



گزارش سند استراتژیک
«بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان
گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

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

کارفرما

استاندارگی گلستان

مجری

معاونت سیاسی و امنیتی استانداری / دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت
«نوین کار آفرین هیرکان»
(ثبت ۹۹۰۹)

نپکین

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری معاونت سیاسی و امنیتی استانداری/دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۱۳ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90597-6-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province)
موضوع	: گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: معاونت سیاسی و امنیتی استانداری/دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۲۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» (افق ده‌ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»

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

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۱۳ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: 978-622-90597-6-0

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتالی خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۰۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهشی

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۹۶۷۶/۱/۴۰۰ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره مورخ فیما بین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: معاونت سیاسی و امنیتی استانداری اوقرت نیاندگی وزارت امور خارجه استان گلستان

◀ مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نوبن کار آفرین، پسرکان»

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

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت امور اقتصادی - اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر حنرف میکوتی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - استاد تمام 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 پاسوار - 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان:

۱- جناب آقای سید علی مهاجر	۶- آقای دکتر ایروانی (دانشگاه علوم پزشکی)
۲- آقای علیرضا طاقی	۷- آقای شکاری (صدا و سیما)
۳- خانم فاطمه بیابهمدی	۸- آقای غلامی (فرهنگ و ارشاد)
۴- آقای احسن (منطقه آزاد انچه برون)	۹- آقای نوح علی (نیاندگی امور خارجه)
۵- آقای طرانی پور (هماگنی بانک)	۱۰- آقای قمبرفرزای

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا کتوب- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه کللی- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی- موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میرکوتلی- دکترای جغرافیا گرایش برنامه ریزی شهری- استاد تمام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی نجفی امیری- دانشجوی دکتراسی مینجوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم الهه غریب آبادی- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی- کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری- دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا زبانی- کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا همدان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مندی یا سین 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان مشتمل بر دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان، معاونت سیاسی و امنیتی استانداری، نماینده مناطق آزاد، اداره کل اطلاعات، مرکز جذب سرمایه‌گذاری خارجی و ... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «متولی اصلی تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه (در چارچوب صلاحیت‌های استانی و در هماهنگی با سیاست های کلی نظام جمهوری اسلامی)» که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی(های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت امور خارجه، بیانیه گام دوم انقلاب، برنامه ششم توسعه و سیاست‌های کلی برنامه هفتم، سند تحول دولت مردمی و ... صورت گرفته است. مطابق چارچوب مفهومی پس از بیان کلیات تحقیق و برنامه‌ریزی، سیمای کلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان از منظر سند آمایش سرزمین بیان شده است.

در فصل سوم پس از مرور چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ اقدام به تعیین «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی گردید، که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ پیشگام در دیپلماسی منطقه‌ای**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد بیست (۱۶) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان به کمک مدیران و کارشناسان این بخش از بین صدها هدف مختلف و متنوع از درون اسناد بالادستی شامل بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی، مأموریت‌های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به‌ویژه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

دشواری‌ترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی گردید. با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) احصاء شده اقدام به تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) شده است که نهایتاً به کمک این ماتریس‌ها اقدام به تشکیل ماتریس IE، ماتریس GSM و نهایتاً ماتریس SWOT یا TOWS بخش اقتصاد کلان استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان در حال حاضر در ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چرخش (از بی‌زیبایی به بی‌زیبایی دیگر) قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان «**توسعه دیپلماسی اقتصادی**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۶- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۱۷ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (به‌طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد
۲	مقدمه مدیر کل
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱
۸	مقدمه
۹	۱-۱) بیان مسئله
۱۴	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۶	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research)
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی:
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی:
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:
۲۱	۱-۷-۲) قلمرو مکانی
۲۲	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش
۲۷	فصل ۲
۲۸	مقدمه
۲۸	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان
۲۹	۲-۱-۱) عوامل طبیعی
۳۰	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان
۳۵	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۸	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۴۱	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۵	۲-۱-۶) سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۵۲	۲-۲) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی
۵۳	فصل ۳
۵۴	مقدمه
۵۹	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۷۹	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان
۸۲	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی
۸۲	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۸۳	۳-۲-۳) مطالعات میدانی
۸۳	۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی
۸۴	۳-۲-۴-۱) استراتژی بخش سیاست خارجی مالت، وزارت امور خارجه و اروپا ۲۰۲۳-۲۰۲۲

۸۵ برنامه راهبردی جمهوری مالدیو ۲۰۲۳-۲۰۱۹
۸۵ برنامه راهبردی سیاست خارجی و امنیتی وزارت امور خارجه دانمارک ۲۰۲۲
۸۶ استراتژی ۲۰۳۰ سیاست خارجی وزارت امور خارجه استونی
۸۷ استراتژی سیاست خارجی وزارت امور خارجی جمهوری لهستان ۲۰۲۱-۲۰۱۷
۸۸ استراتژی سیاست خارجی اسپانیا ۲۰۲۴-۲۰۲۱
۸۹ برنامه راهبردی ۲۰۲۴-۲۰۲۰، کمیسیون اروپا
۸۹ برنامه راهبردی سیاست خارجی اتحادیه اروپا ۲۰۱۰، موسسه مطالعات امنیتی اتحادیه اروپا
۹۰ مطالعه (گروه) قانونی
۹۱ ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۲ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۶ ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۶ مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۹۹ نظریه داده بنیاد
۱۰۱ یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۰۱ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۰۳ مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۰۵ مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)
۱۰۷ مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۰۹ مقوله‌های مرتبط از مطالعات قانونی
۱۱۳ کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
 کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و قانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۱۳ بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی
 کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی،
۱۲۰ تعاملات منطقه ای و بین‌المللی استان
 کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه
۱۲۷ قانونی
۱۳۲ کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۵ سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۳۸ فزاینده‌های اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و
۱۳۷ بین‌المللی استان
۱۴۵ فصل ۴
۱۴۶ مقدمه
۱۴۷ (۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۴۸ (۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۴۹ (۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی استان
۱۵۰ (۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۵۱ (۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۵۴ (۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
 تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین
۱۵۴ المللی
۱۵۷ (۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی از درون سند چشم‌انداز استان
۱۵۷ (۴-۵-۳) تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور

استان	۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان از درون برنامه آمایش	۱۵۷
۱۵۸	۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی از درون اسناد وزارت امور خارجه	۱۵۸
۱۵۸	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان	۱۵۸
۱۵۹	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)	۱۵۹
۱۶۵	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها	۱۶۵
۱۶۷	فصل ۵	۱۶۷
۱۶۸	مقدمه	۱۶۸
۱۷۲	۵-۱) تعریف محیط بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی	۱۷۲
۱۷۳	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	۱۷۳
۱۷۴	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی	۱۷۴
۱۷۴	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:	۱۷۴
۱۷۵	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:	۱۷۵
۱۷۶	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی	۱۷۶
۱۷۷	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL	۱۷۷
۱۷۹	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)	۱۷۹
۱۸۱	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی	۱۸۱
۱۸۲	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی	۱۸۲
۱۸۲	۵-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC	۱۸۲
۱۸۹	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی به روش VRIO	۱۸۹
۱۹۷	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)	۱۹۷
۲۰۰	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی به کمک ماتریس لیتموس	۲۰۰
۲۰۳	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE	۲۰۳
۲۰۸	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE	۲۰۸
۲۱۵	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	۲۱۵
۲۱۵	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای	۲۱۵
۲۱۹	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای	۲۱۹
۲۲۰	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای	۲۲۰
۲۲۵	فصل ۶	۲۲۵
۲۲۶	مقدمه	۲۲۶
۲۲۷	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان	۲۲۷
۲۳۰	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصولی و بخشی) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	۲۳۰
۲۳۳	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)	۲۳۳
۲۴۴	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)	۲۴۴
۲۴۵	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO	۲۴۵
۲۴۵	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO:	۲۴۵
۲۴۶	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST:	۲۴۶
۲۴۶	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT:	۲۴۶
۲۴۶	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی	۲۴۶
۲۴۹	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۴۹
۲۵۲	۶-۶۷) استراتژی‌های بخشی: بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان	۲۵۲
۲۷۴	فهرست منابع و مآخذ	۲۷۴
۲۷۷	ضمائم و پیوست‌ها	۲۷۷

فهرست جداول

جدول ۱-۲	روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵	۳۳
جدول ۲-۲	نوع سکونتگاه‌های شهری در استان	۴۲
جدول ۲-۳	درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۴۲
جدول ۳-۱	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۵۸
جدول ۳-۲	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کالینز و پوراس	۶۴
جدول ۳-۳	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۶۸
جدول ۳-۴	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۷۰
جدول ۳-۵	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۷۵
جدول ۳-۶	فهرست اسناد بالادستی	۸۲
جدول ۳-۷	مطالعات میدانی	۸۳
جدول ۳-۸	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۸۳
جدول ۳-۹	مقوله‌های منتخب بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۰۱
جدول ۳-۱۰	مقوله‌های مرتبط به بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۰۴
جدول ۳-۱۱	مقوله‌های منتخب بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی	۱۰۶
جدول ۳-۱۲	مقوله‌های منتخب بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۰۷
جدول ۳-۱۳	مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۰۹
جدول ۳-۱۴	مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۱۱
جدول ۳-۱۵	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...	۱۱۳
جدول ۳-۱۶	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۲۰
جدول ۳-۱۷	اجزای مقاصد آرمانی	۱۲۷
جدول ۳-۱۸	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۳۳
جدول ۴-۱	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی	۱۵۵
جدول ۴-۲	فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی از سند چشم‌انداز استان	۱۵۷
جدول ۴-۳	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی	۱۵۷
جدول ۴-۴	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت امور خارجه	۱۵۸
جدول ۴-۵	اهداف راهبردی نهایی	۱۵۸
جدول ۴-۶	چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۶۳
جدول ۴-۷	فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین‌المللی استان گلستان	۱۶۵
جدول ۵-۱	پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۱۸۱
جدول ۵-۲	متغیرهای خرده محیط مدیریت	۱۸۳
جدول ۵-۳	متغیرهای محیطی منابع انسانی	۱۸۳
جدول ۵-۴	متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۱۸۴
جدول ۵-۵	متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۱۸۴
جدول ۵-۶	متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۱۸۵
جدول ۵-۷	متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۱۸۵
جدول ۵-۸	متغیرهای محیطی مالی و حسابداری	۱۸۵
جدول ۵-۹	متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات	۱۸۶
جدول ۵-۱۰	متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی	۱۸۶
جدول ۵-۱۱	متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی	۱۸۷

جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرسش‌نامه APQC	۱۸۸
جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها	۱۸۸
جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان به روش VRIO	۱۹۱
جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان به روش VRIO	۱۹۳
جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان	۱۹۴
جدول ۱۷-۵: ماتریس لیتموس	۲۰۱
جدول ۱۸-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)	۲۰۲
جدول ۱۹-۵: نمونه فرم ماتریس IFE	۲۰۴
جدول ۲۰-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان	۲۰۵
جدول ۲۱-۵: نمونه فرم ماتریس EFE	۲۰۸
جدول ۲۲-۵: متغیرهای عوامل محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	۲۰۹
جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان	۲۴۸
جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۴۹
جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول	۲۵۲
جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم	۲۵۳
جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم	۲۵۵
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم	۲۵۶
جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم	۲۵۸
جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم	۲۵۹
جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم	۲۶۰
جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم	۲۶۱
جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم	۲۶۲
جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم	۲۶۳
جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم	۲۶۴
جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم	۲۶۵
جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم	۲۶۶
جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم	۲۶۷
جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم	۲۶۸
جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم	۲۶۹
جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها	۲۷۰

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۶
- نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان» ۱۷
- نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ۲۰
- نمودار ۱-۲: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان ۳۱
- نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ ۳۳
- نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۳۳
- نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان ۳۴
- نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۵۷
- نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۶۲
- نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس ۶۳
- نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان ۷۷
- نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ۷۸
- نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۹۸
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش سیاست خارجی، منطقه ای و بین المللی استان از اسناد بالادستی ۱۰۲
- نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش سیاست خارجی، منطقه ای و بین المللی از سند چشم‌انداز استان ۱۰۴
- نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش سیاست خارجی، منطقه ای و بین المللی استان از مطالعات تطبیقی ۱۰۸
- نمودار ۳-۱۰: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۳۶
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۴۷
- نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان ۱۴۹
- نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی ۱۵۳
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۷۰
- نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ۱۷۱
- نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان ۱۷۲
- نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان ۱۷۳
- نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی ۱۷۵
- نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ۱۷۶
- نمودار ۵-۷: اصلاحی: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط‌پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ۲۰۰
- نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای ۲۱۶
- نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان ۲۱۸
- نمودار ۵-۱۰: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان ۲۲۰
- نمودار ۵-۱۱: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ۲۲۳
- نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ۲۲۸
- نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ۲۳۱
- نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی ۲۳۵
- نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT ۲۳۶
- نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ - ناحیه‌ای) ۲۳۷
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان ۲۳۸
- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش سیاست خارجی ۲۴۴
- نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) یا (TOWS) ۲۴۶
- نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان ۲۷۳

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ۲۹
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۳۱
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۴۱
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۳
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۴
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۵
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۸
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کالینز و پوراس ۶۰
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۶۸
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان ۷۹
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۹۹
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۱۰۰

مقدمه استاندار

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

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

هم‌اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلیعه نهضت ایمان و امید، سال مهار تورم و رشد تولید، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه و ... بر اساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار، «**سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان**» (به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴» تهیه شده و از سند آمایش استان و سایر اسناد بالادستی ملی نیز بهره برده است. در این سند ضمن تعیین چشم‌انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی (Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی‌های بخشی (Strategies) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری‌سازی و تدوین «**برنامه عملیاتی (Action Plan)**» خود ذیل اسناد و برنامه‌های بالادستی ملی و استانی قرار داده است.

از این رو ضروری است معاونت سیاسی و امنیتی استانداری و دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 به‌زودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و ... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر کل

روابط و سیاست بین‌الملل به‌طور فزاینده‌ای در حال پیچیده‌تر شدن است کنش گران بین‌المللی افزایش و نوع بیشتری به خود گرفته‌اند روابط خارجی کشورها دیگر به دولت‌ها و مجاری رسمی آن‌ها محدود نمی‌شود افراد و شرکت‌ها و سازمان‌ها روابط خاص خود را دارند. اگر در قرن گذشته دولت‌ها تنها بازیگر روابط بین‌الملل بودند اکنون حصار بازیگری آن‌ها شکسته و کنشگران متعددی در روابط بین‌الملل ظهور کرده و بر شکل‌گیری سیاست بین‌الملل و روندهای جهانی تأثیر می‌گذارند. همراه با افزایش بازیگران قواعد و هنجارهای بین‌المللی به شکل پیچیده‌ای گسترش یافته و موضوعات و مسائل موردنظر دولت‌ها و سایر کنش‌گران متنوع و پیچیده شده است در چنین محیطی سیاست خارجی کشورها با مسائل و موضوعات گوناگونی روبرو بوده و دستور کارهای متنوعی داشته و برای تأمین اهداف و منافع موردنظر باید اقدامات گسترده و حساب‌شده‌ای را انجام دهد. به تبع پیچیده شدن محیط بین‌الملل و مناسبات کشورها و به‌طور کلی کنشگران بین‌المللی با یکدیگر مطالعه سیاست خارجی پیچیده‌تر و درک و فهم آن دشوارتر شده است. در سیاست خارجی کشورها عوامل گوناگون سیاسی و اجتماعی و اقتصادی و نظامی در سطوح فردی و سازمانی و داخلی و خارجی نقش دارند درک درست و دقیق سیاست خارجی بدون توجه به عوامل گوناگون مؤثر داخلی و خارجی موضوعات و مسائل در دستور کار و کنشگران فردی و سازمانی و منافع متعارض و همسو میسر نخواهد شد. سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، روابط و امور بین‌الملل استان گلستان به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان و استراتژی کلان آن توسعه (دیپلماسی اقتصادی) 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 استفاده گردیده است.

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ جناب آقای دکتر زنگانه استاندار محترم گلستان (رئیس شورای راهبردی استان) و به مسئولیت معاونت سیاسی و امنیتی استانداری و دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان به‌عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان» نیز استفاده شده است.

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

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

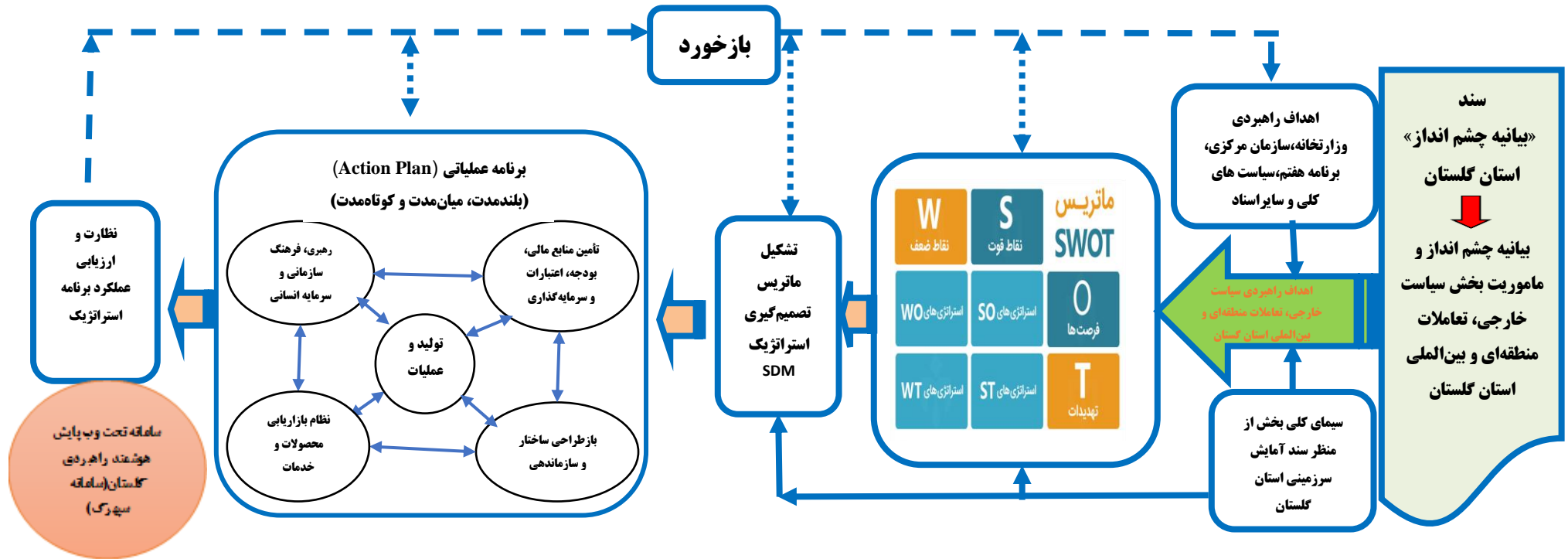
مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین به‌عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

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

(۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم‌انداز استان به‌عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می‌گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت امور خارجه، 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 محیط‌پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۶۴ قوت و ضعف و ۱۳۰ فرصت و تهدید** در «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 به دلیل 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 به‌صورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان اشاره شده است. لازم به ذکر است از آنجا که فصل دوم به‌صورت مطالعات کتابخانه‌ای و بر اساس متن سند آمایش سرزمین تهیه شده است، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، از این‌رو 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنجم به‌طور 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.



فاز ۳ (ارزیابی استراتژی)	فاز ۲ (اجرای استراتژی)	فاز ۱ (تدوین استراتژی)		
سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS	پایه‌سازی و اجرای استراتژی‌های سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین-المللی استان گلستان به روش BSC یا OKR	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

نمودار ۱: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

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

۵) مطابق نمودار ۱-۳، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به سرمایه‌گذاران، فعالان، بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به عبارت دیگر سطح عملیاتی شامل کلیه اشخاص حقوقی و حقیقی بخش‌های عمومی، دولتی، خصوصی و تعاونی استان می‌باشد.

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

حمیدرضا دنگوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی در

بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش سیاست خارجه در بحث گسترش روابط سیاسی، تجاری، اقتصادی و فرهنگی، جذب سرمایه گذاران خارجی، ورود تکنولوژی و فناوری‌های نوین به استان، همکاری‌های علمی دو و چندجانبه، رشد و رونق اقتصادی از طریق اشتغال‌زایی، محرومیت‌زدایی، رشد گردشگری و فعالیت‌های فرهنگی، قومی و مذهبی و ...، به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

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

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم 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 است که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

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

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک توسعه در «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک (Strategic Issues)، تعریف روشن مسئولیت بخش‌های گوناگون سازمان در اجرای استراتژی، استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد

(KPI) و همچنین طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم نظارت و ارزیابی اختصاصی برای برقراری ارتباط بین اهداف و عملکرد باشد از ضروریات این برنامه می‌باشد.

این ضرورت باعث شده است که «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» بدلیل مشکلات بوجود آمده بویژه در نتیجه تحریم‌های ظالمانه، پیچیده شدن و عدم گسترش قابل قبول روابط دیپلماتیک و اقتصادی با کشورهای همسایه، عدم رشد همکاری‌های بین‌المللی و مقدار کم سرمایه‌گذاری‌های خارجی در استان، عدم استفاده از ظرفیت‌های قراردادهای بین‌المللی، معطل ماندن برخی از قراردادهای بین‌المللی و ... پی به این خلاء اساسی برد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱ بیان مسئله

در ابتدا باید بطور مختصر به سیاست خارجه و دیپلماسی، تعریف آن و نقش و اهمیت آن در اداره امور کشور و استان پرداخت. اصولاً دیپلماسی بعنوان مدیریت روابط خارجی با سایر دولت‌ها و سایر کنشگران روابط بین‌الملل، تعریف می‌شود. از این دیدگاه، دیپلماسی به معنای مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرای سیاست خارجی است و آن وسیله‌ای است که دولت می‌تواند از طریق انجام مذاکرات، تبادل نمایندگی‌ها، توسعه همکاری‌ها، دیدارها و گفتگوها، به اهداف و منافع خود دست یابد؛ همچنین دیپلماسی مترادف با برقراری ارتباط است. دیپلماسی در روابط بین‌الملل به دنبال نزدیک کردن دولت‌ها، ایجاد زمینه‌های همکاری در چارچوب سازمان‌های بین‌المللی و ارتباط با سایر بازیگران دولتی و غیردولتی بمنظور ایجاد فضای مسالمت آمیز در صحنه جهانی است (رابینسون و کاتن، ۲۰۱۵).

گسترش حوزه‌ها و تنوع موضوعات و مسائل روابط بین‌الملل، موجب قطبی شدن فعالیت‌های وزارت خارجه شده است. از یک سو، موضوعاتی سنتی مانند تبادل هیئت‌ها، مدیریت نمایندگی‌ها، پیگیری فعالیت‌های روزمره و از سوی دیگر، مدیریت و حل بحران‌ها، مناقشات و اختلافات، مهمترین برنامه‌های دستگاه دیپلماسی و سیاست خارجه است. در کنار این فعالیت‌ها، مسائل مرتبط با وضعیت حقوق بشر، وضعیت پناهندگان، اقلیت‌ها، تغییرات

محیطزیست و بسیاری از امور دیگر نیز جزو وظایف اصلی دستگاه دیپلماسی قرار گرفته است. افزایش و تنوع حوزه‌های عمل جدید، نیازمند برخورداری از بخش‌های مختلف تخصصی در درون ساختار وزارت امور خارجه است (رحمانی، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر، اتفاقات و رخدادها در صحنه بین‌المللی با چنان سرعتی در حال انتقال به دیگر نقاط و بخش‌ها است که نیازمند واکنش و عمل فوری از سوی دستگاه دیپلماسی است. این بدان معناست که دستگاه دیپلماسی باید تمام هفته و بیست و چهار ساعته و بدون تعطیلی در حالت هوشیاری کامل بسر برد. چنین هوشیاری و حالت اضطراری، به فعالیت‌های کنسولی نیز بیش از هر زمان دیگری سرایت کرده است. تروریسم، بروز وضعیت‌های خاص و اضطراری و بحران‌های طبیعی، موجب شده تا بخش‌های حمایتی کنسولی بیش از هر زمان دیگری سریع‌تر وارد عمل شوند. یکی از مهمترین ابعاد تحول در عرصه دیپلماسی، سوق تمرکز فعالیت‌های دیپلماسی از اهداف کلان به خرد و برجسته شدن نقش دیپلماسی عمومی است. اگر در گذشته عمده‌ی فعالیت‌های دستگاه دیپلماسی، تحقق اهداف و پیگیری سیاست‌های کلان کشور در چارچوب امنیت ملی و کشوری بود، امروزه بخشی از آن فعالیت‌ها به عهده سایر نهادهای ملی، دولتی و غیردولتی قرار گرفته است که برخی از آن‌ها بدین قرارند: نهادهای فرهنگی، رسانه‌ای، هنری، دانشگاهی، اقتصادی، ورزشی، گردشگری و سایر نهادهایی که حوزه فعالیت آن‌ها ورای مرزهای ملی که در عرصه بین‌الملل فعالیت دارند. همراه با این تغییر، بخشی از فعالیت‌های دستگاه‌های سیاست خارجه در قالب دیپلماسی عمومی، وظایف جدیدی برای خود تعریف کرده‌اند، مانند هماهنگی بین دستگاه‌ها و نهادهای داخلی فعال در امور بین‌الملل، برقراری ارتباطات با محافل غیررسمی پرنفوذ خارجی، ارتباط با مراکز آموزشی، دانشگاه‌ها و کانون‌های فکری خارجی، **تسهیل امور اقتصادی، تجاری و بازرگانی خارجی**، انجام امور کنسولی و ... که همه می‌توانند بخش‌های مختلف دیپلماسی عمومی را تشکیل دهند (رحمانی، ۱۳۹۳).

از آنجایی که کشور ایران و به تبع آن استان گلستان با مشکلات و چالش‌های اقتصادی زیادی روبه‌رو هستند و بدلیل وجود تحریم‌های بین‌المللی و تأثیری که روابط سیاسی و تجاری با سایر کشورها بر اقتصاد استان و کشور دارد، ضرورت دارد تا سیاست خارجی استان را از منظر اقتصادی بخصوص با کشورهای حاشیه دریای مازندران و آسیای میانه مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

بر اساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله و سیاست‌های کلی برنامه‌های پنج‌ساله توسعه کشور، جمهوری اسلامی ایران به صورت یک کشور توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی و فناوری در سطح منطقه و دارای تعامل فعال با اقتصاد جهانی در نظر گرفته شده است. جهت دستیابی به این جایگاه ترسیم شده، بایستی از کلیه ابزارها استفاده

نمود. از جمله مهمترین ابزارها برای رسیدن به این مهم، استفاده تام و تمام از ظرفیت‌های دستگاه دیپلماسی کشور تحت عنوان "**دیپلماسی اقتصادی**" معنا پیدا می‌کند (صبوری و صالحیان، ۱۳۹۶).

دیپلماسی اقتصادی حوزه موضوعی نوپدیدي در نظر و عمل اقتصاد سیاسی بین‌الملل محسوب می‌شود. در یک تعریف کلان، دیپلماسی اقتصادی به تمامی فعالیت‌های یک دولت در حوزه روابط اقتصادی خارجی اطلاق می‌شود. از منظر دیگر، دیپلماسی اقتصادی بهره‌گیری از ابزارهای دیپلماتیک برای رسیدن به اهداف اقتصادی و سیاسی تعریف شده است. برخی محققین بر ابعاد سیاسی دیپلماسی اقتصادی تاکید کرده و آن را به معنای استفاده از اهرم‌های سیاسی و بین‌المللی در جهت نیل به اهداف اقتصادی تعریف کرده‌اند. محقق دیگری دیپلماسی اقتصادی را به نقش آفرینی در روابط قدرت و ثروت در صحنه بین‌المللی اطلاق کرده است. در یکی دیگر از تعاریف دیپلماسی اقتصادی به جنبه‌های داخلی آن اهمیت داده شده است. از این منظر دیپلماسی اقتصادی روشی است که دولت‌ها در قالب آن روابط اقتصادی خارجی را مدیریت می‌کنند و در برگیرنده فرآیند تصمیم‌گیری داخلی در مورد مسائل اقتصادی، فرآیند مذاکره بین‌المللی و نحوه تعامل این دو حوزه است. دیپلماسی اقتصادی بعنوان بهره‌گیری از اهرم‌ها و حوزه‌های نفوذ یک دولت برای پیشبرد تجارت و جذب سرمایه خارجی تعریف شده است. بر این مبنای دیپلماسی اقتصادی طیف وسیعی از فعالیت‌های بروکراسی ملی شامل نمایندگی‌های خارج از کشور، نهادهای داخلی و فعالیت‌های دیپلماتیک دوجانبه را در بر می‌گیرد (مرکز پژوهش‌های اتاق ایران، ۱۴۰۱).

در مجموع آنچه در همه تعاریف موجود در خصوص دیپلماسی اقتصادی مشترک می‌باشد آن است که دیپلماسی اقتصادی شامل اقدامات رسمی دیپلماتیکی است که اولاً دسترسی به بازارهای خارجی را برای کسب و کارهای ملی تسهیل می‌کنند، ثانیاً در تلاش برای جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی هستند و ثالثاً بر اثرگذاری روی قوانین بین‌المللی در راستای پیشبرد منافع ملی تأکید می‌نمایند (واحد سیاسی پارلمان اروپا، ۲۰۱۷).

هدف عمده دیپلماسی اقتصادی کمک به توسعه اقتصاد ملی است و کارکرد اصلی آن، جستجوی اهداف اقتصادی با معیارهای دیپلماتیک است؛ خواه با ابزارهای اقتصادی یا غیراقتصادی است (پلوا، ۲۰۱۰). از اینرو باید توجه داشت که ترسیم یک دیپلماسی اقتصادی موفق بدون در نظر گرفتن اولویت‌های توسعه ملی و استانی و درک منطق بازار جهانی از سوی دیگر، بسیار بعید به نظر می‌رسد. اولویت‌های توسعه هر کشور بر اهداف توسعه اقتصادی آن کشور مؤثر است. همچنین می‌توان گفت دیپلماسی اقتصادی به دنبال تأمین امنیت اقتصادی یک دولت در نظام بین‌المللی آنارشیک است (جانسون و هال، ۲۰۰۵).

با این حال می‌توان مهمترین اولویت‌ها و اهداف دیپلماسی اقتصادی بویژه برای کشورهای در حال توسعه مانند ایران را تسهیل فضای کسب و کار تجاری، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، توریسم، بهبود تصویر کشور و دستیابی به تکنولوژی و علم دانست (نارای، ۲۰۰۸). از ضرورت‌های کاربست دیپلماسی اقتصادی معطوف به نقش آن در بازیابی منافع و قدرت اقتصادی کشور است، زیرا دیپلماسی اقتصادی به جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، تبیین استراتژی توسعه صادرات، ایجاد تصویر و برداشت مثبت از کشور مربوطه و گسترش همکاری‌های مؤثر منطقه‌ای و بین‌المللی با سایر بازیگران اقتصادی بین‌المللی اعم از دولتی و غیردولتی می‌پردازد؛ بنابراین دیپلماسی اقتصادی با امکانپذیر ساختن برونگرایی، زمینه ورود ایران به نظام اقتصاد جهانی را مهیا می‌سازد و از این طریق به بازیابی فرصت‌های اقتصادی جدید یا از دست رفته منجر می‌شود. یکی از مهمترین شاخص‌های میزان کارایی و کارآمدی دیپلماسی اقتصادی، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی است. برای یک دیپلماسی اقتصادی قوی لازم است که هم زمینه جذب سرمایه‌گذاری خارجی را به داخل فراهم نماید و هم اینکه با ورود سرمایه به داخل بتواند زمینه‌های رشد جایگاه خود را نیز هر چه بهتر و بیشتر فراهم نماید (دهقانی و صالحی، ۱۳۹۱).

با توجه به مواردی که تا به اینجا ذکر شد، طراحی و اتخاذ مدل دیپلماسی اقتصادی متناسب با شرایط بین‌المللی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و بیش از پیش احساس می‌شود. بدون مدلی مناسب برای دیپلماسی اقتصادی در زمینه جذب سرمایه‌گذاری خارجی، استان گلستان توانایی نقش‌آفرینی در سطح بین‌المللی را نخواهد داشت. با مدلی مناسب در این حوزه، استان توانایی تقویت اقتصاد خود و کشور را بدست خواهد آورد و شرایط را برای قرارگیری کشور در کانون تحولات اقتصادی منطقه و جهان و تبدیل شدن به قدرت اول اقتصادی منطقه را در راستای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ فراهم می‌سازد. کشورهای در حال پیشرفت، اقتصادهای در حال ظهور و کشورهای دارای اقتصاد در حال گذار، تلاش نموده‌اند تا بطور افزایشی و خیلی وسیع از طریق دیپلماسی اقتصادی کارآمد، سرمایه‌های خارجی را در کشور خود جذب نمایند. چراکه این موضوع می‌تواند بعنوان یک منبع و موتور رشد و مدرنیزه کردن فضای اقتصادی مورد استفاده قرار گیرد (صالحی، ۱۳۹۱).

استان گلستان در راستای ایفای نقشی فعال در عرصه سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران دارای مزیت‌های بسیار ارزشمندی است و می‌تواند با بکارگیری و فعال‌سازی این پتانسیل‌ها، ضمن رونق اقتصادی استان، سبب رشد اقتصادی کشور نیز شود. برخی از این مزایا مانند هم‌مرز بودن با کشور ترکمنستان، اتصال به دریای مازندران و ارتباط با کشورهای حاشیه آن، سابقه مراودات سیاسی و تجاری با کشورهای آسیای میانه و ... می‌توانند در تسهیل ایجاد ارتباطات قوی و گسترش روابط تجاری با این کشورها بسیار مؤثر باشند. از سوی

دیگر، استان گلستان بدلیل وجود ظرفیت‌های بسیار زیاد و متنوع در بخش‌های صنعت، کشاورزی، تجارت و ... می‌تواند مقصد بسیار مناسبی برای جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی باشد و می‌تواند با مدیریت مناسب و ایجاد روابط سیاسی و تجاری مناسب، در سال‌های آینده بعنوان قطب تجاری و سرمایه‌گذاری در شمال کشور و در بین کشورهای آسیای میانه شناخته شود.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط مشی گذاری بخش سیاست خارجه" در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) 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 از جمله بخش سیاست خارجه، شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش سیاست خارجه) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به ویژه "اقتصاد مقاومتی" و با توجه به سند‌های استانی به ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط قوت استان بسیار کمتر از نقاط ضعف آن بوده و همچنین دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های داخلی و بین‌المللی کمتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان چه از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی و قابلیت‌ها و چه از نظر عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به ویژه شاخص فقر شرایط مناسبی ندارد و جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در "سند چشم‌انداز ۱۴۰۴" و "سند آمایش سرزمینی" باید به دنبال تدوین برنامه‌های کاربردی بر اساس پتانسیل‌ها و اهداف استان و تعیین استراتژی‌های متناسب با بخش سیاست خارجه بود تا با **ایجاد و توسعه روابط سیاسی، تجاری و اقتصادی**، شاهد افزایش بهره‌وری و توسعه همه جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

بخش سیاست خارجه بدلیل نقش بسیار حیاتی و تعیین کننده در گسترش مراودات سیاسی، تجاری، اقتصادی و ... با سایر کشورها و جامعه بین الملل، تأثیر بسیار زیادی در رشد و توسعه اقتصادی استان و کشور دارد. به همین دلیل، اتخاذ سیاستها و استراتژیهای مناسب در این بخش از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. نقش زیربنایی سیاست خارجه در توسعه همه جانبه استان و کشور، سبب شده است تا مسئولان این بخش، تدوین یک برنامه جامع و راهبردی بمنظور پیشبرد و دستیابی به اهداف و اولویتهای استان گلستان را بعنوان یک ضرورت در دستور کار خود قرار دهند و این مهم محقق نخواهد شد مگر با انجام مطالعات گسترده و استفاده از توان علمی و پژوهشی و الگوبرداری از یافتهها و نظریات روز دنیا که بیانگر اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش است.

همچنین در سالهای اخیر و تجربیات ناموفق و تلخ در عرصه سیاست خارجه که نتیجه آن، تشدید فشارهای اقتصادی به ملت ایران و مردم استان گلستان بوده است و بدلیل وجود تحریمهای ظالمانه و وضعیت نامساعد اقتصادی استان و معضلات و چالشهای فراوانی که وجود دارد دیگر نمی توان با روشهای قدیمی و منقضی شده امیدی به موفقیت داشت. ادامه این مسیر با استفاده از روشهای قدیمی همانند روشهای آزمون و خطا در بخش سیاست خارجه، نه تنها دردی از استان دوا نخواهد کرد بلکه باعث اتلاف وقت و سرمایههای استان و کشور خواهد شد. در این شرایط، اهمیت انجام تحقیقات علمی و دستیابی به استراتژی مناسب برای بخش سیاست خارجه بر همگان عیان شده است، در نتیجه مدیران این بخش در استان در تلاشند تا با تغییر رویه در مدیریت این بخش به اهداف خرد و کلان خود دست یابند.

در همین راستا، مدیران و مسئولان سیاست خارجه در استان گلستان نگاه ویژه ای به رفع موانع و مشکلات این بخش داشته اند و در اسناد بالادستی همانند سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است، اهداف و اولویتهای اصلی استان در این را بخش بخوبی تعیین نموده اند که اصلی ترین آنها عبارتند از:

- ۱) توسعه تجارت بین الملل
- ۲) توسعه روابط بین الملل
- ۳) بکارگیری فناوریهای پیشرفته
- ۴) توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی
- ۵) تامین نیروی انسانی متخصص و توانمند در استان
- ۶) اشتغالزایی و کارآفرینی

۷) افزایش همگرایی قومی - مذهبی

همانطور که مشاهده می‌شود، اولویت اصلی بخش سیاست خارجه کمک به رونق اقتصادی استان و کشور است و در این راستا باید با تغییر رویه و دیدگاه مسئولین، در راستای ایجاد و گسترش روابط بین‌المللی گام برداشت. دستیابی به این اهداف و اولویت‌ها مستلزم یک برنامه‌ریزی جامع و دقیق است تا با فعال‌سازی همه ظرفیت‌ها و افزایش کارایی و بهره‌وری در سطوح مختلف این بخش، بتوان بهترین نتیجه را بدست آورد. در چنین شرایطی باید با استفاده از نظریات و پژوهش‌های جدید در این حوزه، استفاده از تجربیات موفق سایر کشورها، مشورت با متخصصان و صاحب‌نظران این عرصه و ... به یک استراتژی مناسب دست یافت تا در سایه آنریال ضمن مشخص شدن نقشه راه مسئولین و مدیران این بخش، با کاهش اشتباهات و هزینه‌ها، در راستای رشد و رونق همه‌جانبه استان تلاش نمود.

همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان می‌تواند از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت باشد که در ذیل فهرست‌وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

➤ با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

➤ می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که بر خواسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی‌های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین‌الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه‌ها را فراهم نمود و 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 اقتصاد کلان را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این که این توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها زمینه را برای ورود مقتدرانه و با مزیت رقابتی بالا نیروهای کار به اقتصاد ملی و اقتصاد خارجی مهیا سازند.

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

➤ از همه مهم تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان، هم نقشه راه خط‌مشی گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب‌وکار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد. لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت‌های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می‌شود.

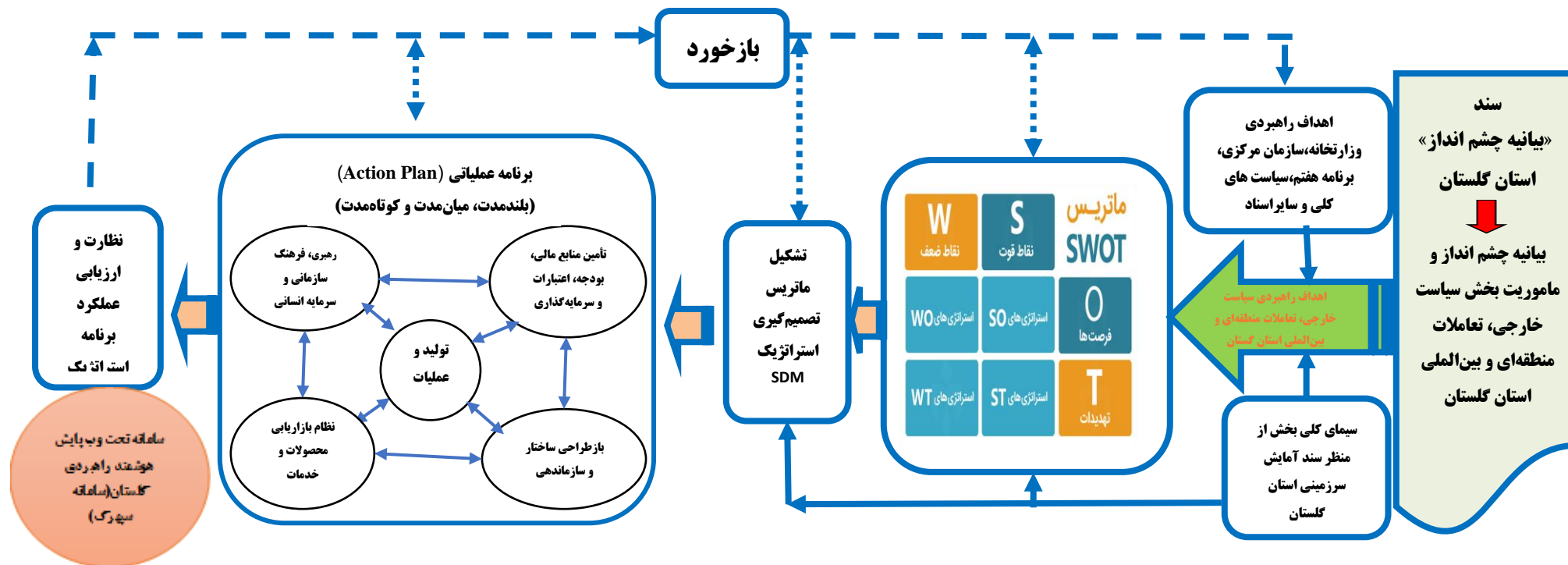
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research)

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



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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



فاز ۳ (ارزیابی استراتژی)		فاز ۲ (اجرای استراتژی)		فاز ۱ (تدوین استراتژی)	
سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS		پیااده سازی و اجرای استراتژی های سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان به روش BSC یا OKR		تدوین استراتژی های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان	
				تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزش ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان	

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 دربرگیرنده موارد ذیل می‌باشد:

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین «سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطرح نظر می‌باشد.

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

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

۵-۱) هدف از اجرای نتایج پژوهش

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

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

➤ همچنین بخش های مختلف تولید استان با امنیت بیشتری فعالیت می کنند و با کاهش هزینه های اقتصاد کلان، تولید بیشتری خواهند داشت که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده که در نتیجه باعث محرومیت زدایی از استان گلستان و افزایش سهم کالاهای صادراتی این استان خواهد شد.

➤ پیاده سازی و اجرای نتایج این پژوهش به ویژه پس از شناسایی توانمندی های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 این ها فراهم شود.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می باشد و شاخص هزینه های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



شماره	نام مطالعات و برنامه ریزی	سطح
۱	سند 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

سطح تاکتیکی استان

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



نمودار شماره I
چارچوب و هرم تدوین و پیاده‌سازی (اجرایی) برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان در سطوح سه گانه عالی (حکمرانی)، میانی (بخشی) و عملیاتی (اجرایی) به روش جاری سازی آبشاری (Cascading)

نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان

۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

۱-۶-۱) سؤال اصلی: چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان می‌توان طراحی، تدوین و ارائه نمود؟

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

➤ سیمای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟

➤ چشم‌انداز و مأموریت بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان چگونه است؟

➤ اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان چیست؟

➤ موقعیت استراتژیک فعلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان کجاست؟

➤ استراتژی اصلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان چیست؟

➤ استراتژی‌های بخشی استان در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان چیست؟

۱-۷) قلمرو پژوهش

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

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

استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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.

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

مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به پژوهشگر اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به تحلیل

و بررسی پردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. از این رو در عنوان پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نماییم. در این پژوهش علیرغم اینکه چارچوب و مدل مربوط به استان گلستان است اما در جمع‌آوری اطلاعات به‌ویژه برای تعیین اهداف راهبردی تا وزارتخانه و سایر دستگاه‌های ملی و در مطالعات تطبیقی به سایر کشورها نیز گسترش یافته است.

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

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

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

خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه‌بودجه، دانشگاه‌ها، امور خارجه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان، معاونت سیاسی و امنیتی استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذی‌نفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعتگران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش‌های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

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

۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

➤ **برنامه‌ریزی استراتژیک:** از نظر فرای و استونر، برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت (سازمان) و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند - شرایط فعلی شرکت (سازمان) را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (فرای و استونر، ۱۹۹۵). در تعریفی دیگر از

نظر لرنر، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش‌بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود (لرنر، ۲۰۰۲).

➤ **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های 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 (تجمّر)» به عنوان استراتژی اصلی برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.

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

نزدیک برای یکدیگر باشند در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می توان متعلق به صنعت واحدی دانست. اگر تنها یک تولیدکننده عهده دار 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 می شود که بر تمامی آن صنعت احاطه دارد. در این مطالعات بانکداری، بیمه و بازار سرمایه جزو صنایع مرتبط محسوب می شوند.

سیمای کلّی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

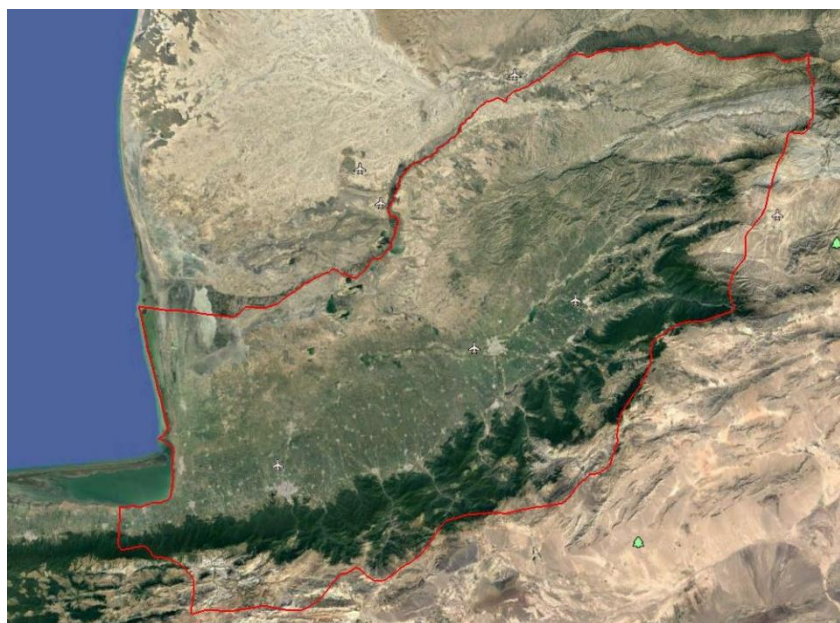
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و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

تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به منظور بهره‌برداری منطقی از 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 رفته رفته 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. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سبیری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و 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

۱-۲-۱ عوامل طبیعی

الف) انواع آب‌وهوا در استان

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

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

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

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

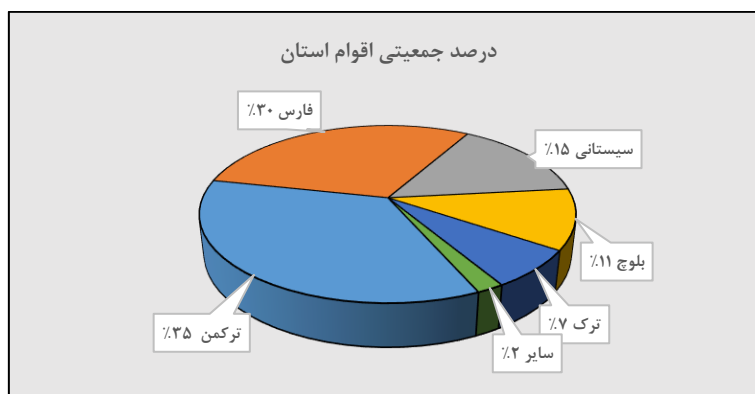
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر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

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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

جمعیت استان در سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، تعداد ۱۸۶۸۸۱۹ نفر و در کل کشور ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر می‌باشد. استان گلستان با سهم ۲.۳۳ درصدی دارای جایگاه ۱۴ ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

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

ب) متوسط رشد سالیانه

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

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

ج) تراکم جمعیت

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

د) میزان شهرنشینی و روستائینی

بر اساس نتایج به دست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان ۵۳.۲۷ درصد (۹۹۵۶۱۵ نفر) و در کل کشور ۷۴ درصد (۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر) می باشد. بدین ترتیب ۱.۶۸ درصد از جمعیت کشور در استان گلستان سکونت دارند. از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان، تعداد روستائیان ۸۷۱۵۴۶ نفر (۴۶.۳ درصد) و از جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور تعداد روستائیان ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر (۲۵.۹۳ درصد) می باشد. بدین ترتیب ۴.۲۰ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

ه) تعداد و بعد خانوار

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

و) نرخ باسوادی

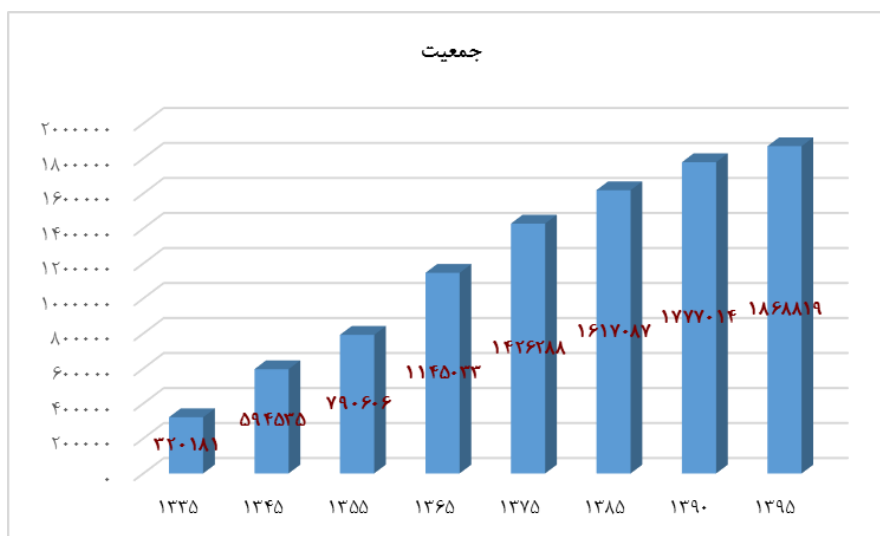
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش تر بر اساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

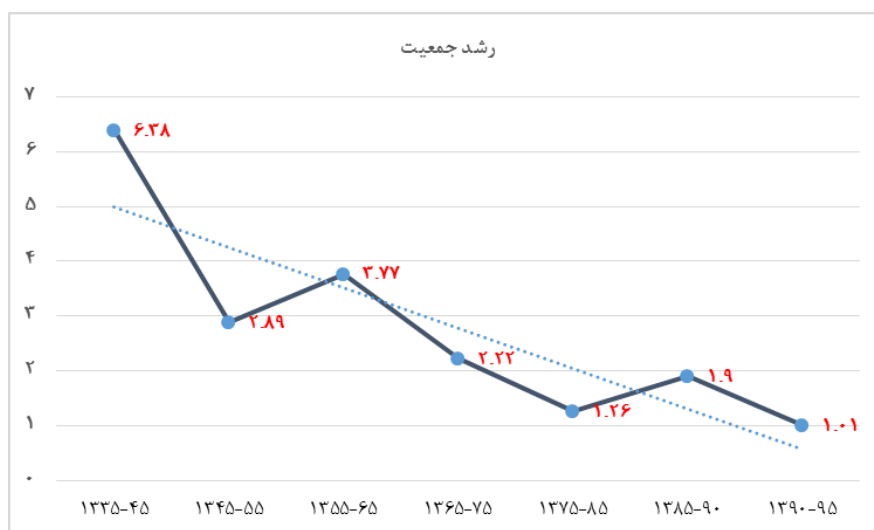
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می باشد.

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

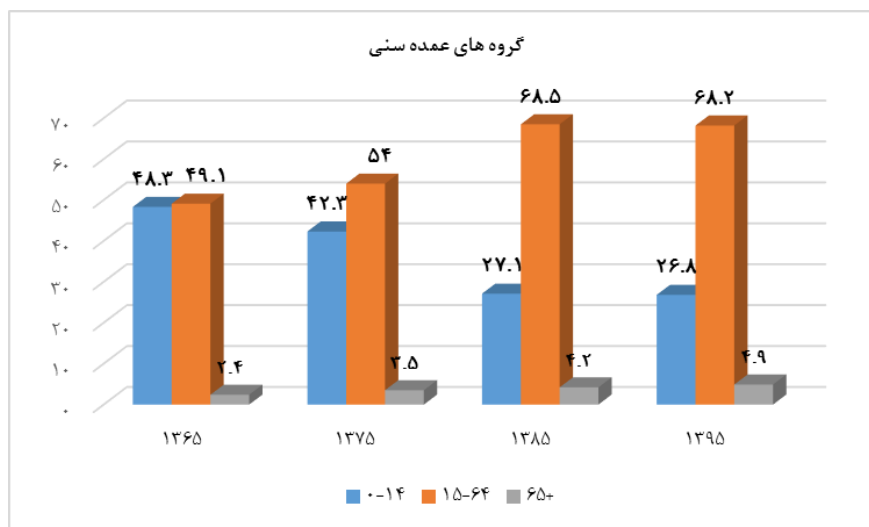
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

ب) بعد خانوار

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

ج) ساختار جمعیت

در مطالعات جمعیتی، برای بررسی هر ویژگی از شاخص‌های جمعیتی دسته‌بندی جداگانه‌ای انجام می‌گیرد. یکی از این دسته‌بندی‌ها، گروه‌بندی جمعیت بر اساس گروه‌های عمده سنی است. بر این اساس جمعیت به سه گروه عمده سنی ۰ تا ۱۴ سال، ۱۵ تا ۶۴ سال و بالای ۶۵ سال تقسیم می‌شوند. دو گروه سنی کمتر از ۱۴ سال و بیش تر 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 آبیاری 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 زرین گل علی‌آباد، رامیان و مینودشت، جامعه جنگلی طبیعی قابل توجهی را تشکیل می‌دهد. گونه سوزنی برگ سرونوش نیز یکی دیگر از گونه‌های درختی ویژه می‌باشد که در جنگل‌های سورکش علی‌آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری رویشگاه

منحصربه فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می توان به سه گروه: مراتع ییلاقی، 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 علوفه ای و نیز فرآورده های فرعی آن ها، کنجاله ها و پس چر مزارع کشاورزی قابل مصرف در تغذیه دام و برخورداری از مراتع وسیع و مستعد، از موقعیت مناسبی برای پرورش انواع دام بهره مند است. علاوه بر این، وجود کارخانه های تهیه خوراک دام، شمار زیاد فارغ التحصیلان رشته های دامپروزی و دامپزشکی، دانشکده علوم دامی، تعاونی های دامداری، مزیت های خاص، مانند همجواری با کشورهای آسیای میانه و فاصله کم با مراکز عمده مصرف، زمینه مساعدی را برای توسعه و گسترش دامپروزی در منطقه فراهم آورده است.

فعالیت های دامپروزی استان به طور عمده شامل: انواع دام و طیور، زنبور عسل، کرم ابریشم و آبزیان است. به دلیل وجود جمعیت دامی قابل توجه، فرآورده های 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 عمده ای از نیازهای غذایی استان و کشور تأمین می گردد.

باغداری: عمده ترین تولیدات باغی استان عبارت است از: هلو، آلو قطره طلا، پرتقال، نارنگی و توت نوغان. میزان تولیدات باغی در سطح استان در سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به ترتیب، ۴۵۱۳۵، ۱۸۳۲۲۷، ۱۶۴۹۶۵، ۱۱۲۰۲۹ و ۱۲۹۳۳۱ تن می باشد.

استان گلستان با بیش از ۶۱۰ هزار هکتار اراضی کشاورزی (۵۷۷ هزار هکتار زراعی و ۳۳ هزار هکتار باغی) و ۲۴۸۵ میلیون مترمکعب منابع آبی، ضمن تولید بیش از ۴۳۴۹ هزار تن محصولات کشاورزی (۳۵۶۰ هزار تن زراعی، ۱۶۱۶۸۰ تن باغی، ۶۲۷۵۷۲ تن دام و طیور) با تنوع تولید بیش از ۹۲ نوع محصول، ۳۰۴ درصد از تولید کشور را به عهده دارد که در تولید دانه های 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 میوه های هسته دار رتبه سوم کشوری را دارا می باشد.

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 یک روزه در سال، از قابلیت های استان گلستان است.

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

(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 می نماید، ارزش افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می باشد 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 جاذبه های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصربه فرد آشوراده، سدهای سازه ای، مراکز ییلاقی جهان نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین المللی گلستان، جنگل های طبیعی با گونه های منحصربه فرد سرخدار، زرین و... و زیستگاه های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندر گز و ترکمن، وجود میادین سوارکاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختمقلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و همچنین وجود اقلیم های 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 فرهنگ های 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 راه های زمینی (ریلی و جاده ای)، وجود فرودگاه بین المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)، صنایع متعدد مربوط به فرآورده های لبنی با نگاه صادرات محور وجود ظرفیت های مناسب در زمینه های صادرات مرغ و تخم مرغ، خوراک دام و طیور و مکمل های دارویی، وجود کارخانه های 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 نشان دهنده جایگزین شدن صادرات محصولات با ارزش افزوده بالاتر است.

