



گزارش سند استراتژیک
«بخش عمران، شهرسازی و مسکن شهری و روستایی استان گلستان»
(افق دهساله)

ذیل

«سند چشم‌انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

اداره کل راه و شهرسازی استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوبن کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نوبکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش عمران، شهرسازی و مسکن شهری و روستایی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان» / کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره راه و شهرسازی استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۸ص: جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)؛ ۲۲×۲۹ س.م.
شابک	: 978-622-90224-2-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) شهرسازی -- ایران -- گلستان -- طرح و برنامه ریزی City planning -- Iran -- Golestan (Province) -- Design شهرسازی -- ایران -- گلستان -- آینده نگری City planning -- Iran -- Golestan (Province) -- Forecasting
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: ایران. وزارت راه و شهرسازی. اداره کل راه و شهرسازی استان گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۰۶
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا



گزارش سند استراتژیک «بخش عمران، شهرسازی و مسکن شهری و روستایی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل

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

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

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۲۸ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۲۴-۲-۹

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۱۷۳۳۲۶۰

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان



دست در دست هم دهیم به مهر
گلستا خورشید را کنیم آباد

مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه‌های اجرایی به

شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره مورخ فیما بین استانداری

گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین

هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ **عنوان طرح:** گزارش مذاکرات یکمجلسی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

◀ **کارفرما:** استانداری گلستان

◀ **مجری:** اداره کل راه و شهرسازی 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 توسعه مدیریت و منابع اداره کل راه و شهرسازی استان گلستان

◀ **مشاورین علمی پروژه:**

۱- دکتر سحر میرکتولی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - اساتد تمام و هیئت علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه - دارای مدرک دکتری تخصصی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پامور - دکتری مدیریت سیاستگذاری، 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان:**

مدی ملک، کارشناس ارشد مهندسی عمران، مدیرکل راه و شهرسازی	موسی مهری، کارشناس ارشد مهندسی شهرسازی، رئیس اداره بهانه کلی حمل و نقل و مشاور مدیرکل
علیرضا باقی، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، معاون مهندسی و ساخت اداره کل راه و شهرسازی	پیمان خسروی، کارشناس ارشد مهندسی صنایع، کارشناس امور حمل و نقل اداره کل راه و شهرسازی
علی وزیری، دکتری مهندسی شهرسازی، کارشناس شهرسازی اداره کل راه و شهرسازی	صادق کرمی، کارشناس ارشد مهندسی عمران، کارشناس املاک اداره کل راه و شهرسازی
سیدیحیی، کارشناس مهندسی عمران، کارشناس حوزه مسکن اداره کل راه و شهرسازی استان	مدی قتیبال، کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، رئیس اداره طرح های بازآفرینی شهری اداره کل راه و شهرسازی
بیتن ممسی، کارشناس مهندسی عمران، مسئول دبیرخانه کارگروه تنظیم و کنترل بازار املاک و مستغلات استان	محمد جدی خواجه، کارشناس ارشد مهندسی عمران، رئیس اداره نظارت مسکن اداره کل راه و شهرسازی
نورمحمد طراچ، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، کارشناس امور حمل و نقل اداره کل راه و شهرسازی	آصف بهادری بندری، دکتری مهندسی عمران، مسئول عمران و توسعه اداره کل فرودگاه های استان
امیر شهباز، کارشناس مهندسی عمران، نظارت عالی سازمان نظام مهندسی استان	خلارضا حسینیان، کارشناس مهندسی عمران، کارشناس فنی و مهندسی عوامل و بنادر اداره کل بنادر و دریانوردی
علیرضا سوری، کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، کارشناس مسئول دفتر فنی و امور عمرانی استانداری گلستان	ابین نجاد، کارشناس ارشد برنامه ریزی شهری، کارشناس شهرسازی و دفتر فنی و امور عمرانی استانداری گلستان
سینا خنجران، کارشناس ارشد مهندسی عمران، کارشناس فنی حوزه طرح های شرکت ساخت استان	شهرام بنگاری، کارشناس مهندسی عمران ارشد مدیریت، معاون شهرسازی و معماری شهرداری گرگان

مدت و صادقان، کارشناسی مهندسی عمران / ارشد مدیریت اجرایی، معاون زیربنایی و عمل و نقل و ترانزیت شهرداری کرگان	سید محسن ضیائی، کارشناسی ارشد طراحی شهری، جانشین معاونت شهرسازی شهرداری کرگان
المیرایان، کارشناسی ارشد مهندسی عمران، کارشناس شهرسازی شهرداری کرگان	محمد ابراهیم، کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، کارشناس شهرسازی شهرداری کرگان
کرانت احمیلی، کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، معاون مدیریت امور شب بانک مسکن استان	باقر ایمانیان، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، رئیس اعتبارات امور شب بانک مسکن استان گلستان

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای میرمیرزاد کلوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه گل - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میرکوتلی - دکتری بنیادین گرایش برنامه ریزی شهری - استاد تمام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی بنی امیری - دکتری مهندسی صنایع و استاد تمام و مدیر عامل و مدیر عامل شرکت طبیعی کرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم الهه غریب آبادی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه ستان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی - کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی - کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا زعفرانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا همدان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناسی 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان مشتمل بر اداره کل راه و شهرسازی، بنیاد مسکن، سازمان نظام مهندسی، بنیاد مسکن، معاونت هماهنگی امور عمرانی استانداری، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی، هزاران نفر مهندس و دانش - آموخته دانشگاه و ... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «**راهبر و مجری سیاست‌های شهرسازی و مسکن (شهری و روستایی)**؛ مدیریت عرضه و تقاضای متوازن مسکن با رویکرد توسعه پایدار» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از این رو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت راه و شهرسازی، 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان از منظر سند آمایش سرزمین استان بیان شده است.

در فصل سوم پس از مرور چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ اقدام به تعیین «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» بخش عمران، شهرسازی و مسکن گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ مهد مدنیت و توسعه شهری**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد هفده (۱۷) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، شهرسازی و مسکن، مأموریت‌های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به‌ویژه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

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

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان «**توسعه اقتصاد شهری**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۷ گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی - های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۱۰ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (به‌طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد.....
۲	مقدمه مدیرکل راه و شهرسازی.....
۳	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه.....
۹	۱-۱) بیان مسئله.....
۱۲	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۵	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research).....
۱۷	۱-۴) اهداف پژوهش.....
۱۷	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش.....
۱۷	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش.....
۱۷	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش.....
۲۰	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش.....
۲۰	۱-۶-۱) سؤال اصلی.....
۲۰	۱-۶-۲) سؤالات فرعی.....
۲۰	۱-۷) قلمرو پژوهش.....
۲۰	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی.....
۲۰	۱-۷-۲) قلمرو مکانی.....
۲۱	۱-۷-۳) قلمرو زمانی.....
۲۱	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح دهنده.....
۲۱	۱-۹) گروه‌های ذینفعان.....
۲۲	۱-۱۰) نوآوری پژوهش.....
۲۲	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش.....
۲۵	فصل ۲.....
۲۶	مقدمه.....
۲۶	۲-۱) بررسی و تحلیل موقعیت استان.....
۲۹	۲-۲) بررسی و تحلیل شرایط آب‌وهوا و اقلیمی استان.....
۲۹	۲-۳) بررسی منابع آب استان.....
۳۴	۲-۴) کاربری اراضی استان.....
۳۶	۲-۵) بررسی و تحلیل تحولات جمعیتی استان گلستان.....
۴۵	۲-۶) بررسی و تحلیل نظام شهرسازی و سکونتگاه‌های انسانی در استان.....
۴۶	۲-۶-۱) عمران شهری.....
۶۱	۲-۶-۲) عمران روستایی و عشایری.....
۷۲	۲-۶-۳) ساختمان و مسکن.....
۷۷	فصل ۳.....
۷۸	مقدمه.....
۸۳	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان.....
۱۰۴	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان.....
۱۰۷	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی:.....
۱۰۷	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:.....
۱۰۸	۳-۲-۳) مطالعات میدانی.....

۱۰۸ مطالعات تطبیقی (۳-۲-۴)
۱۱۶ مطالعه (گروه) کانونی (۳-۲-۵)
۱۱۷ ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳)
۱۱۸ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۱)
۱۲۲ ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۲)
۱۲۲ مراحل تدوین مقاصد آرمانی (۳-۳-۳)
۱۲۵ نظریه داده بنیاد (۳-۴)
۱۲۷ یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد (۳-۵)
۱۲۷ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی (۳-۵-۱)
۱۲۹ مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۳-۵-۲)
۱۳۱ مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی) (۳-۵-۳)
۱۳۲ مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی (۳-۵-۴)
۱۳۴ مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی (۳-۵-۵)
۱۳۸ کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶)
۱۳۸ بخش عمران، شهرسازی و مسکن (۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۳۸ بخش عمران، شهرسازی و مسکن (۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان (۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی (۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف و برنامه‌ها (۳-۷)
۱۴۹ (۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶-۴)
۱۵۱ سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (۳-۷)
۱۵۲ فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش عمران، شهرسازی و مسکن (۳-۸)
۱۵۹ فصل ۴ (۳-۸)
۱۶۰ مقدمه (۳-۸)
۱۶۲ (۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO) (۴-۱)
۱۶۲ (۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف (۴-۱-۱)
۱۶۳ (۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان (۴-۲)
۱۶۴ (۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی (۴-۳)
۱۶۶ (۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی (۴-۴)
۱۶۹ (۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک (۴-۵)
۱۶۹ (۴-۵-۱) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن (۴-۵-۱)
۱۷۱ (۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن از درون سند چشم‌انداز استان (۴-۵-۲)
۱۷۲ (۴-۵-۳) تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۴-۵-۳)
۱۷۳ (۴-۵-۴) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان از درون برنامه آمایش استان (۴-۵-۴)
۱۷۴ (۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن از درون اسناد وزارت راه و شهرسازی (۴-۵-۵)
۱۷۴ (۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان (۴-۶)
۱۷۵ (۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت) (۴-۷)
۱۸۰ (۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها (۴-۸)
۱۸۱ فصل ۵ (۴-۸)
۱۸۲ مقدمه (۴-۸)
۱۸۶ (۵-۱) تعریف محیط بخش عمران، شهرسازی و مسکن (۵-۱)
۱۸۷ (۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن (۵-۲)

۱۸۹ (۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۸۹ (۱-۳-۵) روش‌های سنتی:
۱۹۰ (۲-۳-۵) روش‌های مدرن:
۱۹۱ (۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۹۱ (۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۹۴ (۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۹۶ (۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۹۶ (۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۲۱۷ (۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان به کمک ماتریس لیتموس
۲۲۰ (۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۲۶ (۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۳۴ (۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش عمران، شهرسازی و مسکن
۲۳۴ (۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای
۲۳۸ (۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای
۲۳۹ (۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای
۲۴۳ فصل ۶
۲۴۴ مقدمه
۲۴۵ (۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۴۸ (۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش عمران، شهرسازی و مسکن
۲۵۱ (۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۶۴ (۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۶۵ (۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۶۵ (۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۶۵ (۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۶۵ (۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۶۶ (۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۶۹ (۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۷۲ (۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
۲۹۴ فهرست منابع و مآخذ

فهرست جداول

جدول ۱-۲:	روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵	۳۹
جدول ۲-۲:	جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۴۳
جدول ۲-۳:	روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵	۴۴
جدول ۲-۴:	تحولات جمعیت شهری استان و مقایسه آن با کل کشور طی سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۰	۵۰
جدول ۲-۵:	سطح‌بندی جمعیت شهری استان گلستان در سال ۱۳۹۹	۵۱
جدول ۲-۶:	تعداد جمعیت شهری استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (نفر/درصد)	۵۲
جدول ۲-۷:	وضعیت شبکه آب آشامیدنی شهری استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	۵۳
جدول ۲-۸:	تعداد مشترکین، طول خطوط انتقال، شبکه و حجم مخازن آب آشامیدنی استان گلستان به تفکیک شهر	۵۴
جدول ۲-۹:	میزان تولید، میزان مصرف و پرت آب آشامیدنی استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹	۵۶
جدول ۲-۱۰:	وضعیت سیستم جمع‌آوری شبکه فاضلاب شهری استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹ (متر/میلیون ریال)	۵۷
جدول ۲-۱۱:	میزان عملکرد بخش عمران شهری استان گلستان به تفکیک شهر در سال ۱۳۹۹	۵۹
جدول ۲-۱۲:	تعداد جمعیت روستایی استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (نفر/درصد)	۶۷
جدول ۲-۱۳:	عملکرد طرح هادی و تفصیلی و عملیات بهسازی استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	۶۸
جدول ۲-۱۴:	میزان برخورداری روستاهای استان گلستان از امکانات و تسهیلات در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	۶۹
جدول ۲-۱۵:	میزان برخورداری روستاهای استان گلستان از امکانات و تسهیلات به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹	۷۰
جدول ۲-۱۶:	درصد برخورداری جمعیت عشایری از امکانات طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	۷۱
جدول ۲-۱۷:	میزان تولیدات محصولات عشایر استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	۷۱
جدول ۲-۱۸:	عملکرد شاخص‌های هدف کمی بخش عمران روستایی بر اساس سند ملی توسعه استان گلستان	۷۲
جدول ۲-۱۹:	تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری برحسب مساحت زمین و زیربنا	۷۳
جدول ۲-۲۰:	تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری برحسب نوع استفاده	۷۳
جدول ۲-۲۱:	تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری برحسب تعداد طبقات	۷۴
جدول ۲-۲۲:	تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث ساختمان مسکونی در نقاط شهری برحسب تعداد واحد مسکونی	۷۴
جدول ۲-۲۳:	تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری برحسب نوع مصالح	۷۵
جدول ۲-۲۴:	تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث ساختمان مسکونی در نقاط شهری برحسب نوع مصالح	۷۵
جدول ۳-۱:	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۸۲
جدول ۳-۲:	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۸۸
جدول ۳-۳:	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۹۲
جدول ۳-۴:	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۹۴
جدول ۳-۵:	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۹۹
جدول ۳-۶:	فهرست اسناد بالادستی	۱۰۷
جدول ۳-۷:	مطالعات میدانی	۱۰۸
جدول ۳-۸:	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۱۰۸
جدول ۳-۹:	مقوله‌های منتخب بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۲۷
جدول ۳-۱۰:	مقوله‌های مرتبط به بخش عمران، شهرسازی و مسکن از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۲۹
جدول ۳-۱۱:	مقوله‌های منتخب بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی	۱۳۱
جدول ۳-۱۲:	مقوله‌های منتخب بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۳۲
جدول ۳-۱۳:	مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۳۴
جدول ۳-۱۴:	مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۳۵
جدول ۳-۱۵:	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...	۱۳۸
جدول ۳-۱۶:	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۴۲
جدول ۳-۱۷:	اجزای مقاصد آرمانی	۱۴۷

جدول ۴-۱:	اهداف راهبردی مرتبط از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن	۱۷۰
جدول ۴-۲:	اهداف راهبردی مرتبط به بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۷۱
جدول ۴-۳:	اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی	۱۷۲
جدول ۴-۴:	اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه آمایش استان	۱۷۳
جدول ۴-۵:	اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی	۱۷۴
جدول ۴-۶:	اهداف راهبردی نهایی	۱۷۵
جدول ۴-۷:	چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۷۹
جدول ۴-۸:	فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان	۱۸۰
جدول ۵-۱:	پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۱۹۵
جدول ۵-۲:	متغیرهای خرده محیط مدیریت	۱۹۷
جدول ۵-۳:	متغیرهای محیطی منابع انسانی	۱۹۸
جدول ۵-۴:	متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۱۹۸
جدول ۵-۵:	متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۱۹۹
جدول ۵-۶:	متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۱۹۹
جدول ۵-۷:	متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۱۹۹
جدول ۵-۸:	متغیرهای محیطی مالی و حسابداری	۲۰۰
جدول ۵-۹:	متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات	۲۰۰
جدول ۵-۱۰:	متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی	۲۰۱
جدول ۵-۱۱:	متغیرهای محیطی فرهنگ‌سازمانی	۲۰۱
جدول ۵-۱۲:	فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC	۲۰۲
جدول ۵-۱۳:	سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها	۲۰۲
جدول ۵-۱۴:	چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان به روش VRIO	۲۰۵
جدول ۵-۱۵:	مثالی از منابع بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان به روش VRIO	۲۰۷
جدول ۵-۱۶:	پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان	۲۰۸
جدول ۵-۱۷:	شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن	۲۱۵
جدول ۵-۱۸:	ماتریس لیتموس	۲۱۸
جدول ۵-۱۹:	گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)	۲۱۹
جدول ۵-۲۰:	نمونه فرم ماتریس IFE	۲۲۱
جدول ۵-۲۱:	متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان	۲۲۲
جدول ۵-۲۲:	نمونه فرم ماتریس EFE	۲۲۶
جدول ۵-۲۳:	متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان	۲۲۷
جدول ۶-۱:	فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان	۲۶۸
جدول ۶-۲:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۶۹
جدول ۶-۳:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول	۲۷۲
جدول ۶-۴:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم	۲۷۳
جدول ۶-۵:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم	۲۷۴
جدول ۶-۶:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم	۲۷۵
جدول ۶-۷:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم	۲۷۶
جدول ۶-۸:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم	۲۷۷
جدول ۶-۹:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم	۲۷۸
جدول ۶-۱۰:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم	۲۷۹
جدول ۶-۱۱:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم	۲۸۰
جدول ۶-۱۲:	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم	۲۸۱

- جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم ۲۸۲
- جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم ۲۸۳
- جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم ۲۸۴
- جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم ۲۸۵
- جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم ۲۸۶
- جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم ۲۸۷
- جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم ۲۸۹
- جدول ۲۰-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش ۲۹۰

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۱	انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
نمودار ۱-۲	چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان»
نمودار ۱-۳	چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
نمودار ۲-۱	جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵
نمودار ۲-۲	افزایش مطلق جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری
نمودار ۲-۳	رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری
نمودار ۲-۴	درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان
نمودار ۲-۵	روند افزایش جمعیت شهری استان
نمودار ۲-۶	روند رشد جمعیت شهری استان
نمودار ۲-۷	تحولات تعداد شهرهای استان و مقایسه آن با کل کشور طی سال‌های ۱۳۸۵ الی ۱۳۹۹
نمودار ۲-۸	سطح‌بندی جمعیت شهری استان گلستان در سال ۱۳۹۹
نمودار ۲-۹	میزان مصرف آب آشامیدنی در نقاط شهری استان به تفکیک تعرفه
نمودار ۲-۱۱	میزان تولیدات محصولات عشایر استان (زراعی، باغی و دامی)
نمودار ۲-۱۲	تعداد پروانه‌های ساختمانی صادرشده برای احداث بنا در نقاط شهری برحسب مساحت زمین و زیربنا
نمودار ۲-۱۳	تعداد پروانه‌های ساختمانی صادرشده برای احداث بنا در نقاط شهری برحسب نوع استفاده
نمودار ۳-۱	مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴
نمودار ۳-۲	سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴
نمودار ۳-۳	تلفیق مدل کردنیاییج و مدل کالینز و پوراس
نمودار ۳-۴	نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان
نمودار ۳-۵	سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک
نمودار ۳-۶	مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
نمودار ۳-۷	نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از اسناد بالادستی
نمودار ۳-۸	نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش عمران، شهرسازی و مسکن از سند چشم‌انداز استان گلستان
نمودار ۳-۹	نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان از مطالعات تطبیقی
نمودار ۳-۱۰	هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
نمودار ۴-۱	هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
نمودار ۴-۲	چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
نمودار ۴-۳	مراحل تدوین اهداف راهبردی
نمودار ۵-۱	هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
نمودار ۵-۲	سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک
نمودار ۵-۳	چارچوب محیط پژوهی عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
نمودار ۵-۴	سطوح برنامه‌ریزی در بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
نمودار ۵-۵	روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی
نمودار ۵-۶	ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی
نمودار ۵-۷	ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای
نمودار ۵-۸	ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
نمودار ۵-۹	ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان
نمودار ۵-۱۰	ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)
نمودار ۶-۱	چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
نمودار ۶-۲	الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک
نمودار ۶-۳	ماتریس استراتژی اصلی

- نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT ۲۵۴
- نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ۲۵۵
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان ۲۵۶
- نمودار ۷-۶: موضوعات و مسائل اصلی مورد توجه اقتصاد شهری (مهرافزون، ۱۳۹۶) ۲۶۱
- نمودار ۷-۶: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان ۲۶۴
- نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) یا (TOWS) ۲۶۶
- نمودار ۹-۶: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان ۲۹۳

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: موقعیت استان گلستان در کشور ۲۷
- شکل ۲-۲: نقشه طبیعی استان ۲۸
- شکل ۲-۳: نقشه منابع آب‌های سطحی ۳۴
- شکل ۲-۴: نقشه پراکندگی اراضی استان بر اساس دما، رطوبت و ارتفاع ۳۵
- شکل ۲-۵: نقشه کاربری اراضی استان ۳۵
- شکل ۲-۶: پراکندگی نقاط شهری استان گلستان ۴۶
- شکل ۲-۷: پراکندگی شهرهای کمتر از ده هزار نفر جمعیت استان گلستان ۴۹
- شکل ۲-۷: پراکندگی نقاط روستایی استان گلستان ۶۲
- شکل ۲-۸: پراکندگی نقاط روستایی بالای ۵ هزار نفر جمعیت استان گلستان ۶۴
- شکل ۲-۹: پراکندگی نقاط روستایی بالای ۳۵۰۰ نفر جمعیت استان گلستان ۶۶
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۸۴
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۹۲
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان ۱۰۴
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۲۵
- شکل ۳-۵: فرآیند کد گذاری تا نظریه‌پردازی ۱۲۶

مقدمه استاندار

با وجود اینکه ایران جزو اولین کشورهای در حال توسعه در زمینه‌ی 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 حتی تورم سه‌رقمی در بخش مسکن»، «کسری بودجه‌های مستمر»، «مهاجرت» و همچنین چالش‌های متعدد همچون «ناترازی حوزه بانکی و صندوق‌ها»، «پایین بودن نرخ سرمایه‌گذاری ثابت ناخالص»، «ناترازی تولید و مصرف انرژی» و ... دست‌به‌گریبان 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.

برنامه ریزان و مدیران ارشد استانی به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان در صدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گران‌بهایی در اختیار ما قرار داده‌اند. «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» به‌عنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش‌های گذشته)، از نظر صاحب‌نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش‌شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، 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/ اصلی استان نیز تحت عنوان «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)**» تعیین شده است.

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

از این رو ضروری است اداره کل راه و شهرسازی 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 عمران، شهرسازی و مسکن 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 راه و شهرسازی

مسکن جزو اولین نیازهای هر انسان است که متأسفانه چند سالی است به دلایل اقتصادی تامین آن برای اقشار مختلف جامعه دشوار شده است. طبق گزارش رسمی مرکز آمار ایران سهم هزینه های مسکن در سبد خانوارهای ایرانی حدود ۳۶ درصد است و البته در بعضی کلان شهرها این هزینه ها به ۷۰ درصد هم می رسد. شاخص تورم در سالهای اخیر باعث شده است که مسکن از یک کالای مصرفی به یک کالای سرمایه ای تبدیل بشود و متأسفانه سوداگری در این بازار رونق بگیرد. این سوداگری در بازار مسکن باعث شده است اقشار کم درآمد توان تامین مسکن در مناطق شهری را نداشته باشند و به سکونت در حاشیه شهرها تمایل پیدا کنند که به خودی خود می تواند مشکلات عدیده ای را به همراه داشته باشد.

در قوانین و اسناد بالادستی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران به موضوع مسکن پرداخته شده است. بر اساس اصل ۳۱ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران دولت موظف است برای مردم بخصوص اقشار ضعیف جامعه مسکن متناسب با نیازشان فراهم کند. ضمن اینکه مواد ۵۹، ۶۰ و ۶۱ برنامه پنج ساله ششم توسعه نیز به موضوع مسکن پرداخته است. اداره کل راه و شهرسازی گلستان بعنوان نماینده وزارت راه و شهرسازی در استان بر اساس قوانین، برنامه ها و سیاست های ابلاغی با حداکثر توان در جهت تامین مسکن برای مردم تلاش می کند.

علی رغم وجود ظرفیت های قانونی موجود و اجرای طرح هایی نظیر مسکن مهر، اقدام ملی و طرح نهضت ملی مسکن در کشور؛ چالش تامین مسکن برای مردم همچنان وجود دارد. یکی از دلایل افسارگسیختگی بازار مسکن در استان گلستان نبود چشم انداز و برنامه استانی ذیل اسناد بالادستی بوده است. لذا با اهتمام استانداری گلستان، اداره کل راه و شهرسازی گلستان و شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان "برنامه استراتژیک توسعه بخش عمران، مسکن و شهرسازی استان" تدوین شده است.

سند حاضر ذیل اسناد بالادستی، اهداف و برنامه های وزارتخانه و سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ حاصل تلاش و تشریک مساعی تیم مذکور است. بدینوسیله ضمن تقدیر و تشکر از مدیران و کارشناسان اداره کل راه و شهرسازی گلستان، دستگاه های اجرایی مشارکت کننده و پژوهشگران شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان که متعهدانه و با بهره گیری از دانش روز و با متدولوژی جدید نسبت به تدوین این سند همت گماردند صمیمانه سپاسگزاری می نمایم.

مهدی ملک

مدیر کل راه و شهرسازی استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» به عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ جناب آقای دکتر زنگانه استاندار محترم گلستان (رئیس شورای راهبردی استان) و به مسئولیت اداره کل راه و شهرسازی استان به عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 گرفته است 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 به روزرسانی) در تدوین «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان» نیز استفاده شده است.

دوم: مطابق متن سند چشم انداز استان، چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ «**گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری**»، افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به «**میانگین درآمد سرانه کشور**» و ... تعیین شده است که برای تحقق 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در تولید استان، ایجاد ارزش افزوده، ایجاد اشتغال، 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.

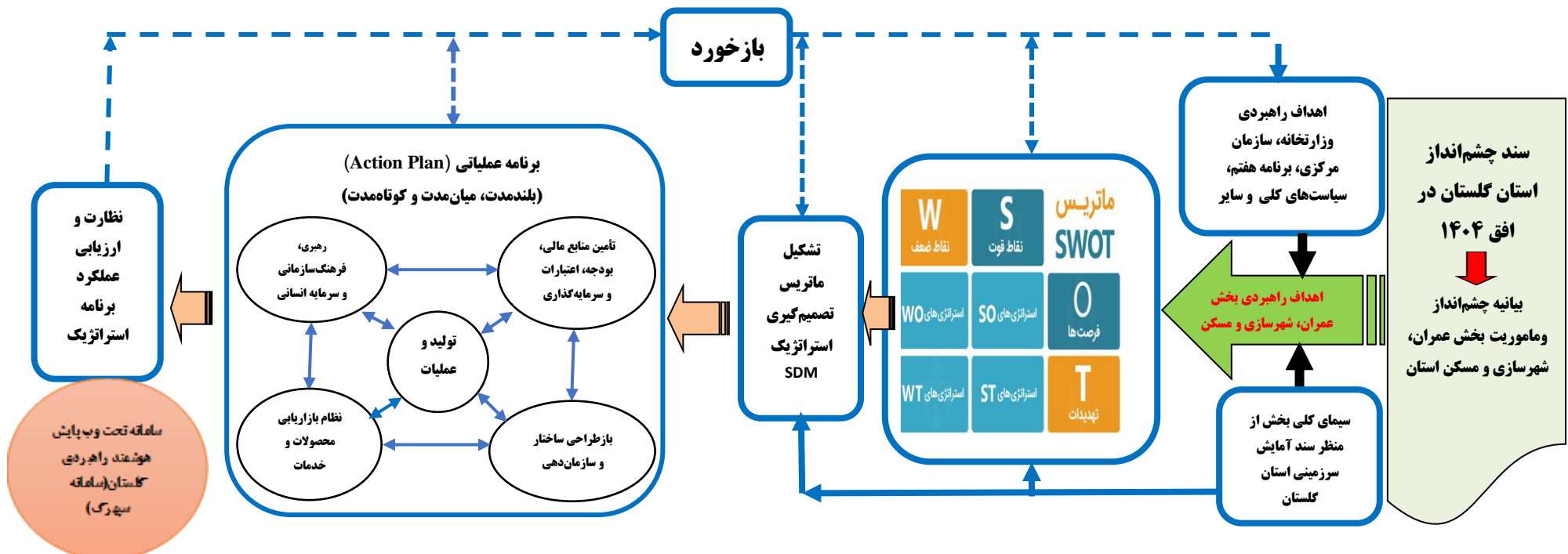
سوم: به طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی برنامه ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه ها از جمله برنامه ریزی آمایش سرزمین می باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین استان و بهره برداری از پتانسیل ها و قابلیت های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه ریزی شهری و درعین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این شرکت برای تدوین «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه ریزی

استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین به‌عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

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

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

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۸۶ قوت و ضعف و ۱۳۰ فرصت و تهدید** در «بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TOWS به‌منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است بدلیل انبوه استراتژی‌های تولیدشده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پایه‌سازی و اجرای استراتژی‌های عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان	تدوین استراتژی‌های اصلی و بخشی عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان (استراتژی‌های بخشی) به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان	

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

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

۵) مطابق نمودار ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش عمران، شهرسازی و مسکن) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به سرمایه‌گذاران، فعالان، بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به عبارت دیگر سطح عملیاتی شامل کلیه اشخاص حقوقی و حقیقی بخش‌های عمومی، دولتی، خصوصی و تعاونی 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» بلندمدت و ده ساله تعیین شده است.

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش عمران، شهرسازی و مسکن در بحث توسعه شهری و روستایی، اشتغال‌زایی و افزایش درآمد سرانه، تأمین مسکن اقتصادی و مقرون‌به‌صرفه، انجام پروژه‌های عمرانی و آبادانی استان به‌خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند به مراتب موفق‌تر از آن‌هایی هستند که فاقد چنین برنامه‌هایی هستند. در نگاه اول تمامی مدیران مدعی هستند که سازمان متبوعشان دارای استراتژی مناسب در قالب یک برنامه مدون می‌باشد در حالیکه در اغلب مواقع چنین نیست.

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به‌ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان خود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

در مطالعات تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴»، مشخص شده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد.

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگامی) در «بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک (Strategic Issues)، تعریف روشن مسئولیت دانشگاه‌های مختلف استان در اجرای استراتژی‌های آن، 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به ویژه در زمینه عدم دستیابی به اهداف طرح نهضت ملی مسکن، عدم توازن عرضه و تقاضا در بازار مسکن، افزایش بسیار زیاد قیمت مسکن، ناتمام ماندن پروژه‌های عمرانی، عدم تخصیص مناسب بودجه و توجه کم به این بخش به منظور توسعه مناطق شهری و روستایی و ... پی به این خلأ اساسی برد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

مسکن یکی از چهار نیاز اصلی بشر است و بخش بزرگی از سرمایه‌گذاری اقتصادی در هر کشور را تشکیل می‌دهد. مسکن همواره جزء نیازهای اولیه انسان بوده و با تکامل بشر، مسکن نیز از لحاظ کیفی و کمی مسیری تکاملی طی کرده است. در دهه‌های اخیر موضوع توسعه پایدار از سوی سازمان‌های بین‌المللی و نهادهای برنامه‌ریزی کشور، در قالب برنامه‌های بلندمدت برای زندگی بهتر انسان‌ها پیشنهاد شده است. مسئله مسکن نیز نمی‌تواند خارج از این موضوع دیده شود و رسیدن به مسکن مناسب و پایدار که همسو و همگام با توسعه باشد از نیازهای امروز جامعه ما است (فنی و همکاران، ۱۳۹۹).

مفهوم مسکن در رضایتمندی و کیفیت زندگی انسان اثر می‌گذارد و می‌تواند با ضمانت زندگی به طور مستقیم در ارتباط قرار گیرد. مسکن نسبت به سایر کالاها به دلیل ویژگی‌هایی همچون غیرقابل جایگزین بودن، سرمایه‌ای بودن، بادوام و پرهزینه بودن و غیرمنقول بودن نمی‌تواند عامل عمده نابرابری و درعین حال همبستگی اجتماعی به شمار رود. مالکیت مسکن نشان آشکار ارتقای سطح زندگی است؛ از این رو، میزان دستیابی به وضعیت مطلوب مسکن چه در نواحی شهری چه در نواحی روستایی به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی در کشورهای جهان محسوب می‌شود (اسدی و همکاران، ۱۳۹۹).

بخش مسکن از دو دیدگاه حائز اهمیت است؛ از یک طرف، تأمین‌کننده یکی از اساسی‌ترین نیازهای اجتماعی انسان یعنی سرپناه می‌باشد و از طرف دیگر، مسکن کالایی است که با سایر بازارها و بخش‌های اقتصادی

حلقه‌های ارتباطی پسین و پیشین قوی دارد و به‌عنوان یک عامل ذخیره ثروت و منبع درآمد نیز شناخته می‌شود (قلی‌زاده، ۱۳۹۸).

بخش عمران، شهرسازی و مسکن با ویژگی‌های همچون خاصیت پیش‌رانی، توان بالای اشتغال، توان جذب نقدینگی بالا و وجود تقاضای تضمین‌شده در بازار اقتصاد ایران دارای اهمیت زیادی می‌باشد. این بخش با داشتن سهمی بین ۳۰ تا ۴۰ درصد از سرمایه‌گذاری ملی، نزدیک به ۲۰ درصد تولید ناخالص داخلی در اقتصاد کشور را تشکیل داده است که بخش اعظم آن در شهرها قرار دارد. از این رو حجم فعالیت‌ها و نماگرهای موجود در بخش مسکن دارای ارتباطی مستقیم و غیرمستقیم با اقتصاد ملی، حجم پول، شبه پول در گردش، مازاد تراز پرداخت‌ها، نرخ بهره، تحولات بازار سرمایه و ... است (مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن، ۱۳۸۹).

یکی از مسائل مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، دستیابی به روش‌ها و خط‌مشی‌های صحیح در آینده و بهره‌وری حداکثری از سرمایه‌گذاری و منابع شهری به‌کاررفته شده در فرآیند تهیه و اجرای طرح‌های توسعه شهری به دلیل وابستگی آینده شهرها در ابعاد گوناگون کالبدی، اقتصادی، اجتماعی و ... به این قبیل طرح‌ها، می‌باشد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳). لذا ضرورت کنترل و تنظیم ضوابط و مقررات در قالب طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری برای هدایت موزون توسعه و ساخت‌وساز شهرها و تأمین مسکن مطلوب برای شهروندان به‌عنوان یک ضرورت محسوب می‌شود. اصولاً طرح‌های توسعه شهری تبلور فضایی برنامه‌ریزی شده است و کارکرد آن‌ها ساماندهی فضایی شهرها و انتظام بخشیدن و هماهنگ کردن توسعه اقتصادی، اجتماعی و کالبدی شهرهاست (علی‌لو، ۱۳۹۸).

بخش عمران، مسکن و شهرسازی در زمره اساسی‌ترین و حساس‌ترین بخش‌ها در برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی و اجتماعی است و یکی از بهترین راه‌های شناخت درجه توسعه و میزان نیل به اهداف توسعه اقتصادی و اجتماعی است (رضایی‌راد و رفعیان، ۱۳۹۰).

رشد و توسعه روزافزون شهرها و عدم برنامه‌ریزی متناسب با آن در حوزه عمران، مسکن و شهرسازی باعث مشکلات متعدد همانند افزایش ترافیک به‌ویژه در مراکز شهرها و به تبع آن عدم کارایی مراکز شهری و آلودگی هوا، عدم توزیع مناسب تراکم‌ها و کاربری‌ها و عدم ارتباط آن با نظام حمل‌ونقل همگانی، رشد پراکنده شهرها و درنهایت عدم تعادل شده است. این مسئله سبب گشته است که شهرها پاسخگوی نیازهای امروزه شهروندان نبوده و به محیطی با مشکلات متعدد تبدیل گشته‌اند (کرمی و همکاران، ۱۳۹۵).

بر اساس طرح جامع مسکن (مصوب ۱۳۹۶) نیاز سالیانه کشور به تولید مسکن حدوداً برابر با ۷۹۰ هزار واحد در سال با توجه به خانوارهای تازه تشکیل‌شده، تحقق شاخص یک خانوار در واحد مسکونی و نوسازی واحدهای

مسکونی فرسوده در دوره ۱۰ ساله منتهی به سال ۱۴۰۵ است. این در حالی است که بر اساس مراجع آماری، میانگین تولید مسکن شهری و روستایی از سال ۱۳۹۳ تاکنون به طور متوسط ۴۰۰ هزار واحد بوده است.

برنامه ششم توسعه در راستای تحقق اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران تهیه شده و در پی آن بوده است تا عملکرد ناکافی برنامه‌های پیشین را جبران نماید. از این رو در این برنامه اهداف کلی بخش مسکن و شهرسازی و عمران شهری مبتنی بر تسهیل دسترسی همه گروه‌های درآمدی به ویژه گروه‌های کم‌درآمد و خاص به مسکن مناسب، بهبود و توسعه تأمین مالی، افزایش نوسازی بافت‌های ناکارآمد شهری و روستایی، کاهش نوسانات شدید بازار مسکن، افزایش نظارت بر استانداردها از جمله مبحث ۱۹ مقررات ملی ساختمان با هدف صرفه‌جویی در مصرف انرژی متمرکز است. همچنین ارتقای کیفیت ساخت‌وساز بر اساس فناوری‌های نوین و تعادل بخشی به مسکن شهر و روستا از دیگر اهداف تعیین شده در برنامه ششم توسعه در بخش مسکن و شهرسازی محسوب می‌شود (معاونت پژوهش‌های زیربنایی و امور تولیدی مجلس، ۱۴۰۰).

بخش عمران، شهرسازی و مسکن از بخش‌های پیشرو در هر اقتصادی است که توجه به آن علاوه بر تأثیرات ژرف اجتماعی-فرهنگی، به لحاظ اقتصادی نیز حائز اهمیت بوده و همچون موتور رشد و توسعه عمل می‌نماید. این بخش با ایجاد رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال در بخش ساختمان و بخش‌های وابسته، از طریق تأثیر بر مخارج مصرفی و سرمایه‌گذاری تغییرات در تولید ناخالص داخلی و نوسانات اقتصادی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (رضوانی اصل، ۱۳۹۵).

همان‌طور که اشاره شد، بخش عمران، شهرسازی و مسکن به دلیل گستردگی و ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم با سایر بخش‌های کشور، نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصاد شهری و روستایی دارد و با برنامه‌ریزی مناسب و اتخاذ سیاست‌های درست می‌تواند به نیروی محرکه رشد و توسعه اقتصادی استان تبدیل شود. در سال‌های پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی، اقدامات خوبی در این زمینه در استان گلستان صورت گرفته است اما همچنان پاسخگوی نیاز استان گلستان و اهداف کلان این استان در سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ نیست و دچار مسائل و مشکلات متعددی است که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- ۱) ناتمام ماندن پروژه‌های عمران شهری
- ۲) ناتمام ماندن پروژه‌های عمرانی مانند سدها
- ۳) تراکم بالای جمعیت در مرکز شهر
- ۴) ضعف زیرساخت‌های شهری

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «سیاست گذاری بخش عمران، شهرسازی و مسکن» در کنار سایر بخش‌ها 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 عمران، شهرسازی و مسکن، شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار، متوازن و همه‌جانبه و بهبود فضای کسب و کار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش عمران، شهرسازی و مسکن) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بیشتر از نقاط قوت آن بوده و همچنین استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بیشتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به‌بیان‌دیگر استان علیرغم برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها، اما متأسفانه در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌ویژه شاخص فقر عملکرد مناسبی نداشته است و در برخی موارد جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در «سند چشم‌انداز ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمینی» باید به دنبال تدوین برنامه‌های کاربردی بر اساس ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود در استان و تعیین استراتژی‌های متناسب با بخش عمران، شهرسازی و مسکن بود تا با مدیریت پروژه‌های عمران شهری، ساخت مسکن و توسعه شهرسازی، شاهد افزایش اشتغال‌زایی و رشد و توسعه همه‌جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

مسائل و مشکلات متعددی در استان گلستان وجود دارد که بیشتر آن‌ها جنبه اقتصادی داشته و به دلیل سطح درآمد سرانه کم و بازار کار کوچک به مهاجرت مردم از روستاها به شهر و از شهرهای استان به سایر استان‌های کشور منجر شده است. بخش عمران، شهرسازی و مسکن نقش پررنگی در تولید ناخالص داخلی دارد و می‌تواند به‌عنوان بخش پیشرو در توسعه اقتصادی استان شناخته شود. این بخش به دلیل ارتباطات فراوان و گسترده با سایر

بخش‌ها و گستردگی فعالیت‌هایی که دارد می‌تواند به‌عنوان بخش مادر در اقتصاد شهری و روستایی استان عمل نماید و به توسعه اقتصادی کمک نماید.

در دنیای امروز که تغییرات دائمی و روزافزون در بخش‌های مختلف در حال رخ دادن است، اتکا به روش‌های سنتی و تصمیم‌گیری بر اساس روش‌های آزمون و خطا نه تنها نفعی برای استان نخواهد داشت بلکه با از دست دادن زمان و صرف هزینه‌های کلان، فرصت رشد و توسعه اقتصادی را از استان خواهد گرفت.

از سوی دیگر در سال‌های اخیر به بخش عمران، شهرسازی و مسکن به‌طور شایسته پرداخته نشده است و با سوء تدبیر و اشتباهات مدیریتی از نقش مهم این بخش در رونق اقتصادی و اشتغال‌زایی غفلت شده است. در حال حاضر نیز اتخاذ هرگونه تصمیم کلان برای این بخش بدون مطالعه و بررسی علمی تنها به تصمیمات اشتباه بیشتر منجر شده و با فرصت‌سوزی، سرمایه‌های استان به هدر خواهد رفت.

به‌منظور تعیین نقشه راه بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان و مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های این بخش، نیاز است تا با کسب نظرات متخصصین و فعالان این بخش، استفاده از تجربیات موفق و ناموفق سایر کشورها در افزایش سهم بخش عمران، شهرسازی و مسکن در توسعه شهری، مطالعه آخرین یافته‌های علمی در این رابطه و انجام بررسی‌های دقیق و علمی، برنامه جامع و مدونی را تدارک دید تا در سایه آن بتوان به اهداف خرد و کلان استان در این بخش دست یافت.

در سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ استان گلستان نیز به‌درستی به اهمیت بخش عمران، شهرسازی و مسکن پرداخته شده است و اهداف کلان استان در این بخش تعیین شده است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- ۱) توسعه پایدار شهری
- ۲) توسعه روستایی
- ۳) توسعه صنعت ساختمان و مسکن
- ۴) توسعه عمران شهری و روستایی
- ۵) اشتغال‌زایی و کارآفرینی
- ۶) توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل

همان‌طور که مشاهده می‌شود، بخش عمران، شهرسازی و مسکن نقش بسیار مهمی در آینده اقتصادی استان گلستان دارد و نیازمند توجه مناسب و اقدامات درست در راستای توسعه این بخش که با اشتغال‌زایی و افزایش درآمد سرانه استان همراه خواهد بود است که سبب محرومیت‌زدایی خواهد شد که هدف غائی طرح‌های مختلف

رشد و توسعه استان است؛ لذا انجام یک پژوهش همه‌جانبه مبتنی بر روش‌ها و یافته‌های علمی روز دنیا به‌منظور دستیابی به نقشه راه بخش عمران، شهرسازی و مسکن بسیار ضروری خواهد بود.

همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به‌نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

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

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

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

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

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

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

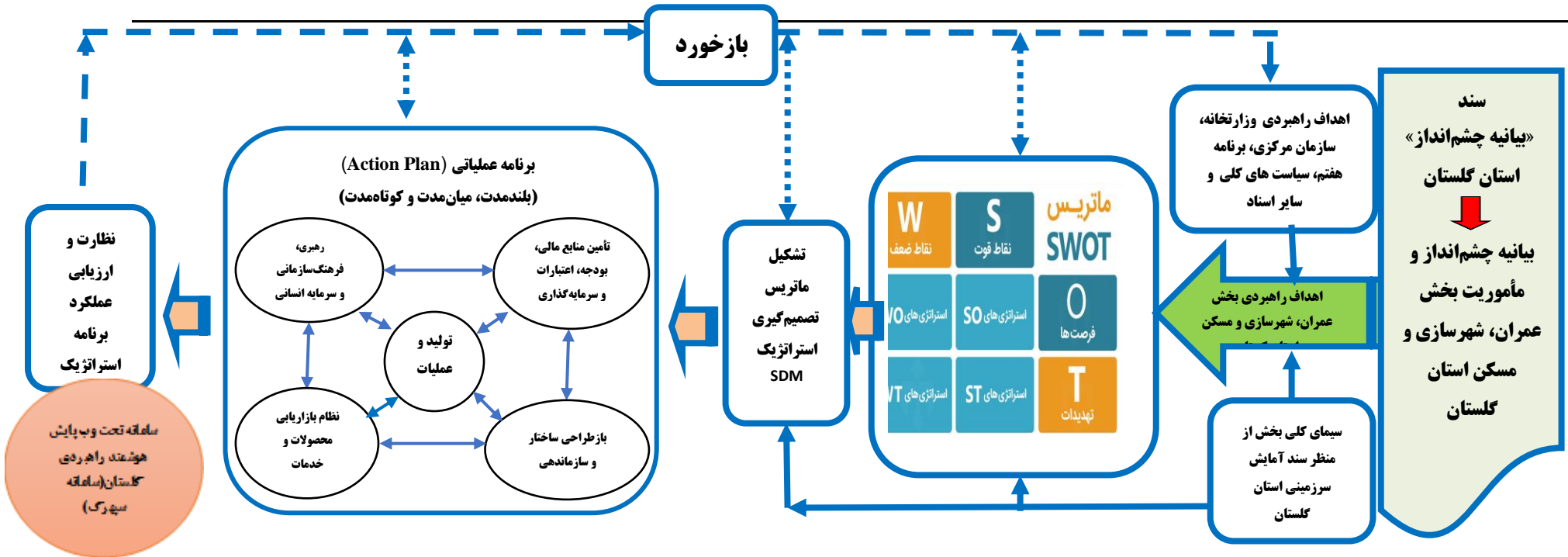
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

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



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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



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

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطرح نظر می‌باشد.

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- شناخت برنامه‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از گذشته تاکنون
- شناخت بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از منظر سند آمایش استان گلستان
- تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
- تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
- محیط پژوهی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
- تعیین موقعیت استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
- تدوین استراتژی اصلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
- شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

۵-۱) هدف از اجرای نتایج پژوهش

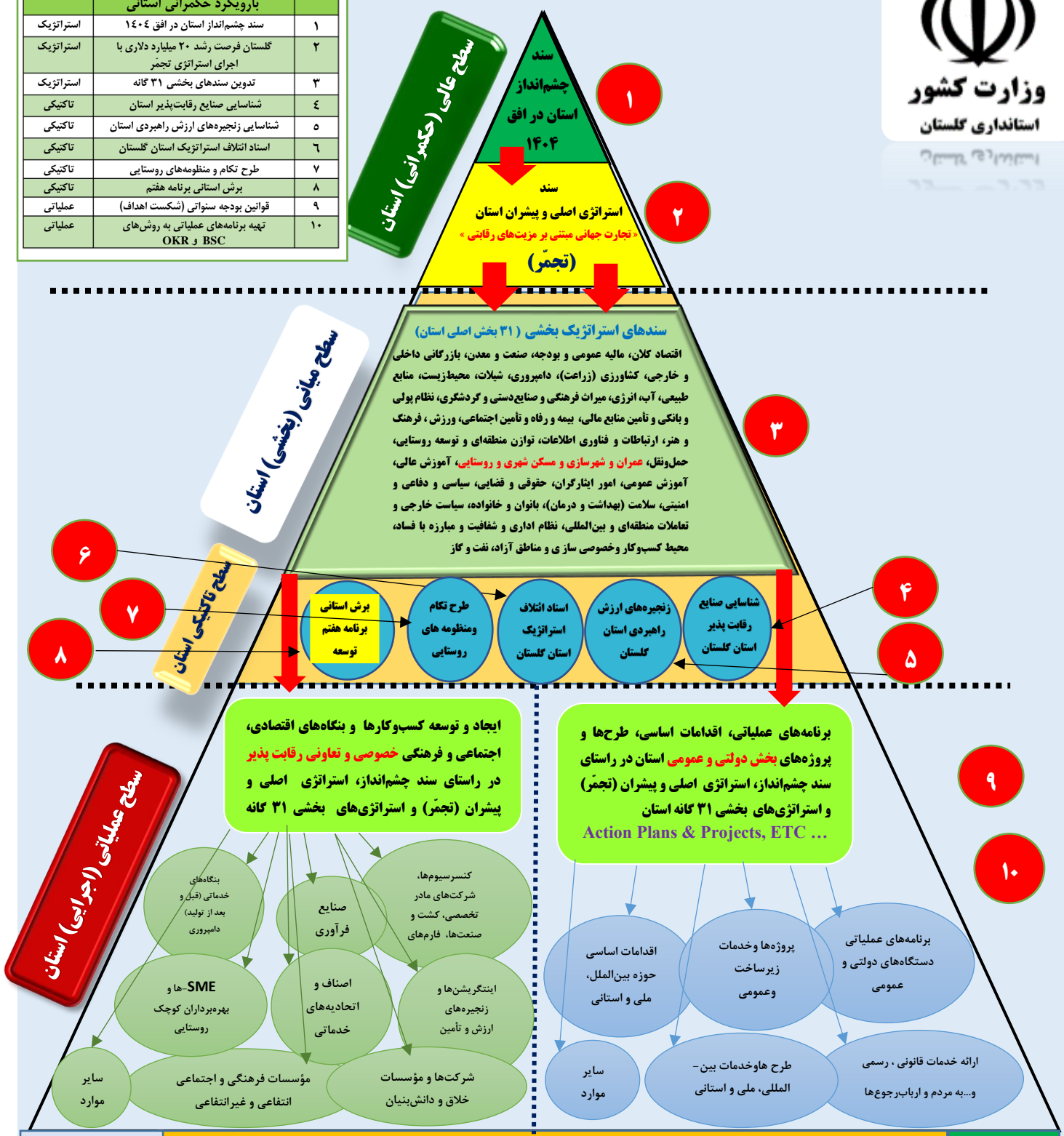
اجرای نتایج این پژوهش مطابق نمودار شماره ۱-۲ در وهله اول باعث تکمیل مطالعات تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این پژوهش بخشی از دغدغه اصلی پیاده‌سازی استراتژی پیشران اصلی استان تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

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

- همچنین فعالیت‌های عمران، شهرسازی و مسکنی موجب اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم خواهد شد که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده و در نتیجه باعث افزایش درآمد مردم و محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه رونق تولید و توسعه اقتصادی استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع مختلف استان که با این بخش در ارتباط هستند با پشتیبانی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی و کشاورزی، زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره‌وری را افزایش دهد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد موردنیاز بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چراکه رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



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



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

نمودار ۳-۱: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین برنامه های استراتژیک توسعه استان گلستان

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

۷-۱) قلمرو پژوهش

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

۷-۱-۱) **قلمرو موضوعی:** در این قسمت موضوع پژوهش محدود به «طراحی، تدوین و ارائه برنامه استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» شده است؛ بنابراین قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق چارچوب مفهومی در مدل ۱-۲ شامل سه بخش تدوین، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و ارزیابی استراتژی می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

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

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

۱-۷-۳) 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.

۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح دهنده

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 عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، شهرسازی و مسکن 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 (تجمر)» 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان شده‌اند که این بخش دارای ضعف اساسی در چشم‌انداز و استراتژی بلندمدت و ساختار و ... می‌باشد.

۱-۹) گروه‌های ذینفعان

به دلیل ابعاد گسترده و زاویه دید متفاوت این پژوهش به بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، اندیشکده‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به‌شمار می‌روند. اداره کل راه و شهرسازی استان، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شرکت شهرک‌های صنعتی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذینفعان

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

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

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

۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

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

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

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

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

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

➤ **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات انجام‌شده توسط این شرکت، «استراتژی تجارت

جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» به عنوان استراتژی اصلی برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.

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

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

سیمای کلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

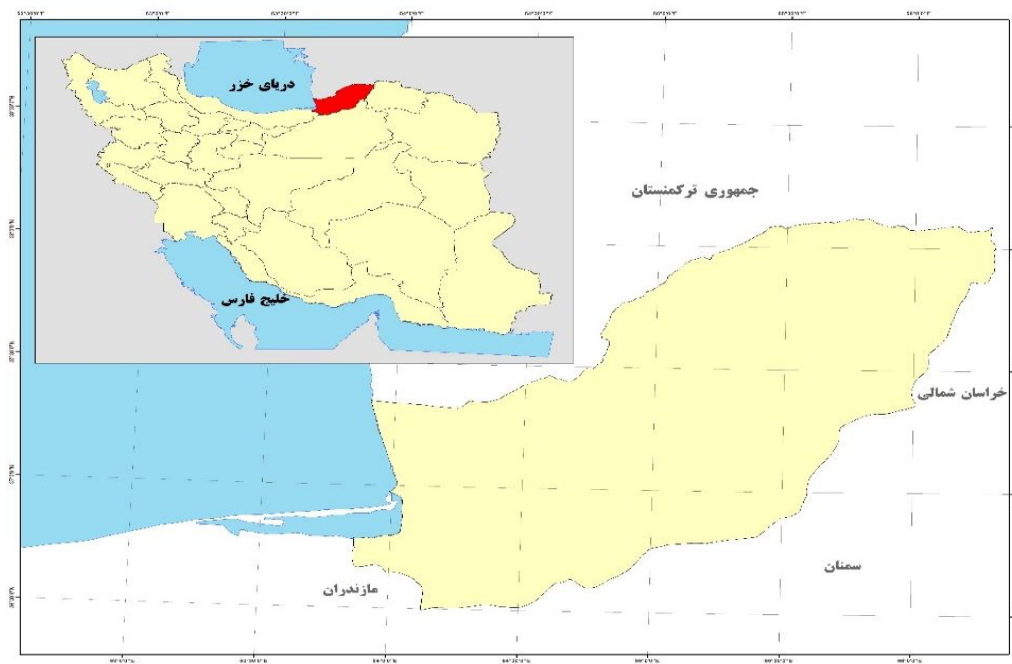
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و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

تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به منظور بهره‌برداری منطقی از جمیع 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 علوم 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 تحلیل موقعیت استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۶/۳۰ تا ۳۸/۱۵ عرض شمالی و در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی قرار دارد. گلستان با کشور ترکمنستان نیز همجوار و دارای ۳۴۸ کیلومتر مرز خاکی و ۹۰ کیلومتر مرز آبی با این کشور است. این استان به دلیل جایگاه جغرافیایی ویژه خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از رشته کوه البرز شرقی از غرب به سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به سوی شمال شرقی دارد و رفته‌رفته از بلندی کوه‌های آن کاسته می‌شود. شاهوار با بلندی ۳۳۲۰ متر از سطح دریا که بلندترین قله‌ی استان است، در جنوب غربی استان جای دارد. در پایه این بلندی‌ها، به‌ویژه در جنوب و شرق استان، کوهپایه‌هایی از رسوب‌های دانه‌ریز و دانه‌درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به‌صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود. بخش زیادی از پهنه استان گلستان به‌صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک

می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱/۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته‌است، آب و هوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بازده‌است. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سبیری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرعی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این‌همه 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: موقعیت استان گلستان در کشور

استان گلستان از نظر ناهمواری به سه ناحیه زیر تقسیم می‌شود:

- ۱- ناحیه کوهستانی: این ناحیه از ارتفاع ۵۰۰ متری تا بیش از ۳۰۰۰ متر را دربر گرفته و پوشیده از گونه‌های جنگلی و مرتعی است.
- ۲- ناحیه کوهپایه‌ای: این ناحیه شامل تپه‌های کوچک بادرُفت، تپه‌ماهورها و بدبوم‌ها است که پوشیده از اراضی جنگلی هستند.

۳- ناحیه جلگه‌ای و اراضی پست: ارتفاع این ناحیه در حاشیه دریاچه کاسپین و خلیج گرگان پایین‌تر از سطح دریای آزاد و به تدریج به سمت شرق به ارتفاع افزوده می‌شود. این منطقه محل استقرار شهرها و اکثر روستاهای استان است. به لحاظ تراکم جمعیت، اراضی کشاورزی، صنایع، دامپروری از اهمیت بسزایی برخوردار است.

نزدیک ۱۸ درصد از سطح این استان را جنگل‌ها پوشانده‌اند، اما چرای بی‌رویه دام‌ها، گسترش زمین‌های کشاورزی، برداشت بی‌رویه از جنگل، آتش‌سوزی و سیلاب‌هایی که در این چندساله در استان رخ داد، آسیب زیادی به جنگل‌ها استان وارد کرده‌است. بلوط، ممرز، راش، توسکا، لرگ و انجیلی از گونه‌های درختی جنگل‌ها استان هستند که از بلندی ۳۰۰ متری تا ۲۵۰۰ متری رویش دارند. در بلندی‌های بیش از ۲۵۰۰ متر نیز درختان سرو کوهی (اورس) به صورت پراکنده دیده می‌شوند. در بخش‌هایی بازسازی شده‌ی زمین‌های جنگلی، گونه‌هایی از کاج و درختان میوه‌دار، مانند گردو و زیتون، نیز کاشته شده‌است. نزدیک ۵۰ درصد از سطح استان را مرتع‌ها پوشانده‌اند که دامداران کوچنده، روستاییان گله‌دار و دامداران کوهستانی از آن‌ها بهره‌برداری می‌کنند. بیش از ۷۳ درصد مرتع‌های استان از نوع فقیر، نزدیک ۱۵ درصد متوسط و کم‌تر از ۱۲ درصد از نوع خوب است. سالانه بیش از ۲/۵ میلیون واحد دامی در مرتع‌های استان چرای بی‌رویه می‌کنند. چرای بی‌رویه آسیب‌زیادی به مرتع‌های استان زده و میزان مرتع فقیر را افزایش داده‌است. این در حالی است که مرتع‌ها این استان گونه‌های گیاهی باارزشی را در خوددارند.



شکل ۲-۲: نقشه طبیعی استان

۲-۲) بررسی و تحلیل شرایط آبوهوا و اقلیمی استان

الف) اقلیم

استان گلستان با توجه به موقعیت جغرافیایی خود، مانند عرض جغرافیایی، توپوگرافی منطقه و ارتفاع رشته کوه‌های البرز، دوری و نزدیکی به دریا، بیابان‌های جنوبی ترکمنستان، وزش بادهای محلی و ناحیه‌ای و پوشش متراکم جنگلی، دارای آب‌وهوای متنوعی است از جمله معتدل مرطوب، معتدل مدیترانه‌ای، معتدل خشک، معتدل کوهستانی، سرد کوهستانی، خشک سرد، نیمه خشک و خشک. بارش‌ها در تمام نقاط استان یکسان نیست. به طور کلی از سمت غرب به شرق استان از میزان بارش کاسته می‌شود و مناطق غرب استان که همجوار دریای مازندران هستند از رطوبت بالایی برخوردارند. همچنین هرچه از غرب به شرق و از جنوب به شمال می‌رویم بر میزان دما افزوده می‌شود.

ب) انواع آبوهوا در استان

- آب‌وهوای مرطوب معتدل، در بخش‌های جنوبی استان که متأثر از ارتفاعات و پوشش جنگلی هستند شامل گرگان، نهارخوران، رامیان و... حاکم است.
- آب‌وهوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.
- آب‌وهوای نیمه مرطوب سرد که با دوری از دریای مازندران و افزایش ارتفاع در جنوب استان، زمستان‌های سرد و طولانی و تابستان‌های معتدل را به همراه دارد.
- آب‌وهوای خشک سرد و نیمه خشک که قله‌های کوهستان‌های مرتفع بیش از ۳۰۰۰ متر را شامل می‌شود و زمستان‌های سرد و تابستان‌های خنکی دارد.
- آب‌وهوای 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.

۲-۳) بررسی منابع آب استان

استان گلستان با میانگین بارندگی ۴۵۰ میلیمتر در سال جزء یکی از استان‌های نیمه خشک کشور می‌باشد. پتانسیل منابع آب استان ۲۴۸۵ میلیون مترمکعب می‌باشد که ۱۲۵ میلیون مترمکعب آن آب زیرزمینی و ۱۲۳۵ میلیون مترمکعب آب سطحی می‌باشد.

که از این میزان ۲۰۰۸ میلیون مترمکعب آن در حال بهره‌برداری می‌باشد که به تعبیری بیش از ۸۰ درصد منابع آبی در حال بهره‌برداری می‌باشد که در این بین سهم استفاده از آب زیرزمینی حدود ۹۵ درصد و آب سطحی حدود ۶۷ درصد می‌باشد. همین امر حاکی از آن است که منابع آب زیرزمینی مهم‌ترین منبع تأمین آب در بخش شرب، کشاورزی و صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

الف) منابع آب زیرزمینی

در حال حاضر بیش از ۸۳ درصد از منابع آب زیرزمینی استان در بخش کشاورزی و ۱۴ درصد آن جهت تأمین آب شرب و ۳ درصد آن در بخش صنعت مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.

بهره‌برداری از استحصال منابع آب زیرزمینی در استان طی سال‌های گذشته رشد چشمگیری داشته که به طوری که میزان بهره‌برداری از این منبع از ۳۶۰ میلیون مترمکعب در سال ۱۳۴۶ به ۶۹۲ میلیون مترمکعب در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است و این میزان در سال ۱۳۸۵ به ۱۰۶۵ میلیون مترمکعب رسیده است. این بدان معنی است که از سال ۱۳۸۵ بیش از ۸۵ درصد پتانسیل آب زیرزمینی در حال بهره‌برداری می‌باشد. در حال حاضر بیش از ۳۷۰۰۰ حلقه چاه در استان حفاری و در حال بهره‌برداری می‌باشد و با بهره‌برداری بیش از ۹۵ درصد این منبع در سال‌های اخیر نگرانی بخش آب استان را موجب شده است. این در حالی است که کاهش میانگین بارش سالیانه در استان در سال‌های اخیر به پایین‌تر از میانگین درازمدت بروز خشک‌سالی‌های متوالی در استان و تغییر هیدرولوژیکی بارش از نظر شدت و مدت تغذیه آبخوان‌های استان را تحت تأثیر قرارداده و این منابع را با بحران جدی مواجه نموده است.

ب) تأمین آب شرب استان

در حال حاضر نیاز آب شرب استان ۱۹۶ میلیون مترمکعب می‌باشد که بیش از ۸۲ درصد آن از منابع آب زیرزمینی تأمین می‌گردد که میانگین میزان وابستگی تأمین آب شرب به منابع آب زیرزمینی در کشور به حدود ۵۰ درصد می‌رسد که همین امر اهمیت این منابع در استان را صدچندان نموده است. با حفر بیش از ۳۲۰ حلقه چاه با عمق متوسط ۲۵۰ متر در استان حدود ۱۶۱ میلیون مترمکعب در سال آب زیرزمینی به منظور تأمین آب شرب استحصال می‌گردد.

با توجه به افزایش جمعیت در افق سال ۱۴۲۰ نیاز شرب به ۲۱۱ میلیون مترمکعب در سال افزایش می‌یابد که در صورت وجود نسبت فوق در استفاده از منابع آبی زیرزمینی، میزان ۱۲ میلیون مترمکعب در سال مازاد بر وضعیت کنونی باید از آب زیرزمینی برداشت گردد که با توجه به مطالب پیش گفته شده در خصوص تغذیه

آبخوان‌ها مشکلات عدیده کمی و کیفی در این منابع ایجاد خواهد شد. نکته قابل توجه اینکه منابع آب زیرزمینی مناسبی جهت شرب در یک نوار باریک در بخش جنوبی استان متمرکز شده که همین مسئله تأمین آب شرب برخی از شهرها و روستاهای استان را دچار چالش نموده است.

ج) کیفیت آب‌های زیرزمینی

افزایش روزافزون جمعیت شهری و رشد فزاینده شهرها و ایجاد فاضلاب‌های شهری و وجود چاه‌های جزئی در اکثر نقاط استان خطرات قابل توجهی در کاهش کیفیت منابع زیرزمینی ایجاد نموده است. بالا رفتن سطح زیرکشت به دلیل نیاز جمعیت و استفاده روزافزون از کودها و سم‌های شیمیایی و نفوذ این مواد در سال‌های اخیر باعث نگرانی‌هایی در بحث کیفیت آب زیرزمینی گردیده است. این در حالی است که محدوده آب باکیفیت استاندارد شرب در استان در نوار باریک جنوبی و قسمت‌هایی از شرق می‌باشد و به سمت مناطق شمالی و غربی به دلیل بالا بودن سطح آب زیرزمینی، تبخیر آبخوان، ارتباط آبخوان‌های سطحی، روان آب‌ها و پساب‌ها کاهش کیفیت را خواهیم داشت.

در بررسی کیفیت آب‌های زیرزمینی پارامترهای متفاوتی نقش دارند که در اینجا به تفکیک به اختصار به وسیله نقشه‌هایی به شرح آن‌ها خواهیم پرداخت. همان‌گونه که در نقشه مشاهده می‌شود در مناطق شهری تمرکز سختی کل نسبت به دیگر نقاط مشهودتر است.

همان‌گونه که در نقشه‌ها ملاحظه می‌شود کیفیت آب زیرزمینی در محدوده شهر گرگان به‌عنوان مرکز استان از لحاظ شرب شرایط مساعدی ندارد و در مرز بحران واقع شده است و میزان منیزیم، نترات و مواد جامد موجود در آب در حال گذر از محدوده مجاز می‌باشد و در برخی نقاط از حد مجاز خارج شده است و هدایت الکتریکی و سختی کل آن نیز شرایط مناسبی ندارد و نیاز به تمهیدات ویژه جهت حفظ و بهبود کیفیت دارد به‌طور کلی میزان منیزیم موجود در آب زیرزمینی در قسمت جنوبی استان که بخش عمده آب شرب استان از این محدوده تأمین می‌گردد به حالت بحرانی رسیده و در صورت ادامه روند مشکلات عدیده‌ای را در تأمین آب شرب موجود ایجاد خواهد کرد، ولی میزان نترات موجود در آب در حال حاضر به‌جز محدوده شهر گرگان در سایر نقاط شرایط بهتری دارد. سختی کل آب زیرزمینی در محدوده شهرها در حد بالای مجاز خود به سر می‌برد که در صورت عدم لحاظ مراقبت‌های ویژه، ممکن است دچار بحران شود. در خصوص هدایت الکتریکی و کلرور و مواد جامد موجود در آب زیرزمینی اگر شهر گرگان را مستثنی کنیم بیشتر قسمت شمالی استان در معرض

خطر می‌باشند و از آنجایی که این محدوده سهم کمی در تأمین آب شرب استان دارند برای بخش شرب خطر زیادی ایجاد نخواهد کرد.

➤ آسیب‌های ناشی از برداشت‌های غیراصولی آب‌های زیرزمینی

- از دست دادن منابع حیاتی آب‌های زیرزمینی که به سختی جایگزین می‌شوند.
- افزایش عمق حفاری‌ها برای استحصال آب زیرزمینی که منجر به افزایش هزینه سرمایه گذاری اولیه و هزینه بهره‌برداری

- صرف توان و انرژی بیشتر برای استحصال آب زیرزمینی از اعماق پایین تر

- پایین آمدن عمر مفید چاه‌ها با توجه به مسائل کمی آبخوان‌ها

- ناکزیری جهت انتقال چاه‌های آب شرب به خارج از محدوده شهرها با توجه به مسائل کیفی

- تهدید گسترش آب شور و تخریب کیفیت منابع آب‌های زیرزمینی

میزان کل پتانسیل آب حوضه‌های مختلف با توجه به عوامل مختلف، متفاوت است. در حوضه آبریز گرگانرود ۱۸۲۸ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز اترک سفلی ۳۰۲ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز قره‌سو ۲۷۰ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز شرق خلیج گرگان ۷۰ میلیون مترمکعب و در حوضه آبریز نکارود علیا ۱۵ میلیون مترمکعب آب سطحی و زیرزمینی دارد.

الف) پتانسیل آب سطحی

از میزان کل پتانسیل آب استان، ۴۹.۷ درصد آن یعنی ۱۲۳۵ میلیون مترمکعب در رودخانه‌ها جریان دارد. میزان پتانسیل آب سطحی حوضه‌های مختلف با توجه به شکل، اندازه، شرایط اقلیمی، پوشش گیاهی و سایر موارد متفاوت است. به‌طور متوسط و در سال‌های نرمال، در حوضه آبریز گرگانرود ۸۲۸ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز اترک سفلی (سهم ایران) ۲۵۷ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز قره‌سو ۱۰۰ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز شرق خلیج گرگان ۴۰ میلیون مترمکعب و در حوضه آبریز نکارود علیا (سهم گلستان) ۱۰ میلیون مترمکعب آب سطحی جریان دارد.

۱) حوضه آبریز گرگانرود از شمال به حوضه آبریز اترک سفلی در استان گلستان، از جنوب به حوضه آبریز اصلی ایران مرکزی در استان سمنان، از جنوب غرب به حوضه آبریز قره‌سو در استان گلستان و از غرب به دریای خزر محدود می‌شود. حوضه آبریز گرگانرود شامل ۱۵ زیرحوضه از شرق به غرب به نام‌های: ساری سو، زاو، آجی سو، دوغ، اوغان، قلی تپه، نرماب- چلی چای، خرمارود، قوری چای، سیاه جوی، زرین گل، کبود وال، محمد آباد، جعفرآباد، قرن آباد و سایر سرشاخه‌ها، زهاب‌ها و مسیل‌های کوچک می‌باشد.

۲) حوضه آبریز قره‌سو از شمال و شرق به حوضه آبریز گرگانرود، از جنوب به حوضه آبریز نکارود و از غرب به حوضه آبریز خلیج گرگان و نیز دریای خزر محدود می‌شود و در روستای قره‌سو به این دریا تخلیه می‌گردد. زیر حوضه (سرشاخه) های حوضه آبریز قره‌سو از شرق به غرب عبارتند از: گرمابدشت، نومل، باغ گلین، زیارت، طول چشمه، توشن، انجیر آب، شصت کلا، کفشگیری، نوچمن، شموشک، نامن، میاندره، ایلوار، بالا جاده، پلنگ کرس، غاز محله و زوار دشت.

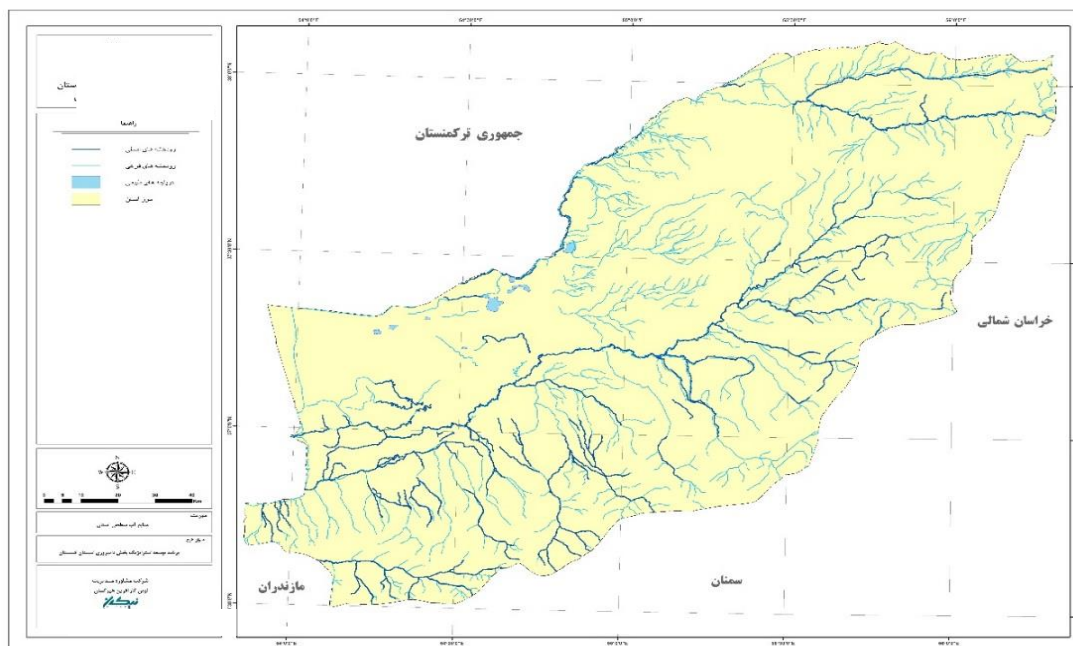
۳) حوضه آبریز شرق خلیج گرگان از شمال به خلیج گرگان، از غرب به بخش غربی حوضه آبریز خلیج گرگان، از جنوب به حوضه آبریز نکارود و از شرق به حوضه آبریز قره‌سو محدود می‌شود. زیر حوضه (سرشاخه) های حوضه آبریز شرق خلیج گرگان از شرق به غرب عبارتند از: سرکلاته (کارکنده)، باغو، سرمحله، کوه صحرا، گز - وطن، مزنگ و نوکنده.

۴) حوضه آبریز اترک سفلی از شمال به کشور ترکمنستان، از جنوب به حوضه آبریز گرگانرود، از شرق به استان خراسان شمالی و از غرب به دریای خزر محدود می‌شود.

۵) حوضه آبریز نکارود علیا از شمال به حوضه‌های آبریز قره‌سو و خلیج گرگان و از جنوب به حوضه آبریز ایران مرکزی محدود است. سرشاخه‌های چهارباغ، شاهکوه، رینو، باریک آب، ترودبار، پایین رودبار و گلدین دره مجموعاً آبراهه اصلی که به نام رود رادکان نامیده می‌شود را تشکیل داده و در حدود روستای کنداب از استان گلستان خارج می‌شود.

ب) پتانسیل آب زیرزمینی

از میزان کل پتانسیل آب استان، ۵۰.۳ درصد آن یعنی ۱۲۵۰ میلیون مترمکعب در آبخوان‌های زیرزمینی تجمع یافته است. میزان پتانسیل آب زیرزمینی در حوضه‌های آبریز مختلف با توجه به عواملی همچون جنس و قابلیت نفوذ سازندهای زمین و میزان تغذیه آبخوان‌ها متفاوت است. به‌طور متوسط و در سال‌های نرمال، در حوضه آبریز گرگانرود ۱۰۰۰ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز اترک سفلی ۴۵ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز قره‌سو ۱۷۰ میلیون مترمکعب، در حوضه آبریز شرق خلیج گرگان ۳۰ میلیون مترمکعب و در حوضه آبریز نکارود علیا ۵ میلیون مترمکعب آب زیرزمینی سالانه در آبخوان‌ها تجدید می‌شود از نظر تقسیم‌بندی دیگر، ۴ دشت شامل گرگان-گنبد، بهشهر-بندر گز، داشلی برون-گمیشان، مراوه‌تپه، ۴ آبخوان عمده استان را تشکیل می‌دهند.

