



**گزارش سند استراتژیک**  
**«بخش صنعت و معدن استان گلستان»**  
**(افق ده ساله)**

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

**استانداری گلستان**

مجری

**سازمان صمت استان گلستان**

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوبین کارآفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

**نوبکین**

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدید آور	: گزارش سند استراتژیک «بخش صنعت و معدن استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری سازمان صمت استان گلستان؛ مشاوره شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان؛ ویراستار فنی زهرا خانی.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۵۳ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90209-0-6
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) صنعت -- ایران -- گلستان Industries -- Iran -- Golestan معدن و ذخایر معدنی -- ایران -- گلستان Mines and mineral resources -- Iran -- Golestan آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting استانداری گلستان شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان سازمان صنایع و معادن استان گلستان رده بندی کنگره رده بندی دیویی شماره کتابشناسی ملی اطلاعات رکورد کتابشناسی
	: HD۳۰/۲۸ ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲ ۹۳۵۱۷۲۴ فیبا



## گزارش سند استراتژیک «بخش صنعت و معدن 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: ۳۵۳ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۰۹-۰-۶

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۰۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۱۸۰۰۰۰ تومان





## مستندات قانونی و رسمی پژوهش

### این پژوهش براساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۹۶۷۶/۱/۴۰۰ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان

به شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره ۱۳۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۵ فیما بین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

## شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش سداستراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

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

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

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت برنامه ریزی اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

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

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

۱- آقای مهندس روی شلی حسن زاده	۸- آقای مهندس یاسر سادر سفلی	۱۵- آقای مهندس طیرضا کریمی
۲- آقای مهندس رضا افضلی	۹- آقای مهندس حمزه شاعری	۱۶- آقای مهندس عباس مری
۳- آقای مهندس رضا حسینی نسب	۱۰- آقای بزراد شیرینی	۱۷- آقای مهندس محسن طابری
۴- آقای دکتر ابوالفضل استنمباری	۱۱- آقای مهندس طیرضا صباغی	۱۸- آقای دکتر مراد مقصودلو
۵- آقای مهندس احمد کحانی	۱۲- آقای مهندس حسن طوسی	۱۹- آقای مهندس سید یاسر میر
۶- آقای مهندس حمیدرضا خورشیدی	۱۳- آقای مهندس علی امیر قهیدی	۲۰- آقای مهندس صبی مری
۷- آقای مهندس فریاد زارع	۱۴- آقای مهندس مهدی کاظمی لاهی	

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا کلوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه کلکی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر سحر میرکوتلی - دکتری جغرافیا گرایش برنامه ریزی شهری - اساتذ نام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی نجفی اسیری - دانشجوی دکترای مهندسی صنایع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم ابراهیم غریب آبادی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی - کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی - کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا عافی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا اهواز و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناسی ارشد مهندسی منابع آب - دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

## چکیده

بخش صنعت و معدن استان گلستان مشتمل بر اداره کل صنعت و معدن، شرکت شهرک های صنعتی، مدیریت صنایع بخش کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی استان، اتاق بازرگانی، صنایع و معادن و کشاورزی، منطقه آزاد اینچه برون، اتاق صنعت، اتاق معدن، شرکت ها و موسسات دولتی و غیردولتی، هزاران نفر مهندس و دانش آموخته دانشگاه و... بعنوان یکی از بخش های محوری توسعه استان و «متولی ایجاد و تأمین زیرساخت های صنعتی و معدنی، جذب سرمایه گذاری صنعتی و معدنی، افزایش بهره‌وری، تولید کالاهای دانش بنیان، تولید محصولات کارخانه‌ای و صنعتی و...» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکار ناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان» ذیل سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه های وزارت صنعت و معدن و تجارت، برنامه ششم توسعه و سیاست های کلی برنامه هفتم، سند آمایش سرزمین استان و... صورت گرفته است.

مطابق چارچوب مفهومی پس از بیان کلیات تحقیق و برنامه ریزی، سیمای کلی بخش صنعت و معدن 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 چشم انداز» بخش صنعت و معدن گردید که در نتیجه آن گزاره «گلستان؛ پیشرو در صنایع رقابت پذیر» بعنوان افق و چشم انداز (Vision) بر تارک آن می درخشد.

در فصل چهارم تعداد بیست (۲۰) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش صنعت و معدن استان به کمک مدیران و کارشناسان این بخش از بین صدها هدف مختلف و متنوع از درون اسناد بالادستی شامل بیانیه مأموریت و چشم انداز بخش صنعت و معدن، مأموریت های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و بویژه سند چشم انداز 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 روش ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) استراتژیک بخش صنعت و معدن گردید. با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) احصاء شده اقدام به تشکیل ماتریس های ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) شده است که نهایتاً به کمک این ماتریس ها اقدام به تشکیل ماتریس IE، ماتریس GSM و نهایتاً ماتریس SWOT یا TOWS بخش صنعت و معدن استان شد. براساس نتایج ماتریس IE، بخش صنعت و معدن استان در حال حاضر در «ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چرخش» قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش صنعت و معدن استان «توسعه ائتلاف های استراتژیک صنعتی» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۲۰- 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 ۱۵۶ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت بندی و انتخاب استراتژی های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (بطور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

## فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد.....
۲	مقدمه مدیرکل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان.....
۳	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه.....
۹	۱-۱) بیان مسئله.....
۱۳	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۵	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research).....
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش.....
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش.....
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش.....
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی.....
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی.....
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش.....
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی.....
۲۱	۱-۷-۲) قلمرو مکانی.....
۲۲	۱-۷-۳) قلمرو زمانی.....
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح دهنده.....
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان.....
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش.....
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش.....
۲۵	فصل ۲.....
۲۶	مقدمه.....
۲۶	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان.....
۲۷	۲-۱-۱) عوامل طبیعی.....
۲۸	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان.....
۳۳	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی.....
۳۶	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن.....
۳۹	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن.....
۴۴	۲-۱-۶) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان.....
۵۰	۲-۲) بخش صنعت و معدن.....
۵۰	۲-۲-۱) صنعت.....
۷۴	۲-۲-۲) معدن.....
۸۰	۲-۳) جمع‌بندی.....
۸۳	فصل ۳.....
۸۴	مقدمه.....
۹۰	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان.....
۱۱۰	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش صنعت و معدن استان گلستان.....
۱۱۳	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی.....

۱۱۳	..... سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۱۴	..... مطالعات میدانی
۱۱۴	..... مطالعات تطبیقی
۱۱۵	..... مطالعه (گروه) کانونی
۱۲۵	..... ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۶	..... اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۰	..... ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۰	..... مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۳۳	..... نظریه داده بنیاد
۱۳۵	..... یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۳۵	..... ۱- مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۳۷	..... ۲- مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۳۹	..... ۳- مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)
۱۳۹	..... ۴- مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۴۲	..... ۵- مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۴۷	..... ۶- کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۷	..... ۱- کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش صنعت و معدن
۱۴۷	..... ۲- کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش صنعت و معدن استان
۱۵۱	..... ۳- کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی
۱۵۶	..... ۴- کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۶۰	..... ۷- سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۶۱	..... ۸- فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش صنعت و معدن استان عبارتند از: ...
۱۶۹	..... فصل ۴
۱۷۰	..... مقدمه
۱۷۱	..... ۱- مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۷۲	..... ۱-۱- مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۷۳	..... ۲- چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان
۱۷۴	..... ۳- برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۷۶	..... ۴- مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۷۹	..... ۵- کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۷۹	..... ۱- تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش صنعت و معدن
۱۸۲	..... ۲- تعیین اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن از درون سند چشم‌انداز استان
۱۸۳	..... ۳- تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۸۴	..... ۴- تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان از درون برنامه آمایش استان
۱۸۵	..... ۵- تعیین اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن از درون اسناد وزارت صمت
۱۸۶	..... ۶- تعیین اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان
۱۸۷	..... ۷- قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلند مدت)
۱۹۳	..... ۸- فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها
۱۹۵	..... فصل ۵
۱۹۶	..... مقدمه

۲۰۰	۵-۱) تعریف محیط بخش صنعت و معدن.....
۲۰۱	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش صنعت و معدن .....
۲۰۲	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی .....
۲۰۳	۵-۳-۱) روش‌های سنتی .....
۲۰۳	۵-۳-۲) روش‌های مدرن .....
۲۰۴	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی .....
۲۰۵	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL .....
۲۰۸	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE).....
۲۰۹	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی .....
۲۱۰	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی .....
۲۳۰	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش صنعت و معدن استان به کمک ماتریس لیتموس.....
۲۳۲	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش صنعت و معدن استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE .....
۲۳۹	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش صنعت و معدن استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE .....
۲۴۶	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش صنعت و معدن.....
۲۴۶	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای.....
۲۵۰	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای.....
۲۵۱	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای.....
۲۵۵	فصل ۶.....
۲۵۶	مقدمه.....
۲۵۷	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان.....
۲۶۰	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصولی و بخشی) بخش صنعت و معدن .....
۲۶۳	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM).....
۲۷۴	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS) .....
۲۷۵	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO .....
۲۷۵	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO .....
۲۷۵	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST.....
۲۷۵	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT .....
۲۷۶	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی .....
۲۷۹	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) .....
۲۸۲	۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش صنعت و معدن استان گلستان.....
۳۰۹	فهرست منابع و مآخذ .....
۳۱۱	ضمائم و پیوست‌ها .....



## فهرست جداول

جدول ۱-۲	روند تحولات جمعیتی استان طی سالهای ۹۵-۱۳۳۵	۳۱
جدول ۲-۲	نوع سکونتگاه‌های شهری در استان	۴۰
جدول ۳-۲	درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۴۰
جدول ۴-۲	برخی اطلاعات مربوط به کارگاه‌های صنعتی ده نفر کارکن و بیشتر استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹	۵۳
جدول ۵-۲	تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال طرح‌های صنعتی صادره به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹	۵۴
جدول ۶-۲	تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال طرح‌های صنعتی صادره استان به تفکیک گروه صنعت در سال ۱۳۹۹	۵۵
جدول ۷-۲	طرح‌های صنعتی معتبر استان به تفکیک شهرستان تا پایان سال ۱۳۹۹	۵۶
جدول ۸-۲	طرح‌های صنعتی معتبر استان به تفکیک گروه صنعت تا پایان سال ۱۳۹۹	۵۷
جدول ۹-۲	تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال پروانه‌های بهره‌برداری صادره به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹	۵۸
جدول ۱۰-۲	تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال پروانه‌های بهره‌برداری صادره به تفکیک گروه صنعت در سال ۱۳۹۹	۵۹
جدول ۱۱-۲	تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال پروانه‌های بهره‌برداری موجود استان به تفکیک شهرستان تا پایان سال ۱۳۹۹	۶۰
جدول ۱۲-۲	تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال پروانه‌های بهره‌برداری موجود استان به تفکیک گروه صنعت تا پایان سال ۱۳۹۹	۶۱
جدول ۱۳-۲	سهم و رتبه استان در کشور براساس جواز تأسیس صادره در سال ۱۳۹۹	۶۳
جدول ۱۴-۲	رتبه استان در کشور براساس پروانه بهره‌برداری صادره در سال ۱۳۹۹	۶۳
جدول ۱۵-۲	طرح‌های صنعتی در دست اجرا به تفکیک پیشرفت فیزیکی تا پایان سال ۱۳۹۹	۶۳
جدول ۱۶-۲	اطلاعات مجوزهای صادره مدیریت صنایع روستایی سازمان جهاد کشاورزی و واحدهای به تولید رسیده تا ...	۶۴
جدول ۱۷-۲	اطلاعات مربوط به شهرک‌ها و نواحی صنعتی استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹ (کیلومتر/هکتار)	۶۸
جدول ۱۸-۲	اطلاعات مربوط به واحدهای در حال ساخت‌وساز و بدون پیشرفت شهرک‌ها و نواحی صنعتی روستایی استان گلستان تا ...	۷۰
جدول ۱۹-۲	اطلاعات مربوط به واحدهای به بهره‌برداری رسیده شهرک‌ها و نواحی صنعتی روستایی استان گلستان تا ...	۷۲
جدول ۲۰-۲	تعداد معادن در حال بهره‌برداری و شاغلان آنها در استان گلستان و مقایسه آن با کشور در سال ۱۳۹۸	۷۶
جدول ۲۱-۲	میزان تولید، ارزش تولید و ارزش افزوده معادن در حال بهره‌برداری استان گلستان و مقایسه آن با کشور در سال ۱۳۹۸	۷۶
جدول ۲۲-۲	تنوع مواد معدنی موجود در حال بهره‌برداری در استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹	۷۷
جدول ۲۳-۲	فهرست معادن استان به تفکیک نوع ماده معدنی، ظرفیت اسمی و میزان ذخیره قطعی در سال ۱۳۹۹	۷۸
جدول ۱-۳	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۸۸
جدول ۲-۳	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۹۴
جدول ۳-۳	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۹۸
جدول ۴-۳	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۱۰۰
جدول ۵-۳	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۱۰۵
جدول ۶-۳	فهرست اسناد بالادستی	۱۱۳
جدول ۷-۳	مطالعات میدانی	۱۱۴
جدول ۸-۳	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۱۱۴
جدول ۹-۳	مقوله‌های منتخب بخش صنعت و معدن استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۳۵
جدول ۱۰-۳	مقوله‌های مرتبط به بخش صنعت و معدن از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۳۷
جدول ۱۱-۳	مقوله‌های منتخب بخش صنعت و معدن استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی	۱۳۹
جدول ۱۲-۳	مقوله‌های منتخب بخش صنعت و معدن استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۴۰
جدول ۱۳-۳	مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۴۲
جدول ۱۴-۳	مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۴۵
جدول ۱۵-۳	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...	۱۴۷
جدول ۱۶-۳	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۵۲
جدول ۱۷-۳	اجزای مقاصد آرمانی	۱۵۶
جدول ۱۸-۳	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۵۹
جدول ۱-۴	اهداف راهبردی مرتبط از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش صنعت و معدن	۱۷۹
جدول ۲-۴	اهداف راهبردی مرتبط به بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۸۲

جدول ۳-۴: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی	۱۸۳
جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه آمایش استان	۱۸۴
جدول ۴-۵: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن شرح وظایف وزارت صمت	۱۸۵
جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی	۱۸۶
جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۹۱
جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان	۱۹۳
جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۲۰۹
جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت	۲۱۱
جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی	۲۱۱
جدول ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۲۱۲
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۲۱۲
جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۲۱۳
جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۲۱۳
جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری	۲۱۳
جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات	۲۱۴
جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی	۲۱۴
جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی	۲۱۵
جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC	۲۱۶
جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آنها	۲۱۶
جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش صنعت و معدن استان به روش VRIO	۲۱۸
جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش صنعت و معدن استان به روش VRIO	۲۲۰
جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش صنعت و معدن استان گلستان	۲۲۱
جدول ۵-۱۷: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش صنعت و معدن	۲۲۷
جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس	۲۳۰
جدول ۵-۱۹: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)	۲۳۱
جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE	۲۳۳
جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش صنعت و معدن استان	۲۳۴
جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE	۲۳۹
جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش صنعت و معدن استان	۲۴۰
جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان	۲۷۸
جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۷۹
جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول	۲۸۲
جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم	۲۸۳
جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم	۲۸۴
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم	۲۸۶
جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم	۲۸۷
جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم	۲۸۸
جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم	۲۹۰
جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم	۲۹۱
جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم	۲۹۲
جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم	۲۹۳
جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم	۲۹۴
جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم	۲۹۵
جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم	۲۹۶
جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم	۲۹۷

- جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم ..... ۲۹۸
- جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم ..... ۲۹۹
- جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم ..... ۳۰۰
- جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم ..... ۳۰۱
- جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم ..... ۳۰۲
- جدول ۲۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیستم ..... ۳۰۴
- جدول ۲۳-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن و استراتژی‌های منتخب آنها در این بخش ..... ۳۰۵

## فهرست نمودارها

نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک .....	۱۶
نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان» .....	۱۷
نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان .....	۲۰
نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان .....	۲۹
نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ .....	۳۱
نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری .....	۳۱
نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان .....	۳۲
نمودار ۲-۵: تعداد جواز تأسیس، طرح‌های صنعتی و پروانه بهره‌برداری در سال ۱۳۹۹ .....	۶۲
نمودار ۲-۶: میزان سرمایه‌گذاری جواز تأسیس، طرح‌های صنعتی و پروانه بهره‌برداری در سال ۱۳۹۹ .....	۶۲
نمودار ۲-۷: تعداد اشتغال جواز تأسیس، طرح‌های صنعتی و پروانه بهره‌برداری در سال ۱۳۹۹ .....	۶۲
نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ .....	۸۷
نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ .....	۹۲
نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنیاییج و مدل کالینز و پوراس .....	۹۳
نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان .....	۱۰۸
نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک .....	۱۰۹
نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها .....	۱۳۲
نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش صنعت و معدن استان گلستان از اسناد بالادستی .....	۱۳۶
نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش صنعت و معدن از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ .....	۱۳۸
نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش صنعت و معدن استان از مطالعات تطبیقی .....	۱۴۱
نمودار ۳-۱۰: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها .....	۱۶۱
نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها .....	۱۷۱
نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان .....	۱۷۴
نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی .....	۱۷۸
نمودار ۵-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها .....	۱۹۸
نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک .....	۱۹۹
نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی صنعت و معدن استان گلستان .....	۲۰۱
نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش صنعت و معدن استان گلستان .....	۲۰۲
نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی .....	۲۰۳
نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی .....	۲۰۴
نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای .....	۲۴۷
نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش صنعت و معدن استان گلستان .....	۲۴۹
نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش صنعت و معدن استان .....	۲۵۱
نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای) .....	۲۵۳
نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان .....	۲۵۸
نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک .....	۲۶۱
نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی .....	۲۶۵
نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل swot .....	۲۶۶
نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) .....	۲۶۷
نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان .....	۲۶۸
نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش صنعت و معدن استان گلستان .....	۲۷۴
نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) یا (TOWS) .....	۲۷۶
نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش صنعت و معدن استان گلستان .....	۳۰۸

## فهرست اشکال

شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان .....	۲۷
شکل ۲-۲: اقوام استان .....	۲۹
شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع .....	۳۹
شکل ۲-۴: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری .....	۴۲
شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع .....	۴۳
شکل ۲-۶: استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری .....	۴۳
شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان .....	۴۶
شکل ۲-۸: پراکنش مراکز و واحدهای صنعتی استان گلستان .....	۵۲
شکل ۲-۹: پراکنش شهرک‌ها و نواحی صنعتی استان گلستان .....	۶۷
شکل ۲-۱۰: پراکنش محدوده معادن استان گلستان .....	۷۵
شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس .....	۹۰
شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان .....	۹۸
شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش صنعت و معدن استان گلستان .....	۱۱۰
شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد .....	۱۳۳
شکل ۳-۵: فرآیند کد گذاری تا نظریه پردازی .....	۱۳۴



## مقدمه استاندار

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

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

هم‌اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلیعه نهضت ایمان و امید، سال مهارت‌ورم و رشد اقتصادی، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و درآستانه آغاز برنامه هفتم توسعه و... براساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار، «**سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان**» (بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴» تهیه شده و از سند آمایش استان و سایر اسناد بالادستی ملی نیز بهره‌برده است. در این سند ضمن تعیین چشم‌انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی (Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی‌های بخشی (Strategies) بخش صنعت و معدن 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.

ازاینرو ضروری است اداره کل صمت با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها و شرکت‌ها و موسسات 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 صنعت و معدن استان گلستان» با هماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) و راهنمایی شرکت مشاور اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی بزودی 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 صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرایند هوشمندانه و ابزار موقرون به صرفه در ارائه ایده‌های مفید، سنجش شیوه‌های سازماندهی و حفظ ائتلاف‌های مورد نیاز به منظور پیاده‌سازی ایده‌ها بوده که قادر است جریان مؤثری در جهت ارتقاء سطح پاسخگویی، عملکرد و مسئولیت‌پذیری سازمان ایجاد نماید.

اگرچه طی سال‌های پس از پیروزی انقلاب، پیشرفت‌های زیادی حاصل شده است، اما تا ظهور معجزه ایران صنعتی راه زیادی مانده است که پیمودن این راه، پیش از آن که نیازمند زمان و هزینه باشد، مستلزم دانش، هوشمندی و دقت زیاد است. از آنجائیکه بخش صنعت و معدن، در برگیرنده بیش از ۴۰ درصد اقتصاد کشور بوده و درهم تنیدگی آن با سایر بخش‌های اقتصادی و اجتماعی، آن را بعنوان بهترین پیشران اقتصادی معرفی نموده است. برنامه‌ریزی برای این بخش به عنوان مهم‌ترین و گسترده‌ترین بخش اقتصادی کشور، یکی از اجزاء مهم الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت است که نه تنها معیشت جامعه را می‌تواند سامان دهد، بلکه می‌تواند پیشران تولید علم (همراه با عمل) باشد، اقتدار و کارآمدی برای دستیابی به امنیت، عدالت، رفاه، استقلال و عزت ملی را ایجاد کند و امکان اندیشه ورزی و حرکت به سوی معنویت را فراهم سازد. و از سوی دیگر این بخش می‌تواند حکمرانی متعالی را بخوبی و با وجود ظرفیت بسیار بالای مردمی از طریق اصناف، تجار و صنعت‌گران و معدن‌کاران پیاده نماید.

از اینرو برای تدوین برنامه استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان تلاش شده تا الگویی مستقل در سطح کلان ایجاد شود که مشتمل بر مدل‌های پیشین متفرق و متضاد باشد، اگرچه این برنامه بی‌نقص نخواهد بود، اما سعی شده است با استفاده از مدل‌های نوین برنامه‌ریزی استراتژیک (از جمله مدل دیوید، اعرابی، پیرسون و...) نسبت به تعیین و تدوین مدل بومی برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی و معدنی استان اقدام گردد، لذا پس از بررسی‌های بعمل آمده از اسناد بالادستی و مطالعات پیشین، استراتژی «توسعه ائتلاف‌های استراتژیک صنعتی» بعنوان استراتژی اصلی بخش صنعت و معدن استان شناسایی و معرفی گردید.

مهم‌ترین آفت برنامه‌ریزی، عدم اجرای آن است. برای طراحی برنامه استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان، آسیب‌شناسی دقیقی از برنامه‌ها و اسناد پیشین صورت گرفته و راهکارهایی برای فائق آمدن بر آن مسائل اندیشیده شده است. این برنامه پایان راه نیست، چراکه اساساً برنامه، رودی جاری است که باید به نوبه خود افکار تازه از آن گذر کند و آن را روح تازه‌ای بخشد؛ بنابراین برنامه‌ریزی یک فرایند مستمر است که همواره با تغییرات محیط و ایده‌های نو بهبود می‌یابد. لذا اجرایی شدن این برنامه نیازمند مساعدت استاندار محترم و پشتیبانی مجموعه وزارت صنعت معدن و تجارت و شرکت‌ها و سازمان‌های توسعه‌ای وابسته و راهنمایی شرکت مشاور برای تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور، خواهد بود.

در این راه دشوار، افراد زیادی ما را یاری نمودند که می‌بایست از تلاش و تشریک مساعی ایشان و بطور ویژه از استاندار معزز، مدیران و کارشناسان این اداره کل، استانداری و دستگاه‌های اجرایی همکار عضو کارگروه از جمله شرکت شهرک‌های صنعتی، سازمان جهاد کشاورزی، شرکت آب منطقه‌ای، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اداره کل امور اقتصادی و دارایی، اداره کل تعاون، کار، رفاه و امور اجتماعی، اداره کل منابع طبیعی، اداره کل محیط زیست، شرکت توزیع برق، شرکت گاز، اتاق بازرگانی، صنایع و معادن و کشاورزی گرگان، اتاق صنعت، اتاق معدن، اتحادیه‌ها و تشکل‌های صنفی و هیئت اندیشه ورز و سایر اعضا و نهایتاً شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» تقدیر و تشکر نمود.

**درویش علی حسن زاده**

**مدیر کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان**



## پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان» بعنوان 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 صمت استان بعنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

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

**دوم:** مطابق متن سند چشم‌انداز استان، چشم‌انداز 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 آنها «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)**» بعنوان استراتژی اصلی (یشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تاثیر آن‌ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در تولید استان، ایجاد ارزش افزوده، ایجاد اشتغال، افزایش بهره‌وری، تحرک در سایر بخش‌ها و ... باعث می‌شود تا بعنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می‌باشد.

**سوم:** بطور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آمایش سرزمین می‌باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین استان و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری و در عین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه‌ریزان استراتژیک بهره‌برده شده است؛ بنابراین رویکرد این شرکت برای تدوین «سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین به عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

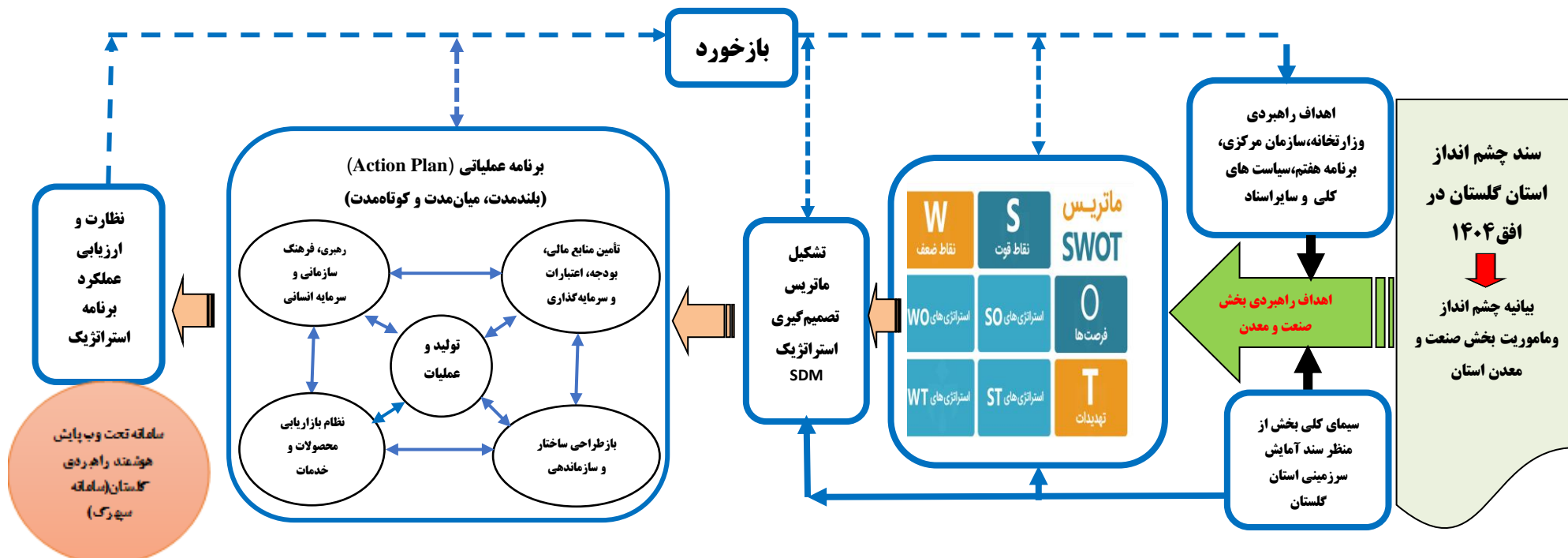
با توجه به موارد سه گانه فوق‌الذکر، اقدامات زیر انجام شده است:

۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سنداستراتژیک بخش صنعت و معدن استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم‌انداز استان بعنوان 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 صمت، 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 **۱۰۲ قوت و ضعف و ۱۳۰ فرصت و تهدید** در «بخش صنعت و معدن استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است بدلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.

۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است بطوریکه پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم بصورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان پرداخته شده است. لازم به ذکر است از آنجا که فصل دوم بصورت 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 صنعت و معدن استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنج بطور گسترده به محیط پژوهی بخش پرداخته شده است و نهایتاً در فصل ششم (فصل آخر) اقدام به تعیین استراتژی اصلی و استخراج استراتژی‌های بخشی شده است.

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



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

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

۵) مطابق نمودار ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش صنعت و معدن) 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 دوره‌ی 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 دوره‌ی زمانی بلندمدت پنج تا ده ساله نیاز است. هرچند که امروزه مرسوم است بدلیل تغییرات شدید محیطی، سندهای استراتژیک بلندمدت در پایان هر سال و یا بصورت دوسالانه بازنگری (Rewise) می‌شوند، اما دوره‌ی زمانی و افق «سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان» بلندمدت و ده ساله تعیین شده است.

### **حمیدرضا دنگوب**

**مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان»**

**بهار ۱۴۰۲**

کلیات پژوهش و برنامه ریزی  
در بخش صنعت و معدن استان گلستان

## مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش صنعت و معدن در بحث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی، توسعه و رونق اقتصادی و دستیابی به اقتصاد پایدار و از طرفی به دلیل اهمیت و استراتژیک بودن این بخش، به خوبی می‌توان به اهمیت بخش صنعت و معدن در استان پی برد.

## سوال اساسی این است که آیا از منظر حکمرانی محلی (استانی) برای اداره چنین بخش کلیدی و حیاتی، چشم انداز و استراتژی بلندمدت و یا برنامه مدون استراتژیک دراز مدت 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 برنامه ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان خود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت و برنامه ریزی 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 صنعت و معدن 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 صنعت و معدن استان» بدلیل مشکلات بوجود آمده بویژه در زمینه صنعتی شدن استان که به دلایلی از جمله؛ پایین بودن سهم بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی استان، محدود بودن برندهای ملی و بین‌المللی، تعطیل شدن واحدهای صنعتی، عدم تولید با ظرفیت کامل، مشکلات موجود در راه‌اندازی و احداث واحدهای صنعتی جدید و توسعه شهرک‌های صنعتی، پی به این خلاء اساسی ببرد و **چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان»** ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان می‌باشد. لازم به ذکر است که «سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان» در امتداد سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تهیه شده است.

### ۱-۱) بیان مسئله

امروزه دستیابی به رشد و توسعه پایدار یکی از مباحث عمده کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه به شمار می‌رود. کشورهای در حال توسعه جهت جبران عقب‌ماندگی‌ها، فرار از فقر سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... و برای رسیدن به توسعه‌ای معتدل و همه‌جانبه که بتواند به بهبود وضع زندگی همه مردم منجر گردد، نیازمند شناخت صحیح از پتانسیل‌ها، توان‌ها و محدودیت‌ها در تمامی زمینه‌ها و مناطق خود است (بیدآباد، ۱۳۹۰).

صنعت بواسطه ویژگی‌های خاصی که دارد از اهمیت بسیاری در فرآیند توسعه برخوردار است؛ بطوریکه سیاست‌گذاران و اندیشمندان حوزه مطالعات توسعه معتقدند: راه توسعه‌ی جوامع از توسعه‌ی صنعتی می‌گذرد و بدون توسعه‌ی صنعتی نمی‌توان از سطوح بالای رفاه و درآمد سرانه برخوردار بود (درودی، ۱۳۹۶).

بخش صنعت به عنوان موتور محرکه دارای نقشی اساسی در رشد اقتصادی و توسعه کشور دارد، زیرا صنعتی شدن علاوه بر فراهم آوردن بهره‌مندی مؤثر و جذب کامل منابع اضافی نیروی انسانی در جامعه، وسیله مؤثری برای کاهش درجه اتکا به واردات، برقراری تعادل در بازرگانی خارجی، استفاده بیشتر و کامل‌تر از مواد اولیه در کشور و بالاخره نیل به رشد متعادل، هماهنگ و همه‌جانبه اقتصاد ملی است (احمدوند و دیلمی‌نژاد، ۲۰۰۶).

از آنجایی که امروزه صنعت، نقش عمده‌ای را در تولید و اشتغال بر عهده دارد و همزمان بخش عمده‌ای از صادرات را نیز به خود اختصاص داده و در عین حال ورودی سایر بخش‌های اقتصاد را نیز فراهم می‌سازد، لذا

نمی‌توان اهمیت و نقش صنعت را در اقتصاد نادیده گرفت. ممکن است در ابتدای امر اینگونه تصور شود که با گسترش صادرات مواد معدنی و منابع طبیعی مانند نفت، درآمدها افزایش پیدا کرده و سطح زندگی و رفاه جامعه نیز افزایش یابد، اما واقعیت آن است که در بلندمدت برای حفظ روند رشد به صورت پایدار، بطور قطع، اقتصادی مبتنی بر یک صنعت پویا مورد نیاز است (بختیاری و دهقانی‌زاده، ۱۳۹۲).

آنچه کوشش‌های صنعتی شدن را تقویت می‌کند، نحوه اثرگذاری و ارتباط متقابل ساختار و عملکرد بخش صنعت و فعالیت‌های تحقیق و توسعه و نوآورانه است که باعث تقویت کارکرد سرمایه‌گذاری، رشد بهره‌وری نیروی کار و ارزش افزوده ایجاد شده در این بخش می‌گردد. اهمیت این موضوع به گونه‌ای است که چگونگی این ارتباط، خود موجب ایجاد تفاوت‌هایی عمیق بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه شده است. در واقع، وجود پیوند مناسب میان ساختار بخش صنعت و فعالیت‌های نوآورانه، موجبات رشد سرمایه‌گذاری، افزایش بهره‌وری نیروی کار و سرمایه، رشد تولید و ارزش افزوده ایجاد شده در بخش صنعت، ایجاد سرریزهای مثبت و انتقال آن به بخش‌های دیگر، افزایش اقتدار سیاسی و کاهش وابستگی اقتصادی کشور را فراهم خواهد ساخت (خداداد و همکاران، ۱۳۹۲).

شناخت مزیت‌های نسبی مناطق مختلف و هدایت سرمایه‌ها و منابع به سمت بهره‌مندی از این مزیت‌ها و در نتیجه ایجاد اشتغال، افزایش ارزش افزوده و توان رقابتی در بازارهای بین‌المللی، از جمله مهمترین اهداف سیستم اقتصادی هر کشور می‌باشد. بخش معدن و صنایع معدنی یکی از مهمترین بخش‌های اقتصادی کشورهای دارای منابع است که از ارتباطات پیشین و به ویژه پسین زیادی برخوردار می‌باشد. ارتباطات پیشین شامل خرید کالاها و خدمات مورد نیاز بخش معدن از جمله خدمات حمل و نقل، کالاهای سرمایه‌ای، خدمات مورد نیاز سرمایه‌گذاران معدنی و کارگران بخش معدن مانند مسکن و غذا از سایر بخش‌های اقتصادی است. ارتباطات پسین شامل فعالیت‌های پایین دستی بخش معدن مانند ذوب، پالایش و فرآوری می‌باشد؛ بنابراین رشد این بخش می‌تواند به عنوان یکی از محرک‌های اقتصادی، نقش انکارناپذیری در توسعه اقتصادی این کشورها از جمله ایران داشته باشد (بهبودی و همکاران، ۱۳۹۶).

از جمله دلایلی که کشورهای در حال توسعه علاقه‌مند به صنعتی شدن هستند و یا به عبارت دیگر می‌تواند دلیلی برای مسلط شدن گرایش توسعه صنعتی در این کشورها باشد، موضوع کاهش مزیت رقابتی مواد اولیه خام و نوسانات شدید قیمت و روند بطور نسبی ثابت و گاهی نزولی در مقایسه با تولیدات صنعتی با ارزش افزوده بیشتر است (بختیاری و دهقانی‌زاده، ۱۳۹۲).



بخش صنعت و معدن شامل فعالیت‌های بسیار متنوع و ذینفعان متعددی است و بر اساس گزارش منتشر شده توسط این وزارتخانه در فروردین سال ۱۴۰۱، بخش صنعت و معدن حدود ۲۵ درصد تولید ناخالص داخلی را شامل شده که این سهم با احتساب خدمات مرتبط به بیش از ۴۰ درصد می‌رسد. همچنین حدود ۴۵ درصد اشتغال کشور نیز در این بخش قرار دارد که نشان از اهمیت و سهم ویژه این بخش در اقتصاد و اشتغال‌زایی کشور دارد.

قراردادهای ائتلاف استراتژیک از مهم‌ترین زمینه‌های همکاری در عصر فناوری به شمار می‌رود که شواهد موجود را می‌توان مهر تأییدی بر گرایش رو به گسترش فعالان صنایع گوناگون به انعقاد این گونه قراردادهای دانست. ائتلاف استراتژیک توافقی است که طی آن دو یا چند شرکت، منابع خویش را در راستای تعقیب اهداف خاص بازاری به اشتراک می‌گذارند (نوری و غلام‌دخت، ۱۳۹۷).

بخش صنعت و معدن با مسائل متعددی مواجه است که تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف این بخش را با مشکلات فراوانی همراه نموده است، برخی از مهم‌ترین تنگناها و مشکلات بخش صنعت و معدن عبارتند از:

۱) عدم ثبات و پیش‌بینی ناپذیری متغیرهای اقتصادی و قوانین و مقررات

۲) ظرفیت خالی و غیرفعال بودن بخش قابل توجهی از کسب و کارها

۳) تورم زیاد

۴) پیروی قیمت‌های داخلی از قیمت ارزهای خارجی

۵) نامناسب بودن ترکیب و تنوع محصولات صادراتی

۶) سهم قابل توجه تجارت غیررسمی و قاچاق

۷) ضعف شدید در تأمین نقدینگی تولید و صادرات

۸) عدم توازن سرمایه‌گذاری در رشته فعالیت‌ها و مناطق

مسائل بخش صنعت و معدن سال‌ها انباشته شده و پیچیدگی زیادی دارند، بنابراین با راه‌های جزئی و تدریجی، بهبودهای موضعی ایجاد شده و معمولاً باعث به هم ریختگی بیشتر و ایجاد مسائل جدید می‌شوند. مسائل این بخش با بینش فعلی حل نشده و باید با رویکردی جدید به دنبال راه‌ها بود.

از دیگر ظرفیت‌های استان گلستان برای جذب سرمایه‌گذار و رونق صنعت در این استان می‌توان به:

➤ قرار گرفتن در مسیر کریدور شمال - جنوب (شرق خزر)

➤ فعالیت فرودگاه بین‌المللی گرگان

➤ وجود ۱۱ ناحیه و ۱۳ شهرک صنعتی از جمله شهرک صنعتی هزار هکتاری اترک

## ➤ منطقه آزاد تجاری اینچه برون

اشاره نمود اما با وجود این جاذبه‌ها برای سرمایه‌گذاری، گلستان در حوزه صنعت رتبه ۲۵ و در حوزه معدن رتبه ۲۳ کشور قرار دارد.

همچنین گلستان از لحاظ پروانه بهره‌برداری واحدهای صنعتی موجود، جذب سرمایه‌گذاری و ایجاد اشتغال در میان استان‌های کشور به ترتیب در رده‌های بیست و یک، بیست و سه و بیست و دوم قرار دارد. از جمله مشکلات مهم رونق شهرک‌های صنعتی گلستان، نبود زیرساخت‌های اولیه مورد نیاز مانند آب است که موجب رویگردانی سرمایه‌گذاران و طولانی شدن روند ساخت و بهره‌برداری واحدهای در دست احداث شده است. به دلیل وجود چنین مشکلاتی ۲۲۰ واحد (معادل ۲۵ درصد) مجموع ۸۲۵ واحد صنعتی مستقر در شهرک‌های صنعتی گلستان غیرفعال هستند. در چنین شرایطی، کاهش اقبال بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در شهرک‌های صنعتی و احداث واحدهای صنعتی در گلستان امری طبیعی بوده و به توجهی ویژه برای رفع این کمبودهای اساسی و زیرساختی نیاز دارد.

در بخش معدن نیز استان گلستان از ۱۱ ماده معدنی در بخش‌های ید، زغال سنگ، صدف کوهی، سنگ لاشه، مخلوط کوهی، شن و ماسه، خاک رس، سیلیس، سنگ آهک و سنگ لاشه برخوردار است و ۶۱ معدن دارای پروانه بهره‌برداری در مناطق مختلف استان مستقر هستند که بیانگر وجود ظرفیت‌های بزرگ استان گلستان به منظور توسعه بخش صنعت و معدن است.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «سیاست‌گذاری بخش صنعت و معدن» در کنار سایر بخش‌ها از منظر **حکمرانی محلی (استانی)**<sup>۱</sup> و حتی ملی مورد تجدید نظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی جمله بخش صنعت و معدن، شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد بهبود فضای کسب و کار، کارآفرینی و اشتغالزایی انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا<sup>۲</sup> و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات<sup>۳</sup> شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش صنعت و معدن) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴

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

<sup>۲</sup> DATA

<sup>۳</sup> Information

کشور، سیاست‌های کلی نظام به ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی به ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان کمی بیشتر از نقاط قوت آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بیشتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء ده استان برتر کشور می‌باشد ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان بخش صنعت و معدن جزء ده استان آخر کشور می‌باشد. اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در «سند چشم انداز 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 صنعت و معدن بود تا با ایجاد ارتباطات موثر و قوی و تجمع امکانات و ظرفیت‌ها، به همراه جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی و گسترش همکاری‌ها و روابط صنعتی و تجاری بین واحدهای صنعتی استان با سایر استان‌ها و صنایع خارجی، شاهد افزایش بهره‌وری و توسعه همه جانبه در صنعت استان گلستان باشیم.

## ۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

با توجه به موارد ذکر شده و ضرورت محرومیت‌زدایی و اشتغال‌زایی در استان، وجود یک نقشه راه و برنامه مدون به منظور پیشبرد اهداف و دستیابی به شرایط ایده‌آل بسیار حائز اهمیت است. استان گلستان که دارای منابع معدنی و پتانسیل‌های فراوان جهت رشد و توسعه بخش صنعت و معدن است به دلیل بی‌مهری و بی‌توجهی برخی مسئولین در سال‌های گذشته با مشکلات متعددی مواجه شده است و نیاز دارد تا با برنامه‌ریزی و افق دید روشن در جهت رشد و شکوفایی خود گام بردارد.

در جهان رو به پیشرفت امروز که تغییرات دائمی و پیشرفت‌های روزافزون با تکیه بر مطالعات اولیه و برنامه‌ریزی دقیق و مدون صورت می‌پذیرد، اتخاذ تصمیمات کلان در سطح استان که نه تنها سرنوشت خود استان را تعیین می‌کند بلکه منافع و منابع ملی را نیز تحت تاثیر قرار خواهد داد، بدون انجام مطالعات اولیه، مشورت با صاحب نظران و اساتید، استفاده از تجربیات موفق سایر استان‌ها و کشورها و بدون در نظر گرفتن شرایط کنونی و اهداف بلندمدت استان و کشور کاری جز اتلاف وقت و سرمایه نخواهد بود و نتیجه‌ای جز شکست به همراه نخواهد داشت.

وجود منابع معدنی، فرصت‌های مناسب جهت احداث و توسعه واحدهای صنعتی و همچنین صنعتی نمودن بسیاری از فرآیندهای سنتی موجود در استان، باعث بوجود آمدن یک شرایط ایده‌آل جهت سرمایه‌گذاری در

استان شده است؛ باید از این فرصت به درستی بهره برد و با گسترش روابط و همکاری‌ها و جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، ضمن کسب تجربیات و دانش فنی روز دنیا، توسعه و رونق روزافزون بخش صنعت و معدن استان گلستان را تضمین نمود که این مهم جز با تدوین یک سند راهبردی و مشخص نمودن نقشه راه مدیران، مسئولان، سرمایه‌گذاران و فعالان بخش صنعت و معدن میسر نخواهد شد؛ لذا باید در اسرع وقت نسبت به تهیه و تنظیم سند استراتژیک و راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان با در نظر داشتن مطالعات قبلی و لحاظ نمودن اهداف کلان استان ذیل اسناد بالادستی مانند سند آمایش سرزمینی و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ اقدام نمود؛ برخی از مهم‌ترین اهداف بخش صنعت و معدن استان گلستان که در مطالعات سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» تهیه و تدوین شده است عبارتند از:

- توسعه بخش صنعت
- بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
- متنوع سازی
- خصوصی سازی
- توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش
- توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- کاهش خام‌فروشی

بدیهی است که استفاده از روش‌های آزمون و خطا و بی‌توجهی به روش‌های علمی روز دنیا به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و اتخاذ تصمیمات خلق‌الساعه نه تنها کمکی به پیشرفت و محرومیت‌زدایی از استان نخواهد نمود بلکه با اتلاف وقت، سرمایه و منابع استان، باعث ایجاد آسیب‌های جبران‌ناپذیری می‌شود. لذا در این پژوهش، تلاش می‌شود تا با استفاده از نظر کارشناسان، تجربیات موفق سایر کشورها، انجام مطالعات گسترده بر مبنای روش‌های علمی، نقشه راه استان گلستان در بخش صنعت و معدن، تهیه و تنظیم شود تا ریسک تصمیم‌گیری و سرمایه‌گذاری به حداقل کاهش یابد و زمینه رشد و شکوفایی استان فراهم گردد. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش صنعت و معدن استان می‌تواند از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت باشد که در ذیل فهرست وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

- با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش صنعت و معدن استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر علاوه بر پیشرفت این بخش، باعث اشتغال‌زایی خواهد شد و می‌توان به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

- می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که برخاسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی‌های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین‌الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه‌ها را فراهم نمود و به عبارت دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره‌وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.
- می‌توان با تدوین این 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 صنعت و معدن را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این که این توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها زمینه را برای ورود مقتدرانه و با مزیت رقابتی بالا نیروهای کار به اقتصاد ملی و اقتصاد خارجی مهیا سازند.
- با تدوین این برنامه استراتژیک می‌توان اقتصادی پایدار را در استان ایجاد و با اتخاذ سیاست‌های مناسب در جهت حمایت از بخش‌های مختلف، بستر امنیت شغلی را برای نیروی کار و پیشگیری از مهاجرت متخصصان و قهرمانان و مدال‌آوران از استان فراهم نمود.
- از همه مهم‌تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش صنعت و معدن استان، هم‌نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب و کار، 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.

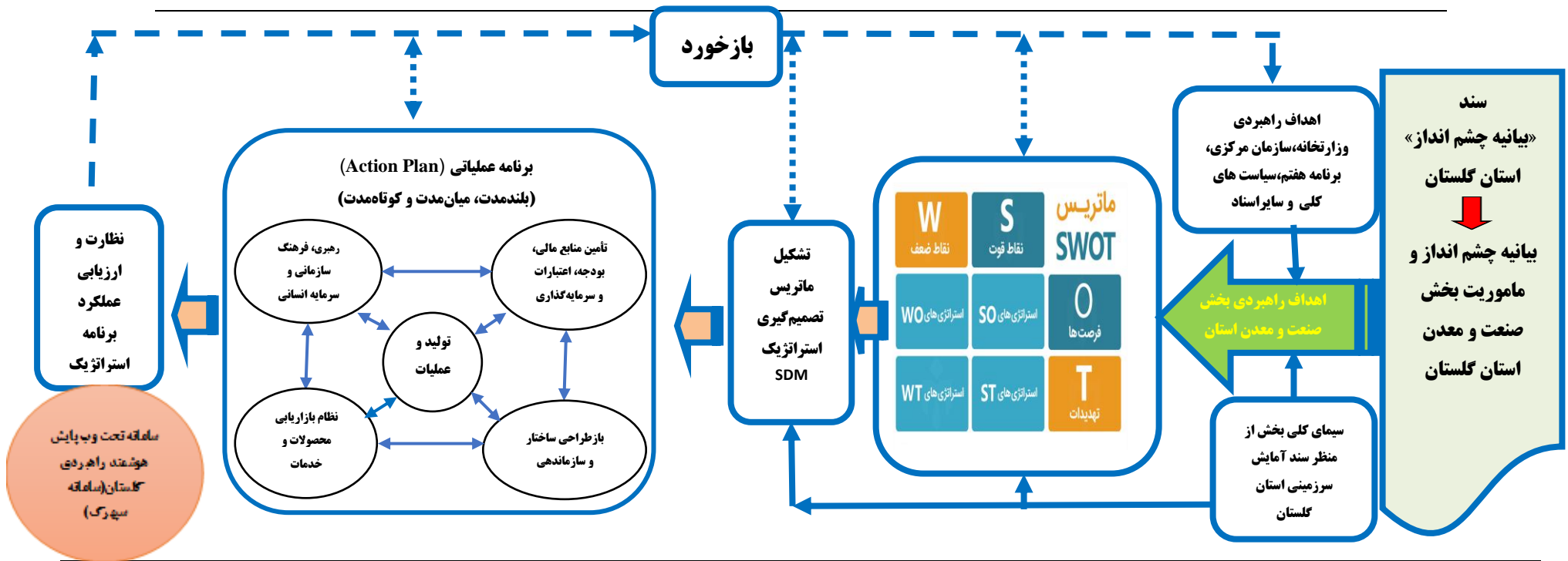
### ۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

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		فاز ۲		فاز ۱		
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی		
سنجش و	پیاپاده سازی و اجرای استراتژی های	اولویت بندی استراتژی های	تدوین استراتژی های بخش صنعت و معدن	تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزشها	مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی	
ارزیابی عملکرد	بخش صنعت و معدن استان گلستان	بخش صنعت و معدن استان گلستان	استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی	بخش صنعت و معدن استان گلستان		

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

## ۴-۱) اهداف پژوهش

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

### ۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

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

### ۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

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

## ۵-۱) هدف از اجرای نتایج پژوهش

اجرای نتایج این پژوهش مطابق نمودار شماره ۲ در صفحه ۱۸ در وهله اول باعث تکمیل مطالعات تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در بخش صنعت و معدن استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش صنعت و معدن استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این پژوهش بخشی از دغدغه اصلی پیاده‌سازی استراتژی پیشران و اصلی استان تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:



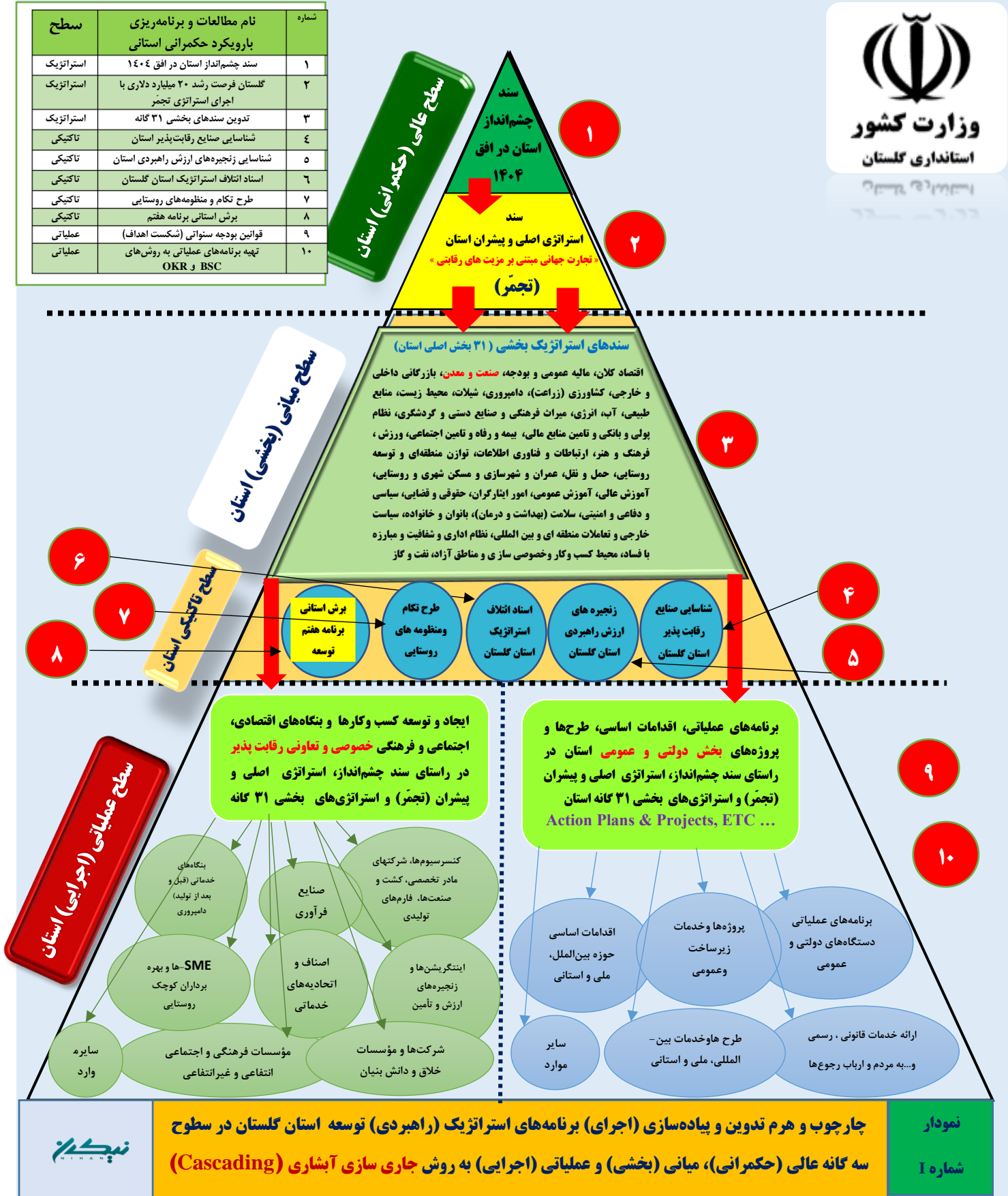
- در بخش تامین مالی و سرمایه گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.
- همچنین فعالیت های صنعت و معدنی موجب اشتغال زایی مستقیم و غیرمستقیم خواهد شد که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP)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



وزارت کشور

استانداری گلستان

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 تجمر	استراتژیک
۳	تدوین سند های 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



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

نمودار شماره I

نمودار ۳-۱: چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی 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 سوالات پژوهشی پرداخته شده است که شامل یک سوال اصلی و هفت سوال فرعی می‌باشد.

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

۶-۱-۲) **سوالات فرعی:** برای پاسخ به سوال اصلی پاسخ به سوالات فرعی زیر ضروری است:

- سیمای بخش صنعت و معدن استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟
- چشم انداز و مأموریت بخش صنعت و معدن استان گلستان چگونه است؟
- اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان چیست؟
- موقعیت استراتژیک فعلی بخش صنعت و معدن استان گلستان کجاست؟
- استراتژی اصلی بخش صنعت و معدن استان گلستان چیست؟
- استراتژی‌های بخشی استان در بخش صنعت و معدن 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 صنعت و معدن 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 به عنوان 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 بویژه برای تعیین اهداف راهبردی تا وزارتخانه و سایر دستگاه‌های ملی و در مطالعات تطبیقی به سایر کشورها نیز گسترش یافته است.

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

### ۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح دهنده

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

### ۹-۱) گروه‌های ذینفعان

به دلیل ابعاد گسترده و زاویه دید متفاوت این پژوهش به بخش صنعت و معدن استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش صنعت و معدن استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، توسعه صادرات، امور خارجه، دارایی، توسعه تجارت، اتاق بازرگانی ایران، اداره گمرک و بنادر، مناطق آزاد، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. سازمان راه و شهرسازی استان، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، شرکت شهرک‌های

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

## ۱۰-۱) نوآوری پژوهش

بخشی از نوآوری این پژوهش در روش‌شناسی، چارچوب مفهومی و بویژه 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 مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، گرفته می‌شود. این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آن‌ها نیاز است، نیز می‌شود. (شمس‌الدینی، ۱۳۹۴)

➤ **برنامه‌ریزی استراتژیک:** از نظر فرای و استونر، برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت 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 موثر 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 مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد. (حلاوی، ۱۳۹۵).

➤ **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... به منظور یافتن راهی برای تشویق و کمک به جامعه بهره‌برداران در انتخاب گزینه‌هایی مناسب برای افزایش و پایداری توان سرزمینی در جهت برآورد نیازهای جامعه است. به بیانی دیگر توزیع متوازن و هماهنگ 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 انجام شده توسط این شرکت، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» بعنوان 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، عبارتست از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آن‌ها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند. به مجموعه تمام یگان‌هایی که در تولید، توزیع یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند، «صنعت» گفته می‌شود. آلفرد مارشال می‌گوید اگر تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی محصولاتی فراهم آورند که در ذهن خریداران بالقوه جایگزین‌هایی کامل یا نزدیک برای یکدیگر باشند در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت واحدی دانست. اگر تنها یک تولیدکننده عهده‌دار کل تولید یک نوع محصول باشد که در ذهن خریدار از سایر کالاها در 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.

سپای کلی بخش صنعت و معدن

از مسطر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

## مقدمه

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

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

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

## ۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۶.۳۰ تا ۳۸.۱۵ عرض شمالی و در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی قرار دارد. گلستان با کشور ترکمنستان نیز هم‌جوار و دارای ۳۴۸ کیلومتر مرز خاکی و ۹۰ کیلومتر مرز آبی با این کشور است. این استان به دلیل جایگاه جغرافیایی ویژه خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از رشته کوه البرز شرقی از غرب به سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به سوی شمال شرقی دارد و رفته‌رفته از بلندی کوه‌های آن کاسته می‌شود. شاهوار با بلندی ۳۳۲۰ متر از سطح دریا که بلندترین قله‌ی استان است، در جنوب غربی استان جای دارد. در پایه این بلندی‌ها، به‌ویژه در جنوب و شرق استان، کوهپایه‌هایی از رسوب‌های دانه‌ریز و دانه‌درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود.

بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲.۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان



نزدیک می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱.۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته است، آب‌وهوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بازده است. بیش‌تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سیبری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این همه نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم بازده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

## ۱-۱-۲) عوامل طبیعی

### الف) انواع آب‌وهوا در استان

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

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

### ب) توپوگرافی استان گلستان

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

### ۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

#### الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

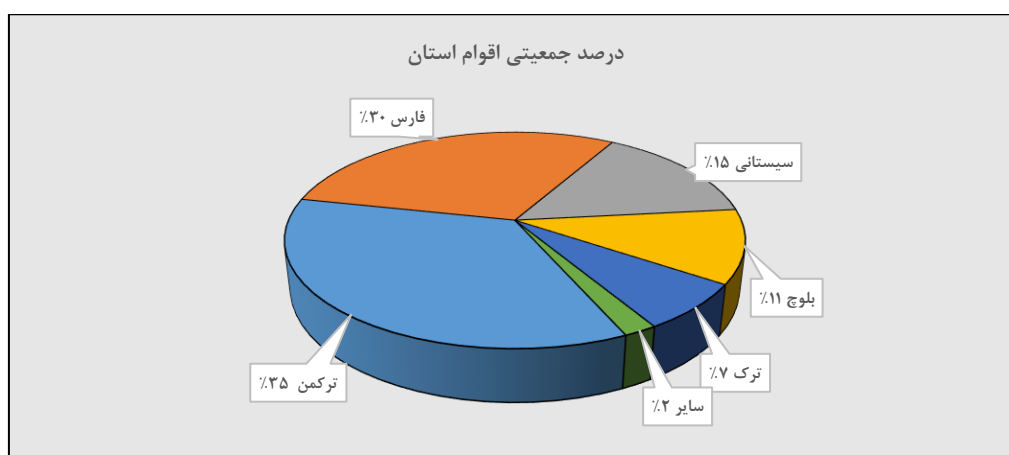
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰.۵۱ درصد شهرنشین و ۰.۴۹ درصد روستائین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر در مرکز و جنوب استان و فارس‌ها در غرب و جنوب استان سکونت دارند و به زبان‌های طبری و فارسی بومی گویش می‌کنند. قزلباشان در رامیان، آزادشهر، مینودشت و آذری‌ها در شهرستان گنبد کاووس و تعداد کمی در مینودشت و قزاق‌ها نیز بیشتر در گرگان و تکرها در نگین شهر سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز استان سکونت دارند. سنی‌مذهب هستند و به زبان ترکمنی تکلم می‌کنند.

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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۱-۲: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

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

در بین شهرستان‌های استان گلستان، شهرستان گرگان با ۴۸۰۵۴۱ نفر (۲۵.۷۱ درصد) پرجمعیت‌ترین و شهرستان بندرگز با ۴۶۱۳۰ نفر (۲.۴۷ درصد) 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 ۱۹ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳.۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰.۲۳- کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱.۰۹ بوده است).

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

### ج) تراکم جمعیت

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

### د) میزان شهرنشینی و 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. از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان، تعداد روستائیان ۸۷۱۵۴۶ نفر (۴۶.۳ درصد) و از جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور تعداد روستائیان ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر (۲۵.۹۳ درصد) می‌باشد. بدین ترتیب ۴.۲۰ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

### ه) تعداد و بعد خانوار

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

### و) نرخ باسوادی

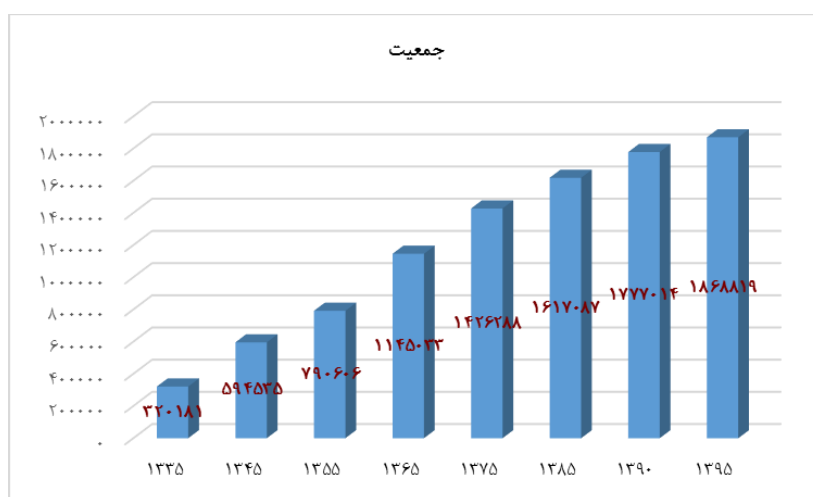
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می‌باشد.

### ز) روند رشد جمعیت در استان

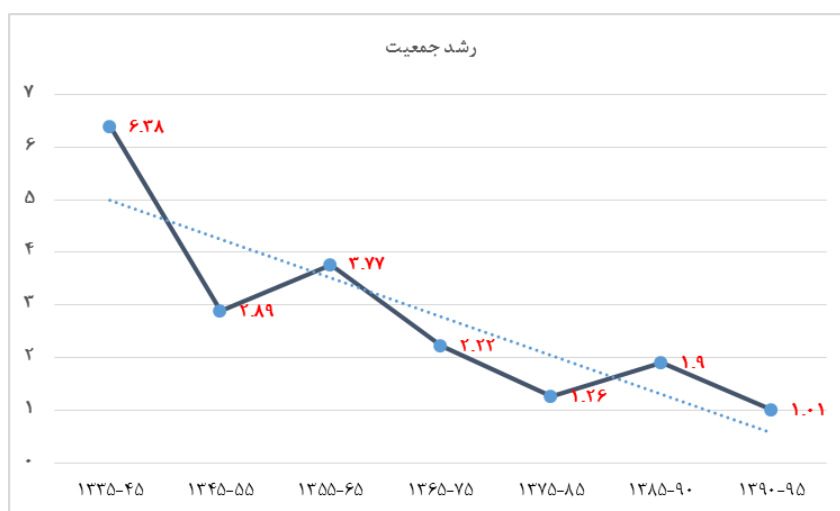
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

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



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



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

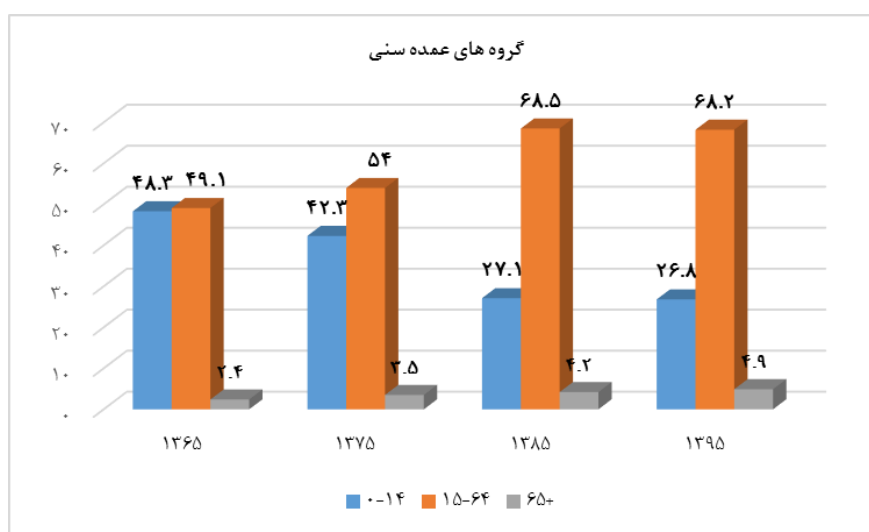
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲۰۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این تعداد ۵۳۰۲۷ درصد (برابر با ۹۹۵۶۱۵ نفر) شهرنشین و ۴۶۰۷۳ درصد (معادل ۸۷۱۵۴۶ نفر) روستانشین بوده‌اند. جمعیت شهری استان گلستان ۱۰۲۴ درصد جمعیت شهری کشور و جمعیت روستایی ۱۰۱۰ درصد از کل جمعیت روستایی کشور را به خود اختصاص داده است.

### ح) بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵۰۱۱ و ۴۰۸۴ و ۴۰۰۳ و ۳۰۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

### ط) ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

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

#### الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبزیان می‌باشد. گندم، عمده‌ترین محصول زراعتی استان بوده که هم به صورت آبی و هم به صورت دیم کشت شده و نسبت به کل کشور از عملکرد بالایی برخوردار است. ➤ زراعت: از کل مساحت استان، حدود ۳۵ درصد مربوط به اراضی کشاورزی است. کل سطح زیر کشت استان بالغ بر ۷۱۱ هزار هکتار است که ۶۷۰ هزار هکتار آن به کشت محصولات زراعی و ۳۹ هزار هکتار آن به کشت محصولات باغی اختصاص دارد. در استان گلستان قریب ۹۹۹۰۸ قطعه کشاورزی وجود دارد که ۹۶.۷ درصد از آن‌ها را زمین زراعی تشکیل می‌دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می‌باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷.۲ درصد و پایین‌ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با سهم ۱.۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می‌باشد.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### ب) بخش صنعت و معدن

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

### ج) بخش گردشگری

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

### د) بخش بازرگانی و خدمات

ارتباط با جمهوری ترکمنستان و از آنجا به قزاقستان، ازبکستان، تاجیکستان و روسیه و چین و کشورهای پیرامون دریای خزر از طریق راه‌های زمینی (ریلی و جاده‌ای)، وجود فرودگاه بین‌المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه‌نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)، صنایع متعدد مربوط به فرآورده‌های لبنی با نگاه صادرات محور وجود ظرفیت‌های مناسب در زمینه‌های صادرات مرغ و تخم‌مرغ، خوراک دام و طیور و مکمل‌های دارویی، وجود کارخانه‌های متعدد آرد با ظرفیت بیش از یک میلیون تن آرد گندم جهت ورود موقت گندم و فرآوری و صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس و دریای عمان و سایر همسایگان، ارزش هر

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

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

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

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

- کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک
- افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسوادی و سطح سواد
- افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده
- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار
- تنوع‌بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و افزایش نسبی سهم اشتغال بخش‌های خدمت و صنعت
- از دست دادن نیروهای کارآمد (جوانان باسواد و ماهر) به نفع شهرها به واسطه کمبود فرصت‌های شغلی
- گسترش روابط شهر و روستا به واسطه توسعه خدمات زیربنایی به‌ویژه راه، برق و تلفن
- ارتقای نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- تبدیل کانون‌های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- جلب مشارکت روستاییان و شکل‌گیری نظام‌های جدید مدیریت روستایی

#### عوامل مؤثر در نظام استقرار

به طور کلی دو دسته از عوامل در نظام استقرار جمعیت و فعالیت هر منطقه تأثیرگذار است.

الف) عوامل طبیعی و اکولوژیک: نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاهای روستایی گلستان، طی سال‌هایتمادی و به پیروی از شرایط و مقتضیات طبیعی و اکولوژیک شکل گرفته و موجودیت خود را تاکنون حفظ نموده است. شرایط اقلیمی، منابع آب (سطحی و زیرسطحی)، دشت‌های گسترده، با خاک حاصلخیز و مساعد

برای کشاورزی از جمله مهم‌ترین عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی منطقه مؤثر بوده‌اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی-جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری‌ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به صورت منطقه ییلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. باین حال، تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد دره‌ها و کوهپایه‌ها شکل گرفته‌اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می‌گردد. قلمرو میانی استان گلستان (جلگه‌های پایکوهی) از اقلیم نیمه مرطوب و معتدل مدیترانه‌ای برخوردار است. همین امر سبب استقرار آبادی‌ها و سکونتگاه‌های روستایی در سطح وسیعی شده است، به طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است.