اقلام عمده صادراتی گمرکات استان گلستان، به ترتیب پنیر، رب گوجه فرنگی، میلگرد، پلی استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پرفرم، پلی اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی جات، گوشت مرغ، میوه و مرکبات و سیب زمینی، می باشند.

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

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

- 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
- تنوع بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و افزایش نسبی سهم اشتغال بخش‌های خدمت و صنعت
- از دست دادن نیروهای کارآمد (جوانان باسواد و ماهر) به نفع شهرها به واسطه کمبود فرصت‌های شغلی
- گسترش روابط شهر و روستا به واسطه توسعه خدمات زیربنایی به ویژه راه، برق و تلفن
- ارتقای نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- تبدیل کانون‌های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- جلب مشارکت روستاییان و شکل‌گیری نظام‌های جدید مدیریت روستایی

عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

عوامل طبیعی و اکولوژیک

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

قلمرو میانی استان گلستان (جلگه‌های پایکوهی) از اقلیم نیمه مرطوب و معتدل مدیترانه‌ای برخوردار است. همین امر سبب استقرار آبادی‌ها و سکونتگاه‌های روستایی در سطح وسیعی شده است، به طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است. این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی در مسیر شریان‌های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می‌باشد.

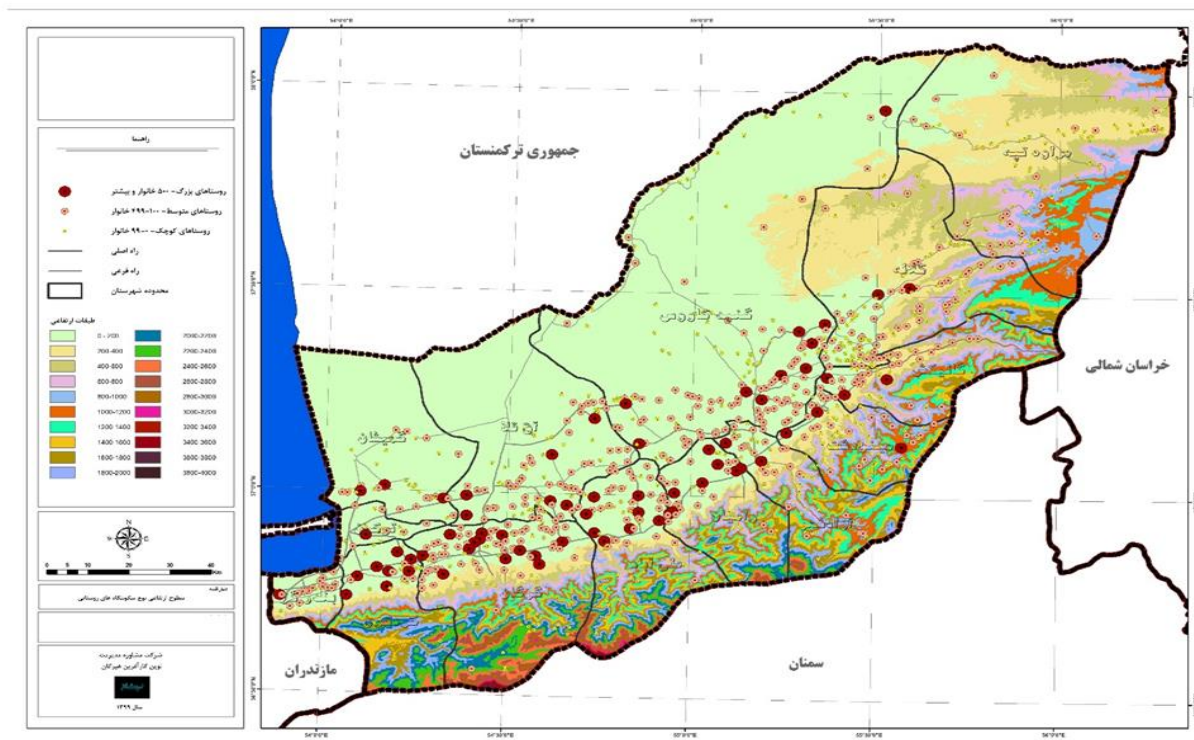
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز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

عوامل اجتماعی و اقتصادی

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

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

در قلمرو جنوبی استان گلستان به دلیل ارتفاعات زیاد و پوشش جنگلی وسیع، الگوی زیست جنگل نشینی رواج دارد. زمینه اصلی فعالیت در این قلمرو، دامداری عشایری (پرورش گاو، گوسفند و شتر) و فعالیت‌های پراکنده و موردی در زمینه‌ی 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

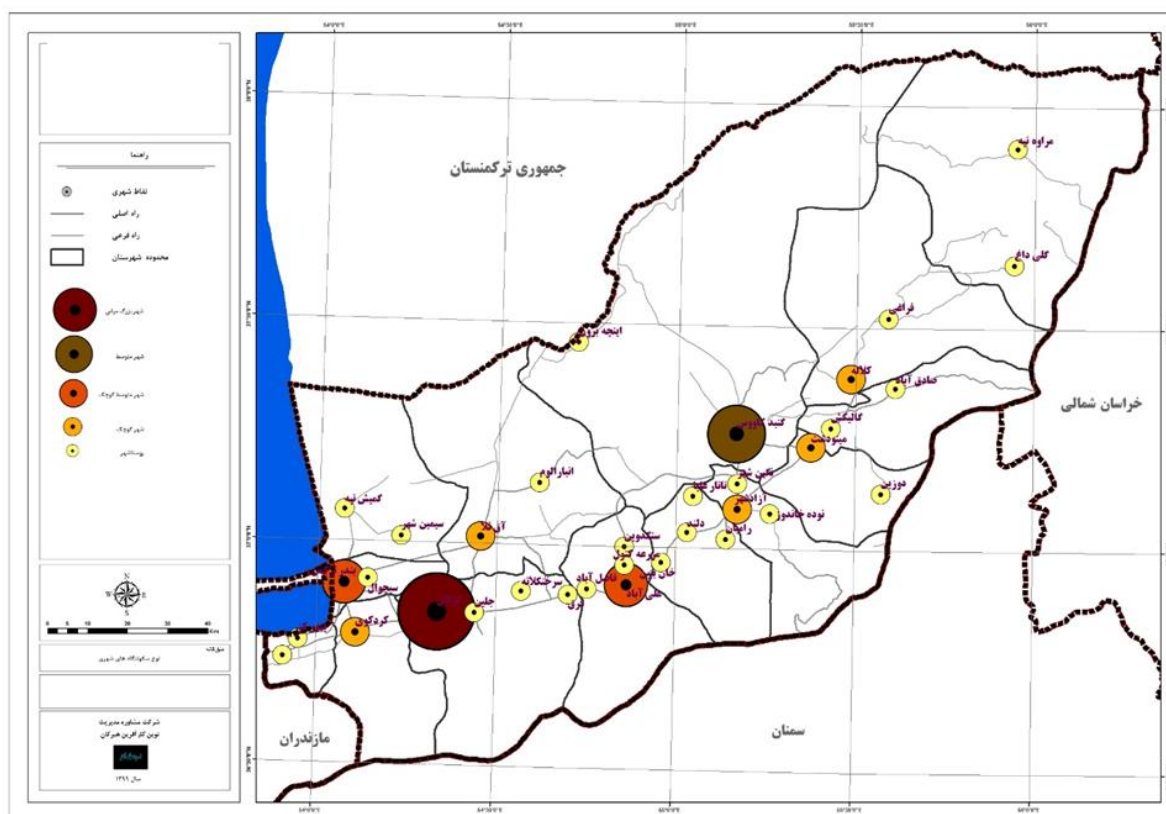
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان‌شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبدکاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستا شهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلدن، نگین‌شهر، سرخنکلاته،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

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۴۰	منطقه‌ای - فرا منطقه - ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبدکاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۰	ناحیه‌ای درجه ۱
	۵.۷۲	بندر ترکمن علی‌آباد کتول	۵۳۹۷۰	۵.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
۴۹۹۹۹-۲۵۰۰۰	۹.۹۰	آزادشهر	۵۲۸۳۸	۵.۱۸	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۴۳۷۶۰	۴.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۹۸۸۱	۳.۹۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۶۱۷۶	۳.۵۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۵۱۱۶	۳.۴۴	ناحیه‌ای درجه ۲
		گالیکش	۳۰۰۸۵	۲.۹۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		بندر گز	۲۳۳۹۴	۲.۲۹	محلی
۲۴۹۹۹-۱۰۰۰۰	۶.۶۰	فاضل‌آباد	۲۰۷۴۲	۲.۰۳	محلی
		گمیش‌تپه	۱۹۴۶۱	۱.۹۱	محلی
		سیمین‌شهر	۱۹۱۹۱	۱.۸۸	محلی
		رامیان	۱۷۲۰۵	۱.۶۹	محلی
		خان‌ببین	۱۲۴۲۶	۱.۲۲	محلی
		مراوه‌تپه	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
		دلدن	۸۶۷۱	۰.۸۵	محلی
۹۹۹۹-۵۰۰۰	۳.۸۵	نگین‌شهر	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		جلین	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی
		انبارالوم	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		قرق	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		نوکنده	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
			۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	جمعیت ۱۳۹۵	سکونتگاه‌های شهری	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	۵۷۷۷	فراغی	۰.۵۷	روستایی
		۵۷۳۷	دوزین	۰.۵۶	روستایی
		۵۶۱۶	کزند	۰.۵۵	روستایی
		۴۷۸۲	تاتار علیا	۰.۴۷	روستایی
		۴۲۰۳	سنگدوین	۰.۴۱	روستایی
		۴۰۰۹	مزرعه کتول	۰.۳۹	روستایی
		۳۷۴۷	سیجوال	۰.۳۷	روستایی
		۲۹۸۹	نوده خاندوز	۰.۲۹	روستایی
		۲۴۹۴	اینچه برون	۰.۲۴	روستایی
		۲۰۱۹	گلی داغ	۰.۲۰	روستایی
۱۵۹۳	صادق آباد	۰.۱۶	روستایی		
مجموع	۱۰۰	۱۰۱۹۴۳۵	-	۱۰۰	-

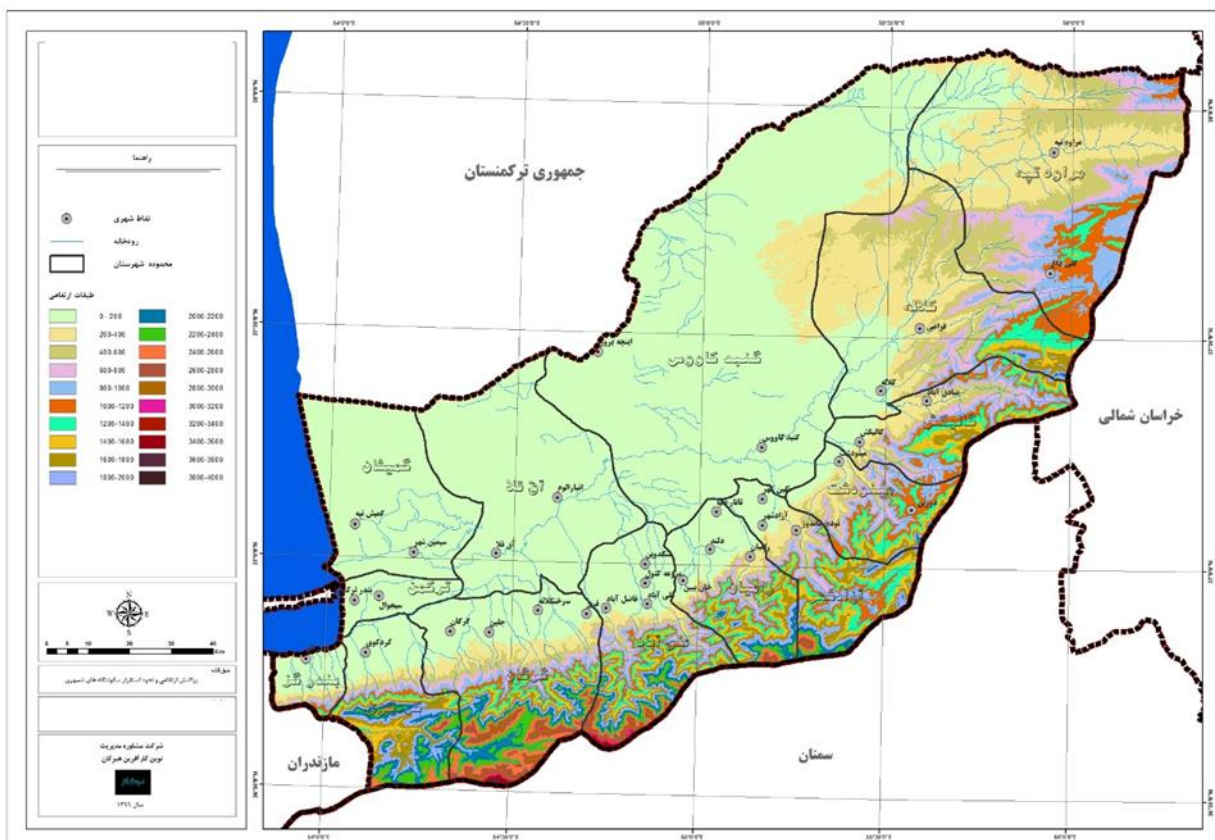
* فرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کزند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



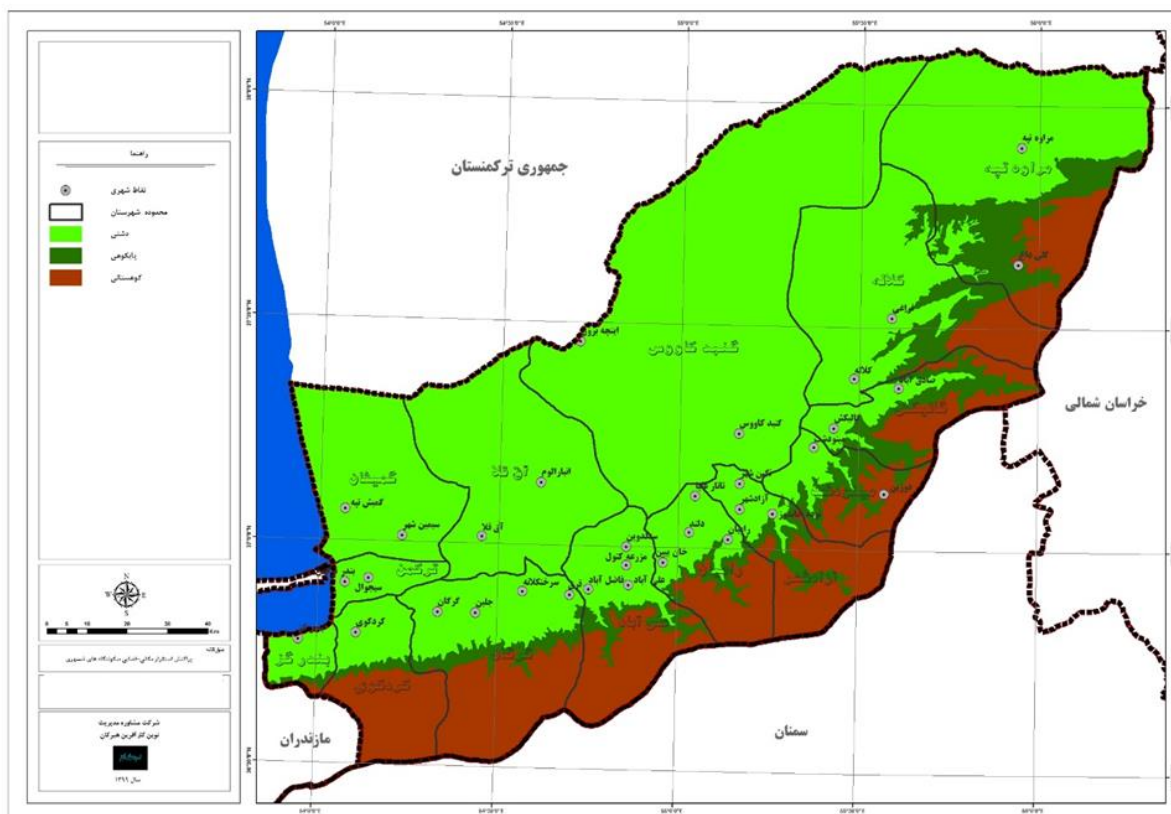
شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده اند. 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 داده اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹.۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده اند و ۵۰.۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱.۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲.۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲.۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به سرعت در حال شکل گیری می باشد.

به لحاظ محیطی و استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه های شهری در استان بیانگر آن است اکثر شهرهای استان (به غیر از ۳ روستا شهر) در موقعیت دشتی و در ارتفاع کمتر از ارتفاع ۲۰۰ متری از سطح دریای آزاد استقرار یافته اند.



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



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

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

کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پرشیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است. وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگرچه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و مترکم از شهرهای بزرگ است. استان گلستان هنوز دارای نظام شهری قابل ملاحظه‌ای با شهرهای چند نقشی و کشاورزی در رده‌های مختلف است و با وجود بطئی بودن حرکت شهرنشینی، 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.

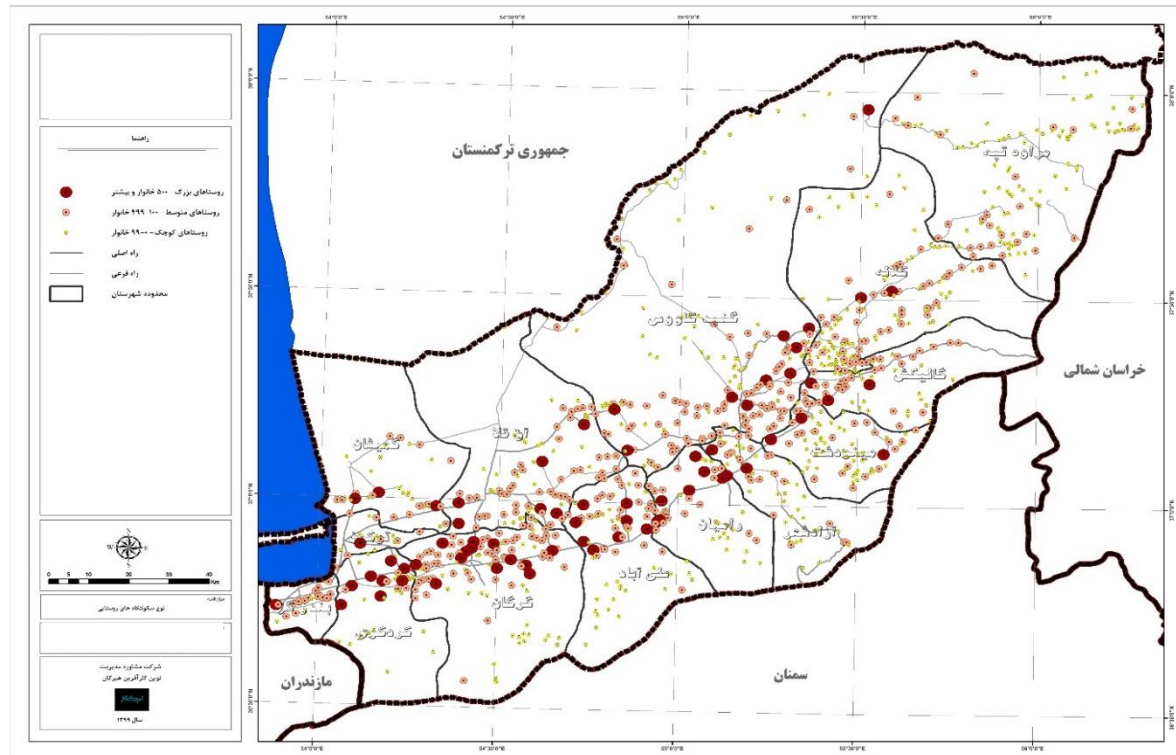
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این

کارکردها باهدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبد کاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

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

بر اساس نقشه آمایشی استان، جنوب و شمال استان برای استقرار جمعیت مناسب نیستند و محدوده شهرهای گرگان و علی آباد نیز به دلیل زلزله خیز بودن باید از توسعه بیشتر کنار گذاشته شوند. هم اکنون شهری مانند گرگان برای رفع نیاز آبی خود از تعداد زیادی چاه آب استفاده می کند و حتی آب را از سایر شهرهای کوچک اطراف دریافت می دارد. همچنین، بافت قدیمی شهر و توسعه ناهمگون آن و سرازیر شدن جمعیت در آن باعث شده است ترافیک در خیابان های این شهر کوچک دیده شود. از اینرو و به دلیل نقطه ضعف های کمبود آب و خطر زلزله بهتر است از توسعه شهر گرگان جلوگیری شود. شهرها و مناطق صنعتی و روستایی دیگری نیز دارای محدودیت های طبیعی و انسانی هستند که در نقشه مناطق بازسازی نمایش داده شده اند و برای جلوگیری از طولانی شدن کلام تکرار از آوردن این مطالب در اینجا خودداری می شود.

➤ اصلی ترین تخصص ها و اولویت های توسعه در استان گلستان را می توان

به صورت زیر برشمرد:

- ۱) توسعه فعالیت های کشاورزی و تنوع محصولات آن به ویژه پنبه، دانه های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) توسعه گردشگری با توجه به جاذبه های طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی.
- ۳) توسعه صنایع تبدیلی و بسته بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) توسعه پرورش ماهیان خاویاری و میگو.
- ۵) توسعه فعالیت های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۶) حمایت از پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و صادرات آنها.
- ۷) توسعه زیرساخت های شبکه های حمل و نقل جاده ای، ریلی، دریایی و هوایی با هدف استفاده از موقعیت جغرافیایی استان (دسترسی به کریدورهای بین المللی حمل و نقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان های خراسان، مازندران، سمنان، تهران و هم مرزی با کشور ترکمنستان)
- ۸) توسعه ورزش های تخصصی از جمله سوارکاری، کبدمی و والیبال.

- ۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، زغال 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 مزیت های زیر برخوردار می باشد:

- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت های کشاورزی و تنوع محصولات آن به ویژه پنبه، دانه های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه ی دسترسی به کریدورهای بین المللی حمل و نقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان های خراسان، مازندران، سمنان و هم مرزی با کشور ترکمنستان.
- ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) بزرگ ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.
- ۵) برخورداری از اکوسیستم های منحصربه فرد خلیج گرگان، تالاب های بین المللی و پارک ملی گلستان.
- ۶) امکان استفاده از ظرفیت های آب و خاک برای توسعه آبرزی پروری.
- ۷) امکان توسعه فعالیت های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۸) برخورداری از مراتع و اراضی مستعد و حاصلخیز و جنگل های 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، زغال‌سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ‌آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی روباز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیرپای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷) وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸) وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و به‌ویژه جوانان و بانوان.
- ۱۹) وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی.
- ۲۰) امکان احداث صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان)
- ۲۱) وجود زمینه‌های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل‌های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه‌گذاری و خدمات‌رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی



در حال تکمیل

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های
بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان
بامروری بر سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴

مقدمه

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

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

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

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

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

مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی در یک استان، تابعی از چشم انداز ملی و استانی است البته در صورتی که 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 پیشنهادیه اولیه آن توسط مجری طرح حاضر به استاندار وقت ارائه شد و ایشان با محول نمودن آن به معاونت برنامه ریزی استانداری، توسط مدیران و کارکنان آن معاونت (بدون مشارکت مجری طرح حاضر) اقدام به تهیه گزارش سند چشم انداز استان نمودند که در آذرماه ۱۳۹۳ چاپ و منتشر شد، اما با توجه به ایرادات در روش شناسی، گستره پژوهش، داده ها و اطلاعات بکار رفته و نتایج، به ناچار پس از تعیین استاندار جدید، طرح مذکور مطابق با مدل اصلی و الگوریتم تدوین سند (مدل شماره I) مجدداً در سال ۱۳۹۶ توسط این شرکت تهیه و ارائه شد.

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

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

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

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

¹Proposal

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

¹ Strategic Issues



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

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

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

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده اند و اخیراً پیش نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرار داده شده است، بطوریکه بخشی از

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

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

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

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

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

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

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

هر سطحی از سازمان به چشم‌انداز نیاز دارد. محیط تغییر می‌یابد، چالش‌ها و فرصت‌های جدید پدیدار می‌شوند، اما نقش تعیین جهت، هرگز متوقف نمی‌شود؛ اما آنچه سازمان‌های پایدار با موفقیت‌های بلندمدت را نسبت به

^۱ Good Governance

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

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

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

درواقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره یین و یانگ^۳ را تشکیل می دهند. در این دایره ایدئولوژی محوری نقش یین را بازی می کند و آنچه را که سازمان به آن باور دارد به نمایش می گذارد، 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 کالینز و پوراس

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

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

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

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

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

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

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

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

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

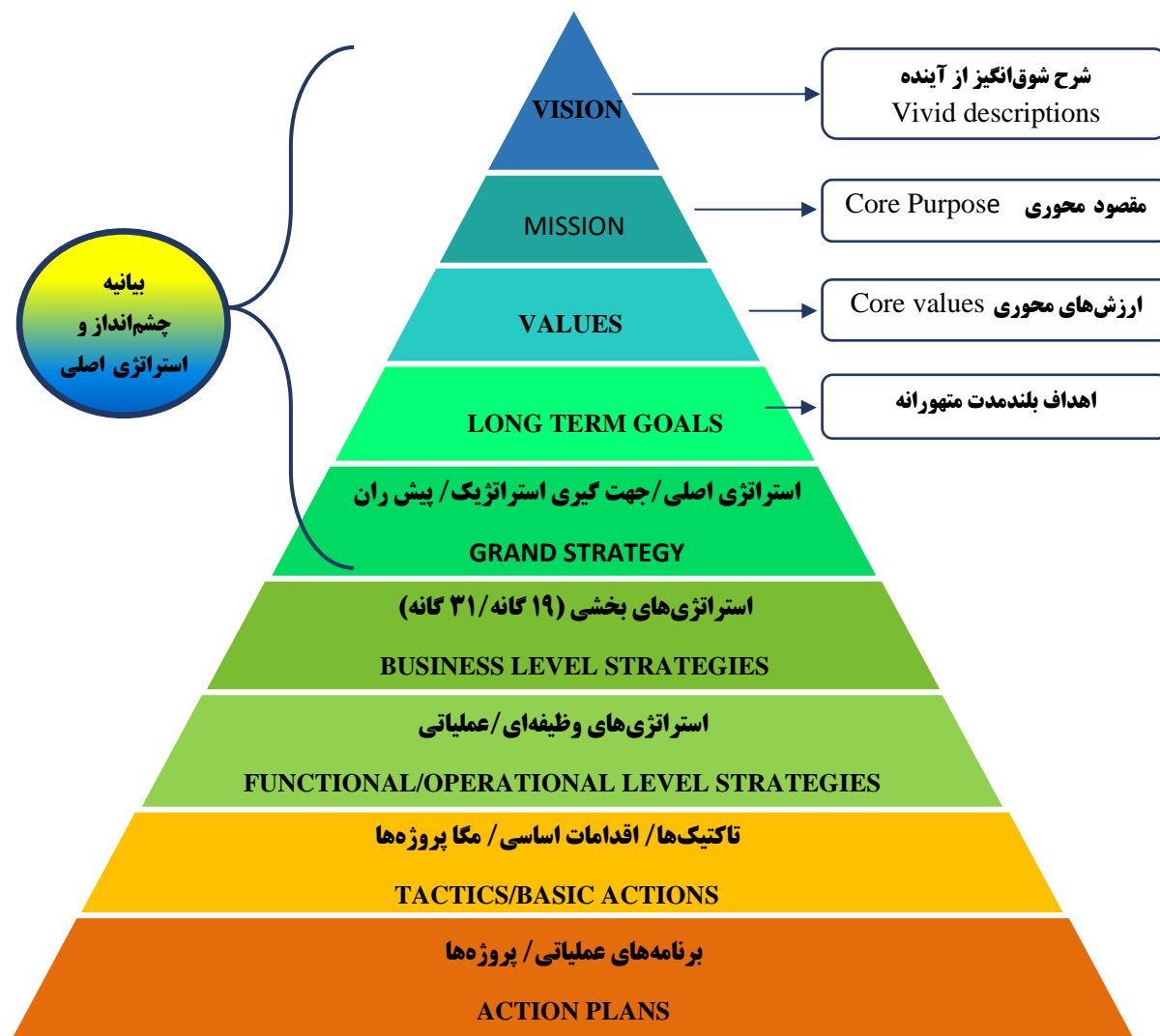
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کالینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

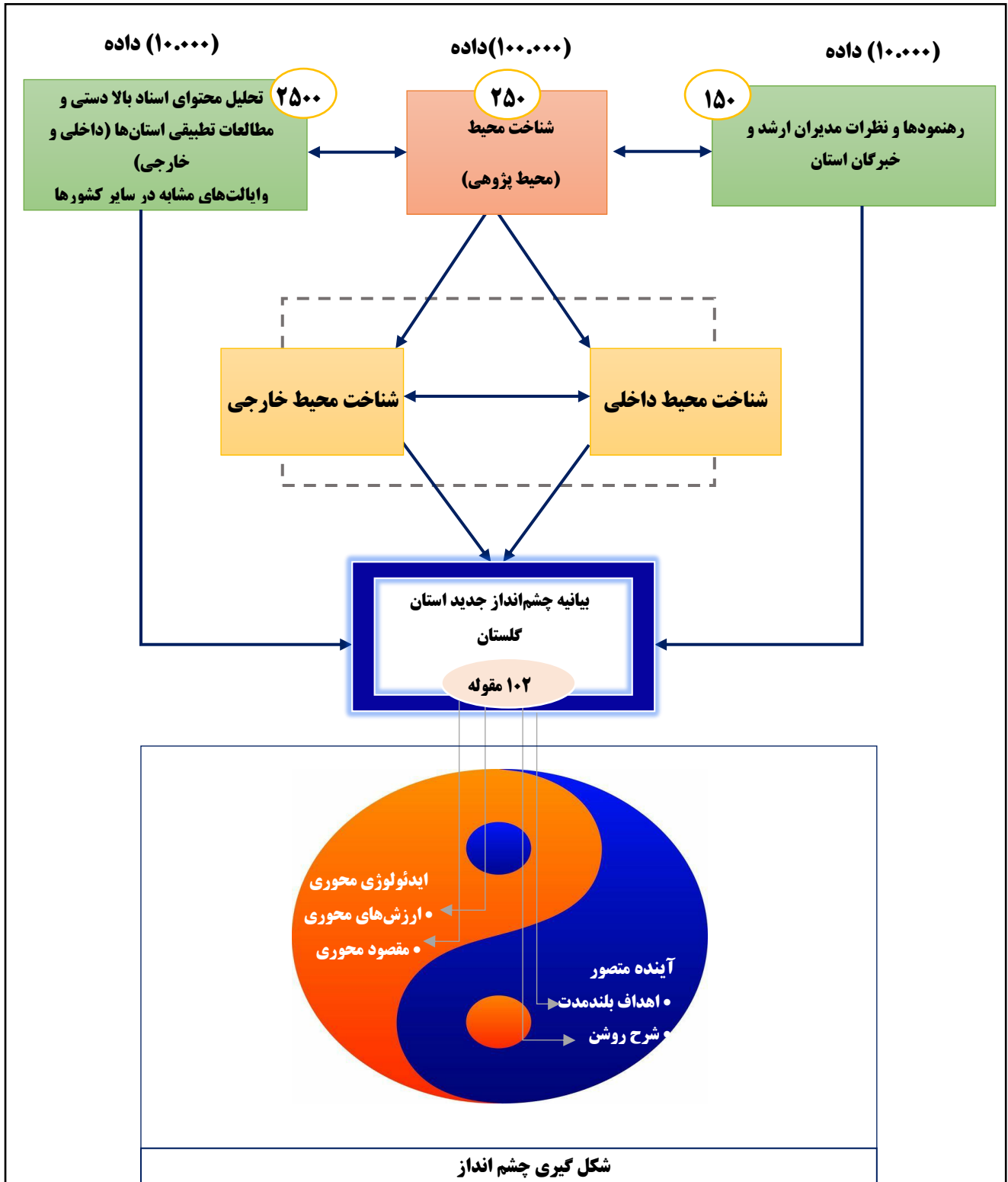
³ 10-To-30-Year Audacious Goal

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



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

همچنین جهت روشن شدن مسیر انتقال داده ها، اطلاعات، مسائل و موضوعات استراتژیک، مضامین و مقوله ها به مدل شکل گیری چشم انداز (کالینز و پوراس) نمودار تلفیقی (نمودار ۳-۳) در صفحه بعد ارائه شده است. در جدول شماره ۲-۳ نیز مقوله های ۱۰۲ گانه حاصل از محیط پژوهی، مطالعات تطبیقی، تحلیل محتوای اسناد بالادستی و اخذ نظرات مدیران ارشد و خبرگان استان بر اساس ماهیت خود به ۴ گروه نظریه کالینز و پوراس تفکیک و تقسیم شده اند.



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

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

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

ردیف	مقوله ها (ادغام شده)	ارزش های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق انگیز	منابع و مآخذ
۲۶	سهم پایین بخش تعاونی در توسعه استان	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۷	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	استقرار نظام ارزیابی عملکرد	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۹	حاکمیت نگرش جزیره ای در دستگاه های اجرایی استان	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۰	شکاف نسلی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۱	فقدان چشم انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان (برنامه محوری)	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۲	همگرایی قومی - مذهبی	*	*		*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	توسعه کیفی آموزش + گسترش کمی و بی رویه بخش آموزش	*	*			اسناد بالادستی
۳۴	فناوری اطلاعات و ارتباطات + ضعف زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات استان	*	*			اسناد بالادستی
۳۵	توسعه گردشگری + ضعف استان در استفاده از ظرفیت های گردشگری استان	*	*		*	اسناد بالادستی
۳۶	حکمرانی خوب + حکمرانی نامناسب	*	*		*	اسناد بالادستی
۳۷	سلامت جسمی و روانی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۸	توسعه زیرساخت های حمل و نقل + ضعف زیرساخت های حمل و نقل	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۹	توسعه ورزش های همگانی و قهرمانی + ورزش همگانی و قهرمانی	*	*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۰	اشتغال زایی و کارآفرینی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴۱	توسعه روستایی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۲	توسعه تجارت بین الملل + توسعه بازارهای بین المللی + ضعف زیرساخت های صادراتی استان + تسهیل تجارت بین الملل	*	*		*	اسناد بالادستی
۴۳	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی + خصوصی سازی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۴	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش + عدم توجه به مزیت های استان و زنجیره غذایی در دامپروری استان +	*	*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۵	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی + ضعف استان در استفاده از ظرفیت های نفت و گاز	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۶	امنیت و سلامت اجتماعی	*	*			اسناد بالادستی

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان+ اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۳	توسعه متوازن و هدفمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۴	افزایش سرمایه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + ایثارگران
۱۵	مدیریت تغییر اقلیم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش آب + 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	اقتصاد کلان- 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	اقتصاد کلان- 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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبرزی پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد + حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + محیط زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیر گذاری بر روند تصمیم گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل و نقل	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن
۴۹	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۰	امنیت غذایی	اسناد بالادستی	کشاورزی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + بخش آب
۵۱	توسعه برند استان	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + توازن منطقه‌ای + بودجه و مالیه عمومی + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی
۵۵	توسعه دولت الکترونیک	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان - 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، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۶۱	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری + نظام پولی و بانکی
۶۲	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۳	مدیریت بهینه فضای مجازی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۴	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۶۵	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + حقوقی و قضایی
۶۶	مدیریت رژیم حقوقی دریای خزر	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی
۶۷	بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۶۸	گسترش حمایت از مالکیت معنوی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حقوقی و قضایی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی 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، خصوصی سازی 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، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۷۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + محیط کسب و کار، خصوصی سازی 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 آسیب پذیر
۷۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی 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، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۷۸	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان - علم و فناوری، آموزش عمومی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۷۹	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

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 میسرود سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری با تکیه بر استراتژی میسران و اصلی «تجارت
جهانی مبتنی بر مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

با استفاده بهینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی
خوب استانی؛ توسعه یافته، متحد سالم، کار آفرین، اشتغال زا، تاب آور و رقابت پذیر، مستقیم.
با بر خور داری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهروزی
مادی و معنوی» کاری کنیم.

تجمر: در لغت نامه دهخدا تجمر به معنی فراهم آمدن قوم، فراهم آمدن مردم، واداشته شدن لشکر در
ثغر/ثغور/ سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



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

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

تشریح می کند:



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

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

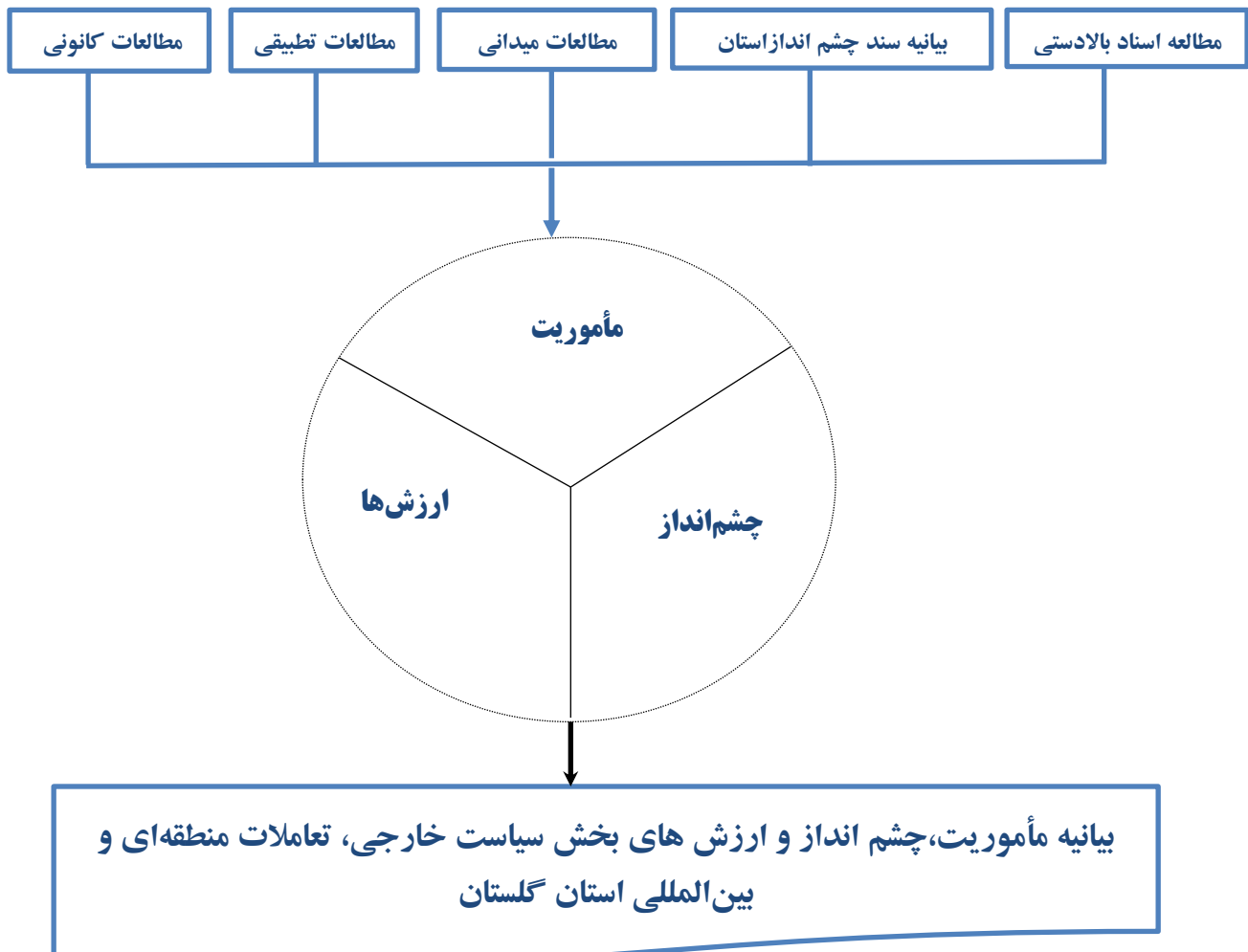
استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

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

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

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان

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



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان

گلستان

¹ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

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

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

- قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سند تحول دولت مردمی
- بیانیه گام دوم انقلاب
- قانون وظایف وزارت امور خارجه
- 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی هستند، شناسایی و جمع بندی می شوند.

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

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که وجود «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» در آن ها فعالیت می کند، نیاز کشور و استان به خدمات و محصولات آن مشخص می شود. بررسی نیاز خدمت گیرندگان در دامنه جغرافیایی، وجود «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» را در تأمین خدمات مورد نیاز آن ها تبیین می کند. معمولاً سازمان ها و بخش ها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می پردازند. استفاده از گزارش های 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» چیست؟ در این مطالعه مأموریت و چشم انداز سایر بخش ها و سازمان های مشابه داخلی و یا خارجی مورد بررسی قرار گرفته و از تجارب برنامه ریزی در آن ها استفاده می شود. معیار واحد یا جهان شمولی برای تعیین ترکیب مناسب از بخش ها (سازمان ها) مشابه وجود ندارد. به طور تجربی، پیشنهاد می شود در انتخاب بخش ها (سازمان 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها مشخص می شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب نظران مطابق کاربرگ های طراحی شده اخذ می شود.

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

۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی

برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۶-۳ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون یابی و نهایتاً تعیین مقوله های آن ها، مقوله های نهایی در جدول شماره ۹-۳ فهرست شده است.

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور	۱۳۹۶
۲	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۳	بیانیه گام دوم انقلاب	۱۳۹۷
۴	قانون وظایف وزارت امور خارجه	۱۳۶۴

۲-۲-۳) سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

همان گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله های سند چشم انداز استان به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع تهیه سند بخشی سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان، تکیه اصلی به محیط پژوهی بوده است، از این رو با استخراج مضامین مرتبط به این بخش اسناد زیر مطابق جدول ۳-۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۱-۳ فهرست شده است.

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش اقتصاد کلان	۱۴۰۱
۲	ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE)	۱۴۰۱
۳	ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE)	۱۴۰۱
۴	نظرسنجی خبرنگاران	۱۴۰۱

۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی

برای کنکاش در اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی و الگوبرداری از آنها اسناد زیر مطابق جدول ۸-۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۲-۳ فهرست شده است.

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Ministry For Foreign and European Affairs, Malta`s Foreign Policy Strategy 2022-2023.	2022	جمهوری مالت
۲	Strategic Action Plan 2019 -2023, Government Of Maldives.	2019	جمهوری مالدیو
۳	Foreign and Security Policy Strategy 2022, Denmark, Ministry of Foreign Affairs.	2022	دانمارک
۴	Estonian Foreign Policy Strategy 2030, Ministry of Foreign Affairs.	2020	جمهوری استونی
۵	Polish Foreign Policy Strategy, Ministry of Foreign Affairs Republic of Poland 2017-2021.	2017	جمهوری لهستان
۶	Foreign Action Strategy 2021-2024, Spain.	2021	اسپانیا
۷	Strategic Plan 2020-2024, European Commission.	2020	اروپا
۸	A Strategy for European Union Foreign Policy, European Union Institute for Security Studies, 2010.	2010	اروپا

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

۱-۴-۲-۳) استراتژی بخش سیاست خارجی مالت، وزارت امور خارجه و اروپا ۲۰۲۲-۲۰۲۳

سیاست خارجی مالت (Malta's foreign policy) در طول سالیان متمادی تحت تأثیر وقایعی که پیش از استقلال این کشور و همچنین تحولات قانون اساسی که از آن زمان به بعد رخ داده است، شکل گرفته و پرورش یافته است. سیاست خارجی مالت بیانگر روح ملتی است که قادر به توسعه ساختارهای قدرت خود از طریق تفکر دیالکتیکی است که ارزش‌های جدا نشدنی خود را شکل می‌دهد. ارزش بی طرفی مندرج در قانون اساسی ما و عضویت ما در اتحادیه اروپا هر دو در زمان معرفی، بحث برانگیز تلقی می‌شدند، اما اکنون هر دو جزء جدایی ناپذیر موقعیت ما در جبهه بین المللی در نظر گرفته می‌شوند. از آنجا که سیاست خارجی باید در خدمت منافع مالت و شهروندان آن باشد و ترویج ارزش‌ها، باورها و هویت ما ضروری است، به سرمایه‌گذاری در روابط قوی دوجانبه و چندجانبه با تمام مناطق جهان با روحیه همکاری برای یکپارچگی، رفاه و ثبات ادامه می‌دهیم.

بیانیه مأموریت

سیاست خارجی مالت برای خدمت به ملت و شهروندان، در هر کجا که باشند، ساخته شده است.

ارزش‌های محوری

- بی طرفی
- احترام
- صلح
- دموکراسی
- مبارزه با تروریسم
- پذیرش تنوع
- مبارزه با قاچاق انسان و مواد مخدر
- رعایت حقوق بین الملل

سه هدف استراتژیک ذیل جهت گیری سیاست خارجی مالت را تا سال ۲۰۲۳ تعیین می‌کنند.

۱. حمایت از ارزش‌ها، رفاه و سعادت شهروندان مالتا

۲. ترویج صلح، امنیت و گفتگو

۳. به حداکثر رساندن فرصت‌ها برای نفوذ در مناطق استراتژیک و مجامع چندجانبه.

۲-۴-۲-۳) برنامه راهبردی جمهوری مالدیو ۲۰۲۳-۲۰۱۹

سیاست خارجی مالدیو براساس اصول چندجانبه گرایی مندرج در منشور سازمان ملل متحد و تعامل بین المللی با شرکای خارجی آن برای دستیابی به امنیت اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی استوار است. سیاست خارجی مالدیو مبتنی بر دیپلماسی آب و هوا، دموکراسی و حقوق بشر خواهد بود. اولویت های اصلی سیاست در این زیربخش شامل ایجاد همکاری های دوجانبه و چندجانبه، تقویت روابط با کشورهای منطقه اقیانوس هند برای تأمین صلح و امنیت در اقیانوس هند، ارتقاء دیپلماسی تجاری و حفظ منافع اقتصادی کشور، بهبود خدمات کنسولی در خارج از کشور و افزایش استانداردهای حرفه ای است.

سیاست ها

۱. تقویت تعاملات دوجانبه و چند جانبه برای حفظ حاکمیت و تمامیت ارضی؛
۲. بهبود و تقویت روابط دیپلماتیک با کشورهای منطقه اقیانوس هند به منظور تضمین صلح و امنیت در اقیانوس هند؛
۳. تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری؛
۴. ارائه خدمات کنسولی با کیفیت و کارآمد به مالدیوی ها در خارج از کشور؛
۵. ایجاد یک سرویس (خدمات) خارجی حرفه ای.

۳-۴-۲-۳) برنامه راهبردی سیاست خارجی و امنیتی وزارت امور خارجه دانمارک ۲۰۲۲

با استراتژی سیاست خارجی و امنیتی، ما مسیری را برای سیاست خارجی و امنیتی دانمارک در سال های پیش رو تعیین می کنیم. به عنوان پاسخی به جهانی غیرقابل پیش بینی، این استراتژی قطب نمای ارزشی جدیدی را ارائه می کند که مسیری را برای انتخاب های دشوار ارائه می دهد. چالش های خاص می آیند و می روند، اما ارزش های ما پایدار است؛ بنابراین، با ارزش های خود به عنوان یک راهنما، می توانیم به بهترین نحو منافع دانمارک را پیش ببریم و از امنیت، رفاه و انسجام اجتماعی دانمارک محافظت کنیم. سیاست خارجی دانمارک نباید به شدت در تناقض کاذب بین منافع و ارزش های ما قرار گیرد. ما در حال تعیین مسیری هستیم که با مبارزه برای ارزش هایمان، منافع خود را ارتقاء دهیم.

دیپلماسی ارزش (Value diplomacy) صدای قوی برای دانمارک در جهان: دانمارک باید قوی تر در مبارزه برای قوانین مشترک، ارزش های دموکراتیک و احترام به حقوق بشر شرکت کند.

دیپلماسی ایمنی (Safety diplomacy) دنیای امن تر که برای دانمارکی ها امنیت ایجاد می کند: ایمنی و امنیت برای دانمارک و کل قلمرو دانمارک محافظت از کشور در برابر جریان هایی است که ارزش ها، آزادی و انسجام آن را تهدید می کند.

دیپلماسی آب و هوا (Climate diplomacy) دانمارک به عنوان یک ابرقدرت سبز: بحران آب و هوا باید بررسی شود و به دوران سوخت های فسیلی پایان داده شود. جنگ آب و هوا یک قرارداد نسلی است که نباید آن را بشکنیم و همچنین یک تعهد جمعی برای اتحاد در قبال مردم جهان است. تغییرات آب و هوایی همچنین یک بحران ایمنی ایجاد می کند. وقتی مبارزه برای منابع طبیعی کمیاب، تشدید شود، به دنبال خود تنش های سیاست امنیتی را تشدید می کند. فشار ناشی از مهاجرت زمانی که معیشت مردم از بین می رود افزایش می یابد.

دیپلماسی مهاجرت (Migration diplomacy) پاسخی قوی به فشار مهاجرت و پناهندگان: مردم نباید در جستجوی آینده ای بهتر در اروپا و دانمارک جان خود را به خطر بیندازند. در عوض باید از امکان زندگی امن با چشم انداز و حقوق آینده در مکان هایی که در آن زندگی می کنند، اطمینان حاصل شود. هنگامی که به پناهندگان در مناطق همسایه، در بحران و درگیری کمک می کنیم، سریعتر و به روشی بهتر به مردم بیشتری کمک کرده ایم.

۴-۲-۳) استراتژی ۲۰۳۰ سیاست خارجی وزارت امور خارجه استونی

استراتژی سیاست خارجی برای اولین بار تدوین شده است و فعالیت های سیاست خارجی دولت را تا سال ۲۰۳۰ پوشش می دهد. این استراتژی به منظور اطمینان از پیشبرد منافع استونی در یک محیط در حال تغییر، توسعه یافته است. وظیفه سیاست خارجی استونی تضمین امنیت و رفاه دولت و شهروندان آن و حفاظت از منافع آنها در روابط بین المللی است. سیاست خارجی منسجم و در هم تنیده با سایر حوزه ها است و موفقیت کلی آن به وضوح و عملکرد اصول همکاری بین همه بازیگران از جمله بخش خصوصی و دولتی و جامعه مدنی بستگی دارد. سیاست خارجی استونی مبتنی بر ارزش ها و اصول مندرج در قانون اساسی جمهوری استونی و قوانین بین المللی، احترام به دموکراسی و آزادی از جمله آزادی وجدان، مذهب و اندیشه، اقتصاد بازار، حقوق بشر و حاکمیت قانون است. این وظیفه ما به عنوان یک ملت است که در افزایش رفاه جهانی و کاهش فقر و رنج مشارکت داشته باشیم.

اهداف کلی سیاست خارجی شامل موارد زیر است:

۱. حفظ مردم استونی، زبان و فرهنگ استونیایی در طول اعصار و همچنین تقویت حاکمیت و استقلال جمهوری استونی در روابط بین الملل؛
۲. افزایش رفاه در استونی و حفاظت از منافع جامعه استونی در خارج از کشور؛
۳. مشارکت فزاینده استونی در توسعه پایدار جهانی؛

نقاط قوت

۱. محیط تجاری پایدار و شرکت های فعال استونیایی؛
۲. امنیت داخلی قوی؛
۳. رشد اقتصادی و افزایش رفاه؛
۴. انعطاف پذیری، نوآوری، تصمیم گیری سریع و بوروکراسی کم؛
۵. تصویر جهانی مثبت در زمینه های خاص مانند امنیت سایبری، دولت الکترونیک، آموزش و پژوهش، گردشگری، فرهنگ و حکمرانی انعطاف پذیر؛
۶. محیط طبیعی و زندگی استونی، تولید مواد غذایی پایدار، بخش های کشاورزی و شیلات مدرن که به طور فزاینده ای با زنجیره های تأمین غذا و اقتصاد زیستی جهانی ادغام می شوند؛
۷. افزایش علاقه مردم و شرکت های استونیایی به امور جهانی
۸. اتحاد قوی و رعایت تعهدات بین المللی در زمینه سیاست امنیتی و دفاعی
۹. شبکه های بین المللی فعال، شبکه نمایندگی های خارجی استونی، تماس های خارجی دولت و شرکت ها از جمله در کشورهایی که استونی هیچ مأموریت خارجی ندارد.

۴-۲-۳) استراتژی سیاست خارجی وزارت امور خارجی لهستان ۲۰۲۱-۲۰۱۷

تغییرات پویا در محیط بین المللی و تغییرات عمیق تمدنی مستلزم تأمل عمیق استراتژیک در جایگاه و نقش لهستان در جهان معاصر است. این به نوبه خود باید به یک چشم انداز بلندپروازانه و در عین حال واقع بینانه از اهداف، وظایف و ابزار سیاست خارجی لهستان تبدیل شود. اصل اساسی این دیدگاه این است که روابط بین الملل قلمرو دولت های مستقل است و دولت ها این حاکمیت را حفظ می کنند حتی زمانی که در اشکال مختلف همکاری می کنند. با این حال، واضح است که هیچ کشوری - هر چقدر هم که قدرتمند باشد - نمی تواند به تنهایی سیاست های خود را به طور مؤثر دنبال کند. کشورها باید به طور مشترک عمل کنند، به ویژه اگر دارای منافع و ارزش های مشترک قوی باشند.

با توجه به این مفروضات، مفهوم سیاست خارجی چندساله باید به پنج سؤال اصلی پردازد:

۱. چگونه می توان امنیت لهستان را با توجه به عدم اطمینان روزافزون و غیرقابل پیش بینی بودن محیط بین المللی آن تضمین کرد؟

۲. چگونه می توان یک محیط بین المللی را که برای رشد اجتماعی و اقتصادی پر جنب و جوش است حفظ کرد؟

۳. چگونه می توان جایگاه بالای جهانی اتحادیه اروپا را تحکیم و احیا کرد؟

۴. چگونه می توان از ثبات همسایگی نزدیک لهستان اطمینان حاصل کرد؟

۵. چگونه می توان بر تغییرات عمده تمدنی - جهانی شدن، شهرنشینی، تغییرات عمیق جمعیتی در سراسر

جهان - سرمایه گذاری کرد تا قفل رشد اقتصادی را باز کند و به پیشرفت تمدنی منجر شود؟

برای دستیابی به این اهداف، لهستان باید اقدامات متعددی را به صورت فردی و با همکاری متحدان و شرکا انجام دهد و در عین حال بسیاری از ابعاد روابط بین الملل را در نظر بگیرد. براین اساس، اهداف سیاست خارجی لهستان برای سال های ۲۰۱۷-۲۰۲۱ بر سه اولویت به هم پیوسته متمرکز خواهد بود:

۱. امنیت: توسعه قابلیت های دفاعی خود لهستان، تقویت موقعیت لهستان در ناتو و اتحادیه اروپا، دنبال کردن یک سیاست فعال منطقه ای؛

۲. رشد: تلاش های بین المللی برای ارتقاء رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی؛

۳. جایگاه بالا: شکل دادن تصویری مثبت از لهستان و تقویت اعتبار آن در اروپا و در سطح جهانی.

۶-۴-۳) استراتژی سیاست خارجی اسپانیا ۲۰۲۱-۲۰۲۴

استراتژی سیاست خارجی در صدد ایجاد خطوط اساسی، اصول و ابزارهایی است که اقدامات خارجی اسپانیا را برای سال های ۲۰۲۴-۲۰۲۱ هدایت می کند. طراحی استراتژی مبتنی بر تشخیص واقعیت های کنونی یک سناریوی جهانی جدید است که نقطه عطف آن شیوع همه گیری کووید ۱۹ و روندهای زیربنایی تأثیرگذار بر وضعیت بین المللی است که با این همه گیری تسریع خواهد شد. هدف این استراتژی کمک به بهبود اقدامات خارجی اسپانیا در زمان تغییرات شتابان است.

خط مشی های اساسی

حقوق بشر، دموکراسی، امنیت، فمینیسم و تنوع به عنوان نقاط مرجع؛

یک اقتصاد و جامعه جهانی، یکپارچه، عادلانه؛

سیاره ای پایدارتر، انعطاف پذیرتر، قابل سکونت تر و سبزتر؛

یکپارچگی منطقه‌ای و چندجانبه گرایی تقویت شده.

۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی ۲۰۲۴-۲۰۲۰، کمیسیون اروپا

سرویس ابزارهای سیاست خارجی (FPI) یک بخش از کمیسیون اروپا است. هدف این سرویس، استفاده استراتژیک از ابزارهای مالی خارجی تحت مدیریت خود، در همسویی کامل با اهداف و منافع سیاسی گسترده‌تر اتحادیه اروپا و در نتیجه کمک به تقویت رهبری و نفوذ اتحادیه اروپا در جهان خواهد بود. وظیفه اصلی سرویس ابزارهای سیاست خارجی این است که سیاست خارجی اتحادیه اروپا را - سریع و انعطاف پذیر - در یک رویکرد مبتنی بر سیاست وارد عمل کند. این سرویس به جنبه های نظارتی و مالی سیاست خارجی اتحادیه اروپا می‌پردازد و به عنوان اولین پاسخ دهنده به نیازها و فرصت‌های سیاست خارجی عمل می‌کند.

مأموریت

مأموریت سرویس ابزارهای سیاست خارجی این است که سیاست خارجی اتحادیه اروپا را سریع و انعطاف پذیر در یک رویکرد سیاست محور و یکپارچه به اجرا درآورد و از این طریق از دستیابی به اهداف سیاست خارجی و امنیتی مشترک (به ویژه در مورد پیشگیری از درگیری و صلح، دموکراسی و حاکمیت قانون، کرامت انسانی و اعمال نفوذ اتحادیه اروپا در جهان) حمایت کند. این سرویس نقش مهمی در پیوند بشردوستانه-صلح-توسعه ایفا می‌کند.