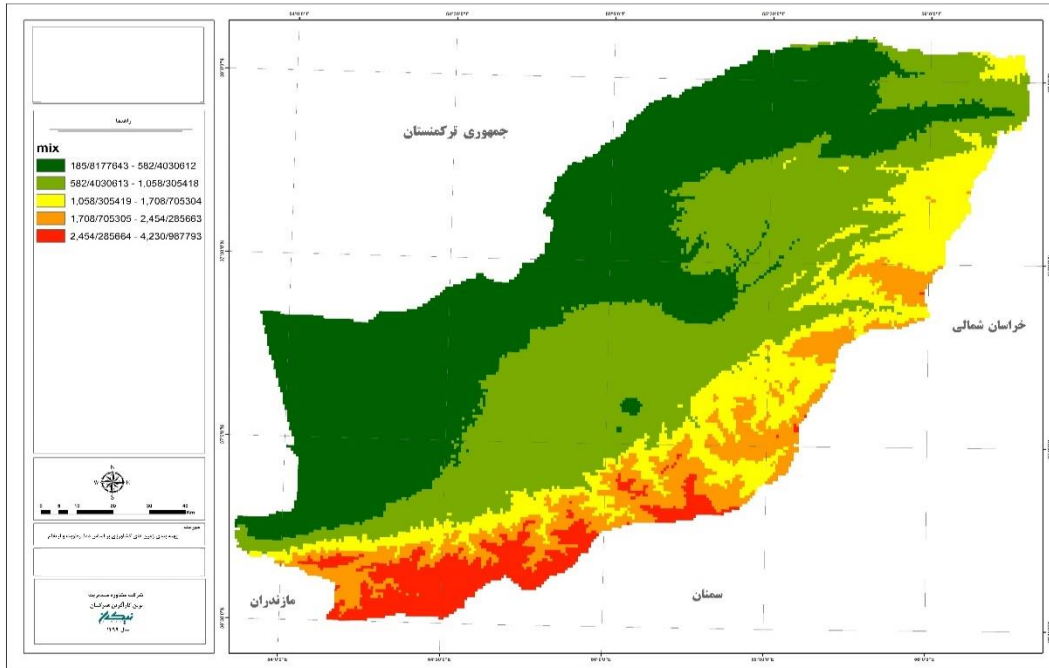


شکل ۳-۲: نقشه منابع آب‌های سطحی

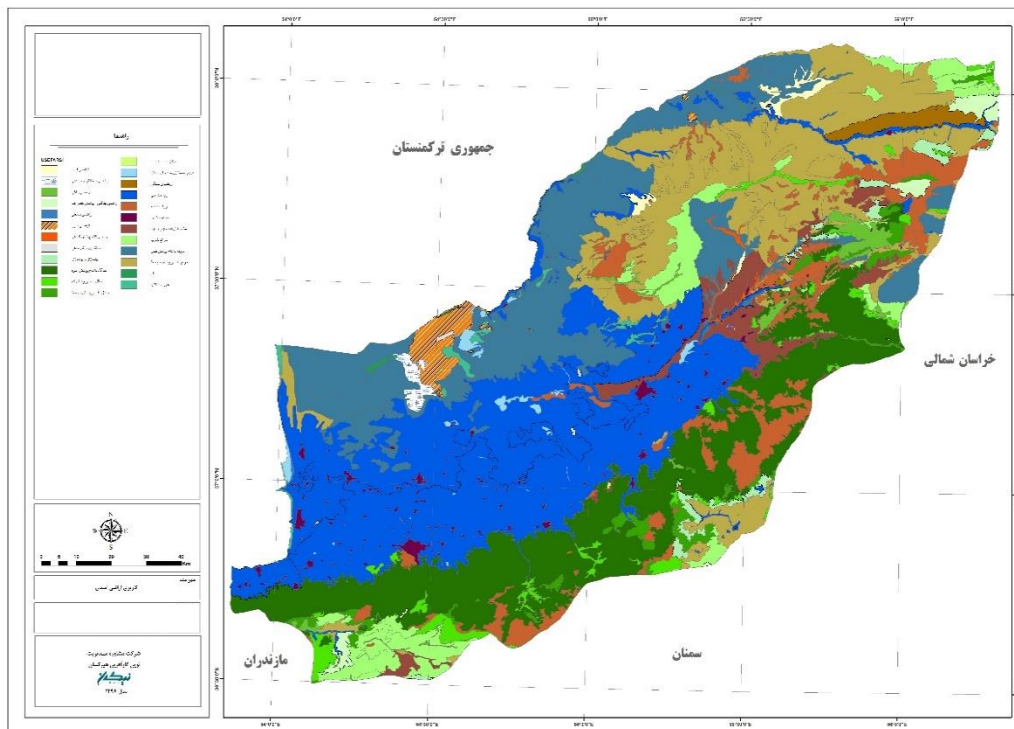
۲-۴) کاربری اراضی استان

پهنه‌بندی زراعی-بوم‌شناختی، تلفیقی از لایه‌های اطلاعاتی محیطی است که در آن منابع اقلیم، آب، پستی و بلندی و شرایط خاک به صورت یک مجموعه همگن زیست محیطی در ارتباط با سامانه‌های زراعی مشخص، کاربری اراضی و تنوع زیستی بررسی می‌گردد. پهنه‌بندی زراعی-بوم‌شناختی یک ابزار ضروری در برنامه‌ریزی کشاورزی محسوب می‌شود. با تلفیق اجزاء اصلی و مؤثر کشاورزی، امکان بررسی همه‌جانبه شرایط تولید فراهم شده و پتانسیل‌ها و محدودیت‌های محیطی بهتر بررسی گردیده و تصمیم‌گیرندگان عرصه کشاورزی با داشتن یک نقشه جامع و کامل به‌جای نقشه‌های واحد و پراکنده، تصمیمات درستی اتخاذ می‌کنند.

مساعد بودن آب و هوای استان گلستان برای تولید اغلب محصولات کشاورزی باعث شده که این استان از نظر تولید محصولات زراعی دارای تنوع بالایی باشد، به طوری که در دانه‌های روغنی به خصوص سویا و کلزا، استان گلستان در کشور دارای رتبه‌های نخست از نظر سطح زیر کشت و تولید می‌باشد. از نظر تولید شلتوک نیز این استان در مقام سوم قرار داشته و به‌عنوان یکی از مناطق مستعد برای تولید گندم و جو آبی یا دیم و همچنین پنبه به شمار می‌رود. عدم پهنه‌بندی و شناسایی توان استان برای انواع فعالیت‌های کشاورزی با توجه به خصوصیات و عوامل بوم‌شناختی منطقه، باعث تخریب محیط‌زیست و منابع طبیعی، آلودگی منابع آب و خاک، شور شدن اراضی، کاهش سفره آب زیرزمینی و در نهایت ناپایداری بوم‌نظام‌های کشاورزی در این استان شده است.



شکل ۴-۲: نقشه پراکندگی اراضی استان بر اساس دما، رطوبت و ارتفاع



شکل ۵-۲: نقشه کاربری اراضی استان

۵-۲) بررسی و تحلیل تحولات جمعیتی استان گلستان

الف) ویژگی‌های کلی جمعیت استان

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 است. استان تهران با ۱۳۲۶۷۶۳۷ نفر (۱۶.۶۰ درصد) بیش‌ترین جمعیت و استان ایلام با ۵۸۰۱۵۸ نفر (۰.۷۳ درصد) کم‌ترین جمعیت را در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

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

ب) متوسط رشد سالیانه

متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱.۰۱ و کشور ۱.۲۴ می‌باشد. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۹-ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳.۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰.۲۳-کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱.۰۹ بوده است).

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

ج) تراکم جمعیت

تراکم نسبی جمعیت (تعداد جمعیت در هر کیلومترمربع) در استان گلستان ۹۲ نفر و در کل کشور ۴۹ نفر می‌باشد. استان گلستان از لحاظ تراکم نسبی جمعیت در جایگاه ۵-ام در بین استان‌های کشور می‌باشد. استان تهران با ۹۷۳ نفر در کیلومترمربع بالاترین و استان خراسان جنوبی با ۵ نفر در کیلومترمربع کمترین تراکم را دارا می‌باشند.

در بین شهرستان‌های استان، بیش‌ترین تراکم مربوط به شهرستان گرگان با تراکم ۲۹۷ نفر در کیلومترمربع و کمترین تراکم مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با ۱۹ نفر در کیلومترمربع می‌باشد.

د) ساختار جنسیتی جمعیت

از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان، تعداد ۹۳۸۳۲۷ نفر (۵۰.۲۱ درصد) مرد و ۹۳۰۴۹۲ نفر (۴۹.۷۹ درصد) زن می‌باشند. این درصد در کل کشور به ترتیب برابر ۵۰.۶۷ درصد مردان و ۴۹.۳۳ درصد زنان می‌باشد. بدین ترتیب نسبت جنسی (تعداد مردان به زنان) در استان ۱۰۰.۸ و در کل کشور ۱۰۲.۷ می‌باشد. استان گلستان از نظر نسبت جنسی در جایگاه ۳۰-ام کشور قرار و قبل از استان گیلان با نسبت جنسی ۱۰۰.۴ می‌باشد. بالاترین نسبت جنسی در بین استان‌های کشور مربوط به استان بوشهر با ۱۱۴.۴ است. بالاترین نسبت جنسی در بین شهرستان‌های استان گلستان نیز مربوط به شهرستان گمیشان با ۱۰۱.۹ و کمترین آن مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با ۹۹.۷ بوده که نشان می‌دهد در این شهرستان، تعداد زنان بیش‌تر از مردان می‌باشد. (شهرستان‌های آزادشهر و رامیان نیز همین گونه هستند).

ه) میزان شهرنشینی و روستائینی

براساس نتایج بدست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان ۵۳.۲۷ درصد (۹۹۵۶۱۵ نفر) و در کل کشور ۷۴ درصد (۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر) می‌باشد. بدین ترتیب ۱.۶۸ درصد از جمعیت کشور در استان گلستان سکونت دارند. استان گلستان از نظر شاخص شهرنشینی در جایگاه ۳۰-ام در بین استان‌های کشور قرار دارد. استان قم با ۹۵.۲ درصد جمعیت شهری بالاترین و استان سیستان و بلوچستان با ۴۸.۵ درصد پایین‌ترین درصد جمعیت شهری را به خود اختصاص داده‌اند. از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان، تعداد روستائیان ۸۷۱۵۴۶ نفر (۴۶.۳ درصد) و از جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور تعداد روستائیان ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر (۲۵.۹۳ درصد) می‌باشد. بدین ترتیب ۴.۲۰ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند. در بین شهرستان‌های استان گلستان نیز، بالاترین درصد شهرنشینی مربوط به شهرستان گرگان با ۷۶.۱ درصد و کم‌ترین آن مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با ۱۴.۲ درصد می‌باشد.

و) جمعیت غیرساکن

تعداد جمعیت غیرساکن استان و کشور بر اساس نتایج این سرشماری به ترتیب برابر ۱۶۵۸ و ۴۸۷۹۸ نفر می‌باشد. (سهم ۳.۳۹ درصدی استان از جمعیت غیر ساکن کشور). بالاترین درصد جمعیت غیر ساکن در بین استان‌های کشور مربوط به استان فارس با ۳۴/۳۵ درصد بوده و استان گلستان در جایگاه ۱۰-ام در بین استان‌های کشور قرار دارد.

عمده جمعیت غیرساکن استان گلستان نیز در دو شهرستان مراوه تپه با ۹۶۳ نفر و گنبد کاووس با ۶۶۹ نفر می باشد.

ز) 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 که از این حیث استان گلستان در جایگاه ۱۲-ام در بین استان های کشور قرار دارد. استان سیستان و بلوچستان با ۹۴/۳ نفر در هر خانوار، بالاترین و استان گیلان با ۹۷/۲ نفر در هر خانوار، پایین ترین بعد خانوار را در بین استان های کشور دارا می باشند.

شهرستان مراوه تپه در بین شهرستان های استان دارای بالاترین بعد خانوار (۳.۷۶) و شهرستان های کردکوی و بندرگز با ۳.۰۳ کم ترین بعد خانوار را دارا می باشند.

ح) 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. بالاترین نرخ باسوادی مربوط به استان تهران با ۲.۹ درصد و کم ترین آن مربوط به استان سیستان و بلوچستان با ۷۶ درصد باسوادی است. استان گلستان از این نظر در جایگاه ۱۷-ام در بین استان های کشور قرار دارد.

ط) روند رشد جمعیت در استان

جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۳۵، معادل ۳۲۰۱۸۱ نفر بوده که با متوسط رشد سالانه ۶.۳۸ درصد در سال ۱۳۴۵ به ۵۹۴۵۳۵ نفر رسیده است و تقریباً ۱.۹ برابر شده است. میزان رشد جمعیت استان در طی دهه ۵۵-۱۳۴۵ کاهش یافته، به طوری که جمعیت استان در طی دهه ۵۵-۱۳۴۵ با نرخ رشد سالانه ۲/۸۹ درصد از ۵۹۴۵۳۵ نفر به ۷۹۰۶۰۶ نفر بالغ شده و تقریباً ۱.۳ برابر شده است.

جمعیت استان گلستان در سرشماری ۱۳۵۵، معادل ۷۹۰۶۰۶ نفر و در سال ۱۳۶۵، برابر ۱۱۴۵۰۳۳ نفر رسیده است که با رشدی سالانه برابر با ۳.۷۷ درصد را داشته است.

در سرشماری ۱۳۶۵، معادل ۱۱۴۵۰۳۳ نفر و در سال ۱۳۷۵، برابر ۱۴۲۶۲۸۸ نفر رسیده است که با رشدی سالانه برابر با ۲.۲۲ درصد را داشته است.

در سرشماری ۱۳۷۵، معادل ۱۴۲۶۲۸۸ نفر و در سال ۱۳۸۵، برابر ۱۶۱۷۰۸۷ نفر رسیده است که با رشدی سالانه برابر با ۱.۲۶ درصد را به همراه داشته است.

در سال ۱۳۹۰، جمعیت استان به ۱۷۷۷۰۱۴ نفر رسید که در مقایسه به سرشماری ۱۳۸۵، با رشد ۱.۹۰ درصدی همراه بوده است.

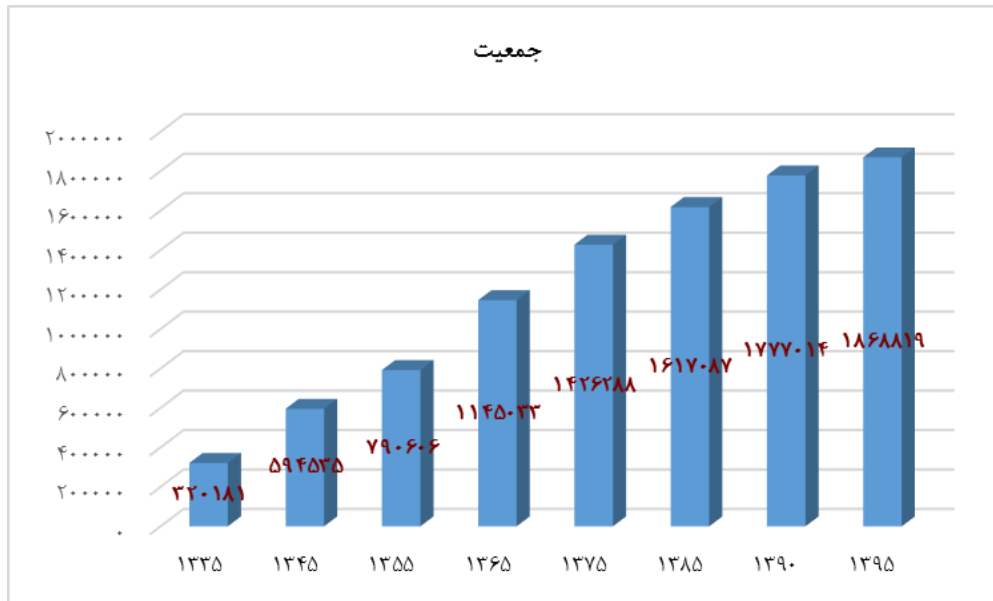
همچنین جمعیت استان در سال ۱۳۹۵، برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر می‌باشد که در مقایسه به سرشماری ۱۳۹۰، رشدی ۱.۰۱ درصدی را داشته است.

بررسی نتایج سه سرشماری اخیر مرکز آمار (۱۳۸۵، ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵) بیانگر آن است که رشد سالانه جمعیت استان گلستان طی ۱۰ سال، برابر با ۱.۴۶ درصد بوده است. طی این دوره روند رشد جمعیت افزایشی بوده است.

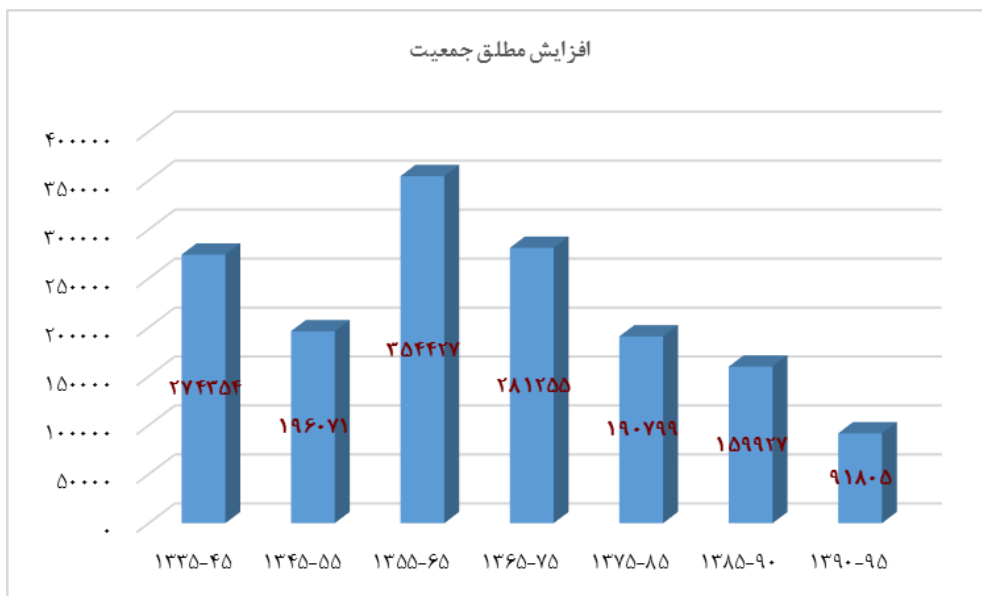
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

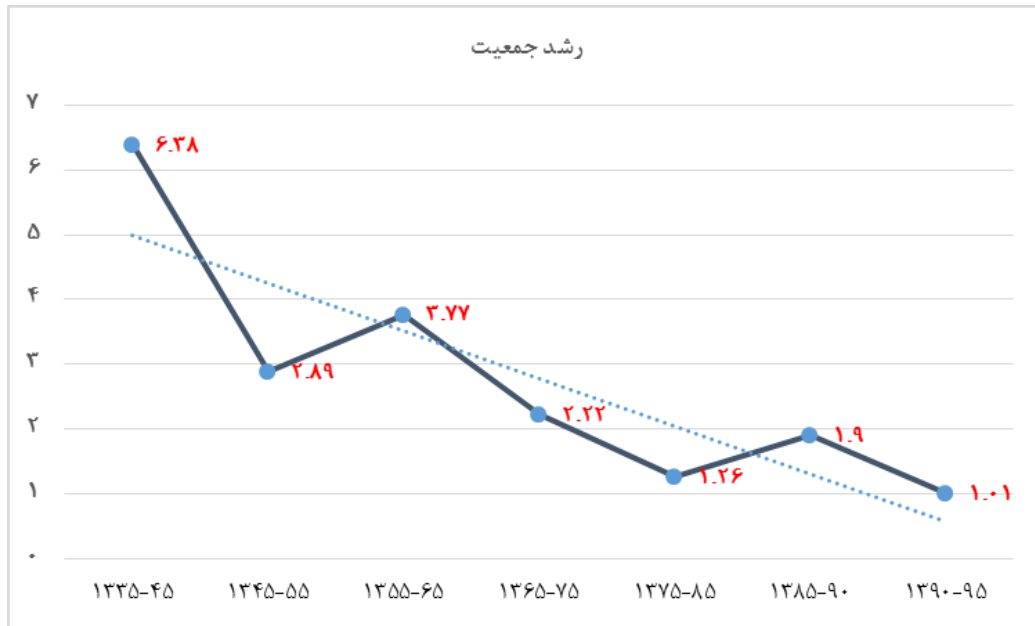
سال	جمعیت (نفر)	افزایش مطلق	رشد سالانه
۱۳۳۵	۳۲۰۱۸۱	-	-
۱۳۴۵	۵۹۴۵۳۵	۲۷۴۳۵۴	۶.۳۸
۱۳۵۵	۷۹۰۶۰۶	۱۹۶۰۷۱	۲.۸۹
۱۳۶۵	۱۱۴۵۰۲۳	۳۵۴۴۲۷	۳.۷۷
۱۳۷۵	۱۴۲۶۲۸۸	۲۸۱۲۵۵	۲.۲۲
۱۳۸۵	۱۶۱۷۰۸۷	۱۹۰۷۹۹	۱.۲۶
۱۳۹۰	۱۷۷۷۰۱۴	۱۵۹۹۲۷	۱.۹
۱۳۹۵	۱۸۶۸۸۱۹	۹۱۸۰۵	۱.۰۱



نمودار ۱-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵



نمودار ۲-۲: افزایش مطلق جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری



نمودار ۳-۲: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

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

ی) 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.

ک) ساختار جمعیت

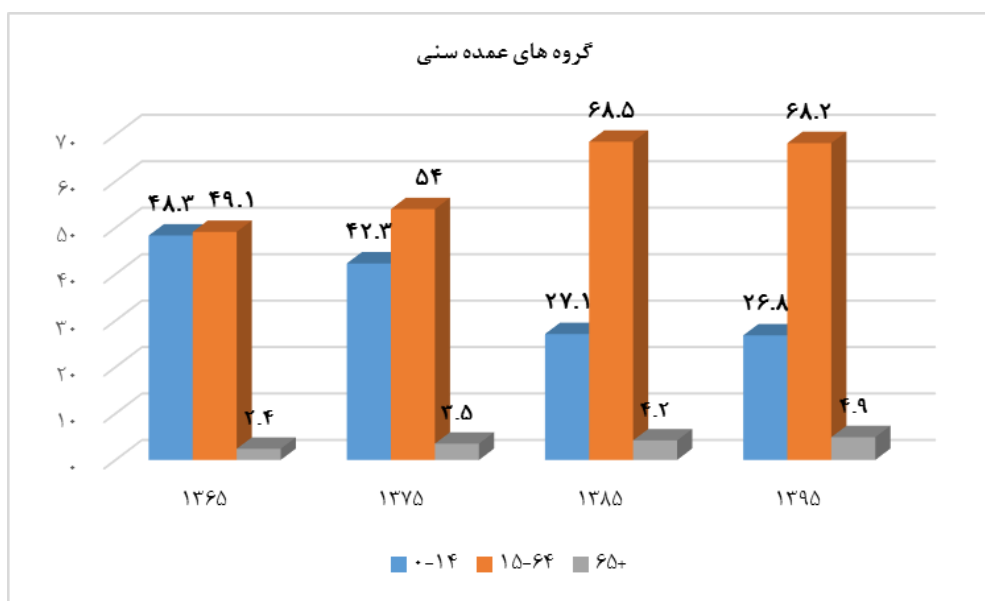
در مطالعات جمعیتی، برای بررسی هر ویژگی از شاخص‌های جمعیتی دسته‌بندی جداگانه‌ای انجام می‌گیرد. یکی از این دسته‌بندی‌ها، گروه‌بندی جمعیت بر اساس گروه‌های عمده سنی است. بر این اساس جمعیت به سه گروه عمده سنی ۰ تا ۱۴ سال، ۱۵ تا ۶۴ سال و بالای ۶۵ سال تقسیم می‌شوند. دو گروه سنی کمتر از ۱۴ سال و

بیش تر از ۶۵ سال، جزو گروه مصرف کننده هستند، بدین معنی که هر چه جمعیت این دو طبقه افزایش یابد، بار تکفل و یا سنگینی بار اقتصادی به دوش طبقه فعال افزایش می یابد.

استان گلستان طی سال های ۱۳۶۵، ۱۳۷۵، ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ میزان جمعیت این گروه سنی ۰-۱۴ سال به ترتیب ۴۸.۳، ۴۲.۳ و ۲۷.۱ و ۲۶.۸ درصد بوده است که نشانگر جوانی جمعیت طی این سال ها و روند جمعیت ۰-۱۴ سال روبه کاهش می باشد.

همچنین بررسی میزان جمعیت گروه سنی ۱۵-۶۴ سال در استان گلستان در طی سال های ۱۳۶۵، ۱۳۷۵، ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب برابر ۴۹.۱، ۵۴ و ۶۸.۵ و ۶۸.۲ درصد بوده است. همان طور که ارقام فوق نشان می دهند، روند میزان جمعیت این گروه سنی همواره صعودی بوده مشاهده می شود.

بررسی میزان جمعیت گروه سنی ۶۵ ساله و بیش تر در استان طی سال های ۱۳۶۵، ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب برابر ۲.۴، ۳.۵ و ۴.۲ و ۴.۹ درصد بوده است، این ارقام نشانگر آن است که میزان جمعیت این گروه سنی در استان روندی افزایشی را دارا می باشد که افزایش امکانات تأمین اجتماعی و درمانی و خانه سالمندان را پیش بینی های آینده، طلب می کند.



نمودار ۴-۲: درصد گروه های عمده جمعیتی استان

ل) جمعیت شهری

در سال ۱۳۳۵ جمعیت شهری استان گلستان ۷۰۰۳۴ نفر بوده که با متوسط رشد سالانه ۷.۱۲ درصد به ۱۳۹۲۶۸ نفر در سال ۱۳۴۵ رسیده است.

روند تحولات جمعیت کانون‌های شهری استان در طی دهه‌های بعدی تا سال ۱۳۹۵ همچنان افزایشی بوده و از ۱۳۹۲۶۸ نفر در سال ۱۳۴۵ به ۲۶۵۰۳۲ نفر در سال ۱۳۵۵ و ۴۲۲۱۹۳ نفر در سال ۱۳۶۵ و ۵۸۸۹۸۵ نفر در سال ۱۳۷۵ و ۷۹۵۱۲۶ نفر در سال ۱۳۸۵ و ۹۹۵۶۱۵ نفر در سال ۱۳۹۵ رسیده است.

میزان نرخ رشد سالانه جمعیت شهری در طی دهه ۵۵-۱۳۴۵ معادل ۶.۶۵ درصد، در دهه ۶۵-۱۳۵۵ معادل ۴.۷۷ درصد و در دهه ۷۵-۱۳۶۵ معادل ۳.۳۹ درصد و در دهه ۸۵-۱۳۷۵ معادل ۲.۸۹ درصد و در دهه ۹۵-۱۳۸۵ معادل ۲.۲۷ درصد بوده است.

پراکندگی جمعیت در سطح استان به تفکیک طبقه‌بندی جمعیتی طبق الگوی زیر انجام می‌گیرد:

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

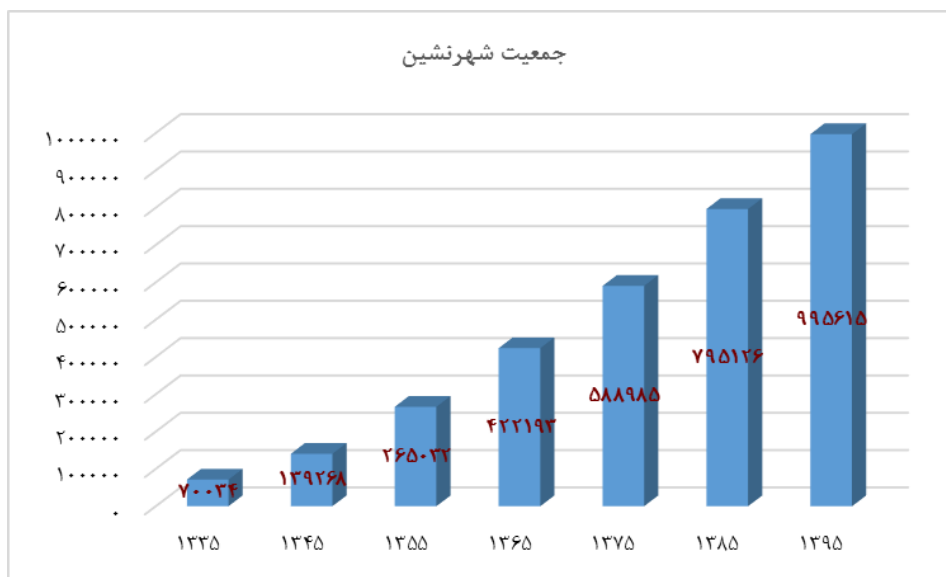
گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت سرشماری ۱۳۹۵
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰
۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰
		علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸
		آزادشهر	۴۳۷۶۰
		کردکوی	۳۹۸۸۱
		کلاله	۳۶۱۷۶
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶
		مینودشت	۳۰۰۸۵
		گالیکش	۲۳۳۹۴
		بندر گز	۲۰۷۴۲
		فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱
		گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱
		سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵
		رامیان	۱۲۴۲۶
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸
		مراوه‌تپه	۸۶۷۱
		دلند	۸۱۸۴
		نگین‌شهر	۸۱۳۸
		سرخنکلاته	۷۵۸۹
		جلین	۷۴۱۷
		انبارآلوم	۷۰۰۳

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت سرشماری ۱۳۹۵
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	فرق	۶۷۰۱
		نوکنده	۶۶۵۰
		فراغی	۵۷۷۷
		دوزین	۵۷۳۷
		تاتار علیا	۴۷۸۲
		سنگدوین	۴۲۰۳
		مزرعه کتول	۴۰۰۹
		سیجوال	۳۷۴۷
		نوده خاندوز	۲۹۸۹
		اینچه برون	۲۴۹۴
		گلی داغ	۲۰۱۹
سکونتگاه‌های روستایی	۴۶.۷۳	-	۸۷۱۵۴۶
		-	۱۸۶۸۸۱۹
مجموع	۱۰۰	-	۱۸۶۸۸۱۹

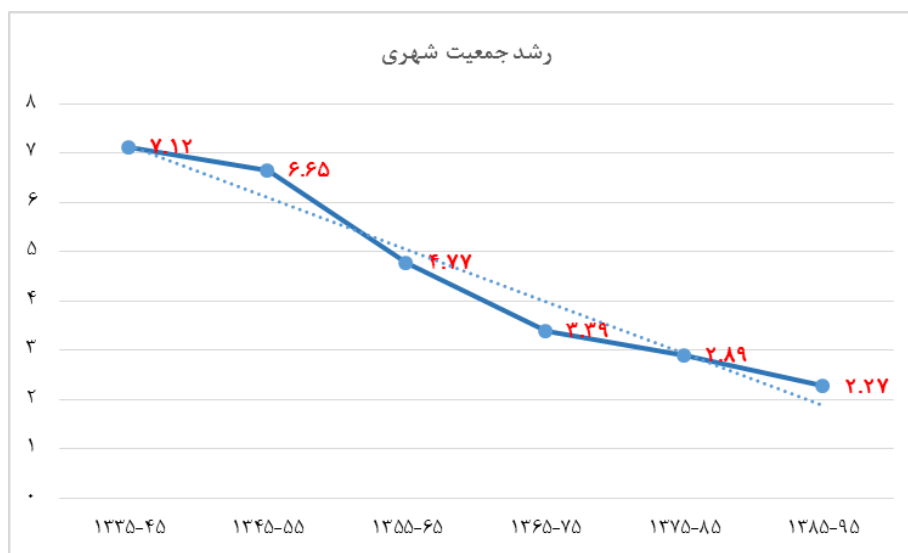
* فرق، گلی داغ، دوزین و صادق آباد بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.

جدول ۳-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵

سال	جمعیت (نفر)	جمعیت شهری (نفر)	رشد سالانه
۱۳۳۵	۳۲۰۱۸۱	۷۰۰۳۴	-
۱۳۴۵	۵۹۴۵۳۵	۱۳۹۲۶۸	۷.۱۲
۱۳۵۵	۷۹۰۶۰۶	۲۶۵۰۳۲	۶.۶۵
۱۳۶۵	۱۱۴۵۰۳۳	۴۲۲۱۹۳	۴.۷۷
۱۳۷۵	۱۴۲۶۲۸۸	۵۸۱۹۸۵	۳.۳۹
۱۳۸۵	۱۶۱۷۰۸۷	۷۹۵۱۲۶	۲.۸۹
۱۳۹۵	۱۸۶۸۸۱۹	۹۹۵۶۱۵	۲.۲۷



نمودار ۵-۲: روند افزایش جمعیت شهری استان



نمودار ۶-۲: روند رشد جمعیت شهری استان

طی سرشماری‌های سال‌های ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ اگرچه روند رشد سالانه جمعیت شهرنشین روندی کاهشی بوده است. در سرشماری‌های سال‌های ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ جمعیت شهرنشین استان، روندی افزایشی داشته است.

۲-۶) بررسی و تحلیل نظام شهرسازی و سکونتگاه‌های انسانی در استان

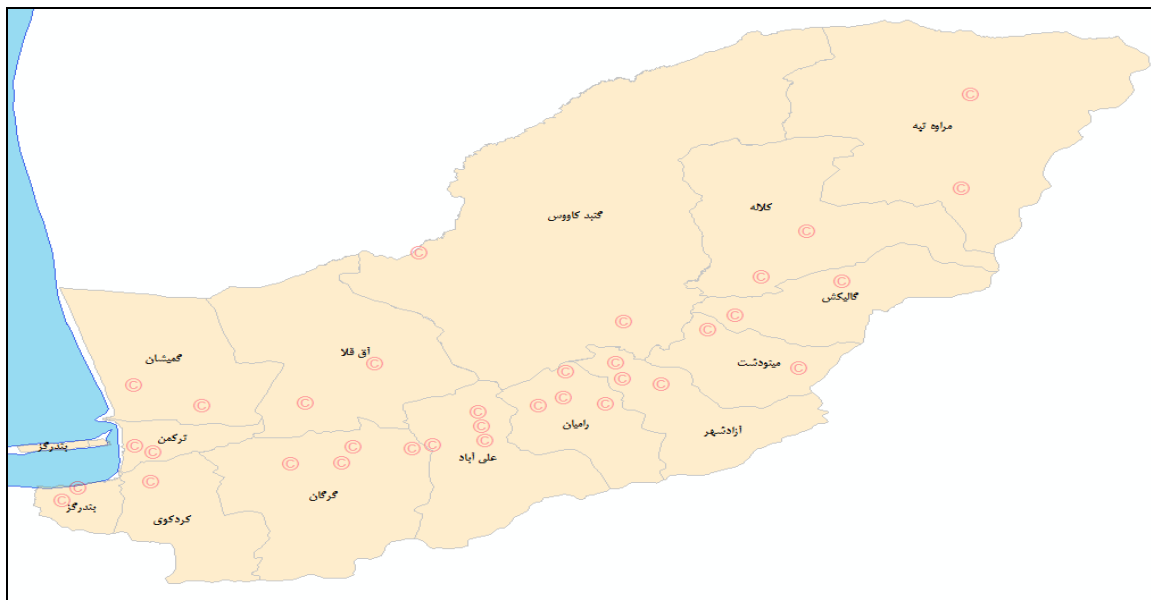
در این بخش با سه موضوع مهم عمران شهری، عمران روستایی و عشایری و مسکن سروکار داریم که از اهمیت فراوانی در جوامع انسانی برخوردار است. اینک به ترتیب به هر یک از آنها می‌پردازیم.

۱-۶-۲) عمران شهری

توسعه روزافزون شهرها منجر به گسترش نامتعادل و ناهماهنگ آن‌ها شده است. به عبارتی رشد ساخت‌وساز در شهرها به مراتب سریع‌تر از توسعه امکانات شهری گردیده و این امر موجب فشار روزافزون بر زیرساخت‌های شهری شده است.

یکی از مهم‌ترین وظایف بخش عمران شهری اداره امور شهر در قالب بهبود مدیریت شهری است، به طوری که قابلیت‌ها و ظرفیت‌های فیزیکی موجود و ممکن، منجر به بهره‌وری بیشتر گردد.

بخش عمران شهری دارای ابعاد گسترده‌ای از قبیل شهرسازی و خدمات رفاهی مانند آب، برق، گاز و تلفن می‌باشد. گستردگی فعالیت‌های این بخش موجب شده تا در برنامه‌های توسعه و اسناد بالادستی به عمران شهری توجه بیشتری شود. بر اساس سند چشم‌انداز توسعه در فصل عمران شهری باید به مواردی از قبیل توسعه پایدار شهری متناسب با مقتضیات محلی، فرهنگی، تاریخی و اسلامی، حفظ حقوق و تکریم شهروندان، تراکم جمعیت در پهنه سرزمین، هماهنگی و تناسب سیمای شهری با فرهنگ ایرانی-اسلامی، تجدید حیات شهری در بافت‌های فرسوده و پیرامونی، شهرسازی مشارکتی از طریق نهادهای نهادینه نمودن نقش مؤثر مردم در امر برنامه‌ریزی توجه بیشتری صورت گیرد.



شکل ۶-۲: پراکندگی نقاط شهری استان گلستان

الف) تعداد و جمعیت شهرهای استان

بر اساس برآورد سال ۱۳۹۹ جمعیت شهری استان گلستان ۱۱۰۹۶۳۵ نفر بوده که در ۳۴ شهر استان ساکن بوده‌اند (جدول ۴-۲). شهرهای استان به‌طور عمده جمعیت کمتر از پنجاه هزار نفر دارند. تنها دو شهر گرگان و گنبد کاووس دارای جمعیتی بیش از یکصد هزار نفر می‌باشند.

نسبت شهرنشینی از ۴۹/۲ درصد در سال ۱۳۸۵، به ۵۱ درصد در سال ۱۳۹۰ و ۵۴/۹۵ درصد در سال ۱۳۹۹ رسیده که نسبت به میانگین کشوری (حدود ۷۵/۴۳ درصد) کمتر می‌باشد. یکی از علل پایین بودن نسبت شهرنشینی استان به میانگین کشوری، وجود فعالیت‌های کشاورزی در استان گلستان می‌باشد که حدود ۴۵ درصد جمعیت استان در روستاها به فعالیت‌های مذکور مشغول می‌باشند.

ساختار فضایی شهرهای استان گویای این واقعیت است که اکثر شهرهای استان عملکرد کشاورزی - خدماتی دارند. استقرار آن‌ها در ناحیه جلگه‌ای و اراضی مرغوب کشاورزی سبب چنین بافتی شده است. بیشترین صنایع استان در جوار شهرهای بزرگ و همچنین شهرک‌های صنعتی متمرکز هستند. با توجه به شرایط اقلیمی، نحوه استقرار و پراکندگی مراکز مسکونی شهری و روستایی از ویژگی‌های خاصی برخوردار است. اراضی وسیع شمال استان به دلیل کمبود آب، کیفیت نامناسب و شوری خاک از حداقل تراکم کانون شهری برخوردار بوده و در این منطقه وسیع شهرهای کلاله، گمیش تپه، اینچه‌برون، مراوه‌تپه و انبار الوم استقرار دارند.

با توجه به ساختار جمعیتی شهرهای استان، حدود ۶۱/۷ درصد شهرهای استان دارای جمعیتی زیر ۲۰ هزار نفر (۵۱/۴ درصد کمتر از ۱۰ هزار نفر و ۸/۸ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ هزار نفر) جمعیت دارند.

بر اساس برآورد سال ۱۳۹۹ شهرستان گرگان با داشتن ۳۷/۱۶ درصد جمعیت شهری و شهرستان گنبد کاووس با ۱۴/۷۶ درصد جمعیت شهری استان بیشترین میزان جمعیت شهری استان را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین شهرستان گرگان با نسبت شهرنشینی ۷۸/۶۴ درصد جایگاه اول و شهرستان ترکمن با ۷۲/۹۵ درصد، جایگاه دوم شهرنشینی در استان را به خود اختصاص داده‌اند.

ب) تأسیسات آب آشامیدنی شهرها و خانوارهای برخوردار

آب آشامیدنی شهرهای استان تحت پوشش شرکت آب و فاضلاب استان قرار دارد. بخش عمده‌ای از منابع تأمین آب نقاط شهری استان از آب‌های زیرزمینی به‌وسیله چاه‌های عمیق استحصال می‌گردد.

در سال ۱۳۹۹ تعداد مشترکین آب آشامیدنی نقاط شهری استان ۲۹۲۱۸۱ مشترک بوده که نسبت به سال قبل ۲/۲۴ درصد افزایش داشته است. همچنین درصد خانوارهای برخوردار از شبکه آب آشامیدنی نقاط شهری استان در همین سال ۱۰۰ درصد بوده است. از مجموع ۱۰۳۰۵۶۱۲۶ مترمکعب آب تولیدی در استان، ۷۰۰۲۹ هزار مترمکعب آن فروخته (مصرف) شده، به عبارت دیگر آب ورودی به شبکه به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد. متوسط بهره‌برداری از آب ورودی به شبکه ۶۷/۴۵ درصد بوده و میزان هدر رفت آب در شبکه ۳۲/۵۵ درصد آب تولیدی می‌باشد.

در سال ۱۳۹۹ بیشترین تعداد مشترکین آب آشامیدنی در نقاط شهری متعلق به شهر گرگان با ۷۴۵۰۲ مشترک و کمترین تعداد مشترکین به شهر نوده خاندوز با ۱۱۲۹ مشترک تعلق داشته است.

در همین سال بالاترین درصد پرت آب متعلق به نگین شهر با ۴۷/۸۴ درصد و پایین‌ترین درصد پرت آب متعلق به شهر بندرگز با ۲۶/۲۵ درصد می‌باشد. بیشترین میزان تولید آب آشامیدنی در نقاط شهری مربوط به شهر گرگان با حدود ۳۹۰۱۹۳۹۶ مترمکعب و کمترین میزان مربوط به شهر نوده خاندوز با ۳۳۴۶۴۵ مترمکعب و همچنین بیشترین میزان مصرف خانگی مربوط به شهر گرگان با ۲۴۱۴۶۷۴۳ مترمکعب و کمترین میزان مصرف خانگی مربوط به شهر نوده خاندوز با ۱۸۶۰۰۵ هزار مترمکعب بوده است.

عواملی چون فرسودگی و غیرفنی بودن شبکه‌ها، نشت آب از مخازن و تلمبه‌خانه‌ها، انشعاب‌های بدون کنتور، عدم دقت کنتور در اندازه‌گیری آب، الگوی مصرف و میزان درجه حرارت منجر به افزایش اتلاف آب آشامیدنی شهرها می‌گردد.

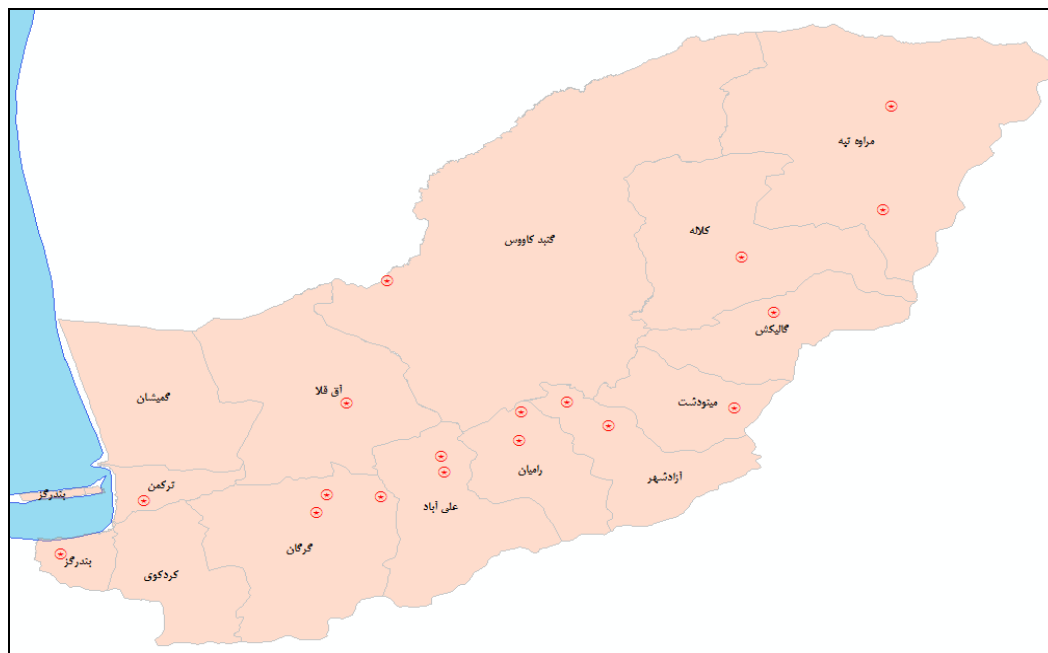
از کل آب مصرفی در نقاط شهری استان، ۶۲۷۳۴ هزار مترمکعب به مصارف خانگی، ۵۵۶ هزار مترمکعب به مصارف صنعتی و ۶۲۱۸ هزار مترمکعب به سایر مصارف می‌رسد.

طول شبکه آب‌رسانی شهرهای استان در سال ۱۳۹۹ معادل ۳۳۷۵/۸ کیلومتر بوده که ۵۳۷/۹۳ کیلومتر خط انتقال و ۲۸۳۷/۸۷ کیلومتر شبکه توزیع بوده است. بیشترین طول شبکه توزیع و خط انتقال مربوط به شهر گرگان به ترتیب با ۸۲۸/۷۹ و ۱۴۴ کیلومتر، کمترین طول شبکه توزیع مربوط به شهر نوده خاندوز با ۱۳/۲۵ و کمترین طول خط انتقال مربوط به شهر نگین شهر با ۰/۸۵ کیلومتر بوده است.

نقاط شهری استان گلستان در سال ۱۳۹۹ دارای ۸۵ مخزن در مدار بهره‌برداری با ظرفیت ۲۷۲۰۷۰ مترمکعب می‌باشد. بیشترین حجم مخازن در مدار مربوط به شهرهای گرگان (۹۴۷۵۰ مترمکعب) و گنبد کاووس (۴۰۰۰۰)

مترمکعب) با ظرفیت ۱۳۴۷۵۰ مترمکعب بوده و تعداد ۲ مخزن نیز با ظرفیت ۱۵۰۰۰ مترمکعب در شهرهای گرگان و گنبد کاووس در دست ساخت می باشد.

در نقاط شهری استان گلستان ۲ تصفیه خانه آب آشامیدنی در شهر گرگان با ظرفیت روزانه ۱۵۹۸۴ مترمکعب در روز وجود دارد. از جمله مشکلات عمده استان عدم تأمین آب آشامیدنی از منابع آب های سطحی و آب سد به ویژه در شهرهای گرگان و گنبد کاووس می باشد.



شکل ۷-۲: پراکندگی شهرهای کمتر از ده هزار نفر جمعیت استان گلستان

ج) تأسیسات شهری

شبکه فاضلاب شهرها یکی از تأسیسات مهم خدمات زیربنایی شهری محسوب می گردد. اگرچه سالهاست دفع فاضلاب شهری استان از طریق حفر چاه های جاذب انجام می شود، اما امروزه جوابگو نیست. با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از شهرهای استان در دامنه های شیب دار و بخشی در محدوده ی ساحلی قرار گرفته و سطح آب زیرزمینی در تعدادی از شهرها بالا می باشد، مشکلات فراوانی را موجب گشته است. در این راستا شرکت آب و فاضلاب استان عملیات اجرایی دفع اصولی فاضلاب شهری ۷ شهر بندرگز، کردکوی، بندر ترکمن، گرگان، گنبد کاووس، آق قلا و آزادشهر را آغاز نموده که از شهرهای مذکور تاکنون شبکه فاضلاب شهرهای کردکوی، بندرگز، بندر ترکمن و گرگان به بهره برداری رسیده است. همچنین مطالعات شبکه دفع اصولی فاضلاب شهرهای مینودشت و گمیشان انجام شده و مطالعات فاضلاب شهر علی آباد تکمیل و تهیه زمین شده است.

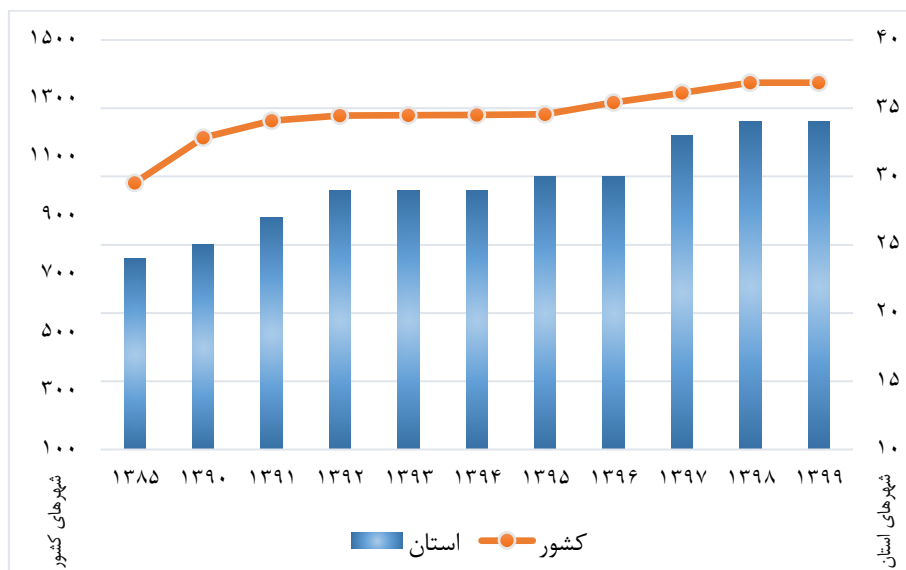
تا پایان سال ۱۳۹۹ طول شبکه جمع آوری و دفع فاضلاب شهری (اصلی و فرعی) اجرا شده استان ۵۹۰۰۷۰ متر بوده است که نسبت به سال ۱۳۹۸ حدود ۶۰۵۰ متر شبکه اجرا شده است. همچنین طول خطوط انتقال فاضلاب در شهرهای استان حدود ۲۷۲۶۰ متر بوده است. میزان اعتبار هزینه شده جهت انجام عملیات های فوق از اعتبارات ملی استانی شده و منابع داخلی تا پایان سال ۱۳۹۹ به ترتیب ۲۰۹۷۰۷۳ و ۳۶۸۳۴ میلیون ریال و در مجموع ۲۱۳۳۹۰۷ میلیون ریال بوده است. توضیح اینکه مبلغ اعلام شده فوق سرجمع کل اعتبارات هزینه شده از ابتدای شروع عملیات اجرایی دفع اصولی فاضلاب شهرهای استان می باشد که به صورت تجمعی اعلام می گردد. میدان های میوه و تره بار، محل توزیع اقلام مختلف میوه و تره بار به صورت عمده به مغازه داران و خریداران می باشد. در این استان ۲ میدان میوه و تره بار در شهرهای آزادشهر و گنبد کاووس با مساحت ۶۶۶۵۹ مترمربع همه روزه فعال هستند.

در سال ۱۳۹۹ تعداد ۷ ایستگاه آتش نشانی در شهر گرگان (در سه منطقه شهر) در حال بهره برداری می باشد. ترافیک سنگین درون شهری یکی از مشکلات اساسی شهر گرگان محسوب می شود. عواملی چون توزیع نامناسب واحدهای آموزشی، اداری و خدماتی و... سبب سنگینی بار ترافیک شهری شده اند. با توجه به افزایش جمعیت و آلودگی روزافزون محیط شهری، نقش فضای سبز بیش از پیش اهمیت می یابد. در سال ۱۳۹۹ تعداد ۷۰ بوستان و ۲۰۷ قطعه پراکنده فضای سبز در شهر گرگان به مساحت ۷۰۴ مترمربع وجود داشته است. مساحت کمربند سبز گرگان ۲۵۳ متر مربع می باشد.

جدول ۴-۲: تحولات جمعیت شهری استان و مقایسه آن با کل کشور طی سال های ۱۳۹۹-۱۳۹۰

سال	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	
استان	تعداد شهر	۲۵	۲۷	۲۹	۳۰	۳۰	۳۴	۳۴	
	جمعیت (نفر)	۱۷۷۷۰۱۴	۱۸۱۱۵۲۶	۱۸۴۶۹۳۹	۱۸۶۸۸۱۹	۱۸۸۷۷۴۱	۱۹۰۶۸۵۶	۱۹۸۵۶۱۶	۲۰۱۴۷۶۳
	جمعیت شهری	۹۰۶۱۸۲	۹۳۶۵۵۹	۹۶۷۷۹۶	۹۹۵۶۱۵	۱۰۱۸۳۵۷	۱۰۲۸۱۶۱	۱۰۹۱۰۶۰	۱۱۰۹۶۳۵
	درصد شهرنشینی	۵۱	۵۱/۷	۵۲/۴	۵۳/۳	۵۳/۹	۵۳/۹	۵۴/۹۴	۵۴/۹۵
کشور	تعداد شهر	۱۱۶۶	۱۲۲۴	۱۲۴۲	۱۲۴۶	۱۲۸۷	۱۳۵۴	۱۳۵۴	
	جمعیت (نفر)	۷۵۱۴۹۶۶۹	۷۶۰۳۸۰۰۰	۷۶۹۴۲۰۰۰	۷۹۹۲۶۲۷۰	۸۱۰۷۰۰۰۰	۸۲۰۸۴۰۰۰	۸۳۰۷۵۰۰۰	۸۴۰۳۸۰۰۰
	جمعیت شهری	۵۳۶۴۷۰۰۰	۵۴۶۰۷۰۰۰	۵۵۵۰۶۰۰۰	۵۹۱۴۶۸۷۴	۶۰۳۱۶۰۸۰	۶۱۳۱۶۷۴۸	۶۲۳۶۷۰۰۰	۶۳۳۹۰۰۰۰
	درصد شهرنشینی	۷۱/۴	۷۱/۸	۷۲/۱	۷۴	۷۴/۴	۷۴/۷	۷۵/۰۷	۷۵/۴۳

مأخذ: سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان

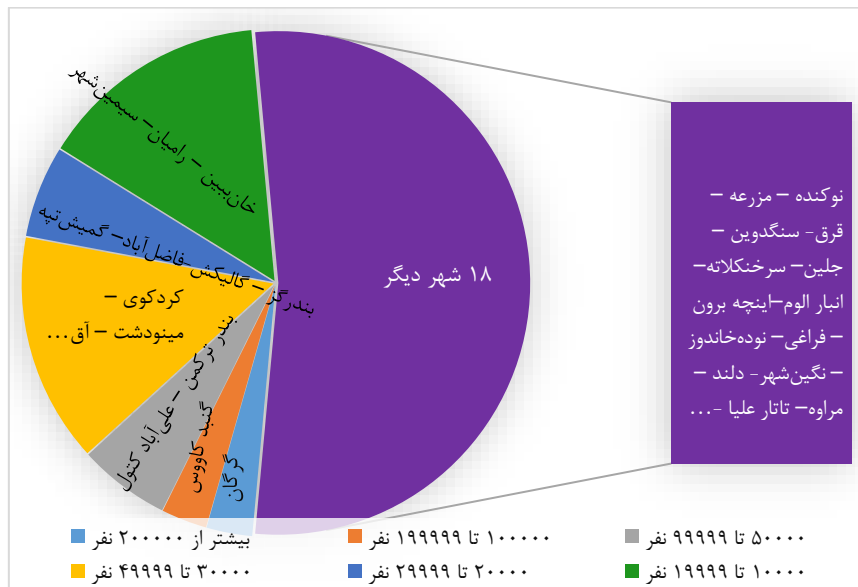


نمودار ۷-۲: تحولات تعداد شهرهای استان و مقایسه آن با کل کشور طی سال‌های ۱۳۸۵ الی ۱۳۹۹

جدول ۵-۲: سطح‌بندی جمعیت شهری استان گلستان در سال ۱۳۹۹

عنوان	تعداد شهر	جمعیت (نفر)	نام شهر
کمتر از ۱۰۰۰۰ نفر	۱۸	۱۰۷۹۶۱	نوکنده - مزرعه - سنگدوین - جلین - سرخنکلاته - فراغی اینچه‌برون - انبار الوم - نوده‌خاندوز - نگین شهر - دلند - مراوه - تاتار علیا - قرق - دوزین - گلیداغ - صادق‌آباد - سیجوال
۱۰۰۰۰ تا ۱۹۹۹۹ نفر	۳	۴۴۲۱۰	خان‌ببین - رامیان - سیمین شهر
۲۰۰۰۰ تا ۲۹۹۹۹ نفر	۴	۹۱۱۵۱	بندرگز - گالیکش - فاضل‌آباد - گمیش‌تپه
۳۰۰۰۰ تا ۴۹۹۹۹ نفر	۵	۲۰۳۲۶۷	مینودشت - کردکوی - آق‌قلا - کلاله - آزادشهر
۵۰۰۰۰ تا ۹۹۹۹۹ نفر	۲	۱۱۳۶۱۸	بندر ترکمن - علی‌آباد کتول
۱۰۰۰۰۰ تا ۱۹۹۹۹۹ نفر	۱	۱۶۱۱۲۶	گنبدکاووس
بیشتر از ۲۰۰۰۰۰ نفر	۱	۳۸۸۳۰۲	گرگان
جمع	۳۴	۱۱۰۹۶۳۵	کل شهرهای استان

مأخذ: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان



نمودار ۸-۲: سطح بندگی جمعیت شهری استان گلستان در سال ۱۳۹۹

جدول ۶-۲: تعداد جمعیت شهری استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (نفر / درصد)

شهرستان	جمعیت کل	جمعیت شهری	سهم جمعیت شهری شهرستان از جمعیت شهری استان	نسبت شهرنشینی
آزادشهر	۱۰۴۰۴۵	۵۹۷۵۶	۵/۳۹	۵۷/۴۳
آق قلا	۱۴۰۸۰۰	۴۵۴۰۰	۴/۰۹	۳۲/۲۴
بندرگز	۵۲۵۱۲	۳۱۸۵۸	۲/۸۷	۶۰/۶۷
ترکمن	۸۲۵۴۳	۶۰۲۱۷	۵/۴۳	۷۲/۹۵
رامیان	۹۶۷۴۰	۴۰۷۴۱	۳/۶۷	۴۲/۱۱
علی آباد	۱۵۰۵۱۹	۸۷۳۲۵	۷/۸۷	۵۸/۰۲
کردکوی	۷۹۶۴۲	۴۵۷۸۹	۴/۱۳	۵۷/۴۹
کلاله	۱۲۵۲۵۳	۴۳۰۳۷	۳/۸۸	۳۴/۳۶
گالیکش	۶۷۹۹۹	۲۷۵۶۰	۲/۴۸	۴۰/۵۳
گرگان	۵۲۴۳۲۷	۴۱۲۳۳۸	۳۷/۱۶	۷۸/۶۴
گمیشان	۷۱۹۳۶	۳۸۱۴۹	۳/۴۴	۵۳/۰۳
گنبد کاووس	۳۶۹۳۷۷	۱۶۳۷۷۱	۱۴/۷۶	۴۴/۳۴
مراوه تپه	۶۳۲۸۹	۱۱۷۴۰	۱/۰۶	۱۸/۵۵
مینودشت	۸۵۷۸۱	۴۱۹۵۴	۳/۷۸	۴۸/۹۱
استان	۲۰۱۴۷۶۳	۱۱۰۹۶۳۵	۱۰۰	۵۵/۰۸

مأخذ: سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان

جدول ۷-۲: وضعیت شبکه آب آشامیدنی شهری استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

سال	واحد	شرح		
		۱۳۹۸	۱۳۹۹	
۱۰۰	درصد	۱۰۰	خانوارهای برخوردار از آب آشامیدنی	
۲۹۲۱۸۱	مشترک	۲۸۵۷۷۸	تعداد مشترکین آب آشامیدنی	
۱۰۳۰۵۶	هزار مترمکعب	۹۳۱۲۴	میزان آب تولیدی	
۶۲۷۳۴	هزار مترمکعب	۵۵۷۶۷	میزان آب مصرفی	
۱۷۲۶	هزار مترمکعب	۱۶۵۵		خانگی
۵۵۶۹	هزار مترمکعب	۴۷۰		تجاری
۶۷/۴۵	درصد	۶۶/۸	صنعتی	
۳۲/۵۵	درصد	۳۳/۲	متوسط بهره‌برداری از آب	
۵۳۷	کیلومتر	۵۳۷	متوسط پرت آب	
۲۸۳۷	کیلومتر	۲۸۱۶	طول خطوط انتقال آب	
۸۵	مخزن	۸۴	طول شبکه توزیع آب آشامیدنی	
۲۷۲۰۷۰	مترمکعب	۲۷۰۰۷۰	تعداد مخازن موجود در مدار	
۲	مخزن	۲	ظرفیت مخازن موجود در مدار	
۱۵۰۰۰	مترمکعب	۱۵۰۰۰	تعداد مخازن در دست‌ساخت	
۱۵۹۸۴	مترمکعب در روز	۱۵۹۸۴	ظرفیت مخازن در دست‌ساخت	
			ظرفیت تصفیه‌خانه‌ها	

مأخذ: شرکت آب و فاضلاب استان گلستان

جدول ۸-۲: تعداد مشترکین، طول خطوط انتقال، شبکه و حجم مخازن آب آشامیدنی استان گلستان به تفکیک شهر در سال ۱۳۹۹ (مشترک / کیلومتر / مترمکعب)

شهرستان	شاخص شهر	تعداد کل مشترکین	تعداد مشترکین خانگی	تعداد مشترکین صنعتی	سایر مشترکین	خطوط انتقال	طول شبکه توزیع	حجم مخازن موجود در مدار	حجم مخازن در دست احداث
آزادشهر	آزادشهر	۱۶۱۷۳	۱۴۱۵۲	۱۴	۲۰۰۷	۱۲۴۰	۲۰۹.۱۲	۱۲۵۰۰	۰
	نوده خاندوز	۱۱۲۹	۱۰۰۱	۲	۱۲۶	۱۳.۵۵	۱۳.۲۵	۶۲۰	۰
	نگین شهر	۲۵۲۰	۲۳۱۰	۵	۲۰۵	۰.۸۵	۲۰.۴۴	۲۰	۰
آق قلا	آق قلا	۱۰۷۵۲	۸۷۸۷	۹	۱۹۵۶	۴۱.۱۷	۱۲۶.۱۸	۵۰۰۰	۰
	انبازالوم	۲۰۲۸	۱۷۳۸	۰	۲۹۰	۵.۴۱	۳۹.۷۳	۱۰۰۰	۰
بندرگز	بندرگز	۷۷۷۶	۶۴۵۶	۹	۱۳۱۱	۵.۸۹	۶۳.۲۵	۷۰۰۰	۰
	نوکنده	۲۹۷۹	۲۴۶۸	۷	۵۰۴	۲.۹۳	۲۵.۲۷	۳۰۳۰	۰
ترکمن	بندر ترکمن	۱۷۳۲۷	۱۵۲۹۰	۱۳۶	۱۹۰۱	۲۶.۶۰	۱۵۲.۶۲	۱۹۰۰۰	۰
رامیان	رامیان	۴۹۴۲	۴۲۲۰	۱۱	۷۱۱	۱۰.۶۴	۵۵.۴۰	۳۰۰۰	۰
	دلند	۲۷۶۳	۲۴۹۹	۳	۲۶۱	۱۳.۰۲	۳۶.۷۹	۲۰۰۰	۰
	خان بیین	۴۳۱۱	۳۶۶۹	۱	۶۴۱	۱۱.۶۰	۴۳.۴۷	۲۰۰۰	۰
علی آباد	علی آباد	۱۸۱۶۲	۱۵۲۸۹	۳۳	۲۸۴۰	۲۶.۱۶	۱۴۸.۵۲	۲۴۰۰۰	۰
	فاضل آباد	۶۷۷۴	۵۷۵۴	۴۵	۹۷۵	۹.۴۶	۴۶.۴۰	۴۰۰۰	۰
کردکوی	کردکوی	۱۲۸۳۷	۱۰۹۵۲	۱۱۶	۱۷۶۹	۱۸.۰۰	۱۲۰.۰۳	۹۶۰۰	۰
کاله	کاله	۱۴۹۱۳	۱۲۷۳۱	۴	۲۱۷۸	۲۶.۴۰	۱۳۰.۸۷	۷۶۰۰	۰
گالیکش	گالیکش	۸۹۱۷	۷۸۲۶	۲	۱۰۸۹	۱۷.۰۲	۶۵.۷۷	۱۴۲۰۰	۰
گرگان	گرگان	۷۴۵۰۲	۶۱۲۱۳	۴۷	۱۳۲۴۲	۱۴۴.۰۳	۸۲۸.۷۹	۹۴۷۵۰	۱۰۰۰۰
	سرخنکلاته	۲۶۲۶	۲۳۵۶	۱۴	۲۵۶	۳.۰۰	۲۴.۱۷	۲۷۵۰	۰
	جلین	۲۵۹۹	۲۴۱۴	۳	۱۸۲	۲.۸۰	۲۰.۴۹	۲۰۰۰	۰

شهرستان	شاخص شهر	تعداد کل مشترکین	تعداد مشترکین خانگی	تعداد مشترکین صنعتی	سایر مشترکین	خطوط انتقال	طول شبکه توزیع	حجم مخازن موجود در مدار	حجم مخازن در دست احداث
گمیشان	گمیش تپه	۵۹۵۸	۵۲۷۲	۱۷	۶۶۹	۵۴.۰۰	۷۵.۹۲	۱۰۵۰۰	۰
گنبد کاووس	گنبد کاووس	۵۹۸۳۵	۵۲۴۳۹	۱۷	۷۳۷۹	۶۴.۹۷	۴۸۴.۴۲	۴۰۰۰۰	۵۰۰۰
مینودشت	مینودشت	۱۲۳۵۸	۱۰۸۷۴	۵	۱۴۷۹	۲۸.۰۳	۱۰۶.۹۷	۷۵۰۰	۰
استان		۲۹۲۱۸۱	۲۴۹۷۱۰	۵۰۰	۴۱۹۷۱	۵۳۷.۹۳	۲۸۳۷.۸۷	۲۷۲۰۷۰	۱۵۰۰۰

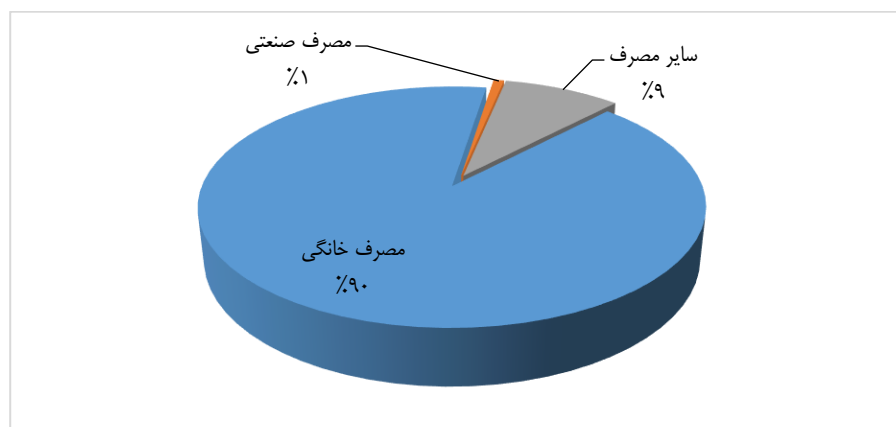
مأخذ: شرکت آب و فاضلاب استان گلستان

جدول ۹-۲: میزان تولید، میزان مصرف و پرت آب آشامیدنی استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (مترمکعب / درصد)

شهرستان	شاخص شهر	میزان تولید آب آشامیدنی	میزان مصرف صنعتی	میزان مصرف خانگی	میزان مصرف سایر	پرت آب
آزادشهر	آزادشهر	۴۱۴۲۲۹۳	۱۳۸۷۲	۲۷۲۶۶۵۷	۸۹۵۷۳	۳۱.۶۸
	نوده خاندوز	۳۳۴۶۴۵	۳۷۲	۱۸۶۰۰۵	۱۲۵۸۷	۴۰.۵۴
	نگین شهر	۸۲۱۹۵۶	۱۳۷۷	۴۱۵۷۹۵	۱۱۵۴۸	۴۷.۸۴
آق قلا	آق قلا	۲۷۱۴۷۶۱	۴۹۶۰۲	۱۶۴۹۵۳۱	۲۰۶۴۴۲	۲۹.۸۱
	انبارالوم	۶۳۲۵۳۴	۰	۳۱۸۵۴۸	۲۲۶۲۲	۴۶.۰۶
بندرگز	بندرگز	۲۱۰۰۴۵۷	۲۷۳۳	۱۳۸۶۷۰۷	۱۵۹۵۵۲	۲۶.۲۵
	نوکنده	۶۶۳۱۸۳	۶۷۰	۴۵۳۶۲۵	۱۴۸۶۴	۲۹.۲۶
ترکمن	بندر ترکمن	۴۶۰۸۳۶۶	۴۸۵۱۸	۳۰۶۹۳۴۲	۱۹۴۵۲۳	۲۸.۱۲
رامیان	رامیان	۱۶۰۳۰۱۵	۱۱۸۹	۹۳۳۲۴۲	۴۵۱۴۳	۳۸.۸۹
	دلند	۸۶۰۹۲۲	۹۰۵	۴۷۵۴۹۰	۱۷۶۷۳	۴۲.۶۱
	خان بیین	۱۲۰۱۹۴۹	۵۹۹	۶۶۶۹۴۱	۵۳۱۲۳	۴۰.۰۴
علی آباد	علی آباد	۵۰۰۳۱۴۰	۲۹۴۵۴	۳۲۳۵۲۴۶	۳۱۴۱۳۰	۲۸.۴۷
	فاضل آباد	۱۹۵۵۴۹۸	۱۵۹۹۲	۱۱۱۸۵۵۰	۴۶۸۲۵	۳۹.۵۹
کردکوی	کردکوی	۴۶۶۵۱۷۴	۱۰۱۴۳	۲۶۸۷۳۵۰	۱۵۲۱۷۶	۳۸.۹۲
کلاله	کلاله	۳۶۳۰۲۳۷	۵۹۱۴	۲۴۴۹۶۹۰	۱۸۴۰۹۱	۲۷.۲۹
گالیکش	گالیکش	۲۶۲۷۱۹۰	۵۹۸	۱۵۶۰۸۹۳	۷۲۴۳۹	۳۷.۸۱
گرگان	گرگان	۳۹۰۱۹۳۹۶	۲۹۶۶۷۵	۲۴۱۴۶۷۴۳	۳۵۶۰۳۱۳	۲۸.۲۳
	سرخنکلاته	۶۹۴۳۸۷	۴۶۶۰	۴۶۴۷۶۸	۱۷۶۵۳	۲۹.۸۵
	جلین	۷۶۱۱۸۶	۷۷۵	۵۱۵۲۵۱	۱۸۴۲۶	۲۹.۷۹
گمیشان	گمیش تپه	۱۵۷۸۵۲۵	۴۵۹۴۳	۹۸۶۱۱۳	۵۳۷۱۸	۳۱.۲۲
گنبد کاووس	گنبد کاووس	۱۹۷۱۱۴۶۱	۱۵۲۸۷	۱۱۰۰۰۸۰۹	۸۱۸۹۸۳	۳۹.۹۶
مینودشت	مینودشت	۳۷۲۵۸۵۱	۱۱۶۴۷	۲۲۸۷۶۷۸	۱۵۲۴۷۲	۳۴.۱۹
استان		۱۰۳۰۵۶۱۲۶	۵۵۶۹۲۵	۶۲۷۳۴۹۷۴	۶۲۱۸۸۷۶	-

مأخذ: شرکت آب و فاضلاب استان گلستان.

*مصرف سایر شامل: مصارف تجاری، گرمابه، نانوایی، عمومی و خدمات عام المنفعه، اداری و دولتی، فضای سبز، مدارس، مذهبی، مراکز فرهنگی، نیروهای مسلح، آب آزاد، کاربری های خاص و سایر می باشد.



نمودار ۹-۲: میزان مصرف آب آشامیدنی در نقاط شهری استان به تفکیک تعرفه

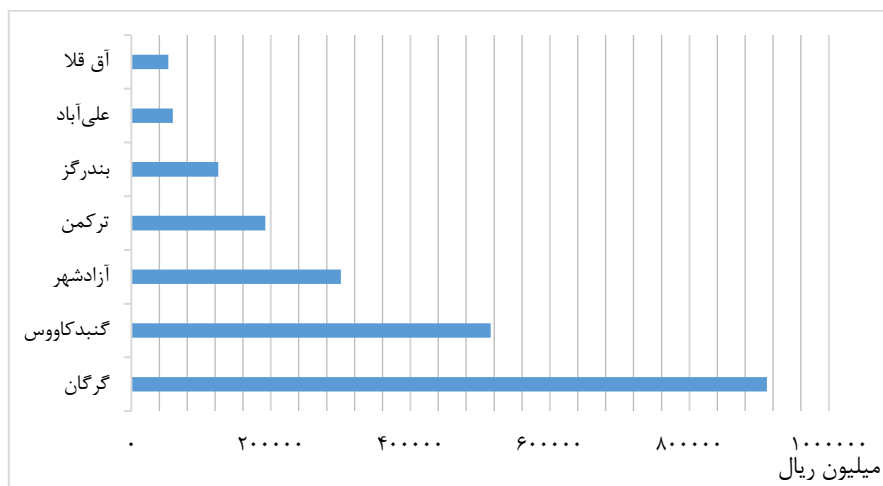
جدول ۱۰-۲: وضعیت سیستم جمع آوری شبکه فاضلاب شهری استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹ (متر / میلیون ریال)

استان	کاووس گنبد	گرگان	کردکوی	علی آباد	ترکمن	بندرگز	آق قلا	آزادشهر	شهرستان شرح	
۵۰۷۳۴۳	۷۴۷۰۵	۲۳۴۱۶۶	۵۵۲۱۰	۰	۶۹۴۲۲	۴۰۰۸۰	۰	۳۳۷۶۰	تا پایان ۹۰	طول شبکه اجرایشده اصلی و فرعی
۵۲۹۷۵۶	۷۵۷۵۸	۲۵۹۱۷۶	۵۵۲۱۰	۰	۷۱۸۰۱	۴۲۲۳۶	۶۹۳	۳۴۸۸۲	تا پایان ۹۱	
۵۴۷۶۳۸	۷۵۷۵۸	۲۶۶۰۱۳	۵۵۲۱۰	۰	۷۲۷۷۶	۴۲۳۰۶	۶۹۳	۳۴۸۸۲	تا پایان ۹۲	
۵۴۷۶۳۸	۷۵۷۵۸	۲۶۶۰۱۳	۵۵۲۱۰	۰	۷۲۷۷۶	۴۲۳۰۶	۶۹۳	۳۴۸۸۲	تا پایان ۹۳	
۵۵۱۱۱۰	۷۶۱۲۰	۲۶۷۲۷۰	۵۵۲۱۰	۰	۷۴۶۴۰	۴۲۳۰۰	۶۹۰	۳۴۸۸۰	تا پایان ۹۴	
۵۵۲۶۳۰	۷۶۴۳۰	۲۶۸۱۷۰	۵۵۲۱۰	۰	۷۴۹۵۰	۴۲۳۰۰	۶۹۰	۳۴۸۸۰	تا پایان ۹۵	
۵۶۳۸۵۰	۷۶۴۳۰	۲۷۹۴۰۰	۵۵۲۱۰	۰	۷۴۹۴۰	۴۲۳۰۰	۶۹۰	۳۴۸۸۰	تا پایان ۹۶	
۵۷۴۱۶۵	۷۷۰۰۳	۲۸۸۹۰۵	۵۵۲۰۹	۰	۷۴۹۴۵	۴۲۵۲۸	۶۹۳	۳۴۸۸۲	تا پایان ۹۷	
۵۸۴۰۲۰	۷۷۰۰۳	۲۹۸۷۶۰	۵۵۲۰۹	۰	۷۴۹۴۵	۴۲۵۲۸	۶۹۳	۳۴۸۸۲	تا پایان ۹۸	
۵۹۰۰۷۰	۷۷۰۰۰	۳۰۳۳۷۰	۵۵۲۱۰	۰	۷۴۹۵۰	۴۲۵۳۰	۶۹۰	۳۶۳۲۰	تا پایان ۹۹	
۲۲۹۰۰	۶۹۵۰	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۴۵۰۰	۲۵۳۰	۲۴۵۰	تا پایان ۹۰	خط انتقال فاضلاب
۲۳۰۴۰	۶۹۵۰	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۴۶۴۰	۲۵۳۰	۲۴۵۰	تا پایان ۹۱	
۲۳۲۲۱	۷۱۳۱	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۴۶۴۰	۲۵۳۰	۲۴۵۰	تا پایان ۹۲	
۲۳۵۲۱	۷۱۳۱	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۴۶۴۰	۲۵۳۰	۲۷۵۰	تا پایان ۹۳	
۲۵۹۱۰	۷۱۳۰	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۷۰۳۰	۲۵۳۰	۲۷۵۰	تا پایان ۹۴	
۲۶۶۳۰	۷۱۳۰	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۷۷۵۰	۲۵۳۰	۲۷۵۰	تا پایان ۹۵	
۲۶۶۳۰	۷۱۳۰	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۷۷۵۰	۲۵۳۰	۲۷۵۰	تا پایان ۹۶	
۲۶۶۳۰	۷۱۳۰	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۷۷۵۰	۲۵۳۰	۲۷۵۰	تا پایان ۹۷	
۲۶۶۳۰	۷۱۳۰	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۰	۲۰۰۰	۷۷۵۰	۲۵۳۰	۲۷۵۰	تا پایان ۹۸	
۲۷۲۶۰	۷۱۳۰	۳۱۰۰	۱۳۷۰	۶۳۰	۲۰۰۰	۷۷۵۰	۲۵۳۰	۲۷۵۰	تا پایان ۹۹	
۲۰۹۷۰۷۳	۴۸۵۷۲۷	۹۰۳۲۳۵		۵۸۸۷۰	۱۸۸۰۷۲ **	۱۲۰۶۹۹	۵۳۲۰۸	۲۸۷۲۶۲	ملی استانی شده	اعتبار هزینه شده تا پایان ۱۳۹۹
۳۶۸۳۴۰۴	۲۵۷۱۷۰۶	۳۲۰۶۰۲		۱۷۶۰۶	۳۸۷۵	۳۵۸۶۰۲	۰	۲۷۲۸	منابع داخلی شده	
۲۱۳۳۹۰/۴ ۷	۵۱۱۴۴۴/۶	۹۰۶۴۴۱/۲		۵۹۰/۶ ۴۶	۱۹۱۹۴۷	۱۲۴۲۸/۲ ۵	۵۳۲۰۸	۲۸۷۵۳/۸ ۴	جمع	
۱۶۷۹۸۶	۵۴۰۳۷	۵۸۳۰۸		۱۱۹۷	۷۶۵	۱۰۸۸	۰	۵۲۵۹۱	تخصیص سال ۹۹	
۳۸۰۴۰	۵۷۰۹۴	۷۶۰۵۶		۳۰۷۷	۱۰۰۰۰	۷۲۰۱۵	۲۰۵۷	۳۸۰۴۰	پیشرفت فیزیکی (درصد)	

مأخذ: شرکت آب و فاضلاب شهری استان گلستان

* شبکه فاضلاب شهر علی آباد دارای ردیف اجرایی بوده و پیشرفت فیزیکی اشاره شده مربوط به تکمیل مطالعات و تهیه زمین تصفیه خانه می باشد.