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

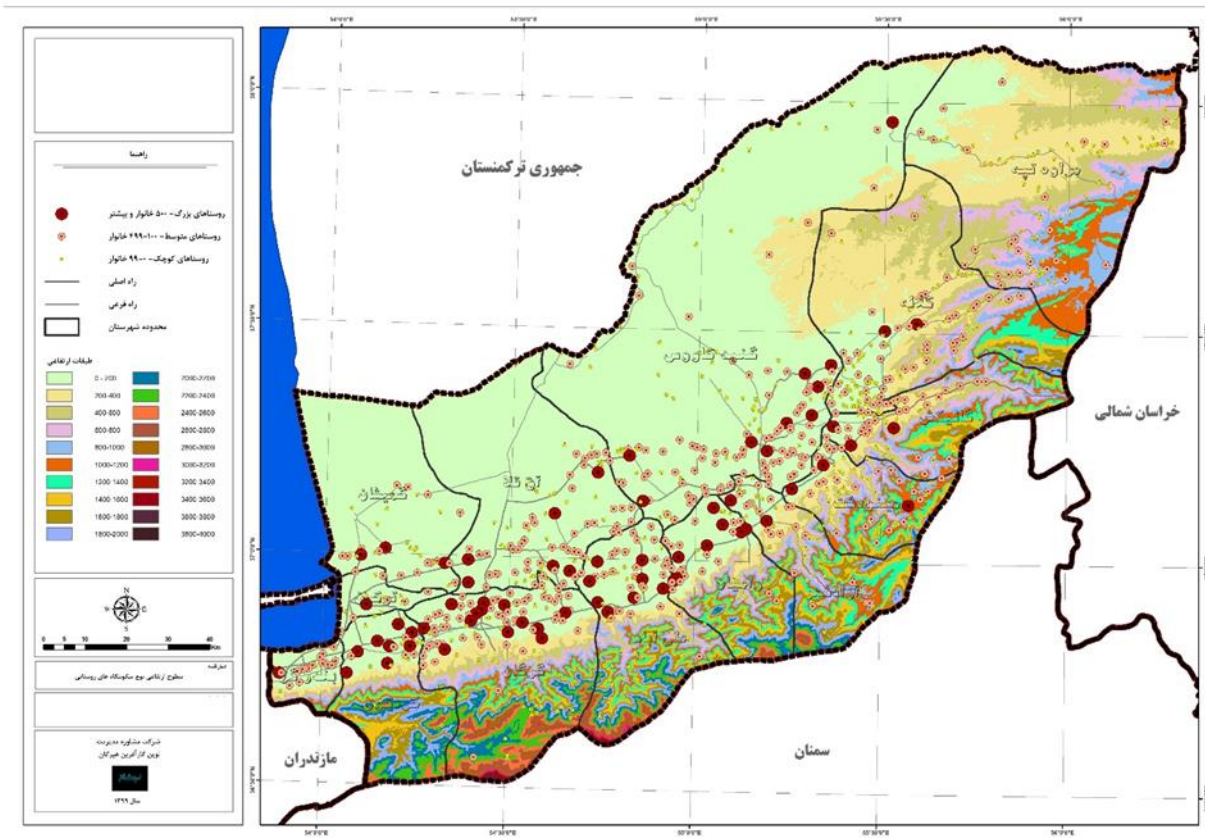
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز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

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

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

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

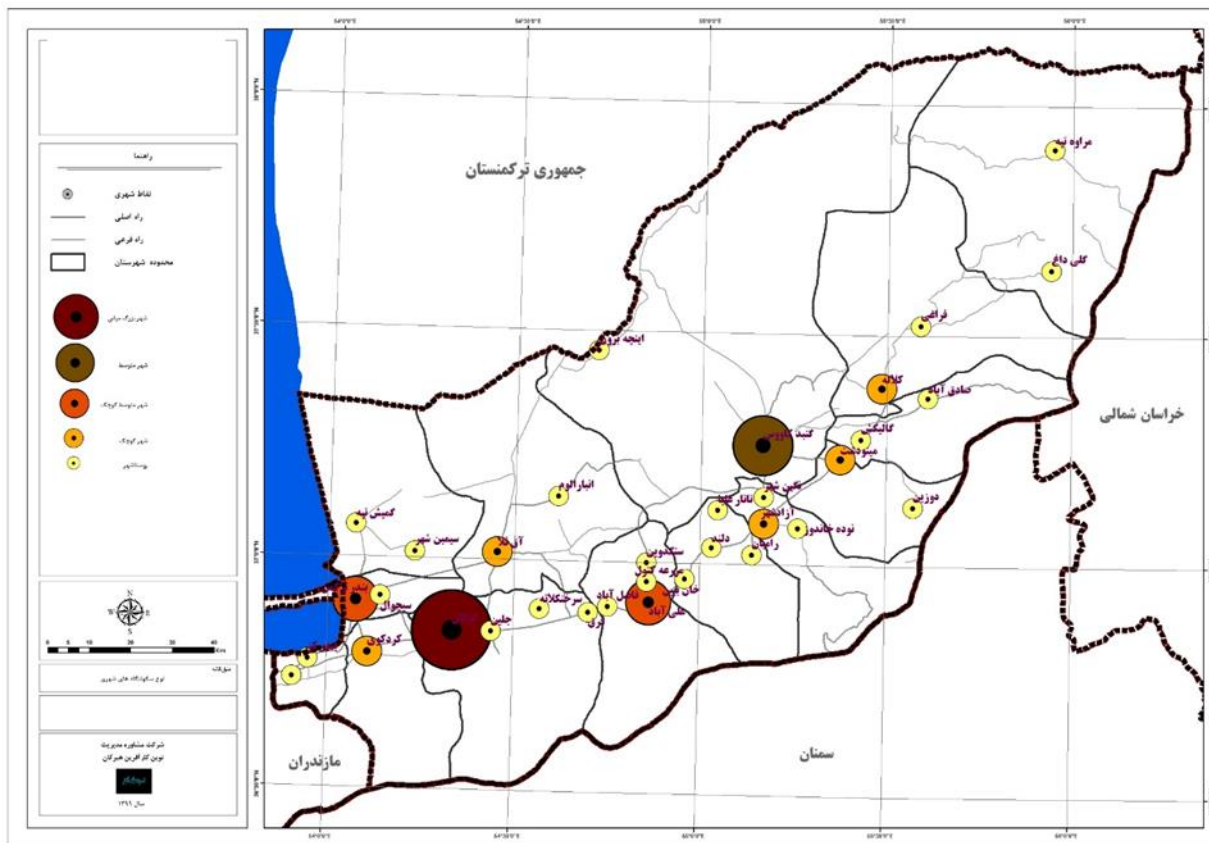
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبدکاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلند، نگین-شهر، سرخنکلاته،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

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۵۹	فرا منطقه‌ای - منطقه‌ای
۱۰۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹	۸.۱۳	گنبدکاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۸	ناحیه‌ای درجه ۱
۵۰۰۰۰-۹۹۹۹۹	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
۲۵۰۰۰-۴۹۹۹۹	۹.۹۰	علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۲۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴.۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳.۹۳	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳.۵۷	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶	۳.۴۶	ناحیه‌ای درجه ۲
۱۰۰۰۰-۲۴۹۹۹	۶.۶۰	مینودشت	۳۰۰۸۵	۲.۹۷	ناحیه‌ای درجه ۲
		گالیکش	۲۳۳۹۴	۲.۳۱	محلی
		بندر گز	۲۰۷۴۲	۲.۰۵	محلی
		فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱	۱.۹۲	محلی
		گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱	۱.۸۹	محلی
		سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵	۱.۷۰	محلی
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱.۲۳	محلی
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
۵۰۰۰-۹۹۹۹	۳.۸۵	مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰.۸۶	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰.۸۱	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۵	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
		انبارالوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۶	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۷	روستایی
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	تانار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۴۰	روستایی
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی
		اینچه‌برون	۲۴۹۴	۰.۲۵	روستایی
		گلی‌داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی
		صادق‌آباد	۱،۵۹۳	۰.۱۶	روستایی
		مجموع	۱۰۰	-	۱۰۳۸۱۹

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

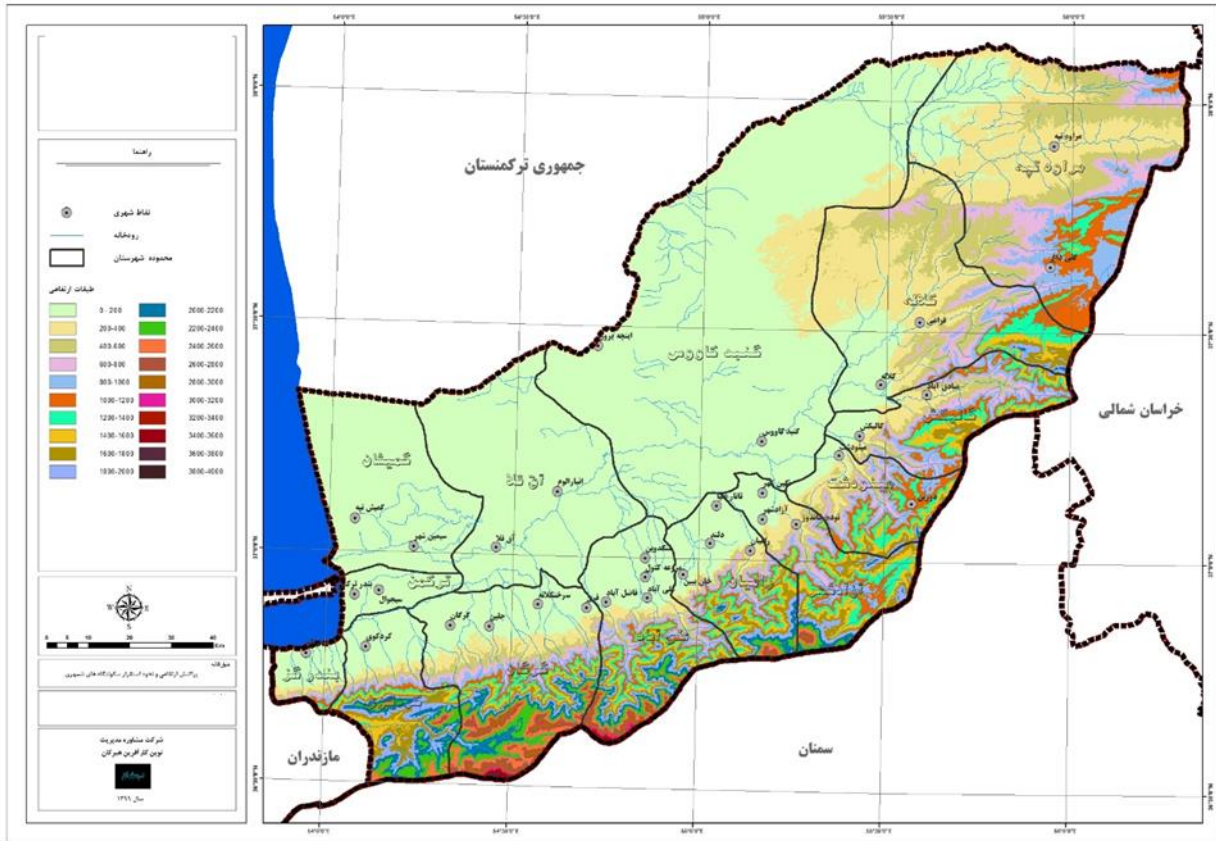


شکل ۴-۲: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری

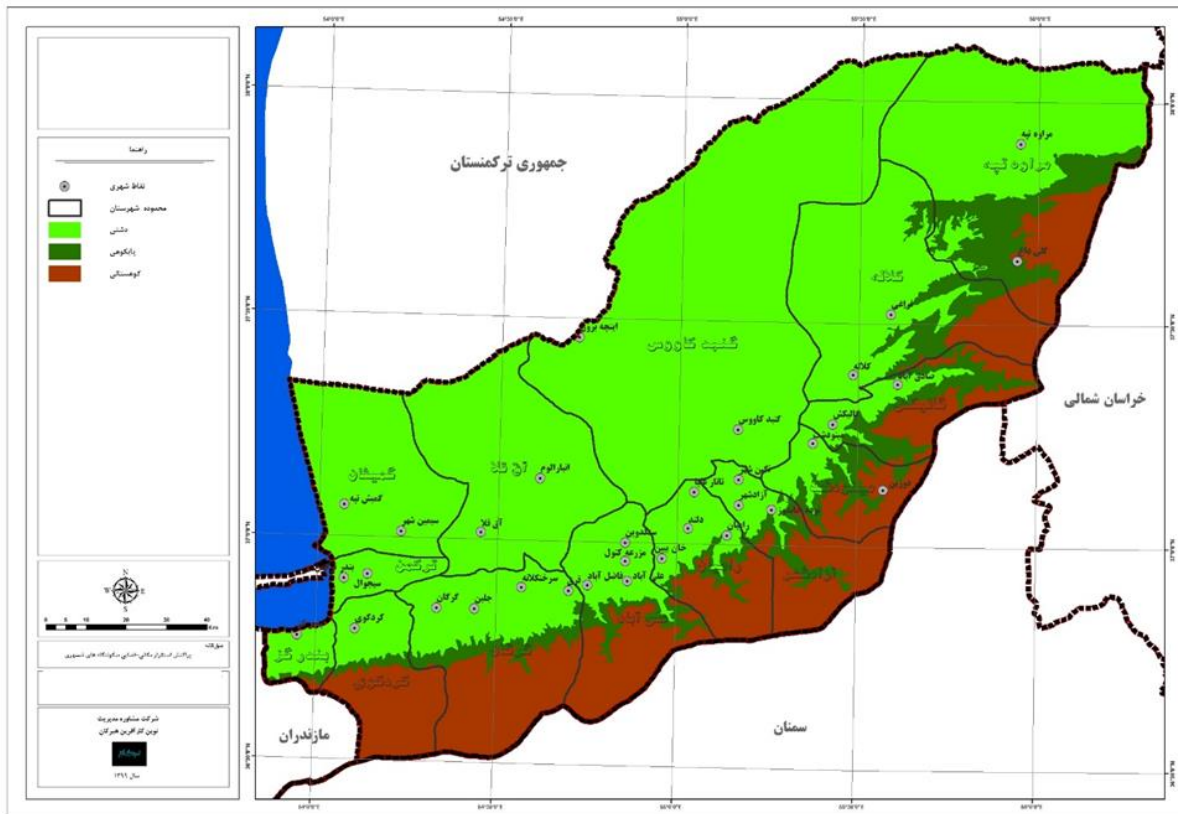
در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به عنوان شهر نخست به تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس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

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





شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می‌باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه‌خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است.

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

### کارکرد سکونتگاه‌ها

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

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

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

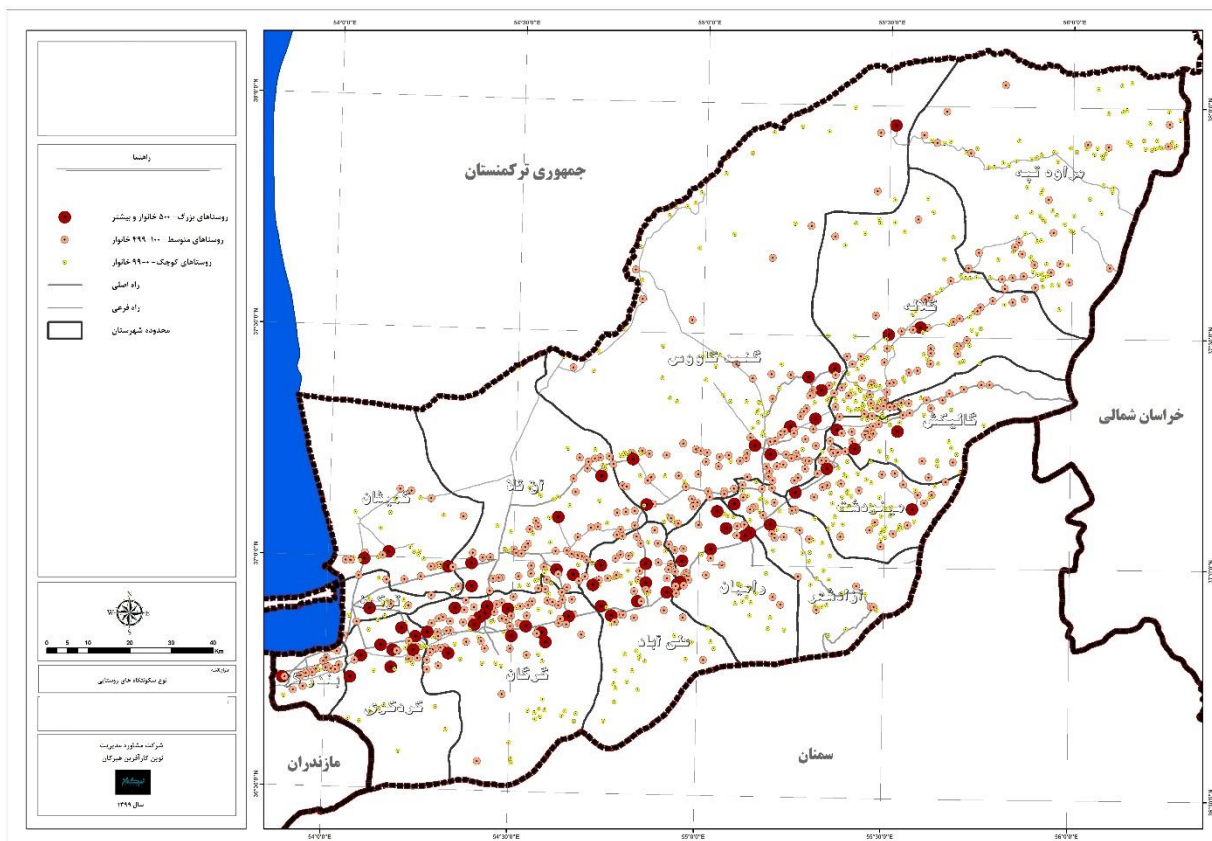
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این کارکردها با هدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبد کاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

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

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

### ۷-۱-۲) جمع بندی

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

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

هنگامی که در فرایند آمایش یا حل تعارض رایانه‌ای چندین کاربری با هم در نظر گرفته می‌شوند، وزن و مساحتی برای هر یک وارد می‌گردد. این وزن و مساحت منعکس‌کننده تمایل یا مزیت هر کاربری است. پس در نقشه آمایشی، مناطقی که برای کاربری‌های مورد نظر انتخاب نشده‌اند، فاقد مزیت بوده‌اند که در دل خود مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد. به‌طور کلی ناحیه مرزی شمال استان از محدودیت بالاتری، نسبت به سایر مناطق استان برخوردار است.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ۲-۲) بخش صنعت و معدن

### ۲-۲-۱) صنعت

فعالیت‌های صنعتی مظهر ارزش افزوده مواد خام و استراتژی آرمانی برای دستیابی به توسعه پایدار و قدرت اقتصادی و فنی به شمار می‌روند.

نتایج طرح آمارگیری از کارگاه‌های صنعتی ده نفر کارکن و بیشتر سال ۱۳۹۸ نشان می‌دهد که در این سال تعداد ۴۲۵ کارگاه صنعتی ده نفر کارکن و بیشتر در استان به فعالیت صنعتی اشتغال داشته‌اند. تعداد کل شاغلان آن‌ها در این سال برابر ۱۶۳۸۰ نفر بوده است. ارزش افزوده کارگاه‌های صنعتی ده نفر کارکن و بیشتر استان در سال ۱۳۹۹ با ۹۲ درصد رشد نسبت به سال قبل به ۳۴۲۵۷ میلیارد ریال و میزان سرمایه‌گذاری آن به ۳۳۱۴ میلیارد ریال رسیده است. سهم استان از ارزش افزوده بخش صنعت کشور ۰.۷۳ درصد بوده و در جایگاه ۲۴ کشور قرار گرفته است. استان تهران در بالاترین جایگاه و استان کهگیلویه و بویراحمد در آخرین جایگاه قرار گرفته‌اند.

#### ۲-۲-۱-۱) جواز تأسیس و پروانه‌های بهره‌برداری صادره

در سال ۱۳۹۹، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان تعداد ۵۱۰ فقره جواز تأسیس با حجم سرمایه‌گذاری ۵۴۰۱۲ میلیارد ریال و پیش‌بینی اشتغال ۹۸۳۲ نفر برای متقاضیان سرمایه‌گذاری در زمینه‌های مختلف صادر نموده است. مقایسه ارقام فوق با مدت مشابه سال قبل نشانگر این است که تعداد جوازهای تأسیس و اشتغال پیش‌بینی شده و میزان سرمایه‌گذاری به ترتیب ۳۳ درصد، ۳۰.۵ درصد و ۶۹ درصد افزایش داشته است. بیشترین تعداد جواز تأسیس صادره در سال ۱۳۹۹ مربوط به گروه صنایع «تولید مواد و محصولات شیمیایی» با ۷۶ فقره (۱۵ درصد) بوده است.

در بررسی تعداد جوازهای صادره از نظر پراکندگی در شهرستان‌ها، شهرستان آق‌قلا با ۱۲۹ فقره در رتبه اول و پس از آن شهرستان‌های گرگان و گنبد کاووس به ترتیب با تعداد ۹۶ و ۷۰ فقره در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. همچنین بیشترین میزان پیش‌بینی سرمایه‌گذاری نیز با ۲۰۶۲۶۸ میلیارد ریال مربوط به شهرستان آق‌قلا و بالاترین اشتغال پیش‌بینی شده به تعداد ۲۷۶۱ نفر مربوط به همین شهرستان بوده است.

در بخش پروانه بهره‌برداری موجود استان تا پایان سال ۱۳۹۹، تعداد ۱۰۷۵ فقره پروانه بهره‌برداری صنعتی با سرمایه‌گذاری ۴۳۳۱۱ میلیارد ریال و اشتغال ۲۶۰۶۹ نفر در استان صادر شده است.

در بین شهرستان‌های استان، بیشترین تعداد پروانه‌های بهره‌برداری موجود مربوط به شهرستان گرگان با ۲۶۱ فقره و کمترین آن در شهرستان مراوه‌تپه با ۶ فقره می‌باشد. شهرستان گرگان با سرمایه‌گذاری ۷۷۰۳/۶ میلیارد ریال بالاترین حجم سرمایه‌گذاری و با ۶۲۰۱ نفر بالاترین اشتغال‌زایی را در این بخش داشته است.



در بخش صدور پروانه بهره‌برداری و مکمل استان در سال ۱۳۹۹، تعداد ۱۹۹ فقره پروانه بهره‌برداری صنعتی با سرمایه‌گذاری ۱۱۷۱۷ میلیارد ریال و اشتغال ۲۴۶۴ نفر در استان صادر شده است. مقایسه ارقام فوق با مدت مشابه سال قبل نشان می‌دهد که تعداد پروانه‌های بهره‌برداری صادره، میزان سرمایه‌گذاری و میزان اشتغال در پروانه‌های بهره‌برداری صادره به ترتیب ۴۳، ۲۹ و ۲۱ درصد رشد داشته است.

بیشترین تعداد پروانه بهره‌برداری صادره، سرمایه‌گذاری و اشتغال به تفکیک گروه‌های صنعتی، در سال ۱۳۹۹ مربوط به گروه «محصولات غذایی و آشامیدنی‌ها» به ترتیب با ۴۵ فقره (۲۲.۶ درصد)، ۲۳۲۹.۵ میلیارد ریال (۱۹/۸ درصد) و ۶۰۲ نفر (۲۴/۴ درصد) بوده است.

در بین شهرستان‌های استان، بیشترین تعداد پروانه‌های بهره‌برداری صادره در این سال مربوط به شهرستان آق‌قلا با ۵۰ فقره و کمترین آن مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با صفر فقره بوده است. شهرستان گرگان با سرمایه‌گذاری ۲۴۵۲ میلیارد ریال بالاترین حجم سرمایه‌گذاری و شهرستان آق‌قلا با اشتغال‌زایی ۵۶۶ نفر بیشترین میزان اشتغال را داشته است.

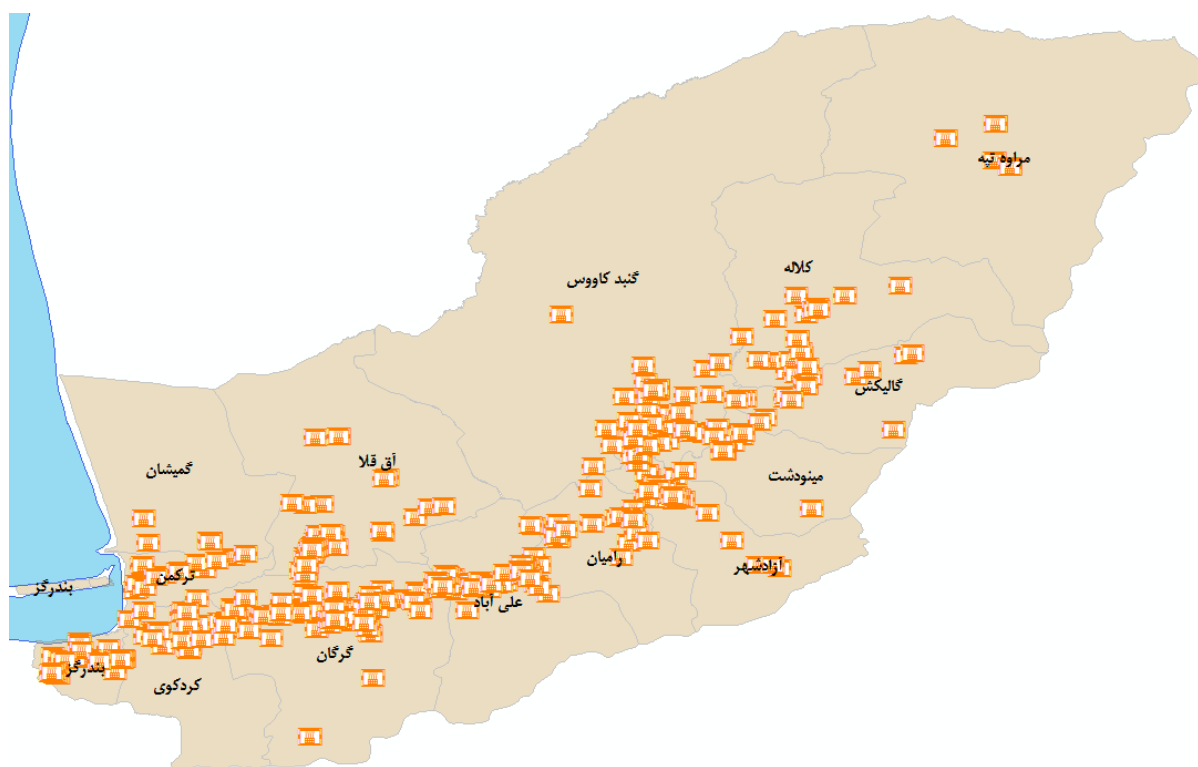
#### ۲-۱-۲) مروری بر وضعیت صنعتی استان

استان گلستان به لحاظ جواز تأسیس صادره در سال ۱۳۹۹ با ۵۱۰ فقره و ۱.۳ درصد سهم از کشور رتبه ۲۶ را داشته و همچنین به لحاظ میزان سرمایه و اشتغال پیش‌بینی‌شده در جوازهای صادره به ترتیب رتبه‌های ۲۴ و ۲۵ را کسب نموده است.

متوسط سرمایه پیش‌بینی‌شده در جوازهای تأسیس صادره به ازای هر واحد در استان ۱۰۶ میلیارد ریال و در کشور ۱۶۸.۴ میلیارد ریال و متوسط اشتغال پیش‌بینی‌شده استان به ازای هر واحد در استان ۱۹.۳ نفر و در کشور ۲۳ نفر می‌باشد.

استان گلستان به لحاظ تعداد پروانه بهره‌برداری صادره در سال ۱۳۹۹ رتبه ۱۴ کشور را به خود اختصاص داده است.

تا پایان سال ۱۳۹۹ تعداد ۲۳۵ فقره طرح با پیشرفت فیزیکی ۶۰ درصد به بالا، ۲۷۷ فقره طرح با پیشرفت فیزیکی ۴۰ درصد به بالا، ۴۰۵ فقره طرح در دست اجرا با پیشرفت بالای ۱۰ درصد و ۸۵۴ فقره طرح با پیشرفت فیزیکی زیر ۱۰ درصد وجود داشته است. پیش‌بینی سرمایه‌گذاری و اشتغال برای واحدهای دارای پیشرفت بالای ۱۰ درصد به ترتیب ۴۳۵۹۵ میلیارد ریال و ۱۱۳۰۳ نفر بوده است.



شکل ۸-۲: پراکنش مراکز و واحدهای صنعتی استان گلستان

### ۳-۲-۱-۳ صنایع روستایی

با وجود بیش از نیمی از جمعیت استان در مناطق روستایی، اختلاف در سطح درآمد و رفاه نسبی و برخورداری از فرصت‌های شغلی و توزیع نامناسب امکانات بین نقاط شهری و روستایی، رواج فعالیت‌های کشاورزی با بازدهی پایین، وجود نیروی کار مازاد بر فعالیت‌های این بخش و بیکاران فصلی در روستاها و مهاجرت روستاییان به شهرها و ... لزوم ایجاد و گسترش صنایع روستایی و توجه هر چه بیشتر به روستاها به منظور ارتقاء سطح درآمد و زندگی مردم در این مناطق را ایجاب می‌نماید.

مجوزهای صادره سازمان جهاد کشاورزی استان شامل صنایع تبدیلی زراعی، باغی، دامی، شیلات، خوراک دام، سردخانه‌ها و کود می‌باشد. به منظور توسعه صنایع روستایی استان تا پایان سال ۱۳۹۹ تعداد کل جواز تأسیس صادره ۵۹۳ فقره با اشتغال ۸۳۱۲ نفر و با ظرفیت اسمی ۳۷۶۲/۲ هزار تن توسط سازمان جهاد کشاورزی استان اعلام گردیده است. آمار موجود نشان می‌دهد که در سال ۱۳۹۹ تعداد جواز تأسیس صادره ۸۹ میزان اشتغال ۱۳۶۶ نفر، ظرفیت اسمی ۶۲۹/۶ هزار تن، میزان جذب مواد خام در واحدهای فوق‌الذکر ۱۰۱۷/۷ هزار تن با سرمایه ثابت ۱۰۹۴۷/۲ میلیارد ریال بوده است.

در بخش واحدهای به تولید رسیده، در سال ۱۳۹۹ تعداد ۲۶ واحد با حجم سرمایه گذاری ۳۱۱۱ میلیارد ریال و ظرفیت اسمی ۴۴۵ هزار تن اعلام شده که زمینه اشتغال ۳۶۱ نفر را فراهم نموده است. میزان جذب مواد خام در واحدهای به تولید رسیده در سال ۱۳۹۹ در مجموع ۴۵۶/۳ هزار تن بوده است.

**جدول ۴-۲: برخی اطلاعات مربوط به کارگاه‌های صنعتی ده نفر کارکن و بیشتر استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹**

رتبه استان گلستان	پایین‌ترین استان	بالاترین استان	کشور	استان گلستان	واحد	شرح
۱۸	ایلام	تهران	۲۹۱۴۸	۴۲۵	کارگاه	تعداد کارگاه‌های فعال
۲۱	کهگیلویه و بویر احمد	تهران	۱۸۰۳۸۱۱	۱۶۳۸۰	نفر	تعداد کل شاغلان
۲۱	کهگیلویه و بویر احمد	تهران	۱۷۸۵۹۹۵	۱۶۰۷۲	نفر	تعداد کل کارکنان مزد و حقوق‌بگیر
۲۱	کهگیلویه و بویر احمد	هرمزگان	۵۱۵۸۳۴	۳۳۱۴	میلیارد ریال	میزان سرمایه‌گذاری
۲۴	کهگیلویه و بویر احمد	تهران	۴۶۵۰۹۰۰	۳۴۲۵۷	میلیارد ریال	ارزش افزوده

مأخذ: مرکز آمار ایران

جدول ۵-۲: تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال طرح‌های صنعتی صادره به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹

ردیف	نام شهرستان	تعداد		سرمایه‌گذاری		اشتغال	
		فقره	سهام (درصد)	میلیارد ریال	سهام (درصد)	نفر	سهام (درصد)
۱	آزادشهر	۳۷	۷.۲۵	۴۲۶۰.۸۳	۷.۸۹	۸۹۷	۹.۱۲
۲	آق‌قلا	۱۲۹	۲۵.۲۹	۲۰۶۲۶.۸۳	۳۸.۱۹	۲,۷۶۱	۲۸.۰۸
۳	بندرگز	۲۵	۴.۹۰	۲۳۹۱.۵۰	۴.۴۳	۳۷۷	۳.۸۳
۴	ترکمن	۱۸	۳.۵۳	۷۷۷.۸۴	۱.۴۴	۲۳۱	۲.۳۵
۵	رامیان	۱۶	۳.۱۴	۱۲۱۴.۷۳	۲.۲۵	۳۰۳	۳.۰۸
۶	علی‌آباد	۳۹	۷.۶۵	۸۳۵۹.۲۰	۱۵.۴۸	۱۱۰۶	۱۱.۲۵
۷	کردکوی	۳۸	۷.۴۵	۳۰۱۴.۸۸	۵.۵۸	۶۷۳	۶.۸۴
۸	کلاله	۹	۱.۷۶	۵۳۷.۹	۱.۰۰	۱۵۸	۱.۶۱
۹	گالیکش	۱۲	۲.۳۵	۱۰۶۸.۸۸	۱.۹۸	۱۹۴	۱.۹۷
۱۰	گرگان	۹۶	۱۸.۸۲	۵۵۹۶.۴۸	۱۰.۳۶	۱۴۸۰	۱۵.۰۵
۱۱	گمیشان	۶	۱.۱۸	۵۸۱.۳۵	۱.۰۸	۱۳۲	۱.۳۴
۱۲	گنبدکاووس	۷۰	۱۳.۷۳	۴۵۹۰.۲۷	۸.۵۰	۱۲۶۹	۱۲.۹۱
۱۳	مراوه تپه	۹	۱.۷۶	۶۲۸.۲۵	۱.۱۶	۱۴۱	۱.۴۳
۱۴	مینودشت	۶	۱.۱۸	۳۶۳.۳	۰.۶۷	۱۱۰	۱.۱۲
	جمع	۵۱۰	۱۰۰	۵۴۰۱۲.۲۶	۱۰۰	۹۸۳۲	۱۰۰

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

جدول ۶-۲: تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال طرح‌های صنعتی صادره استان به تفکیک گروه صنعت در سال ۱۳۹۹

ردیف	نام گروه صنعت	تعداد		سرمایه‌گذاری		اشتغال	
		فقره	سهام	میلیارد ریال	سهام	نفر	سهام
۱	صنایع مواد غذایی و آشامیدنی	۷۱	۱۳.۹۲	۷,۷۲۹.۱۰	۱۴.۳۱	۱,۵۶۲	۱۵.۸۹
۲	تولید محصولات از توتون و تنباکو - سیگار	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
۳	تولید منسوجات	۱۶	۳.۱۴	۷,۰۳۶.۲۰	۱۳.۰۳	۷۱۸	۷.۳۰
۴	تولید پوشاک-عمل آوردن و رنگ کردن پوست خردار	۷	۱.۳۷	۱۶۷.۹	۰.۳۱	۲۸۴	۲.۸۹
۵	دباغی و عمل آوردن چرم و ساخت کیف و چمدان و زین و یراق و تولید کفش	۳	۰.۵۹	۱۰۴.۲	۰.۱۹	۵۳	۰.۵۴
۶	تولید چوب و محصولات چوبی و چوب پنبه-غیرازمبلمان-ساخت کالا ازنی و مواد حصیری	۲۰	۳.۹۲	۲,۰۷۲.۷۰	۳.۸۴	۴۲۳	۴.۳۰
۷	تولید کاغذ و محصولات کاغذی	۱۶	۳.۱۴	۲,۱۰۳.۲۰	۳.۸۹	۳۵۵	۳.۶۱
۸	انتشار و چاپ و تکثیر رسانه‌های ضبط شده	۲	۰.۳۹	۴۶.۸	۰.۰۹	۱۶	۰.۱۶
۹	صنایع تولید زغال کک-پالایشگاههای نفت و سوخت‌های هسته‌ای	۸	۱.۵۷	۴۶۷.۳	۰.۸۷	۱۴۹	۱.۵۲
۱۰	صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی	۷۶	۱۴.۹۰	۸,۵۹۰.۲۰	۱۵.۹۱	۱,۳۹۷	۱۴.۲۱
۱۱	تولید محصولات لاستیکی و پلاستیکی	۴۱	۸.۰۴	۳,۰۷۵.۷۰	۵.۶۹	۶۰۰	۶.۱۰
۱۲	تولید سایر محصولات کانی غیرفلزی	۶۲	۱۲.۱۶	۳,۶۹۹.۴۰	۶.۸۵	۷۸۶	۷.۹۹
۱۳	تولید فلزات اساسی	۱۳	۲.۵۵	۴,۳۸۶.۸۰	۸.۱۲	۵۴۹	۵.۵۸
۱۴	تولید محصولات فلزی فابریکی به‌جز ماشین‌آلات و تجهیزات	۲۸	۵.۴۹	۱,۳۰۹.۹۰	۲.۴۳	۳۲۹	۳.۳۵
۱۵	تولید ماشین‌آلات و تجهیزات طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۲۳	۴.۵۱	۱,۰۷۹.۴۰	۲.۰۰	۴۴۳	۴.۵۱
۱۶	تولید ماشین‌آلات اداری و حسابگر و محاسباتی	۸	۱.۵۷	۲۸۲.۸	۰.۵۲	۱۰۵	۱.۰۷
۱۷	تولید ماشین‌آلات مولد و انتقال برق و دستگاه‌های برقی طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۱۰	۱.۹۶	۴۴۲.۶	۰.۸۲	۱۴۵	۱.۴۷
۱۸	تولید رادیو و تلویزیون و دستگاه‌ها و وسایل ارتباطی	۵	۰.۹۸	۷۲۵.۱	۱.۳۴	۱۰۵	۱.۰۷
۱۹	تولید ابزار پزشکی و ابزار اپتیکی و ابزار دقیق و ساعت‌های مچی و انواع دیگر ساعت	۱۱	۲.۱۶	۱,۶۳۹.۶۰	۳.۰۴	۲۸۶	۲.۹۱
۲۰	تولید وسایل نقلیه موتوری و تریلر ونیم تریلر	۹	۱.۷۶	۲۸۸.۳	۰.۵۳	۹۴	۰.۹۶
۲۱	تولید سایر وسایل حمل و نقل	۱	۰.۲۰	۵۴	۰.۱۰	۱۵	۰.۱۵
۲۲	تولید مبلمان و مصنوعات طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۲۸	۵.۴۹	۵,۹۹۰.۱۰	۱۱.۰۹	۵۸۷	۵.۹۷
۲۳	بازیافت	۱۱	۲.۱۶	۳۱۶.۵	۰.۵۹	۱۴۱	۱.۴۳
۲۴	سایر فعالیت‌های کسب‌وکار	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
۲۵	استخراج سایر معادن	۵	۰.۹۸	۲۱۲.۶	۰.۳۹	۷۰	۰.۷۱
۲۶	تولید انرژی	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
۲۷	فعالیت‌های پشتیبانی و کمکی حمل‌ونقل؛ فعالیت‌های آژانس‌های مسافرتی	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
۲۸	کامپیوتر و فعالیت‌های مربوطه	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
۲۹	سایر فعالیت‌های خدمات مهندسی	۳۶	۷.۰۶	۲,۱۸۸.۱۰	۴.۰۵	۶۲۰	۶.۳۱
جمع		۵۱۰	۵۱.۰	۵۴۰۱۲.۲۶	۹۸.۳۲		

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

جدول ۷-۲: طرح‌های صنعتی معتبر استان به تفکیک شهرستان تا پایان سال ۱۳۹۹

ردیف	نام شهرستان	تعداد		سرمایه‌گذاری		اشتغال	
		فقره	سهم (درصد)	میلیارد ریال	سهم (درصد)	نفر	سهم (درصد)
۱	آزادشهر	۸۶	۶/۸	۷۱۱۳/۳	۵/۶۶	۲۲۱۵	۶/۹۹
۲	آق‌قلا	۳۱۳	۲۴/۸	۵۳۱۷۲/۵	۴۴/۳۳	۱۱۷۲۹	۳۷/۰۳
۳	بندرگز	۵۴	۴/۳	۴۵۴۷/۱	۳/۶۲	۱۰۰۲	۳/۱۶
۴	بندرترکمن	۴۵	۳/۵	۲۸۴۲/۲	۲/۲۶	۷۸۶	۲/۵
۵	رامیان	۳۹	۳/۱	۲۰۸۵/۳	۱/۶۶	۶۸۷	۲/۱۶
۶	علی‌آباد	۸۴	۶/۶	۷۷۷۳/۵	۶/۱۸	۱۷۱۸	۵/۴۲
۷	کردکوی	۸۳	۶/۶	۵۱۱۶/۳	۴/۰۷	۲۴۵۲	۷/۷۴
۸	کلاله	۴۰	۳/۱	۲۰۶۴/۷	۱/۶۴	۷۴۴	۲/۳۴
۹	گالیکش	۳۸	۳/۲	۲۴۷۶/۴	۱/۹۷	۹۵۹	۳/۰۲
۱۰	گرگان	۲۵۴	۲۰/۲	۱۴۴۷۱/۴	۱۱/۵۲	۴۷۷۹	۱۵/۰۹
۱۱	گمیشان	۱۷	۱/۳۵	۶۷۲۳	۵۳/۶۱	۷۰۳	۲/۲۲
۱۲	گنبدکاوس	۱۷۳	۱۳/۷۵	۱۵۹۱۷/۶	۱۲/۶۷	۳۴۲۸	۱۰/۸۲
۱۳	مراوه تپه	۱۵	۱/۲	۷۹۷	۰/۶۳	۲۳۵	۰/۷۴
۱۴	مینودشت	۱۸	۱/۴۳	۵۲۴	۰/۴۱	۲۴۱	۰/۷۶
	جمع	۱۲۵۸	۱۰۰	۱۲۵,۵۸۹.۲۰	۱۰۰	۳۱۶۶۶	۱۰۰

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

جدول ۸-۲: طرح های صنعتی معتبر استان به تفکیک گروه صنعت تا پایان سال ۱۳۹۹

ردیف	نام گروه صنعت	تعداد		سرمایه گذاری		اشتغال	
		فقره	سهام	میلیارد ریال	سهام	نفر	سهام
۱	صنایع مواد غذایی و آشامیدنی	۲۲۳	۱۷.۷۳	۱۸,۸۱۱.۲۰	۱۴.۹۸	۶,۳۴۶	۲۰.۰۴
۲	تولید محصولات از توتون و تنباکو - سیگار	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
۳	تولید منسوجات	۴۶	۳.۶۶	۶,۵۹۶.۵۰	۵.۲۵	۱,۴۷۸	۴.۶۷
۴	تولید پوشاک - عمل آوردن و رنگ کردن پوست خردار	۱۴	۱.۱۱	۴۷۳.۱	۰.۳۸	۴۷۰	۱.۴۸
۵	دباغی و عمل آوردن چرم و ساخت کیف و چمدان وزین و یراق و تولید کفش	۴	۰.۳۲	۸۸.۱	۰.۰۷	۷۹	۰.۲۵
۶	تولید چوب و محصولات چوبی و چوب پنبه - غیر از مبلمان - ساخت کالا ازنی و مواد حصیری	۳۷	۲.۹۴	۲,۸۴۳.۵۰	۲.۲۶	۷۴۴	۲.۳۵
۷	تولید کاغذ و محصولات کاغذی	۵۱	۴.۰۵	۹,۰۳۲.۳۰	۷.۱۹	۱,۸۶۲	۵.۸۸
۸	انتشار و چاپ و تکثیر رسانه های ضبط شده	۴	۰.۳۲	۵۳۴.۹	۰.۴۳	۴۳	۰.۱۴
۹	صنایع تولید زغال کک - پالایشگاه های نفت و سوخت های هسته ای	۱۷	۱.۳۵	۷,۱۰۴	۵.۶۶	۷۵۱	۲.۳۷
۱۰	صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی	۱۴۶	۱۱.۶۱	۲۵,۳۲۸.۹۰	۲۰.۱۷	۵,۲۰۲	۱۶.۴۳
۱۱	تولید محصولات لاستیکی و پلاستیکی	۱۰۵	۸.۳۵	۱۱,۸۴۰	۹.۴۳	۳,۲۱۰	۱۰.۱۴
۱۲	تولید سایر محصولات کانی غیر فلزی	۱۶۴	۱۳.۰۴	۷,۹۱۷.۵۰	۶.۳۰	۳,۰۳۰	۹.۵۷
۱۳	تولید فلزات اساسی	۳۱	۲.۴۶	۵,۸۳۲.۳۰	۴.۶۴	۱,۱۹۴	۳.۷۷
۱۴	تولید محصولات فلزی فابریکی بجز ماشین آلات و تجهیزات	۵۶	۴.۴۵	۲,۳۵۷.۳۰	۱.۸۸	۸۱۸	۲.۵۸
۱۵	تولید ماشین آلات و تجهیزات طبقه بندی نشده در جای دیگر	۵۲	۴.۱۳	۱,۸۶۷.۴۰	۱.۴۹	۱,۰۹۴	۳.۴۵
۱۶	تولید ماشین آلات اداری و حسابرگر و محاسباتی	۹	۰.۷۲	۳۸۱.۳	۰.۳۰	۱۴۸	۰.۴۷
۱۷	تولید ماشین آلات مولد و انتقال برق و دستگاه های برقی طبقه بندی نشده در جای دیگر	۲۰	۱.۵۹	۱,۰۶۸.۲۰	۰.۸۵	۴۷۵	۱.۵۰
۱۸	تولید رادیو و تلویزیون و دستگاه ها و وسایل ارتباطی	۶	۰.۴۸	۷۶۷.۶	۰.۶۱	۱۳۴	۰.۴۲
۱۹	تولید ابزار پزشکی و ابزار اپتیکی و ابزار دقیق و ساعت های مچی و انواع دیگر ساعت	۲۳	۱.۸۳	۲,۱۲۲.۶۰	۱.۶۹	۵۵۵	۱.۷۵
۲۰	تولید وسایل نقلیه موتوری و تریلر ونیم تریلر	۲۰	۱.۵۹	۵۰۲.۵	۰.۴۰	۲۷۲	۰.۸۶
۲۱	تولید سایر وسایل حمل و نقل	۴	۰.۳۲	۷۴۰	۰.۵۹	۲۷۴	۰.۸۷
۲۲	تولید مبلمان و مصنوعات طبقه بندی نشده در جای دیگر	۴۵	۳.۵۸	۶,۲۱۹	۴.۹۵	۸۲۲	۲.۶۰
۲۳	بازیافت	۲۷	۲.۱۵	۷۳۲.۸	۰.۵۸	۴۰۷	۱.۲۹
۲۴	سایر فعالیت های کسب و کار	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
۲۵	استخراج سایر معادن	۱۸	۱.۴۳	۳۶۶.۸	۰.۲۹	۲۳۸	۰.۷۵
۲۶	تولید انرژی	۱	۰.۰۸	۶۴.۴	۰.۰۵	۱۱	۰.۰۳
۲۷	فعالیت های پشتیبانی و کمکی حمل و نقل؛ فعالیت های آژانس های مسافرتی	۲۸	۲.۲۳	۴,۵۷۱.۱۰	۳.۶۴	۵۶۵	۱.۷۸
۲۸	کامپیوتر و فعالیت های مربوطه	۴۱	۳.۲۶	۳,۸۹۴.۹۰	۳.۱۰	۲۵۵	۰.۸۱
۲۹	سایر فعالیت های خدمات مهندسی	۶۶	۵.۲۵	۳,۵۳۱	۲.۸۱	۱,۱۸۹	۳.۷۵
جمع		۱۲۵۸		۱۲۵۸		۳۱۶۶۶	

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

## جدول ۹-۲: تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال پروانه‌های بهره‌برداری صادره به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹

اشتغال		سرمایه‌گذاری		تعداد		نام شهرستان	ردیف
سهم (درصد)	نفر	سهم (درصد)	میلیارد ریال	سهم (درصد)	فقره		
۶.۱۷	۱۵۲	۱۰.۰۵	۱,۱۷۷.۷۹	۶.۵۳	۱۳	آزادشهر	۱
۲۲.۹۷	۵۶۶	۱۲.۴۶	۱,۴۵۹.۶۰	۲۵.۱۳	۵۰	آق‌قلا	۲
۲.۶۸	۶۶	۲.۵۱	۲۹۴.۵۵	۳.۵۲	۷	بندرگز	۳
۳.۴۵	۸۵	۷.۵۱	۸۸۰.۵۵	۲.۵۱	۵	ترکمن	۴
۳.۶۱	۸۹	۲.۰۲	۲۳۶.۸۷	۲.۵۱	۵	رامیان	۵
۳.۶۹	۹۱	۶.۰۴	۷۰۷.۵۴	۴.۵۲	۹	علی‌آباد	۶
۹.۵۸	۲۳۶	۱۱.۱۱	۱,۳۰۱.۵۶	۷.۵۴	۱۵	کردکوی	۷
۰.۸۱	۲۰	۰.۰۳	۳۶۵	۰.۵۰	۱	کلاله	۸
۳.۴۵	۸۵	۵.۰۷	۵۹۴.۴۹	۳.۰۲	۶	گالیکش	۹
۲۰.۵۸	۵۰۷	۲۰.۹۳	۲,۴۵۱.۹۴	۱۹.۱۰	۳۸	گرگان	۱۰
۱.۸۳	۴۵	۰.۴۹	۵۷.۴۴	۴.۰۲	۸	گمیشان	۱۱
۸.۸۹	۲۱۹	۱۱.۲۴	۱,۳۱۷.۱۶	۱۳.۵۷	۲۷	گنبدکاووس	۱۲
۰	۰	۰	۰	۰	۰	مراوه‌تپه	۱۳
۱۲.۳۰	۳۰۳	۱۰.۵۴	۱,۲۳۴.۵۲	۷.۵۴	۱۵	مینودشت	۱۴
۱۰۰	۲۴۶۴	۱۰۰	۱۱۷۱۷.۶۵	۱۰۰	۱۹۹	جمع	

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان



جدول ۱۰-۲: تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال پروانه‌های بهره‌برداری صادره به تفکیک گروه صنعت در سال ۱۳۹۹

ردیف	نام گروه صنعت	تعداد		سرمایه‌گذاری		اشتغال
		فقره	سهم (درصد)	میلیارد ریال	سهم (درصد)	
۱	صنایع مواد غذایی و آشامیدنی	۴۵	۲۲.۶۱	۲,۳۲۹.۵۰	۱۹.۸۸	۲۴.۴۳
۲	تولید محصولات از توتون و تنباکو - سیگار	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۳	تولید منسوجات	۸	۴.۰۲	۱,۰۲۲.۹۰	۸.۷۳	۴.۶۳
۴	تولید پوشاک - عمل آوردن و رنگ کردن پوست خردار	۴	۲.۰۱	۱۵.۵	۰.۱۳	۲.۴۴
۵	دباغی و عمل آوردن چرم و ساخت کیف و چمدان وزین و یراق و تولید کفش	۱	۰.۵۰	۱۶۵.۸	۱.۴۱	۰.۶۵
۶	تولید چوب و محصولات چوبی و چوب پنبه - غیر از مبلمان - ساخت کالا ازنی و مواد حصیری	۲	۱.۰۱	۱۰۸.۷	۰.۹۳	۰.۲۸
۷	تولید کاغذ و محصولات کاغذی	۶	۳.۰۲	۵۴۲.۳	۴.۶۳	۲.۷۶
۸	انتشار و چاپ و تکثیر رسانه‌های ضبط شده	۲	۱.۰۱	۸۳	۰.۷۱	۰.۱۲
۹	صنایع تولید زغال کک - پالایشگاه‌های نفت و سوخت‌های هسته‌ای	۵	۲.۵۱	۷۸۶	۶.۷۱	۲.۷۶
۱۰	صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی	۴۲	۲۱.۱۱	۱,۴۲۸.۸۰	۱۲.۱۹	۱۴.۷۷
۱۱	تولید محصولات لاستیکی و پلاستیکی	۱۱	۵.۵۳	۱,۳۴۶.۴۰	۱۱.۴۹	۵.۷۲
۱۲	تولید سایر محصولات کانی غیر فلزی	۷	۳.۵۲	۷۶۰.۹	۶.۴۹	۴.۵۰
۱۳	تولید فلزات اساسی	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۴	تولید محصولات فلزی فابریکی بجز ماشین‌آلات و تجهیزات	۱۴	۷.۰۴	۶۱۰.۴	۵.۲۱	۷.۷۱
۱۵	تولید ماشین‌آلات و تجهیزات طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۸	۴.۰۲	۱,۲۰۸.۴۰	۱۰.۲۱	۴.۶۷
۱۶	تولید ماشین‌آلات اداری و حسابگر و محاسباتی	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۷	تولید ماشین‌آلات مولد و انتقال برق و دستگاه‌های برقی طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۶	۳.۰۲	۲۱۷.۷	۱.۸۶	۳.۳۳
۱۸	تولید رادیو و تلویزیون و دستگاه‌ها و وسایل ارتباطی	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۱۹	تولید ابزار پزشکی و ابزار اپتیکی و ابزار دقیق و ساعت‌های مچی و انواع دیگر ساعت	۹	۴.۵۲	۲۶۷.۸	۲.۲۹	۱۱.۵۳
۲۰	تولید وسایل نقلیه موتوری و تریلر ونیم تریلر	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۲۱	تولید سایر وسایل حمل‌ونقل	۱	۰.۵۰	۱۰.۱	۰.۰۹	۰.۲۴
۲۲	تولید مبلمان و مصنوعات طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۸	۴.۰۲	۸۰	۰.۶۸	۱.۹۱
۲۳	بازیافت	۳	۱.۵۱	۱۵.۴	۰.۱۳	۰.۸۱
۲۴	سایر فعالیت‌های کسب‌وکار	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۲۵	استخراج سایر معادن	۱۲	۶.۰۳	۵۵۲.۱	۴.۷۱	۵.۲۸
۲۶	تولید انرژی	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۲۷	فعالیت‌های پشتیبانی و کمکی حمل‌ونقل؛ فعالیت‌های آژانس‌های مسافرتی	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۲۸	کامپیوتر و فعالیت‌های مربوطه	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰.۰۰
۲۹	سایر فعالیت‌های خدمات مهندسی	۵	۲.۵۱	۱۶۶	۱.۴۲	۱.۴۶
	<b>جمع</b>	۱۹۹	۱۰۰	۱۱,۷۱۷.۷۰	۱۰۰	۲۴۶۴

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

جدول ۱۱-۲: تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال پروانه‌های بهره‌برداری موجود استان به تفکیک شهرستان تا پایان سال ۱۳۹۹

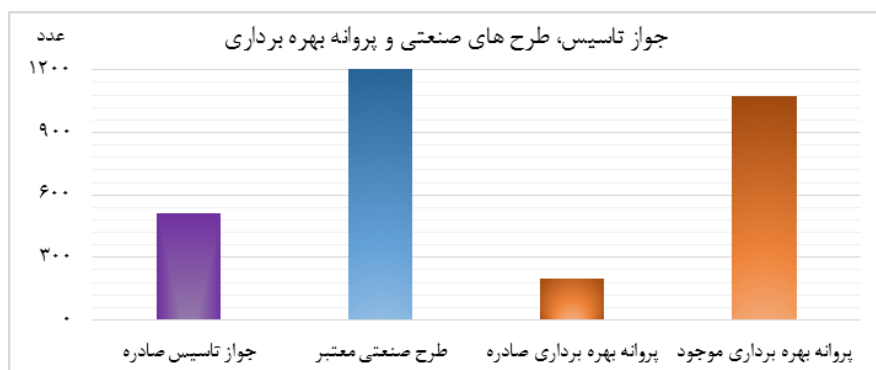
ردیف	نام شهرستان	تعداد		سرمایه‌گذاری		اشتغال	
		فقره	سهام (درصد)	میلیارد ریال	سهام (درصد)	نفر	سهام (درصد)
۱	آزادشهر	۶۰	۵/۶	۳۸۸۷/۵	۸/۹۷	۱۶۶۱	۶/۳۷
۲	آق‌قلا	۲۱۲	۱۹/۷۲	۷۱۱۴/۲	۱۶/۴۲	۴۵۹۹	۱۷/۶۴
۳	بندرگز	۶۴	۵/۹۵	۲۴۰۰/۸	۵/۵۴	۱۷۷۸	۶/۸۲
۴	بندرترکمن	۲۹	۲/۷	۱۳۴۵/۳	۳/۱۰	۳۶۲	۱/۳۸
۵	رامیان	۳۳	۳/۰۶	۸۱۱/۵	۱/۸۷	۱۲۷۲	۴/۸۷
۶	علی‌آباد	۹۲	۸/۵۵	۲۶۹۳/۳	۶/۲۱	۲۲۲۶	۸/۵۳
۷	کردکوی	۶۷	۶/۲۳	۳۵۱۵/۲	۸/۱۱	۲۰۶۲	۷/۹
۸	کلاله	۲۷	۲/۵۱	۴۶۷/۶	۱/۰۷	۴۹۷	۱/۹
۹	گالیکش	۲۴	۲/۲۳	۳۲۵۱/۱	۷/۵	۶۵۱	۲/۵
۱۰	گرگان	۲۶۱	۲۴/۲۷	۷۷۰۳/۶	۱۷/۷۸	۶۲۰۱	۲۳/۷۸
۱۱	گمیشان	۲۶	۲/۴۱	۹۶۳/۷	۲/۲۲	۷۰۳	۲/۷
۱۲	گنبدکاووس	۱۳۹	۱۲/۹۳	۶۷۲۹/۵	۱۵/۵۳	۲۴۴۸	۹/۳۹
۱۳	مراوه تپه	۶	۰/۵۵	۱۳۶/۳	۰/۳۱	۱۱۰	۰/۴۲
۱۴	مینودشت	۳۵	۳/۲۵	۲۲۹۱/۵	۵/۲۹	۱۴۹۹	۵/۷۵
	جمع	۱۰۷۵	۱۰۰	۴۳۳۱۱	۱۰۰	۲۶۰۶۹	۱۰۰

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

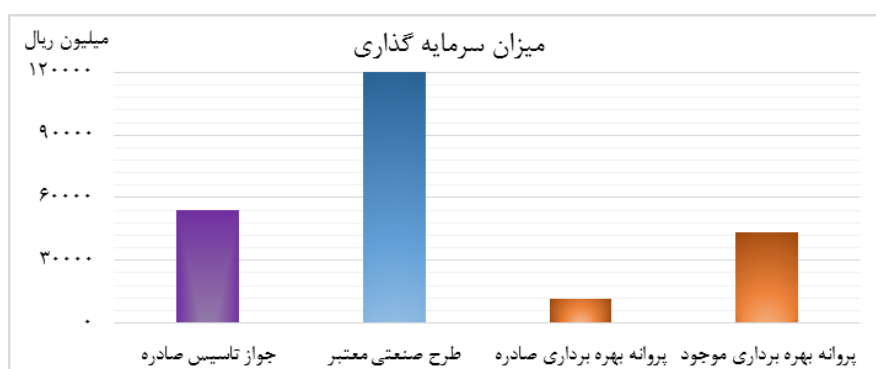
جدول ۱۲-۲: تعداد، میزان سرمایه‌گذاری و اشتغال پروانه‌های بهره‌برداری موجود استان به تفکیک گروه صنعت تا پایان سال ۱۳۹۹

ردیف	نام گروه صنعت	تعداد		سرمایه‌گذاری		اشتغال	
		فقره	سهم (درصد)	میلیارد ریال	سهم (درصد)	نفر	سهم (درصد)
۱	صنایع مواد غذایی و آشامیدنی	۲۴۹	۲۳.۱۶	۱۲,۴۲۹.۳۰	۲۸.۷۰	۸,۸۶۷	۳۴.۰۱
۲	تولید محصولات از توتون و تنباکو-سیگار	۲	۰.۱۹	۱۶۸.۲	۰.۳۹	۴۱۷	۱.۶۰
۳	تولید منسوجات	۳۰	۲.۷۹	۱,۵۳۵	۳.۵۴	۱,۰۲۸	۳.۹۴
۴	تولید پوشاک-عمل آوردن و رنگ کردن پوست خردار	۹	۰.۸۴	۷۱.۱	۰.۱۶	۱۷۸	۰.۶۸
۵	دباغی و عمل آوردن چرم و ساخت کیف و چمدان وزین و یراق و تولید کفش	۳	۰.۲۸	۱۸۶.۷	۰.۴۳	۲۷	۰.۱۰
۶	تولید چوب و محصولات چوبی و چوب پنبه-غیرازمبلمان-ساخت کالا ازنی و مواد حصیری	۲۹	۲.۷۰	۲,۰۶۳.۹۰	۴.۷۷	۱,۲۲۵	۴.۷۰
۷	تولید کاغذ و محصولات کاغذی	۴۳	۴.۰۰	۲,۵۶۹.۹۰	۵.۹۳	۸۶۴	۳.۳۱
۸	انتشار و چاپ و تکثیر رسانه‌های ضبط‌شده	۳	۰.۲۸	۲۱۶.۲	۰.۵۰	۸۲	۰.۳۱
۹	صنایع تولید زغال کک-پالایشگاه‌های نفت و سوخت‌های هسته‌ای	۱۵	۱.۴۰	۱,۷۲۵.۳۰	۳.۹۸	۲۷۸	۱.۰۷
۱۰	صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی	۸۶	۸.۰۰	۵,۲۳۷.۵۰	۱۲.۰۹	۲,۰۶۵	۷.۹۲
۱۱	تولید محصولات لاستیکی و پلاستیکی	۹۶	۸.۹۳	۳,۶۲۹.۸۰	۸.۳۸	۱,۶۱۹	۶.۲۱
۱۲	تولید سایر محصولات کانی غیرفلزی	۱۴۳	۱۳.۳۰	۴,۲۵۰.۱۰	۹.۸۱	۳,۳۴۹	۱۲.۸۵
۱۳	تولید فلزات اساسی	۱۱	۱.۰۲	۹۸۵.۳	۲.۲۷	۴۶۵	۱.۷۸
۱۴	تولید محصولات فلزی فابریکی به‌جز ماشین‌آلات و تجهیزات	۵۳	۴.۹۳	۱,۹۴۳.۲۰	۴.۴۹	۱,۲۳۴	۴.۷۳
۱۵	تولید ماشین‌آلات و تجهیزات طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۵۸	۵.۴۰	۱,۳۸۴.۹۰	۳.۲۰	۷۶۲	۲.۹۲
۱۶	تولید ماشین‌آلات اداری و حسابگر و محاسباتی	۱	۰.۰۹	۰.۲	۰.۰۰	۴	۰.۰۲
۱۷	تولید ماشین‌آلات مولد و انتقال برق و دستگاه‌های برقی طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۲۵	۲.۳۳	۲۵۹.۱	۰.۶۰	۹۷۶	۳.۷۴
۱۸	تولید رادیو و تلویزیون و دستگاه‌ها و وسایل ارتباطی	۲	۰.۱۹	۱۳.۶	۰.۰۳	۲۴	۰.۰۹
۱۹	تولید ابزار پزشکی و ابزار اپتیکی و ابزار دقیق و ساعت‌های مچی و انواع دیگر ساعت	۱۱	۱.۰۲	۳۵۴.۷	۰.۸۲	۴۱۲	۱.۵۸
۲۰	تولید وسایل نقلیه موتوری و تریلر ونیم تریلر	۸	۰.۷۴	۵۵	۰.۱۳	۷۴	۰.۲۸
۲۱	تولید سایر وسایل حمل‌ونقل	۲	۰.۱۹	۱۷.۲	۰.۰۴	۴۹	۰.۱۹
۲۲	تولید مبلمان و مصنوعات طبقه‌بندی نشده در جای دیگر	۲۹	۲.۷۰	۷۵۴.۲	۱.۷۴	۳۵۰	۱.۳۴
۲۳	بازیافت	۱۵	۱.۴۰	۲۲۸.۵	۰.۵۳	۲۰۶	۰.۷۹
۲۴	سایر فعالیت‌های کسب‌وکار	۴۴	۴.۰۹	۰	۰.۰۰	۲۲۶	۰.۸۷
۲۵	استخراج سایر معادن	۴۰	۳.۷۲	۱,۰۳۳.۲۰	۲.۳۹	۶۰۵	۲.۳۲
۲۶	تولید انرژی	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۰
۲۷	فعالیت‌های پشتیبانی و کمکی حمل‌ونقل؛ فعالیت‌های آژانس‌های مسافرتی	۲۲	۲.۰۵	۱,۲۹۵.۵۰	۲.۹۹	۳۲۶	۱.۲۵
۲۸	کامپیوتر و فعالیت‌های مربوطه	۲	۰.۱۹	۵۸.۷	۰.۱۴	۸	۰.۰۳
۲۹	سایر فعالیت‌های خدمات مهندسی	۴۴	۴.۰۹	۸۴۴.۷	۱.۹۵	۳۴۹	۱.۳۴
	جمع	۱۰۷۵	۱۰۰	۴۳,۳۱۱	۱۰۰	۲۶,۰۶۹	۱۰۰

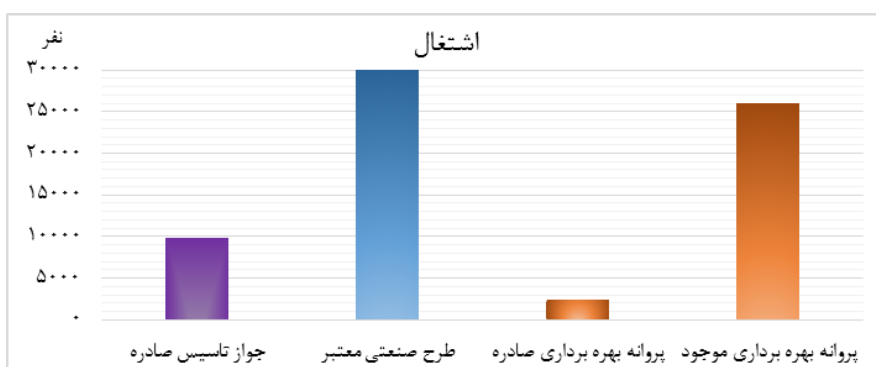
مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان



نمودار ۵-۲: تعداد جواز تأسیس، طرح‌های صنعتی و پروانه بهره‌برداری در سال ۱۳۹۹



نمودار ۶-۲: میزان سرمایه‌گذاری جواز تأسیس، طرح‌های صنعتی و پروانه بهره‌برداری در سال ۱۳۹۹



نمودار ۷-۲: تعداد اشتغال جواز تأسیس، طرح‌های صنعتی و پروانه بهره‌برداری در سال ۱۳۹۹

جدول ۱۳-۲: سهم و رتبه استان در کشور براساس جواز تأسیس صادره در سال ۱۳۹۹

جواز تأسیس			شرح
تعداد (فقره)	سرمایه (میلیارد ریال)	اشتغال (نفر)	
۵۱۰	۵۴۰۰۸	۹۸۳۲	استان
۳۹۲۰۵	۶۶۰۲۵۱۳	۹۰۹۰۸۶	کشور
۱/۳	۰/۸	۱/۱	سهم (درصد)
۲۶	۲۴	۲۵	رتبه

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

جدول ۱۴-۲: رتبه استان در کشور براساس پروانه بهره‌برداری صادره در سال ۱۳۹۹

پروانه بهره‌برداری			شرح
تعداد (فقره)	سرمایه (میلیارد ریال)	اشتغال (نفر)	
۱۹۹	۱۱۷۱۸	۲۴۶۴	استان
۷۶۶۶	۲۱۳۷۶۷۸	۱۵۶۰۲۹	کشور
۲/۶	۰/۵	۱/۶	سهم (درصد)
۱۴	۲۳	۱۹	رتبه

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

جدول ۱۵-۲: طرح‌های صنعتی در دست اجرا به تفکیک پیشرفت فیزیکی تا پایان سال ۱۳۹۹

اشتغال		سرمایه‌گذاری		تعداد		شرح
سهم از کل (درصد)	نفر	سهم از کل (درصد)	میلیارد ریال	سهم از کل (درصد)	فقره	
۱۵.۸۶	۵,۰۲۵	۱۴.۱۷	۱۷,۷۹۸	۱۸.۶۷	۲۳۵	بالای ۶۰٪
۱۸.۷۰	۵,۹۲۵	۱۶.۵۴	۲۰,۷۷۴	۲۲.۰۰	۲۷۷	بالای ۴۰٪
۳۵.۶۸	۱۱,۳۰۳	۳۴.۷۰	۴۳,۵۹۵	۳۲.۱۷	۴۰۵	بالای ۱۰٪
۶۴.۳۲	۲۰,۳۷۵	۶۵.۳۰	۸۲,۰۲۹	۶۷.۸۳	۸۵۴	زیر ۱۰٪
۱۰۰	۳۱,۶۷۸	۱۰۰	۱۲۵,۶۲۴	۱۰۰	۱,۲۵۹	کل (۰ تا ۹۹٪)

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

جدول ۱۶-۲: اطلاعات مجوزهای صادره مدیریت صنایع روستایی سازمان جهاد کشاورزی و واحدهای به تولید رسیده تا پایان سال ۱۳۹۹

نوع صنعت	نوع فعالیت	کل جواز تأسیس صادر تا پایان سال ۱۳۹۹	جواز تأسیس صادر در سال ۱۳۹۹	طرح‌های نیمه‌تمام با پیشرفت فیزیکی		کل واحدهای تولیدی به بهره‌برداری رسیده تا پایان سال ۱۳۹۹	واحدهای تولیدی به بهره‌برداری رسیده در سال ۱۳۹۹
				۲۰ درصد	۲۱-۹۹ درصد		
صنایع تبدیلی باغی	تعداد (فقره)	۷۵	۳۱			۷۴	۱۰
	سرمایه ثابت (میلیارد ریال)	۴۳۱۲/۵	۳۲۰۳/۵			۱۳۱۹/۶	۲۵۰/۵
	اشتغال (نفر)	۱۰۳۵	۳۶۲			۱۰۷۵	۹۵
	ظرفیت اسمی (هزار تن)	۱۴۸/۱۸	۶۸/۵۸			۱۵۸/۸	۵/۲۶
	جذب مواد خام (هزار تن)	۱۹۸/۱۶	۸۷/۱			۲۰۰/۶	۶/۸۱
صنایع تبدیلی دامی	تعداد (فقره)	۵۷	۶			۴۸	۱
	سرمایه ثابت (میلیارد ریال)	۲۹۷۰/۱	۶۰۹/۵			۲۱۶۰/۳	۳/۵
	اشتغال (نفر)	۱۶۸۱	۳۷۲			۱۷۵۹	۴
	ظرفیت اسمی (هزار تن)	۲۸۳/۲	۴۰/۶۶			۲۸۷/۳۴	۰/۱۲
	جذب مواد خام (هزار تن)	۴۴۳/۱	۴۷			۴۹۳	۰/۱۲
صنایع تبدیلی زراعی	تعداد (فقره)	۳۵۹	۴۲			۱۶۲	۸
	سرمایه ثابت (میلیارد ریال)	۱۴۵۹۶	۵۵۱۴/۲			۲۶۵۷	۱۷۵
	اشتغال (نفر)	۴۱۳۵	۴۵۰			۱۴۷۴	۶۰
	ظرفیت اسمی (هزار تن)	۲۴۸۳/۵	۲۱۴/۴			۷۸۹/۱۵	۶/۷۵
	جذب مواد خام (هزار تن)	۴۵۳۲	۵۶۴			۱۰۹۴/۸	۷/۲۸
صنایع تبدیلی شیلات	تعداد (فقره)	۲۴	۰			۵	۰
	سرمایه ثابت (میلیارد ریال)	۱۰۴۶	۰			۱۶۹/۳۸	۰
	اشتغال (نفر)	۴۷۲	۰			۶۰	۰
	ظرفیت اسمی (هزار تن)	۷۱/۴۵	۰			۹/۵	۰
	جذب مواد خام (هزار تن)	۹۰/۴۳	۰			۱۰/۵	۰
صنایع تبدیلی خوراک دام	تعداد (فقره)	۳۳	۷			۴۵	۷
	سرمایه ثابت (میلیارد ریال)	۲۴۲۰/۲	۱۴۳۰			۴۶۱۶/۵	۲۶۸۲
	اشتغال (نفر)	۵۵۷	۱۴۸			۱۰۵۷	۲۰۲
	ظرفیت اسمی (هزار تن)	۶۱۲/۶۲	۲۹۴			۱۸۵/۱۷	۴۳۳

نوع صنعت	نوع فعالیت	کل جواز تأسیس	جواز تأسیس صادر در	طرح‌های نیمه‌تمام با پیشرفت فیزیکی	کل واحدهای تولیدی به	واحدهای تولیدی به بهره‌برداری رسیده
سردخانه	جذب مواد خام (هزار تن)	۶۳۴	۳۰۷		۱۸۸۰/۲	۴۴۲
	تعداد (فقره)	۲۱	۲		۷	۰
	سرمایه ثابت (میلیارد ریال)	۱۰۱۰	۱۵۵		۲۷۱/۴۸	۰
	اشتغال (نفر)	۲۶۶	۳۰		۷۷	۰
	ظرفیت اسمی (هزار تن)	۱۱۴/۵	۹		۲۳/۳	۰
	جذب مواد خام (هزار تن)	۱۱۸/۳۷	۹/۳		۲۳/۳	۰
کود	تعداد (فقره)	۲۴	۱		۱۰	۰
	سرمایه ثابت (میلیارد ریال)	۳۵۹	۳۵		۲۷۳/۳۵	۰
	اشتغال (نفر)	۱۶۶	۴		۱۳۹	۰
	ظرفیت اسمی (هزار تن)	۴۸/۷۵	۳		۱۰۲/۲	۰
	جذب مواد خام (هزار تن)	۵۵/۷۵	۳/۳		۱۲۷/۱	۰
	تعداد (فقره)	۵۹۳	۸۹		۳۵۱	۲۶
جمع	سرمایه ثابت (میلیارد ریال)	۲۷۷۱۳/۸	۱۰۹۴۷/۲		۱۱۴۶۷/۶۱	۳۱۱۱
	اشتغال (نفر)	۸۳۱۲	۱۳۶۶		۵۶۴۱	۳۶۱
	ظرفیت اسمی (هزار تن)	۳۷۶۲/۲	۶۲۹/۶۴		۳۲۲۱/۹۹	۴۴۵/۱۳
	جذب مواد خام (هزار تن)	۶۰۷۱/۸۱	۱۰۱۷/۷		۳۸۲۹/۵	۴۵۶/۳۱
	تعداد (فقره)					

مأخذ: سازمان جهاد کشاورزی استان گلستان

#### ۴-۱-۲-۲) شهرک‌ها و نواحی صنعتی

شهرک‌ها و نواحی صنعتی که با هدف رشد و توسعه واحدهای صنعتی در فضایی مناسب و برای پرهیز از تخریب اراضی کشاورزی و رعایت اصول زیست‌محیطی ایجاد می‌شوند بیش از هر جای دیگر ایران در استان‌های شمالی کشور (با توجه به ساختار کشاورزی آن‌ها) معنی و مفهوم پیدا می‌کنند. با اجرای سیاست احداث شهرک‌های صنعتی در اطراف شهرها و نواحی روستایی، دستیابی به اهدافی چون: سازمان‌دهی تولید، دسترسی آسان به بازار، بهره‌گیری از امکانات زیربنایی و پشتیبانی (راه، آب، برق و...) در جهت کاهش دادن هزینه‌های ثابت و جاری واحدهای صنعتی با جلوگیری از تمرکز ناموزون صنایع در محدوده شهرها و آثار زیست‌محیطی ناشی از استقرار صنایع و به تبع آن استفاده بهینه از سرمایه‌گذاری تسهیل می‌گردد.

تا پایان سال ۱۳۹۹ تعداد ۱۳ شهرک و ۱۱ ناحیه صنعتی در استان گلستان وجود داشته که در شهرستان‌های آزادشهر، آق‌قلا، بندرگز، ترکمن، رامیان، علی‌آباد، کردکوی، کلاله، گالیکش، گرگان، گمیشان، گنبدکاووس، مراوه‌تپه و مینودشت پراکنده می‌باشند. مساحت کل این شهرک‌ها و نواحی صنعتی در مجموع ۲۱۲۰ هکتار، مساحت زمین‌های قابل واگذاری آن‌ها ۸۵۱ هکتار و تعداد واحدهای صنعتی مستقر در این شهرک‌ها و نواحی ۱۲۰۸ واحد بوده است.

تعداد شهرک‌ها و نواحی صنعتی برخوردار از امکانات زیربنایی همچون آب، برق، گاز، تلفن، اینترنت و تصفیه‌خانه فاضلاب تا پایان سال ۱۳۹۹، به ترتیب ۲۳، ۲۳، ۲۲، ۲۳ و ۱۱ شهرک و ناحیه صنعتی بوده است. شهرک‌های صنعتی آق‌قلا، بندرگز، علی‌آباد، گرگان ۲، گنبد و مینودشت و همچنین ناحیه صنعتی بناور گمیشان، هزارجریبی گرگان، امام خمینی کردکوی، آقچلی آزادشهر و گز غربی از تمامی امکانات زیربنایی نامبرده برخوردار بوده‌اند.

### الف) شهرک‌های صنعتی

تا پایان سال ۱۳۹۹ مساحت ۱۳ شهرک صنعتی استان معادل ۱۹۰۹ هکتار بوده که شهرستان آق‌قلا با دارا بودن دو شهرک صنعتی با مساحت ۱۱۸۴ هکتار بیشترین وسعت شهرک صنعتی و شهرستان رامیان با ۳۲ هکتار کمترین وسعت شهرک صنعتی را به خود اختصاص داده است. این در حالی است که شهرستان‌های گمیشان، گالیکش و کلاله فاقد شهرک صنعتی می‌باشند.

کل واحدهای صنعتی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان ۹۲۶ واحد بوده که شهرستان آق‌قلا با ۳۱۴ قرارداد منعقد شده بیشترین واحدهای صنعتی را بین سایر شهرک‌های صنعتی استان دارا بوده است. از مجموع واحدهای صنعتی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان، ۱۱۶ مورد تخصیص زمین صورت گرفته و ۶۸ واحد صنعتی در حال نصب سوله و ماشین‌آلات می‌باشند.

تا پایان سال ۱۳۹۹ تعداد ۳۵ واحد غیرفعال (زمین بدون پیشرفت فیزیکی) در شهرک‌ها و نواحی صنعتی استان وجود داشته است.

تعداد واحدهای بهره‌برداری در شهرک‌های صنعتی استان ۶۳۲ واحد بوده که از این تعداد ۴۷۱ واحد فعال (۳۹۱ واحد دارای پروانه و ۸۰ واحد فاقد پروانه بهره‌برداری) و تعداد ۱۶۱ واحد غیرفعال بوده‌اند.





جدول ۱۷-۲: اطلاعات مربوط به شهرک‌ها و نواحی صنعتی استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹ (کیلومتر/هکتار)

ردیف	نام شهرک یا ناحیه	شهرستان	فاصله تا مرکز استان	مساحت اراضی در اختیار شهرک	مساحت زمین صنعتی قابل واگذاری	تعداد واحدهای صنعتی مستقر (قراردادهای منعقد شده)	مساحت واگذاری (قراردادهای منعقد شده)	امکانات زیربنایی					
								آب	برق	گاز	تلفن	اینترنت	تصفیه خانه
۱	شهرک صنعتی آزادشهر	آزادشهر	۸۲	۶۴	۵۲	۴۱	۳۰۷۴	۱	۱	۱	۱	۱	۰
	ناحیه صنعتی آقچلی		۸۶	۲۰	۱۵/۶	۴۶	۱۵۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	شهرک صنعتی آق‌قلا	آق‌قلا	۱۲	۱۷۵	۱۲۳/۶	۲۷۹	۱۰۹۵۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	شهرک صنعتی گرگان ۳		۴۵	۱۰۰۹	۱۵۷/۵	۳۵	۵۱/۷	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۳	شهرک صنعتی بندرگز	بندرگز	۴۰	۶۶	۴۹/۱	۷۷	۴۰/۴۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	ناحیه صنعتی گز غربی		۵۳	۱۱/۳	۹/۵	۲۲	۸/۴۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	شهرک صنعتی بندر ترکمن	ترکمن	۴۴	۵۰	۳۳/۲	۵۰	۲۶/۹	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۵	شهرک صنعتی رامیان	رامیان	۷۴	۳۱	۲۴/۹	۳۱	۱۵/۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۰
	ناحیه صنعتی خان ببین		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۶	شهرک صنعتی علی‌آباد	علی‌آباد	۴۵	۷۳	۵۰/۴	۷۴	۳۵/۰۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	ناحیه صنعتی فاضل‌آباد		۳۵	۲۵/۵	۱۹/۱	۳۶	۱۴/۳۲	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۷	شهرک صنعتی کردکوی	کردکوی	۲۴	۶۱/۵	۴۱/۸	۶۳	۲۷/۰۴	۱	۱	۱	۱	۱	۰
	ناحیه صنعتی امام خمینی		۲۹	۱۰	۷/۲	۲۲	۷/۲۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱

ردیف	نام شهرک یا ناحیه	شهرستان	فاصله تا مرکز استان	مساحت اراضی در اختیار شهرک	مساحت زمین صنعتی قابل واگذاری	تعداد واحدهای صنعتی مستقر	تعداد واحدهای صنعتی منفقده	امکانات زیربنایی						
								مساحت واگذاری (قراردادهای منفقده)	آب	برق	گاز	تلفن	اینترنت	تصفیه خانه
۸	ناحیه صنعتی دهنه	کلاک	۱۳۲	۱۰	۸/۸	۲۴	۸/۵۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۹	ناحیه صنعتی گلستان (گالیکش)	گالیکش	۱۲۲	۴۳	۲۶/۶	۳۶	۱۸/۹۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۰	شهرک صنعتی گرگان ۱	گرگان	۱۴	۴۰/۳	۲۸/۹	۴۳	۲۳/۷۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
	شهرک صنعتی گرگان ۲		۱۶	۳۳/۵	۲۲/۶	۵۷	۱۸/۲۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	ناحیه صنعتی هزارجریبی		۱۴	۱۵/۷	۱۰/۵	۳۰	۱۰/۰۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	ناحیه صنعتی گوزن فارس		۲۸	۲۴/۹	۱۷/۸	۳۹	۱۵/۴۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۱	ناحیه صنعتی بناور	گمیشان	۴۴	۱۰	۷	۲۷	۶/۸۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	ناحیه صنعتی گمیشان		۷۸	۴۰	۱۵	۰	۸/۷۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰
۱۲	شهرک صنعتی گنبدکاووس	گنبد	۱۰۲	۱۶۶/۹	۸۲/۱	۱۲۳	۷۲/۲۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۳	شهرک صنعتی مراوه تپه	مراوه تپه	۲۰۲	۱۰۰	۱۸	۸	۷/۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۴	شهرک صنعتی مینودشت	مینودشت	۹۳	۳۸/۹	۲۹	۴۵	۲۱/۵۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
			جمع	۲۱۱۹/۵	۸۵۱/۲	۱۲۰۸	۱۵۹۷۸/۹	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳

مأخذ: شرکت شهرک‌های صنعتی گلستان

## جدول ۱۸-۲: اطلاعات مربوط به واحدهای در حال ساخت و ساز و بدون پیشرفت شهرک‌ها و نواحی صنعتی روستایی استان گلستان

تا پایان سال ۱۳۹۹

ردیف	نام شهرک یا ناحیه	شهرستان	واحدهای در حال ساخت و ساز (فعال)			زمین بدون پیشرفت فیزیکی (غیرفعال)	
			تعداد	نصب سوله و ماشین آلات		تعداد	مساحت (هکتار)
				تعداد	مساحت (هکتار)		
۱	شهرک صنعتی آزادشهر	آزادشهر	۷	۶	۳۹۳	۹۵	۰.۶
	ناحیه صنعتی آقچلی		۰	۲	۰.۶	۵۰	۰.۴
۲	شهرک صنعتی آق‌قلا	آق‌قلا	۲۸	۱۵	۶.۷	۲۸۵	۱.۸۴
	شهرک صنعتی گرگان ۳		۲۴	۱	۱.۲	۴۸	۸.۲۴
۳	شهرک صنعتی بندرگز	بندرگز	۱	۲	۵.۲	۳۲	۰.۵۹
	ناحیه صنعتی گز غربی		۰	۰	۰	۰	۰
۴	شهرک صنعتی بندر ترکمن	ترکمن	۹	۴	۱.۱۱	۴۶	۱.۳۵
۵	شهرک صنعتی رامیان	رامیان	۹	۴	۱.۵۹	۸۷	۰.۹۳
	ناحیه صنعتی خان ببین		۰	۰	۰	۰	۰
۶	شهرک صنعتی علی‌آباد	علی‌آباد	۱	۴	۵.۶	۲۴۶	۰.۸۴
	ناحیه صنعتی فاضل‌آباد		۹	۳	۰.۵۵	۳۶	۱.۳۹
۷	شهرک صنعتی کردکوی	کردکوی	۱۲	۶	۲.۱۸	۹۴	۰.۶
	ناحیه صنعتی امام خمینی		۰	۲	۰.۳	۷۰	۰.۱۱
۸	ناحیه صنعتی دهنه	کلان	۱	۲	۰.۴	۲۱	۰

ردیف	نام شهرک یا ناحیه	شهرستان	واحدهای در حال ساخت و ساز (فعال)			زمین بدون پیشرفت فیزیکی (غیرفعال)	
			تعداد	نصب سوله و ماشین آلات		تعداد	مساحت
	ناحیه صنعتی کلاله		۱۰	۴	۴.۹	۱۲۸	۱۰.۲
۹	شهرک صنعتی گرگان ۱	گرگان	۱۰	۷	۳.۷	۹۷	۲۰.۸
	شهرک صنعتی گرگان ۲		۵	۷	۱.۹۵	۸۲	۰.۶۴
	ناحیه صنعتی هزارجریبی		۱	۲	۰.۶۱	۳۲	۰.۳۵
	ناحیه صنعتی گوزن فارس		۱۸	۸	۳.۸	۷۱	۰.۲
۱۰	ناحیه صنعتی بناور	گمیشان	۰	۰	۰	۰	۰
	ناحیه صنعتی گمیشان		۸	۱	۰.۲۸	۴۵	۱.۵۷
۱۱	شهرک صنعتی گنبد	گنبد	۶	۹	۲.۹۹	۲۷۸	۴.۴۸
۱۲	شهرک صنعتی مراوه تپه	مراوه تپه	۲	۰	۰	۰	۱.۷۶
۱۳	شهرک صنعتی مینودشت	مینودشت	۲	۳	۱.۲	۳۴	۰.۱۹
جمع			۱۶۳	۹۲	۴۴/۵۵	۱۸۷۷	۲۹/۱۸

مأخذ: شرکت شهرک‌های صنعتی گلستان

جدول ۱۹-۲: اطلاعات مربوط به واحدهای به بهره‌برداری رسیده شهرک‌ها و نواحی صنعتی روستایی استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹

ردیف	نام شهرک یا ناحیه	شهرستان	فعال				غیرفعال	
			دارای پروانه		بدون پروانه		تعداد	مساحت (هکتار)
			تعداد	مساحت (هکتار)	تعداد	مساحت (هکتار)		
۱	شهرک صنعتی آزادشهر	آزادشهر	۱۳	۹.۳	۴	۱.۴۵	۴	۱.۶
	ناحیه صنعتی آقچلی		۳۶	۶۲.۱۰	۱	۰.۱۱	۱۲	۲.۵
۲	شهرک صنعتی آق‌قلا	آق‌قلا	۱۴۹	۵۶.۷۳	۳۳	۱۵.۰۸	۴۱	۱۳.۴۸
	شهرک صنعتی گرگان ۳		۱	۲.۴	۰	۰	۰	۰
۳	شهرک صنعتی بندرگز	بندرگز	۳۳	۲۰.۸۷	۵	۱.۶۵	۳۰	۱۴.۱۶
	ناحیه صنعتی گز غربی		۶	۳.۴۵	۱	۰.۷	۱۵	۴.۲۷
۴	شهرک صنعتی بندر ترکمن	ترکمن	۱۲	۹.۵	۲	۱.۰۷	۷	۴.۳
۵	شهرک صنعتی رامیان	رامیان	۹	۴.۵	۲	۱.۰۲	۴	۳.۵
	ناحیه صنعتی خان به بین		۰	۰	۰	۰	۰	۰
۶	شهرک صنعتی علی‌آباد	علی‌آباد	۳۸	۱۷	۶	۱.۶۶	۲۰	۷.۴
	ناحیه صنعتی فاضل‌آباد		۸	۴.۰۸	۳	۱	۲	۰.۹۸
۷	شهرک صنعتی کردکوی	کردکوی	۱۹	۹.۸	۶	۲.۳	۸	۱.۸
	ناحیه صنعتی امام خمینی		۷	۲.۵	۴	۰.۶۹	۸	۳.۵
۸	ناحیه صنعتی دهنه	کلاله	۱۰	۴.۶	۴	۱.۲۲	۴	۱.۷
۹	ناحیه صنعتی گلستان (گالیکش)	گالیک	۷	۵.۴	۴	۱.۰۸	۰	۰
۱۰	شهرک صنعتی گرگان ۱	گرگان	۱۳	۶.۹	۰	۰	۳	۲.۷

غیرفعال		فعال						شهرستان	نام شهرک یا ناحیه	ردیف
		بدون پروانه			دارای پروانه					
مساحت (هکتار)	تعداد	اشتغال (نفر)	مساحت (هکتار)	تعداد	اشتغال (نفر)	مساحت (هکتار)	تعداد			
۳.۲۷	۱۱	۳۲	۰.۶	۳	۴۵۲	۸.۵	۲۴		شهرک صنعتی گرگان ۲	
۳.۶	۹	۶۸	۰.۹۴	۳	۱۹۳	۴.۰۶	۱۲		ناحیه صنعتی هزارجریبی	
۰.۳	۲	۱۲	۰.۲۳	۱	۷۸	۲.۱۸	۶		ناحیه صنعتی گوزن فارس	
۱.۳۶	۷	۱۵	۰.۳	۱	۲۶۲	۴.۹۸	۱۷	گمیشان	ناحیه صنعتی بناور	
۰	۰	۰	۰	۰	۱۵	۰.۷	۱		ناحیه صنعتی گمیشان	
۱۰.۸	۲۵	۱۶۱	۵.۷۹	۱۵	۱۱۱۰	۴۳.۳۵	۵۵	گنبد	شهرک صنعتی گنبد	
۲.۶	۱	۴	۰.۵	۱	۱۵	۰.۹۶	۱	مراوه تپه	شهرک صنعتی مراوه تپه	
۲.۲	۷	۲۹	۱	۳	۷۸۰	۱۴.۹۱	۲۴	مینودشت	شهرک صنعتی مینودشت	
۸۶/۰۲	۲۲۰	۱۸۶۳	۳۸/۳۹	۱۰۲	۹۲۷۲	۲۴۷/۲۹	۵۰۱	جمع		

مأخذ: شرکت شهرک‌های صنعتی گلستان

## ۲-۲-۲ معدن

بخش معدن از عمده‌ترین بخش‌های تأمین‌کننده مواد اولیه مصالح ساختمانی و همچنین بخش صنعت کشور محسوب شده و ذخایر غنی مواد معدنی به‌عنوان یک امکان بالقوه می‌تواند نقش اساسی را در توسعه صنعتی کشور ایفا نموده و راه‌گشای بسیاری از معضلات خودکفایی صنعتی کشور باشد، لذا روند حرکتی این بخش از نظر اقتصادی بسیار حائز اهمیت است.

استان گلستان از نظر وجود منابع معدنی دارای تنوع نسبتاً زیادی است که شامل منابع ید، سرب، روی، آهن، مس، قلع، تیتانیوم، بوکسیت، لاتریت، تالک، کوارتز، گچ، سنگ آهن، سنگ آهن ساختمانی، شن و ماسه، زغال سنگ، نفت و گاز و ... می‌باشد.

از نظر زمین‌شناسی سن سنگ‌های منطقه را می‌توان به صورت زیر تقسیم‌بندی کرد:

۱- دوران پرکامبرین: شامل سنگ‌های شیست که به نام شیست‌های گرگان معروف می‌باشد.  
 ۲- دوران پالوزوئیک: شامل ماسه‌سنگ، کوارتز، دولومیت، شیل، بازالت، گچ، سنگ آهک و سنگ آهک مارنی می‌باشد.

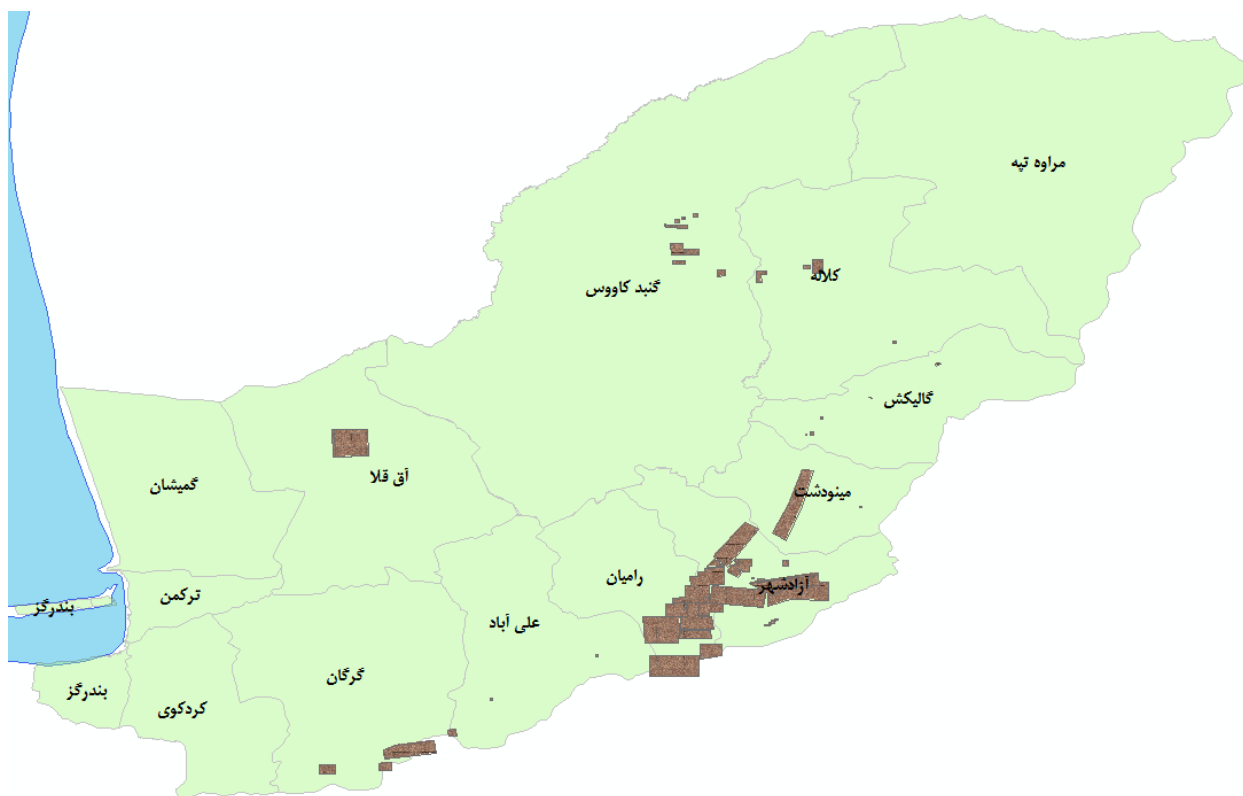
۳- دوران مزوزوئیک: در این دوران سنگ‌های بوکسیتی و لاتریتی، ماسه سنگ و شیل زغال‌دار فراوان می‌باشد.

۴- دوران سنوزوئیک که شامل: - دوره ترشیری: که اغلب شامل سنگ آهک و کمی ماسه سنگ قرمز است.

- دوره کواترنر: که شامل نهشته‌های لسی، رسوبات آبرفتی مانند شن و ماسه می‌باشد.

این استان از نظر زمین‌ساختی در پهنه زون‌های گرگان-رشت، البرز-آذربایجان و کپه‌داغ قرار دارد. بیشترین پهنه زون گرگان-رشت را جلگه گرگان می‌پوشاند. در قسمت شرقی، این زون‌ها با زون‌های بینالود و هزار مسجد کپه‌داغ هم‌مرز می‌باشند.





شکل ۱۰-۲: پراکنش محدوده معادن استان گلستان

#### ۱-۲-۲-۲) معادن موجود و ذخایر معدنی به تفکیک نوع

براساس نتایج آمارگیری از معادن در حال بهره‌برداری کشور در سال ۱۳۹۸، تعداد معادن فعال استان ۶۹ معدن (بدون معادن شن و ماسه) و مقدار استخراج ماده معدنی (قبل از کانه‌آرایی) به غیر از معادن شن و ماسه، بالاست و پوکه معدنی ۴/۰۹ میلیون تن بوده است.

از تعداد کل معادن استان ۱۶ معدن زغال‌سنگ، ۱۸ معدن سنگ لاشه آهنی و مخلوط کوهی، ۱ معدن سنگ نسوز، ۱۷ معدن صدف، ۳ معدن ید، یک معدن آلومینوم، یک معدن خاک رس و ۴ معدن سیلیس می‌باشد.

بالاترین میزان استخراج اسمی معادن مربوط به معدن سنگ آهنک نیلکوه با استخراج اسمی ۱۳۰۰ هزار تن و پایین‌ترین آن مربوط به معدن سنگ لاشه آهنکی زاو با ۱۰ تن می‌باشد. همچنین میزان ذخیره قطعی معادن فعال استان (دارای پروانه بهره‌برداری) حدود ۱۲۵۲۸۴.۲ هزار تن برآورد گردیده است.

**۲-۲-۲-۲) برآورد مقدار و ارزش تولیدات معدنی**

در سال ۱۳۹۸، مقدار تولیدات معدن استان ۴/۰۹ میلیون تن و ارزش کل تولیدات معدنی استان ۴۷۰۱ میلیارد ریال بوده که سهم استان نسبت به کشور به ترتیب ۰/۱۱ و ۳/۱۴ درصد بوده است.

**۲-۲-۲-۳) اشتغال**

متوسط تعداد شاغلین بخش معدن استان در سال ۱۳۹۸ معادل ۱۶۵۳ نفر بوده که این میزان حدود ۱/۴ درصد کل شاغلین بخش معدن کشور را شامل می‌شود.

جمعیت شاغل معدن به جز معادن شن و ماسه استان در سال ۱۳۹۸ حدود ۱۷۸۷ نفر بوده که حدود ۱۳۳۸ نفر آن‌ها (حدود ۷۵ درصد) در معادن ذغال‌سنگ مشغول فعالیت هستند.

**۲-۲-۲-۴) سرمایه‌گذاری**

میزان سرمایه‌گذاری در بخش معدن استان گلستان در سال ۱۳۹۸ حدود ۱۴۶ میلیارد ریال بوده که حدود ۰/۲۶ درصد کل سرمایه‌گذاری در معادن کشور را به خود اختصاص داده است.

ارزش کل تولیدات معدن نیز در این سال ۴۷۰۱/۳۱ میلیارد ریال (۳/۱۴ درصد کشور) می‌باشد.

**۲-۲-۲-۵) ارزش‌افزوده**

ارزش‌افزوده معدن استان تقریباً برابر با ۳۹۵۸/۱۴ میلیارد ریال در سال ۱۳۹۸ بوده که ۳/۱۶ درصد کل ارزش‌افزوده کشور را تشکیل داده است.

**جدول ۲۰-۲: تعداد معادن در حال بهره‌برداری و شاغلان آن‌ها در استان گلستان و مقایسه آن با کشور در سال ۱۳۹۸**

شرح	تعداد معادن	تعداد شاغلان (نفر)
استان	۶۹	۱۶۵۳
کشور	۵۷۸۲	۱۲۰۳۲۷
سهم	۱/۲	۱/۴

مأخذ: مرکز آمار ایران، نتایج طرح آمارگیری از معادن در حال بهره‌برداری

**جدول ۲۱-۲: میزان تولید، ارزش تولید و ارزش‌افزوده معادن در حال بهره‌برداری استان گلستان و مقایسه آن با کشور در سال****۱۳۹۸**

شرح	مقدار تولید (هزار تن)	ارزش کل تولیدات (میلیون ریال)	ارزش‌افزوده (میلیون ریال)	سرمایه‌گذاری (میلیون ریال)
استان	۴۰۹۱/۵	۴۷۰۱۳۸۶	۳۹۵۸۱۴۰	۱۴۶۰۹۱
کشور	۴۴۶۳۵۲	۱۴۹۳۶۹۴۷۷۶	۱۲۵۱۷۲۲۹۰۷	۵۴۸۶۵۸۵۸
سهم	۰/۱۱	۳/۱۴	۳/۱۶	۰/۲۶

مأخذ: مرکز آمار ایران، نتایج طرح آمارگیری از معادن در حال بهره‌برداری

جدول ۲۲-۲: تنوع مواد معدنی موجود در حال بهره‌برداری در استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹

شهرستان	تعداد پروانه بهره‌برداری	ماده معدنی	ردیف
۶ فقره رامیان (۲ فقره غیرفعال) - ۸ فقره آزادشهر (۲ فقره غیرفعال) - ۱ فقره مینودشت - ۱ فقره علی‌آباد (غیرفعال)	۱۶	زغال سنگ	۱
۵ فقره گالیکش (۲ فقره غیرفعال) - ۳ فقره آزادشهر (۲ فقره غیرفعال) - ۲ فقره کلالة (۱ فقره غیرفعال) - ۳ فقره علی‌آباد (۳ فقره غیرفعال) - ۲ فقره گرگان (۲ فقره غیرفعال) - ۲ فقره مینودشت (۲ فقره غیرفعال)، ۱ فقره مراوه‌تپه (غیرفعال)	۱۸	سنگ لاشه و آهک	۲
۳ فقره کلالة (۱ فقره غیرفعال) - ۱۴ فقره گنبدکاووس (۷ فقره غیرفعال)	۱۷	صدف کوهی	۳
آزادشهر	۱	سنگ نسوز	۴
آق‌قلا	۳	ید	۵
۲ فقره آزادشهر (۲ فقره غیرفعال)، ۱ فقره مراوه‌تپه، ۱ فقره مینودشت	۴	سیلیس	۶
گرگان (غیرفعال)	۱	آلوویوم	۷
کلالة	۱	خاک رس	۸
-	۶۱	جمع	۹

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

جدول ۲۳-۲: فهرست معادن استان به تفکیک نوع ماده معدنی، ظرفیت اسمی و میزان ذخیره قطعی در سال ۱۳۹۹

نام معدن	شهرستان	نوع ماده معدنی	ذخیره قطعی (هزارتن)	ذخیره احتمالی (هزارتن)	استخراج اسمی (تن)	استخراج واقعی (تن)	تعداد کارکن شاغل (نفر)
آشیری	آرادشهر	سنگ لاشه آهنی	۵۸۰	۶۰۰	۲۰۰۰۰	۱۷۴۰۰	۸
زمستان یورت		ذغال سنگ	۱۲۶۵	-	۷۵۰۰۰	۵۵۰۶۵.۱۸	۵۴۰
وطن ۲		ذغال سنگ	۴۲۴	۵۰۲	۲۴۰۰۰	۲۵۰	۵۲
غرب کلات		ذغال سنگ	۱۶۰	۴۵۰	۵۰۰۰	۱۸۱۰	۳۵
شرق کلات		ذغال سنگ	۱۲۰	۸۰	۳۵۰۰	۱۱۰۷۰	۳۱
قشلاق		ذغال سنگ	۱۴۷۷	-	۳۵۰۰۰	۳۰۳۲۶	۵۱
نرگس چال		ذغال سنگ	۷۵	-	۵۰۰۰	۰	۱۴
چشمه ساران		ذغال سنگ	۱۵۷	-	۱۳۰۰۰	۱۲۲۶۰.۷۱	۴۸
قشلاق		سنگ نسوز	۴۰	۸۵	۲۵۰۰	۱۳۰۱	۹
فارسیان		ذغال سنگ	۲۴	۳۸	۵۰۰۰	۰	۴
تیل آباد		سنگ لاشه و مخلوط کوهی	۸۰۷	۰	۵۰۰۰۰	۰	۵
خوش ییلاق		سیلیس	۲۳۲	۲۶۷	۲۰۰۰۰	۰	۵
کاشیدار		سیلیس	۴۷.۷	۳۱۹	۷۰۰۰	۳۰۰۰	۳
رحیم آباد ۱		سنگ لاشه آهنی	۲۵۵۰	۰	۱۰۰۰۰۰	۰	۵
تخت	مینودشت	ذغال سنگ	۶۹۳۸	۱۷۰۰۰	۵۱۰۰۰	۸۴۸۲۲	۲۳۳
چلچای		سنگ لاشه و مخلوط کوهی	۱۴۹۱	۰	۷۰۰۰۰	۰	۵
توسکاچال		سیلیس	۳۲۲.۳۹۴	۲۴۲.۲۲۴	۱۵۰۰۰	۱۸۱۵۷.۱۳	۷
دم دم ۲	گنبد کاووس	صدف	۳۰۲.۹۹۶	۶۰۶.۰۰۶	۶۰۰۰	۰	۵
بقچه		صدف	۹۳	۱۱۵	۴۰۰۰	۸۷۹۰	۱۰
جانبازان		صدف	۱۴۰۰	۱۷۰۰	۱۰۰۰۰	۰	۳
کیمیا سنگ		صدف	۴۳۸	۵۲۵	۱۵۰۰۰	۰	۰
نگین		صدف	۳۵۰	۴۶۰	۵۰۰۰	۱۰۰۰۰	۵
غنچه حسن		صدف	۵۰۰۰	۸۰۰۰	۲۰۰۰۰	۳۱۰۰۰	۱۴
ماسن		صدف	۳۳۰	۵۹۰	-	۰	۰
آزادگان		صدف	۷۳۰	۹۴۰	۶۰۰۰	۳۲۵۰	۷
دم دم		صدف	۴۷۰	۱۷۰۰	۶۰۰۰	۳۷۳۴.۴۱	۲
کانسارجویان		صدف	۶۰۰	۸۰۰	۶۰۰۰	۱۳۸۵۰	۱۰
آق بند		صدف	۲۱۰۰	۲۹۰۰	-	۰	۰
اوج قویی		صدف	۴۹۰	۸۵۰	۳۰	۰	۵

تعداد کارکن شاغل (نفر)	استخراج واقعی (تن)	استخراج اسمی (تن)	ذخیره احتمالی (هزارتن)	ذخیره قطعی (هزارتن)	نوع ماده معدنی	شهرستان	نام معدن
۵	۲۳۰۰	۵۰۰۰	۲۰۰۰	۱۳۰۰	صدف	گالیکش	اگری دره
۵	۰	۱۵۰۰۰	۹۵۰	۵۲۰	صدف		آق بند ۲
۱۰	۱۳۸۵۰	۶۰۰۰	۸۰۰	۶۰۰	صدف		کانسار جویان
۷۰	۹۷۵۴۲۸	۱۳۰۰۰۰۰	۵۵۴۱۹	۱۰۱۹۷	سنگ آهک	گالیکش	نیلکوه
۳	۰	۶۳۵۰۰	۰	۷۲۳۳	سنگ لاشه آهکی		دوزین
۷	۱۶۰۰	۱۵۰۰۰	-	۴۲۰۰	سنگ لاشه آهکی		دارآباد
۱۲	۸۰۰۰۰	۱۵۰۰۰	-	۵۰۰۰	سنگ لاشه آهکی		بش اوپلی
۵	۰	۹۵۰۰۰	۰	۶۹۱۷	سنگ لاشه آهکی		منجانلو
۵	۰	۱۰۰۰۰	-	۳۸۹۲	سنگ لاشه آهکی		رستم گالیکش
۱۰۷	۲۷۰۱	۴۲۶۰۰	۳۱۰۰	۱۱۰۰	ذغال سنگ		رامین
۱۰۸	۹۷۵۶	۳۰۰۰۰	۶۷۰۰	۲۵۰۰	ذغال سنگ	ملج آرام فوقانی	
۱۲۵	۲۰۲۱۱.۳۵۲	۲۶۰۰۰	۱۶۷۰۰	۲۶۰۰	ذغال سنگ	ملج آرام تحتانی	
۶۳	۷۷۷۰	۱۲۲۰۰	۳۲۰۰	۵۰۰	ذغال سنگ	جوزچال ۲	
۲	۰	۱۲۰۰	۱۶.۴	۱۱.۷	ذغال سنگ	دوآب	
۰	۰	۱۸۸۵۰	-	۳۳۱	ذغال سنگ	جوزچال	
۲۱	۳۸۶.۳	۶۵	۱۸.۸	۳۵	ید	آق قلا	
۱۰	۱۸۰.۲۵	۲۵۰	۱۴.۸	۳.۳	ید		اینچه ۲
۵۰	۰	۹۰	۵.۱۵۴	۱.۲۸۸	ید		صوفیکم
۳	۲۲۰۰	۶۰۰۰	۱۷۰۰	۱۰۰۰	صدف	کلاسه	یلی بدراق
۰	۰	-	۱۱۷۰	۳۸۰	صدف		شور دره
۵	۲۳۰۰	۵۰۰۰	۰	۴۷۷	صدف کوهی		یلی بدراق ۲
۴	۲۷۵۰۰	۵۵۰۰۰	۱۵۴۱۰	۹۸۶۰	سنگ لاشه آهکی		گوینلی
۳	۰	۱۰	۰	۳۲۱۱.۲۸۷	سنگ لاشه آهکی		زاو
۵	۳۶۶۱۴	۴۰۰۰	۰	۱۶۷۲	خاک رس		تمر قره قوزی
۵	۰	۲۰۰۰	۲۷	۲۰	ذغال سنگ		سیاه مرزکوه
۵	۰	۹۰۰۰۰	۰	۳۲۰۰	سنگ لاشه آهکی		گنو
۵	۰	۹۰۰۰۰	۰	۳۰۰۰	سنگ لاشه آهکی		نرسو
۵	۰	۵۰۰۰۰	۰	۱۹۷۷۱	سنگ لاشه آهکی		شیرین آباد
۵	۰	۵۰	۰	۹۸۸.۸۹۷	مخلوط کوهی	چناران	

تعداد کارکن شاغل (نفر)	استخراج واقعی (تن)	استخراج اسمی (تن)	ذخیره احتمالی (هزارتن)	ذخیره قطعی (هزارتن)	نوع ماده معدنی	شهرستان	نام معدن
۵	۶۶۶۹.۹۴	۲۰۰۰۰	۵۰.۰۸۸	۱۳۴.۹۹	سیلیس		آق امام
۵	۰	۸۰۰۰۰	۰	۲۰۰۰	آلوپیوم	شهرستان کاشان	شاهکوه
۵	۰	۴۵۰۰۰	۰	۱۴۸۰	سنگ لاشه آهکی		شاهکوه علیا ۱
۳	۰	۱۵	۰	۲۱۳۳.۶۴۷	سنگ لاشه آهکی		شاهکوه علیا ۲
۱۷۸۷	۱۴۹۵۵۵۳.۲۷۲	۲۶۸۱۸۶۰	۱۴۶۰۵۰.۴۷۲	۱۲۵۲۸۴.۱۹۹	جمع		

مأخذ: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

### ۲-۳ جمع بندی

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

بخش صنعت در گلستان رتبه سوم بعد از کشاورزی و خدمات برای ایجاد فرصت‌های شغلی و ایجاد درآمد در گلستان به شمار می‌رود. قرار گرفتن در کریدور ریلی شمال - جنوب، وجود فرودگاه کلاله، فعالیت فرودگاه بین‌المللی گرگان، دسترسی به ۱۱۰ کیلومتر از سواحل خزر، عضویت بیش از ۸۰۰ فعال اقتصادی استان در اتاق بازرگانی، صادرات محصولات تولیدی استان به بیش از ۳۰ کشور دنیا، وجود ۱۱ ناحیه و ۱۳ شهرک صنعتی از جمله شهرک صنعتی هزار هکتاری اترک و تصویب منطقه آزاد تجاری اینچه برون از دیگر ظرفیت‌های گلستان برای جذب سرمایه‌گذار و رونق صنعت این استان است.

مطابق گزارش صنعت، معدن و تجارت گلستان، در این استان هزار و ۱۶۰ واحد صنعتی دارای پروانه بهره‌برداری وجود دارد که ۹۰ درصد واحدهای صنعتی کوچک زیر ۵۰ نفر اشتغال‌زا هستند. از این تعداد واحد صنعتی دارای پروانه بهره‌برداری در گلستان، ۸۱۶ واحد بهره‌بردار با ظرفیت ایجاد اشتغال برای ۱۵ هزار و ۳۸۸ نفر در شهرک‌ها و نواحی صنعتی استان قرار دارد که ۶۲۶ واحد آن با ظرفیت ایجاد ۱۵ هزار و ۳۸۸ فرصت شغلی فعال است.

همچنین مسئولان صنعت، معدن و تجارت گلستان برای توسعه صنعت استان برنامه کوتاه‌مدت ترسیم کرده که مهمترین آن، تحقق رشد هشت درصدی در سال ۱۴۰۱ است.

برای رسیدن به این هدف، برنامه‌ها و طرح‌های پیشنهادی این بخش در قالب سه طرح و ۶ پروژه با پوشش ۴۳۷ واحد صنعتی با سرمایه‌گذاری ۴۷ هزار و ۵۰ میلیارد ریال و ۷۷ طرح معدنی با سرمایه‌گذاری ۱۳ هزار و ۱۷۰ میلیارد ریال تدارک دیده شده است.

طرح‌های تعریف شده در حوزه واحدهای صنعتی با پوشش ۴۳۷ طرح و سرمایه‌گذاری ۴۷ هزار و ۵۰ میلیارد ریال شامل تکمیل ۹۱ طرح نیمه تمام و در دست اجرا با سرمایه‌گذاری ۲۹ هزار و ۱۷۰ میلیارد ریال، احیای ۶۲ واحد غیرفعال، راکد و مزایده‌ای با سرمایه‌گذاری سه هزار و ۶۸۰ میلیارد ریال، افزایش ظرفیت ۲۸۴ واحد فعال و نیمه فعال با سرمایه‌گذاری ۱۴ هزار و ۲۰۰ میلیارد ریال است.

همچنین در حوزه معادن گلستان، ۷۷ طرح با سرمایه‌گذاری ۱۳ هزار و ۱۷۰ میلیارد ریال دیده و در دست پیگیری و اجرا است. معادن گلستان شامل ذغال‌سنگ، سنگ لاشه آهکی، صدف، ید، سنگ آهک و سنگ نسوز است که اکنون ۶۱ پروانه بهره‌برداری با ۲۹۰ میلیارد ریال سرمایه‌گذاری و ایجاد هزار و ۷۳۷ فرصت شغلی صادر شده و ظرفیت ذخیره قطعی این معادن ۲ میلیارد و ۲۵۷ میلیون و ۸۷۲ هزار تن و استخراج سالانه ۲۲ هزار و ۸۷۰ تن است.

با توجه به ظرفیت‌های بالقوه در بخش صنعت گلستان، سرمایه‌گذاری در ایجاد صنایع کوچک، متوسط و به‌ویژه صنایع بزرگ، رفع مشکلات زیرساخت‌های شهرک‌ها، نواحی صنعتی و منطقه ویژه اقتصادی اترک در حوزه‌های مختلف به‌ویژه تأمین آب و برق، تأمین نقدینگی واحدهای تولیدی، و رفع موانع چندین ساله ایجاد پایانه صادراتی محصولات کشاورزی در گرگان از جمله مهم‌ترین مطالبه فعالان اقتصادی، دست‌اندرکاران و مسئولان ارشد گلستان برای رونق اقتصادی بخش صنعت استان است.

استان گلستان با یک میلیون و ۸۶۹ هزار نفر جمعیت در همسایگی کشور ترکمنستان از شمال و سه استان مازندران از غرب، سمنان از جنوب و خراسان شمالی از غرب قرار دارد و اقتصاد اصلی ساکنان آن بر پایه کشاورزی استوار است.

گلستان به سبب مزیت‌های نسبی در حوزه معدن، زمینه تولید ثروت و خلق ارزش افزوده در این مقوله را برخوردار است و می‌توان با ایجاد زیرساخت‌های مناسب و هدایت صحیح سرمایه‌ها و منابع تحولات مثبتی را در این بخش ایجاد کرد. بخش معادن زغال‌سنگ، با چالش تأمین مالی و فقدان سازوکارها و ابزارهای مالی مناسب برای تأمین سرمایه در گردش مواجه بوده که این بخش با حمایت دولت قابل حل است. علاوه بر آن، در اغلب

---

مناطق و حوزه‌های معدن‌خیز استان به‌ویژه مناطق شرقی استان، ضعف‌ها و نواقص بسیاری در زیرساخت‌های حمل‌ونقل ریلی و جاده‌ای و زیرساخت‌های انرژی و آب وجود دارد که باید برطرف شود.



تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های

بخش صنعت و معدن استان گلستان

بامروری بر سند چشم انداز استان در آفریق ۱۴۰۴

## مقدمه

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

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش دامپروری استان (بعنوان 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 صنعت و معدن علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود.

همانگونه که در ادامه این فصل ملاحظه 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 صنعت و معدن استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم انداز» شامل اجزای سه گانه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

با توجه به موارد فوق الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم انداز استان گلستان» خلاصه ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کندنایج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهار گانه 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 صنعت و معدن استان» شده است.

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

### مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش صنعت و معدن 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، ناچاراً پس از تعیین استاندار جدید، طرح مذکور مطابق با مدل اصلی و الگوریتم تدوین سند (مدل شماره I) مجدداً در سال ۱۳۹۶ توسط این شرکت تهیه و ارائه شد.

در زمان ارائه طرح نامه یا پیشنهاد<sup>۱</sup> پژوهشی و روش شناسی (متدولوژی) انجام این پروژه در آبان ماه ۱۳۹۶ به استاندار وقت، از تدوین سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام، تأیید و ابلاغ آن توسط مقام معظم رهبری بیش از یک دهه می گذشت و تا سال ۱۳۹۵ سیاست های کلی نظام ذیل این چشم انداز برای 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.

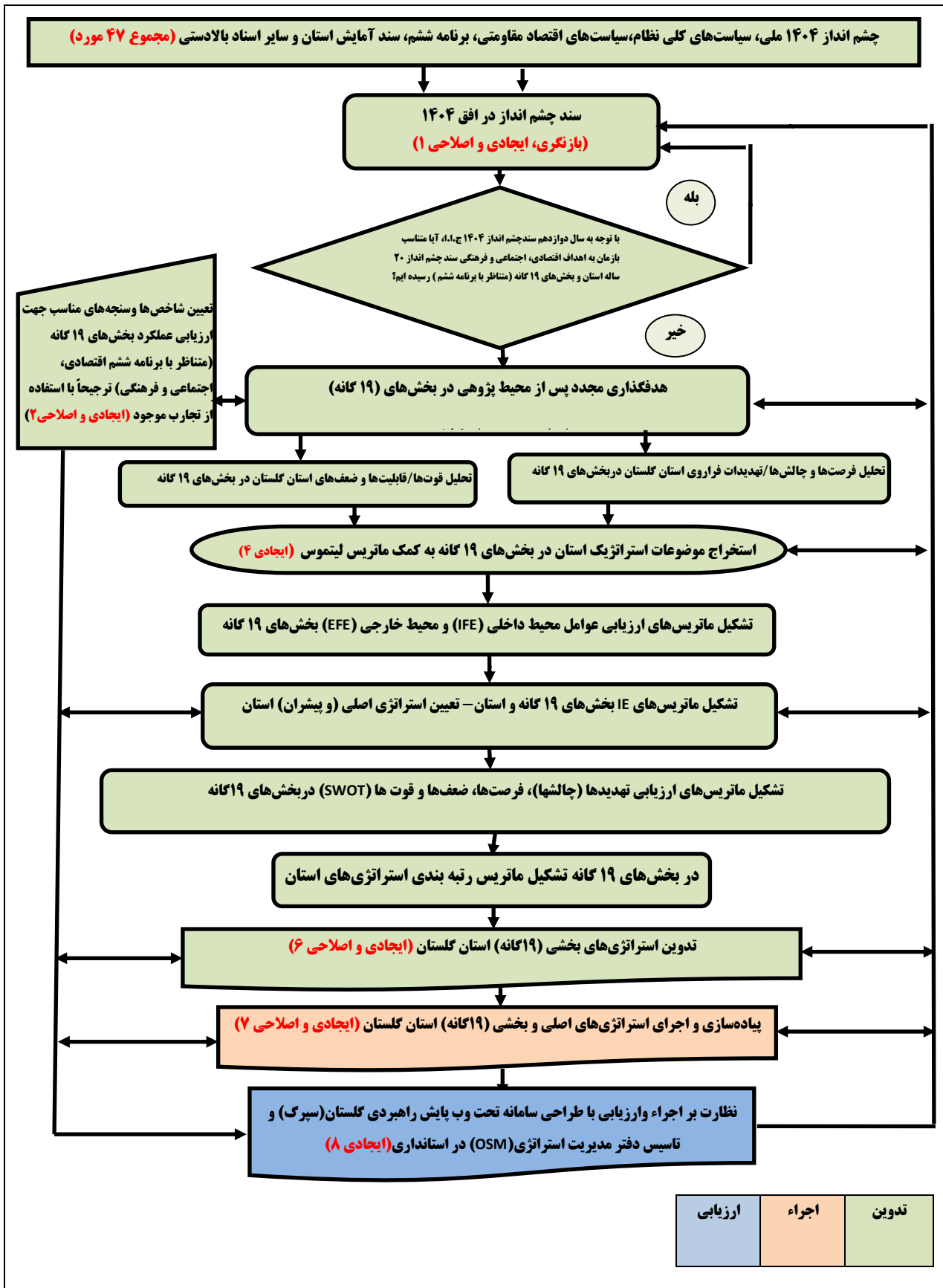
مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آنها در چاپ کتاب سند چشم انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

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

<sup>1</sup> Proposal

۲. تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴
  ۳. تعیین شاخص های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم انداز و برنامه راهبردی جدید استان
  ۴. تعیین موضوعات راهبردی<sup>۱</sup> استان و بخش های ۱۹ گانه آن
  ۵. تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان
  ۶. تعیین استراتژی های بخشی استان در بخش های ۱۹ گانه 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 صنعت و معدن 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 زائد الوصفی داشته اند.

<sup>۱</sup> Strategic Issues



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

جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات 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 ضوابط	۶۰٪	۱۰۰٪	۳۰۰۰	۱۲	تحویل اسفندماه ۹۷
۳	گزارش بیانیه چشم‌انداز جدید استان و چکیده‌ای از استراتژی اصلی و پیشران به همراه ضوابط	۱۰٪	۱۰۰٪	۲۳۰	۳	تحویل تیرماه ۹۸
۴	گزارش استراتژی اصلی و پیشران استان بعلاوه شناسایی و محاسبه ظرفیت‌های رشد (هزینه فرصت ازدست‌رفته)، گلوگاه‌ها و محدودیت‌ها در بخش‌های ۱۹ گانه و صنایع و فعالیت‌های زیربخش آن‌ها	۵٪	۸۰٪	۱۰۰	۱	---
۵	گزارش اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی در ۱۹ بخش، استراتژی‌های وظیفه‌ای و فهرست اقدامات اساسی و پروژه‌های ذیل آن‌ها به همراه ضوابط	۵٪	۷۰٪	۵۰۰	۲	---
۶	گزارش سامانه «سپرگ» به همراه نرم‌افزار داشبورد مدیریتی برای دفتر OSM	۵٪	۵۰٪	۱۰۰	-	اتمام سه ماه پس از تأسیس دفتر OSM
<b>جمع</b>		۱۰۰٪		۴۱۶۰	۲۰	

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و 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 به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالیکه مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.
۴. مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب<sup>۱</sup> نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی با توجه به اقتضائات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.
۵. نهایتاً اینکه پاسخ دقیق، جامع و یکپارچه به سه سؤال کلیدی در مورد استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن (شامل الف) موقعیت فعلی، ب) افق و چشم‌انداز، ج) استراتژی و برنامه رسیدن به چشم‌انداز، صرفاً به کمک دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که از جامعیت و یکپارچگی بیشتری نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی برخوردار است صورت می‌گیرد نه سایر انواع برنامه‌ریزی تک‌بعدی یا چندبعدی از جمله برنامه‌ریزی آمایش.

<sup>۱</sup> Good Governance

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

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

۱. ایدئولوژی محوری<sup>۱</sup>

۲. آینده متصور<sup>۲</sup>

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

درواقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره یین و یانگ<sup>۳</sup> 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، یین تغییر نمی کند و یانگ را که همان آینده متصور است، کامل می سازد.



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

<sup>1</sup> Core Ideology

<sup>2</sup> Envisioned Future

<sup>3</sup> Yin And Yang

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



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

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

**ب) مقصود محوری<sup>۲</sup>:** قسمت دوم ایدئولوژی محوری، در واقع دلیل وجود سازمان است. یک مقصود محوری تأثیر گذار، انگیزه های ایده آل گرایانه افراد را برای انجام امور سازمانی منعکس می کند. به بیان دیگر، این همان روح سازمان است و نباید با اهداف و استراتژی های سازمان اشتباه گرفته شود. در واقع بر خلاف 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<sup>۳</sup> ۱۰ تا ۳۰ ساله<sup>۳</sup>:** 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<sup>۴</sup>:** علاوه بر اهداف با ویژگی های یاد شده، یک چشم انداز دارای «شرح شوق انگیز و شور انگیز» از آینده است. شرح شوق انگیز از آینده، تصویری واضح، جذاب و مشخص از وضعیتی

<sup>1</sup> Core Values

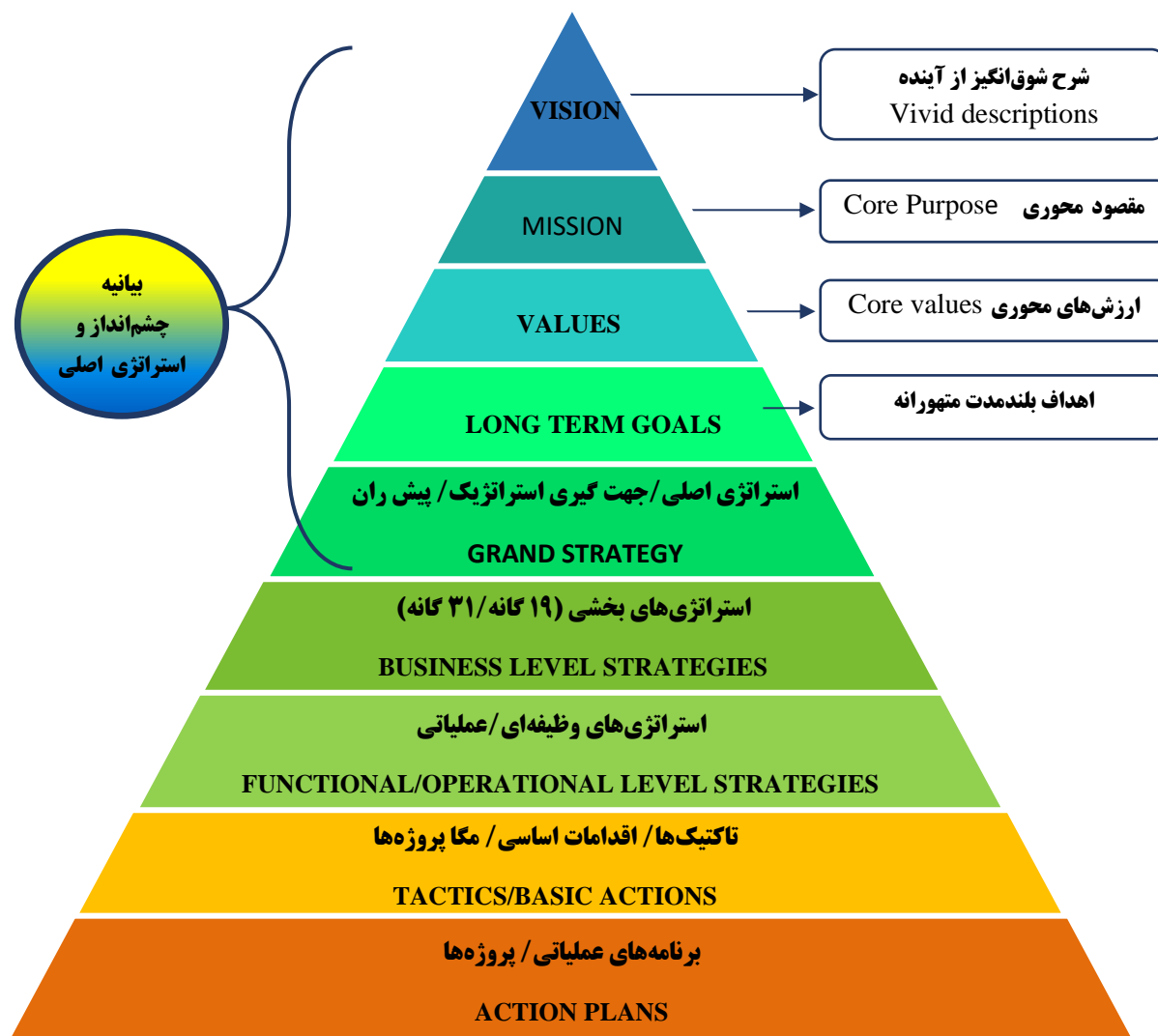
<sup>2</sup> Core Purpose

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

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

است که در صورت رسیدن به اهداف تعیین شده، حاصل می شود. شور، احساس و باور بخش های اصلی یک «شرح شوق انگیز» هستند.

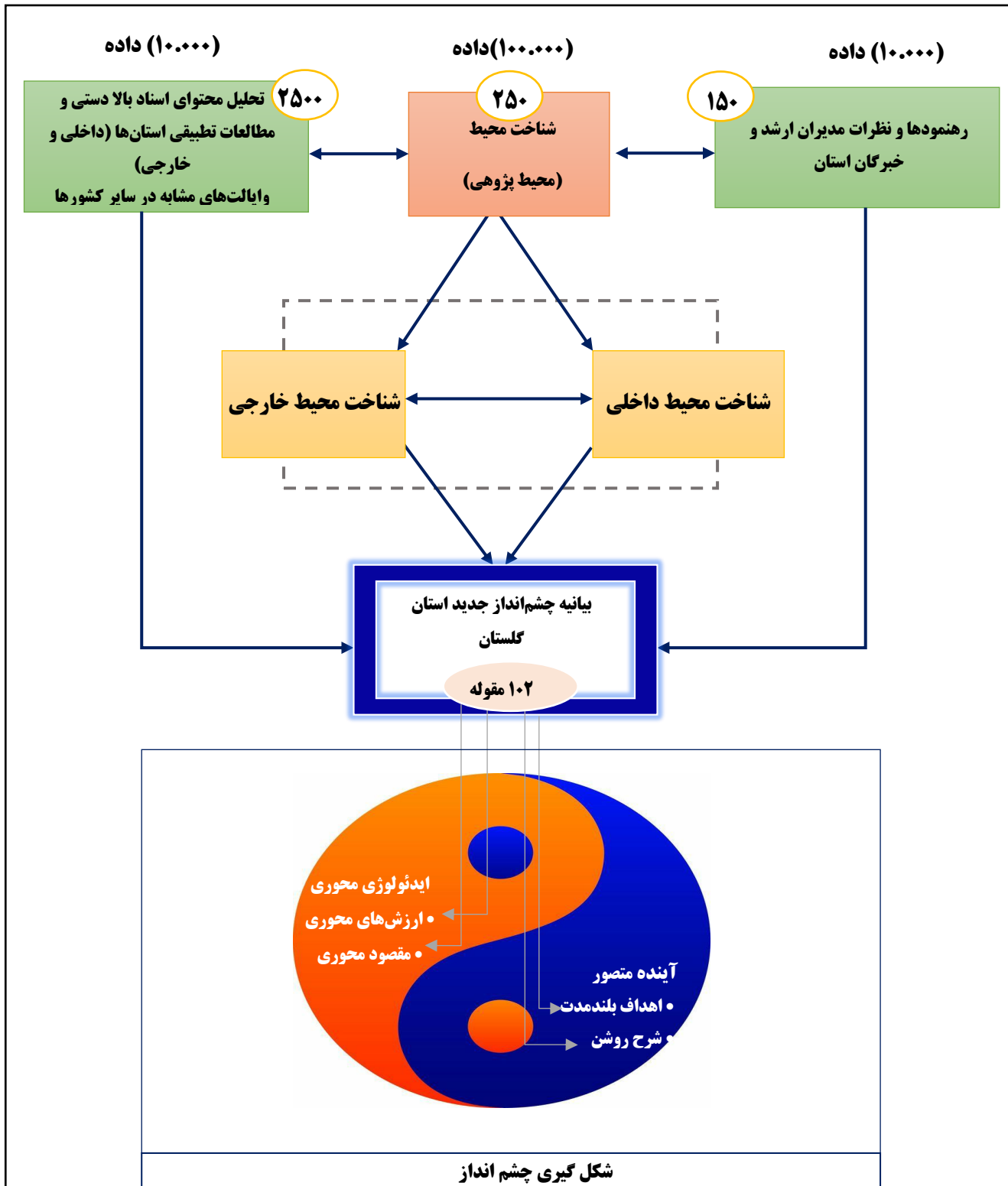
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.



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 اسناد بالادستی و اخذ نظرات مدیران ارشد و خبرگان استان بر اساس ماهیت خود به ۴ گروه نظریه کولینز و پوراس تفکیک و تقسیم شده اند.



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

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصود محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست+ تخریب فزاینده محیط‌زیست	*	*		*	اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع آب+ بهره‌وری پایین آب+ بهره‌وری پایین منابع طبیعی استان+ بهره‌وری پایین انرژی+ وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری+ مدیریت بهره‌ور منابع آب+ مدیریت بهره‌ور منابع انرژی		*		*	اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی		*			اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری+ وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری	*			*	اسناد بالادستی+ اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	توسعه سرمایه انسانی		*			اسناد بالادستی
۷	دانش محوری	*			*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن	*				اسناد بالادستی
۹	عدالت محوری	*				اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته		*			اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*				اسناد بالادستی
۱۲	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
۲۶	سهم پایین بخش تعاونی در توسعه		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
	آبزی پروری					
۴۸	بهبود فضای کسب و کار + فضای نامناسب کسب و کار		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۹	توسعه پایدار شهری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۰	توسعه پایدار دامپروری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۱	توسعه روابط 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
۷۵	سهم پایین تجارت الکترونیک در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

## متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

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

### مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی

ماری و معنوی شهروندان

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

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

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



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

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

ارزش‌های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت‌هایش در راستای چشم‌اندازش بر آن تکیه می‌کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش‌ها مجموعه دیدگاه‌هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن‌ها مؤثرند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱). از سویی می‌توان ارزش‌ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آن‌ها انجام داده یا فرو می‌گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می‌کند (بابایی، ۱۳۷۲). به‌عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی -

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

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

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

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

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط‌زیست و منابع طبیعی
۲	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران
۵	توسعه سرمایه انسانی	اسناد بالادستی	صنعت و معدن - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته	اسناد بالادستی	صنعت و معدن - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب
۷	متنوع سازی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + آب + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۸	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی	اسناد بالادستی	صنعت و معدن - علم و فناوری، آموزش عمومی + حقوقی و قضایی
۹	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + بودجه مالی عمومی
۱۰	تاب‌آوری (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 منطقه‌ای
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان +	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط

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

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

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

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

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

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

ضمن 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 آنها را به کار گرفت. میزان تحقق اهداف کلان سازمان، معیاری مناسب برای ارزیابی های مختلف می باشد.

مطابق نظر پیرس و رایبسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می آید. این ویژگی ها عبارتند از: مشخص بودن<sup>۱</sup>، قابل اندازه گیری بودن<sup>۱</sup>، دست یافتنی و عمل گرا<sup>۱</sup>، واقع بینانه<sup>۱</sup>، دارای محدوده زمانی و

<sup>۱</sup> Specific

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

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

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

<sup>1</sup> Measurable

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

<sup>3</sup> Realistic

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

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

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

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

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

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

با بابر خرداری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و 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 نغرا نغور / سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



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

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

را تشریح می کند:



نمودار ۳-۵: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک

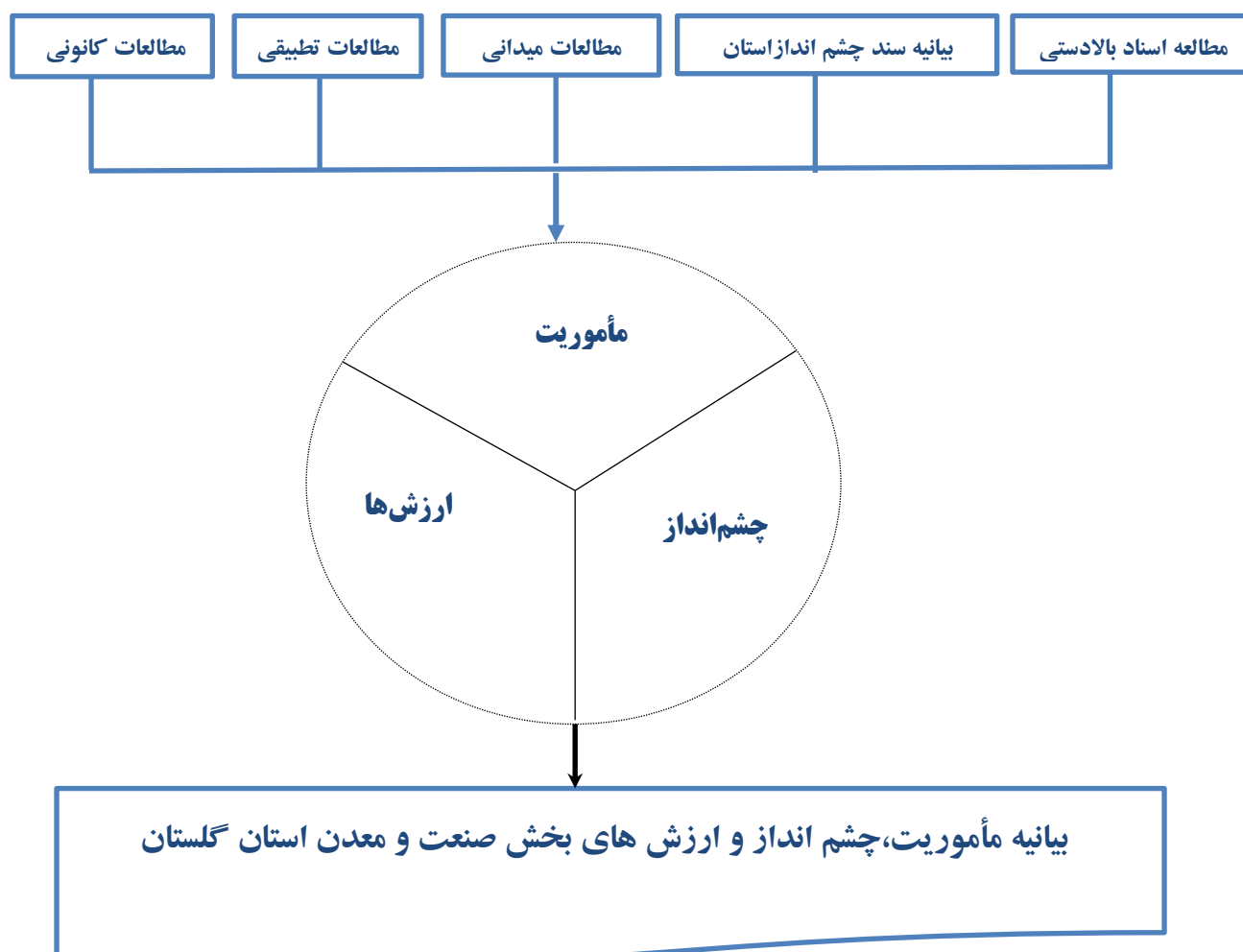
فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

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

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

## ۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش صنعت و معدن استان گلستان

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



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

<sup>1</sup> Gronded Theory

## \*مطالعات اکتشافی\*

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

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

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

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

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش صنعت و معدن استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که وجود «بخش صنعت و معدن 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 صنعت و معدن استان گلستان» در آنها فعالیت می کند، نیاز کشور و استان به خدمات و محصولات آن مشخص می شود. بررسی نیاز خدمت گیرندگان در دامنه جغرافیایی، وجود «بخش صنعت و معدن استان گلستان» را در تأمین خدمات مورد نیاز آنها 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 صنعت و معدن 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 آنها استفاده می شود. معیار واحد یا جهان شمولی برای تعیین ترکیب مناسب از بخش ها (سازمان ها) مشابه وجود ندارد. به طور تجربی، پیشنهاد می شود در انتخاب بخش ها (سازمان ها) مشابه برای انجام مطالعه تطبیقی، علاوه بر سازمان های مشابه داخل کشور، نمونه هایی از کشورهای مشابه (مانند مالزی)، همسایه (مانند ترکیه با عراق) و پیشرفته (مانند کشورهای اروپایی) انتخاب شود.

اکنون 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 صنعت و معدن 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 کاربرد 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 صنعت و معدن 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	«اقتصاد مقاومتی» ابلاغ سیاست های کلی	۱۳۹۲
۲	آمایش استان	۱۴۰۰
۳	قانون برنامه ششم توسعه کشور	۱۳۹۶
۴	سند ارتقای بهره وری بخش صنعت	۱۴۰۰
۵	سند ملی آمایش سرزمین	۱۳۹۹
۶	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۷	سیاست های رونق تولید در بخش صنعت و معدن از منظر ارتقای بهره وری	۱۳۹۹
۸	سیاست های توسعه بازار در بخش صنعت و معدن از منظر تأمین مالی صادرات	۱۴۰۰
۹	قانون تشویق و حمایت سرمایه گذاری	۱۳۸۱

**۲-۲-۳) سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:** همانگونه 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 صنعت و معدن 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 صنعت و معدن 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 ۳-۱۱ فهرست شده است.

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

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

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Department of mineral resources strategic plan: 2011-2014 SOUTH AFRICA	۲۰۱۱	آفریقای جنوبی
۲	Oregon department of geology and mineral industries strategic framework 2015-2021	۲۰۱۵	آمریکا
۳	Ministry of industrialization and enterprise development draft strategic plan (2013 – 2017) KENYA	۲۰۱۳	کنیا
۴	Agency Strategic Plan Department of Mines, Minerals and Energy	۲۰۰۵	
۵	Greenlands_Mineral_Strategy_2020-2024	۲۰۲۰	گرینلند
۶	Strategic plan document ministry of mines		هند
۷	Ministry of Industrialisation, Trade and SME Development Strategic Plan 2017-2022	۲۰۱۷	نامبیا
۸	Northwest Territories Mineral Development Strategy		کانادا
۹	Quebec plan for the development of critical and strategic minerals 2020-2025	۲۰۲۰	کانادا
۱۰	Ministry of trade and industry republic of trinidad Tobago STRATEGIC PLAN 2016-2020	۲۰۱۶	جمهوری ترینیداد و توباگو



## 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 وزارت منابع معدنی آفریقای جنوبی ۲۰۱۴-۲۰۱۱

معدن به عنوان یکی از محرک‌های اقتصادی کلیدی در ایجاد مشاغل در زنجیره‌های ارزش مختلف در سراسر مناطق صنعتی آفریقای جنوبی معرفی شده است.

### چشم‌انداز ۲۰۲۵

پیشرو در تحول آفریقای جنوبی از طریق رشد اقتصادی و توسعه پایدار تا سال ۲۰۲۵.

### مأموریت

مدیریت و ارتقاء بخش معدن برای تحول، رشد، توسعه و اطمینان از اینکه همه مردم آفریقای جنوبی از ثروت معدنی این کشور بهره‌مند می‌شوند.

### ارزش‌های اصلی

➤ اولویت قرار دادن مردم

➤ اخلاق

➤ صداقت

➤ کمال

➤ مسئولیت‌پذیری

➤ حرفه‌ای بودن

### اهداف

➤ افزایش سرمایه‌گذاری در بخش معدن

➤ بهبود شرایط بهداشت و ایمنی در بخش معدن

➤ دستیابی به منفعت عادلانه و پایدار از منابع معدنی

➤ تحول در بخش معدن

➤ ایجاد بخش معدن کارآمد، مؤثر و توسعه محور

### ۲-۴-۲ (۳) چارچوب استراتژیک وزارت زمین‌شناسی و صنایع معدنی اورگان ۲۰۱۵-۲۰۲۱

### مأموریت

ارائه اطلاعات و مقررات مربوط به علم زمین‌شناسی برای ایمنی و شکوفایی اورگان

## چشم انداز

- آمادگی در برابر خطرات طبیعی
- در نظر گرفتن خطرات طبیعی در تصمیمات برای آینده
- درک پتانسیل منابع و توسعه آن
- کمک به سلامت سواحل، رودخانه‌ها، جنگل‌ها و سایر اکوسیستم‌ها از طریق علم زمین شناسی

## ارزش‌های اصلی

- تعهد
- مطابق بودن با استانداردهای علمی
- حرفه‌ای بودن
- نوآوری
- همکاری
- پاسخگویی

## اهداف استراتژیک (Strategic Goals)

- سازماندهی اورگان به منظور ارزیابی منابع و مخاطرات طبیعی، حفاظت از اکوسیستم‌های سالم، توسعه ایمن و محتاطانه روستایی و شهری
- ایجاد و گردآوری ارزیابی‌های جامع از مخاطرات طبیعی، سطح آسیب‌پذیری جامعه و ترویج استراتژی‌های کاهش خطر برای ایجاد تاب‌آوری در جامعه
- توسعه معدنی، نفت و گاز و انرژی زمین‌گرمایی برای حفاظت از محیط‌زیست، اقتصاد و مردم اورگان
- رهبری، توسعه مشارکت‌ها و حفظ استانداردهای حرفه‌ای برای بهینه‌سازی عملیات جهت دستیابی به مأموریت آژانس
- ارائه اطلاعات علوم زمین، مدیریت منابع و مخاطرات طبیعی برای حمایت از تصمیمات و راه حل‌ها در سطوح فردی، محلی، منطقه‌ای و سراسری

۳-۴-۲-۳) پیش‌نویس برنامه راهبردی وزارت صنعت و توسعه کنیا ۲۰۱۷-۲۰۱۳

با وجود اینکه بخش صنعتی کنیا در منطقه‌ای نسبتاً بزرگ واقع شده است چندان پویا نبوده که بتوانند به عنوان «موتور رشد اقتصادی»، به‌ویژه در مقایسه با اقتصادهای نوظهور تازه صنعتی شده عمل کند که این موضوع به تعدادی از چالش‌ها از جمله: ارزش افزوده کم، دسترسی محدود به بازار و پایگاه صادرات محدود، هزینه بالای

آب و برق و خدمات پشتیبانی، دسترسی محدود به منابع مالی بلندمدت مقرون به صرفه، هزینه بالای زمین صنعتی، ارتباطات محدود پیمانکاری صنعتی، انتقال فناوری محدود، جذب کم سرمایه گذاری مستقیم داخلی و خارجی هجوم کالاهای تقلبی و نامرغوب و در نتیجه کاهش ظرفیت تولید، مربوط می شود.

### چشم انداز

رسیدن کنیا به اقتصادی با درآمد متوسط که به سرعت در حال صنعتی شدن است.

### مأموریت

تسهیل توسعه بخش صنعتی، خصوصی و تعاونی رقابتی در سطح جهانی از طریق ایجاد محیطی توانمند.

### ارزش های اصلی

- تمرکز بر مشتری
- کمال
- کار گروهی
- حرفه ای بودن
- خلاقیت و نوآوری
- کارایی و اثربخشی
- انصاف
- تعهد به پایداری زیست محیطی

### اهداف استراتژیک

- انجام اصلاحات سیاسی، قانونی و نهادی برای صنعتی سازی و توسعه بنگاه ها
- جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی برای صنعتی شدن و توسعه بنگاه ها
- تسهیل ایجاد و گسترش اشتغال مولد در زیربخش های تولیدی و بنگاه های کارگری
- ارتقا تحقیق و توسعه (R&D)، نوآوری و پذیرش فناوری
- تسهیل ظرفیت سازی برای توسعه صنعتی و سازمانی و ارائه خدمات با کیفیت
- ترویج ارزش افزوده بالا، توسعه محصول، تنوع تولید
- ارتقای استانداردها، زیرساخت های کیفیت و حفاظت از حقوق مالکیت معنوی
- افزایش بهره وری و رقابت پذیری در بخش های صنعتی، شرکتهای و تعاونی برای دسترسی به بازار
- ایجاد یک محیط تجاری مساعد برای افزایش رشد و رقابت بخش خصوصی.

**۴-۲-۳) برنامه استراتژیک اداره معادن، مواد معدنی و انرژی**

اداره معادن، مواد معدنی و انرژی به عنوان یک آژانس خدماتی انرژی، زمین شناسی و استخراج مواد معدنی که ایمنی کارگران و حفاظت از محیط زیست را رعایت می کند، به رسمیت شناخته می شود.

**مأموریت**

توسعه و حفظ انرژی و منابع معدنی به شیوه ای ایمن و سازگار با محیط زیست برای حمایت از اقتصاد مولدتر

**چشم انداز**

- مورد توجه قرار گرفتن به عنوان آژانس نمونه و شناخته شده در رهبری صحیح مردم
- استفاده از برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک برای ارائه خدمات و اطلاعاتی با کیفیت بالا که از دیدگاه مشتریان و عموم ارزش افزوده ایجاد کند.

**ارزش های اصلی**

- اخلاق مداری
- انصاف
- احترام
- مسئولیت پذیری
- شفافیت
- عملکرد شایسته
- یکپارچگی
- قانون مداری
- نوآوری
- فداکاری

**۵-۲-۳) استراتژی بخش معدن گرینلند ۲۰۲۰-۲۰۲۴**

با وجود اینکه گرینلندی طی سال های متمادی شاهد فعالیت های اکتشافی قابل توجهی بوده است لیکن همچنان مناطقی وجود دارند که اکتشاف نشده و می توانند به توسعه بیشتر کمک کنند. لذا با توجه به اهمیت اکتشاف برای توسعه صنعت منابع معدنی ، استراتژی جدید بخش معدن با تمرکز بر ایجاد چارچوب مناسب جهت جذب شرکت های اکتشافی علاقه مند به سرمایه گذاری در گرینلند تدوین شده است.

## چشم انداز

چشم انداز کلی ما متمایز نمودن اقتصاد، ایجاد مشاغل جدید، مهارت ها و کسب و کار برای شرکت های موجود و کمک به خزانهداری و توسعه اقتصادی به نفع گرینلند است.

## اولویت های استراتژیک

- ارتقا اشتراک گذاری دانش زمین شناسی
- مدیریت کارآمد، قابل پیش بینی و شفاف
- تسهیل گذار از اکتشاف به بهره برداری
- توسعه پایدار صنایع معدنی
- مالیات و حق امتیاز رقابتی

۳-۲-۴-۶ سند طرح راهبردی وزارت معادن هند

## چشم انداز

ترویج استفاده بهینه از منابع معدنی برای توسعه صنعتی و اجتماعی-اقتصادی، از طریق اکتشاف علمی، شیوه های استخراج معدنی پایدار و تحقیق و توسعه

## اهداف

- ترویج اکتشاف علمی برای گسترش ذخایر معدنی در هند
- استخراج پایدار
- رسیدگی به نیازهای ذینفعان کلیدی
- توسعه مشارکت با دولت های ایالتی و سایر ذینفعان برای مدیریت منابع معدنی و توسعه صنایع مبتنی بر مواد معدنی

- حمایت از صنعت هند در دسترسی به منابع معدنی در سطح جهان برای تضمین امنیت مواد خام
- در نظر گرفتن وزارت خانه به عنوان تدوین کننده سیاست های فنی-اقتصادی و ترویج دهنده فعالیت های علمی

## عملکرد

وزارت معادن مسئول بررسی و اکتشاف کلیه مواد معدنی غیر از نفت، گازهای طبیعی و مواد معدنی اتمی است.

## طرح کلی استراتژی

ما باید بر نقاط قوت خود تکیه کنیم و نقاط ضعف را برطرف کنیم. به طور کلی، این امر مستلزم مشورت و تفکر بوده که در چند سال گذشته انجام شده است (به عنوان مثال، اصلاحات GSI، اصلاحات IBM، قانون MMDR، و غیره)، حل مسائل عمده در این طرح و سپس اجرای آنها به طور سیستماتیک طی چند سال آینده از طریق قوانین و دستورالعمل‌ها انجام می‌شود. نقش یک مکانیسم اجرایی مناسب برای این فرآیند بسیار مهم است.

## اولویت‌ها

- ایجاد یک انجمن و راه ارتباطی برای تعامل با سهامداران کلیدی و در نظر گرفتن نیازهای واقعی آنها در دستور کار وزارت معادن
- تعریف دستورالعمل‌ها و تشویق پیروی از شیوه‌های علمی و معدنی پایدار در چارچوب توسعه پایدار
- ایجاد سیستمی برای شفاف‌سازی عملکرد در فرآیندهای کلیدی خارجی (به عنوان مثال، فرآیند امتیازدهی مواد معدنی) و پیشرفت ابتکارات داخلی کلیدی
- ارتقا دسترسی به برنامه‌ها و اختیارات سیاست‌های فنی-اقتصادی برای موضوعات مهمی مانند ارزش افزوده، بهره‌برداری، سرمایه‌گذاری، اکتشاف با تکنولوژی بالا، مواد معدنی استراتژیک، فرآیندها و فناوری‌های بازیافت، تعطیلی معادن و غیره.

### ۷-۴-۲) برنامه راهبردی وزارت تجارت صنعتی و توسعه SME1 نامیبیا ۲۰۲۲-۲۰۱۷

این سند به عنوان یک راهنما که وزارت صنعت تجارت و توسعه SME را از موقعیت فعلی به مقصد مورد نظر می‌رساند عمل می‌کند. برای اطمینان از اجرا، برنامه استراتژیک ما به برنامه سالانه تبدیل می‌شود که پایه‌ای را برای اجرای مدیریت عملکرد مبتنی بر نتایج تشکیل می‌دهد. این سیستم میزان پیشرفت اجرای برنامه استراتژیک را در راستای اجرای پیش‌بینی شده سیستم مدیریت عملکرد و سیستم نظارت، ارزیابی و گزارش پیشرفت که به طور منظم انجام خواهد شد، اندازه‌گیری می‌کند.

## چشم‌انداز

عامل پیشرو برای تحول ساختاری اقتصادی

## مأموریت

ایجاد و حفظ محیط تجاری مساعد از طریق ارزش افزوده، دسترسی به بازار، توسعه شرکت و ترویج سرمایه‌گذاری به نفع همه

<sup>1</sup> Small & Medium Enterprises

## ارزش های اصلی

- کار تیمی
- حرفه ای بودن
- شفافیت
- صداقت
- نوآوری
- پاسخگویی

## اهداف استراتژیک

- ارتقای تولید برای تحقق صنعتی شدن
- ترویج فرهنگ کارآفرینی برای توسعه شرکت ها
- ترویج و دسترسی مطمئن به بازار برای محصولات نامییا.
- ایجاد یک محیط مناسب و رقابتی برای رشد کسب و کار
- ترویج، جذب و حفظ سرمایه گذاری
- افزایش عملکرد سازمانی

### ۸-۴-۲-۳) استراتژی توسعه مواد معدنی مناطق شمال غربی

بالغ بر ۸۰ سال، معدن سنگ بنای اقتصاد سرزمین های شمال غربی بوده است ما دارای منابع معدنی زیادی از جمله الماس، طلا، کبالت، بیسموت، تنگستن و خاک های کمیاب هستیم و پتانسیل معدنی گسترده در قلمرو ما نشان داده که این معدن در سال های آتی بخش مرکزی اقتصاد ما خواهد بود. یک قلمرو قوی که از مردم خود حمایت می کند با اقتصاد قوی شروع می شود. سرزمین های شمال غربی این پتانسیل را دارد که مرکز اقتصادی باشد از این رو به یک چارچوب محکم برای ایجاد این پتانسیل نیاز است. این استراتژی توسعه مواد معدنی و برنامه های اجرایی آتی ما را جهت انجام اقدامات مناسب برای حفظ صنعت معدنی پویا و سودمند راهنمایی می کند.

## چشم انداز

چشم انداز استراتژی توسعه مواد معدنی ما این است که به طور مسئولانه و پایدار، پتانسیل کامل منابع معدنی غنی خود را درک کرده و از آن برای تضمین رفاه پایدار برای ساکنان و جوامع استفاده کنیم.

## استراتژی

- ایجاد مزیت رقابتی
- ایجاد محیط نظارتی بهبود یافته
- افزایش مشارکت بومیان
- ترویج پایداری از جمله حفاظت از منابع و محیط زیست
- ارتقا آگاهی عمومی از اهمیت و تأثیرات بخش صنعت توسعه مواد معدنی و توسعه نیروی کار ماهر

### ۹-۴-۲) برنامه کبک برای توسعه مواد معدنی حیاتی و استراتژیک ۲۰۲۵-۲۰۲۰

اقتصاد جهانی به سرعت در حال تحول است و فناوری های جدید ضمن تسریع این تغییرات، سبک زندگی ما را متحول می کنند. دستگاه ها و تجهیزات هوشمند، هوافضا، ارتباطات راه دور، انرژی های تجدید پذیر، ذخیره سازی انرژی، بخش پزشکی و برق رسانی حمل و نقل، همگی بخش هایی با رشد بالا هستند که تأمین مواد معدنی حیاتی و استراتژیک (CSM) در آنها ضروری است. CSM ها نقش مهمی در زندگی روزمره ما دارند. آنها در بسیاری از اشیاء روزمره مانند: گرافیت، لیتیوم، کبالت و نیکل لازم برای ساخت باتری برای لپ تاپ، گوشی های هوشمند و وسایل نقلیه الکتریکی و عناصر گروه پلاتین در هارد دیسک های کامپیوتر یافت می شوند. تقاضا برای CSM ها به شدت در حال رشد است و عرضه آن به یک مسئله استراتژیک برای بسیاری از شرکت ها و ایالت ها تبدیل شده است.

## چشم انداز

کبک به عنوان یک شریک قابل اعتماد، اخلاق مدار و پایدار، که با تولید، تغییر شکل و بازیافت CSM های با کیفیت، به طور فعال به انرژی سبز جهانی و انتقال فناوری و ثروت آفرینی در اقتصاد سبزتر کمک می کند، شناخته می شود.

## اهداف

تشویق به توسعه و پایداری زنجیره های ارزش CSM، که از مزیت های رقابتی و دانش کبک بهره می برند ضمن کمک به حرکت در جهت انرژی سبز و جهت گیری های تکنولوژیک، به منظور توسعه پایدار، مقبولیت اجتماعی و ثروت آفرینی برای جامعه.

- ارزیابی پتانسیل منابع CSM در کبک
- ارتقا دانش CSM ها با تشویق هم افزایی در تحقیق، توسعه و نوآوری
- تقویت اکتشاف و توسعه پایدار CSM



- حمایت از تحول و ایجاد محصولات با ارزش افزوده مرتبط با بخش های CSM
- تشویق به ادغام اقتصاد دایره ای در زنجیره ارزش CSM (اقتصاد دایره ای یا چرخشی یک نظام اقتصادی است که هدف آن کمینه کردن ضایعات و بیشترین استفاده از منابع است).
- ترویج استقرار صنعت بازیافت CSM در کبک
- افزایش آگاهی مردم، ذینفعان محلی و بومی در مورد مسائل، اثرات و پیامدهای مربوط به توسعه CSM برای کبک و مناطق آن

#### ۱۰-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت صنعت و تجارت جمهوری ترینیداد و توباگو ۲۰۲۰-۲۰۱۶

وزارت صنعت و تجارت موظف است صادرات را به ویژه در بخش ها به غیر انرژی گسترش داده و با تسهیل و جذب سرمایه گذاری؛ حمایت از توسعه مشاغل رقابتی در سطح جهانی به رشد پایدار و تنوع اقتصادی؛ ضمن حصول اطمینان از توانمندسازی حمایت از مصرف کننده کمک کند. در این راستا، وزارت صنعت و تجارت به دقت چارچوب سیاست رسمی دولت جمهوری ترینیداد و توباگو برای صنعت و تجارت را مورد بررسی قرار داده و اطلاعاتی را در مورد نیازهای ذینفعان و یک برنامه جامع برای ترسیم مسیر خود در دوره ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰ ایجاد کرد.

#### چشم انداز

سازمانی پویا و مشتری مدار که خدمات یکپارچه و با کیفیت را برای رشد کسب و کار، گسترش تجارت و سرمایه گذاری و توانمندسازی مصرف کننده ارائه می دهد.

#### مأموریت

کار به عنوان یک تیم نوآور، حمایت از رشد کسب و کارها، تجارت و سرمایه گذاری برای افزایش رقابت جهانی و ارتقاء منافع مصرف کننده برای بهبود رفاه

#### ارزش های اصلی

- اعتماد و احترام متقابل
- نتیجه گرایی
- تعهد و فداکاری
- حرفه ای بودن
- کمال

## اهداف

- کسب و کارهای متنوع و رقابتی
- افزایش سرمایه گذاری
- توسعه و تنوع تجارت منطقه‌ای و بین‌المللی
- افزایش حمایت و توانمندسازی مصرف‌کنندگان
- تحول در عملکرد و ارائه خدمات وزارتخانه

### ۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی<sup>۱</sup> گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی‌های جمعیت شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می‌پردازند. در این بحث آزاد می‌توان از دیدگاه‌های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد.

مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می‌شود. روش‌های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش‌های پژوهشی است که استفاده از آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مناسب خود می‌تواند بسیار اثربخش باشد. این روش‌ها در میان پژوهشگران و صاحب‌نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه‌ای که حتی حجم زیادی از پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه‌شوندگان را در محیطی به‌دوراز تهدید و فشار بسنجد.

گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. به طوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه همزمان تعدادی از افراد است. تمرکز اصلی بر پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح شده بین پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان می‌باشد.

گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسشنامه‌های پیمایشی قابل درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را

<sup>۱</sup> Focus Group

کشف و استنباط می کنند. پژوهشگر در گروه های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه تری در مقایسه با مصاحبه های فردی به دست آورد.

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

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

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

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

مأموریت<sup>۱</sup> نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) و بیان گر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است.

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

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

چشم انداز<sup>۲</sup> سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) نشان دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم انداز به این

<sup>1</sup> Mission

<sup>2</sup> Vision

پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت بصورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها<sup>۱</sup> سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) می‌باشد. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط‌زیست و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند.

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

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

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

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

۳. **مشتری/ارباب‌رجوع:** باید مشخص شود که مشتریان و ارباب‌رجوعان سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه

<sup>۱</sup> Values

محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولاتی که سازمان (بخش) ارائه می کند برای چه کسانی می باشد (یعنی ارباب رجوعان و استفاده کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

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

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

#### ۵. تکنولوژی: سازمان (بخش صنعت و معدن 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 صنعت و معدن 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 صنعت و معدن استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش ها گنجانده شود.

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

سازمان های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش صنعت و معدن 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 صنعت و معدن 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 صنعت و معدن 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 صنعت و معدن 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 صنعت و معدن استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) بعنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

**۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره وری و پایداری:** هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می دهد و هر روندی که طی می کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش صنعت و معدن 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 صنعت و معدن 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 صنعت و معدن استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان های مشابه مشخص می کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را بصورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) به گونه‌ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می‌رسد که از این طریق می‌توان تا حدود زیادی مقبولیت و مشروعیت و احتمال موفقیت اجرای آن را افزایش داد. پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید بیانیه‌های سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش صنعت و معدن استان گلستان) می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرایند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها به‌نگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می‌کنند.

## ۲-۳-۳) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از: **شرکت مشاوره مدیریت:** که تهیه روش شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن ها و مواردی نظیر این ها را انجام داده و همچنین هماهنگی های لازم برگزاری جلسات و ... را انجام می دهد.

**گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش صنعت و معدن 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 حرفه ای 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 صاحب نظران داخلی و خارجی می توانند باشند.

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

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

## ۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

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

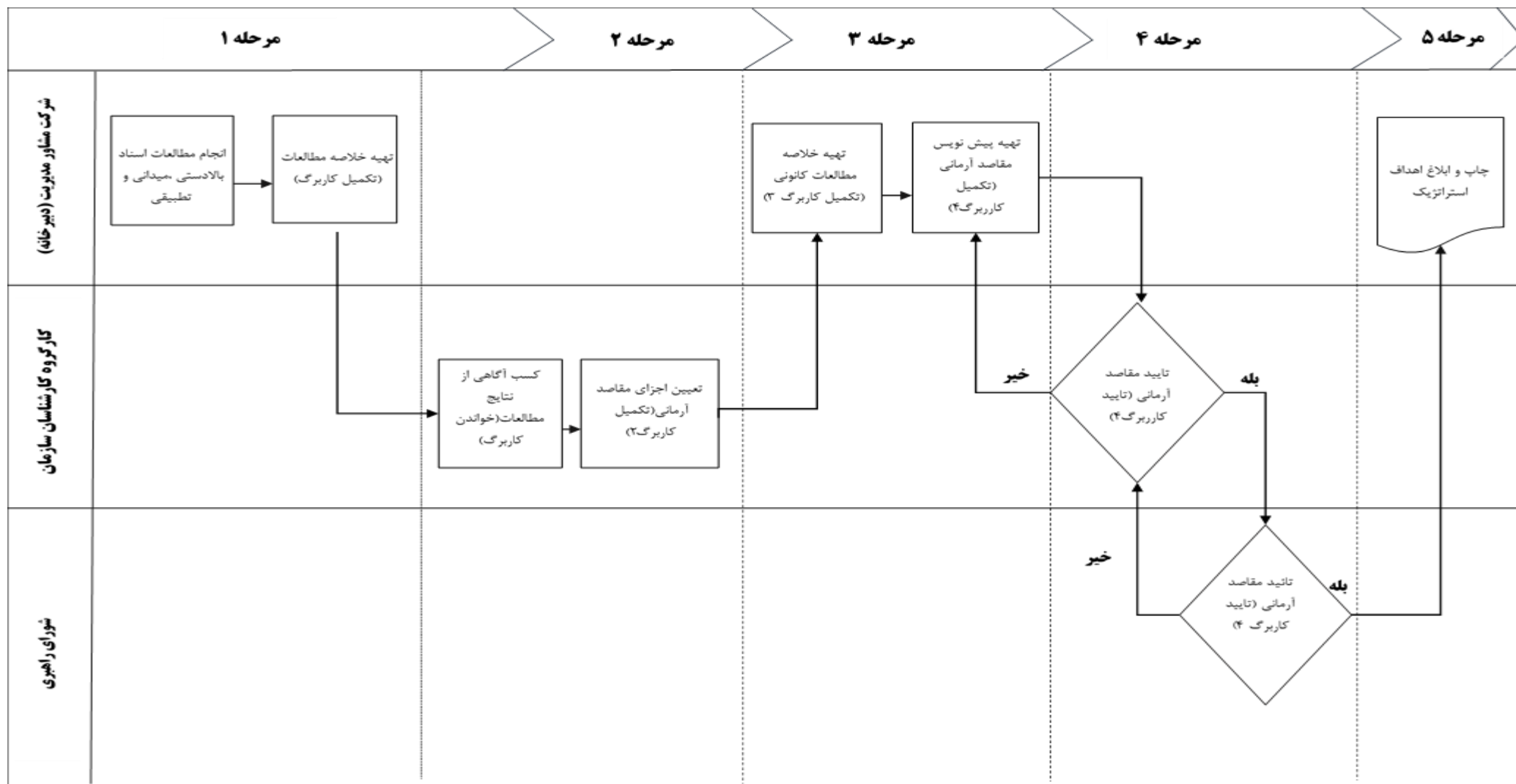
**مرحله ۲:** گروه کارشناسی (تیم تحقیقاتی) شرکت مشاور نتایج حاصل از مرحله ۱ را در کاربرگ شماره ۱ مشاهده، بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ شماره ۲ استفاده می کند. در این مرحله با تشکیل جلساتی با گروه کانونی در مورد اجزای مقاصد آرمانی بحث و تبادل نظر شده و نتایج مباحثات در کاربرگ مربوطه (شماره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

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



شکل ۴-۳: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

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

هر یک تشریح می‌شوند.

۱- کدگذاری باز<sup>۴</sup>

۲- کدگذاری محوری<sup>۵</sup>

۳- کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup>

<sup>1</sup> Grounded Theory

<sup>2</sup> Barney Glaser

<sup>3</sup> Anselm Strauss

<sup>4</sup> Open Coding

<sup>5</sup> Axial Coding

<sup>6</sup> Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند 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 می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. کدگذاری باز دربرگیرنده رویه‌های زیر است.

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

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

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

موریس دوورژه به نقل از برلسون بیان می‌کند که «تحلیل محتوا به سبب مقوله بندی هایش موفق می‌شود یا شکست می‌خورد» (دوورژه، ۱۳۶۲: ۱۲۶). در واقع این سخن بیان گر اهمیت مقوله‌ها و واحدها در تکنیک

<sup>۱</sup> Content Categories

تحلیل 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 پنج گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد

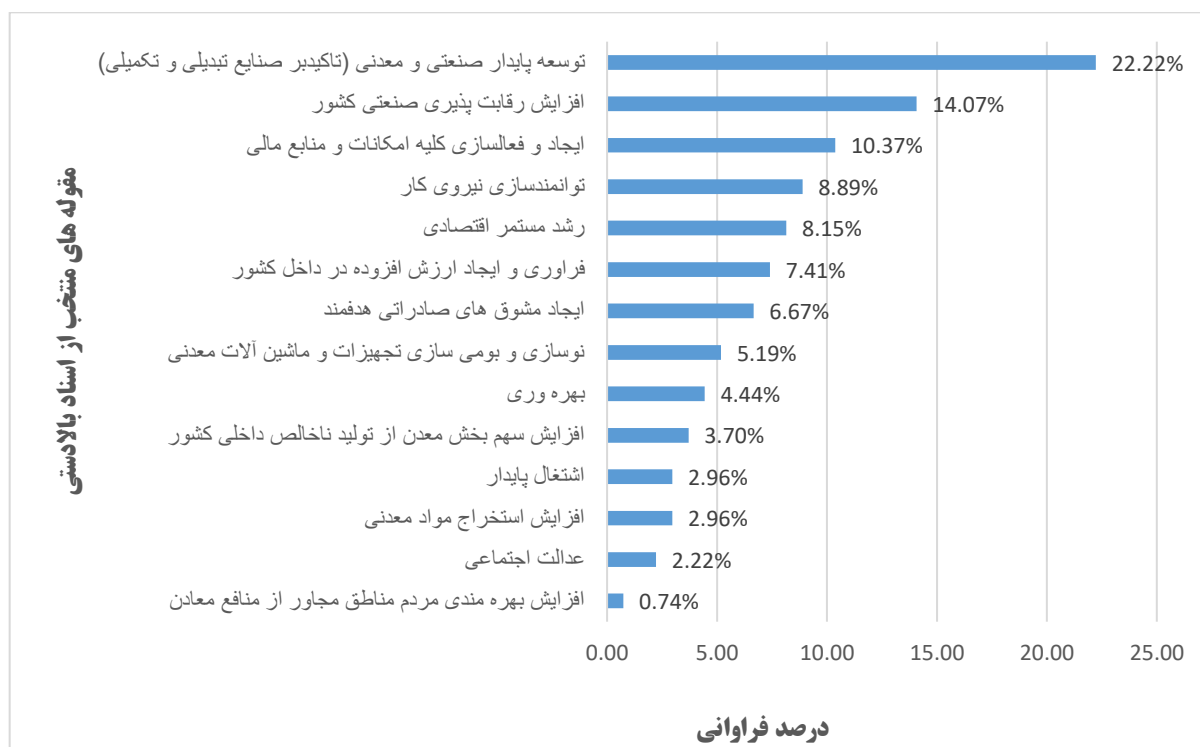
پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های مورد نیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش صنعت و معدن استان گلستان ارائه شده است.

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

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۱۴ 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 صنعت و معدن استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله	فراوانی
۱	توسعه پایدار صنعتی و معدنی (تاکید بر صنایع تبدیلی و تکمیلی)	۴۵
۲	افزایش رقابت پذیری صنعتی کشور	۳۴
۳	ایجاد و فعالسازی کلیه امکانات و منابع مالی	۲۹
۴	توانمندسازی نیروی کار	۲۷
۵	رشد مستمر اقتصادی	۲۶
۶	فراوری و ایجاد ارزش افزوده در داخل کشور	۲۵
۷	ایجاد مشوق های صادراتی هدفمند	۲۴
۸	نوسازی و بومی سازی تجهیزات و ماشین آلات معدنی	۲۲
۹	بهره‌وری	۲۱
۱۰	افزایش سهم بخش معدن از تولید ناخالص داخلی کشور	۲۰
۱۱	اشتغال پایدار	۱۹
۱۲	افزایش استخراج مواد معدنی	۱۹
۱۳	عدالت اجتماعی	۱۸
۱۴	افزایش بهره‌مندی مردم مناطق مجاور از منافع معادن	۱۶



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش صنعت و معدن استان گلستان از اسناد بالادستی

**توسعه پایدار صنعتی و معدنی با تأکید بر صنایع تبدیلی و تکمیلی** با ۲۲.۲۲٪ بیشترین فراوانی را در بین مقوله های مورد بررسی در اسناد بالادستی داشته است و بر این نکته تأکید می کند که باید از خام فروشی محصولات این استان جلوگیری شود. صنایع تبدیلی و تکمیلی با جلوگیری از ضایعات محصولات کشاورزی، ایجاد ارزش افزوده در بخش صنعت و معدن، افزایش سطح درآمد مردم استان، بالا بردن بهره وری بخش صنعت و معدن و افزایش سهم اشتغال صنعتی در استان ایفای نقش می کنند.

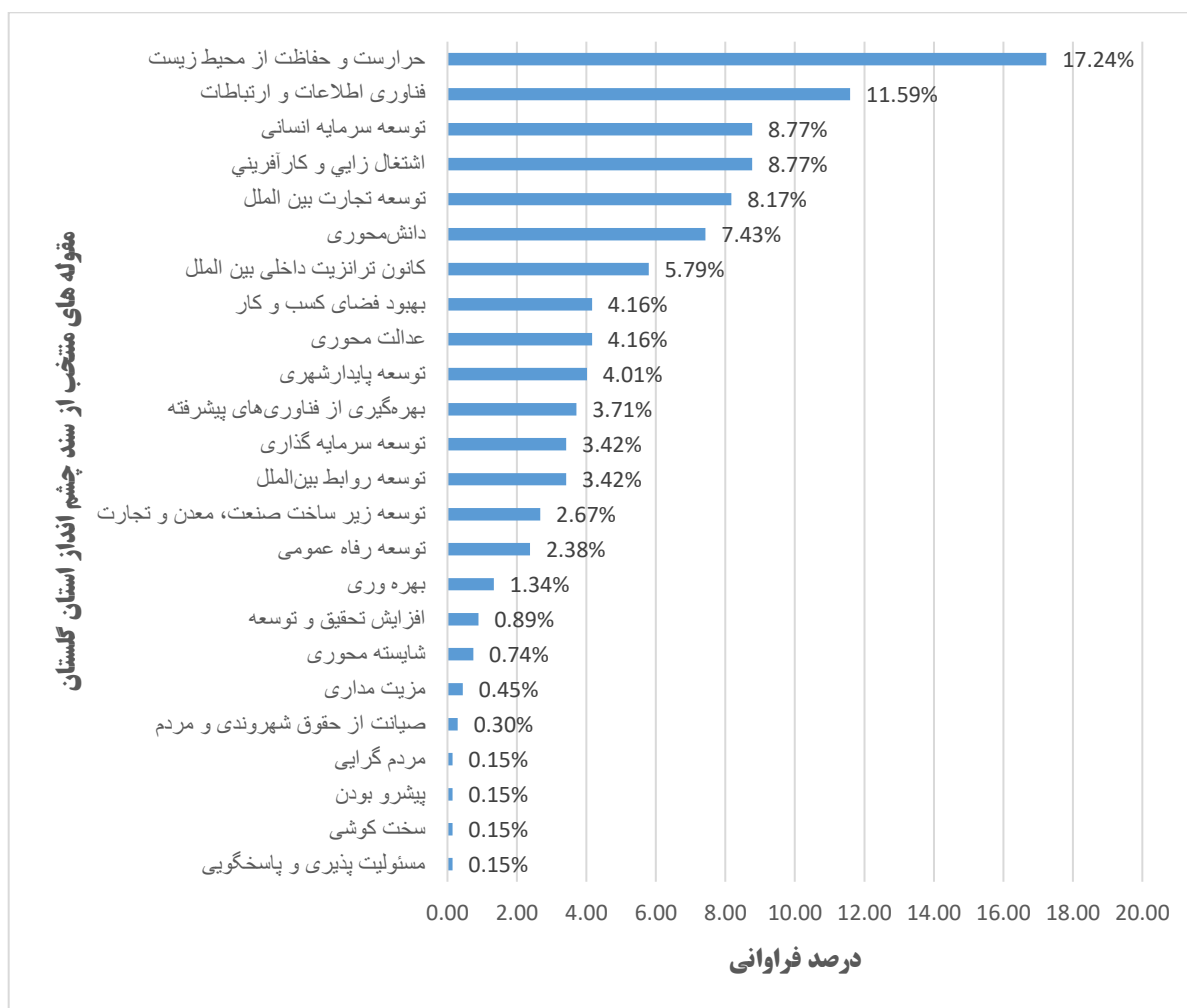
بدون تردید ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی یکی از سودمندترین ارتباطات بین دو بخش صنعت و کشاورزی است. این صنایع باعث کاهش میزان بیکاری های دائمی و فصلی در مناطق روستایی می شود. همچنین زمینه مناسب جهت توسعه بخش کشاورزی را فراهم می کند و به افزایش تولیدات، بهره وری، ایجاد فرصت های شغلی، تأمین نیازهای اساسی، پیوند با دیگر بخش های اقتصادی و کاهش نابرابری های منطقه ای منجر خواهد شد. لذا اینگونه صنایع می توانند پیش نیاز استراتژی صنعتی شدن و تأمین کننده امنیت غذایی در کشور باشند. ایجاد و گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی دارای برخی اثرهای اقتصادی از جمله ایجاد ارزش افزوده، ایجاد اشتغال، ایجاد درآمدهای ارزی و همچنین استفاده بیشتر از محصولات کشاورزی و به این ترتیب جلوگیری از اتلاف و ضایع شدن محصولات می گردد.

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

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

**جدول ۱۰-۳ مقوله‌های مرتبط به بخش صنعت و معدن از سند چشم‌انداز استان گلستان**

ردیف	مقوله‌های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حرارست و حفاظت از محیط زیست	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۱۱۶
۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف بلند مدت	۷۸
۳	اشتغال زایی و کارآفرینی	شرح شوق‌انگیز	۵۹
۴	توسعه سرمایه انسانی	اهداف بلند مدت	۵۹
۵	توسعه تجارت بین الملل	شرح شوق‌انگیز	۵۵
۶	دانش محوری	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۵۰
۷	کانون ترانزیت داخلی بین الملل	شرح شوق‌انگیز	۳۹
۸	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۹	بهبود فضای کسب و کار	شرح شوق‌انگیز	۲۸
۱۰	توسعه پایدار شهری	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۲۷
۱۱	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	ارزش‌های محوری	۲۵
۱۲	توسعه روابط بین‌الملل	شرح شوق‌انگیز	۲۳
۱۳	توسعه سرمایه گذاری	اهداف بلند مدت	۲۳
۱۴	توسعه زیر ساخت صنعت و معدن	شرح شوق‌انگیز	۱۸
۱۵	توسعه رفاه عمومی	بیانیه مأموریت + شرح شوق‌انگیز	۱۶
۱۶	بهره‌وری	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۹
۱۷	افزایش تحقیق و توسعه	شرح شوق‌انگیز	۶
۱۸	شایسته محوری	ارزش‌های محوری	۵
۱۹	مزیت مداری	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۳
۲۰	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	ارزش‌های محوری	۲
۲۱	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱
۲۲	سخت کوشی	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۲۳	پیشرو بودن	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۲۴	مردم گرایی	ارزش‌های محوری	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش صنعت و معدن از سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

همانطور که در نمودار قابل مشاهده است، **حفظ و حراست از محیط زیست** با ۱۷.۲۴٪ با اختلاف زیادی پرتکرارترین مقوله در سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ بوده است؛ توسعه صنایع استان و احداث واحدهای جدید صنعتی اگرچه بسیار مطلوب و مورد نظر است اما باید جنبه زیست محیطی این پروژه ها نیز مورد بررسی قرار گیرد. استان گلستان بعنوان یکی از استان های شمالی کشور دارای زیستگاه های متنوع گونه های بیشمار گیاهی و جانوری است و احداث و توسعه واحدهای صنعتی که باعث آلودگی زیست محیطی شوند آثار مخرب و جبران ناپذیری خواهد داشت.

با توجه به این شرایط، بخش صنعت و معدن استان گلستان باید در راستای استفاده از فناوری های نوین و سبز که آلودگی های بسیار کمتری ایجاد می کنند گام بردارد و بتواند زیرساخت های مورد نیاز را برای این صنایع بوجود آورد. استفاده از ICT و سایر فناوری های روز دنیا مانند هوش مصنوعی و ...، حمایت از استارت آپ ها و شرکت های دانش بنیان که در راستای تولید محصولات گام برمی دارند که آلودگی های بسیار کمتری دارند باید در دستور کار قرار بگیرد. همچنین بروز رسانی تجهیزات و تکنولوژی های فرسوده و قدیمی در واحدهای



تولیدی فعال، احداث واحدهای تولیدی در مکان‌هایی که کمترین آسیب را به محیط زیست وارد کند نیز دارای اهمیت فراوانی است. خوشبختانه تاسیس منطقه آزاد اینچه برون بخش زیادی از این دغدغه را رفع نموده است و حداقل بخش جنوبی استان که دارای اکوسیستم های طبیعی نادری است از زیر فشار توسعه صنعتی خارج شده است.

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

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

جدول ۳-۱۱: مقوله‌های منتخب بخش صنعت و معدن استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

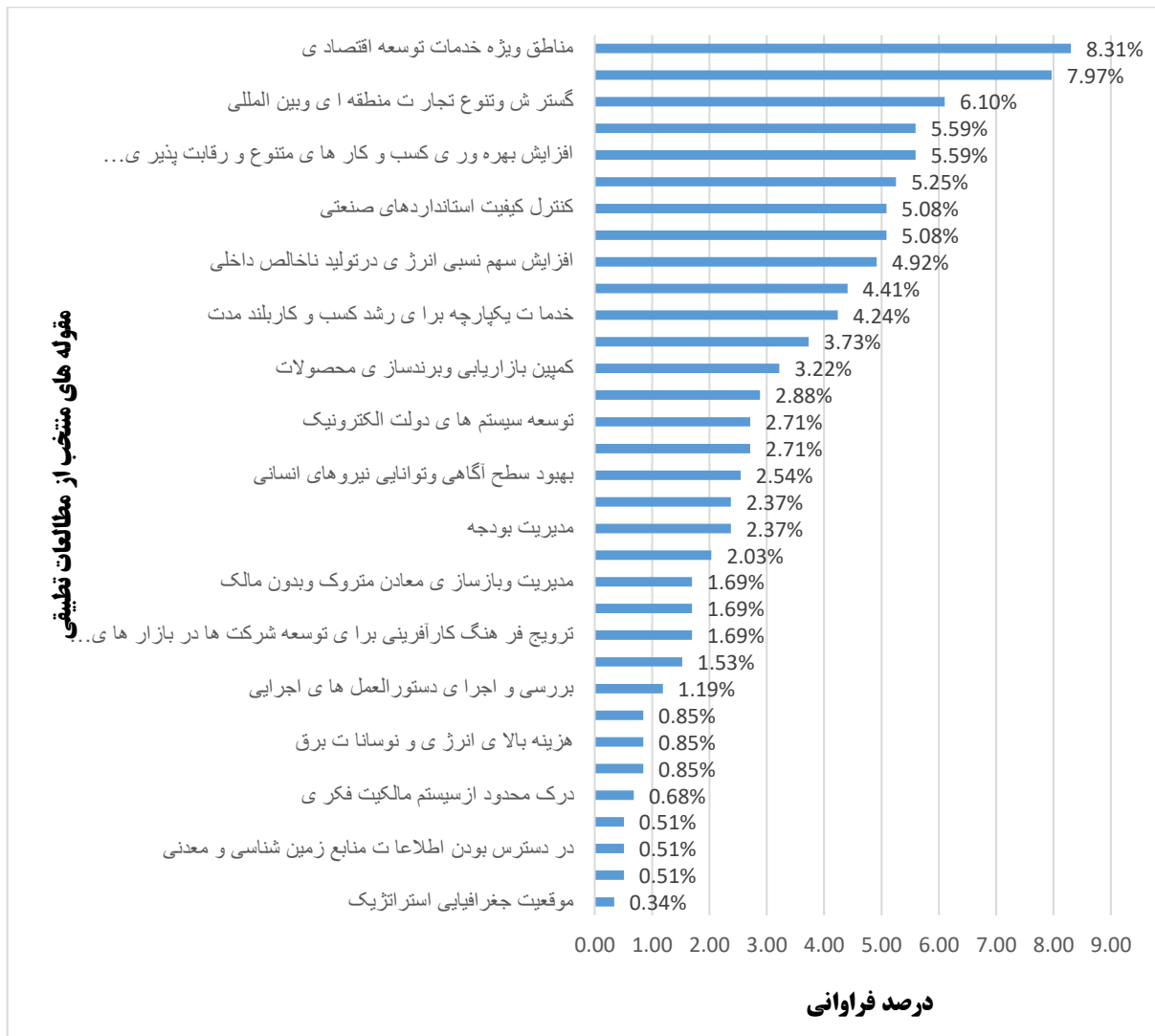
مقوله‌ها	ردیف
اشتغال واحدهای صنعتی به بهره برداری رسیده در شهرکها و نواحی صنعتی	۱
توسعه و ایجاد خوشه های صنعتی	۲
برگزاری دوره های آموزشی عمومی و تخصصی	۳
آموزش شاغلین واحدهای صنعتی	۴
بازار بالقوه صادرات غیر نفتی-دسترسی به واردات از آسیای میانه	۵
برگزاری دوره‌های آموزشی برای شاغلین صنعت	۶
دسترسی به واردات از آسیای میانه	۷

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

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۸ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۳ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۳-۱۲ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آنها در نمودار شماره ۳-۹ بصورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۲-۳: مقوله های منتخب بخش صنعت و معدن استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله ها	فراوانی
۱	مناطق ویژه خدمات توسعه اقتصادی	۴۹
۲	حفاظت از محیط زیست	۴۷
۳	گسترش و تنوع تجارت منطقه ای و بین المللی	۳۶
۴	افزایش بهره وری کسب و کارها و متنوع و رقابت پذیری در بخش صنعتی (افزایش نرخ بهره وری در صنعت)	۳۳
۵	افزایش جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی در معادن	۳۳
۶	ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان	۳۱
۷	کاهش هزینه های حمل و نقل	۳۰
۸	کنترل کیفیت استانداردهای صنعتی	۳۰
۹	افزایش سهم نسبی انرژی در تولید ناخالص داخلی	۲۹
۱۰	به کارگیری فناوری های مبرور به صرفه اقتصادی	۲۶
۱۱	خدمات یکپارچه برای رشد کسب و کار بلند مدت	۲۵
۱۲	فراهم کردن زمینه استخراج ایمن و سالم از منابع معدنی	۲۲
۱۸	کمپین بازاریابی و برندسازی محصولات	۱۹
۱۳	آموزش استراتژی مبارزه با فساد	۱۷
۱۴	یک زیرساخت قوی و به خوبی توسعه یافته ICT	۱۶
۱۵	توسعه سیستم های دولت الکترونیک	۱۶
۱۶	بهبود سطح آگاهی و توانایی نیروهای انسانی	۱۵
۱۷	مدیریت بودجه	۱۴
۲۵	خطرات طبیعی فعالیت های اکتشافی، دسترسی و استخراج منابع معدنی	۱۴
۱۹	پیاده سازی یک پورتال اپلیکیشن آنلاین	۱۲
۲۰	ترویج فرهنگ کارآفرینی برای توسعه شرکت ها در بازارهای نوظهور و روبه رشد	۱۰
۲۱	نرخ بالای مالیات	۱۰
۲۲	مدیریت و بازسازی معادن متروک و بدون مالک	۱۰
۲۳	اهداف استراتژی های مدیریت ریسک	۹
۲۴	بررسی و اجرای دستورالعمل های اجرایی	۷
۲۶	افزایش مؤسسات برای اشتغال زایی و آموزش نیروی کار	۵
۲۷	هزینه بالای انرژی و نوسانات برق	۵
۲۸	سیستم نظارت و ارزیابی مسائل حقوقی	۵
۲۹	درک محدود از سیستم مالکیت فکری	۴
۳۰	پارک های صنعتی و فناوری	۳
۳۱	در دسترس بودن اطلاعات منابع زمین شناسی و معدنی	۳
۳۲	سیستم نقشه برداری معادن	۳
۳۳	موقعیت جغرافیایی استراتژیک	۲



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقاله های منتخب بخش صنعت و معدن استان از مطالعات تطبیقی

تحلیل فراوانی مقوله های مطالعات تطبیقی نشان می دهد، مقوله مناطق ویژه خدمات توسعه اقتصادی در میان سایر مقوله ها با ۸/۳۱٪ فراوانی، دارای بیشترین تکرار می باشد. ایجاد این مناطق ویژه اقتصادی گامی در جهت توزیع دانش و تکنولوژی روز به نقاط مختلف کشور و ورود به فرآیند صنعتی شدن است. مناطق ویژه اقتصادی امکان رشد و توسعه اقتصادی، ورود سرمایه ها به چرخه اقتصاد، افزایش درآمد عمومی و اشتغال، همچنین بهبود وضعیت تکنولوژی صنایع را میسر می کند. علاوه بر این، واحدهای تولیدی در مناطق ویژه می توانند از عوارض جانبی مثبت در کنار هم بهره مند شوند. برای مثال صنایعی که نیاز به بخش های تخصصی مختلف دارند می توانند با کنار هم قرار گرفتن در منطقه ویژه زنجیره تولید مناسبی با کاهش هزینه های واسطه ای ایجاد کنند.

در استان گلستان نیز بواسطه وجود منطقه ویژه اقتصادی اترک و منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون، فضای مناسبی برای فعال سازی واحدهای تولیدی و صنعتی در این مناطق وجود دارد. همانگونه که مطالعات تطبیقی نشان داده اند، مناطق ویژه اقتصادی نقش مهمی در توسعه صنعتی کشورها دارند و می توانند از طریق حمایت هایی که از واحدهای صنعتی انجام می دهند، کمک زیادی به رشد و توسعه صنایع مختلف می نمایند. تمرکز این واحدها در مناطق مرزی و سهولت واردات و صادرات و نیز سایر امتیازاتی که دولت به این واحدها ارائه می کند، سبب خواهد شد تا چنین مناطقی به قطب صنعتی کشور و استان تبدیل شوند. لذا استان گلستان نیز باید به فکر توسعه مناطق موجود و ایجاد مناطق ویژه خدمات توسعه اقتصادی جدید بمنظور رشد و توسعه صنعتی باشد.

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

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش صنعت و معدن استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۹۰ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	افزایش سهم بخش صنعت و معدن در تولید ناخالص داخلی
۲	موقعیت جغرافیایی و اقلیم مناسب برای توسعه بخش صنعت و معدن
۳	موسسات علمی و پژوهشی و مشاوره ای
۴	نقش محوری منطقه آزاد اینچه برون در توسعه صنعتی استان
۵	مرز بین المللی
۶	کوتاه ترین مرز زمینی بین المللی به پایتخت
۷	معرفی مدل توسعه صنعتی و معدنی بومی
۸	مراکز علمی و تحقیقاتی
۹	متقاضیان و بهره برداران بخش صنعت و معدن (خصوصی و تعاونی) داخلی و خارجی
۱۰	متقاضیان داخل بخش صنعت و معدن (کارکنان و ...)
۱۱	کیفیت
۱۲	کشت و صنعت ها
۱۳	کارآفرینان و نخبگان بخش صنعت و معدن
۱۴	فارغ التحصیلان دانشگاه و موسسات آموزشی
۱۵	اولویت بندی صنایع دانش بنیان
۱۶	تولید کالاهای دانش بنیان
۱۷	صدور مجوز و پروانه های بهره برداری (صنعت و معدن)
۱۸	صادرکنندگان و واردکنندگان کالا و خدمات
۱۹	شهرک های صنعتی

ردیف	مقوله
۲۰	ساماندهی تشکل ها و نهادهای صنفی
۲۱	سازمان های بخش دولتی و عمومی (داخلی و خارجی)
۲۲	روابط عمومی
۲۳	رقابت پذیری
۲۴	تولید محصولات رقابت پذیر صادراتی و افزایش سهم استان در صادرات کشور
۲۵	دانشکده های فنی و مهندسی
۲۶	خدمات رفاهی
۲۷	خدمات بازنشستگی
۲۸	جشنواره ها، نمایشگاه ها و رویدادها ملی و بین المللی
۲۹	تسهیل تامین منابع مالی (سرمایه ثابت و در گردش)
۳۰	تخصص گرایی
۳۱	افزایش بهره وری
۳۲	استفاده از روش تقطیر در خلأ در تصفیه دوم روغن
۳۳	وفور مواد اولیه صنایع تبدیلی بخش کشاورزی
۳۴	ورود و توسعه تکنولوژی و صنایع بزرگ
۳۵	واردات تکنولوژی
۳۶	آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص
۳۷	نیروی انسانی ساده ارزان
۳۸	نقش هماهنگ کننده در زنجیره ارزش
۳۹	تکمیل زنجیره های تولید
۴۰	ایجاد و تقویت زنجیره های ارزش، تامین، خوشه های صنعتی و...
۴۱	اتصال به زنجیره های تامین بین المللی معدنی و غذایی آسیای میانه
۴۲	مسئولیت اجتماعی
۴۳	کمک به رشد اقتصادی
۴۴	کمک به امنیت غذایی استان و کشور
۴۵	کانی های غیرفلزی
۴۶	سرمایه گذاری دولت در زیرساخت های بخش صنعت و معدن
۴۷	دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن
۴۸	دانشکده های فنی و حرفه ای
۴۹	دانش مداری
۵۰	خدمات پس از فروش
۵۱	حمل و نقل ریلی، جاده ای، آبی و هوایی
۵۲	حقوق و مزایا معمول
۵۳	جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی
۵۴	بهبود اکوسیستم های کارآفرینی و سرمایه گذاری
۵۵	افزایش سرمایه گذاری (تبیین، هدایت و حمایت)
۵۶	توسعه ساختارهای رسمی اداری
۵۷	توسعه حاکمیت شرکتی
۵۸	توسعه پایدار و توجه به حفظ محیط زیست
۵۹	تورهای صنعتی

ردیف	مقوله
۶۰	تنوع مواد خام اولیه به ویژه در بخش کشاورزی و معدنی
۶۱	تنوع اقلیمی
۶۲	تمرکز واحد های صنعتی در شهرک ها و نواحی صنعتی
۶۳	تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه
۶۴	تعامل با رسانه های رسمی و اجتماعی
۶۵	تسهیل و رفع موانع تولید
۶۶	تدقیق و همسو سازی قوانین و مقررات ملی با نیازهای بخش صنعت و معدن استان
۶۷	تامین انرژی
۶۸	بیمه ها و خدمات درمانی
۶۹	بهبود شاخص فضای کسب و کار
۷۰	برنامه مداری
۷۱	سیاست گذاری و تعیین استراتژی های مناسب
۷۲	برگزاری نمایشگاه های تخصصی
۷۳	بانک های توسعه صادرات و صنعت و معدن
۷۴	بازاریابی اجتماعی
۷۵	امکان توسعه بخش صنعت به دلیل برخورداری از پهنه سرزمینی گسترده
۷۶	افزایش سهم بخش خصوصی در اقتصاد استان
۷۷	افزایش تولید کالاهای کارخانه ای
۷۸	اشتغالزایی
۷۹	اعطای تسهیلات و منابع مالی و اعتباری
۸۰	اسپانسرها
۸۱	ارائه محصولات صنعتی مشابه (زغالسنگ) و منحصر بفرد (صدف کوهی، ید و...)
۸۲	اجرایی شدن مگا پروژه کریدور شمال به جنوب
۸۳	تحقیق و توسعه
۸۴	HSEE
۸۵	CRM
۸۶	تعهد و مسئولیت پذیری
۸۷	شناسایی صنایع رقابت پذیر
۸۸	کاهش خام فروشی
۸۹	توسعه صادرات
۹۰	کیفیت حکمرانی

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز بعنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش صنعت و معدن استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۵۱ 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 چشم انداز**

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	مکمل منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچه برون	مطالعات کانونی
۲	تقویت سرمایه گذاری دولت در زیر ساخت های بخش صنعت و معدن و صنایع بزرگ	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۳	تولید محصولات رقابت پذیر صادراتی	مطالعات کانونی
۴	بهبود کیفیت حکمرانی	مطالعات کانونی
۵	دسترسی آسان به واردات از آسیای میانه	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶	اجرای شدن پروژه کریدور شمال - جنوب و سایر زیرساخت ها	مطالعات کانونی
۷	اشتغال زایی	سند چشم انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۸	افزایش ارز آوری	مطالعات کانونی
۹	افزایش بهره وری	اسناد بالا دستی + مطالعات کانونی
۱۰	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالا دستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۱	افزایش رضایتمندی کارکنان	مطالعات کانونی
۱۲	افزایش سهم کالاهای کارخانه ای	مطالعات کانونی
۱۳	افزایش نوآوری و خلاقیت	سند چشم انداز
۱۴	ایجاد و تقویت زنجیره های ارزش (VC)، زنجیره های تامین (SC) و خوشه های صنعتی	مطالعات کانونی
۱۵	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۶	بازاریابی داخلی و بین المللی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۷	بالا بردن سهم خود در تولید ناخالص داخلی (GDP)	اسناد بالا دستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۸	برنامه مداری	مطالعات کانونی
۱۹	بکارگیری و توسعه فناوری های روز	سند چشم انداز
۲۰	بهبود اکوسیستم های کارآفرینی و سرمایه گذاری	مطالعات کانونی
۲۱	بهبود شاخص فضای کسب و کار	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۲۲	تخصص گرایی	مطالعات کانونی
۲۳	تدقیق و همسو سازی قوانین و مقررات ملی با نیازهای بخش صنعت و معدن	مطالعات کانونی
۲۴	تعهد و مسئولیت پذیری	مطالعات کانونی
۲۵	تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه	مطالعات کانونی
۲۶	تکنولوژی های ICT	مطالعات کانونی
۲۷	تنوع اقلیمی	مطالعات کانونی
۲۸	توسعه حاکمیت شرکتی (تفکیک مدیریت از مالکیت)	مطالعات کانونی
۲۹	توسعه شاخص R&D	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۳۰	دانش مدار	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۳۱	دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن (داخلی و خارجی)	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۲	رقابت پذیری	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۳۳	سرمایه گذاری	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مأخذ
۳۴	شایسته سالاری	سند چشم انداز
۳۵	شفافیت	سند چشم انداز
۳۶	شناسایی صنایع رقابت پذیر	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۷	عدالت اجتماعی	اسناد بالادستی
۳۸	فعال شدن منطقه آزاد اینچه برون	مطالعات کانونی
۳۹	کاهش خام فروشی	مطالعات کانونی (اضافه شود به کاربرگ ها)
۴۰	گسترش خوشه های صنعتی، توسعه صنایع تبدیلی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۱	مبارزه با فساد اقتصادی	مطالعات تطبیقی
۴۲	مردم گرایی	سند چشم انداز
۴۳	موقعیت ژئواستراتژیک و ژئواکونومیک	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۴	وجود پارک های علم و فناوری و شرکت های دانش بنیان	مطالعات تطبیقی
۴۵	توسعه پایدار	مطالعات کانونی
۴۶	ایجاد و تامین زیرساخت های صنعتی و معدنی، حمل و نقل	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۴۷	تربیت نیروی انسانی متخصص	مطالعات کانونی
۴۸	تمرکز بر استراتژی توسعه صادرات	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۹	توسعه دانشگاه ها، دانشکده ها و رشته های فنی و مهندسی	مطالعات کانونی
۵۰	تولید کالاهای دانش بنیان	مطالعات کانونی
۵۱	مرز بین المللی	مطالعات کانونی

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

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



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

#### ۳-۶-۱) کاربرک شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش صنعت و معدن

در این کاربرک 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 کاربرک 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 کاربرک های بعدی استفاده کنند.

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	توسعه پایدار صنعتی و معدنی - افزایش سهم بخش معدن از تولید ناخالص داخلی کشور - رشد مستمر اقتصادی بهره وری -	حراست و حفاظت از محیط زیست - اشتغال زایی و کارآفرینی - رقابت پذیری - توسعه زیرساخت های صنعت	اشتغال واحدهای صنعتی به بهره برداری رسیده در شهرکها و نواحی صنعتی - توسعه و ایجاد خوشه های صنعتی	حفاظت از محیط زیست - مناطق ویژه خدمات توسعه اقتصادی - افزایش جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی در معادن - افزایش مؤسسات برای اشتغال - زائی و آموزش نیروی کار - خدمات یکپارچه برای رشد کسب و کار بلند مدت - ترویج فرهنگ کارآفرینی برای توسعه شرکت ها در بازارهای نوظهور و روبه رشد -	افزایش سهم بخش صنعت و معدن در تولید ناخالص داخلی - اشتغال زایی - کمک به رشد اقتصادی - افزایش تولید کالاهای کارخانه ای - تولید محصولات رقابت پذیر صادراتی و افزایش سهم استان در صادرات کشور - کمک به امنیت غذایی استان و کشور - افزایش سرمایه گذاری (تبیین، هدایت و حمایت) - ایجاد و تقویت خوشه های صنعتی - زنجیره های ارزش و تامین اثربخش - بهبود شاخص فضای کسب و کار - بهبود اکوسیستم های کارآفرینی و سرمایه گذاری - تولید کالاهای دانش بنیان - نقش هماهنگ کننده در زنجیره ارزش - نقش موثر در توسعه پایدار استان - افزایش بهره وری - تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه - معرفی مدل توسعه صنعتی و معدنی بومی - تدقیق و همسو سازی قوانین و مقررات ملی با نیازهای بخش صنعت و معدن استان - کیفیت حکمرانی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۲	<b>محصولات (کالاها و خدمات)</b>	نوسازی و بومی سازی تجهیزات و ماشین آلات معدنی	توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی	برگزاری دوره های آموزشی عمومی و تخصصی	خدمات باکیفیت به مشتریان- کنترل کیفیت با استانداردهای صنعتی- افزایش جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی در معادن	صدور مجوز و پروانه های بهره برداری (صنعت و معدن)- تسهیل تامین منابع مالی (سرمایه ثابت و در گردش)- جذب سرمایه گذار، فراهم نمودن زیرساخت ها - تسهیل و رفع موانع تولید - ارائه محصولات صنعتی مشابه (زغال سنگ) و منحصر بفرد (صدف کوهی، ید و...) - صنایع منحصر همچون (مبل، فرش ترکمن، خاویار - اولویت بندی صنایع دانش بنیان - تکمیل زنجیره های تولید - در دسترس بودن اطلاعات منابع زمین شناسی و معدنی- واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه- تعداد اشتغال پروانه های بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)- کاهش خام فروشی - شناسایی صنایع رقابت پذیر
۳	<b>ذی نفعان (مشتریان، ارباب رجوعان و...)</b>	بهره‌مندی مناطق مجاور از منافع معدن	توسعه روستایی	آموزش شاغلین واحدهای صنعتی	سازمان های بخش دولتی و عمومی (داخلی و خارجی) متقاضیان و بهره برداران بخش صنعت و معدن (خصوصی و تعاونی) داخلی و خارجی اتحادیه ها، نهادها، اصناف و تشکل ها متقاضیان داخل بخش صنعت و معدن (کارکنان و...) کارآفرینان و نخبگان بخش صنعت و معدن فارغ التحصیلان دانشگاه و موسسات آموزشی موسسات علمی و پژوهشی و مشاوره ای صادرکنندگان و واردکنندگان کالا و خدمات	

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۴	<b>قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)</b>	توسعه پایدار صنعتی و معدنی (تاکید بر صنایع تبدیلی و تکمیلی)	توسعه صنایع دریایی و آبریز پرووری - توسعه تجارت بین‌الملل		گسترش تجارت منطقه‌ای و بین‌المللی	استان گلستان - استان همجوار، سطح ملی - کشورهای همجوار و سطح بین‌المللی صنایع مرتبط به قلمرو تخصصی صنایع تبدیلی کشاورزی و دامپروری، کانی‌های غیرفلزی، صنایع بهداشتی و دارویی (گیاهی و شیمیایی)، صنایع مبل و فرش، ذوب شمال (دیسک ترمز، کاسه چرخ) - قلمرو تاریخی و تخصصی صنعت پنبه و ریسندگی، صنایع روغن‌کشی - صنایع سلولوزی - ساختمانی - دخانیات
۵	<b>تکنولوژی</b>	بومی‌سازی ماشین‌آلات و تجهیزات	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته - گسترش تحقیق توسعه و نوآوری	دسترسی به اطلاعات منابع و زمین‌شناسی - توسعه دولت الکترونیک - استفاده از پارک‌های علم و فناوری - زیرساخت قوی ICT - مالکیت فکری - پرتال آنلاین - به کارگیری فناوری‌های مقرون به صرفه	استفاده از روش تقطیر در خلأ در تصفیه دوم روغن - خوشه لبنیات - خوشه فرش - خصوصی سازی - کشت و صنعت ها - در اغلب صنایع تکنولوژی‌ها متوسط به پایین و متعلق به دهه‌های گذشته است.	
۶	<b>ارزش‌های بنیادی</b>	عدالت اجتماعی - افزایش بهره‌مندی مردم مناطق مجاور از منافع معادن	دانش‌محوری - شفافیت - مردم‌گرایی - رقابت پذیری	مبارزه با فساد	تخصص‌گرایی دانش‌مداری - بهره‌وری تعهد و مسوولیت‌پذیری، کیفیت - برنامه‌مداری - رقابت پذیری	
۷	<b>وجوه تمایز و ویژگی ممتاز</b>		رقابت‌پذیری - تاب‌آوری - پیشرو بودن	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی - دسترسی به واردات از آسیای میانه	موقعیت جغرافیایی استراتژیک - رقابت‌پذیری در صنعت	منطقه آزاد اینچه‌برون - مرز بین‌المللی - حمل و نقل ریلی، جاده‌ای، آبی و هوایی - کوتاه‌ترین مرز زمینی بین‌المللی به پایتخت - اتصال به زنجیره‌های تامین بین‌المللی معدنی و غذایی آسیای میانه - تنوع مواد خام اولیه به ویژه در بخش کشاورزی و معدنی - تمرکز واحد‌های صنعتی در شهرک‌ها و نواحی صنعتی - نیروی انسانی ساده‌ارزان - تنوع اقلیمی - مراکز علمی و

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						تحقیقاتی - دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن
۸	<b>دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش</b>	توانمندسازی نیروی کار		آموزش مبارزه با فساد- بهبود سطح آگاهی و توانایی نیروی انسانی	استخدام رسمی و شرکتی- حقوق و مزایا معمول- آموزش- بیمه ها و خدمات درمانی- خدمات بازنشستگی- مسیر ترقی- خدمات رفاهی - HSEE- تسهیلات مالی- تورهای صنعتی	
۹	<b>مسئولیت اجتماعی</b>		برگزاری دوره‌های آموزشی برای شاغلین صنعت	افزایش مؤسسات برای اشتغال‌زایی و آموزش نیروی کار- ترویج فرهنگ کارآفرینی- حفاظت از محیط زیست	روابط عمومی- تعامل با رسانه های رسمی و اجتماعی- بازاریابی اجتماعی- حوزه خیرین- اسپانسرها- رسیدگی به شکایت- ملاقات عمومی- خدمات پس از فروش- جشنواره ها، نمایشگاه ها و رویدادها ملی و بین المللی- فعالیت فرهنگی و ورزشی- CRM- مسئولیت اجتماعی- توسعه پایدار و توجه به حفظ محیط زیست- آموزش و تربیت نیروی انسانی- R&D	
۱۰	<b>بقاء، رشد و پایداری</b>	رشد مستمر اقتصادی- ایجاد و فعال‌سازی کلیه امکانات و منابع مالی- ایجاد مشوق‌های صادراتی هدفمند- بهره‌وری- افزایش استخراج مواد معدنی	بهره‌وری- توسعه هدفمند و متوازن- توسعه زیرساخت‌های صنعت- خصوصی سازی	استخراج ایمن و سالم از معدن- سیستم نقشه‌برداری معدن- بازسازی معدن متروک- نرخ بالای مالیات- کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل	شهرک‌های صنعتی- ساماندهی تشکل‌ها و نهادهای صنفی- دانشکده‌های فنی و مهندسی- دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای- تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه حاکمیت شرکتی- جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی- اعطای تسهیلات و منابع مالی و اعتباری- منطقه آزاد اینچه‌برون- مراکز علمی و تحقیقاتی برای اکتشاف و...- افزایش بهره‌وری- ایجاد و تقویت زنجیره‌های ارزش، تامین، خوشه‌های صنعتی و...- ایجاد زیرساخت‌های لازم صنعتی و معدنی و حمل و نقل- بانک‌های توسعه صادرات و صنعت و معدن- توسعه ساختارهای رسمی اداری- واردات تکنولوژی- برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی- تامین انرژی- برنامه محوری،	

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						سیاست گذاری و تعیین استراتژی های مناسب-توسعه دانشگاه ها و دانشکده ها
۱۱	چشم‌انداز	تشویق فرآوری داخل کشور- افزایش سهم بخش معدن از تولید ناخالص داخلی کشور- فرآوری و ایجاد ارزش افزوده در داخل کشور- توسعه پایدار صنعتی و معدنی (تاکید بر صنایع تبدیلی و تکمیلی)	بهبود فضای کسب و کار- توسعه زیرساخت‌های صنعت- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری-	افزایش جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی در معادن-	افزایش سهم بخش صنعت در GDP- افزایش سرمایه گذاری- افزایش اشتغال در بخش صنعت- نقش محوری منطقه آزاد اینچه برون در توسعه صنعتی استان- اجرایی شدن مگا پروژه کریدور شمال به جنوب- افزایش سهم بخش خصوصی در اقتصاد استان- وفور مواد اولیه صنایع تبدیلی بخش کشاورزی - امکان توسعه بخش صنعت به دلیل برخورداری از پهنه سرزمینی گسترده- موقعیت جغرافیایی و اقلیم مناسب برای توسعه بخش صنعت و معدن- ورود و توسعه تکنولوژی و صنایع بزرگ- سرمایه گذاری دولت در زیرساخت های بخش صنعت و معدن-	

### ۲-۶-۳) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله های جمع آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش صنعت و معدن استان

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

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش صنعت و معدن استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	افزایش سهم بخش صنعت و معدن در تولید ناخالص داخلی - اشتغال زایی - کمک به رشد اقتصادی - افزایش تولید کالاهای کارخانه ای - تولید محصولات رقابت پذیر صادراتی و افزایش سهم استان در صادرات کشور - کمک به امنیت غذایی استان و کشور - افزایش سرمایه گذاری (تیبین، هدایت و حمایت) - ایجاد و تقویت خوشه های صنعتی - زنجیره های ارزش و تامین اثربخش - بهبود شاخص فضای کسب و کار - بهبود اکوسیستم های کارآفرینی و سرمایه گذاری - تولید کالاهای دانش بنیان - نقش هماهنگ کننده در زنجیره ارزش - نقش موثر در توسعه پایدار استان - افزایش بهره وری - تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه - معرفی مدل توسعه صنعتی و معدنی بومی - تدقیق و همسو سازی قوانین و مقررات ملی با نیازهای بخش صنعت و معدن استان - کیفیت حکمرانی	افزایش سهم بخش صنعت و معدن در تولید ناخالص داخلی - اشتغال زایی و کارآفرینی - توسعه پایدار صنعتی و معدنی - حفاظت از محیط زیست - مناطق ویژه خدمات توسعه اقتصادی - جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی - رقابت پذیری - توسعه زیرساخت های صنعت - افزایش سهم بخش معدن از تولید ناخالص داخلی کشور - رشد مستمر اقتصادی - بهره وری - توسعه و ایجاد خوشه های صنعتی - بهبود فضای کسب و کار	افزایش سهم بخش صنعت و معدن در تولید ناخالص داخلی استان - افزایش تولید کالاهای کارخانه ای (صنعتی) - زمینه سازی تولید محصولات رقابت پذیر صادراتی - افزایش سهم استان در صادرات کشور - کمک به امنیت غذایی کشور - بهبود شاخص فضای کسب و کار - ایجاد و تقویت خوشه های صنعتی - تقویت زنجیره های ارزش و تامین اثربخش - تقویت اکوسیستم های کارآفرینی - تولید کالاهای دانش بنیان - تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه - همسو سازی قوانین و مقررات با نیازهای بخش صنعت و معدن - حفاظت از محیط زیست - جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی - کمک به کارآفرینی و اشتغال زایی - توسعه مناطق ویژه خدمات توسعه اقتصادی - توسعه زیرساخت های صنعت - رشد مستمر اقتصادی - بهره وری - توسعه پایدار صنعتی و معدنی - کیفیت حکمرانی
۲	«بخش صنعت و معدن استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	صدور مجوز و پروانه های بهره برداری (صنعت و معدن) - تسهیل تامین منابع مالی (سرمایه ثابت و در گردش) - جذب سرمایه گذار - فراهم نمودن زیرساخت ها - تسهیل و رفع موانع تولید - ارائه محصولات صنعتی مشابه (زغالسنگ) و منحصر بفرد (صدف کوهی، ید و...) - شناسایی صنایع رقابت پذیر - صنایع منحصر همچون (میل، فرش ترکمن، خاویار) اولویت بندی صنایع دانش بنیان - تکمیل زنجیره های تولید - در دسترس بودن اطلاعات منابع زمین شناسی و معدنی - واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه - تعداد اشتغال پروانه های بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه) - کاهش خام فروشی	توسعه زیرساخت های صنعت - خدمات باکیفیت به مشتریان - کنترل کیفیت با استانداردهای صنعتی - نوسازی و بومی سازی تجهیزات و ماشین آلات معدنی - افزایش جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی - برگزاری دوره های آموزشی عمومی و تخصصی	ارائه خدمات باکیفیت به متقاضیان - صدور مجوز و پروانه بهره برداری (صنعت و معدن) - تسهیل تامین منابع مالی بنگاه ها - جذب سرمایه گذار - شناسایی صنایع رقابت پذیر - فراهم نمودن زیرساخت ها - تسهیل و رفع موانع تولید - ارائه محصولات صنعتی مشابه و منحصر بفرد - تکمیل زنجیره های تولید - اولویت بندی صنایع دانش بنیان - کنترل کیفیت با استانداردهای صنعتی - واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه - تعداد اشتغال پروانه های بهره برداری صادره صنعتی - نوسازی و بومی سازی تجهیزات و ماشین آلات معدنی - برگزاری دوره های آموزشی عمومی و تخصصی

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۳	<b>مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش صنعت و معدن استان گلستان» چه کسانی هستند؟</b>	سازمان های بخش دولتی و عمومی (داخلی و خارجی) متقاضیان و بهره برداران بخش صنعت و معدن (خصوصی و تعاونی) داخلی و خارجی اتحادیه ها، نهادهای، اصناف و تشکل ها متقاضیان داخل بخش صنعت و معدن (کارکنان و...) کارآفرینان و نخبگان بخش صنعت و معدن فارغ التحصیلان دانشگاه و موسسات آموزشی موسسات علمی و پژوهشی و مشاوره ای صادرکنندگان و واردکنندگان کالا و خدمات	توسعه روستایی- بهره‌مندی مناطق مجاور از منافع معدن- آموزش شاغلین واحدهای صنعتی	سازمان های بخش دولتی و خصوصی- متقاضیان و بهره برداران بخش صنعت و معدن- اتحادیه ها، نهادهای، اصناف و تشکل ها- کارآفرینان و نخبگان بخش صنعت و معدن- صادرکنندگان و واردکنندگان کالا و خدمات- شهروندان مناطق مجاور معادن-
۴	<b>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش صنعت و معدن استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش صنعت و معدن استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟</b>	استان گلستان - استان همجوار، سطح ملی - کشورهای همجوار و سطح بین المللی صنایع مرتبط به قلمرو تخصصی صنایع تبدیلی کشاورزی و دامپروری، کانی های غیرفلزی، صنایع بهداشتی و دارویی (گیاهی و شیمیایی)، صنایع میل و فرش، ذوب شمال (دیسک ترمز، کاسه چرخ) - قلمرو تاریخی و تخصصی صنعت پنبه و ریسندگی - صنایع روغن کشی - صنایع سلولوزی-ساختمانی، دخانیات	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری- گسترش تجارت منطقه‌ای و بین‌المللی- تقویت و توسعه صنایع تبدیلی تکمیلی	قلمرو جغرافیایی: استان گلستان، استان های همجوار و سایر مناطق کشور- کشورهای همجوار و سطح بین المللی- قلمرو تخصصی: صنایع تبدیلی کشاورزی و دامپروری- صنایع بهداشتی و دارویی- صنایع میل و فرش، ذوب فلز، کانی های غیر فلزی- قلمرو تاریخی تخصصی: صنعت پنبه و ریسندگی- صنایع روغن کشی- صنایع سلولوزی و ساختمانی- صنایع آرد- صنایع دخانیات- صنایع دریایی و آبی‌ پروری
۵	<b>«بخش صنعت و معدن استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟</b>	استفاده از روش تقطیر در خلأ در تصفیه دوم روغن - خوشه لبنیات -خوشه فرش - کشت و صنعت ها - در اغلب صنایع تکنولوژی ها متوسط به پایین و متعلق به دهه های گذشته است- خصوصی سازی	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته-گسترش تحقیق توسعه و نوآوری- بومی‌سازی ماشین‌آلات و تجهیزات- دسترسی به اطلاعات منابع و زمین‌شناسی - توسعه دولت الکترونیک-استفاده از پارک‌های علم و فناوری-زیرساخت قوی ICT- مالکیت فکری- پرتال آنلاین-به کار گیری فناوری‌های مقرون‌به‌صرفه-	فناوری تقطیر در خلأ در روغن کشی- فناوری های مرتبط با لبنیات، فرش و کشت و صنعت- ضعف در حوزه فناوری صنعتی- نیازمند بهره‌گیری از فناوری های پیشرفته- گسترش تحقیق و توسعه- استفاده از پارک های علم و فناوری- زیر ساخت های قوی در ICT- خصوصی سازی

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۶	ارزش های بنیادی «بخش صنعت و معدن استان گلستان» کدام است؟	تخصص گرایی - دانش مداری - بهره وری - تعهد و مسوولیت پذیری- کیفیت - برنامه مداری - رقابت پذیری	دانش محوری- شفافیت- مردم گرایی- عدالت اجتماعی- مبارزه با فساد- رقابت پذیری	تخصص گرایی - دانش مداری- تعهد و مسوولیت پذیری- برنامه مداری- رقابت پذیری- شفافیت- مردم گرایی- عدالت اجتماعی- مبارزه با فساد اقتصادی
۷	«بخش صنعت و معدن استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمتازی نسبت به بخش های مشابه خود در سایر استان ها و سایر کشورها برخوردار است؟	منطقه آزاد اینچه برون- مرز بین المللی - حمل و نقل ریلی، جاده ای، آبی و هوایی- کوتاه ترین مرز زمینی بین المللی به پایتخت- اتصال به زنجیره های تامین بین المللی معدنی و غذایی آسیای میانه- تنوع مواد خام در کشاورزی و معادن - تمرکز واحد های صنعتی در شهرک ها و نواحی صنعتی- نیروی انسانی ساده ارزان- تنوع اقلیمی- مراکز علمی و تحقیقاتی - دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن	تاب آوری- پیشرو بودن- موقعیت جغرافیایی استراتژیک- رقابت پذیری در صنعت- بازار بالقوه صادرات غیر نفتی- دسترسی به واردات از آسیای میانه	منطقه آزاد اینچه برون- مرز بین المللی - امکانات حمل و نقل ریلی، جاده ای، دریایی و هوایی- کوتاه ترین مرز زمینی بین المللی به پایتخت- اتصال به زنجیره های تامین معدنی و غذایی آسیای میانه- تنوع مواد خام در کشاورزی و معادن - تمرکز واحد های صنعتی در شهرک ها ی صنعتی- نیروی انسانی ماهر و ارزان- تنوع اقلیمی- دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن- موقعیت جغرافیایی استراتژیک- بازار بالقوه صادرات غیر نفتی- دسترسی آسان به واردات از آسیای میانه.
۸	«بخش صنعت و معدن استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن ها توجه دارد؟	استخدام رسمی و شرکتی- حقوق و مزایا معمول- آموزش- بیمه ها و خدمات درمانی- خدمات بازنشستگی- مسیر ترقی- خدمات رفاهی - HSEE- تسهیلات مالی- تورهای صنعتی -	آموزش مبارزه با فساد- بهبود سطح آگاهی و توانایی نیروی انسانی	حقوق و مزایای متعارف بخش دولتی- بیمه و خدمات درمانی و رفاهی- خدمات بازنشستگی و مسیر پیشرفت شغلی- مدیریت ایمنی محیط کار- برخورداری از تسهیلات مالی- آموزش مبارزه با فساد- بهبود سطح آگاهی و توانایی نیروی انسانی
۹	«بخش صنعت و معدن استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می دهد؟	روابط عمومی- تعامل با رسانه های رسمی و اجتماعی- بازاریابی اجتماعی- حوزه خیرین- اسپانسرها- رسیدگی به شکایت- ملاقات عمومی- خدمات پس از فروش- جشنواره ها، نمایشگاه ها و رویدادها ملی و بین المللی- فعالیت فرهنگی و ورزشی- CRM- مسوولیت اجتماعی- توسعه پایدار و توجه به حفظ محیط زیست- آموزش و تربیت نیروی انسانی- R&D-	افزایش مؤسسات برای اشتغال زایی و آموزش نیروی کار- ترویج فرهنگ کارآفرینی- برگزاری دوره های آموزشی برای شاغلین صنعت- حفاظت از محیط زیست	تعامل با رسانه های رسمی و اجتماعی- تعامل با خیرین- جشنواره، نمایشگاه و رویدادهای بین المللی- فعالیت های فرهنگی و ورزشی- حمایت های مالی از فعالیت های فرهنگی و ورزشی- توسعه پایدار و توجه به محیط زیست- ملاقات های عمومی با متقاضیان- ترویج فرهنگ کارآفرینی



ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱۰	«بخش صنعت و معدن استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم ترین شاخص ها در این زمینه کدامند؟	شهرک های صنعتی-ساماندهی تشکل ها و نهادهای صنفی -دانشکده های فنی و مهندسی - دانشکده های فنی و حرفه ای- تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه حاکمیت شرکتی- جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی- اعطای تسهیلات و منابع مالی و اعتباری- منطقه آزاد اینچه برون- مراکز علمی و تحقیقاتی برای اکتشاف و...- افزایش بهره وری- ایجاد و تقویت زنجیره های ارزش، تامین، خوشه های صنعتی و...- ایجاد زیرساخت های لازم صنعتی و معدنی و حمل و نقل- توسعه دانشگاه ها و دانشکده ها- بانک های توسعه صادرات و صنعت و معدن- توسعه ساختارهای رسمی اداری- واردات تکنولوژی - برگزاری نمایشگاه های تخصصی- تامین انرژی- برنامه محوری، سیاست گذاری و تعیین استراتژی های مناسب	بهره وری- توسعه هدفمند و متوازن- توسعه زیرساخت های صنعت- خصوصی سازی- رشد مستمر اقتصادی- ایجاد و فعال سازی کلیه امکانات و منابع مالی- ایجاد مشوق های صادراتی هدفمند- استخراج ایمن و سالم از معدن- سیستم نقشه برداری معدن- بازسازی معدن متروک- نرخ بالای مالیات- کاهش هزینه های حمل و نقل	تقویت شهرک های صنعتی- ساماندهی تشکل ها و نهادهای صنفی - تقویت دانشکده های فنی مهندسی و فنی و حرفه ای- تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه حاکمیت شرکتی- جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی- تقویت منطقه آزاد اینچه برون- ایجاد و تقویت زنجیره های تامین و ارزش- ایجاد زیرساخت های صنعتی، معدنی و حمل و نقل- واردات تکنولوژی - تامین انرژی پایدار- سیاست گذاری و تعیین استراتژی های مناسب صنعتی و تجاری- تقویت خصوصی سازی- ایجاد مشوق های صادراتی هدفمند- استخراج ایمن و سالم معدن- بازسازی معدن متروک- چاره اندیشی نرخ بالای مالیات برای بنگاه ها- کاهش هزینه های حمل و نقل
۱۱	«بخش صنعت و معدن استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می شود؟	افزایش سهم بخش صنعت در GDP- افزایش سرمایه گذاری- افزایش اشتغال در بخش صنعت- نقش محوری منطقه آزاد اینچه برون در توسعه صنعتی استان- اجرایی شدن مگا پروژه کریدور شمال به جنوب- توسعه بخش صنایع تبدیلی بخش خصوصی در اقتصاد استان- وفور مواد اولیه صنایع تبدیلی بخش کشاورزی- امکان توسعه بخش صنعت به دلیل برخورداری از پهنه سرزمینی گسترده- موقعیت جغرافیایی و اقلیم مناسب برای توسعه بخش صنعت و معدن- ورود و توسعه تکنولوژی و صنایع بزرگ- سرمایه گذاری دولت در زیرساخت های بخش صنعت و معدن	بهبود فضای کسب و کار- تشویق فرآوری داخل کشور- توسعه زیرساخت های صنعت- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری- افزایش بهره وری کسب و کار ها ی متنوع و رقابت پذیری در بخش صنعتی- افزایش سهم بخش معدن از تولید ناخالص داخلی کشور- توسعه پایدار صنعتی و معدنی (تاکید بر صنایع تبدیلی و تکمیلی)- افزایش جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی در معدن	افزایش سهم بخش صنعت در GDP- بهبود فضای کسب و کار- تشویق فرآوری مواد خام داخل کشور- تقویت نقش محوری منطقه آزاد اینچه برون در توسعه استان- اجرایی شدن پروژه کریدور شمال جنوب- توسعه بخش صنعت با توجه به پهنه سرزمینی گسترده- توسعه تکنولوژی های نوین و صنایع بزرگ در استان- تقویت سرمایه گذاری دولت در زیر ساخت های بخش صنعت- توسعه پایدار صنعتی و معدنی (تاکید بر صنایع تبدیلی و تکمیلی)- افزایش جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی در معدن- افزایش بهره وری کسب و کار ها ی متنوع و رقابت پذیری در بخش صنعتی

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

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

#### جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش صنعت و معدن استان گلستان با رویکرد توسعه پایدار از طریق <b>ایجاد زیرساخت های صنعتی و معدنی و سرمایه گذاری، افزایش بهره وری، تولید کالاهای دانش بنیان، کارخانه ای و محصولات صنعتی و...</b> با ایجاد رشد اقتصادی به دنبال بالابردن سهم خود در تولید ناخالص داخلی استان و افزایش امنیت غذایی می باشد. این بخش با معرفی مدل مناسب توسعه صنعتی و معدنی بومی، بهبود شاخص فضای کسب و کار، بهبود اکوسیستم های کارآفرینی و سرمایه گذاری، تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه، ایجاد و تقویت زنجیره های ارزش و تامین ملی و بین المللی و هماهنگی بین آنها، تدقیق و همسو سازی قوانین و مقررات ملی با نیازهای بخش صنعت و معدن استان و نهایتاً با تولید محصولات رقابت پذیر صادراتی به افزایش اشتغال و ارز آوری اهتمام می ورزد.
۲	محصولات (کالاهای یا خدماتی)	بخش صنعت و معدن استان گلستان بعنوان جایگاه حاکمیتی با رویکرد توسعه پایدار خدماتی همچون صدور مجوز و پروانه های بهره برداری (صنعت، معدن و کشاورزی)، تسهیل تامین منابع مالی (سرمایه ثابت و در گردش)، خدمات نظارتی، ارائه مشوق ها، تسهیلات و یارانه ها، برپایی نمایشگاه ها، جذب سرمایه گذار، فراهم نمودن زیرساخت ها، تسهیل و رفع موانع تولید و... فعالیت می نماید. همچنین این بخش با ارائه خدمات نرم افزاری از جمله برنامه ریزی، آموزشی، تحقیقاتی و علمی، معرفی استانداردها و تولید و ارائه آمار و اطلاعات لازم به متقاضیان مشغول می باشد. این بخش با ایجاد زنجیره های ارزش، تامین و خوشه های صنعتی، ایجاد و تکمیل زنجیره های تولید، نوسازی تجهیزات و ماشین آلات صنعتی و معدنی و کشاورزی و کمک به تامین منابع اولیه و مواد خام در حال تولید و عرضه محصولات صنعتی متداول (زغال سنگ، مبل، فرش ترکمن، خاویار و...) و منحصر بفرد (صدف کوهی، ید و...) در قالب کالاهای کارخانه ای می باشد.
۳	دینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	دینفعان (ارباب رجوع ها، سازمان های نظارتی و...) بخش صنعت و معدن استان گلستان شامل موارد ذیل می باشد: -سازمان های بخش دولتی و عمومی (داخلی و خارجی) -سازمان های نظارتی، امنیتی و حاکمیتی -متقاضیان و بهره برداران بخش صنعت و معدن (خصوصی و تعاونی) داخلی و خارجی -اتحادیه ها، نهادها، اصناف و تشکل ها -متقاضیان داخل بخش صنعت و معدن (کارکنان و...) -کارآفرینان و نخبگان بخش صنعت و معدن -فارغ التحصیلان دانشگاه و موسسات آموزشی -موسسات علمی و پژوهشی و مشاوره ای -صادرکنندگان و واردکنندگان کالا و خدمات -موسسات پولی، مالی و بانکی
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمرو جغرافیایی بخش صنعت و معدن استان گلستان شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد. قلمرو تخصصی بخش نیز شامل کانی های غیرفلزی، صنایع تبدیلی بخش کشاورزی، دامی و شیلاتی، فرش و مبل، صنایع بهداشتی و دارویی، صنایع شیمیایی، صنعت پنبه و ریسندگی، صنایع روغن کشی، صنایع سلولزی و ساختمانی، صنایع غله و صنایع دخانیات و... می باشد.

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۵	<b>تکنولوژی</b>	بخش صنعت استان از تکنولوژی های ICT جدید استفاده می کند اما در سایر تکنولوژی ها همچون صنایع تبدیلی و غذایی، صنایع دارویی، صنایع شیمیایی، صنایع روغن کشتی، صنایع سلولزی، صنایع غله و آرد مربوط به دهه هفتاد و هشتاد شمسی می باشد. هرچند در برخی از صنایع همچون دارویی، فناوری اطلاعات و... با اتکا به شاخص R&D، وجود پارک های علم و فناوری، شرکت های دانش بنیان وضعیت کمی بهتر است.
۶	<b>ارزشهای بنیادی</b>	ارزش های محوری بخش صنعت و معدن باید شامل: ۱. تخصص گرایی ۲. دانش مدار ۳. تعهد و مسوولیت پذیری ۴. برنامه مداری ۵. رقابت پذیری ۶. شفافیت ۷. مردم گرایی ۸. عدالت اجتماعی ۹. مبارزه با فساد اقتصادی ۱۰. شایسته سالاری
۷	<b>مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز</b>	برخی از وجوه تمایز و ویژگی های ممتاز این بخش عبارتند از: موقعیت جغرافیایی استراتژیک، مرز بین المللی، کوتاه ترین مرز زمینی بین المللی به پایتخت، تنوع اقلیمی، دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن (داخلی و خارجی)، بازار بالقوه صادرات غیر نفتی، دسترسی آسان به واردات از آسیای میانه و تنوع مواد خام در کشاورزی و معادن جزو مزیت های خدادادی و طبیعی استان می باشد. همچنین این بخش با پیگیری فعال شدن منطقه آزاد اینچه برون، توسعه دانشگاه ها، دانشکده ها و رشته های فنی و مهندسی، توسعه حاکمیت شرکتی، تمرکز واحد های صنعتی در شهرک های صنعتی، گسترش امکانات حمل و نقل ریلی، جاده ای، دریایی و هوایی و اتصال به زنجیره های تامین معدنی و غذایی آسیای میانه، برخورداری از نیروی انسانی ارزان، گسترش نسبی صنایع تبدیلی، سلولوزی، ید پایه، صدف کوهی وزغال سنگ به دنبال افزایش مزایای رقابتی خویش است.
۸	<b>توجه به کارکنان و مسائل آنها</b>	بخش خصوصی صنعت و معدن استان گلستان به دلیل حاکمیت شرکتی نسبی به استانداردهای منابع انسانی توجه نسبی را دارد از جمله حقوق و مزایای اداره کار، بیمه و خدمات درمانی و رفاهی نسبی، ایمنی محیط کار، آموزش و بهبود سطح آگاهی و توانایی نیروی انسانی و... در بخش دولتی استخدام رسمی و قراردادی، حقوق و مزایای معمول، خدمات رفاهی و بیمه ها و خدمات درمانی معمول و... با توسعه دانشکده ها و رشته های فنی و مهندسی و آموزش و تامین نیروی انسانی متخصص تاحدودی نیروی انسانی حرفه ای تربیت می شود.
۹	<b>مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم</b>	بخش صنعت و معدن استان گلستان در تعامل با رسانه های رسمی و اجتماعی، تعامل با خیرین، ساخت مدارس، مشارکت با زندان ها برای بازیابی، و برگزار ی جشنواره ها، نمایشگاه و رویدادهای بین المللی و مشارکت در فعالیت های فرهنگی و ورزشی و حمایت های مالی از فعالیت های فرهنگی و ورزشی (اسپانسرشیپ) در راستای توسعه پایدار و توجه به محیط زیست فعالیت می نماید. این بخش با مشارکت در مدیریت بحران همچون کرونا، سیل آق قلا و... به دنبال جلب توجه و جهت دهی مثبت افکار عمومی به صنعت و معدن استان بوده است. همچنین با ترویج فرهنگ کارآفرینی و حمایت از تولیدات داخلی استان به مولدشدن جامعه کمک نموده است.
۱۰	<b>بقاء، رشد و منافع و پایداری</b>	بخش صنعت و معدن استان گلستان با ایجاد زیرساخت های لازم در شهرک های صنعتی و اخیراً در منطقه آزاد، تامین انرژی، واردات تکنولوژی، صدور مجوزهای مرتبط از جمله فنی و مهندسی، R&D و تامین منابع مالی و تسهیلات بانکی زمینه رشد و بقای خود را فراهم می نماید. همچنین با جذب سرمایه گذاری و تقویت بخش خصوصی، توسعه و تقویت زنجیره های ارزش و تامین، بهبود فضای کسب و کار، تربیت نیروی انسانی متخصص با گسترش دانشکده های فنی و مهندسی و حرفه ای، حمایت از شرکت های دانش بنیان و... به توسعه بخش کمک می نماید.

ردیف	سؤالات	پاسخها
		این بخش با سیاست گذاری و تعیین استراتژی های مناسب صنعتی و تجاری، توسعه حاکمیت شرکتی، ایجاد مشوق های صادراتی، کاهش هزینه های حمل و نقل، ساماندهی تشکل ها و نهادهای صنفی، مصوبات ستاد تسهیل، اقتصاد مقاومتی، توسعه صادرات و... به دنبال کمک به توسعه خود می باشد.
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش صنعت و معدن استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (در راستای چشم انداز کشور و استان) بعنوان مکمل منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچه برون و حرکت همراستای هم؛ با <b>توسعه حاکمیت شرکتی (تفکیک مدیریت از مالکیت)</b> ، <b>حفظ و تقویت بنگاه های فعلی (پرورش و تکامل صنایع کوچک و تقویت SME-ها)</b> ، <b>بهبود فضای کسب و کار</b> ، <b>شناسایی صنایع رقابت پذیر با تمرکز بر استراتژی توسعه صادرات</b> ، <b>ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش (VC) و تامین (SC) ملی و بین المللی</b> ، <b>گسترش خوشه های صنعتی</b> ، <b>توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی و... بعنوان «مدل توسعه صنعتی مختص استان گلستان» با رویکرد توسعه پایدار و اقتصاد سبز</b> فعالیت می نماید. همچنین این بخش به منظور افزایش سهم خود در GDP استان با کمک به توسعه حمل و نقل و اجرایی شدن پروژه کریدور شمال- جنوب و سایر زیرساخت ها، تقویت نقش محوری منطقه آزاد اینچه برون در توسعه استان، بهبود کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن، تقویت سرمایه گذاری دولت در زیر ساخت های بخش صنعت و معدن، توسعه شاخص R&D و افزایش نوآوری و خلاقیت، تولید دانش و صادرات خدمات فنی و مهندسی و گسترش تحقیقات بازار و بازاریابی داخلی و بین المللی به منظور کاهش خام فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه ای در تولیدات استان گام بر می دارد.

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

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

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

مأموریت (MISSION)
<p>بخش صنعت و معدن استان گلستان با رویکرد توسعه پایدار از طریق ایجاد و تامین زیرساخت های صنعتی و معدنی، حمل و نقل، سرمایه گذاری، افزایش بهره وری، تولید کالاهای دانش بنیان، محصولات کارخانه ای و صنعتی و... با توسعه حاکمیت شرکتی (مدیر- مالکی) و افزایش رشد اقتصادی به دنبال اشتغالزایی و بالابردن سهم خود در تولید ناخالص داخلی (GDP) استان می باشد.</p> <p>این بخش با معرفی مدل مناسب توسعه صنعتی و معدنی بومی، بهبود شاخص فضای کسب وکار، بهبود اکوسیستم های کارآفرینی و سرمایه گذاری، تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه، ایجاد و تقویت زنجیره های ارزش (VC)، زنجیره های تامین (SC) و خوشه های صنعتی استانی و ملی و هماهنگی بین آنها، تدقیق و همسو سازی قوانین و مقررات ملی با نیازهای بخش صنعت و معدن استان و نهایتاً با تولید محصولات رقابت پذیر صادراتی به افزایش ارزش آوری اهتمام می ورزد.</p> <p>بخش صنعت و معدن استان گلستان خدمات خود را به ذینفعان و جامعه هدف خود در حوزه صنعت و معدن (از جمله کانی های غیرفلزی، صنایع تبدیلی بخش کشاورزی، دامی و شیلاتی، فرش و مبیل، صنایع بهداشتی و دارویی، صنایع شیمیایی، صنعت پنبه و ریسندگی، صنایع روغن کشتی، صنایع سلولزی و ساختمانی، صنایع غله و صنایع دخانیات و...) در سطح استان، سطح ملی و بین المللی ارائه می نماید.</p> <p>همچنین بخش صنعت و معدن استان از تکنولوژی های ICT بطور گسترده استفاده می کند اما در سایر تکنولوژی ها همچون صنایع تبدیلی و غذایی، صنایع دارویی، صنایع شیمیایی، صنایع روغن کشتی، صنایع سلولزی، صنایع غله و آرد مربوط به دهه هفتاد و هشتاد شمسی می باشد. هرچند در برخی از صنایع همچون دارویی، فنآوری اطلاعات و... با اتکا به شاخص R&amp;D، وجود پارک های علم و فنآوری و شرکت های دانش بنیان وضعیت کمی بهتر است.</p> <p>برخی از ویژگی های ممتاز این بخش عبارت است از موقعیت ژئواستراتژیک و ژئوآکونومیک، مرز بین المللی، نزدیکترین مرز زمینی بین المللی به پایتخت، تنوع اقلیمی، دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن (داخلی و خارجی)، بازار بالقوه صادرات غیر نفتی، دسترسی آسان به واردات از آسیای میانه و تنوع مواد خام کشاورزی و معدنی نشان دهنده «اقتصاد کامودیتی مارکت» در استان می باشد.</p> <p>همچنین این بخش با پیگیری فعال شدن منطقه آزاد اینچه برون، توسعه دانشگاه ها، دانشکده ها و رشته های فنی و مهندسی، تمرکز واحد های صنعتی در شهرک های صنعتی، گسترش امکانات حمل و نقل ریلی، جاده ای، دریایی و هوایی و اتصال به زنجیره های تامین معدنی و غذایی آسیای میانه، برخورداری از نیروی انسانی ارزان، گسترش نسبی صنایع تبدیلی، سلولزی، ید پایه، صدف کوهی و زغال سنگ به دنبال افزایش مزایای رقابتی خویش است.</p>
چشم انداز (VISION): گلستان؛ پیشرو در صنایع رقابت پذیر
<p>بخش صنعت و معدن استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (در راستای چشم انداز کشور و استان) بعنوان مکمل منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچه برون و دارای حرکت همراستای همدیگر؛ توسعه حاکمیت شرکتی (تفکیک مدیریت از مالکیت)، حفظ و تقویت بنگاه های فعلی (پرورش و تکامل صنایع کوچک و تقویت SME-ها)، بهبود فضای کسب وکار، شناسایی صنایع رقابت پذیر با تمرکز بر استراتژی توسعه صادرات، ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش (VC) و تامین (SC) ملی و بین المللی، گسترش خوشه های صنعتی، توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی و... بعنوان «مدل توسعه صنعتی مختص استان گلستان» با رویکرد توسعه پایدار و اقتصاد سبز فعالیت می نماید.</p>

همچنین این بخش به منظور افزایش سهم خود در GDP استان با کمک به توسعه حمل و نقل و اجرایی شدن پروژه کریدور شمال-جنوب و سایر زیرساخت ها، تقویت نقش محوری منطقه آزاد اینچه برون در توسعه استان، بهبود کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن، تربیت نیروی انسانی متخصص و افزایش رضایتمندی کارکنان، تقویت سرمایه گذاری دولت در زیر ساخت های بخش صنعت و معدن و صنایع بزرگ، توسعه شاخص R&D و افزایش نوآوری و خلاقیت، بکارگیری و توسعه فناوری های روز، تولید دانش و صادرات خدمات فنی و مهندسی، گسترش تحقیقات بازار و بازاریابی داخلی و بین المللی به منظور کاهش خام فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه ای در تولیدات استان گام بر می دارد.

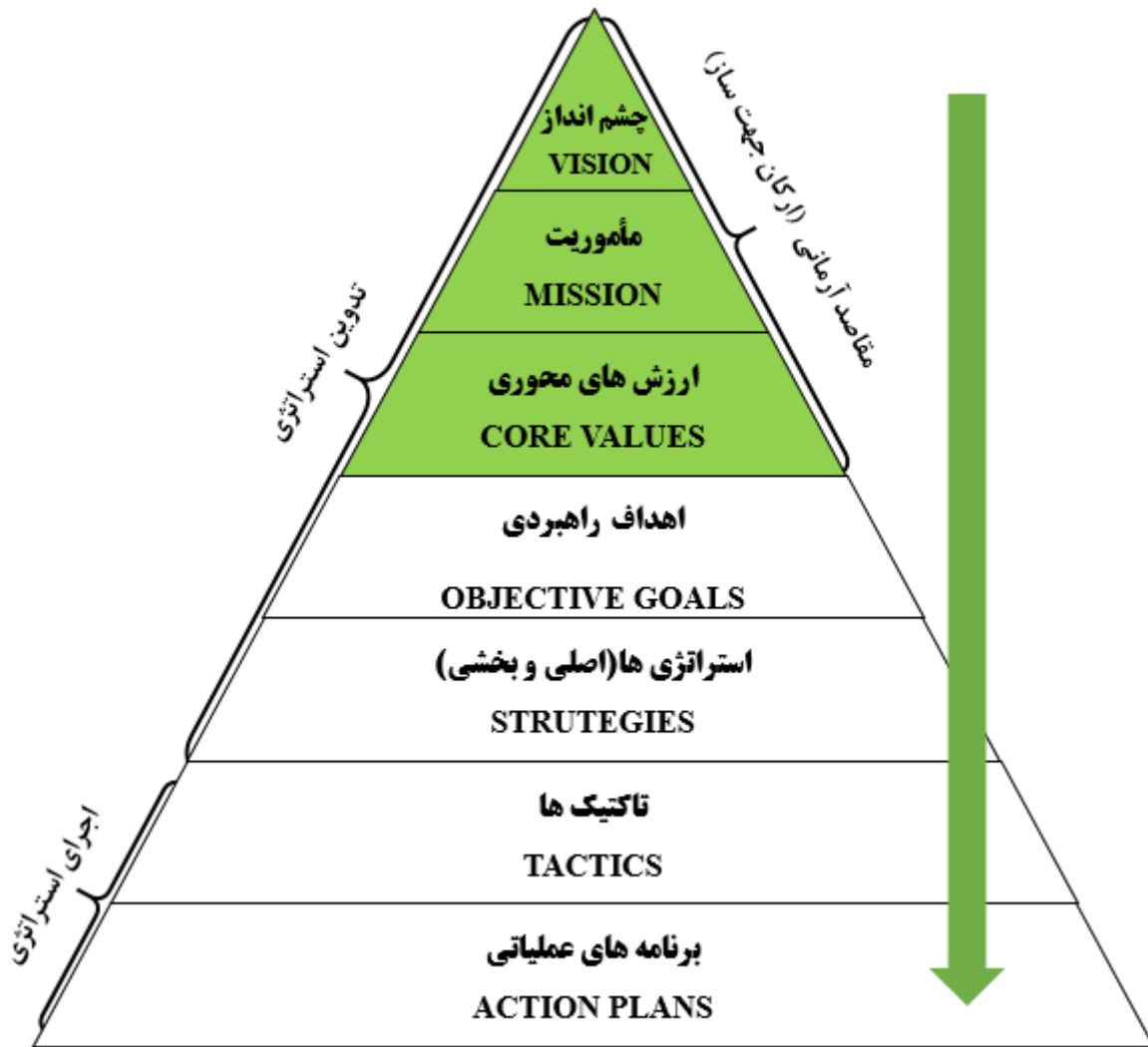
### ارزش ها (VALUES)

ارزش های محوری بخش صنعت و معدن باید شامل:

۱. تخصص گرایی
۲. دانش مدار
۳. تعهد و مسوولیت پذیری
۴. برنامه مداری
۵. رقابت پذیری
۶. شفافیت
۷. مردم گرایی
۸. عدالت اجتماعی
۹. مبارزه با فساد اقتصادی
۱۰. شایسته سالاری

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

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



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

## ۸-۳) فرازهای اصلی و مهم ترین یافته های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش صنعت و معدن استان عبارتند از:

### الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) **ایجاد و تامین زیرساخت ها:** وجود و توسعه زیرساخت ها، اولین گام در راستای صنعتی شدن و ایجاد واحدهای تولیدی صنعتی جدید است. بروز رسانی قوانین و مقررات، ایجاد دسترسی به آب و انرژی، وجود مسیرهای ارتباطی بمنظور واردات و صادرات مواد اولیه و محصول نهایی و ... از جمله مواردی هستند که بعنوان زیرساخت های بخش صنعت و معدن باید مهیا شوند تا بتوان به رشد و توسعه صنعتی دست یافت.

الف-۲) **سرمایه گذاری:** سرمایه گذاری نقش مهمی در ایجاد و توسعه واحدهای صنعتی دارد و باید تلاش شود تا با جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی، حجم سرمایه گذاری در این بخش را افزایش داد زیرا شروع

فعالیت یک واحد صنعتی نیازمند سرمایه گذاری هنگفتی است و بدون این پشتوانه مالی، توسعه صنعتی محقق نخواهد شد.

**الف-۳) افزایش بهره‌وری:** جایگزینی تجهیزات فرسوده با تجهیزات مدرن و جدید، نوسازی و بهسازی واحدهای صنعتی که به روش سنتی تولید می‌کنند، استفاده از فناوری‌های نوین مانند AI، ICT و ... بمنظور کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت تولید که کارایی سیستم و بهره‌وری واحدهای صنعتی را افزایش خواهد داد بسیار ضروری است.

**الف-۴) تولید کالاهای دانش بنیان:** کالا و محصولات دانش بنیان یعنی حرکت بر روی لبه‌های علمی دنیا که با استفاده از فناوری و دانش روز دنیا تولید می‌شوند و دارای نوآوری هستند، چنین محصولاتی دارای اهمیت استراتژیک بوده و می‌توانند سهم استان را از تولید محصولات صنعتی افزایش دهند. بدلیل پیشرفت‌های روزافزون در تولیدات صنعتی در سراسر دنیا، عدم تولید محصولات دانش بنیان به معنی کنار گذاشته شدن از بازار محصولات صنعتی در آینده خواهد بود؛ لذا بخش صنعت و معدن باید با حمایت از شرکت‌های دانش بنیان، زمینه را برای رشد و ارتقاء این واحدها و ورود محصولات آنها به بازار فراهم نماید.

**الف-۵) توسعه حاکمیت شرکتی (مدیر - مالکی):** حاکمیت شرکتی برای عملکرد مناسب و حفظ اعتبار و شهرت واحدهای صنعتی، حیاتی است. از آنجایی که این نوع حاکمیت مبتنی بر مجموعه‌ای از قوانین، آیین‌نامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها برای اطمینان از پاسخگویی واحدهای تولید کننده است، لذا زمانی که به درستی انجام شود، چارچوبی برای دستیابی به اهداف شرکت در تمام حوزه‌های مدیریت ایجاد می‌کند. بکارگیری درست این مفهوم در واحدهای صنعتی، ایجاد یکپارچگی، جهت‌گیری کلی، مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی موفقیت این واحدها را تضمین می‌کند. این امر به تولیدکنندگان کمک می‌کند تا از نظر مالی پایدار بمانند.

**الف-۶) رشد اقتصادی:** هدف اصلی بخش صنعت و معدن تولید و اشتغال‌زایی است که نتیجه آن رشد اقتصادی خواهد بود، لذا این بخش باید با افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، اصلاح رویه‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین، تولید مقرون بصرفه و افزایش بهره‌وری، گام بلندی در جهت رشد و توسعه اقتصادی استان بردارد.

**الف-۷) اشتغال‌زایی:** از اهداف اصلی بخش صنعت و معدن اشتغال‌زایی است و با توجه به نرخ بیکاری در استان گلستان و کم بودن درآمد سرانه، ضروری است تا با احداث واحدهای صنعتی، ضمن تولید محصولات صنعتی و حرکت بسمت صنعتی شدن استان، باعث اشتغال‌زایی و کاهش نرخ بیکاری استان شود.



**الف-۸) افزایش سهم صنعت در GDP:** بدیهی است که هرگونه پیشرفتی در بخش صنعت و معدن استان گلستان به افزایش سهم این بخش در تولید ناخالص داخلی خواهد شد. لذا باید بگونه‌ای برنامه‌ریزی شود تا با احداث واحدهای جدید، افزایش ظرفیت تولید واحدهای فعلی، فعال‌سازی واحدهای تعطیل و ... و همچنین استفاده از فناوری‌های روز دنیا، بهره‌وری را افزایش داده تا به تبع آن، سهم بخش صنعت را در GDP افزایش داد.

**الف-۹) بهبود شاخص فضای کسب و کار:** بهبود محیط کسب و کار، گامی اساسی در جهت توسعه سرمایه-گذاری بخش خصوصی، تولید و سطح اشتغال در کشور محسوب می‌شود و از طریق فراهم کردن شرایط رقابت‌پذیری و بسترسازی مناسب برای ورود مؤثر بخش خصوصی، نقش تعیین کننده‌ای در رشد و توسعه صنعتی و اقتصادی کشور ایفا می‌کند. هرچه شاخص فضای کسب و کار بهتر باشد، شرایط برای فعالیت واحدهای صنعتی مناسب‌تر خواهد شد و فرصت‌های بهتری برای جذب سرمایه‌گذاری بوجود خواهد آمد.

**الف-۱۰) بهبود اکوسیستم های کارآفرینی و سرمایه گذاری:** همگام با کشورهای موفق دنیا در حوزه صنعت، بخش صنعت و معدن استان گلستان نیز باید بسمت حمایت از فعالیتهای کارآفرینی و جذب سرمایه-گذاری حرکت کند؛ کارآفرینی باعث رشد واحدهای صنعتی شده و با جذب سرمایه‌گذاری می‌توان شرایط مناسبی را برای افزایش تولیدات صنعتی در استان بوجود آورد. لذا باید شرایط مناسبی را برای فعالیت کارآفرینان و سرمایه‌گذاران بوجود آورد تا با ترکیب فکر، مدیریت و سرمایه، به رشد و توسعه بخش صنعت کمک کرد.

**الف-۱۱) تولید محصولات رقابت پذیر صادراتی:** بمنظور رشد و توسعه پایدار بخش صنعت، باید با تولید محصولات رقابت‌پذیر صادراتی به بازارهای جهانی وارد شد و ضمن اشتغال‌زایی، همگام با پیشرفت‌های روز دنیا به تولید محصولات با کیفیت و رقابتی پرداخت. تولید اینگونه محصولات رمز بقای بخش صنعت و معدن است و نمی‌توان با تولید سنتی و محصولات قدیمی به آینده این بخش امیدوار بود. با توجه به شرایط موجود، تولید محصولات رقابت‌پذیر و صادراتی باید در دستور کار بخش صنعت و معدن استان گلستان قرار گیرد.

**الف-۱۲) تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه:** رمز موفقیت و پیشرفت دائمی بخش صنعت، ارتباط قوی و سازنده با دانشگاه بعنوان مرکز تولید علم است، بخش صنعت و معدن بمنظور همگام شدن با پیشرفت‌های روز دنیا و حرکت بسمت تولیدات دانش‌بنیان و نیز ارتقاء کیفیت محصولات و افزایش مزایای رقابتی آنها نیاز دارد

تا با دانشگاه در ارتباط باشد و از طرفی دانشگاه با تربیت نیروی متخصص و کارآمد می تواند کمک زیادی به افزایش بهره‌وری واحدهای صنعتی نماید.

**الف-۱۳) افزایش ارزش آوری:** ورود به بازارهای جهانی و تولید محصولات صادراتی باعث ورود ارز به استان خواهد شد که به نوبه خود باعث پیشرفت و حرکت رو به جلو بخش صنعت و معدن می‌شود. به همین دلیل باید با توسعه واحدهای صنعتی که محصولات رقابتی تولید می‌کنند و نیز رشد و ارتقاء شرکت‌های دانش-بنیان، زمینه صادرات محصولات صنعتی استان را بوجود آورد و از این طریق ارزش آوری نمود.

**الف-۱۴) تکنولوژی‌های ICT:** استفاده از فناوری اطلاعات منجر به کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت تولید خواهد شد که در نهایت باعث افزایش کارایی و بهره‌وری واحدهای صنعتی خواهند شد. باید با استفاده از این فناوری‌های جدید، تغییرات مثبتی در فرآیند تولید ایجاد کرد و سودآوری واحدهای صنعتی را افزایش داد.

**الف-۱۵) قلمرو جغرافیایی:** قلمرو جغرافیایی این بخش شامل تمام فعالیت‌های صنعتی موجود در سطح استان و همکاری‌های بین‌المللی خواهد شد و با گسترش واردات و صادرات از سایر استان‌ها و از سرتاسر جهان، قلمرو بخش صنعت و معدن بسیار گسترده است و مقیاس جهانی دارد.

**الف-۱۶) مزیت‌های رقابتی و وجوه تمایز (عمدتاً خدادادی است):** برخی از ویژگی‌های ممتاز این بخش عبارتند از: موقعیت ژئواستراتژیک و ژئوآکونومیک، مرز بین‌المللی، نزدیکترین مرز زمینی بین‌المللی به پایتخت، تنوع اقلیمی، دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن (داخلی و خارجی)، بازار بالقوه صادرات غیر نفتی، دسترسی آسان به واردات از آسیای میانه و تنوع مواد خام کشاورزی و معدنی نشان دهنده «اقتصاد کامودیتی مارکت» در استان می‌باشد.

## ب) چشم‌انداز (VISION)

**ب-۱) گلستان؛ پیشرو در صنایع رقابت پذیر (شعار بخش):** با توجه به اینکه استان گلستان در حال حاضر یکی از استان‌های کم برخوردار کشور است و دارای نرخ بالای بیکاری و درآمد سرانه کمی نسبت به میانگین کشوری می‌باشد، ضرورت دارد تا با فراهم نمودن شرایط لازم و ایجاد زیرساخت‌ها، صنایع رقابت‌پذیر را در استان گسترش داد و واحدهای بیشتری تاسیس نمود که این کار باعث اشتغال‌زایی، محرومیت‌زدایی و افزایش درآمد سرانه خواهد شد و در کنار آن با جلوگیری از خروج نیروهای متخصص و ایجاد فضای لازم برای ورود سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به استان، فرصت مناسبی را در اختیار استان گلستان قرار می‌دهد تا با استفاده از

ظرفیت های موجود، صنایع رقابت پذیر را در استان مستقر نماید. تحقق این شعار نیازمند برنامه ریزی های دقیق و هماهنگی بین دستگاه های مختلف است اما می توان در سایه همت و تلاش و تعهد به آن دست یافت.

**ب-۲) مکمل منطقه آزاد تجاری و صنعتی:** مناطق آزاد تجاری و صنعتی با هدف کمک به افزایش تولیدات صنعتی و تسهیل فرآیند واردات و صادرات مواد اولیه و محصولات نهایی شکل گرفتند؛ بدیهی است که بخش صنعت و معدن باید با تقویت، رشد و توسعه واحدها و تولیدات صنعتی، بعنوان مکمل این مناطق عمل کنند. بدون وجود صنایع قوی و گسترده، مناطق آزاد تجاری و صنعتی عملاً کارایی خود را از دست خواهند داد و صرفاً به یک وارد کننده تبدیل خواهند شد.

**ب-۳) ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش (VC) و تامین (SC):** زنجیره تامین و زنجیره ارزش دو دیدگاه مکمل از سازمان ها و واحدهای تولیدی با فرآیندهای کسب و کار یکپارچه می باشند. این فرآیندها جریان محصولات و خدمات را در یک جهت و جریان ارزش را (که با تقاضا و جریان نقدینگی نشان داده می شود) در جهت دیگر ممکن می سازند. هر دو زنجیره شبکه ای از چند شرکت را پوشش می دهند. هر دو متشکل از تولید کنندگانی هستند که جهت تامین کالا و خدمات با هم تعامل می کنند. از این رو ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش و تامین در رشد و توسعه واحدهای صنعتی از اهمیت زیادی برخوردار است.

**ب-۴) گسترش خوشه های صنعتی:** یک خوشه صنعتی مجموعه ای از بنگاه های تجاری و غیر تجاری متمرکز در یک مکان جغرافیایی در یک منطقه اقتصادی را شامل می شود که برای تولید یک یا چند محصول نهایی مشابه و مرتبط برای کسب صرفه های اقتصادی بیرونی با یکدیگر ارتباطات عمودی و افقی برقرار نموده و ضمن رقابت با یکدیگر در بسیاری از موارد همکاری جمعی و اقدامات مشترک دارند. ارتباط درونی این بنگاه ها کاهش دهنده هزینه ها و تسهیل کننده دسترسی به نهاده ها، دانش و فناوری تولید، بازارهای فروش و تامین نیازهای مشترک مشتری خواهد بود. بدیهی است که گسترش این خوشه های صنعتی بمنظور رشد و توسعه بخش صنعت و معدن در استان گلستان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

**ب-۵) توسعه صنایع تبدیلی:** هدف از ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی، ایجاد تعادل، استفاده از منابع موجود، تامین نیازمندی های مردم استان، افزایش سطح رفاه و جذب نیروهای منفعل است که در پی کسب فرصت های شغلی دست به مهاجرت می زنند. گسترش صنایع تبدیلی می تواند از پتانسیل های موجود در استان بویژه مناطق روستایی به نحو مطلوبی بهره گیری نماید و با نگاه علمی به تولیدات و بهره برداری اقتصادی از آنها، ضمن اشتغال زایی و ایجاد ارزش افزوده، باعث افزایش درآمد سرانه استان و تنوع بخشی به اقتصاد شود؛ بنابراین ایجاد

و گسترش صنایع تبدیلی در استان گلستان که نرخ بیکاری بالا و درآمد سرانه پایینی دارد از اهمیت بسیاری برخوردار می باشد.

**ب-۶) توسعه پایدار:** در بحث توسعه و گسترش فعالیت ها و تولیدات صنعتی باید به این نکته توجه نمود که با مصرف بی رویه و نابجای منابع اولیه، زندگی نسل های آینده و محیط زیست با مخاطرات گوناگون مواجه نشود. هدف از هرگونه توسعه ای در استان، دستیابی به توسعه پایدار است که بتوان در طولانی مدت ضمن برآورده نمودن نیازهای فعلی و رشد اقتصادی، از منابع اولیه و محیط زیست محافظت نمود. ایجاد کسب و کارهایی که فقط در کوتاه مدت می توانند فعالیت نمایند مطلوب نیست و باید به سمت فعالیت های تولیدی با چشم انداز بلندمدت حرکت کرد.

**ب-۷) بهبود کیفیت حکمرانی:** حکمرانی بیانگر مجموعه پیچیده ای از ارزش ها، هنجارها، فرآیندها و نهادهایی است که بوسیله آنها بطور رسمی و غیررسمی به اداره فرآیند توسعه و رفع تعارض ها پرداخته می شود و حکمرانی خوب، ترکیبی از بهترین مدیریت های سیاسی، اقتصادی و اجرایی است که هدف آن رشد و توسعه بخش صنعت و معدن استان است بشکلی که منافع آن با سایر بخش ها تعارض نداشته باشد.

**ب-۸) افزایش نوآوری و خلاقیت:** نوآوری و خلاقیت نقش بزرگ و بی مانندی در فضاها و صنعتی ایفا می کند. بخش بزرگی از گردش مالی جهانی و قابلیت رقابت پذیری شرکت ها و برندهای جهانی از نوآوری و خلاقیت ناشی می گردد که می تواند یکی از مهم ترین دلایل اهمیت خلاقیت در صنایع محسوب شود. با توجه به بالا بودن هزینه تحقیق و توسعه در محصولات و خدمات دانش و فناوری محور و همچنین مدت زمان بالای فرآیندهای تحقیق و توسعه، تأیید و معرفی به بازار این محصولات و از طرف دیگر رقابت بسیار بالا در بازار تجاری برای حفظ و توسعه مشتریان، نقش نوآوری و خلاقیت به عنوان پلی بین دو نسل فناوری یا ایجاد کننده و وجه تمایز با محصولات و خدمات رقا، بسیار با اهمیت و مهم جلوه می کند.

**ب-۹) توسعه شاخص R&D:** امروز غول های بزرگ فناوری نمونه هایی عالی از شرکت های بزرگی هستند که موفقیتشان را مدیون نوآوری هستند. چرا که مدت ها است این شرکت ها با درک اهمیت توسعه دانش و فناوری های جدید، سرمایه گذاری گسترده ای در بخش تحقیق و توسعه خود انجام داده اند. افزایش فعالیت های تحقیق و توسعه این شرکت ها، موجب تولید فناوری های جدید، افزایش بهره وری و در نهایت تولید ثروت از دانش و رشد اقتصادی می شود. به همین ترتیب، بخش صنعت و معدن استان گلستان باید توسعه شاخص R&D را در دستور کار قرار دهد.

**ب-۱۰) تربیت نیروی انسانی متخصص:** بدون وجود نیروی متخصص و کارآمد نمی توان انتظار پیشرفت و بهره‌وری داشت. یکی از مشکلاتی که صنایع استان با آن مواجه هستند کمبود نیروی متخصص است که بتواند کارایی و بهره‌وری واحدهای تولیدی را افزایش دهد. لذا باید با همکاری دانشگاه‌های استان، مطابق با نیاز صنایع استان به تربیت و آموزش نیروهای متخصص اقدام شود.

### ج) ارزش‌های محوری (CORE VALUES)

**ج-۱) تخصص گرایی (Specialization):** بمنظور افزایش کارایی و بهره‌وری واحدهای صنعتی و افزایش کیفیت و مزایای رقابتی محصولات تولید شده باید از نیروهای متخصص و زبده استفاده نمود که درک درست و دید جامعی نسبت به محصولات دارند. وجود چنین نیروهایی در فرآیند تولید، کنترل کیفیت و تحقیق و توسعه باعث ارتقاء دانش تولید و بهبود کیفیت محصولات خواهد شد.

**ج-۲) دانش مدار (knowledge oriented):** تولید سنتی و نگاه تجربی نسبت به فرآیندهای تولید باعث افت کیفیت محصولات و مزایای رقابتی آنها می‌شود. دانش‌مداری و حرکت بر اساس یافته‌های علمی و راهکارهایی که بر اساس تحقیقات و پژوهش‌های روز دنیا بدست آمده است کلید پیشرفت و توسعه بخش صنعت و معدن خواهد بود.

**ج-۳) تعهد و مسئولیت پذیری (Responsibility):** واحدهای تولیدی باید نسبت به تولیدات خود تعهد داشته باشند و مسئولیت هرگونه خرابی و مشکل در محصولات خود را بر عهده گیرند تا با جلب رضایت و اعتماد مشتریان خود بتوانند سهم خود را از بازار حفظ نمایند.

**ج-۴) برنامه مداری (Plan Oriented):** تولید بدون برنامه نتایج خوبی را به همراه نخواهد داشت. بمنظور حرکت در مسیر پیشرفت و ارتقاء تولیدات صنعتی، به یک برنامه جامع و کامل نیاز است که بتواند هر قدم از فعالیت واحدهای تولیدی را به درستی تعیین نماید و مسیر حال و آینده را بدرستی ترسیم نماید.

**ج-۵) رقابت پذیری (Competitiveness):** در شرایط رقابت کامل در بازارهای داخلی و جهانی، تنها عاملی که باعث بقا و رشد واحدهای صنعتی می‌شود، رقابت‌پذیری است. واحدهای صنعتی باید با تکیه بر مزایای رقابتی خود در استان گلستان بتوانند محصولاتی را روانه بازار نمایند که دارای ویژگی‌های ممتاز و منحصر بفردی باشند که توان رقابت با سایر محصولات مشابه را داشته باشند و بتوانند در این رقابت پیروز شوند.

**ج-۶) شفافیت (Transparency):** وجود شفافیت در فعالیت واحدهای صنعتی این امکان را به مشتریان می‌دهد تا بررسی‌ها کامل و اعتماد کامل اقدام به سرمایه‌گذاری، خرید و سایر همکاری‌ها با بخش صنعت و

معدن نمایند. این شفافیت کمک بسیار زیادی به فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری گروه های مختلف بویژه سرمایه گذاران می نماید و آنها می توانند با شناخت کامل نسبت به سرمایه گذاری در بخش های مختلف صنعت استان گلستان اقدام نمایند.

**ج-۷) مردم گرایی (People Oriented):** فعالیت های بخش صنعت و معدن بمنظور رفع نیازهای مردم انجام می شوند. به همین دلیل، واحدهای صنعتی، مدیران و تصمیم گیران و سرمایه گذاران این بخش باید به مردم و نیازهای فرآیندها آنها توجه نموده و محصولات خود را بر اساس نیاز حال و آینده مردم طراحی و تولید نمایند.

**ج-۸) عدالت اجتماعی (Social Justice):** گسترش فقر، گرسنگی و تبعیض، ابعادی از نابرابری و بی عدالتی اجتماعی هستند که رو به گسترش اند. بخش صنعت و معدن از طریق اشتغال زایی و افزایش سطح درآمد سرانه مردم استان می تواند نقش بسیار پر رنگی در رفع این تبعیض ها و نابرابری ها در سطح استان داشته باشد.

**ج-۹) مبارزه با فساد اقتصادی (Fight Against Corruption):** فساد اداری تاثیر منفی شدیدی بر فعالیت های بخش صنعت و معدن داشته است و می تواند با طولانی کردن فرآیندهای تصمیم گیری، بودجه بندی- های اشتباه و ... مسائل و مشکلات فراوانی را برای این بخش بوجود آورد. بخش صنعت و معدن وظیفه دارد تا با مبارزه با چنین فسادهایی، شرایط را برای فعالیت و توسعه واحدهای صنعتی در سطح استان فراهم نماید.

**ج-۱۰) شایسته سالاری (Meritocracy):** شایسته سالاری نیاز اصلی تمام سازمان ها، نهادها و بخش های مختلف استان است و بدون آن نمی توان انتظار توسعه و پیشرفت داشت. افراد شایسته می توانند در سطوح مختلف سیاست گذاری، تصمیم گیری و اجرا و عملیات با انجام درست کارها کمک فراوانی به رشد و توسعه بخش صنعت و معدن داشته باشند. لذا بدیهی است که شایسته سالاری یکی از ارزش های اخلاقی بخش صنعت و معدن است و تلاش می شود تا افراد شایسته در هر سطحی بکار گرفته شوند.

تعیین اهداف راهبردی

بخش صنعت و معدن استان گلستان

## مقدمه

«آنچه که اندازه گیری می شود، قابل مدیریت است.» پیتر دراکر<sup>۱</sup>

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

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

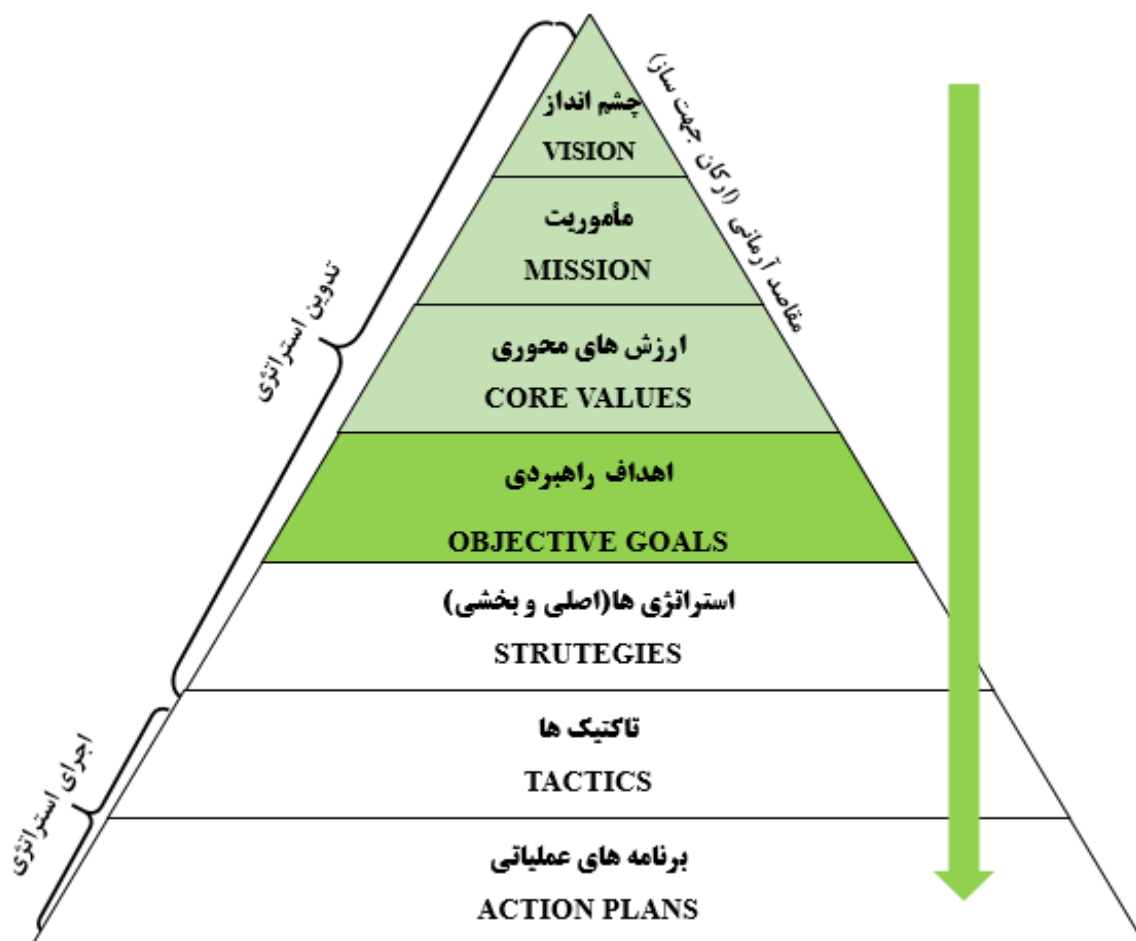
سازمان های امروزی در محیط های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین المللی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه حل های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه اند. در چنین فضایی اولویت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

<sup>۱</sup> Peter Drucker



به بهترین نحو تدوین و اولویت‌بندی 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 سلسله‌مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش صنعت و معدن، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



نمودار ۱-۴: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

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

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

<sup>۱</sup> Management by Objectives

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

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

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

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

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

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

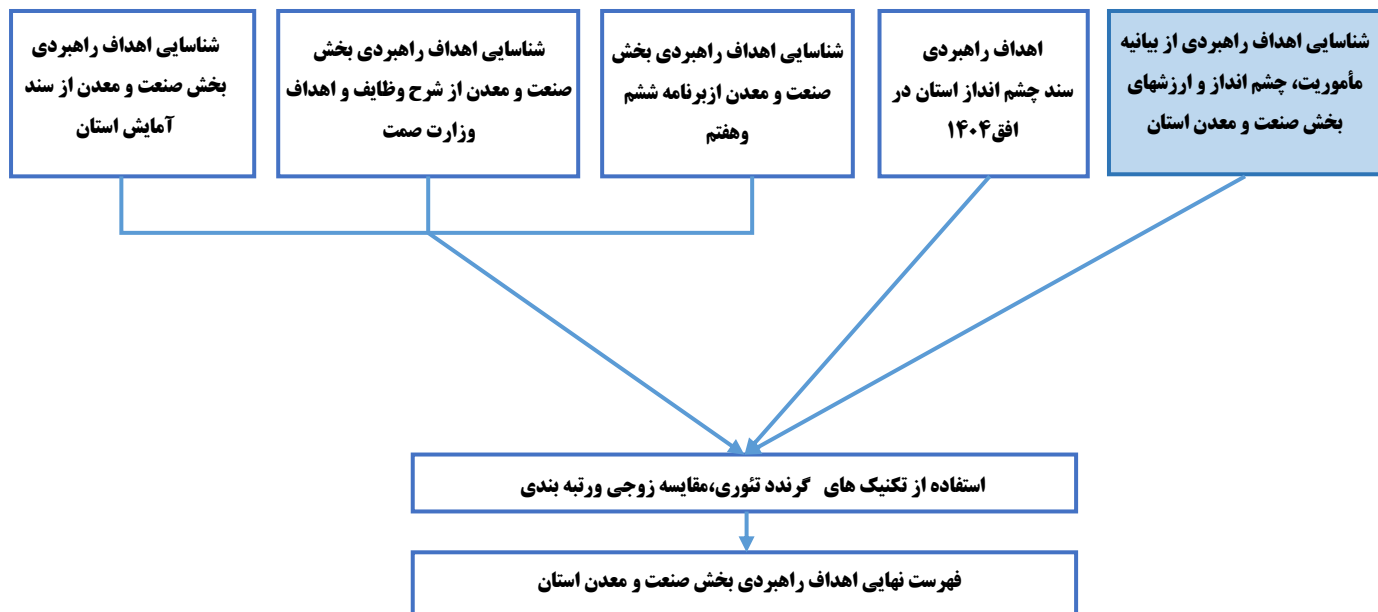
**مرحله چهارم:** شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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

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



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

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

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

- **قابل قبول<sup>۲</sup>:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بیندارند؛ بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شوند تا مؤثر واقع شود.
- **انعطاف‌پذیر<sup>۳</sup>:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.

<sup>1</sup> Strategic Objectives

<sup>2</sup> Acceptable

<sup>3</sup> Flexible

➤ **قابل اندازه گیری<sup>۱</sup>:** 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<sup>۲</sup>:** 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<sup>۳</sup>:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

➤ **قابل فهم<sup>۴</sup>:** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را نشانند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.

➤ **دست‌یافتنی<sup>۵</sup>:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیر قابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.

➤ **هماهنگ با سایر اهداف<sup>۶</sup>:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آنها هم منجر به موفقیت سازمان

<sup>1</sup> Measurable

<sup>2</sup> Motivator

<sup>3</sup> Suitable

<sup>4</sup> Understandable

<sup>5</sup> Achievable

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

شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

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

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

#### ۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

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

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

**مرحله اول:** در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم،

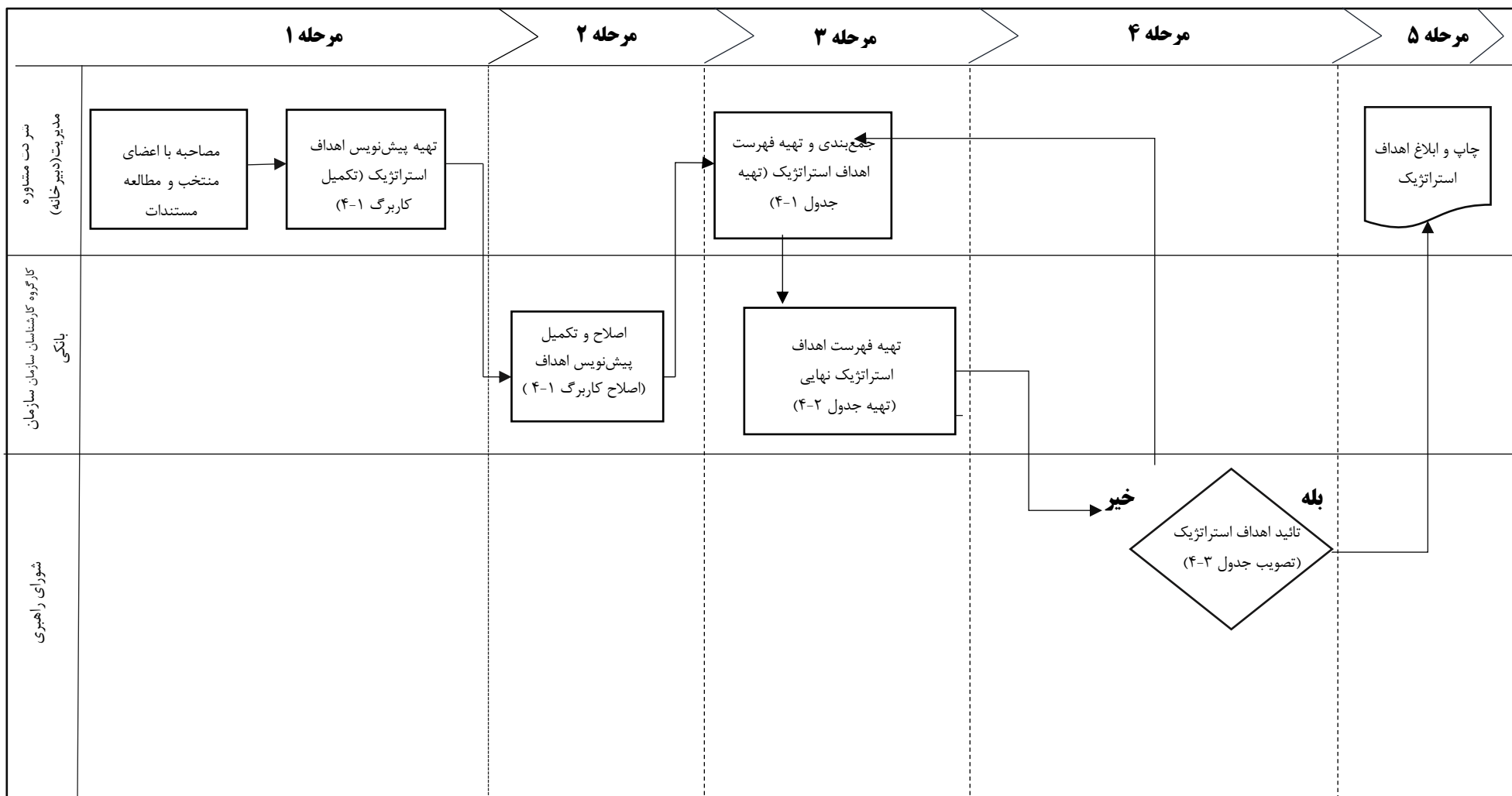
آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم انداز و ارزش های بخش صنعت و معدن تکمیل می کند. این کاربرگ به عنوان پیش نویس اهداف استراتژیک به کارگروه ارائه می شود.

**مرحله دوم:** اعضای کارگروه در مورد پیش نویس اهداف استراتژیک به بحث و بررسی پرداخته و آنها را اصلاح می کنند. نظرات اصلاحی در همان کاربرگ وارد می شود.

**مرحله سوم:** تیم شرکت مشاور، نظرات را در مورد اهداف استراتژیک اخذ و آنها را جمع بندی می کند. فهرست بدست آمده در جدول ۱-۴ وارد می شود. این جدول به عنوان غربالی برای انتخاب اهداف بر اساس ویژگی های تئوریک است. این جدول توسط کارگروه تکمیل می شود.

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی



## ۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

### ۴-۵-۱) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش صنعت و معدن

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	افزایش بهره‌وری	افزایش بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع
۲	اشتغال‌زایی	اشتغال‌زایی
۳	بهبود شاخص فضای کسب‌وکار	بهبود فضای کسب و کار
۴	بهبود فضای کسب‌وکار	بهبود فضای کسب و کار
۵	بهبود اکوسیستم‌های کارآفرینی و سرمایه‌گذاری	کارآفرینی و سرمایه‌گذاری
۶	افزایش رشد اقتصادی	افزایش رشد اقتصادی
۷	افزایش ارزآوری	افزایش ارزآوری

ردیف	مضامین	مقوله
۸	تقویت سرمایه‌گذاری دولت در زیرساخت‌های بخش صنعت و معدن و صنایع بزرگ	تقویت سرمایه‌گذاری
۹	ایجاد و تأمین زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری	تقویت سرمایه‌گذاری
۱۰	ایجاد و تأمین زیرساخت‌های صنعتی و معدنی	توسعه زیر ساخت ها
۱۱	ایجاد و تأمین زیرساخت‌های حمل‌ونقل	توسعه حمل و نقل
۱۲	تولید کالاهای دانش‌بنیان	تولید دانش بنیان
۱۳	تولید دانش و صادرات خدمات فنی و مهندسی	تولید دانش بنیان
۱۴	تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه	تولید دانش بنیان
۱۵	اتکا به شاخص D&R	تولید دانش بنیان
۱۶	پارک‌های علم و فن‌آوری	تولید دانش بنیان
۱۷	شرکت‌های دانش‌بنیان	تولید دانش بنیان
۱۸	توسعه شاخص D&R	تولید دانش بنیان
۱۹	گسترش تحقیقات بازار	تولید دانش بنیان
۲۰	توسعه دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و رشته‌های فنی و مهندسی	تولید دانش بنیان
۲۱	دانش مداری	تولید دانش بنیان
۲۲	ایجاد و تقویت زنجیره‌های ارزش (VC) و تأمین (SC)	زنجیره‌ها
۲۳	هماهنگی بین زنجیره‌های ارزش (VC) و تأمین (SC) و خوشه‌های صنعتی	زنجیره‌ها
۲۴	ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش (VC) و تأمین (SC) ملی و بین‌المللی	زنجیره‌ها
۲۵	اتصال به زنجیره‌های تأمین معدنی و غذایی آسیای میانه	زنجیره‌ها
۲۶	ایجاد و تقویت خوشه‌های صنعتی در سطح استان و کشور	خوشه‌های صنعتی
۲۷	گسترش خوشه‌های صنعتی	خوشه‌های صنعتی
۲۸	تمرکز بر استراتژی توسعه صادرات	استراتژی های صادرات
۲۹	تولید محصولات رقابت‌پذیر صادراتی	صادرات
۳۰	صنایع تبدیلی بخش کشاورزی	صنایع تبدیلی
۳۱	صنایع تبدیلی بخش دامی و شیلاتی	صنایع تبدیلی
۳۲	صنایع تبدیلی بخش شیلاتی	صنایع تبدیلی
۳۳	گسترش نسبی صنایع تبدیلی	صنایع تبدیلی
۳۴	توسعه صنایع تبدیلی	صنایع تبدیلی
۳۵	صنعت فرش و مبل	صنعت نساجی
۳۶	صنایع بهداشتی و دارویی	صنعت غذایی دارویی بهداشتی
۳۷	صنایع شیمیایی	صنایع شیمیایی
۳۸	صنعت پنبه و ریسندگی	توسعه صنایع سلولزی و پلیمری
۳۹	صنایع روغن‌کشی	توسعه صنایع سلولزی و پلیمری
۴۰	صنایع سلولزی و ساختمانی	توسعه صنایع سلولزی و پلیمری
۴۱	صنایع غله	صنایع غله
۴۲	صنایع دخانیات	صنایع دخانیات
۴۳	پرورش و تکامل صنایع کوچک	تقویت و گسترش SME ها
۴۴	تقویت SME ها	تقویت و گسترش SME ها
۴۵	شناسایی صنایع رقابت‌پذیر	رقابت‌پذیری
۴۶	رقابت‌پذیری	رقابت‌پذیری
۴۷	افزایش مزایای رقابتی	رقابت‌پذیری
۴۸	افزایش سهم بخش صنعت و معدن در GDP استان	تولید ناخالص داخلی

ردیف	مضامین	مقوله
۴۹	بالا بردن سهم بخش صنعت و معدن در تولید ناخالص داخلی (GDP)	تولید ناخالص داخلی
۵۰	کمک به توسعه حمل و نقل	لجستیک
۵۱	اجرائی شدن پروژه کریدور شمال - جنوب و سایر زیرساخت‌ها	لجستیک
۵۲	تربیت نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۵۳	برخورداری از نیروی انسانی ارزان	سرمایه انسانی
۵۴	افزایش رضایتمندی کارکنان	سرمایه انسانی
۵۵	به کارگیری و توسعه فناوری‌های روز	تکنولوژی ICT
۵۶	استفاده گسترده از تکنولوژی‌های ICT	تکنولوژی ICT
۵۷	تمرکز واحدهای صنعتی در شهرک‌های صنعتی	شهرک‌ها و نواحی صنعتی
۵۸	تولید محصولات کارخانه‌ای و صنعتی	شهرک‌ها و نواحی صنعتی
۵۹	دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن (داخلی و خارجی)	کنسرسیوم
۶۰	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی	کنسرسیوم
۶۱	دسترسی آسان به واردات از آسیای میانه	کنسرسیوم
۶۲	بازاریابی داخلی و بین‌المللی	کنسرسیوم
۶۳	معرفی مدل مناسب توسعه صنعتی و معدنی بومی	مدل توسعه صنعتی
۶۴	تدقیق و همسوسازی قوانین و مقررات ملی با نیازهای بخش صنعت و معدن استان	قوانین و مقررات
۶۵	برنامه مداری	قوانین و مقررات
۶۶	کانی‌های غیرفلزی	کانی غیر فلزی
۶۷	موقعیت ژئواستراتژیک و ژئواکونومیک	مرز بین‌المللی
۶۸	مرز بین‌المللی	مرز بین‌المللی
۶۹	نزدیک‌ترین مرز زمینی بین‌المللی به پایتخت	مرز بین‌المللی
۷۰	تنوع اقلیمی	تنوع اقلیمی
۷۱	تنوع مواد خام کشاورزی و معدنی	مواد خام
۷۲	کاهش خام‌فروشی	مواد خام
۷۳	فعال شدن منطقه آزاد اینچه برون	منطقه آزاد
۷۴	نقش محوری منطقه آزاد اینچه برون در توسعه استان	منطقه آزاد
۷۵	گسترش امکانات حمل و نقل ریلی، جاده‌ای، دریایی و هوایی	زیرساخت‌های حمل و نقل
۷۶	گسترش نسبی سلولوزی	صنایع سلولوزی
۷۷	گسترش نسبی ید پایه	صنایع سلولوزی
۷۸	گسترش نسبی صدف کوهی	صنایع سلولوزی
۷۹	گسترش نسبی زغال سنگ	صنایع سلولوزی
۸۰	بخش صنعت و معدن به عنوان مکمل منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچه برون و حرکت در سایه آن	صنایع سلولوزی
۸۱	توسعه پایدار	توسعه پایدار
۸۲	بهبود کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن	کیفیت حکمرانی
۸۳	توسعه حاکمیت شرکتی (مدیر - مالکی)	حاکمیت شرکتی
۸۴	توسعه حاکمیت شرکتی	حاکمیت شرکتی
۸۵	حفظ و تقویت بنگاه‌های فعلی	کیفیت حکمرانی
۸۶	مدل توسعه صنعتی مختص استان گلستان	کیفیت حکمرانی
۸۷	افزایش نوآوری و خلاقیت	نوآوری
۸۸	افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان	تولید صنعتی

ردیف	مضامین	مقوله
۸۹	تخصص گرایی	ارزش های محوری
۹۰	تعهد و مسئولیت پذیری	ارزش های محوری
۹۱	شفافیت	ارزش های محوری
۹۲	مردم گرایی	ارزش های محوری
۹۳	عدالت اجتماعی	ارزش های محوری
۹۴	مبارزه با فساد اقتصادی	ارزش های محوری
۹۵	شایسته سالاری	ارزش های محوری

## ۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن از درون سند چشم انداز استان

با توجه به نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف راهبردی سند چشم انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش صنعت و معدن در ۱۹ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیر گذاری است که در جدول ۲-۴ قابل مشاهده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست
۲	مدیریت بهره‌ور منابع
۳	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۴	کاهش نرخ بیکاری
۵	بهبود فضای کسب و کار
۶	افزایش رشد اقتصادی
۷	افزایش سطح رفاه اجتماعی
۸	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی
۹	توسعه زیرساخت های صنعت
۱۰	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۱۱	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش
۱۲	تامین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۱۳	توسعه تجارت بین الملل
۱۴	توسعه روابط بین الملل
۱۵	خصوصی سازی
۱۶	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی
۱۷	توسعه برند استان
۱۸	توسعه بخش صنعت
۱۹	تقویت شبکه و نظام توزیع

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

مطابق نمودار شماره ۲-۴ 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 صنعت و معدن 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	توسعه صنعت هوا و فضا	توسعه صنعت هوا و فضا
۲	دستیابی به علوم و فناوری های نوین در صنعت هوا و فضا	توسعه صنعت هوا و فضا
۳	ایجاد و توسعه زیرساختها و صنایع مرتبط با طراحی، ساخت، آزمایش، پرتاب و بهره برداری از سامانه های فضایی، ماهواره، ماهواره بر و ایستگاه های زمینی	توسعه صنعت هوا و فضا
۴	حفظ و نگهداری از موقعیتهای مداری متعلق به جمهوری اسلامی ایران	توسعه صنعت هوا و فضا
۵	ایجاد زیرساختها و اجرای طرحهای (پروژه های) ماهواره ملی	توسعه زیرساختها
۶	خوداتکایی در تأمین اقلام دفاعی و غیردفاعی کشور	توسعه زیرساختها
۷	ارتقاء و به روز نمودن فناوریهای صنعت دانش بنیان هواپیماسازی	توسعه صنعت هوا و فضا
۸	بهینه سازی زیرساختهای شرکت صنایع هواپیماسازی ایران	توسعه صنعت هوا و فضا
۹	نوسازی و تأمین ناوگان مسافری کشور (خرید هواپیما)	توسعه زیرساختها
۱۰	حمایت، توسعه و ارتقاء جایگاه بخش معدن و صنایع معدنی در اقتصاد ملی	توسعه معدن
۱۱	اصلاح و به روزآوری فناوری آینده	توسعه پایدار
۱۲	تکمیل زیربناها و زیرساختهای مورد نیاز برای معدن و زیرساختهای عمومی صنایع معدنی	توسعه زیر ساختها
۱۳	صادرات محصولات صنایع معدنی دارای ارزش افزوده بالا	توسعه صادرات
۱۴	اکتشاف عمومی کلیه ظرفیتهای معدنی کشور	توسعه معدن
۱۵	حفظ سرمایه های ملی و بهره برداری مناسب از شبکه راه های کشور	سرمایه ملی
۱۶	جایگزینی محصولات کم بازده صنعتی و پرمصرف	انرژی
۱۷	رونق تولید	رونق تولید
۱۸	نوسازی صنایع	توسعه زیرساختها
۱۹	حمایت هدفمند از صنایع دارای اولویت سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی	رونق تولید
۲۰	توسعه صادرات غیرنفتی	توسعه صادرات
۲۱	کاهش ورود کالای قاچاق	قاچاق کالا
۲۲	جلوگیری از فعالیت مبادی ورودی غیرمجاز زمینی و دریایی خارج از کنترل گمرک	قاچاق کالا
۲۳	ارائه تسهیلات ریالی به صنایع کوچک و متوسط تعاونی و غیردولتی	تسهیلات
۲۴	حمایت مؤثر از فعالیت صنایع کوچک و متوسط و دریایی کشور	صنایع دریایی
۲۵	توسعه فعالیتهای معدنی	توسعه معدن
۲۶	کاهش مصرف و شدت انرژی و آلاینده‌گی	بهره وری و مدیریت بهره‌ور منابع
۲۷	افزایش بازدهی و ارتقای کیفیت تولیدات داخلی	ارتقا کیفیت
۲۸	ارتقا رقابت پذیری تولیدات داخلی	رقابت پذیری
۲۹	توسعه تجارت الکترونیک فرش	صنعت فرش دستباف
۳۰	ایجاد خانه فرش در بازارهای هدف و موردنظر	صنعت فرش دستباف
۳۱	هویت بخشی به فرش دستباف	صنعت فرش دستباف
۳۲	ارتقاء کیفیت تولید و روان سازی فرش دستباف	صنعت فرش دستباف
۳۳	ایجاد و توسعه و تجهیز کارگاه های متمرکز و غیرمتمرکز و اتحادیه ها و شرکتهای تعاونی فرش دستباف	صنعت فرش دستباف
۳۴	تشبیت و افزایش سهم صادراتی فرش دستباف	توسعه صادرات
۳۵	بازاریابی های داخلی و خارجی فرش دستباف	بازاریابی

### ۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان از درون برنامه آمایش استان

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول شماره ۴-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه 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	توسعه فعالیتهای صنعتی	خوشه‌های صنعتی
۲	تکمیل زنجیره‌ها	زنجیره‌ها
۳	شکل‌گیری خوشه‌های صنعتی	خوشه‌های صنعتی
۴	شکل‌گیری خوشه‌های معدنی،	خوشه‌های صنعتی
۵	شکل‌گیری خوشه‌های کشاورزی	خوشه‌های صنعتی
۶	شکل‌گیری خوشه‌های خدمات پشتیبان تولید و صنایع فرآوری فرآورده‌های نسل دوم و سوم محصولات کشاورزی	خوشه‌های صنعتی
۷	تکمیل و تجهیز زیرساختهای شهرک‌های صنعتی	توسعه زیرساخت‌ها
۸	رفع موانع تولید	رفع موانع تولید
۹	صیانت هدفمند از واحدهای تولیدی و خدماتی استان	حمایت از تولید
۱۰	استفاده بهینه از ظرفیتهای خالی واحدهای تولیدی و خدماتی استان	بهینه‌سازی
۱۱	حمایت از احداث مجتمع‌های کشت و صنعت و صنایع تبدیلی	کشت و صنعت - صنایع تبدیلی
۱۲	توسعه و ارتقاء فعالیتهای مرتبط صنایع دستی با محوریت صنعت فرش	صنعت فرش دستباف
۱۳	ایجاد صنایع بزرگ و مادر	صنایع بزرگ و مادر
۱۴	ایجاد واحدهای تولیدی و صنعتی پتروشیمی،	صنایع بزرگ و مادر
۱۵	ایجاد پالایشگاه،	صنایع بزرگ و مادر
۱۶	ایجاد صنایع مادر و Hi-Tech	صنایع بزرگ
۱۷	توسعه صنایع فرآوری	زنجیره ارزش
۱۸	صادرات محصولات معدنی	توسعه صادرات
۱۹	تقویت زمینه‌های همکاری مشترک با کشور قزاقستان	کنسرسيوم
۲۰	ایجاد شهرک متالوژی در اینچه برون	توسعه معادن
۲۱	افزایش سهم صنعت و معدن در تولید ناخالص ملی استان هدف	تولید ناخالص ملی
۲۲	توسعه و گسترش فعالیتهای صنعتی وابسته به بخش کشاورزی و صنایع دارای مزیت در استان	صنایع تبدیلی
۲۳	توسعه سرمایه‌گذاریهای دولتی و جذب سرمایه‌گذاریهای غیردولتی در بخش صنعت	تقویت سرمایه‌گذاری
۲۴	ایجاد صنایع دارای مزیت و ارزش افزوده وابسته و پیوسته بخش الکترونیک و پاک (تکنولوژی برتر)	زنجیره ارزش
۲۵	توسعه فعالیتهای واحدهای صنعتی پربازده و تکمیل‌کننده زنجیره‌های تولید در استان	زنجیره ارزش
۲۶	توسعه فعالیتهای صنایع مبتنی بر فناوریهای نوین با جهت‌گیری‌های صادراتی	صنایع HI-TECH
۲۷	ارتقاء زیرساختهای موردنیاز در بخش صنعت	توسعه زیرساخت
۲۸	تحول صنعتی و معدنی استان	توسعه معادن
۲۹	اقتصاد دانایی محور	اقتصاد دانایی محور
۳۰	توسعه پایدار صنعتی و معدنی استان	توسعه پایدار
۳۱	توسعه صنایع تبدیلی مرتبط با شیلات و آبی‌پروری در حاشیه دریای خزر و خلیج گرگان	صنایع تبدیلی
۳۲	توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی مرتبط با محصولات باغی و زراعی، لبنی و فرآوری گوشت قرمز و سفید در نوار میانی استان	صنایع تبدیلی
۳۳	توسعه صنایع الکترونیک	صنایع الکترونیک
۳۴	تولید محصولات دانش‌بنیانی در نوار میانی استان	تولید دانش‌بنیان
۳۵	توسعه صنایع معدنی و معدن‌کاوی در شمال و شمال شرق استان	توسعه معادن

ردیف	مضامین	مقوله‌ها
۳۶	توسعه صنایع فرآوری محصولات معدنی (ید)	توسعه معادن
۳۷	توسعه بهره برداری از معادن صدف کوهی	توسعه معادن
۳۸	توسعه صنایع پلیمر، سلولزی، فلزی، نساجی و...	زنجیره ارزش
۳۹	احداث شهرک صنعتی خصوصی	شهرک ها و نواحی صنعتی
۴۰	توسعه واحدهای صنعتی در شهرک ها و نواحی صنعتی	شهرک ها و نواحی صنعتی
۴۱	حمایت از ایجاد صنایع بزرگ و مادر	صنایع بزرگ و مادر
۴۲	جذب سرمایه های خارجی و سرمایه گذاری داخلی	سرمایه گذاری
۴۳	توسعه صنایع تبدیلی و ماشین آلات کشاورزی	صنایع تبدیلی
۴۴	توسعه صنایع پاک به ویژه الکترونیک	صنایع الکترونیک
۴۵	توسعه صنایع فرآوری مواد معدن	زنجیره ارزش
۴۶	توسعه و گسترش فعالیتهای صنعتی تبدیلی و تکمیلی وابسته به کشاورزی	صنایع تبدیلی
۴۷	ارتقاء زیرساختهای موردنیاز فعالیتهای صنعتی تبدیلی و تکمیلی وابسته به کشاورزی	توسعه زیر ساخت ها
۴۸	ساماندهی و تقویت صنایع تبدیلی	صنایع تبدیلی
۴۹	توسعه صنعت بازیافت در عرصه های مصرف آب و صنایع و تجهیزات تصفیه و پسماندها	افزایش بهره وری و مدیریت بهره ور منابع
۵۰	توسعه و راه اندازی صنایع معدنی با رویکرد صادرات	شهرک ها و نواحی صنعتی
۵۱	توسعه صنایع دستی و صنایع روستایی	صنایع روستایی
۵۲	گسترش بنگاه های کوچک و متوسط	تقویت و گسترش SME ها
۵۳	توجه ویژه به واحدهای صنعتی زودبازده و اشتغال زا در مناطق روستایی	صنایع دارای اولویت
۵۴	ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان	مهارت های فنی
۵۵	بهبود و گسترش سامانه های اطلاع رسانی سرمایه گذاران و کارآفرینان بخش صنعت استان	سامانه های اطلاع رسانی
۵۶	ایجاد شهرکهای تخصصی صنعتی در پهنه های مستعد استان	شهرک ها و نواحی صنعتی

#### ۵-۴-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن از درون اسناد وزارت صمت

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

#### جدول ۵-۴: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن شرح وظایف وزارت صمت

ردیف	مضامین	مقوله
۱	رشد ارزش افزوده صنعت	ارزش افزوده
۲	رشد ارزش افزوده معدن	ارزش افزوده
۳	صادرات کالاهای غیرنفتی	توسعه صادرات
۴	رشد اقتصادی از محل بهره‌وری	رشد اقتصادی
۵	اشتغال کل بخش	اشتغال‌زایی
۶	توسعه صادرات غیرنفتی، محصولات صنعتی، فرآورده های معدنی و خدمات فنی و مهندسی و تجاری	توسعه صادرات
۷	تسهیل فرایند تولید و تجارت داخلی و خارجی	رفع موانع تولید
۸	ایجاد و توسعه زیرساخت ها و واحدهای صنعتی، معدنی و تجاری و شهرکهای صنعتی مشترک با کشورهای هدف	توسعه زیرساخت
۹	توسعه روابط تجاری، صنعتی و معدن با سایر کشورها و نهادها و سازمانهای تخصصی و مجامع منطقه ای و بین المللی ذیربط	روابط بین الملل
۱۰	الحاق جمهوری اسلامی ایران به سازمان جهانی تجارت	روابط بین الملل
۱۱	توسعه صادرات غیرنفتی و جذب سرمایه و فناوری	توسعه صادرات

ردیف	مضامین	مقوله
۱۲	جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی برای توسعه صنعت، معدن، تجارت	سرمایه گذاری
۱۳	ایجاد و توسعه صنایع مبتنی بر فناوری های پیشرفته و خطرپذیر در موارد ضروری و در مناطق کمتر توسعه یافته	صنایع HI-TECH
۱۴	افزایش ظرفیت های تولیدی واحدهای صنعتی و معدنی و بازسازی، نوسازی و گسترش فعالیت آنها	توسعه زیرساخت
۱۵	ایجاد و توسعه مجتمع ها و شهرکهای صنفی، صنعتی و معدنی	توسعه زیرساخت
۱۶	توانمندسازی بنگاه های کوچک و متوسط	تقویت و گسترش SME ها
۱۷	افزایش بازدهی، بهره وری، رقابت پذیری و توسعه کارآفرینی بخشهای صنعت و معدن	بهبود سازی
۱۸	توسعه و تقویت نام ها و علائم تجاری	برند سازی
۱۹	تجاری سازی آثار مالکیت فکری و معنوی	برند سازی
۲۰	تولید صادرات محور با ارزش افزوده بالا	توسعه صادرات
۲۱	توسعه رقابت و جلوگیری از انحصار در بازار	رقابت پذیری
۲۲	ساماندهی زنجیره های تأمین و توزیع کالا و خدمات	زنجیره ارزش
۲۳	مدیریت تنظیم و کنترل بازار	کنترل بازار
۲۴	حمایت از حقوق تولیدکنندگان و مصرف کنندگان	حقوق تولیدکننده و مصرف کننده
۲۵	توسعه کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش های صنعت و معدن	نوآوری
۲۶	استقرار نظام یکپارچه آمار و اطلاعات در بخش صنعت و معدن	نظام یکپارچه آمار
۲۷	بهبود تحقیق و توسعه R&D	بهبود تحقیق و توسعه
۲۸	تربیت و تأمین نیروهای متخصص بخش های صنعت، معدن	افزایش سطح مهارت های فنی
۲۹	توسعه زیر بناها، اکتشاف، استخراج و بهره برداری از معادن و فراوری معدنی	توسعه زیرساخت
۳۰	بهره برداری از مزیت های زمین و ظرفیتهای معدنی کشور.	صنایع دارای اولویت

## ۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول شماره ۴-۶ فهرست اهداف راهبردی نهایی و بلندمدت مستخرج از متن سند چشم انداز، برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف و برنامه های وزارت صمت، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش صنعت و معدن استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل و ادغام توسط مدیران و کارشناسان بخش مورد نظر، قابل مشاهده می باشد.

### جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	ایجاد، توسعه و تأمین زیرساخت های صنعتی و معدنی
۲	ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان
۳	توسعه صنایع HI-TECH
۴	افزایش بهره وری
۵	نوسازی صنایع
۶	افزایش رشد اقتصادی و افزایش ارزش افزوده و سهم بخش صنعت و معدن در GDP استان
۷	جذب و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی
۸	توسعه تجارت بین الملل، افزایش ارزش افزوده و توسعه صادرات (محصولات غیرنفتی رقابت پذیر با ارزش افزوده بالا)
۹	تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص



ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱۰	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری
۱۱	ایجاد، تقویت، تکمیل و توسعه ی زنجیره‌های ارزش (VC)، زنجیره تأمین، خوشه های صنعتی، صنایع تبدیلی و تکمیلی
۱۲	شناسایی و ارتقاء صنایع رقابت پذیر، افزایش تنوع صنایع رقابت پذیر استان (معدنی، صنایع تبدیلی، شیمیایی، معدنی، الکترونیک، سلولزی و...)
۱۳	افزایش حاکمیت شرکتی، ایجاد صنایع بزرگ و مادر و توسعه SMEها
۱۴	کاهش خام فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان
۱۵	گسترش تحقیقات بازار، بازاریابی، تقویت شبکه های توزیع و برند سازی
۱۶	افزایش صنعتگران، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان
۱۷	گسترش اقتصاد دانش بنیان، تقویت و توسعه شرکت های دانش بنیان
۱۸	بهبود فضای کسب و کار و کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن
۱۹	توسعه صنایع روستایی و گسترش هنر صنعت (فرش، صنایع دستی و...)
۲۰	توسعه پایدار و حراست و حفاظت از محیط زیست

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

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

با توجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت<sup>۱</sup> بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان، ویژگی های ۱۵ گانه زیر در چک لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت هایی که به گونه ی راهبردی اداره می گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت در آمد هر سهم یا بازده روی دارایی ها تنظیم می کنند.

۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می کنند. سازمان‌هایی که می توانند رابطه ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوریشان نیز افزایش می یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می گردد.

<sup>۱</sup> SMART

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 رقبای انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به‌عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.

### ۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت

قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش می‌یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می‌دهند.

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

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

### ۶) **رهبری فناورانه:** مدیران کسب و کار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو.

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

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

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

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

چه کارهایی باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، به مأموریت ذاتی

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

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

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

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

**۱۲) منابع سازمانی و مالی:** در تعیین اهداف سازمان باید به بخش منابع سازمانی و مالی توجه شود؛ بنابراین، باید اهدافی تعیین شود که بتوانند افراد را به انجام وظایف خود در سازمان تشویق کند، از آنها

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

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

**۱۴) ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان:** مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، درحالی که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتیکه به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد، نشان می‌دهد. چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. برای تحقق اهداف، یکپارچگی اهداف با یکدیگر و همسویی آنها با مأموریت و همچنین چشم‌اندازها ضروری است. اهداف ممکن است کیفی باشند. معمولاً اهداف به منظور تحقق مأموریت سازمان مشخص و تعیین میشوند و بیان تفصیلی مأموریت هستند.

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

جدول ۷-۴: چکلیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	ایجاد، توسعه و تامین زیرساخت‌های صنعتی و معدنی	*	*												*	
۲	ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک‌ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان		*				*			*		*			*	*
۳	توسعه صنایع HI-TECH					*									*	*
۴	افزایش بهره‌وری	*									*					
۵	نوسازی صنایع	*	*												*	
۶	افزایش رشد اقتصادی و افزایش ارزش افزوده و سهم بخش صنعت و معدن در GDP استان	*								*		*			*	
۷	جذب و توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	*	*												*	*
۸	توسعه تجارت بین الملل، افزایش ارزآوری و توسعه صادرات (محصولات غیرنفتی رقابت پذیر با ارزش افزوده بالا)		*				*					*			*	*
۹	تامین و تربیت نیروی انسانی متخصص				*					*						
۱۰	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری	*											*			
۱۱	ایجاد، تقویت، تکمیل و توسعه ی زنجیره‌های ارزش (VC)، زنجیره تأمین، خوشه های صنعتی، صنایع تبدیلی و تکمیلی	*	*				*			*		*			*	*
۱۲	شناسایی و ارتقاء صنایع رقابت پذیر، افزایش تنوع صنایع رقابت پذیر استان (معدنی، صنایع تبدیلی، شیمیایی، معدنی،	*	*				*	*					*		*	*

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارتباطات	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 قیصر
	الکترونیک، سلولزی و ...)															
۱۳	افزایش حاکمیت شرکتی، ایجاد صنایع بزرگ و مادر و توسعه SMEها	*	*							*					*	
۱۴	کاهش خام فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان											*				*
۱۵	گسترش تحقیقات بازار، بازاریابی، تقویت شبکه های توزیع و برند سازی															
۱۶	افزایش صنعتگران، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان															
۱۷	گسترش اقتصاد دانش بنیان، تقویت و توسعه شرکت های دانش بنیان	*														
۱۸	بهبود فضای کسب و کار و کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن		*							*						
۱۹	توسعه صنایع روستایی و گسترش هنر صنعت (فرش، صنایع دستی و....)		*												*	*
۲۰	توسعه پایدار و حراست و حفاظت از محیط زیست								*	*						

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	ایجاد، توسعه و تامین زیرساخت‌های صنعتی و معدنی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۲	ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک‌ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند آمایش استان
۳	توسعه صنایع HI-TECH	سند آمایش استان + شرح وظایف وزارت صمت
۴	افزایش بهره‌وری	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۵	نوسازی صنایع	برنامه ششم توسعه اقتصادی
۶	افزایش رشد اقتصادی و افزایش ارزش افزوده و سهم بخش صنعت و معدن در GDP استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت صمت
۷	جذب و توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	سند آمایش استان
۸	توسعه تجارت بین‌الملل، افزایش ارزآوری و توسعه صادرات (محصولات غیرنفتی رقابت‌پذیر با ارزش افزوده بالا)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی+ شرح وظایف وزارت صمت + سند آمایش استان
۹	تامین و تربیت نیروی انسانی متخصص	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۰	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت صمت
۱۱	ایجاد، تقویت، تکمیل و توسعه ی زنجیره‌های ارزش (VC)، زنجیره تأمین، خوشه‌های صنعتی، صنایع تبدیلی و تکمیلی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت صمت + سند آمایش استان
۱۲	شناسایی و ارتقاء صنایع رقابت‌پذیر، افزایش تنوع صنایع رقابت‌پذیر استان (معدنی، صنایع تبدیلی، شیمیایی، معدنی، الکترونیک، سلولزی و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ برنامه ششم توسعه اقتصادی
۱۳	افزایش حاکمیت شرکتی، ایجاد صنایع بزرگ و مادر و توسعه SMEها	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ شرح وظایف وزارت صمت + سند آمایش استان
۱۴	کاهش خام‌فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۵	گسترش تحقیقات بازار، بازاریابی، تقویت شبکه‌های توزیع و برندسازی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت صمت
۱۶	افزایش صنعتگران، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت‌ها و	شرح وظایف وزارت صمت + سند آمایش استان

منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان (مقوله‌ها)	ردیف
	مدیریت صنعتی در صنعت استان	
بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش ها + سند آمایش استان	گسترش اقتصاد دانش بنیان، تقویت و توسعه شرکت های دانش بنیان	۱۷
بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش ها + سند چشم انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت صمت	بهبود فضای کسب و کار و کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن	۱۸
سند آمایش استان	توسعه صنایع روستایی و گسترش هنر صنعت (فرش، صنایع دستی و ...)	۱۹
بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش ها + سند چشم انداز استان گلستان + سند آمایش استان	توسعه پایدار و حراست و حفاظت از محیط زیست	۲۰



محیط‌رئوی بخش

صنعت و معدن 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 به‌اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند. بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها<sup>۱</sup> و ضعف‌ها<sup>۲</sup>) و عوامل خارجی (فرصت‌ها<sup>۳</sup> و تهدیدها<sup>۴</sup>) و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل در طرح‌ریزی، تدوین استراتژی و تصمیمات استراتژیک در هر سازمان الزامی است و برای این کار ضمن تعیین قلمرو، در ابتدا می‌بایست محیط داخل و خارج سازمان به‌خوبی تعریف و شناخته شوند که در بیشتر منابع از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل محیطی یا تحلیل SWOT بعنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

<sup>۱</sup> Strengths

<sup>۲</sup> Weaknesses

<sup>۳</sup> Opportunities

<sup>۴</sup> Threats

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

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

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

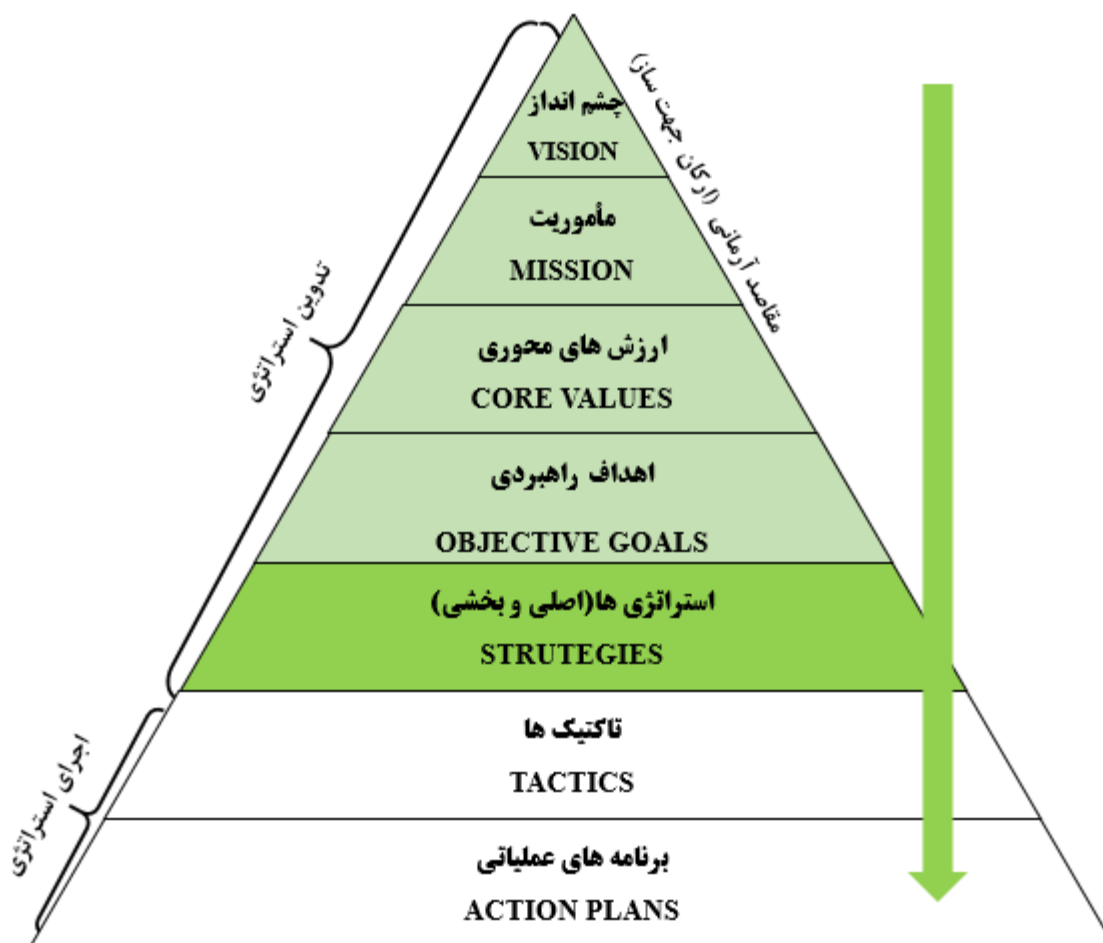
**تحلیل پستل<sup>۱</sup> (PESTEL Analysis):** تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای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

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

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

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

<sup>2</sup> 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 بعنوان یکی از سه سوال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود.

مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش صنعت و معدن 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؟<sup>۱</sup> پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش صنعت و معدن استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می باشند؟<sup>۱</sup> پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش صنعت و معدن استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

<sup>۱</sup> What External Environmental Factors Affect The Biz?

- منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟<sup>۲</sup> در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل بصورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.

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



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

<sup>1</sup> What Are Our Strengthes & Weaknesses?

<sup>2</sup> What Are Our Resources And Capabilities?

## ۱-۵) تعریف محیط بخش صنعت و معدن

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

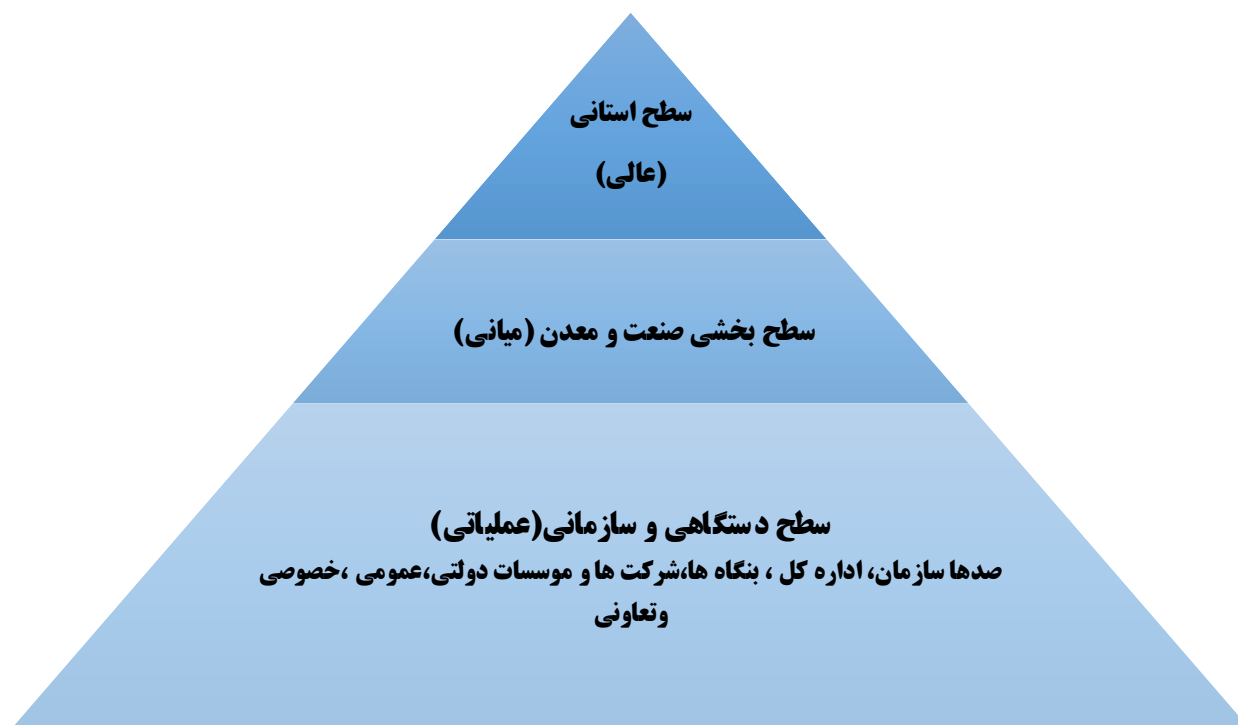
این مطالعه مربوط به بخش صنعت و معدن استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل کلیه اداره کل صمت، شرکت شهرک‌های صنعتی، اتاق صنایع، اتاق معدن، اتاق بازرگانی ... می‌باشد، از اینرو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش صنعت و معدن نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری‌گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی صنعت و معدن استان گلستان

## ۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش صنعت و معدن

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت صنعت، معدن و تجارت و ... است که استانداری به‌عنوان نماینده دولت در استان به‌عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی)، متناظر با بخش صنعت و معدن استان گلستان است که **سازمان صمت استان** به‌عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل سازمان صمت، اتاق بازرگانی، اتاق صنایع، شرکت شهرک‌های صنعتی، سازمان مدیریت، آب منطقه‌ای، آب و فاضلاب، محیط زیست، مسکن و شهرسازی، منابع طبیعی، دانشگاه فنی حرفه‌ای و سایر دستگاه‌های فعال در بخش صنعت و معدن استان می‌باشند.



#### نمودار ۴-۵: سطوح برنامه ریزی در بخش صنعت و معدن استان گلستان

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

۱. استراتژی های سطح شرکتی<sup>۱</sup> (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم انداز استان بعنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمر) تعیین شده است.
۲. استراتژی های سطح کسب و کار<sup>۲</sup> (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی های بخشی در بخش صنعت و معدن استان می باشد.
۳. استراتژی های سطح وظیفه ای<sup>۳</sup> / اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی ها در مرحله پیاده سازی و اجرای استراتژی های بخشی مورد استفاده قرار می گیرند.

### ۳-۵) روش ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش صنعت و معدن لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان ها و نظایر اینها تکامل یافته است و نوآوری ها و ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و... باعث تحول در این رشته شده است. به طور کلی از

<sup>1</sup> Corporate Level

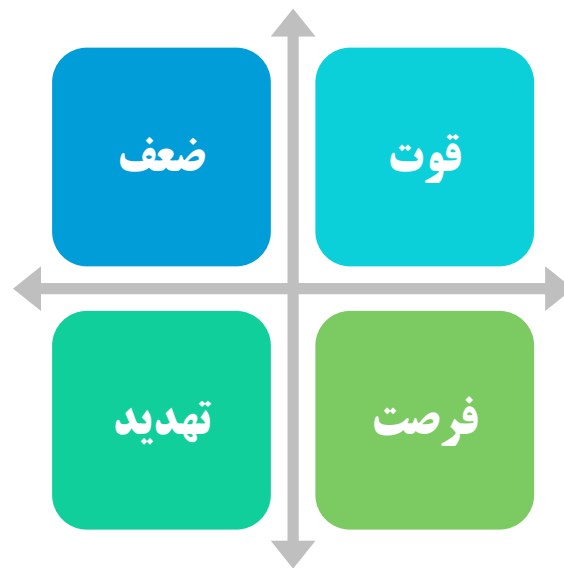
<sup>2</sup> Business Level

<sup>3</sup> Funtional Level



نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهد محور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور<sup>۱</sup> داده است.

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

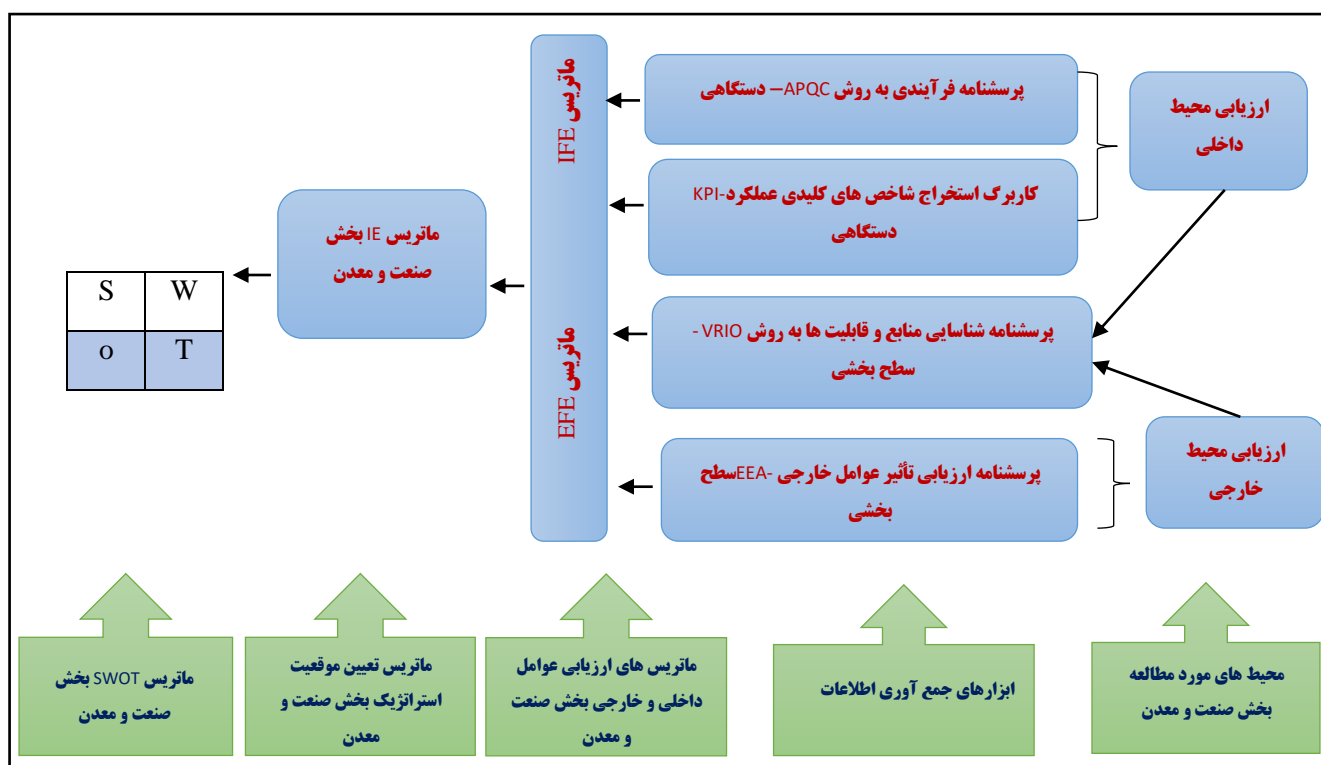


نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

**۲-۳-۵) روش‌های مدرن:** در روش‌های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی بدنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط پژوهی می‌باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش‌های مختلف فرآیندی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، داده‌ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص‌ها و روندهای بین‌المللی و ... در محیط پژوهی‌های از روش‌های غالب روز می‌باشد.

<sup>۱</sup> Evidence-Oriented

مطابق نمودار ۵-۶ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش صنعت و معدن استان با رویکرد مدرن شامل APQC، KPI، VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می باشند، چون یکی از مهمترین دغدغه‌های تیم علمی پروژه جمع آوری داده‌های صحیح و متقن بویژه برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بخش صنعت و معدن استان بوده است.



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

همانگونه که در نمودار فوق ملاحظه می شود 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 جمع آوری شده در مرحله محیط پژوهی بستگی دارد. از اینرو هرچه اطلاعات جمع آوری شده دارای شاخص و سنجه باشند اطمینان برنامه ریزی افزایش می یابد.

#### ۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

محیط خارجی سازمان شامل عوامل مؤثر بر سازمان است که از کنترل مستقیم آن خارج است. دستگاه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها، موسسات و کسب‌وکارها و... فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و... و محیط کاری آن داشته

باشد. محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی بخش‌ها و فعالیت‌های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. **فرصت**<sup>۱</sup>، پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه که خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و به طور مستقیم یا غیر مستقیم 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**<sup>۲</sup> نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۳-۶ و ۳-۵ براساس روش PESTEL<sup>۳</sup> 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.

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

<sup>1</sup> Opportunity

<sup>2</sup> Threat

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

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

**ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی - قانونی:** حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگترین کارفرما می باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت ها و سازمان ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می گیرد برای دستگاه ها و سازمان ها منشاء ایجاد فرصت ها و تهدیدهای متعددی می باشد. دولت می تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگترین حامی و پشتیبان رونق کسب و کار در کلیه صنایع و زمینه های فعالیت سازمان ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت ها و قوانین دست و پاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت ها باشد. سازمان ها و استراتژیست های آنها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه های خاص، درصد مشارکت رأی دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ محیط زیست، خط مشی یارانه ای، خط مشی های 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 تصمیم گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان های بین المللی، قوانین سرمایه گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی سازی 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 می آورد.

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

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

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

**ن) تعریف مختصر عوامل بین‌الملل:** از جمله عوامل بین‌المللی تأثیرگذار عبارت‌اند از: روابط ایران با سایر کشورها، روابط ایران با کشورهای منطقه، تجارت و اقتصاد جهانی، عضویت ایران در پیمان‌ها و سازمان‌های

منطقه‌ای و بین‌المللی، تحریم‌های بین‌المللی، استانداردهای جهانی، قوانین بین‌الملل، سازمان‌های بین‌المللی و عضویت ایران در آنها و ... جزء مواردی هستند که در این دسته‌بندی قرار می‌گیرند.

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

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

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری بعنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (وبالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تاثیر مثبت داشته باشد و نه تاثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (\*)) را بزنید. در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنججه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنججه شبیه هم هستند در واقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبناء و شاخص و یا سنججه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از اینرو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنججه 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 سنججه ندارد و به بیان دیگر خودش شاخص یا سنججه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنججه نوشته شود؛ اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود؛ مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به بیان دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس به سنججه، هدف این است که درجه قابل سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان به صورت عینی‌تر عامل را سنجید.

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

<sup>۱</sup> <https://tsd.cbi.ir>

در ادامه تاثیر وضعیت فعلی و روند آتی عامل/شاخص/سنجه را بر بخش در ستون بعدی تشریح می کنیم. اینکه بالا بودن و روند افزایشی نرخ تورم چه تاثیر یا تاثیراتی بر بخش دارند. در ادامه بر اساس تاثیراتی که در ستون قبلی تشریح کردید حالا باید مشخص کنید که این تاثیرات در مجموع تاثیر مثبت بر بخش/سازمان دارند یا تاثیرات منفی. اگر برآیند تاثیرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای بخش فرصت در نظر می گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت \* می زنیم. برعکس اگر برآیند تاثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت \* می زنیم.

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

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

## ۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

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

<sup>1</sup> <https://www.amar.org.ir>

**نقطه قوت<sup>۱</sup>** منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه ضعف<sup>۲</sup>** محسوب می‌شود.

### ۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

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

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

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

#### معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا<sup>۸</sup> یک سازمان

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاو و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، بصورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند.

<sup>1</sup> Strength

<sup>2</sup> Weakness

<sup>3</sup> Business Process Management

<sup>4</sup> Process

<sup>5</sup> Function

<sup>6</sup> Business Process Modeling Notation (BPMN)

<sup>7</sup> Business Process Management system (BPMS)

<sup>8</sup> American Productivity & Quality Center



از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش صنعت و معدن بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از اینرو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها بعنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هریک از فرایندها بعنوان سنجه‌هایی که برحسب بلوغ فرایندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد. در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، هریک از عوامل محیط داخلی بر اساس تعداد فرایندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

### الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

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

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	توسعه و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع‌یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه‌سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰
۵	پاداش‌دادن به کارمندان و حفظ و نگهداری آنها	۴	۱۴

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۶	نقل و انتقال و بازنشسته کردن کارمندان	۷	۳
۷	مدیریت اطلاعات و آنالیزهای (تجزیه و تحلیل‌های) کارمندان	۷	۰
۸	مدیریت روابط کارمندان	۲	۰
۹	ارائه ارتباطات [میان] کارمندان	۰	۰
<b>جمع</b>			
		۳۷	۷۹

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

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

### ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

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

### چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	انجام برنامه‌ریزی و مدیریت حسابداری	۴	۱۹
۲	انجام حسابداری درآمد	۵	۲۶
۳	انجام حسابداری و گزارش نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه‌های دارایی ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶
۶	پردازش حساب‌های پرداختنی و بازپرداخت هزینه‌ها	۲	۱۷
۷	مدیریت عملیات خزانه‌داری	۶	۳۷
۸	مدیریت کنترل‌های داخلی	۳	۱۰
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱۰	مدیریت وجوه/تلفیقات بین‌المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
<b>جمع</b>		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 سنجه
۱	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	قضای	۰
۲	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	قضای	۰
۳	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	قضای	۰
۴	حصول اطمینان از انطباق (رعایت مقررات)	۲	۰
۵	محافظت از مالکیت معنوی	۴	۰
۶	حل‌وفصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	قضای	۰
۷	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	قضای	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضای	۰
<b>جمع</b>		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	ارائه‌ی خدمات پس از فروش محصولات	۴	۷
۹	مدیریت فراخوان محصول و ممیزی‌های قانونی	۶	۰
۱۰	ارزیابی عملیات خدمت به مشتری و رضایت مشتری	۵	۱۵
<b>جمع</b>		۵۳	۲۰۸

## د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آنها

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

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش صنعت و معدن 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. به‌منظور

تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنجه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنجه (فعالیت) را بر اساس طیف داده شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (\*) بزند.

در ادامه در ستون بعدی پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره موردنظر را 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 تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیرمرتبط) را به‌عنوان خنثی علامت (\*) بزند.)

## ۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش صنعت و معدن به روش VRIO

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

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد اینگونه تشریح می‌شود:

**الف) ارزشمندی<sup>۱</sup>:** اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش صنعت و معدن) 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

<sup>۱</sup> Value

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

**(ب) کمیابی<sup>۱</sup>:** منابع کمیابی 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 صنعت و معدن) تضمین می‌نماید.

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

**(ت) به خوبی سازماندهی شدن برای بهره‌برداری اثربخش از منابع<sup>۳</sup>:** منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش صنعت و معدن) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش صنعت و معدن) باید سیستم‌های مدیریتی، فرایندها، خط‌مشی‌ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازماندهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می‌تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش صنعت و معدن استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت‌های بخش (Resources & Capabilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش صنعت و معدن 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				

<sup>1</sup> Rarity

<sup>2</sup> Costly to Imitate

<sup>3</sup> Organized to capture value



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



به طور مثال در بخش صنعت و معدن استان، معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی استان به عنوان یک منبع (دارایی فیزیکی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش صنعت و معدن استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش صنعت و معدن به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع نقدینگی بصورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی	بله	بله	بله	خیر

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

جدول ۱۶-۵: پرسشنامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش صنعت و معدن استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند / VALUE	کمیاب / RARE	سختی تقلید / IMITABILITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری / ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	مشمول	بله	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	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحذته، 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 اثاث و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	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	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATIVITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و....	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های 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	منابع سازمانی	برخورداری از سرقتی و امتیازات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذی‌نفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف پذیری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

### ۳-۱-۵-۵) 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<sup>۱</sup> 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. به طور کلی می‌توان گفت شاخص‌های کلیدی عملکرد مجموعه‌ای از معیارهای قابل سنجش است که یک سازمان/شرکت برای سنجش عملکرد خود در طول زمان به کار می‌برد. شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌تواند بر اساس امور مالی، خدمات مشتری، بازاریابی، فروش، تولید، منابع انسانی، زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه و موارد دیگر باشند. استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) مزایای متعددی دارد که در ادامه به چهار مورد از مهمترین آنها اشاره شده است:

- **شفاف سازی معیار موفقیت:** با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، از همان ابتدا موفقیت را تعریف کرده و نحوه سنجش و ارزیابی آن را مشخص می‌کنید. این روش کار بسیار دقیق‌تر و جدی‌تر است و فرهنگ عملکرد مستند را در سازمان/شرکت نهادینه می‌کند.
- **ایجاد، حفظ و تقویت تمرکز:** در میان گذاشتن شاخص‌های کلیدی عملکرد با سایر دپارتمان‌ها و کارکنان سازمان/شرکت، آنچه که درصدد دستیابی به آن هستید را به وضوح برای همه مشخص می‌کند. از این طریق، توجه همه بر روی مواردی متمرکز خواهد شد که واقعاً برای شما اهمیت دارند. به علاوه، در صورتی که استراتژی شما تغییر کند، KPI به راحتی می‌تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

<sup>1</sup> Performance indicator

<sup>2</sup> 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 خط مشی و آینده‌ای روشن برای سازمان (کسب و کار)، در کارکنان سازمان/شرکت انگیزه ایجاد می‌کند تا نیاز درونی خود به حرکت رو به جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

**عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟** نخستین بار دی رونالد دنیل<sup>۱</sup> در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی «عوامل کلیدی موفقیت» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت<sup>۲</sup> 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 قابل‌ملاحظه‌ای 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

<sup>۱</sup> D. Ronald Daniel

<sup>۲</sup> John F. Rockart

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

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

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

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

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



جدول ۱۷-۵: شاخص های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه های بخش صنعت و معدن

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت / ضعف
۱	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۸۲.۷۷	ضعف
۲	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان	۸۱.۲۵	ضعف
۴	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۳۴.۲۸	ضعف
۶	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۹۴.۰۸	قوت
۷	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۷.۱۴	قوت
۸	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۹۴	قوت
۹	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت و معدن	نسبت پرونده های متشکله به بازرسی های انجام شده از واحدهای اقتصادی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت و معدن	نسبت صورتجلسه و پرونده های متشکله قاچاق به بازرسی های انجام شده در خصوص قاچاق	۵۰.۰۰	ضعف
۱۱	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت و معدن	نسبت صورتجلسه و پرونده های قاچاق متشکله بالای ۱۰ میلیون ریال به کل صورتجلسه و پرونده های متشکله قاچاق	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت و معدن	میانگین زمان بررسی شکایت و تشکیل پرونده تا ارسال پرونده متشکله به سازمان تعزیرات	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۳	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت و معدن	میزان رضایت از روند رسیدگی به شکایات منجر به تشکیل پرونده تا ارسال به تعزیرات	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت و معدن	افزایش تعداد بازرسی های انجام شده قاچاق نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور توسعه صادرات کالا و خدمات و مدیریت واردات	میزان صادرات غیرنفتی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور امور تجارت و تنظیم بازار	متوسط زمان صدور مجوز فعالیت شرکتهای پخش (شاخص معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور امور تجارت و تنظیم بازار	نسبت شکایات رسیدگی شده به کل شکایات وارده صنفی	۷۴.۴۴	ضعف
۱۸	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور امور تجارت و تنظیم بازار	متوسط مدت زمان صدور پروانه کسب صنفی (شاخص معکوس) (DOB)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور امور تجارت و تنظیم بازار	نسبت تعداد واحدهای صنفی دارای	۹۵.۵۵	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
	معدن	بازار	پروانه کسب معتبر به کل واحدهای صنفی		
۲۰	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۱	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد پروانه بهره برداری صادره معدنی	۳۳.۳۳	ضعف
۲۲	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره معدنی	۳۱.۵۷	ضعف
۲۳	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۴	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۵	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	سرمایه گذاری براساس پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۸۴.۵۴	ضعف
۲۶	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های 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
۲۷	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۴۰.۰۰	ضعف
۲۸	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۹	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۰	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	نسبت اعتبارات هزینه ای دارای تفاهم نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه ای	۶۰.۰۰	ضعف
۳۱	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۸۳.۳۳	ضعف
۳۲	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۹۸.۰۰	قوت
۳۳	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
	معدن		فرماندهی، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹		
۳۴	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۵	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه های اجرایی	۸۰.۰۰	ضعف
۳۶	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۷	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۹۱.۶۱	قوت
۳۸	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	۹۰.۰۰	قوت
۳۹	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۰	اداره کل صنعت و معدن	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	۸۳.۳۳	ضعف
۴۱	اداره کل جهاد کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع	درصد رشد نسبت محصولات فرآوری شده به کل محصولات کشاورزی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۲	اداره کل جهاد کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع	افزایش ظرفیت جذب مواد خام صنایع کشاورزی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۳	اداره کل جهاد کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع	درصد رشد اشتغال کسب و کار کشاورزی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۴	اداره کل جهاد کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع	بازسازی و نوسازی واحدها	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۵	اداره کل جهاد کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور ترویج کشاورزی	آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۶	اداره کل جهاد کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور ترویج کشاورزی	ترویج دانش و فناوری	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۷	اداره کل جهاد کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور ترویج کشاورزی	رسانه های ترویجی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۸	اداره کل جهاد کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور ترویج کشاورزی	نوسازی و تجهیز مراکز کشاورزی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۹	شرکت آب منطقه ای	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی	طرح های کوچک تأمین آب	۱۰۰.۰۰	قوت

## ۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش صنعت و معدن 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 به عنوان 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؟	هم اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش صنعت و معدن تأثیر دارد.	کل بخش صنعت و معدن را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	کاملاً باز و وسیع
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش صنعت و معدن
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 یا این موضوع که باید در حل آن از آنها استفاده شود؟	هیچ	۳-۱ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم زیاد

در این مرحله پس از بومی سازی ماتریس لیتموس برای بخش صنعت و معدن استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش صنعت و معدن استان به کمک ابزار فرایندی APQC، VRIO و KPI در ۸۳ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۵۹ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آنها به ۲۲۱ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۰۱ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت های داخلی بخش صنعت و معدن مورد استفاده قرار گرفته است، اما در ۱۹ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO، هیچ گونه قوتی مبنی بر مزیت رقابتی دائمی یافت نشد و همه ۱۹ مورد بدلیل مزیت رقابتی موقت بعنوان 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 بعنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می باشند).

محیط خارجی بخش صنعت و معدن استان نیز به کمک ابزارهای PESTEL و VRIO در ۶۴ محور بررسی شد که در نتیجه ۴۱۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آنها به ۳۳۷ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۱ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همانگونه که اشاره شد تعداد ۱۹ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت ها و تهدیدات بخش صنعت و معدن 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								
-	-	۲۹	۲۵	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	-	۲۵	۱۳	۳۸	۴۹	۴۹	۹	kpi		۲	
-	۱۹	-	-	۱۹	۶۰	۶۰	۷	VRIO	خارجی	۳	
۱۶	۵	-	-	۲۱	۵۵	۵۸	۱۲	اقتصادی		PESTEL	۴
۱۲	۹	-	-	۲۱	۳۸	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۱۳	۱۱	-	-	۲۴	۵۷	۷۸	۸	سیاسی- قانونی			
۷	۱۱	-	-	۱۸	۵۹	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۴	۷	-	-	۱۱	۲۸	۳۲	۹	بین المللی			
۹	۷	-	-	۱۶	۴۰	۵۰	۷	زیست محیطی			
۶۱	۶۹	۶۴	۳۸	۲۳۲	۴۹۸	۷۰۹	۱۴۰	جمع			

## ۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش صنعت و معدن استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

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

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

به هر یک از این عامل‌ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می‌باشد.

برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود.

مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش صنعت و معدن استان مشخص شود.

<sup>۱</sup> 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 صنعت و معدن استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش صنعت و معدن	وظایف/محورها / عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۳۹	۳	۰۰۱۳	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	APQC (مدیریت)	S1
۰۰۳۹	۳	۰۰۱۳	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S2
۰۰۳۳۸	۲۶	۰۰۱۳	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰۰۳۹	۳	۰۰۱۳	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S4
۰۰۳۹	۳	۰۰۱۳	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S5
۰۰۳۹	۳	۰۰۱۳	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S6
۰۰۱۲	۳	۰۰۴	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S7
۰۰۰۳	۳	۰۰۰۱	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	S8
۰۰۰۳	۳	۰۰۰۱	تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S9
۰۰۰۶	۳	۰۰۰۲	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S10
۰۰۰۶	۳	۰۰۰۲	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S11
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S12
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S13
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	انجام برنامه ریزی سرمایه و تایید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	S14
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	S15
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	S16
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	S17
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	ایجاد خط مشی های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S18
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S19
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S20
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S21
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S22
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	تعریف استراتژی ارزش گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S23
۰۰۲۴۵	۳۵	۰۰۰۷	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S24
۰۰۷۵	۳	۰۰۲۵	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	S25



نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش صنعت و معدن	وظایف/محورها / عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	اخ- در محور شاخص های استانی-صنعت و معدن	S26
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	اخ- در محور شاخص های استانی-صنعت و معدن	S27
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	اخ- در محور شاخص های استانی- صنعت و معدن	S28
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	اخ- در محور شاخص های استانی-صنعت و معدن	S29
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	اخ- در محور شاخص های استانی-صنعت و معدن	S30
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	اخ- در محور شاخص های استانی-صنعت و معدن	S31
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	اخ- در محور شاخص های استانی-صنعت و معدن	S32
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	اخ- در محور شاخص های استانی-صنعت و معدن	S33
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	مساحت قراردادهای حق بهره برداری زمین صنعتی	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی- شرکت شهرک ها	S34
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	اشتغال طرح های به بهره برداری رسیده در شهرک ها و نواحی صنعتی	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی- شرکت شهرک ها	S35
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	تعداد واحدهای به بهره برداری رسیده غیرفعال مجددا راه اندازی شده	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی- شرکت شهرک ها	S36
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	آموزش شاغلین واحدهای صنعتی (کارآفرینی، مهارتی، آموزشی، مدیریتی، مشاورین)	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی- شرکت شهرک ها	S37
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	مشکلات رفع شده واحدهای صنعتی در کارگروه تسهیل و رفع موانع تولید شهرکها و نواحی صنعتی و سامانه مانع زدایی	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی- شرکت شهرک ها	S38
۰۰۲۶	۲	۰۰۱۳	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰۰۱۳	۱	۰۰۱۳	تهیه چشم انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W2
۰۰۱۳	۱	۰۰۱۳	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W3
۰۰۱۳	۱	۰۰۱۳	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...	APQC (مدیریت)	W4
۰۰۲	۱	۰۰۲	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	W5
۰۰۲	۱	۰۰۲	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامهها و خطمشیها	APQC (منابع انسانی)	W6
۰۰۲	۱	۰۰۲	توسعه(ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W7
۰۰۲	۱	۰۰۲	استخدام/منبع یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	W8
۰۰۲	۱	۰۰۲	مدیریت مشارکت نیروی کار	APQC (منابع انسانی)	W9
۰۰۸	۲	۰۰۴	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	W10

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش صنعت و معدن	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۲	۲	۰۰۱	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	APQC (فن آوری اطلاعات)	W11
۰۰۱۵	۱.۵	۰۰۱	تعریف معماری سازمانی	APQC (فن آوری اطلاعات)	W12
۰۰۱	۱	۰۰۱	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W13
۰۰۲	۲	۰۰۱	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فن آوری اطلاعات)	W14
۰۰۱	۱	۰۰۱	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فن آوری اطلاعات)	W15
۰۰۲	۲	۰۰۱	گسترش استراتژی توسعه ی فن آوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W16
۰۰۲	۲	۰۰۱	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W17
۰۰۱۵	۱.۵	۰۰۱	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W18
۰۰۲	۲	۰۰۱	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W19
۰۰۰۲	۲	۰۰۰۱	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W20
۰۰۰۱	۱	۰۰۰۱	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W21
۰۰۰۲	۲	۰۰۰۱	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	W22
۰۰۰۱۵	۱.۵	۰۰۰۱	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	W23
۰۰۰۱۵	۱.۵	۰۰۰۱	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	W24
۰۰۰۲	۲	۰۰۰۱	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W25
۰۰۰۴	۲	۰۰۰۲	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W26
۰۰۰۴	۲	۰۰۰۲	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W27
۰۰۰۴	۲	۰۰۰۲	انحلال دارایی های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W28
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W29
۰۰۰۷۵	۱.۵	۰۰۰۵	مدیریت حق کپی رایت، اختراعات و نشان های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W30
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W31
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	درک جامعه هدف، مشتریان، ارباب رجوع ها و قابلیت ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W32
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W33
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	ایجاد بودجه های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W34
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	توسعه و مدیریت فعالیت های پرروموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W35
۰۰۱۰۵	۱.۵	۰۰۰۷	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W36

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش صنعت و معدن	وظایف/محورها / عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W37
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W38
۰۰۲۵	۱	۰۰۲۵	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W39
۰۰۰۵	۱	۰۰۰۵	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W40
۰۰۰۷۵	۱.۵	۰۰۰۵	اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W41
۰۰۰۵	۱	۰۰۰۵	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W42
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی	اخ-در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	W43
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	تعداد پروانه بهره برداری صادره معدنی	اخ-در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	W44
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره معدنی	اخ-در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	W45
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	تعداد پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	اخ-در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	W46
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	اخ-در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	W47
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	سرمایه گذاری براساس پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	اخ-در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	W48
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	میزان اجرای تعهد(درقانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	اخ- در محور شاخص های استانی- صنعت و معدن	W49
۰۰۰۵	۱	۰۰۰۵	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	اخ- در محور شاخص های استانی- صنعت و معدن	W50
۰۰۰۵	۱	۰۰۰۵	نسبت اعتبارات هزینه ای دارای تفاهم نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه ای	اخ- در محور شاخص های استانی- صنعت و معدن	W51
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	اخ- در محور شاخص های استانی-صنعت و معدن	W52
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه های اجرایی	اخ- در محور شاخص های استانی- صنعت و معدن	W53
۰۰۰۵	۱	۰۰۰۵	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	اخ- در محور شاخص های استانی- صنعت و معدن	W54
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	افزایش ظرفیت جذب مواد خام صنایع کشاورزی	ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع	W55

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش صنعت و معدن	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	بازسازی و نوسازی واحدها	ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع	W56
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	ترویج دانش و فناوری	ارزیابی اختصاصی در محور ترویج کشاورزی	W57
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	طرح‌های کوچک تأمین آب	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی - آب منطقه ای	W58
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	میزان زمین صنعتی جدید آماده واگذاری	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی - شرکت شهرک ها	W59
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	قرارداد های واگذاری حق بهره برداری زمین صنعتی به متقاضیان سرمایه گذاری	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی - شرکت شهرک ها	W60
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	کیفیت اجرای خوشه صنعتی و مقایسه با قبل از اجرای آن (افزایش میزان اشتغال)	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی - شرکت شهرک ها	W61
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	کیفیت اجرای خوشه صنعتی و مقایسه با قبل از اجرای آن (افزایش میزان صادرات)	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی - شرکت شهرک ها	W62
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	میزان صادرات کنسرسیوم های صادراتی	ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی - شرکت شهرک ها	W63
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی-شرکت شهرک ها	W64
<b>۱.۸۷</b>		<b>Σ=۱</b>	<b>نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی</b>		

## ۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش صنعت و معدن استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE

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

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

به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود. به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره‌برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می‌باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم). ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی بدست آید. از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع نمره نهایی بخش صنعت و معدن استان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲.۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند می‌تواند بصورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پائین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش صنعت و معدن استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش صنعت و معدن	عوامل	O/T
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	بلوغ سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O1
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O2
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	سهم اقوام در قدرت و همگرایی قومی - مذهبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O3
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)، خانه احزاب و تشکل های سیاسی و فعالیت های صنفی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O4
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	فضای رسانه ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O5
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	قانون تقسیمات کشوری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O6
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	سیاست های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O7
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت های عمومی و امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O8
۰۰۴۲	۳	۰۰۱۴	عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی	PESTEL (بین الملل)	O9
۰۰۵۶	۳.۵	۰۰۱۶	موقعیت ژئواکونومیک (بازار بالقوه صادراتی، مزیت های نسبی و واردات مواد اولیه، کشت فراسرزمینی، تجارت آب مجازی و ...)	PESTEL (بین الملل)	O10
۰۰۴۵	۳	۰۰۱۵	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه و کریدور شمال-جنوب	PESTEL (بین الملل)	O11
۰۰۰۳	۳	۰۰۰۱	تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی	PESTEL (بین الملل)	O12
۰۰۰۳	۳	۰۰۰۱	جهانی شدن/جهانی سازی (Globalization)	PESTEL (بین الملل)	O13
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	فرصت ها، تهدیدات، چالش ها و مخاطرات با کشورهای منطقه (نظامی، رژیم حقوقی دریای خزر و ...)	PESTEL (بین الملل)	O14
۰۰۴۸	۳	۰۰۱۶	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	PESTEL (بین الملل)	O15
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	خدمات بیمه ای (سلامت، تامین اجتماعی و سایر) و درصد پوشش حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O16
۰۰۱۶۲	۲.۷	۰۰۰۶	نرخ بیکاری فارغ التحصیلان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O17
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O18
۰۰۱۹۶	۲.۸	۰۰۰۷	نگرش / گرایش جامعه به کار	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O19
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	امید به زندگی (بدو تولد)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O20
۰۰۱۶۸	۲.۸	۰۰۰۶	اینترنت و شبکه های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O21
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	تخصص گرایی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O22
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	تشکل ها، اتحادیه ها و سازمان های مردم نهاد	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O23
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	توسعه شهرنشینی و تبدیل روستا به شهر	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O24
۰۰۰۳	۳	۰۰۰۱	نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	PESTEL (اقتصادی)	O25

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش صنعت و معدن	عوامل	O/T
۰۰۳۱۵	۳.۵	۰.۰۰۹	وضعیت تقاضا و مصرف (دولتی، خصوصی) و میل متوسط مصرف استان	PESTEL (اقتصادی)	O26
۰۰۱۷۵	۳.۵	۰.۰۰۵	شرایط اقتصادی پیرامون استان (استان ها و کشورهای همجوار)	PESTEL (اقتصادی)	O27
۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	پارانه های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O28
۰۰۰۴	۴	۰.۰۱	سطح دستمزدها	PESTEL (اقتصادی)	O29
۰۰۰۳	۳	۰.۰۱	دولت الکترونیک/ سامانه های جامع الکترونیکی اداری و مالی (تجارت الکترونیک، بانکداری الکترونیک، آموزش الکترونیک (مدارس هوشمند) و ...)، پول مجازی، مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O30
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	اینترنت اشیاء و دیسپاچینگ	PESTEL (فناوری)	O31
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) و رسانه ها و فضای مجازی	PESTEL (فناوری)	O32
۰۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS) و فناوری پیش بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	O33
۰۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	هوش مصنوعی، داده کاوی / دیتا ماینینگ	PESTEL (فناوری)	O34
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI ساخت افزار و نرم افزار)	PESTEL (فناوری)	O35
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) (کاداستر املاک و کشاورزی و G- N A F)	PESTEL (فناوری)	O36
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	اقتصاد دانش بنیان (استارتاپ، صندوق های سرمایه گذار خطرپذیر پارک های علم و فناوری، شرکت های دانش بنیان، کامپ و ...)	PESTEL (فناوری)	O37
۰۰۲۸۶	۲.۶	۰.۰۱۱	تکنولوژی های نوین به تفکیک هر بخش (تراریخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین کن ها و نانوتکنولوژی و...)	PESTEL (فناوری)	O38
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	محتوای دیجیتال و الکترونیک و بازی های دیجیتال	PESTEL (فناوری)	O39
۰۰۲۱۶	۲.۷	۰.۰۰۸	مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها و توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O40
۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	استفاده از آب دریای خزر برای صنایع بزرگ آب بر	PESTEL (زیست محیطی)	O41
۰۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی	PESTEL (زیست محیطی)	O42
۰۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	سطح تقاضای چوب در کشور، طرح های بهره برداری از جنگل و توسعه زراعت چوب	PESTEL (زیست محیطی)	O43
۰۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	صندوق ملی محیط زیست	PESTEL (زیست محیطی)	O44
۰۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست محیطی)	O45
۰۰۲۸	۳.۵	۰.۰۰۸	مواد اولیه صنعت و معدن (الگوی کشت، مصالح بومی و وضعیت گونه های جانوری و گیاهی)	PESTEL (زیست محیطی)	O46
۰۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	انرژی های نو و انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست محیطی)	O47
۰۰۱۶	۴	۰.۰۰۴	منابع طبیعی و اقلیم	VRIO (منابع فیزیکی)	O48
۰۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	منابع زیرزمینی	VRIO (منابع فیزیکی)	O49

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش صنعت و معدن	عوامل	O/T
۰۰۱۱۲	۲.۸	۰.۰۰۴	برخورداری از املاک و مستغلات	VRIO (منابع فیزیکی)	O50
۰۰۱۴	۲.۸	۰.۰۰۵	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات و ادوات (تخصصی، دریایی، زمینی، عمرانی و ...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O51
۰۰۱۳۵	۲.۷	۰.۰۰۵	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O52
۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	مناطق آزاد و ویژه، شهرک ها و نواحی صنعتی	VRIO (منابع فیزیکی)	O53
۰۰۱۷۵	۳.۵	۰.۰۰۵	برخورداری از مرز بین المللی	VRIO (قابلیت)	O54
۰۰۱۶۲	۲.۷	۰.۰۰۶	زیرساخت، ارتباطات جاده ای و حمل و نقل و دسترسی	VRIO (منابع فیزیکی)	O55
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O56
۰۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	دارایی های مالی	VRIO (دارایی های مالی)	O57
۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	سرمایه انسانی	منابع انسانی	O58
۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات، برند و رضایتمندی ذینفعان و سرقفلی ها	VRIO (منابع سازمانی)	O59
۰۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده و ایده و خلاقیت	VRIO (منابع سازمانی)	O60
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ساختار مناسب سازمانی	VRIO (منابع سازمانی)	O61
۰۰۱۳۵	۲.۷	۰.۰۰۵	قابلیت های سازمانی (توان مهارتی، پاسخگویی، انعطاف پذیری و مدیریت دانش، کارگروهی، سرعت عمل، مدیریت بحران، مدیریت تنوع و ...)	VRIO (منابع سازمانی)	O62
۰۰۰۸۱	۲.۷	۰.۰۰۳	برخورداری از مشارکت مردمی و سنت ها، پیشینه ها و پیشکسوتان	VRIO (منابع سازمانی)	O63
۰۰۰۷۸	۲.۶	۰.۰۰۳	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانونمداری	VRIO (منابع سازمانی)	O64
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از بهره وری و کارایی و سیستم نوآورانه	VRIO (منابع سازمانی)	O65
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از فرهنگ و ارتباطات سازمانی (بخشی) مطلوب	VRIO (منابع سازمانی)	O66
۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	تغییر در قوانین مالیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O67
۰۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	سیاست یارانه ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O68
۰۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	شرایط سیاسی و قوانین گمرکی کشورهای همجوار و ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O69
۰۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	مقررات زدایی (پوروکراسی زدایی و...)، اجرای قوانین، تعارضات قانونی و قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...) و تعرفه های خاص و قوانین حفظ محیط زیست	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	بودجه دولت و توازن آن	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	مقررات صادرات و واردات	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت ها، مجلس ها و مدیران محلی)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4



نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش صنعت و معدن	عوامل	O/T
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright)، قوانین ضد انحصار و رانت و قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	پول شویی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	جنبش های اجتماعی، نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی، اعتماد سیاسی، انباشت مطالبات سیاسی و مشارکت سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	قانون گزایی و مفسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	ساختار سیاسی استان (رسمی و غیررسمی)، تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین، رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	بخشی نگری در قوانین و تمرکز گزایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	قانون مالکیت اتباع خارجی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	خلاء های قانونی، فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری و حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰.۰۲۲۵	۱.۵	۰.۰۱۵	روابط ایران (و استان) با کشورهای منطقه و فرا منطقه ای	PESTEL (بین الملل)	T14
۰.۰۱۷	۱	۰.۰۱۷	تحریم های بین المللی (نقش و همسویی دولت های منطقه)	PESTEL (بین الملل)	T15
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	تجارت و اقتصاد جهانی و پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO)	PESTEL (بین الملل)	T16
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	PESTEL (بین الملل)	T17
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	نرخ رشد جمعیت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T18
۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۴	بیماری های واگیر شایع و حوادث و بلایای طبیعی و جاده ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T19
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	نرخ مهاجرت (ورودی و خروجی، فرار مغزها)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	شیوه و سبک زندگی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	سرمایه اجتماعی دولت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰.۰۰۹۶	۱.۲	۰.۰۰۸	گزایش به پس انداز و سرمایه گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰.۰۰۸۴	۱.۲	۰.۰۰۷	گزایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	تعداد زنان و جایگاه آنها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	فقر مطلق و نسبی در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش صنعت و معدن	عوامل	O/T
۰۰۱	۱	۰۰۱	سیاست های مالی، بودجه و خط مشی های تامین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T30
۰۰۰۹	۱	۰۰۰۹	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات	PESTEL (اقتصادی)	T31
۰۰۰۸	۱	۰۰۰۸	تراز تجاری (ترکیب، تعرفه ها)	PESTEL (اقتصادی)	T32
۰۰۱	۱	۰۰۱	نرخ تورم، نوسان قیمت ها و گردش پول (رسمی و غیر رسمی)	PESTEL (اقتصادی)	T33
۰۰۱	۱	۰۰۱	نرخ ارز (رسمی و غیر رسمی)	PESTEL (اقتصادی)	T34
۰۰۱	۱	۰۰۱	سیاست های پولی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T35
۰۰۱۳۵	۱.۵	۰۰۰۹	سهم بخش خصوصی و دولت در اقتصاد و سرمایه گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T36
۰۰۰۹	۱.۵	۰۰۰۶	ضریب جینی و توزیع درآمد	PESTEL (اقتصادی)	T37
۰۰۰۸	۱	۰۰۰۸	تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه واقعی استان	PESTEL (اقتصادی)	T38
۰۰۱۲	۱	۰۰۱۲	سهولت کسب و کار	PESTEL (اقتصادی)	T39
۰۰۱	۱	۰۰۱	بهره وری کل و نرخ بازگشت سرمایه	PESTEL (اقتصادی)	T40
۰۰۱۵	۱.۵	۰۰۱	نرخ رشد اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T41
۰۰۱۵	۱.۵	۰۰۱	حجم نقدینگی و نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی	PESTEL (اقتصادی)	T42
۰۰۱	۱	۰۰۱	مقیاس بنگاه های استان (صنایع بزرگ، صنایع مادر، SMEها و بنگاه های خرد) و سهم آن ها در GDP و اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T43
۰۰۱۳۵	۱.۵	۰۰۰۹	نرخ مشارکت اقتصادی، اشتغال و بیکاری	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰۰۰۹۶	۱.۲	۰۰۰۸	توسعه نامتوازن منطقه ای و سهم بخش های سه گانه صنعت، کشاورزی و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰۰۰۸	۱	۰۰۰۸	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند و ...)	PESTEL (فناوری)	T46
۰۰۰۸	۱	۰۰۰۸	انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان	PESTEL (فناوری)	T47
۰۰۱۶۵	۱.۵	۰۰۱۱	زیست بوم فناوری	PESTEL (فناوری)	T48
۰۰۱۶	۲	۰۰۰۸	امنیت اطلاعات و فضای سایبری و صنعت سخت افزار ICT	PESTEL (فناوری)	T49
۰۰۱۰۵	۱.۵	۰۰۰۷	وابستگی ذخایر ژنتیکی	PESTEL (فناوری)	T50
۰۰۰۹	۱.۵	۰۰۰۶	پارازیت و فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T51
۰۰۱	۱	۰۰۱	دانشگاه های نسل سوم و چهارم و ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	PESTEL (فناوری)	T52
۰۰۰۷۵	۱.۵	۰۰۰۵	سیل گیری و سیل خیزی و رسوب گذاری استان، رانش، ریزش و میزان لرزه خیزی	PESTEL (زیست محیطی)	T53
۰۰۱۰۵	۱.۵	۰۰۰۷	تغییر اقلیم (جریانات جوی، خشکسالی، کاهش تراز آب دریای خزر و پیشروی آب شور)	PESTEL (زیست محیطی)	T54
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	قانون محدودیت استقرار صنایع و قانون تنفس جنگل	PESTEL (زیست محیطی)	T55

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش صنعت و معدن	عوامل	O/T
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	آلودگی منابع آب، خاک و هوا، آفات و بیماری ها، ورود گونه های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی) و بیماری های مشترک حیات وحش، انسان و دام	PESTEL (زیست محیطی)	T56
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	فرونشست زمین و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیر سطحی	PESTEL (زیست محیطی)	T57
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی و آتش سوزی جنگل ها و مراتع	PESTEL (زیست محیطی)	T58
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	سیاست ها و قوانین و مقررات و استانداردهای زیست محیطی داخلی و بین المللی	PESTEL (زیست محیطی)	T59
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	زمین و کوه خواری، برداشت از حریم و بستر رودخانه ها و برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه و تغییر غیر قانونی کاربری اراضی	PESTEL (زیست محیطی)	T60
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	PESTEL (زیست محیطی)	T61
<b>۲.۱۴</b>		<b>Σ=۱</b>	<b>نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی</b>		

## ۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش صنعت و معدن

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 موثر است، اما ابزاری شناخته شده برای توسعه و بازبینی استراتژی شرکت‌ها نیست. تحلیل SPACE یک ارزیابی سیستماتیک از منظر ۴ بعد کلیدی است که بین عوامل درونی و بیرونی تعادل ایجاد می‌کند و تعیین کننده زمینه کلی استراتژی است:

### عوامل درونی:

مزیت رقابتی<sup>۱</sup> CA

نقاط قوت مالی<sup>۲</sup> FS

### عوامل خارجی:

جذابیت صنعت<sup>۳</sup> IA

ثبات محیطی<sup>۴</sup> ES

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

### ۹-۵-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

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

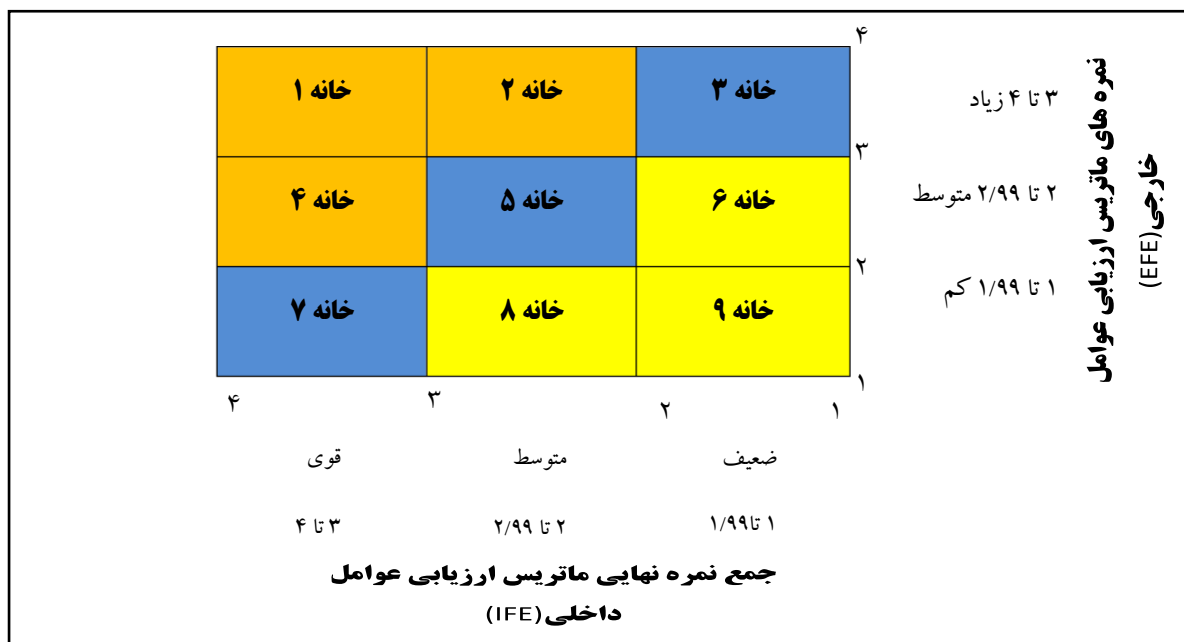
<sup>1</sup> Competitive Advantage

<sup>2</sup> Financial Stability

<sup>3</sup> Industry Attractiveness

<sup>4</sup> 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 بصورت زیر است:



#### نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

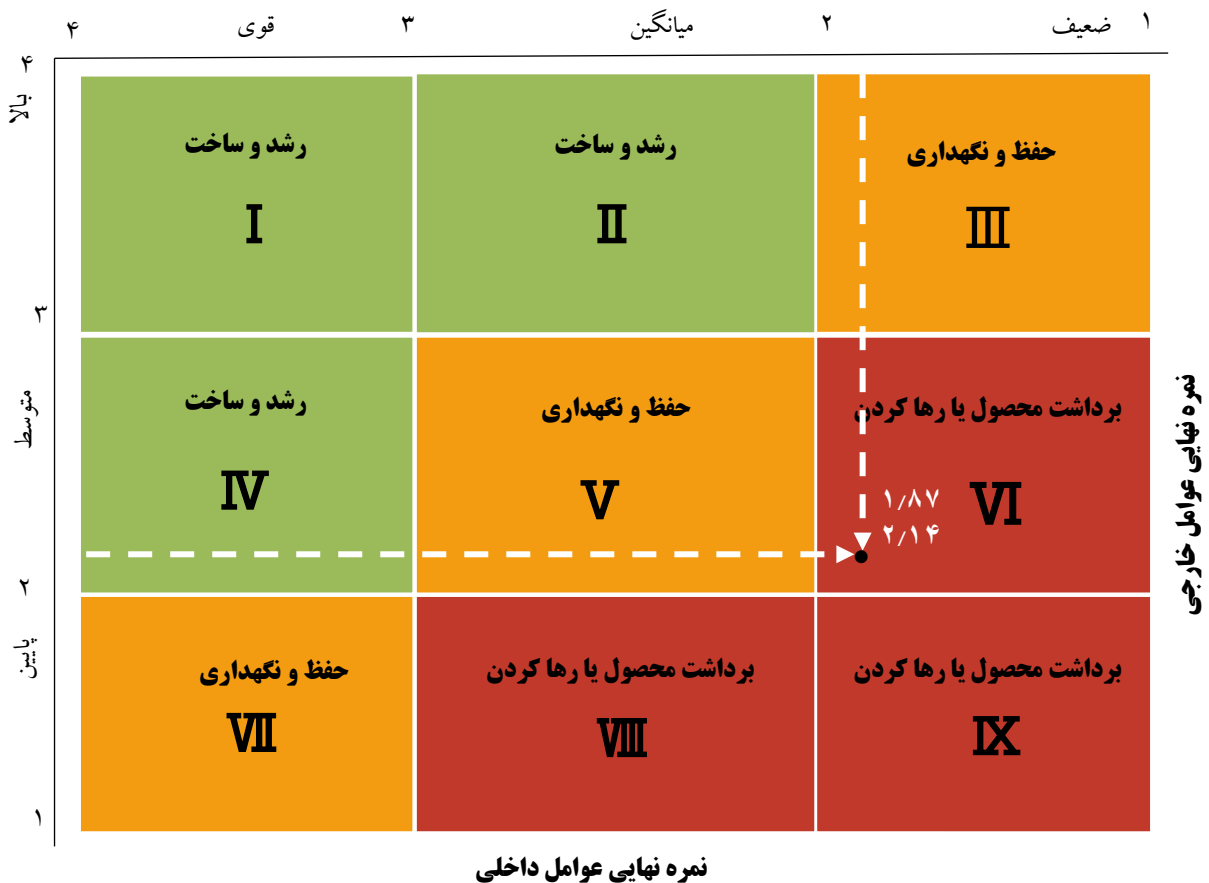
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است.

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

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

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

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش صنعت و معدن استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۱۴ و ۱.۸۷ می‌باشند، جایگاه بخش صنعت و معدن استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation
۱.۸۷	۲.۱۴

همانگونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش صنعت و معدن 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 بدست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تاکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش صنعت و معدن استان گلستان باید «**برداشت محصول / رها کردن**» باشد.

در واقع در این شرایط سازمان (بخش) از قابلیت سازمانی مناسبی برخوردار نیست و ویژگی های محیطی نیز شرایط مساعدی را برای آن رقم نمی زند، در این حالت ماندن در این کسب و کارها به صلاح نیست و باید

استراتژی های برداشت/رها کردن را در قالب استراتژی های کاهش، واگذاری و یا انحلال به اجرا در آورد.

## ۲-۹-۵) ماتریس موقعیت یابی ۴ خانه ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش صنعت و معدن استان با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت یابی ۴ ناحیه ای می باشد.

**الف) ناحیه تهاجمی (SO):** کسب و کارهایی که در این منطقه قرار می گیرند در بهترین وضع ممکن هستند و می توانند با استفاده از توانایی ها یا نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد:

۱) بهره برداری از فرصت های 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.

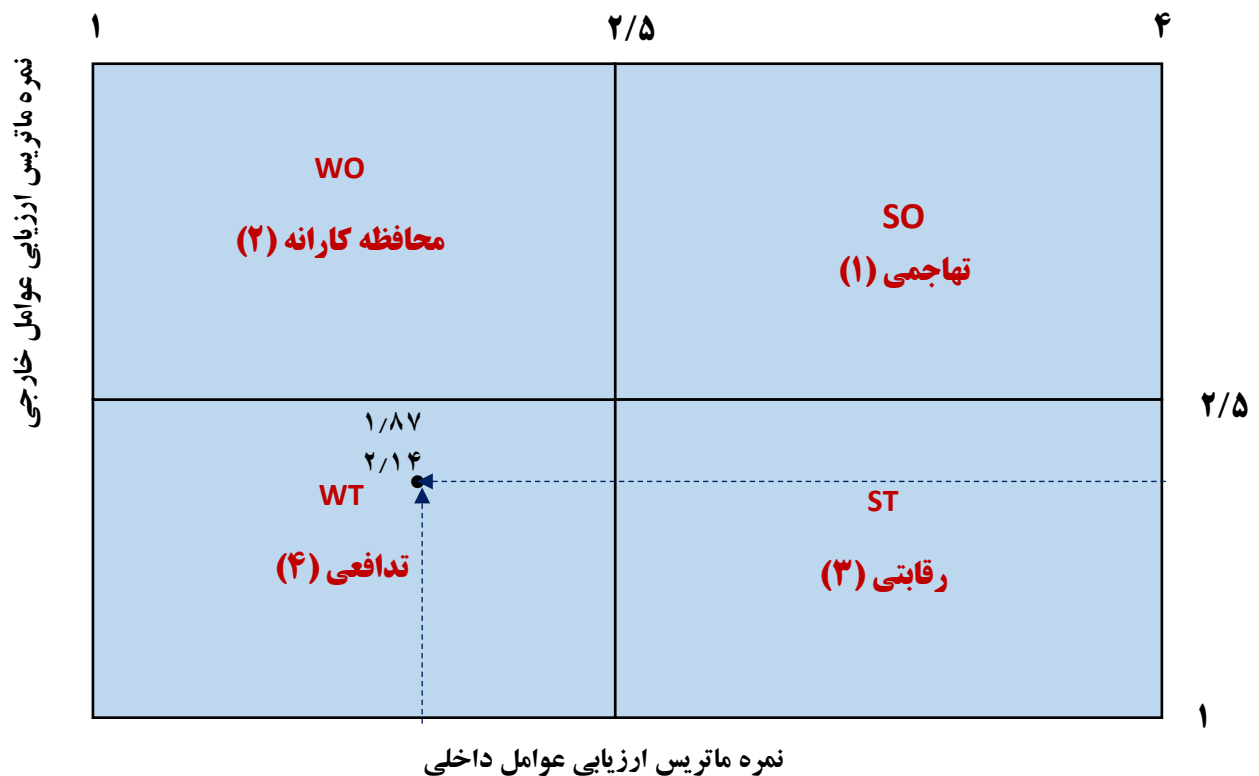
چگونه با وجود نقاط قوت خود می توانیم تهدیدها را بی اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می شود.

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می توان گفت که بخش صنعت و معدن هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.





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

### ۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴ ناحیه‌ای است با این تفاوت که هریک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف از استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹ ناحیه‌ای و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. از طرف دیگر تفسیر موقعیت استراتژیک بخش صنعت و معدن استان دقیق‌تر و مفصل‌تر خواهد بود. در ادامه برای هریک از نواحی هشتگانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود و نهایتاً موقعیت بخش صنعت و معدن تفسیر می‌شود.

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

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

<sup>1</sup> Selective Maintenance

<sup>2</sup> Aggressive Maintenance

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

**۴ - رشد سریع<sup>۲</sup>:** به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

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

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

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

<sup>1</sup> Stable Growth

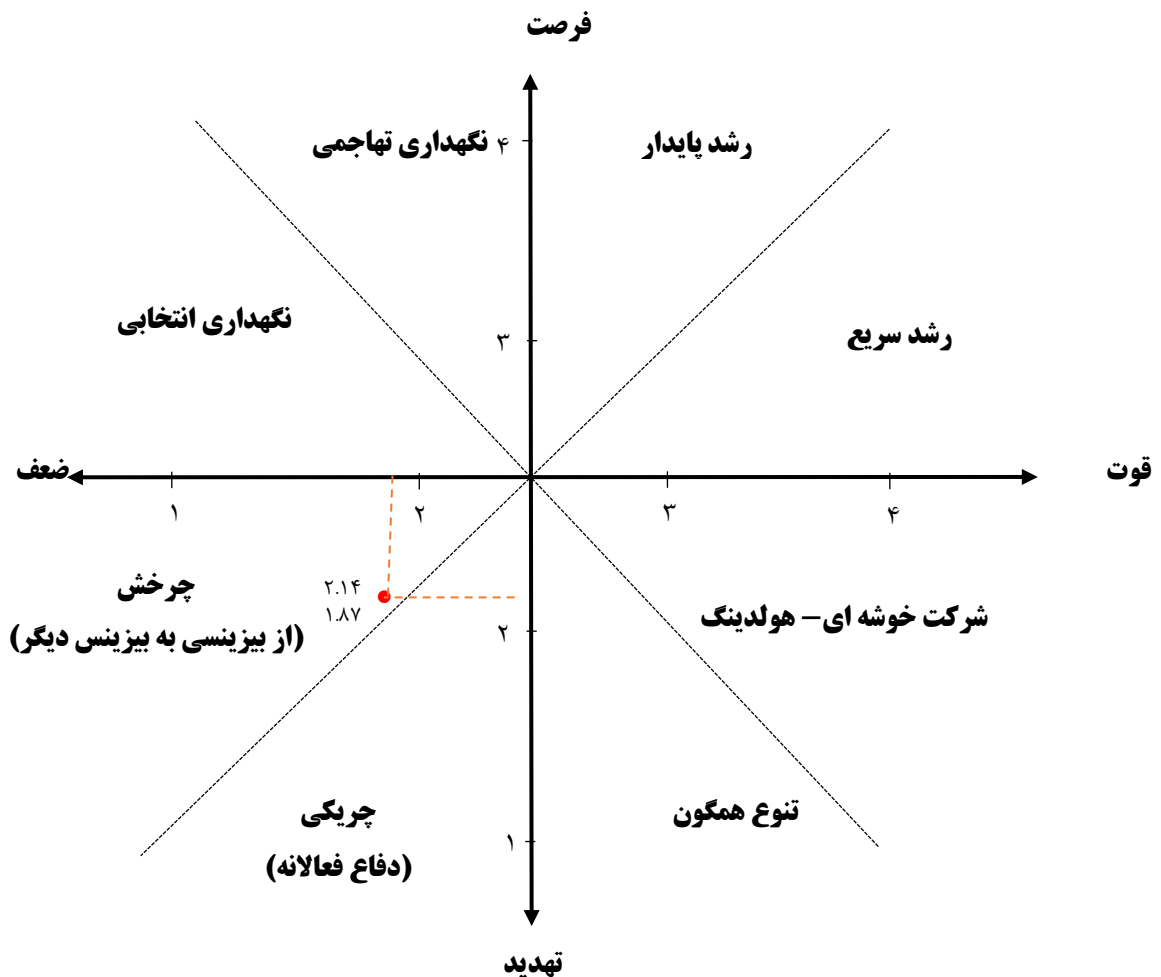
<sup>2</sup> Rapid Growth

<sup>3</sup> Turnaround

<sup>4</sup> Guerrilla

<sup>5</sup> Concentric

**۸- شرکت خوشه‌ای- هلدینگ!** در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند. با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش صنعت و معدن استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۱۴ و ۱.۸۷ می‌باشند، جایگاه بخش صنعت و معدن استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



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

<sup>1</sup> Conglomerate Strategy

---

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش صنعت و معدن استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چرخش (تغییر ریل) می باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)  
در بخش صنعت و معدن 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 نیم قرن 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 به طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان (بنگاه) را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند. در تعریف

اسکولز و جانسون استراتژی، جهت و محدوده فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مدنظر قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران، تصمیمات استراتژیک خصوصیات زیر را دارد:

- ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.
- در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.
- ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.

از دیدگاه این صاحب‌نظران، تدوین استراتژی در سطوح مختلف امکان‌پذیر است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

## ۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

**الف) استراتژی سطح سازمانی/شرکتی<sup>۱</sup>:** استراتژی‌های سازمانی/شرکتی (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، چرا که آنها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در بر می‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱-۶ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمّر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استانداری گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

<sup>۱</sup> Corporate level strategy



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

**سطح عالی (حکمرانی) استان**

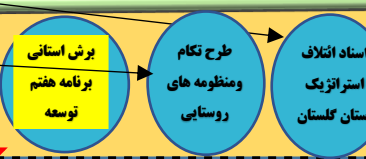


**سطح میانی (بخشی) استان**

**سندهای استراتژیک بخشی (۳۱ بخش اصلی استان)**

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

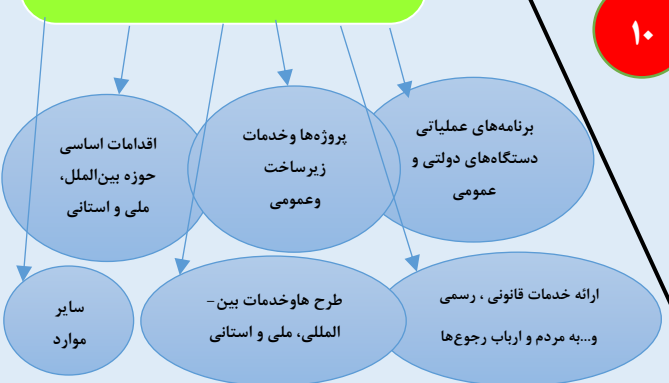
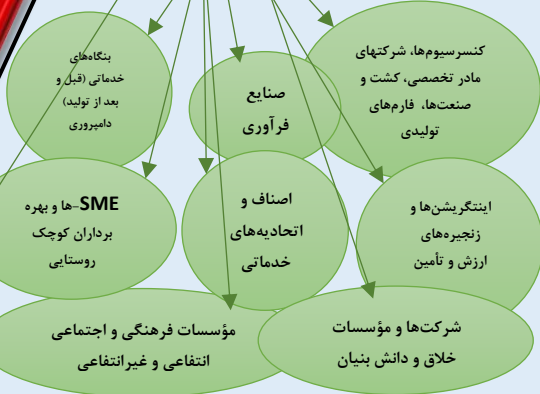
**سطح تاکتیکی استان**



**ایجاد و توسعه کسب و کارها و 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 ...

**سطح عملیاتی (اجرایی) استان**



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

**نمودار شماره I**

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



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

**ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی<sup>۲</sup>:** این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگامی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند. مطابق نمودار ۱-۶ 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.

<sup>۱</sup> Business level strategy

<sup>۲</sup> Functional level strategy

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

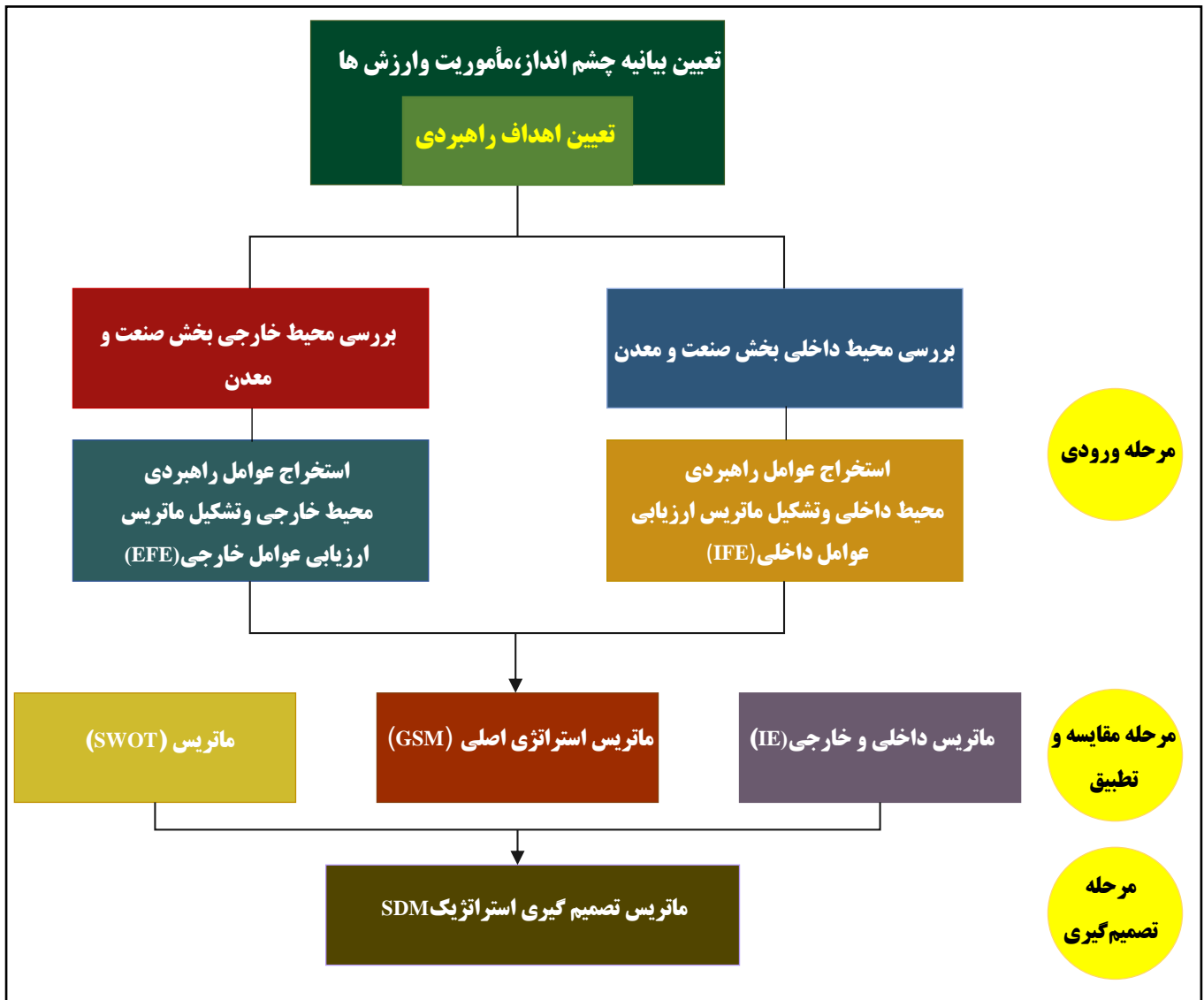
## ۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش صنعت و معدن

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه‌مرحله‌ای گنجانده. همان‌گونه که در نمودار ۲-۶ 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 موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها جمع‌آوری و مشخص می‌شود. البته از آنجاکه این برنامه‌ریزی در یک بخش که متولی آن دولت است، صورت می‌گیرد از اینرو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

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

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



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

لازم به ذکر است که ماتریس IE در فصل پنج تهیه شده است و ماتریس های SWOT و GSM در فصل های پنج و شش تهیه شده اند.

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم گیری** می نامند از روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM) استفاده می شود. در ماتریس های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می شود تا بتوان انواع استراتژی های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده اند، به شیوه ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک

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

در به‌کارگیری تمامی یازده ماتریس (در این پژوهش ۶ ماتریس آن استفاده شده است) متعلق به الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی باید یکپارچگی در قضاوت‌های شهودی و تجزیه‌وتحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. برای تعیین استراتژی‌ها و هدف‌های بلندمدت بخش‌های یک سازمان نیز از روش‌های تدوین استراتژی استفاده می‌کنند. تجزیه‌وتحلیل‌های بخشی، مبنایی را به دست می‌دهند که می‌توان از آن طریق در سطح کل سازمان، استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمود. مسئولیت تصمیم‌های استراتژیک همیشه بر عهده استراتژیست‌هاست و نمی‌توان آنها را به حساب روش‌ها یا ابزارهای تحلیلی گذاشت. روی آوردن به فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرایند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، درحالی‌که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرایند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود. بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آنها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه‌وتحلیل 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 ارائه شده را هماهنگ نمود یا بین آنها توازن برقرار کرد.

### ۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، GE، BCG، SPSCE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر **رشد بازار** و **وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان)** در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل **چهار وضعیت استراتژیک متفاوت** را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

#### الف) **خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی):** سازمان‌هایی که وضعیت آنها در این

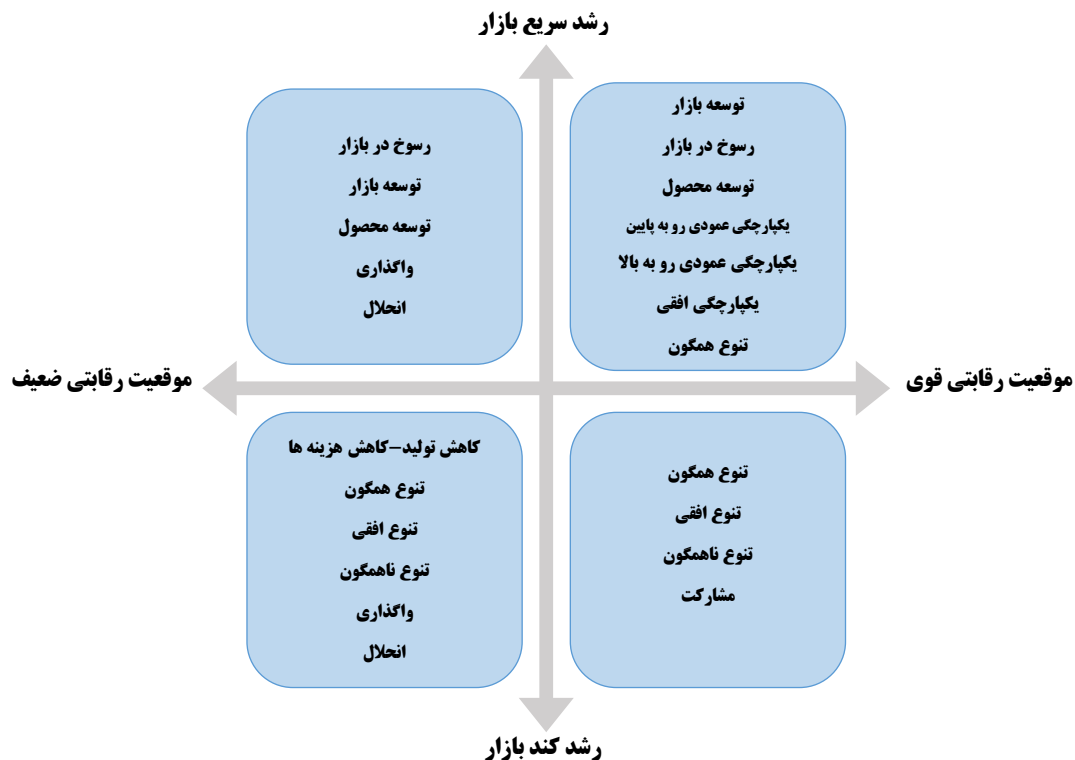
خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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

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

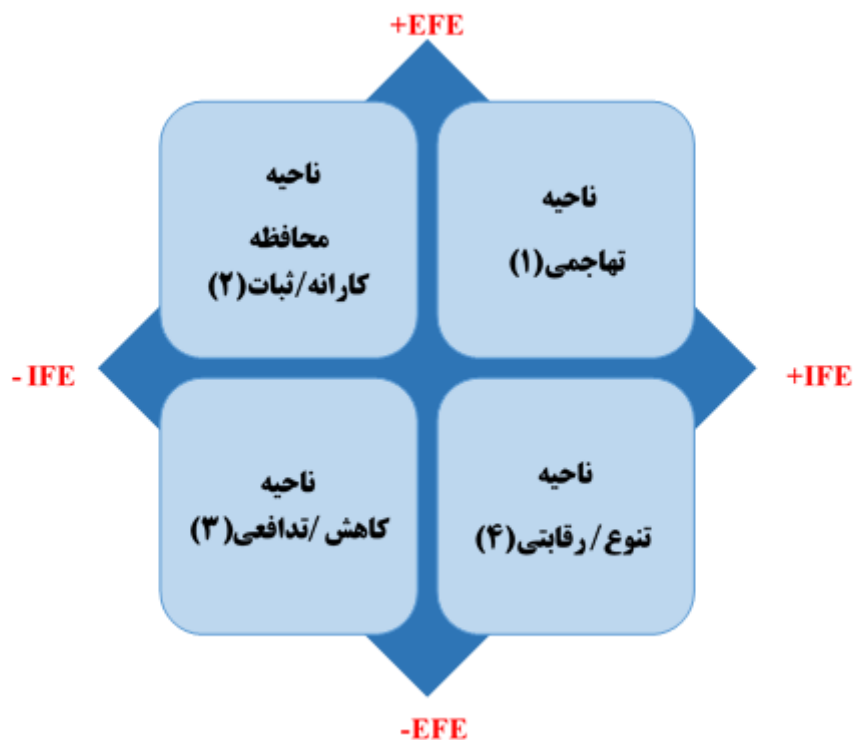
**ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف):** سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت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

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



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

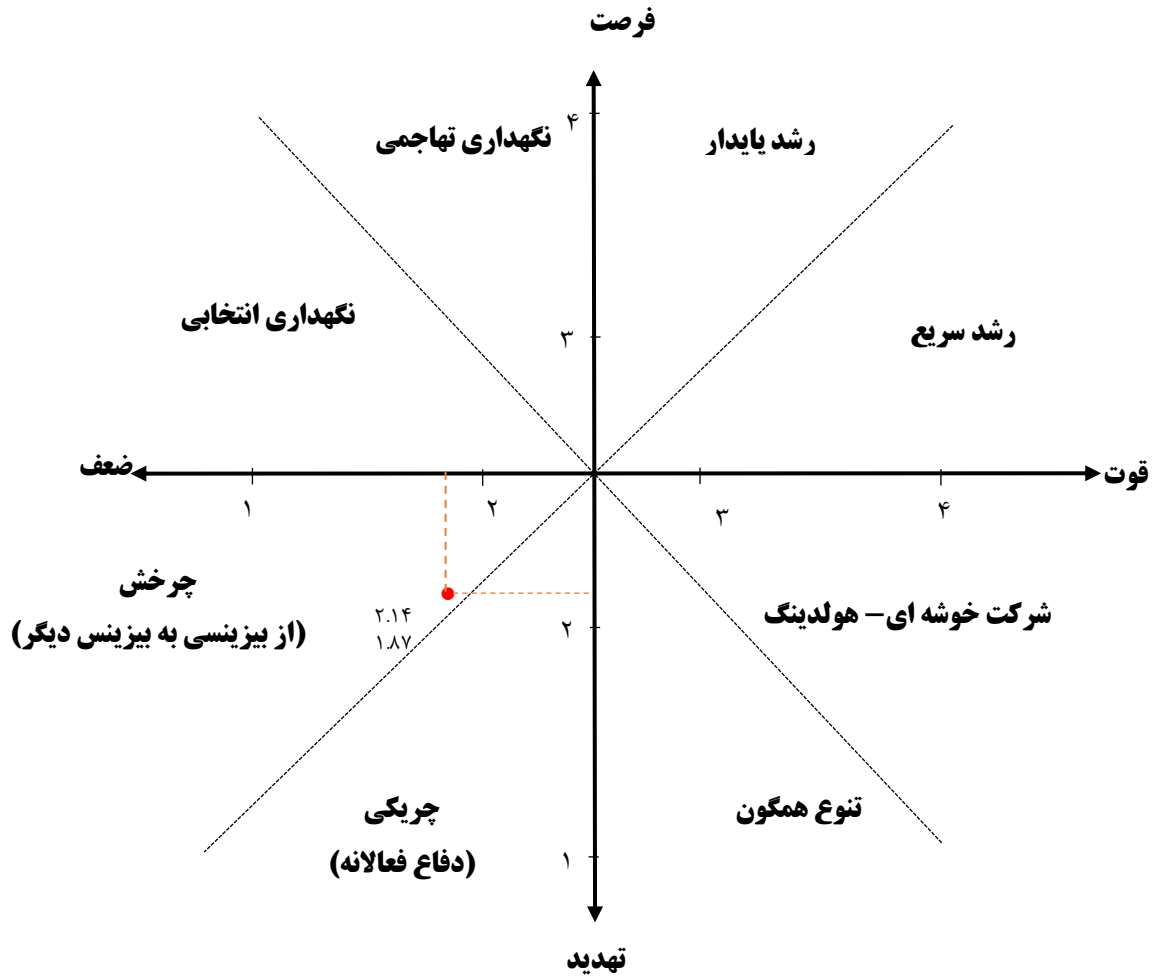
**ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT:** تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y-ها به فرصت‌ها و تهدیدها و محور X-ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y-ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y-ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵)، نقاط قوت، روی محور X-ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X-ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



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

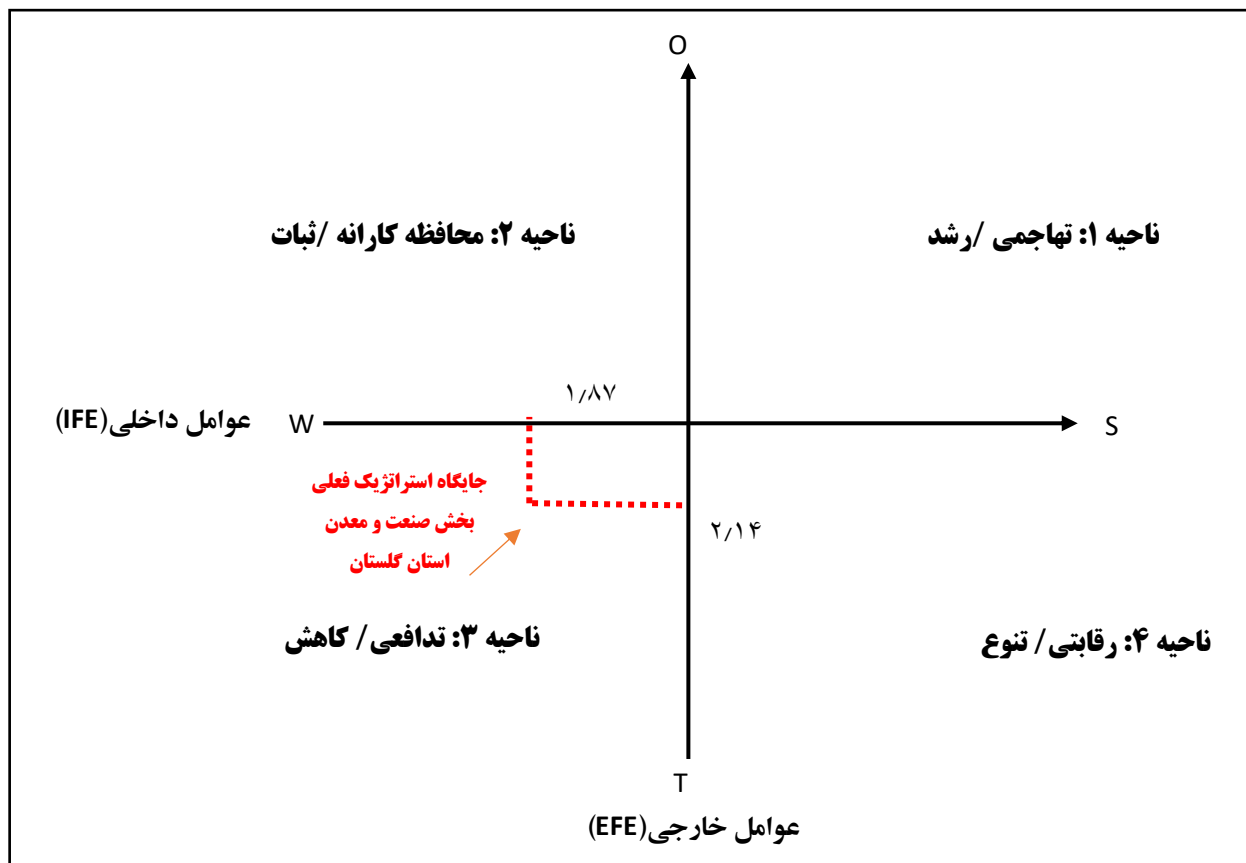
همانگونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عالی استفاده شده است، نمونه دیگر ماتریس استراتژی اصلی بر اساس مدل تحلیلی SWOT توسط یکی از اساتید دانشگاه اقتصاد اندونزی ارائه شده است. مطابق این مدل علاوه بر استفاده از نمرات ماتریس‌های IFE و EFE هر یک از نواحی چهارگانه رشد/تهاجمی، ثبات/محافظه 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 صنعت و معدن استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش صنعت و معدن استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی/کاهش که بخش صنعت و معدن 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 (تغییر ریل) 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 چرخشی که بخش صنعت و معدن استان در این ناحیه قرار گرفته است، برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان (بخش) در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان (بخش) تلاش می‌کند تا با تغییر رویه فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

قرار گرفتن بخش صنعت و معدن استان در قسمت چرخش ناحیه تدافعی بیانگر این واقعیت است که ادامه روند فعلی صنعتی شدن استان به ورشکستگی و اضمحلال صنعت منتهی خواهد شد از اینرو مطابق توصیه نظریه پردازان، بخشی (سازمانی) که در این موقعیت قرار می‌گیرد باید هر چه سریعتر مسیر حرکت خود را تغییر دهد. براساس مطالعات «آقای نواه اسمیت» در مورد تجربه صنعتی شدن کشورهای مختلفی همچون کره، مالزی، لهستان، اندونزی، هند و... نقش آفرینی بخش صنعت و معدن در استراتژی تجرّم بعنوان استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان به دو روش می‌تواند صورت گیرد. **روش اول** روشی بسیار طولانی و پرمشقت که کره جنوبی طی ۵ دهه گذشته پیموده است یعنی ایجاد شرکت های بزرگ و صاحب برند بومی همچون سامسونگ، ال جی، دوو، هیوندا و... و **روش دوم** تجربه میانبر و کوتاه تر مالزی و لهستان است که با فراهم نمودن شرایط مطلوب و جذاب همراه با مشوق ها و معافیت های مناسب برای برندهای بزرگ بین المللی، اقدام به تاسیس و گسترش شعب خود در کشور میزبان می نمایند.

مطالعه تجربیات دو کشور مالزی و لهستان نشان می‌دهد که سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI)<sup>۱</sup> تاثیر بسیاری بر صادرات و بهره وری این کشور ها داشته است. عوامل متعددی از جمله داشتن مناطق تجاری آزاد، داشتن سیستم حمل و نقل، آب و برق کافی، ارائه مشوق های مالی به شرکت های خارجی، داشتن نیروی کار کافی، معافیت های مالیاتی و... بر جذب سرمایه گذاری خارجی تاثیر می گذارند.

با توجه به اینکه استان گلستان در حال فراهم نمودن امکانات زیرساختی به ویژه در منطقه آزاد اینچه برون با پهنه حدود ۱۲ هزار هکتار است، می‌توان برای توسعه و صنعتی شدن از روش سهل تر و کوتاه تر توسعه مالزی و لهستان (سرمایه گذاری مستقیم خارجی و سرمایه گذاری شرکت های بزرگ ملی) بهره گیری نمود. این استراتژی که تحت عنوان استراتژی های ائتلاف نامگذاری می‌شود باعث می‌شود که استان با مشارکت و جذب شرکت های صنعتی بزرگ ملی و بین المللی با بهره گیری از ظرفیت های مطلوب منطقه آزاد اینچه برون، مسیر صنعتی شدن خویش را به مراتب کوتاه تر و آسان تر نماید.

در بخش صنعت و معدن وجود ۱۳ شهرک صنعتی و ۱۰ ناحیه صنعتی دایر با کلیه امکانات زیربنایی کامل همچون آب، برق، گاز و زمین لازم، وجود منطقه وسیع حاشیه اترک در شمال استان و مجاز برای استقرار کلیه صنایع شیمیایی و غیر شیمیایی و برخوردار از امتیازات ویژه مناطق توسعه نیافته از جمله معافیت مالیاتی ۱۰ ساله وجود نیروگاه ۱۰۰۰ مگاواتی (که با تکمیل سیکل ترکیبی علی آباد کتول به ۱۵۰۰ مگاوات ارتقاء می‌یابد) و امکان استقرار انواع صنایع و سوآپ‌های نفتی با توجه به وجود منابع غنی نفت و گاز در استان و امکان دسترسی

<sup>۱</sup> Foreign Direct Investment

آسان به منابع و ذخایر معدنی کشور قزاقستان و ترکمنستان، عبور خط لوله گاز سراسری سرخس-نکا و خط لوله گاز ترکمنستان به ایران و امکان تامین مصرف گاز صنایع به عنوان سوخت و ماده اولیه، امکان استقرار صنایع بزرگ با توجه به تامین امکانات زیر بنایی لازم از جمله شهرک صنعتی بزرگ ۱۰۰۰ هکتاری اترک و اتصال به کریدور شمال- جنوب (اتصال راه آهن اینچه برون - گرگان - آزادشهر - شاهرود - طبس - بندر عباس) و سواحل بنادر خواجه نفس و گمیشان از طریق دریای خزر از جمله مسائلی است که سرمایه گذاری در این بخش را با اطمینان خاطر بیشتری میسر خواهد کرد به طوریکه طرح ساخت بندر چند منظوره خواجه نفس و اتصال آن به راه آهن سراسری، بر افزایش بازدهی و کارکرد اقتصادی این بندر تجاری و اقتصادی در آینده تاثیر زیادی خواهد داشت و همچنین با توجه به فاصله اندک خواجه نفس تا بندر ترکمن، با ساخت راه آهنی به طول ۸.۵ کیلومتر، ارتباط بندر خواجه نفس با راه آهن سراسری و بین المللی برقرار می شود.

ایجاد منطقه آزاد تجاری، صنعتی اینچه برون در شمال استان و منطقه ویژه ی اقتصادی اترک امکان استفاده از تسهیلات ارزی و فاینانسورهای داخلی و خارجی و قابلیت های فوق الذکر و همچنین وجود تنها معدن ید کشور به عنوان ظرفیتی برای رفع نیاز منطقه خاورمیانه نسبت به این ماده معدنی، همه و همه بخشی از قابلیت ها و فرصت های سرمایه گذاری است و همچنین از دیگر فرصت های صنعتی استان با توجه به ظرفیت کشورهای آسیای میانه می توان به امکان سنجی استقرار صنایع مرتبط با نفت و گاز و پتروشیمی در محور حاشیه اترک با توجه به منابع نفت و گاز در گلستان در قالب شهر متالورژی و شهر پتروپالایش (دریای خزر و سرزمین های فرامرزی همجوار) و زیر ساختهای موجود و آتی (بوئیه خطوط لوله گاز) و تکمیل زنجیره تولید و تقویت خوشه های صنعتی برای صنایع موجود استان اشاره کرد.

به طور خلاصه می توان گفت استان گلستان در تولید ۱۵ محصول کشاورزی رتبه های یک تا ۶ را در بین استان های کشور دارد، علاوه بر آن ظرفیت های زیادی از جمله معادن و مواهب طبیعی، ریل، همسایگی با کشورهای حوزه سی.ای.اس و دریای خزر بستر مناسبی را به وجود آورده است.

### استراتژی های متداول همسو و همراستا ذیل استراتژی ائتلاف استراتژیک که در بخش

#### صنعت استان گلستان کاربرد دارند عبارتند از:

۱- مشارکت در زنجیره های ارزش ملی و بین المللی

۲- سرمایه گذاری مشترک

۳- توافق و قراردادهای امتیاز

**۴- دادن حق فروش و نمایندگی فروش****۵- استراتژی خوشه ای****۶- استراتژی وحدت استراتژیک****۷- کنسرسیوم خدمات متقابل**

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدررفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر 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 صنعت و معدن استان گلستان با رویکرد جذب سرمایه‌گذاری خارجی و داخلی بر اساس ائتلاف‌های استراتژیک صنعتی با هولدینگ‌ها و شرکت‌های صاحب‌برند ملی و بین‌المللی تعیین گردیده است. بدیهی است جذب سرمایه‌گذاری خارجی و ملی با تکیه بر ظرفیت‌های استان 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 صنعت و معدن استان گلستان با رویکرد توسعه پایدار از طریق ایجاد و تامین زیرساخت‌های صنعتی و معدنی، حمل و نقل، سرمایه‌گذاری، افزایش بهره‌وری، تولید کالاهای دانش‌بنیان، محصولات کارخانه‌ای و صنعتی و... با توسعه حاکمیت شرکتی (مدیر-مالکی) و افزایش رشد اقتصادی به دنبال اشتغالزایی و بالابردن سهم خود در تولید ناخالص داخلی (GDP) استان می‌باشد.

این بخش با معرفی مدل مناسب توسعه صنعتی و معدنی بومی، بهبود شاخص فضای کسب و کار، بهبود اکوسیستم‌های کارآفرینی و سرمایه‌گذاری، تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه، ایجاد و تقویت زنجیره‌های ارزش (VC)، زنجیره‌های تامین (SC) و خوشه‌های صنعتی استانی و ملی و هماهنگی بین آنها، تدقیق و همسو سازی قوانین و مقررات ملی با نیازهای بخش صنعت و معدن استان و نهایتاً با تولید محصولات رقابت‌پذیر صادراتی به افزایش ارزآوری اهتمام می‌ورزد.

برخی از ویژگی‌های ممتاز این بخش عبارت است از **موقعیت ژئواستراتژیک و ژئواکونومیک، مرز بین المللی، نزدیکترین مرز زمینی بین المللی به پایتخت، تنوع اقلیمی، دسترسی به بازارهای مصرف مطمئن (داخلی و خارجی)، بازار بالقوه صادرات غیر نفتی، دسترسی آسان به واردات از آسیای میانه و تنوع مواد خام کشاورزی و معدنی نشان دهنده «اقتصاد کامودیتی مارکت» در استان می باشد.**

همچنین این بخش با پیگیری فعال شدن **منطقه آزاد اینچه برون**، توسعه دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و رشته‌های فنی و مهندسی، تمرکز واحد‌های صنعتی در شهرک‌های صنعتی، گسترش امکانات حمل و نقل ریلی، جاده‌ای، دریایی و هوایی و **اتصال به زنجیره‌های تامین معدنی و غذایی آسیای میانه**، برخورداری از نیروی انسانی ارزان، گسترش نسبی صنایع تبدیلی، سلولوزی، ید پایه، صدف کوهی وزغال سنگ به دنبال افزایش مزایای رقابتی خویش است.

### چشم‌انداز

بخش صنعت و معدن استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (در راستای چشم‌انداز کشور و استان) بعنوان **مکمل منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچه برون و دارای حرکت همراستا با همدیگر؛ با توسعه حاکمیت شرکتی (تفکیک مدیریت از مالکیت)، حفظ و تقویت بنگاه‌های فعلی (پرورش و تکامل صنایع کوچک و تقویت SME-ها)**، بهبود فضای کسب‌وکار، **شناسایی صنایع رقابت پذیر با تمرکز بر استراتژی توسعه صادرات، ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش (VC) و تامین (SC) ملی و بین المللی، گسترش خوشه‌های صنعتی، توسعه صنایع تبدیلی و...** بعنوان «مدل توسعه صنعتی مختص استان گلستان» با رویکرد توسعه پایدار و اقتصاد سبز فعالیت می‌نماید.

همچنین این بخش به منظور **افزایش سهم خود در GDP استان با کمک به توسعه حمل و نقل و اجرایی شدن پروژه کریدور شمال- جنوب** و سایر زیرساخت‌ها، تقویت نقش محوری منطقه آزاد اینچه برون در توسعه استان، **بهبود کیفیت حکمرانی** در بخش صنعت و معدن، تربیت نیروی انسانی متخصص و افزایش رضایتمندی کارکنان، تقویت سرمایه‌گذاری دولت در زیر ساخت‌های بخش صنعت و معدن و صنایع بزرگ، توسعه شاخص R&D و افزایش نوآوری و خلاقیت، بکارگیری و توسعه فناوری‌های روز، تولید دانش و صادرات خدمات فنی و مهندسی، گسترش تحقیقات بازار و بازاریابی داخلی و بین‌المللی به منظور کاهش خام‌فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان گام بر می‌دارد.

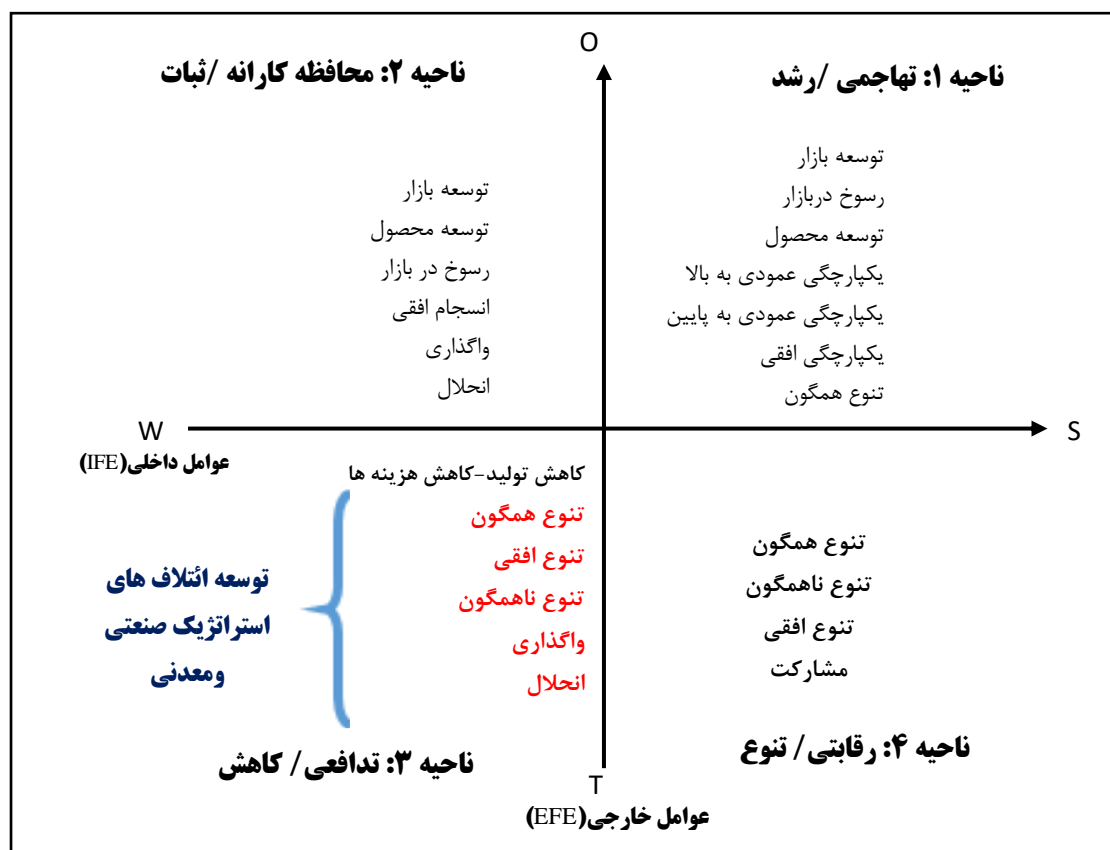
## ارزش‌ها

تخصص گرایی، دانش مدار، تعهد و مسئولیت‌پذیری، برنامه مداری، رقابت‌پذیری، شفافیت، مردم‌گرایی، عدالت اجتماعی، مبارزه با فساد اقتصادی، شایسته‌سالاری

## اهداف راهبردی مرتبط:

- ۱- ایجاد، توسعه و تامین زیرساخت‌های صنعتی و معدنی
- ۲- ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک‌ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان
- ۳- افزایش صنعتگران، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت‌ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان
- ۴- شناسایی و ارتقاء صنایع رقابت‌پذیر، افزایش تنوع صنایع رقابت‌پذیر استان (معدنی، صنایع تبدیلی، شیمیایی، معدنی، الکترونیک، سلولزی و ...)

**نتیجه‌گیری:** همانگونه که قبلاً اشاره شد مطابق نمودار زیر استراتژی‌های ارجح سازمان (بخش) در ناحیه تدافعی شامل استراتژی‌های «کاهش تولید-کاهش هزینه‌ها»، «تنوع همگون»، «تنوع افقی»، «تنوع ناهمگون»، «واگذاری» و «انحلال» می‌باشد که براساس قابلیت‌های استان به ویژه توسعه منطقه آزاد اینچه برون، نظریات علمی و تجارب ارزشمند بین‌المللی به ویژه الگوی توسعه صنعتی مالزی و لهستان؛ استراتژی **توسعه ائتلاف‌های استراتژیک صنعتی** بعنوان استراتژی اصلی بخش صنعت و معدن استان تعیین گردید که با اغلب استراتژی‌های پیشنهادی ناحیه تدافعی فوق همسویی دارد و با توجه به نمودار شماره ۵-۶ یک چرخش اساسی در مدل توسعه صنعتی استان محسوب می‌شود.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش صنعت و معدن 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 ۶-۸ 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، صاحب نظر 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 ۶-۸
۲. وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۶-۸



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 با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
۶. مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WO»
۷. مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
۸. مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WT»
- هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

**۱-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی SO:** در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده

از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کنند.

**۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO:** هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

**۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST:** سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

**۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT:** سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی

است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

<p><b>تهدیدات – T</b> تهدیدات را فهرست کنید</p>	<p><b>فرصت‌ها – O</b> فرصت‌ها را فهرست کنید</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p>
<p><b>استراتژی‌های WO</b> با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید</p>	<p><b>استراتژی‌های SO</b> با بهره‌جستن از قوت‌ها درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید</p>	<p><b>نقاط قوت - S</b> نقاط قوت را فهرست کنید</p>
<p><b>استراتژی‌های WT</b> نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید</p>	<p><b>استراتژی‌های ST</b> برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p><b>نقاط ضعف – W</b> 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 صنعت و معدن 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 صنعت و معدن که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۱۰۲ 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 هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده (DATA) پس از پردازش اطلاعات بدست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۶ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه دانشگاه جامعه محور» بخش صنعت و معدن استان بسیار حیاتی می‌باشند.

ازاینرو برای حل این پارادکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان «هدف - وسیله (MEANS-ENDS)» که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان «رابطه هدف و وسیله» تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، ازاینرو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۶ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل‌قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۲۰ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی صنعت و معدن 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 ۲۰ هدف راهبردی برای بخش صنعت و معدن تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آنها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	ایجاد، توسعه و تامین زیرساخت‌های صنعتی و معدنی	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۲	ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک‌ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۳	توسعه صنایع HI-TECH	سند آمایش استان + شرح وظایف وزارت صمت
۴	افزایش بهره‌وری	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۵	نوسازی صنایع	برنامه ششم توسعه اقتصادی
۶	افزایش رشد اقتصادی و افزایش ارزش افزوده و سهم بخش صنعت و معدن در GDP استان	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت صمت
۷	جذب و توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	سند آمایش استان
۸	توسعه تجارت بین‌الملل، افزایش ارزآوری و توسعه صادرات (محصولات غیرنفتی رقابت پذیر با ارزش افزوده بالا)	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت صمت + سند آمایش استان
۹	تامین و تربیت نیروی انسانی متخصص	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان
۱۰	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت صمت
۱۱	ایجاد، تقویت، تکمیل و توسعه ی زنجیره‌های ارزش (VC)، زنجیره تأمین، خوشه‌های صنعتی، صنایع تبدیلی و تکمیلی	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت صمت + سند آمایش استان
۱۲	شناسایی و ارتقاء صنایع رقابت پذیر، افزایش تنوع صنایع رقابت پذیر استان (معدنی، صنایع تبدیلی، شیمیایی، معدنی، الکترونیک، سلولزی و ...)	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۱۳	افزایش حاکمیت شرکتی، ایجاد صنایع بزرگ و مادر و توسعه SME ها	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت صمت + سند آمایش استان
۱۴	کاهش خام‌فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۵	گسترش تحقیقات بازار، بازاریابی، تقویت شبکه‌های توزیع و برندسازی	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت صمت
۱۶	افزایش صنعتگران، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت‌ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان	شرح وظایف وزارت صمت + سند آمایش استان
۱۷	گسترش اقتصاد دانش بنیان، تقویت و توسعه شرکت‌های دانش بنیان	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۱۸	بهبود فضای کسب و کار و کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت صمت
۱۹	توسعه صنایع روستایی و گسترش هنر صنعت (فرش، صنایع دستی و ...)	سند آمایش استان
۲۰	توسعه پایدار و حراست و حفاظت از محیط زیست	بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم انداز استان گلستان + سند آمایش استان

➤ **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینابینی 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 ۱۶ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۹۸ استراتژی بخشی صنعت و معدن شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۲۰ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۲۰ هدف راهبردی بخش صنعت و معدن استان به همراه تعداد ۱۵۶ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

### ۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های «امکان‌پذیری»، «مقبولیت» و «سازگاری و تناسب» صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

➤ **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آنها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.

➤ **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.

➤ **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آنها است، همخوانی دارد. شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و همراستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی **(توسعه ائتلاف‌های استراتژیک صنعتی)** بخش صنعت و معدن استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه صنعت و معدن استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WO قرار گرفته است از اینرو باید

صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تنوع/رقابتی (ناحیه WO) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همانگونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

**حال که استراتژی اصلی بخش صنعت و معدن استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.**

## ۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش صنعت و معدن استان گلستان

### هدف راهبردی ۱: ایجاد، توسعه و تامین زیرساخت‌های صنعتی و معدنی

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		ایجاد و توسعه متوازن شهرک‌ها و نواحی صنعتی	۰.۱۹	۳	۳.۵	۴	۱.۹۹	۱
۲		جذب مشارکت سازمان‌های توسعه‌ای (ایمیدرو و ایدرو و ...) در تامین زیرساخت‌ها	۰.۲۲	۲	۲.۵	۴	۱.۸۷	۲
۳	SO2	بهره‌گیری از ظرفیت‌های منطقه آزاد تجاری صنعتی	۰.۱۹	۲.۵	۳	۴	۱.۸۰	۳
۴	WT1	ایجاد هولدینگ‌های سرمایه‌گذاری‌های ملی و بین‌المللی مشترک	۰.۱۶	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۲۸	۴
۵	SO3	ایجاد جوینت‌ونچرهای بین‌المللی (کشورهای همجوار) در جهت تامین انرژی‌های پاک	۰.۱۴	۱.۵	۲.۵	۴	۱.۱۲	۵
۶	ST1	ارائه بسته‌های فرصت‌های سرمایه‌گذاری به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	۰.۱	۲.۵	۳	۴	۰.۹۵	۶

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد، توسعه و تامین زیرساخت‌های صنعتی و معدنی	ایجاد و توسعه متوازن شهرک‌ها و نواحی صنعتی	جذب مشارکت سازمان‌های توسعه‌ای (ایمیدرو و ایدرو و ...) در تامین زیرساخت‌ها	بهره‌گیری از ظرفیت‌های منطقه آزاد تجاری صنعتی
استراتژی بخشی			SO2
نمره استراتژی	۱.۹۹	۱.۸۷	۱.۸۰



## هدف راهبردی ۲: ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک‌ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی بمنظور توسعه منطقه آزاد و شهرک‌های صنعتی	۰.۲	۲.۵	۳.۵	۴	۲	۱
۲	SO2	جذب امکانات، سرمایه‌گذاری مشترک و مواد اولیه کشورهای CIS جهت ایجاد صنایع مادر در منطقه آزاد تجاری صنعتی	۰.۱۸	۲.۵	۳	۴	۱.۷۱	۲
۳	SO3	ایجاد هاب لجستیک ملی و بین‌المللی در استان	۰.۱۸	۲.۵	۳	۴	۱.۷۱	۲
۴	ST4	بهبود فضای کسب و کار و اصلاح سیاست‌ها، قوانین و مقررات جهت جذب سرمایه‌گذار	۰.۱۴	۲	۳.۵	۴	۱.۳۳	۳
۵	WO3	هدایت سرمایه‌گذاری‌های صنعتی و معدنی علی‌الخصوص در حوزه صنایع مادر و تبدیلی در منطقه آزاد تجاری صنعتی و شهرک‌های صنعتی	۰.۱۲	۲.۲	۳	۴	۱.۱۰۴	۴
۶	WO5	تربیت نیروی انسانی جهت توسعه مدیریت در منطقه آزاد و نواحی و شهرک‌های صنعتی	۰.۱	۳	۳	۳	۰.۹	۵

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک‌ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان	جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی بمنظور توسعه منطقه آزاد و شهرک‌های صنعتی	جذب امکانات، سرمایه‌گذاری مشترک و مواد اولیه کشورهای CIS جهت ایجاد صنایع مادر در منطقه آزاد تجاری صنعتی	ایجاد هاب لجستیک ملی و بین‌المللی در استان
استراتژی بخشی	ST1	SO2	SO3
نمره	۲	۱.۷۱	۱.۷۱

## هدف راهبردی ۳: توسعه صنایع HI-TECH

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	ایجاد و توسعه شهرک های تخصصی در حوزه صنایع high-tech و تقویت مراکز رشد تخصصی از طریق ارتباط با مراکز علمی- پژوهشی داخلی و خارجی	۰.۱۲	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۲	۱
۲	ST3	جلب حمایت های دولتی جهت تقویت مراکز رشد، مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی و پارک های علم و فناوری	۰.۱۲	۳.۵	۳	۳.۵	۱.۲	۱
۳	WT1	هدایت فعالیت های تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی به سمت صنایع high-tech	۰.۱	۳	۴	۴	۱.۱	۲
۴	ST2	گسترش ICT و هوشمندسازی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی	۰.۰۹	۳	۳	۴	۰.۹	۳
۵	WT4	تولید و درج مفاهیم جدید در سرفصل های آموزشی و استفاده از دانشگاه های نسل سوم و چهارم بمنظور تخریب خلاق و اجرای تحقیقات و نوآوری برای صنایع high-tech	۰.۱	۲.۵	۳	۳	۰.۸۵	۴
۶	SO1	طراحی، توسعه و انتقال دانش فنی صنایع high-tech منطبق با نیازهای آینده	۰.۰۹	۲	۳	۴	۰.۸۱	۵
۷	WO2	توسعه محصولات/ خدمات high-tech بازار محور با استفاده از ظرفیت SMEs و از طریق منابع دولتی و صندوق های سرمایه گذار خطرپذیر	۰.۰۷	۳	۳.۵	۴	۰.۷۳۵	۶
۸	WT2	استفاده از تکنولوژی high-tech در صنایع موجود بمنظور افزایش بهره وری	۰.۰۷	۳	۳.۵	۴	۰.۷۳۵	۶
۹	SO3	توسعه خلاقیت، نوآوری و کارفرینی در صنایع high-tech بمنظور تأمین نیازهای آینده و پنهان جامعه	۰.۱	۲	۲	۳	۰.۷	۷
۱۰	WO3	رفع موانع انتقال تکنولوژی پیشرفته (high-tech) بمنظور توسعه فعالیت های اکتشافی و تولید محصولات جدید معدنی	۰.۰۷	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۶۳	۸
۱۱	WO1	توسعه، گسترش و ارتقا صنایع high-tech مبتنی بر داده کاوی و هوش مصنوعی	۰.۰۷	۲.۵	۲	۳	۰.۵۲۵	۹

## 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
توسعه صنایع HI-TECH	ایجاد و توسعه شهرک های تخصصی در حوزه صنایع high-tech و تقویت مراکز رشد تخصصی از طریق ارتباط با مراکز علمی- پژوهشی داخلی و خارجی	جلب حمایت های دولتی جهت تقویت مراکز رشد، مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی و پارک های علم و فناوری	هدایت فعالیت های تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی به سمت صنایع high-tech	گسترش ICT و هوشمندسازی در مراکز آموزش عالی	تولید و درج مفاهیم جدید در سرفصل های آموزشی و استفاده از دانشگاه های نسل سوم و چهارم بمنظور تخریب خلاق و اجرای تحقیقات و نوآوری برای صنایع hi-tech
استراتژی بخشی	SO2	ST3	WT1	ST2	WT4
نمره	۱.۲	۱.۲	۱.۱	۰.۹	۰.۸۵

## هدف راهبردی ۴: افزایش بهره‌وری

## جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	ارتقا سطح تکنولوژی موجود از طریق رسوخ دانش و تکنولوژی برتر در صنایع	۰.۱۶	۳	۴	۴	۱.۷۶	۱
۲	WT2	بهبود فضای کسب و کار از طریق توسعه حاکمیت شرکتی، گسترش فن آوری اطلاعات و ارتقاء شفافیت	۰.۱۶	۳.۵	۳	۴	۱.۶۸	۲
۳	SO1	تقویت ارتباط بخش صنعت و دانشگاه، با بهره‌گیری از مراکز رشد و مراکز تحقیق و توسعه بنگاه‌های تولیدی بمنظور رفع نیازهای فناورانه بخش صنعت	۰.۱۶	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۶	۳
۴	SO4	افزایش انگیزه نیروی انسانی بخش صنعت و معدن از طریق متناسب سازی حقوق و دستمزد و استقرار سیستم‌های جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	۰.۱۴	۳	۳.۵	۴	۱.۴۷	۵
۵	WO1	انتقال تکنولوژی‌های پیشرفته و بهره‌گیری از ظرفیت تفاهمنامه‌های فی مابین با کشورهای پیشرفته	۰.۱۴	۳	۳	۳	۱.۲۶	۵
۶	SO2	برنامه ریزی و اجرای آموزش‌های علمی-فنی- تخصصی کوتاه مدت از طریق آموزش جوار کارگاهی و بین کارگاهی	۰.۱۲	۳	۳	۴	۱.۲	۶
۷	ST2	ایجاد و توسعه شهرک‌ها و نواحی صنعتی استان بمنظور کاهش تغییر غیرقانونی اراضی کشاورزی	۰.۱۲	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۲	۶

## استراتژی‌های منتخب

## استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری	ارتقا سطح تکنولوژی موجود از طریق رسوخ دانش و تکنولوژی برتر در صنایع	بهبود فضای کسب و کار از طریق توسعه حاکمیت شرکتی، گسترش فن آوری اطلاعات و ارتقاء شفافیت	تقویت ارتباط بخش صنعت و دانشگاه، با بهره‌گیری از مراکز رشد و مراکز تحقیق و توسعه بنگاه‌های تولیدی بمنظور رفع نیازهای فناورانه بخش صنعت
استراتژی بخشی	SO3	WT2	SO1
نمره	۱.۷۶	۱.۶۸	۱.۶

## هدف راهبردی ۵: نوسازی صنایع

جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	بازسازی و نوسازی صنایع از طریق جایگزینی تکنولوژی‌های نوین و توانمندی ساخت داخل	۰.۲	۳	۳	۴	۲	۱
۲	SO2	تامین مالی بازسازی و نوسازی صنایع با استفاده از ظرفیت صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، بانک‌ها، موسسات اعتباری و بنیادهای مالی-اقتصادی	۰.۱۸	۲	۳.۵	۴	۱.۷۱	۲
۳	SO4	نوسازی تجهیزات و تکنولوژی صنایع و معادن با استفاده از فناوری اطلاعات و هوشمندسازی	۰.۱۸	۲	۳	۴	۱.۶۲	۳
۴	ST2	ایجاد و توسعه دانشگاه‌های فنی و مهندسی نسل چهارم با هدف ارتقاء سطح تکنولوژی و نوسازی صنایع	۰.۱۶	۳	۳	۳	۱.۴۴	۵
۵	WT3	حمایت مالی، تکنولوژیکی و علمی جهت ایجاد، تقویت و گسترش واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاه‌های اقتصادی	۰.۱۴	۳.۵	۳.۵	۴	۱.۵۴	۴
۶	WT4	تدوین بسته حمایتی، کاهش موانع بین‌المللی و اصلاح سیاست‌های ارزی در راستای کمک به نوسازی صنایع	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳	۱.۱۹	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
نوسازی صنایع	بازسازی و نوسازی صنایع از طریق جایگزینی تکنولوژی‌های نوین و توانمندی ساخت داخل	تامین مالی بازسازی و نوسازی صنایع با استفاده از ظرفیت صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، بانک‌ها، موسسات اعتباری و بنیادهای مالی-اقتصادی	نوسازی تجهیزات و تکنولوژی صنایع و معادن با استفاده از فناوری اطلاعات و هوشمندسازی
استراتژی بخشی	SO1	SO2	SO4
نمره	۲	۱.۷۱	۱.۶۲

## هدف راهبردی ۶: افزایش رشد اقتصادی و افزایش ارزش افزوده و سهم بخش صنعت و معدن در GDP استان

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	بکارگیری ظرفیت منطقه آزاد تجاری-صنعتی در اجرای پروژه‌های استراتژیک و زیرساختی، استقرار صنایع مادر و صنایع با ارزش افزوده بالا	۰.۱۲	۳	۳.۵	۴	۱.۲۶	۱
۲	ST3	گسترش صنایع زودبازده	۰.۱۳	۳	۳	۳	۱.۱۷	۲
۳	WO1	تشکیل کنسرسیوم‌های صادراتی	۰.۱۲	۲	۴	۳	۱.۰۸	۳
۴	SO4	توسعه و گسترش معادن و صنایع معدنی دارای مزیت رقابتی استان	۰.۱	۳	۳.۵	۴	۱.۰۵	۴
۵	WO3	ایجاد بنگاه‌های متوسط و بزرگ مقیاس صنعتی و معدنی در استان	۰.۱	۲	۳	۴	۰.۹	۵
۶	WT2	ایجاد مرکز نوآوری صنایع و معادن در استان با مشارکت دولتی، بخش خصوصی و دانشگاه‌ها	۰.۰۹	۳	۳.۵	۳.۵	۰.۹	۵
۷	SO3	برندسازی و جذب برندهای معتبر (داخلی و خارجی)	۰.۱	۲.۵	۳	۳	۰.۸۵	۶
۸	WT1	رفع محدودیت‌های تکنولوژیکی (قراردادهای تولید مشترک و تحت لیسانس برای انتقال تکنولوژی) بمنظور ارتقاء بهره‌وری در بخش صنعت و معدن	۰.۰۸	۲.۵	۴	۴	۰.۸۴	۷
۹	WT3	ترویج فرهنگ کار، کارآفرینی، ارزش‌آفرینی و رونق کسب و کار	۰.۰۹	۲	۳	۳	۰.۷۲	۸
۱۰	WO2	ایجاد سازوکار و زیرساخت صادرات مجدد (Re-Export)	۰.۰۷	۲.۵	۳	۳	۰.۵۹۵	۹

## 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
افزایش رشد اقتصادی و افزایش ارزش افزوده و سهم بخش صنعت و معدن در GDP استان	بکارگیری ظرفیت منطقه آزاد تجاری- صنعتی در اجرای پروژه‌های استراتژیک و زیرساختی، استقرار صنایع مادر و صنایع با ارزش افزوده بالا	گسترش صنایع زودبازده	تشکیل کنسرسیوم‌های صادراتی	توسعه و گسترش معادن و صنایع معدنی دارای مزیت رقابتی استان	ایجاد بنگاه‌های متوسط و بزرگ مقیاس صنعتی و معدنی در استان
استراتژی بخشی	SO1	ST3	WO1	SO4	WO3
نمره	۱.۲۶	۱.۱۷	۱.۰۸	۱.۰۵	۰.۹

## هدف راهبردی ۷: جذب و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	تقویت سرمایه گذاری در صنایع نوین و تکنولوژی بالا	۰.۱۲	۳	۴	۴	۱.۳۲	۱
۲	ST2	تقویت اعتبارات عمرانی، زیرساختی و سرمایه گذاری در حوزه صنعت و معدن	۰.۱۲	۳	۴	۴	۱.۳۲	۱
۳	WO1	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد تجاری- صنعتی	۰.۱۲	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۱۴	۲
۴	SO3	توسعه صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر	۰.۱	۲	۴	۴	۱	۳
۵	WT1	بهبود فضای کسب و کار	۰.۱	۲	۴	۴	۱	۳
۶	SO1	جذب سرمایه گذاری خارجی از کشورهای همجوار	۰.۱	۲	۳.۵	۴	۰.۹۵	۴
۷	SO2	اعطاء مشوق های خاص و ایجاد جاذبه های سرمایه گذاری در بخش های صنعتی و معدنی	۰.۱	۲	۳.۵	۴	۰.۹۵	۴
۸	WO2	حمایت قضایی از مالکیت و امنیت مادی و معنوی کارآفرینان در کسب و کارهای صنعتی و معدنی	۰.۰۸	۳	۳	۳.۵	۰.۷۶	۵
۹	WO3	بهبود حاکمیت شرکتی بنگاه های صنعتی و معدنی	۰.۰۸	۲	۳.۵	۳.۵	۰.۷۲	۶
۱۰	WT2	ارتقاء دانشکده های فنی و مهندسی به دانشگاه های کارآفرین (نسل سوم و چهارم)	۰.۰۸	۲	۳	۳.۵	۰.۶۸	۷

## 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
جذب و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	تقویت سرمایه گذاری در صنایع نوین و تکنولوژی بالا	تقویت اعتبارات عمرانی، زیرساختی و سرمایه گذاری در حوزه صنعت و معدن	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد تجاری- صنعتی	توسعه صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر	بهبود فضای کسب و کار
استراتژی بخشی	ST1	ST2	WO1	SO3	WT1
نمره	۱.۳۲	۱.۳۲	۱.۱۴	۱	۱



## هدف راهبردی ۸: توسعه تجارت بین الملل، افزایش ارزش آوری و توسعه صادرات

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۲۶	۴	۳	۲	۰.۱۴	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد و زیرساخت‌های لجستیکی کشورهای همجوار	SO2	۱
۱	۱.۲۶	۴	۳.۵	۳	۰.۱۲	توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی	WO1	۲
۲	۱.۱۰۵	۴	۳	۱.۵	۰.۱۳	عضویت در پیمان‌ها و اتحادیه‌های بین‌المللی تجاری (منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای)	SO1	۳
۲	۱.۱۰۵	۴	۳	۱.۵	۰.۱۳	افزایش صادرات خدمات فنی مهندسی	ST2	۴
۳	۱	۴	۳	۳	۰.۱	توسعه تجارت آب مجازی	SO4	۵
۴	۰.۹	۴	۳	۲	۰.۱	توسعه ظرفیت کنسرسیوم‌ها و جوینت‌ونچرهای تجارت بین‌الملل	WO2	۶
۵	۰.۸۵	۳.۵	۳	۲	۰.۱	ایجاد و گسترش خوشه‌های صنعتی معدنی	WO3	۷
۶	۰.۷۲	۳	۳	۲	۰.۰۹	توسعه کشت فراسرزیمینی	SO3	۸
۷	۰.۶۳	۳	۲.۵	۱.۵	۰.۰۹	توسعه پول مجازی در تجارت بین‌الملل	ST3	۹

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه تجارت بین‌الملل، افزایش ارزش آوری و توسعه صادرات	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد و زیرساخت‌های لجستیکی کشورهای همجوار	توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی	عضویت در پیمان‌ها و اتحادیه‌های بین‌المللی تجاری (منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای)
استراتژی بخشی	SO2	WO1	SO1
نمره	۱.۲۶	۱.۲۶	۱.۱۰

## هدف راهبردی ۹: تامین و تربیت نیروی انسانی متخصص

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		گسترش مراکز و رشته‌های مهارتی و فنی حرفه‌ای	۰.۱۷	۳	۳.۵	۴	۱.۷۸۵	۱
۲		ایجاد دانشگاه صنعتی و توسعه مهارت‌های فنی مهندسی	۰.۱۷	۲	۳.۵	۴	۱.۶۱۵	۲
۳		ایجاد و توسعه آموزش‌های کاربردی	۰.۱۵	۳	۳.۵	۴	۱.۵۷۵	۳
۴	ST3	توسعه و ترویج مهارت کارآفرینی (ارزش آفرینی)	۰.۱۴	۳	۳.۵	۴	۱.۴۷	۴
۵	WO2	تقویت موسسات آموزشی و پژوهشی و شرکت‌های مشاوره مدیریت	۰.۱۳	۳	۳	۳.۵	۱.۲۳۵	۵
۶	WT1	بکارگیری مدل‌های مدیریت شایستگی بمنظور حفظ و ارتقاء سرمایه انسانی	۰.۱۴	۲.۵	۲.۵	۳	۱.۱۲	۶
۷	SO2	جایگزینی تفکر حاکمیت شرکتی به جای مدیر-مالکی	۰.۱	۲	۲.۵	۴	۰.۸۵	۷

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تامین و تربیت نیروی انسانی متخصص	گسترش مراکز و رشته‌های مهارتی و فنی حرفه‌ای	ایجاد دانشگاه صنعتی و توسعه مهارت‌های فنی مهندسی	ایجاد و توسعه آموزش‌های کاربردی
استراتژی بخشی			
نمره	۱.۷۸	۱.۶۱	۱.۵۷

## هدف راهبردی ۱۰: گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WT2	ایجاد و تقویت واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاه‌های اقتصادی	۰.۱۸	۳.۵	۳.۵	۴	۱.۹۸	۱
۲	SO1	تسهیلگری و حمایت از مراکز تحقیق و توسعه واحدهای صنعتی و مراکز پژوهش‌های دانش بنیان صنعتی- معدنی	۰.۱۸	۳	۳	۴	۱.۸	۲
۳	ST2	حمایت مادی و معنوی از نخبگان جهت حضور در مراکز تحقیق و توسعه بنگاه‌های اقتصادی	۰.۱۷	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۷	۳
۴	ST1	تقویت زیرساخت‌های سخت افزاری، نرم افزاری و دانش افزاری مراکز علمی، پژوهشی و دانشگاه‌ها	۰.۱۶	۳	۳	۳	۱.۴۴	۴
۵	SO2	توسعه نوآوری و خلاقیت، طراحی، ساخت و بکارگیری تکنولوژی‌های نوین	۰.۱۵	۲.۵	۳	۴	۱.۴۲۵	۵
۶	WO1	هدایت مراکز تحقیق و توسعه جهت بکارگیری هوش مصنوعی و تکنولوژی‌های برتر و انرژی‌های نو	۰.۱۶	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۲۸	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری	ایجاد و تقویت واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاه‌های اقتصادی	تسهیلگری و حمایت از مراکز تحقیق و توسعه واحدهای صنعتی و مراکز پژوهش‌های دانش بنیان صنعتی- معدنی	حمایت مادی و معنوی از نخبگان جهت حضور در مراکز تحقیق و توسعه بنگاه‌های اقتصادی
استراتژی بخشی	WT2	SO1	ST2
نمره	۱.۹۸	۱.۸	۱.۷

## هدف راهبردی ۱۱: ایجاد، تقویت، تکمیل و توسعه‌ی زنجیره‌های ارزش (VC)، زنجیره تأمین، خوشه‌های صنعتی، صنایع)

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO3	ایجاد و توسعه شهرک‌ها و نواحی صنعتی فناورانه و تخصصی	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۲۵	۱
۲	SO3	توسعه صنایع با تاکید بر زنجیره ارزش پایین دستی صنایع واسطه‌ای، صنایع تبدیلی و تکمیلی	۰.۱۴	۳	۳	۳	۱.۲۶	۲
۳	ST2	شناسایی، اولویت بندی و سرمایه گذاری در ایجاد و تکمیل زنجیره‌های تامین در فراوری مواد معدنی	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۲
۴	SO1	توسعه صنایع رقابت پذیر و شکل گیری بنگاه‌های بزرگ	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۳
۵	SO2	شکل گیری و تقویت زنجیره‌های تامین و ارزش و نشان تجار (برند)	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۴
۶	WO2	توسعه استراتژی‌های بازاریابی	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳	۰.۹۳۵	۵
۷	WT1	مدیریت ضایعات کشاورزی و پسماند	۰.۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹	۶
۸	WT3	اصلاح نظامات و فرایندها در نهادهای دولتی مرتبط با بخش برای سرعت بخشی به فعالیت‌های تولیدی و تجاری.	۰.۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹	۶

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد، تقویت، تکمیل و توسعه‌ی زنجیره‌های ارزش (VC)، زنجیره تأمین، خوشه‌های صنعتی، صنایع	ایجاد و توسعه شهرک‌ها و نواحی صنعتی فناورانه و تخصصی	توسعه صنایع با تاکید بر زنجیره ارزش پایین دستی صنایع واسطه‌ای، صنایع تبدیلی و تکمیلی	شناسایی، اولویت بندی و سرمایه گذاری در ایجاد و تکمیل زنجیره‌های تامین در فراوری مواد معدنی
استراتژی بخشی	WO3	SO3	ST2
نمره	۱.۴۲	۱.۲۶	۱.۲۶

## هدف راهبردی ۱۲: شناسایی و ارتقاء صنایع رقابت پذیر، افزایش تنوع صنایع رقابت پذیر استان (معدنی، صنایع تبدیلی، شیمیایی، معدنی، الکترونیک، سلولزی ...)

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	توانمندسازی عوامل درونی بنگاه‌ها (نام تجاری، تحقیق و توسعه، سرمایه انسانی، دانش (سازمان‌یادگیرنده)، دسترسی به فناوری و...)	۰.۱۸	۲.۵	۴	۴	۱.۸۹	۱
۲	SO1	تامین و بهبود زیرساخت‌ها (کریدور، لجستیک و...)	۰.۱۸	۲	۳.۵	۴	۱.۷۱	۲
۳	SO3	تمرکز بر فراوری محصولات دارای مزیت نسبی	۰.۱۷	۳	۳	۴	۱.۷	۳
۴	ST3	گسترش و تقویت ظرفیت‌های نگهداری بهینه محصولات کشاورزی و ذخایر راهبردی استان و پیوندهای بین مراکز تولید و مصرف	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۴۴	۴
۵	WT1	تقویت توان تشکیل‌ها و انجمن‌های تخصصی	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۳۵	۵
۶	SO2	بهبود کیفیت محصولات صنعتی معدنی استان و کاهش قیمت تمام‌شده آنها.	۰.۱۶	۲	۳	۳	۱.۲۸	۶

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
شناسایی و ارتقاء صنایع رقابت پذیر، افزایش تنوع صنایع رقابت پذیر استان (معدنی، صنایع تبدیلی، شیمیایی، معدنی، الکترونیک، سلولزی ...)	توانمندسازی عوامل درونی بنگاه‌ها (نام تجاری، تحقیق و توسعه، سرمایه انسانی، دانش (سازمان‌یادگیرنده)، دسترسی به فناوری و...)	تامین و بهبود زیرساخت‌ها (کریدور، لجستیک و...)	تمرکز بر فراوری محصولات دارای مزیت نسبی
استراتژی بخشی	ST1	SO1	SO3
نمره	۱.۸۹	۱.۷۱	۱.۷

## هدف راهبردی ۱۳: افزایش حاکمیت شرکتی، ایجاد صنایع بزرگ و مادر و توسعه SMEها

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	بهره‌گیری از قابلیت سازمان‌های توسعه‌ای و صندوق‌های سرمایه‌گذاری در ایجاد و استقرار صنایع بزرگ و مادر	۰.۱۴	۱.۵	۳.۵	۴	۱.۲۶	۱
۲	SO1	توسعه زیرساخت‌ها جهت استقرار صنایع بزرگ و انرژی‌بر	۰.۱۳	۱	۴	۴	۱.۱۷	۲
۳	WT2	حمایت از تکمیل طرح‌های نیمه‌تمام صنعتی پیشران	۰.۱۱	۲.۵	۴	۴	۱.۱۵۵	۳
۴	ST4	حمایت از ایجاد طرح‌های بزرگ و پیشران	۰.۱۲	۲	۳.۵	۴	۱.۱۴	۴
۵	ST	حمایت از ایجاد و توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط	۰.۱۱	۲.۵	۳	۴	۱.۰۴۵	۵
۶	ST3	کمک به توسعه بسترهای دیجیتال، بانک‌های اطلاعاتی و فناوری‌های نوین در واحدهای کوچک و متوسط	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۶
۷	ST1	جذب سرمایه‌گذار خارجی و تولید تحت لیسانس برندهای معتبر	۰.۱	۱	۳.۵	۴	۰.۸۵	۷
۸	WO1	کمک به شناسایی فرصت‌های صادرات و توسعه بازارهای خارجی	۰.۱	۲	۳	۲.۵	۰.۷۵	۸
۹	ST2	توسعه فرهنگ حاکمیت شرکتی و ترویج فرهنگ کارآفرینی	۰.۰۸	۲	۳	۳	۰.۶۴	۹

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش حاکمیت شرکتی، ایجاد صنایع بزرگ و مادر و توسعه SMEها	بهره‌گیری از قابلیت سازمان‌های توسعه‌ای و صندوق‌های سرمایه‌گذاری در ایجاد و استقرار صنایع بزرگ و مادر	توسعه زیرساخت‌ها جهت استقرار صنایع بزرگ و انرژی‌بر	حمایت از تکمیل طرح‌های نیمه‌تمام صنعتی پیشران
استراتژی بخشی	SO2	SO1	WT2
نمره	۱.۲۶	۱.۱۷	۱.۱۵

## هدف راهبردی ۱۴: کاهش خام فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	توسعه محصولات و خدمات جانبی و صنایع همگن با محصولات اصلی	۰.۱۴	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۴	۱
۲	WO1	تقویت و توسعه روابط با تامین‌کنندگان مواد اولیه در کشورهای CIS	۰.۱۲	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۱۴	۲
۳	SO2	شناسایی و تنوع بخشی به بازارهای تامین مواد اولیه	۰.۱۳	۲	۳	۳.۵	۱.۱۰۵	۳
۴	WO2	شناسایی و استقرار صنایع بزرگ و مادر با توجه به توان ظرفیت مواد اولیه کشورهای همسایه	۰.۱۲	۲	۳	۳.۵	۱.۰۲	۴
۵	WO3	نوسازی و بازسازی صنایع و استفاده از فناوری‌های جدید	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳	۱.۰۲	۴
۶	SO1	شناسایی و حمایت از زنجیره‌های تولید و تامین	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۵
۷	ST1	حفظ و توسعه سهم بازارهای منطقه ای و بین‌المللی	۰.۰۹	۲	۳	۳.۵	۰.۷۶۵	۶
۸	ST2	مانایی در بازار و جذب مشتریان جدید از طریق تولید محصولات رقابت‌پذیر	۰.۰۹	۱.۵	۳	۳.۵	۰.۷۲	۷
۹	ST3	شناسایی و تامین نیازهای مشتریان در بازارهای هدف	۰.۰۸	۲	۳	۳.۵	۰.۶۸	۸

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کاهش خام فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان	توسعه محصولات و خدمات جانبی و صنایع همگن با محصولات اصلی	تقویت و توسعه روابط با تامین‌کنندگان مواد اولیه در کشورهای CIS	شناسایی و تنوع بخشی به بازارهای تامین مواد اولیه
استراتژی بخشی	SO3	WO1	SO2
نمره	۱.۴	۱.۱۴	۱.۱۰

## هدف راهبردی ۱۵: گسترش تحقیقات بازار، بازاریابی، تقویت شبکه های توزیع و برند سازی

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	SO3	تامین و بهبود زیرساخت‌ها (کریدور، لجستیک و...)	۰.۱۳	۱.۵	۴	۴	۱.۲۳۵	۱
۲	WO1	حمایت از ایجاد و توسعه شبکه های توزیع و فروش	۰.۱۳	۲	۳.۵	۴	۱.۲۳۵	۱
۳	ST3	حفظ و توسعه سهم بازارهای منطقه ای و بین‌المللی	۰.۱۱	۱.۵	۳.۵	۴	۰.۹۹	۲
۴	SO2	گسترش تجارت الکترونیک	۰.۱۲	۲	۳	۳	۰.۹۶	۳
۵	SO1	تولید محصولات رقابت‌پذیر	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳	۰.۹۳۵	۴
۶	WT1	رفع موانع و گلوگاه های زنجیره های توزیع	۰.۱	۲	۳	۴	۰.۹	۵
۷	ST1	استفاده از فناوری های دیجیتال و شبکه های اجتماعی	۰.۱	۲	۳	۳.۵	۰.۸۵	۶
۸	SO4	تثبیت و شناسایی نام های تجاری	۰.۱۲	۱.۵	۲	۳	۰.۷۸	۷
۹	WT3	بهبود رویکردهای فناورانه، تعاملی و استقرار سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان	۰.۰۸	۲	۳	۳	۰.۶۴	۸

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش تحقیقات بازار، بازاریابی، تقویت شبکه های توزیع و برند سازی	تامین و بهبود زیرساخت‌ها (کریدور، لجستیک و...)	حمایت از ایجاد و توسعه شبکه های توزیع و فروش	حفظ و توسعه سهم بازارهای منطقه ای و بین‌المللی
استراتژی بخشی	SO3	WO1	ST3
نمره	۱.۲۳	۱.۲۳	۰.۹۹



## هدف راهبردی ۱۶: افزایش صنعتگران، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت‌ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان

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	SO2	ارتقای مهارت و دانش سرمایه‌های انسانی	۰.۱۷	۳	۴	۴	۱.۸۷	۱
۲	WO2	بهبود زیست بوم کسب و کارها در راستای توسعه پایدار	۰.۱۷	۲	۴	۴	۱.۷	۲
۳	WT1	تغییر رویکرد به مفهوم آموزش و مهارت در محیط کسب و کار با تاکید بر اکوسیستم کارافرینی پایدار	۰.۱۶	۲.۵	۴	۴	۱.۶۸	۳
۴	SO3	حمایت از بکارگیری نظامات و سیستم‌های مدیریت در بخش صنعت و معدن	۰.۱۴	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۴	۴
۵	SO1	نیازسنجی آموزش فنی و مهارتی	۰.۱۲	۳	۳.۵	۴	۱.۲۶	۵
۶	ST1	شناسایی و الگو سازی کسب و کارهای موفق	۰.۱۳	۲	۳	۳	۱.۰۴	۶
۷	WO1	ارتقاء سطح فنی خبرگان و کارشناسان بخش صنعت و معدن	۰.۱۱	۲	۳	۳	۰.۸۸	۷

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش صنعتگران، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت‌ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان	ارتقای مهارت و دانش سرمایه‌های انسانی	بهبود زیست بوم کسب و کارها در راستای توسعه پایدار	تغییر رویکرد به مفهوم آموزش و مهارت در محیط کسب و کار با تاکید بر اکوسیستم کارافرینی پایدار
استراتژی بخشی	SO2	WO2	WT1
نمره	۱.۸۷	۱.۷	۱.۶۸

## هدف راهبردی ۱۷: گسترش اقتصاد دانش بنیان، تقویت و توسعه شرکت های دانش بنیان

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	تقویت ارتباط بخش صنعت و دانشگاه، با بهره‌گیری از مراکز رشد و مراکز تحقیق و توسعه بنگاه‌های تولیدی	۰.۱۹	۲.۵	۳	۴	۱.۸۰۵	۱
۲	ST1	ایجاد و توسعه دانشگاه‌های فنی و مهندسی نسل سوم و چهارم	۰.۱۸	۲	۳	۳.۵	۱.۵۳	۲
۳	WO1	حمایت از توسعه فعالیت‌های تحقیق و توسعه در بخش صنعت و معدن	۰.۱۷	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۵۳	۲
۴	WT1	حمایت از ایجاد و توسعه مراکز پژوهشی و نوآوری در بخش صنعت و معدن	۰.۱۷	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۵۳	۲
۵	SO2	حمایت از پژوهش‌های تقاضا محور، تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی و حفظ مالکیت فکری	۰.۱۵	۲.۵	۳	۴	۱.۴۲۵	۳
6	WO2	حمایت و تقویت زیرساخت‌های سخت افزاری، نرم افزاری و دانش افزاری بنگاه‌های تولیدی صنعتی و معدنی	۰.۱۴	۳	۳	۳.۵	۱.۳۳	۴

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش اقتصاد دانش بنیان، تقویت و توسعه شرکت های دانش بنیان	تقویت ارتباط بخش صنعت و دانشگاه، با بهره‌گیری از مراکز رشد و مراکز تحقیق و توسعه بنگاه‌های تولیدی	ایجاد و توسعه دانشگاه‌های فنی و مهندسی نسل سوم و چهارم	حمایت از توسعه فعالیت‌های تحقیق و توسعه در بخش صنعت و معدن
استراتژی بخشی	SO1	ST1	WO1
نمره	۱.۸۰۵	۱.۵۳	۱.۵۳

## هدف راهبردی ۱۸: بهبود فضای کسب و کار و کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WT3	اصلاح نظامات و فرایندها در نهادهای دولتی مرتبط با بخش برای سرعت بخشی به فعالیت‌های تولیدی و تجاری.	۰.۱۷	۲	۳	۴	۱.۵۳	۱
۲	WT2	ارتقاء امنیت اقتصادی و قضایی سرمایه گذاران بخش صنعت و معدن استان.	۰.۱۵	۲	۴	۴	۱.۵	۲
۳	SO3	بازنگری و اصلاح سازمان‌ها، مهندسی مجدد فرآیندها و بهبود روش‌ها با تاکید بر رضایت ارباب رجوع.	۰.۱۷	۲.۵	۳	۳	۱.۴۴۵	۳
۴	WT4	تسهیل قوانین و مقررات جذب و جلب مشارکت سرمایه گذاران خارجی	۰.۱۵	۱.۵	۴	۴	۱.۴۲۵	۴
۵	SO2	توسعه خدمات/ فرایندهای الکترونیکی هوشمند و برخط (ان لاین) جهت ارتقا سلامت اداری	۰.۱۳	۲	۳	۴	۱.۱۷	۵
۶	WT1	شفاف سازی و تسهیل دسترسی به آمار و اطلاعات مورد نیاز بخش.	۰.۱۲	۲	۳	۴	۱.۰۸	۶
۷	SO1	ارتقای منزلت و کرامت کارکنان و توسعه سلامت اداری	۰.۱۱	۱.۵	۳	۳	۰.۸۲۵	۷

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود فضای کسب و کار و کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن	اصلاح نظامات و فرایندها در نهادهای دولتی مرتبط با بخش برای سرعت بخشی به فعالیت‌های تولیدی و تجاری	ارتقاء امنیت اقتصادی و قضایی سرمایه گذاران بخش صنعت و معدن استان	بازنگری و اصلاح سازمان‌ها، مهندسی مجدد فرآیندها و بهبود روش‌ها با تاکید بر رضایت ارباب رجوع
استراتژی بخشی	WT3	WT2	SO3
نمره	۱.۵۳	۱.۵	۱.۴۴

## هدف راهبردی ۱۹: توسعه صنایع روستایی و گسترش هنر صنعت (فرش، صنایع دستی و...)

جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	حمایت و توسعه صنایع تبدیلی خرد و کوچک در روستاها	۰.۱	۳	۳	۴	۱	۱
۲	WO1	توانمندسازی و ارائه آموزش‌های فنی-تخصصی	۰.۱	۳	۳.۵	۳.۵	۱	۱
۳	SO2	شناسایی قابلیت و ظرفیت‌های اقتصادی روستاها و تقویت زیرساخت توسعه بخش صنعت	۰.۰۹	۲.۵	۳	۴	۰.۸۵۵	۲
۴	WT2	بهبود وضعیت صادرات و افزایش سهم بازار فرش دستباف ایرانی با توسعه شبکه‌های فروش و توزیع	۰.۰۹	۲.۵	۳	۴	۰.۸۵۵	۲
۵	ST1	تقویت سفارش‌پذیری مبتنی بر سلیقه بازارهای جهانی	۰.۰۹	۲	۳	۳.۵	۰.۷۶۵	۳
۶		شناسایی و مدیریت ضایعات بخش کشاورزی در توسعه صنایع روستایی	۰.۰۸	۲	۳.۵	۳.۵	۰.۷۲	۴
۷	SO2	جلب حمایت دولت جهت خرید ماشین‌آلات، ادوات و تجهیزات صنایع روستایی	۰.۰۸	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۷۲	۴
۸	ST2	حمایت از ایجاد فضای نوآوری و بهره‌گیری از توانمندی نیروهای متخصص داخلی	۰.۰۸	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۷۲	۴
۹	WO2	جلب حمایت دولت جهت ایجاد مراکز نگهداری و انبارش در مناطق روستایی	۰.۰۸	۳	۳	۳	۰.۷۲	۴
۱۰	SO1	توسعه کشاورزی تجاری-صنعتی با توجه به نیاز بخش صنعت	۰.۰۷	۲	۳	۴	۰.۶۳	۵
۱۱	WT1	حمایت از افزایش مشارکت اقتصادی زنان کارآفرین در صنایع روستایی	۰.۰۷	۲.۵	۳	۳	۰.۵۹۵	۶
۱۲	ST3	تقویت بخش صادرات و بازاریابی بین‌المللی و توسعه شبکه‌های توزیع و فروش از طریق آموزش	۰.۰۷	۲	۳	۳	۰.۵۶	۷

## استراتژی‌های منتخب

## استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

استراتژی اولویت پنجم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تقویت سفارش پذیری مبتنی بر سلیقه بازارهای جهانی	بهبود وضعیت صادرات و افزایش سهم بازار فرش دستباف ایرانی با توسعه شبکه های فروش و توزیع	شناسایی قابلیت و ظرفیت های اقتصادی روستاها و تقویت زیرساخت توسعه بخش صنعت	توانمندسازی و ارائه آموزش های فنی- تخصصی	حمایت و توسعه صنایع تبدیلی خرد و کوچک در روستاها	<b>توسعه صنایع روستایی و گسترش هنر صنعت (فرش، صنایع دستی و...)</b>
ST1	WT2	SO2	WO1	SO3	<b>استراتژی بخشی</b>
۰.۷۶	۰.۸۵	۰.۸۵	۱	۱	<b>نمره</b>

## هدف راهبردی ۲۰: توسعه پایدار و حراست و حفاظت از محیط زیست

جدول ۲۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیستم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	حمایت از استقرار صنایع بزرگ و معدنی متناسب با پتانسیل‌های زیست محیطی و معدنی استان	۰.۳	۲	۳.۵	۴	۲.۸۵	۱
۲	WT1	حمایت از صنایع بازیافت و بازگردانی مواد	۰.۳	۲.۵	۳	۴	۲.۸۵	۱
۳	ST1	توسعه نوآوری و خلاقیت، طراحی، ساخت و بکارگیری تکنولوژی‌های نوین	۰.۲	۲	۳	۳.۵	۱.۷	۲
۴	SO1	افزایش بهره‌وری انرژی و نیروی انسانی در بخش صنعت و معدن	۰.۲	۲	۲.۵	۳	۱.۵	۳

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه پایدار و حراست و حفاظت از محیط زیست	حمایت از استقرار صنایع بزرگ و معدنی متناسب با پتانسیل‌های زیست محیطی و معدنی استان	حمایت از صنایع بازیافت و بازگردانی مواد	توسعه نوآوری و خلاقیت، طراحی، ساخت و بکارگیری تکنولوژی‌های نوین
استراتژی بخشی	WO1	WT1	ST1
نمره	۲.۸۵	۲.۸۵	۱.۷

جدول ۲۳-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش صنعت و معدن 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	ایجاد، توسعه و تامین زیرساخت های صنعتی و معدنی	ایجاد و توسعه متوازن شهرک ها و نواحی صنعتی	جذب مشارکت سازمان های توسعه ای (ایمیدرو و ایدرو و ...) در تامین زیرساخت ها	بهره گیری از ظرفیت های منطقه آزاد تجاری صنعتی	*	*
۲	ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان	جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی بمنظور توسعه منطقه آزاد و شهرک های صنعتی	جذب امکانات، سرمایه گذاری مشترک و مواد اولیه کشورهای CIS جهت ایجاد صنایع مادر در منطقه آزاد تجاری صنعتی	ایجاد هاب لجستیک ملی و بین المللی در استان	*	*
۳	توسعه صنایع HI-TECH	ایجاد و توسعه شهرک های تخصصی در حوزه صنایع high-tech و تقویت مراکز رشد تخصصی از طریق ارتباط با مراکز علمی- پژوهشی داخلی و خارجی	جلب حمایت های دولتی جهت تقویت مراکز رشد، مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی و پارک های علم و فناوری	هدایت فعالیت های تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی به سمت صنایع high-tech	گسترش ICT و هوشمندسازی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی	تولید و درج مفاهیم جدید در سرفصل های آموزشی و استفاده از دانشگاه های نسل سوم و چهارم بمنظور تخریب خلاق و اجرای تحقیقات و نوآوری برای صنایع high-tech
۴	افزایش بهره وری	ارتقا سطح تکنولوژی موجود از طریق رسوخ دانش و تکنولوژی برتر در صنایع	بهبود فضای کسب و کار از طریق توسعه حاکمیت شرکتی، گسترش فن آوری اطلاعات و ارتقاء شفافیت	تقویت ارتباط بخش صنعت و دانشگاه، با بهره گیری از مراکز رشد و مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی بمنظور رفع نیازهای فناورانه بخش صنعت	*	*
۵	نوسازی صنایع	بازسازی و نوسازی صنایع از طریق جایگزینی تکنولوژی های نوین و توانمندی ساخت داخل	تامین مالی بازسازی و نوسازی صنایع با استفاده از ظرفیت صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر، هلدینگ های سرمایه گذاری، بانک ها، موسسات اعتباری و بنیادهای مالی- اقتصادی	نوسازی تجهیزات و تکنولوژی صنایع و معادن با استفاده از فناوری اطلاعات و هوشمندسازی	*	*
۶	افزایش رشد اقتصادی و افزایش ارزش افزوده	بکارگیری ظرفیت منطقه آزاد	گسترش صنایع زودبازده	تشکیل کنسرسیوم های صادراتی	توسعه و گسترش معادن و	ایجاد بنگاه های متوسط و

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
	و سهم بخش صنعت و معدن در GDP استان	تجاری- صنعتی در اجرای پروژه های استراتژیک و زیرساختی، استقرار صنایع مادر و صنایع با ارزش افزوده بالا			صنایع معدنی دارای مزیت رقابتی استان	بزرگ مقیاس صنعتی و معدنی در استان
۷	جذب و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	تقویت سرمایه گذاری در صنایع نوین و تکنولوژی بالا	تقویت اعتبارات عمرانی، زیرساختی و سرمایه گذاری در حوزه صنعت و معدن	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد تجاری- صنعتی	توسعه صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر	بهبود فضای کسب و کار
۸	توسعه تجارت بین الملل، افزایش ارزش آوری و توسعه صادرات	استفاده از ظرفیت منطقه آزاد و زیرساخت های لجستیکی کشورهای همجوار	توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی	عضویت در پیمان ها و اتحادیه های بین المللی تجاری (منطقه ای و فرامنطقه ای)	*	*
۹	تامین و تربیت نیروی انسانی متخصص	گسترش مراکز و رشته های مهارتی و فنی حرفه ای	ایجاد دانشگاه صنعتی و توسعه مهارت های فنی مهندسی	ایجاد و توسعه آموزش های کاربردی	*	*
۱۰	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری	ایجاد و تقویت واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاه های اقتصادی	تسهیلگری و حمایت از مراکز تحقیق و توسعه واحدهای صنعتی و مراکز پژوهش های دانش بنیان صنعتی- معدنی	حمایت مادی و معنوی از نخبگان جهت حضور در مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های اقتصادی	*	*
۱۱	ایجاد، تقویت، تکمیل و توسعه ی زنجیره های ارزش (VC)، زنجیره تأمین، خوشه های صنعتی، صنایع	ایجاد و توسعه شهرک ها و نواحی صنعتی فناورانه و تخصصی	توسعه صنایع با تاکید بر زنجیره ارزش پایین دستی صنایع واسطه ای، صنایع تبدیلی و تکمیلی	شناسایی، اولویت بندی و سرمایه گذاری در ایجاد و تکمیل زنجیره های تامین در فرآوری مواد معدنی	*	*
۱۲	شناسایی و ارتقاء صنایع رقابت پذیر، افزایش تنوع صنایع رقابت پذیر استان (معدنی، صنایع تبدیلی، شیمیایی، معدنی، الکترونیک، سلولزی ...)	توانمند سازی عوامل درونی بنگاه ها (نام تجاری، تحقیق و توسعه، سرمایه انسانی، دانش (سازمان یادگیرنده)، دسترسی به فناوری و...)	تامین و بهبود زیرساخت ها (کریدور، لجستیک و...)	تمرکز بر فرآوری محصولات دارای مزیت نسبی	*	*
۱۳	افزایش حاکمیت شرکتی، ایجاد صنایع بزرگ و مادر و توسعه SMEها	بهره گیری از قابلیت سازمان های توسعه ای و صندوق های سرمایه گذاری در ایجاد و استقرار	توسعه زیرساخت ها جهت استقرار صنایع بزرگ و انرژی بر	حمایت از تکمیل طرح های نیمه تمام صنعتی پیشران	*	*



ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
		صنایع بزرگ و مادر				
۱۴	کاهش خام فروشی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولیدات استان	توسعه محصولات و خدمات جانبی و صنایع همگن با محصولات اصلی	تقویت و توسعه روابط با تامین کنندگان مواد اولیه در کشورهای CIS	شناسایی و تنوع بخشی به بازارهای تامین مواد اولیه	*	*
۱۵	گسترش تحقیقات بازار، بازاریابی، تقویت شبکه های توزیع و برند سازی	تامین و بهبود زیرساخت ها (کریدور، لجستیک و...)	حمایت از ایجاد و توسعه شبکه های توزیع و فروش	حفظ و توسعه سهم بازارهای منطقه ای و بین المللی	*	*
۱۶	افزایش صنعتگران، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان	ارتقای مهارت و دانش سرمایه های انسانی	بهبود زیست بوم کسب وکارها در راستای توسعه پایدار	تغییر رویکرد به مفهوم آموزش و مهارت در محیط کسب و کار با تاکید بر اکوسیستم کارافرینی پایدار	*	*
۱۷	گسترش اقتصاد دانش بنیان، تقویت و توسعه شرکت های دانش بنیان	تقویت ارتباط بخش صنعت و دانشگاه، با بهره گیری از مراکز رشد و مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی	ایجاد و توسعه دانشگاه های فنی و مهندسی نسل سوم و چهارم	حمایت از توسعه فعالیت های تحقیق و توسعه در بخش صنعت و معدن	*	*
۱۸	بهبود فضای کسب وکار و کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن	اصلاح نظامات و فرایندها در نهاد های دولتی مرتبط با بخش برای سرعت بخشی به فعالیت های تولیدی و تجاری	ارتقاء امنیت اقتصادی و قضایی سرمایه گذاران بخش صنعت و معدن استان	بازنگری و اصلاح سازمان ها، مهندسی مجدد فرایندها و بهبود روش ها با تاکید بر رضایت ارباب رجوع	*	*
۱۹	توسعه صنایع روستایی و گسترش هنر صنعت (فرش، صنایع دستی و...)	حمایت و توسعه صنایع تبدیلی خرد و کوچک در روستاها	توانمندسازی و ارائه آموزش های فنی- تخصصی	شناسایی قابلیت و ظرفیت های اقتصادی روستاها و تقویت زیرساخت توسعه بخش صنعت	بهبود وضعیت صادرات و افزایش سهم بازار فرش دستباف ایرانی با توسعه شبکه های فروش و توزیع	تقویت سفارش پذیری مبتنی بر سلیقه بازارهای جهانی
۲۰	توسعه پایدار و حراست و حفاظت از محیط زیست	حمایت از استقرار صنایع بزرگ و معدنی متناسب با پتانسیل های زیست محیطی و معدنی استان	حمایت از صنایع بازیافت و بازگردانی مواد	توسعه نوآوری و خلاقیت، طراحی، ساخت و بکارگیری تکنولوژی های نوین	*	*

در جمع بندی 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 سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش صنعت و معدن استان گلستان

## فهرست منابع و مآخذ

۱. «اقتصاد مقاومتی» ابلاغ سیاست‌های کلی، ۱۳۹۲
۲. احمدوند، و دیلمی نژاد. (۲۰۰۶). بررسی فرآیند جهانی شدن بخش صنعت و معدن در ایران. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۱۴(۳۹)، ۵-۲۶.
۳. بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزشهای انسانی. تهران: انتشارات داستان.
۴. بختیاری صادق، دهقانی زاده مجید. (۱۳۹۲). نقش فعالیت‌های صنعتی در توسعه اقتصادی رهیافت مدل داده - ستانده (مناطق شهری). فصلنامه برنامه ریزی و بودجه؛ ۱۸ (۲): ۷۹-۵۹.
۵. بهبودی، برقی‌اسگویی، و محمدی‌خانقاهی، رباب. (۱۳۹۶). اثرات افزایش سرمایه‌گذاری و بهره‌وری بخش معدن بر ارزش افزوده و صادرات بخش‌های مختلف اقتصادی ایران. نظریه های کاربردی اقتصاد، ۱۵(۴)، ۱۹۹-۲۲۷.
۶. بیدآباد، بیژن. (۱۳۹۱). اشتغال‌زایی بخش‌ها و هدفگذاری افزایش اشتغال کشور. صفحات ۶.
۷. پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
۸. خداداد کاشی، زراء نژاد، منصور، و یوسفی حاجی اباد. (۲۰۱۵). بررسی اثرات متقابل سطح تمرکز، سودآوری، تحقیق و توسعه و تبلیغات در صنایع کارخانه‌ای ایران. پژوهش‌های اقتصادی (رشد و توسعه پایدار)، ۱۵(۳)، ۱۷۵-۱۹۴.
۹. درودی. (۲۰۱۸). نقد مفهومی کتاب دولت، نفت و صنعتی‌شدن در ایران روایتی ناکام از سیاست‌گذاری صنعتی ایران. پژوهش نامه انتقادی متون و برنامه های علوم انسانی، ۵۲(۱۷)، ۱۰۱-۱۱۸.
۱۰. دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
۱۱. دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۲. سند ارتقای بهره وری بخش صنعت، ۱۴۰۰
۱۳. سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۹)
۱۴. سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
۱۵. سند تحول دولت مردمی، ۱۴۰۰
۱۶. سند ملی آمایش سرزمین، ۱۳۹۹
۱۷. سیاست‌های توسعه بازار در بخش صنعت و معدن از منظر تأمین مالی صادرات، ۱۴۰۰
۱۸. سیاست‌های رونق تولید در بخش صنعت و معدن از منظر ارتقای بهره‌وری، ۱۳۹۹
۱۹. سیاست‌های کلی نظام تا سال ۱۳۹۵
۲۰. شمس الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
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 و آیین نامه اجرایی مربوط به تشویق و حمایت سرمایه گذاری خارجی، (۱۳۸۱)
۲۵. کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
۲۶. گزارش بیانیه سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۹۸)
۲۷. گلوک و. و جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
۲۸. لطف آبادی، ح. و نوروزی و. (۱۳۸۳). سنجش نظام ارزشی به منظور بررسی تأثیر جهانی شدن بر نظام ارزشی دانش آموزان نوجوان ایران. نوآوری های آموزشی.

۲۹. نوری یوشانلوویی، غلامدخت، سمیرا. (۱۳۹۷). قرارداد ائتلاف استراتژیک در حقوق تجارت بین الملل با تأکید بر صنعت نفت و گاز. مطالعات حقوق انرژی، ۷، ۲۴۷-۲۷۱.

1. Agency Strategic Plan Department of Mines, Minerals and Energy
2. American Productivity & Quality Center
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, Vol 17(1), 23-32
5. Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
6. Collins, j. and porras, j, (1996) "building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, pp. 65-77
7. Department of mineral resources strategic plan: 2011-2014 SOUTH AFRICA, 2011
8. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
9. Greenlands\_Mineral\_Strategy\_2020-2024
10. Ministry of industrialization and enterprise development draft strategic plan (2013 – 2017) KENYA
11. Ministry of Industrialisation, Trade and SME Development -Strategic Plan 2017-2022
12. Ministry of trade and industry republic of trinidad Tobago Strategic Plan 2016-2020
13. Northwest Territories Mineral Development Strategy
14. Oregon department of geology and mineral industries strategic framework 2015-2021
15. Quebec plan for the development of critical and strategic minerals 2020-2025
16. Strategic plan document ministry of mines
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. <https://golestaninvest.ir/>

# ضمانت و سوستا



تهدیدات													فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راه بردی 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		
سیاست ها و قوانین مقررات داخلی	تربیت نیروی انسانی استان ها و کشورهای همسایه	فائق محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی	انحصار (نوع) تکنولوژی در صنایع استان	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به حد تکمیل بخش های مختلف امور صنعت، خدمات و ...	توسعه استواری منطقه از	بهره گیری کلی	تکرار تجاری داخلی، ترکیب واردات صادرات و عرضه های عمومی	نرخ ارز رسمی و غیر رسمی	قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین المللی	تجارت و اقتصاد جهانی	تجدیداتی بین المللی کشور و همسایه جارات های منطقه	بهره جوات و توان آن	استاندارد، سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی	سهم SME ها در اشتغال و GDP استان	شرایط اقتصادی همسایگان استان داخلی و خارجی	قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین المللی	زیرساخت ترابری، انرژی، رسمی کشور های آسای همسایه	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	امتیاز منابع و سرمایه های جهانی و حضور کشور های متخاصم و رقیب در آسای همسایه	قوانین عمومی و شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار	برخوردار از ادراک های ملی	برخوردار از صنایع مادر	برخوردار از صنایع تبدیلی	مناطق آزاد ویژه و برخوردار از مرز بین المللی	ایجاد و گسترش منطقه آزاد، شهرک ها و نواحی صنعتی جهت توسعه صنعت استان	
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه بردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه بردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT			
استفاده از ظرفیت ویژه منطقه آزاد تجاری-صنعتی اینجه برون با هدف اجرای طرح های استراتژیک اقتصادی و صنعتی از طریق جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی بمنظور رفع اثرات منفی بودجه نامتوازن دولتی و تحریم های بین المللی			S5+S6+S11+T1+T2+T11			ST1			افزایش سهم SMEs در GDP و اشتغال استان از طریق ایجاد زیرساخت ها و توسعه ظرفیت های منطقه آزاد تجاری صنعتی اینجه برون			S11+S12+O1+O6+O10			SO1			ارزایی محیط خارجی سازمان		S1		ارزایی محیط خارجی سازمان				
استفاده از ظرفیت قانون منطقه آزاد تجاری صنعتی با هدف معرفی محصولات تولیدی صادراتی به ویژه با کشورهای منطقه اوراسیا			S10+S14+T6+T12+T2			ST2			سنداده حداکثری از امکانات، سرمایه گذاری مشترک و مواد اولیه کشورهای CIS جهت ایجاد صنایع مادر در منطقه آزاد تجاری صنعتی			S11+S12+O1+O6+O10			SO2			توسعه و تنظیم اهداف سازمانی		S3		مشترکین و مشتریان...				
افزایش بهره وری و بهبود نرخ بازگشت سرمایه از طریق تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتریان، بازار و توسعه محصول/ خدمت جدید در منطقه آزاد تجاری صنعتی اینجه برون			S9+S10+S14+T7+T9			ST3			سرمایه گذاری بمنظور ایجاد و هوشمندسازی شبکه لجستیک در منطقه آزاد تجاری صنعتی اینجه برون گلستان			S5+S6+O7+O9			SO3			ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک		S4		اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک				
بهبود فضای کسب و کار از طریق اصلاح سیاست ها، قوانین و مقررات مبتنی بر اهداف توسعه ای با استفاده از ظرفیت های منطقه آزاد تجاری صنعتی			S1+S4+T13			ST4									SO4			توسعه ای استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی		S7		تعمیر الزامات توسعه ای محصولات				
															SO5			محک زدن بازار (مردم و آرباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده		S10						
															SO6			انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی		S11		انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی				
															SO7			انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه		S12		انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه				
																		ایجاد کنترل ها، سیاست ها، رویکردهای داخلی		S13		ایجاد کنترل ها، سیاست ها، رویکردهای داخلی				
																		اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری		S14		اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری				
																		تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب		S15		تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب				
استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه بردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه بردی، ضعف ها بر طرف می شود.)													
هدایت شرکت های دانش بنیان فراوری محصولات معدنی به منطقه آزاد تجاری صنعتی با هدف کاهش اثرات منفی سیاست ها، قوانین و مقررات داخلی			W6+W7+T4+T13			WT1			سرمایه گذاری مشترک با هدف استفاده از ظرفیت کشورهای همجوار بمنظور سوپا غلات، فراورده های نفتی و میعانات گازی			W9+W10+O1+O7+O8			WO1			تجهیز چشم انداز استراتژیک		W1		تجهیز چشم انداز استراتژیک				
استفاده از مدل های مدیریت شایستگی و چشم انداز استراتژیک بلندمدت در منطقه آزاد تجاری صنعتی با هدف بهبود تراز تجاری و توسعه نامتوازن منطقه ای			W1+W2+W3+W4+T3+T6+T8			WT2			بهره گیری از ظرفیت های قانونی، علمی و سرمایه گذاری مشترک بمنظور اجرای تحقیقات اکتشافی در استان با هدف فراوری محصولات معدنی در منطقه آزاد تجاری صنعتی جهت افزایش سهم SMEs در GDP و اشتغال استان			W10+W8+W7+O7+O11+O12+O9			WO2			تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف		W2		انتخاب گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف				
جلب مشارکت سرمایه گذاران خارجی و داخلی بمنظور بهبود بهره وری، کاهش اثرات توسعه نامتوازن منطقه ای و ارتقای سطح تکنولوژی در شبکه های اقتصادی			W8+W9+W10+T7+T8+T10			WT3			هدایت سرمایه گذاری های صنعتی و معدنی عالی الخصوص در حوزه صنایع مادر و تبدیلی در منطقه آزاد تجاری صنعتی و شهرک های صنعتی پراساس اسناد بالادستی (استانی و ملی)			W1+W3+O2+O3+O10			WO3			توسعه (ایجاد و بازگویی) مدل های مدیریت شایستگی		W3		توسعه (ایجاد و بازگویی) مدل های مدیریت شایستگی				
																		گسترش استراتژی توسعه ای فناوری اطلاعات		W4		گسترش استراتژی توسعه ای فناوری اطلاعات				
																		تولید مفاهیم محصول/ خدمت جدید		W5		تولید مفاهیم محصول/ خدمت جدید				
																		اجرای تحقیقات اکتشافی		W6		اجرای تحقیقات اکتشافی				
																		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی		W7		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی				
																		درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها		W8		درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها				
																		توسعه روابط بین شرکت ها، متحدین، فروش		W9		توسعه روابط بین شرکت ها، متحدین، فروش				
																				W10						
																				W10						

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲													فرصت‌ها										تهدیدات															
توسعه صنایع HI-TECH													O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	
توسعه صنایع HI-TECH													استراتژی‌های بخشی 50 (با تکیه بر فرصت‌های برای تعین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌نماید)										استراتژی‌های بخشی 51 (با استفاده از فرصت‌های برای تعین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می‌نماید)															
مقارنس SWOT													استراتژی‌های بخشی 50 (با تکیه بر فرصت‌های برای تعین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌نماید)													استراتژی‌های بخشی 51 (با استفاده از فرصت‌های برای تعین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می‌نماید)												
ارزیابی محیط خارجی سازمان													طراحی، توسعه و انتقال دانش فنی صنایع high-tech منطبق با نیازهای آینده													توسعه، گسترش و ارتقا صنایع high-tech میبشند بر داده کاوی و هوش مصنوعی												
بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ایاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)													ایجاد و توسعه شریک‌های تخصصی در حوزه صنایع high-tech و تقویت مراکز رشد تخصصی از طریق ارتباط با مراکز علمی-پژوهشی داخلی و خارجی													توسعه محصولات/خدمات high-tech بازار محور با استفاده از ظرفیت SMEs و از طریق منابع دولتی و صندوق های سرمایه گذار خطرپذیر												
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی													توسعه خلاقیت، نوآوری و کارایی در صنایع high-tech بمنظور تأمین نیازهای آینده و پنهان جامعه													رفع موانع انتقال تکنولوژی پیشرفته (high-tech) بمنظور توسعه فعالیت های اکتشافی و تولید محصولات جدید												
مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS													تعریف معماری سازمانی													رفع موانع انتقال تکنولوژی پیشرفته (high-tech) بمنظور توسعه فعالیت های اکتشافی و تولید محصولات جدید معنی												
توسعه ی استراتژی فی‌آوری اطلاعات سازمانی													مدیریت، پورتفولیو فی‌آوری اطلاعات													رفع موانع انتقال تکنولوژی پیشرفته (high-tech) بمنظور توسعه فعالیت های اکتشافی و تولید محصولات جدید معنی												
تعریف معماری سازمانی													توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا													رفع موانع انتقال تکنولوژی پیشرفته (high-tech) بمنظور توسعه فعالیت های اکتشافی و تولید محصولات جدید معنی												
توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا													تعریف معماری اطلاعات سازمانی													رفع موانع انتقال تکنولوژی پیشرفته (high-tech) بمنظور توسعه فعالیت های اکتشافی و تولید محصولات جدید معنی												
تعریف معماری اطلاعات سازمانی													توسعه استراتژی استقرار فی‌آوری اطلاعات													رفع موانع انتقال تکنولوژی پیشرفته (high-tech) بمنظور توسعه فعالیت های اکتشافی و تولید محصولات جدید معنی												
ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات													تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت													رفع موانع انتقال تکنولوژی پیشرفته (high-tech) بمنظور توسعه فعالیت های اکتشافی و تولید محصولات جدید معنی												
تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت													طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه													هدایت فعالیت های تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی به سمت صنایع high-tech جهت افزایش درآمد سرانه												
انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی													تعمین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب													استفاده از ظرفیت های صنایع high-tech در معماری اطلاعات سازمانی بمنظور ایجاد سازمان الکترونیک												
تعمین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب													استفاده از ظرفیت های صنایع high-tech در معماری اطلاعات سازمانی بمنظور ایجاد سازمان الکترونیک													استفاده از ظرفیت های صنایع high-tech در معماری اطلاعات سازمانی بمنظور ایجاد سازمان الکترونیک												
توسعه استراتژی استقرار فی‌آوری اطلاعات													توسعه استراتژی استقرار فی‌آوری اطلاعات													استفاده از ظرفیت های صنایع high-tech در معماری اطلاعات سازمانی بمنظور ایجاد سازمان الکترونیک												
تولید مفاهیم محصول خدمت جدید													تولید مفاهیم محصول خدمت جدید													استفاده از ظرفیت های صنایع high-tech در معماری اطلاعات سازمانی بمنظور ایجاد سازمان الکترونیک												
اجرای تحقیقات اکتشافی													اجرای تحقیقات اکتشافی													استفاده از ظرفیت های صنایع high-tech در معماری اطلاعات سازمانی بمنظور ایجاد سازمان الکترونیک												
مدیریت جدیت‌های حاکمیت شرکتی													مدیریت جدیت‌های حاکمیت شرکتی													استفاده از ظرفیت های صنایع high-tech در معماری اطلاعات سازمانی بمنظور ایجاد سازمان الکترونیک												
بزرگ جمله هدف، بازار مشتریان، قابلیت‌ها													بزرگ جمله هدف، بازار مشتریان، قابلیت‌ها													استفاده از ظرفیت های صنایع high-tech در معماری اطلاعات سازمانی بمنظور ایجاد سازمان الکترونیک												



تهدیدات												فرصت ها								تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴											
T15	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1							
توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع	توسعه زیرساخت های انرژی و صنایع							
استراتژی های بخشی (S1 تا S7) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تعهدات واکنش نشان داده می شود.												استراتژی های بخشی (S1 تا S7) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.												مأموریت SWOT							
تعبیر تکرش و اصلاح قوانین جاری بمنظور رفع موانع داخلی و خارجی ارتباطات بین المللی												تقویت ارتباط بخش صنعت و دانشگاه، با بهره گیری از مراکز رشد و مراکز تحقیق و توسعه ستگاه های تولیدی بمنظور رفع نيازهای فناورانه بخش صنعت												S1+S4+S10+O1+O3+O9+O11					S01	S1	ازباین محیط طراحی سازمان ایجاد طراحی سازمانی
ایجاد و توسعه شهرک ها و نواحی صنعتی استان بمنظور کاهش تغییر غیرقابلنی ازاضی کشاورزی												برنامه ریزی و اجرای آموزش های علمی- فنی- تخصصی کوتاه مدت از طریق آموزش جوار کارگاهی و بین کارگاهی												S10+S13+S14+S15+O1+O3+O4+O6+O10+O11+O12					S02	S3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
پیگیری و اجرای طرح های رقابت پذیری استراتژیک صنعتی در استان												ارتقا سطح تکنولوژی موجود از طریق رسوخ دانش و تکنولوژی برتر در صنایع												S5+S6+S7+S8+S10+O4+O5+O7+O9+O10+O11					S03	S5	توسعه استراتژی صنایع استانی
												افزایش انگیزه نیروی انسانی بخش صنعت و معین از طریق متناسب سازی حقوق و دستمزد و استقرار سیستم های جبران خدمات مبتنی بر عملکرد												S3+S5+S6+S11+O5					S04	S7	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت
																													S05	S8	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی
																													S06	S9	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال
																													S07	S10	انجام برنامه ریزی بودجه بندی آ پیش بینی
																													S08	S11	توسعه و انجام برنامه های قوانین بینگروه
																													S09	S12	تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب
																													S10	S13	مساحت قراردادهای حق بهره برداری زمین صنعتی
																													S11	S14	انتقال طرح های بهره برداری رسیده در شهرک ها و نواحی صنعتی
																													S12	S15	نماد واحد های بهره برداری رسیده غیرفعال مجددا راه اندازی شده
استراتژی های بخشی (W1 تا W5) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از منف ها گامته و به تعهدات واکنش نشان داده می شود.												استراتژی های بخشی (W1 تا W5) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، منف ها بر طرف می شود.																			
ارتقا سهم بخش صنعت و معین از GDP استان از طریق افزایش بهره وری عوامل تولید												ارتقا سطح کیفی محصولات(محصولات خصوصی صنایع تبدیلی) خدمات استان از طریق انتقال تکنولوژی های پیشرفته و بهره گیری از ظرفیت تفاهم نامه های فی مابین با کشورهای همسایه												O1+O3+O6+O9+O11+W5+W6+W7+W8					W01	W1	تجه چنده انداز استراتژیک
بهبود فضای کسب و کار از طریق توسعه حاکمیت شرکتی، گسترش فن آوری اطلاعات و ارتقا شفافیت												افزایش سلامت اداری، شفافیت فرایندها، دسترسی آرداه به داده ها، بهبود فضای کسب و کار و گسترش حاکمیت شرکتی از طریق هوشمندسازی												O7+O11+O12+W7+W8+W9+W10					W02	W2	توسعه استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار
ارتقا سطح تکنولوژی از طریق رفع موانع داخلی و بین المللی(تسهیل شرایط واردات کالاهای سرمایه ای) با هدف افزایش بهره وری، اشتغال و ...												رویکرد استراتژیک به زیرساخت های مشترک(حسینک) با کشورهای آسیایه میانه												O6+O8+W1+W2+W3					W03	W3	توسعه ایجاد و کارگری مدل های مدیریت شایستگی
																													W04	W4	گسترش استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات
																													W05	W5	تولید مظاهر محصول خدمت جدید
																													W06	W6	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																													W07	W7	ارتقا سلامت اداری دستگاه
																													W08	W8	جراکت فن رسانی بهبود فضای کسب و کار
																													W09	W9	سازمان اجرای برنامه های ارتقا بهره وری
																													W10	W10	



تهدیدات													فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راه برده شماره ۶		
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
ترویج مشارکت صنایع	ترویج پارکت سرمایه (IRB) به شبکه بخش های مختلف ایران از صنعت خدمات و ...	ترویج ربه اقتصادی	بهره‌وری کل	سهولت کسب و کار	تولید تکنولوژی بخش حمل و نقل (GDP) و درآمد سرمایه داخلی	گرایش به بین الملل و سرمایه گذاری	صنود و سنگ پدانی و تفریحی گرایش جنبه به کار	تکنولوژی و انتقال بهنگام توسط کارشناسان	تعمیر و التعمیر ماشین	حرفه‌های سازمانی دانش و تخصصی (تخصصی منطقه)	آموزش ۲۰۰ نفری سالیانه و تالیاری ها	تعمیر و التعمیر ماشین	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال	تکنولوژیهای نو، نوآوریهای دیجیتال
استراتژی‌های بخشی (ST) (با استفاده از فوت‌ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه برده به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی‌های بخشی (SO) (با تکیه بر فوت‌ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه برده از فرصت‌ها استفاده می شود.)										SWOT		
شفاف سازی و اصلاح رویه های ارائه خدمت و هوشمندسازی کنترل عملکرد کارکنان دولت			S1+S8+S13+T1+T10+T11			ST1			استفاده از ظرفیت منطقه آزاد تجاری- صنعتی در اجرای پروژه های استراتژیک و زیرساختی، استقرار صنایع مادر و صنایع با ارزش افزوده بالا			S5+S6+O2+O3			SO1			ارزیابی محیط خارجی سازمان			S1				
رشد اقتصادی، افزایش بهره وری و کاهش مفاسد اداری از طریق تأمین معیشت و نیازهای فیزیولوژیکی کارکنان دولت			S3+S4+S7+S13+ST1+T6+T13			ST2			تنوع بخشی و تقویت مسیرهای لجستیکی با استفاده از ظرفیت ریلی KTI			S5+S6+O2+O3			SO2			بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (رابط رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)			S2				
برنامه ریزی منظور کاهش نرخ پارکنت سرمایه بخش صنعت و معدن با اصلاح سیاست های مالی و بودجه ای دولت			S9+S10+S11+T2+T7+T12			ST3			سرمایه گذاری و استفاده از ظرفیت نهنگان در برندسازی و جذب برندهای معتبر (داخلی و خارجی)			S2+S10+O5+O9+O10+O11+O12			SO3			ایجاد طراحی سازمانی			S3				
						ST4			حمایت از توسعه وگسترش معادن و صنایع معدنی دارای مزیت رقابتی استان			S5+S6+S10+O1+O4+O6+O8+O10			SO4			توسعه و تنظیم اهداف سازمانی			S4				
						ST5									SO5			ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک			S5				
						ST6									SO6			اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک			S6				
						ST7									SO7			مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS			S7				
																		ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت			S8				
																		برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها			S9				
																		انجام برنامه ریزی آ بودجه بندی آ پیش بینی			S10				
																		انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه			S11				
																		مدیریت بندی و سرمایه گذاری			S12				
																		تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب			S13				
																		انتقال طرح های به بهره برداری رسیده در شرکت ها و واحدهای صنعتی			S14				
																		تعداد واحدهای به بهره برداری رسیده غیرفعال مجدداً راه اندازی شده			S15				
استراتژی‌های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه برده از ضعف ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی‌های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت‌ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه برده، ضعف ها بر طرف می شود.)												
رفع محدودیت های تکنولوژیکی (فاز دادهای تولید مشترک و تحت لیسانس برای انتقال تکنولوژی) بمنظور ارتقاء بهره وری در بخش صنعت و معدن			T8+T10+T11+W3+W8			WT1			افزایش میزان صادرات و تشکیل کنسرسیوم های صادراتی با استفاده از ظرفیت منطقه آزاد تجاری صنعتی			O1+O5+O8+W10			WO1			تهیه چشم انداز استراتژیک			W1				
ایجاد مرکز نوآوری صنایع و معادن در استان با مشارکت دولتی، بخش خصوصی و دانشگاه ها			T3+T4+T5+W4+W7+W6			WT2			ایجاد سازو کار و زیرساخت صادرات مجدد (Re-Export)			O1+O8+W10			WO2			تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف			W2				
ترویج فرهنگ کار، ارزش آفرینی و رونق کسب و کار			T1+T6+T7+W1+W7			WT3			ایجاد بنگاه های متوسط و بزرگ مقیاس صنعتی و معدنی در استان			O2+O3+O4+O10+W5			WO3			گسترش استراتژی توسعه ای آوری اطلاعات			W3				
						WT4									WO4			تولید مقایسه محصول/خدمت جدید			W4				
						WT5												مدیریت خطراتی های حاکمیت شرکتی			W5				
																		توسعه روابط بین شرکت ها / متحدین فروش			W6				
																		جرکت در راستای ایجاد فضای کسب و کار			W7				
																		میزان اجرای برنامه های ارتقا بهره وری			W8				
																		کمیت اجرای حونه صنعتی و مقایسه با قبل از اجرای آن (افزایش میزان صادرات)			W9				
																		میزان مشارکت کنسرسیوم های صادراتی			W10				

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷				
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	جذب و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی		
جاب جازی	دانشگاه های علمی و تحقیقاتی سطح ملی تکمیلی صنعتی استان و نسبت مهم منابع T13= IIT, T12= IIT, T11= IIT, T10= IIT, T9= IIT, T8= IIT, T6= IIT, T5= IIT, T4= IIT, T3= IIT, T2= IIT, T1= IIT	توسعه استواران منطقه ای	رشد رشد اقتصادی	بهره‌وری کل	سرمایه گذاری و کار	توانمندسازی دانشی استان (ODP) و برند سازی داخلی	کارت های اعتباری و سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری	جذب و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	
استراتژی های بخشی JT (با استفاده از فوت ها برای تعقیب چشم انداز، آموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تعقیب چشم انداز، آموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											ماتریس SWOT				
تقویت سرمایه گذاری در توسعه پول مجازی											استفاده از فرصت های قانونی و سرمایه گذاری کشورهای همجوار با تمرکز بر نیازمندی های مشترک صنعتی و معدنی											S1		توانمندسازی و کار با سرمایه گذاری		
افزایش درآمد سرانه از طریق اصلاح سیاست های پولی و مالی و تقویت بودجه زیرساختی و سرمایه گذاری در حوزه صنعت و معدن											اعطاء مشوق ها و ایجاد جاذبه های سرمایه گذاری در بخش های صنعتی و معدنی											S2				
											اصلاح قوانین و مقررات مربوط به صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر در توسعه اقتصاد دیجیتال و دانش بنیان											S3				
											اصلاح قوانین و مقررات مربوط به صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر بنظر جذب و حمایت از توسعه دهندگان برنامه های موبایلی											S4				
																						S5				
																						S6				
																						S7				
																						S8				
																						S9				
																						S10				
																						S11				
																						S12				
																						S13				
																						S14				
																						S15				
استراتژی های بخشی WT (برای تعقیب چشم انداز، آموریت، 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 تعقیب چشم انداز، آموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)											W1				
رشد اقتصادی و بهره وری کل عوامل تولید با استفاده از بهبود فضای کسب و کار و ارتقاء مدیریت حاکمیت شرکتی											جذب سرمایه های داخلی و خارجی در صنایع مادر و با ارزش افزوده بالا با استفاده از ظرفیت منطقه آزاد تجاری- صنعتی											W2				
ارتقاء دانشکده های فنی و مهندسی به دانشگاه های کارآفرین (نسل چهارم)											حمایت قضایی از مالکیت معنوی کارآفرینان در کسب و کارهای صنعتی و معدنی											W3				
افزایش امنیت سرمایه گذاری در بخش صنعت و معدن با هدف افزایش رشد اقتصادی و افزایش بهره وری کل											بهبود حاکمیت شرکتی بنگاه های صنعتی و معدنی با استفاده از ظرفیت طراحی و تولید محصولات/ خدمات جدید											W4				
																						W5				
																						W6				
																						W7				
																						W8				
																						W9				
																						W10				





تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راه برده شماره 10						
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
مشور لایحه	دانشگاه های دولتی و غیر دولتی	صنعت ساخت اتومبیل (OEM) از رقابت نسبی	بازار جهانی	کشنگه های علمی و مهندسی، صنایع نو تکنولوژی صنعتی، استراتژی و استراتژی صنایع (HI, TEO) با یک ساختار نسبی	نرخ صادرات اقتصادی	نرخ رشد اقتصادی	بهره برداری کم	تولید اقتصادی بخشی استان GDP، برآمد سرمایه واقعی	نرخ مهاجرت و فرار سرمایه از استان (کشور)	نرخ آلودگی	شناسایی و تحلیل بخشهای مرتبط خارجی با استان (سرمایه به خارج)	حریفان بین المللی داخلی و مهندسی، دولت های منطقه	تکنولوژی های نوین (high tech) بخش محیط زیست و انرژی های نو	فرصت های کسب و کار (ارزانی نسبی) و محیط زیست و منابع طبیعی	تکنولوژی های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار	تکنیک های نوین به تکنیک هر بخش (از جمله تکنولوژی های نوین) جهت تولید کسب و کار
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از فوت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه برده ای به نهییدات واکنش نشان نده می شود)													استراتژی های بخشی (SO) (تکیه بر فوت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه برده ای به استفاده می شود)										ماتریس SWOT			
تقویت زیرساخت های سخت افزاری، نرم افزاری و دانش افزاری مراکز علمی، پژوهشی و دانشگاه ها بمنظور حل مسأله و طراحی محصولات جدید													تسهیلگری و حمایت از مراکز تحقیق و توسعه واحدهای صنعتی و مراکز پژوهشی های صنعتی-معدنی در جهت خلق ایده، محصول و فناوری های نوین										S01	S8+O1+O1+O3+O5+O11	ارزیابی محیط خارجی سازمان	S1
حمایت مادی و معنوی از نخبگان بمنظور طراحی و اجرای ایده های فناورانه و تسهیل شرایط فعالیت در مراکز تحقیق و توسعه و بنگاه های اقتصادی													توسعه نوآوری و خلاقیت، طراحی، ساخت و بازاریابی تکنولوژی های نوین بمنظور ارتقا بهره وری واحدهای صنعتی و معدنی										S02	S1+S8+S11+O3+O5+O6+O11	ایجاد طراحی سازمانی	S2
شناسایی نیازهای بازار و بهبود کیفیت محصولات خدمات از طریق ایده پردازی و مهندسی معکوس در مراکز تحقیق و توسعه واحدهای صنعتی و معدنی																							S03		ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	S5
																							S04		اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	S6
																							S07		مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	S7
																							S08		ایجاد چارچوب ارائه خدمات	S8
																							S09		توسعه ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	S9
																							S10		تعریف معماری اطلاعات سازمانی	S10
																							S11		طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	S11
																							S12		محک زدن بازار (مردم و آرایب روج ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده	S12
																							S13		ایجاد خدمت های اخلاقی	S13
																							S14		توسعه و انجام برنامه های قوانین بینگرنانه	S14
																							S15		تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب	S15
استراتژی های بخشی (WT) (برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه برده ای از ضعف ها و کاستی به نهییدات واکنش نشان نده می شود)													استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راه برده ای از ضعف ها بر طرف می شود)													
بهبود فضای کسب و کار از طریق افزایش بهره وری مراکز علمی پژوهشی و ارتقاء دانشگاه ها به نسل سوم و چهارم													هدایت مراکز تحقیق و توسعه جهت بازاریابی هوش مصنوعی و تکنولوژی های برتر و انرژی های نو در بخش صنعت و معدن										W01	O6+O7+O8+O9+O11+W1+W2+W8+W9	ارزیابی چشم انداز استراتژیک	W1
ایجاد و تقویت واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاه های اقتصادی دارای پتانسیل													حمایت از مراکز تحقیق و توسعه جهت تولید محصولات و خدمات دانش بنیان										W02	O3+O5+O6+O7+O8+W5+W8	انتخاب استراتژی بلندمدت دانشگاه سازمان کسب و کار	W2
افزایش حاکمیت شرکتی در مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های اقتصادی													تنوع بخشی به روش های تامین منابع مالی و تسهیلاتی ایده ها، طرح های فناورانه و فعالیت های مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی										W03	O3+O5+O10+O11+W4+W7+W9	اجرای تحلیلات و نوآوری در فناوری اطلاعات	W3
ارتقاء تعامل موثر دانشگاه ها، مراکز پژوهشی و توسعه فعالیت های مطالعاتی و بهینه سازی بنگاه ها																							W04		مدیریت ارتباطات، حل تکمیل و ارتقاء فناوری	W4
																							W05		تولید مفاهیم محصول خدمات جدید	W5
																							W06		اجرای تحلیلات اقتصادی	W6
																							W07		مدیریت خدمت های حاکمیت شرکتی	W7
																							W08		ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی	W8
																							W09		حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	W9
																							W10		ترویج دانش و فناوری	W10











تهدیدات													فرصت ها										نویسدا استراری بخشی برای هدف راهبردی شماره 15		
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	گسترش تحقیقات بازار ، بازاریابی ، تقویت شبکه های توزیع و برند سازی	
رفع مشارکت اقتصادی	پایه های نو	سختی گستر و کار	تولید بخشی داخلی بخش GDP، تولید سرمایه و داخلی	توسعه فعالی خدماتی به کشور (بازار داخلی)	توسعه شبکه های علمی	سرمایه انسانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	اعتماد و وفای مشتریان	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی	تولید علم و فناوری در بازارهای جهانی		
استراری های بخشی T1T (با استفاده از فورت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراری های بخشی SO (با توجه به فورت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT		
استفاده از فناوری های دیجیتال و شبکه های اجتماعی در تبلیغات و توسعه بازار			S2+S8+S13+T6+T8			ST1			مانایی در بازار و جذب مشتریان جدید از طریق تولید محصولات رقابت پذیر			S14+S7+S9+S11+S14+O3+O8			SO1			ارزایی محیط خارجی سازمان		S1					
مانایی نام تجاری از طریق فعالیت های منجر به رضامندی و وفاداری مشتریان			S7+S11+T7+T11+T12			ST2			توسعه بازارهای هدف و نوآوری صنایع از طریق گسترش زیرساخت های تجارت الکترونیک			S1+S8+S9+O10+O11+O12			SO2			بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آزاد رنج ها، مشترکین و مشتریان...)		S2					
حفظ و توسعه سهم بازارهای منطقه ای و بین المللی			S7+S11+T7+T11+T12			ST3			تأمین و بهبود زیرساخت ها (کریستیک و...) جهت دسترسی به بازارهای هدف			S5+S12+S9+O6+O8			SO3			تأمین پیشینه مأموریت کلنی		S3					
						ST4			تثبیت و شناسایی نام های تجاری از طریق همکاری بنگاه های تولیدی با سایر بخش های اقتصادی و تحقیقاتی			S7+S9+S13+O3+O8+O9			SO4			ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک		S4					
						ST5									SO5			اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		S5					
						ST6									SO6			توسعه استراری صنایع نسایی		S6					
						ST7									SO7			ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت		S7					
استراری های بخشی W1T (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)													استراری های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										تقلیل ریسک		
شناسایی و رفع گلوگاه های زنجیره های توزیع با بهره گیری از تکنولوژی و زیرساخت های الکترونیکی			W4+W6+T7+T8+T3			WT1			حمایت از ایجاد و توسعه شبکه های توزیع و فروش			O1+O3+O6+W2+W4+W5+W6+W7+W8			WO1			توجه چشم انداز استراتژیک		W1					
تأمین و بهبود زیرساخت ها (کریستیک و...) جهت دسترسی به بازارهای هدف			W4+W10+W8+T5+T6+T10			WT2			حفظ و تقویت روابط با کانال های توزیع			O9+O6+O10+W7+W8			WO2			انتخاب استراری بلندمدت دستگامان بازرگانی و کمر		W2					
بهبود رویکردهای فناوری، تعاملی و استقرار سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان			W5+W6+W7+W8+T5+T9+T12			WT3			تلاش در جهت جلب مشتریان جدید و تقویت فروش از طریق روش های مختلف تبلیغاتی و ترویج			O10+O11+O6+W2+W7+W9+W10			WO3			اجرای تحلیلات اقتصادی		W3					
						WT4									WO4			برگ جامعه هدف بازار مشتریان و کیفیتها		W4					
						WT5									WO5			تعریف آورها و گزینه های ارزش به مشتری		W5					
																		ایجاد بودجه های بازاریابی		W6					
																		توسعه و مدیریت فعالیت های پروموتیو (تبلیغاتی)		W7					
																		توسعه روابط بین فرهنگ ها، انتخاب فروش		W8					
																		ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و مشتری		W9					
																		حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار		W10					

اهداف											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶						
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	افزایش صنعتگر ، ارتقاء دانش فنی، سطح مهارت ها و مدیریت صنعتی در صنعت استان			
صنایع غیرمعدنی و نجرب	شناختک های فنی و تخصصی صنایع ایران تکنولوژی صنعتی استان و مست سطح صنایع HI TECH به کل صنایع استان	تربیح ساختار کت اقتصادی	سهولت کسب و کار	تربیح ترم و توسل اقتصادرسمی و غیر رسمی	میزان صادرات	توسعه و مسک زندگی و گردش گرایش جامعه به کار	تربیح بنگاری (توسعه سطحی، ساختار کت و ...)	شناسایی و اتصال بنگاه توسط خارجی ها و ایتالیا سرمایه به خارج	تربیح و مهارت داخلی در موضوع تجارت بین الملل	تجارت و الصاد جهانی	تجربه های بین المللی دانش و تخصصی دولت های مختلف	اصل ۲۲ قانون اساسی و ارتقاوری ها	فرست های کسب و کار (دانش تخصصی یا محیط زیست و صنایع صنعتی	تکنولوژی های نوین، تولیدکنندگی و تحولت اخیر تکنولوژیک دانش کار بر پیشی و استی اطلاعات و فضای علمی	تخصصی گرایی	گرایش نسبت به محصولات و کت های ایرانی	مزیت های علمی آموزشی، اقتصادی، ... استان در	کنترل های اقتصاد ملی	سیاست های اقتصاد ملی	برخوردار ی از قابلیت های استراتژی (تجارت و ...)	برخوردار ی از چشم انداز و برنامه راهبردی استراتژی ها و مسک مدیریت و ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاصت و برخوردار ی از ساختار مناسب سازمانی	برخوردار ی از بازار (تخصص محصولات، خدمات ارزش افزوده، برند و سرفصل و برخوردار ی از دانشی دینیمان	برخوردار ی از صنایع مادر	برخوردار ی از صنایع تبدیلی	ساختی از اد و ویژه و برخوردار ی از زیرساخت ملی			
اهداف های بخشی (SWT) با استفاده از فرت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارنش ها و هدف راهبردی به نهیجات واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (SO) (با استفاده از فرت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارنش ها و هدف راهبردی از فرت ها استفاده می شود).											ماتریس SWOT				
ارتقای سطح ایمنی، بهداشت و محیط زیست فعالیت های صنعتی و معدنی استان													نیازسنجی آموزش فنی و مهارتی با رویکرد آینده پژوهی در بخش صنعت و معدن استان											S1+S8+S12+O4+O5+O8		SO1	S1	ارتقای محیط خارجی سازمان
شناسایی و الگو سازی کسب و کارهای موفق													ارتقای مهارت و دانش سرمایه های انسانی با تأکید بر توانمندسازی مدیران بنگاه ها \											S8+S12+O10+O5			SO2	S2
بهبود فضای کسب و کار از طریق افزایش بهره وری و توانمندی نیروی کار													حمایت از بکارگیری نظامات و سیستمهای مدیریت در بخش صنعت و معدن											S1+S3+S4+O1+O6+O10		SO3	S3	تدوین بیابیهی مأمورت کتی
																										SO4	S4	ایجاد طراحی سازمانی
																										SO5	S5	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
																										SO6	S6	ارتقای طرح ها و پروژه های استراتژیک
																										SO7	S7	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک
																										SO8	S8	توسعه استراتژی صنایع استانی
																										SO9	S9	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
																										SO10	S10	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه
																										SO11	S11	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای ذاری های مولد
																										SO12	S12	انجام برنامه یری / بودجه بندی / پیش بینی
																										SO13	S13	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب
																										SO14	S14	مساحت قراردادهای حق بهره برداری زمین صنعتی
																										SO15	S15	انتقال طرح های به بهره برداری رسیده در شهرک ها و نواحی صنعتی
اهداف های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارنش از ضعف ها کاسته و به نهیجات واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارنش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود).															
جایگزینی تفکر حاکمیت شرکتی به جای مدیرعالمکی در بخش صنعت و معدن													افزایش کارایی و بهبود عملکرد بنگاه های تولیدی از طریق فناوری های نوین											O5+O10+W1+W4		WO1	W1	تهیه چشم انداز استراتژیک
تغییر رویکرد به مفهوم آموزش و مهارت در محیط کسب و کار با تأکید بر اکوسیستم کارآفرینی پایدار													ارتقاء سطح فنی خیرگان و کارشناسان بخش صنعت و معدن											O10+O6+W1+W2+W4+W5		WO2	W2	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...
بازنگری سیستم ها و بهبود روش ها با تأکید بر رضایت مشتریان داخلی و خارجی													بهبود زیست بوم کسب و کارها در راستای توسعه پایدار											O1+O11+O8+W2+W3+W4		WO3	W3	تولید مقایسه محصول اخذت جدید
																										WO4	W4	مدیریت خطراتی های حاکمیت شرکتی
																										WO5	W5	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی
																										WO6	W6	تعداد پروانه بهره برداری صادره صنعتی (بجای و توسعه)
																										WO7	W7	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره صنعتی (بجای و توسعه)
																										WO8	W8	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار
																										WO9	W9	قرارداد های واکتاری حق بهره برداری زمین صنعتی به متقاضیان سرمایه گذاری
																										WO10	W10	آموزش تخصصی واحدهای صنعتی (کارآفرینی، مهارتی، آموزشی، مدیریتی، مشاوره)

تهدیدات													فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۷				
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	
مبارزه همبسته و ریسک همبسته	کشنگه های نسل سوم و چهارم	دانشگاه های فنی و مهندسی سطح بالا تکنولوژی جهانی و دست به دست شدن HRITBCH به یکی از صنایع نسل	پایه داده های مهندسی نسل اول (GDP) و درآمد سراف پایینی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	توجه از ارزشی و غیر ارزشی	تکنولوژی های نوین، بهره تکنولوژی و تحول سریع تکنولوژی گسترده، گذار به بخش و امنیت اطلاعات و فضای سایبری	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	مهندسان (بجای تکنولوژی) AB-GOMARCA	پانگاری تکنولوژی سلامت تکنولوژی آموزشی	هوشمند و اینترنت اشیاء و بیابا و عمیق توسعه فناوری اطلاعات (AI) و مکانیکس، برنامه درسی و سازه ها و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS) و توسعه و ارتقاء دانشی تکنولوژیکی	سهیم SME ها در اشتغال و GDP کلین	سهیم بخش خصوصی از اقتصاد ایران	تخصصی گزافی	سیاست های اقتصاد ملیتی	برخوردار از نو تک سامانه های مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی	برخوردار از چشم انداز و برنامه راهبردی، استراتژی ها و اسکیم مدیریت و آینده ها و عزت ها و نوآوری و جلالت و برخوردار از ساختار مناسب سازمانی	برخوردار از دارایی های مالی	برخوردار از منابع مادی	برخوردار از منابع انسانی	گسترش اقتصاد دانش بنیان ، تقویت و توسعه شرکت های دانش بنیان
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT				
ایجاد و توسعه دانشگاه های فنی و مهندسی نسل چهارم بمنظور حل مساله و آینده پژوهی			51+56+58+S13+T5+T6+T12			ST1			تقویت ارتباط بخش صنعت و دانشگاه با بهره گیری از مراکز رشد و مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های تولیدی بمنظور رفع نیازهای فناورانه بخش صنعت			SY-S A-S ۹+S ۱۰+O ۴+O ۷+O ۸+O ۹+O ۱۱			SO1			بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آریاب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...) تعیین بیانیه ی مأموریت کلی			S1						
تقویت شرکت های دانش بنیان جهت دستیابی و توسعه به فناوری های نو و دانش روز جهت پاسخ به نیازهای بخش صنعت و معدن			S11+S12+S15+T5+T6+T11			ST2			حمایت مادی و معنوی از نخبگان بمنظور طراحی و اجرای ایده های فناورانه و تسهیل شرایط فعالیت در مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های اقتصادی			54+56+S10+S11+S13+O7+O10+O12			SO2			ایجاد طراحی سازمانی توسعه و تنظیم اهداف سازمانی			S3						
حمایت مادی و معنوی از نخبگان بمنظور طراحی و اجرای ایده های فناورانه و تسهیل شرایط فعالیت در مراکز تحقیق و توسعه بنگاه های اقتصادی			58+S12+S14+T5+T12+T13			ST3			حمایت از پژوهش های تقاضا محور، تجاری سازی یافته های پژوهشی و حفظ مالکیت فکری			S5+S7+S12+O4+O7+O11			SO3			ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS			S5						
						ST4									SO4			توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت			S7						
						ST5									SO5			مدیریت سید محصولات و خدمات تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه			S8						
						ST6									SO6			محک زدن بازار مردم و آریاب رجوع ها برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه			S9						
						ST7									SO7			مدیریت نسبی و سرمایه گذاری تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب			S10						
																		S11									
																		S12									
																		S13									
																		S14									
																		S15									
استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، آمورت، 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، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)										ماتریس SWOT				
حمایت و افزایش فعالیت شرکت های دانش بنیان جهت بهبود فضای کسب و کار			W1+W3+W4+W8+T5+T6+T7			WT1			حمایت از توسعه فعالیت های تحقیق و توسعه در بخش صنعت و معدن			O4+O7+O8+O9+O11+W3+W5+W6+W7+W10			WO1			تعیین چشم انداز استراتژیک تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف			W1						
کاهش اثرات منفی سیاست ها، قوانین و مقررات داخلی مرتبط با بخش صنعت و معدن با استفاده از ظرفیت های منطقه آزاد در شرکت های دانش بنیان			W1+W5+W8+W9+T1+T2+T3+T8			WT2			حمایت و تقویت زیرساخت های سخت افزاری، نرم افزاری و دانش افزای بنگاه های تولیدی صنعتی و معدنی			O7+O8+O9+W3+W8+W9+W10			WO2			اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی			W2						
حمایت از ایجاد و توسعه مراکز پژوهشی و نوآوری در بخش صنعت و معدن			W1+W7+W9+T6+T12+T13			WT3			حمایت از ایجاد ارزش افزوده در بخش صنعت و معدن مبتنی بر سرمایه انسانی و فناوری			O6+O10+O12+O9+W10			WO3			تولید مقایسه محصول خدمت جدید اجرای تحقیقات تکنالوجی			W3						
						WT4									WO4			ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی			W4						
						WT5									WO5			حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار میزان اجرای برنامه های از نگاه بهره بری ترویج دانش و نوآوری			W5						
																		W6									
																		W7									
																		W8									
																		W9									
																		W10									

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۸			
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
این محدودیت امکان ساخت بر اساس مدل فعلی	پاشندگی های آبی و زمینسی سطح بالای تکنولوژی	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T13	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T12	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T11	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T10	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T9	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T8	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T7	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T6	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T5	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T4	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای T3	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O12	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O11	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O10	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O9	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O8	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O7	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O6	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O5	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O4	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O3	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O2	توسعه ساخت و مستقیم سطح بالای O1
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 توجه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										<b>بهبود فضای کسب و کار و کیفیت حکمرانی در بخش صنعت و معدن</b>	
ST1													SO1											
ST2													SO2											
ST3													SO3											
ST4													SO4											
ST5													SO5											
ST6													SO6											
ST7													SO7											
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.)										<b>ماتریس SWOT</b>	
WT1													WO1											
WT2													WO2											
WT3													WO3											
WT4													WO4											
WT5													WO5											
WT6													WO6											





تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی یعنی برای هدف راهبردی شماره ۲۰								
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					
منابع محدودیت و بحران	کمبود نیروی انسانی و زمین و کادری	سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی	طرح های بودجه‌ریزی (مشکل و خروجی بازار چکان)	براهت نیروی انسانی و سرمایه‌های انسانی و فنی (من)	انگیزش و انگیزش های نامناسب، بستن خط تولید و ...	ایجاد خط تولید و جایگزینی و ...	فکر محدودیت، ساختار منابع، ترانس های داخلی	حاشیه سودی که برای بزرگ است	توجه و اولویت	میان بین استراتژی فعلی و نیازها و ...	جهت تولید و توان آن	خدمات رسانی، توانایی رسانی به بازار	استقرار مجدد سیاست ها و قوانین و مقررات بین استانی	فرهنگ های جدید و کارآمدی همسوی با محیط زیست و منابع طبیعی	رهبر و دیگر استواران منابع اب بر کنار سواحل	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	تولید و اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	موتورهای با اجزای الکتریکی (E-Comarcen)، پمپها و الکتریکی، سلامت الکتریکی، موتورهای الکتریکی، اجزای موتور، تعمیرات، خدمات، ...	توسعه پایدار و حراست و حفاظت از محیط زیست	
استراتژی های بخشی T1 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی O1 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی در فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT						
توسعه نوآوری و خلاقیت، طراحی، ساخت و بازاریابی تکنولوژی های نوین بمنظور ارتقا بهره وری واحدهای صنعتی و معدنی													افزایش بهره وری انرژی و نیروی انسانی در بخش صنعت و معدن										S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S01	S1	ارزایی محیط خارجی سازمان			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S02	S2	تعمیرات و نگهداری ماشین آلات			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S03	S3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S04	S4	ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S05	S5	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S06	S6	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S07	S7	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S08	S8	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S09	S9	انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S10	S10	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S11	S11	ایجاد خط مشی های اخلاقی			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S12	S12	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیگیرانه			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S13	S13	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S14	S14	تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب			
																							S1+S9+S4+S3+O3+O4+O8+O9	S15	S15	برخورداری از بازار (تفاهات محصولات خدمات)			
استراتژی های بخشی T2 (برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها گستره و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی O2 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)																
حمایت از صنایع باارزش و بازرگانی مواد													حمایت از استقرار صنایع بزرگ و معدنی متناسب با پتانسیل های زیست محیطی و معدنی استان										O11+O12+O1+W5+W2+W11	W01	W1	تهیه چشم انداز استراتژیک			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W02	W2	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان گسب و گز			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W03	W3	توسعه ایجاد و بازاریابی مدل های مدیریت نابینگی			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W04	W4	مدیریت خط مشی های ماکزیمت در کتی			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W05	W5	توسعه روابط بین شرکتها - متحدین فروش			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W06	W6	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W07	W7	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W08	W8	اجرای مأموریت شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W09	W9	میزان اجرای برنامه های ارتقا بهره وری			
																							O11+O12+O1+W5+W2+W11	W10	W10	بروج دانش و فناوری			