هدف اصلی

اروپای قدرتمندتر در جهان

این هدف کلی چندین بعد از سیاست‌های خارجی اتحادیه اروپا از قبیل همسایگی و گسترش، مدیریت بحران بشردوستانه، توسعه و همکاری بین‌المللی را در بر می‌گیرد.

۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی سیاست خارجی اتحادیه اروپا ۲۰۱۰، مؤسسه مطالعات امنیتی اتحادیه اروپا

گزارش مؤسسه مطالعات امنیتی اتحادیه اروپا EUISS برای سال ۲۰۱۰ به دنبال آن است تا مشخص کند که اصول اساسی سیاست خارجی اتحادیه اروپا چه باید باشد و چگونه باید آنها را در مجموعه‌ای از حوزه‌های اولویت به کار برد.

توصیه‌های مندرج در این گزارش برای مسیر آتی اقدام خارجی اتحادیه اروپا را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱. ایجاد یک نظم جهانی چندجانبه

۱-۱: پیوند صلح و عدالت بین‌المللی با امنیت انسانی

۲-۱: خلع سلاح اتمی

۳-۱: تغییرات آب و هوایی (اقلیم)

۲. شکل دادن به یک نظم اروپایی: اتحادیه اروپا و همسایگان نزدیک آن

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

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

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

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

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

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.

^۱ focus group

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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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^۱ نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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^۲ سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان) نشان دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم انداز به این پرسش پاسخ داده می شود: که «ما می خواهیم چه بشویم؟». «چشم انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت هایی خاص می شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می کند و چشم انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت های سازمان را مشخص می کند.

¹ Mission

² Vision

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

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

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

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

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

۳. **مشتری/ارباب رجوع:** باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص

^۱ Values

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 سیاست

خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 آن ها 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان) به عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

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

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

مدیران، کارکنان و گروه های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان ها برای اشاعه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می کنند.

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان همکاری لازم را دارند.

شورای راهبری تدوین اسناد بخشی: متشکل از استاندار، معاونین استاندار، رؤسا 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

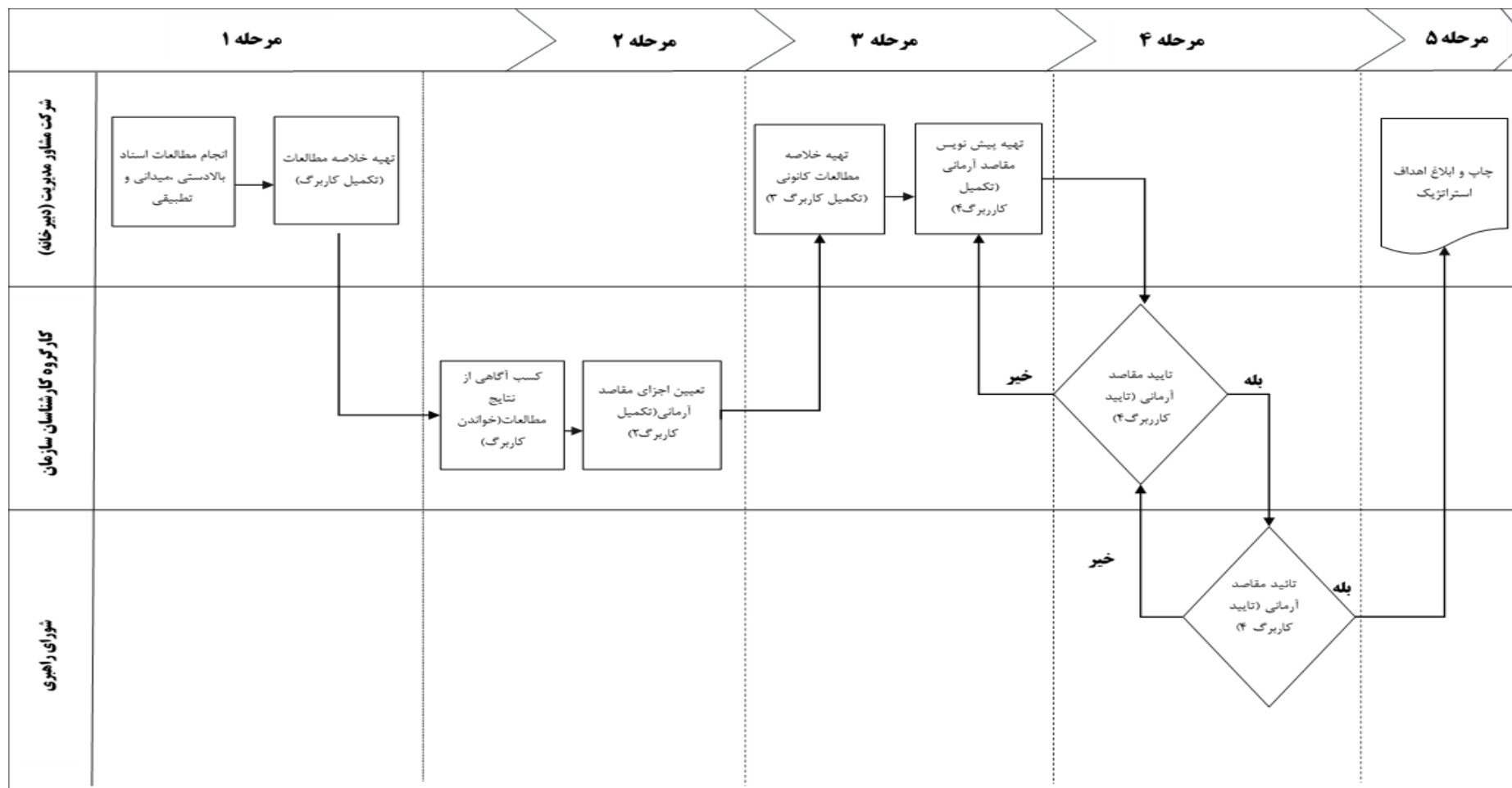
کمک می کند. همچنین مضامین و مقوله های شناسایی شده در گروه کانونی نیز به عنوان یکی از ورودی های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می گیرد.

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 این صورت 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 تأیید شورای راهبری قرار گیرد؛ بنابراین، نتایج کاربرگ شماره ۴ به آن ها ارائه شده و اجماع نظرات در مورد آن حاصل و در صورت لزوم جرح و تعدیل می شود.

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

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

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

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



شکل ۴-۳: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

مطابق شکل ۴-۳ نظریه‌پردازی داده بنیاد مبتنی بر ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می‌شوند.

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

^۱ Grounded Theory

^۲ Barney Glaser

^۳ Anselm Strauss

^۴ Open Coding

^۵ Axial Coding

^۶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

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

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

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

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

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

^۱ Content Categories

با فرضیه‌ها در ارتباط هستند و در مواردی می‌توان گفت همان فرضیه‌ها هستند که در قالب شاخص‌ها و معرف‌ها ترجمه شده‌اند. بنابراین از گفتارهای بالا، اهمیت مقولات و واحدها معلوم می‌شود و محقق باید در طراحی آن‌ها دقت بیشتری به خرج دهد.

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

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

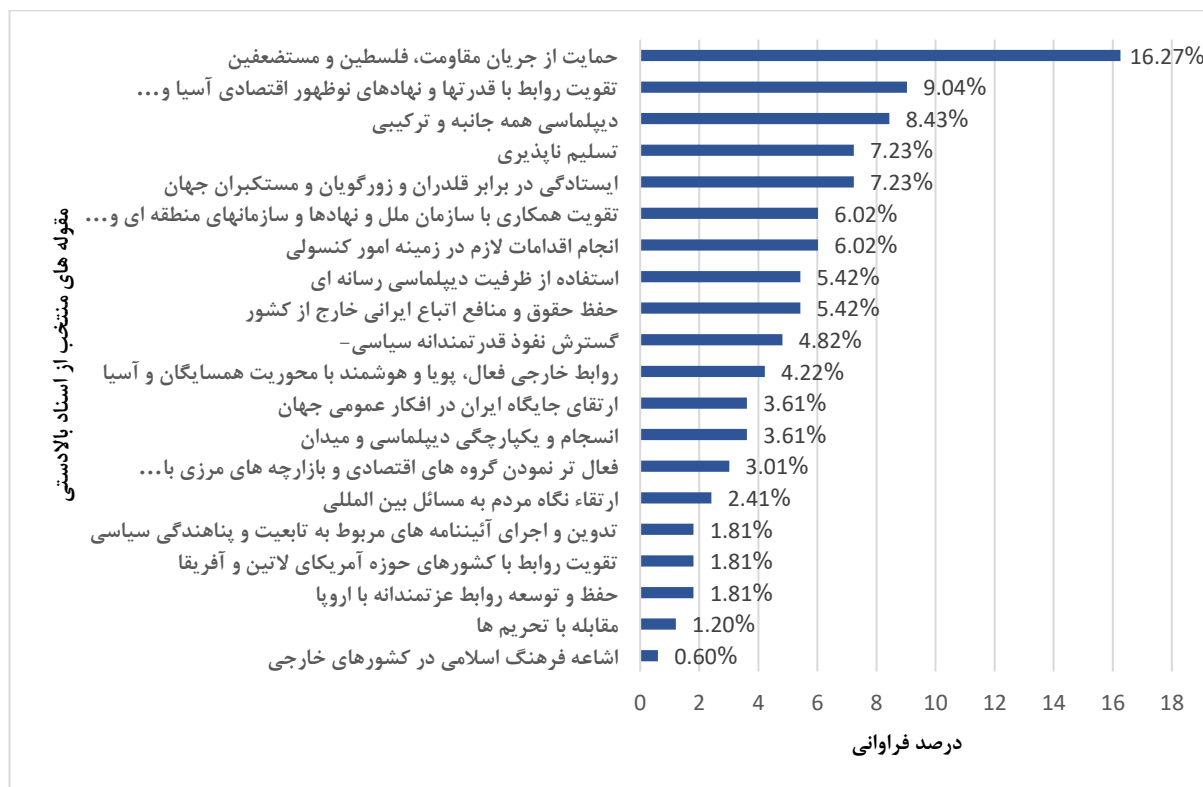
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۰ 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	حمایت از جریان مقاومت، فلسطین و مستضعفین	۲۷
۲	تقویت روابط با قدرتها و نهادهای نوظهور اقتصادی آسیا و همسایگان	۱۵
۳	دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی	۱۴
۴	ایستادگی در برابر قدران و زورگویان و مستکبران جهان	۱۲
۵	تسلیم ناپذیری	۱۲
۶	انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی	۱۰
۷	تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمانهای منطقه ای و بین المللی	۱۰
۸	حفظ حقوق و منافع اتباع ایرانی خارج از کشور	۹
۹	استفاده از ظرفیت دیپلماسی رسانه ای	۹
۱۰	گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی-	۸
۱۱	روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا	۷
۱۲	انسجام و یکپارچگی دیپلماسی و میدان	۶
۱۳	ارتقای جایگاه ایران در افکار عمومی جهان	۶
۱۴	فعال تر نمودن گروه‌های اقتصادی و بازارچه‌های مرزی با همسایگان	۵
۱۵	ارتقاء نگاه مردم به مسائل بین المللی	۴
۱۶	حفظ و توسعه روابط عزتمندانه با اروپا	۳
۱۷	تقویت روابط با کشورهای حوزه آمریکای لاتین و آفریقا	۳

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱۸	تدوین و اجرای آئیننامه های مربوط به تابعیت و پناهندگی سیاسی	۳
۱۹	مقابله با تحریم‌ها	۲
۲۰	اشاعه فرهنگ اسلامی در کشورهای خارجی	۱



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان از اسناد بالادستی

حمایت از جریان مقاومت، فلسطین و مستضعفین با ۱۶.۲۷٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در مقوله‌های بررسی شده در اسناد بالادستی به خود اختصاص داد. هرچند نگاه جمهوری اسلامی ایران در سیاست خارجی خویش در قبال مقاومت اسلامی و نهضت‌های آزادی‌بخش، نگاهی کاملاً انسان‌دوستانه و در راستای انجام وظایف ایدئولوژیکی — مکتبی است، اما این موضوع هیچگونه مغایرتی با تأمین امنیت و منافع ملی جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منطقه ندارد. از دیدگاه دینی هم، در لزوم مبارزه با ظالم و حمایت از مظلوم هرگز تردیدی وجود ندارد. عموم انبیای الهی با قدرت‌های مستکبر زمان خویش مبارزه کرده‌اند و عده‌ای نیز در این راه سر و جان باخته یا حبس و تبعید شده‌اند و محرومیت‌های مختلف را چشیده‌اند. مبارزه‌های پیامبر عظیم‌الشأن اسلام با ظالمان و مشرکان به زندگی پس از رسالت ایشان رنگی دیگر بخشیده بود. اگرچه بعضی از این پیکارها مقدمه

دعوت اسلام بود و از مبارزه‌های عقیدتی سرچشمه می گرفت؛ اما مبارزه با کسانی که با تجاوز، حقوق انسان‌های دیگر را پایمال می کنند در تاریخ ادیان الهی و آموزه‌های دینی نا آشنا نیست.

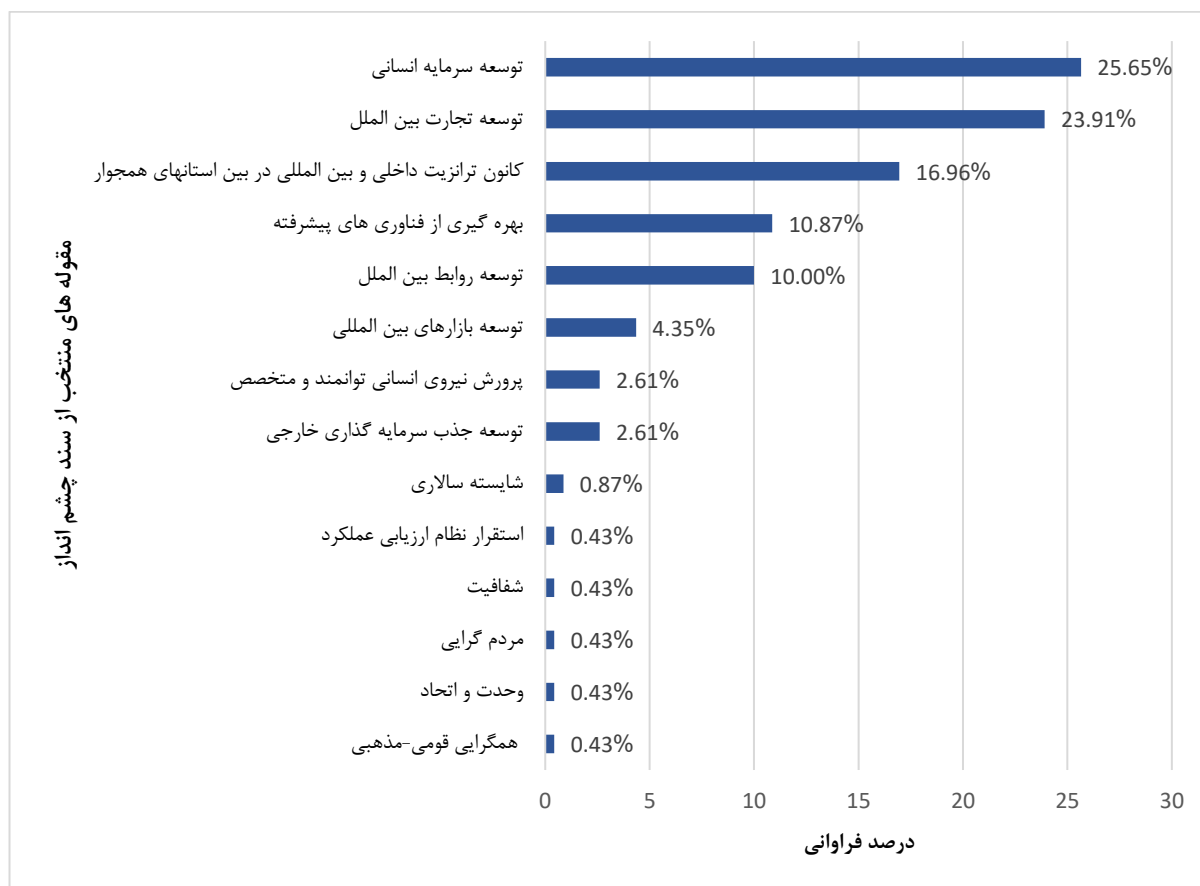
انقلاب اسلامی ایران دارای دستاوردهای زیادی در ابعاد مختلف داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی بوده است که یکی از دستاوردهای آن، تقویت نهضت‌های آزادی‌بخش و جبهه مقاومت اسلامی بوده که منشأ تحولاتی بویژه در قضیه فلسطین بعنوان اصلی‌ترین دغدغه جهان اسلام در این یک قرن اخیر بوده است، بطوری که مقاومت اسلامی لبنان با حمایت محور مقاومت شامل نظام سوریه، گروه‌های مقاومت فلسطینی و رهبری جمهوری اسلامی ایران توانسته ضربات سنگینی را بر رژیم صهیونیستی وارد کرده و امروز نیز تهدید جدی برای امنیت این رژیم تبدیل شود. برای استمرار و تحکیم این دستاورد مهم که به معنای مبارزه با ظالم و دولت‌های استکباری و دست‌نشانده‌های آن‌ها در منطقه است، رهبر معظم انقلاب اسلامی با تأسی از مبانی اسلامی - قرآنی و آرمان‌های انقلاب اسلامی و اندیشه‌های امام راحل (رضوان الله) و جهت تحقق مبانی قانون اساسی در این زمینه و همچنین تأمین امنیت و منافع ملی نظام دینی که در حقیقت منافع اسلام است، بر حمایت همه جانبه از جبهه مقاومت اسلامی تأکید داشته و عموم ملت‌های مسلمان و دولت‌های اسلامی را به این امر مهم فرا می خوانند. لذا حمایت از گروه‌های مقاومت، فلسطین و مستضعفین جهان نه تنها به منزله وظیفه‌ای دینی و شرعی بلکه بعنوان راهبردی مهم در جهت ارتقاء امنیت کشور و دور نمودن نیروهای متخاصم از مرزهای ایران اسلامی ضروری است (قهفرخی و سلیمانی، ۱۳۹۹).

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

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

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۲	توسعه تجارت بین الملل	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۵۵
۳	کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۳۹
۴	بهره‌گیری از فناوری های پیشرفته	اهداف راهبردی	۲۵
۵	توسعه روابط بین الملل	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۲۳
۶	توسعه بازارهای بین المللی	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۱۰
۷	توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی	اهداف راهبردی	۶
۸	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف راهبردی	۶
۹	شایسته سالاری	ارزش های محوری	۲
۱۰	همگرایی قومی-مذهبی	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۱
۱۱	وحدت و اتحاد	ارزش های محوری+ شرح شوق انگیز	۱
۱۲	مردم گرایی	ارزش های محوری	۱
۱۳	شفافیت	ارزش های محوری	۱
۱۴	استقرار نظام ارزیابی عملکرد	اهداف راهبردی	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی از سند چشم‌انداز استان گلستان در اقی ۱۴۰۴

در بررسی های انجام شده، توسعه سرمایه انسانی با ۲۵.۶۵٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله های مطالعه شده در سند چشم انداز به خود اختصاص داد تا بر اهمیت نیروی انسانی در فعالیت های حساس وزارت امور خارجه تاکید نماید. با توجه به پیشرفت علم و فناوری و قرار گرفتن در عصر دانش، نیروی انسانی بعنوان سرمایه سازمانی مطرح و مدیریت و بکارگیری مطلوب و کیفی این سرمایه از اهمیت ویژه و روزافزونی نسبت به اعصار گذشته برخوردار بوده و منجر به اثربخشی و بهره‌وری هرچه بیشتر سازمان‌ها خواهد شد. مدیریت منابع انسانی به این دلیل مهم است که بدون دستیابی به کارایی کارکنان، سازمان متوقف و نهایتاً با شکست مواجه می‌شود. در دستگاه‌های حساس حاکمیتی، این اهمیت دوچندان می‌شود و به تبع آن، نحوه بکارگیری این منابع از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد. وجود هماهنگی بین زیرسیستم‌های منابع انسانی، هسته اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است (جزنی، ۱۳۸۹).

برابر تصریح صورت گرفته در قانون اساسی کشور، سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران بر اساس نفی هرگونه سلطه‌جویی و سلطه‌پذیری، حفظ استقلال همه‌جانبه و تمامیت ارضی کشور، دفاع از حقوق همه مسلمانان و عدم تعهد در برابر قدرت‌های سلطه‌گر و روابط صلح‌آمیز متقابل با دول غیر محارب استوار است. موفقیت وزارت امور خارجه بعنوان متولی اصلی اجرای سیاست مذکور منوط به دارا بودن نیروی انسانی توانمند، بصیر و انقلابی با ویژگی‌های خاصی است. حصول اطمینان از تحقق ویژگی‌های مذکور در نیروی انسانی این وزارت خانه، نیازمند دارا بودن ملاک و معیار سنجش بکارگیری کیفی کارکنان است تا مبنای اقدام مسئولین مربوطه قرار گیرد (حسن بیگی و همکاران، ۱۳۹۶).

به همین دلیل بخش سیاست خارجه استان گلستان باید در تلاش باشد تا با جذب و ارتقاء نیروی انسانی، به افزایش کارایی و بهره‌وری فعالیت‌های این بخش در استان و کشور کمک نماید.

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

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۷ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۷ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله‌های منتخب بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی
۲	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان
۳	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۴	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین و ...)
۵	خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی
۶	جنبش‌های اجتماعی
۷	پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...)
۸	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)
۹	کریدور شمال-جنوب -
۱۰	تجارت و اقتصاد جهانی
۱۱	روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه ای
۱۲	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه)
۱۳	برخورداری از دریا، دریاچه، چشمه‌ها، تالاب و رودخانه ...
۱۴	قاچاق مواد مخدر
۱۵	برخورداری از مرز بین المللی
۱۶	برخورداری از اقلیم متنوع
۱۷	جاذبه‌های گردشگری
۱۸	مناطق آزاد و ویژه
۱۹	امنیت اطلاعات و فضای سایبری
۲۰	صنعت سخت‌افزار-ICT
۲۱	پایگاه‌های داده
۲۲	شبکه فیبر نوری
۲۳	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها
۲۴	ارتباطات ماهواره‌ای
۲۵	قانون‌مداری
۲۶	حقوق بشر
۲۷	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)
۲۸	منافع ملی - استانی
۲۹	رسانه‌ها و فضای مجازی
۳۰	توسعه و آموزش کارمندان
۳۱	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی
۳۲	مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی
۳۳	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند
۳۴	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۳۵	روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه ای
۳۶	تورنمنت‌ها و مسابقات بین المللی
۳۷	ارزیابی‌های بین المللی از بخش های استان

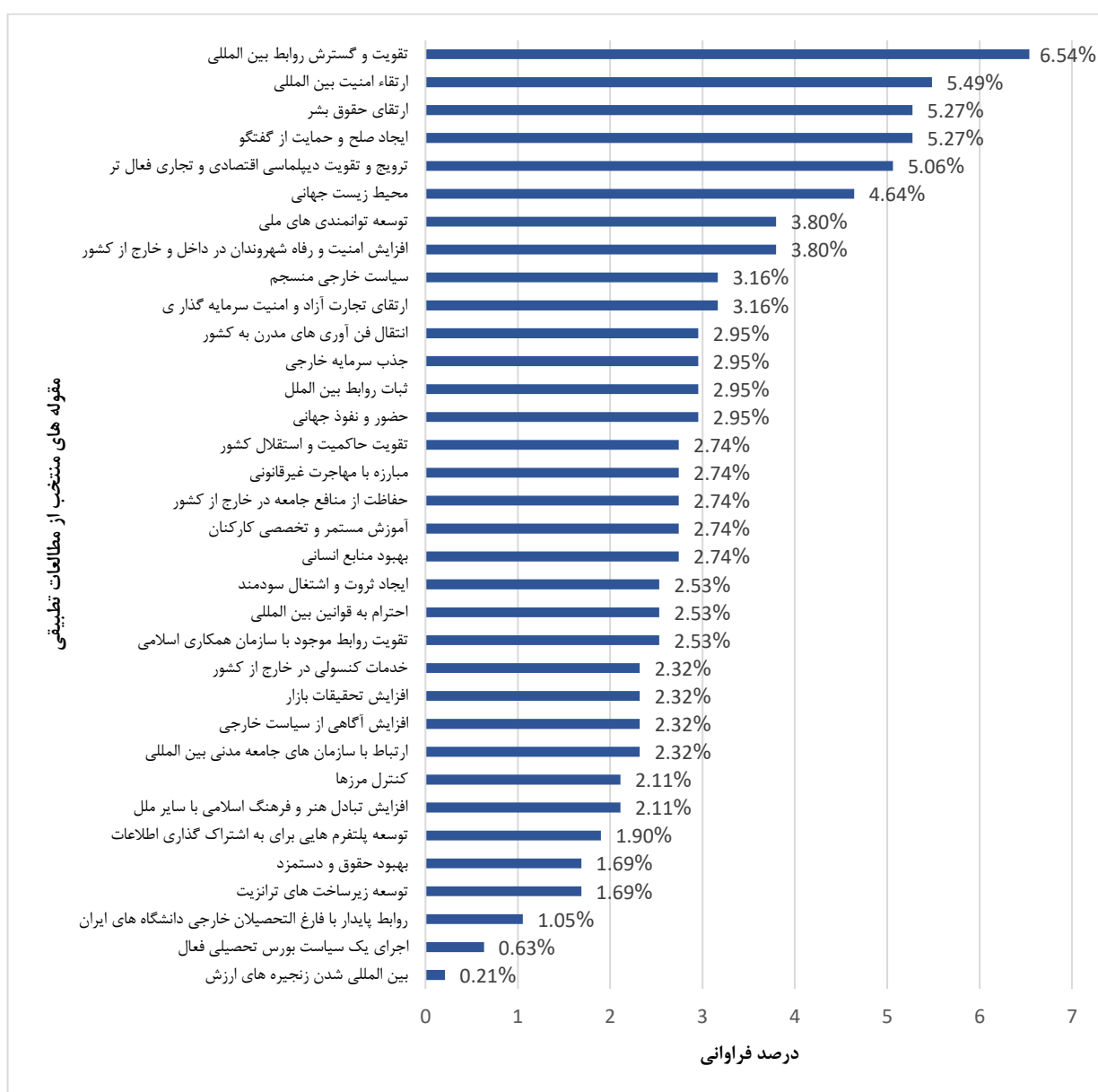
۴-۵-۳) مقوله های مرتبط از مطالعات تطبیقی

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آنها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسی تم ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۴ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله ها و درصد فراوانی آنها در نمودار شماره ۹-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۲-۳: مقوله های منتخب بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله های کاربرد	فراوانی
۱	تقویت و گسترش روابط بین المللی	۳۱
۲	ارتقاء امنیت بین المللی	۲۶
۳	ایجاد صلح و حمایت از گفتگو	۲۵
۴	ارتقای حقوق بشر	۲۵
۵	ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری فعال تر	۲۴
۶	محیط زیست جهانی	۲۲
۷	افزایش امنیت و رفاه شهروندان در داخل و خارج از کشور	۱۸
۸	توسعه توانمندی های ملی	۱۸
۹	ارتقای تجارت آزاد و امنیت سرمایه گذاری	۱۵
۱۰	سیاست خارجی منسجم	۱۵
۱۱	حضور و نفوذ جهانی	۱۴
۱۲	ثبات روابط بین الملل	۱۴
۱۳	جذب سرمایه خارجی	۱۴
۱۴	انتقال فناوری های مدرن به کشور	۱۴
۱۵	بهبود منابع انسانی	۱۳
۱۶	آموزش مستمر و تخصصی کارکنان	۱۳
۱۷	حفاظت از منافع جامعه در خارج از کشور	۱۳
۱۸	مبارزه با مهاجرت غیرقانونی	۱۳
۱۹	تقویت حاکمیت و استقلال کشور	۱۳
۲۰	تقویت روابط موجود با سازمان همکاری اسلامی	۱۲
۲۱	احترام به قوانین بین المللی	۱۲
۲۲	ایجاد ثروت و اشتغال سودمند	۱۲
۲۳	ارتباط با سازمان های جامعه مدنی بین المللی	۱۱
۲۴	افزایش آگاهی از سیاست خارجی	۱۱
۲۵	افزایش تحقیقات بازار	۱۱
۲۶	خدمات کنسولی در خارج از کشور	۱۱

ردیف	مقوله های کاربرگ	فراوانی
۲۷	افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی با سایر ملل	۱۰
۲۸	کنترل مرزها	۱۰
۲۹	توسعه پلتفرم هایی برای به اشتراک گذاری اطلاعات	۹
۳۰	توسعه زیرساخت های ترانزیت	۸
۳۱	بهبود حقوق و دستمزد	۸
۳۲	روابط پایدار با فارغ التحصیلان خارجی دانشگاه های ایران	۵
۳۳	اجرای یک سیاست بورس تحصیلی فعال	۳
۳۴	بین المللی شدن زنجیره های ارزش	۱



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان از مطالعات

تطبیقی

تقویت و گسترش روابط بین المللی با ۶.۵۴٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله های مورد مطالعه در مطالعات تطبیقی به خود اختصاص داد تا بیانگر جایگاه توسعه روابط بین المللی نزد سایر کشورها باشد. دیپلماسی هنر مرتبط ساختن عناصر قدرت ملی به مؤثرترین شکل با آن دسته از ویژگی های شرایط بین المللی است که به منافع ملی مرتبط می شود. دیپلماسی به مدیریت یک روش غیر خشونت آمیز با هدف دستیابی به منافع، ارزش ها و ارتقاء موقعیت سیاسی و اقتصادی یک کشور در جهان اشاره دارد.

کشوری که در داخل به دنبال توسعه اقتصادی است، باید رویکرد هنجاری آن در سیاست خارجی نیز توسعه گرا باشد. این رویکرد از یک سو مستلزم تعامل سازنده و پویای جمهوری اسلامی ایران با محیط منطقه ای و بین المللی و از سویی دیگر، نیازمند تغییرات ساختاری و نگرشی در داخل است. این الزامات داخلی و خارجی همان گونه که نظریه پردازان توسعه گرایی تأکید کرده اند، هم جنبه اقتصادی دارد و هم جنبه سیاسی (سلیمانی پورلک، ۱۳۹۸).

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

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطرح شده، تعداد ۵۳ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	برقراری روابط سیاسی با کشورهای خارجی
۲	تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه
۳	تنظیم گری روابط بین الملل
۴	بسترسازی عقد تفاهم نامه های بین المللی
۵	تنظیم و انعقاد تفاهم نامه های بین المللی
۶	توسعه دانش روابط بین الملل در استان
۷	تقویت همکاری های سازمانهای منطقه ای
۸	تنظیم و انعقاد تفاهم نامه های بین المللی
۹	حقوق بین الملل
۱۰	گسترش شبکه نمایندگی های سیاسی و کنسولی
۱۱	دیپلماسی اقتصادی
۱۲	تحقیقات بازار بین الملل
۱۳	شناخت بازارهای جهانی
۱۴	بازارهای مشترک مرزی
۱۵	تجارت بین الملل
۱۶	جذب سرمایه گذاری خارجی
۱۷	فرهنگ، هنر و ارتباطات بین الملل

ردیف	مقاله
۱۸	گسترش نفوذ همه جانبه
۱۹	گسترش همکاری-NGO های بین المللی
۲۰	توسعه ترانزیت بین المللی
۲۱	انتقال فناوری
۲۲	توسعه و اصلاح ساختار سازمانی بخش در استان
۲۳	صلح جویی
۲۴	حقوق بشر
۲۵	منافع ملی
۲۶	مقاومت اسلامی
۲۷	تقویت ذهنیت مثبت جامعه داخلی و بین المللی
۲۸	پیمان های منطقه ای (شانگهای-سیکا-اکو-خزر-تراسیکا و ...)
۲۹	گسترش پیمان های سیاسی منطقه ای
۳۰	ایجاد و توسعه گروه های دوستی بین المللی
۳۱	ثبات و امنیت در شرق خزر
۳۲	توسعه آموزش و تفکر بین المللی شدن
۳۳	اعتبار بین المللی
۳۴	کریدور شمال- جنوب
۳۵	اصول حسن همجواری
۳۶	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت و مرزهای بین المللی
۳۷	معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی
۳۸	توسعه تبادلات اقتصادی، تجاری، مالی و توریستی و... با کشورهای منطقه
۳۹	ایجاد و توسعه رسانه های بین المللی در استان
۴۰	تسهیل مناسبات خارجی
۴۱	تقویت اتاق های بین المللی در کشورهای منطقه
۴۲	انعقاد تفاهم نامه های بین المللی
۴۳	هماهنگ کننده روابط بین الملل
۴۴	بازاریابی بین الملل
۴۵	خواهر خواندگی
۴۶	لغو روادید با کشورهای منطقه
۴۷	تسهیل تبادلات مالی مشترک
۴۸	بهداشت و سلامت بین المللی (توریسم سلامت)
۴۹	گروه های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه
۵۰	استفاده از ظرفیت های مشترک فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و... استان با سایر کشورهای منطقه
۵۱	دیپلماسی فرهنگ و هنر
۵۲	منافع مشترک بین المللی
۵۳	مشارکت در مدیریت بحران های بین المللی

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز به عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۴۷ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آنها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۴-۳: مقوله های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم انداز

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی + سند چشم انداز + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲	تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه	مطالعات کانونی
۳	تنظیم گری روابط بین الملل	مطالعات کانونی
۴	بسترسازی و انعقاد تفاهم نامه های بین المللی	مطالعات کانونی
۵	توسعه دانش روابط بین الملل در استان	مطالعات کانونی
۶	تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمانهای منطقه ای و بین المللی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۷	فعالیت در حوزه حقوق بین الملل	مطالعات کانونی
۸	ایجاد و انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی
۹	پیگیری گسترش شبکه نمایندگی های سیاسی و کنسولی	مطالعات کانونی
۱۰	گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی	اسناد بالادستی
۱۱	ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۲	تحقیقات و بازاریابی بین الملل (شناخت بازارهای جهانی)	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۳	ایجاد بازارهای مشترک مرزی	مطالعات کانونی
۱۴	منطقه آزاد و بازارچه مرزی	اسناد بالادستی
۱۵	توسعه بازارهای بین المللی	سند چشم انداز
۱۶	تسلیم ناپذیری و ایستادگی در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان	اسناد بالادستی
۱۷	توسعه تجارت بین الملل	سند چشم انداز + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۸	توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی	سند چشم انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۹	افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۰	گسترش نفوذ همه جانبه	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۱	گسترش همکاری-NGO های بین المللی	مطالعات کانونی
۲۲	توسعه ترانزیت بین المللی	سند چشم انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۳	انتقال فناوری های مدرن به کشور	سند چشم انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۴	ایجاد، توسعه و اصلاح ساختار سازمانی	مطالعات کانونی
۲۵	دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی	اسناد بالادستی
۲۶	صلح جویی، ایجاد صلح و حمایت از گفتگو	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۷	منشور ملل و حقوق بشر	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۸	منافع ملی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۹	مقاومت اسلامی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳۰	ایجاد تصویر مثبت از خود در اذهان عمومی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مأخذ
۳۱	احترام به قوانین بین المللی	مطالعات تطبیقی
۳۲	حضور و گسترش پیمان های منطقه ای	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۳	ایجاد و توسعه گروه های دوستی بین المللی	مطالعات کانونی
۳۴	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	مطالعات میدانی
۳۵	ثبات و امنیت در شرق خزر	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۶	توسعه آموزش و تفکر بین المللی شدن	مطالعات کانونی
۳۷	بین المللی شدن زنجیره های ارزش و تأمین	مطالعات تطبیقی
۳۸	(ارزش پاسپورت و...) اعتبار بین المللی	مطالعات کانونی
۳۹	کریدور شمال-جنوب (ریلی، زمینی، هوایی و بالقوه دریایی)	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۰	روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی
۴۱	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها)	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۲	مردم سالاری	سند چشم-انداز
۴۳	معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی	مطالعات کانونی
۴۴	توسعه تبادلات اقتصادی، تجاری، مالی و توریستی و... با کشورهای منطقه	مطالعات کانونی
۴۵	ایجاد و توسعه رسانه های بین المللی در استان	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۶	تسهیل مناسبات خارجی	مطالعات کانونی
۴۷	تقویت اتاق های بین المللی در کشورهای منطقه	مطالعات کانونی

در ادامه روند تکمیل و متن کامل کاربرگ های چهارگانه مربوط به تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان به ترتیب آورده شده است.

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

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

۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه-ای و بین المللی

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی- تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمانهای منطقه ای و بین المللی- حفظ و توسعه روابط عزتمندانه با اروپا- تقویت روابط با کشورهای حوزه آمریکای لاتین و آفریقا- گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی- دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی	توسعه تجارت بین الملل- توسعه روابط بین الملل- کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار- توسعه بازارهای بین المللی- توسعه گذاری خارجی	عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی- ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان-	جذب سرمایه خارجی- افزایش آگاهی از سیاست خارجی- انتقال فناوری های مدرن به کشور- تقویت و گسترش روابط بین المللی- تقویت روابط موجود با سازمان همکاری اسلامی- افزایش تحقیقات بازار- ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری فعال تر- توسعه زیرساخت های ترانزیت- ایجاد ثروت و اشتغال سودمند-	برقراری روابط سیاسی با کشورهای خارجی- بسترسازی عقد تفاهم نامه های بین المللی- انعقاد تفاهم نامه های بین المللی- جذب سرمایه گذاری خارجی- هماهنگ کننده روابط بین الملل- تنظیم گری روابط بین الملل- دیپلماسی اقتصادی- معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی- بازاریابی بین الملل- تحقیقات بازار بین الملل- معرفی تکنولوژی های نوین جهانی- انتقال فناوری- کمک به ثبات در سیاست گذاری صادراتی- شناخت بازارهای جهانی- بازارهای مشترک مرزی- ایجاد سرپل در کشورهای هدف- ایجاد کنسولگری در استان های مرزی- توسعه دانش روابط بین الملل در استان- تقویت همکاری های سازمانهای منطقه ای- توسعه ترانزیت بین المللی- گسترش همکاری NGO های بین المللی- حقوق بین الملل- تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	تدوین و اجرای آئیننامه های مربوط به تابعیت و پناهندگی سیاسی - انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی - حفظ حقوق و منافع اتباع ایرانی خارج از کشور -	توسعه روابط بین الملل - توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی - کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استان‌های همجوار	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی	کنترل مرزها، جذب سرمایه خارجی - تقویت حاکمیت و استقلال کشور - حفاظت از منافع جامعه در خارج از کشور - ارتباط با سازمان‌های جامعه مدنی بین المللی - مبارزه با مهاجرت غیرقانونی - افزایش امنیت و رفاه شهروندان در داخل و خارج از کشور - خدمات کنسولی در خارج از کشور - حفاظت از مرزهای دریایی - تقویت و گسترش روابط بین المللی - اجرای یک سیاست بورس تحصیلی فعال	خدمات کنسولی - پروانه اشتغال - اقامت - ترویج دیپلماسی عمومی - تسهیل گری روابط بین الملل - خدمات اینترنتی - گشایش اعتبار اسنادی - حوالجات ارزی - برگزاری همایش‌های بین المللی - ترانزیت بین المللی - رایزن بازرگانی خارجی - تنظیم و انعقاد تفاهم‌نامه‌های بین المللی - آموزش و پژوهش - ارتباط با مؤسسات بین المللی - نمایشگاه های تخصصی بین الملل - مکاتبات بین المللی - جذب سرمایه گذاری خارجی - خدمات صرافی بین المللی - رمزارزها - خواهر خواندگی - خدمات مرزبانی - توسعه شعب کنسولی و نمایندگی خارجی - خدمات مهاجرین خارجی - کاپتاژ - نقل و انتقال دانشجویی - تایید اسناد بین المللی - تفاهم‌نامه همکاری‌های علمی بین المللی - پیگیری حقوقی وضعیت شهروندان ایران در سایر کشورها (کسب خبر) - خدمات در راستای پرورش نخبگان - معرفی مرزبانان درجه ۱ و ۲ به کشورهای همجوار
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)	حفظ حقوق و منافع اتباع ایرانی خارج از کشور - حمایت از جریان مقاومت، فلسطین و مستضعفین		اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین و ...) - خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی - جنبش‌های اجتماعی	افزایش امنیت و رفاه شهروندان در داخل و خارج از کشور	سازمان‌های دولتی، نظارتی و حاکمیتی - سازمان‌ها و مؤسسات بین المللی - اتباع خارجی - شرکت‌های بین المللی - دانشگاه‌های خارجی - دیپلمات‌های خارجی - هیئت‌های خارجی - دانشجویان خارجی - صرافی‌ها - بانک‌های خارجی و شعب آنها - سرمایه‌گذاران خارجی - خواهر خواندگی گوانجو چین - اتحادیه دانشگاه‌های کشورهای حاشیه خزر - انجمن‌های دوستی دانشگاهی - اتاق‌های بازرگانی خارجی به ویژه کشورهای همجوار - نمایندگی‌های سیاسی (سركنسلگری ها، کنسولگری ها و سفارت‌خانه‌ها) - بیماران خارجی و گردشگری سلامت - گردشگران خارجی (توریست‌ها) - خودروهایی ترانزیتی - محققین و پژوهشگران حوزه بین الملل - پردیس‌های بین المللی - جامعه المصطفی - دانشگاه تقریب مذاهب (بین المللی) - انجمن‌های بین المللی خصوصی سرمایه گذاری - تجار و بازرگانان خارجی -

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
						<p>چرخش نخبگان- جامعه گلستانی های مقیم خارج کشور- خطوط هوایی بین المللی- لابی های بین المللی در حوزه سرمایه گذاری- ارتباطات فرهنگی و قومی بین المللی (مختوم قلی فراغی و...)- مرزنشینان- اتاق بازرگانی گرگان- اتاق تعاون استان- آژانس‌های مسافرتی بین المللی- هنرمندان بین المللی</p>
۴	<p>قلمروی جغرافیایی و تخصصی</p> <p>مقابله با تحریم‌ها- انسجام و یکپارچگی دیپلماسی و میدان- تقویت روابط با قدرتها و نهادهای نوظهور اقتصادی آسیا و همسایگان- تقویت روابط با کشورهای حوزه آمریکای لاتین و آفریقا</p>	<p>توسعه روابط بین الملل- توسعه تجارت بین الملل- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی</p>	<p>پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...) - دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)- کریدور شمال-جنوب- تجارت و اقتصاد جهانی- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه ای- تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت های منطقه)- برخورداری از دریا، دریاچه، چشمه‌ها، تالاب و رودخانه ... - قاچاق مواد مخدر</p>	<p>جذب سرمایه خارجی- محیط زیست جهانی- ارتقاء امنیت بین المللی- ثبات روابط بین الملل</p>	<p>قلمروی جغرافیایی «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد.</p> <p>قلمرو تخصصی این بخش عبارتست از:</p> <p>CIS-روابط بین الملل- دیپلماسی اقتصادی- جاده ابریشم- کریدور- توریست سلامت- مناطق آزاد- پیمان‌های منطقه ای (شانگهای-سیکا- اکو- خزر- تراسیکا-و...)-حقوق بین الملل- تجارت بین الملل- بانکداری بین الملل- صرافی‌های بین المللی- سرمایه گذاری خارجی- حمل و نقل بین المللی- بورس بین المللی (فارکس و...)- انتقال دیتا- قرنطینه بین المللی- اوراسیا- شانگهای- محیط زیست بین الملل-منابع طبیعی (ریزگردها و...)- دریا و رودخانه‌های ساحلی- کنوانسیون رامسر- جنگل‌های هیرکانی- مراکز ثبت جهانی شده- قاچاق (کالا، ارز، مواد مخدر، انسان و...)- ذخایر و میدان‌های مشترک بین المللی (معادن، نفت و گاز و...)- فرهنگ، هنر و ارتباطات بین الملل</p>	

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
۵	تکنولوژی		بهره‌گیری از فناوری های پیشرفته	امنیت اطلاعات و فضای سایبری- صنعت سخت افزار ICT- پایگاه‌های داده- شبکه فیبر نوری- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها- ارتباطات ماهواره‌ای	توسعه فناوری و نوآوری- توسعه پلتفرم‌هایی برای به اشتراک گذاری اطلاعات-	فناوری حوزه ICT(فیبر نوری- ارتباطات ماهواره‌ای)-بلاک چین- سامانه‌های مالی و بانکی (سوئیفت و...) - سامانه‌های اطلاعاتی و اپلیکیشن ها (ASP)- تعویض بوژی- اسمارت کارگو- ایکس ری- VOIP- اتوماسیون اداری(محرمانه و عادی)- مبارزه با پولشویی- میربیزنس بانک
۶	ارزش‌های بنیادی	ایستادگی در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان- تسلیم ناپذیری- دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی	همگرایی قومی- مذهبی- وحدت و اتحاد- مردم گرایی- شفافیت- توسعه روابط بین الملل	فانونمداری- حقوق بشر- دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)- منافع ملی- استانی	اتحاد قوی- احترام به قوانین بین المللی- ایجاد صلح و حمایت از گفتگو- ارتقای حقوق بشر	اعتبار بین المللی- عزت، حکمت و مصلحت - منافع ملی- دیپلماسی- ارتباطات بین المللی- زبان مشترک- اشتراکات قومی و مذهبی- اشتراکات فرهنگی و تاریخی- امنیت منطقه ای خزر و کشورهای CIS- منافع مشترک بین المللی- مشارکت در مدیریت بحران‌های بین المللی- صلح جویی- منشور ملل- حقوق بشر- اصول حسن همجواری- احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت و مرزهای بین المللی- عدم مداخله در امور داخلی کشورها- مقاومت اسلامی
۷	وجه تمایز و ویژگی ممتاز		کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار- همگرایی قومی- مذهبی	برخورداری از مرز بین المللی- کریدور شمال-جنوب- برخورداری از اقلیم متنوع- جاذبه‌های گردشگری- مناطق آزاد و ویژه		مرز بین المللی خشکی ، دریایی و رودخانه‌ای- موقعیت جغرافیایی- هاب بین المللی- ثبات و امنیت در شرق خزر- حضور اقوام مشترک با سایر کشورها در گلستان (ترکمن، افغان ، ارمنی ، تاجیک ، ازبک، قزاق، مغول (قلندرآیش بالاجاده) و قزلباش (انزان گلوگاه و ترک رامیان و مینودشت)- موقعیت ژئوپلتیک و ژئواکونومیک- منطقه آزاد -واحدهای بین الملل دانشگاهی استان- کنسولگری قزاقستان- نمایندگی وزارت امور خارجه در استان- ظرفیت بالقوه مرز ترکمنستان (دروازه آسیای میانه)- فرودگاه بین المللی- گذرگاه مرزی- بازارچه مرزی- منابع مشترک فسیلی، طبیعی، دریایی، جانوری و...

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
						پارک ملی گلستان- پارک ملی جهان نما- جنگل های هیرکانی - گونه سرخدار- کریدور شمال- جنوب- دیوار دفاعی گرگان- برج قابوس- دانش و تجربه ارتباطات بین المللی پس از فروپاشی شوروی (تجاری و فرهنگی)- دارایی ها و میراث فرهنگی و هنری
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش		پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- توسعه سرمایه انسانی- شایسته سالاری- استقرار نظام ارزیابی عملکرد-	توسعه و آموزش کارمندان- توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی- مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند-مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	بهبود منابع انسانی- آموزش مستمر و تخصصی کارکنان- بهبود حقوق و دستمزد-	شناسایی نیروی انسانی در سازمان های مختلف- تربیت نیروی انسانی متخصص دانشگاهی- رشته های دانشگاهی- فارغ التحصیلان مؤسسات زبان های خارجی- ساختار و تشکیلات- آموزش های تخصصی (اتاق بازرگانی، دانشگاه ها و...) - دپارتمان - شورای مشورتی روابط بین الملل و تجارت خارجی-
۹	مسئولیت اجتماعی	ارتقاء نگاه مردم به مسائل بین المللی- اشاعه فرهنگ اسلامی در کشورهای خارجی- استفاده از ظرفیت دیپلماسی رسانه ای		تبادلات، همایش ها، جشنواره ها ، نمایشگاه های بین المللی- رسانه ها و فضای مجازی	افزایش آگاهی از سیاست خارجی- اجرا ی یک سیاست بورس تحصیلی فعال	جذب دانشجویان خارجی- جذب دانشجو در دانشگاه جامعه المصطفی- تبادل اساتید و دانشجو- تحصیل رایگان برای خارجی ها در استان- برگزاری جشنواره مختومقلی فراغی- تفاهم نامه های مشترک با بالکان آباد ترکمنستان- خواهرخواندگی با استان ... چین- جشنواره بین المللی موسیقی اقوام- جشنواره اقوام- دیپلماسی اقتصادی- دیپلماسی فرهنگ و هنر- شورای مشورتی سیاست خارجی و تجارت بین الملل- چاپ کتاب و بروشور معرفی استان به زبان های انگلیسی و روسی- رسانه های برون مرزی- تقویت ذهنیت مثبت جامعه داخلی و بین المللی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	ارتقای جایگاه ایران در افکار عمومی جهان-فعال تر نمودن گروه‌های اقتصادی و بازارچه‌های مرزی با همسایگان	توسعه روابط بین الملل- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی	توسعه توانمندی‌های ملی-ارتقای تجارت آزاد و امنیت سرمایه‌گذاری	«بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و پایداری خود اقدامات زیر را انجام می‌دهد: تأسیس دفتر وزارت خارجه در استان ایجاد پردیس های بین المللی در دانشگاه‌های استان گسترش بخش بین الملل اتاق بازرگانی ایجاد منطقه آزاد اینچه برون رشته‌های دانشگاهی علوم سیاسی و روابط بین الملل جامعه المصطفی و دانشگاه ادیان و مذاهب گنبد ثبت جهانی جاذبه‌های طبیعی و گردشگری و مذهبی ثبت جهانی خط آهن گرگان - بندر ترکمن تأسیس مرکز سرمایه گذاری خارجی- اتاق تعاون کازان- سرکنسولی قزاقستان
۱۱	چشم‌انداز	گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی- روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا	توسعه تجارت بین الملل- توسعه روابط بین الملل- توسعه بازارهای بین المللی	روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه ای-تورنمنت ها و مسابقات بین المللی-ارزیابی های بین المللی از بخش های استان	بین المللی شدن زنجیره‌های ارزش-سیاست خارجی منسجم- حضور و نفوذ جهانی-روابط پایدار با فارغ التحصیلان خارجی دانشگاه‌های ایران- افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی با سایر ملل- ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری فعال‌تر	توسعه و اصلاح ساختار سازمانی بخش در استان-ایجاد و تقویت دپارتمان بین الملل در استانداری و دستگاه‌های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه‌ها - ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های تخصصی در حوزه روابط بین الملل- ایجاد و توسعه گروه‌های دوستی بین المللی- گسترش شبکه نمایندگی‌های سیاسی و کنسولی - ارتقاء جایگاه سازمانی نمایندگی وزرت خارجه استان در وزارتخانه- تقویت ارتباطات بین المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه- تبادل دانشجو و استاد در سطح بین المللی - ثبت و درج ظرفیت های بین المللی استان در نقشه‌های جهانی- ایجاد و توسعه رسانه‌های بین المللی در استان- استفاده از ظرفیت های مشترک فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و...استان با سایر کشورهای منطقه - گروه‌های دوستی پارلمانی در

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
						کشورهای منطقه- برگزاری رخدادهای ورزشی ، فرهنگی ، علمی ، زیست محیطی و... با کشورهای منطقه- گسترش پیمان‌های سیاسی منطقه ای- لغو روایید با کشورهای منطقه- تسهیل تبادلات مالی مشترک- جذب و توسعه نمایندگی های شرکت ها و مؤسسات بین المللی- توسعه تبادلات اقتصادی، تجاری، مالی و توریستی و... با کشورهای منطقه- توسعه آموزش و تفکر بین المللی شدن- تقویت اتاق‌های بین المللی در کشورهای منطقه- بهداشت و سلامت بین المللی (توریسم سلامت)- گسترش نفوذ همه جانبه- تسهیل مناسبات خارجی

۲-۶-۳) کاربرد شماره ۲؛ مقوله های جمع آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان کاربرد ۲ از تلفیق پاسخ های (مقوله های) گروه کانونی طی جلسات مربوطه (ستون اول) و پاسخ های (مقوله های) شرکت مشاور شامل بررسی اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی (ستون دوم) تکمیل گردیده است که با استفاده از نتایج مطالعات و توضیحاتی که در مورد هر جزء داده شد، از طریق بحث و بررسی به هر سؤال جواب داده و جمع بندی آنها در کادر پاسخ ترکیبی (ستون سوم) به عنوان مقوله های منتخب نوشته شده است.