** در قالب دیون بوده است.



نمودار ۱۰-۲: اعتبار هزینه شده در شبکه فاضلاب شهری استان تا پایان سال ۱۳۹۹

جدول ۱۱-۲: میزان عملکرد بخش عمران شهری استان گلستان به تفکیک شهر در سال ۱۳۹۹

حمل زباله		میادین میوه و تره‌بار		تعداد ایستگاه آتش‌نشانی	کشتارگاه			خدمات شهری						شاخص شهر	
زباله حمل شده در سال (تن)	تعداد خودرو	وسعت (مترمربع)	تعداد		متوسط گشتار روزانه دام سنگین (رأس-نفر)*	متوسط کشتار روزانه دام سبک (رأس)*	تعداد	وسعت آرامستان (مترمربع)	تعداد آرامستان	وسعت پارک‌های عمومی (مترمربع)	تعداد پارک‌های عمومی	فضای سبز شهری (هکتار)	مساحت مجتمع فرهنگی و هنری		تعداد مجتمع فرهنگی و هنری
		۰	۰					۲۲۷۵۰	۱				۰	۰	آزادشهر
		۰	۰					۱۰۰۰۰۰	۱				۰	۰	آق‌قلا
		۰	۰					۰	۰				۰	۰	انبارا الوم
		۰	۰					۴۰۰۰۰	۱				۰	۰	اینچه‌برون
		۰	۰					۷۵۰۲۵	۱				۰	۰	ترکمن
		۰	۰					۱۷۸۰۰	۱				۰	۰	بندرگز
		۰	۰					۲۰۰۰۰	۲				۰	۰	تاتار علیا
		۰	۰					۱۵۰۰۰	۱				۰	۰	جلین
		۱۰۰۰۰	۱					۳۱۰۰۰	۲				۲۰۰۰	۱	خان‌ببین
		۰	۰					۳۰۰۰۰	۱				۰	۰	دلند
		۰	۰					۶۰۰۰	۳				۰	۰	دوزین
		۹۸۷	۱					۲۲۷۰	۱				۱۰۰۰	۱	رامیان
		۰	۰					۲۴۰۰۰	۱				۰	۰	سرخ‌کلاته
		۳۲۰۰	۱					۰	۰				۰	۰	سنگدوین
		۰	۰					۵۰۰۰۰۰	۳				۰	۰	سیمین‌شهر
		۰	۰					۵۰۰۰۰	۱				۰	۰	صادق‌آباد
		۰	۰					۵۰۰۰۰	۱				۰	۰	علی‌آباد
		۰	۰					۲۱۰۰۰	۰				۰	۰	فاضل‌آباد
		۰	۰					۱۳۰۰	۱				۰	۰	فراغی

حمل زباله		میادین میوه و تره بار		تعداد ایستگاه آتش نشانی	کشتارگاه			خدمات شهری						شاخص شهر
زباله حمل شده در سال (تن)	تعداد خودرو	وسعت (مترمربع)	تعداد		متوسط کشتار روزانه دام سنگین (رأس-نفر)*	متوسط کشتار روزانه دام سبک (رأس)*	تعداد	وسعت آرامستان (مترمربع)	تعداد آرامستان	وسعت پارک های عمومی (مترمربع)	تعداد پارک های عمومی	فضای سبز شهری (هکتار)	مساحت مجتمع فرهنگی و هنری	
		۰	۰				۱۳۰۰۰	۱				۰	۰	قرق
		۰	۰				۴۹۵۰۰	۲				۰	۰	کردکوی
		۰	۰				۲۹۴۷۴	۱				۲۰۰	۱	کلاله
		۰	۰				۵۰۰۰۰	۰				۱۵۰	۱	گالیکش
		۰	۰				۵۰۰۰۰	۱				۰	۰	گرگان
		۰	۰				۵۰۰۰۰	۲				۰	۲	گمیش تپه
		۰	۰				۳۳۴۴۲۳	۴				۱۲۰۰۰۰	۱	گنبد کاووس
		۰	۰				۳۰۰۰۰	۱				۰	۰	گلی داغ
		۰	۰				۴۲۰۰۰	۳				۵۰۰۰	۱	مراوه تپه
		۰	۰				۰	۰				۰	۰	مزرعه
		۰	۰				۴۰۰۰۰	۲				۰	۰	مینودشت
		۰	۰				۱۵۰۰۰	۱				۰	۰	نگین شهر
		۰	۰				۱۵۰۰۰	۲				۰	۰	نوده خاندوز
		۰	۰				۴۰۰۰۰	۱				۰	۰	نوکنده
		۱۴۱۸۷	۳				۱۷۱۴۵۴۲	۴۳				۱۲۸۳۵۰	۸	استان

* دام سبک شامل گوسفند و بز و دام سنگین شامل گاو، گاو میش و شتر می باشد.

مأخذ: سالنامه آماری استان گلستان

۲-۶-۲) عمران روستایی و عشایری

توسعه روستایی از جمله مباحث مهم در توسعه هر کشور به حساب می آید و اولویت آن در برنامه‌های توسعه‌ای بسیار مهم و اساسی می‌باشد به گونه‌ای که بی‌توجهی یا کم‌توجهی نتیجه‌ای جز تخریب و نابودی روستاها، مهاجرت به شهرها و گسترش مشکلات نخواهد داشت.

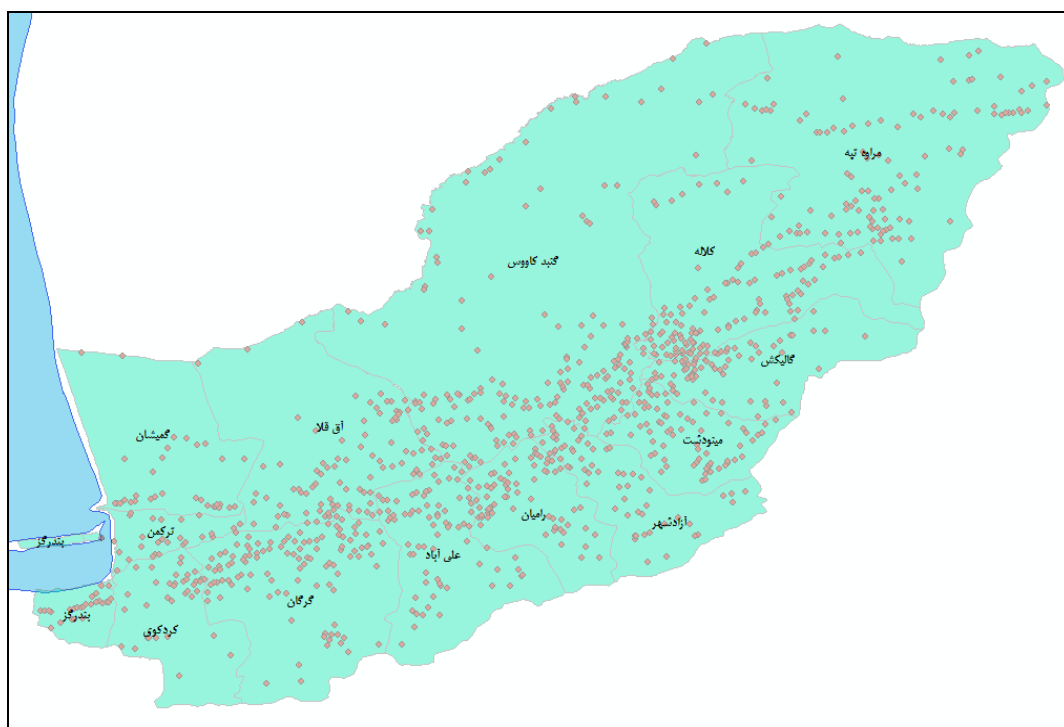
➤ برخی از مواد قانونی برنامه ششم توسعه کشور در بخش عمران روستایی

عمران و آبادانی روستاها زمینه‌ساز ماندگاری جمعیت در آن‌ها و تداوم زندگی روستایی است. در همین راستا در بند ب ماده ۲۶ قانون، تأکید شده که شوراها برنامه‌ریزی و توسعه استان و کمیته برنامه‌ریزی شهرستان موظف‌اند پنج تا هشت درصد از سرجمع اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استانی مصوب قانون بودجه سالانه را صرف تهیه و اجرای طرح‌های هادی و بهسازی روستاهای شهرستان نمایند.

در ماده ۲۷ قانون، دولت موظف شده است به منظور تحقق سیاست‌های کلی برنامه و اقتصاد مقاومتی، شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود در نواحی روستایی و ارتقای منزلت اجتماعی روستاییان و جایگاه روستاها در اقتصاد ملی و ایجاد بستر لازم برای شکوفایی و پیشرفت عدالت‌محور روستاها اقدامات زیر را مطابق قوانین و در قالب بودجه‌های سنواتی انجام دهد:

- ۱) تهیه برنامه توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی پنج هزار روستا در سال به وسیله سازمان استان‌ها و تصویب در شورای توسعه و برنامه‌ریزی استان.
- ۲) تنظیم و ارائه هدفمند و شفاف اعتبارات مربوط به عمران و توسعه روستایی و عشایری در بودجه سنواتی، تحت پیوستی با عنوان «عمران و توسعه روستایی».
- ۳) توسعه حداقل پنجاه و چهار خوشه کسب و کار روستایی، بهره‌برداری و ساخت نود و هشت ناحیه صنعتی روستایی و ایجاد یک میلیون و نهصد و چهارده هزار فرصت شغلی در روستاها و مناطق عشایری از طریق احداث و توسعه بنگاه‌های اقتصادی رقابت‌پذیر و صادرات‌گرا از طریق بخش‌های خصوصی و تعاونی.
- ۴) تهیه طرح‌های هادی و طرح‌های توسعه و بازنگری آن‌ها برای همه روستاها و آبادی‌های بالای بیست خانوار و مناطق عشایری در طول اجرای قانون برنامه با اولویت مناطق کمتر برخوردار.
- ۵) آموزش صد هزار نفر از روستاییان و عشایر به عنوان عناصر پیشرو و تسهیلگر در زمینه برنامه‌ریزی محلی، توسعه فعالیت‌های اقتصادی و برنامه‌های فرهنگی، بهبود خدمات‌رسانی، جلب مشارکت‌های مردمی و نظارت بر اثربخشی طرح‌های دستگاه‌های اجرایی.

- ۶) امکان‌سنجی، طراحی و ایجاد سامانه‌های دفع بهداشتی زباله‌های روستایی محدوده‌های روستاها و جمع‌آوری و دفع آن‌ها در خارج از محدوده روستاها و شهرها و تعیین مسئولیت دستگاه‌های ذی‌ربط.
- ۷) طراحی و اجرای پروژه‌های دفع بهداشتی فاضلاب در روستاها با اولویت روستاهای واقع در حریم رودخانه‌ها، تالاب‌ها، سدها و روستاهایی که به دلیل نفوذپذیری کم اراضی دفع فاضلاب در آن‌ها دچار مشکل می‌باشد از طریق بخش خصوصی.
- ۸) تهیه و اجرای طرح‌های ساماندهی و بهسازی حداقل بیست درصد روستاهای مرزی با رویکرد پدافند غیرعامل جهت توانمندسازی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی.



شکل ۷-۲: پراکندگی نقاط روستایی استان گلستان

۱-۲-۶-۲) جمعیت روستایی

جمعیت روستایی استان گلستان در سال ۱۳۹۹ معادل ۹۰۵۱۲۸ نفر بوده که حدود ۴۴/۹۲ درصد جمعیت استان است و در ۱۰۱۰ آبادی ساکن می‌باشند. بر این اساس متوسط جمعیت هر آبادی حدود ۸۸۵/۷ نفر می‌باشد. از نظر توزیع جمعیت، بیشترین جمعیت روستایی در شهرستان‌های گنبد کاووس و گرگان و کمترین جمعیت روستایی در شهرستان‌های بندرگز و ترکمن استقرار دارند. بیشترین تعداد روستاهای دارای سکنه به ترتیب در

شهرستان‌های گنبد کاووس، کلاله و مراوه‌تپه و کمترین تعداد روستاها به ترتیب در شهرستان‌های بندرگز و ترکمن می‌باشند.

همچنین با توجه به جمعیت شهرستان‌ها، بالاترین میزان نسبت روستانشینی (نسبت جمعیت روستایی به جمعیت شهرستان) متعلق به شهرستان‌های مراوه‌تپه با ۸۱/۵ درصد و آق‌قلا با ۶۸ درصد و پایین‌ترین نسبت متعلق به شهرستان‌های گرگان با ۲۱ درصد و ترکمن با ۲۷ درصد می‌باشد.

تراکم جمعیت روستایی استان در نقاط کوهستانی، کوهپایه‌ای و دشتی کم و آبادی‌ها پراکنده است، در صورتی که نقاط جلگه‌ای و جنگلی به لحاظ بهره‌برداری از منابع طبیعی غنی، اراضی کشاورزی مرغوب، برخورداری از شبکه ارتباطی و خدمات مناسب دارای آبادی‌های با جمعیت زیاد و تراکم بالای فعالیت می‌باشد.

➤ امکانات و خدمات روستایی

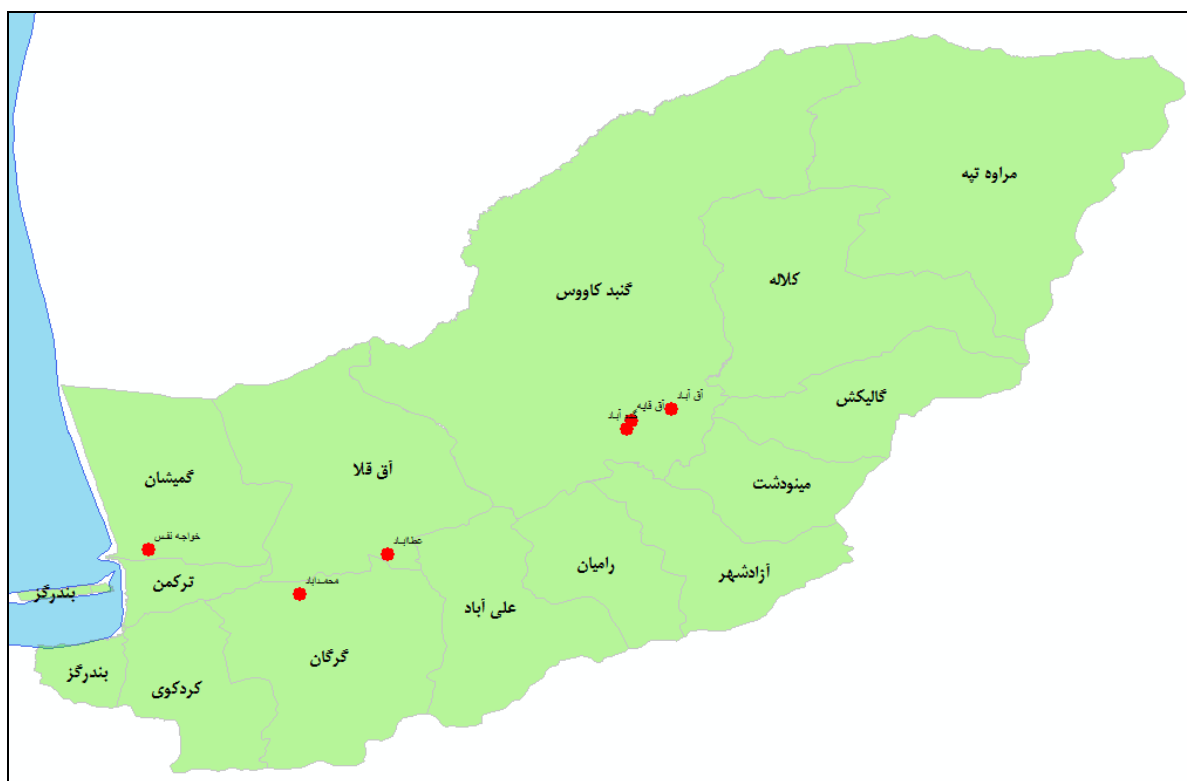
الف) آب آشامیدنی

تعداد روستاهای برخوردار از آب آشامیدنی استان در سال ۱۳۹۹ معادل ۹۱۰ روستا بوده که با این وصف ۷۴/۲۴ درصد از روستاهای استان از آب آشامیدنی برخوردار بوده‌اند.

شهرستان مراوه‌تپه با ۸۱/۴۵ درصد بیشترین و شهرستان گرگان با ۲۱/۳۶ درصد دارای کمترین درصد جمعیت روستایی می‌باشند که از نعمت آب آشامیدنی سالم بهره‌مند بوده‌اند. طول خطوط انتقال آب از مخازن تا محل توزیع آن در سال ۱۳۹۹ معادل ۳۰۰۱/۳۸ کیلومتر، طول شبکه داخلی ۵۱۵۱/۴۵ کیلومتر و حجم مخازن آب آشامیدنی روستاهای استان معادل ۱۲۶۲۹۵ مترمکعب بوده است.

بیشترین طول خطوط انتقال آب آشامیدنی نقاط روستایی مربوط به شهرستان گنبد کاووس با ۴۷۴/۲۱ کیلومتر و کمترین طول، متعلق به شهرستان بندرگز با ۶۹/۸۰ کیلومتر بوده است. همچنین بیشترین پرت آب آشامیدنی نقاط روستایی در شهرستان گالیکش با ۴۲/۷۲ درصد و کمترین میزان مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با ۲۷/۰۸ درصد بوده است.

منابع تأمین آب آشامیدنی روستایی در سال ۱۳۹۹، تعداد ۴۳۹ حلقه چاه عمیق و ۲۴۳ دهنه چشمه بهسازی شده می‌باشد.



شکل ۸-۲: پراکندگی نقاط روستایی بالای ۵ هزار نفر جمعیت استان گلستان

ب) برق

تا پایان سال ۱۳۹۹، تعداد روستاهای برخوردار از برق استان حدود ۱۰۳۵ روستا بوده که از این تعداد ۱۰۰ روستای کمتر از ۲۰ خانوار و ۹۳۴ روستای بالای ۲۰ خانوار از نعمت روشنایی برخوردار بوده‌اند. همچنین در همین سال تعداد ۱۰۳۵ خانوار روستایی استان دارای برق بوده‌اند که بیشترین تعداد خانوار برخوردار مربوط به شهرستان گنبد کاووس با ۵۱۵۴۰ خانوار و کمترین تعداد مربوط به شهرستان بندرگز با ۶۲۱۶ خانوار بوده است.

ج) راه

طول راه‌های روستایی استان گلستان در سال ۱۳۹۹ معادل ۳۵۱۳ کیلومتر بوده که ۲۸۱۸ کیلومتر راه آسفالتی، ۶۴۴/۹ کیلومتر راه شوسه درجه ۱ و ۲ (با مشخصات فنی) و ۵۷۰ کیلومتر مربوط به راه‌های خاکی بوده است. همچنین بیشترین طول راه‌های آسفالتی مربوط به شهرستان گنبد کاووس با ۴۶۸ کیلومتر و کمترین راه‌های آسفالتی مربوط به شهرستان ترکمن با ۵۲ کیلومتر می‌باشد. در همین سال بیشترین طول راه‌های شوسه روستایی مربوط به شهرستان‌های گنبد کاووس با ۲۸۱ کیلومتر و پس از آن شهرستان‌های مراوه تپه و کلاله به ترتیب با ۱۳۶ و ۶۳ کیلومتر بوده است.

د) بهسازی روستاها

عدم توجه به حریم خیابان‌ها و جاده‌ها در روستاها عاملی است که ارائه خدمات را با مشکل مواجه می‌سازد. در طی سال‌های اخیر اقدامات سازنده و مؤثر در خصوص هدایت روستاها به سمت بهسازی و رعایت اصول فنی ساخت‌وساز و رعایت حریم صورت گرفته است. این اقدامات در قالب طرح هادی—بهسازی و تفصیلی برای تعدادی از روستاها تهیه و اجرا شده است.

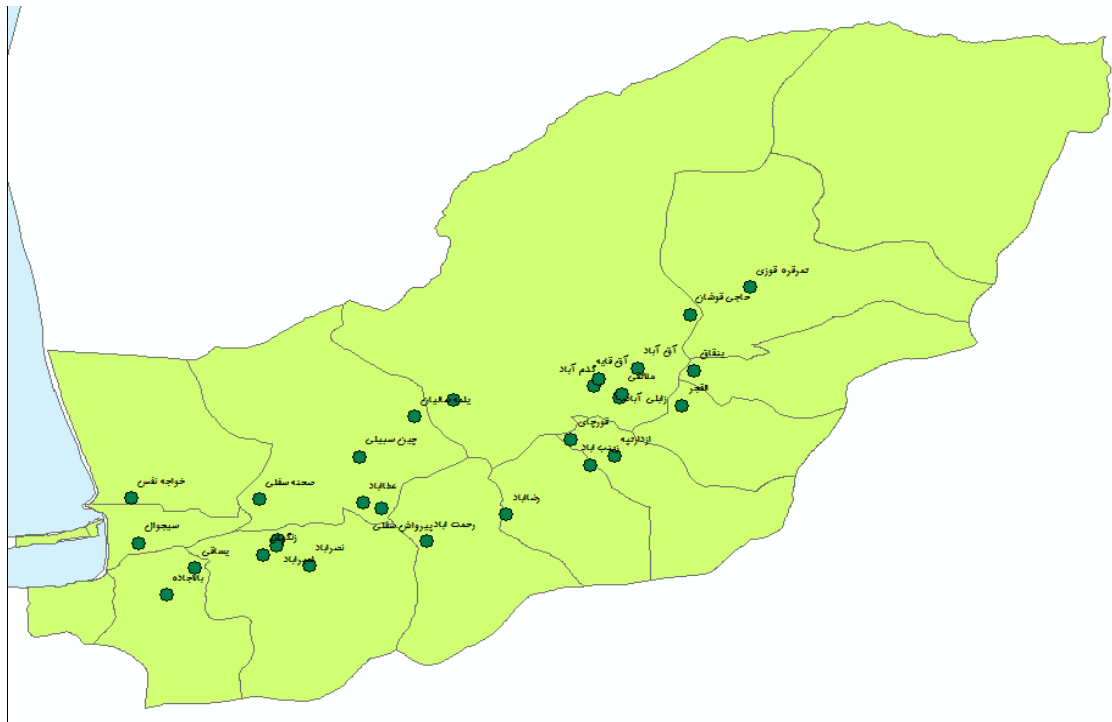
تا پایان سال ۱۳۹۹ برای ۹۲۴ روستای بیشتر از ۲۰ خانوار استان گلستان طرح هادی روستایی تهیه شده است، در این سال طرح هادی و بهسازی در دست تهیه وجود نداشته است. بازنگری ۳۵۸ طرح هادی تا پایان سال ۱۳۹۹ انجام شده و در این سال بازنگری ۵۲ طرح هادی در دست تهیه بوده است. تعداد ۳۵۸ طرح تفصیلی تهیه گردیده و ۵۲ طرح تفصیلی در سال مذکور در دست تهیه بوده است. همچنین عملیات بهسازی ۲۰۷ روستا اجرایی شده و در ۳۴۰ روستا نیز در دست اجرا می‌باشد.

۲-۲-۶) جامعه عشایری

عشایر استان گلستان را عمدتاً دو تیپ از عشایر کوچنده کردهای شمال خراسان و عشایر نیمه کوچنده (ترکمن‌ها) تشکیل می‌دهند که شامل ۲ ایل و ۱۹ طایفه مستقل می‌باشند. قلمرو زیستی عشایر، ۳۵۰ هزار هکتار از مراتع بخش‌های داشلی‌برون و مراوه‌تپه از شهرستان‌های گنبد کاووس، کلاله و مراوه‌تپه می‌باشد.

➤ جمعیت عشایری برخوردار از تسهیلات و امکانات

در سال ۱۳۹۹ درصد جمعیت عشایر برخوردار از آب آشامیدنی، آبرسانی سیار، راه شنی، راه آسفالت، مرکز آموزشی، انبار ذخیره علوفه، گاز مایع، فرآورده‌های نفتی و فروشگاه تعاونی به ترتیب برابر با ۵۲.۹۷، ۵۵.۲۴، ۵۸.۰۷، ۲۰.۸۲، ۷۲.۹۵، ۶۳.۹۷، ۷۴.۹۶، ۸۶.۹۷ و ۹۴.۹۶ درصد بوده است. نیازهای خانوارهای عشایری از قبیل مواد غذایی، پوشاک، سوخت و... از طریق ۱۲ فروشگاه تعاونی (۹ فروشگاه تعاونی ثابت در گلستان و ۳ فروشگاه تعاونی سیار در خراسان شمالی که توسط مدیریت امور عشایر استان پشتیبانی می‌گردد)، ۱۰ جایگاه توزیع گاز مایع و ۴ جایگاه توزیع فرآورده‌های نفتی انجام می‌شود.



شکل ۹-۲: پراکندگی نقاط روستایی بالای ۳۵۰۰ نفر جمعیت استان گلستان

➤ اقتصاد جامعه عشایری

تکیه اصلی اقتصاد عشایری استان بر دامداری استوار بوده و قسمت عمده در آمد آن‌ها از راه دامداری تأمین می‌گردد. زراعت و صنایع دستی در مرتبه دوم و سوم توانسته‌اند جایگاه مناسبی را در اقتصاد عشایری بر عهده داشته باشند. در سال ۱۳۹۹ تعداد دام عشایر استان برابر با ۷۶۷۱۸۲ رأس بوده است. میزان تولیدات دامی عشایر استان در سال مذکور معادل ۴۷۶۵ تن گوشت، ۹۹۴۹ تن شیر خام و ۶۰۰ تن پشم بوده است.

در سال زراعی ۹۹-۱۳۹۸ میزان تولید محصولات زراعی (گندم، جو، یونجه، سیب‌زمینی و حبوبات) عشایر استان ۲۲۲۷۸ تن و میزان تولیدات باغی ۵۷۰ تن بوده است.

جدول ۱۲-۲: تعداد جمعیت روستایی استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (نفر/درصد)

نسبت روستائینی	سهم جمعیت روستایی شهرستان از جمعیت روستایی استان	جمعیت روستایی	جمعیت کل	شرح شهرستان
۴۲.۵۷	۴.۸۹	۴۴۲۸۹	۱۰۴۰۴۵	آزادشهر
۶۷.۷۶	۱۰.۵۴	۹۵۴۰۰	۱۴۰۸۰۰	آق‌قلا
۳۹.۳۳	۲.۲۸	۲۰۶۵۴	۵۲۵۱۲	بندرگز
۲۷.۰۵	۲.۴۷	۲۲۳۲۶	۸۲۵۴۳	ترکمن
۵۷.۸۹	۶.۱۹	۵۵۹۹۹	۹۶۷۴۰	رامیان
۴۱.۹۸	۶.۹۸	۶۳۱۹۴	۱۵۰۵۱۹	علی‌آباد
۴۲.۵۱	۳.۷۴	۳۳۸۵۳	۷۹۶۴۲	کردکوی
۶۵.۶۴	۹.۰۸	۸۲۲۱۶	۱۲۵۲۵۳	کلالة
۵۹.۴۷	۴.۴۷	۴۰۴۳۹	۶۷۹۹۹	گالیکش
۲۱.۳۶	۱۲.۳۷	۱۱۱۹۸۹	۵۲۴۳۲۷	گرگان
۴۶.۹۷	۳.۷۳	۳۳۷۸۷	۷۱۹۳۶	گمیشان
۵۵.۶۶	۲۲.۷۲	۲۰۵۶۰۶	۳۶۹۳۷۷	گنبدکاووس
۸۱.۴۵	۵.۷۰	۵۱۵۴۹	۶۳۲۸۹	مراوه‌تپه
۵۱.۰۹	۴.۸۴	۴۳۸۲۷	۸۵۷۸۱	مینودشت
۴۴.۹۲	۱۰۰	۹۰۵۱۲۸	۲۰۱۴۷۶۳	استان

مأخذ: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان

میزان تولید صنایع دستی عشایر ۳۹۶۴۵ مترمربع بوده که گلیم و چادر عمده‌ترین تولید صنایع دستی محسوب می‌شوند.

جدول ۱۳-۲: عملکرد طرح هادی و تفصیلی و عملیات بهسازی استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

اجرای عملیات بهسازی		طرح تفصیلی				بازنگری طرح هادی				طرح هادی و بهسازی				شرح		
اجرا شده		در دست تهیه		تهیه شده		در دست تهیه		تهیه شده		در دست تهیه		تهیه شده				
۹۸	۹۹	۹۸	۹۹	۹۸	۹۹	۹۸	۹۹	۹۸	۹۹	۹۸	۹۹	۹۸	۹۹			
۱۶	۲۱	۹	۹	۳	۳	۲۱	۱۸	۳	۳	۲۱	۱۸	-	-	۴۵	۴۵	آزادشهر
۲۲	۳۴	۱۷	۱۷	۵	۸	۲۸	۲۰	۵	۸	۲۸	۲۰	-	-	۷۵	۷۵	آق‌قلا
۱۱	۱۳	۵	۵	۱	۱	۱۸	۱۷	۱	۱	۱۸	۱۷	-	-	۲۴	۲۴	بندرگز
۱۲	۱۸	۷	۷	۳	۱	۱۲	۱۱	۳	۱	۱۲	۱۱	-	-	۲۴	۲۴	ترکمن
۱۵	۱۸	۱۰	۱۰	۴	۲	۲۴	۲۲	۴	۲	۲۴	۲۲	-	-	۵۹	۵۹	رامیان
۲۸	۳۶	۳۱	۳۱	۴	۵	۳۰	۲۵	۴	۵	۳۰	۲۵	-	-	۶۲	۶۲	علی‌آباد
۱۴	۱۴	۵	۵	۲	۳	۱۸	۱۵	۲	۳	۱۸	۱۵	-	-	۲۸	۲۸	کردکوی
۲۹	۴۱	۱۸	۱۸	۴	۲	۴۷	۴۵	۴	۲	۴۷	۴۵	-	-	۱۰۵	۱۰۵	کلاله
۲۱	۲۲	۱۱	۱۱	۳	۱	۲۹	۲۸	۳	۱	۲۹	۲۸	-	-	۵۸	۵۸	گالیکش
۴۴	۴۶	۲۶	۲۶	۱۰	۵	۳۵	۳۰	۱۰	۵	۳۵	۳۰	-	-	۹۴	۹۴	گرگان
۹	۲۱	۵	۵	۱	۲	۱۴	۱۲	۱	۲	۱۴	۱۲	-	-	۲۸	۲۸	گمیشان
۷۹	۴۱	۳۴	۳۴	۴	۰	۳۳	۳۳	۴	۰	۳۳	۳۳	-	-	۱۶۱	۱۶۱	گنبدکاووس
۱۵	۳۱	۱۰	۱۱	۵	۳	۲۸	۲۵	۵	۳	۲۸	۲۵	-	-	۹۲	۹۲	مراوه‌تپه
۲۵	۲۸	۱۹	۱۹	۳	۸	۲۱	۱۳	۳	۸	۲۱	۱۳	-	-	۶۹	۶۹	مینودشت
۳۴۰	۳۸۴	۲۰۷	۲۰۸	۵۲	۴۴	۳۵۸	۳۱۴	۵۲	۴۴	۳۵۸	۳۱۴	۰	۰	۹۲۴	۹۲۴	استان

مأخذ: اداره کل بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان گلستان

- طرح تفصیلی فقط برای فاز یک روستاها تهیه شده است.

- در جدول فوق در ستون‌های "تهیه شده" اطلاعات به صورت تجمعی و در ستون‌های "در دست تهیه" اطلاعات مربوط به همان سال ذکر گردیده است.

جدول ۱۴-۲: میزان برخورداری روستاهای استان گلستان از امکانات و تسهیلات در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

شرح / سال	واحد	۱۳۹۸	۱۳۹۹
روستاهای دارای آب آشامیدنی	روستا	۹۰۹	۹۱۰
درصد جمعیت بهره‌مند از آب آشامیدنی سالم بالای ۲۰ خانوار	درصد	۷۲/۷۵	۷۴/۲۴
طول شبکه داخلی آب آشامیدنی	کیلومتر	۵۱۲۲	۵۱۵۱/۴۵
حجم مخازن آب آشامیدنی	مترمکعب	۱۲۵۷۹۵	۱۲۶۲۹۵
خطوط انتقال آب آشامیدنی	کیلومتر	۲۹۳۰	۳۰۰۱/۳۸
پرت آب آشامیدنی روستایی	درصد	۲۹/۷	۳۶/۸۵
چشمه	دهنه	۲۴۳	۲۴۳
چاه عمیق	حلقه	۴۳۵	۴۳۹
روستاهای دارای برق	روستا	۱۰۳۴	۱۰۳۵
خانوارهای برق‌دار	درصد	۹۹/۱۸	۹۹/۱۹
راه آسفالته	کیلومتر	۲۷۰۶	۲۸۱۸
راه شوسه درجه ۱-۲	کیلومتر	۲۳۷	۶۴۴.۹

مأخذ: اداره کل راه و شهرسازی، شرکت آب و فاضلاب استان و شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

* علت تغییر اطلاعات سال ۹۷ بازنگری جی‌آی‌اس شرکت آبفا بوده است.

** روستاهای دارای برق استان شامل روستاهای دارا و خالی از سکنه برق‌دار استان می‌باشد.

جدول ۱۵-۲: میزان برخورداری روستاهای استان گلستان از امکانات و تسهیلات به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹

شاخص شهرستان	روستاهای بهره‌مند از آب بالای ۲۰ خانوار	درصد جمعیت بهره‌مند بالای ۲۰خانوار	طول شبکه و خطوط انتقال آب آشامیدنی (کیلومتر)		حجم مخازن و پرت آب (متر مکعب / درصد)		منبع تأمین آب	راه آسفالته (کیلومتر)	راه شوسه درجه ۲- ۱ (کیلومتر)	تعداد خانوارهای برق‌دار	تعداد روستاهای برق‌دار	تعداد روستاهای برق‌دار		درصد روستاهای برق‌دار	
			خطوط انتقال	شبکه داخلی	حجم مخازن	پرت آب						چشمه (دهنه)	چاه (حلقه)	بیشتر از ۲۰ خانوار	کمتر از ۲۰ خانوار
آزادشهر	۴۵	۷۱.۸۹	۱۵۰.۴۷	۲۰۳.۱۵	۶۴۳۵	۳۷.۶۵	۲۷	۲۵	۱۲۲	۱۲۴۵۵	۵۸	۱۳	۲۲/۴	۷۷/۶	
آق‌قلا	۷۷	۷۹.۲۷	۲۳۲.۲۶	۵۸۸.۷۶	۵۳۳۰	۳۶.۳۳	۰	۴۵	۲۲۴	۲۴۵۱۰	۸۲	۴	۴/۹	۹۵/۱	
بندرگز	۲۴	۸۵.۱۷	۶۹.۸۰	۱۴۱.۱۱	۲۷۷۵	۳۷.۵۳	۲	۲۴	۸۷	۶۲۱۶	۲۶	۲	۷/۷	۹۲/۳	
ترکمن	۲۴	۸۷.۵۱	۱۱۱.۳۵	۱۱۷.۵۳	۳۹۸۰	۳۴.۹۴	۰	۷	۵۲	۶۸۰۱	۲۷	۳	۱۱/۱	۸۸/۹	
رامیان	۵۹	۶۸.۸۸	۱۳۹.۶۹	۲۶۷.۶۳	۸۵۳۵	۳۶.۵۹	۱۳	۳۳	۲۱۰	۱۴۶۹۲	۶۳	۲	۳/۲	۹۶/۸	
علی‌آباد	۶۲	۸۷.۰۵	۲۰۳.۳۷	۳۲۸.۶۲	۱۳۶۱۵	۳۶.۰۹	۳۲	۴۹	۲۴۳	۱۷۵۹۱	۷۳	۱۱	۱۵/۱	۸۴/۹	
کردکوی	۲۶	۷۷.۵۸	۱۶۲.۴۰	۱۹۲.۵۷	۶۰۰۰	۳۸.۷۰	۱۶	۲۸	۷۱	۱۰۴۹۶	۳۵	۸	۲۲/۹	۷۷/۱	
کلاله	۹۷	۷۶.۴۷	۳۰۱.۰۶	۵۲۰.۲۰	۱۱۶۶۰	۳۸.۰۵	۲۰	۱۸	۲۸۴	۲۱۱۰۳	۱۱۴	۸	۷/۰	۹۳/۰	
گالیکش	۵۳	۸۶.۱۳	۱۷۴.۳۰	۲۱۸.۳۲	۵۴۶۵	۴۲.۷۲	۲۱	۲۱	۱۲۵	۱۱۷۲۵	۶۲	۴	۶/۵	۹۳/۵	
گرگان	۹۰	۷۸.۸۲	۲۰۴.۳۶	۴۶۳.۹۵	۱۸۱۷۰	۳۷.۹۶	۳	۸۲	۲۷۱	۳۲۷۹۱	۱۰۸	۱۵	۱۳/۹	۸۶/۱	
گمیشان	۲۹	۷۸.۶۴	۹۰.۲۵	۲۸۰.۲۲	۶۶۵۰	۳۲.۵۸	۰	۴	۱۲۴	۸۸۴۹	۳۲	۴	۱۲/۵	۸۷/۵	
گنبدکاووس	۱۴۷	۶۰.۹۶	۴۷۴.۲۱	۱۱۲۳.۹۵	۸۷۴۵	۳۶.۴۶	۱	۷۰	۴۶۸	۵۱۵۴۰	۱۷۳	۱۲	۶/۹	۹۳/۱	
مراوه‌تپه	۷۶	۶۳.۳۳	۳۸۴.۹۶	۳۹۰.۸۸	۱۰۹۹۰	۲۷.۰۸	۵۷	۱۹	۳۲۵	۱۳۸۸۴	۱۰۸	۱۰	۹/۳	۹۰/۷	
مینودشت	۶۱	۷۹.۹۶	۳۰۲.۹۰	۳۱۴.۵۷	۱۷۹۴۵	۳۸.۸۳	۵۱	۱۴	۲۱۲	۱۳۷۳۹	۷۳	۴	۵/۵	۹۴/۵	
استان	۸۷۰	۷۷.۲۶	۳۰۰۱.۳۸	۵۱۵۱.۴۵	۱۲۶۲۹۵	-	۲۴۳	۴۳۹	۲۸۱۸	۲۴۶۳۹۲	۱۰۳۵	۱۰۰	۹/۷	۹۰/۳	

مأخذ: اداره کل راه و شهرسازی، شرکت آب و فاضلاب روستایی و شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

جدول ۱۶-۲: درصد برخورداری جمعیت عشایری از امکانات طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

تعداد جایگاه	درصد جمعیت برخوردار										
	فرآورد ههای نفتی	توزیع گاز مایع	فروشگ اه تعاونی	فرآورد ههای نفتی	گاز مایع	انبار ذخیره علوفه	مرکز آموزشی	راه آسفالت	راه شنی	آبرسان ی سیار	آب آشامیدنی
۴	۱۰	۹۵	۸۷	۷۵	۶۴	۷۳	۲۰/۸	۵۷/۸	۵۳/۸	۵۲/۸	۱۳۹۸
۴	۱۰	۹۴.۹۶	۸۶.۹۷	۷۴.۹۶	۶۳.۹۷	۷۲.۹۵	۲۰.۸۲	۵۸.۰۷	۵۵.۲۴	۵۲.۹۷	۱۳۹۹

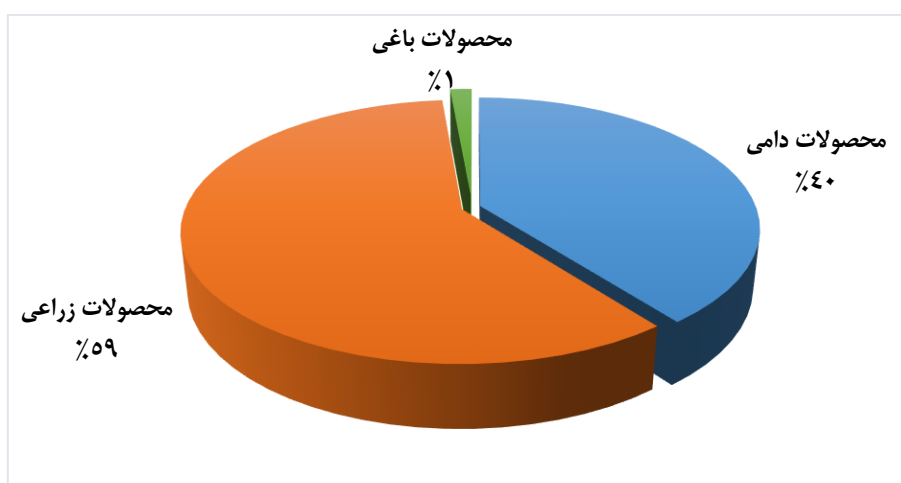
مأخذ: اداره کل امور عشایر استان گلستان

جدول ۱۷-۲: میزان تولیدات محصولات عشایر استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

۱۳۹۹	۱۳۹۸	واحد	شرح
۴۷۶۵	۸۶۳۰	تن	گوشت
۶۰۰	۱۲۲۹	تن	پشم
۹۹۴۹	۱۶۵۸۲	تن	شیر
۲۲۲۷۸	۳۹۶۰۸	تن	محصولات زراعی
۵۷۰	۹۶۰	تن	محصولات باغی
۳۹۶۴۵	۳۸۹۰۳	مترمربع	محصولات صنایع دستی
۷۶۷۱۸۲	۱۱۹۹۹۶۱	رأس	تعداد دام*

مأخذ: اداره کل امور عشایر استان گلستان

*تعداد دام شامل گوسفند، بز، گاو، شتر و تک سمیان می‌باشد.



نمودار ۱۱-۲: میزان تولیدات محصولات عشایر استان گلستان (زراعی، باغی و دامی)

جدول ۱۸-۲: عملکرد شاخص‌های هدف کمی بخش عمران روستایی بر اساس سند ملی توسعه استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

۱۳۹۹	۱۳۹۸	واحد	عنوان شاخص‌های هدف کمی
۷۰/۵۳	۷۷	درصد	نسبت طول راه‌های روستایی آسفالت به کل طول راه‌های روستایی
۷۴/۲۴	۷۲/۷۵	درصد	شاخص بهره‌مندی از آب آشامیدنی روستایی
۹۹/۱۹	۹۹/۱۸	درصد	نسبت خانوار برخوردار روستایی از برق

مأخذ: اداره کل راه و شهرسازی، شرکت آب و فاضلاب روستایی و شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

۲-۶-۳) ساختمان و مسکن

از جمله سیاست‌هایی که در بخش مسکن شهری صورت گرفته شامل: حمایت از انبوه‌سازان مسکن و اشتغال‌زایی آن به منظور حمایت از کار و سرمایه ایرانی و توسعه پایدار، مقاوم‌سازی بافت‌های فرسوده، احداث ساختمان‌های دولتی، تأمین مسکن برای اقشار کم‌درآمد، احداث مجتمع‌های ورزشی، فرهنگی و هنری و همچنین در بخش مسکن روستایی اقداماتی نظیر طرح ساماندهی سکونتگاه‌های روستایی، جابجایی روستاهای در معرض خطر سوانح طبیعی (سیل) و بهسازی مسکن روستایی است.

➤ وضعیت مسکن شهری

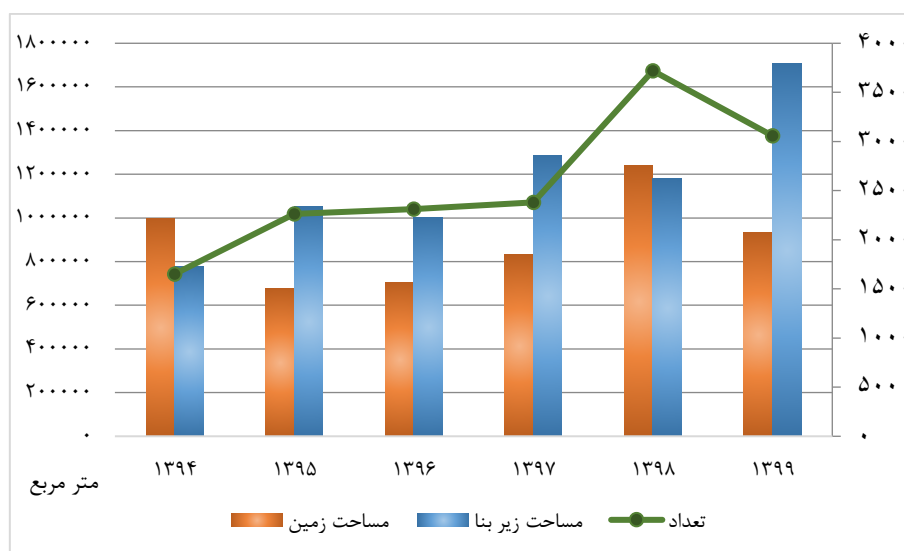
در سال ۱۳۹۹ تعداد کل پروانه‌های ساختمانی صادرشده برای احداث بنا در نقاط شهری ۳۰۶۰ پروانه با مساحت زمین ۹۳۳۷۰۴ مترمربع و مساحت زیربنا ۱۷۰۶۸۴۵ مترمربع بوده است. همچنین از کل پروانه‌های صادره برای احداث بنا ۲۵۴۶ پروانه متعلق به واحدهای مسکونی، ۳۷۹ پروانه به مسکونی و تجاری توأم، ۱۱۶ پروانه برای بازرگانی و ۹ پروانه برای واحدهای صنعتی، آموزشی و بهداشتی و یک پروانه برای سایر امور صادرشده است.

از نظر استفاده از مصالح برای احداث بنا در نقاط شهری استان از ۲۵۴۶ پروانه صادره در سال ۱۳۹۹ تعداد ۲۵۴۳ پروانه صادره با بتون آرمه، تعداد ۳ پروانه صادره با اسکلت فلزی بوده است. در مجموع از تعداد کل پروانه‌های صادره برای احداث بنا ۶۲۲ پروانه یک طبقه، ۷۹۹ پروانه دو طبقه، ۵۶۶ پروانه سه طبقه، ۳۳۱ پروانه چهار طبقه و ۷۴۲ پروانه پنج طبقه و بیشتر بوده است.

جدول ۱۹-۲: تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری بر حسب مساحت زمین و زیر بنا طی سال‌های ۱۳۹۳ و ۱۳۹۹ (فقره/مترمربع)

سال / شرح	تعداد	مساحت زمین	مساحت زیر بنا
۱۳۹۳	۱۳۴۷	۵۷۲۲۵۷	۷۸۷۱۳۰
۱۳۹۴	۱۶۵۲	۹۹۸۸۶۹	۷۷۸۷۷۶
۱۳۹۵	۲۲۶۲	۶۷۷۱۶۹	۱۰۵۳۷۲۶
۱۳۹۶	۲۳۱۲	۷۰۶۴۰۳	۱۰۰۲۶۰۶
۱۳۹۷	۲۳۸۱	۸۳۱۳۳۵	۱۲۸۷۵۷۲
۱۳۹۸	۳۷۲۰	۱۲۳۹۲۱۶	۱۱۷۸۹۲۷
۱۳۹۹	۳۰۶۰	۹۳۳۷۰۴	۱۷۰۶۸۴۵

مأخذ: مرکز آمار ایران- دفتر صنعت، معدن و امور زیربنایی- طرح آمارگیری پروانه‌های ساختمانی صادره توسط شهرداری‌های کشور

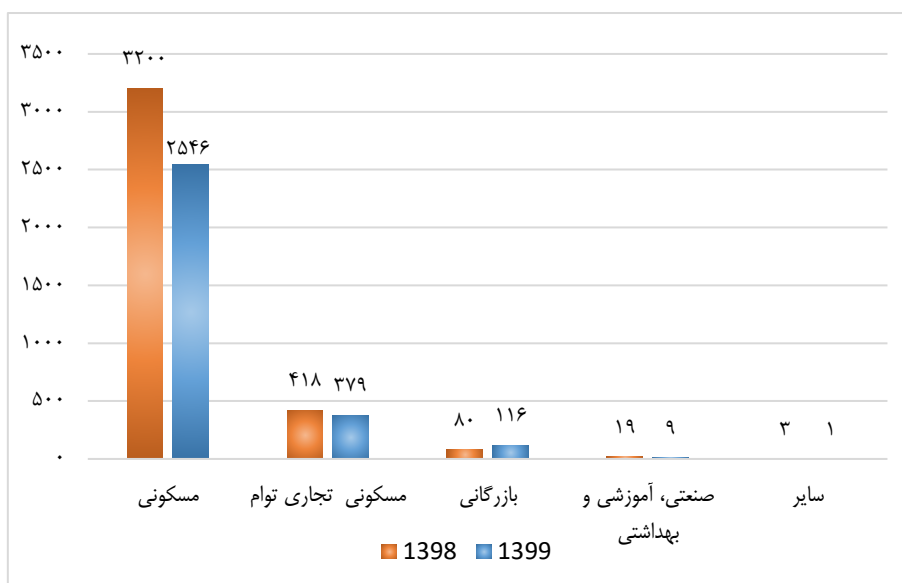


نمودار ۱۲-۲: تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری بر حسب مساحت زمین و زیر بنا طی سال‌های ۱۳۹۴ الی ۱۳۹۹

جدول ۲۰-۲: تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری بر حسب نوع استفاده طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (فقره)

سال / شرح	مسکونی	مسکونی تجاری توأم	بازرگانی	صنعتی، آموزشی و بهداشتی	سایر	جمع
۱۳۹۸	۳۲۰۰	۴۱۸	۸۰	۱۹	۳	۳۷۲۰
۱۳۹۹	۲۵۴۶	۳۷۹	۱۱۶	۹	۱	۳۰۶۰

مأخذ: مرکز آمار ایران- دفتر صنعت، معدن و امور زیربنایی- طرح آمارگیری پروانه‌های ساختمانی صادره توسط شهرداری‌های کشور



نمودار ۱۳-۲: تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری بر حسب نوع استفاده طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

جدول ۲۱-۲: تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری بر حسب تعداد طبقات طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (فقره)

شرح	سال	یک طبقه	دو طبقه	سه طبقه	چهار طبقه	پنج طبقه و بیشتر	جمع
	۱۳۹۸	۱۷۵۹	۹۷۶	۳۹۵	۲۱۵	۳۷۵	۳۷۲۰
	۱۳۹۹	۶۲۲	۷۹۹	۵۶۶	۳۳۱	۷۴۲	۳۰۶۰

مأخذ: مرکز آمار ایران- دفتر صنعت، معدن و امور زیربنایی- طرح آمارگیری پروانه‌های ساختمانی صادره توسط شهرداری‌های کشور

جدول ۲۲-۲: تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث ساختمان مسکونی در نقاط شهری بر حسب تعداد واحد مسکونی طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (فقره)

شرح	سال	یک واحد	دو واحد	سه واحد	چهار واحد	پنج واحد و بیشتر	جمع
	۱۳۹۸	۲۱۵۹	۴۹۷	۱۶۷	۱۱۹	۲۵۸	۳۲۰۰
	۱۳۹۹	۲۵۴۶	۸۸۲	۶۶۲	۲۵۰	۲۰۸	۴۵۴۸

مأخذ: مرکز آمار ایران- دفتر صنعت، معدن و امور زیربنایی- طرح آمارگیری پروانه‌های ساختمانی صادره توسط شهرداری‌های کشور

جدول ۲۳-۲: تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث بنا در نقاط شهری برحسب نوع مصالح طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (فقره)

شرح	سال	اسکلت فلزی	آجر و آهن	بتون آرمه	بلوک سیمانی	سایر	جمع
۱۳۹۹	۳	۰	۲۵۴۳	۰	۰	۰	۲۵۴۶

مأخذ: مرکز آمار ایران- دفتر صنعت، معدن و امور زیربنایی- طرح آمارگیری پروانه‌های ساختمانی صادره توسط شهرداری‌های کشور

جدول ۲۴-۲: تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده برای احداث ساختمان مسکونی در نقاط شهری برحسب نوع مصالح طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (فقره)

شرح	سال	اسکلت فلزی	آجر و آهن	بتون آرمه	بلوک سیمانی	سایر	جمع
۱۳۹۹	۱۸	۰	۳۰۴۲	۰	۰	۰	۳۰۶۰

مأخذ: مرکز آمار ایران- دفتر صنعت، معدن و امور زیربنایی- طرح آمارگیری پروانه‌های ساختمانی صادره توسط شهرداری‌های کشور

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های
بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان
بامروری بر سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴

مقدمه

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

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

همان گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می شود، تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل «کالینز و پوراس» در ترکیب با مدل پیشنهادی «کردنایج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم انداز» شامل اجزای سه گانه مأموریت، چشم انداز و ارزش هاست و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

با توجه به موارد فوق الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم انداز استان گلستان» خلاصه ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کورنایج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهارگانه مقاصد آرمانی شامل مأموریت (مقصود محوری)، ارزش های بنیادی (ارزش های محوری)، اهداف راهبردی و چشم انداز (شرح شوق انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان» شده است.

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

مقدمه

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

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

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

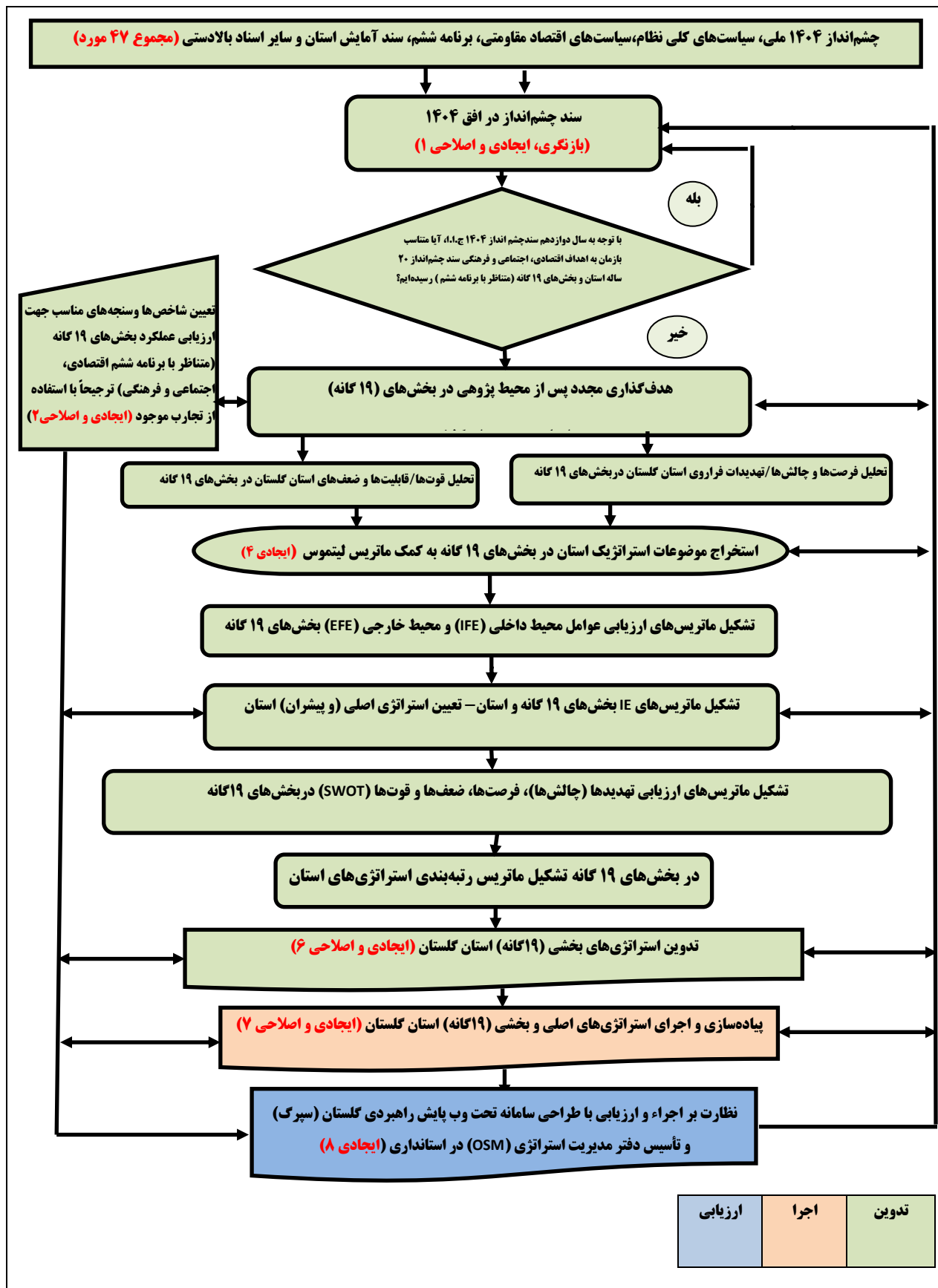
مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آن ها در چاپ کتاب سند چشم انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

- ۱) بازنگری و تدوین بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴
- ۲) تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴

¹Proposal

- ۳) تعیین شاخص های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم انداز و برنامه راهبردی جدید استان
- ۴) تعیین موضوعات راهبردی^۱ استان و بخش های ۱۹ گانه آن
- ۵) تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان
- ۶) تعیین استراتژی های بخشی استان در بخش های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش های ۳۱ گانه)
- ۷) پیاده سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش های ۳۱ گانه)
- ۸) نظارت بر اجرای استراتژی ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگ) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری به عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم افزاری استان.
- از آنجا که تجربه های موجود در استان گلستان و سایر استان ها در خصوص تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه های مثبت، هیچ یک جامعیت کافی در روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات و نظایر این ها نداشته اند، از این رو در فرایند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع مالی، مقاومت و رغبت پایین دستگاه ها و سازمان ها، چالش های متعدد در حوزه روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل داده ها و مواردی مانند این ها وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش ها از طریق سازمان دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته های مختلف به ویژه در حوزه مدیریت و برنامه ریزی، اهتمام استانداری در قالب دبیرخانه شورای راهبردی و مشارکت حدود ۴۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان و پژوهشگران ۱۰۰ سازمان و دستگاه دولتی و عمومی استان با استفاده از آخرین نظریات، متدها و تکنیک ها در حوزه برنامه ریزی استراتژیک با صرف چند ده هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول ۱-۳، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.
- در این راستا بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان جزء بخش هایی بود که علیرغم تلاش در جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی طی سنوات قبل، اسناد آن ها از نظر روش شناسی و قابلیت اجرا دارای ابهامات و ایراداتی بوده است. از این رو متولیان این بخش در فرایند تدوین سند چشم انداز استان انصافاً همکاری زائدالوصفی داشته اند.

¹ Strategic Issues



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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Good Governance

دائمی با دنیای در حال تغییر هم راستا می شود، ارزش ها و هدف های محوری شان که در قالب چشم انداز بیان می شود یکسان باقی می ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

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

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



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

هر کدام از بخش های عنوان شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می شوند که به شرح زیر می باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را در حالی که رشد می کند، غیر متمرکز می شود، متنوع می شود و

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

مفهومی است در نگرش چینیان باستان به نظام جهان. یین و یانگ نشان دهنده قطب های مخالف و تضادهای جهان هستند.

به طور جهانی گسترش می یابد را حفظ می کند. هر چشم انداز تأثیرگذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در برگیرد:

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

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

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

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

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

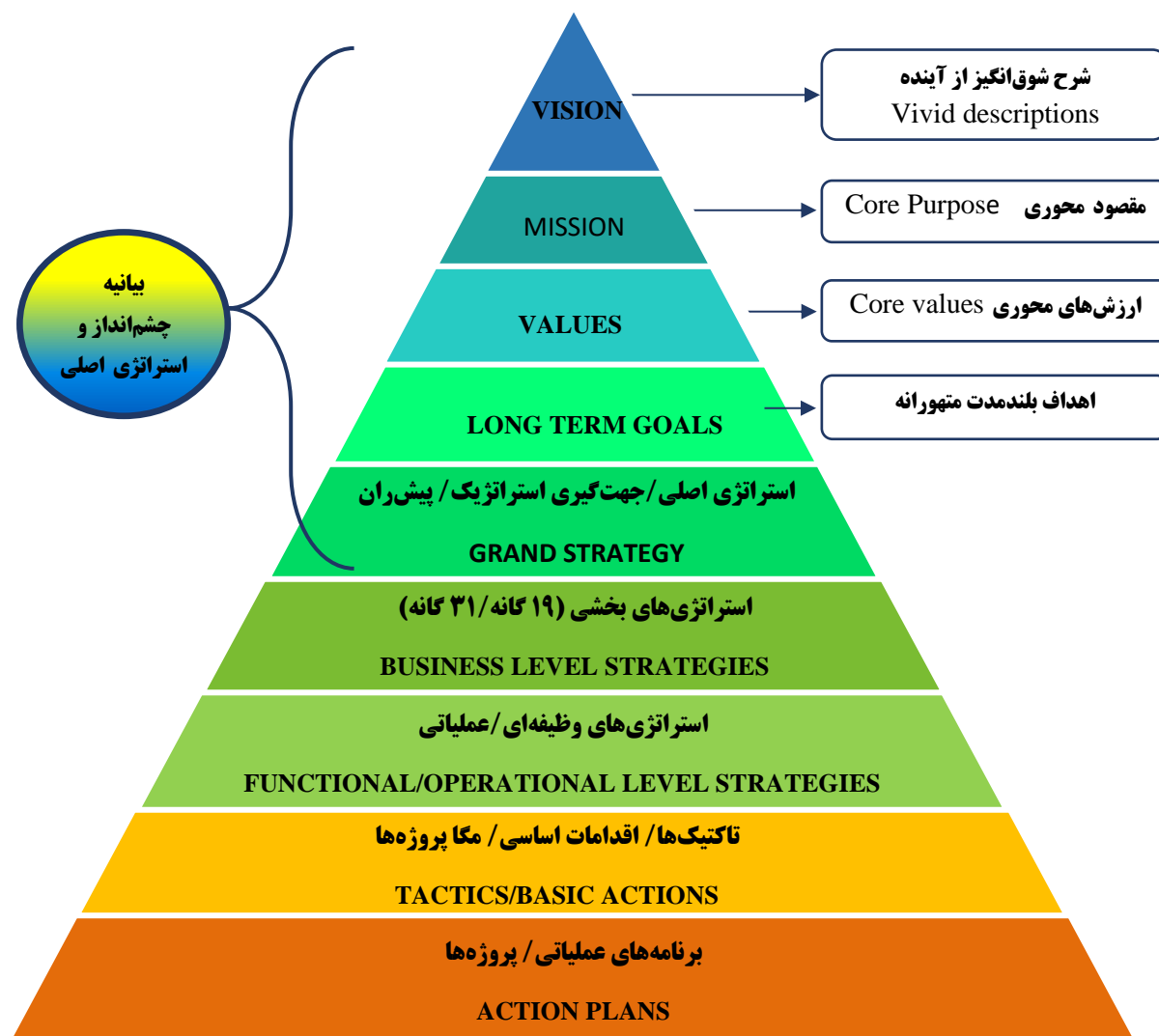
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

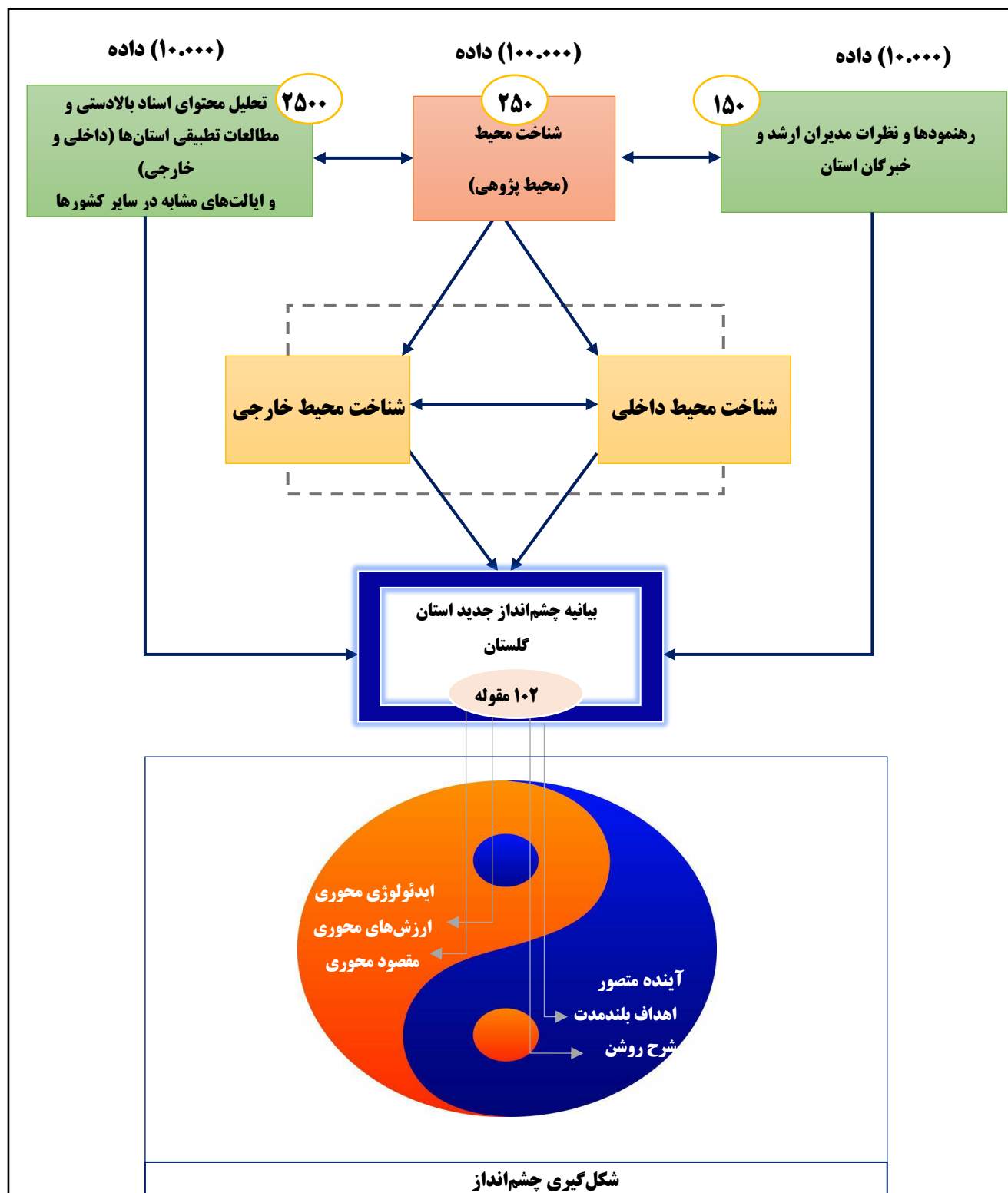
⁴ Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal



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

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

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



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

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام‌شده)	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 منابع طبیعی استان + بهره‌وری پایین انرژی + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری + مدیریت بهره‌ور منابع آب + مدیریت بهره‌ور منابع انرژی		*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی		*			اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری	*			*	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	توسعه سرمایه انسانی		*			اسناد بالادستی
۷	دانش‌محوری	*			*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن	*				اسناد بالادستی
۹	عدالت محوری	*				اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته		*			اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*				اسناد بالادستی
۱۲	متنوع سازی		*			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	مقوله ها (ادغام شده)	ارزش های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق انگیز	منابع و مآخذ
۲۶	سهام 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 جزیره ای در دستگاه های اجرایی استان	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۰	شکاف نسلی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۱	فقدان چشم انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان (برنامه محوری)	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۲	همگرایی قومی - مذهبی	*	*		*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	توسعه کیفی آموزش + گسترش کمی و بی رویه بخش آموزش	*	*			اسناد بالادستی
۳۴	فناوری اطلاعات و ارتباطات + ضعف زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات استان	*	*			اسناد بالادستی
۳۵	توسعه گردشگری + ضعف استان در استفاده از ظرفیت های 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 زیرساخت های حمل و نقل + ضعف زیرساخت های حمل و نقل	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۹	توسعه ورزش های همگانی و قهرمانی + ورزش همگانی و قهرمانی	*	*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۰	اشتغال زایی و کار آفرینی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴۱	توسعه روستایی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۲	توسعه تجارت بین الملل + توسعه بازارهای بین المللی + ضعف زیرساخت های صادراتی استان + تسهیل تجارت بین الملل	*	*		*	اسناد بالادستی
۴۳	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی + خصوصی سازی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۴	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش + عدم توجه به مزیت های 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 ظرفیت های نفت و گاز	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۶	امنیت و سلامت اجتماعی	*	*			اسناد بالادستی

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

ارزش های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت هایش در راستای چشم اندازش بر آن تکیه می کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش ها مجموعه دیدگاه هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن ها مؤثرند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱). از سویی می توان ارزش ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آن ها انجام داده یا فرومی گذارند، شکل گرفته

و برای گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ۱۳۷۲). به عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی، مجموعه ای ده ارزشی را شامل ارزش های فردی، ارزش های خانوادگی، ارزش های اقتصادی، ارزش های سیاسی، ارزش های اجتماعی، ارزش های هنری، ارزش های علمی و ارزش های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله های مرتبط	بخش / بخش های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش های ۱۹ گانه
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط زیست و منابع طبیعی
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط زیست و منابع طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران
۵	توسعه سرمایه انسانی	اسناد بالادستی	عمران، شهرسازی و مسکن - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به کارگیری فناوری های پیشرفته	اسناد بالادستی	عمران، شهرسازی و مسکن - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب
۷	متنوع سازی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + آب + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۸	توسعه آگاهی های عمومی و اجتماعی	اسناد بالادستی	عمران، شهرسازی و مسکن - علم و فناوری، آموزش عمومی + حقوقی و قضایی
۹	یکپارچگی و هم افزایی بین بخشی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + بودجه مالیه عمومی
۱۰	تاب آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۱۱	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران + توازن منطقه ای

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان+ اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۳	توسعه متوازن و هدفمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۴	افزایش سرمایه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + ایثارگران
۱۵	مدیریت تغییر اقلیم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی
۱۶	افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + بودجه و مالیه عمومی+ پولی و بانکی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۷	استقرار نظام ارزیابی عملکرد	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۱۸	مدیریت شکاف نسلی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	عمران، شهرسازی و مسکن - 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	عمران، شهرسازی و مسکن - 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 - عمران، شهرسازی و مسکن، 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 - عمران، شهرسازی و مسکن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۲	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - عمران، شهرسازی و مسکن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد + حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین‌الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - عمران، شهرسازی و مسکن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه‌جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - عمران، شهرسازی و مسکن، 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، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت 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، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + توازن منطقه‌ای + بودجه و مالیه عمومی + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + بخش آب + محیط‌زیست 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	عمران، شهرسازی و مسکن - 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 - عمران، شهرسازی و مسکن، 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 - عمران، شهرسازی و مسکن، 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	عمران، شهرسازی و مسکن - 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 - عمران، شهرسازی و مسکن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۸	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان	اسناد بالادستی	عمران، شهرسازی و مسکن - علم و فناوری، آموزش عمومی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۹	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	اسناد بالادستی	حمل‌ونقل و مسکن + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

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

استراتژی ها با مدنظر قرارداد اهداف بلندمدت سازمان تعیین و تدوین می شوند به بیان دیگر، استراتژی ها برای محقق ساختن هدف های کلان و راهبردی سازمان و دستیابی به آن ها تدوین می شوند. تعیین اهداف کلان و هدف گذاری استراتژیک، جزئی از فرایند اجرایی برنامه ریزی استراتژیک می باشد که می توان آن ها را با نگاه به چشم انداز سازمان تعیین نمود. البته هدف گذاری های کلان سازمان صرفاً در زمان تصمیم به اجرا و پیاده سازی فرایند مدیریت استراتژیک نیست که الزامی و ضروری می باشد. هر سازمانی هر فارغ از اندازه آن اعم از کوچک یا بزرگ، باید برای خود جایگاه و موقعیتی مطلوب را مشخص کند. شاید بتوان گفت که سازمان های بدون هدف و شرکت هایی که برای آینده خود هدف گذاری نکرده اند مانند موجودی گیج بوده که در مسیری تاریک و مبهم به سمت ناکجا آباد حرکت می کنند.

به ندرت می توان باور کرد و به سختی می توان تصور نمود که سازمانی بدون تعیین هدف و تلاش در جهت تحقق آن به موفقیت دست پیدا کرده باشد. فقط با تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان از سوی تمامی مدیران و کارکنان است که می توان امیدوار بود تا یک بنگاه اقتصادی یا حتی عام المنفعه به جایگاه مطلوب و موقعیت دلخواه خود دست پیدا کند.

اگر هدف های کلان را به صورتی مشخص و شفاف برای سازمان خود تعیین کنید، مطمئن باشید که منافع زیادی را برای سازمان به همراه خواهند آورد. هدف های بلندمدت، مسیر حرکت و سمت و سوی فعالیت های سازمان را مشخص می نمایند، باعث هم افزایی می شوند و همچنین آیتی مناسب و مؤثر برای به کارگیری در فرایندهای گوناگون ارزیابی می باشند.

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

مطابق نظر پیرس و رابینسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات باهم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می آید. این ویژگی ها عبارتند

از: مشخص بودن^۱، قابل اندازه گیری بودن^۲، دست یافتنی و عمل گرا^۳، واقع بینانه^۴، دارای محدوده زمانی و هزینه ای^۵؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می شوند دارای ویژگی های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را به دست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده اند.

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

ردیف	مقوله هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته اند	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی
۵	رقابت پذیری	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	دانش محوری	اسناد بالادستی
۷	مزیت مداری	اسناد بالادستی
۸	تاب آوری (اعم از اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی
۹	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۰	همگرایی قومی - مذهبی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۱	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی
۱۲	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی
۱۳	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۴	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	توسعه تجارت بین الملل	اسناد بالادستی
۱۷	خصوصی سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه صنایع دریایی و آبی پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	مدیریت بهره ور منابع انرژی	اسناد بالادستی
۲۳	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	توسعه زیرساخت های صنعت	اسناد بالادستی
۲۵	توسعه رشد اقتصادی	اسناد بالادستی
۲۶	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی
۲۷	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

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

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

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

شرح شوق انگیز از آینده

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

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

مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

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

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

بابا بر خور داری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهر روزی مادی و

معنوی» کاری کنیم.