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

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی	
۱	نقش «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	برقراری روابط سیاسی با کشورهای خارجی- بسترسازی عقد تفاهم نامه های بین المللی- انعقاد تفاهم نامه های بین المللی- جذب سرمایه گذاری خارجی- هماهنگ کننده روابط بین الملل- تنظیم گری روابط بین الملل- دیپلماسی اقتصادی- معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی- بازاریابی بین الملل- تحقیقات بازار بین الملل- معرفی تکنولوژی های نوین جهانی- انتقال فناوری- کمک به ثبات در سیاست گذاری صادراتی- شناخت بازارهای جهانی- بازارهای مشترک مرزی- ایجاد سرپل در کشورهای هدف- ایجاد کنسولگری در استان های مرزی- توسعه دانش روابط بین الملل در استان- تقویت همکاری های سازمان های منطقه ای- توسعه ترانزیت بین المللی- گسترش همکاری- NGO های بین المللی- حقوق بین الملل- تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه- توسعه تجارت بین الملل- توسعه بازارهای بین المللی- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی- تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمان های منطقه ای- افزایش آگاهی از سیاست خارجی- انتقال فناوری های مدرن به کشور- تقویت و گسترش روابط بین المللی- تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری فعال تر- ایجاد ثروت و اشتغال سودمند- عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی- همسایه	توسعه تجارت بین الملل- کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار- توسعه بازارهای بین المللی- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی- تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمان های منطقه ای و بین المللی- گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی- افزایش آگاهی از سیاست خارجی- انتقال فناوری های مدرن به کشور- تقویت و گسترش روابط بین المللی- تقویت افزایش تحقیقات بازار- ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری فعال تر- ایجاد ثروت و اشتغال سودمند- عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی-	برقراری روابط سیاسی با کشورهای خارجی- بسترسازی عقد تفاهم نامه های بین المللی- انعقاد تفاهم نامه های بین المللی- تنظیم گری روابط بین الملل- معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی- بازاریابی بین الملل- تحقیقات بازاریابی بین الملل- کمک به ثبات در سیاست گذاری صادراتی- شناخت بازارهای جهانی- بازارهای مشترک مرزی- ایجاد سرپل در کشورهای هدف- ایجاد کنسولگری در استان های مرزی- توسعه دانش روابط بین الملل در استان- تقویت همکاری های سازمان های منطقه ای- توسعه ترانزیت بین المللی- گسترش همکاری- NGO های بین المللی- حقوق بین الملل- تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه- توسعه تجارت بین الملل- توسعه بازارهای بین المللی- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی- تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمان های منطقه ای- افزایش آگاهی از سیاست خارجی- انتقال فناوری های مدرن به کشور- تقویت و گسترش روابط بین المللی- تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری فعال تر- ایجاد ثروت و اشتغال سودمند- عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی	برقراری روابط سیاسی با کشورهای خارجی- بسترسازی عقد تفاهم نامه های بین المللی- انعقاد تفاهم نامه های بین المللی- تنظیم گری روابط بین الملل- معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی- بازاریابی بین الملل- تحقیقات بازاریابی بین الملل- کمک به ثبات در سیاست گذاری صادراتی- شناخت بازارهای جهانی- بازارهای مشترک مرزی- ایجاد سرپل در کشورهای هدف- ایجاد کنسولگری در استان های مرزی- توسعه دانش روابط بین الملل در استان- تقویت همکاری های سازمان های منطقه ای- توسعه ترانزیت بین المللی- گسترش همکاری- NGO های بین المللی- حقوق بین الملل- تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه- توسعه تجارت بین الملل- توسعه بازارهای بین المللی- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی- تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمان های منطقه ای- افزایش آگاهی از سیاست خارجی- انتقال فناوری های مدرن به کشور- تقویت و گسترش روابط بین المللی- تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری فعال تر- ایجاد ثروت و اشتغال سودمند- عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی
۲	«بخش سیاست خارجی، تعاملات	خدمات کنسولی- روادید- پروانه اشتغال- اقامت- ترویج دیپلماسی عمومی- تسهیل گری روابط بین الملل- خدمات اینترپل- گشایش اعتبار اسنادی- حوالجات ارزی- ترانزیت بین	توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار- تدوین و اجرای آیین نامه های مربوط به تابعیت و پناهندگی سیاسی-	خدمات کنسولی- روادید- پروانه اشتغال- اقامت- ترویج دیپلماسی عمومی- تسهیل گری روابط بین الملل- خدمات اینترپل- گشایش اعتبار اسنادی- حوالجات ارزی- ترانزیت بین	

پاسخ ترکیبی	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخها (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>المللی- رایزن بازرگانی خارجی- تنظیم و انعقاد تفاهم‌نامه‌های بین المللی- آموزش و پژوهش- ارتباط با مؤسسات بین المللی- نمایشگاه های تخصصی بین الملل- مکاتبات بین المللی- خدمات صرافی بین المللی- رمرارزها- خواهر خواندگی- خدمات مرزبانی- توسعه شعب کنسولی و نمایندگی خارجی- خدمات مهاجرین خارجی- کاپتاژ-نقل و انتقال دانشجویی- تأیید اسناد بین المللی- تفاهم‌نامه همکاری‌های علمی بین المللی- پیگیری حقوقی وضعیت شهروندان ایران در سایر کشورها (کسب خبر)- خدمات در راستای چرخش نخبگان- معرفی مرزبانان درجه ۱ و ۲ به کشورهای همجوار- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- تدوین و اجرای آئیننامه های مربوط به تابعیت و پناهندگی سیاسی- کنترل مرزها، تقویت حاکمیت و استقلال کشور- حفاظت از منافع جامعه در خارج از کشور- ارتباط با سازمان‌های جامعه مدنی بین المللی- مبارزه با مهاجرت غیرقانونی- افزایش امنیت و رفاه شهروندان در داخل و خارج از کشور- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی- سیاست بورس تحصیلی فعال</p>	<p>- کنترل مرزها،- تقویت حاکمیت و استقلال کشور- حفاظت از منافع جامعه در خارج از کشور- ارتباط با سازمان‌های جامعه مدنی بین المللی- مبارزه با مهاجرت غیرقانونی- افزایش امنیت و رفاه شهروندان در داخل و خارج از کشور- خدمات کنسولی در خارج از کشور- تقویت و گسترش روابط بین المللی- اجرای یک سیاست بورس تحصیلی فعال-تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی-</p>	<p>ارزی-برگزاری همایش‌های بین المللی- ترانزیت بین المللی- رایزن بازرگانی خارجی- تنظیم و انعقاد تفاهم‌نامه‌های بین المللی- آموزش و پژوهش- ارتباط با مؤسسات بین المللی-نمایشگاه های تخصصی بین الملل- مکاتبات بین المللی- جذب سرمایه گذاری خارجی- خدمات صرافی بین المللی- رمرارزها- خواهر خواندگی- خدمات مرزبانی- توسعه شعب کنسولی و نمایندگی خارجی- خدمات مهاجرین خارجی- کاپتاژ-نقل و انتقال دانشجویی- تأیید اسناد بین المللی- تفاهم‌نامه همکاری‌های علمی بین المللی- پیگیری حقوقی وضعیت شهروندان ایران در سایر کشورها (کسب خبر)- خدمات در راستای چرخش نخبگان- معرفی مرزبانان درجه ۱ و ۲ به کشورهای همجوار</p>	<p>منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» چه را خدماتی یا کالاها می‌دهد؟ ارائه</p>	
<p>سازمان‌های دولتی، نظارتی و حاکمیتی- سازمان‌ها و مؤسسات بین المللی- اتباع خارجی- شرکت‌های بین المللی- دانشگاه‌های خارجی- دیپلمات‌های خارجی- هیئت‌های خارجی- دانشجویان خارجی- صرافی‌ها- بانک‌های خارجی و شعب آنها- سرمایه‌گذاران خارجی- خواهرخواندگی گوانجو چین- اتحادیه دانشگاه‌های کشورهای حاشیه خزر- انجمن‌های دوستی دانشگاهی- اتاق‌های بازرگانی خارجی به ویژه کشورهای همجوار- نمایندگی های سیاسی (سرکنسولگری ها، کنسولگری ها و سفارت‌خانه‌ها)- بیماران خارجی و گردشگری سلامت- گردشگران خارجی (توریست‌ها)- خودروهایی ترانزیتی- محققین و پژوهشگران حوزه بین الملل- پردیس های بین المللی- جامعه المصطفی- دانشگاه تقریب مذاهب (بین المللی)- انجمن‌های بین المللی خصوصی سرمایه گذاری-تجار و بازرگانان خارجی- چرخش نخبگان-</p>	<p>حفظ حقوق و منافع اتباع ایرانی خارج از کشور- حمایت از جریان مقاومت، فلسطین و مستضعفین- اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین و...) - خانه احزاب و تشکل های سیاسی- جنبش‌های اجتماعی</p>	<p>سازمان‌های دولتی، نظارتی و حاکمیتی- سازمان‌ها و مؤسسات بین المللی- اتباع خارجی- شرکت‌های بین المللی- دانشگاه‌های خارجی- دیپلمات‌های خارجی- هیئت‌های خارجی- دانشجویان خارجی- صرافی‌ها- بانک‌های خارجی و شعب آنها- سرمایه‌گذاران خارجی- خواهرخواندگی گوانجو چین -اتحادیه دانشگاه‌های کشورهای حاشیه خزر- انجمن‌های دوستی دانشگاهی- اتاق‌های بازرگانی خارجی به ویژه کشورهای همجوار- نمایندگی های سیاسی (سرکنسولگری ها، کنسولگری ها و سفارت‌خانه‌ها)- بیماران خارجی و گردشگری سلامت- گردشگران خارجی (توریست‌ها)- خودروهایی ترانزیتی - محققین و پژوهشگران حوزه بین الملل- پردیس های بین المللی- جامعه المصطفی- دانشگاه تقریب مذاهب (بین</p>	<p>مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان» چه کسانی هستند؟</p>	<p>۳</p>

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
	استان گلستان» برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟	بوژی- اسمارت کارگو- ایکس ری- VOIP-توماسیون اداری (محرمانه و عادی)- مبارزه با پولشویی- میربیزنس بانک	سخت افزار - ICT- پایگاه های داده- شبکه فیبر نوری- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها- ارتباطات ماهواره ای	ایکس ری- VOIP-توماسیون اداری (محرمانه و عادی)- بهره گیری از فناوری های پیشرفته - توسعه پلتفرم هایی برای به اشتراک گذاری اطلاعات- امنیت اطلاعات و فضای سایبری- پایگاه های داده- مبارزه با پولشویی- میربیزنس بانک
۶	ارزش های بنیادی «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» کدام است؟	اعتبار بین المللی- عزت، حکمت و مصلحت - منافع ملی- دیپلماسی- ارتباطات بین المللی- زبان مشترک- اشتراکات قومی و مذهبی- اشتراکات فرهنگی و تاریخی- امنیت منطقه ای خزر و کشورهای CIS- منافع مشترک بین المللی- مشارکت در مدیریت بحران های بین المللی- صلح جویی- منشور ملل- حقوق بشر- همجواری- احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت و مرزهای بین المللی- عدم مداخله در امور داخلی کشورها- وحدت و اتحاد- مردم گرایی- شفافیت- ایستادگی در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان- تسلیم ناپذیری- احترام به قوانین بین المللی- ایجاد صلح و حمایت از گفتگو- قانونمداری- منافع ملی- استانی	توسعه روابط بین الملل- همگرایی قومی- مذهبی- وحدت و اتحاد- مردم گرایی- شفافیت- ایستادگی در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان- ارتقای حقوق بشر- دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی- تسلیم ناپذیری- احترام به قوانین بین المللی- ایجاد صلح و حمایت از گفتگو- قانونمداری- منافع ملی- استانی	اعتبار بین المللی- عزت، حکمت و مصلحت - منافع ملی- دیپلماسی- ارتباطات بین المللی- زبان مشترک- اشتراکات قومی و مذهبی- اشتراکات فرهنگی و تاریخی- امنیت منطقه ای خزر و کشورهای CIS- منافع مشترک بین المللی- مشارکت در مدیریت بحران های بین المللی- صلح جویی- منشور ملل- حقوق بشر- همجواری- احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت و مرزهای بین المللی- عدم مداخله در امور داخلی کشورها- وحدت و اتحاد- مردم گرایی- شفافیت- ایستادگی در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان- دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی- تسلیم ناپذیری- احترام به قوانین بین المللی- ایجاد صلح و حمایت از گفتگو- قانونمداری- مقاومت اسلامی
۷	«بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به بخش های مشابه خود در سایر استان ها و سایر کشورها برخوردار است؟	مرز بین المللی خشکی، دریایی و رودخانه ای- موقعیت جغرافیایی- هاب بین المللی- ثبات و امنیت در شرق خزر- حضور اقوام مشترک با سایر کشورها در گلستان (ترکمن، افغان، ارمنی، تاجیک، ازبک، قزاق، مغول (قلندر آیش بالاجاده) و قزلباش (انزان (قلندر آیش بالاجاده) و قزلباش (انزان گلگاه و ترک رامیان و مینودشت) - موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک- منطقه آزاد- واحدهای بین الملل دانشگاهی استان- کنسولگری قزاقستان- نمایندگی وزارت امور خارجه در استان- قزاقستان- نمایندگی وزارت امور خارجه در استان- ظرفیت بالقوه مرز ترکمنستان (دروازه آسیای میانه)- فرودگاه بین المللی- گذرگاه مرزی- بازارچه مرزی- منابع مشترک فسیلی، طبیعی، دریایی، جانوری و...- پارک ملی گلستان- پارک ملی جهان نما- جنگل های هیرکانی - گونه سرخدار- دیوار دفاعی گرگان- برج قابوس- کریدور شمال- جنوب- برخورداری از اقلیم متنوع- جاذبه های گردشگری- دانش	کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار- همگرایی قومی- مذهبی - برخورداری از مرز بین المللی- کریدور شمال- جنوب- برخورداری از اقلیم متنوع- جاذبه های گردشگری- مناطق آزاد و ویژه	مرز بین المللی خشکی، دریایی و رودخانه ای- موقعیت جغرافیایی- هاب بین المللی- ثبات و امنیت در شرق خزر- حضور اقوام مشترک با سایر کشورها در گلستان (ترکمن، افغان، ارمنی، تاجیک، ازبک، قزاق، مغول (قلندر آیش بالاجاده) و قزلباش (انزان گلگاه و ترک رامیان و مینودشت) - موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک- منطقه آزاد- واحدهای بین الملل دانشگاهی استان- کنسولگری قزاقستان- نمایندگی وزارت امور خارجه در استان- قزاقستان- نمایندگی وزارت امور خارجه در استان- ظرفیت بالقوه مرز ترکمنستان (دروازه آسیای میانه)- فرودگاه بین المللی- گذرگاه مرزی- بازارچه مرزی- منابع مشترک فسیلی، طبیعی، دریایی، جانوری و...- پارک ملی گلستان- پارک ملی جهان نما- جنگل های هیرکانی - گونه سرخدار- دیوار دفاعی گرگان- برج قابوس- کریدور شمال- جنوب- برخورداری از اقلیم متنوع- جاذبه های گردشگری- دانش

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
		گرگان- برج قابوس- دانش و تجربه ارتباطات بین المللی پس از فروپاشی شوروی (تجاری و فرهنگی)- دارایی ها و میراث فرهنگی و هنری		و تجربه ارتباطات بین المللی پس از فروپاشی شوروی (تجاری و فرهنگی)- دارایی ها و میراث فرهنگی و هنری
۸	«بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	شناسایی نیروی انسانی در سازمان های مختلف- تربیت نیروی انسانی متخصص دانشگاهی- رشته های دانشگاهی- فارغ التحصیلان مؤسسات زبان های خارجی- ساختار و تشکیلات- آموزش های تخصصی (اتاق بازرگانی، دانشگاه ها و...) - دپارتمان - شورای مشورتی روابط بین الملل و تجارت خارجی - توسعه سرمایه انسانی- شایسته سالاری- استقرار نظام ارزیابی عملکرد - آموزش مستمر و تخصصی کارکنان- بهبود حقوق و دستمزد- - مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- توسعه سرمایه انسانی- شایسته سالاری- استقرار نظام ارزیابی عملکرد - آموزش مستمر و تخصصی کارکنان- بهبود حقوق و دستمزد- - مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	شناسایی نیروی انسانی در سازمان های مختلف- تربیت نیروی انسانی متخصص دانشگاهی- رشته های دانشگاهی- فارغ التحصیلان مؤسسات زبان های خارجی- ساختار و تشکیلات- آموزش های تخصصی (اتاق بازرگانی، دانشگاه ها و...) - دپارتمان - شورای مشورتی روابط بین الملل و تجارت خارجی - توسعه سرمایه انسانی- شایسته سالاری- استقرار نظام ارزیابی عملکرد - آموزش مستمر و تخصصی کارکنان- بهبود حقوق و دستمزد- - مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۹	«بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می دهد؟	جذب دانشجویان خارجی- جذب دانشجو در دانشگاه جامعه المصطفی- تبادل اساتید و دانشجو- تحصیل رایگان برای خارجی ها در استان- برگزاری جشنواره مکتومی فراغی- تفاهم نامه های مشترک با بالکان آباد ترکمنستان- خواهرخواندگی با استان ... چین- جشنواره بین المللی موسیقی اقوام- جشنواره اقوام- دیپلماسی اقتصادی- دیپلماسی فرهنگ و هنر- شورای مشورتی سیاست خارجی و تجارت بین الملل- چاپ کتاب و بروشور معرفی استان به زبان های انگلیسی و روسی- رسانه های برون مرزی- ارتقاء نگاه مردم به مسائل بین المللی- اشاعه فرهنگ اسلامی در کشورهای خارجی- استفاده از ظرفیت دیپلماسی رسانه ای- اجرا ی یک سیاست بورس تحصیلی فعال- تبادلات ، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی-	ارتقاء نگاه مردم به مسائل بین المللی- اشاعه فرهنگ اسلامی در کشورهای خارجی- استفاده از ظرفیت دیپلماسی رسانه ای- اجرا ی یک سیاست بورس تحصیلی فعال- تبادلات ، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی-	جذب دانشجویان خارجی- جذب دانشجو در دانشگاه جامعه المصطفی- تبادل اساتید و دانشجو- تحصیل رایگان برای خارجی ها در استان- برگزاری جشنواره مکتومی فراغی- تفاهم نامه های مشترک با بالکان آباد ترکمنستان- خواهرخواندگی با استان ... چین- جشنواره بین المللی موسیقی اقوام- جشنواره اقوام- دیپلماسی اقتصادی- دیپلماسی فرهنگ و هنر- شورای مشورتی سیاست خارجی و تجارت بین الملل- چاپ کتاب و بروشور معرفی استان به زبان های انگلیسی و روسی- رسانه های برون مرزی- ارتقاء نگاه مردم به مسائل بین المللی- اشاعه فرهنگ اسلامی در کشورهای خارجی- استفاده از ظرفیت دیپلماسی رسانه ای- اجرا ی یک سیاست بورس تحصیلی فعال- تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی- تقویت ذهنیت مثبت جامعه داخلی و بین المللی
۱۰	«بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و پایداری خود اقدامات زیر را انجام می دهد:	پایداری خود اقدامات زیر را انجام می دهد: - تأسیس دفتر وزارت خارجه در استان	توسعه روابط بین الملل- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- ارتقای جایگاه ایران در افکار عمومی جهان- فعال تر نمودن گروه های اقتصادی و بازارچه های مرزی با همسایگان- توسعه توانمندی های ملی	بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و پایداری خود اقدامات زیر را انجام می دهد: - تأسیس دفتر وزارت خارجه در استان

پاسخ ترکیبی	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخها (گروه کانونی)	سوالات	ردیف
<p>- ایجاد پردیس های بین المللی در دانشگاه های استان</p> <p>- گسترش بخش بین الملل اتاق بازرگانی</p> <p>- ایجاد منطقه آزاد اینچه برون</p> <p>- رشته های دانشگاهی علوم سیاسی و روابط بین الملل</p> <p>- جامعه المصطفی و دانشگاه ادیان و مذاهب گنبد</p> <p>- ثبت جهانی جاذبه های طبیعی و گردشگری و مذهبی</p> <p>- ثبت جهانی خط آهن گرگان - بندر ترکمن</p> <p>تأسیس مرکز سرمایه گذاری خارجی توسعه روابط بین الملل - ارتقای جایگاه ایران در افکار عمومی جهان-فعال تر نمودن گروه های اقتصادی و بازارچه های مرزی با همسایگان- توسعه توانمندی های ملی- اتاق تعاون کازان- سرکنسولی قزاقستان</p>		<p>- ایجاد پردیس های بین المللی در دانشگاه های استان</p> <p>- گسترش بخش بین الملل اتاق بازرگانی</p> <p>- ایجاد منطقه آزاد اینچه برون</p> <p>- رشته های دانشگاهی علوم سیاسی و روابط بین الملل</p> <p>- جامعه المصطفی و دانشگاه ادیان و مذاهب گنبد</p> <p>- ثبت جهانی جاذبه های طبیعی و گردشگری و مذهبی</p> <p>- ثبت جهانی خط آهن گرگان - بندر ترکمن</p> <p>تأسیس مرکز سرمایه گذاری خارجی</p> <p>اتاق تعاون کازان- سرکنسولی قزاقستان</p>	<p>استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم ترین شاخص ها در این زمینه کدامند؟</p>	
<p>توسعه و اصلاح ساختار سازمانی بخش در استان- ایجاد و تقویت دپارتمان بین الملل در استانداری و دستگاه های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه ها - ایجاد و توسعه دانشگاه ها و دانشکده های تخصصی در حوزه روابط بین الملل- ایجاد و توسعه گروه های دوستی بین المللی- گسترش شبکه نمایندگی های سیاسی و کنسولی - ارتقاء جایگاه سازمانی نمایندگی وزارت خارجه استان در وزارتخانه- تقویت ارتباطات بین المللی بین دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه- تبادل دانشجو و استاد در سطح بین المللی- ثبت و درج ظرفیت های بین المللی استان در نقشه های جهانی- ایجاد و توسعه رسانه های بین المللی در استان- استفاده از ظرفیت های مشترک فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و... استان با سایر کشورهای منطقه - گروه های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه- برگزاری رخدادهای ورزشی، فرهنگی، علمی، زیست محیطی و... با کشورهای منطقه- گسترش پیمان های سیاسی منطقه ای- لغو روایید با کشورهای</p>	<p>توسعه تجارت بین الملل -توسعه بازارهای بین المللی - گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی-روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا- بین المللی شدن زنجیره های ارزش-سیاست خارجی منسجم-حضور و نفوذ جهانی-روابط پایدار با فارغ التحصیلان خارجی دانشگاه های ایران- ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری فعال تر-افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی با سایر ملل- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه ای-تورنمنت ها و مسابقات بین المللی-ارزیابی های بین المللی از بخش های استان</p>	<p>توسعه و اصلاح ساختار سازمانی بخش در استان- ایجاد و تقویت دپارتمان بین الملل در استانداری و دستگاه های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه ها - ایجاد و توسعه دانشگاه ها و دانشکده های تخصصی در حوزه روابط بین الملل- ایجاد و توسعه گروه های دوستی بین المللی- گسترش شبکه نمایندگی های سیاسی و کنسولی - ارتقاء جایگاه سازمانی نمایندگی وزارت خارجه استان در وزارتخانه- تقویت ارتباطات بین المللی بین دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه- تبادل دانشجو و استاد در سطح بین المللی- ثبت و درج ظرفیت های بین المللی استان در نقشه های جهانی- ایجاد و توسعه رسانه های بین المللی در استان- استفاده از ظرفیت های مشترک فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و... استان با سایر کشورهای منطقه - گروه های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه- برگزاری رخدادهای ورزشی، فرهنگی،</p>	<p>«بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می شود؟</p>	<p>۱۱</p>

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
		<p>علمی ، زیست محیطی و... با کشورهای منطقه- گسترش پیمان های سیاسی منطقه ای- لغو روادید با کشورهای منطقه- تسهیل تبادلات مالی مشترک- جذب و توسعه نمایندگی های شرکت ها و مؤسسات بین المللی- توسعه تبادلات اقتصادی ، تجاری ، مالی و توریستی و... با کشورهای منطقه- توسعه آموزش و تفکر بین المللی در کشورها- تقویت اتاق های بین المللی در کشورهای منطقه- بهداشت و سلامت بین المللی (توریسم سلامت)- گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی-روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا- بین المللی شدن زنجیره های ارزش-سیاست خارجی منسجم-حضور و نفوذ جهانی- روابط پایدار با فارغ التحصیلان خارجی دانشگاه های ایران-افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی با سایر ملل- ارزیابی های بین المللی از بخش های استان- گسترش نفوذ همه جانبه- تسهیل مناسبات خارجی</p>		<p>منطقه- تسهیل تبادلات مالی مشترک- جذب و توسعه نمایندگی های شرکت ها و مؤسسات بین المللی- توسعه تبادلات اقتصادی ، تجاری ، مالی و توریستی و... با کشورهای منطقه- توسعه آموزش و تفکر بین المللی شدن- تقویت اتاق های بین المللی در کشورهای منطقه- بهداشت و سلامت بین المللی (توریسم سلامت)- توسعه تجارت بین الملل- توسعه بازارهای بین المللی- گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی-روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا- بین المللی شدن زنجیره های ارزش-سیاست خارجی منسجم-حضور و نفوذ جهانی- روابط پایدار با فارغ التحصیلان خارجی دانشگاه های ایران-افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی با سایر ملل- ارزیابی های بین المللی از بخش های استان- گسترش نفوذ همه جانبه- تسهیل مناسبات خارجی</p>

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

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش سیاست خارجی و روابط بین الملل استان گلستان بعنوان متولی اصلی تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه (در چارچوب صلاحیت‌های استانی و در هماهنگی با سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی) با بسترسازی و انعقاد تفاهم‌نامه‌های بین المللی، تنظیم گری روابط بین الملل، توسعه دانش روابط بین الملل در استان، تقویت همکاری‌های سازمانهای منطقه ای، فعالیت در حوزه حقوق بین الملل، ایجاد و انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی، تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمانهای منطقه ای و بین المللی، گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی، عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی و گسترش همکاری NGO‌های بین‌المللی در راستای مأموریت ذاتی خود گام بر می‌دارد. همچنین این بخش با رویکرد دیپلماسی اقتصادی با معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی، تحقیقات و بازاریابی بین الملل (شناخت بازارهای جهانی)، کمک به ثبات در سیاست‌گذاری صادراتی، ایجاد بازارهای مشترک مرزی، شناسایی و ارتباط با سرپل‌ها در کشورهای هدف، توسعه ترانزیت بین المللی، توسعه تجارت بین الملل، توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی، انتقال فناوری‌های مدرن به کشور، ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری بدینال ایجاد ثروت و اشتغال سودمند در استان می‌باشد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	خدمات اصلی بخش سیاست خارجی و روابط بین الملل استان گلستان عبارتند از: - ارائه خدمات کنسولی (صدور روادید، تأیید اسناد، کسب خبر و...) - خدمات اینترنل - گشایش اعتبار اسنادی - حوالات ارزی خدمات صرافی بین المللی، - ترانزیت بین المللی - خدمات رایزن بازرگانی خارجی - تنظیم و انعقاد تفاهم‌نامه‌های بین المللی - آموزش و پژوهش - خدمات در راستای چرخش نخبگان - هماهنگی برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی بین الملل - مکاتبات بین المللی - قرارداد خواهر خواندگی - معرفی مرزبانان درجه ۱ و ۲ به کشورهای همجوار - توسعه شعب کنسولی و نمایندگی خارجی

ردیف	سؤالات	پاسخها
		<ul style="list-style-type: none"> - خدمات مهاجرین خارجی - کاپتاژ - انعقاد تفاهم نامه همکاری های علمی بین المللی - پیگیری حقوقی وضعیت شهروندان ایران در سایر کشورها (کسب خبر) - توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی - تدوین و اجرای آئیننامه های مربوط به تابعیت و پناهندگی سیاسی - کنترل مرزها و تقویت حاکمیت و استقلال کشور - حفاظت از منافع جامعه در خارج از کشور - ارتباط با سازمان های جامعه مدنی بین المللی - مبارزه با مهاجرت غیرقانونی - افزایش امنیت و رفاه شهروندان در داخل و خارج از کشور - تبادلات و برگزاری همایش ها، جشنواره ها و نمایشگاه های بین المللی
۳	ذینفعان، مشتریان، ارباب رجوعان	<p>ذینفعان، مشتریان و ارباب رجوع ها بخش سیاست خارجی و روابط بین الملل استان گلستان عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سازمان های دولتی، نظارتی و حاکمیتی - سازمان ها و مؤسسات بین المللی - اتباع داخلی و خارجی - شرکت های بین المللی - دانشگاه های خارجی و اتحادیه دانشگاه های کشورهای حاشیه خزر - دیپلمات های خارجی - هیئت های خارجی - دانشجویان خارجی - صرافی ها - بانک های خارجی و شعب آنها - سرمایه گذاران خارجی - خواهرخواندگی (گوانجو چین) - انجمن های دوستی دانشگاهی - اتاق های بازرگانی خارجی به ویژه کشورهای همجوار - نمایندگی های سیاسی (سرکنسولگری ها، کنسولگری ها و سفارت خانه ها) - بیماران خارجی و گردشگری سلامت - گردشگران خارجی (توریست ها) - خودروهای ترانزیتی - محققین و پژوهشگران حوزه بین الملل - پردیس های بین المللی - جامعه المصطفی و دانشگاه تقریب مذاهب (بین المللی) - انجمن های بین المللی خصوصی سرمایه گذاری - تجار و بازرگانان خارجی - جامعه گلستانی های مقیم خارج کشور

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		<ul style="list-style-type: none"> - خطوط هوایی بین المللی - آژانس‌های مسافرتی بین المللی - لابی های بین المللی در حوزه سرمایه گذاری - ارتباطات فرهنگی و قومی بین المللی (مختوم قلی فراغی و...) - مرزنشینان - اتاق بازرگانی گرگان - اتاق تعاون استان - حفظ حقوق و منافع اتباع ایرانی خارج از کشور - حمایت از جریان مقاومت، فلسطین و مستضعفین - هنرمندان بین المللی
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	<p>قلمروی جغرافیایی «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد.</p> <p>قلمرو تخصصی این بخش عبارتست از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - دیپلماسی اقتصادی - کریدور شمال و جنوب - مناطق آزاد - پیمان‌های منطقه ای (شانگهای- اوراسیا-سیکا- اکو- خزر- تراسیکا- و...) - حقوق بین الملل - بانکداری بین الملل و صرافی‌های بین المللی - حمل و نقل بین المللی (مبادله، سوآپ، ترانزیت و...) - قرنطینه بین المللی - محیط زیست و منابع طبیعی بین الملل (دریا و رودخانه‌های ساحلی و آب‌های زیرزمینی، آبخوان‌های بین المللی، ریزگردها و...) - کنوانسیون رامسر - جنگل‌های هیرکانی - مراکز ثبت جهانی شده - توسعه روابط بین الملل رتقاء امنیت و ثبات روابط بین الملل، انسجام و یکپارچگی دیپلماسی و میدان، - توسعه تجارت بین الملل (جذب سرمایه خارجی و...) - دیپلماسی (همگرایی و واگرایی) - تحریم‌های بین المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه) - CIS - قاچاق (کالا، ارز، مواد مخدر، انسان و...) - ذخایر و میدان‌های مشترک بین المللی (معادن، نفت و گاز و...) - فرهنگ، هنر و ارتباطات بین الملل
۵	تکنولوژی	<p>عمده تکنولوژی‌های مورد استفاده در بخش روابط سیاسی و امور بین الملل در حوزه ICT شامل فیبر نوری، ارتباطات ماهواره‌ای، سامانه‌ای اطلاعاتی و اپلیکیشن‌ها (ASP)، اتوماسیون اداری (محرمانه و عادی)، پلتفرم‌های اشتراک گذاری اطلاعات، امنیت اطلاعات و فضای سایبری، پایگاه‌های داده و... می باشد.</p>

ردیف	سؤالات	پاسخ ها
		<p>فناوری های بخش مالی شامل بلاک چین، سامانه های مالی و بانکی (سوئیفت و...)، مبارزه با پولشویی، میربیزنس بانک و... می باشد.</p> <p>و در بخش حمل و نقل نیز از فناوری های همچون، تعویض بوژی، اسمارت کارگو، ایکس ری، VOIP، بهره گیری از فناوری های پیشرفته و... استفاده می شود.</p>
۶	ارزش های بنیادی	<p>ارزشهای بنیادی بخش روابط سیاسی و امور بین الملل عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعتبار بین المللی (ارزش پاسپورت و...) - عزت، حکمت و مصلحت - منافع ملی - دیپلماسی و ارتباطات بین الملل - زبان مشترک و اشتراکات قومی و مذهبی، فرهنگی و تاریخی - همکاری های امنیتی منطقه ای خزر و کشورهای CIS - منافع مشترک بین المللی و مشارکت در مدیریت بحران های بین المللی - صلح جویی، ایجاد صلح و حمایت از گفتگو - منشور ملل و حقوق بشر - احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها) - مردم سالاری - تسلیم ناپذیری و ایستادگی در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان - مقاومت اسلامی - دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی - احترام به قوانین بین المللی
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	<ul style="list-style-type: none"> - مزیت های رقابتی یا ویژگی متمایز بخش سیاست خارجی و روابط بین الملل شامل موارد زیر می باشد: - موقعیت جغرافیایی - هاب منطقه ای بین المللی - موقعیت ژئواستراتژیک، ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک - مرز بین المللی خشکی، دریایی، رودخانه ای، هوایی - ظرفیت بالقوه مرز ترکمنستان (دروازه آسیای میانه) - ثبات و امنیت در شرق خزر - حضور اقوام مشترک با سایر کشورها در گلستان ترکمن، افغان، ارمنی، تاجیک، ازبک، قزاق، مغول (قلندر آیش بالاجاده) و قزلباش (انزان گلوگاه و ترک رامیان و مینودشت) - منطقه آزاد و بازارچه مرزی - فرودگاه بین المللی - کریدور شمال-جنوب (ریلی، زمینی، هوایی و بالقوه دریایی) - منابع مشترک فسیلی، طبیعی، دریایی، جانوری و... - دانشگاه های بین المللی و واحدهای بین الملل دانشگاهی استان - نمایندگی وزارت امور خارجه در استان - سرکنسولگری قزاقستان

ردیف	سؤالات	پاسخها
		<ul style="list-style-type: none"> - - برخورداری از اقلیم متنوع - - جاذبه های گردشگری (پارک ملی گلستان، جهان نما، جنگل های هیرکانی، گونه سرخدار، دیوار دفاعی گرگان و برج قابوس) - - دانش و تجربه ارتباطات بین المللی پس از فروپاشی شوروی (تجاری و فرهنگی) - - دارایی ها و میراث فرهنگی و هنری
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش سیاست خارجی و روابط بین الملل استان بدلیل نبود ساختار منسجم و رسمی فاقد چارچوب و نظام جامع منابع انسانی می باشد اما به دلیل برخورداری حداقلی از واحدهای سازمانی در استان همچون دفتر نمایندگی وزارت خارجه، اتاق بازرگانی، بخش بین الملل دانشگاهها، تأسیس شورای مشورتی روابط بین الملل و تجارت خارجی و... اقدام به شناسایی نیروی انسانی در سازمان های مختلف، تربیت نیروی انسانی متخصص دانشگاهی، توسعه رشته های دانشگاهی و... نموده است.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	بخش سیاست خارجی و روابط بین الملل استان گلستان به منظور تقویت ذهنیت مثبت جامعه داخلی و بین المللی نسبت به خود اقدام به مراسم سالانه بزرگداشت مکتومقلی فراغی، تنظیم تفاهم نامه مشترک با بالکان آباد ترکمنستان، خواهرخواندگی با استان گوانگ جو چین، برگزاری جشنواره بین المللی موسیقی و جشنواره اقوام، چاپ کتاب و بروشور معرفی استان به زبان های انگلیسی و روسی، تأسیس رسانه های برون مرزی، اشاعه فرهنگ اسلامی در کشورهای خارجی، استفاده از ظرفیت های دیپلماسی رسانه ای، برگزاری همایش ها، جشنواره ها و نمایشگاه های بین المللی نموده است. همچنین این بخش با جذب دانشجویان خارجی، جذب دانشجویان در دانشگاه جامعه المصطفی، تبادل اساتید و دانشجویان، بورس تحصیلی برای دانشجویان خارجی در استان، توسعه دیپلماسی اقتصادی، گسترش دیپلماسی فرهنگ و هنر، ارتقاء نگاه مردم به مسائل بین المللی، سیاست بورس تحصیلی فعال و برگزاری تبادلات در راستای مسئولیت اجتماعی خود گام بر می دارد.
۱۰	بقا، رشد و منافع و پایداری	بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و پایداری خود اقدامات زیر را انجام داده است: <ul style="list-style-type: none"> - تأسیس دفتر وزارت خارجه در استان - ایجاد پردیس های بین المللی در دانشگاه های استان - گسترش بخش بین الملل اتاق بازرگانی - تأسیس منطقه آزاد اینچه برون - رشته های دانشگاهی علوم سیاسی و روابط بین الملل - جامعه المصطفی العالمیه - ثبت جهانی جاذبه های طبیعی، گردشگری و مذهبی - ثبت جهانی خط آهن گرگان - بندر ترکمن - تأسیس مرکز سرمایه گذاری خارجی - فعال نمودن گروه های اقتصادی - سرکنسولی قزاقستان - بازارچه های مرزی با همسایگان - اتاق تعاون کازان - نمایشگاه ها و جشنواره های دوره ای بین المللی

ردیف	سؤالات	پاسخها
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش روابط سیاسی و امور بین الملل استان گلستان به منظور ایجاد، توسعه و اصلاح ساختار سازمانی خود اقدام به ایجاد و تقویت دپارتمان های بین الملل در استانداری، دستگاه های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه ها، ارتقاء جایگاه سازمانی نمایندگی وزارت خارجه استان در وزارتخانه، ایجاد و توسعه دانشگاه ها و دانشکده های تخصصی در حوزه روابط بین الملل، ایجاد و توسعه گروه های دوستی بین المللی، پیگیری گسترش شبکه نمایندگی های سیاسی و کنسولی، جذب و توسعه نمایندگی های شرکت ها و مؤسسات بین المللی، تقویت اتاق های بین المللی در کشورهای منطقه، پیگیری ایجاد گروه های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه و نهایتاً ایجاد و توسعه رسانه های بین المللی در استان می نماید. همچنین این بخش با تقویت ارتباطات بین المللی بین دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه، تبادل دانشجو و استاد در سطح بین المللی، ثبت و درج ظرفیت های بین المللی استان در نقشه های جهانی، استفاده از ظرفیت های مشترک فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و... استان با سایر کشورهای منطقه، برگزاری رخدادهای ورزشی، فرهنگی، علمی، زیست محیطی و... با کشورهای منطقه، حضور و گسترش پیمان های منطقه ای، پیگیری لغو روادید با کشورهای منطقه، تسهیل تبادلات مالی مشترک، توسعه تبادلات اقتصادی، تجاری، مالی و توریستی و... با کشورهای منطقه، توسعه آموزش و تفکر بین المللی شدن، گسترش بهداشت و سلامت بین المللی (جذب توریسم سلامت)، توسعه تجارت بین الملل، توسعه بازارهای بین المللی، گسترش نفوذ همه جانبه، روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا، بین المللی شدن زنجیره های ارزش و تأمین، تسهیل مناسبات خارجی، روابط پایدار با فارغ التحصیلان خارجی دانشگاه های ایران، افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل، ترویج گردشگری در سطح بین المللی و... در راستای اجرای چشم انداز، استراتژی ها و سیاست های کلان خود گام بر می دارد.

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم انداز به صورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخها یا گزاره های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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)

بخش سیاست خارجی و روابط بین الملل استان گلستان بعنوان متولی اصلی **تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه** (در چارچوب صلاحیت های استانی و در هماهنگی با سیاست های کلی نظام جمهوری اسلامی) با بسترسازی و انعقاد تفاهم نامه های بین المللی، تنظیم گری روابط بین الملل، توسعه دانش روابط بین الملل در استان، تقویت همکاری های سازمان های منطقه ای، فعالیت در حوزه حقوق بین الملل، ایجاد و انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی، تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمان های منطقه ای و بین المللی، گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی، عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی و گسترش همکاری NGO-های بین المللی در راستای مأموریت ذاتی خود گام بر می دارد.

همچنین این بخش با رویکرد **دیپلماسی اقتصادی** با معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی، تحقیقات و بازاریابی بین الملل (شناخت بازارهای جهانی)، کمک به ثبات در سیاست گذاری صادراتی، ایجاد بازارهای مشترک مرزی، شناسایی و ارتباط با سرپل ها در کشورهای هدف، توسعه ترانزیت بین المللی، توسعه تجارت بین الملل، توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی، انتقال فناوری های مدرن به کشور، ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری بدنیاال ایجاد ثروت و اشتغال سودمند در استان می باشد.

قلمروی تخصصی این بخش شامل دیپلماسی اقتصادی، پیمان های منطقه ای، حقوق بین الملل، توسعه روابط بین الملل، توسعه تجارت بین الملل و فرهنگ، هنر و ارتباطات بین الملل بوده و قلمرو جغرافیایی «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان» شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد که خدمات خود را به ذینفعان زیر ارائه می دهد:

- سازمان های دولتی، نظارتی و حاکمیتی
- سازمان ها و مؤسسات بین المللی
- اتباع داخلی و خارجی
- دیپلمات های خارجی
- هیئت های خارجی
- نمایندگی های سیاسی (سرکنسولگری ها، کنسولگری ها و سفارت خانه ها)
- خودروه های ترانزیتی
- تجار و بازرگانان خارجی

همچنین عمده تکنولوژی های مورد استفاده در بخش روابط سیاسی و امور بین الملل در حوزه ICT شامل فیبر نوری، ارتباطات ماهواره ای، سامانه های اطلاعاتی و اپلیکیشن ها (ASP)، اتوماسیون اداری (محرمانه و عادی)، پلتفرم های اشتراک گذاری اطلاعات، امنیت اطلاعات و فضای سایبری، پایگاه های داده و... می باشد.

مزیت های رقابتی یا ویژگی متمایز بخش سیاست خارجی و روابط بین الملل شامل موارد زیر می باشد:

- موقعیت ژئواستراتژیک، ژئوپلتیک و ژئواکونومیک
- مرز بین المللی (خشکی، دریایی، رودخانه ای، هوایی)
- ظرفیت بالقوه مرز ترکمنستان (دروازه آسیای میانه) و کریدور شمال-جنوب (ریلی، زمینی، هوایی و بالقوه دریایی)
- ثبات و امنیت در شرق خزر
- منطقه آزاد و بازارچه مرزی
- سرکنسولگری قزاقستان

- بر خور داری از اقلیم متنوع

- جاذبه های گردشگری (پارک ملی گلستان، جهان نما، جنگل های هیرکانی، گونه سرخدار، دیوار دفاعی گرگان و برج قابوس)

نهایتاً بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و پایداری خود اقدامات زیر را انجام داده است:

- تأسیس دفتر وزارت خارجه در استان

- ایجاد پردیس های بین المللی در دانشگاه های استان

- گسترش بخش بین الملل اتاق بازرگانی

- تأسیس منطقه آزاد اینچه برون

چشم انداز (VISION): گلستان؛ پیشگام در دیپلماسی منطقه ای

بخش روابط سیاسی و امور بین الملل استان گلستان به منظور ایجاد، توسعه و اصلاح ساختار سازمانی خود اقدام به ایجاد و تقویت دپارتمان های بین الملل در استانداری، دستگاه های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه ها، ارتقاء جایگاه سازمانی نمایندگی وزارت خارجه استان در وزارتخانه، ایجاد و توسعه دانشگاه ها و دانشکده های تخصصی در حوزه روابط بین الملل و تربیت نیروی انسانی متخصص و حرفه ای، ایجاد و توسعه گروه های دوستی بین المللی، پیگیری گسترش شبکه نمایندگی های سیاسی و کنسولی، جذب و توسعه نمایندگی های شرکت ها و مؤسسات بین المللی، تقویت اتاق های بین المللی در کشورهای منطقه، پیگیری ایجاد گروه های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه و نهایتاً ایجاد و توسعه رسانه های بین المللی در استان می نماید.

همچنین این بخش با تقویت ارتباطات بین المللی بین دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه، تبادل دانشجو و استاد در سطح بین المللی، ثبت و درج ظرفیت های بین المللی استان در نقشه های جهانی، استفاده از ظرفیت های مشترک فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و... استان با سایر کشورهای منطقه، برگزاری رخدادهای ورزشی، فرهنگی، علمی، زیست محیطی و... با کشورهای منطقه، حضور و گسترش پیمان های منطقه ای، پیگیری لغو روادید با کشورهای منطقه، تسهیل تبادلات مالی مشترک، توسعه تبادلات اقتصادی، تجاری، مالی و توریستی و... با کشورهای منطقه، توسعه آموزش و تفکر بین المللی شدن، گسترش بهداشت و سلامت بین المللی (جذب توریسم سلامت)، توسعه تجارت بین الملل، توسعه بازارهای بین المللی، گسترش نفوذ همه جانبه، روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا، بین المللی شدن زنجیره های ارزش و تأمین، تسهیل مناسبات خارجی، روابط پایدار با فارغ التحصیلان خارجی دانشگاه های ایران، افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل، ترویج گردشگری در سطح بین المللی و... در راستای ایجاد تصویر مثبت از خود در اذهان عمومی و اجرای چشم انداز، استراتژی ها و سیاست های کلان، استان و کشور گام بر می دارد.

ارزش ها (VALUES)

ارزشهای بنیادی بخش روابط سیاسی و امور بین الملل عبارتند از:

(۱) اعتبار بین المللی (ارزش پاسپورت و...)

(۲) عزت، حکمت و مصلحت

(۳) منافع ملی

(۴) دیپلماسی و ارتباطات بین الملل

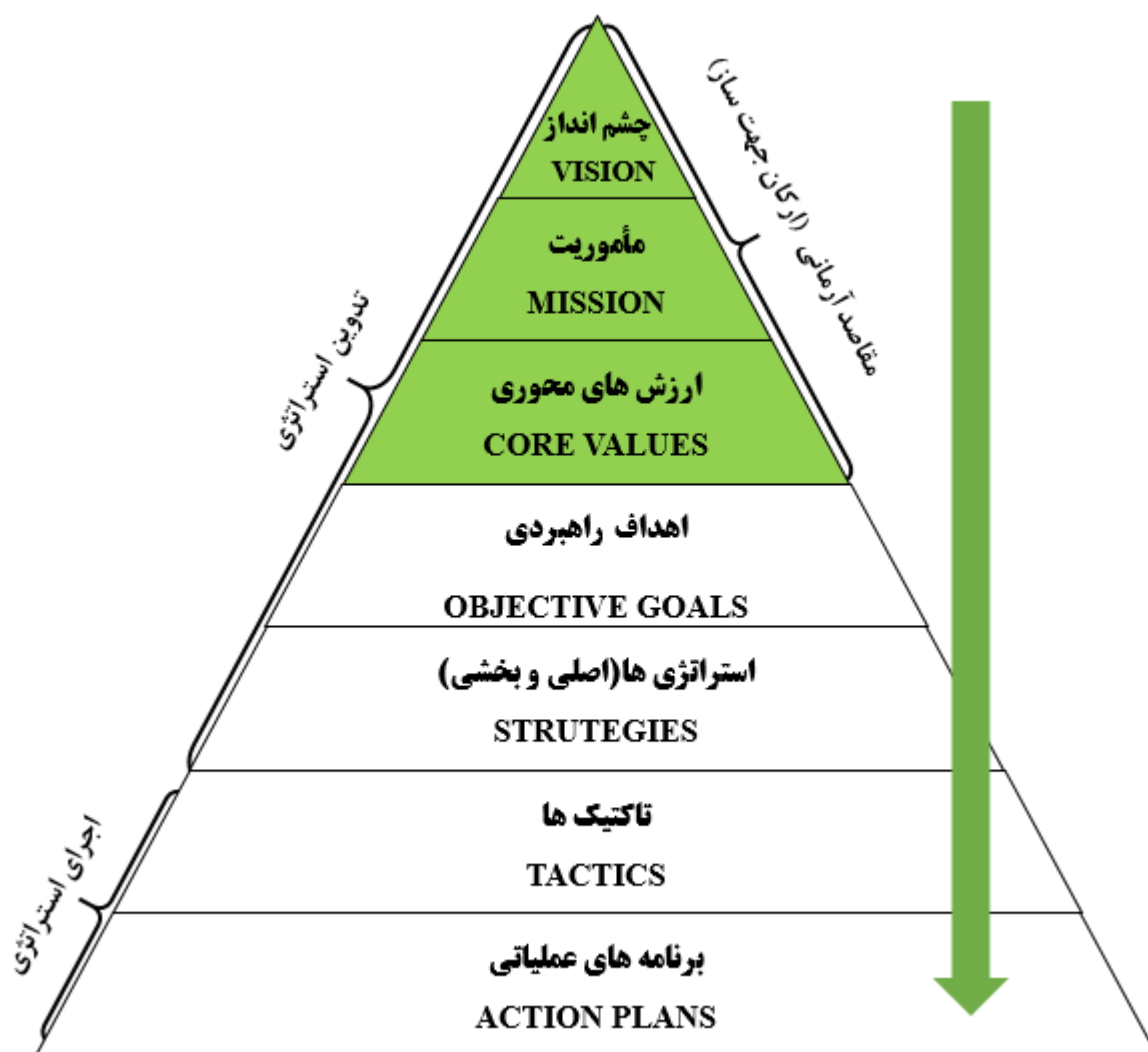
(۵) زبان مشترک و اشتراکات قومی و مذهبی، فرهنگی و تاریخی

(۶) همکاری های امنیتی منطقه ای خزر و کشورهای CIS

- ۷) منافع مشترک بین المللی و مشارکت در مدیریت بحران های بین المللی
- ۸) صلح جویی، ایجاد صلح و حمایت از گفتگو
- ۹) منشور ملل و حقوق بشر
- ۱۰) احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها)
- ۱۱) مردم سالاری
- ۱۲) تسلیم ناپذیری و ایستادگی در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان
- ۱۳) مقاومت اسلامی
- ۱۴) دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی
- ۱۵) احترام به قوانین بین المللی

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

مطابق نمودار سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها (نمودار ۱۰-۳)، مدل تهیه بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های دکتر اعرابی (نمودار ۶-۳) و بر اساس نتایج کاربرگ ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت ساز بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان عبارتند از:

الف) مأموریت (Mission)

الف-۱) تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با سایر کشورها: سیاست خارجی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های سیاست گذاری در مناسبات بین دولت هاست. اهمیت فراوان سیاست خارجی و نقش آن در پیشبرد سرنوشت کشور و نیز ارزش آن به عنوان یکی از مهمترین ابزارهای تأمین تمامیت ارضی، امنیت سرزمینی، وجهه و اعتبار بین المللی، پیشبرد اهداف و برنامه های ملی در زمینه های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... بر همگان مبرهن است؛ به همین دلیل بخش سیاست خارجه استان گلستان وظیفه دارد تا با ایجاد و تعمیق روابط دیپلماتیک با سایر کشورها بخصوص کشورهای آسیای میانه و همسایگان، شرایط مناسبی را برای توسعه همه جانبه استان فراهم نماید.

الف-۲) بسترسازی و انعقاد تفاهم نامه های بین المللی: رایزنی های مداوم و ایجاد روابط دیپلماتیک دوستانه و محکم با سایر کشورها و زمینه سازی برای ایجاد فرصت همکاری های دو یا چندجانبه با سایر کشورها در حوزه های گوناگون می تواند منجر به ورود دانش و فناوری های روز دنیا به استان شده و با جذب سرمایه گذاری و ایجاد فرصت همکاری با سایر کشورها، به رشد و رونق همه جانبه بخصوص در حوزه اقتصادی و فرهنگی دست یافت.

الف-۳) تنظیم گری روابط بین المللی: بخش سیاست خارجه بعنوان متولی امور این بخش وظیفه دارد تا با تعیین حدود و خط مشی مناسب و جهت دهی به روابط بین المللی، ضمن حفظ منافع کشور در برخورد با جامعه جهانی، فضای مناسبی را برای گسترش و تقویت روابط بوجود آورد. سامان دهی و تعیین چارچوب ها و خطوط قرمز سیاست خارجه به عهده ای بخش می باشد.

الف-۴) توسعه دانش روابط بین الملل در استان: بدلیل موقعیت استراتژیک استان و وجود فضای بسیار مناسب بمنظور ایجاد و توسعه روابط بین المللی و گسترش همکاری ها با همسایگان و سایر کشورها، توسعه دانش روابط بین الملل در بخش ها و سطوح گوناگون بین المللی ضرورت دارد. باید نگاه مدیران را در بخش های مختلف تغییر داد و با توسعه نگرش بین المللی به پیشرفت استان و بهبود روابط بین الملل کمک نمود.

الف-۵) تقویت همکاری های سازمان های منطقه ای: توسعه همکاری ها در قالب سازمان های منطقه ای همواره بعنوان رهیافتی برای خروج از بحران های بین المللی از یک سو و همکاری و هماهنگی کشورها

در قالب سازمان های منطقه ای در جهت افزایش توان رویارویی با مسائل جدید دنیای امروزی از سوی دیگر، مطرح می باشند. منطقه گرایی ضمن توسعه همکاری های اقتصادی به همگرایی سیاسی و امنیتی نیز منتج می شود و می تواند با ارائه راه حل های صلح آمیز برای بحران های موجود یا بحران های احتمالی موجب تحکیم صلح و امنیت در منطقه شود.

الف-۶) ایجاد و انجام اقدامات کنسولی: بمنظور حمایت از اتباع ایرانی در عرصه بین المللی و تلاش برای دفاع از منافع آن ها در کشورهای بیگانه باید اقدام به تأسیس کنسولگری و اقدامات کنسولی نمود؛ همچنین دولت نیاز دارد که از وقایع و رویدادهای اقتصادی و حتی سیاسی دیگر کشورها به منظور بهتر نمودن اوضاع اقتصادی و سیاسی خود مطلع شود. مجموع این موارد بر لزوم ایجاد و انجام اقدامات کنسولی تأکید دارند.

الف-۷) گسترش نفوذ قدرتمندانه سیاسی: یکی از مؤلفه های ایجاد اقتدار برای کشور، افزایش شعاع نفوذ سیاسی در بین کشورهای همسایه و سایر کشورهایی است که با آن ها روابط سیاسی، تجاری، فرهنگی و ... داریم. هرچه دامنه این نفوذ بیشتر باشد، توانایی کشور در چانه زنی و انعقاد قراردادهای بین المللی و احقاق حقوق مردم بیشتر خواهد شد. اینکار سبب اشاعه تفکر و اندیشه های سیاسی به سایر کشورها شده و با همسو نمودن آن ها با سیاست های داخلی، می توان در راستای پیشبرد اهداف کشور تلاش نمود.

الف-۸) عضویت در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها: پیمان نامه ها، معاهدات و انواع کنوانسیون های بین المللی از اهمیت بسیار زیادی در رشد و توسعه کشورها دارند و به کمک آن ها می توان همکاری های بین المللی را تضمین و افزایش داد و با تبادل دانش، فرهنگ، سرمایه و ... به آبادانی و پیشرفت استان و کشور کمک نمود. عضویت در این معاهدات سبب گسترش دامنه نفوذ کشور افزایش همکاری ها خواهد شد و با توسعه زنجیره های ارزش و تأمین در بخش های مختلف سبب بهبود وضعیت استان و کشور می شود.

الف-۹) قلمرو تخصصی: قلمرو تخصصی این بخش شامل موارد متعددی از قبیل دیپلماسی اقتصادی، پیمان های منطقه ای، حقوق بین الملل، توسعه روابط بین الملل، توسعه تجارت بین الملل، فرهنگ و هنر و ارتباطات بین الملل می شود.

الف-۱۰) قلمرو جغرافیایی: قلمرو جغرافیایی بخش سیاست خارجی شامل تعاملات منطقه ای، ملی و بین المللی می باشد که خدمات خود را به ذینفعان زیر ارائه می دهد: ۱) سازمان های دولتی، نظارتی و حاکمیتی، ۲) سازمان ها و مؤسسات بین المللی، ۳) اتباع داخلی و خارجی، ۴) دیپلمات های خارجی، ۵) هیئت های خارجی،

۶) نمایندگی های سیاسی (سرکنسولگری ها، کنسولگری ها و سفارت خانه ها)، ۷) خودروه های ترانزیتی، ۸) تجار و بازرگانان خارجی.

الف- ۱۱) مزیت های رقابتی و وجوه تمایز: مزیت های رقابتی یا ویژگی متمایز بخش سیاست خارجی و

روابط بین الملل استان گلستان شامل موارد زیر می باشد:

- موقعیت ژئواستراتژیک، ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک
- مرز بین المللی (خشکی، دریایی، رودخانه ای، هوایی)
- ظرفیت بالقوه مرز ترکمنستان (دروازه آسیای میانه) و کریدور شمال-جنوب (ریلی، زمینی، هوایی و بالقوه دریایی)
- ثبات و امنیت در شرق خزر
- منطقه آزاد و بازارچه مرزی
- سرکنسولگری قزاقستان
- برخورداری از اقلیم متنوع
- جاذبه های گردشگری (پارک ملی گلستان، جهان نما، جنگل های هیرکانی، گونه سرخدار، دیوار دفاعی گرگان و برج قابوس)

ب) چشم انداز (Vision)

ب- ۱) **گلستان؛ پیشگام در دیپلماسی منطقه ای (شعار بخش):** موقعیت تاریخی - تمدنی، ژئوپلیتیک و سیاسی - امنیتی ایران در نظام امنیت منطقه ای و بین المللی بگونه ای است که اتخاذ رویکردهای مختلفی را در عملیاتی کردن سیاست خارجی ایران اجتناب ناپذیر می سازد. سه رویکرد اصلی در منطقه گرایی سیاست خارجی ایران عبارتند از: رویکرد جغرافیایی و ژئوپلیتیک؛ رویکرد فرهنگی - تاریخی و رویکرد ایدئولوژیک و سیاسی - امنیتی که استان گلستان بدلیل وجود اشتراکات جغرافیایی، تاریخ، فرهنگی، مذهبی، قومی و ... با کشورهای همسایه از موقعیت مناسبی برای برقراری روابط سیاسی برخوردار است؛ لذا می توان با برنامه ریزی و اتخاذ استراتژی مناسب، سیاست های منطقه ای جمهوری اسلامی ایران را به بهترین شکل پیگیری نمود.

ب- ۲) **ایجاد، توسعه و اصلاح ساختار سازمانی خود:** بمنظور افزایش کارایی و بهره وری فعالیت های

این بخش در استان، نیاز به ایجاد تغییرات و اصلاح رویه های کنونی حس می شود. باید با ایجاد چارت سازمانی

مناسب، تعیین و شرح وظائف، ارتقاء و بهبود ساختار سازمانی این بخش در استان گلستان، نیازهای این بخش را رفع نموده تا بتوان پاسخگوی چالش ها و اقتضائات پیش روی استان بود.

ب-۳) ایجاد دپارتمان های بین الملل در نهادهای مختلف: یکی از مواردی که می تواند به توسعه و افزایش کارایی بخش سیاست خارجه کمک نماید، ایجاد دپارتمان بین الملل در سازمان ها و نهادهای مختلف مانند استانداری، فرمانداری ها، دانشگاه ها، ادارات زیرمجموعه وزارتخانه ها و ... است تا با ایجاد رویکرد بین المللی و پیگیری بهتر مسائل و دغدغه های بخش های مختلف در ارتباط با فعالیت های بین المللی، بهره وری کلی همه بخش ها را افزایش داد.

ب-۴) ایجاد و توسعه دانشگاه و دانشکده تخصصی در حوزه روابط بین الملل: ایجاد دانشگاه و دانشکده بمنظور آموزش رشته های مرتبط با روابط بین الملل در استان می تواند بطور تخصصی روی فرصت ها، تهدیدات، مزایا و معایب موجود در این بخش تمرکز نموده و با پرورش نیروهای زبده و متخصص که آگاهی کاملی نسبت به شرایط استان دارند، گامی بلند در راستای تأمین و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز در استان برداشت.

ب-۵) پیگیری ایجاد گروه های دوستی پارلمانی: گروه های دوستی پارلمانی، سطح روابط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بین کشورها را ارتقا می دهند و به گروه هایی اطلاق می شوند که قانون گذاران یک کشور بر حسب تخصص خود بمنظور توسعه روابط بین المجالسی با سایر کشورها تشکیل می دهند. ساختار، رسالت و ماهیت گروه های دوستی در پارلمان های مختلف متفاوت است و می توانند در بخش ها مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و ... فعالیت نمایند که سبب گسترش روابط بین المللی و پیشرفت استان خواهد شد.

ب-۶) تقویت ارتباطات بین المللی علمی: یکی از عواملی که باعث رشد و تعالی استان خواهد شد، افزایش همکاری های بین المللی علمی است که با اشتراک گذاری و همفکری با سایر دانشگاه ها و نهادهای علمی دنیا می تواند سرعت تولید دانش و جذب فناوری های جدید را افزایش دهد که نتیجه آن در همه بخش ها قابل مشاهده خواهد بود. ارتقاء توان علمی از طریق افزایش مناسبات علمی با سایر کشورها بویژه کشورهای همسایه، می تواند شرایط را برای همکاری های بیشتر در سایر زمینه ها مهیا نماید.

ب-۷) برگزاری رخدادهای بین المللی: شناساندن استان و برندسازی نام استان از طریق میزبانی رویدادهای متنوع بین المللی در بخش های مختلف فرهنگی، علمی، ورزشی و ... می تواند ضمن جذب توریست و ارزآوری و اشتغال زایی مستقیم و غیرمستقیم، با معرفی استان گلستان به سایر کشورها، بعنوان مقصدی جذاب

برای گردشگران و سرمایه گذاران شناخته شود. از سوی دیگر با مبادله علمی، فرهنگی و ... می تواند سبب رونق فعالیت های گوناگون در این بخش ها شود.

ب-۸) تسهیل تبادلات مالی مشترک: بدلیل وجود تحریم های ظالمانه و مشکلات زیادی که بر اثر این تحریم ها بر سر راه مبادلات بانکی ایجاد شده است، باید با ایجاد سازوکارهای لازم، ضمن حذف دلار در مبادلات فی مابین، تبادلات بانکی را تسهیل نموده تا بتوان همکاری های تجاری را افزایش داد و به رونق صنایع کمک کرد.

ب-۹) جذب توریست سلامت: استان گلستان دارای امکانات و تجهیزات و نیز دانش و تخصص پزشکی بسیار خوبی است و می توان با رایزنی با کشورهای دیگر، این استان را بعنوان مقصدی برای انجام کارهای پزشکی معرفی نمود تا از این طریق هم به بخش بهداشت و درمان کمک نمود و آن را به یک بخش بین المللی تبدیل کرد و هم با جذب توریست و ارزآوری به اقتصاد استان کمک نمود.

ب-۱۰) بین المللی شدن زنجیره های ارزش و تأمین: ایجاد روابط خوب تجاری با سایر کشورها بویژه کشورهای حاشیه دریای مازندران و آسیای میانه می تواند فرصت ارزشمندی را برای گسترش زنجیره های ارزش و تأمین استان بوجود آورد و با افزایش تعداد بازارهای موجود و نیز گسترش دایره فعالیت های خود، به افزایش بهره وری و کارایی این زنجیره ها در استان کمک نماید. بین المللی شدن زنجیره های ارزش و تأمین سبب کاهش هزینه ها و افزایش سود تولیدکنندگان داخلی خواهد شد و در نتیجه به رشد و رونق بخش های مختلف از صنعت گرفته تا کشاورزی و خدمات خواهد شد.

ب-۱۱) گسترش تبادلات فرهنگی، دینی و مذهبی: استان گلستان بدلیل قرابت قومی، مذهبی و فرهنگی با کشورهای همسایه از موقعیت ممتازی جهت رایزنی های فرهنگی و گسترش فرهنگ دارد. ایجاد روابط دوستانه و برگزاری رویدادهای مختلف در این حوزه می تواند تلاش بزرگی در راستای همگرایی و ایجاد پیوندهای بیشتر بین مردم این استان و کشورهای همسایه باشد که نتایج بسیار ارزشمندی را برای استان به همراه خواهد داشت.

ج) ارزش های محوری (Core Values)

ج-۱) اعتبار بین المللی (International Credit): در راستای عمل به وظائف ذاتی خود، بخش سیاست خارجه بر خود لازم می داند تا با افزایش رایزنی ها و تلاش های شبانه روزی، اعتبار پاسپورت ایرانی را افزایش داده و شرایط مناسب تری را برای مردم استان و کشور برای سفر به سایر کشورها و برعکس بوجود

آورند. هرچه اعتبار بین المللی بیشتر باشد، سرمایه گذار و گردشگران بیشتری نیز به استان خواهند آمد که منفعت آن به همه بخش های استان خواهد رسید.

ج-۲) عزت، حکمت و مصلحت (Dignity, Wisdom & Expediency): راهبرد همیشگی جمهوری اسلامی در سیاست خارجه مبتنی بر عزت، حکمت و مصلحت بوده و خواهد بود تا با حفظ عزت و اقتدار ملی و با برخورد حکیمانه و مبتنی بر دانش روز دنیا بتوان در کنار مصلحت اندیشی برای منافع مردم ایران در مواجهه با شرایط و چالش های گوناگون به اهداف خرد و کلان و خواسته های خود برسد.

ج-۳) دیپلماسی و ارتباطات بین الملل (Diplomacy & International Relations): تقویت ارتباطات بین المللی و دیپلماسی جمهوری اسلامی با سایر کشورها بویژه کشورهای همسایه دارای نتایج و برکات متنوعی است و می تواند مسائل و مشکلات پیش روی سایر بخش ها را در استان رفع نماید. همچنین می تواند با افزایش مرادوات سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ... سبب رونق همه جانبه استان شود.

ج-۴) اشتراکات قومی، مذهبی، فرهنگی و تاریخی (Ethnic, Religious, Cultural & Historical Commonalities): یکی از مزیت های استان گلستان، وجود اشتراکات قومی، مذهبی، فرهنگی و تاریخی با کشورهای همسایه و کشورهای آسیای میانه است که می تواند سنگ بنایی باشد برای برقراری روابط دوستانه و همکاری و مشارکت در زمینه های گوناگون. برگزاری رویدادهای فرهنگی و مذهبی و نشر فرهنگ غنی خود به سایر کشورها، ضمن گسترش و اشاعه فرهنگی، با درآمدزایی و اشتغالزایی همراه باشد.

ج-۵) همکاری های امنیتی منطقه ای خزر و کشورهای CIS (Caspian Regional & CIS Countries Security Cooperations): بدلیل وجود مرز آبی مشترک با کشورهای حاشیه دریای مازندران، یکی از فعالیت های مهم بخش سیاست خارجه، تأمین امنیت این منطقه از طریق همفکری و همکاری با سایر کشورهای حاشیه این دریا است که می تواند به همکاری های نظامی و اطلاعاتی و رزمایش مشترک ختم خواهد شود.

ج-۶) منافع مشترک بین المللی و مشارکت در بحران های بین المللی (International Common Interests & Participation in International Crises): تاکید بر منافع مشترک با سایر کشورها و بهره مندی از مزایای همکاری های دو و چند جانبه در قالب معاهدات و پیمان های بین المللی باعث اتفاقات بسیار خوب و مثبتی در استان خواهد شد و نیز با همیاری سایر کشورها در حوادث گوناگون

طبیعی، پیوندهای بین ملتها را تقویت نمود و از هزینه های آن کاست. بخش سیاست خارجه همواره بر گسترش همکاری ها بر مبنای منافع مشترک و یاری رسانی در مواقع لزوم تاکید داشته است.

ج-۷) صلح جویی (Pacifism): در فرهنگ ایرانی و دین اسلام همواره بر صلح جویی و دوری از جنگ و آشوب تاکید شده است و این بخش نیز در راستای عمل به وظائف خود، بر خود واجب می داند تا با جهت گیری مناسب و دوری از هرگونه مناقشه ای که امنیت ملی کشور را بخطر می اندازد، در راستای ایجاد صلح پایدار در منطقه تلاش نماید.

ج-۸) منشور ملل و حقوق بشر (Charter of Nations & Human Rights): منشور ملل بر این موضوع تاکید می نماید که "ایمان به حقوق بنیادی بشر، عزت و ارزش انسان" باید مورد احترام قرار گیرد و همه کشورها را متعهد می کند تا "احترام جهانی و رعایت حقوق بشر و آزادی های اساسی برای همه بدون تمایز نژاد، جنس، زبان یا دین" را ارتقا دهند؛ بخش سیاست خارجه نیز وظیفه خود می داند تا با عمل به این موارد، سهم خود را در بهبود وضعیت مردم جهان انجام دهد.

ج-۹) عدم مداخله در امور داخلی کشورها (Not Interferencing in The Internal Affairs of Countries): یکی از اصول اولیه سیاست خارجه جمهوری اسلامی ایران، اجتناب از مداخله در امور سایر کشورها بوده است همانگونه که در برابر هرگونه مداخله بیگانگان در امور داخلی خود ممانعت می کند. این امر سبب بهبود و تقویت روابط دوجانبه با سایر کشورها خواهد شد و در برقراری صلح منطقه ای و جهانی مؤثر خواهد بود.

ج-۱۰) مردم سالاری (Democracy): اراده مردم همیشه راهنمای مسئولان بخش سیاست خارجه بوده و تلاش این بخش همواره بمنظور حفاظت و احقاق حقوق ملت شریف ایران بوده است و خواست مردم بعنوان چراغی، روشنگر راه سیاست خارجه است. مسئولان این بخش در تلاشند تا با پررنگ تر شدن حضور مردم در تصمیم گیری ها و فعالیت های این بخش، مردم سالاری را به معنای واقعی کلمه محقق نمایند و با استفاده از این پتانسیل، به اهداف خود دست یابند.

ج-۱۱) تسلیم ناپذیری (Invincibility): جمهوری اسلامی ایران هیچگاه سر تسلیم در برابر زیاده خواهی ظالمان، مستکبرین و زیاده خواهان فرود نخواهد آورد و با تلاش شبانه روزی برای اعتلای نام ایران و خواهد کوشید. در طول این سالها و با پشت سر گذاشتن جنگ تحمیلی، ترور، تحریم های ظالمانه و جنگ اقتصادی، جمهوری اسلامی ایران هیچوقت تسلیم نشده است و همچنان استوار به حیات خود ادامه خواهد داد. بخش

سیاست خارجه نیز وظیف خود می داند تا با رایزنی و ایجاد و توسعه روابط بین المللی به اقتدار آفرینی برای کشور و افزایش توان ایران برای مقابله با هرگونه شرایط سختی ادامه دهد.

ج-۱۲) مقاومت اسلامی (Islamic Resistance): با تغییرات دائمی در سیاست های کلی دنیا و جنگ مداوم با کشورهای مسلمان و اسلام هراسی در دنیا، بخش سیاست خارجه بر خود واجب می داند تا با حمایت از گروه های مقاومت در محافل بین المللی و کمک به آنها ضمن انجام به وظیفه دینی و شرعی خود، در راستای تأمین امنیت منطقه و کشور و جلوگیری از هرگونه تعدی به جان و مال و ناموس مسلمین تلاش نماید.

ج-۱۳) دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی (Comprehensive & Combined Diplomacy): این نوع از دیپلماسی عمدتاً برای پاسخگویی به چالش های فرامرزی و بین المللی ایجاد شده؛ چرا که هیچ دولتی به تنهایی قادر به پاسخگویی به همه مشکلات و استفاده از تمام فرصت ها نیست. متخصصان، نویسندگان، سیاستمداران، نمایندگان مجالس و شکل دهندگان به افکار عمومی همچون گروه های فشار ملی و جهانی، رسانه ها، مطبوعات و سایت های اینترنتی، بازیگران عرصه دیپلماسی چندجانبه محسوب می شوند که حتی بدون حضور در صحنه نهادهای چند جانبه نیز به ایفای نقش مؤثر پرداخته و در شکل دهی به اذهان نخبگان، نمایندگان دولت ها، تصمیم گیرندگان داخلی و بین المللی و نهایتاً افکار عمومی تأثیر بسزایی داشته و از این طریق در نهادهای چندجانبه نقش آفرینی می کنند. بخش سیاست خارجه نیز در تلاش است تا با بکارگیری دیپلماسی چندجانبه و ترکیبی به همه اهداف خود دست یابد.

ج-۱۴) احترام به قوانین بین المللی (Respect for International Laws): یکی از موارد مهمی که باعث خواهد شد تا ایران در مجامع بین المللی پذیرفته شده و روابط دوستانه ای را با سایر کشورها ایجاد نماید، بحث رعایت و احترام به قوانین بین المللی و رعایت مسائلی مانند حقوق بشر است که آثار و برکات بسیار زیادی دارد. عمل به وظائف و تعهدات بین المللی و نیز محترم شمردن قوانین و سازوکارهایی که به نفع مردم جهان و کاهش بی عدالتی ها است می تواند اعتبار بین المللی کشور را افزایش دهد و از سوی دیگر می تواند باعث کاهش مناقشات و تحریم های بین المللی شود که آسیب های زیادی را به کشور وارد کرده است.

تعیین اہداف راہبردی

بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقہ‌امی و بین‌المللی استان گلستان

مقدمه

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

اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آنها دست یابد. آنها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهره می گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر انواع اهداف متمایز می سازد این است که این اهداف بر پایه پاسخ استراتژیک به بعضی 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.

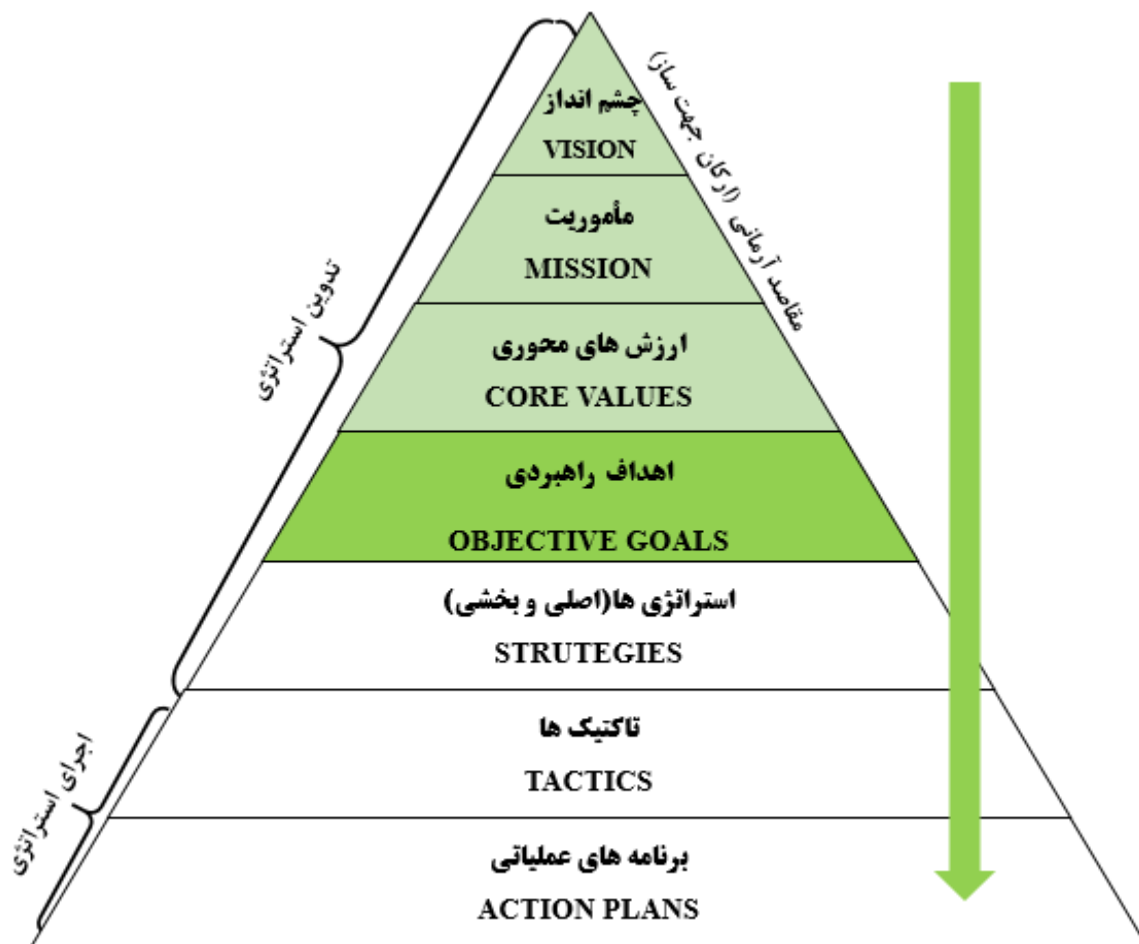
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک 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

^۱ Peter Drucker

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

مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲) و نمودار سلسله مراتب و سطوح اهداف و برنامه ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می باشد.



نمودار ۱-۴: هرم سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objectives) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراگر موضوعیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف، یک مدل مدیریت استراتژیک است که از طریق ایجاد هم راستایی بین اهداف کلان و اهداف خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد. مدیریت بر مبنای اهداف یک سیستم

^۱ 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 بگوییم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی‌نفعان و صاحبان فرآیند.

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

مرحله دوم: بیان ساده‌ی این اهداف سازمانی برای کارکنان است از اینرو 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 به وسیله‌ی اهداف شخصی، دستیابی به اهداف بزرگ‌تر سازمانی را ممکن سازند. این امر به کارکنان انگیزه بیشتری می‌دهد؛ زیرا آن‌ها احساس قدرت بیشتری می‌کنند.

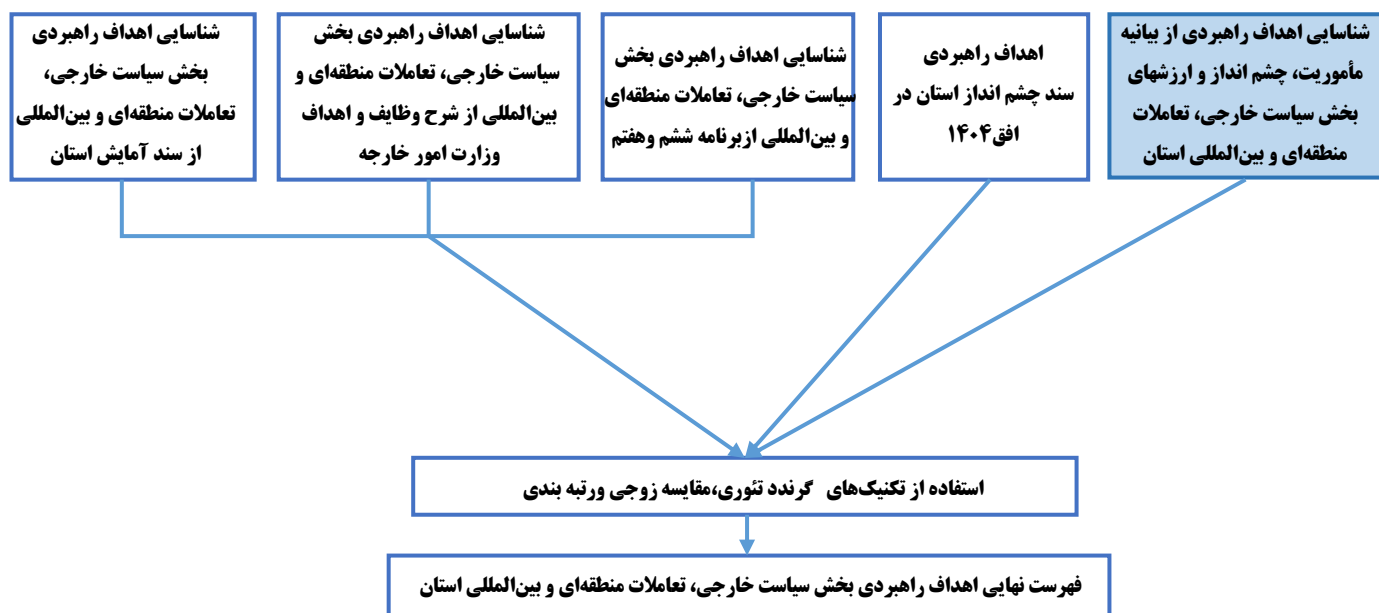
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک^۱، رهنمودهایی در مورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می دهند. این اهداف به طور مستقیم از مقاصد آرمانی منتج شده و بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای استراتژی ها هستند؛ بنابراین مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه ها (نمودار ۱-۴)، اهداف استراتژیک از یک طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با استراتژی ها در ارتباط هستند. اهداف در صورتی که به شیوه ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت ها را مشخص نموده و موجب هم افزایی می شوند، به ارزیابی کمک کرده و اولویت ها را تعیین می کنند. از منظر دیگر اهداف راهبردی باید دارای ویژگی های زیر باشند:

➤ **قابل قبول^۲:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی

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

➤ **انعطاف پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به شدت رقابتی امروزی باید با

توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف پذیری لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.

➤ **قابل اندازه گیری^۴:** هدف ها باید قابل اندازه گیری باشد یا به گونه ای باشد که بتوان آن را کمی

نمود؛ بنابراین هدف ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می بایست به طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص هایی برای تعیین مقدار آن ها معرفی گردد.

➤ **برانگیزاننده^۵:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن

(به طور کارا) یعنی با حداکثر بهره وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف ها برانگیزاننده باشند.

➤ **مناسب^۶:** اهدافی که تعیین می شوند از یک طرف باید با چشم انداز، 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^۷:** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را شناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک

نکنند، حاضر نمی شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

⁴ Measurable

⁵ Motivator

⁶ Suitable

⁷ Understandable

بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.

➤ **دست‌یافتنی^۱:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیرقابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.

➤ **هماهنگ با سایر اهداف^۲:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

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

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

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به‌طور مستقیم از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا به ازای هر یک از عبارات مأموریت یا چشم‌انداز هدف مناسبی را تعیین کنند. در هر حال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران سازمان و در راستای دستیابی به مأموریت عملی خواهد بود. به‌طور کلی مرحله

¹ Achievable

² Consistent with other Objectives

نخست تعیین اهداف سازمان این است که ابتدا زمینه‌هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می‌باشد شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می‌شود. بر اساس این شاخص‌ها، اهداف استراتژیک به دست می‌آیند.

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

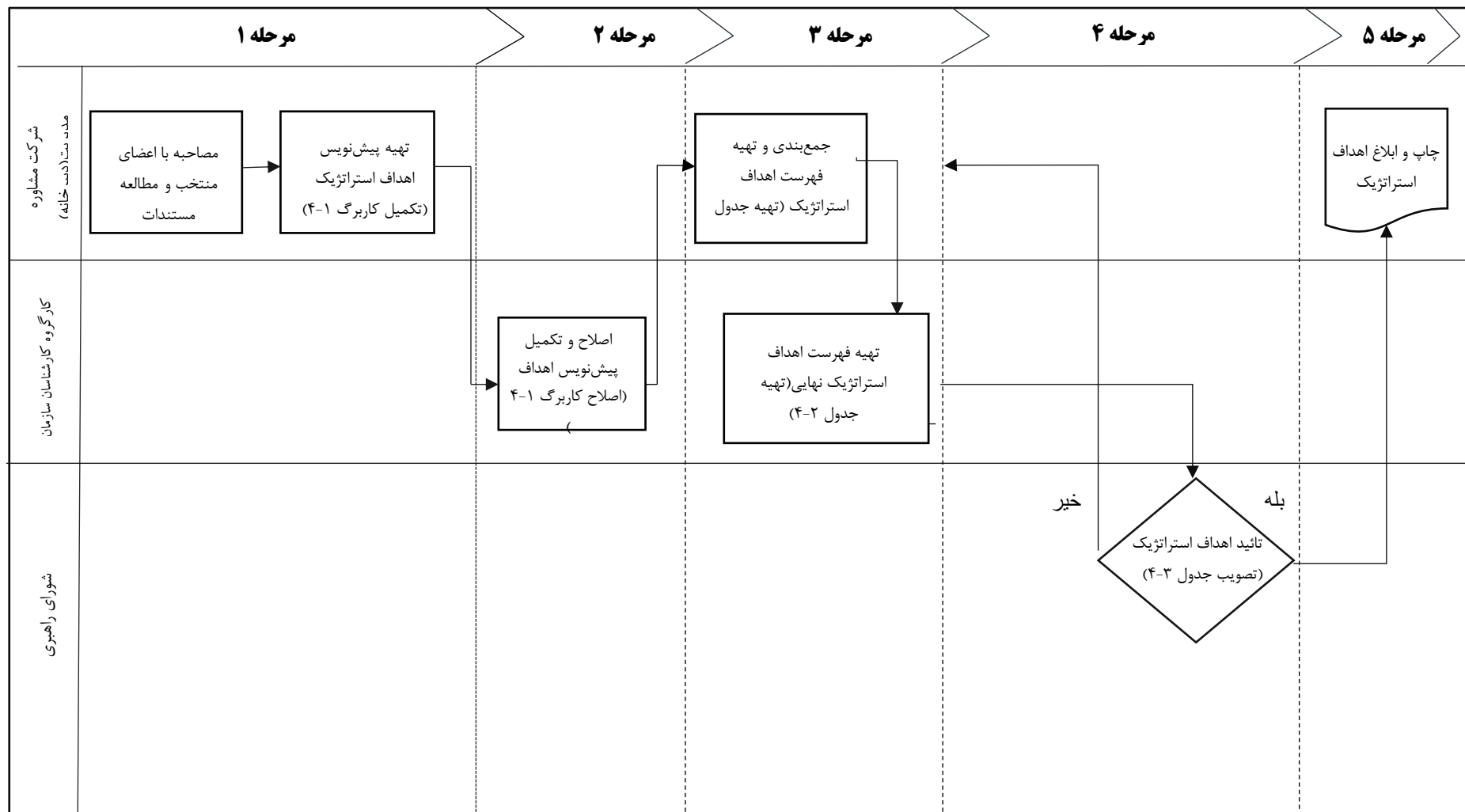
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۵-۴) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

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

۱-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی

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

جدول ۱-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات

منطقه‌ای و بین‌المللی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه	روابط سیاسی و دیپلماتیک
۲	تنظیم‌گری روابط بین الملل	روابط سیاسی و دیپلماتیک
۳	توسعه دانش روابط بین الملل در استان	روابط سیاسی و دیپلماتیک
۴	توسعه روابط بین الملل	روابط سیاسی و دیپلماتیک
۵	دیپلماسی و ارتباطات بین الملل	روابط سیاسی و دیپلماتیک
۶	دیپلماسی همه جانبه و ترکیبی	روابط سیاسی و دیپلماتیک
۷	توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی	سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۸	تحقیقات و بازاریابی بین الملل (شناخت بازارهای جهانی)	تجارت بین الملل
۹	توسعه بازارهای بین المللی	تجارت بین الملل
۱۰	بین المللی شدن زنجیره های ارزش و تأمین	تجارت بین الملل
۱۱	ایجاد بازارهای مشترک مرزی	تجارت بین الملل
۱۲	توسعه تجارت بین الملل	تجارت بین الملل
۱۳	گسترش بخش بین الملل اتاق بازرگانی	تقویت اتاق‌های بین المللی
۱۴	تقویت اتاق‌های بین المللی در کشورهای منطقه	تقویت اتاق‌های بین المللی
۱۵	تأسیس منطقه آزاد اینچه برون	توسعه منطقه آزاد
۱۶	تربیت نیروی انسانی متخصص و حرفه ای	تأمین و تربیت نیروی انسانی
۱۷	انتقال فناوری های مدرن به کشور	فناوری های پیشرفته
۱۸	فیبر نوری	فناوری های پیشرفته
۱۹	ارتباطات ماهواره ای	فناوری های پیشرفته
۲۰	سامانه های اطلاعاتی و اپلیکیشن ها (ASP)	فناوری های پیشرفته
۲۱	اتوماسیون اداری (محرمانه و عادی)	فناوری های پیشرفته
۲۲	پلتفرم های اشتراک گذاری اطلاعات	فناوری های پیشرفته
۲۳	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	فناوری های پیشرفته
۲۴	پایگاه‌های داده	فناوری های پیشرفته
۲۵	تقویت همکاری‌های سازمانهای منطقه ای	گسترش همکاریهای منطقه ای و بین المللی
۲۶	حضور و گسترش پیمان‌های منطقه ای	گسترش همکاریهای منطقه ای و بین المللی
۲۷	همکاری‌های امنیتی منطقه ای خزر و کشورهای CIS	گسترش همکاریهای منطقه ای و بین المللی
۲۸	تقویت همکاری با سازمان ملل و نهادها و سازمانهای منطقه ای و بین المللی	گسترش همکاریهای منطقه ای و بین المللی
۲۹	عضویت ایران در پیمان نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	گسترش همکاریهای منطقه ای و بین المللی
۳۰	بسترسازی و انعقاد تفاهم‌نامه‌های بین المللی	گسترش همکاریهای منطقه ای و بین المللی
۳۱	گسترش همکاری-NGO های بین المللی	گسترش همکاریهای منطقه ای و بین المللی
۳۲	پیمان‌های منطقه ای	گسترش همکاریهای منطقه ای و بین المللی
۳۳	رویکرد دیپلماسی اقتصادی	دیپلماسی اقتصادی
۳۴	ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری	دیپلماسی اقتصادی
۳۵	دیپلماسی اقتصادی	دیپلماسی اقتصادی
۳۶	توسعه تبادلات اقتصادی، تجاری، مالی و توریستی و ... با کشورهای منطقه	دیپلماسی اقتصادی
۳۷	تسهیل تبادلات مالی مشترک	دیپلماسی اقتصادی
۳۸	کمک به ثبات در سیاست‌گذاری صادراتی	دیپلماسی اقتصادی
۳۹	ایجاد پردیس های بین المللی در دانشگاه‌های استان	ارتباطات بین المللی بین دانشگاه‌ها

ردیف	مضامین	مقوله
۴۰	ایجاد و توسعه دانشگاهها و دانشکده های تخصصی در حوزه روابط بین الملل	ارتباطات بین المللی بین دانشگاهها
۴۱	تقویت ارتباطات بین المللی بین دانشگاهها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه	ارتباطات بین المللی بین دانشگاهها
۴۲	تبادل دانشجو و استاد در سطح بین المللی	ارتباطات بین المللی بین دانشگاهها
۴۳	روابط پایدار با فارغ التحصیلان خارجی دانشگاههای ایران	ارتباطات بین المللی بین دانشگاهها
۴۴	ایجاد و توسعه گروه های دوستی بین المللی	گروه های دوستی بین المللی
۴۵	پیگیری ایجاد گروه های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه	گروه های دوستی بین المللی
۴۶	معرفی ظرفیت های اقتصادی به مخاطبان خارجی	اشتغالزایی
۴۷	ایجاد ثروت و اشتغال سودمند در استان	اشتغالزایی
۴۸	تسلیم ناپذیری و ایستادگی در برابر قلدان و زورگویان و مستکبران جهان	تسلیم ناپذیری در برابر مستکبران جهان
۴۹	موقعیت ژئواستراتژیک، ژئوپلتیک و ژئواکونومیک	بهره گیری از ظرفیت های استان
۵۰	مرز بین المللی (خشکی، دریایی، رودخانه ای، هوایی)	بهره گیری از ظرفیت های استان
۵۱	ظرفیت بالقوه مرز ترکمنستان (دروازه آسیای میانه) و کریدور شمال - جنوب (ریلی، زمینی، هوایی و بالقوه دریایی)	بهره گیری از ظرفیت های استان
۵۲	ثبات و امنیت در شرق خزر	بهره گیری از ظرفیت های استان
۵۳	منطقه آزاد و بازارچه مرزی	بهره گیری از ظرفیت های استان
۵۴	سرکنسولگری قزاقستان	بهره گیری از ظرفیت های استان
۵۵	برخوردری از اقلیم متنوع	بهره گیری از ظرفیت های استان
۵۶	جاذبه های گردشگری (پارک ملی گلستان، جهان نما، جنگل های هیرکانی، گونه سرخدار، دیوار دفاعی گرگان و برج قابوس)	بهره گیری از ظرفیت های استان
۵۷	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها)	حفظ منافع ملی و مشترک بین المللی
۵۸	منافع ملی	حفظ منافع ملی و مشترک بین المللی
۵۹	منافع مشترک بین المللی و مشارکت در مدیریت بحران های بین المللی	حفظ منافع ملی و مشترک بین المللی
۶۰	نماینده گی های سیاسی (سرکنسولگری ها، کنسولگری ها و سفارت خانه ها)	امور کنسولی
۶۱	ایجاد و انجام اقدامات لازم در زمینه امور کنسولی	امور کنسولی
۶۲	پیگیری گسترش شبکه نمایندگی های سیاسی و کنسولی	امور کنسولی
۶۳	استفاده از ظرفیت های مشترک فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و ... استان با سایر کشورهای منطقه	فرهنگ و هنر بین الملل
۶۴	برگزاری رخدادهای ورزشی، فرهنگی، علمی، زیست محیطی و ... با کشورهای منطقه	فرهنگ و هنر بین الملل
۶۵	افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل	فرهنگ و هنر بین الملل
۶۶	توسعه فرهنگ، هنر و ارتباطات بین الملل	فرهنگ و هنر بین الملل
۶۷	فعالیت در حوزه حقوق بین الملل	حقوق بین الملل
۶۸	حقوق بین الملل	حقوق بین الملل
۶۹	گسترش بهداشت و سلامت بین المللی (جذب توریسم سلامت)	سلامت بین المللی
۷۰	ترویج گردشگری در سطح بین المللی	گردشگری بین المللی
۷۱	تأسیس دفتر وزارت خارجه در استان	تقویت دپارتمان های بین الملل
۷۲	ایجاد و تقویت دپارتمان های بین الملل در استانداری، دستگاه های اجرایی بزرگ استان و دانشگاهها	تقویت دپارتمان های بین الملل
۷۳	ارتقاء جایگاه سازمانی نمایندگی وزارت خارجه استان در وزارتخانه	تقویت دپارتمان های بین الملل
۷۴	جذب و توسعه نمایندگی های شرکت ها و مؤسسات بین المللی	تقویت دپارتمان های بین الملل
۷۵	ثبت و درج ظرفیت های بین المللی استان در نقشه های جهانی	تقویت دپارتمان های بین الملل

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی از درون سند چشم‌انداز استان

با توجه به نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف راهبردی سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی در ۶ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول ۲-۴ قابل مشاهده است.

جدول ۲-۴: فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی از سند چشم‌انداز استان

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	توسعه روابط بین‌الملل
۲	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی
۳	توسعه تجارت بین الملل
۴	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۵	بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
۶	اشتغالزایی و کارآفرینی

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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	افزایش قدرت مقاومت و کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد کشور	دیپلماسی اقتصادی
۲	مبارزه با استکبار و رژیم صهیونیستی	تسلیم‌ناپذیری در برابر مستکبران جهان
۳	حمایت از جریان مقاومت و مستضعفین	تسلیم‌ناپذیری در برابر مستکبران جهان
۴	تأمین منافع و امنیت ملی	حفظ منافع ملی و مشترک بین‌المللی

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان از درون برنامه آمایش استان

با توجه به مطالعاتی که در زمینه سیاست خارجی در سند آمایش انجام شد به این نتیجه رسیدیم که در سند آمایش هیچگونه توضیحی درباره این بخش آورده نشده است.

۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی از درون اسناد وزارت امور خارجه

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

جدول ۴-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت امور خارجه

ردیف	مضامین	مقوله
۱	حفظ و توسعه روابط سیاسی جمهوری اسلامی ایران با سایر دولت‌ها و سازمان‌های سیاسی بین‌المللی	روابط سیاسی و دیپلماتیک
۲	برقراری و قطع روابط سیاسی	روابط سیاسی و دیپلماتیک
۳	بهره‌گیری از استعدادها و امکانات دانشجویان و اتباع ایرانی خارج از کشور	ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها
۴	حمایت از مبارزه حق طلبانه مستضعفان بالاخص مسلمانان علیه مستکبران	تسلیم‌ناپذیری در برابر مستکبران جهان
۵	توجه و مراقبت دائم و اقدامات لازم و به موقع نسبت به وقایع بین‌المللی به ویژه وقایع جهان اسلام	تسلیم‌ناپذیری در برابر مستکبران جهان
۶	ایجاد و اداره نمایندگی‌های سیاسی و کنسولی در کشورهای خارجی و سازمان‌های سیاسی بین‌المللی	امور کنسولی

۶-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول شماره ۵-۴ فهرست اهداف راهبردی نهایی و بلندمدت مستخرج از متن سند چشم‌انداز، برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف و برنامه‌های وزارت امور خارجه، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل، ادغام و رتبه‌بندی توسط مدیران و کارشناسان بخش موردنظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	تنظیم، تعمیق و حفظ روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه
۲	گسترش دیپلماسی اقتصادی (معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه تجارت بین‌الملل و ...)
۳	کمک به تقویت اتاق‌های بین‌المللی و ایجاد گروه‌های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه
۴	توسعه منطقه آزاد اینچه برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین‌المللی
۵	ارتقاء سرمایه انسانی، تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص در امور دیپلماسی بین‌المللی در استان
۶	تقویت ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه و انتقال و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
۷	تقویت همکاری‌های سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی (پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی)
۸	افزایش بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و موقعیت استراتژیک استان (در حوزه‌های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثبات و امنیت در شرق خزر و ...)
۹	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین‌المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها) با حفظ منافع ملی و مشترک بین‌المللی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱۰	ارتقاء و ایجاد نمایندگی‌های سیاسی (سرکنسولگری‌ها، کنسولگری‌ها و سفارت‌خانه‌ها) به منظور استفاده بهینه از ظرفیت سازمان‌های بین‌المللی
۱۱	افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخدادهای علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)
۱۲	توسعه نظری و افزایش فعالیت در حوزه حقوق بین‌الملل
۱۳	گسترش دفتر وزارت خارجه در استان و ایجاد و تقویت دپارتمان‌های بین‌الملل در استانداری، دستگاه‌های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه‌ها
۱۴	توسعه و تقویت رویکرد بین‌المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان
۱۵	ایجاد و تقویت تصویر مثبت از استان در افکار عمومی مردم منطقه
۱۶	استفاده از فرصت ایجاد نظم نوین جهانی و کسب سهم حداکثری از آن

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

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع و مانع بودن آن‌ها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۴-۶ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است.

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

- ۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت درآمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.
- ۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می‌کنند. سازمان‌هایی که می‌توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوری‌شان نیز افزایش می‌یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.

^۱ SMART

- ۳) **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آن‌ها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده‌ی اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به‌عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره‌ی پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.
- ۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش می‌یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه‌ی نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می‌دهند.
- ۵) **روابط انسانی:** شرکت‌ها فعالانه روابط و مناسبات انسانی خوب در میان کارکنان خود را جستجو می‌کنند. در حقیقت یکی از مشخصات مدیران راهبردی برداشتن گام‌های فعال در پیش‌بینی نیازها و انتظارات کارکنان است. این مدیران باور دارند که میان بهره‌وری و وفاداری کارکنان و درک رفاه آن‌ها به‌وسیله مدیریت ارتباط متقابل وجود دارد؛ بنابراین مدیران راهبردی برای بهبود روابط کارکنان اهدافی اعم از برنامه‌های ایمنی، حضور نمایندگان کارکنان در تیم مدیریت، دادن سهام و... را انتخاب می‌کنند.
- ۶) **رهبری فناورانه:** مدیران کسب و کار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو. این دو رویکرد هر دو می‌توانند موفق باشند؛ اما هر کدام نیازمند وضعیت راهبردی متفاوت‌اند؛ بنابراین بعضی از شرکت‌ها هدف خود را بر اساس رهبری فناورانه تعریف می‌کنند.
- ۷) **مسئولیت اجتماعی:** شرکت‌ها مسئولیت خود را نسبت به جامعه و مصرف‌کنندگان تشخیص داده‌اند. تعدادی از آن‌ها نه تنها در پی آن‌اند که محصولات و خدمات مطلوبی به مصرف‌کنندگان عرضه کنند؛ بلکه می‌کوشند خود را به‌عنوان شرکتی مسئول نسبت به جامعه معرفی کنند؛ به همین دلیل ممکن است در فعالیت‌هایی مانند فعالیت‌های آموزشی، اجتماعی و رفاه جامعه برای خود هدف‌هایی تعیین کنند.
- ۸) **مأموریت ذاتی بخش:** مأموریت ذاتی سازمان نشان‌دهنده علت وجود آن سازمان بوده و اینکه چه کارهایی باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، به مأموریت ذاتی بخش توجه کردن و هماهنگ کردن اهداف و وظایف سازمان با مأموریت طراحی شده، می‌تواند راهبرد مؤثری برای رسیدن به هدف پایدار و ماندگار سازمان به شمار رود. به‌طور کلی، هرچه اهداف سازمان با

مأموریت ذاتی آن هماهنگ تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به علاوه، این که سازمان دقیقاً به کدام مأموریت اصلی خود تعهد داشته باشد، برای کارکنان و سایر عوامل در سازمان، یک احساس وفاداری و ارتباط نزدیک با سازمان ایجاد می‌کند. این عوامل می‌توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می‌شود.

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

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

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

۱۲) **منابع سازمانی و مالی:** در تعیین اهداف سازمان باید به بخش منابع سازمانی و مالی توجه شود؛ بنابراین، باید اهدافی تعیین شود که بتواند افراد را به انجام وظایف خود در سازمان تشویق کند، از آن‌ها حمایت نموده و باعث افزایش بهره‌وری در سطح سازمانی شوند. همچنین، بخش مالی یعنی مدیریت درآمدهای سازمان و هزینه‌های آن بر عهده مدیریت منابع مالی سازمان است. برای رسیدن به اهداف

سازمانی، باید از این منابع به بهترین شکل ممکن استفاده شود؛ بنابراین، اهداف سازمان باید طوری تعیین شود که باعث افزایش درآمدهای سازمان و کاهش هزینه‌های غیرضروری شود. با توجه به موارد ذکر شده، بخش منابع سازمانی و بخش مالی دو عامل بسیار مهم در تعیین اهداف سازمان هستند

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

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

۱۵) ارتباط با استراتژی 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 ۴-۶: چکلیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محمولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منافع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم انداز بخش	بهره وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	تنظیم، تعمیق و حفظ روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه	*	*							*					*	*
۲	گسترش دیپلماسی اقتصادی (معرفی فرصت های سرمایه گذاری و جذب سرمایه گذاری خارجی و توسعه تجارت بین الملل و ...)	*	*							*		*		*	*	*
۳	کمک به تقویت اتاق های بین المللی و ایجاد گروه های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه	*	*	*					*	*					*	*
۴	توسعه منطقه آزاد اینچه برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین المللی	*	*				*			*		*			*	*
۵	ارتقاء سرمایه انسانی، تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص در امور دیپلماسی بین المللی در استان				*					*	*		*			*
۶	تقویت ارتباطات بین المللی بین دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه و انتقال و افزایش بکارگیری فناوری های پیشرفته	*		*		*				*			*		*	*
۷	تقویت همکاری های سازمان های منطقه ای و بین المللی (پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی	*								*			*		*	*
۸	افزایش بهره گیری از ظرفیت ها و موقعیت استراتژیک استان (در حوزه های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثبات و امنیت در شرق خزر و ...)	*					*			*	*				*	*
۹	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها) با حفظ منافع ملی و مشترک بین المللی							*	*							

رديف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم انداز بخش	بهره وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱۰	ارتقاء و ایجاد نمایندگی های سیاسی (سرکنسولگری ها، کنسولگری ها و سفارت خانه ها) به منظور استفاده بهینه از ظرفیت سازمان های بین المللی	*								*			*		*	*
۱۱	افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخدادهای علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)		*				*			*		*			*	*
۱۲	توسعه نظری و افزایش فعالیت در حوزه حقوق بین الملل	*								*			*	*		*
۱۳	گسترش دفتر وزارت خارجه در استان و ایجاد و تقویت دپارتمان های بین الملل در استانداری، دستگاه های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه ها									*			*			*
۱۴	توسعه و تقویت رویکرد بین المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان	*		*				*							*	*
۱۵	ایجاد و تقویت تصویر مثبت از استان در افکار عمومی مردم منطقه	*						*		*						*
۱۶	استفاده از فرصت ایجاد نظم نوین جهانی و کسب سهم حداکثری از آن										*	*		*		*

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

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

جدول ۷-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	تنظیم، تعمیق و حفظ روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز گلستان+ شرح وظایف وزارت امور خارجه
۲	گسترش دیپلماسی اقتصادی (معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه تجارت بین‌الملل و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز گلستان
۳	کمک به تقویت اتاق‌های بین‌المللی و ایجاد گروه‌های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۴	توسعه منطقه آزاد اینچه برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین‌المللی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۵	ارتقاء سرمایه انسانی، تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص در امور دیپلماسی بین‌المللی در استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز گلستان
۶	تقویت ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه و انتقال و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز گلستان+ شرح وظایف وزارت امور خارجه
۷	تقویت همکاری‌های سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی (بیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۸	افزایش بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و موقعیت استراتژیک استان (در حوزه‌های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثبات و امنیت در شرق خزر و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۹	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین‌المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها) با حفظ منافع ملی و مشترک بین‌المللی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۱۰	ارتقاء و ایجاد نمایندگی‌های سیاسی (سركنسولگری‌ها، کنسولگری‌ها و سفارت‌خانه‌ها) به منظور استفاده بهینه از ظرفیت سازمان‌های بین‌المللی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ شرح وظایف وزارت امور خارجه
۱۱	افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخدادهای علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۲	توسعه نظری و افزایش فعالیت در حوزه حقوق بین‌الملل	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۳	گسترش دفتر وزارت خارجه در استان و ایجاد و تقویت دپارتمان‌های بین‌الملل در استانداری، دستگاه‌های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه‌ها	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۴	توسعه و تقویت رویکرد بین‌المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۵	ایجاد و تقویت تصویر مثبت از استان در افکار عمومی مردم منطقه	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۶	استفاده از فرصت ایجاد نظم نوین جهانی و کسب سهم حداکثری از آن	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها

محیط پژوهی بخش

سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 فرآیند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارند. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرآیند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند.

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

محیطی جهت مدیریت آنها بررسی می شود. در نهایت، فاکتورهای محیطی بر اساس اهمیت و امکانات محیطی، اولویت بندی می شوند.

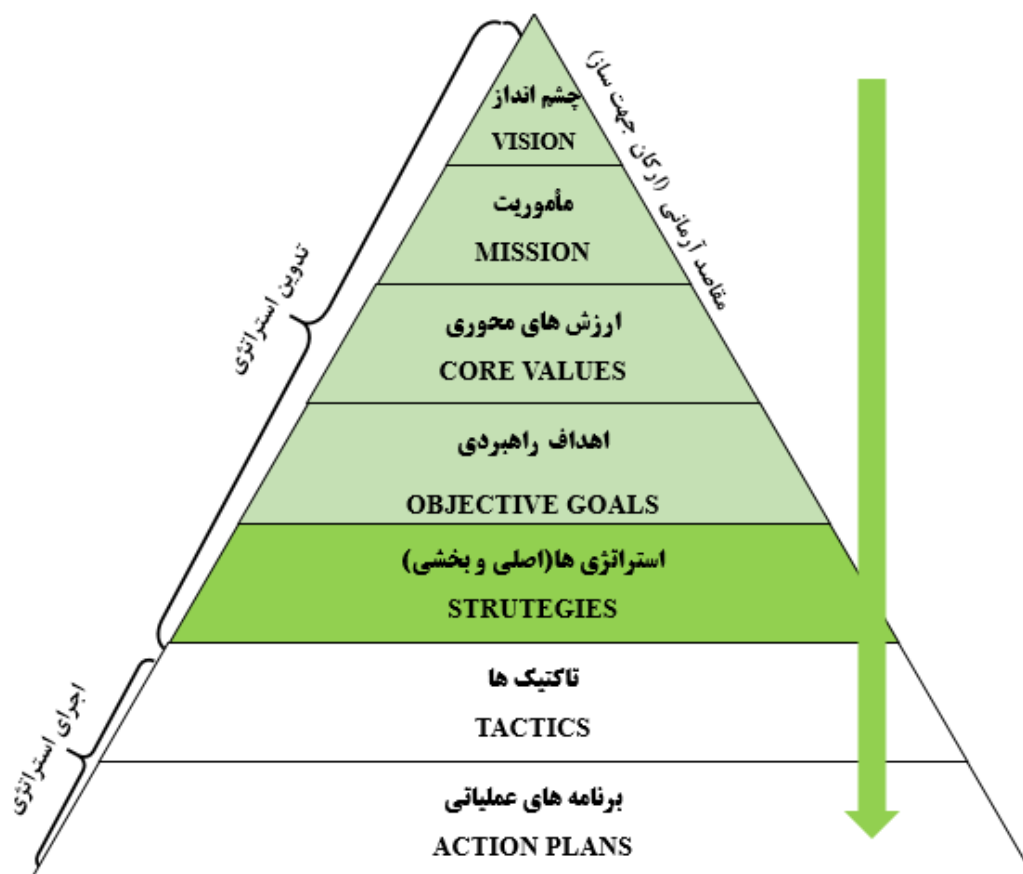
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می شوند و با توجه به این دسته بندی استراتژی های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می گردد.

در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان می باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب ناپذیر است.

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



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

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

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

- چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.

- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می باشند؟^۲ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

¹ What External Environmental Factors Affect The Biz?

² What Are Our Strengthes & Weaknesses?

- منابع و قابلیت های سازمان ما چه می باشند؟^۱ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت ها دسته بندی می شوند که این عوامل به صورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می شود.

بدیهی است جمع آوری اطلاعات فوق منجر به کشف موقعیت فعلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه ریزی استراتژیک در مورد بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان نیز داده خواهد شد.



نمودار ۲-۵: سوالات کلیدی مدیریت (برنامه ریزی) استراتژیک

¹ What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی

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

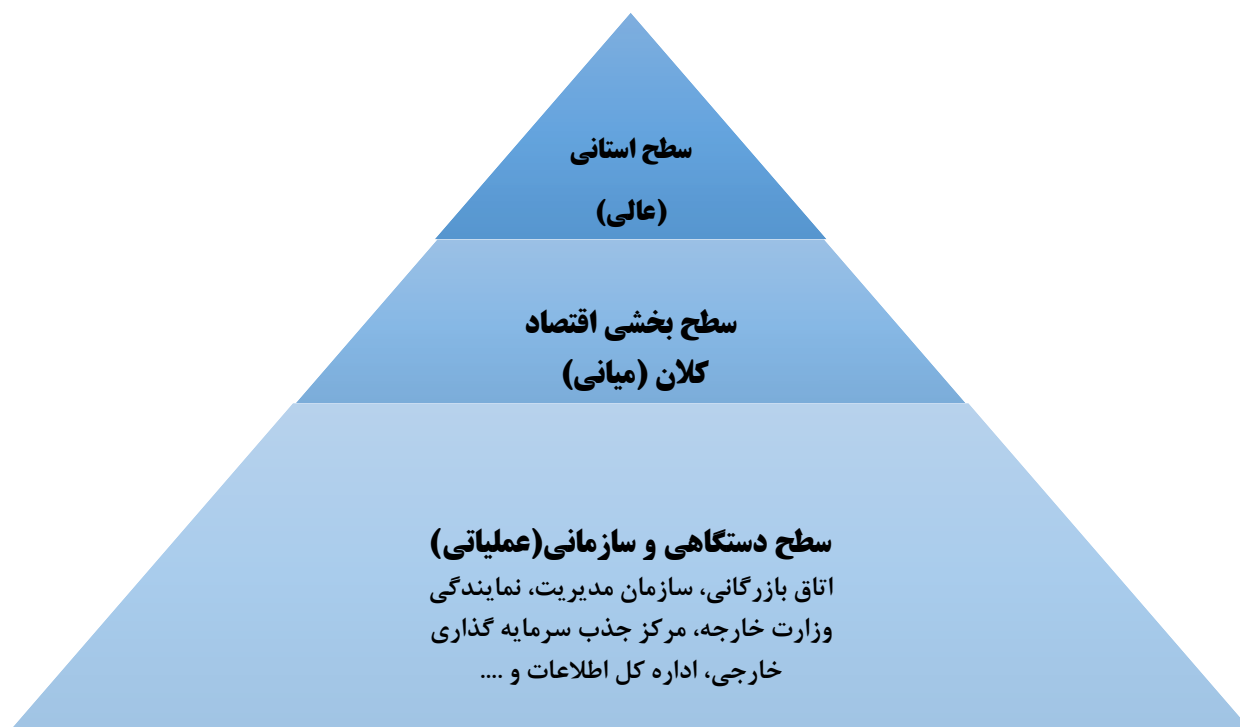
این مطالعه مربوط به بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل مناطق آزاد، وزارت خارجه، اتاق بازرگانی و ... می‌باشد، از اینرو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از اینرو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت امور خارجه است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان بوده که **معاونت سیاسی و امنیتی استانداری / دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان** به عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر است و سطح وظیفه ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اتاق بازرگانی، سازمان مدیریت، نمایندگی وزارت خارجه، مرکز جذب سرمایه گذاری خارجی و سایر بخش های فعال در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان می باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه ریزی در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان

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

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

^۱ Corporate Level

۲) استراتژی‌های سطح کسب و کار^۱ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان می‌باشد.

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

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

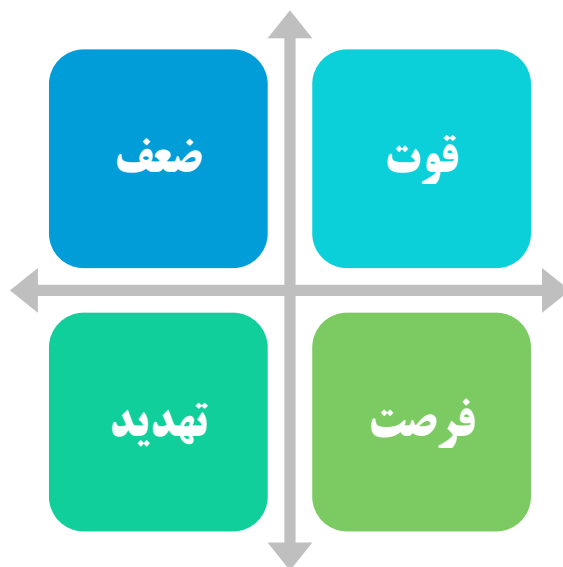
قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و ... باعث تحول در این رشته شده است. به‌طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهد محور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۳ داده است.

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

^۱ Business Level

^۲ Funtional Level

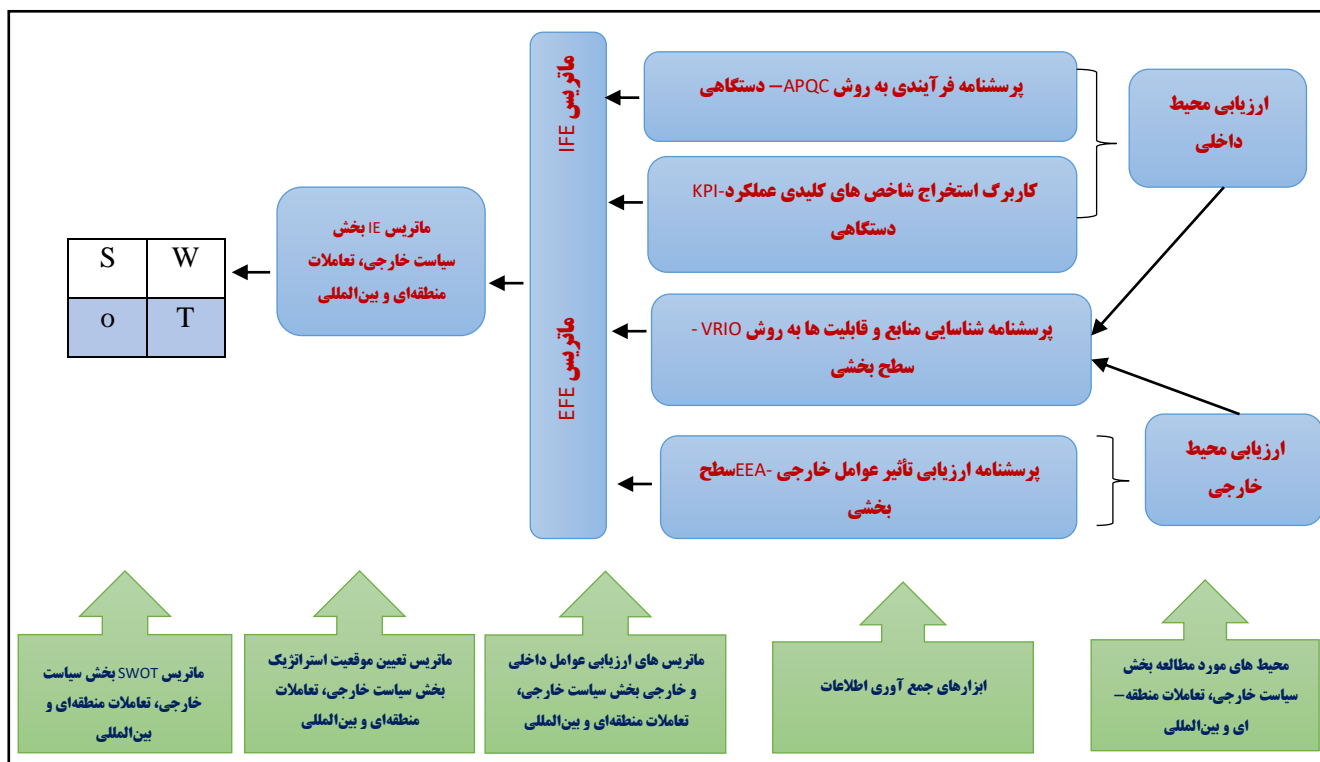
^۳ Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

۲-۳-۵) روش های مدرن: در روش های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی به دنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط پژوهی می باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش های مختلف فرآیندی، شاخص های ارزیابی عملکرد، داده ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص ها و روندهای بین المللی و... در محیط پژوهی های از روش های غالب روز می باشد.

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان با رویکرد مدرن شامل APQC، KPI، VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می باشند، چون یکی از مهم ترین دغدغه های تیم علمی پروژه جمع آوری داده های صحیح و متقن به ویژه برای شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان بوده است.



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

همان گونه که در نمودار فوق ملاحظه می شود کیفیت ماتریس های ارزیابی محیطی (IFE و EFE)، ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک (IE) و ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و نهایتاً ماتریس تولید استراتژی های بخشی (SWOT یا TOWS) تماماً به کیفیت داده ها 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. دستگاه ها، سازمان ها، شرکت ها، مؤسسات و کسب و کارها و... فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و محیط کاری آن داشته باشد. محیط کلان به محیطی گفته می شود که تمامی بخش ها و فعالیت های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. فرصت^۱، پتانسیل نهفته ای است که بهره گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه که خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و به طور مستقیم یا غیرمستقیم می تواند اثر منفی در عملکرد سازمان به جا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی

^۱ Opportunity

و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید^۱ نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و بر اساس روش PESTEL^۲ هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

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

نرخ زاد و ولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ‌ومیر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان، تغییر جمعیت در روستاها، شهرها و... نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ‌ها، انتظارات

¹ Threat

² Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به محیط زیست، میزان دسترسی به فرصت‌های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری‌های بخش، نرخ جمعیت در بخش روستایی و شهری و ... وضعیت این عوامل و سیر صعودی، نزولی و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به جرئت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید 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 می کنند. این تحولات سریع، سلیقه و ذائقه مشتریان را به شدت تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را بیش از پیش، تشنه و طالب محصولات نوین و با کارکردهای متمایز نموده است. سرعت تغییرات نوآوری و فناوری بسیار زیاد است و هر روزه تعدادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف می کند. برخی سازمان‌ها با هوشیاری این تحولات را زیر نظر دارند و از این فرصت‌ها بهره‌برداری می کنند. 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 می آورد.