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

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



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

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

را تشریح می کند:



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

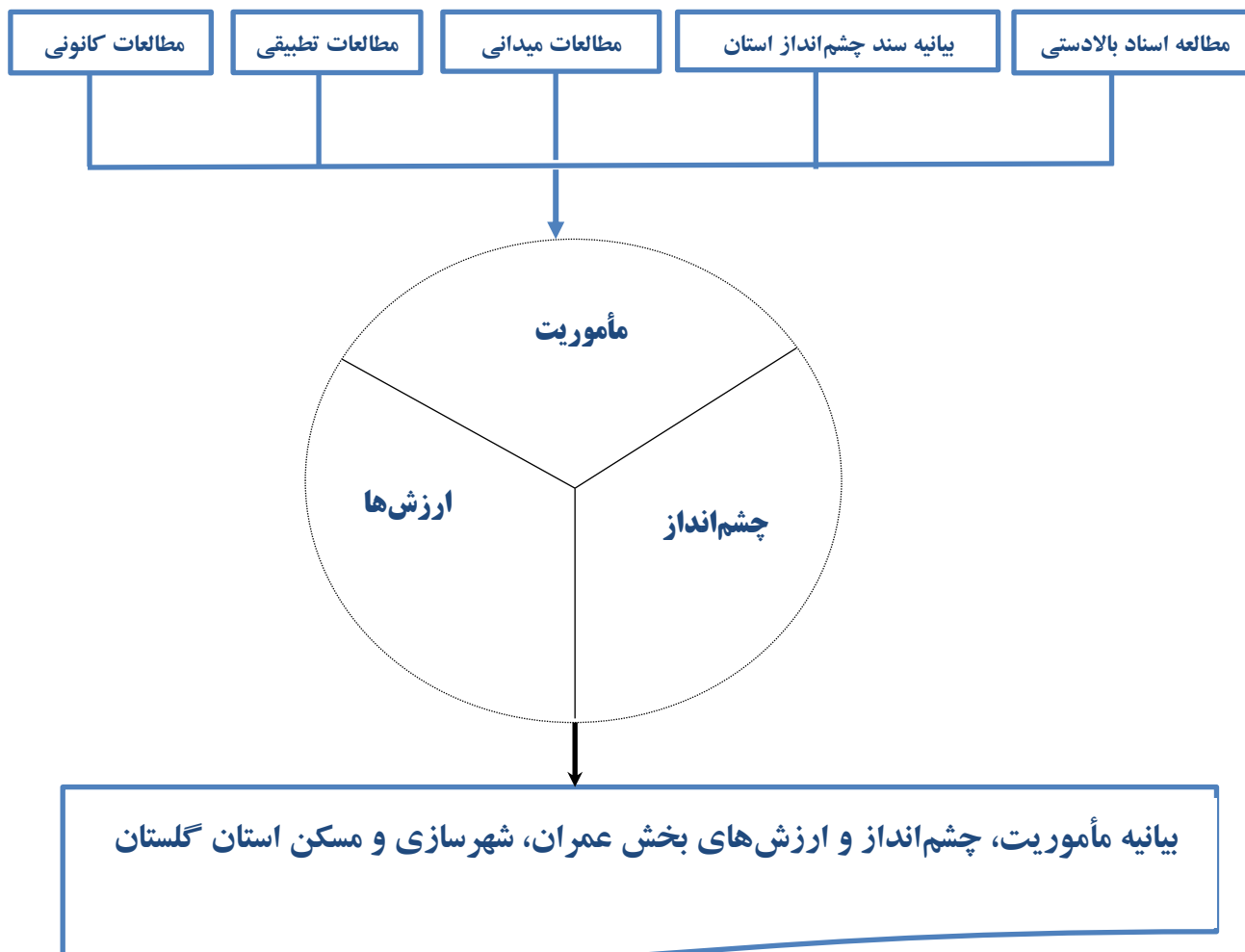
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

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

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

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

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



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

¹ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

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

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین شده در اسناد بالادستی مشخص می شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان چیست؟ و در اسناد بالادستی چه تکالیفی بر عهده این بخش نهاده شده است؟ نهادها و اسناد بالادستی برای هر سازمان در بخش دولتی یا خصوصی وجود دارند که باید در چارچوب خواسته ها و تکالیف آنها حرکت کرد. در وزارتخانه ها و سازمان های دولتی این خواسته ها و تکالیف در قالب قانون تأسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت، آیین نامه ها و... وجود دارند. در شرکت های خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه های و مصوبات شرکت های مادر، مصوبات مجامع عمومی و... مواجه می شویم. به هر حال صرف نظر از نوع مالکیت؛ انتظارات، الزامات و تکالیف بالادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می توان به آنها مراجعه نمود عبارت اند از:

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

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 عمران، شهرسازی و مسکن هستند، شناسایی و جمع بندی می شوند.

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

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

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

اکنون می توان از نتایج آن ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که نظر مدیران، دست اندر کاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها مشخص می شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب نظران مطابق کاربرگ های طراحی شده اخذ می شود.

در ادامه به فهرست اسناد منتخب برای مطالعات اسناد بالادستی، سند چشم انداز، مطالعات تطبیقی و شرحی مختصر از متون آن ها، مطالعات میدانی که در فاز یک بین سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ صورت گرفته است و نهایتاً به تعریف مطالعات گروه کانونی اشاره شده است.

۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی: برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان، اسناد زیر مطابق جدول ۶-۳ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون یابی و نهایتاً تعیین مقوله های آن ها، مقوله های نهایی در جدول شماره ۹-۳ فهرست شده است.

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون برنامه ششم	۱۳۹۶
۲	اساسنامه سازمان ملی زمین و مسکن	۱۳۸۸
۳	آمایش ملی	۱۳۹۹
۴	آمایش استان	۱۳۹۹
۵	طرح جامع مسکن سند راهبردی-اجرایی	۱۳۸۵
۶	قانون جهش تولید مسکن	۱۴۰۰
۷	قانون رفع موانع تولید رقابت پذیر	۱۳۹۴
۸	سیاست های کلی نظام در امور «مسکن»	۱۳۸۹
۹	سند چشم انداز استان گلستان در افق ۲۰ ساله (سال ۱۴۰۴)	۱۳۸۴

۲-۲-۳) سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: همان گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله های سند چشم انداز استان به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع تهیه سند بخشی عمران، شهرسازی و مسکن استان ذیل آن انجام می شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب شده و وارد جدول ۱۰-۳ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی: برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، شهرسازی و مسکن	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 عمران، شهرسازی و مسکن و الگوبرداری از آنها اسناد زیر مطابق جدول ۳-۸ 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	Housing + Community Investment Department 2018 -2021 Strategic plan City of Los Ange les	۲۰۱۸	آمریکا
۲	Worcestershire Housing Partnership Plan 2017	۲۰۱۷	انگلستان
۳	Manchester A Housing Strategy 2016-2021	۲۰۱۶	انگلستان
۴	Local Housing Strategy2019 – 2024 dundee city	۲۰۱۹	اسکاتلند
۵	California Department of Housing and Community Development STRATEGIC PLAN 2021-2023	۲۰۲۲	آمریکا
۶	Arizona Department of Housing Fiscal Year 2022	۲۰۲۲	آمریکا
۷	City of Sydney Local Housing Strategy	۲۰۱۶	استرالیا
۸	Hamilton City Council - Housing Strategy		کانادا.
۹	City of Chandler Housing and Redevelopment's Strategic Plan2020-2025	۲۰۲۰	آمریکا
۱۰	City of Antioch Vision and Strategic Plan 2019-2029	۲۰۱۹	آمریکا

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

۱-۴-۲-۳) برنامه راهبردی بخش مسکن شهر لس آنجلس ۲۰۲۱-۲۰۱۸

چشم انداز

«لس آنجلسی عاری از فقر، بی خانمانی و مسکن بی کیفیت»

مأموریت

توسعه یک شهر قابل زندگی و مرفه از طریق مشارکت اجتماعی، توسعه و حفظ مسکن مناسب، ایمن و مقرون به صرفه، سرمایه گذاری در مناطق و ارائه خدمات اجتماعی.

ارزش های اصلی

- مشتری مداری
- عدالت و انصاف
- راه حل محور
- نوآوری و آینده نگری
- صداقت و شفافیت

اهداف

- کاهش بی خانمانی
- افزایش تعداد مسکن مقرون به صرفه و نیروی کار
- سرعت بخشیدن به سرمایه گذاری برای بهبود محلات
- ارتقا دسترسی به مسکن ارزان قیمت برای جمعیت آسیب پذیر
- پرورش نیروی کار ماهر
- بهبود کیفیت و قابلیت دسترسی اطلاعات
- افزایش آمادگی در برابر بلایا

۲-۴-۲-۳) طرح مسکن مشارکتی ورسترشر ۲۰۱۷

فراهم کردن مسکن مناسب نه تنها برای ساکنین ضروری است، بلکه برای قادر ساختن بسیاری از سازمان های دیگر برای دستیابی به اهداف سیاسی و وظایف خود مانند بهبود سلامت و رفاه، پیشرفت تحصیلی کودکان و

جوانان، اشتغال، کاهش جرم و جنایت و جوامع پایدار و تاب آور حائز اهمیت می باشد. طرح مشارکت مسکن و رستترشر سند کلی است که جهت راهبردی مسکن در سرتاسر و رستترشر را تعیین می کند.

چشم انداز

ایجاد خانه‌ای با محیطی مناسب برای ساکنان و رستترشر که برای سلامتی، ثروت و رفاه آن‌ها در طول زندگی ضروری است.

اهداف

- افزایش دسترسی به خانه‌های ارزان قیمت
- حمایت از افراد آسیب پذیر
- برنامه ریزی برای پاسخ به تغییرات بلندمدت جمعیت
- تهیه مسکن، با کیفیت مناسب جهت بهبود سلامت و رفاه
- رسیدگی به نیازهای مسکن گروه‌ها و بخش‌های خاص بازار مسکن
- به حداکثر رساندن تحویل مسکن با هماهنگی فعالیت‌های توسعه دهنده مسکن، ارائه دهندگان و آژانس‌های حمایتی که از رشد اقتصادی حمایت می کند.
- هماهنگی بخش بهداشت و مسکن در برنامه ریزی، راه اندازی و تحویل خانه‌ها و خدمات

۳-۴-۲-۳) استراتژی مسکن منچستر ۲۰۲۱-۲۰۱۶

این طرح، اهداف ما برای پنج سال آینده را مشخص می کند و اساس مشارکت بخش مسکن در دستیابی به اهداف منچستر را تشکیل می دهد. برای تضمین تداوم رشد اقتصادی شهر ضروری است که همچنان به جذب و حفظ خانوارهای کارگر ادامه دهیم. باید مسکن بیشتری در مکان‌هایی ارائه شود که بهترین ارتباط را با فرصت‌های شغلی آینده دارند. تنوع مسکن با توجه به زمینه‌های رشد اشتغال و ظرفیت حمل و نقل موجود، رشدی را ارائه می دهد که می تواند پایدار باشد.

چشم انداز

ایجاد محله‌هایی که به خوبی با زمینه‌های فرصت‌ها و اشتغال در آینده مرتبط باشند و مردم را از نقاط مختلف جذب و حفظ می کنند، جایی که مردم احساس امنیت کرده و می توانند به پتانسیل کامل خود دست یابند.

اهداف

- افزایش تعداد مسکن برای اطمینان از در دسترس بودن مسکن مناسب در مکان‌های مناسب

➤ بالا بردن کیفیت و پایداری خانه‌ها و محلات

➤ افزایش فرصت‌ها برای دسترسی به مسکن

۴-۴-۳) برنامه استراتژیک مسکن شهر داندی ۲۰۲۴-۲۰۱۹

این استراتژی شامل یک برنامه عملیاتی است که پروژه‌ها و فعالیت‌هایی را که برای دستیابی به اهداف استراتژی مسکن محلی اجرا می‌شوند، تشریح می‌کند. مسائل اصلی پیرامون هر یک از حوزه‌ها شناسایی شده و اقداماتی که برای رفع مشکلاتی شناسایی شده، توسعه داده می‌شوند. هر سال میزان پیشرفت استراتژی گزارش و به‌روزرسانی خواهد شد. همچنین این استراتژی به‌طور مستمر بررسی شده و تغییراتی جهت اطمینان از برآورده شدن مؤثر نیازهای مسکن ایجاد می‌شود.

چشم‌انداز

➤ اقتصاد قوی، پویا و ایجاد فرصت‌های شغلی برای مردم و حفظ و به‌کارگیری فارغ‌التحصیلان و

استعدادها

➤ با علل ریشه‌ای محرومیت اجتماعی و اقتصادی مقابله خواهد شد و جامعه‌ای سالم، مطمئن، تحصیل کرده و توانمند ایجاد خواهد شد.

➤ داندی شهری پر جنب‌وجوش و جذاب با کیفیت زندگی عالی خواهد بود که مردم آن را برای زندگی، یادگیری، کار و بازدید انتخاب می‌کنند.

اهداف

➤ فراهم کردن مسکن جهت برآورده کردن خواسته‌های جامعه برای ایجاد جامعه‌ای قوی، تاب آور و

تأثیرگذار

➤ مردم در خانه‌هایی با کیفیت خوب زندگی می‌کنند که می‌توانند از عهده گرم کردن آن برآیند.

➤ خانه‌های شهر در جامعه‌ای قوی و امن قرار دارند. داندی سطح جرم و جنایت و رفتار ضداجتماعی را

کاهش خواهد داد.

➤ حمایت از افراد اجاره‌نشین

➤ بهبود استانداردهای املاک و مدیریت بازار اجاره خصوصی داندی

➤ کمک به افراد برای زندگی مستقل

۵-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت مسکن و توسعه کالیفرنیا ۲۰۲۱-۲۰۲۳

وزارت مسکن کالیفرنیا به توسعه دهندگان مسکن دولتی و خصوصی، آژانس های غیرانتفاعی وام و کمک های بلاعوض جهت ساخت، بازسازی، ارائه مسکن مقرون به صرفه، حفظ خانه های اجاره ای و طرح مسکن حمایتی و سرپناهی امن برای افراد بی خانمان اعطا می کند.

چشم انداز

هر ساکن کالیفرنیا می تواند در جامعه ای سالم زندگی و کار کند.

مأموریت

توسعه خانه های ایمن، مقرون به صرفه و جامعه ای پر جنب و جوش، فراگیر و پایدار برای همه مردم کالیفرنیا

ارزش های اصلی

- نوآوری
- حرفه ای بودن
- مسئولیت پذیری
- مأموریت محور
- صداقت
- تنوع پذیری

۶-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت مسکن آریزونا سال مالی ۲۰۲۲

تمرکز وزارت مسکن آریزونا برای سال مالی ۲۰۲۲ ایجاد بهترین محیط زندگی برای شهروند خود با هدف قرارداد منابع خود برای تشویق به توسعه مسکن پایدار با انرژی کارآمد و در دسترس و توسعه صنعت مسکن جهت حمایت از مصرف کنندگان می باشد.

چشم انداز

توسعه و حفظ مسکن ارزان قیمت، حمایت از مصرف کنندگان و احیای جامعه برای ساختن بهترین مکان در

آریزونا

مأموریت

ارائه مسکن مقرون به صرفه و احیای جامعه برای مردم آریزونا.

استراتژی پنج ساله

- افزایش فرصت ها برای مسکن ارزان قیمت

- کاهش بی خانمانی
- بهبود وضعیت جوامع کم درآمد
- بهبود برنامه های وزارت برای همسو بودن با فرصت های کسب و کار

۷-۴-۲-۳) استراتژی مسکن شهر سیدنی

این استراتژی در برنامه ریزی کاربری زمین جهت مدیریت توسعه مسکن متمرکز است. در این برنامه اولویت ها، اهداف و اقداماتی جهت تحویل خانه ها در مکان مناسب و بهبود کیفیت و پایداری مسکن برای ساکنان ارائه خواهد شد.

چشم انداز

- شهری تاب آور در برابر تغییرات اقلیمی و چالش های زیست محیطی
- شهری مناسب برای جامعه با تراکم بالا با داشتن زیرساخت ها، مسکن و حمل و نقل مناسب
- شهری پیشرو در سطح بین المللی به علت عملکرد زیست محیطی برجسته و صنایع سبز جدید که باعث رشد اقتصادی می شود
- شهری با اقتصاد مقاومتی
- شهری که در آن عرضه مسکن به حفظ سیدنی به عنوان یک شهر جهانی کمک می کند و استعدادها در آن برای کسب کار جذب شده افراد می توانند از عهده تهیه خانه ای نزدیک به محل کار خود بریابند.
- شهری که مسکن از سلامت، رفاه، خلاقیت و تفاوت های فرهنگی جامعه حمایت می کند.
- شهری که در آن از رقابت اقتصادی حمایت می شود و نیاز به فضا در مواجهه با تقاضای بالای مسکن نادیده گرفته نمی شود.
- شهری که در آن مسکن به عنوان یکی از حقوق اولیه بشر شناخته می شود.
- شهری که در آن افراد کم درآمد و افراد آسیب پذیر به مکانی امن، مقرون به صرفه و امن برای زندگی دسترسی دارند.
- شهری که در آن همکاری عالی بین بخش های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی جهت ارائه ایده ها و راهکارها جهت عرضه مسکن مناسب وجود دارد.

۸-۴-۲-۳) استراتژی مسکن شورای شهر همیلتون

هدف این استراتژی ارائه چشم انداز و چارچوبی برای شورا برای رسیدگی به نیاز مسکن و تلاش برای خانه دار شدن همه مردم در همیلتون است.

چشم انداز

هر فردی در همیلتون دارای خانه خوبی است و در جامعه ای پایدار و شکوفا زندگی می کند.

اهداف

- عملکرد خوب سیستم مسکن همیلتون
- خانه هایی با کیفیت مناسب که از سلامت و رفاه مردم محافظت می کنند.
- مسکن پاسخگو در برابر نیازهای متنوع جامعه
- حمایت شهر و مسکن از جامعه ای تاب آور و پایدار

نتایج

- در دسترس بودن و گزینه های انتخاب مسکن بیشتر.
- خانه های مقرون به صرفه تر
- خانه های امن و انعطاف پذیر بیشتر
- خانه های بیشتر با مصرف بهینه انرژی
- خانه های بیشتر از نظر پایداری زیست محیطی
- دسترسی تعداد بیشتری از مردم همیلتون به مسکن مناسب
- خانه های بیشتری از نظر فرهنگی مناسب هستند
- محل سکونت مناسب بوده و از رفاه جامعه حمایت می کند.

۹-۴-۲-۳) طرح راهبردی مسکن و توسعه مجدد شهر چندلر ۲۰۲۵-۲۰۲۰

دستیابی به چشم انداز این برنامه منجر به تحویل مسکن با کیفیت بالاتر و مقرون به صرفه برای ساکنان و ما خواهد شد.

چشم انداز

ایجاد و حفظ فرصت های مسکن با کیفیت و متنوع که مسئولیت پذیری فردی، رشد اقتصادی، کرامت انسانی و امید به آینده را ارتقا می دهد.

مأموریت

تلاش برای حفظ مسکن ایمن، مناسب و مقرون به صرفه برای افراد و خانواده های کم درآمد در جامعه.

اهداف

- حفظ و تقویت توان مالی
- بهبود کیفیت مسکن عمومی از طریق تخریب و یا ترکیبی از توسعه مجدد و تخریب
- مدیریت وضعیت اجاره با تدوین قوانین مناسب و نظارت و آموزش بیشتر
- بهبود کارایی و اثربخشی نیروی کار از طریق برنامه های آموزشی هدفمند و ارزیابی های مداوم
- فراهم کردن محیطی امن برای ساکنین

۱۰-۴-۲-۳ چشم انداز و برنامه راهبردی شهر Antioch ۲۰۱۹-۲۰۲۹

این طرح نتیجه بررسی جامع عملیات جاری و امور مالی شهر، بررسی های کیفیت زندگی، مصاحبه با کارکنان و جلسات با اعضای شورای شهر است. پس از بررسی اولیه کیفیت زندگی، یافته ها و نتیجه گیری های نتایج نظرسنجی بررسی شد و اطلاعات برای اهداف آینده اعمال گردید. ساکنان ابراز تمایل کردند که شاهد بهبود در ارائه خدمات شهر و مدیریت بهتر منابع مالی باشند و درعین حال امنیت عمومی را به عنوان دغدغه اصلی خود معرفی کردند.

چشم انداز

ایجاد فرصت های روشن برای رشد خانواده ها، ارائه مکان هایی برای بازی، امکان شکوفایی کسب و کارها و ایجاد یک تجربه منحصر به فرد در مرکز شهر با تکیه بر میراث تاریخی خود

مأموریت

ارائه خدمات با کیفیت و با صداقت، تعالی و نوآوری

ارزش های اصلی

- صداقت و شفافیت
- احترام
- نوآوری
- پاسخگویی
- مسئولیت مالی

اهداف

- حمایت از امنیت عمومی
- حمایت از توسعه اقتصادی پایدار
- تلاش برای داشتن یک جامعه سالم
- احیای بافت تاریخی شهر
- ترویج توسعه پایدار

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

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

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

گروه های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. به طوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه هم زمان تعدادی از افراد است. تمرکز اصلی بر پرسش ها و پاسخ های مطرح شده بین پژوهشگر و مصاحبه شوندگان می باشد.

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

¹ focus group

از گروه‌های کانونی می‌توان به صورت یک روش مستقل و یا به عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش‌ها استفاده کرد. به ویژه برای تطبیق داده‌های حاصل از روش‌های گوناگون و بررسی اعتبار داده‌ها استفاده می‌شود. از گروه‌های کانونی برای تائید و نهایی کردن لیست‌های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می‌شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی/ارکان جهت ساز بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، نهایتاً به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌های چهارگانه ارائه گردیده است.

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

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت^۱ نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 کوتاه‌مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و ... باشد.

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

چشم‌انداز^۲ سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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

¹ Mission

² Vision

سروکار دارد. در واقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می کند و چشم انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت های سازمان را مشخص می کند.

ارزش ها^۱ سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) می باشد. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط زیست و سایر ذینفعان بیان می کند. معمولاً استراتژیست های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش ها احترام می گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می نمایند.

۱-۳-۳) اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

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

۱. **فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور):** نقش سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) چه کمکی به شکوفایی روندهای پیرامونی و مربوط به آن می کند؟ در این جزء از مقاصد آرمانی، سازمان (بخش) باید نقش خود را در کشور و استان به خوبی تبیین کند.

۲. **محصولات (کالاها یا خدمات):** مهم ترین قسمت مقاصد آرمانی سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) در سطح استراتژیک این است که برای همگان مشخص شود که نتایج حاصل از فعالیت ها چیست؛ بنابراین باید عنوان شود که خدمات و محصولات عمده سازمان (بخش) چه هستند؟

۳. **مشتری/ارباب رجوع:** باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و

¹ Values

محصولاتی که سازمان (بخش) ارائه می کند برای چه کسانی می باشد (ارباب رجوعان و استفاده کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

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

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

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت

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

۶. ارزش ها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها و اولویت های اخلاقی

اصلی بیان می شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش ها گنجانده شود.

۷. شایستگی متمایز (وجه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان ها تلاش می کنند تا نسبت به

سازمان های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می باشد؟ این قابلیت می تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می دهد که فقط خود سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) دارد و سازمان های مشابه دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

۸. توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می کنند از جمله مهم ترین منابع سازمان بشمار می روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می باشد. این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) به حساب می آیند و شرط بهره برداری مناسب از سایر منابع و دارایی های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می تواند بر روی ذینفعان، ارباب رجوع ها، اتحادیه های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

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

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می دهد و هر روندی که طی می کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) را عملی کند؛ بنابراین در بیانیه مأموریت یا چشم انداز باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود. در این جزء از مقاصد آرمانی سازمان (بخش پولی، بانکی و تأمین منابع مالی استان گلستان) باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخص های بهره وری، رشد و بقاء خود می خواهد کدام آینده مطلوبی را هدف قرار دهد. در تعریف آن آینده باید ویژگی های درونی سازمان و جایگاه آن در قلمرو فعالیت خود مشخص شود.

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

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) به گونه ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می رسد که از این طریق می توان تا حدود زیادی مقبولیت و مشروعیت و احتمال موفقیت اجرای آن را افزایش داد. پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید بیانیه های سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) به شیوه ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته ای از مدیران ارشد این نوشته ها را جمع آوری می کنند، آن ها را جرح و تعدیل می نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه ها نقش داشته اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده اند، سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان) می تواند این اطمینان را داشته باشد که آن ها در امور مربوط به تدوین، پیاده سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرایند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی به دست می دهد تا استراتژیست ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان ها از گروه هایی از مدیران می خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله ها و عبارت ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان ها برای اشاعه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و

کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می‌کنند.

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان همکاری لازم رادارند.

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

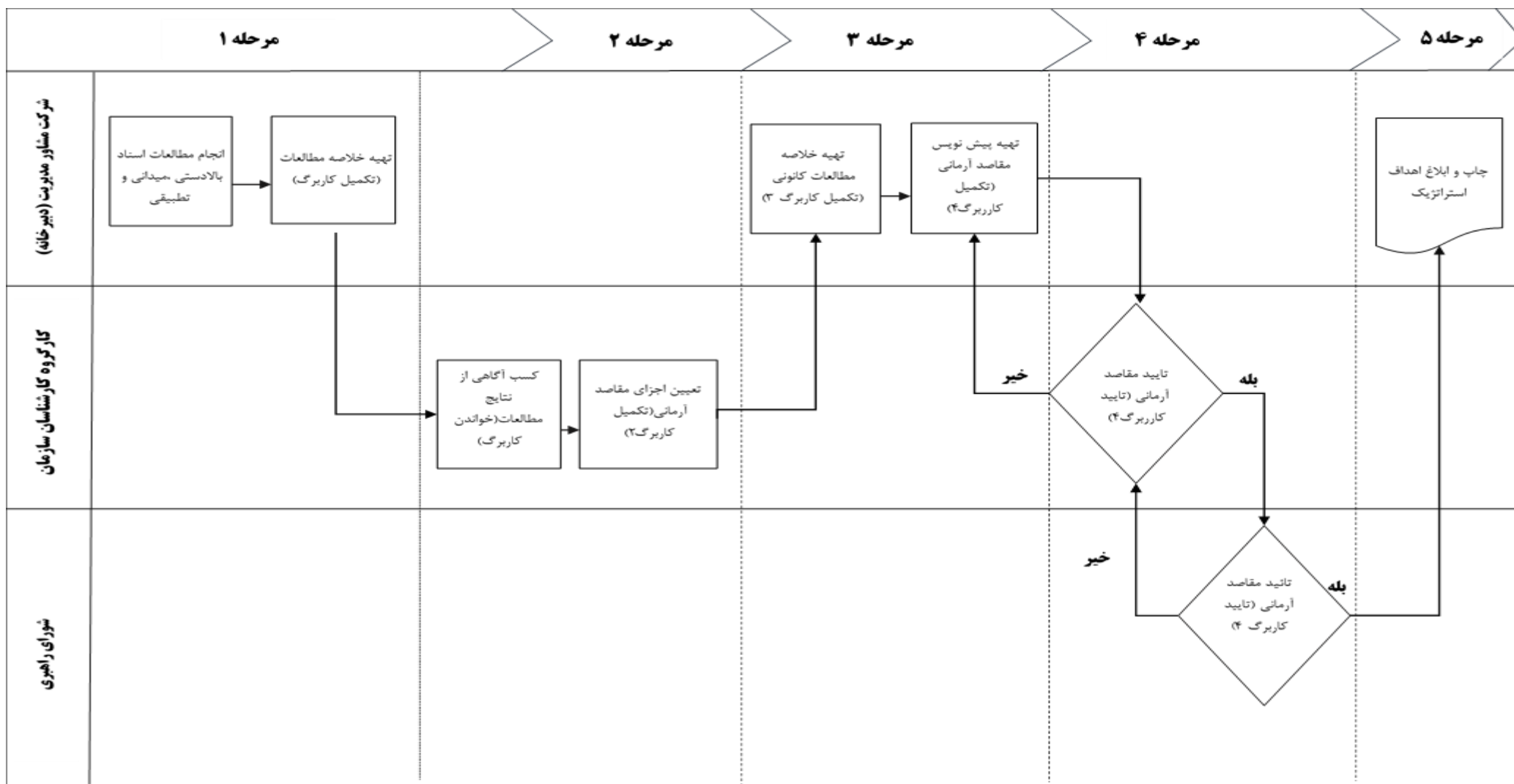
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ 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 می کند. در این مرحله با تشکیل جلساتی با گروه کانونی در مورد اجزای مقاصد آرمانی بحث و تبادل نظر شده و نتایج مباحثات در کاربرگ مربوطه (شماره ۲) ثبت می شود.

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

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

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

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



شکل ۴-۳: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

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

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

¹ Grounded Theory

² Barney Glaser

³ Anselm Strauss

⁴ Open Coding

⁵ Axial Coding

⁶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کد گذاری تا نظریه پردازی

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

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

۳- کدگذاری انتخابی: پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می شوند 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 می کنند؟ 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 می شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد.

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

موریس دوورژه به نقل از برلسون بیان می کند که «تحلیل محتوا به سبب مقوله بندی‌هایش موفق می شود یا شکست می خورد» (دوورژه، ۱۳۶۲: ۱۲۶). در واقع این سخن بیان گر اهمیت مقوله‌ها و واحدها در تکنیک تحلیل

^۱ Content Categories

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

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

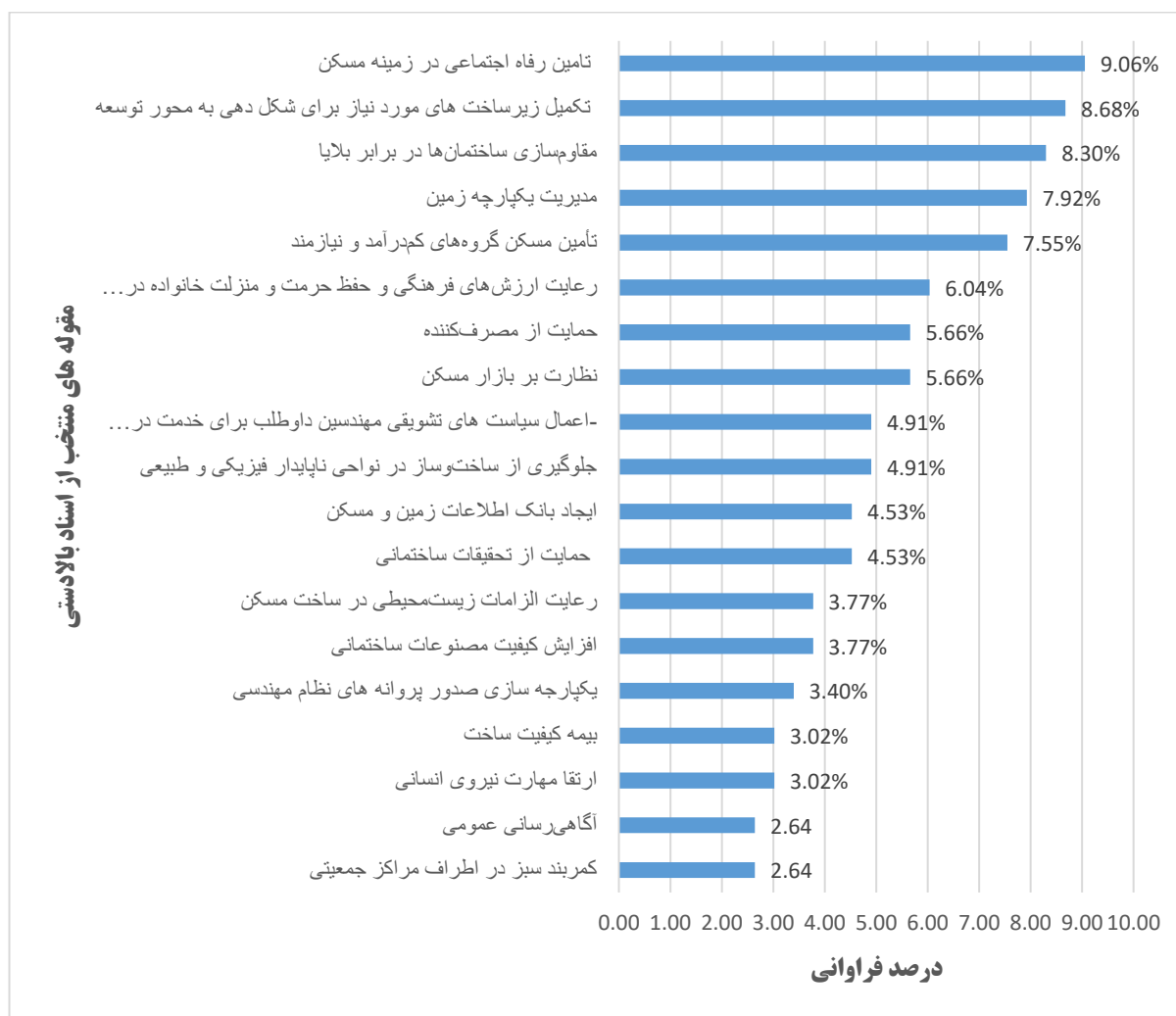
پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های مورد نیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان ارائه شده است.

۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

بامطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۱۹ 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله	فراوانی
۱	تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن	۲۴
۲	تکمیل زیرساخت‌های مورد نیاز برای شکل‌دهی به محور توسعه	۲۳
۳	مقاوم‌سازی ساختمان‌ها در برابر بلایا	۲۲
۴	مدیریت یکپارچه زمین	۲۱
۵	تأمین مسکن گروه‌های کم‌درآمد و نیازمند	۲۰
۶	رعایت ارزش‌های فرهنگی و حفظ حرمت و منزلت خانواده در معماری مسکن.	۱۶
۷	نظارت بر بازار مسکن	۱۵
۸	حمایت از مصرف‌کننده	۱۵
۹	جلوگیری از ساخت‌وساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی	۱۳
۱۰	اعمال سیاست‌های تشویقی مهندسين داوطلب برای خدمت در طرح مسکن حمایتی	۱۳
۱۱	حمایت از تحقیقات ساختمانی	۱۲
۱۲	ایجاد بانک اطلاعات زمین و مسکن	۱۲
۱۳	افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی	۱۰
۱۴	رعایت الزامات زیست‌محیطی در ساخت مسکن	۱۰
۱۵	یکپارچه‌سازی صدور پروانه‌های نظام مهندسی	۹
۱۶	ارتقا مهارت نیروی انسانی	۸
۱۷	بیمه کیفیت ساخت	۸
۱۸	کمربند سبز در اطراف مراکز جمعیتی	۷
۱۹	آگاهی‌رسانی عمومی	۷



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از اسناد بالادستی

تامین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن از بین تمام مقوله های بررسی شده در اسناد بالادستی با ۹.۰۶٪ بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داد که بیانگر اولویت اسناد بالادستی به منظور کاهش هزینه مسکن در سبد هزینه های خانوار است. عرضه مناسب و قیمت های مقرون به صرفه برای مسکن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و دهک های متوسط و ضعیف جامعه از نظر اقتصادی بشدت تحت تأثیر نوسانات و افزایش قیمت مسکن هستند به طوری که بخش اعظم هزینه های این خانوارها را هزینه مسکن تشکیل داده است که از نظر شاخص های عدالت و رفاه اجتماعی قابل قبول نیست.

این موضوع نشان می دهد که اولویت مدیران در اسناد بالادستی، افزایش ساخت مسکن از طریق انبوه سازی و طرح نهضت ملی مسکن و ... است تا از این طریق بتوانند در استان گلستان که از استان های محروم کشور بشمار می رود و درآمد سرانه مردم از میانگین کشوری کمتر است، مسکن ارزان و مقرون به صرفه برای خانواده ها

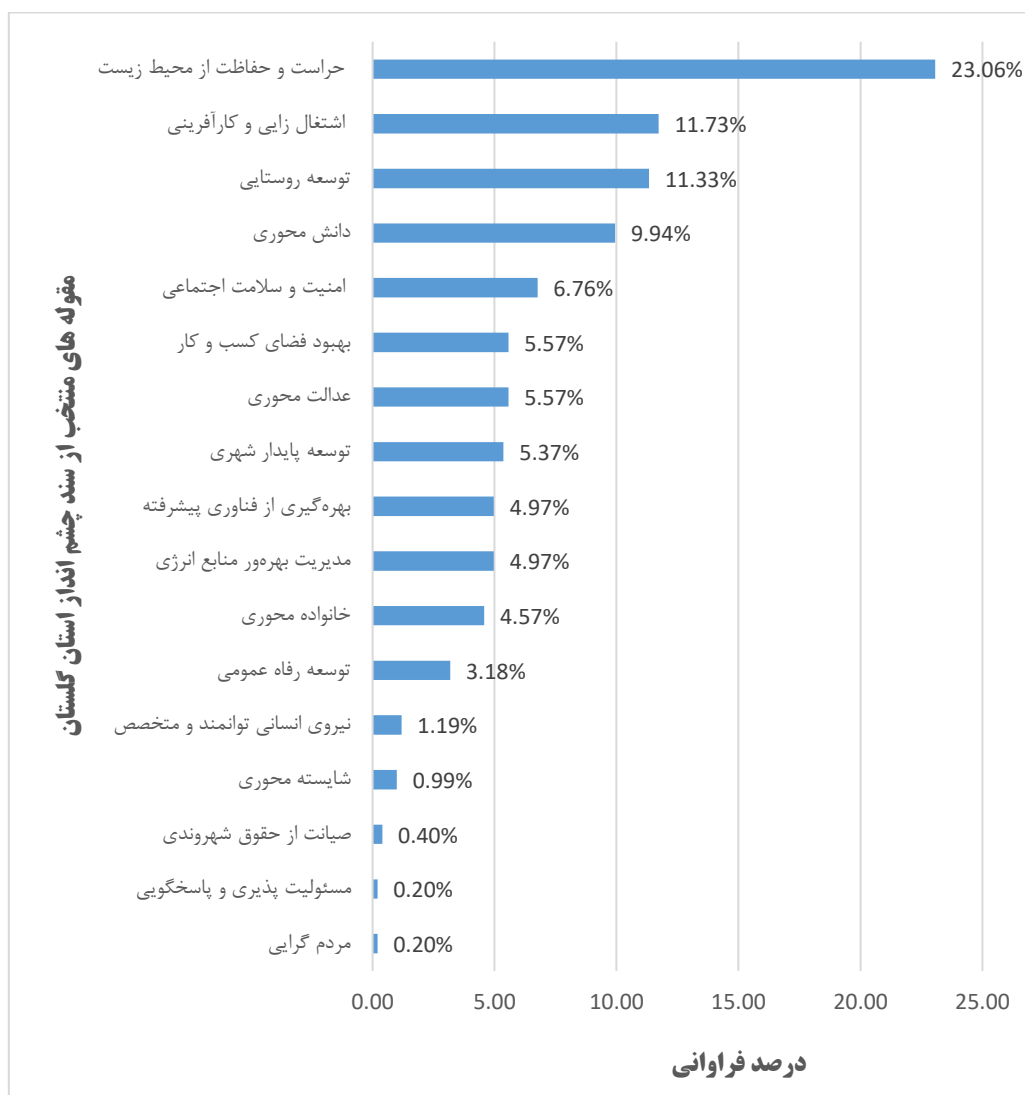
تهیه نمایند. مدیریت مناسب و اعمال رگولاتوری به منظور سروسامان دادن به بازار آشفته مسکن و کنترل قیمت ها و جلوگیری از سواستفاده ها و ... که باعث ایجاد حباب در قیمت مسکن و نتیجه کاهش قدرت خانوارهای استان در تأمین مسکن مناسب می شود بسیار ضروری است، به همین دلیل در اسناد بالادستی به درستی به تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن پرداخته شده است.

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

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

جدول ۱۰-۳: مقوله های مرتبط به بخش عمران، شهرسازی و مسکن از سند چشم انداز استان گلستان

ردیف	مقوله های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	شرح شوق انگیز + ارزش های محوری	۱۱۶
۲	اشتغال زایی و کارآفرینی	شرح شوق انگیز	۵۹
۳	توسعه روستایی	شرح شوق انگیز	۵۷
۴	دانش محوری	شرح شوق انگیز + ارزش های محوری	۵۰
۵	امنیت و سلامت اجتماعی	اهداف بلندمدت	۳۴
۶	عدالت محوری	ارزش های محوری	۲۸
۷	بهبود فضای کسب و کار	شرح شوق انگیز + اهداف بلندمدت	۲۸
۸	توسعه پایدار شهری	شرح شوق انگیز + ارزش های محوری	۲۷
۹	مدیریت بهره ور منابع انرژی	شرح شوق انگیز + اهداف بلندمدت	۲۵
۱۰	بهره گیری از فناوری پیشرفته	ارزش های محوری	۲۵
۱۱	خانواده محوری	ارزش های محوری	۲۳
۱۲	توسعه رفاه عمومی	بیانیه مأموریت + شرح شوق انگیز	۱۶
۱۳	نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف بلندمدت	۶
۱۴	شایسته محوری	اهداف بلندمدت	۵
۱۵	صیانت از حقوق شهروندی	ارزش های محوری	۲
۱۶	مردم گرایی	ارزش های محوری	۱
۱۷	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	ارزش های محوری	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش عمران، شهرسازی و مسکن از سند چشم انداز استان گلستان

از بین مقوله های موجود در سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴، حراست و حفاظت از محیط زیست با ۲۳.۰۶٪ بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است و به شکل معنی داری به اهمیت نگاه زیست محیطی در انجام پروژه های عمرانی و مسکن پرداخته است. امروزه در دنیا الزامات فراوانی در جهت استفاده از مواد و مصالح سبز که آسیب بسیار کمتری به محیط زیست می زنند و نیز استفاده از مواد قابل بازیافت وجود دارد؛ در همین راستا باید در نظر داشت تا فعالیت های بخش عمران، شهرسازی و مسکن نگاهی زیست محیطی داشته باشند تا مخاطرات موجود را به حداقل برسانند. استفاده از توانمندی های زیست محیطی و توجه به محدودیت ها در طراحی، اجرا و نگهداری از پروژه های عمرانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

جلوگیری از تغییر کاربری اراضی منابع طبیعی و کشاورزی به منظور ساخت و ساز و ویلاسازی یکی از مواردی است که باید با جدیت دنبال شود؛ در سال های اخیر به دلایل گوناگون این موضوع با پیگیری مناسب

همراه نبوده و شاهد تخریب اراضی جنگلی، منابع طبیعی و کشاورزی برای ساخت و سازهای غیرمجاز بوده ایم. سند چشم انداز به درستی به این موضوع اشاره کرده و تأکید نموده است که باید الزامات قانونی به وجود آید و با متخلفان برخورد قاطع شود. باید حفظ و حراست از محیط زیست را سرلوحه فعالیت های بخش عمران، شهرسازی و مسکن قرارداد تا ضمن تأمین مسکن مورد نیاز در استان و انجام پروژه های عمرانی گوناگون، از محیط زیست استان که سرمایه ای عمومی است به درستی حفاظت شود.

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

با مطالعه و بررسی ماتریس های مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آن ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۰ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۱۱-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله های منتخب بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

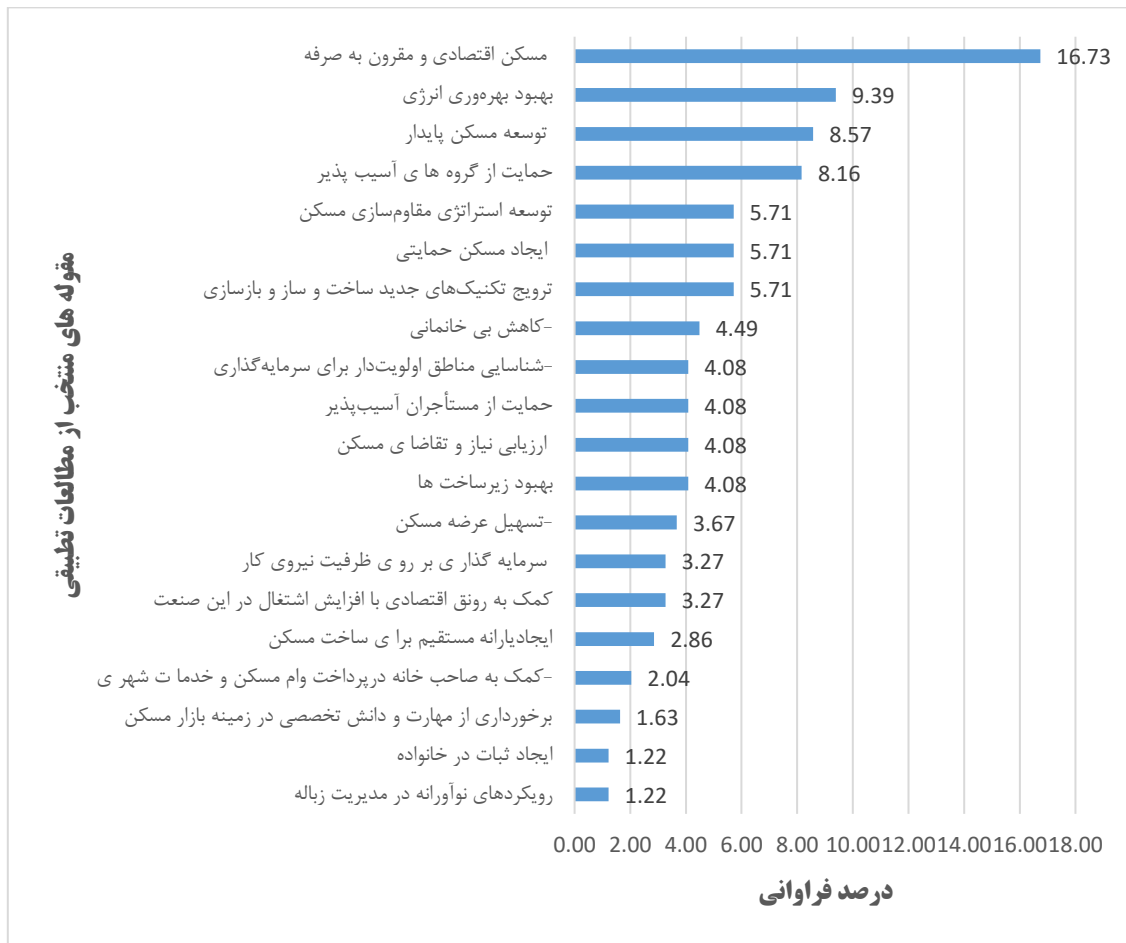
ردیف	مقوله ها
۱	استفاده از فناوری های نوین در ارائه خدمت
۲	برخورداری از اقلیم متنوع
۳	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها
۴	تهیه طرح های تفصیلی
۵	کاداستر املاک
۶	مطالعه و تهیه طرح های توسعه و عمران شهری
۷	نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی
۸	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحذنه، منابع ملی و ...
۹	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ...
۱۰	تکنولوژی GIS
۱۱	حفظ محیط زیست
۱۲	ساماندهی و احیای بافت فرسوده و سکونت گاه های غیررسمی و سایر محلات هدف
۱۳	شایسته سالاری در انتصاب مدیران
۱۴	شرکت های دانش بنیان
۱۵	کمک به ایجاد شهرهای هوشمند
۱۶	مقابله با مفاسد اداری
۱۷	نظارت بر برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه
۱۸	نوآوری و خلاقیت
۱۹	واگذاری زمین به اقشار ویژه
۲۰	گرایش به استفاده از محصولات ایرانی و داخلی

۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

بامطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آنها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۰ 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	مسکن اقتصادی و مقرون به صرفه	۴۱
۲	بهبود بهره‌وری انرژی	۲۳
۳	توسعه مسکن پایدار	۲۱
۴	حمایت از گروه‌های آسیب پذیر	۲۰
۵	ترویج تکنیک‌های جدید ساخت و ساز و بازسازی	۱۴
۶	ایجاد مسکن حمایتی	۱۴
۷	توسعه استراتژی مقاوم سازی مسکن	۱۴
۸	کاهش بی خانمانی	۱۱
۹	بهبود زیرساخت‌ها	۱۰
۱۰	ارزیابی نیاز و تقاضای مسکن	۱۰
۱۱	حمایت از مستأجران آسیب پذیر	۱۰
۱۲	شناسایی مناطق اولویت دار برای سرمایه گذاری	۱۰
۱۳	تسهیل عرضه مسکن	۹
۱۴	کمک به رونق اقتصادی با افزایش اشتغال در این صنعت	۸
۱۵	سرمایه گذاری بر روی ظرفیت نیروی کار	۸
۱۶	ایجاد پارانه مستقیم برای ساخت مسکن	۷
۱۷	-کمک به صاحب خانه در پرداخت وام مسکن و خدمات شهری	۵
۱۸	برخورداری از مهارت و دانش تخصصی در زمینه بازار مسکن	۴
۱۹	رویکردهای نوآورانه در مدیریت زباله	۳
۲۰	ایجاد ثبات در خانواده	۳



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان از مطالعات تطبیقی

در بین مطالعات گوناگون تطبیقی که در این زمینه انجام شده است، تأمین مسکن اقتصادی و مقرون به صرفه با ۱۶.۷۳٪ بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است که از اهمیت تأمین مسکن ارزان در همه جای دنیا خبر می‌دهد. در کشورهای توسعه یافته و کشورهایی که از سطح رفاه عمومی بالایی برخوردار هستند، مسکن به عنوان یک کالای اجتماعی در نظر گرفته می‌شود و قوانین و مقررات کشورها به نفع مردم وضع شده‌اند که نتیجه آن تأمین مسکن اقتصادی و مقرون به صرفه است که همه مردم بتوانند از آن استفاده نمایند. کاهش هزینه‌های خانوار در بحث مسکن یکی از اصلی‌ترین عوامل افزایش سطح رفاه اجتماعی است و به توسعه مناطق کمک خواهد، زیرا می‌تواند شرایط مساعدی را برای حضور نیروی کار در شهرهای بزرگ‌تر فراهم نماید که خود باعث رونق تولید خواهد شد.

در استان گلستان که درآمد سرانه مردم از میانگین کشوری کمتر است و نرخ بیکاری بالایی دارد، تهیه مسکن به یکی از معضلات اجتماعی تبدیل شده است و راهکار آن افزایش تولید و عرضه مسکن است تا بتوان

قیمت تمام شده را کاهش داد تا مردم بتوانند به راحتی صاحب خانه شوند. نهضت ملی مسکن و سایر پروژه های انبوه سازی مسکن باید با جدیت پیگیری شوند و از واسطه گری و دلالی در حوزه مسکن جلوگیری شود تا از افزایش غیرمنطقی قیمت جلوگیری شده و به ثبات قیمت در بازار مسکن کمک شود. از این رو مطالعات تطبیقی به درستی به اهمیت تهیه مسکن اقتصادی و مقرون به صرفه اشاره کرده اند و باید شرایط لازم برای دستیابی به این مهم به وسیله بخش عمران، شهرسازی و مسکن فراهم شده تا شاهد پیشرفت های لازم در استان باشیم.

۵-۳) مقوله های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطرحه، تعداد ۵۲ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه
۲	احیای بافت فرسوده
۳	افزایش بهره‌وری
۴	امنیت روانی و اجتماعی
۵	انبوه‌سازی
۶	آرامش‌زایی
۷	برنامه‌مداری
۸	بهبود سیاست‌های برنامه‌ریزی شهری
۹	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۱۰	پایین بودن قیمت تمام شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان
۱۱	تقویت اقتصاد مسکن
۱۲	تنظیم بازار عرضه و تقاضا
۱۳	تنوع معماری ساختمان به دلیل تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی
۱۴	تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی شهری و روستایی
۱۵	توازن بخش عرضه و تقاضای بازار مسکن
۱۶	توسعه پایدار
۱۷	توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه‌سازان، تولیدکنندگان مصالح و ابزارآلات)
۱۸	توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های حوزه عمران و مسکن
۱۹	جذب و افزایش سرمایه‌گذاری
۲۰	حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت
۲۱	حوزه تخصصی مسکن شهری و روستایی
۲۲	خدمات رایگان و ارزان بازآفرینی بافت‌های فرسوده
۲۳	خدمات و تسهیلات مسکن روستایی
۲۴	راهبری امور زیربنایی استان
۲۵	زنجیره‌های تأمین ملی و بین‌المللی
۲۶	شرکت‌های بخش خصوصی

ردیف	مقوله
۲۷	صدور مجوزها و پروانه‌های بهره‌برداری و ساختمانی
۲۸	ظرفیت صدور خدمات فنی و مهندسی به سایر کشورها
۲۹	فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات)
۳۰	فناوری اطلاعات
۳۱	کیفیت‌گرایی
۳۲	گسترش شاخص R&D
۳۳	مشوق‌ها و تسهیلات
۳۴	معماری و شهرسازی
۳۵	مقاوم‌سازی
۳۶	نرم‌افزارهای مهندسی و حرفه‌ای در بخش عمران و مسکن
۳۷	نظارت و مالیات
۳۸	نظام‌مهندسی عمران و ساختمان
۳۹	هوشمندسازی
۴۰	افزایش بنگاه‌های بزرگ و انبوه‌سازان
۴۱	افزایش سطح رفاه جامعه و کیفیت زندگی
۴۲	آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص
۴۳	پیش‌ساخته‌ها
۴۴	پیشران اشتغال و تولید ناخالص داخلی استان (وابستگی بیش از ۲۵۰ شغل)
۴۵	تخصصی‌گرایی
۴۶	توجه به محیط‌زیست
۴۷	تولید و ساخت صنعتی مسکن
۴۸	حوزه اقتصادی و اجتماعی
۴۹	سبک‌سازی ساختمان
۵۰	طرح نهضت ملی مسکن
۵۱	فرهنگی و مذهبی
۵۲	منابع اولیه غنی مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه)

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۶۸ 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	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	سند چشم‌انداز استان گلستان
۲	قانون مداری	مطالعات کانونی
۳	برنامه مداری	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴	ارتقاء نظام جامع برنامه‌ریزی	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵	ارتقای شاخص بهبود فضای کسب‌وکار	سند چشم‌انداز استان گلستان
۶	گسترش بخش خصوصی و تعاونی	مطالعات کانونی
۷	پیااده‌سازی نظام جامع منابع انسانی	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مأخذ
۸	تبدیل زمین و مسکن از کالای سرمایه‌ای به کالای مصرفی	مطالعات کانونی
۹	کمک به توسعه بنگاه‌های بزرگ	مطالعات کانونی
۱۰	معماری و شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری	مطالعات کانونی
۱۱	حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت	مطالعات کانونی
۱۲	رویکرد ایجاد شهر جدید در منطقه آزاد اینچه برون	مطالعات کانونی
۱۳	کاهش سهم هزینه مسکن در سبد خانوار	مطالعات تطبیقی
۱۴	اصلاح ذهنیت منفی جامعه	مطالعات کانونی
۱۵	فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات)	مطالعات کانونی
۱۶	مشوق‌ها و تسهیلات، زمین ارزان و رایگان ...	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۷	طرح‌های جامع شهری، شهرسازی و بلندمرتبه‌سازی در مرکز استان	مطالعات کانونی
۱۸	اجباری کردن استانداردهای ساخت‌وساز و مبحث ۱۹ ساختمان	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی
۱۹	ساماندهی و احیای بافت فرسوده و سکونت‌گاه‌های غیررسمی و سایر محلات هدف	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۰	بقا، رشد و پایداری	مطالعات کانونی
۲۱	برخورداری از بیشترین پهنه سرزمینی در استان‌های شمالی	مطالعات کانونی
۲۲	خدمات حاکمیتی و غیرحاکمیتی	مطالعات کانونی
۲۳	منابع اولیه مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی)	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۲۴	پایین بودن قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۵	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و با توجه به جمعیت شهری و روستایی در استان	مطالعات میدانی
۲۶	کیفیت زندگی	مطالعات کانونی
۲۷	ایمنی	مطالعات کانونی
۲۸	کیفیت گرایی	مطالعات کانونی
۲۹	آرامش زایی	مطالعات کانونی
۳۰	کارگروهی و تیمی	مطالعات کانونی
۳۱	حفظ محیط‌زیست	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۲	نوآوری و خلاقیت	مطالعات میدانی
۳۳	توسعه کسب‌وکارها و بنگاه‌های حوزه عمران و مسکن	مطالعات کانونی
۳۴	افزایش بهره‌وری	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۵	ظرفیت طرح نهضت ملی مسکن	مطالعات کانونی
۳۶	فناوری‌های نوین (ICT)	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۳۷	حوزه اقتصادی و اجتماعی	مطالعات کانونی
۳۸	بهبود شاخص R&D	مطالعات کانونی
۳۹	افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی	اسناد بالادستی
۴۰	تقویت اقتصاد بخش مسکن	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۱	تخصص گرایی	مطالعات کانونی
۴۲	آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص	مطالعات کانونی
۴۳	حوزه تخصصی مسکن شهری و روستایی	مطالعات کانونی
۴۴	زنجیره‌های تأمین ملی و بین‌المللی	مطالعات کانونی
۴۵	امکان اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مأخذ
۴۶	مدیریت عرضه و تقاضای متوازن مسکن	اسناد بالادستی ++ مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۷	امنیت روانی و اجتماعی	مطالعات کانونی
۴۸	افزایش سطح رفاه جامعه	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۴۹	رویکرد توسعه پایدار	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۵۰	یکپارچه سازی صدور پروانه های نظام مهندسی	اسناد بالادستی
۵۱	انبوه سازی	مطالعات کانونی
۵۲	توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه سازان، تولیدکنندگان مصالح و مواد و ابزارآلات)	مطالعات کانونی
۵۳	سهم قابل توجهی در تولید ناخالص داخلی استان	مطالعات کانونی
۵۴	بهینه سازی مصرف انرژی	مطالعات کانونی
۵۵	احیای بافت فرسوده	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۵۶	حرکت به سمت ساخت صنعتی مسکن	مطالعات کانونی
۵۷	کمک به بهبود سیستم مالیات ستانی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۵۸	پیشران اشتغال بوده (وابستگی بیش از ۲۵۰ شغل)	مطالعات کانونی
۵۹	پیش ساخته ها، سبک سازی ساختمان و سرعت بخشی به احداث	مطالعات کانونی
۶۰	هوشمند سازی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶۱	جذب و افزایش سرمایه گذاری	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶۲	استفاده از نرم افزارهای مهندسی و حرفه ای	مطالعات کانونی
۶۳	تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی	مطالعات کانونی
۶۴	تقویت نقش دولت در تأمین مسکن روستایی و طبقات پایین جامعه	مطالعات کانونی
۶۵	جلوگیری از ساخت و ساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی	اسناد بالادستی
۶۶	صدور خدمات فنی و مهندسی	مطالعات کانونی
۶۷	مقاوم سازی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶۸	امور زیربنایی استان	مطالعات کانونی

در ادامه روند تکمیل و متن کامل کاربرگ های چهار گانه مربوط به تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان به ترتیب آورده شده است.

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

می شود.

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 بخش عمران، شهرسازی و

مسکن

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 مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	مدیریت یکپارچه زمین-برخورداری از رفاه و منزلت- مقاوم سازی ساختمان ها در برابر بلایا-تأمین مسکن گروه های کم درآمد-رعایت الزامات زیست محیطی در ساخت مسکن- تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن- تکمیل زیرساخت های مورد نیاز برای شکل دهی به محور توسعه	توسعه رفاه عمومی-حفاظت از محیط زیست-توسعه پایدار شهری- توسعه روستایی- اشتغال زایی و کارآفرینی- امنیت و سلامت اجتماعی	استفاده از زمین های موات یا رها شده-ساماندهی و احیا بافت های فرسوده	فراهم کردن فرصت مسکن ارزان قیمت-بهبود زیرساخت ها- کمک به رونق اقتصادی با افزایش اشتغال در این صنعت-مدرن سازی خانه ها- توسعه مسکن پایدار- ارزیابی نیاز و تقاضای مسکن	افزایش سطح رفاه جامعه و کیفیت زندگی - امنیت روانی و اجتماعی- پیشران اشتغال و تولید ناخالص داخلی استان (وابستگی بیش از ۲۵۰ شغل) - سیاست گذاری شهرسازی و مسکن شهری و روستایی- سیاست گذار تولید و عرضه مسکن و توازن بخش عرضه و تقاضای بازار مسکن- راهبردی امور زیربنایی استان- توسعه پایدار
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	نظارت بر بازار مسکن- تحقیقات ساختمانی- تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن	واگذاری زمین به اқشار ویژه- مطالعه و تهیه طرح های توسعه و عمران شهری- نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی- تهیه طرح های تفصیلی- برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	حمایت از مستأجران آسیب پذیر- ایجاد خانه های بیشتر برای رفع نیاز جمعیت و اقتصاد در حال رشد	مسکن (شهری، روستایی، انبوه سازی، بلندمرتبه، ویلایی و...) - تسهیلات مالی - صدور مجوزها و پروانه های بهره برداری و ساختمانی- کاربری ها - واگذاری عرصه ها - خدمات علمی، آموزشی و پژوهشی - خدمات فنی و مهندسی - مصالح ساختمانی - زیرساخت های عمرانی و زیربنایی- تهیه طرح های جامع و تفصیلی شهری و روستایی -تنظیم	

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
						گری قوانین و مقررات اتحادیه های املاک و مسکن - خدمات الکترونیک - خدمات حاکمیتی و غیر حاکمیتی
۳	ذی نفعان (مشتریان، ارباب رجوعان و...)	تأمین مسکن گروه های کم درآمد و نیازمند -		حمایت از گروه های آسیب پذیر - حمایت از مستأجران آسیب پذیر - مسکن مناسب برای افراد دارای معلولیت -	متقاضیان مسکن (مردمی و دولتی) - پیمانکاران - شرکت های تولیدی و خدماتی بخش مسکن - سازمان های دولتی - سازمان های عمومی - تعاونی ها - شرکت های بخش خصوصی - کارکنان دولت - نیروهای مسلح - مزدوجین جدید - مشتریان خارجی (عرب ها و افغانه)	
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی				حوزه جغرافیایی و بازارها استانی، استان های هم جوار - ملی و بین المللی - مهندسی و عمران و فنی - فناوری اطلاعات - حوزه اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی و مذهبی - معماری و شهرسازی - حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت - حوزه تخصصی مسکن شهری و روستایی - زنجیره های تأمین ملی و بین المللی	
۵	تکنولوژی	ایجاد بانک اطلاعات زمین و مسکن	بهره گیری از فناوری پیشرفته	استفاده از شرکت های دانش بنیان - تکنولوژی GIS - کاداستر املاک - استفاده از فناوری های نوین در ارائه خدمت	ترویج تکنیک های جدید ساخت و ساز - رویکردهای نوآورانه در مدیریت زباله	تولید صنعتی مسکن - سبک سازی - مقاوم سازی - انبوه سازی - بهینه سازی مصرف انرژی - هوشمندسازی - جایگزین سازی - پیش ساخته ها - نرم افزارهای مهندسی و حرفه ای در بخش عمران و مسکن
۶	ارزش های بنیادی	رعایت ارزش های فرهنگی و حفظ حرمت و منزلت خانواده در معماری مسکن.	خانواده محوری - عدالت محوری - مردم گرایی - شایسته محوری - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - حراست و حفاظت از محیط زیست - دانش محوری	نوآوری و خلاقیت - حفظ محیط زیست	حمایت از گروه های آسیب پذیر	تخصصی گرایی - ایمنی - آرامش زایی - زیباسازی - توجه به هنجارهای ملی و مذهبی - شایسته سالاری - دانش مداری - توجه به محیط زیست - برنامه مداری - مشتری مداری و توجه به حقوق شهروندی - تعهد سازمانی - کارگروهی و تیمی - کیفیت گرایی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	ارتقای مهارت نیروی انسانی ماهر	نیروی انسانی توانمند و متخصص	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و... - برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ... - برخورداری از اقلیم متنوع - شرکت‌های دانش‌بنیان	برخورداری از مهارت‌ها، دانش، تخصص لازم در بازار مسکن	پهنه سرزمینی در استان‌های شمالی - منابع اولیه غنی مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی) - دانشگاه‌ها - دانشکده‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی عمران و ساختمان - توازن بین جمعیت شهری و روستایی - تنوع معماری ساختمان به دلیل تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی - اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه - ظرفیت صدور خدمات فنی و مهندسی به سایر کشورها - پایین بودن قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	ارتقا مهارت نیروی انسانی -	شایسته محوری	مقابله با مفاسد اداری - شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان	برخورداری از مهارت و دانش تخصصی در زمینه بازار مسکن - سرمایه‌گذاری بر روی ظرفیت نیروی کار،	استخدام و بازنشستگی - آموزش - خدمات رفاهی - بیمه‌ها و خدمات درمانی - حقوق و مزایا -
۹	مسئولیت اجتماعی	آگاهی‌رسانی عمومی - اعمال سیاست‌های تشویقی مهندسين داوطلب برای خدمت در طرح مسکن حمایتی - رعایت الزامات زیست‌محیطی در ساخت مسکن - حمایت از مصرف‌کننده، آگاهی‌رسانی، بیمه کیفیت ساخت -	صیانت از حقوق شهروندی	گرایش به استفاده از محصولات ایرانی و داخلی	ایجاد ثبات در خانواده - ایجاد مسکن حمایتی - کمک به صاحب‌خانه در پرداخت وام مسکن و خدمات شهری - برنامه ریزی برای تهیه مسکن سالمندان - حمایت از گروه‌های آسیب پذیر - مسکن مناسب برای افراد دارای معلولیت - حمایت از مستأجران آسیب پذیر - ایجاد پارانه مستقیم برای ساخت مسکن	روابط عمومی - زمین رایگان - تسهیلات درازمدت و ارزان قیمت - ایجاد زیرساخت‌های عمرانی عمومی - ایجاد شهرهای جدید - خدمات رایگان و ارزان بازآفرینی بافته‌ای فرسوده - ابلاغ قانون جهش تولید مسکن - طرح نهضت ملی مسکن - تسهیلات تکلیفی بانکی - تبصره‌های قانونی بودجه - همایش‌ها و جشنواره‌ها - آموزش و تحقیقات - تخفیفات در صدور مجوزها - خدمات و تسهیلات مسکن روستایی - طرح‌های جامع و هادی و تفصیلی - توسعه پایدار شهری - توسعه تعاونی‌های مسکن - اصلاح ذهنیت منفی جامعه
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی - یکپارچه سازی صدور پروانه‌های نظام مهندسی - جلوگیری	مدیریت بهره‌ور منابع - بهبود فضای کسب و کار	نظارت بر برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه - ساماندهی و احیای بافت فرسوده و	بهبود بهره‌وری انرژی - ارزیابی نیاز و تقاضای مسکن - شناسایی مناطق اولویت‌دار برای سرمایه‌گذاری	دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تخصصی - تربیت نیروی انسانی متخصص - توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های حوزه عمران و مسکن - جذب و افزایش

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
		از ساخت و ساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی اجباری کردن استانداردهای ساخت و ساز - بیمه کیفیت ساخت -		سکونت گاه های غیر رسمی و سایر محلات هدف	مسکن اقتصادی و مقرون به صرفه - توسعه استراتژی مقاوم سازی مسکن	سرمایه گذاری - فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات) - توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه سازان، تولیدکنندگان مصالح و مواد و ابزارآلات) - مشوق ها و تسهیلات - زمین رایگان - طرح های جامع شهری - توسعه شهرسازی - رشد و پایداری - بلندمرتبه سازی در مرکز استان - نظام مهندسی عمران و ساختمان - مبحث ۱۹ ساختمان - سبک سازی ساختمان - گسترش شاخص R&D - تنظیم بازار عرضه و تقاضا - تقویت اقتصاد مسکن - حفظ عرضه های توسعه شهرسازی - تبدیل زمین و مسکن از کالای سرمایه ای به کالای مصرفی - رویکرد ایجاد شهر جدید در اینچه برون -
۱۱	چشم انداز	تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن	بهبود فضای کسب و کار - حکمرانی خوب - خصوصی سازی	کمک به ایجاد شهرهای هوشمند	توسعه مسکن پایدار - کاهش بی خانمانی - تسهیل عرضه مسکن - ایجاد واحدهای مسکونی ایمن و مقرون به صرفه	افزایش بنگاه های بزرگ و انبوه سازان - آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص - ساخت صنعتی مسکن - نظارت و مالیات - ایجاد شهرهای جدید - اصلاح و تغییر رویکرد شهرسازی در بخش دولتی و خصوصی - احیای بافت فرسوده - افزایش تسهیلات مالی در مسکن روستایی - ساماندهی صنایع پشتیبان و مرتبط به بخش مسکن - تمرکززدایی و توسعه خدمات عمومی زیربنایی و روبنایی برق، مخابرات و بهداشت و... - بهبود سیاست های برنامه ریزی شهری - افزایش بهره وری - شناسایی زمین بالقوه ساخت مسکن - شکل گیری مدیریت واحد شهری و مقابله با موازی کاری - استفاده از سرمایه های خرد و افزایش نرخ پس انداز مسکن

۲-۶-۳) کاربرد شماره ۲؛ مقوله های جمع آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان

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

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چيست؟	افزایش سطح رفاه جامعه و کیفیت زندگی، امنیت روانی و اجتماعی، پیشران اشتغال و تولید ناخالص داخلی استان (وابستگی بیش از ۲۵۰ شغل)، سیاست گذاری شهرسازی و مسکن شهری و روستایی، سیاست گذاری تولید و عرضه مسکن و توازن بخش عرضه و تقاضای بازار مسکن، راهبری امور زیربنایی استان، توسعه پایدار شهری-توسعه روستایی-امنیت و سلامت اجتماعی-مدیریت یکپارچه زمین - مقاوم سازی ساختمان ها در برابر بلایا-تأمین مسکن گروه های کم درآمد-رعایت الزامات زیست محیطی در ساخت مسکن-تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن- تکمیل زیرساخت های مورد نیاز برای شکل دهی به محور توسعه- فراهم کردن فرصت مسکن ارزان قیمت-بهبود زیرساخت ها-مدرن سازی خانه ها- ارتزایی نیاز و تقاضای مسکن- استفاده از زمین های موات یا رها شده-ساماندهی و احیا یافته های فرسوده	توسعه پایدار شهری-توسعه روستایی- امنیت و سلامت اجتماعی-مدیریت یکپارچه زمین - مقاوم سازی ساختمان ها در برابر بلایا-تأمین مسکن گروه های کم درآمد-رعایت الزامات زیست محیطی در ساخت مسکن-تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن- تکمیل زیرساخت های مورد نیاز برای شکل دهی به محور توسعه- فراهم کردن فرصت مسکن ارزان قیمت-بهبود زیرساخت ها-مدرن سازی خانه ها- ارتزایی نیاز و تقاضای مسکن- استفاده از زمین های موات یا رها شده-ساماندهی و احیا یافته های فرسوده	افزایش سطح رفاه جامعه و کیفیت زندگی، پیشران اشتغال و تولید ناخالص داخلی استان (وابستگی بیش از ۲۵۰ شغل)، سیاست گذاری شهرسازی و مسکن شهری و روستایی، سیاست گذاری تولید و عرضه مسکن و توازن بخش عرضه و تقاضای بازار مسکن، راهبری امور زیربنایی استان، توسعه پایدار شهری-توسعه روستایی-امنیت و سلامت اجتماعی-مدیریت یکپارچه زمین - مقاوم سازی ساختمان ها در برابر بلایا-تأمین مسکن گروه های کم درآمد-رعایت الزامات زیست محیطی در ساخت مسکن-تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن- تکمیل زیرساخت های مورد نیاز برای شکل دهی به محور توسعه- فراهم کردن فرصت مسکن ارزان قیمت-بهبود زیرساخت ها-مدرن سازی خانه ها- توسعه مسکن پایدار- ارزیابی نیاز و تقاضای مسکن- استفاده از زمین های موات یا رها شده-ساماندهی و احیا یافته های فرسوده

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۲	«بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» چه کالاهای یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟	مسکن (شهری، روستایی، انبوه‌سازی، بلندمرتبه، ویلایی و ...) - تسهیلات مالی - صدور مجوزها و پروانه‌های بهره‌برداری و ساختمانی - کاربری‌ها - واگذاری عرصه‌ها - خدمات علمی، آموزشی و پژوهشی - خدمات فنی و مهندسی - مصالح ساختمانی - زیرساخت‌های عمرانی و زیربنایی - تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی شهری و روستایی - تنظیم گری قوانین و مقررات اتحادیه‌های املاک و مسکن - خدمات الکترونیک - خدمات ساختمانی در برابر حوادث پرخطر - کمر بند سبز در بازار مسکن - حمایت از مصرف‌کننده - صدور پروانه‌های نظام مهندسی - حمایت از مستأجران آسیب‌پذیر - ایجاد خانه‌های بیشتر برای رفع نیاز جمعیت و اقتصاد در حال رشد - واگذاری زمین به اقشار ویژه - مطالعه و تهیه طرح‌های توسعه و عمران شهری - نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی - تهیه طرح‌های تفصیلی - برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها - تحقیقات ساختمانی - تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن	مسکن (شهری، روستایی، انبوه‌سازی، بلندمرتبه، ویلایی و ...) - تسهیلات مالی - صدور مجوزها و پروانه‌های بهره‌برداری و ساختمانی - کاربری‌ها - واگذاری عرصه‌ها - خدمات علمی، آموزشی و پژوهشی - خدمات فنی و مهندسی - مصالح ساختمانی - زیرساخت‌های عمرانی و زیربنایی - تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی شهری و روستایی - تنظیم گری قوانین و مقررات اتحادیه‌های املاک و مسکن - خدمات الکترونیک ایمن‌سازی ساختمان‌ها در برابر حوادث پرخطر - کمر بند سبز در اطراف مراکز جمعیتی - نظارت بر بازار مسکن - حمایت از مصرف‌کننده - یکپارچه‌سازی صدور پروانه‌های نظام مهندسی - حمایت از مستأجران آسیب‌پذیر - ایجاد خانه‌های بیشتر برای رفع نیاز جمعیت و اقتصاد در حال رشد - واگذاری زمین به اقشار ویژه - برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها - خدمات حاکمیتی و غیر حاکمیتی	مسکن (شهری، روستایی، انبوه‌سازی، بلندمرتبه، ویلایی و ...) - تسهیلات مالی - صدور مجوزها و پروانه‌های بهره‌برداری و ساختمانی - کاربری‌ها - واگذاری عرصه‌ها - خدمات علمی، آموزشی و پژوهشی - خدمات فنی و مهندسی - مصالح ساختمانی - زیرساخت‌های عمرانی و زیربنایی - تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی شهری و روستایی - تنظیم گری قوانین و مقررات اتحادیه‌های املاک و مسکن - خدمات الکترونیک ایمن‌سازی ساختمان‌ها در برابر حوادث پرخطر - کمر بند سبز در اطراف مراکز جمعیتی - نظارت بر بازار مسکن - حمایت از مصرف‌کننده - یکپارچه‌سازی صدور پروانه‌های نظام مهندسی - حمایت از مستأجران آسیب‌پذیر - ایجاد خانه‌های بیشتر برای رفع نیاز جمعیت و اقتصاد در حال رشد - واگذاری زمین به اقشار ویژه - برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها - خدمات حاکمیتی و غیر حاکمیتی - تحقیقات ساختمانی - تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» چه کسانی هستند؟	متقاضیان مسکن (مردمی و دولتی)، پیمانکاران، شرکت‌های تولیدی و خدماتی بخش مسکن، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های عمومی، تعاونی‌ها، شرکت‌های بخش خصوصی، کارکنان دولت، نیروهای مسلح، مزدوجین جدید، مشتریان خارجی (عرب‌ها و افغانه) - تأمین مسکن گروه‌های کم‌درآمد و نیازمند - حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر - مسکن مناسب برای افراد دارای معلولیت - افغانه)	تأمین مسکن گروه‌های کم‌درآمد و نیازمند - حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر - حمایت از مستأجران آسیب‌پذیر - مسکن مناسب برای افراد دارای معلولیت -	متقاضیان مسکن (مردمی و دولتی)، پیمانکاران، شرکت‌های تولیدی و خدماتی بخش مسکن، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های عمومی، تعاونی‌ها، شرکت‌های بخش خصوصی، کارکنان دولت، نیروهای مسلح، مزدوجین جدید، مشتریان خارجی (عرب‌ها و افغانه) - تأمین مسکن گروه‌های کم‌درآمد و نیازمند - حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر - مسکن مناسب برای افراد دارای معلولیت -
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه	حوزه جغرافیایی و بازارها استانی، استان‌های هم‌جوار، ملی و بین المللی - مهندسی و عمران و فنی - فناوری اطلاعات - حوزه اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی و مذهبی - معماری و شهرسازی - حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت - حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت - حوزه تخصصی مسکن شهری و روستایی - زنجیره‌های تأمین ملی و بین‌المللی	کانون‌های روستایی کوچک - شهرهای کوچک و میانی	حوزه جغرافیایی و بازارها استانی، استان‌های هم‌جوار، ملی و بین المللی - مهندسی و عمران و فنی - فناوری اطلاعات - حوزه اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی و مذهبی - معماری و شهرسازی - حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت - حوزه تخصصی مسکن شهری و روستایی - زنجیره‌های تأمین ملی و بین‌المللی

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
	محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟			
۵	«بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟	تولید صنعتی مسکن، سبک سازی، مقاوم سازی، انبوه سازی، بهینه سازی، مصرف انرژی، هوشمندسازی، جایگزین سازی، پیش ساخته ها، نرم افزارهای مهندسی و حرفه ای در بخش عمران و مسکن	ایجاد بانک اطلاعات زمین و مسکن - ترویج تکنیک های جدید ساخت و ساز - رویکردهای نوآورانه در مدیریت زیاله - استفاده از شرکت های دانش بنیان - تکنولوژی GIS - کاداستر املاک - استفاده از فناوری های نوین در ارائه خدمت -	تولید صنعتی مسکن، سبک سازی، مقاوم سازی، انبوه سازی، بهینه سازی مصرف انرژی، هوشمندسازی، جایگزین سازی، پیش ساخته ها، نرم افزارهای مهندسی و حرفه ای در بخش عمران و مسکن - ترویج تکنیک های جدید ساخت و ساز - رویکردهای نوآورانه در مدیریت زیاله - استفاده از شرکت های دانش بنیان - تکنولوژی GIS - کاداستر املاک - استفاده از فناوری های نوین در ارائه خدمت -
۶	ارزش های بنیادی «بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» کدام است؟	تخصصی گرای - ایمنی - آرامش زایی - زیباسازی - توجه به هنجارهای ملی و مذهبی - شایسته سالاری - دانش مداری - توجه به محیط زیست - برنامه مداری - مشتری مداری و توجه به حقوق شهروندی - تعهد سازمانی - کارگروهی و تیمی - کیفیت گرای	خانواده محوری - عدالت محوری - مردم گرای - شایسته محوری - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - حراست و حفاظت از محیط زیست - دانش محوری - رعایت ارزش های فرهنگی و حفظ حرمت و منزلت خانواده در معماری مسکن - حمایت از گروه های آسیب پذیر - نوآوری و خلاقیت -	تخصصی گرای - ایمنی - آرامش زایی - زیباسازی - توجه به هنجارهای ملی و مذهبی - برنامه مداری - مشتری مداری و توجه به حقوق شهروندی - تعهد سازمانی - کارگروهی و تیمی - کیفیت گرای
۷	«بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش های مشابه خود در سایر استان ها و سایر کشورها برخوردار است؟	پهنه سرزمینی در استان های شمالی، منابع اولیه غنی مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی)، دانشگاه ها، دانشکده ها و مراکز علمی و تحقیقاتی عمران و ساختمان، توازن بین جمعیت شهری و روستایی - تنوع معماری ساختمان به دلیل تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی - اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه - ظرفیت صدور خدمات فنی و مهندسی به سایر کشورها - پایین بودن قیمت تمام شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان -	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و ... - برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ... - برخورداری از اقلیم متنوع - شرکت های دانش بنیان - نیروی انسانی توانمند و متخصص	پهنه سرزمینی در استان های شمالی، منابع اولیه غنی مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی)، دانشگاه ها، دانشکده ها و مراکز علمی و تحقیقاتی عمران و ساختمان، توازن بین جمعیت شهری و روستایی - تنوع معماری ساختمان به دلیل تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی - اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه - ظرفیت صدور خدمات فنی و مهندسی به سایر کشورها - پایین بودن قیمت تمام شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان -
۸	«بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن ها توجه دارد؟	استخدام و بازنشتگی - آموزش - خدمات رفاهی - بیمه ها و خدمات درمانی - حقوق و مزایا -	ارتقا مهارت نیروی انسانی - برخورداری از مهارت و دانش تخصصی در زمینه بازار مسکن - سرمایه گذاری بر روی ظرفیت نیروی کار - مقابله با مفاسد اداری - شایسته سالاری در انتصاب مدیران و بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان	استخدام و بازنشتگی - آموزش - خدمات رفاهی - بیمه ها و خدمات درمانی - حقوق و مزایا -

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۹	<p>«بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟</p>	<p>روابط عمومی - زمین رایگان- تسهیلات درازمدت و ارزان قیمت- ایجاد زیرساخت‌های عمرانی عمومی- ایجاد شهرهای جدید- خدمات رایگان و ارزان بازآفرینی بافت‌های فرسوده - ابلاغ قانون جهش تولید مسکن- طرح نهضت ملی مسکن- تسهیلات تکلیفی بانکی- تبصره‌های قانونی بودجه - همایش‌ها و جشنواره‌ها- آموزش و تحقیقات- تخفیفات در صدور مجوزها- خدمات و تسهیلات مسکن روستایی- طرح‌های جامع و هادی و تفصیلی- توسعه پایدار شهری- توسعه تعاونی‌های مسکن- اصلاح ذهنیت منفی جامعه</p>	<p>صیانت از حقوق شهروندی- آگاهی‌رسانی عمومی- اعمال سیاست‌های تشویقی مهندسیین داوطلب برای خدمت در طرح مسکن حمایتی- رعایت الزامات زیست‌محیطی در ساخت مسکن- حمایت از مصرف‌کننده، آگاهی‌رسانی، بیمه کیفیت ساخت- ایجاد ثبات در خانواده- ایجاد مسکن حمایتی- کمک به صاحب‌خانه در پرداخت وام مسکن و خدمات شهری- برنامه‌ریزی برای تهیه مسکن سالمندان- حمایت از گروه‌های آسیب پذیر- مسکن مناسب برای افراد دارای معلولیت- حمایت از مستأجران آسیب پذیر- ایجاد پارانه مستقیم برای ساخت مسکن- گرایش به استفاده از محصولات ایرانی و داخلی</p>	<p>روابط عمومی - زمین رایگان- تسهیلات درازمدت و ارزان قیمت- ایجاد زیرساخت‌های عمرانی عمومی- ایجاد شهرهای جدید- خدمات رایگان و ارزان بازآفرینی بافت‌های فرسوده - ابلاغ قانون جهش تولید مسکن- طرح نهضت ملی مسکن- تسهیلات تکلیفی بانکی- تبصره‌های قانونی بودجه - همایش‌ها و جشنواره‌ها- آموزش و تحقیقات- تخفیفات در صدور مجوزها- خدمات و تسهیلات مسکن روستایی- طرح‌های جامع و هادی و تفصیلی- توسعه پایدار شهری- توسعه تعاونی‌های مسکن - صیانت از حقوق شهروندی- آگاهی‌رسانی عمومی- اعمال سیاست‌های تشویقی مهندسیین داوطلب برای خدمت در طرح مسکن حمایتی- رعایت الزامات زیست‌محیطی در ساخت مسکن- حمایت از مصرف‌کننده، آگاهی‌رسانی، بیمه کیفیت ساخت- ایجاد ثبات در خانواده- ایجاد مسکن حمایتی- کمک به صاحب‌خانه در پرداخت وام مسکن و خدمات شهری- برنامه‌ریزی برای تهیه مسکن سالمندان- حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر- مسکن مناسب برای افراد دارای معلولیت- حمایت از مستأجران آسیب پذیر- ایجاد پارانه مستقیم برای ساخت مسکن- اصلاح ذهنیت منفی جامعه- گرایش به استفاده از محصولات ایرانی و داخلی</p>
۱۰	<p>«بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟</p>	<p>دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تخصصی- تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه کسب‌وکارها و بنگاه‌های حوزه عمران و مسکن- جذب و افزایش سرمایه‌گذاری- فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات)- توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه‌سازان، تولیدکنندگان مصالح و مواد و ابزارآلات)- مشوق‌ها و تسهیلات- رشد و پایداری- زمین رایگان- طرح‌های جامع شهری- توسعه شهرسازی- بلندمرتبه‌سازی در مرکز استان- نظام مهندسی عمران و ساختمان- ۱۹ مبحث- سبک‌سازی ساختمان- R&D- تنظیم بازار عرضه و تقاضا- تقویت زمین و مسکن از کالای سرمایه‌ای به کالای مصرفی- رویکرد ایجاد شهر جدید در اینچه برون-</p>	<p>مدیریت بهره‌ور منابع- افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی- یکپارچه سازی صدور پروانه‌های نظام مهندسی- جلوگیری از ساخت‌وساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی- اجباری کردن استانداردهای ساخت و ساز- بیمه کیفیت ساخت- ارزیابی نیاز و تقاضای مسکن- شناسایی مناطق اولویت‌دار برای سرمایه‌گذاری مسکن اقتصادی و مقرون‌به‌صرفه- نظارت بر برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه- ساماندهی و احیای بافت فرسوده و سکونت‌گاه‌های غیررسمی و سایر محلات هدف- بهبود فضای کسب‌وکار</p>	<p>دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تخصصی- تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه کسب‌وکارها و بنگاه‌های حوزه عمران و مسکن- جذب و افزایش سرمایه‌گذاری- فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات)- توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه‌سازان، تولیدکنندگان مصالح و مواد و ابزارآلات)- مشوق‌ها و تسهیلات- زمین رایگان- طرح‌های جامع شهری- توسعه شهرسازی- بلندمرتبه‌سازی در مرکز استان- نظام مهندسی عمران و ساختمان- ۱۹ مبحث- سبک‌سازی ساختمان- گسترش شاخص R&D- رشد و پایداری- تنظیم بازار عرضه و تقاضا- تقویت اقتصاد مسکن- حفظ عرصه‌های توسعه شهرسازی مدیریت بهره‌ور منابع- افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی- یکپارچه سازی صدور پروانه‌های نظام مهندسی- جلوگیری از ساخت‌وساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی- اجباری کردن استانداردهای ساخت و ساز- بیمه کیفیت ساخت- ارزیابی نیاز و تقاضای مسکن- شناسایی مناطق اولویت‌دار برای سرمایه‌گذاری مسکن اقتصادی و مقرون‌به‌صرفه- نظارت بر</p>

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
				برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه-ساماندهی و احیای بافت فرسوده و سکونت گاه های غیررسمی و سایر محلات هدف- تبدیل زمین و مسکن از کالای سرمایه ای به کالای مصرفی- رویکرد ایجاد شهر جدید در اینچه برون
۱۱	«بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می شود؟	افزایش بنگاه های بزرگ و انبوه سازان- آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص- ساخت صنعتی مسکن- نظارت و مالیات- ایجاد شهرهای جدید- اصلاح و تغییر رویکرد شهرسازی در بخش دولتی و خصوصی- احیای بافت فرسوده- افزایش تسهیلات مالی در مسکن روستایی- ساماندهی صنایع پشتیبان و مرتبط به بخش مسکن- تمرکززدایی و توسعه خدمات عمومی زیربنایی و روبنایی برق، مخابرات و بهداشت و...- بهبود سیاست های برنامه ریزی شهری- افزایش بهره وری- شناسایی زمین بالقوه ساخت مسکن- شکل گیری مدیریت واحد شهری و مقابله با موازی کاری- استفاده از سرمایه های خرد و افزایش نرخ پس انداز مسکن- تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن- توسعه مسکن پایدار- کاهش بی خانمانی- ایجاد واحدهای مسکونی ایمن و مقرون به صرفه- کمک به ایجاد شهرهای هوشمند- بهبود فضای کسب و کار- حکمرانی خوب- خصوصی سازی	تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن- توسعه مسکن پایدار- کاهش بی خانمانی- ایجاد واحدهای مسکونی ایمن و مقرون به صرفه- کمک به ایجاد شهرهای هوشمند- بهبود فضای کسب و کار- حکمرانی خوب- خصوصی سازی	افزایش بنگاه های بزرگ و انبوه سازان- آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص- ساخت صنعتی مسکن- نظارت و مالیات- ایجاد شهرهای جدید- اصلاح و تغییر رویکرد شهرسازی در بخش دولتی و خصوصی- احیای بافت فرسوده- افزایش تسهیلات مالی در مسکن روستایی- ساماندهی صنایع پشتیبان و مرتبط به بخش مسکن- تمرکززدایی و توسعه خدمات عمومی زیربنایی و روبنایی برق، مخابرات و بهداشت و...- بهبود سیاست های برنامه ریزی شهری- افزایش بهره وری- شناسایی زمین بالقوه ساخت مسکن- شکل گیری مدیریت واحد شهری و مقابله با موازی کاری- استفاده از سرمایه های خرد و افزایش نرخ پس انداز مسکن- تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن- توسعه مسکن پایدار- کاهش بی خانمانی- ایجاد واحدهای مسکونی ایمن و مقرون به صرفه- کمک به ایجاد شهرهای هوشمند- بهبود فضای کسب و کار- حکمرانی خوب- خصوصی سازی

۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش عمران، مسکن و شهرسازی استان گلستان به‌عنوان سیاست‌گذار شهرسازی و مسکن شهری و روستایی، مدیریت عرضه و تقاضای متوازن مسکن با رویکرد توسعه پایدار را بر عهده دارد. این بخش همچنین با راهبری امور زیربنایی استان، پیشران اشتغال بوده (وابستگی بیش از ۲۵۰ شغل) و سهم قابل توجهی در تولید ناخالص داخلی استان، افزایش سطح رفاه جامعه، کیفیت زندگی و امنیت روانی و اجتماعی دارد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	خدمات حاکمیتی بخش عمران، مسکن و شهرسازی استان گلستان شامل صدور مجوزها و پروانه‌های بهره‌برداری و ساختمانی، تعیین کاربری‌ها، واگذاری عرصه‌ها، تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی شهری و روستایی، تنظیم گری ضوابط، قوانین و مقررات، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های عمرانی و زیربنایی و نهایتاً ارائه خدمات علمی، آموزشی و پژوهشی می‌باشد. سایر خدمات این بخش شامل ارائه تسهیلات مالی، تولید و ساخت مسکن (شهری، روستایی، انبوه‌سازی، بلندمرتبه، ویلایی و ...)، ارائه خدمات صنفی در قالب اتحادیه‌های املاک و مسکن، خدمات الکترونیک، ارائه خدمات فنی و مهندسی و عرضه مصالح ساختمانی می‌باشد.
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	ذینفعان داخلی بخش عمران، مسکن و شهرسازی استان گلستان شامل: مدیران، کارکنان، پیمانکاران، شرکت‌های تولیدی و خدماتی بخش مسکن، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های عمومی (شهرداری‌ها)، تعاونی‌ها، شرکت‌های بخش خصوصی فعال در بخش، سازمان نظام‌مهندسی ذینفعان خارجی بخش عمران، مسکن و شهرسازی استان گلستان شامل: سازمان‌های حاکمیتی، امنیتی، مشتریان، متقاضیان مسکن (مردمی و دولتی)، رسانه‌های و شبکه‌های اجتماعی، گروه‌های جهادی، شرکت‌های بین‌المللی و جهانی، مشتریان خارجی (عرب‌ها و افغانه)،
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمروی جغرافیای بخش عمران، مسکن و شهرسازی استان گلستان حوزه جغرافیایی و بازارها استانی، استان‌های هم‌جوار، ملی و بین‌المللی می‌باشد. قلمرو تخصصی این بخش شامل مهندسی و عمران و فنی، فناوری اطلاعات (ICT)، حوزه اقتصادی و اجتماعی، فرهنگی و مذهبی، معماری و شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری، حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت، حوزه تخصصی مسکن شهری و روستایی و زنجیره‌های تأمین ملی و بین‌المللی می‌باشد.
۵	تکنولوژی	تکنولوژی‌های متداول بخش عمران، مسکن و شهرسازی استان گلستان شامل سبک‌سازی، مقاوم‌سازی، انبوه‌سازی، پیش‌ساخته‌ها و بهینه‌سازی مصرف انرژی می‌باشد. همچنین این بخش از نرم‌افزارهای مهندسی و حرفه‌ای در بخش عمران و مسکن و فناوری ICT استفاده می‌کند و به هوشمندسازی و تولید صنعتی مسکن نیز گرایش دارد.
۶	ارزش‌های بنیادی	ارزش‌های محوری بخش عمران و مسکن عبارتند از: (۱) مسولیت‌پذیری و پاسخگویی (۲) قانون مداری (۳) ایمنی (۴) برنامه‌مداری (۵) تخصص‌گرایی (۶) کیفیت‌گرایی (۷) آرامش‌زایی (۸) کارگروهی و تیمی

ردیف	سؤالات	پاسخها
		۹) حفظ محیط زیست ۱۰) نوآوری و خلاقیت
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	بخش عمران و مسکن استان گلستان با برخورداری از پهنه سرزمینی در استان های شمالی، منابع اولیه مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی)، دانشگاه ها، دانشکده ها و مراکز علمی و تحقیقاتی در رشته های عمران و ساختمان، پایین بودن قیمت تمام شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان، برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و ... خود را نسبت به سایر استان ها متمایز نموده است. این بخش با توجه به جمعیت شهری و روستایی در استان، تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی و نیز امکان اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه که منتج به صدور خدمات فنی و مهندسی به سایر کشورها خواهد شد نیز متمایز می باشد.
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	توجه به کارکنان و نیروی انسانی بخش عمران و مسکن استان گلستان در سازمان های دولتی و عمومی صرفاً به فراهم نمودن شرایط استخدام و بازنشستگی، آموزش، ارائه خدمات رفاهی، بیمه ها و خدمات درمانی، پرداخت حقوق و مزایای حداقلی محدود شده است و مقداری به ارتقا مهارت نیروی انسانی نیز توجه وجود دارد. متأسفانه علیرغم وجود قانون مدیریت خدمات کشوری (ساختار، شرح شغل، شرایط احراز و...) پیاده سازی موضوعات سطوح بالاتر شغلی همچون گردش شغلی، رتبه بندی شغلی، مسیر ترقی، غنی سازی شغل، توسعه شغلی و... که منجر به شایسته سالاری و ارتقاء جایگاه شغلی می شود، نیز کم رنگ می باشد. اما در سازمان های خصوصی و تعاونی این بخش، با توجه به حجم بالای گردش مالی و حاشیه سود بالا؛ پرداخت ها و جبران خدمات از شرایط مناسب تری برخوردار است.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	این بخش با برگزاری جشنواره ها و نمایشگاه ها، فعالیت های تبلیغاتی و روابط عمومی، برگزاری دوره های آموزشی به منظور گسترش آگاهی های عمومی، ساماندهی گروه های جهادی، مشارکت در مدیریت بحران، توسعه سمن ها، فعالیت های فرهنگی و ورزشی، توجه به موضوعات زیست محیطی و ... نسبت به ایفای نقش مسئولیت اجتماعی خویش اقدام می نماید.
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	بخش مسکن و شهرسازی استان گلستان برای بقاء، رشد و پایداری خویش از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده یا در حال انجام است: - ایجاد و گسترش دانشگاه ها و مراکز علمی و تخصصی و پژوهشگاه ها - تربیت نیروی انسانی متخصص - توسعه کسب و کارها و بنگاه های حوزه عمران و مسکن - جذب و افزایش سرمایه گذاری - فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات) - توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه سازان، تولیدکنندگان مصالح و مواد و ابزارآلات) - مشوق ها و تسهیلات، زمین رایگان و... - طرح های جامع شهری، شهرسازی و بلندمرتبه سازی در مرکز استان - نظام های مهندسی عمران و ساختمان - اجباری کردن استانداردهای ساخت و ساز و مبحث ۱۹ ساختمان - پیش ساخته ها، سبک سازی ساختمان و سرعت بخشی به احداث - گسترش شاخص R&D - تلاش در تنظیم بازار عرضه و تقاضا - تقویت اقتصاد مسکن - حفظ عرصه های توسعه شهرسازی - مدیریت بهره ور منابع - افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی - یکپارچه سازی صدور پروانه های نظام مهندسی - جلوگیری از ساخت و ساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی - بیمه کیفیت ساخت

پاسخها	سؤالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی نیاز و تقاضای مسکن - شناسایی مناطق اولویت دار برای سرمایه گذاری مسکن اقتصادی و مقرون به صرفه - نظارت بر برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه <p>ساماندهی و احیای بافت فرسوده و سکونت گاه های غیررسمی و سایر محلات هدف</p>		
<p>بخش عمران، مسکن و شهرسازی در افق چشم انداز ۱۴۰۴ در راستای چشم انداز کشور و استان با ارتقاء نظام جامع برنامه ریزی، یکپارچه سازی و افزایش قابلیت های رگلاتوری، تنظیم گری و بهبود حکمروایی خوب (Good Governance) به منظور مقابله با سوداگری و تبدیل زمین و مسکن از کالای سرمایه ای به کالای مصرفی فعال می باشد.</p> <p>همچنین این بخش با کمک به ارتقای شاخص بهبود فضای کسب و کار و کمک به بهبود سیستم مالیات ستانی در بخش مسکن در راستای تعادل بخشی بین عرضه و تقاضای مسکن (بازار مسکن) گام برمی دارد.</p> <p>این بخش با کمک به گسترش بخش خصوصی و تعاونی، کمک به توسعه بنگاه های بزرگ، تقویت انبوه سازان، حرکت به سمت ساخت صنعتی مسکن و احیای بافت فرسوده به افزایش بهره وری اهتمام می ورزد.</p> <p>نهایتاً این بخش با استفاده از ظرفیت طرح نهضت ملی مسکن، رویکرد ایجاد شهر جدید در منطقه آزاد اینچه برون، تقویت نقش دولت در تأمین مسکن روستایی و طبقات پایین جامعه و... به رونق بخش عمران، مسکن و شهرسازی خدمت می نماید.</p>	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	۱۱

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 کاربردگ شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخها یا گزاره های ادبی به دست آمده در کاربردگ شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، مسکن و شهرسازی استان گلستان به عنوان راهبر و مجری سیاست های شهرسازی و مسکن (شهری و روستایی)؛ مدیریت عرضه و تقاضای متوازن مسکن با رویکرد توسعه پایدار را برعهده دارد.</p> <p>این بخش همچنین با راهبری امور زیربنایی استان، پیشران اشتغال بوده (وابستگی بیش از ۲۵۰ شغل) و سهم قابل توجهی در تولید ناخالص داخلی استان، افزایش سطح رفاه جامعه، کیفیت زندگی و امنیت روانی و اجتماعی دارد.</p> <p>انواع خدمات حاکمیتی و غیر حاکمیتی این بخش در قلمرو جغرافیایی سطح استانی، ملی و بین المللی به ذینفعان داخلی و خارجی با استفاده از تکنولوژی های همچون سبک سازی، مقاوم سازی، انبوه سازی، پیش ساختها و بهینه سازی مصرف انرژی، استفاده از نرم افزارهای مهندسی و حرفه ای در بخش عمران و مسکن و به کارگیری فناوری ICT ارائه می گردد.</p> <p>وجوه تمایز بخش عمران، مسکن و شهرسازی گلستان عبارتند از برخورداری از بیشترین پهنه سرزمینی در استان های شمالی، منابع اولیه مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی)، دانشگاه ها، دانشکده ها و مراکز علمی و تحقیقاتی در رشته های عمران و ساختمان، پایین بودن قیمت تمام شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان، برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستعدته، منابع ملی و با توجه به جمعیت شهری و روستایی در استان، تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی و نیز امکان اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه که منتج به صدور خدمات فنی و مهندسی به سایر کشورها خواهد شد نیز متمایز می باشد.</p>

نهایتاً بخش مسکن و شهرسازی استان گلستان برای بقاء، رشد و پایداری خویش از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده یا در حال انجام است:

- آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص
- توسعه کسب و کارها و نگاههای حوزه عمران و مسکن
- جذب و افزایش سرمایه گذاری
- فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات)
- توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه سازان، تولیدکنندگان مصالح و مواد و ابزار آلات)
- مشوقها و تسهیلات، زمین ارزان و رایگان و...
- طرح های جامع شهری، شهرسازی و بلندمرتبه سازی در مرکز استان
- نظام های مهندسی ساختمان
- اجباری کردن استانداردهای ساخت و ساز و مبحث ۱۹ ساختمان
- پیش ساخته ها، سبک سازی ساختمان و سرعت بخشی به احداث
- تلاش در تنظیم بازار عرضه و تقاضا
- تقویت اقتصاد بخش مسکن
- افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی
- یکپارچه سازی صدور پروانه های نظام مهندسی
- جلوگیری از ساخت و ساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی
- ساماندهی و احیای بافت فرسوده و سکونت گاه های غیررسمی و سایر محلات هدف

چشم انداز (VISION): گلستان؛ مهد مدنیت و توسعه شهری

بخش عمران، مسکن و شهرسازی در افق چشم انداز ده ساله در راستای چشم انداز کشور و استان با ارتقاء نظام جامع برنامه ریزی، یکپارچه سازی و افزایش قابلیت های رگلاتوری، تنظیم گری و بهبود حکمروایی خوب (Good Governance) به منظور مقابله با سوداگری و تبدیل زمین و مسکن از کالای سرمایه ای به کالای مصرفی فعال می باشد.

همچنین این بخش با کمک به ارتقای شاخص بهبود فضای کسب و کار و کمک به بهبود سیستم مالیات ستانی در بخش مسکن در راستای تعادل بخشی بین عرضه و تقاضای مسکن (بازار مسکن) گام برمی دارد.

این بخش با کمک به گسترش بخش خصوصی و تعاونی، کمک به توسعه نگاه های بزرگ، تقویت انبوه سازان، حرکت به سمت ساخت صنعتی مسکن و احیای بافت فرسوده به افزایش بهره وری و توسعه اقتصاد شهری اهتمام می ورزد.

این بخش در افق چشم انداز بر قلمروهای تخصصی ذیل شامل مهندسی و عمران و فنی، پیاده سازی نظام جامع منابع انسانی، بهبود شاخص R&D، فناوری اطلاعات (ICT)، حوزه اقتصادی و اجتماعی، فرهنگی و مذهبی، معماری و شهرسازی و برنامه ریزی شهری، حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت، حوزه تخصصی مسکن شهری و روستایی، زنجیره های تأمین ملی و بین المللی متمرکز و استفاده از فناوری های نوین به ویژه هوشمند سازی می باشد.

نهایتاً این بخش با استفاده از ظرفیت طرح نهضت ملی مسکن، رویکرد ایجاد شهر جدید در منطقه آزاد اینچه برون، تقویت نقش دولت در تأمین مسکن روستایی و طبقات پایین جامعه، کاهش سهم هزینه مسکن در سبد خانوار و ... در راستای مسئولیت ذاتی خود و اصلاح ذهنیت منفی جامعه گام بر می نماید.

ارزش ها (VALUES)

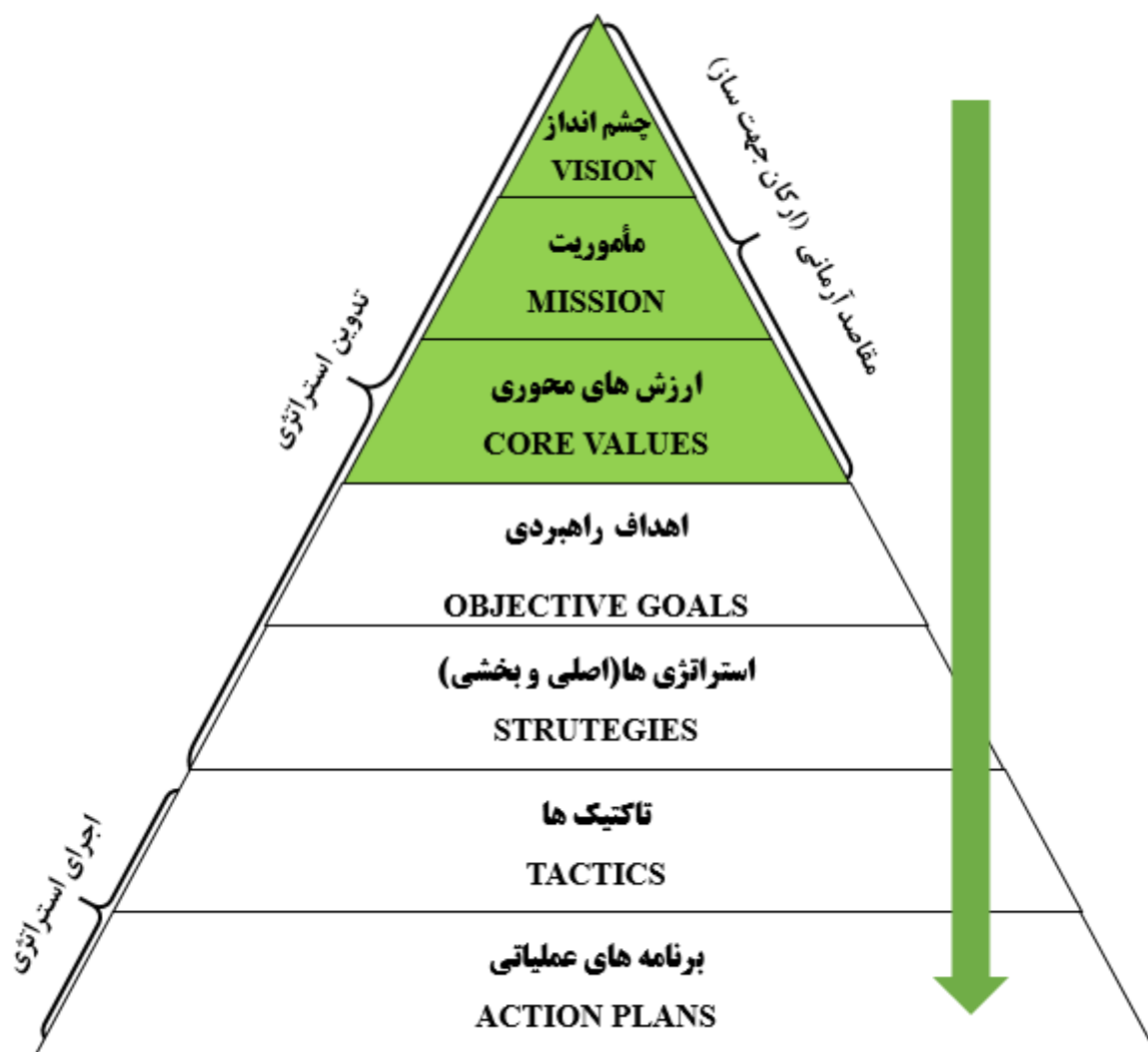
ارزش های محوری بخش عمران، مسکن و شهرسازی عبارتند از:

- ۱) مسئولیت پذیری و پاسخگویی
- ۲) قانونمداری
- ۳) ایمنی
- ۴) برنامه مداری

تخصص گرایی	(۵)
کیفیت گرایی	(۶)
آرامش زایی	(۷)
کارگروهی و تیمی	(۸)
حفظ محیط زیست	(۹)
نوآوری و خلاقیت	(۱۰)

۳-۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

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



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

۸-۳) فزای اصلی و مهم ترین یافته های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان عبارتند از:

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) مدیریت عرضه و تقاضای متوازن مسکن: عرضه و تقاضا دو جزء اصلی بازار هستند. تغییرات هر کدام از آنها می تواند بازار را از تعادل خارج کرده و یا به آن بازگرداند. تجزیه و تحلیل عرضه و تقاضا وسیله مؤثری برای بررسی عوامل و توصیف چگونگی تعیین قیمت و میزان تولید به شمار می رود. شناسایی عوامل مؤثر بر عرضه و تقاضا، ابزارهایی را در اختیار سیاست گذار قرار می دهد تا با کمک آنها قیمت و مقدار کالا را در بازار تغییر دهد و به سمت مقدار دلخواه حرکت نماید. در بازار مسکن نیز مانند سایر بازارهای اقتصاد، عرضه و تقاضا نقش تعیین کننده ای در مقدار و قیمت تعادلی دارند. لذا شناسایی عوامل اثرگذار بر عرضه و تقاضای ساختمان از اهمیت خاصی برخوردارند.

الف-۲) توسعه کسب و کارهای حوزه عمران، شهرسازی و مسکن: بخش عمران، شهرسازی و مسکن به دلیل گستردگی و ارتباطات زیادی که با سایر بخش ها دارد، با کسب و کارهای بسیار متنوعی در ارتباط است و مسکن به عنوان کالای نهایی، نتیجه تلاش های مشاغل و حرفه های مختلفی است که هرچقدر این مشاغل و کسب و کارها بیشتر رونق داشته باشند، بازار مسکن نیز رونق بیشتری خواهد داشت و ضمن افزایش کیفیت و کمیت، با اشتغالزایی و درآمدزایی همراه خواهد بود.

الف-۳) جذب و افزایش سرمایه گذاری: سرمایه گذاری در مسکن یکی از راه هایی می باشد که سرمایه گذاران به دلیل افزایش ثبات در دارایی و اطمینان از رشد سرمایه به سمت آن کشیده می شوند و همچنان به دنبال موقعیت های بهتر در مناطق مختلف کشور و خارج از کشور می باشند. جذب سرمایه گذاری به معنای رونق فعالیت های بخش مسکن بوده و می تواند ضمن اشتغالزایی، باعث رونق اقتصادی استان و افزایش درآمد سرانه شود.

الف-۴) فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن: ساخت مسکن مستلزم پیش نیازهای گوناگونی مانند تنظیم قوانین و مقررات، تأمین زمین، مصالح، نیروی کار و ... می شود. بخش عمران، شهرسازی و مسکن وظیفه دارد تا با مهیا نمودن این موارد به رونق و گسترش فعالیت های این بخش کمک نماید. تأمین منابع اولیه باعث افزایش سرعت ساخت مسکن و ثبات و اطمینان در این بازار خواهد شد

الف-۵) توسعه صنایع مرتبط و وابسته به مسکن: صنایع مختلفی مانند فولاد، سیمان، کاشی، برق، چوب و ... با عمران و مسکن در ارتباط هستند که توسعه آن‌ها به معنی توسعه بخش عمران، شهرسازی و مسکن است و رابطه دوطرفه‌ای بین این بخش‌ها و صنایع وجود دارد. رشد و توسعه صنایع وابسته به معنای کاهش هزینه‌ها و رونق تولید مسکن خواهد بود؛ لذا ضرورت دارد تا بخش‌ها و صنایع مرتبط با مسکن مورد توجه قرار گرفته و زمینه توسعه آن‌ها فراهم شود.

الف-۶) طرح‌های جامع شهری و شهرسازی: طرح جامع شهر عبارت است از طرح بلندمدتی که در آن نحوه استفاده از اراضی و منطقه‌بندی مربوط به حوزه‌های مسکونی، صنعتی بازرگانی، اداری و کشاورزی و تأسیسات و تجهیزات و تسهیلات شهری و نیازمندی‌های عمومی شهری، خطوط کلی و ارتباطی و محل مراکز انتهایی خط (ترمینال) و فرودگاه‌ها و بنادر و سطح لازم برای تأسیسات شهری و تجهیزات و تسهیلات عمومی، مناطق نوسازی، بهسازی و اولویت‌های مربوط به کلیه موارد فوق و همچنین ضوابط مربوط به حفظ بنا و نماهای تاریخی و مناظر طبیعی، تهیه و تنظیم می‌گردد و وظیفه بخش عمران، شهرسازی و مسکن است تا این طرح را به‌درستی اجرا نماید.

الف-۷) تقویت اقتصاد بخش مسکن: اقتصاد مسکن که بر بازارهای املاک و مستغلات تمرکز دارد، سهم بسیار بزرگی را از اقتصاد استان به خود اختصاص داده است. بخش عمران، شهرسازی و مسکن باید با اتخاذ تدابیر لازم در جهت حفظ رونق اقتصادی بخش مسکن و بخش‌های وابسته به آن، ضمن تنظیم عرضه و تقاضا، به قوی شدن اقتصاد بخش مسکن کمک نماید.

الف-۸) افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی: افزایش کیفیت لوازم، وسایل و مصالح ساختمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به افزایش کیفیت مسکن کمک خواهد کرد. نظارت بر تولیدکنندگان این محصولات و تعیین استانداردهای موردنیاز می‌تواند به افزایش کیفیت این محصولات بیانجامد. تولید محصولات فولادی، سیمان، پیش‌ساخته‌ها، در و پنجره و ... با کیفیت بسیار ضرورت دارد؛ لذا باید تمهیداتی اندیشیده شود تا کیفیت این محصولات افزایش یابد.

الف-۹) آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص: وجود نیروی انسانی متخصص در سطوح مختلف بخش عمران، شهرسازی و مسکن مانند هر بخش دیگری بسیار حائز اهمیت است و این بخش باید با تربیت نیروی انسانی متخصص و کادر مجرب، بهره‌وری و کارایی فعالیت‌های خود را افزایش داده و کیفیت پروژه‌های خود را بهبود بخشد.

الف-۱۰) قلمرو جغرافیایی: انواع خدمات حاکمیتی و غیرحاکمیتی این بخش در قلمرو جغرافیایی سطح استانی، ملی و بین‌المللی به ذینفعان داخلی و خارجی با استفاده از تکنولوژی‌هایی همچون سبک‌سازی، مقاوم‌سازی، انبوه‌سازی، پیش‌ساخته‌ها و بهینه‌سازی مصرف انرژی، استفاده از نرم‌افزارهای مهندسی و حرفه‌ای در بخش عمران و مسکن و به کارگیری فناوری ICT ارائه می‌گردد.

الف-۱۱) وجوه تمایز و مزیت‌های رقابتی: این وجوه عبارتند از: برخورداری از بیشترین پهنه سرزمینی در استان‌های شمالی، منابع اولیه مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی)، دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی در رشته‌های عمران و ساختمان، پایین بودن قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان، برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و با توجه به جمعیت شهری و روستایی در استان، تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی و نیز امکان اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه که منتج به صدور خدمات فنی و مهندسی به سایر کشورها خواهد شد نیز متمایز می‌باشد.

ب) چشم‌انداز (Vision)

ب-۱) گلستان؛ مهد مدنیت و توسعه شهری (شعار بخش): بخش عمران، مسکن و شهرسازی بعنوان موتور محرک اقتصاد استان، نقش بسیار مهمی در رشد و توسعه اقتصادی و تامین رفاه مردم استان دارد. با گسترش ساخت و سازها و فعالیت‌های عمرانی، علاوه بر ایجاد مشاغل مختلف، زیرساخت‌های مورد نیاز استان مهیا خواهد شد و همچنین با رشد ساخت مسکن می‌توان قیمت‌ها را بویژه در مناطق شهری کنترل نموده و شرایط بهتری را برای خانوارهای گلستانی بمنظور تامین مسکن ایجاد کرد. هزینه‌های مسکن بخش بزرگی از سبد هزینه‌های خانوارهای گلستانی را تشکیل داده است و به همین دلیل مسئولان این بخش در نظر دارند تا از طریق افزایش ساخت مسکن و به تبع آن افزایش عرضه، هزینه‌های خرید، رهن و اجاره را کاهش داده و رفاه ساکنان استان را افزایش دهند.

ب-۲) ارتقاء نظام جامع برنامه‌ریزی: بنا بر رویکرد فرآیندی در برنامه‌ریزی شهری که لزوم پیوستگی میان اهداف و اجرا را می‌طلبد، طرح‌های توسعه و عمران شهری نیز باید در دو سطح راهبردی و اجرایی تهیه و به مرحله اجرا گذاشته شوند؛ بنابراین برنامه‌ریزی جامع به حفظ کلیت شهر و ایجاد تعادل پویا میان روندهای اصلی توسعه کالبدی و روندهای اقتصادی-اجتماعی درازمدت نظر دارد و برنامه‌ریزی برای عرصه‌های جزئی و فرعی را به عهده طرح‌های مشخص و شرایط خاص زمانی و مکانی آن‌ها و اجرای تدریجی واگذار می‌کند.

ب-۳) یکپارچه سازی و افزایش قابلیت رگولاتوری: یکی از مواردی که می تواند تأثیر زیادی بر روی موفقیت فعالیت های بخش عمران، شهرسازی و مسکن داشته باشد افزایش قابلیت رگولاتوری و یکپارچه سازی فعالیت ها و تصمیم گیری ها است و باید با مشخص نمودن وظائف و نیازهای توسعه شهری و تنظیم بازار، در مسیر درست گام برداشت. هدایت فعالیت های این بخش و تعیین سهم دولت و بخش خصوصی و تعیین اولویت های توسعه شهری و نیز نظارت بر حسن انجام این کارها بسیار مهم است.

ب-۴) حکمرانی خوب: همانند هر بخشی دیگری در استان، بخش عمران، شهرسازی و مسکن نیز به حکمرانی خوب نیاز دارد. منظور از حکمرانی خوب اعمال قدرت دولت در بخش های مختلف به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر است. حکمرانی خوب که با ویژگی هایی مانند مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، اثربخشی و کارایی و حاکمیت قانون تعریف می شود، الگویی برای توسعه پایدار انسانی با سازوکار تعاملی سه بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی است. این الگو به دنبال نقش حداقل دولت و توانمندسازی نهادهای مدنی و بخش خصوصی می باشد. در این راستا بر رفتار تعاملی سه بخش دولت، نهادهای مدنی و بخش خصوصی تأکید می شود و دولت باید نقش هماهنگ کننده و تنظیم گر خود را تقویت نموده و به جای تصدی گری به تنظیم و تسهیل روابط در این بخش پردازد.

ب-۵) گسترش بخش خصوصی و تعاونی: به منظور تسهیل در فرآیندها و افزایش سرعت انجام پروژه های عمرانی در استان، نیازمند حضور و تقویت بخش خصوصی و تعاونی ها هستیم، با همکاری و حضور این دو بخش در کنار دولت، می توان مسکن مورد نیاز را در استان ساخت و پروژه های عمرانی را به سرانجام رساند. نهضت ملی مسکن نیازمند همکاری و حضور بخش های تعاونی و خصوصی به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده است تا بتواند واحدهای معین شده را در موعد مقرر ساخته و تحویل بدهد.

ب-۶) تقویت انبوه سازان: انبوه سازان نقش بسیار مهمی در تهیه مسکن مورد نیاز استان دارند و می توانند به پروژه های بزرگ سرعت ببخشند و با هزینه کمتر و کیفیت بهتری، مسکن مورد نیاز را تأمین نمایند. به همین دلیل باید با تصویب قوانین و آئین نامه های مورد نیاز و وارد نمودن این قشر در پروژه های استانی، زمینه را برای رشد و گسترش انبوه سازان فراهم نموده و با تقویت بخش خصوصی و اشتغال زایی، به حل مشکلات و معضلات بخش عمران، شهرسازی و مسکن کمک نمود.

ب-۷) پیاده سازی نظام جامع منابع انسانی: بخش عمران، شهرسازی و مسکن در حوزه منابع انسانی و وظائف گوناگون و مختلفی مانند انجام امور اداری و استخدامی و رفاهی اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری

و خانواده‌های همکاران؛ تأمین نیازمندی‌های استخدامی استان در چارچوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بودجه مصوب و قوانین و مقررات مربوط؛ بررسی مستمر وضعیت نیروی انسانی واحدهای استان و پیشنهاد جابجایی کارکنان به منظور تأمین نیازهای نیروی انسانی و ... دارد و به همین منظور باید طرح نظام جامع منابع انسانی را هرچه زودتر و به بهترین شکل ممکن تکمیل و پیاده‌سازی نماید.

ب-۸) بهبود شاخص R & D: تحقیق و توسعه، رکن جدایی‌ناپذیر و از اصلی‌ترین مؤلفه‌های پیشرفت و توسعه در هر بخشی بشمار می‌رود و بخش عمران، شهرسازی و مسکن نیز به دلیل حساسیت‌ها و الزاماتی که دارد باید با تکیه بر دانش فنی و بومی‌سازی بتواند خود را با پیشرفت‌های روز دنیا همگام نماید؛ این کار سبب کاهش هزینه‌های تولید و افزایش کیفیت سازه‌ها خواهد شد که رضایت مشتریان را نیز افزایش خواهد داد؛ لذا بدیهی است که بخش تحقیق و توسعه نیازمند توجه بیشتر است تا بتواند به این بخش کمک نماید تا با پیشرفت روزافزون، گام‌های مهمی را در راستای افزایش کیفیت مصالح، سازه‌ها، ضد آتش شدن، افزایش مقاومت به زلزله، عایق‌های حرارتی و صوت و ... بردارد.

ب-۹) ایجاد شهر جدید در منطقه اینچه‌برون: به منظور احداث شهر راهبردی اینچه‌برون در منطقه مرزی که ظرفیت بسیار بزرگی برای تجارت بین‌الملل استان گلستان و ایران ایجاد خواهد نمود، بخش عمران، شهرسازی و مسکن نقش بسیار مهمی بر عهده دارد و باید زیرساخت‌های موردنیاز را فراهم آورده و جاده‌ها، ساختمان‌ها، مسکن و ... را بسازد. این طرح که نیازمند همکاری همه‌جانبه همه بخش‌های مربوط است، نیازمند اقدامات مؤثر و مدیریت مناسب این بخش است تا بتواند در کمترین زمان ممکن به بهره‌برداری برسد.

ب-۱۰) تقویت نقش دولت در تأمین مسکن روستایی: دولت می‌تواند با افزایش مقدار وام ساخت مسکن و ارائه سایر مشوق‌های موردنیاز و نیز طرح نهضت ملی مسکن و سایر طرح‌های مشابه، تعداد واحدهای مسکونی ساخته‌شده در بخش روستایی را افزایش داد و به تهیه مسکن باکیفیت و مقرون‌به‌صرفه برای روستائینان کمک نماید.

ب-۱۱) کاهش سهم مسکن در سبد هزینه خانوار: فعالیت‌های مختلف بخش عمران، شهرسازی و مسکن در استان باید به افزایش تعداد مسکن و کاهش هزینه آن بیانجامد، مسکن یک کالای تجاری نیست بلکه یک کالای اجتماعی است که باید با کمترین قیمت ممکن در اختیار مردم قرار بگیرد و این بخش باید با ایجاد قوانین و مقررات، پیگیری طرح‌های ساخت مسکن و کاهش هزینه‌های ساخت، از افزایش قیمت مسکن به دلایل گوناگون جلوگیری نماید تا سهم مسکن از سبد هزینه‌های خانوار کاهش یابد.

ج) ارزش‌های محوری (Core Values)

ج-۱) **مسئولیت پذیری و پاسخگویی (Accountability & Responsibility):** مسئولیت پذیری شامل کیفیتی است که طی سالیان، مسئولین این بخش از خود باید نشان بدهند و اعتماد مردم را به خود جلب نمایند و پاسخگویی نیز در کنار آن باعث ایجاد ارتباط بیشتر و رضایت مشتریان از خدمات این بخش خواهد شد؛ لذا این بخش باید با تقویت این دو ویژگی در خود، زمینه را برای افزایش اعتماد عمومی و مشارکت مردمی مهیا سازد تا بتواند کیفیت و کمیت خدمات خود را افزایش دهد.

ج-۲) **قانونمداری (Rule of Law):** توجه به قوانین و مقررات در این بخش بسیار ضروری است و کوچکترین سرپیچی از قوانین می تواند به قیمت جان مردم تمام شود؛ در همین راستا، باید نظارت بسیار خوبی روی انجام پروژه‌ها صورت گیرد و با وضع قوانین مناسب از حقوق شهروندان دفاع شود. با جلوگیری از ساخت وسازهای غیرمجاز می توان اعتماد و رضایت عمومی را جلب نموده و نشان داد که در بخش عمران، شهرسازی و مسکن، قانون حرف اول و آخر را می زند.

ج-۳) **ایمنی (Safety):** مباحث ایمنی در ساختمان سازی دارای اهمیت بسیار زیادی است و به طور مستقیم با جان مردم سروکار دارد؛ نظارت بر حسن انجام کار، استفاده از مصالح باکیفیت، رعایت مقررات ساختمانی و عدم سرپیچی از قوانین به بهانه کاهش هزینه های تمام شده و افزایش سود سازندگان از مواردی است که باعث افزایش ایمنی ساختمان های ساخته شده خواهد شد.

ج-۴) **برنامه محوری (Program Oriented):** شهرسازی و مسکن نیازمند برنامه ریزی دقیق برای توسعه شهری و رفع نیازهای شهروندان است. طرح های جامع شهری، بلندمرتبه سازی، گسترش افقی شهر و ... همگی نیازمند برنامه ریزی های دقیق و حساب شده هستند تا با بهترین نتایج همراه شوند. پیش بینی مسکن مورد نیاز، جاده ها و سایر مواردی که برای عمران و آبادانی شهرها و روستاها مورد نیاز است باید به درستی پیش بینی شده و سپس با برنامه های مدون و جامع به این اهداف دست یافت.

ج-۵) **تخصص گرایی (Specialization):** استفاده از روش های سنتی و افراد قدیمی جوابگوی نیازهای روزافزون این بخش نیست و مدیریت این بخش باید با توجه به تخصصی و استفاده از این توانمندی ها به اهداف خود دست یابد و با استفاده از متخصصین در تمامی سطوح این بخش بتواند کارایی و بهره وری را افزایش دهد.

ج-۶) **کیفیت گرایی (Quality Oriented):** همانطور که اشاره شد، مسکن کالای تجاری نیست بلکه یک کالای اجتماعی است و کیفیت در آن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. ضروری است با وضع قوانین مناسب و نظارت مداوم بر حسن انجام آن‌ها از کیفیت ساختمان‌های ساخته شده اطمینان حاصل نمود و با خاطیان، برخورد قاطعانه کرد.

ج-۷) **آرامش بخشی (Being Soothing):** یکی از اصلی ترین موارد در بحث ساخت مسکن، طراحی مناسب و آرامش بخش آن است که باید توجه شود تا با استفاده از میراث گرانبهای ایرانی - اسلامی در معماری و رعایت اصول اولیه در طراحی محیطی آرامش بخش، ساختمان‌ها و مسکنی ساخت که در مردم حس آرامش ایجاد نماید.

ج-۸) **کار گروهی (Team Working):** لازمه موفقیت در هر زمینه‌ای، کار گروهی است و بخش عمران، شهرسازی و مسکن نیز از این قاعده مستثنی نیست و باید با تقویت روحیه کار گروهی، کارایی و بهره‌وری را افزایش دهد و به موفقیت پروژه‌های این بخش کمک نماید.

ج-۹) **محیط زیست (Environment):** عدم توجه به نکات زیست محیطی و قوانین مربوطه می تواند خسارت‌های جبران ناپذیری را به محیط زیست وارد نماید؛ لذا ضرورت دارد تا با توجه به این موارد و استفاده از مصالحی که آسیب کمتری به محیط زیست می‌رسانند و به اصطلاح سبز هستند، عوارض ناشی از فعالیت‌های این بخش را بر محیط زیست کاهش داد. استفاده از مصالح زیست سازگار، زیست تخریب پذیر، تجدیدشونده که آلودگی‌های کمتری ایجاد می‌کنند باید در دستور کار قرار بگیرد.

ج-۱۰) **نوآوری و خلاقیت (Innovation & Creativity):** در دنیای امروز، نوآوری و خلاقیت یکی از اصلی ترین پیشران‌های بخش‌های مختلف بویژه بخش عمران، شهرسازی و مسکن برای پیشرفت و توسعه هستند. وجود آوردن شرایط مورد نیاز برای فعالیت افراد خلاق و نوآور و استقبال از نوآوری‌های ایجاد شده این امکان را می‌دهد تا به آسانی با تغییرات جهانی همگام شد و با افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، شرایط را برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده این بخش فراهم نمود.

تعیین اهداف راهبردی

بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

مقدمه

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

اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به 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.

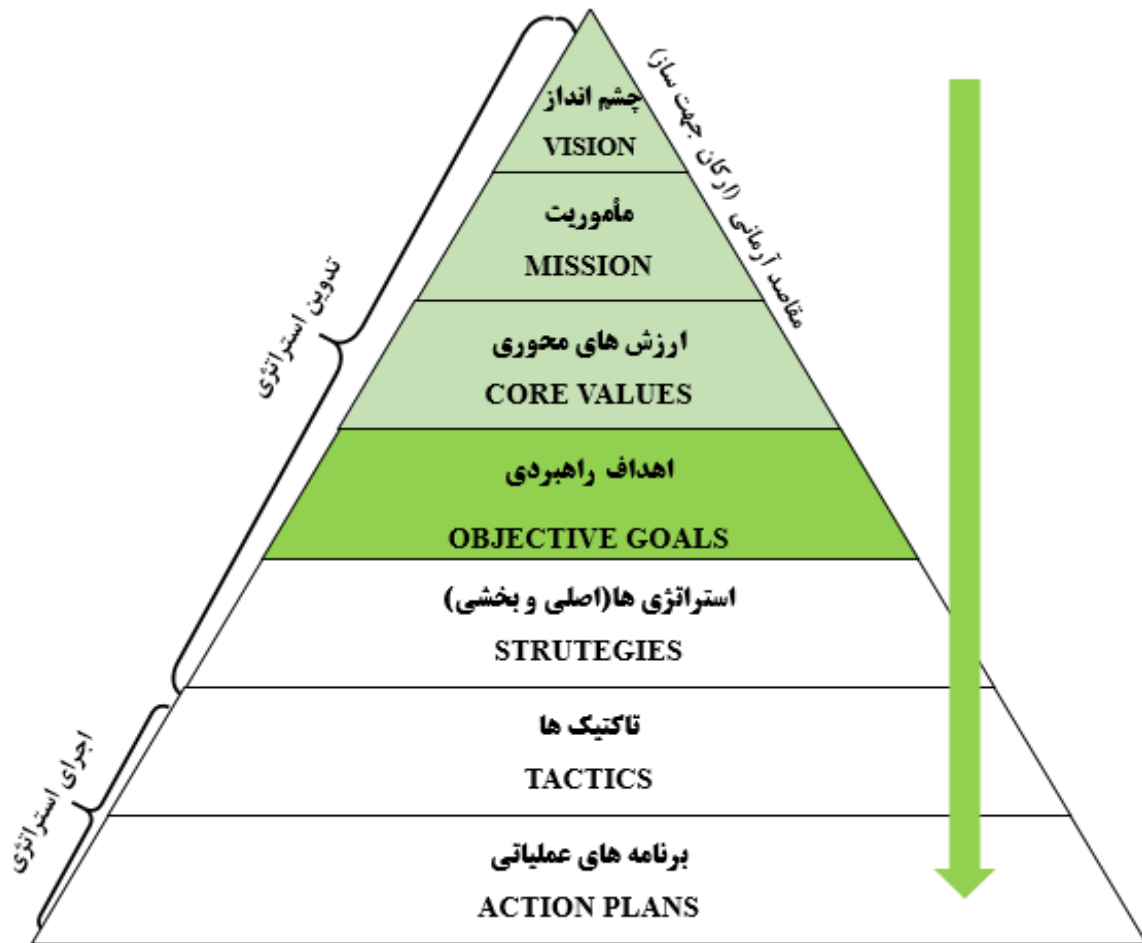
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک 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 پرسرعت 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 ارزش های بخش عمران، شهرسازی و مسکن، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می باشد.



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

۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objectives) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراکر موضوعیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف، یک مدل مدیریت استراتژیک است که از طریق ایجاد هم‌راستایی بین اهداف کلان و اهداف خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. مدیریت بر مبنای اهداف یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه دستاوردها یا عملکرد واقعی با اهداف تعریف شده است. اگر بخواهیم خیلی ساده این مفهوم را تعریف کنیم، می‌توانیم بگوییم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی‌نفعان و صاحبان فرآیند.

۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

مرحله دوم: بیان ساده‌ی این اهداف سازمانی برای کارکنان است از این‌رو لازم است این اهداف واجد خصوصیات 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.

^۱ Management by Objectives

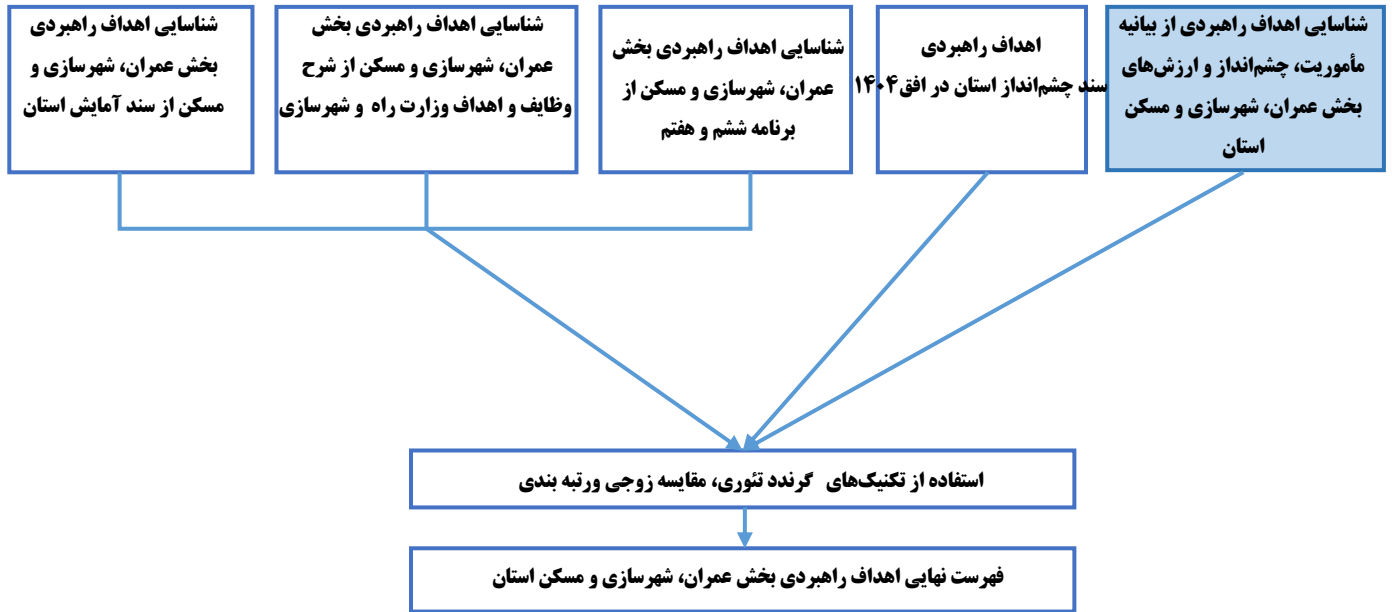
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

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

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

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

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

- **قابل اندازه گیری^۱:** هدف‌ها باید قابل اندازه گیری 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^۲:** 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^۳:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.
- **قابل فهم^۴:** 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 فعالیت‌ها 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^۵:** 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^۶:** اگر بادید 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.

¹ Measurable

² Motivator

³ Suitable

⁴ Understandable

⁵ Achievable

⁶ Consistent with other Objectives

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

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

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به‌طور مستقیم از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا 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 به دست می‌آیند.

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

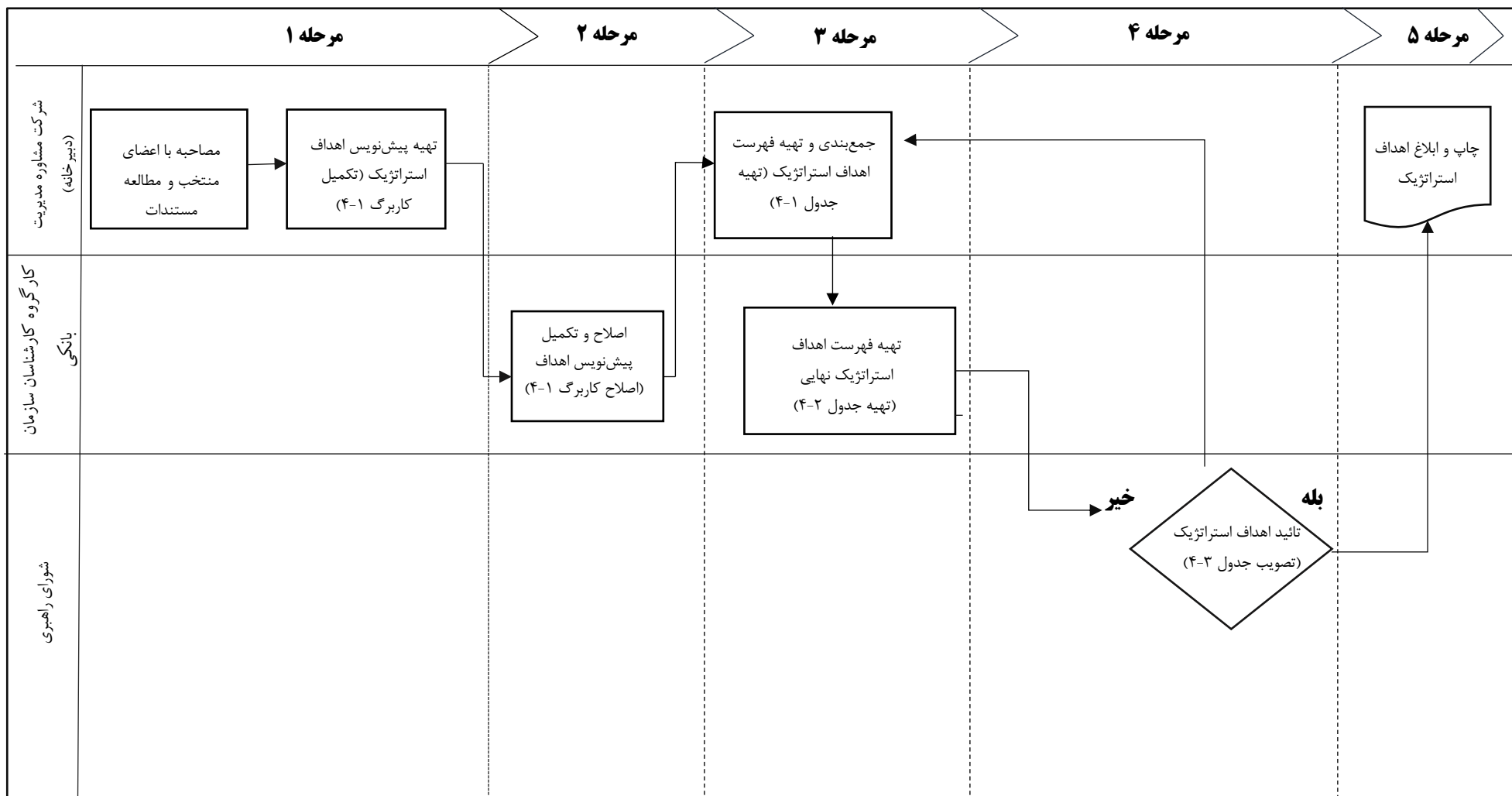
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 به‌دست آمده در جدول ۴-۱ 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 ۴-۲ وارد شده و برای تصویب در قالب جدول ۴-۳ به شورای راهبری تدوین اسناد بخشی فرستاده می‌شود.

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

اساساً اهداف استراتژیک بر اساس بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها تعیین می‌شوند، ولی مطابق نمودار شماره ۴-۲ 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 ۴-۱: شناسایی اهداف استراتژیک از بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش و سایر اسناد و مآخذ

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

با توجه به تعاریف، توضیحات، مدل و جداول ارائه‌شده، در ادامه به مجموع اقدامات صورت گرفته به‌منظور شناسایی و تعیین اهداف راهبردی براساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۴-۲) پرداخته می‌شود.

۴-۵-۱) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	حفظ محیط‌زیست	حراست از محیط‌زیست
۲	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های بنیادی
۳	قانون مداری	ارزش‌های بنیادی
۴	ایمنی	ارزش‌های بنیادی
۵	برنامه مداری	ارزش‌های بنیادی
۶	تخصص‌گرایی	ارزش‌های بنیادی
۷	کیفیت‌گرایی	ارزش‌های بنیادی
۸	آرامش‌زایی	ارزش‌های بنیادی
۹	کارگروهی و تیمی	ارزش‌های بنیادی
۱۰	نوآوری و خلاقیت	ارزش‌های بنیادی
۱۱	استفاده از فن‌آوری‌های نوین	هوشمندسازی
۱۲	هوشمندسازی	هوشمندسازی
۱۳	استفاده از تکنولوژی	هوشمندسازی
۱۴	به‌کارگیری فن‌آوری ICT	هوشمندسازی
۱۵	استفاده از نرم‌افزارهای مهندسی و حرفه‌ای در بخش عمران و مسکن	هوشمندسازی
۱۶	سبک‌سازی	بهینه‌سازی ساخت‌وساز
۱۷	پیش‌ساخته‌ها، سبک‌سازی ساختمان و سرعت بخشی به احداث	بهینه‌سازی ساخت‌وساز
۱۸	مقاوم‌سازی	بهینه‌سازی ساخت‌وساز
۱۹	انبوه‌سازی،	بهینه‌سازی ساخت‌وساز
۲۰	پیش‌ساخته‌ها	بهینه‌سازی ساخت‌وساز
۲۱	احیای بافت فرسوده	احیای بافت فرسوده
۲۲	پیش‌ران اشتغال	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲۳	ارتقای شاخص بهبود فضای کسب‌وکار	بهبود فضای کسب‌وکار
۲۴	توسعه کسب‌وکارها و بنگاه‌های حوزه عمران و مسکن	بهبود فضای کسب‌وکار
۲۵	ساماندهی و احیای بافت فرسوده و سکونت‌گاه‌های غیررسمی و سایر محلات هدف	احیای بافت فرسوده
۲۶	تنوع اقلیمی	تنوع اقلیمی
۲۷	تنوع قومی و مذهبی	تنوع فرهنگی
۲۸	افزایش سطح رفاه جامعه	افزایش رفاه اجتماعی
۲۹	افزایش کیفیت زندگی	افزایش رفاه اجتماعی
۳۰	امنیت روانی و اجتماعی	امنیت روانی و سلامت اجتماعی
۳۱	توسعه بنگاه‌های بزرگ	رشد اقتصادی
۳۲	تقویت اقتصاد بخش مسکن	رشد اقتصادی
۳۳	بهبود شاخص R&D	تحقیق و توسعه
۳۴	دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی در رشته‌های عمران و ساختمان	ارتقا دانش فنی
۳۵	توسعه پایدار	توسعه پایدار
۳۶	جذب و افزایش سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
۳۷	مشوق‌ها و تسهیلات، زمین ارزان و رایگان و...	تسهیلات دولت
۳۸	تقویت نقش دولت در تأمین مسکن روستایی و طبقات پایین جامعه	تسهیلات دولت
۳۹	آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص	توسعه سرمایه انسانی
۴۰	پیاده‌سازی نظام جامع منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
۴۱	تلاش در تنظیم بازار عرضه و تقاضا	تعادل بین عرضه و تقاضا
۴۲	تعادل بخشی بین عرضه و تقاضای مسکن	تعادل بین عرضه و تقاضا

ردیف	مضامین	مقوله
۴۳	مدیریت عرضه و تقاضای متوازن مسکن	تعادل بین عرضه و تقاضا
۴۴	کاهش سهم هزینه مسکن در سبد خانوار	مدیریت مسکن
۴۵	افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی	کیفیت گرایی
۴۶	جلوگیری از ساختوساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی	شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی
۴۷	نظام‌های مهندسی ساختمان	مقررات ملی ساختمان
۴۸	اجباری کردن استانداردهای ساختوساز و مبحث ۱۹ ساختمان	مقررات ملی ساختمان
۴۹	یکپارچه‌سازی صدور پروانه‌های نظام‌مهندسی	مقررات ملی ساختمان
۵۰	افزایش بهره‌وری	بهبود مدیریت بهره‌وری
۵۱	فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات)	بهبود مدیریت بهره‌وری
۵۲	بهینه‌سازی مصرف انرژی	بهبود مدیریت بهره‌وری
۵۳	یکپارچه‌سازی و افزایش قابلیت‌های رگلاتوری	بهبود مدیریت بهره‌وری
۵۴	ایجاد شهر جدید در منطقه آزاد اینچه برون	مدیریت و توزیع متناسب فعالیت، جمعیت و مهاجرت در کشور
۵۵	طرح‌های جامع شهری، شهرسازی و بلندمرتبه‌سازی در مرکز استان	طرح‌های جامع و هادی
۵۶	برخورداری از منابع اولیه مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی)،	بهبود خدمات و محصولات عمران و ساختمان
۵۷	پایین بودن قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان،	بهبود خدمات و محصولات عمران و ساختمان
۵۸	تقویت انبوه‌سازان	توسعه صنعت ساختمان
۵۹	توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه‌سازان، تولیدکنندگان مصالح و مواد و ابزارآلات)	توسعه صنعت ساختمان
۶۰	حرکت به سمت ساخت صنعتی مسکن	توسعه صنعت ساختمان
۶۱	امکان اتصال زنجیره تأمین و ارزش به کشورهای همسایه	لجستیک
۶۲	برخورداری از زمین‌های موات یا رهاشده، مستحده	برخورداری از منابع ملی
۶۳	تبدیل زمین و مسکن از کالای سرمایه‌ای به کالای مصرفی فعال	برخورداری از منابع ملی
۶۴	برخورداری از منابع ملی و با توجه به جمعیت شهری و روستایی در استان	برخورداری از منابع ملی
۶۵	برخورداری از بیشترین پهنه سرزمینی در استان‌های شمالی	برخورداری از منابع ملی

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن از درون سند چشم‌انداز استان

با توجه به نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف راهبردی سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش عمران، شهرسازی و مسکن در ۱۴ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول ۲-۴ قابل مشاهده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۲	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
۳	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
۴	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی
۶	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۷	افزایش رشد اقتصادی
۸	مقابله با رکود اقتصادی
۹	توسعه پایدار شهری
۱۰	توانمندسازی آسیب پذیران
۱۱	مدیریت حاشیه‌نشینی
۱۲	مدیریت بهره‌ور منابع
۱۳	توسعه عمران شهری و روستایی
۱۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن

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

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

جدول ۳-۴: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	احیای بافت‌های فرسوده و نامناسب روستایی	احیا بافت‌های فرسوده
۲	احیاء و بازسازی بافت‌های فرسوده	احیا بافت‌های فرسوده
۳	احیاء و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری	احیا بافت‌های فرسوده
۴	احصاء مناطق ویژه نیازمند بهسازی و نوسازی در بافت‌های فرسوده	احیا بافت‌های فرسوده
۵	بهسازی و نوسازی مسکن روستایی	بهسازی و نوسازی
۶	بهسازی و نوسازی واحدهای مسکونی روستایی	بهسازی و نوسازی
۷	بهبود زیرساخت‌ها	توسعه زیرساخت‌ها
۸	تأمین مسکن برای اقشار کم درآمد شهری	توانمندسازی
۹	کمک به ساخت و یا خرید سالانه مسکن برای اقشار کم درآمد در شهرها	توانمندسازی
۱۰	تأمین منابع موردنیاز مسکن مهر توسط بانک مسکن	تسهیلات دولت
۱۱	برخورداری ساکنان مناطق حاشیه‌نشین از مزایای شهرنشینی	حاشیه‌نشینی
۱۲	ممانعت از توسعه حاشیه‌نشینی	حاشیه‌نشینی
۱۳	ارتقای شرایط محیطی پایدار و فراگیر ساکنان مناطق حاشیه‌نشین	حاشیه‌نشینی
۱۴	استانداردسازی مصالح و روش‌های مقاومسازی ساختمانی	افزایش کیفیت
۱۵	کاهش آسیب‌پذیری سکونتگاه‌های روستایی	افزایش کیفیت
۱۶	مقاومسازی ساختمان‌ها	افزایش کیفیت
۱۷	توسعه شبکه ایستگاه‌های شتاب‌نگاری و زلزله‌نگاری	ایمن‌سازی و مقاومسازی
۱۸	کاهش خطرپذیری در برابر زلزله	ایمن‌سازی و مقاومسازی
۱۹	پیشگیری از ایجاد سکونتگاه‌های غیرمجاز	شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی
۲۰	اصلاح الگوی مصرف	بهبود مدیریت بهره‌وری
۲۱	مدیریت و توزیع متناسب فعالیت، جمعیت و مهاجرت در کشور	مدیریت و توزیع متناسب فعالیت، جمعیت و مهاجرت در کشور
۲۲	تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه و عمران شهری و روستایی	طرح‌های جامع و هادی
۲۳	افزایش بهره‌وری و استحصال زمین	برخورداری از منابع ملی

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان از درون برنامه آمایش استان

مطابق نمودار شماره ۴-۲ در جدول شماره ۴-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرج از متن سند آمایش استان قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه آمایش استان

ردیف	مضامین	مقوله‌ها
۱	مقاوم‌سازی بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده	احیای بافت فرسوده
۲	بازسازی و نوسازی ساختار کالبدی فرسوده سکونتگاه‌های روستایی فاقد ارزش فرهنگی و هویت تاریخی	ساماندهی
۳	ساماندهی حاشیه‌نشینی در نقاط شهری	حاشیه‌نشینی
۴	توسعه و توانمندسازی منابع انسانی فعال، متخصص و کارآفرین	مدیریت منابع انسانی
۵	بهبود مدیریت بخش مسکن	مدیریت مسکن
۶	ایجاد هماهنگی بین مسکن، برنامه‌های توسعه شهری و روستایی و سیاست‌های حمایت مالی	مدیریت مسکن
۷	ایجاد سکونتگاه‌های مقاوم و ایمن	کیفیت‌گرایی
۸	مقاوم‌سازی مسکن روستایی	کیفیت‌گرایی
۹	حفظ جان و اموال روستائیان در برابر حوادث غیرمترقبه و بلایای طبیعی	ایمن‌سازی و مقاوم‌سازی
۱۰	شناسایی و مطالعه سکونتگاه‌های در معرض خطر	ایمن‌سازی و مقاوم‌سازی
۱۱	ایجاد نگهداری و توسعه تأسیسات شهری تصفیه‌خانه آب و تأسیسات دفع آب‌های سطحی	ساماندهی شبکه آب و فاضلاب
۱۲	تسریع در توسعه و بهره‌برداری از سیستم‌های دفع پساب‌های خانگی و غیرخانگی در نقاط شهری و روستایی استان	ساماندهی شبکه آب و فاضلاب
۱۳	بازسازی و اصلاح شبکه آب آشامیدنی	ساماندهی شبکه آب و فاضلاب
۱۴	توسعه مخازن و تصفیه‌خانه‌های آب شرب شهری و روستایی	ساماندهی شبکه آب و فاضلاب
۱۵	بهبود بخشیدن به نحوه جمع‌آوری زباله (به‌صورت مکانیزه) و دفن اصولی و بهداشتی آن در سایت‌های بازیافت زباله	ساماندهی شبکه آب و فاضلاب
۱۶	بهسازی محیط روستاها با تکیه بر جمع‌آوری آب‌های سطحی و اصلاح شبکه معابر	ساماندهی شبکه آب و فاضلاب
۱۷	احداث شبکه فاضلاب در مناطق شهری و روستایی و نیز مناطق صنعتی استان	ساماندهی شبکه آب و فاضلاب
۱۸	فراهم نمودن امکان انتقال صنوف آلاینده و مزاحم از داخل شهرها	ساماندهی شبکه آب و فاضلاب
۱۹	جلوگیری از گسترش بی‌رویه شهرها به‌منظور حفظ اراضی کشاورزی	مدیریت و توزیع متناسب فعالیت، جمعیت و مهاجرت در کشور
۲۰	تعالل بخشی سکونتگاه‌های روستایی	بهبود کیفیت زیست
۲۱	قرار گرفتن محلات بازآفرین شده شهری در چرخه افزایش رفاه اجتماعی در استان	بهبود کیفیت زیست
۲۲	افزایش کیفیت زیست و اسکان روستائیان	بهبود کیفیت زیست
۲۳	تقویت شهرهای کوچک و ایجاد روستا-شهرهای جدید در نقاط مستعد نواحی شمالی و شمال شرقی استان	تقویت ارتباط شبکه فضایی سکونتگاه‌های شهری و روستایی
۲۴	اصلاح شبکه فضایی سلسله مراتبی سکونتگاه‌های روستایی	تقویت ارتباط شبکه فضایی سکونتگاه‌های شهری و روستایی
۲۵	توسعه و تجهیز سلسله مراتبی فضاها و مراکز شهری و روستایی استان	تقویت ارتباط شبکه فضایی سکونتگاه‌های شهری و روستایی
۲۶	تقویت ارتباط بین روستایی	تقویت ارتباط شبکه فضایی سکونتگاه‌های شهری و روستایی

۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن از درون اسناد وزارت راه و شهرسازی

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

جدول ۴-۵: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی

ردیف	مضمین	مقوله
۱	تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن	افزایش رفاه اجتماعی
۲	کمک به حفظ تعادل اقتصادی	رشد اقتصادی
۳	ارتقاء دانش فنی، فناوری ساختمان و کیفیت خدمات مهندسی	ارتقا دانش فنی
۴	راهبری تحقیقات ساختمانی	ارتقا دانش فنی
۵	اعتلای هنر معماری ایران	معماری اسلامی- ایرانی
۶	رعایت سبک‌های مختلف معماری سنتی و ملی	معماری اسلامی- ایرانی
۷	تقویت و توسعه فرهنگ و ارزش‌های اسلامی در معماری و شهرسازی.	معماری اسلامی- ایرانی
۸	ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن	تعادل بین عرضه و تقاضا
۹	تأمین و توسعه مسکن مناسب.	مدیریت مسکن
۱۰	تأمین مسکن و عرضه آن به‌صورت اجاره‌ای	مدیریت مسکن
۱۱	تأمین نیازهای اقشار مختلف به مسکن	مدیریت مسکن
۱۲	افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی.	کیفیت‌گرایی
۱۳	ایمن‌سازی و مقاوم‌سازی ساختمان‌ها و شهرها	ایمن‌سازی و مقاوم‌سازی
۱۴	ایمن‌سازی ساختمان‌ها در قبال حوادث طبیعی	ایمن‌سازی و مقاوم‌سازی
۱۵	توسعه و بهبود استانداردهای کمی و کیفی مسکن	مقررات ملی ساختمان
۱۶	صدور پروانه اشتغال اشخاص حقیقی و حقوقی در رشته‌های اصلی مهندسی ساختمان	مقررات ملی ساختمان
۱۷	استفاده بهتر از منابع سرزمین نظیر خاک و آب	بهبود مدیریت بهره‌وری
۱۸	تعیین مراکز جمعیتی	مدیریت و توزیع متناسب فعالیت، جمعیت و مهاجرت در کشور
۱۹	تعادل مطلوب بین جمعیت و وسعت شهرها	مدیریت و توزیع متناسب فعالیت، جمعیت و مهاجرت در کشور
۲۰	هدایت و کنترل شهرنشینی	مدیریت و توزیع متناسب فعالیت، جمعیت و مهاجرت در کشور
۲۱	ارتقا محیط زندگی شهری	طرح‌های جامع و هادی
۲۲	تسهیل عبور و مرور معلولین.	بهبود خدمات و محصولات عمران و ساختمان
۲۳	جلب مشارکت حرفه‌ای در صنعت ساختمان.	توسعه صنعت ساختمان
۲۴	استفاده بهتر از منابع و مصالح محلی	برخورداری از منابع ملی

۶-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

مطابق نمودار شماره ۴-۲ در جدول شماره ۴-۶ فهرست اهداف راهبردی نهایی و بلندمدت مستخرجه از متن سند چشم‌انداز، برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف و برنامه‌های وزارت راه و

شهرسازی، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل، ادغام و رتبه‌بندی توسط مدیران و کارشناسان بخش مورد نظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و پیشگیری از تخریب آن
۲	بهبود فضای کسب‌وکار و تقویت بنگاه‌های تولیدی و خدماتی بخش
۳	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمند سازی
۴	ارتقاء استانداردها و بهینه‌سازی ساخت‌وساز و عمران در استان
۵	بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی
۶	افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی
۷	بهبود شاخص R&D و ارتقا دانش فنی
۸	بهبود فضای کالبدی و اصلاح شبکه فضایی سکونتگاه‌های روستایی و شهری
۹	حکمروانی و تقویت نقش رگلاتوری، تنظیم‌گری و حمایتی دولت از بخش مسکن
۱۰	مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی مناطق حاشیه‌نشین
۱۱	بهبود وضعیت فرهنگی و ارتقاء و توسعه ارزش‌های معماری اسلامی ایرانی
۱۲	تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه سرمایه انسانی
۱۳	افزایش سرمایه‌گذاری و تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن
۱۴	شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی و افزایش ایمنی و مقاوم‌سازی ساختمان‌ها
۱۵	تقویت زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی (ساماندهی شبکه ترافیک، ارتباطات، آب و فاضلاب و...)
۱۶	اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی
۱۷	توسعه صنعت ساختمان استان

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

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع‌ومانع بودن آن‌ها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۴-۷ شده است. 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 جامع‌ومانع بودن اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب‌وکاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد.

شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به‌صورت درآمد هر سهم یا

^۱ SMART

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 تولیدشده یا تعداد خدمات انجام گرفته درازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری برحسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به‌عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.

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

۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی 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 ارائه‌شده 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 باهم هماهنگ شوند. چرا که چشم‌انداز یک سازمان، تصویر آینده‌ای هست که سازمان می‌خواهد در طول زمان، به آن برسد. در همین حال، اهداف نیز باید برای رسیدن به این چشم‌انداز، با استفاده از پتانسیل‌های فعلی و در دسترس،

برنامه‌ریزی شوند. به این ترتیب، تضمین می‌شود که تمامی تصمیمات و فعالیت‌های یک سازمان، برای دستیابی به هدف نهایی و با توجه به چشم‌انداز آینده، صورت گیرد.

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

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

۱۴) ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان: مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، در حالی 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 ارتباط جوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و پیشگیری از تخریب آن	*						*	*						*	
۲	بهبود فضای کسب‌وکار و تقویت بنگاه‌های تولیدی و خدماتی بخش	*	*	*						*		*			*	*
۳	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمند سازی	*				*				*	*		*			
۴	ارتقاء استانداردها و بهینه‌سازی ساخت‌وساز و عمران در استان	*	*			*		*		*						
۵	بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی	*	*	*				*	*	*					*	*
۶	افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی					*					*	*	*		*	*
۷	بهبود شاخص R&D و ارتقا دانش فنی									*			*			
۸	بهبود فضای کالبدی و اصلاح شبکه فضایی سکونتگاه‌های روستایی و شهری	*	*				*									
۹	حکمرانی و تقویت نقش رگلاتوری، تنظیم‌گری و حمایتی دولت از بخش مسکن			*						*						
۱۰	مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی مناطق حاشیه‌نشین															
۱۱	بهبود وضعیت فرهنگی و ارتقاء و توسعه ارزش‌های معماری اسلامی ایرانی		*							*						
۱۲	تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه سرمایه انسانی	*			*											
۱۳	افزایش سرمایه‌گذاری و تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن	*				*				*				*		
۱۴	شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی و افزایش ایمنی و مقاوم‌سازی ساختمان‌ها	*	*													
۱۵	تقویت زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی (ساماندهی شبکه ترافیک، ارتباطات، آب و فاضلاب و ...)	*														
۱۶	اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی															
۱۷	توسعه صنعت ساختمان استان	*				*				*		*		*	*	*

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و پیشگیری از تخریب آن	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۲	بهبود فضای کسب‌وکار و تقویت بنگاه‌های تولیدی و خدماتی بخش	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۳	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمندسازی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۴	ارتقاء استانداردها و بهینه‌سازی ساخت‌وساز و عمران در استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۵	بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۶	افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی
۷	بهبود شاخص R&D و ارتقا دانش فنی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی
۸	بهبود فضای کالبدی و اصلاح شبکه فضایی سکونتگاه‌های روستایی و شهری	سند آمایش استان
۹	حکمرانی و تقویت نقش رگلاتوری، تنظیم‌گری و حمایتی دولت از بخش مسکن	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۱۰	مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی مناطق حاشیه‌نشین	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۱۱	بهبود وضعیت فرهنگی و ارتقاء و توسعه ارزش‌های معماری اسلامی ایرانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۱۲	تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه سرمایه انسانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۱۳	افزایش سرمایه‌گذاری و تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۱۴	شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی و افزایش ایمنی و مقاوم‌سازی ساختمان‌ها	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۱۵	تقویت زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی (ساماندهی شبکه ترافیک، ارتباطات، آب و فاضلاب و...)	سند آمایش استان
۱۶	اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی
۱۷	توسعه صنعت ساختمان استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی

محیط‌رئوی بخش

عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

مقدمه

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

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

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

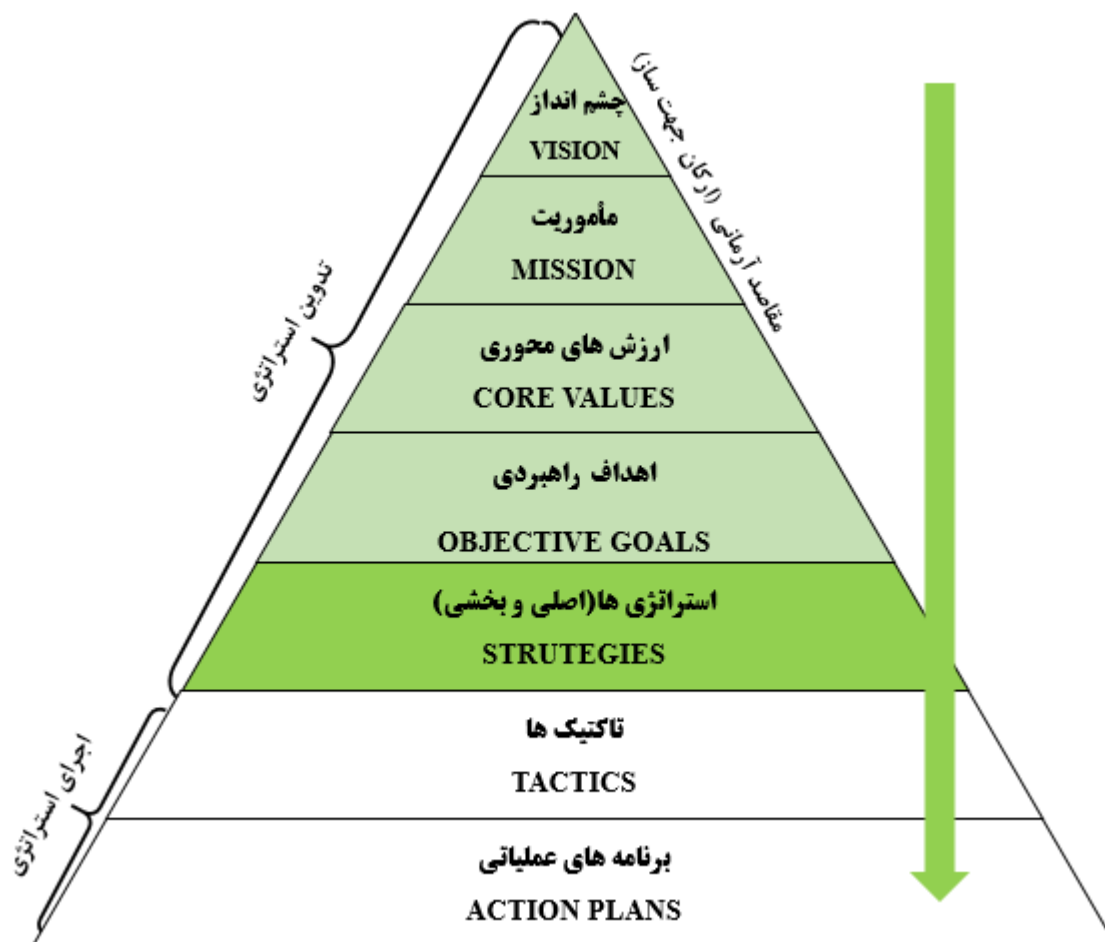
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد.

در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش‌های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان می‌باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه‌ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



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

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

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

- چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.

¹ What External Environmental Factors Affect The Biz?

– نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

– منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان نیز داده خواهد شد.

¹ What Are Our Strengthes & Weaknesses?

² What Are Our Resources And Capabilities?



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

۱-۵) تعریف محیط بخش عمران، شهرسازی و مسکن

ابتدایی‌ترین قدم‌ها در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف محیط سازمان/بخش مورد مطالعه، شناسایی و ترسیم مرز محیط بیرونی و درونی و تفکیک محدوده محیط داخلی از محیط بیرونی آن سازمان/بخش است. در عموم مدل‌های 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل اداره کل مسکن و شهرسازی، بنیاد مسکن، راه و شهرسازی، نظام مهندسی ساختمان و ... می باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش عمران، شهرسازی و مسکن نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان ها و دستگاه های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت راه و شهرسازی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی و ... است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می باشد. سطح بخشی (میانی)، متناظر با بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان است که

اداره کل راه و شهرسازی استان به عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر می باشد و سطح وظیفه ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل راه و شهرسازی، بنیاد مسکن، بانک مسکن، سازمان مدیریت، آب و فاضلاب شهری، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، شرکت توزیع نیروی برق، شورای اسلامی استان و سایر دستگاه های فعال در بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان می باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه ریزی در بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

به طور کلی در سازمان ها و همچنین در این پژوهش سه سطح استراتژی تعیین می شود:

- ۱) استراتژی های سطح شرکتی^۱ (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم انداز استان به عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمّر) تعیین شده است.
- ۲) استراتژی های سطح کسب و کار^۲ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی های بخشی در بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان می باشد.
- ۳) استراتژی های سطح وظیفه ای^۳ / اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی ها در مرحله پیاده سازی و اجرای استراتژی های بخشی مورد استفاده قرار می گیرند.

¹ Corporate Level

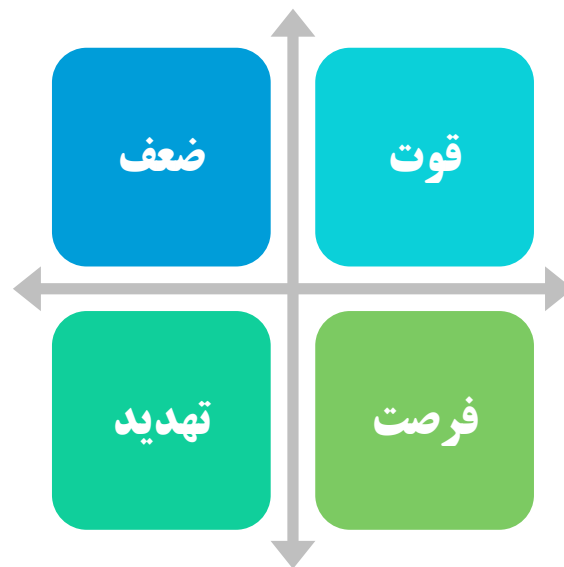
² Business Level

³ Funtional Level

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش عمران، شهرسازی و مسکن لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و... باعث تحول در این رشته شده است. به‌طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهد محور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۱ داده است.

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

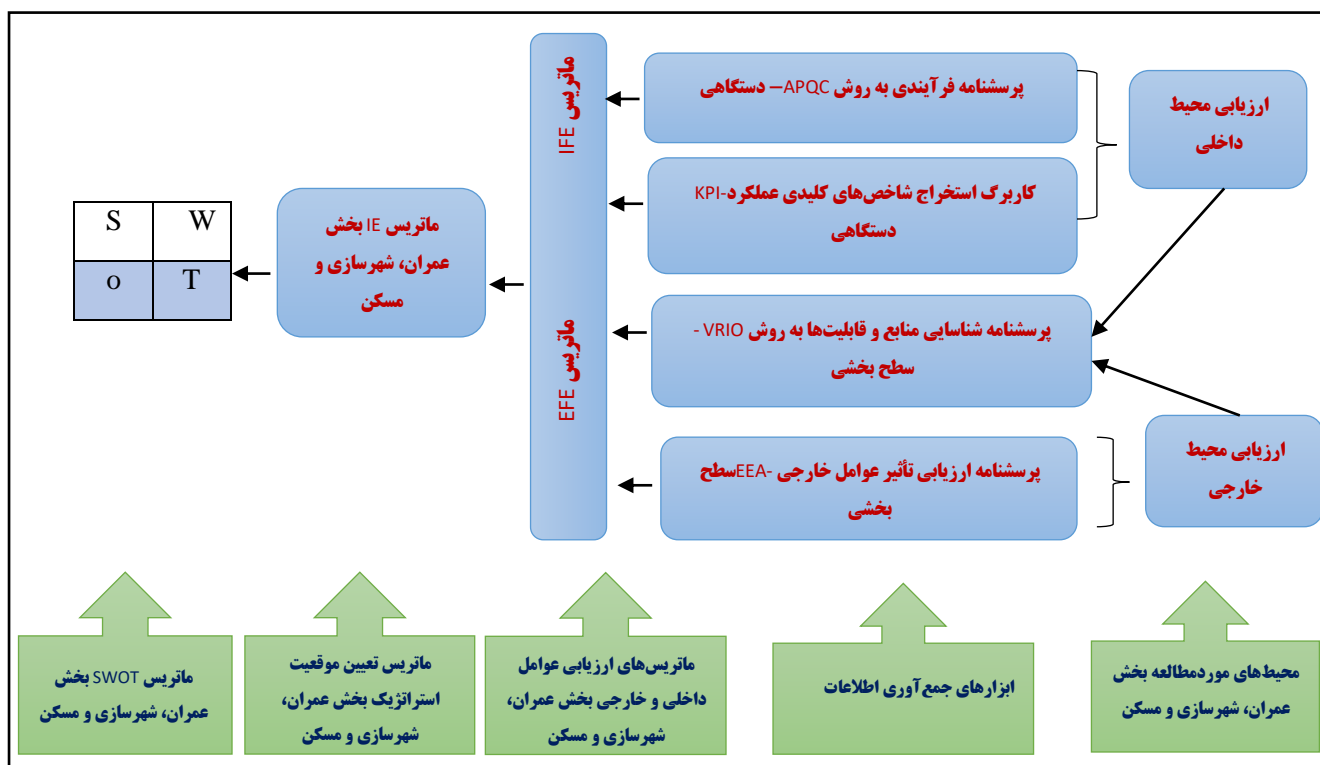


نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

¹ Evidence-Oriented

۲-۳-۵) 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 منتشرشده، شاخص‌ها و روندهای بین‌المللی و... در محیط پژوهشی‌های از روش‌های غالب روز می‌باشد.

مطابق نمودار ۵-۶ ابزارهای محیط پژوهی مورداستفاده در مطالعه بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان بوده است.



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

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

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

محیط خارجی سازمان شامل عوامل مؤثر بر سازمان است که از کنترل مستقیم آن خارج است. دستگاه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات و کسب و کارها و... فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و... و محیط کاری آن داشته باشد. محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی بخش‌ها و فعالیت‌های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. **فرصت**^۱، 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**^۲ نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۴-۵ و براساس روش PESTEL^۳ هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

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

^۱ Opportunity

^۲ Threat

^۳ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

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

نرخ زادوولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ‌ومیر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان، تغییر جمعیت در روستاها، شهرها و...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ‌ها، انتظارات مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به محیط‌زیست، میزان دسترسی به فرصت‌های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری‌های بخش، نرخ جمعیت در بخش روستایی و شهری و ... وضعیت این عوامل و سیر صعودی، نزولی و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی - قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می‌کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگ‌ترین کارفرما می‌باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می‌باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می‌گیرد برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها 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: مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه‌های خاص، درصد مشارکت رأی‌دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ محیط‌زیست، خط‌مشی یارانه‌ای، خط‌مشی‌های پولی و مالی دولت، بودجه دولت، انتخابات محلی و ملی، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی،

مقررات صادرات و واردات، قانون تجارت، قانون کار، سیستم اداری دولت، سیاست داخلی، سیاست خارجی، شوراها و فرایندهای تصمیم‌گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف‌کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه‌ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان‌های بین‌المللی، قوانین سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی‌سازی که وضعیت این عوامل و سیر تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

(د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به‌جرت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به‌شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به‌خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرایندهای تولید به‌سرعت در حال پیشرفت و بهینه شدن می‌باشند. فناوری‌های جدید، سرمایه‌گذاری بالایی را طلب می‌کنند اما محصولاتی باکیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می‌کنند. این تحولات سریع، سلیقه و ذائقه مشتریان را به‌شدت تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را بیش‌ازپیش، تشنه و طالب محصولات نوین و با کارکردهای متمایز نموده است. سرعت تغییرات نوآوری و فناوری بسیار زیاد است و هرروزه تعدادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف می‌کند. برخی سازمان‌ها با هوشیاری این تحولات را زیر نظر دارند و از این فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند. از جمله این عوامل عبارت‌اند از: تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک، رسانه‌ها و فضای مجازی و اینترنت. علاوه بر این در محیط خارجی فناوری اطلاعات و ارتباطات، نانو، روش‌های تولید، ارائه خدمات تحقیق و توسعه، بودجه تحقیق و توسعه، قوانین ضد انحصار، رابطه دانشگاه و صنعت، فناوری بانکداری، اتوماسیون، انتقال فناوری که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

از جمله این عوامل محیط‌زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد شکل‌های زیست‌محیطی غیردولتی، نسبت اراضی مناطق حفاظت‌شده به مساحت کل استان، نسبت فاضلاب صنعتی به کل آب مصرفی کارگاه‌ها، نسبت فاضلاب صنعتی بازیافت شده به کل فاضلاب صنعتی کارگاه‌ها، درصد کارگاه‌های دارای پسماند صنعتی، نسبت مساحت جنگل‌ها به مساحت کل استان، بهره‌برداری‌های بی‌رویه و غیراصولی از سفره‌های زیرزمینی،

تخریب فزاینده محیط زیست 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 بین الملل: از جمله عوامل بین المللی 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 بین المللی، تحریم‌های بین المللی، استانداردهای جهانی، قوانین بین الملل، سازمان‌های بین المللی و عضویت ایران در آن‌ها و... جزء مواردی هستند که در این دسته بندی 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، بین الملل و محیط زیست تقسیم بندی شده است.

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری 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 (و بالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی اثر 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 به عنوان 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 مبنای شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این رو 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 مصرف کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولید کننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به بیان دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس

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

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنججه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. به طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهششی. 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/سنججه 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/سنججه را برای بخش فرصت در نظر می‌گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می‌زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت * می‌زنیم.

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

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

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره‌ی امکانات و فعالیت‌های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می‌گیرند که بخش/سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقبا، بهره‌برداری و یا انجام می‌دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به‌کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان 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**^۱ منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه ضعف**^۲ محسوب می‌شود.

۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۵-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرایندها^۳ می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرایند^۴ بجای وظیفه^۵ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرایندهای سازمان می‌شود و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه‌یافته برای مدل‌سازی و پیاده‌سازی فرایند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرایند در سازمان می‌شود و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می‌بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۶ که نشانه‌های قراردادی میان فعالین مدیریت فرایندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل‌گر کسب‌وکار و توسعه‌دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۷ که سیستمی است برای توسعه و پیاده‌سازی سریع فرایندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم‌شده با علائم استاندارد.

^۱ Strength

^۲ Weakness

^۳ Business Process Management

^۴ Process

^۵ Function

^۶ Business Process Modeling Notation (BPMN)

^۷ Business Process Management system (BPMS)

بامطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرایندهای APQC می توان فرایندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۱ یک سازمان

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب و کار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، به صورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این رو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هریک از فرایندها به عنوان سنجه‌هایی که بر حسب بلوغ فرایندی مورد راستی آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد. در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، هریک از عوامل محیط داخلی بر اساس تعداد فرایندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

¹ American Productivity & Quality Center

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرایندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

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

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی» 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 سنجه
۱	مدیریت خدمات فن آوری اطلاعات	۵	۲۰
۲	توسعه و مدیریت روابط با کاربران (مشتریان) فناوری اطلاعات	۵	۱۹
۳	توسعه و به‌کارگیری کنترل‌های امنیتی، حریم خصوصی و حفاظت از داده‌ها	۲	۰
۴	مدیریت اطلاعات سازمانی	۴	۱۲
۵	توسعه و نگهداری راهکارهای فناوری اطلاعات	۵	۲۰
۶	استقرار راهکارهای فناوری اطلاعات	۲	۹
۷	پشتیبانی و ارائه خدمات فناوری اطلاعات	۵	۱۶
	جمع	۲۸	۹۶

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

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

جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
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 فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مالی و حسابداری» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

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

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ‌سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ‌سازمانی

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

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

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

رویکرد فرایندی: آسیب‌شناسی فرایندها و فعالیت‌ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرایندها و فعالیت‌ها و پیاده‌سازی و اجرای آن‌ها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می‌پردازد. به بیان دیگر در آسیب‌شناسی فرایندها و فعالیت‌ها مشکلات و موانع موجود بر سر راه رسیدن به اهداف کلان از بعد داخلی سازمان و با الگوبرداری از بهترین‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر میزان برخورداری از فرایندهای بهینه، استاندارد و مطلوب در سازمان‌ها باعث ایجاد عملکرد مطلوب (کیفیت و بهره‌وری بالا) در آن سازمان خواهد شد. بدین منظور در این

طرح از چارچوب طبقه‌بندی فرایندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همان‌گونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرایند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرایندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرایند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیرضروری در این پروژه) برای یک فرایند تعریف شده است. در ادامه پس از تعریف سطوح مذکور (به جزء سطح وظیفه) در بخش‌های مختلف محیط داخلی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان، نسبت به تهیه پرسشنامه نظرسنجی وضعیت فعلی فرایندها در سازمان‌ها و دستگاه‌های مورد مطالعه بر اساس «طیف سنجش بلوغ فرایندی» اقدام شده است.

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

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

«طیف سنجش بلوغ فرایندی»، میزان پیاده‌سازی و نهادینه شدن فرایندها را در سازمان‌ها در شش سطح

موردسنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها

ردیف	سطح بلوغ فرایند	تعاریف هر سطح بلوغ فرایندی
۱	سطح (۰): ناقص	فرایند پیاده‌سازی نشده است و یا در تحقق اهداف، فرایند با شکست مواجه شده است.
۲	سطح (۱): انجام شده	فرایند پیاده‌سازی شده و اهداف آن نسبتاً تحقق یافته است؛ اما فرایند مورد پایش و تکرار قرار نمی‌گیرد. (نتایج فرایند به افراد وابسته است نه به سیستم)
۳	سطح (۲): مدیریت شده	فرایندها اجرا شده و تحت مدیریت بوده و نتایج آن مشخص، تحت کنترل و حفظ می‌شود اما هیچ بررسی منسجمی از نقطه‌نظر سازمانی وجود ندارد و هر تیمی نتایج خود را تحقق می‌بخشد به بیان دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرایند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش‌بینی	فرایند با حدود مشخص به‌طور مستمر اجرا می‌گردد. فرایند به‌صورت کمی شده‌ای مدیریت می‌شود. سازمان با مدیریت شاخص‌ها قادر به تشخیص و اصلاح دلایل انحراف از عملکرد فرایند می‌باشد.
۶	سطح (۵): بهینه‌سازی شده	فرایند به‌طور مستمر بهبود می‌یابد و اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می‌یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرایند به‌طور 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 نظام پولی، بانکی و تأمین منابع مالی به ده خرده محیط‌های «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 داده‌شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (*) بزند.

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

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 مزیت رقابتی پایدار باشند یا خیر.

به‌منظور 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 براساس رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع (Resource-based View) در ابتدا توسط جی. بارنی (۱۹۹۱) با عنوان «منابع محکم و مزیت رقابتی پایدار» تهیه شده است، او چهار ویژگی را که منابع سازمان باید برای شناخته شدن به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و غیرقابل 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 این گونه تشریح می‌شود:

الف) ارزشمندی^۱: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن) 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 عمران، شهرسازی و مسکن) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

ب) کمیابی^۲: 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 عمران، شهرسازی و مسکن) تضمین می‌نمایند.

پ) سختی تقلید^۳: سختی تقلید یا هزینه‌بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان‌ها/بخش‌ها در استان‌های دیگر و یا سایر کشورها به راحتی نتوانند آن را تقلید کنند، یا آن را خریداری نمایند یا آن را جایگزین کنند.

ت) به‌خوبی سازمان‌دهی شدن برای بهره‌برداری اثربخش از منابع^۴: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به‌خوبی توسط سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن) سازمان‌دهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش عمران، شهرسازی و مسکن) باید سیستم‌های مدیریتی، فرایندها، خط‌مشی‌ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازمان‌دهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به‌سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می‌تواند از آن منبع به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

¹ Value

² Rarity

³ Costly to Imitate

⁴ Organized to capture value

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت‌های بخش (Resources & Capibilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش عمران، شهرسازی و مسکن به خوبی سازمان‌دهی شده است تا از منابع قابلیت‌ها بهره‌برداری اثربخش داشته باشد؟ (Organized to capture value)
۱	منابع فیزیکی				
۲	منابع مالی				
۳	منابع انسانی				
۴	منابع تکنولوژیکی				
۵	منابع سازمانی				
۶	منابع ارتباطی				
۷	قابلیت‌ها				

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



به طور مثال در بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان، زمین های شهری و روستایی استان (پهنه سرزمینی) به عنوان یک منبع (دارایی فیزیکی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: منالی از منابع بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش عمران، شهرسازی و مسکن به خوبی سازمان دهی شده است تا از منابع نقدینگی به صورت بهره ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	برخورداری از زمین شهری و روستایی (پهنه سرزمینی)	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت های (محیط داخلی) بخش عمران، شهرسازی و مسکن در بخش های دولتی، عمومی و خصوصی به روش VRIO شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است. نکته مهم این است که مطابق روش VRIO در صورتی که هریک از منابع و قابلیت ها در هر ۴ مورد ویژگی های موردسنجش، پاسخ مثبت دریافت نماید در حکم قوت (مزیت رقابتی) و در محیط داخلی مورد استفاده قرار می گیرد 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 عمران، شهرسازی و مسکن مورد استفاده قرار می گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش نامه VRIO یا قوت می باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت های (VRIO) بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه های طبیعی و اراضی جنگلی ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ...	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
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 ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و ...)	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحده، 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 ائانه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، پروتتی 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

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
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
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	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	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 دریافتنی)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از سرقفلی و امتیازات	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
۳۰	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۹	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیرملموس / غیر مشهود	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیرملموس / غیر مشهود	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۴	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	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
۴۷	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ‌سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیرملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیرملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۲	غیرملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیرملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیرملموس / غیر مشهود	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس / مشهود	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۷	غیرملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۸	ملموس / مشهود	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۹	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخوردای از زمین‌های کشاورزی درجه یک	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۶۰	ملموس / مشهود	فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد در ارزیابی محیطی (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^۱ یا شاخص کلیدی عملکرد (Key Performance Indicator)، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند.

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

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

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

¹ Performance indicator

² KPI

➤ **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 روبه‌جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل^۱ در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی «عوامل کلیدی موفقیت» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت^۲ 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، ۱۹۸۴).

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

¹ D. Ronald Daniel

² John F. Rockart

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 کسب‌وکار از KSFها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، درحالی که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSFها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است. KSFها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند؛ بنابراین 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 CSFهایی که شناسایی می‌کنند توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می‌کند درحالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به طور کلی، KPIها توصیفی و کمی تر از CSFها هستند. علاوه بر این، KPIها 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 CSFها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده‌اند یا خیر.

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

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

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۹۲.۳۱	قوت
۲	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۶۸.۷۵	ضعف
۴	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه	۵۹.۲۰	ضعف
۶	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۱۰۰.۰۰	قوت
۷	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۱۰۰.۰۰	قوت
۸	اداره کل راه و شهرسازی	محور نظارت و پایش	نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی در داخل محدوده شهرها در کمیسیون ماده ۵	۱۰۰.۰۰	قوت
۹	اداره کل راه و شهرسازی	محور دفتر مقررات ملی	نظارت و بررسی پروژه‌های ساختمانی در حال ساخت، ثبت و ضبط شده در سامانه نظارت عالیه طی یک سال	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	اداره کل راه و شهرسازی	محور دفتر مقررات ملی	پایش اجرای درج الزام رعایت مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱	اداره کل راه و شهرسازی	محور دفتر اقتصاد مسکن	تأمین مسکن اقشار کم و متوسط درآمد در برنامه‌های مورد حمایت وزارت راه و شهرسازی غیر از مسکن مهر	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	اداره کل راه و شهرسازی	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
۱۳	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۵۰.۰۰	ضعف
۱۴	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	ورود و به‌روزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	نسبت اعتبارات هزینه‌ای دارای تفاهم‌نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه‌ای	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۹۱.۶۶	قوت
۱۸	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۹۲.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۰	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و به‌روزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۸۰.۰۰	ضعف
۲۱	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۲	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۷۵.۰۰	ضعف
۲۳	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۹۰.۰۰	قوت
۲۴	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۹۳.۳۳	قوت
۲۵	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۶	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۷۲.۲۲	ضعف
۲۷	اداره کل راه و شهرسازی	محور شاخص‌های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۸۰.۰۰	ضعف
۲۸	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور مسکن شهری	تولید مسکن شهری	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۹	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور مسکن روستایی	طرح ویژه مسکن روستایی	۸۲.۱۷	ضعف
۳۰	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور عمران روستایی	تهیه و بازنگری طرح هادی روستایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۱	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور عمران روستایی	اجرای طرح هادی روستایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۲	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور عمران روستایی	صدور سند اماکن روستایی و شهری	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۳	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	رعایت دوره زمانی طرح‌های جامع و تفصیلی به ترتیب ۱۰ و ۵ سال	۳۵.۰۰	ضعف
۳۴	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	رعایت قانون نظام مهندسی و کنترل ساختمان در پروانه‌های ساختمانی	۳۰.۰۰	ضعف
۳۵	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	استفاده از مهندسين ذیصلاح عضو سازمان نظام مهندسی	۳۰.۰۰	ضعف
۳۶	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	وحدت رویه مناطق شهرداری در استفاده از فرم‌های استاندارد برای صدور پروانه	۳۵.۰۰	ضعف
۳۷	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	به‌روزرسانی سیستم اطلاعات مکانی در شهرسازی	۳۰.۰۰	ضعف
۳۸	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	عملکرد شهرداری در جلوگیری از ساخت‌وسازهای غیر مجاز در محدوده و حریم شهری	۳۰.۰۰	ضعف
۳۹	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	سرانه بوستان‌های منطقه‌ای براساس سرانه طرح جامع شهری	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۰	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	احیای بافت تاریخی و هویت‌مند	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۱	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	بازآفرینی بافت‌های فرسوده بر اساس پروانه‌های صادره در محدوده‌های بافت‌های فرسوده	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۲	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	تشکیل منظم جلسات هفتگی کمیسیون ماده ۱۰۰ قانون شهرداری‌ها	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۳	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	بهره‌برداری از سامانه‌های خدمات تحت وب	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۴	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	آمادگی در برابر مخاطرات طبیعی و پدافند غیرعامل	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۵	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	رعایت ضوابط استاندارد در وسایل و تجهیزات زمین بازی کودکان	۳۰.۰۰	ضعف
۴۶	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	بهبود سامانه ۱۳۷ شهری	۴۰.۰۰	ضعف
۴۷	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	سطح تحت پوشش جمع‌آوری زباله	۳۰.۰۰	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۴۸	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	کاهش سرانه پسماند شهری	۱۰۰۰۰	قوت
۴۹	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	میزان پوشش مناطق شهری در طرح تفکیک زباله از مبدأ	۱۰۰۰۰	قوت
۵۰	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	میزان کاشت درختان مقاوم در برابر کم‌آبی نسبت به کل کاشت سالانه	۰۰۰	ضعف
۵۱	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	تقویت مهارت‌های تخصصی نیروی آتش‌نشان	۱۵۶۲	ضعف
۵۲	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	ساماندهی متکدیان، کارتن‌خواب‌ها و کودکان کار	۱۰۰۰۰	قوت
۵۳	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	ساماندهی مشاغل مزاحم شهری	۱۰۰۰۰	قوت
۵۴	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	مکان‌یابی مناسب ایستگاه‌های آتش‌نشانی در سطح شهر	۱۰۰۰۰	قوت
۵۵	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	تاب‌آوری و میزان آمادگی پدافند غیرعامل	۰۰۰	ضعف
۵۶	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادهای	استفاده از پیمانکاران ذیصلاح دارای رتبه از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در پروژه‌های عمرانی	۱۰۰۰۰	قوت
۵۷	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادهای	نظارت بر اجرای پروژه‌های عمرانی از حیث رعایت اصول فنی و مهندسی	۲۵۰۰	ضعف
۵۸	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادهای	استفاده از نیروی متخصص در امور زیربنایی و ترافیک	۲۵۰۰	ضعف
۵۹	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادهای	مرمت آسفالت معابر شهری	۰۰۰	ضعف
۶۰	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادهای	خودکفایی در تولید مصالح عمده مصرفی	۰۰۰	ضعف
۶۱	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادهای	مناسب‌سازی و مرمت پیاده	۱۰۰۰۰	قوت
۶۲	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور حمل‌ونقل و ترافیک	ایمن‌سازی ترافیکی با خط‌کشی گذرگاه‌های عابر پیاده و استفاده از علائم و تابلوهای ترافیکی	۲۵۰۰	ضعف
۶۳	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور حمل‌ونقل و ترافیک	میانگین زمان انتظار در ایستگاه اتوبوس	۷۵۰۰	ضعف
۶۴	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور حمل‌ونقل و ترافیک	توسعه مسیرهای دوچرخه‌سواری	۰۰۰	ضعف
۶۵	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور حمل‌ونقل و ترافیک	تسریع در اجرای مگا پروژه‌های شهری	۱۰۰۰۰	قوت
۶۶	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور امور مالی و درآمد	افزایش درآمدهای پایدار	۴۲۸۵	ضعف
۶۷	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور امور مالی و درآمد	تحقق پیش‌بینی منابع درآمدی	۳۰۰۰	ضعف
۶۸	شهرداری مرکز استان	ارزیابی اختصاصی در محور امور مالی و درآمد	افزایش بودجه سالانه	۱۰۰۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان به کمک ماتریس لیتموس

از آنجایی که موضوعات استراتژیک بر موارد اولویت‌دار تأکید می‌کند، شناسایی آن از اهمیت زیادی برخوردار است تا جایی که از آن به‌عنوان قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تعبیر می‌شود. هدف این گام از چرخه تغییر و برنامه‌ریزی استراتژیک، شناسایی موضوعات اساسی پیش روی سازمان/بخش است. این مرحله باید به تهیه یک فهرست مناسب از موضوعات استراتژیک، منتهی شود. با عنایت به مطالب فوق در این مرحله از

طرح برای تفکیک موضوعات عملیاتی و استراتژیک از ماتریس لیتموس استفاده شده است. در این پرسشنامه با پاسخگویی به ۱۸ سؤال، هر موضوع در محدوده‌ای بین دو قطب عملیاتی - استراتژیک قرار می‌گیرد و بر آن اساس، موضوعی استراتژیک تلقی می‌شود که در عمده ابعاد این آزمون نمره بالا دریافت کند. جدول ذیل ماتریس لیتموس را نشان می‌دهد.

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم‌اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش عمران، شهرسازی و مسکن تأثیر دارد.	کل بخش عمران، شهرسازی و مسکن را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	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 عمران، شهرسازی و مسکن
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 بومی سازی ماتریس لیتموس برای بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان به کمک ابزار فرایندی APQC، VRIO و KPI در ۸۷ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۷۸ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آن ها به ۲۳۵ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۸۶ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف های داخلی فهرست شد. هر چند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت های داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن مورد استفاده قرار گرفته است، اما در ۱۷ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO، هیچ گونه قوتی مبنی بر مزیت رقابتی دائمی یافت نشد و همه ۱۷ مورد به دلیل مزیت رقابتی موقت به عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می باشند و یا به عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می باشند).

محیط خارجی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان نیز به کمک ابزارهای PESTE و VRIO در ۶۴ محور بررسی شد که در نتیجه ۴۱۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آن ها به ۳۳۹ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۳ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان گونه که اشاره شد تعداد ۱۷ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت ها و تهدیدات بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان را به ۱۳۰ متغیر افزایش داده است.

جدول ۱۹-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص ها، 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								
-	-	۴۲	۲۲	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	-	۷	۱۵	۲۲	۶۸	۶۸	۱۳	kpi		۲	
-	۱۷	-	-	۱۷	۵۵	۶۰	۷	VRIO	خارجی	۳	
۱۷	۵	-	-	۲۲	۵۵	۵۸	۱۲	اقتصادی		PESTEL	۴
۱۶	۱۰	-	-	۲۶	۴۸	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۱۰	۸	-	-	۱۸	۶۲	۷۸	۸	سیاسی- قانونی			
۷	۱۱	-	-	۱۸	۵۸	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۶	۵	-	-	۱۱	۲۷	۳۲	۹	بین المللی			
۱۱	۷	-	-	۱۸	۳۴	۵۰	۷	زیست محیطی			
۶۷	۶۳	۴۹	۳۷	۲۱۶	۵۱۹	۷۲۸	۱۴۴	جمع			

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت‌ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بخش را تدوین و ارزیابی می‌نماید. درکی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می‌توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف‌نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها ۲.۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی بخش کمتر از ۲.۵ باشد بیانگر این است که بخش از نظر عوامل درونی دارای ضعف است و اگر نمره نهایی بخش بیشتر از ۲.۵ باشد بیانگر این است که بخش دارای قوت است. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی پنج مرحله به ترتیب زیر صورت می‌گیرد:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و به‌طور کلی بخش دولتی و خصوصی عمران، شهرسازی و مسکن شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و...

به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً بی‌اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده‌شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف‌نظر از اینکه آیا عامل موردنظر به‌عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیش‌ترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب‌ها باید برابر با یک شوند.

به هر یک از این عامل‌ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت اساسی عامل موردبحث می‌باشد.

برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود.

مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان مشخص شود.

^۱- Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

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 عمران، شهرسازی و مسکن استان

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیطی داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن	وظایف/محورها / عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۲۹۷	۲.۷	۰.۰۱۱	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S1
۰۰۳۲۴	۲.۷	۰.۰۱۲	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	S2
۰۰۲۹۷	۲.۷	۰.۰۱۱	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰۰۳۵۱	۲.۷	۰.۰۱۳	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S4
۰۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S5
۰۰۴۵۹	۲.۷	۰.۰۱۷	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	S6
۰.۱۳۵	۳	۰.۰۴۵	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S7
۰.۱۳۵	۳	۰.۰۴۵	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S8
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فناوری اطلاعات)	S9
۰۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S10
۰۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	S11
۰۰۱۶۸	۲.۸	۰.۰۰۶	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S12
۰۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S13
۰۰۳۶۴	۲.۸	۰.۰۱۳	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S14
۰۰۳۳۸	۲.۶	۰.۰۱۳	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	S15
۰۰۴۲	۲.۸	۰.۰۱۵	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S16
۰۰۳۶۴	۲.۸	۰.۰۱۳	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S17
۰۰۳۹۲	۲.۸	۰.۰۱۴	حل‌وفصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S18
۰۰۳۹۲	۲.۸	۰.۰۱۴	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S19
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S20
۰۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S21
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S22
۰۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S23
۰۰۱۱۲	۲.۸	۰.۰۰۴	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S24
۰۰۱۴	۳.۵	۰.۰۰۴	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S25

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن	وظایف/محورها / عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۱۴	۳.۵	۰.۰۰۴	نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی در داخل محدوده شهرها در کمیسیون ماده ۵	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S26
۰۰۱۴	۳.۵	۰.۰۰۴	نظارت و بررسی پروژه‌های ساختمانی در حال ساخت، ثبت و ضبط شده در سامانه نظارت عالیه طی یک سال	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S27
۰۰۱۴	۳.۵	۰.۰۰۴	پایش اجرای درج الزام رعایت مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S28
۰۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	تأمین مسکن اقشار کم و متوسط درآمد در برنامه‌های مورد حمایت وزارت راه و شهرسازی غیر از مسکن مهر	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S29
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	ورود و به‌روزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S30
۰۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S31
۰۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S32
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S33
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S34
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S35
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	تولید مسکن شهری	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S36
۰.۰۰۸۴	۲.۸	۰.۰۰۳	صدور سند اماکن روستایی و شهری	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	S37
۰.۰۳۲	۲	۰.۰۱۶	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰.۰۳	۲	۰.۰۱۵	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌جوع‌ها، مشترکین و مشتریان ...)	APQC (مدیریت)	W2
۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W3
۰.۰۲۱	۱.۵	۰.۰۱۴	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W4
۰.۰۱۹۵	۱.۵	۰.۰۱۳	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب‌وکار ...	APQC (مدیریت)	W5
۰.۰۲۶	۱	۰.۰۲۶	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	W6
۰.۰۲۴	۱	۰.۰۲۴	کنترل و به‌روزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	W7
۰.۰۲۶	۱	۰.۰۲۶	توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W8
۰.۰۲۵۵	۱.۵	۰.۰۱۷	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	W9
۰.۰۲۱۶	۱.۸	۰.۰۱۲	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W10
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	تعریف معماری سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W11
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W12
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W13
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	بهبود استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W14

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W15
۰.۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W16
۰.۰۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W17
۰.۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	W18
۰.۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W19
۰.۰۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	W20
۰.۰۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	W21
۰.۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W22
۰.۰۳۳۶	۱.۲	۰.۰۲۸	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W23
۰.۰۲۶	۱	۰.۰۲۶	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W24
۰.۰۲۶	۱	۰.۰۲۶	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W25
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W26
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	انحلال دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W27
۰.۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	W28
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	W29
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W30
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W31
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	مدیریت حق کمی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W32
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W33
۰.۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W34
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W35
۰.۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W36
۰.۰۲۴	۲	۰.۰۱۲	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W37
۰.۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W38
۰.۰۱۳	۱.۳	۰.۰۱	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W39
۰.۰۱۴۴	۱.۲	۰.۰۱۲	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W40

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ‌سازمانی)	W41
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ‌سازمانی)	W42
۰.۰۴	۱	۰.۰۰۴	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	W43
۰.۰۴	۱	۰.۰۰۴	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	W44
۰.۰۶	۱.۵	۰.۰۰۴	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	W45
۰.۰۸	۲	۰.۰۰۴	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	W46
۰.۰۶	۲	۰.۰۰۳	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	W47
۰.۰۰۴۵	۱.۵	۰.۰۰۳	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	W48
۰.۰۰۴۵	۱.۵	۰.۰۰۳	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	KPI (ارزیابی شاخص‌ها)	W49
۱.۹۲		$\Sigma = 1$	نمره نهایی ارزیابی محیط داخلی		

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 قرارداد. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی همچون محیط داخلی باید پنج مرحله، به شرح زیر طی نمود: پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته‌شده فهرست می‌شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آن‌ها که بخش را تهدید می‌کنند، نوشته می‌شود.

به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود. به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره‌برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می‌باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم). ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست 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 عمران، شهرسازی و مسکن استان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲.۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند می‌تواند بصورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیطی خارجی بخش عمران و مسکن	عوامل	O/T
۰۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	قانون‌گرایی - اجرای قوانین - قوانین ضد انحصار و رانت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O1
۰۰۱۹۶	۲.۸	۰.۰۰۷	سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O2
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	بلوغ سیاسی - خانه احزاب و تشکلهای سیاسی - تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O3
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	سهام اقوام در قدرت - پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی) - سهم جوانان در قدرت و مدیریت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O4
۰۰۱۸۹	۲.۷	۰.۰۰۷	همگرایی قومی - مذهبی - خانه احزاب و تشکلهای سیاسی - فعالیت‌های صنفی - تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین - ساختار سیاسی استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O5
۰۰۱۹۶	۲.۸	۰.۰۰۷	فضای رسانه‌ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O6
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات - اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O7
۰۰۱۶۲	۲.۷	۰.۰۰۶	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا - ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن - کیفیت قوانین و مقررات قضایی - حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O8
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و مسلمان	PESTEL (بین‌الملل)	O9
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۰۱	عضویت ایران در پیمان نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی - پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپک، شانگهای و ...) - پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپک، شانگهای و ...) - توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا	PESTEL (بین‌الملل)	O10
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۰۱	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون، و ...) در کشورهای آسیای میانه - مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی (... استان و واردات مواد اولیه خام	PESTEL (بین‌الملل)	O11
۰۰۲۸۶	۲.۶	۰.۰۱۱	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه - کریدور شمال جنوب	PESTEL (بین‌الملل)	O12
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور) - مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و ...)	PESTEL (بین‌الملل)	O13
۰۰۱۶۲	۲.۷	۰.۰۰۶	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت‌ها و ...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O14
۰۰۱۴	۲.۸	۰.۰۰۵	خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O15
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	نرخ مرگ‌ومیر - نرخ طول عمر (متوسط بقا) - امید به زندگی (بدو تولد)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O16
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت - شیوه و سبک زندگی (سلامت)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O17
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و ...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O18
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O19
۰۰۰۵۲	۲.۶	۰.۰۰۲	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O20

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش عمران و مسکن	عوامل	O/T
۰۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O21
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) - تنوع فرق و مذاهب	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O22
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	توسعه شهرنشینی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O23
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O24
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی - میل متوسط مصرف استان	PESTEL (اقتصادی)	O25
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و استانی	PESTEL (اقتصادی)	O26
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	یارانه‌های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O27
۰۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	O28
۰۰۲۷	۲.۷	۰.۰۱	دولت الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Helth) - آموزش الکترونیک (E-Lerning) - سازمان الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O29
۰۰۲۵۲	۲.۸	۰.۰۰۹	رسانه‌ها و فضای مجازی، اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و ...) - اینترنت	PESTEL (فناوری)	O30
۰۰۲۸	۲.۸	۰.۰۱	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS)	PESTEL (فناوری)	O31
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	امنیت اطلاعات و فضای سایبری - داده‌کاوی / دیتا ماینینگ - پایگاه‌های داده - دیتا سنتر	PESTEL (فناوری)	O32
۰۰۲۴۳	۲.۷	۰.۰۰۹	شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره‌ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O33
۰۰۳۲۴	۲.۷	۰.۰۱۲	کاداستر املاک - کاداستر کشاورزی - G- N A F	PESTEL (فناوری)	O34
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	حوزه‌های جدید کسب‌وکار (استارت‌آپ) - توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی - نمایشگاه‌های تخصصی کامپی و صنعتی و کشاورزی و شرکت‌های دانش بنیان - شرکت‌های دانش بنیان - تورهای علمی و ترویجی - تکنولوژی‌های نوین به تفکیک هر بخش	PESTEL (فناوری)	O35
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	محتوای دیجیتال و الکترونیک - بازی‌های دیجیتال	PESTEL (فناوری)	O36
۰۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	تکنولوژی‌های نوین - نانو تکنولوژی	PESTEL (فناوری)	O37
۰۰۲۷	۲.۷	۰.۰۱	خدمات و حمل‌ونقل آنلاین - فناوری پیش‌بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	O38
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	PESTEL (فناوری)	O39
۰۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	PESTEL (زیست محیطی)	O40
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	قانون تنفس جنگل - نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی	PESTEL (زیست محیطی)	O41
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	توسعه زراعت چوب - سطح تقاضای چوب در کشور - مصالح بومی	PESTEL (زیست محیطی)	O42

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش عمران و مسکن	عوامل	O/T
۰۰۲۳۴	۲۶	۰۰۰۹	صندوق ملی محیط زیست- فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی- سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی و خارجی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O43
۰۰۲۰۸	۲۶	۰۰۰۸	انرژی‌های نو- انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته (high-tech) در بخش محیط‌زیست	PESTEL (زیست‌محیطی)	O44
۰۰۲۳۴	۲۶	۰۰۰۹	الگوی کشت	PESTEL (زیست‌محیطی)	O45
۰۰۳۶۴	۲۸	۰۰۱۳	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O46
۰۰۱۵۶	۲۶	۰۰۰۶	برخورداری از منابع طبیعی و زیستی و زیرزمینی	VRIO (منابع فیزیکی)	O47
۰۰۱۹۶	۲۸	۰۰۰۷	برخورداری از املاک و مستغلات	VRIO (منابع فیزیکی)	O48
۰۰۱۸۲	۲۶	۰۰۰۷	برخورداری از تجهیزات و ادوات تخصصی و حمل‌ونقل (زمینی، دریایی و ...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O49
۰۰۱۰۴	۲۶	۰۰۰۴	مناطق چهارگانه حفاظت‌شده (پارک ملی، منطقه حفاظت‌شده، پناهگاه حیات‌وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره‌گاه و پارک‌های جنگلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O50
۰۰۲۰۸	۲۶	۰۰۰۸	برخورداری از مرز بین‌المللی و مناطق آزاد و ویژه	VRIO (منابع فیزیکی)	O51
۰۰۱۸۹	۲۷	۰۰۰۷	برخورداری جاذبه‌های گردشگری	VRIO (منابع فیزیکی)	O52
۰۰۱۵۶	۲۶	۰۰۰۶	نواحی صنعتی روستایی و برخوردار از صنایع تبدیلی و مادر	VRIO (منابع فیزیکی)	O53
۰۰۲۰۸	۲۶	۰۰۰۸	برخورداری از دارایی‌های مالی	VRIO (منابع فیزیکی)	O54
۰۰۱۵۶	۲۶	۰۰۰۶	برخورداری از نیروی انسانی ماهر	VRIO (منابع فیزیکی)	O55
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات، برخوردار از خوشنامی/برند و نام تجاری و امتیازات و انحصارات و گزنت‌ها و سرقتی- برخوردار از کیفیت و ارزش‌افزوده- برخوردار از رضایتمندی ذینفعان	VRIO (منابع فیزیکی)	O56
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت - برخوردار از ایده‌ها و طرح‌ها	VRIO (منابع فیزیکی)	O57
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ‌سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی و برخوردار از اطلاعات	VRIO (منابع فیزیکی)	O58
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	برخورداری از قابلیت‌ها (مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و ...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O59
۰۰۰۷۸	۲۶	۰۰۰۳	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان و مشارکت مردمی	VRIO (منابع فیزیکی)	O60
۰۰۱۸۲	۲۶	۰۰۰۷	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع فیزیکی)	O61
۰۰۱۴	۲۸	۰۰۰۵	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات	VRIO (منابع فیزیکی)	O62
۰۰۱۵۶	۲۶	۰۰۰۶	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و ...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O63

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش عمران و مسکن	عوامل	O/T
۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و ...) - تعارضات قانونی - قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...) - قوانین حفظ محیط‌زیست - بخشی نگری در قوانین - قانون تقسیمات کشوری - خلأهای قانونی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	بودجه دولت و توازن آن	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰۰۱۱۹	۱.۷	۰.۰۰۷	قوانین گمرکی کشورهای همجوار شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار و ...	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت‌ها و ...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰۰۰۹	۱.۸	۰.۰۰۵	پول شویی-چاقاق مواد مخدر-مفاسد اداری (اختلاس، ارتشا، انحصار و ...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰۰۱۲۶	۱.۸	۰.۰۰۷	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی- زیرساخت‌های سیاسی-اعتماد سیاسی-انباشت مطالبات سیاسی و قانونی- مشارکت سیاسی-پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)-نگرش سیاسی به اقوام	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰۰۱۱۹	۱.۷	۰.۰۰۷	منافع ملی - استانی-رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان-قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی- ژن سالاری و تبار سالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰۰۱۳۶	۱.۷	۰.۰۰۸	قانون تقسیمات کشوری - قانون مالکیت اتباع خارجی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰۰۰۹۸	۱.۴	۰.۰۰۷	سیاست های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)- تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه)- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای	PESTEL (بین‌الملل)	T11
۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	تجارت و اقتصاد جهانی، پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO)، قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین الملل-جهانی شدن/جهانی‌سازی (Globalization)	PESTEL (بین‌الملل)	T12
۰۰۱۴	۱.۴	۰.۰۱	حقوق بشر - رژیم حقوقی دریای خزر	PESTEL (بین‌الملل)	T13
۰۰۱۴۴	۱.۲	۰.۰۱۲	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	PESTEL (بین‌الملل)	T14
۰۰۱۲۶	۱.۴	۰.۰۰۹	بحران‌ها و چالش‌های مرزی-تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی	PESTEL (بین‌الملل)	T15
۰۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها-میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین‌الملل)	T16
۰۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	نرخ زاد و ولد-نرخ رشد جمعیت جوان-نرخ خودکشی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T17
۰۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	میزان /نرخ ازدواج و طلاق - ازدواج غیررسمی - ازدواج درون قومی - طلاق عاطفی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T18
۰۰۰۹۶	۱.۲	۰.۰۰۸	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T19
۰۰۰۵۴	۱.۸	۰.۰۰۳	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و ...) - زنان و کودکان بی ابد سرپرست - کودک آزاری - خشونت - تکدی گری - فساد و فحشا	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	بیماری‌های واگیر شایع - اختلال‌های روانی - حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش عمران و مسکن	عوامل	O/T
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی - درصد پوشش سازمان های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	نرخ بیکاری فارغ التحصیلان - بازماندگی از تحصیل کل و ترک تحصیل - میزان مطالعه - فرار مغزها (از استان و کشور)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	فاصله اجتماعی - گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۰۵	نگرش / گرایش جامعه به کار پس انداز و سرمایه گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۰۵	ارزش های اجتماعی (اخلاقیات و...) - میزان پایبندی به ارزش های دینی - سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰.۰۰۷	۱.۴	۰.۰۰۵	احساس محرومیت نسبی و تبعیض (شهروند درجه یک و دو) - بحران هویت - فردگرایی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	هژمونی رسانه های جمعی - مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰.۰۰۷۲	۱.۸	۰.۰۰۴	مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و...) - تخصص گرایی - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی - توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	فقر در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰.۰۰۷۲	۱.۲	۰.۰۰۶	مهاجرت های هدفمند قومی - مهاجرت از استان های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	PESTEL (اقتصادی)	T33
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	بودجه دولت و خط مشی های تأمین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T34
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	نرخ تورم و نوسان قیمت ها (رسمی و غیررسمی) و نرخ ارز	PESTEL (اقتصادی)	T35
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	نرخ و روند بیکاری - مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T36
۰.۰۱۲۶	۱.۸	۰.۰۰۷	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) و ترکیب واردات و صادرات و تعرفه های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	T37
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه گذاری و...)	PESTEL (اقتصادی)	T38
۰.۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان - سرمایه گذاری های مادر - سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان و بازار غیرمتشکل پولی	PESTEL (اقتصادی)	T39
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	شاخص توسعه انسانی استان - ضریب جینی و توزیع درآمد و درآمد سرانه واقعی - سطح دستمزدها	PESTEL (اقتصادی)	T40
۰.۰۱۷	۱.۷	۰.۰۱	بهره وری کل - الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T41
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	نرخ رشد اقتصادی - نرخ مشارکت اقتصادی - بعد اشتغال در بنگاه های اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - توسعه نامتوازن منطقه ای	PESTEL (اقتصادی)	T42
۰.۰۱۳۶	۱.۷	۰.۰۰۸	میل متوسط به پس انداز استان و نرخ سرمایه گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T43

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش عمران و مسکن	عوامل	O/T
۰۰۱۵۳	۱.۷	۰.۰۰۹	حجم نقدینگی-نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی- سرعت گردش پول استان	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰۰۱۴۴	۱.۶	۰.۰۰۹	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰۰۱۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹	نسبت زمین به تقاضای مسکن	PESTEL (اقتصادی)	T46
۰۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T47
۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان-نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T48
۰۰۱۲۶	۱.۴	۰.۰۰۹	سهولت کسب‌وکار - فضای کسب‌وکار روستایی	PESTEL (اقتصادی)	T49
۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند) اینترنت اشیا-هوش مصنوعی- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها	PESTEL (فناوری)	T50
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان	PESTEL (فناوری)	T51
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	فن بازار-دانشکده‌های فنی و مهندسی - سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان - نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان - دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم- مدارس هوشمند - روستای هوشمند	PESTEL (فناوری)	T52
۰۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	صنعت سخت‌افزار ICT - ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI)	PESTEL (فناوری)	T53
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	صندوق‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/VC - استارت‌آپ ویکند - مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی	PESTEL (فناوری)	T54
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	وابستگی ذخایر ژنتیکی	PESTEL (فناوری)	T55
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	پارازیت- فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T56
۰۰۱۲	۱.۲	۰.۰۱	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش	PESTEL (زیست‌محیطی)	T57
۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	تغییر جریان‌ات جوی (تغییر اقلیم)- میزان دما و تعداد روزهای یخبندان- رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی)- تراز آب دریای خزر- پیشروی آب شور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T58
۰۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T59
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورها و استان‌های همسایه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T60
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)- آفات و بیماری‌ها- ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)- بیماری‌های مشترک حیات‌وحش، انسان و دام- صنایع غیر مرتبط و مخرب	PESTEL (زیست‌محیطی)	T61
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	بیابان‌زایی- فرونشست زمین- برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیر سطحی- زمین و کوه خواری- برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها- برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه- مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T62
۰۰۱۲	۱.۴	۰.۰۰۸	آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع- آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T63
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	خروج دام از جنگل- طرح‌های بهره‌برداری از جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	T64

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش عمران و مسکن	عوامل	O/T
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست محیطی)	T65
۰.۰۱۲	۱.۲	۰.۰۱	مصرف پلاستیک و ... در جامعه- آسیب های زیست محیطی دریا- نخاله های ساختمانی- ضایعات بیمارستانی	PESTEL (زیست محیطی)	T66
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	صید و شکار	PESTEL (زیست محیطی)	T67
۲.۰۱		$\Sigma = 1$	نمره نهایی ارزیابی محیط خارجی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش عمران، شهرسازی و مسکن

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

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

عوامل درونی:

مزیت رقابتی^۱ CA

نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی:

جاذبیت صنعت^۳ IA

ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

ماتریس داخلی و خارجی (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن که بر روی محور X-ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش عمران، شهرسازی و مسکن که بر روی محور Y-ها نوشته می‌شود. در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱.۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره ۲ تا ۲.۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴

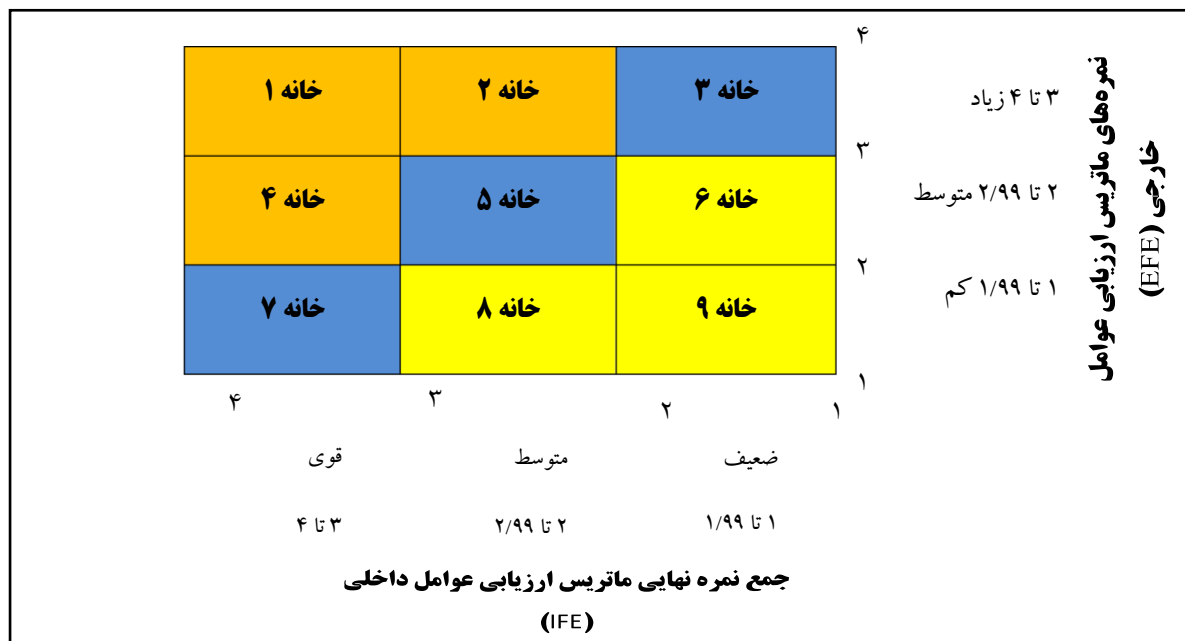
¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

بیانگر قوت سازمان است. به همین شیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y -ها قرار دارد، از ۱ تا ۱.۹۹ بیانگر ضعف سازمان؛ نمره ۲ تا ۲.۹۹ بیانگر این است که سازمان نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این است که سازمان به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو به صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و به صورت زیر است:



نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

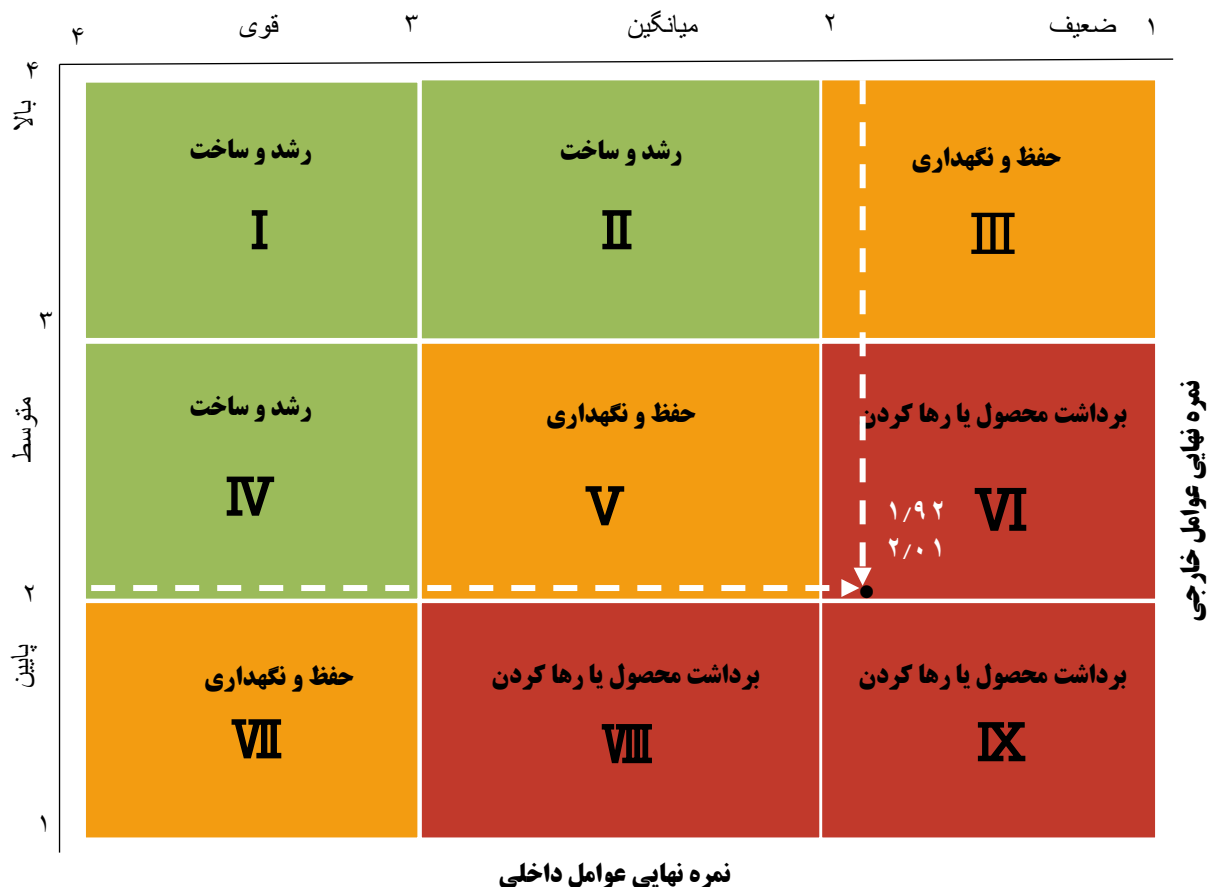
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است.

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۰۱ و ۱.۹۲ می‌باشند، جایگاه بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲۰۱	۱۰۹۲

همان گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان در خانه شماره ۶ واقع شده است و این نشان دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی در وضعیت متوسط پایین و از نظر وضعیت داخلی نیز در وضعیت ضعیف قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان باید «برداشت محصول / رها کردن» باشد.

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

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

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای

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

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

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

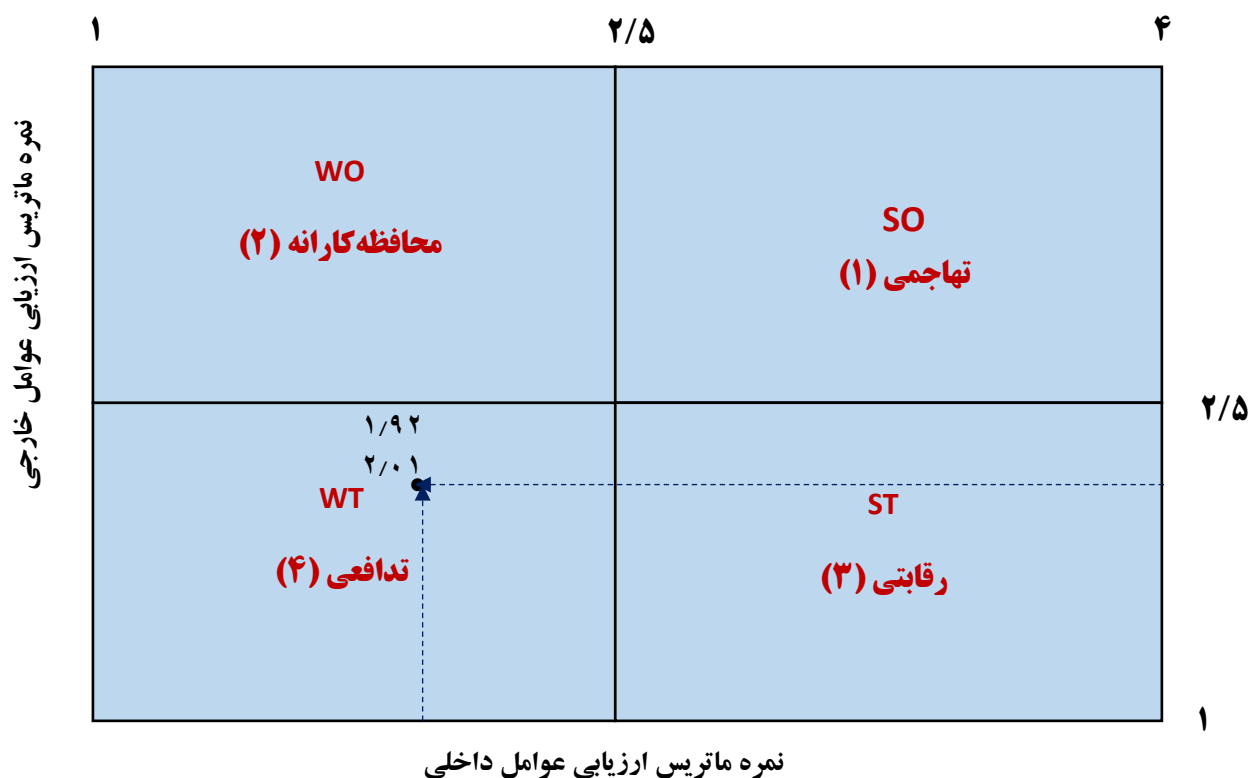
ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

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

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می‌توان گفت که بخش عمران، شهرسازی و مسکن هم‌اکنون در **ناحیه تدافعی** مشغول به فعالیت است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴ ناحیه‌ای است با این تفاوت که هر یک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف از استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹ ناحیه و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. از طرف دیگر تفسیر موقعیت استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان دقیق‌تر و مفصل‌تر خواهد بود. در ادامه برای هر یک از نواحی هشتگانه به‌طور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود و نهایتاً موقعیت بخش عمران، شهرسازی و مسکن تفسیر می‌شود.

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

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

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

۳ - رشد پایدار: 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 سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می کنند و نمی خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴ - رشد سریع:^۲ به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می کنند و می خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

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

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

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

¹ Stable Growth

² Rapid Growth

³ Turnaround

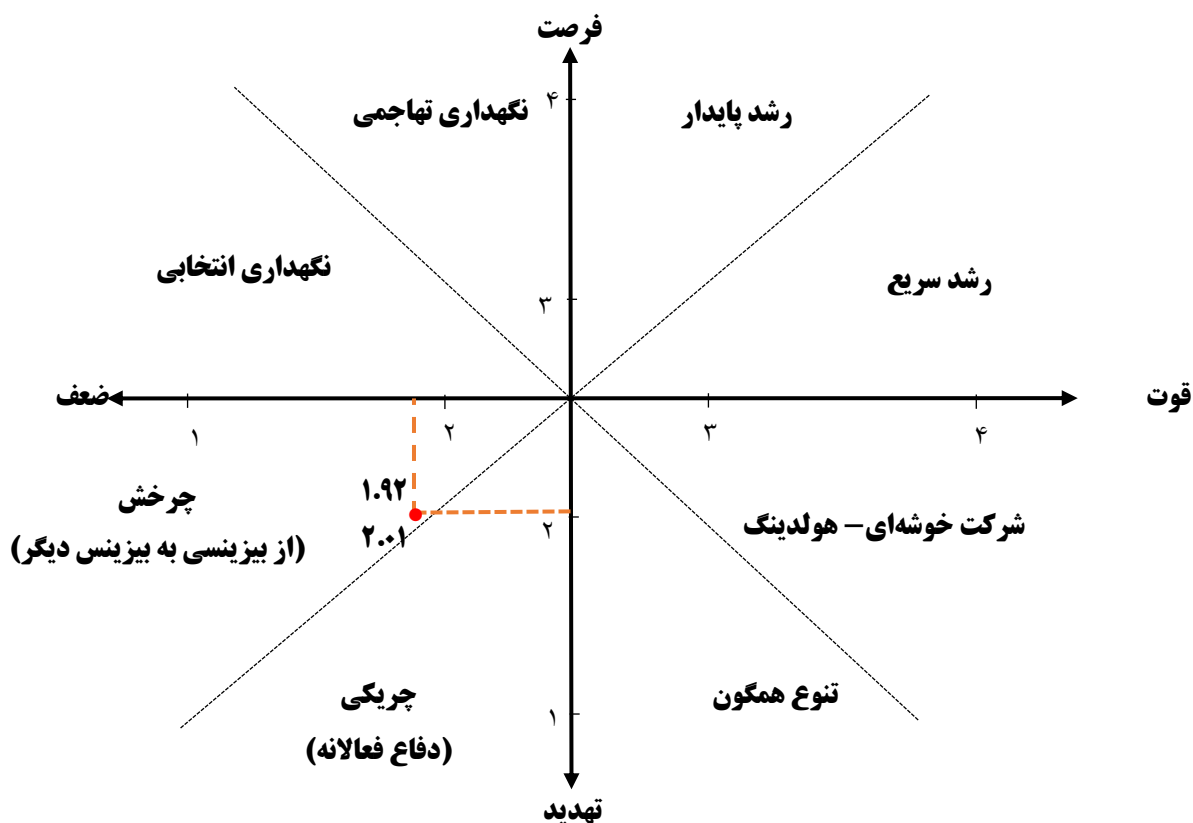
⁴ Guerrilla

⁵ Concentric

۸- شرکت خوشه‌ای - هلدینگ^۱: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۰۱ و ۱.۹۲ می‌باشند، جایگاه بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

¹ Conglomerate Strategy



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

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چرخش می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)

در بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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 کرده‌اند. 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 بقاء یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید بخاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

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

قراردادن 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 (در اینجا سطح حکمرانی) بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چراکه آن‌ها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در برمی‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱-۶ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استاندار گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

^۱Corporate level strategy



وزارت کشور
استانداری گلستان

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

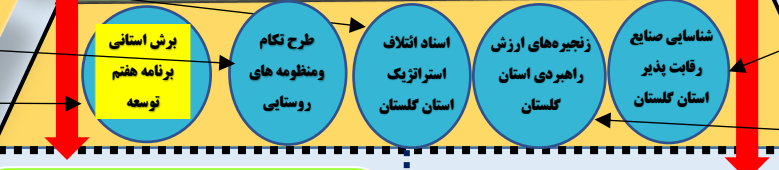
سطح عالی (حکمرانی) استان

سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴
سند استراتژی اصلی و پیشران استان
«تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی»
(تجمر)

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، محیط‌زیست، منابع طبیعی، آب، انرژی، میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری، نظام پولی و بانکی و تأمین منابع مالی، بیمه و رفاه و تأمین اجتماعی، ورزش، فرهنگ و هنر، ارتباطات و فناوری اطلاعات، توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی، حمل‌ونقل، 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 کسب‌وکار و خصوصی سازی و مناطق آزاد، نفت و گاز

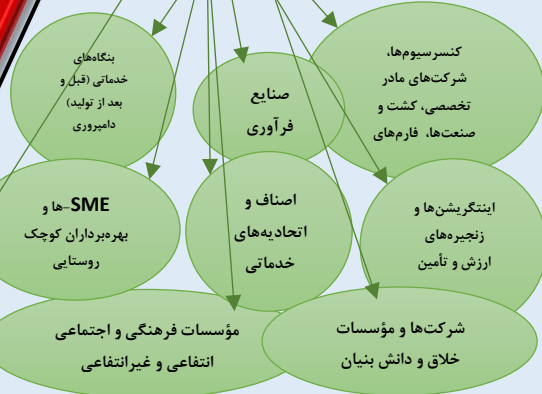
سطح تاکتیکی استان



سطح عملیاتی (اجرایی) استان

ایجاد و توسعه کسب‌وکارها و نگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت‌پذیر در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه

برنامه‌های عملیاتی، اقدامات اساسی، طرح‌ها و پروژه‌های بخش دولتی و عمومی استان در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه استان
Action Plans & Projects, ETC ...