(م) تعریف مختصر عوامل زیست محیطی: 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 محیط زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد شکل‌های زیست محیطی 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 محیط زیست جزء موارد مطرح در این دسته عوامل هستند که وضعیت این عوامل و تحولات و تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می آورد.

(ن) تعریف مختصر عوامل بین الملل: از جمله عوامل بین المللی تأثیرگذار عبارت‌اند از: روابط ایران با سایر کشورها، روابط ایران با کشورهای منطقه، تجارت و اقتصاد جهانی، عضویت ایران در پیمان‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین المللی، تحریم‌های بین المللی، استانداردهای جهانی، قوانین بین الملل، سازمان‌های بین المللی و عضویت ایران در آن‌ها و... جزء مواردی هستند که در این دسته بندی قرار می گیرند.

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

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

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری به‌عنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (و بالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (*)) را بزنید.

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به‌طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به‌عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند درواقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از اینرو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل‌سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به‌طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل‌سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به‌بیان‌دیگر خودش شاخص یا سنجه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنجه نوشته شود؛ اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود؛ مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به‌بیان‌دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس به سنجه، هدف این است که درجه قابل‌سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان به‌صورت عینی‌تر عامل را سنجید.

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

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

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

در ادامه بر اساس تأثیراتی که در ستون قبلی تشریح کردید حالا باید مشخص کنید که این تأثیرات در مجموع تأثیر مثبت بر بخش/سازمان دارند یا تأثیرات منفی. اگر برآیند تأثیرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای بخش فرصت در نظر می گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات 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 تأثیر شاخص /سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	موج (رفرس) 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 آن ها 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 آن ها، می توان انتظار داشت اهداف مورد نظر به نحو شایسته ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. نقاط ضعف سازمان مجموعه ی ناتوانایی ها، کمبودها، محدودیت ها، تنگناها و چالش های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه قوت^۱** منظور می شود و

^۱ Strength

برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت، ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه ضعف**^۱ محسوب می شود.

۱-۵-۵) روش های ارزیابی محیط داخلی

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای جمع آوری اطلاعات محیط داخلی شامل سه روش زیر می باشد:

۱-۱-۵-۵) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرایندها^۲ می توان سازمان را هوشمندتر، چابک تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرایند^۳ بجای وظیفه^۴ و نگاه افقی به فعالیت های سازمان بجای نگاه سلسله مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرایندهای سازمان می شود و برآورده ساختن نیازمندی های مشتری و سایر ذی نفعان را ممکن می سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه یافته برای مدل سازی و پیاده سازی فرایند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرایند در سازمان می شود و انعطاف پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۵ که نشانه های قراردادی میان فعالین مدیریت فرایندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل گر کسب و کار و توسعه دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۶ که سیستمی است برای توسعه و پیاده سازی سریع فرایندهای سازمان با استفاده از مدل های ترسیم شده با علائم استاندارد.

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

معرفی کوتاه مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا^۷ یک سازمان

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش های بهینه کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب و کار است. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می کند. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، به صورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان ها را به سوی عالی بودن حرکت می دهد، کشف می کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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

^۱ Weakness

^۲ Business Process Management

^۳ Process

^۴ Function

^۵ Business Process Modeling Notation (BPMN)

^۶ Business Process Management system (BPMS)

^۷ American Productivity & Quality Center

روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرایندها به عنوان سنجه‌هایی که بر حسب بلوغ فرایندی مورد راستی آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد.

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرایندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

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

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۵	پاداش دادن به کارمندان و حفظ و نگهداری آن‌ها	۴	۱۴
۶	نقل و انتقال و بازنشسته کردن کارمندان	۷	۳
۷	مدیریت اطلاعات و آنالیزهای (تجزیه و تحلیل‌های) کارمندان	۷	۰
۸	مدیریت روابط کارمندان	۲	۰
۹	ارائه ارتباطات [میان] کارمندان	۰	۰
	جمع	۳۷	۷۹

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد 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
	جمع	۲۸	۱۶۵

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «تحقیق و توسعه» 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 ایده های محصول/خدمت جدید	۳	۱۱
۳	توسعه محصولات و خدمات	۳	۲۱
	جمع	۱۰	۵۸

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

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

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	انجام برنامه ریزی و مدیریت حسابداری	۴	۱۹
۲	انجام حسابداری درآمد	۵	۲۶
۳	انجام حسابداری و گزارش نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه های دارایی ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶
۶	پردازش حساب های پرداختنی و بازپرداخت هزینه ها	۲	۱۷
۷	مدیریت عملیات خزانه داری	۶	۳۷
۸	مدیریت کنترل های داخلی	۳	۱۰
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱۰	مدیریت وجوه/تلفیقات بین المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
جمع		۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

در روش 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 سنج
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
	جمع	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 همان گونه که در جدول زیر ملاحظه می شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرایند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرایندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرایند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیر ضروری در این پروژه) برای یک فرایند تعریف شده است. در ادامه پس از تعریف سطوح مذکور (به جزء سطح وظیفه) در بخش های مختلف محیط داخلی سازمانها و دستگاه های اجرایی استان، نسبت به تهیه پرسشنامه نظر سنجی 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
	جمع	۶۷	۲۴۷	۸۸۲

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

سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها

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

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی ۱۰ 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 پرسش نامه، پاسخ دهنده 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 پرسش نامه، پاسخ دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره مورد نظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیرمرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی به روش VRIO

چارچوب VRIO ابزاری (رویکردی) است که برای تجزیه و تحلیل منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان/بخش مورد استفاده قرار می‌گیرد تا دریابد که آیا این موارد می‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند یا خیر.

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

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد این گونه تشریح می‌شود:

الف) ارزشمندی: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی) برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد ارزش می‌شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته

^۱ Resource-based View

^۲ Value

می شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می شوند.

(ب) کمیابی^۱: منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره برداری باشند را منابع کمیاب می گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی) تضمین می نماید.

(پ) سختی تقلید^۲: سختی تقلید یا هزینه بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان ها/بخش ها در استان های 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 بهره برداری اثربخش از منابع^۳: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی) سازماندهی نشده تا از آن بهره برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی) باید سیستم های مدیریتی، فرایندها، خط مشی ها، 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 می تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

¹ Rarity

² Costly to Imitate

³ Organized to capture value

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع قابلیت‌ها بهره‌برداری اثربخش داشته باشد؟ (Organized to capture value)
۱	منابع فیزیکی				
۲	منابع مالی				
۳	منابع انسانی				
۴	منابع تکنولوژیکی				
۵	منابع سازمانی				
۶	منابع ارتباطی				
۷	قابلیت‌ها				

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



به طور مثال در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان، برخورداری برخوردار از مرز بین المللی به عنوان یک منبع (منابع فیزیکی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه - ای و بین المللی به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع نقدینگی به صورت بهره ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	برخورداری از مرز بین المللی	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت های (محیط داخلی) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی در بخش های دولتی، عمومی و خصوصی به روش VRIO شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نکته مهم این است که مطابق روش VRIO در صورتی که هریک از منابع و قابلیت ها در هر ۴ مورد ویژگی های مورد سنجش، پاسخ مثبت دریافت نماید در حکم قوت (مزیت رقابتی) و در محیط داخلی مورد استفاده قرار می گیرد و در صورتی که حتی یک مورد از سؤالات پاسخ منفی دریافت نماید آنگاه متغیر مورد نظر در حکم فرصت قلمداد خواهد شد و در محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی مورد استفاده قرار می گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش نامه VRIO یا قوت می باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت های (VRIO) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITABILITY	سازماندهی مناسب جهت بهره برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه های طبیعی و اراضی جنگلی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	غیر مشمول					
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحذنه، منابع ملی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، بودتی 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 ماشین آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت فلزی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت بتنی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری ها	غیر مشمول	*	*	*	*	*
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران بها و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی های 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	دارایی های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب های دریافتی)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم های 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 استراتژی ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده ها و طرح ها	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 چشم انداز 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

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
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
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	منابع فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس	منابع 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	منابع فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخوردای از زمین‌های کشاورزی درجه یک	غیر مشمول	*	*	*	*	*
۶۰	ملموس	منابع فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

همان گونه که قبلاً اشاره شد در ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) روش های شاهد محور جایگزین روش های قضاوتی شده اند. روش ارزیابی محیطی براساس شاخص های عملکرد (KPI) یکی از متداول ترین روش های شاهد محور است که در ادامه به این رویکرد پرداخته شده است. همچنین به تعاریف KSF و CSF و تفاوت آن ها با یکدیگر نیز اشاره شده است.

شاخص کلیدی عملکرد^۱ (KPI) چیست؟ شاخص عملکرد^۲ یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه گیری برای عملکرد است که به سازمان ها کمک می کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه گیری کنند. این شاخص می تواند منعکس کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند.

شاخص های کلیدی عملکرد، باید با توجه به اهداف مهم یا اصلی سازمان (کسب و کار) تعریف شوند. این شاخص ها، اقدامات فردی را به چشم انداز سازمانی متصل می کنند. به طور کلی می توان گفت شاخص های کلیدی عملکرد مجموعه ای از معیارهای قابل سنجش است که یک سازمان/شرکت برای سنجش عملکرد خود در طول زمان به کار می برد. شاخص های کلیدی عملکرد می تواند بر اساس امور مالی، خدمات مشتری، بازاریابی، فروش، تولید، منابع انسانی، زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه و موارد دیگر باشند. استفاده از شاخص های ارزیابی عملکرد (KPI) مزایای متعددی دارد که در ادامه به چهار مورد از مهم ترین آن ها اشاره شده است:

➤ **شفاف سازی معیار موفقیت:** با استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد، از همان ابتدا موفقیت را تعریف کرده و نحوه سنجش و ارزیابی آن را مشخص می کنید. این روش کار بسیار دقیق تر و جدی تر است و فرهنگ عملکرد مستند را در سازمان/شرکت نهادینه می کند.

➤ **ایجاد، حفظ و تقویت تمرکز:** در میان گذاشتن شاخص های کلیدی عملکرد با سایر دپارتمان ها و کارکنان سازمان/شرکت، آنچه که درصدد دستیابی به آن هستید را به وضوح برای همه مشخص می کند. 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 می تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

^۱Key Performance Indicator

^۲ Performance indicator

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

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

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل^۱ در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی «عوامل کلیدی موفقیت» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت^۲ از مدرسه‌ی مدیریت MIT Sloan آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تا امروز این ایده به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته تا سازمان‌ها (کسب و کارها) را در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر به نتایج رضایت‌بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت‌آمیز را برای سازمان تضمین می‌کند. او این‌گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه‌هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آن‌ها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر 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 سازمانی که می‌خواهد به موفقیت دست پیدا کند و در بازار رقابت باقی بماند، به این پنج عامل حیاتی نیاز دارد: کارکنان،

¹ D. Ronald Daniel

² John F. Rockart

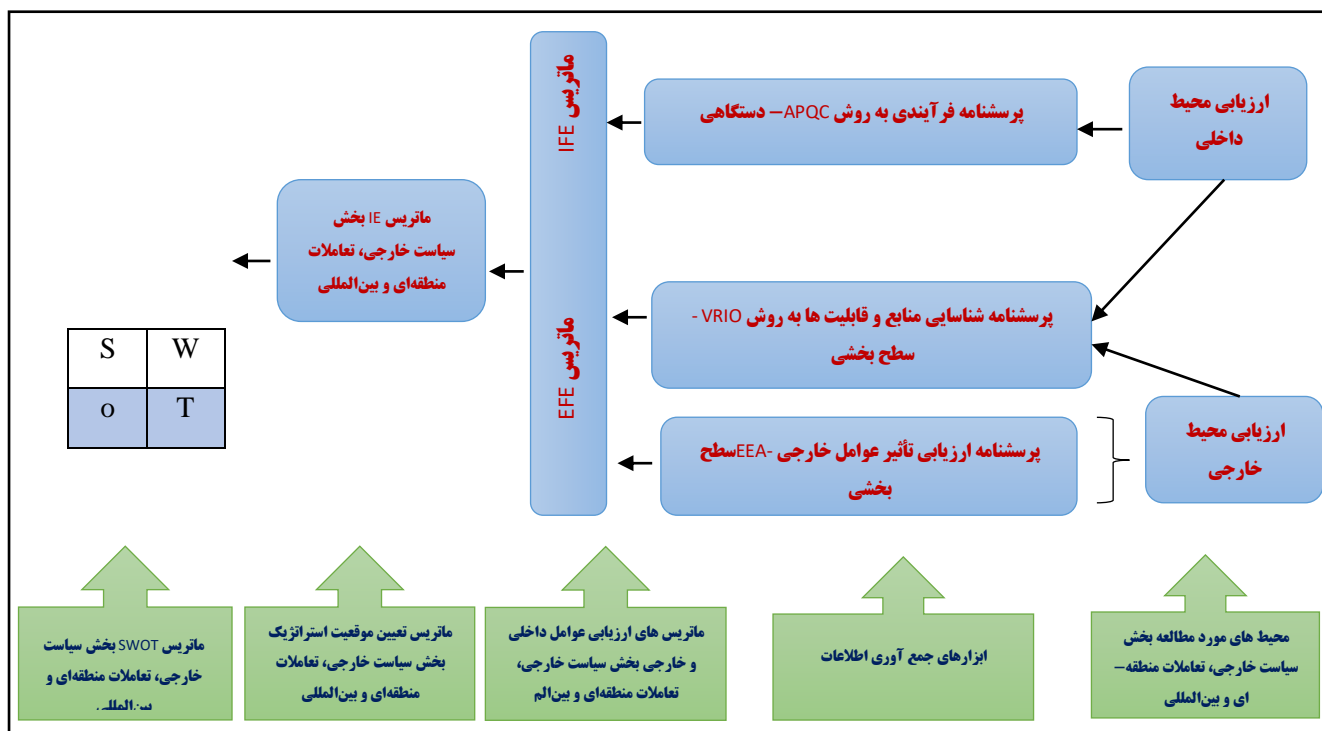
اهداف، فرایندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

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 می توانند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص های کلیدی عملکرد استفاده می نمایند. یک کسب و کار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می کند، درحالی که از KPI برای اندازه گیری آن استفاده می کند. 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 می شوند؛ بنابراین به طور خلاصه... شاخص های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می کنند در مسیر خود بمانید و در پایان روز به اهداف KSF خود برسید.

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ KPI و CSF هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن ها به عنوان ابزاری برای اندازه گیری پیشرفت کار استفاده می شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می گیرد. شرکت ها می توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می کنند توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می کند درحالی 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 اندازه گیری و خاص دارند. مدیریت ارشد از آن ها برای ارزیابی عملکرد سازمان/شرکت استفاده می کند. آن ها همچنین داده هایی را ارائه می دهند که به سازمان ها امکان می دهد تصمیم بگیرند که آیا CSF-ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده اند یا خیر.

هدف از KPI ها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب و کار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می تواند با نشان دادن اینکه آیا روش های خاصی کار می کنند یا خیر، به کسب و کار کمک می کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی های خاصی به نتایج دلخواه منتهی نمی شوند، می تواند استراتژی های دیگری را آزمایش کنند و در نهایت راهبردی را بیابند که بهتر به آن ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

نکته مهم: از آنجا که تنها متولی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان، دفتر نمایندگی وزارت امور خارجه استان گلستان می باشد و دفتر مزبور در ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی (طرح شهید رجایی) مشارکت ندارد لذا ابزارهای محیط پژوهی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی بدون شاخص های KPI در نمودار زیر اصلاح گردیده است.



نمودار ۷-۵: اصلاحی: ابزارهای جمع آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت یابی

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی به کمک ماتریس لیتموس

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

جدول ۱۷-۵: 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی تأثیر دارد.	کل بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	پارامترهای وسیع با جزئیات کم
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی
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	۱-۳
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		زیاد

در این مرحله پس از بومی سازی ماتریس لیتموس برای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان به کمک ابزار فرآیندی APQC و VRIO در ۷۴ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۱۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آن ها به ۱۳۱ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۶۴ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت های داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی مورد استفاده قرار گرفته است اما در ۱۶ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ گونه قوتی یافت نشد و همه ۱۶ مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی موقت به عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی در حکم نقطه قوت می باشند و یا به عنوان مزیت رقابتی موقت در حکم فرصت می باشند).

محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی 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 آن ها به ۱۶۷ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۴ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان گونه که اشاره شد تعداد ۱۶ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت ها و تهدیدات بخش اقتصاد کلان استان را به ۱۳۰ متغیر افزایش داده است.

جدول ۱۸ - 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								
-	-	۵۳	۱۱	۶۴	۱۱۱	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	۱۶	-	-	۱۶	۲۰	۶۰	۷	VRIO	خارجی	۳	
۱۷	۵	-	-	۲۲	۳۰	۵۸	۱۲	اقتصادی		PESTEL	۴
۲۰	۸	-	-	۲۸	۳۵	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۱۲	۸	-	-	۲۰	۲۵	۷۸	۸	سیاسی- قانونی			
۷	۹	-	-	۱۶	۲۰	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۹	۴	-	-	۱۳	۱۷	۳۲	۹	بین المللی			
۱۲	۳	-	-	۱۵	۲۰	۵۰	۷	زیست محیطی			
۷۷	۵۳	۵۳	۱۱	۱۹۴	۲۷۸	۶۶۰	۱۳۱	جمع			

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت‌ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بخش را تدوین و ارزیابی می‌نماید. در کی 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 دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی اقتصاد کلان 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 نشان‌دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می‌باشد.

برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود.

مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان مشخص شود.

¹ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

جدول ۱۹-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

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

جدول ۲۰-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S1	APQC (مدیریت)	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	۰.۰۱۵	۲.۶	۰.۰۳۹
S2	APQC (مدیریت)	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	۰.۰۱۲	۲.۶	۰.۰۳۱۲
S4	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۱۵۶
S6	APQC (فناوری اطلاعات)	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	۰.۰۰۹	۲.۶	۰.۰۲۳۴
S7	APQC (فناوری اطلاعات)	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	۰.۰۰۱	۲.۸	۰.۰۲۸
S8	APQC (تحقیق و توسعه)	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	۰.۰۱۳	۲.۸	۰.۰۳۶۴
S9	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۵۶
S10	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	۰.۰۱۷	۲.۷	۰.۰۴۵۹
S11	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	۰.۰۱۲	۲.۷	۰.۰۳۲۴
S12	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
S13	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
W1	APQC (مدیریت)	ارزیابی محیط خارجی سازمان	۰.۰۱۸	۱.۲	۰.۰۲۱۶
W2	APQC (مدیریت)	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان و ...)	۰.۰۱۶	۲	۰.۰۳۲
W3	APQC (مدیریت)	تهیه چشم انداز استراتژیک	۰.۰۰۲	۱	۰.۰۰۲
W4	APQC (مدیریت)	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۲۲۵
W5	APQC (مدیریت)	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار و ...	۰.۰۱۷	۱.۵	۰.۰۲۵۵
W6	APQC (مدیریت)	ایجاد طراحی سازمانی	۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵
W7	APQC (مدیریت)	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸
W8	APQC (مدیریت)	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۰۱	۱.۵	۰.۰۱۵
W9	APQC (منابع انسانی)	توسعه استراتژی منابع انسانی	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
W10	APQC (منابع انسانی)	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۰.۰۲۴	۱.۵	۰.۰۳۶
W11	APQC (منابع انسانی)	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	۰.۰۲۴	۱	۰.۰۲۴
W12	APQC (منابع انسانی)	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	۰.۰۲۲	۱.۵	۰.۰۳۳
W13	APQC (منابع انسانی)	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W14	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی های ارائه خدمات	۰.۰۶	۱.۲	۰.۰۷۲
W15	APQC (فن آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱۴	۲	۰.۰۲۸
W16	APQC (فن آوری اطلاعات)	تعریف معماری سازمانی	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸
W17	APQC (فن آوری اطلاعات)	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
W18	APQC (فن آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۱۶
W19	APQC (فن آوری اطلاعات)	بهبود استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات	۰.۰۰۷	۱.۲	۰.۰۰۸۴
W20	APQC (فن آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
W21	APQC (فن آوری اطلاعات)	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
W22	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت سبد محصولات و خدمات	۰.۰۲	۱.۷	۰.۰۳۴
W23	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمات	۰.۰۱۵	۱.۲	۰.۰۱۸
W24	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳
W25	APQC (تحقیق و توسعه)	تولید مفاهیم محصول/خدمات جدید	۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴
W26	APQC (تحقیق و توسعه)	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	۰.۰۱۲	۲	۰.۰۲۴
W27	APQC (تحقیق و توسعه)	اجرای تحقیقات اکتشافی	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳
W28	APQC (تحقیق و توسعه)	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W29	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی و چشم انداز بلندمدت اموال	۰.۰۳	۱.۵	۰.۰۴۵
W30	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد	۰.۰۲۵	۱.۵	۰.۰۳۷۵
W31	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	۰.۰۲	۱.۵	۰.۰۳
W32	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی خروج	۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵
W33	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	انحلال دارایی های مولد	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W34	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W35	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W36	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه ریزی سرمایه و تایید پروژه	۰.۰۱	۱	۰.۰۱

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W37	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W38	APQC (مالی و حسابداری)	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W39	APQC (مالی و حسابداری)	پردازش ترجیحات تجاری (اقتصادی)	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W40	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	۰.۰۱۸	۱.۷	۰.۰۳۰۶
W41	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	۰.۰۱۵	۱.۲	۰.۰۱۸
W42	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	۰.۰۱۶	۱.۲	۰.۰۱۹۲
W43	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴
W44	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W45	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	۰.۰۰۷	۱.۲	۰.۰۰۸۴
W46	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
W47	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
W48	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
W49	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
W50	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه روابط بین شرکاء/ متحدین فروش	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
W51	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
W52	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	۰.۰۳	۱.۵	۰.۰۴۵
W53	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	۰.۰۳	۱.۵	۰.۰۴۵
		نمره نهایی ماتریس محیط داخلی	$\Sigma = 1$		۱.۶۲

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان

گلستان و تشکیل ماتریس EFE

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

پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آن ها که بخش را تهدید می کنند، نوشته می شود.

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

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

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

از مجموع نمره های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره های عوامل خارجی تعیین می شود. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می شوند، هیچ گاه مجموع نمره نهایی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان به بیش از ۴ و هیچ گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲.۵ می شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند می تواند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی های خود، به شیوه ای موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده می نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند به پایین ترین میزان ممکن می رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می کنند بهره برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه ای از ماتریس EFE را نشان می دهد.

جدول ۲۱-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

ردیف	محیط	فرصت ها یا تهدیدها	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۲-۵: متغیرهای عوامل محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O1	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از کوه، دره، رودخانه (مرزی)- برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)	۰/۰۰۵	۳	۰/۰۱۵
O2	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از املاک و مستغلات	۰/۰۰۵	۲,۸	۰/۰۱۴
O3	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از وسایل و تجهیزات عمومی و تخصصی	۰/۰۰۵	۲,۸	۰/۰۱۴
O4	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از مرز بین المللی- مناطق آزاد و ویژه	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O5	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری جاذبه های گردشگری	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O6	VRIO (منابع فیزیکی)	زیرساخت، ارتباطات جاده ای و حمل و نقل و دسترسی	۰/۰۰۵	۳	۰/۰۱۵
O7	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O8	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از دارایی های مالی	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O9	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از نیروی انسانی ماهر	۰/۰۰۵	۲,۷	۰/۰۱۳۵
O10	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات- برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری- برخورداری از امتیازات و انحصارات و گزنت ها و سرقتی- برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده- برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	۰/۰۰۵	۲,۷	۰/۰۱۳۵
O11	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی- برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت- برخورداری از ایده ها و طرح ها	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O12	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی- برخورداری از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب- برخورداری از اطلاعات- برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O13	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از قابلیت ها (انعطاف پذیری، سیستم نوآورانه، برخورداری از مدیریت دانش (سازمان یادگیرنده)، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی، کارگروهی، تاب آوری، مدیریت بحران و ثبات مدیریتی و ...) - برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و ...)	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O14	VRIO (منابع فیزیکی)	مشارکت مردمی- برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشکشوتان- مفاخر و قهرمانان ملی	۰/۰۰۵	۲,۸	۰/۰۱۴
O15	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از کارایی و بهره وری	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O16	VRIO (قابلیت)	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات- برخورداری از قانونمداری	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O17	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات زدایی- تعرفه های خاص- قوانین حفظ محیط زیست (بوروکراسی زدایی و ...)	۰/۰۰۱	۲,۶	۰/۰۲۶
O18	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست یارانه ای (مستقیم/غیرمستقیم)	۰/۰۰۱	۲,۶	۰/۰۲۶
O19	PESTEL (سیاسی و قانونی)	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت ها، مجلس و مدیران محلی)	۰/۰۰۰۷	۲,۶	۰/۰۱۸۲
O20	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بلوغ سیاسی- زیرساخت های سیاسی- مشارکت سیاسی- سهم اقوام در قدرت- نگرش سیاسی به اقوام	۰/۰۰۱	۲,۶	۰/۰۲۶
O21	PESTEL (سیاسی و قانونی)	جاسوسی- تجزیه طلبی	۰/۰۱۲	۲,۶	۰/۰۳۱۲

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O22	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ساختار سیاسی استان - همگرایی قومی - مذهبی - رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان	۰/۰۱۱	۲/۸	۰/۰۳۰۸
O23	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین - فعالیت های صنفی - سهم جوانان در قدرت و مدیریت	۰/۰۱۱	۲/۷	۰/۰۲۹۷
O24	PESTEL (سیاسی و قانونی)	کیفیت قوانین و مقررات قضایی - سازمان مردم نهاد و تحکیم نظارت قوه قضاییه	۰/۰۱	۲/۶	۰/۰۲۶
O25	PESTEL (بین الملل)	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی) - عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی - پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...) - تورنمنت ها و مسابقات بین المللی - توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا و ...	۰/۰۱۵	۲/۶	۰/۰۳۹
O26	PESTEL (بین الملل)	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه - مزیت های نسبی (فرهنگی، اقتصادی و ...) استان در کشورهای آسیای میانه	۰/۰۱۷	۲/۶	۰/۰۴۴۲
O27	PESTEL (بین الملل)	زیرساخت دریایی / ریلی / زمینی کشورهای آسیای میانه - کریدور شمال - جنوب	۰/۰۱۵	۲/۸	۰/۰۴۲
O28	PESTEL (بین الملل)	ارزیابی های بین المللی از بخش روابط بین الملل استان - کشت فرا سرزمینی	۰/۰۱۱	۲/۶	۰/۰۲۸۶
O29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت ها و ...)	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	خدمات بیمه ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر) - درصد پوشش سازمان های حمایتی	۰/۰۰۵	۲/۸	۰/۰۱۴
O31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد)	۰/۰۰۳	۲/۶	۰/۰۰۷۸
O32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی (سننی / بینابین / مدرن) و اوقات فراغت - شیوه و سبک زندگی (سلامت)	۰/۰۰۵	۲/۷	۰/۰۱۳۵
O33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و ...)	۰/۰۰۵	۲/۷	۰/۰۱۳۵
O34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تنوع فرق و مذاهب	۰/۰۰۵	۳	۰/۰۱۵
O35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	۰/۰۰۴	۲/۶	۰/۰۱۰۴
O36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه شهرنشینی - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O37	PESTEL (اقتصادی)	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) - ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی)	۰/۰۱۲	۲/۶	۰/۰۳۱۲
O38	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	۰/۰۰۸	۲/۶	۰/۰۲۰۸
O39	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی (شاخص های اقتصاد کلان) همسایگان استانی (داخلی)	۰/۰۰۶	۲/۶	۰/۰۱۵۶
O40	PESTEL (اقتصادی)	یارانه های مستقیم	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸۲
O41	PESTEL (اقتصادی)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۸۹
O42	PESTEL (فناوری)	دولت الکترونیک - سازمان الکترونیک - مکانیزاسیون فرآیندها در سازمان ها - تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Health) - آموزش الکترونیک (E-Lerning)	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O43	PESTEL (فناوری)	رسانه ها و فضای مجازی - اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و ...) - اینترنت	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O44	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور (RS)	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O45	PESTEL (فناوری)	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	۰/۰۰۵	۲,۷	۰/۰۱۳۵
O46	PESTEL (فناوری)	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI) - شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره‌ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین‌دستگاهی (IX)	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O47	PESTEL (فناوری)	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - شرکت‌های دانش‌بنیان - تورهای علمی و ترویجی	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O48	PESTEL (فناوری)	محتوای دیجیتال و الکترونیک	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O49	PESTEL (فناوری)	خدمات و حمل و نقل آن لاین	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O50	PESTEL (فناوری)	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	۰/۰۰۵	۲,۶	۰/۰۱۳
O51	PESTEL (زیست‌محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌های همسایه (سمنان، خراسان شمالی، مازندران)	۰/۰۰۸	۲,۶	۰/۰۲۰۸
O52	PESTEL (زیست‌محیطی)	صندوق ملی محیط زیست - فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	۰/۰۱	۲,۶	۰/۰۲۶
O53	PESTEL (زیست‌محیطی)	انرژی‌های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	۰/۰۱	۲,۶	۰/۰۲۶
T1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	اجرای قوانین - تعارضات قانونی - قوانین مالیاتی - مقررات صادرات و واردات - قوانین ضد انحصار و رانت - قوانین ضد انحصار و رانت - قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright) - قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری - قانون گمرکی - تمرکزگرایی - قانون تقسیمات کشوری - خلاءهای قانونی	۰/۰۱۴	۱,۸	۰/۰۲۵۲
T2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بودجه دولت - توازن (تعادل) بودجه	۰/۰۱۴	۱	۰/۰۱۴
T3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار - قوانین گمرکی کشورهای همجوار - حضور کشورهای متخاصم و رقیب در آسیای میانه	۰/۰۱۴	۱	۰/۰۱۴
T4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	جریان‌ات اپوزیسیون	۰/۰۰۶	۲	۰/۰۱۲
T5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	پول شویی - قاچاق مواد مخدر - جرایم سازمان‌یافته	۰/۰۰۸	۲	۰/۰۱۶
T6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی - اعتماد سیاسی - انباشت مطالبات سیاسی و قانونی - پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی) - رضایتمندی سیاسی	۰/۰۱۱	۱,۵	۰/۰۱۶۵
T7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ژن‌سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت - سهم بانوان در مدیریت و قدرت	۰/۰۱	۲,۲	۰/۰۲۲
T8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و ...)	۰/۰۰۷	۱,۵	۰/۰۱۰۵
T9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی	۰/۰۰۶	۲	۰/۰۱۲
T10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فضای رسانه‌ای	۰/۰۱۲	۲,۳	۰/۰۲۷۶
T11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا - ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن - گسترش بهره‌مندی از نهادهای داوری و میانجیگری	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T12	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فرهنگ نظارت پذیری و قانونمداری- فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه- حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
T13	PESTEL (بین الملل)	تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و فرمانطقه ای- تحریم های بین المللی- اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورها	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷
T14	PESTEL (بین الملل)	جهانی شدن /جهانی سازی (Globalization)- تجارت و اقتصاد جهانی- پیمانها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO)	۰/۰۰۸	۲	۰/۰۱۶
T15	PESTEL (بین الملل)	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	۰/۰۱۵	۱/۵	۰/۰۲۲۵
T16	PESTEL (بین الملل)	حقوق بشر	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴
T17	PESTEL (بین الملل)	رژیم حقوقی دریای خزر- مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و ...)	۰/۰۱۶	۱/۲	۰/۰۱۹۲
T18	PESTEL (بین الملل)	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین و ...)	۰/۰۱۴	۲/۳	۰/۰۳۲۲
T19	PESTEL (بین الملل)	بحرانها و چالش های مرزی- تهدیدات، چالشها و مخاطرات نظامی	۰/۰۱۵	۲/۲	۰/۰۳۳
T20	PESTEL (بین الملل)	تجارت آب مجازی	۰/۰۰۸	۲	۰/۰۱۶
T21	PESTEL (بین الملل)	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجیها- میل به مهاجرت/ انتقال سرمایه به خارج	۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۱۸
T22	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ زاد و ولد- نرخ رشد جمعیت جوان- نرخ مرگ و میر	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- میزان نرخ ازدواج- ازدواج غیررسمی (متعهد، سفید و ...)	۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۸
T24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و ...) - زنان و کودکان بی/ بد سرپرست- کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و ...)- خشونت	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶
T26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بیماری های واگیر شایع- اختلال های روانی (افسردگی و ...) - حوادث و بلایا طبیعی و جاده ای	۰/۰۰۷	۱/۷	۰/۰۱۱۹
T27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ بیکاری فارغ التحصیلان	۰/۰۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷۵
T29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بازماندگی از تحصیل کل- ترک تحصیل	۰/۰۰۳	۱/۸	۰/۰۰۵۴
T30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سرمایه اجتماعی	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۲۶
T31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فاصله اجتماعی-گسست نسلی	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش به پس انداز- گرایش به سرمایه گذاری	۰/۰۰۵	۲/۲	۰/۰۱۱
T33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	ارزش های اجتماعی (اخلاقیات و ...) - میزان پایبندی به ارزش های دینی (تدین و دینداری)	۰/۰۰۴	۲/۴	۰/۰۰۹۶
T34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	میزان مطالعه	۰/۰۰۵	۱/۲	۰/۰۰۶
T35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	هژمونی رسانه های جمعی- اینترنت و شبکه های اجتماعی	۰/۰۰۷	۲/۲	۰/۰۱۵۴
T36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تکدی گری- فساد و فحشاء	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T37	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تخصص گرایی- مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مسئله و ...)	۰/۰۰۵	۲/۱	۰/۰۱۰۵
T38	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فقر مطلق و نسبی در استان	۰/۰۰۵	۱/۲	۰/۰۰۰۶
T39	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهاجرت های هدفمند قومی- مهاجرت از استان های کم آب به گلستان	۰/۰۰۵	۱/۶	۰/۰۰۰۸
T40	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مدیریت مصرف رسانه مجازی	۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۱۶
T41	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی- توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۰۱۴
T42	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۰۱
T43	PESTEL (اقتصادی)	بودجه دولت (کسری)- خط مشی های تأمین مالی دولت	۰/۰۰۹	۱/۲	۰/۰۰۱۰۸
T44	PESTEL (اقتصادی)	نرخ تورم و نوسان قیمت ها (رسمی و غیررسمی)- نرخ ارز (رسمی و غیررسمی)	۰/۰۱۴	۱	۰/۰۰۱۴
T45	PESTEL (اقتصادی)	نرخ و روند بیکاری	۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۰۷
T46	PESTEL (اقتصادی)	تعرفه های گمرکی واردات	۰/۰۰۶	۱/۷	۰/۰۰۱۰۲
T47	PESTEL (اقتصادی)	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه گذاری و ...)	۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۱۲
T48	PESTEL (اقتصادی)	سیاست های کلان اقتصادی استان- سرمایه گذاری های مادر- سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان- سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	۰/۰۱	۱/۸	۰/۰۰۱۸
T49	PESTEL (اقتصادی)	ضریب جینی و توزیع درآمد- درآمد سرانه واقعی- شاخص توسعه انسانی استان- سطح دستمزدها	۰/۰۰۵	۱/۵	۰/۰۰۰۷۵
T50	PESTEL (اقتصادی)	سهولت کسب و کار- فضای کسب و کار روستایی	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۰۱۲۶
T51	PESTEL (اقتصادی)	بهره وری کل- الگوی مصرف	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۰۱۲۶
T52	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی	۰/۰۰۹	۲/۲	۰/۰۰۱۹۸
T53	PESTEL (اقتصادی)	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - نرخ رشد اقتصادی- توسعه نامتوازن منطقه ای	۰/۰۰۷	۱/۲	۰/۰۰۰۸۴
T54	PESTEL (اقتصادی)	میل متوسط به پس انداز استان- نرخ سرمایه گذاری استان	۰/۰۰۷	۱/۴	۰/۰۰۰۹۸
T55	PESTEL (اقتصادی)	حجم نقدینگی- نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی- سرعت گردش پول استان	۰/۰۰۷	۱/۵	۰/۰۰۱۰۵
T56	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	۰/۰۰۷	۱/۴	۰/۰۰۰۹۸
T57	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	۰/۰۰۷	۱/۷	۰/۰۰۱۱۹
T58	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان- نسبت بیمه شدگان از کل اشتغال استان	۰/۰۱	۲	۰/۰۰۲
T59	PESTEL (فناوری)	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند)- انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان- اینترنت اشیا- فن بازار- دانشکده های فنی و مهندسی- سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان- نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان- دانشگاه های نسل سوم و چهارم	۰/۰۰۵	۱/۷	۰/۰۰۰۸۵
T60	PESTEL (فناوری)	گردشگری دیجیتال	۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۰۵

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T61	PESTEL (فناوری)	هوش مصنوعی - داده کاوی / دیتا ماینینگ - پایگاه های داده	۰/۰۰۵	۱/۲	۰/۰۰۶
T62	PESTEL (فناوری)	صنعت سخت افزار ICT	۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵
T63	PESTEL (فناوری)	صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر VC	۰/۰۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷۵
T64	PESTEL (فناوری)	پارازیت - فیلترینگ	۰/۰۰۵	۱/۳	۰/۰۰۶۵
T65	PESTEL (فناوری)	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	۰/۰۰۵	۱/۶	۰/۰۰۰۸
T66	PESTEL (زیست محیطی)	سیل گیری و سیل خیزی و رسوب گذاری استان - رانش، ریزش و زمین لغزش - میزان لرزه خیزی و لرزه زمین ساخت	۰/۰۱	۱/۵	۰/۰۱۵
T67	PESTEL (زیست محیطی)	تغییر جریان های جوی (تغییر اقلیم) - رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی) - تراز آب دریای خزر - پیشروی آب شور	۰/۰۱۳	۱/۲	۰/۰۱۵۶
T68	PESTEL (زیست محیطی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی	۰/۰۱	۱/۴	۰/۰۱۴
T69	PESTEL (زیست محیطی)	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل - قانون تنفس جنگل - نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی	۰/۰۰۸	۱/۲	۰/۰۰۹۶
T70	PESTEL (زیست محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)	۰/۰۱۴	۱/۲	۰/۰۱۶۸
T71	PESTEL (زیست محیطی)	کوچ عشایر	۰/۰۰۴	۲/۴	۰/۰۰۹۶
T72	PESTEL (زیست محیطی)	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی) - آفات و بیماری ها - ورود گونه های غیر بومی مهاجم (جانوری و گیاهی) - بیابان زایی - برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیر سطحی - برداشت از حریم و بستر رودخانه ها	۰/۰۱	۱/۳	۰/۰۱۳
T73	PESTEL (زیست محیطی)	طرح های بهره برداری از جنگل	۰/۰۱	۱/۳	۰/۰۱۳
T74	PESTEL (زیست محیطی)	سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی	۰/۰۱۳	۲	۰/۰۲۶
T75	PESTEL (زیست محیطی)	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲
T76	PESTEL (زیست محیطی)	توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
T77	PESTEL (زیست محیطی)	وضعیت گونه های جانوری و گیاهی	۰/۰۰۸	۲	۰/۰۱۶
		نمره نهایی ماتریس محیط خارجی	$\Sigma = 1$		۱.۹۹

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و

بین المللی

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 برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک سازمان است.

چارچوب تحلیل ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک بسیار مؤثر است، اما ابزاری شناخته شده برای توسعه و بازبینی استراتژی شرکت ها نیست. تحلیل SPACE یک ارزیابی سیستماتیک از منظر ۴ بعد کلیدی است که بین عوامل درونی و بیرونی تعادل ایجاد می کند و تعیین کننده زمینه کلی استراتژی است:

عوامل درونی:

مزیت رقابتی^۱ CA

نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی:

جذابیت صنعت^۳ IA

ثبات محیطی^۴ ES

از آنجا که این سند برای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان است که شامل چندین دستگاه اجرایی و سازمان می باشد و رعایت الزامات ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) در بخش های دولتی و عمومی دشوار است، از اینرو (همان گونه که در برخی از منابع علمی استفاده شده است) بجای آن از ماتریس IE به سه صورت ۹ ناحیه ای، ۴ خانه ای و ۸ خانه ای استفاده شده است.

۹-۵-۱) ماتریس موقعیت یابی ۹ خانه ای

ماتریس داخلی و خارجی (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش اقتصاد کلان که بر روی محور X-ها نشان داده می شود و جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی که بر روی محور Y-ها نوشته می شود.

¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱.۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره ۲ تا ۲.۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر قوت سازمان است. به همین شیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y-ها قرار دارد، از ۱ تا ۱.۹۹ بیانگر ضعف سازمان؛ نمره ۲ تا ۲.۹۹ بیانگر این است که سازمان نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این است که سازمان به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو به صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و به صورت زیر است:

نمره های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۴	خانه ۳	خانه ۲	خانه ۱
	۳	خانه ۶	خانه ۵	خانه ۴
	۲	خانه ۹	خانه ۸	خانه ۷
	۱	۲	۳	۴
		ضعیف	متوسط	قوی
		۱/۹۹ تا ۲	۲ تا ۲/۹۹	۳ تا ۴
		جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)		

نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

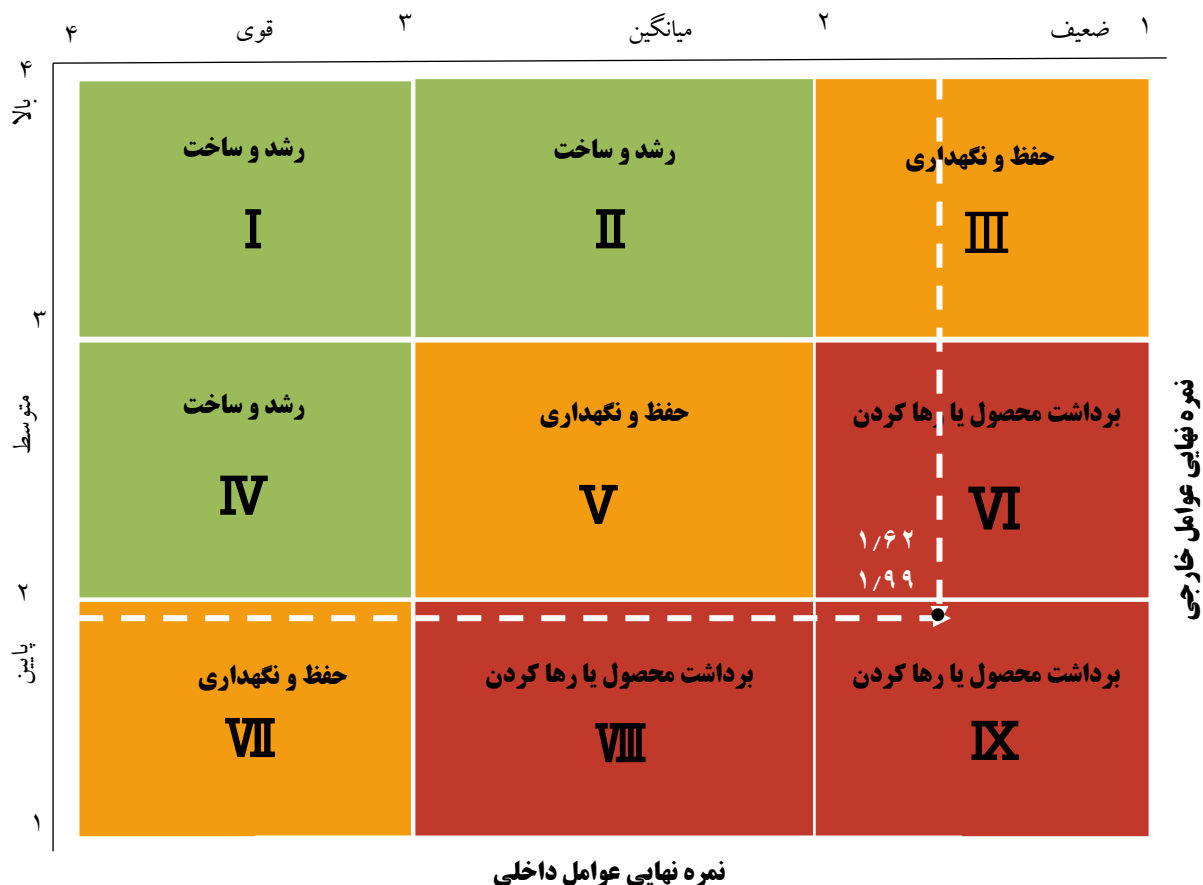
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است.

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۱.۹۹ و ۱.۶۲ می‌باشند، جایگاه بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۱.۹۹	۱.۶۲

همان‌گونه که در نمودار شماره ۹-۵ نشان داده شده است، بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان در خانه شماره ۹ واقع شده است و این نشان‌دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی و داخلی در وضعیت ضعیف قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان باید «برداشت محصول یا رها کردن» باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان می‌تواند از استراتژی کاهش، واگذاری و یا انحلال کل یا بخشی از واحدهای سازمانی خود استفاده نماید.

چنانچه واضح است این ناحیه برای ماندن منطقه خوبی نمی باشد.

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت یابی ۴ خانه ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی است با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل محیط 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

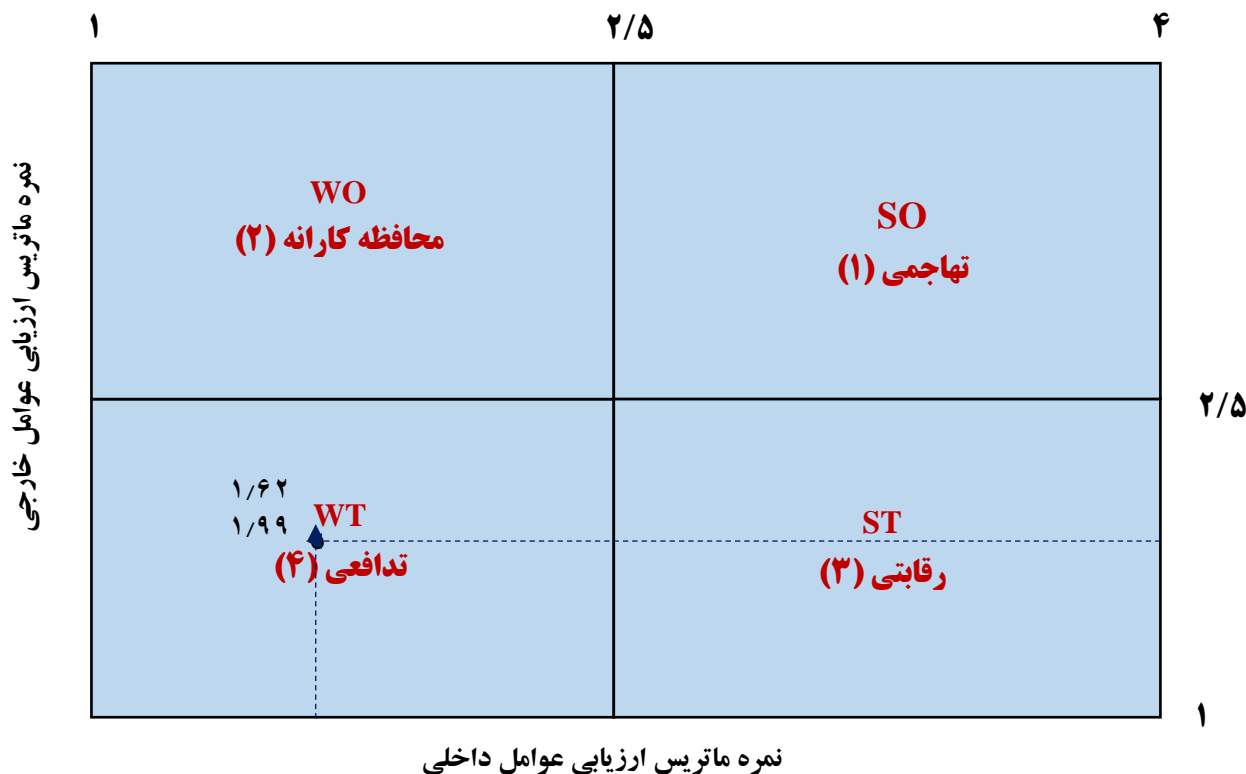
ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

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 چنینی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی هم اکنون در ناحیه **تدافعی** مشغول به فعالیت است.



نمودار ۱۰-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴ ناحیه‌ای است با این تفاوت که هر یک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف از استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹ ناحیه و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. از طرف دیگر تفسیر موقعیت استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان دقیق‌تر و مفصل‌تر خواهد بود. در ادامه برای هر یک از نواحی هشتگانه به‌طور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود و نهایتاً موقعیت بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی تفسیر می‌شود.

۱- **نگهداری انتخابی**^۱: به معنی حفظ و نگهداری فقط از بخش‌های حیاتی و مهم سازمان با هدف کاهش هزینه‌های نگهداری و حفظ عمر مفید و کیفیت تجهیزات است.

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

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

۳ - رشد پایدار: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می کنند و نمی خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴ - رشد سریع:^۲ به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می کنند و می خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵ - چرخش:^۳ به معنی برنامه ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با تغییر رویه ی فعالیتی خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پر ریسک دارند.

۶ - چریکی (دفاع فعالانه):^۴ به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند با استفاده از استراتژی های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می باشند.

۷ - تنوع همگون:^۵ در این استراتژی، سازمان تصمیم می گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره برداری کند و وارد آنها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می تواند به صنعت تولید ماشین آلات خانگی وارد شود، چراکه این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

¹ Stable Growth

² Rapid Growth

³ Turnaround

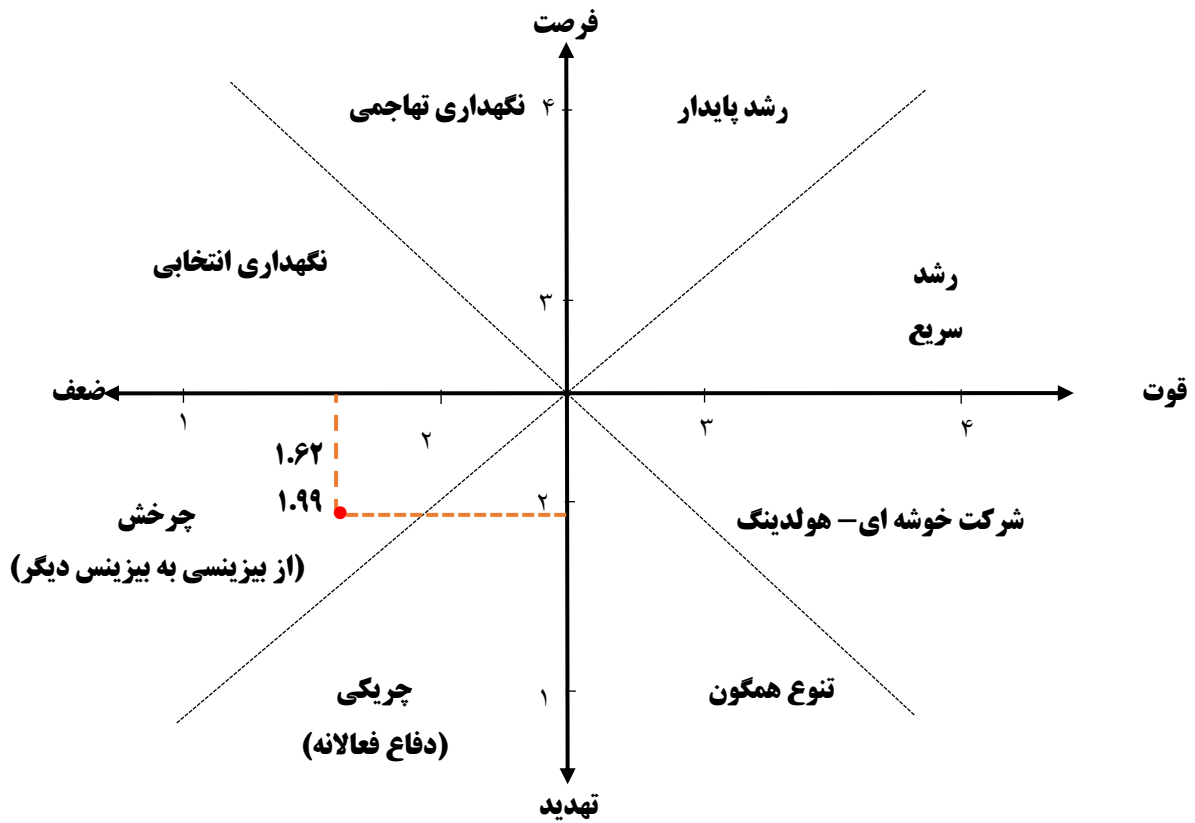
⁴ Guerrilla

⁵ Concentric

۸- شرکت خوشه‌ای - هلدینگ^۱: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش اقتصاد کلان استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۱.۹۹ و ۱.۶۲ می‌باشند، جایگاه بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

^۱ Conglomerate Strategy



نمودار ۱۱-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه ای)

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه ای و بین المللی استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) می باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعمین استراتژی با (اصلی و بخشی)

در بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند روبه رشد 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 به خاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

مفهوم و چرایی استراتژی در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط سازمان (کسب و کار)، استراتژی ارتباط کمتری با طرح‌ها و برنامه‌های دقیق گرفته است و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سروکار دارد. به نظر می‌رسد اگرچه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند؛ اما آن‌ها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به آن، ایده‌های روشنی دارند. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان‌دهنده بی‌اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط، متلاطم‌تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد؛ اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی‌اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدات پیش‌بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به‌طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان (بنگاه) را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند. در تعریف

اسکولز و جانسون استراتژی، جهت و محدوده‌ی فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مدنظر قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران، تصمیمات استراتژیک خصوصیات زیر را دارد:

- ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده‌ی جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.
 - در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.
 - ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.
- از دیدگاه این صاحب‌نظران، تدوین استراتژی در سطوح مختلف امکان‌پذیر است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

الف) استراتژی سطح سازمانی/شرکتی: استراتژی‌های سازمانی/شرکتی بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چرا که آن‌ها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در بر می‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار ۱-۶، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمّر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و 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.

¹ Corporate level strategy



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

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان

سندهای استراتژیک بخشی (۳۱ بخش اصلی استان)

اقتصاد کلان، مالیه عمومی و بودجه، صنعت و معدن، بازرگانی داخلی و خارجی، کشاورزی (زراعت)، دامپروری، شیلات، محیط زیست، منابع طبیعی، آب، انرژی، میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری، نظام پولی و بانکی و تامین منابع مالی، بیمه و رفاه و تامین اجتماعی، ورزش، فرهنگ و هنر، ارتباطات و فناوری اطلاعات، توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی، حمل و نقل، عمران و شهرسازی و مسکن شهری و روستایی، آموزش عالی، آموزش عمومی، امور اینترگران، حقوقی و قضایی، سیاسی و دفاعی و امنیتی، سلامت (بهداشت و درمان)، بانوان و خانواده، **سیاست خارجی و تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی**، نظام اداری و شفافیت و مبارزه با فساد، محیط کسب و کار و خصوصی سازی و مناطق آزاد، نفت و گاز

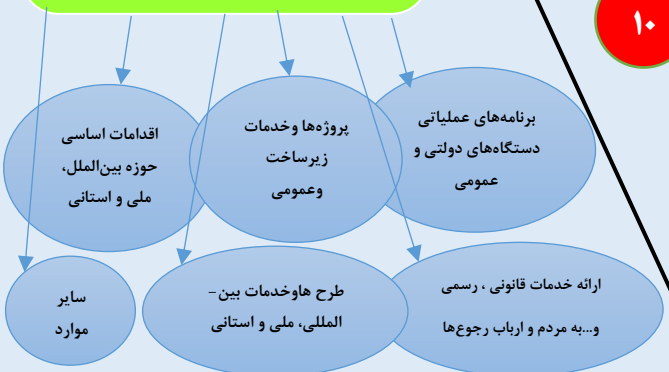
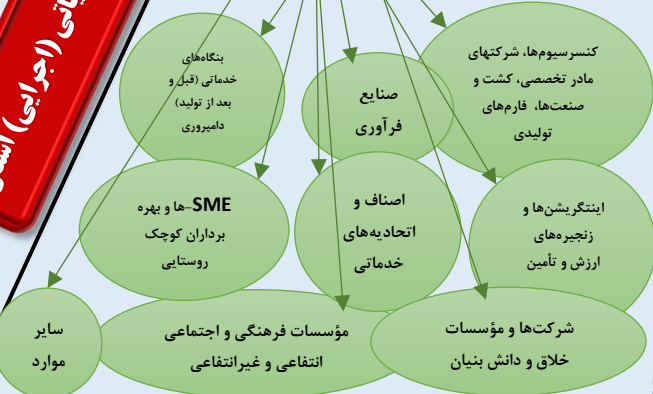
سطح تاکتیکی استان



ایجاد و توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت‌پذیر در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (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 ۱

نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان

ب) استراتژی سطح کسب و کار^۱: استراتژی سطح بخشی / کسب و کار 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 به کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش / واحد کسب و کار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب و کار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب و کار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب و کار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶ صفحه قبل، استان گلستان به عنوان یک کل و استانداری به عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان هم‌راستا باشد، از این رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای / اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاهی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

مطابق نمودار ۱-۶ 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

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

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.

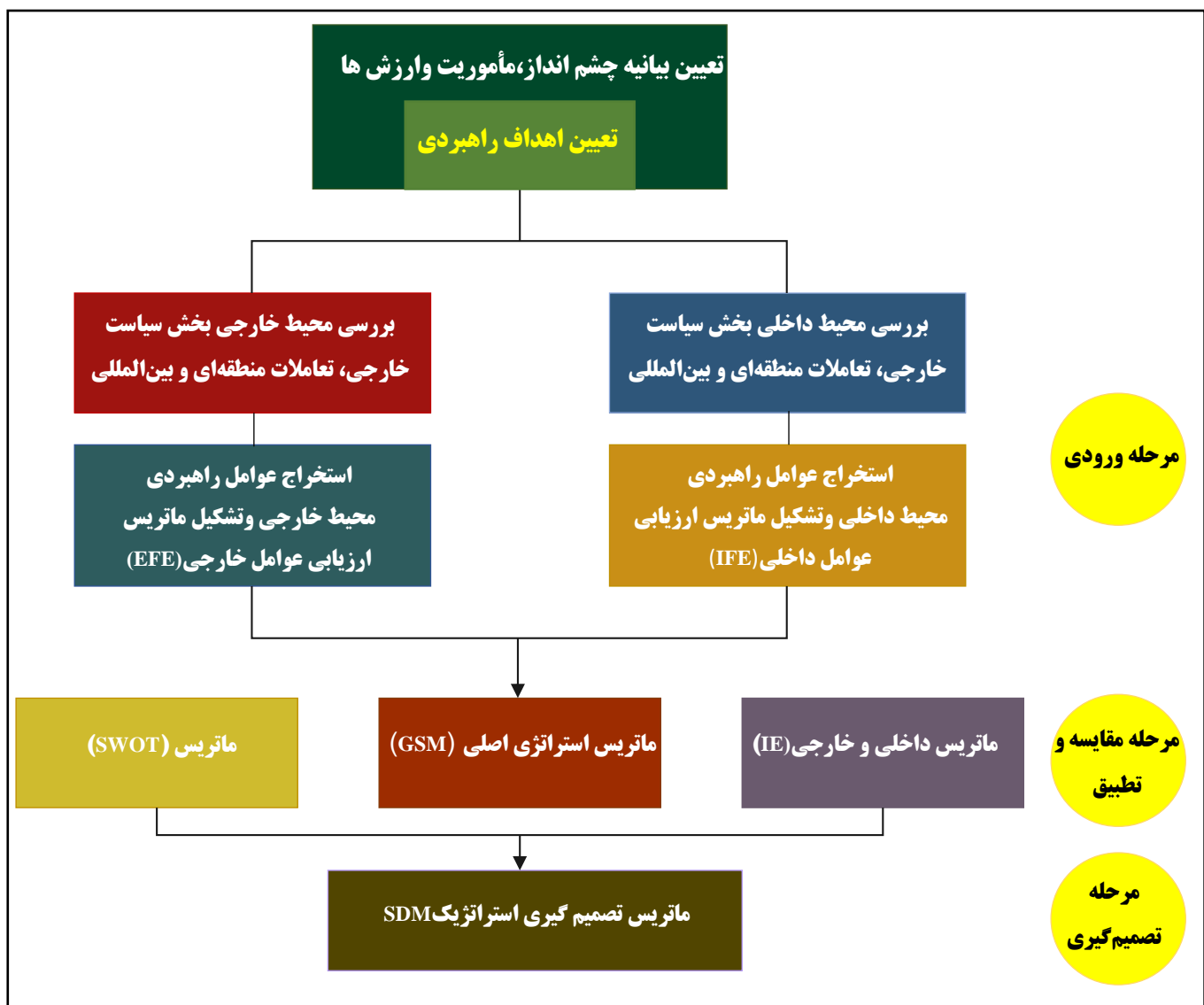
حال که با توجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان در هرم و سطوح سه‌گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از اینرو با توجه به نمودار سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه مرحله‌ای گنجانند. 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 آنجا که این برنامه‌ریزی در یک بخش که متولی آن دولت است، صورت می‌گیرد از اینرو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

مرحله دوم که آن را **مرحله مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش از بین ۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

لازم به ذکر است که ماتریس IE در فصل پنج تهیه شده است و ماتریس‌های SWOT و GSM در فصل‌های پنج و شش تهیه شده‌اند.

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بکار گرفته شده است.

در به‌کارگیری تمامی یازده ماتریس (در این پژوهش ۶ ماتریس آن استفاده شده است) متعلق به الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی باید یکپارچگی در قضاوت‌های شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. برای تعیین استراتژی‌ها و هدف‌های بلندمدت بخش‌های یک سازمان نیز از روش‌های تدوین استراتژی استفاده می‌کنند. تجزیه و تحلیل‌های بخشی، مبنایی را به دست می‌دهند که می‌توان از آن طریق در سطح کل سازمان، استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمود. مسئولیت تصمیم‌های استراتژیک همیشه بر عهده استراتژیست‌هاست و نمی‌توان آن‌ها را به حساب روش‌ها یا ابزارهای تحلیلی گذاشت. روی آوردن به فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرایند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، درحالی که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرایند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود؛ بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن‌ها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرایند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (یعنی تمایل به دادن وزن یا ضریب بسیار بالا به یک عامل) نقش اصلی را ایفا خواهند کرد.

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل چهارم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد

که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند). ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرایند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آن‌ها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

مرحله مقایسه گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می‌کنند: «مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و تهدیدها می‌نماید». در چارچوب تدوین استراتژی‌ها مرحله مقایسه دربرگیرنده شش روش است که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد: ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE).

این ابزارها متکی به اطلاعاتی هستند که از مرحله نخست به دست آمده‌اند. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان‌پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرایند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کنند. در بیشتر شرایط، روابط بین عوامل داخلی و خارجی پیچیده‌تر از این موارد هستند و برای مقایسه این عوامل باید بتوان استراتژی‌های ارائه شده را هماهنگ نمود یا بین آن‌ها توازن برقرار کرد.

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSC، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر رشد بازار و وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان) در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه‌یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی

ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل **چهار وضعیت استراتژیک متفاوت** را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

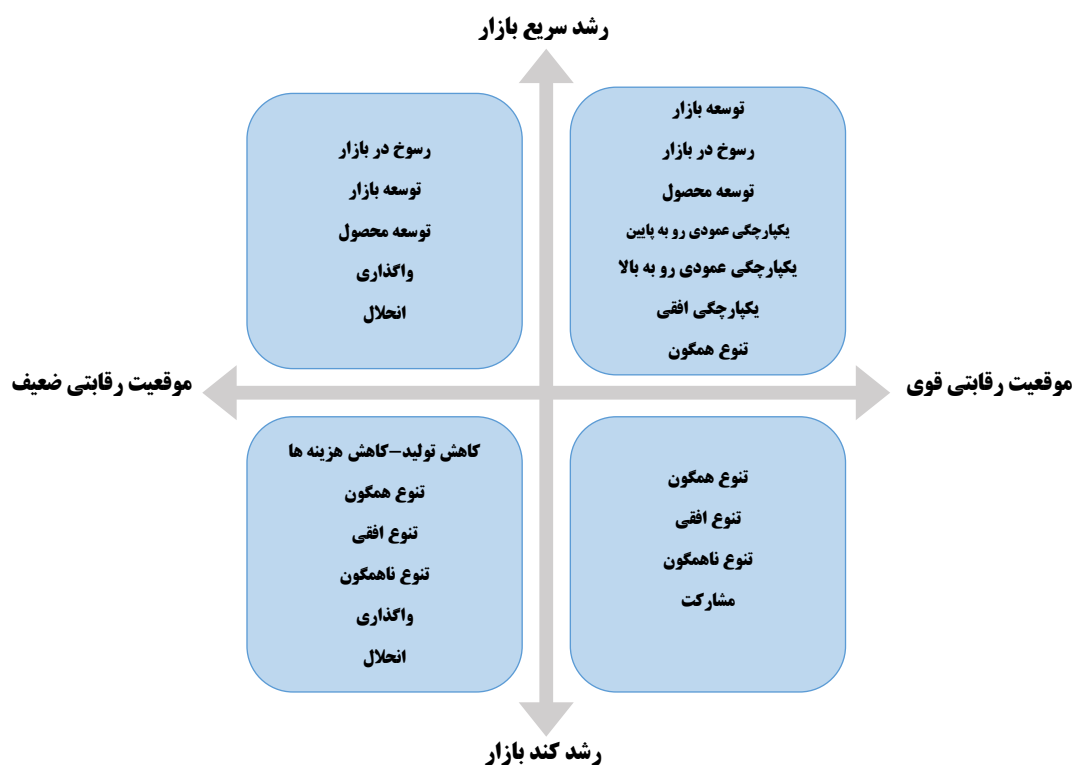
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان تقاضا ریسک‌پذیری استراتژی‌های تهاجمی را کاهش می‌دهد، بنابراین در این خانه معمولاً **رویکرد تهاجمی** دنبال می‌گردد. پس از آن **رویکرد توسعه بازارهای جدید** مفید است و اگر شرکت از توان مالی بالایی برخوردار باشد با انجام ادغام‌های عمودی روبه بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

ب) خانه دوم (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): در چنین شرایطی با توجه به رشد بالای بازار استراتژی **نفوذ در بازار** در دستور کار خواهد بود و مناسب است سازمان با سرمایه‌گذاری بر مزیت‌های رقابتی به دنبال **افزایش سهم در بازار موجود** باشد؛ اما اگر این میسر نبود راه‌حل دوم **توسعه محصول در بازارهای جدید** است جایی که سازمان بتواند موقعیت رقابتی بهتری را فراهم سازد. در صورت وجود منابع مالی **ادغام افقی** نیز می‌تواند از شدت رقابت بکاهد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود بخشد. نهایتاً در صورتی که موقعیت رقابتی آن‌قدر ضعیف باشد که امکان افزایش سهم بازار وجود نداشته باشد **استراتژی‌های کاهشی** مانند واگذاری بخشی از سازمان یا انحلال در دستور کار خواهد بود.

ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان میزان قابل توجهی از منابع خود را کاهش دهد تا از ضررهای آتی جلوگیری شود و منابع لازم برای تغییر فراهم گردد. با **استراتژی تنوع ناهمگون** هم می‌توان ریسک‌پذیری این وضعیت را تا حدودی

کاهش داد و نهایتاً سازمان یا باید به کسب‌وکار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

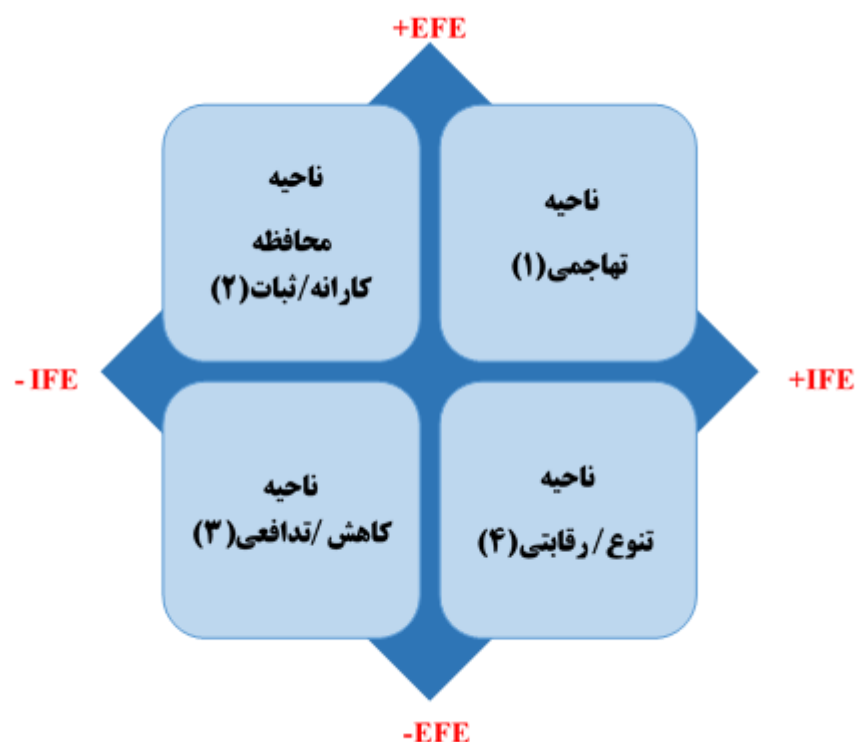
(د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا **استراتژی مشارکت** برای ورود به بازارهای جدید را پیگیری نماید.



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

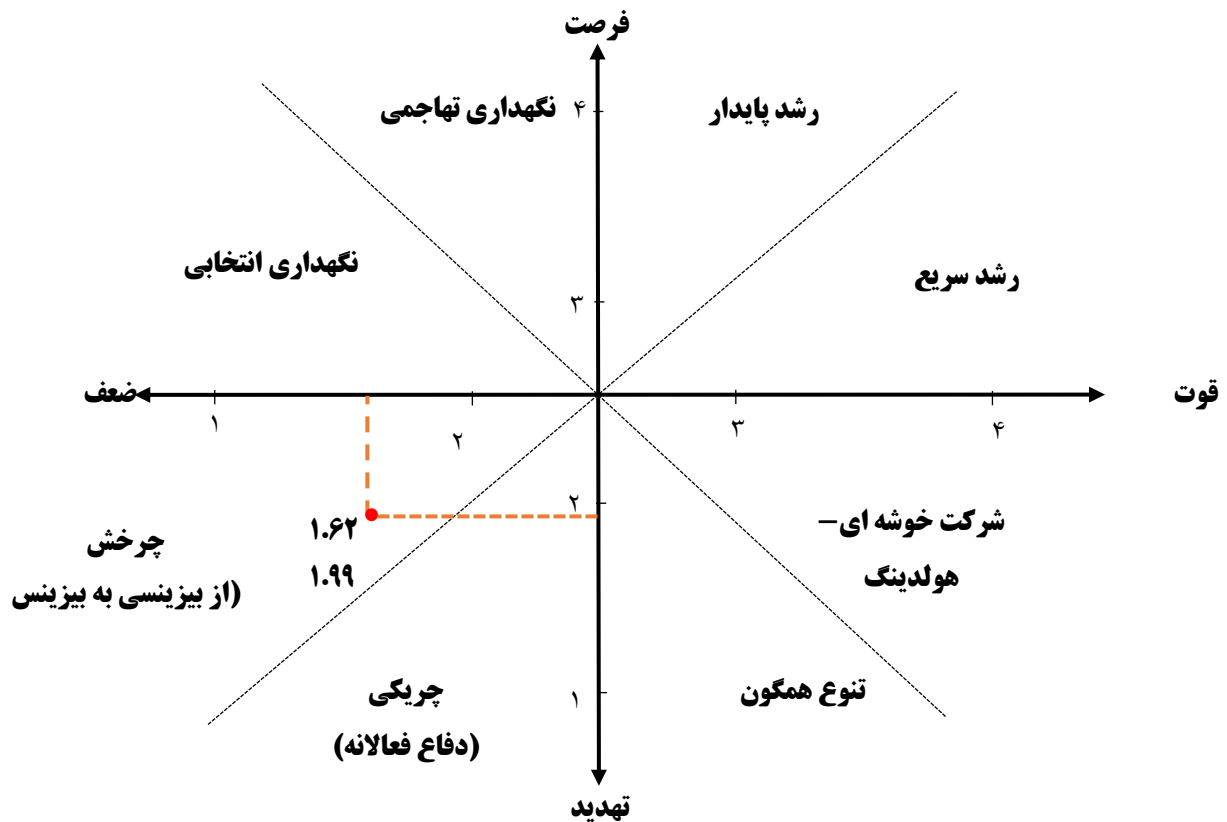
ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به‌ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y-ها به فرصت‌ها

و تهدیدها و محور X -ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y -ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵)، نقاط قوت، روی محور X -ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



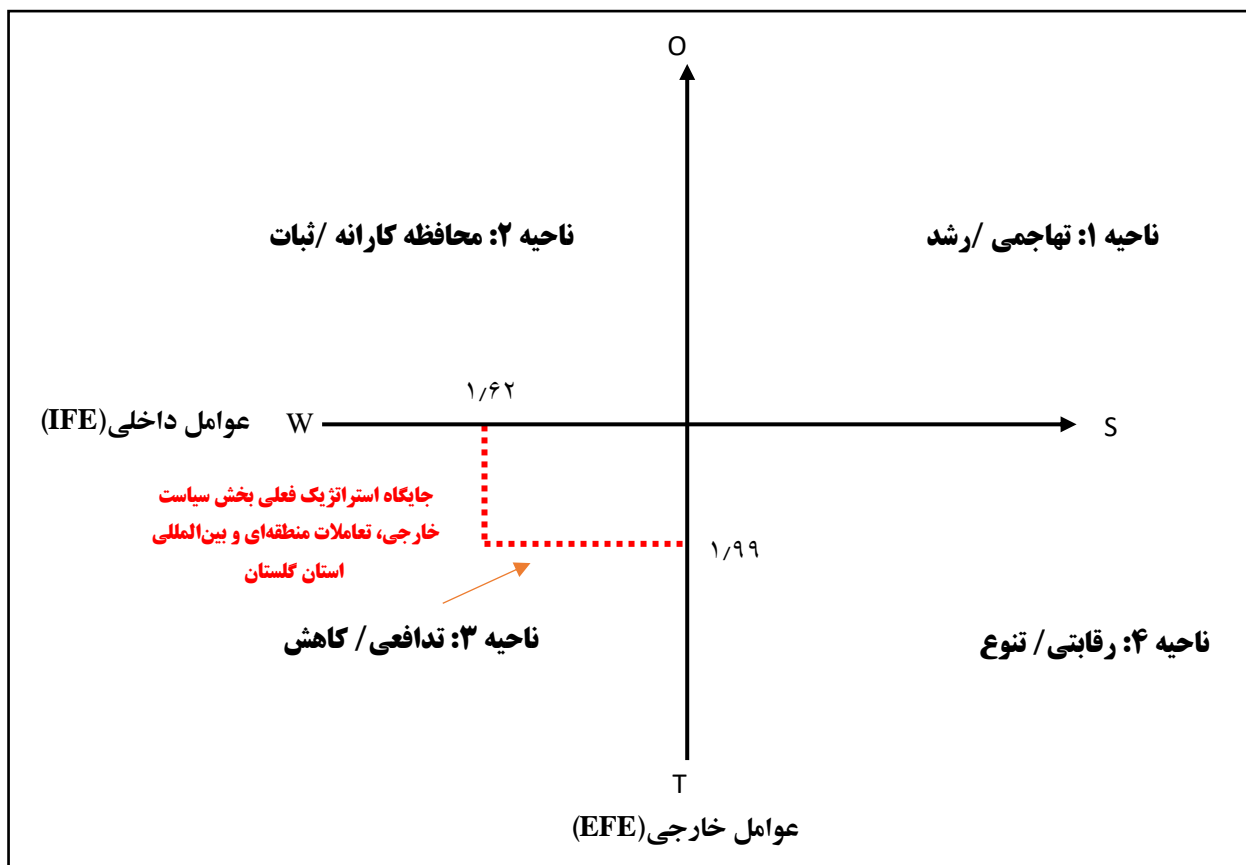
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همان‌گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی که بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل «کاهش تولید-کاهش هزینه‌ها»، «تنوع همگون»، «تنوع افقی»، «تنوع ناهمگون»، «واگذاری» و «انحلال» می‌باشد.

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدر رفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر باید منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) سازمان و اهداف راهبردی را پوشش دهد و همچنین از جامعیت کاملی برخوردار باشد تا بتوان استراتژی‌های بخشی را ذیل آن تعریف و انتخاب کرد.

مطابق با نمودار شماره ۶-۶ بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان به دلیل نمرات سطح متوسط (هرچند متوسط پایین) خود از نقطه‌نظر موقعیت فعلی استراتژیک در **ناحیه تدافعی** قرار گرفته است. از منظر ماتریس ۸ - ناحیه‌ای (نمودار ۵-۶) این بخش در ناحیه پنجم یعنی **چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر)** قرار گرفته است و بدین معنی است که این بخش تلاش می‌کند که با استراتژی‌های نوآورانه و

متفاوت بازار را به دست آورد و سهم بازار خود را افزایش دهد. از اینرو بین ۶ استراتژی اصلی پیشنهادی ناحیه تدافعی این بخش قابلیت به‌کارگیری استراتژی‌هایی همچون تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی و حتی واگذاری را دارد.

چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پر ریسک دارند.

حال باید با توجه به بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، اهداف راهبردی، نتایج مطالعات محیط‌پژوهی و... این بخش، استراتژی اصلی را متناسب با این یافته‌ها پیشنهاد داد که هم منجر به ارتقاء بخش شود و هم منجر به توسعه استان گردد. از آنجا که تعیین استراتژی اصلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی با رویکرد گسترش ادبیات اقتصادی صورت گرفته است، به این دلایل در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی این بخش توجه بالایی به این موارد صورت گرفته است:

مأموریت

بخش سیاست خارجی و روابط بین‌الملل استان گلستان متولی اصلی تنظیم و تعمیق روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه می‌باشد. این بخش با رویکرد دیپلماسی اقتصادی با معرفی ظرفیت‌های اقتصادی به مخاطبان خارجی، تحقیقات و بازاریابی بین‌الملل (شناخت بازارهای جهانی)، کمک به ثبات در سیاست‌گذاری صادراتی، ایجاد بازارهای مشترک مرزی، شناسایی و ارتباط با سرپل‌ها در کشورهای هدف، توسعه ترانزیت بین‌المللی، توسعه تجارت بین‌الملل، توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی، انتقال فن‌آوری - های مدرن به کشور، ترویج و تقویت دیپلماسی اقتصادی و تجاری به دنبال ایجاد ثروت و اشتغال سودمند در استان می‌باشد. قلمروی تخصصی این بخش شامل دیپلماسی اقتصادی، پیمان‌های منطقه‌ای، حقوق بین‌الملل، توسعه روابط بین‌الملل، توسعه تجارت بین‌الملل و فرهنگ، هنر و ارتباطات بین‌الملل است.

مزیت‌های رقابتی یا ویژگی متمایز بخش سیاست خارجی و روابط بین‌الملل شامل موارد زیر می‌باشد:

- موقعیت ژئواستراتژیک، ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک
- مرز بین‌المللی (خشکی، دریایی، رودخانه‌ای، هوایی)

- ظرفیت بالقوه مرز ترکمنستان (دروازه آسیای میانه) و کریدور شمال-جنوب (ریلی، زمینی، هوایی و بالقوه دریایی)
- منطقه آزاد و بازارچه مرزی
- جاذبه‌های گردشگری
- گسترش بخش بین الملل اتاق بازرگانی
- تأسیس منطقه آزاد اینچه برون

چشم‌انداز

بخش روابط سیاسی و امور بین‌الملل استان گلستان به منظور ایجاد، توسعه و اصلاح ساختار سازمانی خود اقدام به ایجاد و تقویت دپارتمان‌های بین‌الملل در استانداری، دستگاه‌های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه‌ها، ارتقاء جایگاه سازمانی نمایندگی وزارت خارجه استان در وزارتخانه، ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های تخصصی در حوزه روابط بین‌الملل و تربیت نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای، ایجاد و توسعه گروه‌های دوستی بین‌المللی، پیگیری گسترش شبکه نمایندگی‌های سیاسی و کنسولی، جذب و توسعه نمایندگی‌های شرکت‌ها و مؤسسات بین‌المللی، تقویت اتاق‌های بین‌المللی در کشورهای منطقه، پیگیری ایجاد گروه‌های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه و نهایتاً ایجاد و توسعه رسانه‌های بین‌المللی در استان می‌نماید.

همچنین این بخش با تقویت ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه، تبادل دانشجو و استاد در سطح بین‌المللی، ثبت و درج ظرفیت‌های بین‌المللی استان در نقشه‌های جهانی، استفاده از ظرفیت‌های مشترک فرهنگی، اقتصادی، مذهبی و... استان با سایر کشورهای منطقه، برگزاری رخدادهای ورزشی، فرهنگی، علمی، زیست محیطی و... با کشورهای منطقه، حضور و گسترش پیمان‌های منطقه‌ای، پیگیری لغو روایید با کشورهای منطقه، تسهیل تبادلات مالی مشترک، توسعه تبادلات اقتصادی، تجاری، مالی و توریستی و... با کشورهای منطقه، توسعه آموزش و تفکر بین‌المللی شدن، گسترش بهداشت و سلامت بین‌المللی (جذب توریسم سلامت)، توسعه تجارت بین‌الملل، توسعه بازارهای بین‌المللی، گسترش نفوذ همه‌جانبه، روابط خارجی فعال، پویا و هوشمند با محوریت همسایگان و آسیا، بین‌المللی شدن زنجیره‌های ارزش و تأمین، تسهیل مناسبات خارجی، روابط پایدار با فارغ‌التحصیلان خارجی دانشگاه‌های ایران، افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل، ترویج گردشگری در سطح بین‌المللی و... در راستای ایجاد تصویر مثبت از خود در اذهان عمومی و اجرای چشم‌انداز، استراتژی‌ها و سیاست‌های کلان، استان و کشور گام بر می‌دارد.

ارزش‌ها

- منافع ملی
- دیپلماسی و ارتباطات بین‌الملل
- منافع مشترک بین‌المللی و مشارکت در مدیریت بحران‌های بین‌المللی

اهداف راهبردی مرتبط

- تنظیم، تعمیق و حفظ روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه
- گسترش دیپلماسی اقتصادی (معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه تجارت بین‌الملل و ...)
- کمک به تقویت اتاق‌های بین‌المللی و ایجاد گروه‌های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه
- توسعه منطقه آزاد اینچه برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین‌المللی
- تقویت ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه و انتقال و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
- تقویت همکاری‌های سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی (پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی)
- افزایش بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و موقعیت استراتژیک استان (در حوزه‌های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثبات و امنیت در شرق خزر و ...)
- ارتقاء و ایجاد نمایندگی‌های سیاسی (سرکنسولگری‌ها، کنسولگری‌ها و سفارت‌خانه‌ها) به منظور استفاده بهینه از ظرفیت سازمان‌های بین‌المللی
- افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخدادهای علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)
- گسترش بهداشت و سلامت بین‌المللی (امنیت غذایی، دارویی، جذب توریسم سلامت و ...)
- توسعه و تقویت رویکرد بین‌المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان

نتیجه‌گیری

امروزه به واسطه تغییرات شگرفی که در صحنه جهانی به وقوع پیوسته، از جمله فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، تأسیس سازمان تجارت جهانی، صندوق بین‌المللی پول و ... شاهد حرکت پرشتاب تجارت و سرمایه‌گذاری و جهانی شدن آن می‌باشیم. بدین ترتیب مسأله تنظیم روابط اقتصادی به مرکز دیپلماسی تبدیل شده و شأنی هم‌تراز با موضوعات سیاسی و امنیتی پیدا کرده است. تا آنجا که هم‌اکنون سهم بالایی از مذاکرات مقامات سیاسی کشورها معطوف به موضوعات و مسائیل اقتصادی، تجاری و بازرگانی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک است که به موجب آن مرزهای اقتصادی میان کشورها هر روز کم‌رنگ‌تر شده و تحرک روزافزون منابع، تکنولوژی، کالا و خدمات، سرمایه و حتی نیروی انسانی در ماورای مرزها سهل‌تر صورت می‌گیرد و در نتیجه به افزایش تولید و مصرف در کشورها می‌انجامد (حیدری، انعامی‌علمداری، ۱۳۹۱). جهانی شدن اقتصادی به شکل فزاینده‌ای دیپلماسی اقتصادی را به سازه‌ای مهم در سیاست خارجی تبدیل کرده است (الرشید، ۱۳۸۵). دیپلماسی اقتصادی، دیپلماسی یا سیاستی است که به اداره و هدایت روابط اقتصادی بین‌الملل می‌پردازد. یکی از سیاست‌های کارآمد و راهبردی برای کسب امتیاز در صحنه رقابت اقتصاد جهانی برای پیشرفت اقتصادی، از تلاقی دو حوزه اقتصاد و سیاست خارجی با عنوان «دیپلماسی اقتصادی» حاصل می‌شود. دیپلماسی اقتصادی به دنبال تبدیل کردن منابع قدرت موجود در حوزه اقتصاد به قدرت واقعی و در نتیجه، افزایش اقتدار یک ملت است (باقری و همکاران، ۱۳۹۶).

مؤلفه‌های دیپلماسی اقتصادی

حاکمیت نگرش اقتصادی در سیاست خارجی: پذیرش نگاه اقتصادی و محور قرار دادن اقتصاد در تحولات نظام اقتصاد سیاسی جهانی از جمله الزامات تعامل با جهان است. حاکمیت نگرش اقتصادی منافع جدیدی در منطقه و جهان در پرتو استفاده از فرصت‌ها و خلق فرصت‌های جدید برای کشور به دنبال خواهد داشت. سیاست‌گذاری سیاست خارجی با مرکزیت اقتصاد: در صورت توجه به این مؤلفه اساسی فرصت برای استفاده و بهره‌گیری از سرمایه و تکنولوژی خارجی، جذب سرمایه‌های خارجی، دستیابی به بازار گسترده جهانی، کاهش بسیاری از هزینه‌های تولید فراهم خواهد شد.

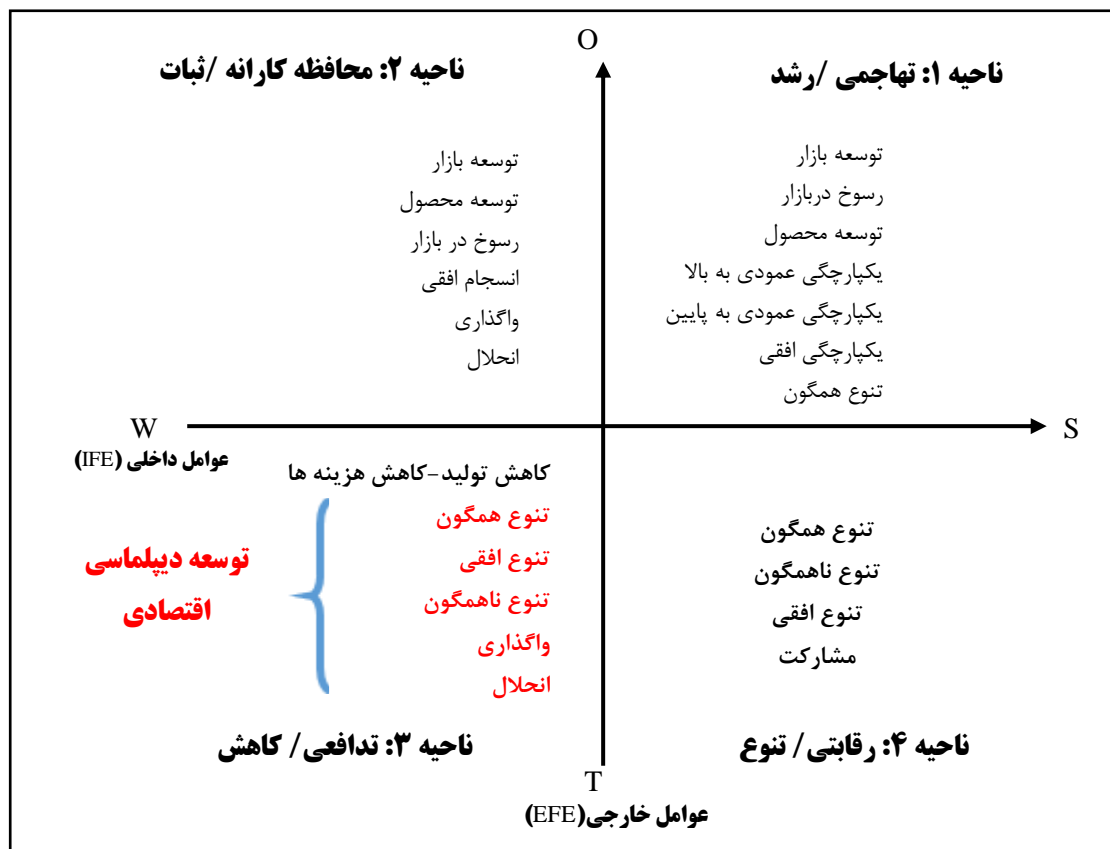
پیوند دادن اقتصاد ملی به اقتصاد جهانی: دیپلماسی اقتصادی مانع از تقلیل ایده و کارکرد اقتصاد به درون جامعه ملی خواهد شد و از سوی دیگر زمینه حضور در بازارهای جهانی، استفاده از قواعد و هنجارها و روش‌های

نوین در زمینه اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی، تجارت الکترونیکی، انعقاد موافقتنامه‌های تجاری و فعالیت در مجامع اقتصادی بین‌المللی را موجب خواهد شد.

وابستگی متقابل اقتصاد و سیاست: ساختار نظام اقتصاد سیاسی جهان بر سازوکارهای تدوین و اجرای سیاست خارجی و مسائل و مباحث داخلی به طور شگرفی تحت تأثیر قرار داده و فرآیندهای سیاسی، اجتماعی، فرهنگی به ویژه اقتصادی در سطح ملی و فراملی را به هم مرتبط کرده است (حیدری، انعامی‌علمداری، ۱۳۹۱).

گلستان، استان کم‌برخورداری است که مطابق آمارها درآمد سرانه شهروندانش فقط ۵۰ درصد میانگین درآمد سرانه کشور است و برای رهایی از محرومیت و تحصیل رشد اقتصادی در استان، نیازمند فعال‌سازی و بهره‌مندی از تمام ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های اقتصادی در دسترس می‌باشد. "دیپلماسی اقتصادی" به عنوان ابزاری کارآمد، دریچه‌ای برای ورود اقتصاد گلستان به بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی است. همانگونه که بررسی و مذاقه بیشتر در روند روابط بین‌الملل در دهه‌های گذشته در سراسر جهان نشان می‌دهد، همکاری اقتصادی میان کشورها و همچنین تعامل با نظام اقتصاد جهانی با استفاده از ابزار دیپلماسی اقتصادی نقش پررنگ‌تری را از قدرت سیاسی و نظامی به خود اختصاص داده است و با ایجاد درهم‌تنیدگی اقتصادی، منافع کشورها را به هم گره می‌زند که علاوه بر رفاه و رشد اقتصادی، حتی می‌تواند ضریب امنیت ملی کشور را ارتقاء دهد. از آنجا که استراتژی اصلی استان گلستان تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی می‌باشد، گسترش روابط اقتصادی با کشورهای دیگر منطقه و عمق بخشیدن به این روابط، می‌تواند فرصت‌های بی‌نظیر تاریخی را نصیب تولیدکنندگان، تجار و فعالان اقتصادی بخش کشاورزی، صنعتی و ... گلستان کند. ضمن آنکه مسیر رشد و توسعه اقتصادی گلستان را نیز هموار نماید.

از اینرو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۶-۷ نمایش داده شده است؛ **توسعه دیپلماسی اقتصادی** به‌عنوان استراتژی اصلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان تعیین گردیده است. مطالعات تطبیقی برخی از کشورها و مناطق که دارای چنین شرایطی هستند نیز نشان می‌دهد که آن‌ها سراغ استراتژی توسعه دیپلماسی اقتصادی رفته‌اند.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

۴-۶) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۸-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به‌وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به‌کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و

باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

برای ساختن یک ماتریس SWOT باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی 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 کند.

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید	فرصت‌ها - O فرصت‌ها را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
استراتژی‌های WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره جستن از قوت‌ها درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید
استراتژی‌های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید	استراتژی‌های ST برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید	نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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 سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی که مطابق نمودار ۸-۶ از جایگذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۶۴ در ۱۳۰ می‌شود.

از آنجا که تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه پردازان 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 به دست 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) به عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۶ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه دیپلماسی اقتصادی» بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان بسیار حیاتی می‌باشند.

از این رو برای حل این پارادوکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان «هدف - وسیله (MEANS-ENDS)» که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان «رابطه هدف و وسیله» تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۸ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۶ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

• **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و ... شناسایی گردید، در نهایت ۱۸ هدف راهبردی برای بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	تنظیم، تعمیق و حفظ روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز گلستان+ شرح وظایف وزارت امور خارجه
۲	گسترش دیپلماسی اقتصادی (معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه تجارت بین‌الملل و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز گلستان
۳	کمک به تقویت اتاق‌های بین‌المللی و ایجاد گروه‌های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۴	توسعه منطقه آزاد اینچه برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین‌المللی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۵	ارتقاء سرمایه انسانی، تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص در امور دیپلماسی بین‌المللی در استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز گلستان
۶	تقویت ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه و انتقال و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز گلستان+ شرح وظایف وزارت امور خارجه
۷	تقویت همکاری‌های سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی (پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۸	افزایش بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و موقعیت استراتژیک استان (در حوزه‌های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثبات و امنیت در شرق خزر و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۹	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین‌المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها) با حفظ منافع ملی و مشترک بین‌المللی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۱۰	ارتقاء و ایجاد نمایندگی‌های سیاسی (سرکنسولگری‌ها، کنسولگری‌ها و سفارت‌خانه‌ها) به منظور استفاده بهینه از ظرفیت سازمان‌های بین‌المللی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ شرح وظایف وزارت امور خارجه
۱۱	افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخدادهای علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۲	توسعه نظری و افزایش فعالیت در حوزه حقوق بین‌الملل	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۳	گسترش دفتر وزارت خارجه در استان و ایجاد و تقویت دپارتمان‌های بین‌الملل در استانداری، دستگاه‌های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه‌ها	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۴	توسعه و تقویت رویکرد بین‌المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۵	ایجاد و تقویت تصویر مثبت از استان در افکار عمومی مردم منطقه	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۶	استفاده از فرصت ایجاد نظم نوین جهانی و کسب سهم حداکثری از آن	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها

• **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 به منظور تحقق هر یک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهای مربوطه شده است.

• **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۲۰ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۱۷ استراتژی بخشی سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

• **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۶ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۶ هدف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان به همراه تعداد ۱۱۷ 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 حتی‌الامکان باید در

راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**توسعه دیپلماسی اقتصادی**) بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران، مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان تأکید دارند که به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از اینرو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا بر این اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولیدی در چهار

ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند به این دلیل که با حرکت بخش از وضعیت فعلی (مأموریت) به وضعیت مطلوب (چشم‌انداز) تمامی استراتژی‌های منتخب ماتریس SDM قابلیت استفاده خواهند داشت.

حال که استراتژی اصلی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

هدف راهبردی ۱: تنظیم و تعمیق و حفظ روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه

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	ST1	ایجاد پیوندهای اقتصادی و تنظیم مقررات و قوانین تجاری برد-برد	۰.۱۸	۳	۴	۴	۱.۹۸	۱
۲	SO5	ایجاد کانال ارتباطی منحصربه‌فرد برای تبادل پیام و درخواست‌ها	۰.۱۱	۳.۵	۴	۴	۱.۲۶۵	۲
۳	WO1	توسعه و تنظیم همکاری‌های اتاق‌های بازرگانی دوجانبه و منطقه‌ای	۰.۱۱	۳.۵	۴	۴	۱.۲۶۵	۲
۴	SO1	همکاری مؤثر با اعضای پیمان‌های منطقه‌ای از جمله شانگهای اوراسیا و اینستک	۰.۱۵	۱	۳	۴	۱.۲	۳
۵	ST5	برقراری بروکراسی واحد و دیجیتال	۰.۱۴	۱.۵	۳	۴	۱.۱۹	۴
۶	WO4	برگزاری نشست‌ها و کنفرانس‌های منطقه‌ای جهت تعامل بیشتر و تعمیق روابط دو و یا چند جانبه	۰.۰۹	۴	۴	۴	۱.۰۸	۵
۷	WO2	تهیه نقشه راه توسعه متوازن کشورهای هم‌سود و همسایه	۰.۱۱	۱.۵	۲	۴	۰.۸۲۵	۶
۸	SO6	ایجاد منطقه آزاد مشترک درخصوص همکاری‌های اقتصادی	۰.۱۱	۱	۲	۴	۰.۷۷	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تنظیم و تعمیق و حفظ روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه	ST1	SO5	WO1
نمره استراتژی	۱.۹۸	۱.۲۶۵	۱.۲۶۵

هدف راهبردی ۲: گسترش دیپلماسی اقتصادی (معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه تجارت بین‌الملل و...)

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO4	افزایش حجم تجارت بین‌المللی از طریق منطقه آزاد اینچه برون	۰/۱۱	۴	۴	۴	۱/۳۲	۱
۲	SO1	کمک به تنوع بخشی به پیوند های اقتصادی کشور به اقتصادهای منطقه ای و بین‌المللی به ویژه کشورهای همجوار	۰/۱	۳/۵	۴	۴	۱/۱۵	۲
۳	SO2	اتصال به زنجیره ارزش تامین بین‌المللی	۰/۰۷	۳	۴	۴	۰/۷۷	۳
۴	SO3	کمک به افزایش تولید ناخالص استان از طریق توسعه و ارتقاء بخش صنعت	۰/۰۷	۳	۳/۵	۴	۰/۷۳۵	۴
۵	SO6	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل و لجستیک ارتباط با کشورهای منطقه از طریق کریدورها	۰/۰۷	۳	۴	۳/۵	۰/۷۳۵	۵
۶	ST2	افزایش سهم ارزش افزوده بنگاه های صنعتی بزرگ در اقتصاد استان گلستان	۰/۰۷	۲/۵	۳	۴	۰/۶۶۵	۶
۷	ST3	شکل دهی به خوشه های صنعتی مبتنی بر مزیت های ملی و استانی	۰/۰۶	۲/۵	۳	۴	۰/۵۷	۷
۸	WO4	توانمند سازی بخش خصوصی از طریق بهبود محیط کسب و کار و ارائه راهکارهای اقتصادی و پولی و مالی	۰/۰۶	۲	۳/۵	۳/۵	۰/۵۴	۸
۹	WO5	ایجاد شبکه پولی و بانکی مشترک با همسایگان جهت استفاده از ارزهای دوجانبه	۰/۰۶	۲/۵	۳/۵	۳	۰/۵۴	۹
۱۰	ST1	مدیریت پایدار منابع طبیعی و حفظ محیط زیست	۰/۰۶	۳	۲/۵	۳	۰/۵۱	۱۰
۱۱	WT1	کمک به توسعه و تسریع عمران و آبادانی منطقه ای	۰/۰۵	۳	۳	۴	۰/۵	۱۱
۱۲	SO5	ایجاد ارتباط موثر بین حمل و نقل ریلی و جاده ای و توسعه جایگاه استان در کریدورهای پیرامونی	۰/۰۵	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۴۷۵	۱۲
۱۳	WO3	ایجاد سازوکار و رویه واحد برای جذب FDI	۰/۰۵	۲/۵	۳	۴	۰/۴۷۵	۱۳
۱۴	WO2	هدایت سرمایه های سرگردان و جذب منابع داخلی بخش خصوصی در ایجاد پروژه ها و طرح های انتفاعی در راستای توسعه اقتصادی استان	۰/۰۵	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۴۲۵	۱۴

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱۵	WO1	استفاده از ظرفیت بانکها و موسسات بین المللی در تامین مالی پروژه ها و مشارکت حداکثری بخش خصوصی	۰٫۰۴	۲	۴	۳	۰٫۳۶	۱۵
۱۶	WT2	توانمند سازی اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جامعه محلی و اقوام مستقر در استان که ریشه های مشترک با همسایگان دارند	۰٫۰۳	۳	۳٫۵	۳٫۵	۰٫۳	۱۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
گسترش دیپلماسی اقتصادی (معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه تجارت بین‌الملل و...)	افزایش حجم تجارت بین المللی از طریق منطقه آزاد اینچه برون	کمک به تنوع بخشی به پیوند های اقتصادی کشور به اقتصادهای منطقه ای و بین المللی به ویژه کشورهای همجوار	اتصال به زنجیره ارزش تامین بین المللی	کمک به افزایش تولید ناخالص استان از طریق توسعه و ارتقاء بخش صنعت	توسعه زیرساختهای حمل و نقل و لجستیک ارتباط با کشورهای منطقه از طریق کریدورها
استراتژی بخشی	SO4	SO1	SO2	SO3	SO6
نمره	۱٫۳۲	۱٫۱۵	۰٫۷۷	۰٫۷۳۵	۰٫۷۳۵

هدف راهبردی ۳: کمک به تقویت اتاق‌های بین‌المللی و ایجاد گروه‌های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه

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	SO1	برقراری میز مشترک همکاری‌های اقتصادی و تجاری با همسایگان	۰.۲۲	۴	۴	۴	۲,۶۴	۱
۲	SO2	بازدیدهای دوره‌ای و منظم اتاق‌های بازرگانی از کشورهای همسایه جهت تبادل تجربیات و دستاوردهای تجاری و اقتصادی	۰.۱۶	۳,۵	۴	۴	۱,۸۴	۲
۳	SO3	ایجاد میز اتاق بازرگانی در دفتر منطقه آزاد اینچه-برون جهت سهولت و دسترسی فوری به اطلاعات تجاری	۰.۱۵	۴	۴	۴	۱,۸	۳
۴	WT2	تعامل سازنده اتاق با بازارهای جهانی	۰.۱۳	۲,۵	۳	۴	۱,۲۳۵	۴
۵	ST1	تدوین نقشه راه همکاری‌های پارلمانی و شرکت در جلسات مشترک	۰.۱۲	۳	۳	۳,۵	۱,۱۴	۵
۶	SO4	ایجاد فراکسیون مناسبات سیاسی همسایگان آسیای میانه نمایندگان مجلس برای پیگیری موضوعات سیاسی و اقتصادی	۰.۱	۳	۳	۴	۱	۶
۷	ST2	تنظیم پروتکل‌ها و مقررات همکاری‌های کنسولی از طریق وزارت امور خارجه	۰.۱۲	۱,۵	۱,۵	۳	۰,۷۲	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کمک به تقویت اتاق‌های بین‌المللی و ایجاد گروه‌های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه	برقراری میز مشترک همکاری‌های اقتصادی و تجاری با همسایگان	بازدیدهای دوره‌ای و منظم اتاق‌های بازرگانی از کشورهای همسایه جهت تبادل تجربیات و دستاوردهای تجاری و اقتصادی	ایجاد میز اتاق بازرگانی در دفتر منطقه آزاد اینچه‌برون جهت سهولت و دسترسی فوری به اطلاعات تجاری
استراتژی بخشی	SO1	SO2	SO3
نمره	۲,۶۴	۱,۸۴	۱,۸

هدف راهبردی ۴: توسعه منطقه آزاد اینچه‌برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین‌المللی

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO3	تلاش حداکثری در هدایت صنایع بزرگ به منطقه آزاد اینچه برون	۰٫۱۲	۲	۴	۴	۱٫۲	۱
۲	WO2	عضویت رسمی منطقه آزاد اینچه برون در کمیسیون های اقتصادی کشورهای همسایه	۰٫۱	۳٫۵	۳٫۵	۴	۱٫۱	۲
۳	ST1	تقویت حکمرانی واحد و مدیریت یکپارچه بر اساس قانون در محدوده منطقه آزاد بمنظور دریافت خدمات متمرکز سرمایه گذاران خارجی و داخلی	۰٫۱	۳٫۵	۳	۴	۱٫۰۵	۳
۴	ST2	فعالسازی کریدورهای موجود و توسعه راه های ارتباطی با کشورهای منطقه	۰٫۰۹	۲٫۵	۴	۴	۰٫۹۴۵	۴
۵	WO4	تشکیل کمیسیون مشترک با کشورهای حوزه خلیج فارس بمنظور تامین نیازهای اساسی از طریق منطقه آزاد و اتصال بازارهای کشورهای آسیای میانه به کشورهای عربی	۰٫۰۸	۳	۴	۴	۰٫۸۸	۵
۶	WT3	تدوین برنامه اقدام جامع برای هدایت سرمایه گذاری خارجی و داخلی به منطقه آزاد	۰٫۰۶	۴	۴	۳٫۵	۰٫۶۹	۶
۷	SO6	ارائه طرح ها و پروژه های تولید مشترک با همسایگان بمنظور ایجاد پیوندهای اقتصادی پایدار و رشد متوازن منطقه ای	۰٫۰۷	۲٫۵	۳	۴	۰٫۶۶۵	۷
۸	SO5	تبدیل منطقه آزاد به هاب غلات انرژی و پروتئین	۰٫۰۶	۳	۴	۳٫۵	۰٫۶۳	۸
۹	WO1	رفع موانع تولید در بخش صنعت و افزایش نرخ رشد بخش تولید صنعتی	۰٫۰۵	۳	۴	۳٫۵	۰٫۵۲۵	۹
۱۰	WT1	کمک به توسعه و تقویت زیرساخت های منطقه آزاد از طریق مشارکت سازمانها و NGO های بین المللی	۰٫۰۷	۱٫۵	۳	۳	۰٫۵۲۵	۱۰
۱۱	WT2	حمایت حداکثری در جذب اعتبارات و منابع مالی از صندوق های بین المللی (صندوق جهانی پول، همکاریهای اسلامی و...) بمنظور تکمیل زیرساختهای مورد نیاز منطقه	۰٫۰۷	۱٫۵	۳	۳	۰٫۵۲۵	۱۱
۱۲	SO4	مشارکت فعال استان در BRI بر اساس برنامه همکاری جامع ۲۵ ساله ایران و چین	۰٫۰۶	۲	۲٫۵	۳	۰٫۴۵	۱۲
۱۳	SO1	تکمیل حلقه های مفقوده بخش صنعت و تقویت پیوندها بین فعالیت های صنعتی بزرگ و سرمایه بر و سایر صنایع بمنظور سرریز کردن آثار رشد در صنایع کوچک و اشتغالزا	۰٫۰۲	۳	۴	۴	۰٫۲۲	۱۳
۱۴	SO3	تاسیس مرکز بین المللی همکاریهای مرزی (تالار گفتگو)	۰٫۰۲	۳٫۵	۳٫۵	۳	۰٫۲	۱۴
۱۵	WT4	برنامه جامع معرفی منطقه آزاد در سطح بین الملل از طریق برگزاری نمایشگاه های بین المللی، تبلیغات و سفرها و بازدیدهای خارجی	۰٫۰۱۵	۴	۳٫۵	۴	۰٫۱۷۲۵	۱۵
۱۶	SO2	ایجاد منطقه آزاد مشترک با کشورهای همسایه	۰٫۰۱۵	۱	۳	۲٫۵	۰٫۰۹۷۵	۱۶

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 منطقه آزاد اینچه‌برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین‌المللی	تلاش حداکثری در هدایت صنایع بزرگ به منطقه آزاد اینچه‌برون	عضویت رسمی منطقه آزاد اینچه‌برون در کمیسیون‌های اقتصادی کشورهای همسایه	تقویت حکمرانی واحد و مدیریت یکپارچه بر اساس قانون در محدوده منطقه آزاد بمنظور دریافت خدمات متمرکز سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی	فعالسازی کریدورهای موجود و توسعه راه‌های ارتباطی با کشورهای منطقه	تشکیل کمیسیون مشترک با کشورهای حوزه خلیج فارس بمنظور تامین نیازهای اساسی از طریق منطقه آزاد و اتصال بازارهای کشورهای آسیای میانه به کشورهای عربی
استراتژی بخشی	WO3	WO2	ST1	ST2	WO4
نمره	۱٫۲	۱٫۱	۱٫۰۵	۰٫۹۴۵	۰٫۸۸

هدف راهبردی ۵: ارتقاء سرمایه انسانی، تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص در امور دیپلماسی بین‌المللی در استان

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	SO2	برنامه‌ریزی برای استفاده از تجربیات و اندیشه صاحب‌نظران و ایدئولوژیست‌های حوزه سیاست خارجی از طریق همای‌ها و دوره‌های آموزشی	۰٫۱۵	۴	۴	۴	۱٫۸	۱
۲	SO4	ایجاد پیوندهای مؤثر فی‌مابین اتاق‌های بازرگانی صنوف و بنگاه‌های اقتصادی با مراکز تصمیم‌ساز در عرصه سیاست خارجی	۰٫۱۴	۳٫۵	۲٫۵	۴	۱٫۴	۲
۳	ST1	ارتباط مؤثر با بنیادها و نهادهای بین‌المللی در خارج از ایران به منظور انتقال تجربه و تبادل نظر	۰٫۱۳	۲٫۵	۴	۴	۱٫۳۶۵	۳
۴	SO3	تلاش برای ایجاد دانشگاه و دانشکده تخصصی در رشته‌های علوم سیاسی و روابط بین‌الملل در استان	۰٫۱۴	۲٫۵	۳	۳٫۵	۱٫۲۶	۴
۵	SO1	ترویج و توسعه فرهنگ گفتگو از طریق اتاق‌های تخصصی در بین احزاب و گروه‌های سیاسی	۰٫۱	۴	۴	۳٫۵	۱٫۱۵	۵
۶	WT3	ایجاد پست‌های سازمانی مرتبط با امور بین‌الملل در ادارات و سازمان‌ها برای ایجاد انگیزه در فارغ التحصیلان این رشته‌ها	۰٫۱۲	۲٫۵	۳	۳٫۵	۱٫۰۸	۶
۷	WO2	تقویت جایگاه و رشته‌های علوم سیاسی در دانشگاه‌های استان با افزایش ظرفیت و بودجه‌های آموزشی	۰٫۱۲	۲	۳	۳	۰٫۹۶	۷
۸	WO1	پیوند دانشگاه‌ها و مراکز تصمیم‌ساز در امور دیپلماسی و سیاست خارجی به منظور هم‌افزایی و ایجاد فرصت اثرگذاری	۰٫۱	۲	۳	۳٫۵	۰٫۸۵	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء سرمایه انسانی، تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص در امور دیپلماسی بین‌المللی در استان	برنامه‌ریزی برای استفاده از تجربیات و اندیشه صاحب‌نظران و ایدئولوژیست‌های حوزه سیاست خارجی از طریق همای‌ها و دوره‌های آموزشی	ایجاد پیوندهای مؤثر فی‌مابین اتاق‌های بازرگانی صنوف و بنگاه‌های اقتصادی با مراکز تصمیم‌ساز در عرصه سیاست خارجی	ارتباط مؤثر با بنیادها و نهادهای بین‌المللی در خارج از ایران به منظور انتقال تجربه و تبادل نظر
استراتژی بخشی	SO2	SO4	ST1
نمره	۱٫۸	۱٫۴	۱٫۳۶۵

هدف راهبردی ۶: تقویت ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه و انتقال و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۳,۴۵	۴	۴	۳,۵	۰,۳	برگزاری نشست‌ها و کنفرانس‌های علمی پژوهشی منطقه‌ای جهت تعامل بیشتر و تعمیق روابط دو و یا چندجانبه	SO1	۱
۲	۲,۳۷۵	۴	۴	۱,۵	۰,۲۵	فراهم نمودن بستر مناسب برای حضور دانشگاه‌های خارجی در استان		۲
۳	۲,۲۸	۴	۳	۲,۵	۰,۲۴	برنامه جامع مراودات و تبادلات علمی بین استان گلستان و کشورهای منطقه		۳
۴	۲,۲۰۵	۳,۵	۴	۳	۰,۲۱	ایجاد نمایشگاه مشترک برای ارائه دستاوردها و تبادل تکنولوژی	SO2	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
برنامه جامع مراودات و تبادلات علمی بین استان گلستان و کشورهای منطقه	فراهم نمودن بستر مناسب برای حضور دانشگاه‌های خارجی در استان	برگزاری نشست‌ها و کنفرانس‌های علمی پژوهشی منطقه‌ای جهت تعامل بیشتر و تعمیق روابط دو و یا چندجانبه	تقویت ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه و انتقال و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
		SO1	استراتژی بخشی
۲,۲۸	۲,۳۷۵	۳,۴۵	نمره

هدف راهبردی ۷: تقویت همکاری‌های سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی (پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی)

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	SO1	تدوین نقشه راه همکاری‌های بین دولتی، پارلمانی، بخش خصوصی و شرکت در جلسات مشترک	۰,۲۵	۲,۵	۲	۴	۲,۱۲۵	۱
۲	SO3	ایجاد پیوندهای اقتصادی مشترک با کشورهای منطقه	۰,۲	۲	۴	۴	۲	۲
۳	ST1	اتصال به زنجیره ارزش و تأمین بین‌المللی	۰,۱۸	۲,۵	۴	۳,۵	۱,۸	۳
۴	ST2	برقراری میز مشترک همکاری‌های اقتصادی و تجاری با همسایگان	۰,۱۵	۴	۴	۴	۱,۸	۴
۵	SO2	همسو کردن منافع مشترک منطقه‌ای	۰,۲۲	۱,۵	۲,۵	۴	۱,۷۶	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت همکاری‌های سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی (پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی)	تدوین نقشه راه همکاری‌های بین دولتی، پارلمانی، بخش خصوصی و شرکت در جلسات مشترک	ایجاد پیوندهای اقتصادی مشترک با کشورهای منطقه	اتصال به زنجیره ارزش و تأمین بین‌المللی
استراتژی بخشی	SO1	SO3	ST1
نمره	۲,۱۲۵	۲	۱,۸

هدف راهبردی ۸: افزایش بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و موقعیت استراتژیک استان (در حوزه‌های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثبات و امنیت در شرق خزر و ...)

جدول ۱۰-۶: 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	SO1	گسترش دیپلماسی اقتصادی	۰.۲۲	۲	۴	۴	۲.۲	۱
۲	SO2	اجرای پروژه کریدور شمال جنوب (شاخه شرقی خزر) و توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل و تجارت	۰.۱۸	۳	۴	۴	۱.۹۸	۲
۳	ST2	توسعه منطقه آزاد اینچه‌برون	۰.۱۹	۲	۴	۴	۱.۹	۳
۴	ST3	تبیین جایگاه و معرفی جغرافیا و ظرفیت‌های استان در سطح بین‌المللی	۰.۱۶	۳.۵	۳	۴	۱.۶۸	۴
۵	WO1	بازتعریف و حضور فعال و در سطح عالی در نشست‌ها و اجلاس کریدورها و همکاری‌های بین‌المللی	۰.۱۲	۳	۳.۵	۴	۱.۲۶	۵
۶	ST1	تقویت همکاری‌های سازمانی منطقه‌ای و بین‌المللی (شانگهای و ...)	۰.۱۳	۱	۳	۴	۱.۰۴	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و موقعیت استراتژیک استان (در حوزه‌های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثبات و امنیت در شرق خزر و ...)	گسترش دیپلماسی اقتصادی	اجرای پروژه کریدور شمال جنوب (شاخه شرقی خزر) و توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل و تجارت	توسعه منطقه آزاد اینچه‌برون
استراتژی بخشی	SO1	SO2	ST2
نمره	۲.۲	۱.۹۸	۱.۹

هدف راهبردی ۹: احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین‌المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها) با حفظ منافع ملی و مشترک بین‌المللی

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱,۹۸	۴	۴	۳	۰,۱۸	توسعه تعاملات سیاسی با دیپلماسی فعال، منطقی و متوازن با کشورهای همسایه	SO1	۱
۲	۱,۸	۳	۳	۳	۰,۲	تهیه پروتکل مشترک مرزی بین ایران و ترکمنستان جهت تقویت امنیت مرز اینچ‌برون	WO2	۲
۳	۱,۷۶	۴	۴	۳	۰,۱۶	راه‌اندازی اتاق گفتگوهای مرزی و موضوعات مرزنشینان	WO1	۳
۴	۱,۴۴	۳,۵	۳,۵	۲	۰,۱۶	برقراری بوروکراسی واحد و دیجیتال	ST2	۴
۵	۱,۴۲۵	۳,۵	۳,۵	۲,۵	۰,۱۵	تقویت و تثبیت نقش کشور در رژیم حقوقی دریای خزر و افزایش بهره‌برداری و فعال‌سازی ظرفیت‌های اقتصاد دریا	SO2	۵
۶	۱,۳۵	۳	۳	۳	۰,۱۵	به رسمیت شناختن واحد پول کشورها در مناسبات اقتصادی دوجانبه	ST1	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
راه‌اندازی اتاق گفتگوهای مرزی و موضوعات مرزنشینان	تهیه پروتکل مشترک مرزی بین ایران و ترکمنستان جهت تقویت امنیت مرز اینچ‌برون	توسعه تعاملات سیاسی با دیپلماسی فعال، منطقی و متوازن با کشورهای همسایه	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین‌المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها) با حفظ منافع ملی و مشترک بین‌المللی
WO1	WO2	SO1	استراتژی بخشی
۱,۷۶	۱,۸	۱,۹۸	نمره

هدف راهبردی ۱۰: ارتقاء و ایجاد نمایندگی‌های سیاسی (سرکنسولگری‌ها، کنسولگری‌ها و سفارت‌خانه‌ها) به منظور گسترش دیپلماسی

جدول ۱۲-۶: 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		احصاء نیازها و معرفی ظرفیت استان گلستان در مراودات سیاسی و پیگیری آن از وزارت امور خارجه	۰.۲۸	۴	۳	۳.۵	۲.۹۴	۱
۲		برنامه‌ریزی برای ترغیب کشورهای دارای منافع مستقیم در استان به منظور ایجاد نمایندگی فعال در استان	۰.۲۶	۳	۳.۵	۴	۲.۷۳	۲
۳		تدوین برنامه اقدام جامع به منظور تعامل گسترده با نمایندگی‌های خارجی در فعالیتهای مدیریتی و بازرگانی استان	۰.۲۲	۲.۵	۳	۴	۲.۰۹	۳
۴		بازتعریف سطوح مدیریتی دفتر نمایندگی و ارتقاء آن براساس نیازها و پاسخگویی در امور کنسولی، سیاسی و ...	۰.۲۴	۱.۵	۲	۳	۱.۵۶	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء و ایجاد نمایندگی‌های سیاسی (سرکنسولگری‌ها، کنسولگری‌ها و سفارت‌خانه‌ها) به منظور گسترش دیپلماسی	احصاء نیازها و معرفی ظرفیت استان گلستان در مراودات سیاسی و پیگیری آن از وزارت امور خارجه	برنامه‌ریزی برای ترغیب کشورهای دارای منافع مستقیم در استان به منظور ایجاد نمایندگی فعال در استان	تدوین برنامه اقدام جامع به منظور تعامل گسترده با نمایندگی‌های خارجی در فعالیتهای مدیریتی و بازرگانی استان
استراتژی بخشی			
نمره	۲.۹۴	۲.۷۳	۲.۰۹

هدف راهبردی ۱۱: افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخداد‌های علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)

جدول ۱۳-۶: 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	SO1	برگزاری برنامه‌های مشترک فرهنگی اجتماعی بازرگانی به صورت برنامه‌ای و منظم	۰.۲۵	۴	۴	۴	۳	۱
۲		ایجاد تالار گفتگوهای سیاسی اقتصادی در منطقه آزاد اینچه‌برون جهت مراودات فرهنگی و سیاسی	۰.۲۴	۲.۵	۴	۴	۲.۵۲	۲
۳	WO2	ایجاد بستر مناسب و قانونی برای توسعه روابط فرهنگی از طریق اعزام رایزن‌های فرهنگی به کشورهای منطقه	۰.۱۳	۳	۳	۴	۱.۳	۳
۴	ST1	ایجاد نمایشگاه دائمی مشترک برای ارائه دستاوردها و تبادل هنر و فرهنگ	۰.۱۲	۲	۳	۳.۵	۱.۰۲	۴
۵		ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای ارائه خدمت به اماکن مقدس و ترویج توریسم مذهبی در بین کشورها	۰.۱۲	۲	۳.۵	۳	۱.۰۲	۵
۶	WT2	پیشنهاد تعیین سفیر کشور در کشورهای همسایه از اقوام مختلف استان به منظور همگرایی و تسهیل در مراودات سیاسی	۰.۱۴	۱	۲	۳.۵	۰.۹۱	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخداد‌های علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)	برگزاری برنامه‌های مشترک فرهنگی اجتماعی بازرگانی به صورت برنامه‌ای و منظم	ایجاد تالار گفتگوهای سیاسی اقتصادی در منطقه آزاد اینچه‌برون جهت مراودات فرهنگی و سیاسی	ایجاد بستر مناسب و قانونی برای توسعه روابط فرهنگی از طریق اعزام رایزن‌های فرهنگی به کشورهای منطقه
استراتژی بخشی	SO1	WO2	
نمره	۳	۲.۵۲	۱.۳

هدف راهبردی ۱۲: توسعه نظری و افزایش فعالیت در حوزه حقوق بین‌الملل

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۸۹	۳.۵	۳	۲.۵	۰.۲۱	تعیین خطمشی و ایجاد وظایف سازمانی به منظور فعالیت بین‌المللی در سازمان	SO2	۱
۲	۱.۶۱۵	۳	۳.۵	۳	۰.۱۷	تدوین برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی به منظور آشنایی جامعه با حقوق (تجاری، سیاسی، فرهنگی و ...)	WO1	۲
۳	۱.۵۲	۳.۵	۲.۵	۲	۰.۱۹	توسعه رشته‌های دانشگاهی با تخصص حقوق بین‌الملل در استان گلستان	ST1	۳
۴	۱.۲۷۵	۴	۲	۲.۵	۰.۱۵	تنظیم پروتکل‌ها و مقررات همکاری-های کنسولی از طریق وزارت امور خارجه	WO2	۴
۵	۱.۲۳۵	۳.۵	۳	۳	۰.۱۳	ایجاد پست‌های سازمانی مرتبط با امور بین‌الملل در ادارات و سازمان‌ها	SO1	۵
۶	۰.۷۷	۳.۵	۴	۳.۵	۰.۰۷	ایجاد فراکسیون مناسبات سیاسی همسایگان آسیای میانه نمایندگان مجلس برای پیگیری موضوعات سیاسی و اقتصادی		۶
۷	۰.۶۸	۳.۵	۳.۵	۱.۵	۰.۰۸	تقویت و تثبیت نقش کشور در رژیم حقوقی دریای خزر		۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
توسعه رشته‌های دانشگاهی با تخصص حقوق بین‌الملل در استان گلستان	تدوین برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی به منظور آشنایی جامعه با حقوق (تجاری، سیاسی، فرهنگی و ...)	تعیین خطمشی و ایجاد وظایف سازمانی به منظور فعالیت بین‌المللی در سازمان	توسعه نظری و افزایش فعالیت در حوزه حقوق بین‌الملل
ST1	WO1	SO2	استراتژی بخشی
۱.۵۲	۱.۶۱۵	۱.۸۹	نمره

هدف راهبردی ۱۳: ایجاد و تقویت دپارتمان‌های بین‌الملل در استانداری، دستگاه‌های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه‌ها

جدول ۱۵-۶: 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		تعیین خط‌مشی و ایجاد وظایف سازمانی به منظور فعالیت بین‌المللی در سازمان	۰٫۲۶	۲٫۵	۳	۳٫۵	۲٫۳۴	۱
۲		ایجاد پست‌های سازمانی مرتبط با امور بین‌الملل در ادارات و سازمان‌ها	۰٫۲۳	۳	۳	۳٫۵	۲٫۱۸۵	۲
۳		معرفی رسمی نماینده واحد بین‌الملل دستگاه اجرایی به عنوان عضو کمیسیون-های مشترک	۰٫۱۵	۳	۴	۴	۱٫۶۵	۳
۴		بازتعریف سطوح مدیریتی دفتر نمایندگی و ارتقاء آن براساس نیازها و پاسخگویی در امور کنسولی، سیاسی، اقتصادی و ...	۰٫۲۴	۱٫۵	۲	۳	۱٫۵۶	۴
۵		پیوند دانشگاه‌ها و مراکز تصمیم‌ساز در امور دیپلماسی و سیاست خارجی	۰٫۱۲	۱٫۵	۳٫۵	۲٫۵	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 تقویت دپارتمان‌های بین‌الملل در استانداری، دستگاه‌های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه‌ها	تعیین خط‌مشی و ایجاد وظایف سازمانی به منظور فعالیت بین‌المللی در سازمان	ایجاد پست‌های سازمانی مرتبط با امور بین‌الملل در ادارات و سازمان‌ها	معرفی رسمی نماینده واحد بین‌الملل دستگاه اجرایی به عنوان عضو کمیسیون‌های مشترک
استراتژی بخشی			
نمره	۲٫۳۴	۲٫۱۸۵	۱٫۶۵

هدف راهبردی ۱۴: توسعه و تقویت رویکرد بین‌المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲.۵۲	۴	۴	۴	۰.۲۱	ترویج و تبلیغ علوم سیاسی و روابط خارجی از طریق رسانه‌ها		۱
۲	۲.۴	۴	۴	۴	۰.۲	برنامه‌ریزی برای استفاده از تجربیات و اندیشه صاحب‌نظران و ایدئولوژیست‌های حوزه سیاست خارجی از طریق همایش‌ها و دوره‌های آموزش		۲
۳	۱.۸	۳.۵	۳	۳.۵	۰.۱۸	تلاش حداکثری به منظور تقویت دیپلماسی عمومی در بین مردم		۳
۴	۱.۶۸	۳.۵	۴	۳	۰.۱۶	تلاش برای ایجاد پایگاه‌های مردمی و اتاق‌های گفتگو در استان برای ایجاد آگاهی و آموزش به نیروهای جوان و علاقه‌مند به موضوعات سیاست خارجی		۴
۵	۱.۲۷۵	۳	۲	۳.۵	۰.۱۵	استفاده از فضای مجازی و ابزارهای دیجیتال برای آموزش و ترویج علوم سیاسی و حقوق بین‌الملل		۵
۶	۱	۴	۳.۵	۲.۵	۰.۱	کمک به تنوع‌بخشی به پیوندهای اقتصادی کشور به اقتصادهای منطقه‌ای و بین‌المللی به ویژه کشورهای همجوار		۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه و تقویت رویکرد بین‌المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان	ترویج و تبلیغ علوم سیاسی و روابط خارجی از طریق رسانه‌ها	برنامه‌ریزی برای استفاده از تجربیات و اندیشه صاحب‌نظران و ایدئولوژیست‌های حوزه سیاست خارجی از طریق همایش‌ها و دوره‌های آموزش	تلاش حداکثری به منظور تقویت دیپلماسی عمومی در بین مردم
استراتژی بخشی			
نمره	۲.۵۲	۲.۴	۱.۸

هدف راهبردی ۱۵: ایجاد و تقویت تصویر مثبت از استان در افکار عمومی مردم منطقه

جدول ۱۷-۶: 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		تبیین جایگاه و معرفی جغرافیا و ترویج و تبلیغ ظرفیت‌های استان از طریق رسانه‌ها در سطح بین‌المللی	۰.۱۴	۳	۳	۴	۱.۴	۱
۲		ایجاد تالار گفتگوهای سیاسی اقتصادی در منطقه آزاد اینچه‌برون جهت تبادل نظر و معرفی استان	۰.۱۲	۳.۵	۴	۴	۱.۳۸	۲
۳		برگزاری برنامه‌های مشترک فرهنگی اجتماعی به صورت برنامه‌ای و منظم	۰.۱۳	۳	۴	۳	۱.۳	۳
۴		تلاش حداکثری به منظور تقویت دیپلماسی عمومی در بین مردم	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۴
۵		برگزاری نشست‌ها و کنفرانس‌های منطقه‌ای جهت تعامل بیشتر و تعمیق روابط دو و یا چند جانبه	۰.۱۲	۳.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۲۶	۵
۶		ترویج و توسعه فرهنگ گفتگو از طریق اتاق‌های تخصصی و ایونت‌های منطقه‌ای	۰.۱۲	۳	۳.۵	۴	۱.۲۶	۶
۷		ایجاد پیوندهای اقتصادی و تنظیم مقررات و قوانین تجاری برد-برد	۰.۱۱	۳	۳	۴	۱.۱	۷
۸		توانمندسازی اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جامعه محلی و اقوام مستقر در استان که ریشه‌های مشترک با همسایگان دارند	۰.۱۲	۲	۳	۳	۰.۹۶	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد و تقویت تصویر مثبت از استان در افکار عمومی مردم منطقه	تبیین جایگاه و معرفی جغرافیا و ترویج و تبلیغ ظرفیت‌های استان از طریق رسانه‌ها در سطح بین‌المللی	ایجاد تالار گفتگوهای سیاسی اقتصادی در منطقه آزاد اینچه‌برون جهت تبادل نظر و معرفی استان	برگزاری برنامه‌های مشترک فرهنگی اجتماعی به صورت برنامه‌ای و منظم
استراتژی بخشی			
نمره	۱.۴	۱.۳۸	۱.۳

هدف راهبردی ۱۶: استفاده از فرصت ایجاد نظم نوین جهانی و کسب سهم حداکثری از آن

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		توسعه کریدوری و ترغیب فعالان اقتصادی جهت استفاده از کریدورهای استان به عنوان مهم‌ترین مؤلفه قدرت در نظم نوین جهانی	۰.۳	۳	۴	۴	۳.۳	۱
۲		احصاء ابزارها و مؤلفه‌های قدرت در نظم جدید	۰.۲	۲.۵	۳	۴	۱.۹	۲
۳		مذاکره و برنامه‌ریزی جهت ارتقاء جایگاه استان در محورها و مؤلفه‌های نظم نوین	۰.۲	۱.۵	۳	۴	۱.۷	۳
۴		ایفای نقش مؤثر در نهادهای مستقل مالی جهان در اثر ایجاد نظم نوین جهانی	۰.۱۸	۱.۵	۳	۴	۱.۵۳	۴
۵		شناسایی عرصه‌های رقابت و ترسیم نقشه راه جهت بهره‌برداری حداکثری استان	۰.۱۲	۲	۲	۴	۰.۹۶	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
استفاده از فرصت ایجاد نظم نوین جهانی و کسب سهم حداکثری از آن	توسعه کریدوری و ترغیب فعالان اقتصادی جهت استفاده از کریدورهای استان به عنوان مهم‌ترین مؤلفه قدرت در نظم نوین جهانی	احصاء ابزارها و مؤلفه‌های قدرت در نظم جدید	مذاکره و برنامه‌ریزی جهت ارتقاء جایگاه استان در محورها و مؤلفه‌های نظم نوین
استراتژی بخشی			
نمره	۳.۳	۱.۹	۱.۷

جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی 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	تنظیم و تعمیق و حفظ روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای خارجی به ویژه کشورهای همسایه	ایجاد پیوندهای اقتصادی و تنظیم مقررات و قوانین تجاری برد- برد	ایجاد کانال ارتباطی منحصر به فرد برای تبادل پیام و درخواست‌ها	توسعه و تنظیم همکاری‌های اتاق-های بازرگانی دوجانبه و منطقه‌ای	*	*
۲	گسترش دیپلماسی اقتصادی (معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه تجارت بین‌الملل ...)	افزایش حجم تجارت بین‌المللی از طریق منطقه آزاد اینچه‌برون	کمک به تنوع‌بخشی به پیوندهای اقتصادی کشور به اقتصادهای منطقه‌ای و بین‌المللی به ویژه کشورهای همجوار	اتصال به زنجیره ارزش تأمین بین-المللی	کمک به افزایش تولید ناخالص استان از طریق توسعه و ارتقاء بخش صنعت	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل و لجستیک ارتباط با کشورهای منطقه از طریق کریدورها
۳	کمک به تقویت اتاق‌های بین‌المللی و ایجاد گروه‌های دوستی پارلمانی در کشورهای منطقه	برقراری میز مشترک همکاری‌های اقتصادی و تجاری با همسایگان	بازدیدهای دوره‌ای و منظم اتاق-های بازرگانی از کشورهای همسایه جهت تبادل تجربیات و دستاوردهای تجاری و اقتصادی	ایجاد میز اتاق بازرگانی در دفتر منطقه آزاد اینچه‌برون جهت سهولت و دسترسی فوری به اطلاعات تجاری	*	*
۴	توسعه منطقه آزاد اینچه‌برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین‌المللی	تلاش حداکثری در هدایت صنایع بزرگ به منطقه آزاد اینچه‌برون	عضویت رسمی منطقه آزاد اینچه-برون در کمیسیون‌های اقتصادی کشورهای همسایه	تقویت حکمرانی واحد و مدیریت یکپارچه بر اساس قانون در محدوده منطقه آزاد به منظور دریافت خدمات متمرکز سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی	فعال‌سازی کریدورهای موجود و توسعه راه‌های ارتباطی با کشورهای منطقه	تشکیل کمیسیون مشترک با کشورهای حوزه خلیج فارس به منظور تأمین نیازهای اساسی از طریق منطقه آزاد و اتصال بازارهای کشورهای آسیای میانه به کشورهای عربی
۵	ارتقاء سرمایه انسانی، تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص در امور دیپلماسی بین‌المللی در استان	برنامه‌ریزی برای استفاده از تجربیات و اندیشه صاحب‌نظران و ایدئولوژیست‌های حوزه سیاست خارجی از طریق همای‌ها و دوره-های آموزشی	ایجاد پیوندهای مؤثر فی‌مابین اتاق‌های بازرگانی صنوف و بنگاه-های اقتصادی با مراکز تصمیم‌ساز در عرصه سیاست خارجی	ارتباط مؤثر با بنیادها و نهادهای بین‌المللی در خارج از ایران به منظور انتقال تجربه و تبادل نظر	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۶	تقویت ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشورهای منطقه و انتقال و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته	برگزاری نشست‌ها و کنفرانس‌های علمی پژوهشی منطقه‌ای جهت تعامل بیشتر و تعمیق روابط دو و یا چندجانبه	فراهم نمودن بستر مناسب برای حضور دانشگاه‌های خارجی در استان	برنامه جامع مراودات و تبادلات علمی بین استان گلستان و کشورهای منطقه	*	*
۷	تقویت همکاری‌های سازمان‌های منطقه-ای و بین‌المللی (بیمن‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی)	تدوین نقشه راه همکاری‌های بین دولتی، پارلمانی، بخش خصوصی و شرکت در جلسات مشترک	ایجاد پیوندهای اقتصادی مشترک با کشورهای منطقه	اتصال به زنجیره ارزش و تأمین بین‌المللی	*	*
۸	افزایش بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و موقعیت استراتژیک استان (در حوزه‌های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثبات و امنیت در شرق خزر و ...)	گسترش دیپلماسی اقتصادی	اجرای پروژه کریدور شمال جنوب (شاخه شرقی خزر) و توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل و تجارت	توسعه منطقه آزاد اینچه‌برون	*	*
۹	احترام به تمامیت ارضی، حاکمیت ملی و مرزهای بین‌المللی و اصول حسن همجواری (عدم مداخله در امور داخلی کشورها) با حفظ منافع ملی و مشترک بین‌المللی	توسعه تعاملات سیاسی با دیپلماسی فعال، منطقی و متوازن با کشورهای همسایه	هیبه پروتکل مشترک مرزی بین ایران و ترکمنستان جهت تقویت امنیت مرز اینچه‌برون	راه‌اندازی اتاق گفتگوهای مرزی و موضوعات مرزنشینان	*	*
۱۰	ارتقاء و ایجاد نمایندگی‌های سیاسی (سرکنسولگری‌ها، کنسولگری‌ها و سفارت‌خانه‌ها) به منظور گسترش دیپلماسی	احصاء نیازها و معرفی ظرفیت استان گلستان در مراودات سیاسی و پیگیری آن از وزارت امور خارجه	برنامه‌ریزی برای ترغیب کشورهای دارای منافع مستقیم در استان به منظور ایجاد نمایندگی فعال در استان	تدوین برنامه اقدام جامع به منظور تعامل گسترده با نمایندگی‌های خارجی در فعالیت‌های مدیریتی و بازرگانی استان	*	*
۱۱	افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخدادهای علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)	برگزاری برنامه‌های مشترک فرهنگی اجتماعی بازرگانی به صورت برنامه‌ای و منظم	ایجاد تالار گفتگوهای سیاسی اقتصادی در منطقه آزاد اینچه-برون جهت مراودات فرهنگی و سیاسی	ایجاد بستر مناسب و قانونی برای توسعه روابط فرهنگی از طریق اعزام رایزن‌های فرهنگی به کشورهای منطقه	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۲	توسعه نظری و افزایش فعالیت در حوزه حقوق بین‌الملل	تعیین خطمشی و ایجاد وظایف سازمانی به منظور فعالیت بین-المللی در سازمان	تدوین برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی به منظور آشنایی جامعه با حقوق (تجاری، سیاسی، فرهنگی و ...)	توسعه رشته‌های دانشگاهی با تخصص حقوق بین‌الملل در استان گلستان	*	*
۱۳	ایجاد و تقویت دپارتمان‌های بین‌الملل در استانداری، دستگاه‌های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه‌ها	تعیین خطمشی و ایجاد وظایف سازمانی به منظور فعالیت بین-المللی در سازمان	ایجاد پست‌های سازمانی مرتبط با امور بین‌الملل در ادارات و سازمان‌ها	معرفی رسمی نماینده واحد بین-الملل دستگاه اجرایی به عنوان عضو کمیسیون‌های مشترک	*	*
۱۴	توسعه و تقویت رویکرد بین‌المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان	ترویج و تبلیغ علوم سیاسی و روابط خارجی از طریق رسانه‌ها	برنامه‌ریزی برای استفاده از تجربیات و اندیشه صاحب‌نظران و ایدئولوژیست‌های حوزه سیاست خارجی از طریق همایش‌ها و دوره‌های آموزش	تلاش حداکثری به منظور تقویت دیپلماسی عمومی در بین مردم	*	*
۱۵	ایجاد و تقویت تصویر مثبت از استان در افکار عمومی مردم منطقه	تبیین جایگاه و معرفی جغرافیا و ترویج و تبلیغ ظرفیت‌های استان از طریق رسانه‌ها در سطح بین‌المللی	ایجاد تالار گفتگوهای سیاسی اقتصادی در منطقه آزاد اینچه-برون جهت تبادل نظر و معرفی استان	برگزاری برنامه‌های مشترک فرهنگی اجتماعی به صورت برنامه‌ای و منظم	*	*
۱۶	استفاده از فرصت ایجاد نظم نوین جهانی و کسب سهم حداکثری از آن	توسعه کریدوری و ترغیب فعالان اقتصادی جهت استفاده از کریدورهای استان به عنوان مهم-ترین مؤلفه قدرت در نظم نوین جهانی	احصاء ابزارها و مؤلفه‌های قدرت در نظم جدید	مذاکره و برنامه‌ریزی جهت ارتقاء جایگاه استان در محورها و مؤلفه-های نظم نوین	*	*

در جمع‌بندی نهایی مجموع یافته‌های این سند به صورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد:



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش سیاست خارجی، تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) ابراهیم پور، ح.، الیک، ف. (۱۳۹۵). بررسی نقش حکمرانی خوب در کارآمدی دولت‌ها. دومین کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، ۹۲ خرداد.
- ۲) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزشهای انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۳) بیانیه گام دوم انقلاب. (۱۳۹۷).
- ۴) پیرس، ج.، و رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۵) حسن بیگی، ابراهیم؛ پور صادق، ناصر؛ سکوت، محمدرضا. (۱۳۹۶). مقاله پژوهشی: مدل سنجش کیفیت سیستم بکارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۷(۷۵)، ۲۸۳-۳۱۰.
- ۶) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم) تهران: انتشارات سپهر.
- ۷) دهقانی فیروزآبادی، سیدجلال؛ صالحی، مختار. (۱۳۹۱). دیپلماسی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، زمینه‌ها و چالش‌ها (با تأکید بر پنج شاخص جهانی شدن اقتصاد). پژوهش‌های اقتصادی ایران، دوره ۱۷، شماره ۵۲، ص ۷۳-۱۱۴.
- ۸) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۹) رحمانی، منصور. (۱۳۹۴). دیپلماسی عمومی و سیاست خارجی. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی شدن، ۶(۱۵)). (پیاپی ۱۸)، ص ۶۳-۹۰.
- ۱۰) سلیمانی پورلک، فاطمه. (۱۳۹۸). نسبت‌سنجی کارکرد سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران مطابق اهداف توسعه‌گرایانه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و الزامات ناظر بر آن. مطالعات اقتصاد سیاسی بین‌الملل، ۲(۱)، ص ۱۱۹-۱۵۲.
- ۱۱) سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
- ۱۲) شاه‌قلیان‌قهرخی، رضا؛ سلیمانی، باقر. (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌های حمایت از نهضت‌های آزادی‌بخش و محور مقاومت و تأثیرسنجی آن بر امنیت جمهوری اسلامی ایران. آفاق امنیت، ۴۸(۱۳)، ۷۷-۱۰۳.
- ۱۳) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۱۴) صالحی، مختار. (۱۳۹۱). جایگاه دیپلماسی اقتصادی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی. دانشکده حقوق و علوم سیاسی.
- ۱۵) صبوری، ضیاء‌الدین؛ صالحیان، تاج‌الدین. (۱۳۹۶). بررسی راهبردی دیپلماسی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران. مطالعه موردی: دولت یازدهم و دوازدهم، پژوهش‌های بین‌الملل، دوره ۷، شماره ۲۴، ص ۱۳۳-۱۵۸.
- ۱۶) قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور. (۱۳۹۶).
- ۱۷) قانون وظایف وزارت امور خارجه. (۱۳۶۴).
- ۱۸) کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۹) گلوک، و.، و چاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۰) حیدری، محمد؛ انعامی‌علمداری، سهراب. (۱۳۹۱). دیپلماسی اقتصادی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه تخصصی علوم سیاسی سال هشتم، شماره بیستم.

(۲۱) باقری، حسین؛ سیف، الهمراد؛ شهبازی، نجفعلی. (۱۳۹۶). الگوی پیشنهادی دیپلماسی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در راستای عمق‌بخشی خارجی انقلاب اسلامی. فصلنامه آفاق امنیت. سال دهم. شماره سی و چهارم.

(۲۲) الرشید، هارون؛ ترجمه مهدی عباسی. (۱۳۸۵). دیپلماسی اقتصادی. فصلنامه فرهنگ اندیشه، سال ۵ شماره ۱۹.

1. American Productivity & Quality Center.
2. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
3. Briguglio, L. A vulnerability and resilience framework for small states. edited by Bynoe-Lewis, Building the resilience of small states: a revised framework, London: Commonwealth Secretariat (September 2014), 1-102.
4. Bruno, A., & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 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, 65-77.
7. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
8. Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. *Cambridge University Press*.
9. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*.
10. Robinson, L. Cotton, S. (2015). Communication and Information Technologies Annual: Politics, Participation, and Production. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
11. Policy Department of European Parliament (2017).
12. [http://KParliamentRegData/etudes/IDAN/570483/2017/EXPO_ID\(570483_EN\).pdf](http://KParliamentRegData/etudes/IDAN/570483/2017/EXPO_ID(570483_EN).pdf).
13. Ploae, Catalin (2010). "Recent Trends of Commercial Diplomacy in the Balkans Area", in: <http://idec.gr/iier/new/3lenicConference.pdf>.
14. Jönsson, Christer and Hall, Martin (2005). "Essence of Diplomacy (Studies in Diplomacy and International Relations)". Published by Palgrave Macmillan.
15. Naray, O. (2008). Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview World Conference of TPOs The Hague The Netherlands.
16. Ministry For Foreign and European Affairs, Malta's Foreign Policy Strategy 2022-2023.
17. Strategic Action Plan 2019 -2023, Government Of Maldives.
18. Foreign and Security Policy Strategy 2022, Denmark, Ministry of Foreign Affairs.
19. Estonian Foreign Policy Strategy 2030, Ministry of Foreign Affairs.
20. Polish Foreign Policy Strategy, Ministry of Foreign Affairs Republic of Poland 2017-2021.
21. Foreign Action Strategy 2021-2024, Spain.
22. Strategic Plan 2020-2024, European Commission.
23. A Strategy for European Union Foreign Policy, European Union Institute for Security Studies, 2010.
24. <https://golshanemehr.com>.

ضمانت و سوستا

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴												فرصت ها										تهدیدات																					
توسه منطقه آزاد اینچه برون و کمک به تبدیل آن به منطقه آزاد بین المللی												O12	O11	O10	O9	O8	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T11	T10	T9	T8	T6	T5	T4	T3	T2	T1											
ماتریس SWOT												استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)																					
قوت ها S1 تکوین بنیادهای مأموریت کلیدی S2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی S3 ایجاد چارچوب ارائه خدمت S4 تعریف معماری اطلاعات سازمانی S5 ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات S6 تعریف الزامات توسعه محصول/خدمت S7 ایجاد خط مشی های اخلاقی S8 توسعه و انجام برنامه های فوایدی پشتیبانه S9 اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری S10 تعریف استراتژی قیمت گذاری												S01	S6+S9+S10+O1+O9+O10+O11+O12										ST1	S2+S4+S8+T2+T3+T4+T10+T11+T12																			
												S02	S2+S6+S9+S10+O1+O3+O7+O9+O10+O11+O12										ST2	S2+S3+S9+S10+T2+T3+T5+T9+T11+T13																			
												S03	S1+S2+S4+S9+O6+O7+O8										ST3																				
												S04	S3+S4+S5+S8+O2+O3										ST4																				
												S05	S3+S6+S9+S10+O1+O3+O9+O10+O11+O12										ST5																				
												S06	S2+S3+S8+S9+O8+O9+O10+O11+O12										ST6																				
												ماتریس SWOT												استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)										استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)									
												W01	W1+W4+W9+W10+W12+W14+O1+O7+O9+O11										WT1	W4+W7+W8+W9+W10+W11+W14+W15+T1+T2+T4+T8+T13																			
												W02	W1+W4+W11+W12+W13+W14+W15+O3+O9+O10+O11										WT2	W4+W11+W13+W15+T2+T4+T7+T8+T10+T13																			
												W03	W1+W2+W3+W10+W12+W14+O2+O3+O7+O9+O10+O11										WT3	W3+W8+W13+W14+W15+T1+T3+T12																			
W04	W4+W8+W9+W10+W11+W14+W15+O1+O9+O10+O11+O12										WT4	W2+W4+W12+T1+T2+T11+T12																															
W05											WT5																																
W06											WT6																																
W07											WT7																																
W08											WT8																																

تهدیدات													فرست ها										نویید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷		
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	
تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	تهدید ناشی از تغییر در قوانین مالیاتی	
استراتژی های بخشی (JST) با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (SO) با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود.										ماتریس SWOT		
اتصال به زنجیره ارزش و تأمین بین المللی													تدوین نقشه راه همکاری های بین دولتی، پارلمانی، بخش خصوصی و شرکت در جلسات مشترک										S1 تدوین بهترین مأموریت کلی S2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی S3 ایجاد چارچوب ارکان خدمت S4 تعریف معماری اطلاعات سازمانی S5 ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات S6 تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت S7 ایجاد خدماتی های اخلاقی S8 توسعه و انجام برنامه های نوآیند پیشگیرانه S9 اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری S10 تعریف استراتژی قیمت گذاری		
برقراری میز مشترک همکاری های اقتصادی و تجاری با همسایگان													ایجاد پیوندهای اقتصادی مشترک با کشورهای منطقه												
همسو کردن منافع مشترک منطقه ای																									
استراتژی های بخشی (JWT) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاشنه و نه تهدید ها واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (WO) با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.										تهدیدات		
																							W1 ارزایی محیط خارجی سازمان		
																							W2 تهدید چشم انداز استراتژیک		
																							W3 تحریف و ارزیابی غرضه استخباراتی استراتژیک برای رسیدن به اهداف		
																							W4 تضعیف استراتژی بلندمدت دستگاه سازمانی کسب و کار		
																							W5 ایجاد طراحی سازمانی		
																							W6 اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		
																							W7 توسعه ایجاد و بازگویی مدل های مدیریت شایستگی		
																							W8 توسعه استراتژی های ارکان خدمت		
																							W9 توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی		
																							W10 تولید مفاهیم محصول خدمت جدید		
																							W11 مدیریت پرتفوی سرمایه ای برای دارایی های مولد		
																							W12 بردارش از جهات تجاری اقتصادی		
																							W13 مدیریت خط مشی های حکامیت شرکایی		
																							W14 توسعه روابط بین شرکا، منابعین فرعی		
																							W15 توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی		

اهداف											ارزش ها										نویسند استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸						
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		
فرهنگ انجمن، بازاریابی، گسترش خدمات مشتریان	توان مدیریت ساختار در استان های	مدیران های سرآمد، کارکنان، نیروی انسانی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی		توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	توسعه گسترش فعالیت های اقتصادی	افزایش بهره گیری از ظرفیت ها و موفقیت استراتژیک استان (در حوزه های ریلی، زمینی، جغرافیایی و ثابت و امنیت در شرق خوز و ...)
اهداف استراتژی های بخشی (T1 تا T13) با استناد از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی به تفصیل واکش نشان داده می شود.											اهداف استراتژی های بخشی (O1 تا O12) با توجه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی از قوت ها استناد می شود.										ماتریس SWOT						
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S1	تولید نیروی انسانی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S3	ایجاد چارچوب تازه بی خدمت					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S4	تعریف معماری اطلاعات سازمانی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S5	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S6	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S7	ایجاد خط مشی های اخلاقی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S8	توسعه و انجام برنامه های آموزشی پیشگیرانه					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S9	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										S10	تعریف استراتژی قیمت گذاری					
اهداف استراتژی های بخشی (T1 تا T13) با استناد از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی از قوت ها واکش نشان داده می شود.											اهداف استراتژی های بخشی (O1 تا O12) با استناد از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.										ماتریس SWOT						
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W1	ارزایی قیمت خارجی سازمان					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W3	تعریف و ارزیابی گزینه های استراتژیک برای رسیدن به اهداف					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W4	ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W5	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W6	توسعه ایجاد و بازنگری مدل های مدیریت شایستگی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W7	توسعه استراتژی های ارائه خدمت					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W8	توسعه ی استراتژی های ارزی اطلاعات سازمانی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W9	محک زدن بازار مردم و آرایاب رایج فضا برای محصولات و خدمات جدید و کارساز شده					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W10	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت انجمن					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W11	مدیریت پریمی سرمایه ای برای بازاریابی های سود					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W12	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W13	مدیریت عملیاتی های حالتی شرکتی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W14	توسعه روابط بین شرکتی، اعضای فروشی					
توسعه منطقه آزاد ایچه برون											گسترش دیپلماسی اقتصادی										W15	برگ جملعه هدف بازار مشتریان و اقتضایها					

تهديدات											فرست ها											نویله استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹				
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		
تهدید تغییرات فنی تکنولوژی همکاران (تهدید خراب)	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	تهدید تغییرات فنی، امنیت فنی، امنیت بازاری، کاهش و تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات، تغییر در روش های بازاریابی و تحقیقات	
استراتژی های بخشی SW1 (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی SW2 (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											ماتریس SWOT		
توسعه عملیات سیاسی با دیپلماسی فعال، منطقی و متوازن با کشورهای همسایه													توسعه عملیات سیاسی با دیپلماسی فعال، منطقی و متوازن با کشورهای همسایه											S1	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	تعیین بنیادهای مأموریت کلان
تقویت و تثبیت نقش کشور در رژیم حقوقی دریای خزر و افزایش بهره برداری و فعال سازی ظرفیت های اقتصاد دریا													تقویت و تثبیت نقش کشور در رژیم حقوقی دریای خزر و افزایش بهره برداری و فعال سازی ظرفیت های اقتصاد دریا											S2	ایجاد چارچوب الزامات خدمت	
																								S3	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	
																								S4	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	
																								S5	تعریف الزامات توسعه در محصولات خدمت	
																								S6	ایجاد خط مشی های اخلاقی	
																								S7	توسعه و انجام برنامه های توانمندسازی پرسنل	
																								S8	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	
																								S9	تعریف استراتژی قیمت گذاری	
																								S10		
استراتژی های بخشی WT1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی WO1 (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)											تعیین بنیادهای مأموریت کلان		
راه اندازی اتاق گفتگوهای مرزی و موضوعات مرز نشینان													راه اندازی اتاق گفتگوهای مرزی و موضوعات مرز نشینان											W1	تهدید چشم انداز استراتژیک	تعیین بنیادهای مأموریت کلان
تهدید پروتکل مشترک مرزی بین ایران و ترکمنستان جهت تقویت امنیت مرز اینچه برون													تهدید پروتکل مشترک مرزی بین ایران و ترکمنستان جهت تقویت امنیت مرز اینچه برون											W2	تعریف و ارزیابی گزینه های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	
																								W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمانی و کسب و کار	
																								W4	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	
																								W5	توسعه استراتژی بازاریابی	
																								W6	توسعه ایجاد و بازگویی مدل های مدیریت دانشی	
																								W7	توسعه استراتژی های الزامات خدمت	
																								W8	توسعه ی استراتژی های الزامات سازمانی	
																								W9	مدیریت سبد محصولات و خدمات	
																								W10	تحکیم رکن بازار مردم و ارتقاء رکن های محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده	
																								W11	ایجاد کنترل های سیاستها و رویکردهای داخلی	
																								W12	مدیریت عملیاتی های حاکمیت شرکتی	
																								W13	توسعه روابط بین شرکا، مشتریان فروش	
																								W14	توسعه ویژگی های فرهنگ سازمانی	
																								W15	مدیریت عملیاتی ها و رویکردها	

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰				
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 و مقررات داخلی و بین المللی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی	تجزیه و تحلیل رقابتی و بازاریابی		
استراتژی های بخشی SW1 (با استفاده از توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی SO (با استفاده از فرصت ها استراتژی ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT		
ST1													S1+S2+S3+S4+S9+O3+O4+O7+O8+O12											S1		
ST2													S1+S2+S4+S9+S10+O1+O2+O3+O4+O8+O11											S2		
ST3																								S3		
ST4																								S4		
ST5																								S5		
																								S6		
																								S7		
																								S8		
																								S9		
																								S10		
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)											تولید ضعف		
WT1													W1+W4+W9+W14+W15+O4+O7+O8+O11+O12											W1		
WT2																								W2		
WT3																								W3		
WT4																								W4		
WT5																								W5		
WT6																								W6		
WT7																								W7		
WT8																								W8		
																								W9		
																								W10		
																								W11		
																								W12		
																								W13		
																								W14		
																								W15		

فرصت‌ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۱									
فرصت‌ها											افزایش تبادل هنر و فرهنگ اسلامی و ایرانی با سایر ملل (رخدادهای علمی، فرهنگی و ورزشی و ...)									
فرصت‌ها											مآثری SWOT									
فرصت‌ها											تبادل فرهنگ									
فرصت‌ها											تبادل تخصص									
<p>فرصت‌ها</p> <p>0101: شرایط مناسب برای انتقال هنر و فرهنگ از سایر کشورها به ایران</p> <p>0102: افزایش آشنایی مردم ایران با فرهنگ کشورهای دیگر</p> <p>0103: وجود هنرمندان و نویسندگان ایرانی در کشورهای دیگر</p> <p>0104: علاقه مردم کشورهای دیگر به فرهنگ ایران</p> <p>0105: امکان برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک</p> <p>0106: افزایش سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ</p> <p>0107: تنوع فرآیند و منابع</p> <p>0108: سازمان‌های مردم‌نهاد</p> <p>0109: تبادل هنر و فرهنگ از طریق اینترنت</p> <p>0110: رونق گرفتن صنایع فرهنگی</p> <p>0111: افزایش بودجه‌های فرهنگی</p> <p>0112: همکاری بین بخش‌های دولتی و خصوصی</p> <p>0113: برگزاری جشنواره‌های مشترک</p> <p>0114: استفاده از فناوری‌های نوین</p> <p>0115: افزایش آشنایی مردم ایران با فرهنگ کشورهای دیگر</p> <p>0116: وجود هنرمندان و نویسندگان ایرانی در کشورهای دیگر</p> <p>0117: علاقه مردم کشورهای دیگر به فرهنگ ایران</p> <p>0118: امکان برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک</p> <p>0119: افزایش سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ</p> <p>0120: تنوع فرآیند و منابع</p> <p>0121: سازمان‌های مردم‌نهاد</p> <p>0122: تبادل هنر و فرهنگ از طریق اینترنت</p> <p>0123: رونق گرفتن صنایع فرهنگی</p> <p>0124: افزایش بودجه‌های فرهنگی</p> <p>0125: همکاری بین بخش‌های دولتی و خصوصی</p> <p>0126: برگزاری جشنواره‌های مشترک</p> <p>0127: استفاده از فناوری‌های نوین</p> <p>0128: افزایش آشنایی مردم ایران با فرهنگ کشورهای دیگر</p> <p>0129: وجود هنرمندان و نویسندگان ایرانی در کشورهای دیگر</p> <p>0130: علاقه مردم کشورهای دیگر به فرهنگ ایران</p> <p>0131: امکان برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک</p> <p>0132: افزایش سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ</p> <p>0133: تنوع فرآیند و منابع</p> <p>0134: سازمان‌های مردم‌نهاد</p> <p>0135: تبادل هنر و فرهنگ از طریق اینترنت</p> <p>0136: رونق گرفتن صنایع فرهنگی</p> <p>0137: افزایش بودجه‌های فرهنگی</p> <p>0138: همکاری بین بخش‌های دولتی و خصوصی</p> <p>0139: برگزاری جشنواره‌های مشترک</p> <p>0140: استفاده از فناوری‌های نوین</p> <p>0141: افزایش آشنایی مردم ایران با فرهنگ کشورهای دیگر</p> <p>0142: وجود هنرمندان و نویسندگان ایرانی در کشورهای دیگر</p> <p>0143: علاقه مردم کشورهای دیگر به فرهنگ ایران</p> <p>0144: امکان برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک</p> <p>0145: افزایش سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ</p> <p>0146: تنوع فرآیند و منابع</p> <p>0147: سازمان‌های مردم‌نهاد</p> <p>0148: تبادل هنر و فرهنگ از طریق اینترنت</p> <p>0149: رونق گرفتن صنایع فرهنگی</p> <p>0150: افزایش بودجه‌های فرهنگی</p> <p>0151: همکاری بین بخش‌های دولتی و خصوصی</p> <p>0152: برگزاری جشنواره‌های مشترک</p> <p>0153: استفاده از فناوری‌های نوین</p> <p>0154: افزایش آشنایی مردم ایران با فرهنگ کشورهای دیگر</p> <p>0155: وجود هنرمندان و نویسندگان ایرانی در کشورهای دیگر</p> <p>0156: علاقه مردم کشورهای دیگر به فرهنگ ایران</p> <p>0157: امکان برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک</p> <p>0158: افزایش سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ</p> <p>0159: تنوع فرآیند و منابع</p> <p>0160: سازمان‌های مردم‌نهاد</p> <p>0161: تبادل هنر و فرهنگ از طریق اینترنت</p> <p>0162: رونق گرفتن صنایع فرهنگی</p> <p>0163: افزایش بودجه‌های فرهنگی</p> <p>0164: همکاری بین بخش‌های دولتی و خصوصی</p> <p>0165: برگزاری جشنواره‌های مشترک</p> <p>0166: استفاده از فناوری‌های نوین</p> <p>0167: افزایش آشنایی مردم ایران با فرهنگ کشورهای دیگر</p> <p>0168: وجود هنرمندان و نویسندگان ایرانی در کشورهای دیگر</p> <p>0169: علاقه مردم کشورهای دیگر به فرهنگ ایران</p> <p>0170: امکان برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک</p> <p>0171: افزایش سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ</p> <p>0172: تنوع فرآیند و منابع</p> <p>0173: سازمان‌های مردم‌نهاد</p> <p>0174: تبادل هنر و فرهنگ از طریق اینترنت</p> <p>0175: رونق گرفتن صنایع فرهنگی</p> <p>0176: افزایش بودجه‌های فرهنگی</p> <p>0177: همکاری بین بخش‌های دولتی و خصوصی</p> <p>0178: برگزاری جشنواره‌های مشترک</p> <p>0179: استفاده از فناوری‌های نوین</p> <p>0180: افزایش آشنایی مردم ایران با فرهنگ کشورهای دیگر</p> <p>0181: وجود هنرمندان و نویسندگان ایرانی در کشورهای دیگر</p> <p>0182: علاقه مردم کشورهای دیگر به فرهنگ ایران</p> <p>0183: امکان برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک</p> <p>0184: افزایش سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ</p> <p>0185: تنوع فرآیند و منابع</p> <p>0186: سازمان‌های مردم‌نهاد</p> <p>0187: تبادل هنر و فرهنگ از طریق اینترنت</p> <p>0188: رونق گرفتن صنایع فرهنگی</p> <p>0189: افزایش بودجه‌های فرهنگی</p> <p>0190: همکاری بین بخش‌های دولتی و خصوصی</p> <p>0191: برگزاری جشنواره‌های مشترک</p> <p>0192: استفاده از فناوری‌های نوین</p> <p>0193: افزایش آشنایی مردم ایران با فرهنگ کشورهای دیگر</p> <p>0194: وجود هنرمندان و نویسندگان ایرانی در کشورهای دیگر</p> <p>0195: علاقه مردم کشورهای دیگر به فرهنگ ایران</p> <p>0196: امکان برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک</p> <p>0197: افزایش سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ</p> <p>0198: تنوع فرآیند و منابع</p> <p>0199: سازمان‌های مردم‌نهاد</p> <p>0200: تبادل هنر و فرهنگ از طریق اینترنت</p>											<p>مآثری SWOT</p> <p>S1: تدوین بیانیه مأموریت کلی</p> <p>S2: توسعه و تنظیم اهداف سازمانی</p> <p>S3: ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت</p> <p>S4: تعریف معماری اطلاعات سازمانی</p> <p>S5: ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات</p> <p>S6: تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت</p> <p>S7: ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی</p> <p>S8: توسعه و انجام برنامه‌های توانمندسازی پرسنل</p> <p>S9: اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری</p> <p>S10: تعریف استراتژی قیمت گذاری</p>									
<p>استراتژی‌های بخشی SWOT (با استفاده از فرصت‌ها و تهدیدها)</p> <p>ST1: برگزاری برنامه‌های مشترک فرهنگی اجتماعی بازرگانی به صورت برنامه‌ای و منظم</p> <p>ST2:</p> <p>ST3:</p> <p>ST4:</p> <p>ST5:</p>											<p>تبادل فرهنگ</p> <p>W1: ارزیابی محیط خارجی سازمان</p> <p>W2: تهیه چشم انداز استراتژیک</p> <p>W3: تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف</p> <p>W4: اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک</p> <p>W5: توسعه استراتژی منابع انسانی</p> <p>W6: توسعه ایجاد و نوآوری عملیاتی مدیریت شایستگی</p> <p>W7: توسعه استراتژی‌های ارائه خدمت</p> <p>W8: توسعه ی استراتژی فرآیند اطلاعات سازمانی</p> <p>W9: مدیریت سبب محصولات و خدمات</p> <p>W10: مدیریت ثبت اختراعات، حق کپی‌رایت و فرآیند قانونی</p> <p>W11: ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی</p> <p>W12: پردازش رهیافت‌های تعالی/تفصیلی</p> <p>W13: فرآیند جامع هدف، بازار مشتریان و فلسفه‌ها</p> <p>W14: تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب</p> <p>W15: مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...</p>									
<p>استراتژی‌های بخشی WT (برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها و تهدیدها)</p> <p>WT1: ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای ارائه خدمت به اماکن مقدس و ترویج توریسم مذهبی در بین کشورها</p> <p>WT2: پیشنهاد تعیین مسیر کشور در کشورهای همسایه از اقدام مختلف استان به منظور همکاری و تسهیل در مرادفات سیاسی</p> <p>WT3:</p> <p>WT4:</p> <p>WT5:</p> <p>WT6:</p> <p>WT7:</p> <p>WT8:</p>											<p>تبادل تخصص</p> <p>W1: ارزیابی محیط خارجی سازمان</p> <p>W2: تهیه چشم انداز استراتژیک</p> <p>W3: تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف</p> <p>W4: اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک</p> <p>W5: توسعه استراتژی منابع انسانی</p> <p>W6: توسعه ایجاد و نوآوری عملیاتی مدیریت شایستگی</p> <p>W7: توسعه استراتژی‌های ارائه خدمت</p> <p>W8: توسعه ی استراتژی فرآیند اطلاعات سازمانی</p> <p>W9: مدیریت سبب محصولات و خدمات</p> <p>W10: مدیریت ثبت اختراعات، حق کپی‌رایت و فرآیند قانونی</p> <p>W11: ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی</p> <p>W12: پردازش رهیافت‌های تعالی/تفصیلی</p> <p>W13: فرآیند جامع هدف، بازار مشتریان و فلسفه‌ها</p> <p>W14: تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب</p> <p>W15: مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...</p>									
<p>تهدیدات</p> <p>T1: تهدید ناشی از کمبود بودجه</p> <p>T2: تهدید ناشی از تغییر اولویت‌ها</p> <p>T3: تهدید ناشی از کمبود نیروی انسانی</p> <p>T4: تهدید ناشی از تغییر در نیازهای مشتریان</p> <p>T5: تهدید ناشی از تغییر در قوانین و مقررات</p> <p>T6: تهدید ناشی از تغییر در رفتارهای مشتریان</p> <p>T7: تهدید ناشی از تغییر در فناوری‌ها</p> <p>T8: تهدید ناشی از تغییر در سلیقه‌ها</p> <p>T9: تهدید ناشی از تغییر در ارزش‌ها</p> <p>T10: تهدید ناشی از تغییر در ارزش‌ها</p> <p>T11: تهدید ناشی از تغییر در ارزش‌ها</p> <p>T12: تهدید ناشی از تغییر در ارزش‌ها</p> <p>T13: تهدید ناشی از تغییر در ارزش‌ها</p>											<p>تبادل تخصص</p> <p>W1: ارزیابی محیط خارجی سازمان</p> <p>W2: تهیه چشم انداز استراتژیک</p> <p>W3: تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف</p> <p>W4: اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک</p> <p>W5: توسعه استراتژی منابع انسانی</p> <p>W6: توسعه ایجاد و نوآوری عملیاتی مدیریت شایستگی</p> <p>W7: توسعه استراتژی‌های ارائه خدمت</p> <p>W8: توسعه ی استراتژی فرآیند اطلاعات سازمانی</p> <p>W9: مدیریت سبب محصولات و خدمات</p> <p>W10: مدیریت ثبت اختراعات، حق کپی‌رایت و فرآیند قانونی</p> <p>W11: ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی</p> <p>W12: پردازش رهیافت‌های تعالی/تفصیلی</p> <p>W13: فرآیند جامع هدف، بازار مشتریان و فلسفه‌ها</p> <p>W14: تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب</p> <p>W15: مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...</p>									

تهديدات											فرست ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۳					
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		
تجزیه و تحلیل (تجزیه و تحلیل) گسترده دانشگاهیان برای اجرا	ارتقاء نظام رده بندی و وضعیت دانش - محیط (MBS) (هدف O13)	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین	توسعه فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه های نوین		
استراتژی های بخشی (ST) با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)										گسترش دفتر وزارت خارجه در استان و ایجاد و تقویت دپارتمان های بین الملل در استانداری، دستگاه های اجرایی بزرگ استان و دانشگاه ها			
استراتژی های بخشی (SWT) با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (SWO) (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										مأموریت			
پیوند دانشگاه ها و مراکز تصمیم ساز در امور دیپلماتی و سیاست خارجی													تعین خط مشی و ایجاد وظایف سازمانی به منظور فعالیت بین المللی در سازمان										S1			تولید قوت
													ایجاد پست های سازمانی مرتبط با امور بین الملل در ادارات و سازمان ها										S2			
																							S3			
																							S4			
																							S5			
																							S6			
																							S7			
																							S8			
																							S9			
																							S10			
استراتژی های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (WOT) (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										تولید ضعف			
													معرفی رسمی نماینده واحد بین المللی دستگاه اجرایی به عنوان عضو کمیسیون های مشترک										W1			
													بازتعریف سطوح مدیریتی دفتر نمایندگی و ارتقاء آن براساس نیازها و پاسخگویی در امور کنسولی، سیاسی، اقتصادی و ...										W2			
																							W3			
																							W4			
																							W5			
																							W6			
																							W7			
																							W8			
																							W9			
																							W10			
																							W11			
																							W12			
																							W13			
																							W14			
																							W15			

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۴						
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			
تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی و آلودگی هوا	کاهش تنوع منابع تامین انرژی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	تهدید ناشی از تغییرات اقلیمی	توسعه و تقویت رویکرد بین المللی شدن در تمامی شئون جامعه استان	
استراتژی های بخشی (WT) (با استفاده از قوت ها برای تعقیب چشم انداز، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی (SO) (با استفاده از فرصت ها استناد می شود)										ماتریس SWOT						
استفاده از فضای مجازی و ابزارهای دیجیتال برای آموزش و ترویج علوم سیاسی و حقوق بین الملل											ترویج و تبلیغ علوم سیاسی و روابط خارجی از طریق رسانه ها										S1 تعمیر پایتخت مأموریت کلیدی		تقویت و ترویج				
											برنامه ریزی برای استفاده از تجربیات و اندیشه صاحب نظران و ایدئولوژیست های حوزه سیاست خارجی از طریق همایش ها و دوره های آموزش										S2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی						
											تلاش حداکثری به منظور تقویت دیپلماسی عمومی در بین مردم										S3 ایجاد چارچوب ارائه خدمت						
																					S4 تعریف معماری اطلاعات سازمانی						
																					S5 ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات						
استراتژی های بخشی (WT) (با استفاده از ضعف 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، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										S6 تعریف الزامات توسعه محصول خدمت		تقویت و توسعه				
کمک به ترویج بخشی به پیوندهای اقتصادی کشور به اقتصادهای منطقه ای و بین المللی به ویژه کشورهای همجوار											تلاش برای ایجاد پایگاه های مردمی و اتاق های گفتگو در استان برای ایجاد آگاهی و آموزش به نیروهای جوان و علاقه مند به موضوعات سیاست خارجی										S7 ایجاد خدمت های اخلاقی						
W1+W5+W8+W11+W12+W14+T1+T2+T3+T5+T7											W1+W5+W6+W8+W9+W11+W15+O4+O5+O10+O12										S8 توسعه و انجام برنامه های توانمندساز						
WT2											WO2										S9 اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری						
WT3											WO3										S10 تعریف استراتژی قیمت گذاری						
WT4											WO4																
WT5											WO5																
WT6											WO6																
WT7											WO7																
WT8											WO8																
																					W1 ارزایی محیط خارجی سازمان						
																					W2 تهدید چشم انداز استراتژیک						
																					W3 انتخاب استراتژی رشدت دستگاه سازمانی است و کار						
																					W4 ایجاد طرح های سازمانی						
																					W5 ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک						
																					W6 توسعه استراتژی منابع انسانی						
																					W7 توسعه ایجاد و بازنگری مدل های مدیریت شایستگی						
																					W8 توسعه استراتژی های ارائه خدمت						
																					W9 توسعه ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی						
																					W10 تعمیر استراتژی توسعه فناوری اطلاعات						
																					W11 تعمیر (من سازمان مردم و ارتاب وضع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده						
																					W12 مدیریت خدماتی ها و رویکردهای مالی حسابداری						
																					W13 مدیریت عملیاتی های حمایت شرکایی						
																					W14 توسعه روابط بین شرکا، انتخاب فروش						
																					W15 تعریف معماری سازمانی						

نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶										فرصت ها										تهدیدات																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
O1										O2										O3										O4										O5										O6										O7										O8										O9										O10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
استفاده از فرصت ایجاد نظم نوین جهانی و کسب سهم حداکثری از آن																														استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.																														استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
ماتریس SWOT																														فرصت ها																														تهدیدات																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
S1										S2										S3										S4										S5										S6										S7										S8										S9										S10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
توسعه و برنامه های فزاینده																														توسعه و برنامه های فزاینده																														توسعه و برنامه های فزاینده																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
S11																														S12																														S13																														S14																														S15																														S16																														S17																														S18																														S19																														S20																																																																																																																																																																																			
توسعه و برنامه های فزاینده																														توسعه و برنامه های فزاینده																														توسعه و برنامه های فزاینده																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
W1																														W2																														W3																														W4																														W5																														W6																														W7																														W8																														W9																														W10																														W11																														W12																														W13																														W14																														W15																													
توسعه و برنامه های فزاینده																														توسعه و برنامه های فزاینده																														توسعه و برنامه های فزاینده																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