نمودار شماره ۱: چارچوب و هرم تدوین و پیاده‌سازی (اجرایی) برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان در سطوح سه گانه عالی (حکمرانی)، میانی (بخشی) و عملیاتی (اجرایی) به روش جاری‌سازی آبشاری (Cascading)

نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک 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 پایین تر 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 صفحه قبل، 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 عمران، شهرسازی و مسکن» 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 عمران، شهرسازی و مسکن» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاہی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

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

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه مرحله‌ای گنجانده. همان‌گونه که در نمودار ۲-۶ صفحه بعد 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.

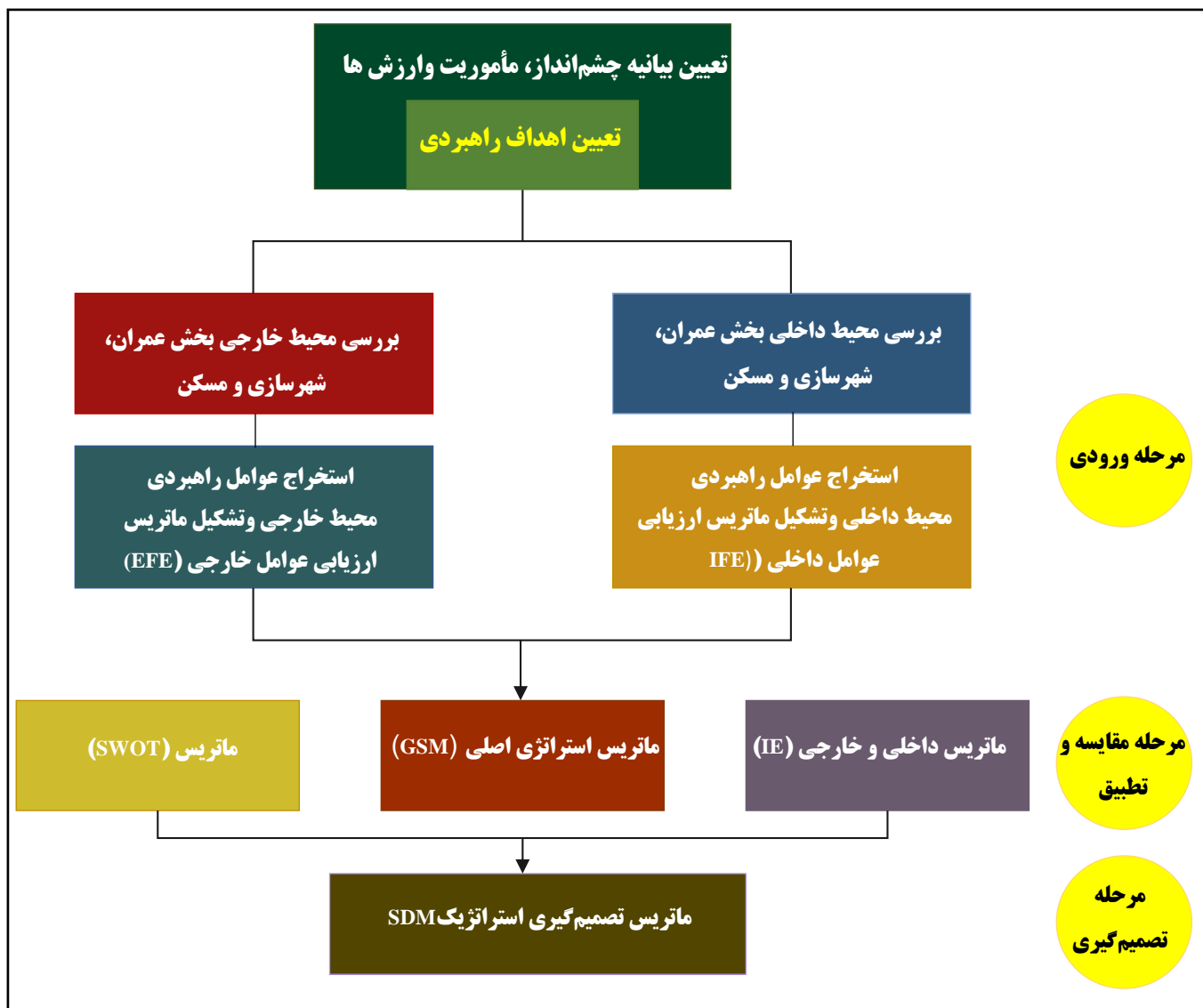
مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل

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

مرحله دوم که آن را **مرحله مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین

منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و ماتریس ارزیابی موقعیت و

اقدام استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش از بین ۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

لازم به ذکر است که ماتریس IE در فصل پنج تهیه شده است و 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 می شود 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 فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرایند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، درحالی که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرایند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود؛ بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آنها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرایند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (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 چهارم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند).

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرایند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در

مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آن‌ها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

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

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

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

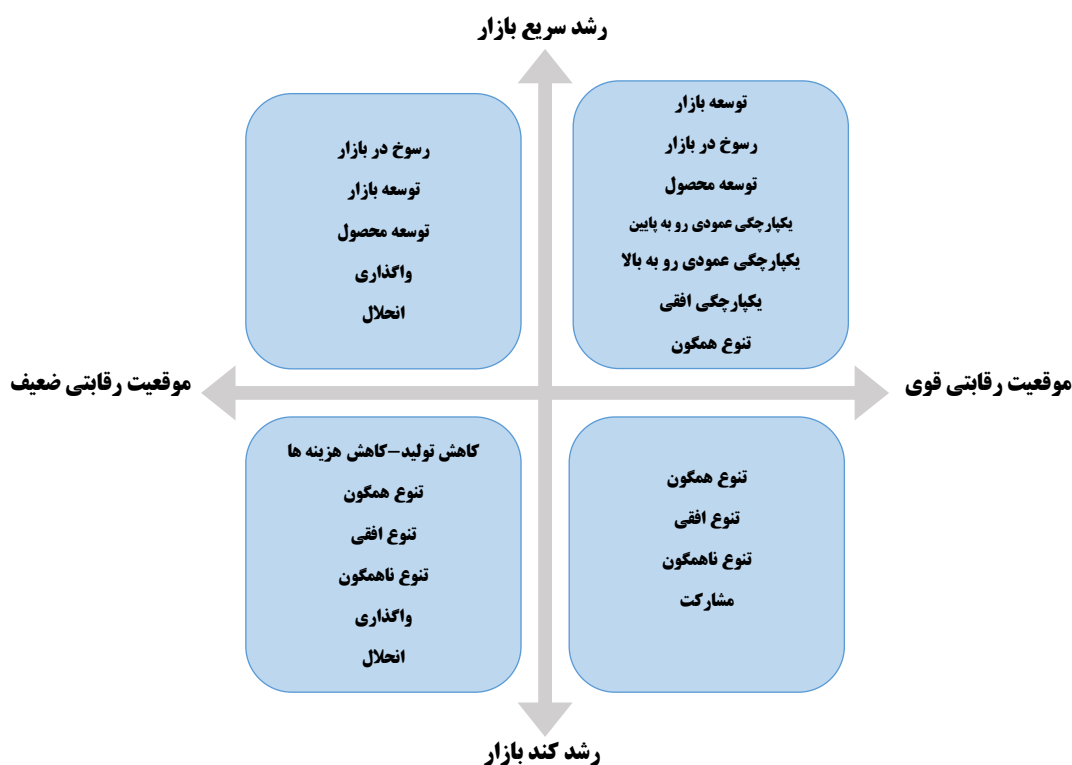
ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSCE، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان 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 رو به 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 کسب و کار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

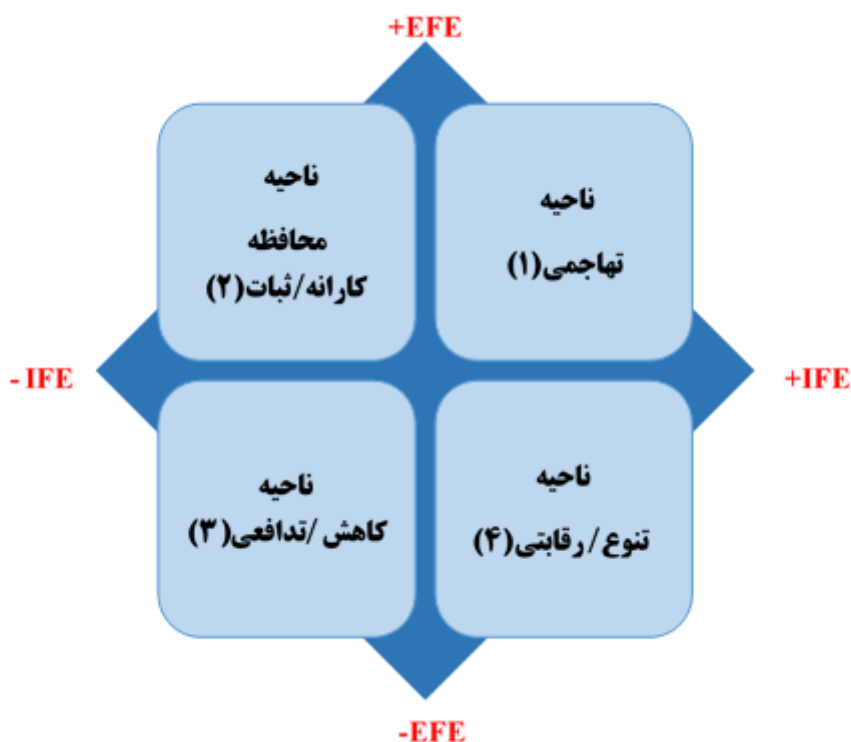
د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا **استراتژی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



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

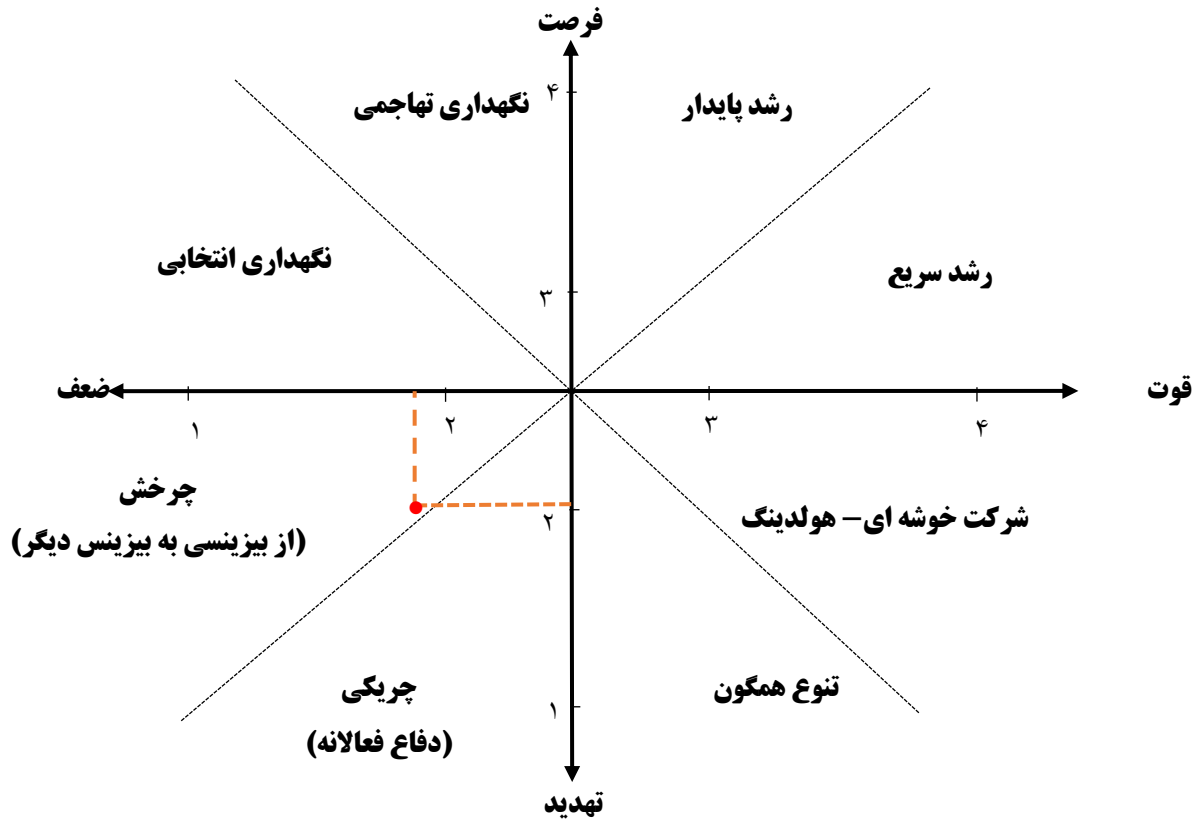
ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورداستفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به‌ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y-ها به فرصت‌ها و تهدیدها و محور X-ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y-ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y-ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵)، نقاط قوت، روی محور X-ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X-ها با اعداد منفی (بین ۱

تا ۲.۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



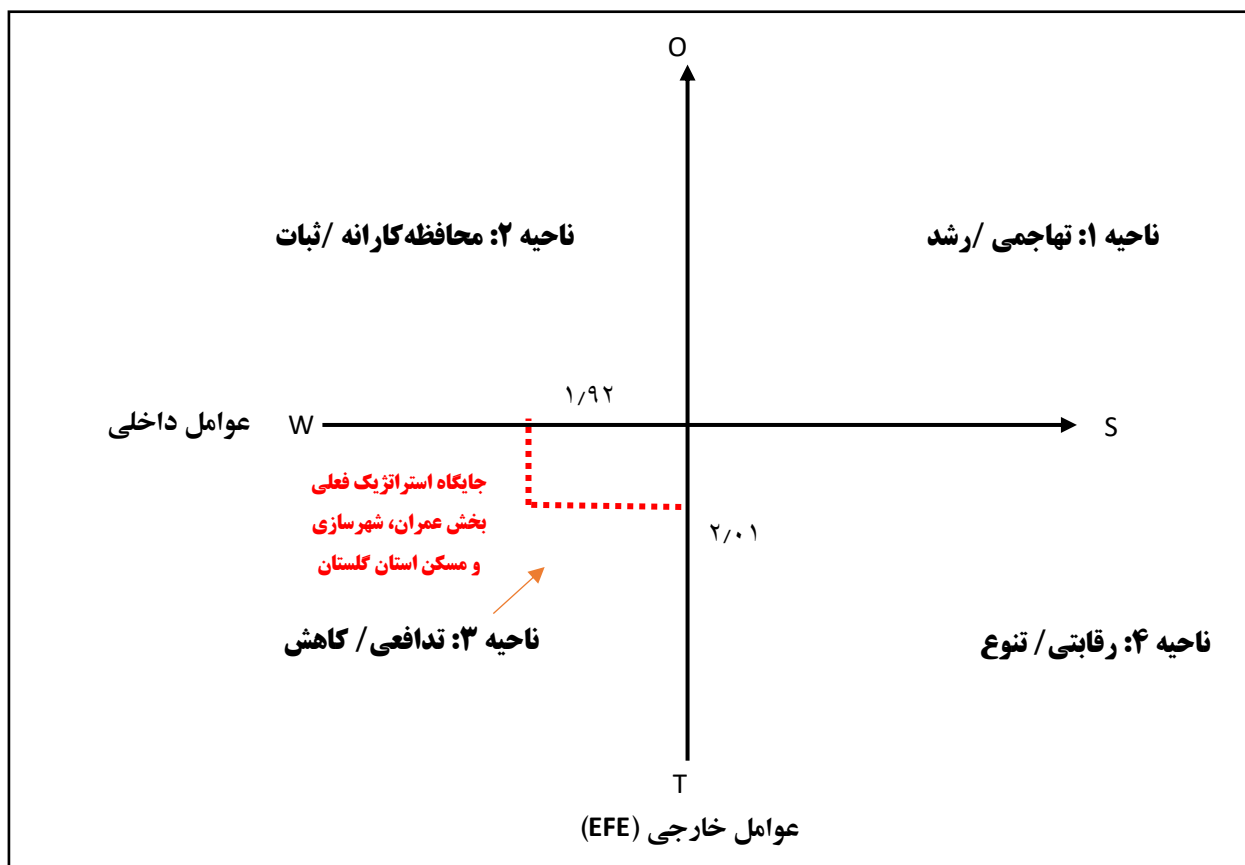
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل swot

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



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

بحث و تحلیل: با توجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۷، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی/کاهش که بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل «کاهش تولید-کاهش هزینه‌ها»، «تنوع همگون»، «تنوع افقی»، «تنوع ناهمگون»، «واگذاری» و «انحلال» می‌باشد.

از منظر ماتریس ۸ - ناحیه‌ای نیز این بخش در ناحیه پنجم یعنی چرخش قرار گرفته است و بدین معنی که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت پایین (نمره کمتر از ۲) امکان بقاء و فعالیت را به این بخش استان نمی‌دهد. مقصود از ناحیه چرخش، برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پر ریسک دارند.

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدر رفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر 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.

استراتژی اصلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان با رویکرد توسعه اقتصاد شهری تعیین گردیده است. بدیهی است جذب سرمایه‌گذاری خارجی و ملی با تکیه بر ظرفیت‌های استان و ... می‌تواند موجب رشد اقتصادی استان گردد، همان‌گونه که در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی توجه بالایی به این امر صورت گرفته است:

مأموریت

بخش عمران، مسکن و شهرسازی استان گلستان به‌عنوان راهبر و مجری سیاست‌های شهرسازی و مسکن (شهری و روستایی)؛ مدیریت عرضه و تقاضای متوازن مسکن با رویکرد توسعه پایدار را برعهده دارد.

این بخش همچنین با راهبری امور زیربنایی استان، **پیشران اشتغال بوده** (وابستگی بیش از ۲۵۰ شغل) و **سهام قابل توجهی در تولید ناخالص داخلی** استان، افزایش سطح رفاه جامعه، کیفیت زندگی و امنیت روانی و اجتماعی دارد.

انواع خدمات حاکمیتی و غیرحاکمیتی این بخش در قلمرو جغرافیایی سطح استانی، ملی و بین‌المللی به ذینفعان داخلی و خارجی با استفاده از تکنولوژی‌هایی همچون سبک‌سازی، مقاوم‌سازی، انبوه‌سازی، پیش‌ساخته‌ها و بهینه‌سازی مصرف انرژی، استفاده از نرم‌افزارهای مهندسی و حرفه‌ای در بخش عمران و مسکن و به‌کارگیری فناوری ICT ارائه می‌گردد.

وجوه تمایز بخش عمران، مسکن و شهرسازی گلستان عبارتند از برخورداری از بیشترین پهنه سرزمینی در استان‌های شمالی، منابع اولیه مصالح ساختمانی (سیمان، شن و ماسه، آجر و کارخانجات طراحی و ساخت قطعات ساختمانی)، دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی در رشته‌های عمران و ساختمان، پایین بودن قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات عمران و ساختمان، برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحضرته، منابع ملی و با توجه به جمعیت شهری و روستایی در استان، تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی و نیز **امکان اتصال زنجیره تأمین و ارزش** به کشورهای همسایه که منتج به صدور خدمات فنی و مهندسی به سایر کشورها خواهد شد نیز متمایز می‌باشد.

نهایتاً بخش مسکن و شهرسازی استان گلستان برای بقا، رشد و پایداری خویش از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده یا در حال انجام است:

- آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص
- توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های حوزه عمران و مسکن
- جذب و افزایش سرمایه گذاری
- فراهم نمودن منابع اولیه ساخت مسکن (زمین، ضوابط و مقررات)
- توسعه صنایع وابسته و مرتبط به بخش مسکن (انبوه‌سازان، تولیدکنندگان مصالح و مواد و ابزارآلات)
- مشوق‌ها و تسهیلات، زمین ارزان و رایگان و ...
- طرح‌های جامع شهری، شهرسازی و بلندمرتبه‌سازی در مرکز استان
- نظام‌های مهندسی ساختمان
- اجباری کردن استانداردهای ساخت و ساز و مبحث ۱۹ ساختمان
- پیش ساخته‌ها، سبک‌سازی ساختمان و سرعت بخشی به احداث
- تلاش در تنظیم بازار عرضه و تقاضا
- تقویت اقتصاد بخش مسکن
- افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی
- یکپارچه‌سازی صدور پروانه‌های نظام مهندسی
- جلوگیری از ساخت و ساز در نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی
- ساماندهی و احیای بافت فرسوده و سکونتگاه‌های غیررسمی و سایر محلات هدف

چشم‌انداز

بخش عمران، مسکن و شهرسازی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با ارتقاء نظام جامع برنامه‌ریزی، یکپارچه‌سازی و افزایش قابلیت‌های رگلاتوری، تنظیم‌گری و بهبود حکمرانی خوب (Good Governance) به منظور مقابله با سوداگری و تبدیل زمین و مسکن از کالای سرمایه‌ای به کالای مصرفی فعال می‌باشد.

همچنین این بخش با کمک به ارتقای شاخص بهبود فضای کسب و کار و کمک به بهبود سیستم مالیات ستانی در بخش مسکن در راستای تعادل بخشی بین عرضه و تقاضای مسکن (بازار مسکن) گام برمی‌دارد.

این بخش با کمک به گسترش بخش خصوصی و تعاونی، کمک به توسعه بنگاه‌های بزرگ، تقویت انبوه‌سازان، حرکت به سمت ساخت صنعتی مسکن و احیای بافت فرسوده به افزایش بهره‌وری اهتمام می‌ورزد. این بخش در افق چشم‌انداز بر قلمروهای تخصصی ذیل شامل مهندسی و عمران و فنی، پیاده‌سازی نظام جامع منابع انسانی، بهبود شاخص R&D، فناوری اطلاعات (ICT)، حوزه اقتصادی و اجتماعی، فرهنگی و مذهبی، معماری و شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری، حوزه تاریخی، تمدنی و مدنیت، حوزه تخصصی مسکن شهری و روستایی، زنجیره‌های تأمین ملی و بین‌المللی متمرکز و استفاده از فناوری‌های نوین به‌ویژه هوشمند سازی می‌باشد.

نهایتاً این بخش با استفاده از ظرفیت طرح نهضت ملی مسکن، رویکرد ایجاد شهر جدید در منطقه آزاد اینچه برون، تقویت نقش دولت در تأمین مسکن روستایی و طبقات پایین جامعه، کاهش سهم هزینه مسکن در سبد خانوار و ... در راستای مسئولیت ذاتی خود و اصلاح ذهنیت منفی جامعه گام برمی‌دارد.

ارزش‌ها

- ۱) مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (۲) قانون مداری (۳) ایمنی (۴) برنامه‌مداری (۵) تخصص‌گرایی
- ۶) کیفیت‌گرایی (۷) آرامش‌زایی (۸) کارگروهی و تیمی (۹) حفظ محیط‌زیست (۱۰) نوآوری و خلاقیت

اهداف راهبردی مرتبط

- ۱) بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی
- ۲) حکمروایی و تقویت نقش رگلاتوری، تنظیم‌گری و حمایتی دولت از بخش مسکن
- ۳) افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی
- ۴) بهبود فضای کسب‌وکار و تقویت بنگاه‌های تولیدی و خدماتی بخش
- ۵) افزایش سرمایه‌گذاری و تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن
- ۶) تقویت زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی (ساماندهی شبکه ترافیک، ارتباطات، آب و فاضلاب و ...)

نتیجه‌گیری

اقتصاد شهری (Urban economics) به بررسی اقتصادی مناطق شهری می‌پردازد. اقتصاد شهری با استفاده از ابزارهای اقتصادی، مسائل و معضلات موجود در شهرها مانند جرم و جنایت، آموزش و پرورش، حمل‌ونقل

عمومی و مسکن را تحلیل می‌کند. اقتصاد شهری شاخه‌ای از اقتصاد خرد است که ساختار فاصله‌ای (فضایی) شهری و موقعیت خانوارها و بنگاه‌ها را بررسی می‌کند.

بنابراین اقتصاد شهری را می‌توان به شش حوزه مرتبط با یکدیگر تفکیک کرد:

➤ **نیروهای بازار در توسعه شهرها:** تصمیمات خانوارها و بنگاه‌ها در زمینه مکان‌یابی در درون شهرها سبب ایجاد شهرهایی با اندازه‌ها و ساختارهای اقتصادی مختلف می‌گردد. در این حوزه به دنبال پاسخ به این پرسش‌ها هستیم که چرا شهرها به وجود می‌آیند و چرا بعضی شهرها بزرگ و برخی دیگر کوچک هستند.

➤ **کاربری اراضی شهری:** تصمیمات خانوارها و بنگاه‌ها در زمینه مکان‌یابی در درون شهرها، الگوهای شهری و کاربری اراضی را شکل می‌دهد. در شهرهای مدرن، اشتغال در سرتاسر ناحیه شهری گسترده شده است که درست در نقطه مقابل شهرهای متمرکزی قرار دارد که تا حدود ۱۰۰ سال پیش وجود داشتند. این حوزه به بررسی نیروهای اقتصادی که سبب تغییر شکل شهرها از حالت متمرکز به شهرهای غیرمتمرکز می‌گردند، می‌پردازد. در عین حال مدل‌های انتخاب محله برای توضیح پدیده جدایی با توجه به نژاد، درآمد و سطح سواد معرفی به کار می‌روند.

➤ **حمل و نقل شهری:** در این حوزه برخی راهکارها برای حل مسئله ازدحام شهری و نقش حمل و نقل عمومی در سیستم حمل و نقل شهری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

➤ **جرم و جنایت و سیاست عمومی:** در این حوزه مسئله جرایم شهری و ارتباط بین جرم و جنایت و دو مسئله دیگر شهری، یعنی فقر حاشیه‌نشینی (سکونتگاه‌های غیررسمی) و کم‌سوادی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

➤ **مسکن و سیاست عمومی:** انتخاب مسکن به انتخاب مکان بستگی دارد، زیرا مسکن قابلیت جابه‌جایی ندارد. در این حوزه به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که چرا مسکن از دیگر کالاها متفاوت بوده و چگونه سیاست‌های مرتبط با بخش مسکن می‌توانند مؤثر واقع شوند.

➤ **هزینه‌ها و مالیات‌های دولت محلی:** در یک نظام مبتنی بر دولت محلی، اغلب ما در شهرها دارای تعداد زیادی از دولت‌های محلی، شامل شهرداری‌ها، نواحی آموزشی و نواحی ویژه هستیم. خانوارها در مکان‌یابی خود ترکیبی از مالیات‌ها و کالاهای عمومی محلی را مدنظر قرار می‌دهند.



نمودار ۷-۶: موضوعات و مسائل اصلی مورد توجه اقتصاد شهری (مهرافزون، ۱۳۹۶)

از نگاه اقتصاد شهری، عواملی همانند گسترش دامنه فعالیت‌های شهرداری‌ها و همچنین بالا بردن سطح انتظارات مردم از آن‌ها و مشکلات ناشی از افزایش جمعیت شهری، نیاز به گسترش منابع مالی و درآمدی شهرداری‌ها را بیشتر می‌کند (قلعه‌دار، ۱۳۸۲).

توزیع خدمات شهری به عنوان عامل درآمدزایی، اشتغال‌زایی، خدماتی و رفاهی از شاخص‌های کاربردی برای توسعه اقتصاد شهری است و باعث توسعه اقتصادی، بهبود شرایط زندگی و رفاهی، عمران و بهسازی، سرمایه‌گذاری و توسعه صنعت گردشگری می‌شود (مهرافزون، ۱۳۹۶).

مطابق تعریف بانک جهانی در سال ۲۰۰۹، هیچ کشوری نمی‌تواند بدون توسعه شهرهای خود به رشد و توسعه اقتصادی دست یابد. آینده شهرهای ما به مقیاس و کیفیت شهرنشینی و تأثیر متقابل آن با توسعه اقتصادی گره خورده است. از طرفی، اقتصاد شهری که پایه و اساس شهرنشینی و توسعه اقتصادی شهرها محسوب می‌شود رابطه تنگاتنگی با تولید ناخالص داخلی دارد، به طوری که کشورهایی با GDP بیشتر، درصد شهرنشینی بالاتری دارند که خود در نتیجه شهرنشینی و توسعه اقتصادی شهرها ایجاد شده است (خان و همکاران، ۲۰۱۶).

در عصر حاضر تمایل زیادی برای درک ماهیت حکمرانی به عنوان ابزار ارتقاء فرآیند توسعه اقتصادی وجود دارد. نهادهای مالی بین‌المللی نظیر بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول همگی بر این عقیده‌اند که حکمرانی خوب یک ضرورت حیاتی برای کمک به تحقق برنامه‌های توسعه اقتصادی است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۶). حکمرانی خوب از طریق تضمین حقوق مالکیت، تضمین اجرای قراردادها، افزایش سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، جلوگیری از فرار مغزها، توسعه سرمایه انسانی، افزایش کارآفرینی و افزایش تحقیق و توسعه موجب دستیابی به اهداف اقتصاد دانش بنیان می‌شود (نجفی و همکاران، ۱۳۹۷). در عصر جدید و با تحولات فکری و فنی، راهبری امور اقتصادی نیز مورد تغییر و تحول قرار گرفته است و بر نقش هم‌زمان دولت و جامعه در توسعه اقتصادی تأکید می‌شود. بدین‌سان، از سوی نهادهای بین‌المللی الگوی

حکمرانی خوب مطرح می‌شود که ساختار، شاخص‌ها و ترتیبات نهادی و اجتماعی این الگو بر توسعه اقتصادی تأثیر گذار است (صفریان و همکاران، ۱۳۹۸).

حکمرانی خوب در بهبود اقتصاد شهری و استانی نیز نقش بسزایی دارد. این شیوه حکمرانی از قابلیت توان بخشی و توسعه اقتصادی در سطح شهرها برخوردار است. به همین دلیل الگوی حکمرانی خوب به عنوان فرآیند مشارکتی توسعه تعریف می‌شود که به موجب آن حکومت، سازمان‌های غیردولتی و جامعه و سالی را برای حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی شهری فراهم می‌کنند (صفری و همکاران، ۱۳۹۴؛ دادخواه و همکاران، ۱۳۹۷)؛ بنابراین در سال‌های اخیر در ایران از رویکرد حکمرانی خوب به عنوان ضرورت توسعه اقتصادی در مدیریت شهری نام برده شده است. این رویکرد می‌تواند آسیب‌پذیری اقتصادی کشور را در سطح خرد و کلان را پوشش دهد (عیوضی و مرزبان، ۱۳۹۵). برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار اقتصادی در شهرها باید ابزاری برای برقراری توازن بین مدیران و شهروندان مورداستفاده قرار گیرد. حکمرانی خوب همان رویکردی است که ابزارهای لازم برای توسعه اقتصادی به موازات توسعه سیاسی و اجتماعی را در اختیار مدیران شهری قرار می‌دهد. به طور کلی حکمرانی خوب یکی از روش‌های جدید در مدیریت شهرها و استان‌ها است که بر اصولی مانند مشارکتی بودن، شفافیت، پاسخگویی، حاکمیت قانون، عدالت و مسئولیت‌پذیری تأکید دارد. استفاده از این اصول در مدیریت شهری می‌تواند نتایج مطلوبی برای سازمان‌ها و شهروندان در پی داشته باشد (کاظمی و رحمانی، ۱۳۹۹). در سیستم مدیریت شهری نوین برای مشکلات و چالش‌های اقتصادی زندگی الگوهای متعددی مطرح شده است که سرآمد آن‌ها الگوی حکمرانی خوب است (وافره، ۱۳۹۸). نهادینه‌سازی این الگو در سطح ملی، استانی و شهری نیازمند الگویی بومی است که با هدف رشد اقتصاد شهری طراحی شده باشد.

بخش عمران و شهرسازی به عنوان متولی امور زیربنایی استان، نقش بسیار مهمی در ایجاد اشتغال و رونق اقتصادی دارد و فعالیت‌های این بخش در فضای شهری می‌تواند کمک بسیار زیادی به اقتصاد شهری و افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) شهرها داشته باشد.

بخش عمران، شهرسازی و مسکن به دلیل گستردگی فعالیت‌ها و ارتباط آن با بسیاری از بخش‌های دیگر، می‌تواند نقشی کلیدی در توسعه اقتصادی و شکوفایی مناطق شهری داشته باشد، برخی از وظایف و اقدامات این بخش که تأثیر قابل توجهی در رشد اقتصادی و تولید ناخالص داخلی خواهند داشت عبارتند از:

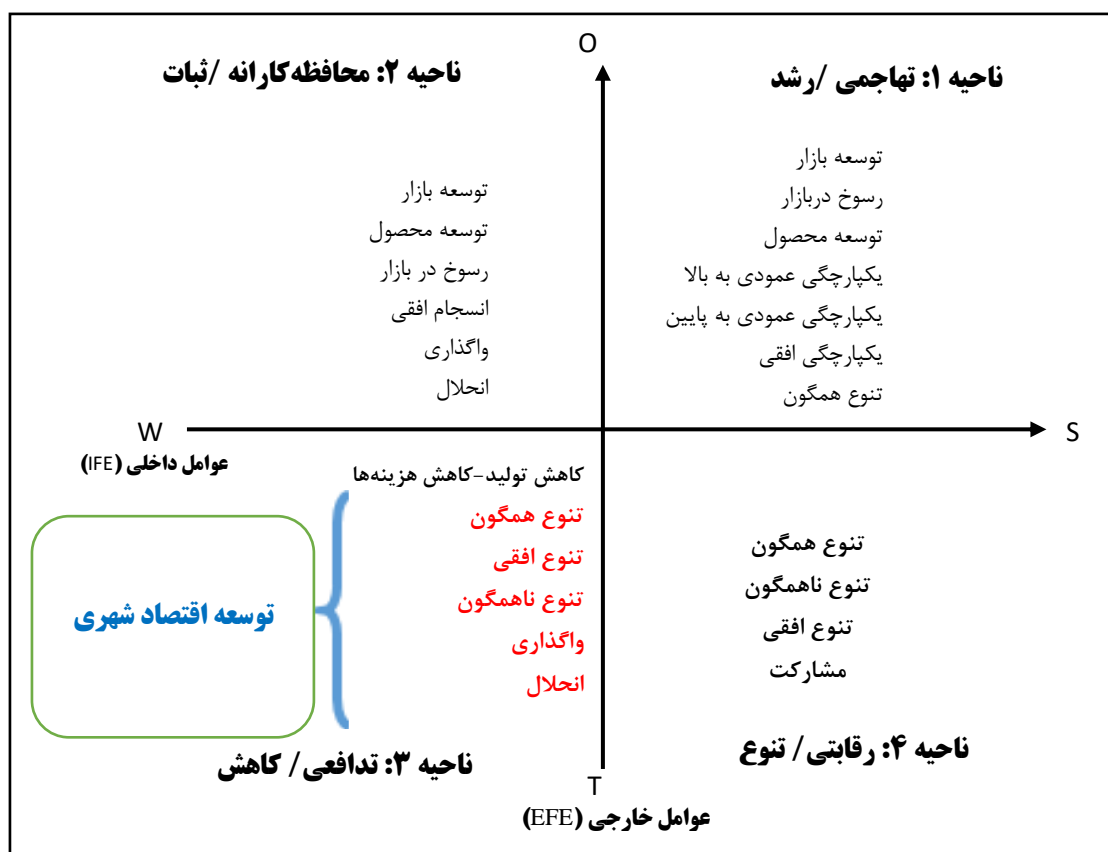
- ۱) توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های حوزه عمران و مسکن
- ۲) جذب و افزایش سرمایه گذاری
- ۳) توسعه صنایع وابسته و مرتبط به این بخش
- ۴) طرح‌های جامع شهری، شهرسازی و بلندمرتبه‌سازی
- ۵) تلاش جهت تنظیم بازار عرضه و تقاضا (بازاریابی)
- ۶) ساماندهی و احیای بافت فرسوده

این بخش با کمک به گسترش بخش خصوصی و تعاونی، کمک به توسعه بنگاه‌های بزرگ و SMEها، تقویت انبوه‌سازان، حرکت به سمت ساخت صنعتی مسکن و احیای بافت‌های فرسوده به افزایش بهره‌وری و توسعه اقتصاد شهری اهتمام می‌ورزد.

همانطور که گفته شد بزرگی این بخش، گستردگی و اهمیت فعالیت‌های آن باعث پررنگ شدن نقش حوزه عمران و شهرسازی در توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی که از عوامل اصلی شهرنشینی و رشد اقتصاد شهری هستند، شده است. در این شرایط و با توجه به موارد ذکر شده، بهبود کیفیت خدمات عمرانی و رشد اقتصادی مناطق شهری و توسعه اقتصاد شهری استان گلستان نمایان است و انجام برنامه‌ریزی‌های جامع و تعیین نقشه راه این سازمان بر اساس اسناد بالادستی و اهداف راهبردی استان و بخش عمران، شهرسازی و مسکن امری ضروری و غیرقابل اجتناب است.

استان گلستان که دارای درصد شهرنشینی کمتری نسبت به استانداردهای جهانی است مشکلات فراوانی در جهت رونق اقتصادی و افزایش بهره‌وری در بخش‌های گوناگون خود دارد و از طرفی هزینه‌های اضافی بر دوش مدیران استان گذاشته است؛ پراکندگی جمعیتی به دلیل فعال نبودن شهرهای استان از نظر اقتصادی و کمبود شغل از مشکلات اصلی استان بشمار می‌رود.

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان گونه که در نمودار ۷-۶ نمایش داده شده است؛ **توسعه اقتصاد شهری** به عنوان استراتژی اصلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن شهری و روستایی استان گلستان تعیین گردیده است. مطالعات تطبیقی برخی از کشورها و مناطق که دارای چنین شرایطی هستند نیز نشان می‌دهد که آن‌ها سراغ استراتژی توسعه اقتصاد شهری رفته‌اند.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پر کاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

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 ۸-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به کارگیری 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 ۸-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶

- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی باهم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WT»

هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

۱-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کنند.

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا از فعالیت‌های

خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

<p>تهدیدات - T</p> <p>تهدیدات را فهرست کنید</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>فرصت‌ها را فهرست کنید</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> <p>ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>با بهره جستن از قوت‌ها درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید</p>	<p>نقاط قوت - S</p> <p>نقاط قوت را فهرست کنید</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>نقاط ضعف - W</p> <p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p>

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) یا (TOWS)

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 عمران، شهرسازی و مسکن 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 عمران، شهرسازی و مسکن که مطابق نمودار ۸-۶ از جای گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۸۶ در ۱۳۰ می‌شود.

از آنجاکه تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هریک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده (DATA) پس از پردازش اطلاعات به‌دست آمده و خود را در ماتریس‌های

IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چراکه حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۷ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه اقتصاد شهری» بخش عمران، شهرسازی و مسکن 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، ازینرو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۷ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۷ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

➤ **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۱۷ هدف راهبردی برای بخش عمران، شهرسازی و مسکن تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و پیشگیری از تخریب آن	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۲	بهبود فضای کسب‌وکار و تقویت بنگاه‌های تولیدی و خدماتی بخش	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۳	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمند سازی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۴	ارتقاء استانداردها و بهینه‌سازی ساخت‌وساز و عمران در استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۵	بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۶	افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی
۷	بهبود شاخص R&D و ارتقا دانش فنی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی
۸	بهبود فضای کالبدی و اصلاح شبکه فضایی سکونتگاه‌های روستایی و شهری	سند آمایش استان
۹	حکمرانی و تقویت نقش رگلاتوری، تنظیم‌گری و حمایتی دولت از بخش مسکن	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۱۰	مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی مناطق حاشیه‌نشین	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۱۱	بهبود وضعیت فرهنگی و ارتقاء و توسعه ارزش‌های معماری اسلامی ایرانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۱۲	تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه سرمایه انسانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۱۳	افزایش سرمایه‌گذاری و تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۱۴	شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی و افزایش ایمنی و مقاوم‌سازی ساختمان‌ها	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی + سند آمایش استان
۱۵	تقویت زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی (ساماندهی شبکه ترافیک، ارتباطات، آب و فاضلاب و...)	سند آمایش استان
۱۶	اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی
۱۷	توسعه صنعت ساختمان استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی

➤ **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینایی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به‌منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهای مربوطه شده است.

➤ **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۷ گانه تهیه‌شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۱۰ استراتژی بخشی عمران، شهرسازی و مسکن شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۷ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۷ هدف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان به همراه تعداد ۱۱۰ استراتژی تولیدشده 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 تولیدشده 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 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 اقتصاد شهری**) بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه عمران، شهرسازی و مسکن استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی/کاهش (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا بر این اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند.

همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولیدی در چهار ناحیه SO، ST، WO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

هدف راهبردی ۱: حراست و حفاظت از محیط‌زیست و پیشگیری از تخریب آن

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		رعایت مقررات ملی ساختمان از جمله رعایت استانداردهای مبحث ۱۹ مقررات ساختمان	۰.۲	۲.۵	۳	۴	۱.۹	۱
۲	SO2	تولید مصالح منطبق بر استانداردهای محیط‌زیست	۰.۱۸	۲.۵	۳	۴	۱.۷۱	۲
۳		پیش‌بینی استانداردهای زیست‌محیطی در تدوین طرح‌های توسعه عمران	۰.۱۷	۳	۳	۴	۱.۷	۳
۴	WO1	استفاده از فناوری‌های نوین زیست‌محیطی در بخش مسکن و شهرسازی	۰.۱۳	۲	۳	۴	۱.۱۷	۴
۵	WT3	مدیریت حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	۰.۱۲	۲	۳	۴	۱.۰۸	۵
۶	ST2	به‌سازی و مقاوم‌سازی به‌منظور افزایش طول عمر بناها	۰.۱۲	۲	۳	۳	۰.۹۶	۶
۷	SO1	ایجاد طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک در جهت توسعه و تکمیل کاداستر (حدنگاری)	۰.۰۸	۳	۳	۳	۰.۷۲	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حراست و حفاظت از محیط‌زیست و پیشگیری از تخریب آن	رعایت مقررات ملی ساختمان از جمله رعایت استانداردهای مبحث ۱۹ مقررات ساختمان	تولید مصالح منطبق بر استانداردهای محیط‌زیست	پیش‌بینی استانداردهای زیست‌محیطی در تدوین طرح‌های توسعه عمران
استراتژی بخشی		SO2	
نمره استراتژی	۱.۹	۱.۷۱	۱.۷

هدف راهبردی ۲: بهبود فضای کسب‌وکار و افزایش رضایت بهره‌برداران

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	فراهم کردن شرایط ایجاد و رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME) مرتبط با صنعت ساختمان با استفاده از ظرفیت بخش خصوصی	۰.۱۷	۱.۵	۳.۵	۴	۱.۵۳	۱
۲	SO2	انجام برنامه‌ریزی مناسب روی سرمایه‌های عمومی و تسهیلات دولتی در راستای بهبود بستر ساخت‌وساز در استان و افزایش عرضه مسکن	۰.۱۷	۲	۳	۳.۵	۱.۴۴	۲
۳		تدوین و پیاده‌سازی قوانین ضد انحصار و رانت در حوزه مسکن	۰.۱۵	۲	۴	۳	۱.۳۵	۳
۴	SO1	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۰.۱۲	۳	۴	۲.۵	۱.۱۴	۴
۵	SO4	توسعه بانک اطلاعاتی صنعت ساخت‌وساز استان به جهت مدیریت عرضه و تقاضا در استان	۰.۱۴	۲	۳	۳	۱.۱۲	۵
۶	ST1	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک مسکن با هدف کاهش ضریب جینی و افزایش درآمد مردم استان	۰.۱۳	۲	۳	۳.۵	۱.۱۰	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود فضای کسب‌وکار و افزایش رضایت بهره‌برداران	فراهم کردن شرایط ایجاد و رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME) مرتبط با صنعت ساختمان با استفاده از ظرفیت بخش خصوصی	انجام برنامه‌ریزی مناسب روی سرمایه‌های عمومی و تسهیلات دولتی در راستای بهبود بستر ساخت‌وساز در استان و افزایش عرضه مسکن	تدوین و پیاده‌سازی قوانین ضد انحصار و رانت در حوزه مسکن
استراتژی بخشی	SO3	SO2	
نمره	۱.۵۳	۱.۴۴	۱.۳۵

هدف راهبردی ۳: به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمند سازی

جدول ۵-۶ ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	صنعتی سازی ساخت‌وساز در استان	۰.۲۱	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۸۹	۱
۲	WO1	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰.۲۲	۲.۵	۳	۳	۱.۸۷	۲
۳		ابداع و طراحی مصالح ساختمانی متکی بر فناوری‌های جدید	۰.۱۹	۲.۵	۳	۳	۱.۶۱	۳
۴		گسترش استفاده از اینترنت اشیا و هوشمندسازی ارائه خدمات	۰.۲	۲	۳	۳	۱.۶	۴
۵	ST1	افزایش سرمایه‌گذاری حوزه فناوری‌های نوین	۰.۱۸	۲	۳	۳.۵	۱.۵۳	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمند سازی	صنعتی سازی ساخت‌وساز در استان	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات	ابداع و طراحی مصالح ساختمانی متکی بر فناوری‌های جدید
استراتژی بخشی	SO1	WO1	
نمره	۱.۸۹	۱.۸۷	۱.۶۱

هدف راهبردی ۴: ارتقاء استانداردها و بهینه‌سازی ساخت‌وساز و عمران در استان

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		آموزش‌های تخصصی و پیشرفته منابع انسانی	۰.۱۴	۳.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۴۷	۱
۲		نظارت مستمر بر روند اجرای ساخت‌وساز	۰.۱۶	۳	۳	۳	۱.۴۴	۲
۳	SO2	تمرکز برافزایش طول عمر بناهای مسکونی با ارتقاء کیفیت خدمات مهندسی	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۲	۳
۴	WO1	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی ماهر و متخصص	۰.۱۴	۳.۵	۳	۳.۵	۱.۴	۴
۵	WT1	نظارت بر استفاده از مصالح استاندارد با تمرکز بر ظرفیت تولیدات داخلی استان	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۳۵	۵
۶	ST1	توسعه قوانین پیشگیرانه در جلوگیری از مفاسد اداری	۰.۱۶	۲.۵	۲.۵	۳	۱.۲۸	۶
۷	SO1	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی در بخش مسکن	۰.۱	۳	۳	۳	۰.۹	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء استانداردها و بهینه‌سازی ساخت‌وساز و عمران در استان	آموزش‌های تخصصی و پیشرفته منابع انسانی	نظارت مستمر بر روند اجرای ساخت‌وساز	تمرکز برافزایش طول عمر بناهای مسکونی با ارتقاء کیفیت خدمات مهندسی
استراتژی بخشی			SO2
نمره	۱.۴۷	۱.۴۴	۱.۴۲

هدف راهبردی ۵: بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی

جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		توزیع متوازن فضای سبز، آموزشی و ورزشی و ...	۰.۲۲	۳	۳	۴	۲.۲	۱
۲	SO2	ارائه تسهیلات برای افزایش تولید مسکن شهری و روستایی	۰.۲۱	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۸۹	۲
۳		تدوین مشوق‌ها جهت جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی	۰.۱۸	۳	۳	۴	۱.۸	۳
۴	SO1	به‌کارگیری قوانین حمایتی از مستأجران و حل تعارضات میان مالک و مستأجر به‌صورت سیستماتیک	۰.۲۲	۲	۳	۳	۱.۷۶	۴
۵	WO1	ارائه خدمات الکترونیک در بخش مسکن	۰.۱۷	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۷	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی	توزیع متوازن فضای سبز، آموزشی و ورزشی و ...	ارائه تسهیلات برای افزایش تولید مسکن شهری و روستایی	تدوین مشوق‌ها جهت جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی
استراتژی بخشی		SO2	
نمره	۲.۲	۱.۸۹	۱.۸

هدف راهبردی ۶: افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	توسعه و حمایت از کسب‌وکارهای نوپا در قالب شرکت‌های دانش بنیان در حوزه ساخت‌وساز	۰.۲۳	۳	۳	۴	۲.۳	۱
۲	SO4	استفاده بهینه از املاک و مستغلات و دارایی‌های مالی دولت در استان	۰.۲۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۹۸	۲
۳		استفاده از نیروی انسانی متخصص	۰.۱۷	۳.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۷۸	۳
۴	SO2	طراحی، اصلاح و پیاده‌سازی فرایندهای سازمانی بهینه	۰.۲	۲	۳	۳	۱.۶	۴
۵	WT1	صادرات و واردات محصولات و خدمات ساختمانی	۰.۱۸	۲	۳	۳.۵	۱.۵۳	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی	توسعه و حمایت از کسب‌وکارهای نوپا در قالب شرکت‌های دانش بنیان در حوزه ساخت‌وساز	استفاده بهینه از املاک و مستغلات و دارایی‌های مالی دولت در استان	استفاده از نیروی انسانی متخصص
استراتژی بخشی	SO1	SO4	
نمره	۲.۳	۱.۹۸	۱.۷۸

هدف راهبردی ۷: بهبود شاخص R&D و ارتقا دانش فنی

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	اجرای تحقیقات اکتشافی در حوزه مصالح ساختمانی	۰.۱۴	۳	۳	۳	۱.۲۶	۱
۲		ایجاد و توسعه پژوهشکده‌ها و اندیشکده‌های تحقیقاتی استانی	۰.۱۵	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۲	۲
۳	SO2	افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه نسبت به سهم مسکن از GDP استان (شاخص شدت تحقیق و توسعه)	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۳
۴	WO2	حمایت از بنگاه‌ها و محصولات دانش بنیان	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۴
۵	ST2	شناسایی و نگهداشت نخبگان استانی در استان	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳	۰.۹۷	۵
۶	WO3	توسعه نظام مدیریت دانش	۰.۱۲	۲	۲.۵	۳	۰.۹	۶
۷		هدفمند نمودن تحقیقات حوزه فناوری‌های نوین مبتنی بر تهدیدات اقلیمی و منطقه‌ای	۰.۱	۲	۲	۳	۰.۷	۷
۸	ST1	توسعه نظام علم داده (data science)	۰.۱	۱.۵	۲	۳	۰.۶۵	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود شاخص R&D و ارتقا دانش فنی	اجرای تحقیقات اکتشافی در حوزه مصالح ساختمانی	ایجاد و توسعه پژوهشکده‌ها و اندیشکده‌های تحقیقاتی استانی	افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه نسبت به سهم مسکن از GDP استان (شاخص شدت تحقیق و توسعه)
استراتژی بخشی	WO1		
نمره	۱.۲۶	۱.۲	۱.۱۹

هدف راهبردی ۸: بهبود فضای کالبدی و اصلاح شبکه فضایی سکونتگاه‌های روستایی و شهری

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۹۸	۳	۳	۳	۰.۲۲	پایش اجرای مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی و درج الزام رعایت مقررات در جهت تقویت کارایی و بهره‌وری ساختمان‌ها	WO1	۱
۲	۱.۹۵	۳.۵	۳	۲	۰.۲۳	تدوین سیاست‌های تشویقی جهت تملک اراضی با کاربری خدمات عمومی در سطح شهر و روستا		۲
۳	۱.۹	۳.۵	۳	۳	۰.۲	مدیریت چرخه عمر بناهای مسکونی و افزایش کیفیت بناهای مسکونی شهری و روستایی	SO1	۳
۴	۱.۸	۳.۵	۳	۳.۵	۰.۱۸	تهیه طرح‌های شهرسازی در حوزه شهری و روستایی	ST1	۴
۵	۱.۶۱	۳	۳	۳.۵	۰.۱۷	ارزیابی و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک به جهت جلوگیری از بیابان‌زایی	ST3	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود فضای کالبدی و اصلاح شبکه فضایی سکونتگاه‌های روستایی و شهری	پایش اجرای مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی و درج الزام رعایت مقررات در جهت تقویت کارایی و بهره‌وری ساختمان‌ها	تدوین سیاست‌های تشویقی جهت تملک اراضی با کاربری خدمات عمومی در سطح شهر و روستا	مدیریت چرخه عمر بناهای مسکونی و افزایش کیفیت بناهای مسکونی شهری و روستایی
استراتژی بخشی	WO1	SO1	SO1
نمره	۱.۹۸	۱.۹۵	۱.۹

هدف راهبردی ۹: حکمروایی و تقویت نقش رگلاتوری، تنظیم‌گری و حمایتی دولت از بخش مسکن

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		اجرای قوانین و مقررات مالیاتی در حوزه مسکن	۰.۱۸	۳	۳	۳.۵	۱.۷۱	۱
۲	SO3	ایجاد بانک اطلاعاتی متقاضیان مسکن و بررسی میزان عرضه و تقاضا مسکن در استان	۰.۱۹	۲	۳	۳.۵	۱.۶۱	۲
۳	SO1	تأمین مسکن اقشار کم‌درآمد با طرح‌های حمایتی مسکن	۰.۱۶	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۶	۳
۴	WO1	برنامه‌ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهرهای استان	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۴۴	۴
۵		نظارت بر بازار اجاره‌بها	۰.۱۶	۳	۳	۳	۱.۴۴	۴
۶	SO2	ارزیابی و بازطراحی اهداف سازمانی در جهت استفاده از ظرفیت‌های قانونی	۰.۱۵	۲.۵	۲	۳	۱.۱۲	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حکمروایی و تقویت نقش رگلاتوری، تنظیم‌گری و حمایتی دولت از بخش مسکن	اجرای قوانین و مقررات مالیاتی در حوزه مسکن	ایجاد بانک اطلاعاتی متقاضیان مسکن و بررسی میزان عرضه و تقاضا مسکن در استان	تأمین مسکن اقشار کم‌درآمد با طرح‌های حمایتی مسکن
استراتژی بخشی	SO1	SO3	SO1
نمره	۱.۷۱	۱.۶۱	۱.۶

هدف راهبردی ۱۰: مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی مناطق حاشیه‌نشین

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		عرضه مسکن ارزان‌قیمت	۰.۱۷	۲	۳.۵	۳	۱.۴۴	۱
۲	SO1	حمایت از بخش خصوصی استان با هدف مدیریت مناطق حاشیه‌نشین	۰.۱۳	۳	۴	۴	۱.۴۳	۲
۳	ST1	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد مناطق کم‌برخوردار	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۳۵	۳
۴	WO2	به‌کارگیری زیرساخت‌های فناوری در جهت توسعه استراتژی‌های ساماندهی مراکز جمعیتی (سامانه شناسایی مالکین ساختمان‌های با کاربری مسکونی)	۰.۱۴	۳	۳	۳.۵	۱.۳۳	۴
۵		تهیه طرح‌های موضوعی و موضعی از طریق اداره کل راه و شهرسازی همگام با سیاست‌های دولت	۰.۱۴	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۳۳	۴
۶	ST2	ایجاد شهرهای بانشاط و برخوردار (بهداشت، کیفیت محیط‌زیست شهری و ...)	۰.۱۱	۲.۵	۴	۴	۱.۱۵	۵
۷	ST3	توسعه زیرساخت‌های شهری در مناطق حاشیه‌ای شهرهای استان	۰.۱۶	۱.۵	۲	۳.۵	۱.۱۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی مناطق حاشیه‌نشین	عرضه مسکن ارزان‌قیمت	حمایت از بخش خصوصی استان با هدف مدیریت مناطق حاشیه‌نشین	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد مناطق کم‌برخوردار
استراتژی بخشی	SO1	ST1	
نمره	۱.۴۴	۱.۴۳	۱.۳۵

هدف راهبردی ۱۱: بهبود وضعیت فرهنگی و ارتقا و توسعه ارزش‌های معماری اسلامی ایرانی

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	استفاده از ظرفیت فضای رسانه‌ای و تبلیغات	۰.۲۳	۳.۵	۴	۴	۲.۶۴	۱
۲		تهیه طرح‌های واجد ارزش معماری با بهره‌گیری از الگوهای اسلامی ایرانی	۰.۲۲	۳	۳	۳.۵	۲.۰۹	۲
۳		تبدیل فضاهای باارزش میراثی متروکه به جاذبه‌های تاریخی و گردشگری استان	۰.۱۷	۳	۴	۴	۱.۸۷	۳
۴	ST1	تقویت و ترویج خط مشی‌های اخلاقی و فرهنگی معماری اسلامی ایرانی	۰.۱۸	۳	۲.۵	۳	۱.۵۳	۴
۵	WO1	تقویت و اجرای ارتباطات بین سازمانی در سیاست‌های اجرایی طرح‌های مصوب	۰.۲	۲	۲.۵	۲.۵	۱.۴	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود وضعیت فرهنگی و ارتقاء و توسعه ارزش‌های معماری اسلامی ایرانی	استفاده از ظرفیت فضای رسانه-ای و تبلیغات	تهیه طرح‌های واجد ارزش معماری با بهره‌گیری از الگوهای اسلامی ایرانی	تبدیل فضاهای باارزش میراثی متروکه به جاذبه‌های تاریخی و گردشگری استان
استراتژی بخشی	SO1		
نمره	۲.۶۴	۲.۰۹	۱.۸۷

هدف راهبردی ۱۲: تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه سرمایه انسانی

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		پیاپی‌سازی نظام ارزیابی عملکرد	۰.۱۸	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۶۲	۱
۲	SO3	طراحی نظام جامع منابع انسانی	۰.۱۹	۲	۳	۳.۵	۱.۶۱	۲
۳	ST1	به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت‌پذیر	۰.۱۶	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۶	۳
۴	SO1	ارتقاء سلامت اداری دستگاه با رویکرد توسعه فرهنگ‌سازمانی مناسب	۰.۱۷	۲.۵	۳	۳	۱.۴۴	۴
۵	SO2	ارائه آموزش‌های تخصصی به نیروی انسانی	۰.۱۵	۲.۵	۳.۵	۳	۱.۳۵	۵
۶		تناسب بین شغل و شاغل	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳	۱.۲۷	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه سرمایه انسانی	پیاپی‌سازی نظام ارزیابی عملکرد	طراحی نظام جامع منابع انسانی	به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت‌پذیر
استراتژی بخشی	SO3	ST1	
نمره	۱.۶۲	۱.۶۱	۱.۶

هدف راهبردی ۱۳: افزایش سرمایه‌گذاری و تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	افزایش عرضه مسکن تحت قالب طرح‌هایی مثل نهضت ملی مسکن برای اقشار کم‌درآمد استان	۰.۱۹	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۷۱	۱
۲	WO1	تشکیل پایگاه‌های داده در جهت سیاست‌گذاری مناسب	۰.۱۷	۳	۳	۳.۵	۱.۶۱	۲
۳	SO2	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد اینچه برون و کریدور شمال-جنوب	۰.۱۸	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۴۴	۳
۴	ST1	تقویت روابط بین‌المللی با کشورهای همسایه استان	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۴۴	۳
۵	WO2	استفاده از ایده‌ها و طرح‌های نخبگان و شرکت‌های دانش‌بنیان در جهت طراحی و برنامه‌ریزی ساخت مسکن	۰.۱۵	۳	۳	۳	۱.۳۵	۴
۶		بهره‌گیری از مشاوران و جامعه شناسان در جهت شناخت وضع موجود شهرها و مطالعات اجتماعی (اجرای مطالعات اجتماعی)	۰.۱۵	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۳۵	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش سرمایه‌گذاری و تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن	افزایش عرضه مسکن تحت قالب طرح‌هایی مثل نهضت ملی مسکن برای اقشار کم‌درآمد استان	تشکیل پایگاه‌های داده در جهت سیاست‌گذاری مناسب	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد اینچه برون و کریدور شمال-جنوب
استراتژی بخشی	SO1	WO1	SO2
نمره	۱.۷۱	۱.۶۱	۱.۴۴

هدف راهبردی ۱۴: شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی، رعایت مقررات ملی ساختمان و افزایش ایمنی و مقاومتی ساختمان‌ها

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضرب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۵۲	۳.۵	۳	۳	۰.۱۶	الزام رعایت مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی	SO3	۱
۲	۱.۳۵	۳	۳	۳	۰.۱۵	نظارت بر ایمنی ساخت‌وسازهای استان در راستای قانون نظام مهندسی ساختمان	SO1	۲
۳	۱.۱۹	۳	۳	۲.۵	۰.۱۴	استفاده از فناوری‌های نوین در جهت تقویت نظارت بر اجرای ضوابط شهرسازی در محدوده‌های شهرها	SO2	۳
۴	۱.۱۷	۳	۳	۳	۰.۱۳	مطالعات کامل و جامع در جهت حفظ عرصه‌های منابع طبیعی و محیط‌زیست		۴
۵	۱.۱۴	۳.۵	۳	۳	۰.۱۲	استفاده از مصالح نانو و باکیفیت در جهت تولید مسکن ایمن و مقاوم در سطح استان	WO1	۵
۶	۱.۱۲	۳	۳	۲	۰.۱۴	جذب اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن‌سازی بافت‌های فرسوده و ...	ST1	۶
۷	۱.۶	۳.۵	۳.۵	۳	۰.۱۶	الزام و رعایت به اجرای ضوابط و مقررات طرح‌های توسعه شهری و ملی ساختمان	SO4	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
استفاده از فناوری‌های نوین در جهت تقویت نظارت بر اجرای ضوابط شهرسازی در محدوده‌های شهرها	نظارت بر ایمنی ساخت‌وسازهای استان در راستای قانون نظام مهندسی ساختمان	الزام رعایت مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی	شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی، رعایت مقررات ملی ساختمان و افزایش ایمنی و مقاومتی ساختمان‌ها
SO2	SO1	SO3	استراتژی بخشی
۱.۱۹	۱.۳۵	۱.۵۲	نمره

هدف راهبردی ۱۵: تقویت زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی (ساماندهی شبکه ترافیک، ارتباطات، آب و فاضلاب و...)

جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO2	مطالعات و شناخت وضع موجود و تهیه نقشه کاداستر زیرساخت‌های شهری (GIS)	۰.۲۲	۳	۳	۳.۵	۲.۰۹	۱
۲	ST1	انجام برنامه‌ریزی در جهت جذب متوازن اعتبارات دولتی	۰.۲۲	۲	۳	۳.۵	۱.۸۷	۲
۳	SO1	استفاده از توان فنی پیمانکاران و مهندسان بومی استان	۰.۲	۳	۳	۳	۱.۸	۳
۴	SO2	استفاده از تکنولوژی‌های نوین در جهت تقویت زیرساخت‌های شهری و روستایی	۰.۱۹	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۶۱	۴
۵	WO1	تقویت ارتباط مؤثر بین دستگاه‌های دولتی	۰.۱۷	۲	۲	۳	۱.۱۹	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی (ساماندهی شبکه ترافیک، ارتباطات، آب و فاضلاب و...)	مطالعات و شناخت وضع موجود و تهیه نقشه کاداستر زیرساخت‌های شهری (GIS)	انجام برنامه‌ریزی در جهت جذب متوازن اعتبارات دولتی	استفاده از توان فنی پیمانکاران و مهندسان بومی استان
استراتژی بخشی	WO2	ST1	SO1
نمره	۲.۰۹	۱.۸۷	۱.۸

هدف راهبردی ۱۶: اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی

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	WT1	بازنگری در روش تهیه و تدوین طرح‌های جامع و تفصیلی	۰.۱۲	۲.۵	۳	۴	۱.۱۴	۱
۲	WO1	توسعه بسترهای مبتنی بر فناوری اطلاعات (GIS, MIS, BPMS) با هدف پایش اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی	۰.۱	۳	۳.۵	۴	۱.۰۵	۲
۳	ST2	برنامه‌ریزی مؤثر در جهت تأمین منابع مالی با استفاده از ابزارهای تأمین مالی قانونی	۰.۱۲	۱.۵	۳	۴	۱.۰۲	۳
۴		استفاده از ظرفیت و اختیارات قانونی کمیسیون ماده ۵ و کارگروه تخصصی امور زیربنایی استان به‌منظور توسعه مسکن و اشتغال	۰.۰۹	۳	۳.۵	۴	۰.۹۴	۴
۵	ST1	توسعه شهرنشینی به‌منظور رشد متناسب و موزون شهرها	۰.۰۹	۳	۳	۴	۰.۹	۵
۶	WT2	اصلاح ساختار مدیریتی تهیه، اجرا و نظارت بر روش تهیه طرح‌ها	۰.۱۲	۱.۵	۲	۴	۰.۹	۵
۷	SO1	تولید مسکن شهری و توسعه شهرنشینی در راستای طرح‌های جامع و تفصیلی شهری و هادی روستایی	۰.۰۹	۲	۳	۳.۵	۰.۷۶	۶
۸	WO2	تأمین و تحقق سرانه‌های خدماتی و عمومی در مناطق سکونتگاهی	۰.۱	۱.۵	۲.۵	۳.۵	۰.۷۵	۷
۹	SO2	صدور سند اماکن روستایی و شهری و استفاده از فرصت توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	۰.۰۸	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۷۲	۸
۱۰	ST3	پیش‌بینی ساخت مسکن‌های ارزان‌قیمت در راستای گسترش عدالت اجتماعی	۰.۰۹	۲	۳	۳	۰.۷۲	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی	بازنگری در روش تهیه و تدوین طرح‌های جامع و تفصیلی	توسعه بسترهای مبتنی بر فناوری اطلاعات (GIS, MIS, BPMS) با هدف پایش اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی	برنامه‌ریزی مؤثر در جهت تأمین منابع مالی با استفاده از ابزارهای تأمین مالی قانونی	استفاده از ظرفیت و اختیارات قانونی کمیسیون ماده ۵ و کارگروه تخصصی امور زیربنایی استان به منظور توسعه مسکن و اشتغال	توسعه شهرنشینی به منظور رشد متناسب و موزون شهرها
استراتژی بخشی	WT1	WO1	ST2		ST1
نمره	۱.۱۴	۱.۰۵	۱.۰۲	۰.۹۴	۰.۹

هدف راهبردی ۱۷: توسعه صنعت ساختمان استان

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	گسترش مشارکت بخش خصوصی	۰.۱۳	۳	۳	۳	۱.۱۷	۱
۲		ایجاد و گسترش زنجیره‌های تأمین و ارزش صنعت ساختمان	۰.۱۲	۲.۵	۳	۴	۱.۱۴	۲
۳		توسعه صنایع وابسته و پشتیبان و مرتبط در استان	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۳
۴		ایجاد و توسعه شرکت‌های انبوه‌سازی مسکن	۰.۱۲	۲	۲.۵	۴	۱.۰۲	۴
۵		ایجاد و توسعه محصولات و خدمات متنوع و جدید در صنعت ساختمان	۰.۱۱	۲	۳	۴	۰.۹۹	۵
۶	SO2	استفاده از ظرفیت تشکلهای و انجمن‌های تخصصی و صنفی	۰.۱	۳	۳	۳.۵	۰.۹۵	۶
۷		گسترش فناوری‌های روز در صنعت ساختمان استان	۰.۱	۲.۵	۳	۴	۰.۹۵	۶
۸		گسترش تولید کارخانه‌ای	۰.۱۱	۲	۳	۳.۵	۰.۹۳	۷
۹		استفاده از ظرفیت شرکت‌های معظم بین‌المللی	۰.۰۹	۱.۵	۲.۵	۴	۰.۷۲	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه صنعت ساختمان استان	گسترش مشارکت بخش خصوصی	ایجاد و گسترش زنجیره‌های تأمین و ارزش صنعت ساختمان	توسعه صنایع وابسته و پشتیبان و مرتبط در استان
استراتژی بخشی			
نمره	۱.۱۷	۱.۱۴	۱.۰۸

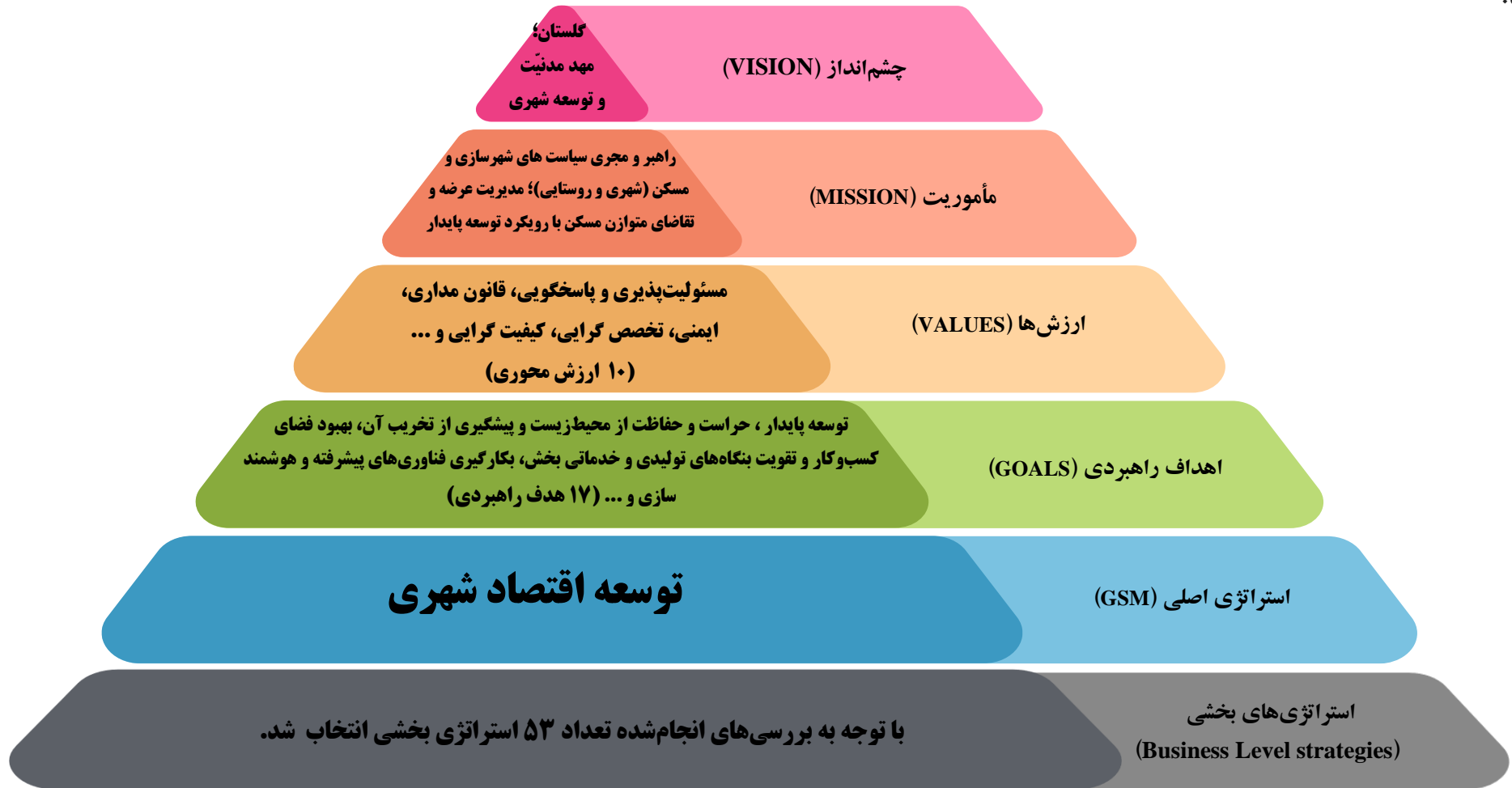
جدول ۲۰-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش عمران، شهرسازی و مسکن و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش

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	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و پیشگیری از تخریب آن	رعایت مقررات ملی ساختمان از جمله رعایت استانداردهای مبحث ۱۹ مقررات ساختمان	تولید مصالح منطبق بر استانداردهای محیط‌زیست	پیش‌بینی استانداردهای زیست‌محیطی در تدوین طرح‌های توسعه عمران	*	*
۲	بهبود فضای کسب‌وکار و تقویت بنگاه‌های تولیدی و خدماتی بخش	فراهم کردن شرایط ایجاد و رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME) مرتبط با صنعت ساختمان با استفاده از ظرفیت بخش خصوصی	انجام برنامه‌ریزی مناسب روی سرمایه‌های عمومی و تسهیلات دولتی در راستای بهبود بستر ساخت‌وساز در استان و افزایش عرضه مسکن	تدوین و پیاده‌سازی قوانین ضد انحصار و رانت در حوزه مسکن	*	*
۳	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمندسازی	صنعتی سازی ساخت‌وساز در استان	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات	ابداع و طراحی مصالح ساختمانی متکی بر فناوری‌های جدید	*	*
۴	ارتقاء استانداردها و بهینه‌سازی ساخت‌وساز و عمران در استان	آموزش‌های تخصصی و پیشرفته منابع انسانی	نظارت مستمر بر روند اجرای ساخت‌وساز	تمرکز بر افزایش طول عمر بناهای مسکونی با ارتقاء کیفیت خدمات مهندسی	*	*
۵	بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی	توزیع متوازن فضای سبز، آموزشی و ورزشی و ...	ارائه تسهیلات برای افزایش تولید مسکن شهری و روستایی	تدوین مشوق‌ها جهت جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی	*	*
۶	افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی	توسعه و حمایت از کسب‌وکارهای نوپا در قالب شرکت‌های دانش بنیان در حوزه ساخت‌وساز	استفاده بهینه از املاک و مستغلات و دارایی‌های مالی دولت در استان	استفاده از نیروی انسانی متخصص	*	*
۷	بهبود شاخص R&D و ارتقا دانش فنی	اجرای تحقیقات اکتشافی در حوزه مصالح ساختمانی	ایجاد و توسعه پژوهشکده‌ها و اندیشکده‌های تحقیقاتی استانی	افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه نسبت به سهم مسکن از GDP استان (شاخص شدت تحقیق و توسعه)	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۸	بهبود فضای کالبدی و اصلاح شبکه فضایی سکونتگاه‌های روستایی و شهری	پایش اجرای مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی و درج الزام رعایت مقررات در جهت تقویت کارایی و بهره‌وری ساختمان‌ها	تدوین سیاست‌های تشویقی جهت تملک اراضی با کاربری خدمات عمومی در سطح شهر و روستا	مدیریت چرخه عمر بناهای مسکونی و افزایش کیفیت بناهای مسکونی شهری و روستایی	*	*
۹	حکمران‌یابی و تقویت نقش رگلاتوری، تنظیم‌گری و حمایتی دولت از بخش مسکن	اجرای قوانین و مقررات مالیاتی در حوزه مسکن	ایجاد بانک اطلاعاتی متقاضیان مسکن و بررسی میزان عرضه و تقاضا مسکن در استان	تأمین مسکن اقشار کم‌درآمد با طرح‌های حمایتی مسکن	*	*
۱۰	مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی مناطق حاشیه‌نشین	عرضه مسکن ارزان‌قیمت	حمایت از بخش خصوصی استان با هدف مدیریت مناطق حاشیه‌نشین	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد مناطق کم‌برخوردار	*	*
۱۱	بهبود وضعیت فرهنگی و ارتقاء و توسعه ارزش‌های معماری اسلامی ایرانی	استفاده از ظرفیت فضای رسانه‌ای و تبلیغات	تهیه طرح‌های واجد ارزش معماری با بهره‌گیری از الگوهای اسلامی ایرانی	تبدیل فضاهای باارزش میراثی متروکه به جاذبه‌های تاریخی و گردشگری استان	*	*
۱۲	تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه سرمایه انسانی	پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد	طراحی نظام جامع منابع انسانی	به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت‌پذیر	*	*
۱۳	افزایش سرمایه‌گذاری و تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار مسکن	افزایش عرضه مسکن تحت قالب طرح‌هایی مثل نهضت ملی مسکن برای اقشار کم‌درآمد استان	تشکیل پایگاه‌های داده در جهت سیاست‌گذاری مناسب	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد اینچه برون و کریدور شمال-جنوب	*	*
۱۴	شناسایی نواحی ناپایدار فیزیکی و طبیعی و افزایش ایمنی و مقاوم‌سازی ساختمان‌ها	الزام رعایت مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی	نظارت بر ایمنی ساخت‌وسازهای استان در راستای قانون نظام مهندسی ساختمان	استفاده از فناوری‌های نوین در جهت تقویت نظارت بر اجرای ضوابط شهرسازی در محدوده‌های شهرها	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۵	تقویت زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی ساماندهی شبکه ترافیک، ارتباطات، آب و فاضلاب و ...	مطالعات و شناخت وضع موجود و تهیه نقشه کاداستر زیرساخت‌های شهری (GIS)	انجام برنامه‌ریزی در جهت جذب متوازن اعتبارات دولتی	استفاده از توان فنی پیمانکاران و مهندسان بومی استان	*	*
۱۶	اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی	بازنگری در روش تهیه و تدوین طرح‌های جامع و تفصیلی	توسعه بسترهای مبتنی بر فناوری اطلاعات (GIS, MIS, BPMS) با هدف پایش اجرای کامل طرح‌های جامع شهری و هادی روستایی	برنامه‌ریزی مؤثر در جهت تأمین منابع مالی با استفاده از ابزارهای تأمین مالی قانونی	استفاده از ظرفیت و اختیارات قانونی کمیسیون ماده ۵ و کارگروه تخصصی امور زیربنایی استان به منظور توسعه مسکن و اشتغال	توسعه شهرنشینی به منظور رشد متناسب و موزون شهرها
۱۷	توسعه صنعت ساختمان استان	گسترش مشارکت بخش خصوصی	ایجاد و گسترش زنجیره‌های تأمین و ارزش صنعت ساختمان	توسعه صنایع وابسته و پشتیبان و مرتبط در استان	*	*

در جمع‌بندی نهایی مجموع یافته‌های این سند بصورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد:



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش عمران، شهرسازی و مسکن استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) اساسنامه سازمان ملی زمین و مسکن (۱۳۸۸)
- ۲) اسدی، صالح؛ مشکینی، ابوالفضل؛ علوی، سید علی؛ قائد رحمتی، صفر. (۱۳۹۹). تبیین سناریوهای مسکن گروه‌های آسیب‌پذیر شهری (مطالعه موردی: کلان‌شهر تهران)، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، دوره، ۵۲(۳)، ص ۸۷۱.
- ۳) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۴) پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۵) دادخواه، هادی؛ زمانیان، غلامرضا؛ دهمرده‌قلعه، نونظر. (۱۳۹۷). نقش حکمرانی خوب و اقتصاد مقاومتی در توسعه شهری. نشریه راهبرد، ۲۷(۸۷).
- ۶) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
- ۷) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸) رضایی‌راد، ه. و رفعیان، ر. (۱۳۹۰). سنجش فضایی کیفیت مسکن در شهر سبزوار، فصلنامه معماری شهرسازی، ۷، ص ۵-۱۰۹.
- ۹) رضوانی اصل و. (۱۳۹۵). آینده‌پژوهی سرمایه‌گذاری و سودآوری در صنعت مسکن استان قم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- ۱۰) سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۹).
- ۱۱) سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰).
- ۱۲) سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰).
- ۱۳) سند ملی آمایش سرزمین (۱۳۹۹).
- ۱۴) سیاست‌های کلی نظام در امور «مسکن» (۱۳۸۹)
- ۱۵) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۱۶) صفری، سعید؛ بیگی، عبدل؛ سمیعی، مهدی؛ ذاکری، جمال. (۱۳۹۴). طراحی و ساماندهی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد مدیریت شهری با تأکید بر حکمرانی خوب. اقتصاد و مدیریت شهری، ۴(۱۶).
- ۱۷) صفریان، روح‌الله؛ شهرم‌نیا، امیرمسعود؛ امام‌جمعه‌زاده، سیدجواد؛ مسعودنیا، حسین (۱۳۹۸). «الگوی حکمرانی خوب و توسعه اقتصادی در ایران و ترکیه (۲۰۰۶ تا ۲۰۱۷)»، رهیافت‌های سیاسی و بین‌المللی، سال ۱۱، شماره ۲.
- ۱۸) طرح جامع مسکن سند راهبردی-اجرایی (۱۳۸۵).
- ۱۹) عیوضی، محمدرحیم؛ مرزبان، نازنین. (۱۳۹۵). بررسی مؤلفه‌های حکمرانی خوب از منظر امام خمینی (ره). فصلنامه مطالعات سیاسی جهان اسلام، ۵(۱۹).

- ۲۰) فنی، زهره؛ کوزه‌گر، لطفعلی؛ سامانی مجد، علی. (۱۳۹۹)، تحلیل تطبیقی شاخص‌های مسکن پایدار در بافت‌های قدیمی و نوساز شهری (مورد مطالعه: بافت محله‌های اتابک و پونک تهران)، فصلنامه علمی پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۱۱(۴۲)، صص ۱۳۷.
- ۲۱) قانون اساسی کشور (۱۳۶۸).
- ۲۲) قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
- ۲۳) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه (۱۳۹۶).
- ۲۴) قانون جهش تولید مسکن (۱۴۰۰).
- ۲۵) قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر (۱۳۹۴).
- ۲۶) قلعه‌دار، حسام (۱۳۸۲). «مقایسه منابع درآمدی شهرداری‌ها در کلانشهرهای ایران و بررسی تأثیرات کالبدی آن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۲۷) قلی‌زاده، علی‌اکبر. (۱۳۹۸). نظریه قیمت مسکن در ایران (به زبان ساده). نشر نور علم، چاپ دوم.
- ۲۸) کاظمی، حیدر؛ رحمانی، بیژن. (۱۳۹۹). ارزیابی حکمرانی خوب شهری برای شهرهای ایران. فصلنامه آمایش محیط، ۴۸.
- ۲۹) کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۳۰) کرمی، سروش، فخرایی، عباس و امید قانع، روح‌الله. (۱۳۹۵). ارزیابی دوره‌های برنامه‌ریزی توسعه و عمران شهر مشهد با استفاده از مؤلفه‌های رشد هوشمند. نشریه جغرافیا و توسعه، ۱۴(۴۵).
- ۳۱) کریمی، محمدشریف؛ دورباش، معصومه؛ حیدریان، مریم. (۱۳۹۶). بررسی نقش و اثرات حکمرانی خوب در رشد اقتصادی ایران. اولین همایش بین‌المللی برنامه‌ریزی اقتصادی، توسعه پایدار و متوازن منطقه‌ای.
- ۳۲) گزارش بیانیه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۹۸).
- ۳۳) گلوک و. و جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۳۴) لطف‌آبادی، ح. و نوروزی و. (۱۳۸۳). سنجش نظام ارزشی به‌منظور بررسی تأثیر جهانی شدن بر نظام ارزشی دانش‌آموزان نوجوان ایران. نوآوری‌های آموزشی.
- ۳۵) مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن. (۱۳۸۹). نوسانات رونق و رکود در بخش ساختمان و مسکن و تأثیر آن بر صنعت ساختمان.
- ۳۶) مهرافزون، محمد. (۱۳۹۶). تبیین نقش توزیع خدمات شهری در توسعه اقتصاد شهری (مطالعه موردی شهر بروجرد). فصل - نامه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری چشم‌انداز زاگرس، ۹(۳۳)، ۱۸۹-۲۱۲.
- ۳۷) نجفی، باقر؛ فتحی، جمال؛ محمدپور، فرحناز. (۱۳۹۷). نقش حکمرانی خوب در تحقق اقتصاد دانش بنیان در ایران. پژوهش‌های رشد و توسعه پایدار، ۱۹(۱).
- ۳۸) وافره کوهستانی، مهدیه. (۱۳۹۸). ارزیابی حکمرانی خوب شهری توسط شهرداری‌ها به‌منظور جلب مشارکت شهروندان، نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری.

1. American Productivity & Quality Center
2. Arizona Department of Housing Fiscal Year 2022
3. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
4. Bruno, A., & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 17(1), 23-32.
5. California Department of Housing and Community Development STRATEGIC PLAN 2021-2023.
6. City of Antioch Vision and Strategic Plan 2019-2029.
7. City of Chandler Housing and Redevelopment's Strategic Plan 2020-2025.
8. City of Sydney Local Housing Strategy, 2016.
9. Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision, 65-77.
10. Collins, J., porras, J. (1996). Building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, pp.65-77
11. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
12. Hamilton City Council - Housing Strategy
13. Housing + Community Investment Department 2018 -2021 Strategic plan City of Los Angeles (2018)
14. Khan, A., Williams, C., Darko, E., & Granoff, I. (2016). Urbanisation and Economic Development: Private Sector Linkage. Topic Guide, 48.
15. Local Housing Strategy 2019 – 2024 dundee city.
16. Manchester A Housing Strategy 2016–2021.
17. Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. *Cambridge University Press*.
18. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*
19. Worcestershire Housing Partnership Plan 2017.
20. <https://golestaninvest.ir/>

ضمائم و سوستا

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱										فرصت ها										هدیدات																																							
حراست و حفاظت از محیط زیست و پیشگیری از تخریب آن										O۱										T۱																																							
عازین SWOT										O۱										T۱																																							
تدوین بنیادهای مأموریت کلان										O۱۱										T۱۱																																							
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی										O۱۰										T۱۰																																							
ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک										O۹										T۹																																							
ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت										O۸										T۸																																							
توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا										O۷										T۷																																							
مدیریت سبد محصولات و خدمات										O۶										T۶																																							
مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت										O۵										T۵																																							
مدیریت خط مشی ها و رویکردها										O۴										T۴																																							
ایجاد خط مشی های اخلاقی										O۳										T۳																																							
توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه										O۲										T۲																																							
استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی										O۱										T۱																																							
نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی در داخل محدوده شهرها در کمیسیون ماده ۵																																																											
استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فرصت ها و برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																														استراتژی های بخشی ST (با استفاده از فرصت ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																													
ارزیابی محیط خارجی سازمان										W01										WT1																																							
تهیه چشم انداز استراتژیک										W02										WT2																																							
انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان اکتب و کار...										W03										WT3																																							
کنترل و برورسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها										W04										WT4																																							
توسعه ی استراتژی فی آوری اطلاعات سازمانی										W05										WT5																																							
اجرای تحقیقات اکتشافی										W06										WT6																																							
توسعه استراتژی خروج										W07																																																	
تحلیل دارایی های مولد										W08																																																	
ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی										W09																																																	
مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی										W10																																																	
اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری										W11																																																	
تعین ویژگی های فرهنگ مطلوب										W12																																																	
میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری										W13																																																	
ایجاد طرح ها و پروژه های استراتژیک در جهت توسعه و تکمیل کاداستر (جدنگاری)										S3+O4										S11																																							
مدیریت بهره وری بخش تولید مصالح به جهت کاهش تخریب محیط زیست، افزایش کیفیت مصالح و عمر بناهای مسکونی و کاهش تقاضا مسکن در حاشیه شهرها										S6+S7+O7										S12																																							
توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا										S03										S13																																							
مدیریت سبد محصولات و خدمات										S04										S14																																							
مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت										S05										S15																																							
مدیریت خط مشی ها و رویکردها										S06										S16																																							
ایجاد خط مشی های اخلاقی										S07										S17																																							
توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه										S08										S18																																							
استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی										S09										S19																																							
نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی در داخل محدوده شهرها در کمیسیون ماده ۵										S10										S20																																							
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، منفی ها بر طرف می شود)																														استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از منفی ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)																													
استفاده از انرژی های نو و انتقال تکنولوژی های برتر و پیشرفته در بخش محیط زیست جهت تدوین استراتژی های بلند مدت حوزه مسکن در حفظ محیط زیست										W3+O11										WT7																																							
تهیه چشم انداز و برنامه استراتژیک در جهت جلوگیری از برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه از حریم رودخانه ها به منظور حفظ و حراست از محیط زیست										W2+T8										WT8																																							
تهیه چشم انداز استراتژیک جهت کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان و تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر) با هدف حفظ و حراست از محیط زیست										W2+T1										WT9																																							

تهدیدات													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	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1								
قلایر محدودیت استوار منابع در استان های شمالی	سدول های سرمایه گذار خطر پذیر VC	استارت آپ وینک - مراکز علم و فناوری پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی	هیستمدی ای (دولت هوشمند)	موتیستا، کتاورزی هوشمند، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها	سپارلت کسب و کار - فضای کسب و کار روستایی	سست زمین به کشاورزی مسکن	توج رشد اقتصادی - توج مشارکت اقتصادی - بعد از انتقال به پیکان های اقتصادی - تولید ناخالصی داخلی استان (GDP) - توسعه نامتوازن منطقه ای	شامخی توسعه انسانی استان - خرید چینی و تزریق درآمد و درآمد سرانه واقعی - صنایع مسنوره ها	توج کار و آموزش قیمت ها، ریسک و غیر	توجش / آموزش جامعه به کار بین انداز و سرمایه گذاری	تجارت و اقتصاد جهانی، پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO) ، قوانین و مقررات داخلی در مجموع جرات بین المللی جهانی شدن جهانی	ساز (Globalization)	دیپلماسی (همکاری و رقابتی) -	حجم های بین المللی دانش و فناوری	دولت های منطقه - روابط ایران و استان	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	مقررات داخلی - پروژهای داخلی (و غیر)	تخصصان و ... - قوانین حفظ محیط زیست - بخشی نگرانی در قوانین تضمین تسهیلات - کلیه - حوزه های قانونی	مصدق ملی محیط زیست - فرصت های کسب و کار (از راهی) - همسو با محیط زیست - و منابع طبیعی - سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی و داخلی و خارجی	حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ) - شرکت های دانش بنیان - توج های علمی و تربیتی - تکنولوژی های نوین به تفکیک هر بخش	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان سهم SME ها در اشتغال و GDP استان سهم بخش شهروندی	توسعه شهرنشینی	تعمیرات و بازسازی ایران و استان با کشورهای منطقه و مسلمان	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات - اصل ۳۳ قانون اساسی و واگذاری ها	قانون گرانی - اجراء قوانین - قوانین ضد انحصار و رانت	برخوردار از کالیبر و بهره وری	برخوردار از قابلیت ها (مسئولیت پذیری، انعطاف پذیری و ...)	برخوردار از بازار (تقاضا، محصولات، خدمات، برخوردار از خوشبینی برند و نام تجاری و امتیازات و محصولات و گزینت ها و سرطالی - برخوردار از کیفیت و ارزش افزوده - برخوردار از رضایت مشتری ذینفعان	برخوردار از دارایی های مالی	برخوردار از ایملاک و مستقات	بهبود فضای کسب و کار و افزایش رضایت بهره برداران	
استراتژی های بخشی ST با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)													SWOT						
اجراء طرح ها و پروژه های استراتژیک با هدف کاهش ضریب جینی و افزایش درآمد مردم استان در جهت بهبود فضای کسب و کارهای حوزه مسکن													استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی و پیاده سازی قوانین شد انحصار و رانت در حوزه مسکن به جهت بهبود فضای ساخت و ساز و افزایش رضایت مردمی													S11+O6	S01	تدوین بیابانی ماوریت کلی ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک				
اجراء رونق در صنعت ساخت و ساز استان و صادرات خدمات و محصولات وابسته به صنعت ساختمان به کشورهای همسایه استان													انجام برنامه ریزی روی سرمایه های عمومی و تسهیلات دولتی به جهت افزایش بهره وری حوزه مسکن در راستای بهبود بستر ساخت و ساز در استان و افزایش عرضه مسکن													S8+O5	S02	اجراء طرح ها و پروژه های استراتژیک مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS				
													فراهم کردن شرایط ایجاد و رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط (SME) مرتبط با صنعت ساختمان با استفاده از ظرفیت بخش خصوصی													S12+O10	S03	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمات توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا				
													توسعه بانک اطلاعاتی صنعت ساخت و ساز استان به جهت مدیریت عرضه و تقاضا در استان و بکارگیری قوانین تنظیم کننده در جهت رضایت و رفاه مردم استان													S6+O6+O7	S04	مدیریت سبد محصولات و خدمات انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه				
																											S05	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات				
																											S06	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار				
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)																			
																										W1	W01	ارزیابی محیط خارجی سازمان				
																										W2	W01	انتخاب استراتژی بلندمدت				
																										W3	W02	دستگاه سازمان کسب و کار.... کنترل و برورسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها				
																										W4	W02	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی				
																										W5	W03	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید				
																										W6	W03	محک زدن بازار (مردم و آرایب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده				
																										W7	W04	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های معنوی				
																										W8	W04	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری				
																										W9	W05	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی				
																										W10	W05	اجراء تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری				
																										W11	W06	تعریف استراتژی قیمت گذاری				
																										W12	W06	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش				
																										W13	W06	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)				

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳								فرصت‌ها							تهديدات																				
تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳								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			
بکارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمند سازی								فرصت‌ها 01- برخورداری از دارایی‌های مالی 02- برخورداری از بازار هدف (محصولات جدید، خدمات، خدمات و غیره) 03- برخورداری از خوشبینی مردم و نام تجاری و اعتبار 04- برخورداری از نیروی انسانی و حرفه‌ای 05- برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده 06- برخورداری از رضایتمندی مشتریان 07- برخورداری از کارایی و بهره‌وری 08- برخورداری از بازار هدف (محصولات جدید، خدمات، خدمات و غیره) 09- برخورداری از خوشبینی مردم و نام تجاری و اعتبار 10- برخورداری از نیروی انسانی و حرفه‌ای 11- برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده 12- برخورداری از رضایتمندی مشتریان 13- برخورداری از کارایی و بهره‌وری								فرصت‌ها 01- برخورداری از دارایی‌های مالی 02- برخورداری از بازار هدف (محصولات جدید، خدمات، خدمات و غیره) 03- برخورداری از خوشبینی مردم و نام تجاری و اعتبار 04- برخورداری از نیروی انسانی و حرفه‌ای 05- برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده 06- برخورداری از رضایتمندی مشتریان 07- برخورداری از کارایی و بهره‌وری 08- برخورداری از بازار هدف (محصولات جدید، خدمات، خدمات و غیره) 09- برخورداری از خوشبینی مردم و نام تجاری و اعتبار 10- برخورداری از نیروی انسانی و حرفه‌ای 11- برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده 12- برخورداری از رضایتمندی مشتریان 13- برخورداری از کارایی و بهره‌وری							تهديدات 1- کاهش رضایتمندی مشتریان 2- کاهش کارایی و بهره‌وری 3- کاهش کارایی و بهره‌وری 4- کاهش کارایی و بهره‌وری 5- کاهش کارایی و بهره‌وری 6- کاهش کارایی و بهره‌وری 7- کاهش کارایی و بهره‌وری 8- کاهش کارایی و بهره‌وری 9- کاهش کارایی و بهره‌وری 10- کاهش کارایی و بهره‌وری 11- کاهش کارایی و بهره‌وری 12- کاهش کارایی و بهره‌وری 13- کاهش کارایی و بهره‌وری												
																							تهديدات 1- کاهش رضایتمندی مشتریان 2- کاهش کارایی و بهره‌وری 3- کاهش کارایی و بهره‌وری 4- کاهش کارایی و بهره‌وری 5- کاهش کارایی و بهره‌وری 6- کاهش کارایی و بهره‌وری 7- کاهش کارایی و بهره‌وری 8- کاهش کارایی و بهره‌وری 9- کاهش کارایی و بهره‌وری 10- کاهش کارایی و بهره‌وری 11- کاهش کارایی و بهره‌وری 12- کاهش کارایی و بهره‌وری 13- کاهش کارایی و بهره‌وری												
ماتریس SWOT																																			
استراتژی‌های بخشی S1 (با کلمه بر فونت‌ها برای تعقیب چشم افراد، ماوریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود.)																																			
تدابیر		S1 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS ایجاد چارچوب ارائه خدمات توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات مدیریت سبب محصولات و خدمات مدیریت پروژه عمر محصول و خدمات انجام برنامه‌ریزی بودجه‌بندی / پیش‌بینی انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت‌ها تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمات به مشتری نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده		S4+O5 بکارگیری استراتژی‌های تولید محتوا و تبلیغات به جهت جذب سرمایه‌گذار صنعت ساختمان از کشورهای همسایه استان و حرکت به سمت صنعتی سازی ساخت و ساز در استان		S01		S11+T7+T8 طراحی شفاف فرایندهای سازمانی و سیستم سازی در سازمان جهت ارائه خدمت به مردم و رفع انحصار در صنعت ساختمان استان		S11 بکارگیری استراتژی‌های تولید محتوا و تبلیغات به جهت جذب سرمایه‌گذار صنعت ساختمان از کشورهای همسایه استان و حرکت به سمت صنعتی سازی ساخت و ساز در استان		S12 طراحی شفاف فرایندهای سازمانی و سیستم سازی در سازمان جهت ارائه خدمت به مردم و رفع انحصار در صنعت ساختمان استان		S13 بکارگیری استراتژی‌های تولید محتوا و تبلیغات به جهت جذب سرمایه‌گذار صنعت ساختمان از کشورهای همسایه استان و حرکت به سمت صنعتی سازی ساخت و ساز در استان		S14 طراحی شفاف فرایندهای سازمانی و سیستم سازی در سازمان جهت ارائه خدمت به مردم و رفع انحصار در صنعت ساختمان استان		S15 بکارگیری استراتژی‌های تولید محتوا و تبلیغات به جهت جذب سرمایه‌گذار صنعت ساختمان از کشورهای همسایه استان و حرکت به سمت صنعتی سازی ساخت و ساز در استان		S16 طراحی شفاف فرایندهای سازمانی و سیستم سازی در سازمان جهت ارائه خدمت به مردم و رفع انحصار در صنعت ساختمان استان		S17 بکارگیری استراتژی‌های تولید محتوا و تبلیغات به جهت جذب سرمایه‌گذار صنعت ساختمان از کشورهای همسایه استان و حرکت به سمت صنعتی سازی ساخت و ساز در استان		S18 طراحی شفاف فرایندهای سازمانی و سیستم سازی در سازمان جهت ارائه خدمت به مردم و رفع انحصار در صنعت ساختمان استان		S19 بکارگیری استراتژی‌های تولید محتوا و تبلیغات به جهت جذب سرمایه‌گذار صنعت ساختمان از کشورهای همسایه استان و حرکت به سمت صنعتی سازی ساخت و ساز در استان		S20 طراحی شفاف فرایندهای سازمانی و سیستم سازی در سازمان جهت ارائه خدمت به مردم و رفع انحصار در صنعت ساختمان استان							
				S2 طراحی و اجرای پژوهش‌های داده‌محور با ابزارهای داده‌کاوی در جهت شناخت ظرفیت‌های استان در بکارگیری فناوری‌های پیشرفته و هوشمند سازی		S02		S21 طراحی شفاف فرایندهای سازمانی و سیستم سازی در سازمان جهت ارائه خدمت به مردم و رفع انحصار در صنعت ساختمان استان		S22 طراحی شفاف فرایندهای سازمانی و سیستم سازی در سازمان جهت ارائه خدمت به مردم و رفع انحصار در صنعت ساختمان استان		S23 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S24 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S25 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S26 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S27 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S28 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S29 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S30 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S31 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		S32 تعریف و ابلاغ سیاست‌ها و فرایندهای ساخت و ساز در استان با استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت بکارگیری فناوری‌های پیشرفته					
				استراتژی‌های بخشی S2 (با کلمه بر فونت‌ها برای تعقیب چشم افراد، ماوریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود.)																															
				تدابیر		W1 ارزیابی محیط خارجی سازمان بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...) توسعه‌ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات تعریف معماری اطلاعات سازمانی توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای ذایب‌های مولد توسعه استراتژی خروج مدیریت دهی و سرمایه‌گذاری اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری میزان اجرای برنامه‌های از رتبه بهره‌وری		W01 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W02		W07+T7 تقویت حوزه‌های پژوهشی اقتصاد مسکن با طرح‌های حمایتی و تشویقی به جهت کاربردی کردن هوشمندسازی صنعت ساختمان		W03 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W04 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W05 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W06 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W07 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W08 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W09 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W10 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W11 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W12 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W13 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن	
								W2 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W3 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W4 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W5 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W6 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W7 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W8 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W9 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W10 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W11 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W12 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن		W13 افزایش سهم بخش خصوصی و تقویت SMEها با قوانین مناسب و تنظیم کننده در استان و تجزیه و تحلیل بازار مسکن					

تهدیدات												فرصت‌ها						تولید استراتژی بیضی برای هدف راهبردی شماره ۴						
T۱۲	T۱۱	T۱۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T۱	O۱۲	O۱۱	O۱۰	O۹	O۸	O۷	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O۱	
سازگرمی و سازگرمی و سازگرمی	اسان - رانی، رایش و رایش	صحت اخت از IT - شهرت توسعه	فناوری اطلاعات (ID)	اقتصاد (تورم) - کثیرالزیکی در سالیان استان	مهندسی (تورم) - تورم (تورم) - تورم	عوارض اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم	توسعه اقتصادی - تورم (تورم) - تورم
استراتژی های بیضی W۱۲ (با استفاده از تورن ها و این تعلق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بیضی S0 (با توجه به تورن ها برای تعلق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی در فرصت‌ها استفاده می شود)						ماتریس SWOT						
توسعه قوانین پیشگیرانه در جلوگیری از مقاصد اداری در جهت ارتقاء استانداردها و بهینه سازی ساخت و ساز و عمران در استان												ارتقاء سلامت اداری و استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی در بخش مسکن و استفاده صحیح از ظرفیت قوانین ضد انحصار و رانت بهینه سازی ساخت و ساز در استان را نتیجه می دهد.						S8+S9+O7	S01	فناوری	S1	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک		
																			S02		S2	ایجاد چارچوب ارائه خدمات		
																		S4+O10	S02		S3	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا		
																			S03		S4	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت		
																			S04		S5	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه		
																			S05		S6	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه		
																			S06	S7	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری			
																			S07	S8	ارتقاء سلامت اداری دستگاه			
																			S08	S9	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی			
																			S09	S10	نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی در داخل محدوده شهرها در کمیسیون ماده ۵			
																			S10	S11	نظارت و بررسی پروژه های ساختمانی در حال ساخت، ثبت و ضبط شده در سامانه نظارت عالیه طی یک سال			
																			S11	S12	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی			
استراتژی های بیضی W۲۰ (برای تعلق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها گرفته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بیضی W0 (با استفاده از فرصت‌ها برای تعلق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)												
بروزرسانی استراتژی های کنترل و مدیریت بازار مسکن در جهت تغییر الگوی مصرف و افزایش هزینه های داشتن ملک مازاد برای افرادی که صاحب بیش از یک ملک مسکونی هستند و ملک آن ها خالی است، در جهت ارتقاء استانداردهای ساخت و ساز استان												با استفاده از ظرفیت و کارایی بالای نیروی انسانی ماهر در بخش مسکن می توان فرایند پایش الزامات مقررات ملی ساختمان را به جهت ارتقاء استانداردها و بهینه کردن ساخت و ساز در استان تقویت کرد						W3+O11+O1	W01	فناوری	W1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)		
																			W02		W2	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها		
																			W03		W3	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات		
																			W04		W4	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه		
																			W05		W5	اجرای تحقیقات اکتشافی		
																			W06		W6	مشک زن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده		
																			W07	W7	توسعه استراتژی خروج			
																			W08	W8	ایجاد کنترل ها، سیستم ها، و رویکردهای داخلی			
																			W09	W9	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی			
																			W10	W10	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری			
																			W11	W11	تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب			
																			W12	W12	اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)			
																			W13	W13	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری			

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵					
T13	T14	T11	T10	T4	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O14	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
الوگی منابع آب خاک و هوا طبیعی و انسانی، افت و بسیاری از موارد گونه های غیربومی مهاجم دامپزشکی و گیاهی، بسیاری های مشترک حیات وحش، انسان و دام- صنایع غیرمربوط و مخرب	سپولت کسب و کار - فضای کسب و کار روستایی	تراج رند اقتصادی تراج مشارکت اقتصادی- بعد از استقلال در رنگه های اقتصادی تولید ناخالصی داخلی استان(GDP)-توسعه نامتوازن منطقه ای	تراج و روند بیگاری منابع کالبد - بیگاری اصلی	تراج نیرو و توانمندی های انسانی و غیر رسمی و تراج ارز	مهاجرت های چندمقدمه قومی - مهاجر ساز استان های کم آب به استان سرزمین گازی	سلاج مستوفی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی - درآمد پوشش سازمان های حمایتی	حاشیه نسبی در شهرهای بزرگ استان - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان(روستا شهر)	تجارت و اقتصاد جهانی - جهان ها سازمان های اقتصادی جهانی (WTO)، قوانین و مقررات داخلی در بوموع تجارت بین الملل - جهانی شدن جهانی سازی (Globalization)	دیپلماسی (هنگامی و زمانی) - تجربه های بین المللی (فلسه و موسیقی) دولت های منطقه) - روابط ایران و استن با کشورهای ابر منطقه ای	سیاست های اقتصاد خانوادگی	دارعالمی، تصمیمات و اثرات سیاسی و صلی زیربنایات های سیاسی اقتصاد سیاسی ایجاب مطالعات سیاسی و قانونی - مشارک سیاسی جوانان سیاسی (رسمی و غیررسمی)، نگرش سیاسی به اقدام	توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی - روستاها و فضاهای مجازی - اینترنت (بها، خرید، تولید، سرعت و) - اینترنت دولت الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-commerce)، بانکداری الکترونیک (E-Banking)، سلامت الکترونیک (E-Health)، آموزش الکترونیک (E-Learning)، سازمان الکترونیک	سهم بهی خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در تولید و اشتغال - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	خدمات بهی از خدمات بهی اجتماعی و سایر	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت ها و) - تعلیمات و تعاریفات ایران (و استان یا کشورهای منطقه و مسلمان	سیاست پارلمانی (مستقیم غیرمستقیم)	برخوردارگی از کارایی و بهره وری	برخوردارگی از قابلیت ها (مسئولیت پذیری، انعطاف پذیری و ...)	برخوردارگی از ایلام و مستللات	برخوردارگی از منابع طبیعی و انسانی و زیربنایی	بهبود کیفیت زندگی و افزایش رفاه عمومی در بخش مسکن و شهرسازی				
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)															
ماتریس SWOT										ماتریس SWOT										شاخص کارایی					
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S1	تدوین بنیادهای مأموریت کلی			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S2	اجرای طرح ها و پروژه ها و مشترک های استراتژیک			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S3	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S4	مدیریت سبب محصولات و خدمات			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S5	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S6	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S7	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S8	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S9	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S10	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											S11	تأمین مسکن اقشار کم و متوسط درآمد در برنامه های مورد حمایت وزارت راه و شهرسازی غیر از مسکن مهر			
استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										S12	تولید مسکن شهری				
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)										شاخص ضعف					
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											W1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)			
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											W2	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف			
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											W3	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی			
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											W4	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی			
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											W5	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید			
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										W6	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال				
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										W7	مدیریت بهی و سرمایه گذاری				
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										W8	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری				
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										W9	تعریف اقراها و گزینه های ارزش به مشتری				
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										W10	تعریف استراتژی قیمت گذاری				
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										W11	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان				
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										W12	اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)				
استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										W13	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری				

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶											فرصت ها														
اهدایدات											فرصت ها														
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
فهرست کارگزاری خودمختار استان - مهرماه - عملکرد اسفند فرایند در سارونیا	نسبت زمین به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	توجه به فضای سبز	
استراتژی های بخشی ST1 (با استفاده از فونت ها برای تحقق چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فونت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی SO (با کتبه بر فونت ها برای تحقق چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فونت ها استفاده می شود.)												
حمایت از توسعه شرکت های دانش بنیان صنعت ساختمان و مصالح ساختمانی به جهت مولد سازی این صنعت و افزایش درآمد سرانه مردم استان و کاهش فقر در جهت رشد اقتصادی استان													شناسایی جوانان مستعد و توانمند استان و ایجاد بانک اطلاعاتی از آن ها و انجام برنامه ریزی روی این سرمایه انسانی به جهت توسعه کسب و کارهای نوپا در قالب شرکت های دانش بنیان در حوزه ساخت و ساز برای رسیدن به هدف افزایش بهره وری و رشد اقتصادی												
S12+T7													ST1												
S10+O11													SO1												
S2+O3													SO2												
S12+O4+O7													SO3												
S10+O1+O2													SO4												
S05													SO5												
S06													SO6												
استراتژی های بخشی W1 (با استفاده از فونت ها برای تحقق چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فونت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی W2 (با استفاده از فونت ها برای تحقق چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فونت ها استفاده می شود.)												
تندوبن یک چشم انداز جهت بهبود دیپلماسی محلی و توسعه روابط اقتصادی با کشورهای همسایه استان و صادرات و واردات محصولات و خدمات ساختمانی به جهت رشد اقتصادی استان													ارتقای محیط خارجی سازمان												
W2+T4+T5													W01												
W02													W02												
W03													W03												
W04													W04												
W05													W05												
W06													W06												
W07													W07												
W08													W08												
W09													W09												
W10													W10												
W11													W11												
W12													W12												
W13													W13												

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی یعنی برای هدف راهبردی شماره ۷				
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
سازگاری و سازگاری استان - رانش، ریزش و زمین لرزه	محدود بودن سرمایه های خطر پذیر VC	نیاز بازار دانشمند های فنی و مهندسی مسلح به دانش HI TECH به کل صنایع استان	دانشگاه های سل سوم و چهارم مدارس دولتی - روستای هوشمند	هوشمندسازی دولت هوشمند شهر	فرهنگ کاروری هوشمند (تربیت انبیا - فرهنگ محصلین - مکتب‌پرستان فرایندها در سازمانها)	تسبیح زمین به تقاضای سنگین	ترجیح و روند بیکاری مسائل کانگ - بیکاری فصلی	بودجه دولت و خط مشی های نابین مالی دولت	فقر در استان	سرمایه انحصاری	ترجیح بیکاری باغ تصمیم پارامتری از تحصیل کل و ترک تحصیل - میزان مطالعه - قرار معزول از استان (کشور) -	حاشیه شیب در شهرهای بزرگ استان - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (وستا شهر) -	شناسایی و انتقال چرخش توسط خارجی ها - جذب به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج	دیده‌بانی (همکاری و انگاری) - تجربه‌های بین المللی علمی و مهندسی دولت های منطقه - روندهای ایران و استان با کشورهای فرا منطقه ای	تکنولوژی های نوین - نو تکنولوژی	حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ) - توسعه همکاران روندهای نوین مالی - سایرینک های تخصصی انگلیس و مهندسی و کشاورزی و شرکت های دانش بنیان - شرکت های دانش بنیان - توره های علمی و تفریحی - تکنولوژی های نوین به تکنیک در بخش	استیت اطلاعات و فضای سایبری - داده های (کری) دنیا مایسنگ - بانک های داده - دنیا مستر	جرات اکوینوک - تجارت اکوینوک (E-Gomaree) - بانکداری اکوینوک (E-Health Banking) - سلامت اکوینوک (E-Health) - ایران اکوینوک (E-Learning) - ایران اکوینوک	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	ایرپورت و شبکه های اجتماعی	ترجیح پاسوادی (انسانی و عالی و)	قانون اشتغال و دستمزد آرد به اطلاعات - اصل 44 قانون اساسی و انگاری ها	برخوردار از کارایی و بهره وری	برخوردار از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی و برخوردار از اطلاعات	برخوردار از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخوردار از ایده ها و طرح ها	برخوردار از نیروی انسانی ماهر
استراتژی های بخش T3T (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخش S3O (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT				
حمایت از جوانان مستعد استان در جهت توسعه کسب و کارهای ساختمانی اعم از خدمات مهندسی و محصولات مرتبط به جهت کاهش نرخ بیکاری و فقر در استان			S12+T8+T6			ST1			افزایش عمر بناهای مسکونی در استان با استفاده از تکنولوژی های نوین ساختمانی و مصالح با کیفیت که با این تکنولوژی های تولید شده اند											S01	S10+O12	S01	تدوین بنیادهای مأموریت کلنی			
سرمایه گذاری بخشی از اعتبارات دولتی وزارت راه و شهرسازی در جهت شناسایی و نگهداشت نخچیان استانی در استان ارائه تسهیلات و پارهانه به آن ها جهت راه اندازی کسب و کارهای دانش بنیان در استان			S11+T11+T2			ST2			حمایت از جوانان مستعد استان در جهت توسعه کسب و کارهای ساختمانی اعم از خدمات مهندسی و محصولات مرتبط و افزایش بهره وری صنعت ساختمان											S02	S12+O4	S02	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی			
						ST3														S03		S03	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک			
						ST4														S04		S04	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک			
						ST5														S05		S05	ایجاد چارچوب ارائه خدمات			
						ST6														S06		S06	توسعه استراتژی های ارائه خدمات			
																				S07		S07	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات			
																				S08		S08	توسعه استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات			
																				S09		S09	مدیریت سبد محصولات و خدمات			
																				S10		S10	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمات			
																				S11		S11	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه			
																				S12		S12	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار			
استراتژی های بخش W3T (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کسب و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخش W3O (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها و طرف می شود)															
						WT1			تقویت و اعتماد به بدنه فنی راه و شهرسازی و ارائه امکانات و تسهیلات به جهت اجرای تحقیقات اکتشافی در حوزه مصالح ساختمانی با کارگیری تکنولوژی نانو در راستای ارتقاء دانش فنی حوزه ساختمان و شاخص R&D											W01	O12+W11	W01	ارزیابی محیط خارجی سازمان			
						WT2			بها دادن به ایده ها و طرح های ارائه شده توسط جوانان و کارمندان نخچه استان و تدوین و توسعه استراتژی های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت منابع انسانی با هدف ارتقاء دانش فنی											W02	O2+W4+W5	W02	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)			
						WT3			تدوین استراتژی های توسعه منابع انسانی در مجموعه راه و شهرسازی به جهت استفاده از فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء دانش فنی											W03	O3+W5	W03	تهیه چشم انداز استراتژیک			
						WT4														W04		W04	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...			
						WT5														W05		W05	توسعه استراتژی منابع انسانی			
						WT6														W06		W06	توسعه ایجاد و بازگویی مدل های مدیریت شایستگی			
																				W07		W07	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات			
																				W08		W08	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید			
																				W09		W09	تعریف الزامات توسعه ای محصول خدمت			
																				W10		W10	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ای اولیه			
																				W11		W11	اجرای تحقیقات اکتشافی			
																				W12		W12	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی			
																				W13		W13	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱										فرصت ها										تهدیدات																																																																																																																							
حکروایی و قویت قش و گلاوری، تنظیم گری و حمایتی دولت از بخش مسکن										O1 پر خرداری از ادیان های ملی پر خرداری از ایلامک و مستندات										O2 پر خرداری از استراتژی ها و سبک مدیریت پر خرداری از ایده ها و طرح ها پر خرداری از بازار رقابتی/محصولات خدمات پر خرداری از خوشبینی مردم و نام تجاری و استیارات و اجتمعات و تربیت ها و سرگرفتی پر خرداری از کیفیت و ارتزی تولید پر خرداری از رضایتمندی ذینفعان										O3 پر خرداری از استراتژی ها و سبک مدیریت پر خرداری از ایده ها و طرح ها پر خرداری از بازار رقابتی/محصولات خدمات پر خرداری از خوشبینی مردم و نام تجاری و استیارات و اجتمعات و تربیت ها و سرگرفتی پر خرداری از کیفیت و ارتزی تولید پر خرداری از رضایتمندی ذینفعان																																																																																																													
O4 توسعه و تکمیل نظام کالندر (دهداری بر کشور) مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریای و...)										O5 توسعه شتابرشدی										O6 سیاست پارامتری (مستقیم/غیرمستقیم)										O7 فلسفین گزینی - اجزای فلوئین - توانیین ضده اجتمار و ارت										O8 توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی انجمن اطلاعات و فزونی ساینری خادامه کالبدی دینا مایسینگ - پایگاه های داده - دینا سنتر پارانه ها و مستقیم										O9 توسعه شتابرشدی										O10 توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی انجمن اطلاعات و فزونی ساینری خادامه کالبدی دینا مایسینگ - پایگاه های داده - دینا سنتر پارانه ها و مستقیم																																																																															
O11 توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی انجمن اطلاعات و فزونی ساینری خادامه کالبدی دینا مایسینگ - پایگاه های داده - دینا سنتر پارانه ها و مستقیم										O12 توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی انجمن اطلاعات و فزونی ساینری خادامه کالبدی دینا مایسینگ - پایگاه های داده - دینا سنتر پارانه ها و مستقیم										O13 توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی انجمن اطلاعات و فزونی ساینری خادامه کالبدی دینا مایسینگ - پایگاه های داده - دینا سنتر پارانه ها و مستقیم										O14 توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی انجمن اطلاعات و فزونی ساینری خادامه کالبدی دینا مایسینگ - پایگاه های داده - دینا سنتر پارانه ها و مستقیم																																																																																																													
استراتژی های بخشی SWOT (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)																																																																																																																																											
نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن به همراه توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی در جهت تنظیم گری در حوزه مسکن										S1 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن به همراه توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی در جهت تنظیم گری در حوزه مسکن										S2 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S3 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S4 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S5 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S6 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S7 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S8 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S9 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S10 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S11 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان										S12 نامین مسکن افشار کم و متوسط درآمد با طرح نهضت ملی مسکن در بافت شهری و کاهش حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ و مدیریت مهاجرت های قومی به استان																			
استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود.)																																																																																																																																											
ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W1 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W2 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W3 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W4 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W5 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W6 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W7 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W8 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W9 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W10 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W11 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W12 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان										W13 ارزیابی مقدار تقاضای مسکن در استان و برنامه ریزی جهت تولید یا بازسازی مسکن در سطح شهر استان									

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی شخصی برای هدف راهبردی شماره ۱۰						
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
سپول گری و سبل خیزی و رسوب گذاری استان - کاهش ارزش ارزش و زمین لغزش	صنعت سخت افزار ICT - خرابی توسعه فناوری اطلاعات (ID)	سپولات کسب و کار - فضای کسب و کار روستایی	برخ رشد اقتصادی نرخ مشارکت اقتصادی - پدیده اشتغال در بنگاه های اقتصادی تولید داخلی استان (GDP) - توسعه ناموزون منطقه ای	ناقص توسعه انسانی استان - خرابی چینی و توزیع درآمد و درآمد سرانه و واقعی سطح	مهاجرت های هدفمند نوس - مهاجرت از استان های کم آب به گلستان	تفکر در استان	فروتنی رسانه های جمعی - مدیریت مصرف رسانه مجازی	احساس محرومیت نسبی و تبعیض (تفاوت در چک و دو بچران هویت - فردگرایی)	سلاج دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی - درآمد پوشش سازمان های حمایتی	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	دینداری (مگرایی و واگرایی) - تحریم های بین المللی (تفکی و همسویی دولت های منطقه) - روابط ایران با کشورهای فر	انتخابات ملی و مجلس (تغییر دولت ها و ...)	توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی	شبکه فیر نوری - ارتباطات مخابراتی - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	رسانه ها و فضای مجازی - اینترنت (پیدا، هریت نوب، سروست، وب-اینترنت)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP - استان سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	سازمان های مردم نهاد (سمن) - تنوع فرقی و منابع	حقوق شهروندی قانونی - حمایت ها و ...)	فضای رسانه ای	برخوردارانی از مجموع قوانین و مقررات	برخوردارانی از قابلیت ها (مسئولیت پذیری، انعطاف پذیری و ...)	برخوردارانی از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخوردارانی از ایده ها و طرح ها	برخوردارانی از دارایی های مالی	مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی مناطق حاشیه نشین	
استراتژی های شخصی JST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های شخصی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT			
آسیب شناسی و بهبود عملکرد حوزه ساخت مسکن و جبران کمبود عرضه در سالهای اخیر به جهت کاهش احساس محرومیت و تبعیض میان شهروندان													تعریف پروژه های استراتژیک در حوزه ساخت و ساز و استفاده از ظرفیت بخش خصوصی استان جهت افزایش درآمد سرانه با هدف کاهش مناطق حاشیه نشین										S01	S3+O8	S01	تدوین بنیادین مأموریت کلی
اجرای طرح ها و برنامه های پیشگیرانه جهت جلوگیری از مهاجرت های قومی به استان																							S02		S02	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک
توسعه زیرساخت های شهری در مناطق حاشیه ای شهرهای استان به جهت کاهش حاشیه نشینی و برخوردارانی مردم از امکانات مناسب																							S03		S03	مدیریت سبد محصولات و خدمات
																							S04		S04	مدیریت خط مشی ها و رویکردها
																							S05		S05	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه
																							S06		S06	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده
																							S07		S07	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی
																							S08		S08	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
استراتژی های شخصی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های شخصی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													
													استفاده از قابلیت های نیروی انسانی متخصص و متعدد در مجموعه راه و شهرسازی به جهت تدوین استراتژی های بلندمدت حوزه مسکن با هدف مدیریت مراکز جمعیتی و ساماندهی حاشیه نشینی در استان										W01	O2+O3+W5	W01	ارزیابی محیط خارجی سازمان بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (زبان رجوع ها، مشترکین و ...)
													بکارگیری زیرساخت های فناوری در جهت توسعه استراتژی های ساماندهی مراکز جمعیتی										W02	W7+W8+O11	W02	تهیه چشم انداز استراتژیک
																							W03		W03	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
																							W04		W04	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...
																							W05		W05	کنترل و پایش سامانه استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها
																							W06		W06	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات
																							W07		W07	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات
																							W08		W08	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
																							W09		W09	تعریف الزامات توسعه ای محصول خدمت
																							W10		W10	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																							W11		W11	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش
																							W12		W12	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب
																							W13		W13	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11											فرصت ها																
تهدیدات											فرصت ها																
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1			
فرهنگ‌سازی (دولت، فرهنگستان، هیئت‌مشاوره، کارگزاری فرهنگستان) - تیرت انبیا - هوش مصنوعی - مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها	توجه رشد اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی - توجه اقتصادی - توجه مشارکت اقتصادی	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	سازمان های مردم نهاد (سمن) - توجه دولت و منابع	استراتژی و شبکه های اجتماعی	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	شبه و سبک زندگی (سبک زندگی، سبک زندگی، سبک زندگی)	لوازم فراتر - شبه و سبک زندگی (سبک زندگی، سبک زندگی، سبک زندگی)	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل	فنون سنتز و دسترس آرد به اطلاعات اصل
استراتژی های بخشی ST1 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از صنعت ها کشته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																
ایجاد و تبلیغ خط مشی های اخلاقی و فرهنگی معماری ایرانی اسلامی در جهت تقویت پایداری به ارزش های دینی در خانواده های استان											توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																
آسیب شناسی و بهبود ارزشهای اجتماعی در جهت افزایش سهم محصولات فرهنگی در سید خانوارهای استان در راستای گرایش خانواده ها به سبک معماری اسلامی ایرانی											توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																
											ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																
											توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																
											انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی																
											ایجاد خدمت های اخلاقی																
											توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه																
											شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی																
											ارتقاء سلامت اداری دستگاه																
											آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																
استراتژی های بخشی JW1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از صنعت ها کشته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، صنعت ها بر طرف می شود)																
											ارزیابی محیط خارجی سازمان																
											تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																
											توسعه استراتژی منابع انسانی																
											توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی																
											بهبود استراتژی توسعه ی فن آوری اطلاعات																
											تولید مفاهیم محصول خدمت جدید																
											تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت																
											ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی																
											مدیریت خدمت های حاکمیت شرکتی																
											توسعه و مدیریت فعالیت های پرموشنی (تبلیغاتی)																
											توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش																
											تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب																
											تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان																

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲											فرصت ها															
تهدیدات											فرصت ها															
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر VC- استارت آپ وینک - تراک خودرو - فناوری بازی های علوم و فناوری - تراک رشد و مازاکر آموزش های مهارتی	حوزه خدمات (دولت هوشمند شهر)	حوزه خدمات (توسعه هوشمند) اینترنت اشیا- هوش مصنوعی - کانال اسپان اراینده خر - سازه ها	سپورت کسب و کار - فضای کسب و کار - روستایی	ترجیح بازگشت سرمایه (IBR) به تعقیب بخش های مختلف امر از صنعت خدمات و ...	ترجیح رشد اقتصادی - ترجیح مشارکت اقتصادی - بعد از اتمام در رنگه های اقتصادی تولید	بازگشتی داخلی استان (GDP) - توسعه باسازان منطقه ای	شاخص توسعه نسبی استان - شریب چشمی و تورنیز جزایر و جزایر دریایی و ماهی صالح دستورده ها	قطر تر استان	احساس بحران نسبی و تبعیض (تجربند در حد یک و دو) - بحران هویت - فردگرای	سرمایه اجتماعی	ترجیح کار با محصولات ایرانی/مردمی از تحصیل - ترک تحصیل - میزان مطالعه - فراز سواد از استان و کشور -	ترجیح زاد و بوم و ترجیح رشد جمعیت جوان ترجیح خودکشی	شاخصی و انتظارات مشخص توسط خارجی ها - عمل به مهاجرت انسان سرمایه به خارج	سیاست های اتحاد مشاورتی	مشاور ملی محیط زیست - فرصت های کسب و کار (از ادبی) - آموزش با محیط زیست و منابع طبیعی - سیاست ها و قوانین و مقررات بین السالی و داخلی و طرحی	حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ) - توسعه خدمات ارائه دهنده های تولیدی - مشاوران مالی تخصصی انکب و سستی و کشاورزی و شرکت های دانش بنیان - شرکت های دانش بنیان - برقراری علمی و پژوهشی - تکنولوژی های نوین به کمک هر بخش	جولات الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Commerce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Health) - سازمان (E-Learning) - سازمان الکترونیک	اینترنت و شبکه های اجتماعی	مگرش نسبت به محصولات و فناوری ایرانی	برخورداری از سرمایه های پیشینه ها - پستکسولان و مشارکت بردهی	برخورداری از کارایی و بهره وری	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و بودجه	برخورداری از اطلاعات سازمانی و انسلی و برخورداری از اطلاعات	برخورداری از استراتژی ها و شبکه مدیریت	برخورداری از ایده ها و طرح ها	برخورداری از نیروی انسانی ماهر
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از فوت ها و رای تحلیلی چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											استراتژی های بخشی (SO) (با توجه بر فوت ها برای تحلیلی چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)															
توسعه نظام شایسته سالاری در بکارگیری نیروی کار به جهت جلوگیری از مهاجرت نخبگان استانی به شهرها و کشورهای دیگر منجر به ماندگاری و توسعه سرمایه انسانی حوزه مسکن می شود			ST1		ارتقاء سلامت اداری دستگاه با رویکرد توسعه فرهنگ سازمانی مناسب و استاندارد با هدف تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه سرمایه انسانی				S10+O3		SO1		s1 تدوین بنیادهای مأموریت کلی													
تقویت شایسته سالاری در مجموعه راه و شهرسازی به جهت کاهش احساس تبعیض میان پرسنل با هدف توسعه سرمایه انسانی در حوزه مسکن			ST2		بهبود شرایط ساخت و ساز و توسعه انعطاف پذیره و مشوق به نخبگان جهت راه اندازی مجموعه های دانش بنیان در استان و افزایش کارایی نیروی انسانی فعال در صنعت ساختمان با ارائه آموزش های تخصصی به مهندسان				S11+O11+O5		SO2		s2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی													
تقویت شایسته سالاری در انتصابات و تقویت حقوق و مزایای کارمندان با هدف ایجاد انگیزه و توسعه سرمایه انسانی			ST3		برقراری عدالت سازمانی با بکارگیری سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت اداری و شایسته سالاری جهت انتصابات سازمانی که منجر به توسعه سرمایه انسانی سازمان می شود				S4+S9+S10+O6		SO3		s3 اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک													
			ST4								SO4		s4 مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS													
			ST5								SO5		s5 ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت													
			ST6								SO6		s6 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت													
											SO7		s7 انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی													
											SO8		s8 ایجاد خدماتی های اخلاقی													
											SO9		s9 شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی													
											SO10		s10 ارتقاء سلامت اداری دستگاه													
											SO11		s11 حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار													
											SO12		s12 شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران پیمانی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی													
استراتژی های بخشی (WT) (برای تحلیلی چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحلیلی چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها و طرف می شود.)															
			WT1		بکارگیری بسترهای الکترونیکی و آنلاین در در زمینه آموزش نیروی انسانی بعنوان یک استراتژی حیاتی در توسعه منابع انسانی متخصص در حوزه مسکن				W3+O10+O11		WO1		w1 بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (از باب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان...)													
			WT2								WO2		w2 تهیه چشم انداز استراتژیک													
											WO3		w3 انتخاب استراتژی بلندیست دستگاه سازمان اکسپ و گزین...													
											WO4		w4 توسعه استراتژی منابع انسانی													
											WO5		w5 کنترل و بورورسانی استراتژی، برنامه ها و خدمتی ها													
											WO6		w6 توسعه (یجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی													
											WO7		w7 استخدام منابع انسانی انتخاب و فربال نامردها													
											WO8		w8 توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی													
											WO9		w9 تعریف الزامات توسعه ی محصول اخذمدت													
											WO10		w10 برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها													
											WO11		w11 ایجاد کنترل ها، سیاستها، و رویکردهای داخلی													
											WO12		w12 مدیریت خدمتی های حاکمیت شرکتی													
											WO13		w13 تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب													

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۳													
اهداف		فرصت ها											
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	
توسعه پایدار سرمایه گذاری و ایجاد انگیزه و علم و فناوری، برآورد و مراکز رشد و آموزش های مهارتی	فوق باز-خانگی های علمی و آموزشی سطح بالایی تکنولوژی صنعتی استان جهت سهم بازار HI-TECH به کلی صنایع استان دانشگاه های نسل سوم و چهارم مدارس هوشمند، روستایی دروسمند	سهولت کسب و کار - فضای گسترده کار روستایی	روح پراگندگی سرمایه (BRB) به تکلیف بخشی های مختلف امر اقتصاد، خدمات و ...	روح رشد اقتصادی نرخ رشد تکنولوژی اقتصادی رشد استان در منطقه های پهنای های گسترده و فراساز و بازار آموزشگاهی	سهولت های کارکن اقتصادی استان سهم تولید از سرمایه گذاری و اقتصاد استان سرمایه گذاری های علمی-سایتهای علمی و علمی دولت در کشور و فراساز و بازار آموزشگاهی	توسعه بخش های جدید، به کار همکار و سرمایه گذاری	توسعه خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی - درآمد پوشش سلبان های خدماتی	حاشیه نسبی در نیروهای بزرگ استان - تسهیلات روستایی به شهر و شهرستان روستا (شهر)	نمایش و انتقال تکنیکای توسط طرحی ها، میل به جایگزینی انسان سرمایه به خارج	تجارت و اقتصاد جهانی پیمان ها و بازارهای اقتصادی جهانی (WTO)، قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین الملل جهانی	نمایش جهانی (Globalization)	دیده بانی همگامی و انگرانی - تحریرهای بین المللی دانش و محسوس دولت های منطقه - روابط ایران را استان (با کشورهای فر منطقه ای)	سهولت های اقتصادی خدماتی
استراتژی های بخشی 50 (۱ نکته بر فوٹ ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)													
مزایای SWOT													
S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12		
توسعه منابع مالی مأموریت کلی	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	درک ارائه خدمات هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	تأمین مسکن اقشار کم و متوسط درآمد در برنامه های مورد حمایت وزارت راه و شهرسازی غیر از مسکن مهر	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	افزایش عرضه مسکن تحت قالب طرح های میل همگامی ملی مسکن برای اقشار کم درآمد استان حرکت در جهت بهبود فضای ساخت و ساز و رونق مشاغل مستقیم و غیر مستقیم می شود و سکونتگاه های کالبدی هم توسعه پیدا می کنند	
S11+S12+O12	S12+O6	S2	S02	S03	S04	S05	S06	S05	S06				
استراتژی های بخشی 60 (۱ نکته بر فوٹ ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)													
مزایای SWOT													
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	
آرزوهای محیط خارجی سازمان	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشتریان و مشتریان ...)	تهیه چشم انداز استراتژیک	تعریف و آرزوهای گروه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	توسعه (یجاد) مدل های مدیریت شایستگی	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	اجرای تحقیقات اکتشافی	مدیریت نیاز بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و پارسازی شده	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی	مدیریت عملیاتی های حاکمیت شرکتی	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	تقویت زیرساخت های فناوری اطلاعات در راه و شهرسازی با تشکیل پایگاه های داده در جهت سیاست گذاری درست در حمایت از کسب و کارهای دانش بنیان حوزه مسکن برای نیل به هدف تعادل میان عرضه و تقاضا در استان
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	
W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 14														
شناسایی توجیه ناپایدار فیزیکی و طبیعی، رعایت مقررات ملی ساختمان و افزایش ایمنی و مقاوم سازی ساختمان ها														
فرصت ها														
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12			
توسعه فناوری های نوین - نابریختگری	کاداستر لایات - کاداستر - کاداستر GIS - G-N-A - F	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS)	پارانه های مستقیم	سهم بخش عمومی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش تکنولوژی در اقتصاد استان	توسعه شهرنشینی	ایستاد و شبکه های چندملیتی	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	سیاست پارانه ای (مستقیم غیر مستقیم)	برخوردار از کارایی و بهره وری	برخوردار از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتقاءات سازمانی و انسانی و برخوردار از اطلاعات	برخوردار از استراتژی ها و شبکه مدیریت - برخوردار از ایده ها و طرح ها			
تهدیدات														
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	
مقررات دولتی و قوانین مالیاتی (ب) - تغییرات قوانین - قوانین بخش قانون تراکم ساختمانی و ... - قوانین حفظ محیط زیست - بخش نگری بر قوانین قانون تقسیمات کشوری - جلا های قانونی	بهرات زمانی و بوروکراسی دولتی (ب) - تغییرات قوانین - قوانین بخش قانون تراکم ساختمانی و ... - قوانین حفظ محیط زیست - بخش نگری بر قوانین قانون تقسیمات کشوری - جلا های قانونی	حاشیه نشینی بر شهرهای بزرگ استان - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	دینداری (هنگامی و دائمی) - تحریمهای بین المللی (دولتی و همسوی دولت های منطقه) - روابط ایران (استان) با کشورهای غربی منطقه ای	سایمات های اقتصاد مقاومتی	بودجه دولت و توان آن	مقررات دولتی و قوانین مالیاتی (ب) - تغییرات قوانین - قوانین بخش قانون تراکم ساختمانی و ... - قوانین حفظ محیط زیست - بخش نگری بر قوانین قانون تقسیمات کشوری - جلا های قانونی	مهاجرت های هدفمند فوری - مهاجرت از استان های کمر آرد به گلستان	فقر در استان						
اهداف راهبردی														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
استراتژی های بخشی S6+T2+T3+T8														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
استراتژی های بخشی ST1														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
استراتژی های بخشی ST2														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
استراتژی های بخشی ST3														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
استراتژی های بخشی ST4														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
استراتژی های بخشی ST5														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
استراتژی های بخشی ST6														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
ماتریس SWOT														
انجام برنامه ریزی در سطح استان به جهت جذب متوازن بودجه دولتی نسبت به سایر استان ها و مصرف اعتبارات در راستای ساخت مسکن، ایمن سازی بافت های فرسوده و ...														
تقلبات														
S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12			
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	ارتقای طرح ها و پروژه های استراتژیک	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی در داخل محدوده شهرها در کمیسیون ماده 5	نظارت و بررسی پروژه های ساختمانی در حال ساخت، ثبت و ضبط شده در سامانه نظارت عالی طی یک سال	پایش اجرای درج الزام رعایت مقررات ملی ساختمان در پروژه های ساختمانی				
ضعف														
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13		
ارزیابی محیط خارجی سازمان	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (رابط رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)	تجهیز چشم انداز استراتژیک	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	توسعه استراتژی منابع انسانی	توسعه (یجاد و نگارگری) مدل های مدیریت شایستگی	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	اجرای تحقیقات اکتشافی	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب		
استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)														
استفاده از مصالح نانو که سبک و مقاوم هستند در جهت تولید مسکن ایمن و مقاوم در سطح استان														
استراتژی های بخشی W01														
استفاده از مصالح نانو که سبک و مقاوم هستند در جهت تولید مسکن ایمن و مقاوم در سطح استان														
استراتژی های بخشی W02														
تجهیز چشم انداز استراتژیک														
استراتژی های بخشی W03														
توسعه استراتژی منابع انسانی														
استراتژی های بخشی W04														
تولید مفاهیم محصول خدمت جدید														
استراتژی های بخشی W05														
اجرای تحقیقات اکتشافی														
استراتژی های بخشی W06														
مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی														
توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش														
تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب														

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۵																																																																
فرصت ها																																																																
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1																																																				
برخوردار از دارایی های ملی	برخوردار از دارایی های ملی	برخوردار از دارایی های ملی	۴۴ قانون اساسی و نگاری ها	قانون تشبیر و مستشرقان، ارد به عبارات اصل	اسیای میانه- کریدور شمال جنوب	زیورک دریاچه/ راهی آرمینی کمپوزهای	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان سهم SME ها در اشتغال و GDP استان- سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	توسعه شهرنشینی	میزبانی الکترونیک (E-Learning) - سازمان بانکینگ - سلامت الکترونیک (E-Health) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - تجارت الکترونیک (E-commerce)	تکنولوژی GIS و کشاورزی سنتش از دور (RS)	کانالیزاسیون - کانالیزاسیون کشاورزی - G - N A F	تکنولوژی های نوین - نانو تکنولوژی	بودجه دولت و یاران آن																																																			
استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																																																																
ماتریس SWOT																																																																
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																																																																
<table border="1"> <tr> <td>S1</td> <td>تدوین بیابانهی مأموریت کلنی</td> <td>ST1</td> <td>استفاده از توان فنی بینماکنکاران و مهندسان بومی استان به جهت افزایش GDP استان با هدف توسعه</td> </tr> <tr> <td>S2</td> <td>توسعه و تنظیم اهداف سازمانی</td> <td>ST2</td> <td>توسعه زیرساختهای عمران شهری در استان</td> </tr> <tr> <td>S3</td> <td>اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک</td> <td>ST3</td> <td>استفاده از استراتژی های نوین خدمت در بستر تکنولوژی با رویکرد تقویت زیرساخت های شهری و روستایی در حوزه مسکن</td> </tr> <tr> <td>S4</td> <td>توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت</td> <td>ST4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>S5</td> <td>مدیریت سبد محصولات و خدمات</td> <td>ST5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>S6</td> <td>مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت</td> <td>ST6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>S7</td> <td>انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی</td> <td>ST7</td> <td></td> </tr> <tr> <td>S8</td> <td>انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه</td> <td>ST8</td> <td></td> </tr> <tr> <td>S9</td> <td>درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها</td> <td>ST9</td> <td></td> </tr> <tr> <td>S10</td> <td>شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی</td> <td>ST10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>S11</td> <td>آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)</td> <td>ST11</td> <td></td> </tr> <tr> <td>S12</td> <td>شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بینماکنکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی</td> <td>ST12</td> <td></td> </tr> </table>													S1	تدوین بیابانهی مأموریت کلنی	ST1	استفاده از توان فنی بینماکنکاران و مهندسان بومی استان به جهت افزایش GDP استان با هدف توسعه	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	ST2	توسعه زیرساختهای عمران شهری در استان	S3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	ST3	استفاده از استراتژی های نوین خدمت در بستر تکنولوژی با رویکرد تقویت زیرساخت های شهری و روستایی در حوزه مسکن	S4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	ST4		S5	مدیریت سبد محصولات و خدمات	ST5		S6	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	ST6		S7	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	ST7		S8	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	ST8		S9	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	ST9		S10	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	ST10		S11	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	ST11		S12	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بینماکنکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	ST12					
S1	تدوین بیابانهی مأموریت کلنی	ST1	استفاده از توان فنی بینماکنکاران و مهندسان بومی استان به جهت افزایش GDP استان با هدف توسعه																																																													
S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	ST2	توسعه زیرساختهای عمران شهری در استان																																																													
S3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	ST3	استفاده از استراتژی های نوین خدمت در بستر تکنولوژی با رویکرد تقویت زیرساخت های شهری و روستایی در حوزه مسکن																																																													
S4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	ST4																																																														
S5	مدیریت سبد محصولات و خدمات	ST5																																																														
S6	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	ST6																																																														
S7	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	ST7																																																														
S8	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	ST8																																																														
S9	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	ST9																																																														
S10	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	ST10																																																														
S11	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	ST11																																																														
S12	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بینماکنکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	ST12																																																														
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)																																																																
استراتژی های بخشی WT (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود)																																																																
<table border="1"> <tr> <td>W1</td> <td>ارزیابی محیط خارجی سازمان</td> <td>WO1</td> <td>اشاعه ارتباطات موثر بین دستگاه های دولتی به جهت اجرای برنامه های استراتژیک تقویت زیرساخت های عمران شهری و روستایی استان</td> </tr> <tr> <td>W2</td> <td>بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان...)</td> <td>WO2</td> <td>استفاده از تکنولوژی GIS در بستر زیرساخت های دولت الکترونیک و تعامل سازنده با سایر دستگاه های دولتی برای نیل به هدف تقویت زیرساخت های عمران شهری</td> </tr> <tr> <td>W3</td> <td>تهیه چشم انداز استراتژیک</td> <td>WO3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W4</td> <td>تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف</td> <td>WO4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W5</td> <td>انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...</td> <td>WO5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W6</td> <td>توسعه استراتژی منابع انسانی</td> <td>WO6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W7</td> <td>توسعه ایجاد و نگارگری (مدل های مدیریت شایستگی)</td> <td>WO7</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W8</td> <td>توسعه ی استراتژی فی آوری اطلاعات سازمانی</td> <td>WO8</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W9</td> <td>تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت</td> <td>WO9</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W10</td> <td>توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال</td> <td>WO10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W11</td> <td>برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها</td> <td>WO11</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W12</td> <td>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکنی</td> <td>WO12</td> <td></td> </tr> <tr> <td>W13</td> <td>تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب</td> <td>WO13</td> <td></td> </tr> </table>													W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	WO1	اشاعه ارتباطات موثر بین دستگاه های دولتی به جهت اجرای برنامه های استراتژیک تقویت زیرساخت های عمران شهری و روستایی استان	W2	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان...)	WO2	استفاده از تکنولوژی GIS در بستر زیرساخت های دولت الکترونیک و تعامل سازنده با سایر دستگاه های دولتی برای نیل به هدف تقویت زیرساخت های عمران شهری	W3	تهیه چشم انداز استراتژیک	WO3		W4	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO4		W5	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...	WO5		W6	توسعه استراتژی منابع انسانی	WO6		W7	توسعه ایجاد و نگارگری (مدل های مدیریت شایستگی)	WO7		W8	توسعه ی استراتژی فی آوری اطلاعات سازمانی	WO8		W9	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	WO9		W10	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	WO10		W11	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	WO11		W12	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکنی	WO12		W13	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	WO13	
W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	WO1	اشاعه ارتباطات موثر بین دستگاه های دولتی به جهت اجرای برنامه های استراتژیک تقویت زیرساخت های عمران شهری و روستایی استان																																																													
W2	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان...)	WO2	استفاده از تکنولوژی GIS در بستر زیرساخت های دولت الکترونیک و تعامل سازنده با سایر دستگاه های دولتی برای نیل به هدف تقویت زیرساخت های عمران شهری																																																													
W3	تهیه چشم انداز استراتژیک	WO3																																																														
W4	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO4																																																														
W5	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...	WO5																																																														
W6	توسعه استراتژی منابع انسانی	WO6																																																														
W7	توسعه ایجاد و نگارگری (مدل های مدیریت شایستگی)	WO7																																																														
W8	توسعه ی استراتژی فی آوری اطلاعات سازمانی	WO8																																																														
W9	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	WO9																																																														
W10	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	WO10																																																														
W11	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	WO11																																																														
W12	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکنی	WO12																																																														
W13	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	WO13																																																														

اهداف											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 16							
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1					
توجه ویژه اقتصادی - طرح مشارکت اقتصادی - بعد اشتغال در نگاه های اقتصادی - تولید داخلی استان (GDP) - توسعه نابرابر منطقه ای	شاخص توسعه انسانی استان - خیریت جنسی و توزیع درآمد و درآمد سرانه واقعی - سطح مستمره ها	توجه ویژه و توان قیمت ها (رسمی و غیر رسمی) و نرخ ارز	بودجه دولت و خط مشی های تامین مالی دولت	مهاجرت های هدفمند قومی - مهاجرت از استان های کم آبر به گلستان	فقط در استان	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی در روستاها سازمان های حمایتی	حالت نسبی در شهرهای بزرگ استان - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	تسهیلی و انتقال یخچان توسط خارجی ها - عمل به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج	سیاست های اقتصاد خانوادگی	مکان ملی - استان - قیام درازخمد فقهی - سیاسی در استان طلب های حقوقی مشارکت در فعالیت های اجتماعی و اقتصادی - آن سازی و تاسیساتی در تونج قدرت	انتخابات ملی و محلی - تغییر دولت ها و ...	بودجه دولت و تراز آن	توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی	دولت الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-commerce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - آموزش الکترونیک (E-Learning) - سازمان الکترونیک	سهام بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	توسعه شهرنشینی	زیرساخت درمانی راهی راهی کشور های آسیای جنوب - کمبود مشاغل خوب	قانون اشتغال و دسترسی آزاد به اطلاعات - اصل 44 قانون اساسی و آنگاری ها	سیاست بازارهای مستقیم غیرمستقیم	قانون گرانی - اجرای قوانین - قوانین صدور و ارجاع	بخودداری از استراتژی ها و سبک مدیریت - بخودداری از ایده ها و طرح ها	بناهی مستقیم روستایی و بخودداری از صنایع تبدیلی و مادر	بخودداری از تجهیزات و دولت تخصصی و حمل و نقل (رسمی، درمانی و ...)	بخودداری از ایلام و مستحلات	اجرای کامل طرح های جامع شهری و هادی روستایی				
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به هدایت و انگیزش نشان داده می شود).												استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود).												ماتریس SWOT					
برنامه ریزی موثر در جهت تامین اعتبارات دولتی کافی با هدف اجرای طرح های جامع و هادی در شهرها و روستاهای استان												تولید مسکن شهری و توسعه شهرنشینی در راستای طرح های جامع شهری و هادی روستایی												S01		S11+O9	S01	تدوین بیانیه مأموریت کلی	S1
تأمین مسکن اقشار کم درآمد استان و افزایش سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی به این قشر با توجه به اجرای کامل طرح های جامع شهری و هادی روستایی												صدور سند امکان روستایی و شهری و استفاده از فرصت توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی با هدف اجرای کامل طرح های جامع شهری و هادی روستایی												S02		S12+O12	S02	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S2
												تولید مسکن شهری و توسعه شهرنشینی با هدف اجرای کامل طرح های جامع شهری												S03		S11+O9	S03	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	S3
																								S04			S04	اجداد چارچوب ارائه ی خدمت	S4
																								S04			S04	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	S5
																								S04			S04	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	S6
																								S05			S05	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	S7
																								S05			S05	نظارت و بررسی پروژه های ساختمانی در حال ساخت، ثبت و ضبط شده در سامانه نظارت عالییه طی یک سال	S8
																								S06		S06	تأمین مسکن اقشار کم و متوسط درآمد در برنامه های مورد حمایت وزارت راه و شهرسازی غیر از مسکن مهر	S9	
																								S06		S06	تولید مسکن شهری	S10	
																								S06		S06	صدور سند امکان روستایی و شهری	S11	
																								S06		S06	صدور سند امکان روستایی و شهری	S12	
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود).												استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود).																	
												توسعه بسترهای مبتنی بر فناوری اطلاعات با هدف پایش اجرای کامل طرح های جامع شهری و هادی روستایی												W01	W7+O11	W01	ارزایی محیط خارجی سازمان	W1	
																								W02		W02	بررسی بستر جامعه و محیط توسعه و توسعه های	W2	
																								W02		W02	تهیه چشم انداز استراتژیک	W3	
																								W03		W03	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W4	
																								W03		W03	کنترل و بودجه سازی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	W5	
																								W04		W04	توسعه (ایجاد و بکار گیری) مدل های مدیریت شایستگی	W6	
																								W04		W04	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	W7	
																								W05		W05	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	W8	
																								W05		W05	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	W9	
																								W06		W06	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی	W10	
																								W06		W06	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	W11	
																								W06		W06	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	W12	
																								W06		W06	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	W13	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۷												فرصت ها						تهدیدات					
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
توسعه صنعت ساختمان استان												توسعه بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش خصوصی و تعاونی - عمل متوسط مصرف استان - مصرف انرژی - استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی - عمل متوسط مصرف استان - مصرف انرژی - استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی						نسبت زمین به تقاضای مسکن - سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان - نرخ رشد اقتصادی - نرخ مشارکت اقتصادی - رشد اشتغال در بخش های اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان - GDP - توسعه ناموزن منطقه ای - بودجه دولت و خط مشی های تامین مالی دولت - مهاجرت های هدفمند قومی - مهاجرت از استان های کم آبرو به گلستان - فقر در استان - خانگی نسبی در شهرهای بزرگ استان - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (وستا شهر) - شناسایی و انتقال بخش ها توسط طرحی با سبب به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج - دیپلماسی همگرایی و واگرنی - تجربه های بین المللی (فروش و مصرف دولت های منطقه) - روابط ایران (و استان) با کشورهای فرامنطقه ای - ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان - سیاست های اقتصاد مقاومتی - انتصابات ملی و محلی (تفسیر دولت ها و ...) - بودجه دولت و وزارت آن					
مزایای SWOT												استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											
تأمین بیابانهی مأموریت کلیدی												توسعه طرح های ساخت مسکن برای طبقات مختلف اجتماعی با مشارکت بخش خصوصی استان در جهت توسعه صنعت ساختمان استان						تأمین مسکن اقشار کم درآمد با مشوق ها و تسهیلات، ایجاد مشاغل مستقیم و غیرمستقیم حوزه ساخت و ساز با هدف توسعه صنعت ساختمان استان					
اجرای طرح های و پروژه های استراتژیک												توسعه و تنظیم اهداف سازمانی						اجرای پروژه های استراتژیک					
ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت												مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت						مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت					
انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه												توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه						انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه					
درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها												نظارت و بررسی پروژه های ساختمانی در حال ساخت، ثبت و ضبط شده در سامانه نظارت عالی، طی یک سال						درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها					
تأمین مسکن اقشار کم و متوسط درآمد در برنامه های مورد حمایت وزارت راه و شهرسازی غیر از مسکن مهر												تأمین مسکن اقشار کم و متوسط درآمد در برنامه های مورد حمایت وزارت راه و شهرسازی غیر از مسکن مهر						تأمین مسکن اقشار کم و متوسط درآمد در برنامه های مورد حمایت وزارت راه و شهرسازی غیر از مسکن مهر					
تولید مسکن شهری												تولید مسکن شهری						تولید مسکن شهری					
استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)												استراتژی های بخشی W1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود.)											
تعریف و ارزیابی محیط خارجی سازمان												توسعه پایگاه داده مربوط به حوزه املاک و ساخت و ساز در استان به جهت پایش عرضه و تقاضا و برنامه ریزی درست در جهت توسعه صنعت ساختمان استان						تقویت منابع انسانی فعال در صنعت ساختمان با آموزش های تخصصی و مهندسی و جلوگیری از فرار نخبگان استانی به شهرهای بزرگ و کشورهای دیگر با هدف توسعه صنعت ساختمان استان					
تهیه چشم انداز استراتژیک												تعریف و ارزیابی گریه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف						ایستار عمل در تأمین مالی پروژه های ساخت مسکن با تقویت استراتژی های بلندمدت راه و شهرسازی استان و افزایش مشارکت بخش خصوصی با هدف توسعه صنعت ساختمان استان					
انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان اکسپ و کار...												توسعه استراتژی منابع انسانی						توسعه استراتژی منابع انسانی					
توسعه استراتژی منابع انسانی												توسعه (ایجاد و نگارگری) مدل های مدیریت شایستگی						توسعه (ایجاد و نگارگری) مدل های مدیریت شایستگی					
تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت												توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی						توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی					
اجرای تحقیقات اکتشافی												تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت						تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت					
توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال												اجرای تحقیقات اکتشافی						اجرای تحقیقات اکتشافی					
ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی												توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال						توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال					
مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی												ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی						ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی					
توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش												مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی						مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی					
توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش												توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش						توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش					