



گزارش سند استراتژیک
«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان»
(افق دهساله)

ذیل

«سند چشم‌انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

معاونت سیاسی امنیتی استانداری استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری معاونت سیاسی امنیتی استانداری استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۴۶ص: نقشه، جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90597-4-6
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۷۲ - ۲۷۳.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری
موضوع	: Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: معاونت سیاسی امنیتی استانداری استان گلستان
شناسه افزوده	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی کنگره	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
رده بندی دیویی	: ۹۳۵۱۷۱۵
شماره کتابشناسی ملی	: فیبا
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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: ۳۴۶ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۵۹۷-۴-۶

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶۰

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه‌های اجرایی به

شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره ۱۳۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۵ فی‌مابین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

- ◀ عنوان طرح: گزارش سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان
- ◀ کارفرما: استانداری گلستان
- ◀ مجری: معاونت سیاسی امنیتی استانداری استان گلستان
- ◀ مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نوبن کارآفرین، بیرکان»
- ◀ 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 سیاسی امنیتی استانداری استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر جعفر میرکنزی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - استادیار و ریاست علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه - دکتری پژوهشی و کارشناس 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 پاپوار - دکتری مدیریت سیاست گذاری، بخش عمومی - دانشگاه تربیت مدرس - مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دکوب - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان:

آقای سید علی مجاب	آقای رضا مهدوی (اطلاعات سپاه)
آقای نادی احمدی	آقای محمد مهدی کرزین (پدافند)
خانم فاطمه بلابهمی	آقای قنداری (فرهنگ و ارشاد)
آقای سربنگ عباس آبادی (فراجا)	آقای مشلو
آقای جمشید خرفانی (ارش)	

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۶- خانم فاطمه کللی- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی- موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگاه ارشد	۱- آقای حمیدرضا دکوب- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت
۷- آقای علی بنجی امیری- دانشجوی دکترامهندسی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی کرگان و پژوهشگر ارشد	۲- دکتر حسن میکوتلی- دکترای جزئیات گرایش برنامه ریزی شهری- اساتذتام و هیئت علمی دانشگاه گلستان
۸- آقای محمد حسینی- کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری- دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد	۳- خانم ابراهیم غریب آبادی- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد
۹- خانم زهرا زانی- کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بهمان و پژوهشگر ارشد	۴- آقای یونس خرمالی- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد
	۵- خانم مهندس یاسمن لطفی- کارشناسی ارشد مهندسی منابع آب- دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی کرگان و پژوهشگر ارشد

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

چکیده

بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان مشتمل بر ارتش، معاونت سیاسی و امنیتی استانداری، اداره کل اطلاعات، سازمان پدافند غیر عامل، سازمان مدیریت و ... به عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و « با توسعه و ثبات سیاسی، نظم و امنیت عمومی و حفظ تمامیت ارضی استان گلستان (وکشور) بدنبال ایجاد و توسعه زیرساخت‌های سیاسی، امنیتی و دفاعی خود به واسطه جلب مشارکت حداکثری مردم و تأمین رضایتمندی آنان می‌باشد. » از این رو تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از این رو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله سند جامع علم و فناوری در حوزه دفاعی و امنیتی جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌های کلی برنامه هفتم، سند آمایش سرزمین استان و ... صورت گرفته است.

مطابق چارچوب مفهومی پس از بیان کلیات تحقیق و برنامه‌ریزی، سیمای کلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان، سرزمین وحدت و برادری**» به عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد بیست و پنج (۲۵) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی، 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان شد. براساس نتایج ماتریس IE، بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان در حال حاضر در ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چریکی (دفاع فعالانه) قرار دارد. در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان «**توسعه حکمرانی استانی**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هریک از اهداف راهبردی ۲۵-گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هریک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۲۳ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هریک از اهداف راهبردی گردیده است. (به‌طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد
۲	مقدمه معاونت سیاسی امنیتی استانداری استان گلستان
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
۲۵	فصل ۲
۲۶	مقدمه
۲۶	۲-۱ بررسی و شناخت کلی استان
۲۷	۲-۱-۱ عوامل طبیعی
۲۸	۲-۱-۲ ویژگی‌های انسانی استان
۳۳	۲-۱-۳ فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۶	۲-۱-۴ الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۳۹	۲-۱-۵ تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۳	۲-۱-۶ سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۵۰	۲-۲ سیاسی، دفاعی و امنیتی
۵۱	فصل ۳
۵۲	مقدمه
۵۷	۳-۱ مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۷۸	۳-۲ بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان
۸۱	۳-۲-۱ مطالعه اسناد بالادستی
۸۱	۳-۲-۲ سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۸۲	۳-۲-۳ مطالعات میدانی
۸۲	۳-۲-۴ مطالعات تطبیقی

۹۰ مطالعه (گروه) کانونی (۳-۲-۵)
۹۲ ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳)
۹۲ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۱)
۹۶ ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۲)
۹۷ مراحل تدوین مقاصد آرمانی (۳-۳-۳)
۹۹ نظریه داده بنیاد (۳-۴)
۱۰۱ یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد (۳-۵)
۱۰۱ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی (۳-۵-۱)
۱۰۴ مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۳-۵-۲)
۱۰۶ مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی) (۳-۵-۳)
۱۰۷ مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی (۳-۵-۴)
۱۱۰ مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی (۳-۵-۵)
۱۱۸ کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶)
 کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی (۳-۶-۱)
۱۱۸ بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی (۳-۶-۲)
 کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان (۳-۶-۲)
۱۲۵ کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی (۳-۶-۳)
۱۳۵ کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶-۴)
۱۴۴ سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (۳-۷)
۱۴۶ فزاینده‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان (۳-۸)
۱۵۵ فصل ۴ (۳-۸)
۱۵۶ مقدمه (۳-۸)
۱۵۷ مدیریت بر مبنای هدف (MBO) (۴-۱)
۱۵۸ مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف (۴-۱-۱)
۱۵۹ چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان (۴-۲)
۱۶۰ برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی (۴-۳)
۱۶۲ مراحل تعیین اهداف راهبردی (۴-۴)
۱۶۵ کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک (۴-۵)
۱۶۵ تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی (۴-۵-۱)
۱۶۹ تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از درون سند چشم‌انداز استان (۴-۵-۲)
۱۷۰ تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۴-۵-۳)
۱۷۳ تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان از درون برنامه آمایش استان (۴-۵-۴)
۱۷۳ تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از درون اسناد معاونت سیاسی وزارت کشور (۴-۵-۵)
۱۷۴ تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان (۴-۶)
۱۷۵ قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت) (۴-۷)
۱۸۱ فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها (۴-۸)
۱۸۳ فصل ۵ (۴-۸)
۱۸۴ مقدمه (۴-۸)
۱۸۸ تعریف محیط بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی (۵-۱)
۱۸۹ سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی (۵-۲)
۱۹۱ روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی (۵-۳)

۱۹۱ روش‌های سنتی (۵-۳-۱)
۱۹۲ روش‌های مدرن (۵-۳-۲)
۱۹۳ تعریف عوامل محیط خارجی (۵-۴)
۱۹۳ ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL (۵-۴-۱)
۱۹۶ تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE) (۵-۴-۲)
۱۹۷ تعریف عوامل محیط داخلی (۵-۵)
۱۹۸ روش‌های ارزیابی محیط داخلی (۵-۵-۱)
۲۱۵ تعیین مسائل استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی به کمک ماتریس لیتموس (۵-۶)
۲۱۸ بررسی محیط داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE (۵-۷)
۲۲۳ بررسی محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE (۵-۸)
۲۳۶ نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی (۵-۹)
۲۳۶ ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای (۵-۹-۱)
۲۴۰ ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای (۵-۹-۲)
۲۴۱ ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای (۵-۹-۳)
۲۴۵ فصل ۶
۲۴۶ مقدمه
۲۴۷ سطوح مختلف استراتژی در سازمان (۶-۱)
۲۵۰ چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی (۶-۲)
۲۵۳ ماتریس استراتژی اصلی (GSM) (۶-۳)
۲۶۶ ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS) (۶-۴)
۲۶۷ تدوین استراتژی‌های بخشی SO (۶-۴-۱)
۲۶۷ تدوین استراتژی‌های بخشی WO (۶-۴-۲)
۲۶۷ تدوین استراتژی‌های بخشی ST (۶-۴-۳)
۲۶۷ تدوین استراتژی‌های بخشی WT (۶-۴-۴)
۲۶۸ روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی (۶-۵)
۲۷۱ ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) (۶-۶)
۲۷۴ استراتژی‌های بخشی: بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان (۶-۷)
۳۰۳ فهرست منابع و مآخذ
۳۰۵ ضمائم و پیوست‌ها

فهرست جداول

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵	۳۱
جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان	۴۰
جدول ۳-۲: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۴۰
جدول ۳-۱: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۵۶
جدول ۳-۲: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۶۲
جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۶۶
جدول ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۶۸
جدول ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۷۳
جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی	۸۱
جدول ۳-۷: مطالعات میدانی	۸۲
جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۸۲
جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۰۱
جدول ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۰۵
جدول ۳-۱۱: مقوله‌های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی	۱۰۷
جدول ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۰۸
جدول ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۱۰
جدول ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۱۴
جدول ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...	۱۱۸
جدول ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۲۵
جدول ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی	۱۳۵
جدول ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۴۲
جدول ۴-۱: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	۱۶۶
جدول ۴-۲: فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۶۹
جدول ۴-۳: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی	۱۷۰
جدول ۴-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان	۱۷۳
جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی	۱۷۳
جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی	۱۷۴
جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۷۹
جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان	۱۸۱
جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۱۹۷
جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت	۱۹۹
جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی	۲۰۰
جدول ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۲۰۰
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۲۰۰
جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۲۰۱
جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۲۰۱
جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری	۲۰۱
جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات	۲۰۲
جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی	۲۰۲
جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی	۲۰۳
جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرسش‌نامه APQC	۲۰۴

- جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها ----- ۲۰۴
- جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان به روش VRIO ----- ۲۰۶
- جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان به روش VRIO ----- ۲۰۸
- جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ----- ۲۰۹
- جدول ۱۷-۵: ماتریس لیتموس ----- ۲۱۶
- جدول ۱۸-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT) ----- ۲۱۷
- جدول ۱۹-۵: نمونه فرم ماتریس IFE ----- ۲۱۹
- جدول ۲۰-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان ----- ۲۲۰
- جدول ۲۱-۵: نمونه فرم ماتریس EFE ----- ۲۲۳
- جدول ۲۲-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی ----- ۲۲۴
- جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان ----- ۲۷۰
- جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) ----- ۲۷۱
- جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول ----- ۲۷۴
- جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم ----- ۲۷۵
- جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم ----- ۲۷۶
- جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم ----- ۲۷۷
- جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم ----- ۲۷۸
- جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم ----- ۲۷۹
- جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم ----- ۲۸۰
- جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم ----- ۲۸۱
- جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم ----- ۲۸۲
- جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم ----- ۲۸۳
- جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم ----- ۲۸۴
- جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم ----- ۲۸۵
- جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم ----- ۲۸۶
- جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم ----- ۲۸۷
- جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم ----- ۲۸۸
- جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم ----- ۲۸۹
- جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم ----- ۲۹۰
- جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم ----- ۲۹۱
- جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم ----- ۲۹۲
- جدول ۲۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیستم ----- ۲۹۳
- جدول ۲۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و یکم ----- ۲۹۴
- جدول ۲۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و دوم ----- ۲۹۵
- جدول ۲۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و سوم ----- ۲۹۶
- جدول ۲۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و چهارم ----- ۲۹۷
- جدول ۲۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و پنجم ----- ۲۹۸
- جدول ۲۸-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش ----- ۲۹۹

فهرست نمودارها

- نمودار I: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» ۵
- نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۶
- نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» ۱۷
- نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ۲۰
- نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان ۲۹
- نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ ۳۱
- نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۳۱
- نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان ۳۲
- نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۵۵
- نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۶۰
- نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییچ و مدل کالینز و پوراس ۶۱
- نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان ۷۶
- نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ۷۷
- نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۹۸
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از اسناد بالادستی ۱۰۳
- نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۱۰۵
- نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان از مطالعات تطبیقی ۱۰۹
- نمودار ۳-۱۰: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۴۵
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۵۷
- نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ۱۶۰
- نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی ۱۶۴
- نمودار ۵-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۸۶
- نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ۱۸۸
- نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ۱۸۹
- نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ۱۹۰
- نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی ۱۹۱
- نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ۱۹۲
- نمودار ۵-۷: اصلاحی: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ۲۱۵
- نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای ۲۳۷
- نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ۲۳۹
- نمودار ۵-۱۰: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان ۲۴۱
- نمودار ۵-۱۱: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ۲۴۴
- نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ۲۴۸
- نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ۲۵۱
- نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی ۲۵۵
- نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل swot ۲۵۶
- نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ -ناحیه‌ای) ۲۵۷
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ۲۵۸
- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ۲۶۶
- نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) یا (TOWS) ۲۶۸
- نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ۳۰۲

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ----- ۲۷
- شکل ۲-۲: اقوام استان ----- ۲۹
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ----- ۳۹
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری ----- ۴۱
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ----- ۴۲
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری ----- ۴۳
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ----- ۴۶
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ----- ۵۸
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ----- ۶۶
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ----- ۷۸
- 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 زمینه برنامه‌ریزی است و بیش از هفتاد سال از تاریخ تصویب اولین برنامه توسعه در ایران می‌گذرد، اما اقتصاد ایران علی‌رغم همه دستاوردهایی که تاکنون داشته است، همچنان با مسائل و مشکلاتی نظیر «رشد اندک و نوسانی اقتصاد»، «معضلات آبی و زیست‌محیطی»، «انبوه پروژه‌های ناتمام عمرانی»، «بیکاری»، «تورم‌های دورقمی»، «کسری بودجه‌های مستمر»، «مهاجرت» و همچنین چالش‌های متعدد همچون «ناترازی حوزه بانکی و صندوق‌ها»، «پایین بودن نرخ سرمایه‌گذاری ثابت ناخالص»، «ناترازی تولید و مصرف انرژی» و ... دست به گریبان است. از منظر برنامه‌ریزی دلایل این مسئله عبارت از؛ الف) جایگاه نامشخص برنامه‌ریزی در ساختار سیاسی-اداری کشور (استان)، ب) ضعف‌های برنامه‌ریزی در مرحله طراحی و ج) ضعف‌های آن در مرحله اجرا می‌باشد.

برنامه‌ریزان و مدیران ارشد استانی به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان درصدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گران‌بهایی در اختیار ما قرار داده‌اند. «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» به‌عنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش‌های گذشته)، از نظر صاحب‌نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش‌شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، به‌طوری‌که فرصت‌طلبی 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 اقتصادی، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه و ...، براساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار، «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری‌سازی و تدوین «برنامه عملیاتی (Action Plan)» خود ذیل اسناد و برنامه‌های بالادستی ملی و استانی قرار داده است. ازاین‌رو ضروری است معاونت سیاسی امنیتی استانداری 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 معاونت سیاسی امنیتی استانداری استان گلستان

استان گلستان دارای ویژگی‌های جمعیتی، قومی، مذهبی و جغرافیای خاص خود بوده و ظرفیت‌های متفاوتی را در حوزه امنیت داراست به گونه‌ای که موزاییکی از اقوام و فرهنگ‌های گوناگون را در خود جای داد و نمونه‌ای کوچک از ایرانی بزرگ است وجود اقوام، ترکمن، فارس، بلوچ سیستانی، آذری ترک‌های بومی و ... در کنار تفاوت‌های زبانی دینی و مذهبی مانند اهل سنت تشیع و تمایلات محدود به وهابیت و سلفیت و همچنین همجواری با کشور ترکمنستان و وجود اشتراکات قومی میان قوم ترکمن با کشور مذکور و دیگر شرایط و موارد متعدد حساسیت‌ها و ظرافت‌های مدیریتی خاص خود را می‌طلبد با عنایت به تأکیدات استاندار محترم گلستان مبنی بر ضرورت وجود سندی که بتواند چراغی فرا راه همه دستگاه‌های استانی، باشد با تعریف استراتژی امنیتی استان گلستان در افق سند چشم‌انداز (۱۴۰۴) با ویژگی‌های توسعه یافته، با درآمد سرانه بالا آباد و مرفه و دارای امنیت پایدار یکدل، متحد و صمیمی، با کمترین شکاف تبعیض و فاصله میان اقوام و مذاهب مختلف بتواند به عنوان یکی از بهترین و امن ترین استان‌های کشور باشد استان گلستان در اهداف امنیتی و انتظامی با استفاده از مؤلفه‌های قدرت نرم به جای قدرت سخت در تأمین امنیت جامعه اشراف اطلاعاتی و کامل بر گروه‌های معاند و معارض نظام و برخورد قاطع با آن‌ها ایجاد هماهنگی کامل میان دستگاه‌های، امنیتی، انتظامی نظامی و ایجاد آمادگی برای مقابله با هرگونه، بحران رصد کامل تهدیدات فرامرزی و آمادگی کامل برای مقابله با هرگونه تجاوز احتمالی تقویت، پاسگاه‌ها کلانتری‌ها و افزایش آموزش‌های تخصصی انتظامی و مرزبانی استفاده از تکنولوژی‌های روز برای حفظ و حراست و تأمین امنیت اجتماعی مقابله قاطع با اشرار، قاچاقچیان و اراذل و اوپاش و برهم زندگان نظم عمومی مقابله با افزایش استفاده از سلاح و مهمات مجاز و غیرمجاز و تلاش برای محدود کردن، آن‌ها جلوگیری از تردد اقامت و گسترش اتباع بیگانه در استان و مقابله قاطع با آن رعایت اصول پدافند غیرعامل در همه برنامه‌های اقتصادی نظامی و عمرانی توجه ویژه به مرز و تلاش در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مرزنشینان و تقویت نیروی مرزبانی مقابله قاطع با قاچاقچیان سلاح کالا و انواع محصولات غیرمجاز و تهدیدات علیه سلامت، مردم مهار و کنترل افراط‌گری، مذهبی سیاسی و عقیدتی مقابله با هرگونه قانون‌گریزی هنجارشکنی ناراضی تراشی و ایجاد اختلاف و سوءظن بین مردم و ... بستری امن در جامعه ایجاد نماید و تلاش دارد تا با دو رویکرد سلبی در راستای توصیف امنیتی و تهدید زدایی امنیت از وضعیت مؤلفه‌های عینی تهدید زا را کاهش داده و یا از بین برده و در رویکرد دوم با نگاه ایجابی در راستای کسب قدرت و توانایی امنیت برای سعی در ایجاد وضعیتی مبتنی بر رضایت ناشی از تأمین خواسته‌های بازیگران و ارائه پاسخ‌های اقناع‌کننده به آن‌ها نماید در رویکرد ایجابی تلاش بر این است که به امنیت به مثابه مفهومی مستقل نگریسته شده و تحولات نوین اجتماعی و شرایط ذهنی و عینی آن در تبیین امنیت مورد توجه قرار دهد تا با رویکرد ایجابی در ابعاد مختلف اجتماعی فرهنگی سیاسی اقتصادی نظامی، دفاعی و مؤلفه‌های مستقل و مقتدر با سامانه دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه‌جانبه از امنیت اجتماعی، اقتصادی، سیاسی قضایی برخوردار باشد.

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» به عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ استاندار گلستان و به مسئولیت معاونت سیاسی امنیتی استانداری استان گلستان به عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 (تجمّر)**» به عنوان استراتژی اصلی (پیشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن‌ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش به عنوان 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 به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور به شمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می‌باشد.

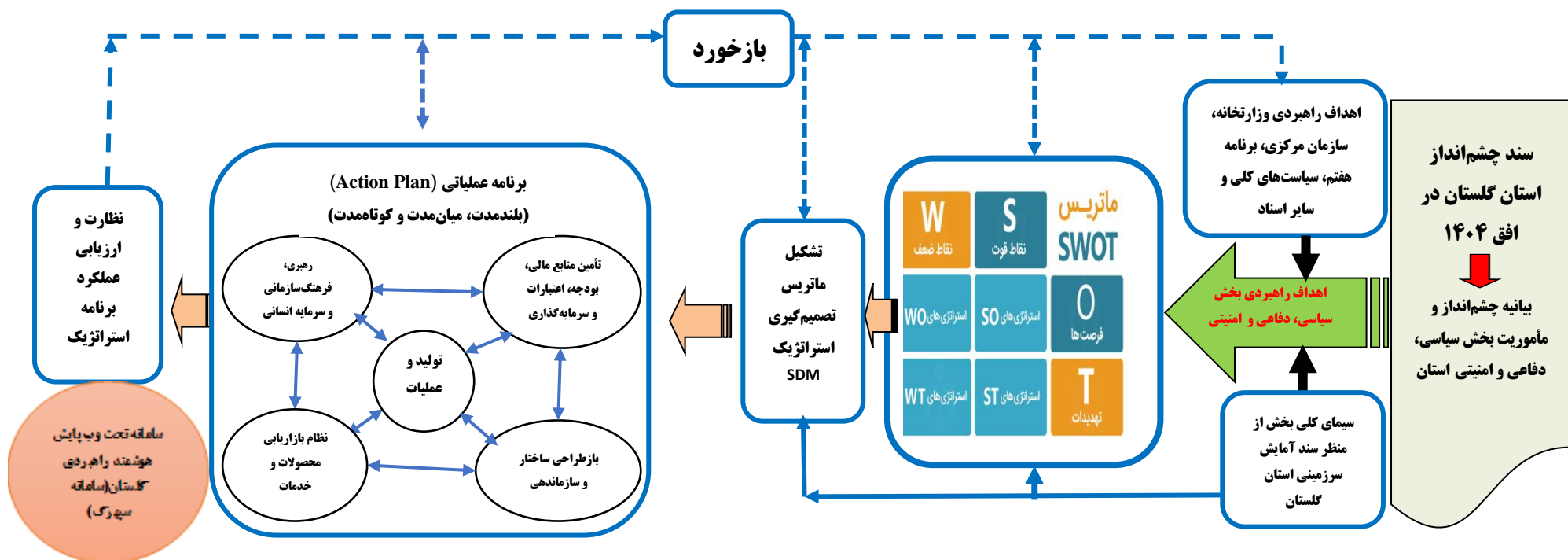
سوم: به طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آمایش سرزمین می‌باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از یک تیم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

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

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

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۶۴ قوت و ضعف و ۱۴۰ فرصت و تهدید** در «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TOWS به‌منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است 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 به‌طوری که 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 این رو کیفیت این فصل وابسته به کیفیت سند مذکور می‌باشد. در فصل سوم بعد از مرور سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اقدام به تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS	پایه‌سازی و اجرای استراتژی‌های سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان به روش OKR یا BSC	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های اصلی و بخشی سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان (استراتژی‌های بخشی) به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان	

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

- 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 ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به سرمایه‌گذاران، فعالان، بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به‌عبارت‌دیگر 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 به‌صورت دوسالانه بازنگری (Rewise) می‌شوند، اما دوره زمانی و افق «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» بلندمدت و ده‌ساله تعیین شده است.

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی در ایجاد و توسعه ثبات سیاسی، مشارکت اقوام و مذاهب مختلف در مدیریت کلان استان، همگرایی قومی و مذهبی، افزایش صلح و امنیت منطقه‌ای و ملی، توسعه روابط بین‌الملل و افزایش توان دفاعی و بازدارندگی، ایجاد بستر مناسب برای انواع فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

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

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

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

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگامی) در «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک (Strategic Issues)، تعریف روشن مسئولیت بخش‌های

گوناگون سازمان در اجرای استراتژی، استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) و همچنین طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم نظارت و ارزیابی اختصاصی برای برقراری ارتباط بین اهداف و عملکرد باشد از ضروریات این برنامه می‌باشد.

این ضرورت باعث شده است که «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به‌ویژه در زمینه‌ی عدم پازدهی مناسب ساختار سیاسی، بروکراسی اداری و طولانی شدن فرآیندهای تصمیم‌گیری، عدم اختیار کافی استان در تصمیم‌گیری‌های کلان، عدم مشارکت کامل اقوام و مذاهب گوناگون، چالش‌های امنیتی و دفاعی و ... پی به این خلأ اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر خواهد بود تا به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان پاسخگو باشد. لازم به ذکر است که «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

۱) در دولت‌های مدرن امروزی با پیچیده‌تر شدن اداره امور واحدهای سیاسی، دفاعی و امنیتی، تغییر ماهیت و نحوه عملکرد دولت‌ها در فرآیندهای سیاسی، ساختار اداری و مدیریتی و وظایف دولت‌ها از شکل سنتی (حفظ نظم، امنیت عمومی و اخذ مالیات) بسوی برنامه‌ریزی و مسئولیت‌پذیری برای تسریع فرآیند توسعه و پیشرفت سوق یافته است. در حقیقت، به تاسی از این تحولات، ساختار اداری دولت دچار دگرگونی اساسی شده است و وظایف آن نیز پیچیده و متعدد گردید. اما در نظام حقوقی ایران، فقدان نگرش استراتژیک و عدم حاکمیت تفکر جزئی‌نگری مانع اصلی در اجرای برنامه‌های اصلاحات و توسعه است و با وجود آنکه تفویض اختیارات به استان‌ها از ابزارها و تکنیک‌های مهم حقوق عمومی برای سرشکن کردن قدرت است و با آنکه کشورهای متعددی آن را در قوانین اساسی خود مورد پذیرش قرار داده‌اند، نگاهی دقیق به وضعیت ایران نشان می‌دهد که حکمرانی استانی در ایران بیشتر شبیه افسانه است تا واقعیت.

۲) در این رهگذر، عواملی نظیر فقدان قوانین تسهیل‌کننده و جامع جهت مشارکت بیشتر استان‌ها در تصمیم‌گیری‌های کلان، بی‌توجهی به اجرای قوانین وضع شده، گستردگی نظام بروکراتیک غیر مشارکت‌جو، سلطه وسیع دولت مرکزی بر نظام تولید و توزیع ثروت، تمرکز بالا در تصمیم‌گیری‌ها،

عدم تفویض اختیارات به دیگر بخش‌های غیردولتی، اجرای نظام دستوری و شبه‌مشورتی در تصمیم‌گیری‌ها، ارتباطات غیرمنعطف و بسته، برنامه‌ریزی متمرکز، توزیع نابرابر اختیار و قدرت و رسمیت بالای دولت مرکزی، دیوان‌سالاری سنتی و ناکارآمدی در امکان تحقق و پاسخگویی، عدم توازن قدرت و اختیارات دولت مرکزی، پاسخگویی سلسله‌مراتبی و پاسخگو بودن به مرکز قدرت، عدم شفافیت در رفتار و عملکرد دولت و رفتار یکسویه دولت، تخصیص و توزیع نامناسب منابع ثروت و شفاف نبودن مقررات اقتصادی و تجاری از مهم‌ترین عناصر عدم تحقق حاکمیت استانی و افزایش سهم استان‌ها در مدیریت به‌ویژه در تصمیمات سیاسی، دفاعی و امنیتی است (زرقانی و احمدی، ۱۳۹۶).

(۳) همچنین، مقوله دفاع و امنیت، بنیان و اساس زیست فردی - اجتماعی و در مقیاس کلان، محرک توسعه و پیشرفت یک کشور است. ترقی واحدهای سیاسی با هر قرائت، تفسیر، گرایش و ایدئولوژی، از اسلامی گرفته تا سکولار و لائیک از مسیر عینیت‌یافتگی و برقراری فضای آرام و با ثبات عبور می‌کند. از این نظرگاه، مسئله امنیت و مصونیت سرزمینی به میزانی حائز اهمیت است که غالباً مهم‌ترین و برجسته‌ترین کار ویژه حکمران خوب بر روی آن متمرکز است. فقدان امنیت چه در سطح فردی و چه در مقیاس کلان اجتماعی نوعی گرایش طبیعی یا تحمیلی به انزوا و انحطاط را به وجود می‌آورد. امروزه ضرورت شکل‌گیری سامانه یکپارچه پیشرفته و هدفمند دفاعی، برجسته‌ترین پیشرانی است که فقدان یا پدیدار شدن به موقع و دقیق آن نقش ارزشمندی در قوام بخشی به پایه‌های قدرت جمهوری اسلامی ایران در غرب آسیا و چانه زنی در گستره جهانی دارد (پیرانی و فتحی، ۱۴۰۰).

(۴) باید توجه داشت که برقراری امنیت، بزرگترین کار ویژه کارگزاران یک سیستم سیاسی است که شهروندان از آن‌ها انتظار دارند. تابعان یک سیستم سیاسی در وهله اول مطالبه‌گر امنیت هستند و در سایه آن خواهند توانست امنیت روانی و فیزیکی لازم را کسب نمایند. جهت درک بهتر پیوند امنیت ملی و حکمرانی خوب ابتدا لازم است که این دو مؤلفه به لحاظ مفهومی و اهمیت مورد مذاقه قرار گیرند. امروزه ارتقاء حکمرانی خوب تقریباً به بخش مهمی از برنامه کشورهای مبدل شده است و یک مسئله اجتناب‌ناپذیر است. حکمرانی خوب بر روند تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات متمرکز است. خوب بودن سیستم حکمرانی به مفهوم اتخاذ تصمیمات درست نیست بلکه در این خصوص بحث می‌کند که بهترین فرآیند ممکن برای تصمیم‌گیری و عملیاتی ساختن تصمیمات کدام است؛ امروزه مطالعه الگوی حکمرانی خوب در ادبیات علوم سیاسی، علوم اداری و مطالعات توسعه، بسیار برجسته است. کیفیت حکومت‌ها غالباً با عملکرد نهاد مربوطه مورد قضاوت قرار می‌گیرد. اکنون بطور

گسترده‌ای پذیرفته شده که دلایل اصلی محرومیت و رنج انسان‌ها فقط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نیست، بلکه ریشه آن عمدتاً حکمرانی ضعیف و نامطلوب است. از این نظر گاه یک حکومت خوب مهم‌ترین عامل در ریشه کن کردن بسیاری از مشکلات و تهدیدات در تمامی حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، امنیتی، اجتماعی و فرهنگی و زیست‌محیطی است و بالعکس. مدیریت خوب از سوی مسئولان چه در رابطه با سیاست داخلی و چه خارجی، اهمیت به مراتب بیشتری از وجود منافع زیرزمینی و روزمینی دارند؛ هنگامی که در یک کشور الگوهای حکمرانی و مدیریت نامناسب باشند وجود منابع زیاد و سرزمین حاصلخیز به تنهایی منجر به توسعه یافتگی نخواهد شد (گیزلکوئیست، ۲۰۱۲).

(۵) با توجه به موارد ذکر شده می‌توان استنباط نمود که یکی از مهم‌ترین مولفه‌های توسعه سیاسی، **تمرکز زدایی و مشارکت بیشتر نهادهای استانی در اداره امور جامعه** می‌باشد. حکومت، یک سازوکار داخلی است و به تناسب هر کشوری با توجه به نظام سیاسی، قانون اساسی، نظام سرزمینی و ... شیوه‌ای از حکومت‌داری منحصر به خویش را داراست. لذا می‌توان با افزایش مشارکت استان‌ها در سازماندهی فضای سیاسی در قالب ایجاد و پاسداشت امنیت، داوری و رفاه جامعه، رضایت‌مندی جامعه را افزایش داد (حافظ‌نیا و کاویانی‌راد، ۱۳۹۳).

(۶) حکمرانی خوب استانی، مبتنی بر شماری از سنجه‌ها و اصول راهنمایی است که منطبق بر ماهیت و کارکردهای دولت محلی است. مشارکت، تمرکز زدایی، برابری، همگرایی، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری در برابر جامعه مدنی، کارایی در واگذاری خدمات، پایداری، امنیت و ... در زمره ویژگی‌های حکمرانی خوب هستند. از سویی ویژگی‌هایی همچون دموکراتیک بودن، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری از پایین، محلی‌گرا و محلی‌مبنا بودن، شهروندمداری، مشارکت‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگو بودن، استقلال مالی و استقلال در خودگردانی و ... دولت محلی را در دولتی همیار و دارای شرایط خوب حکمرانی معرفی می‌نماید که در رابطه افقی با سطوح قدرت دولت ملی، در پی مساعدت و همکاری و در مجموع تمرکز زدایی (به عنوان هدف اصلی و نهایی) از دولت ملی است. هدف دولت محلی، تعامل با بخش‌های دولتی و خصوصی به دنبال هم‌افزایی، ظرفیت‌سازی و توانمندسازی برای تصمیم‌سازی مطلوب است (ویسی، ۱۳۹۲).

وجود دولت‌های مرکزی قدرتمند می‌تواند آسیب‌های مختلفی را بدنبال داشته باشد که برخی از آن‌ها عبارتند

از:

(۱) تمرکز در صلاحیت‌های اداری

- ۲) تمرکز در صلاحیت قانونی
- ۳) تمرکز در صلاحیت‌های فنی
- ۴) تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری
- ۵) تمرکز گرایی در گزینش و استخدام مأموران
- ۶) الزام آوری قدرت

در این بین، تمرکز در اختیارات موجب خواهد شد که دولت مرکزی بعنوان یک نهاد متمرکز اجرایی و تصمیم‌گیرنده وارد عمل شود و اختیار اتخاذ و اجرای تصمیمات را به صورت توأمان در دست گیرد و سعی در اعمال صلاحیت خود به صورت مطلق نماید. از این رو پیامد روش تمرکز گرایانه در اختیار تصمیم‌گیری، تحقق حکومت استانی کارآمد را دشوار می‌سازد. از سوی دیگر، الزام آوری قدرت به معنای آن است که کلیه امور مربوط به برقراری صلح و امنیت، توسط دولت مرکزی صورت پذیرد و تمامی نیروهای نظامی و انتظامی، تحت نظارت دولت مرکزی عمل نمایند. بنابراین بدهی است که نهادهای محلی، در این مرتبه هیچگونه قدرتی نداشته باشند که می‌تواند مشکلاتی را در بخش امنیتی و دفاعی ایجاد نماید (رحمت‌الهی و همکاران، ۱۳۹۴).

دلیل گرایش به تمرکز زدایی از دولت مرکزی و تفویض اختیارات در حوزه‌های مختلف از جمله سیاسی، دفاعی و امنیتی را می‌توان در چندین مورد جستجو کرد: اول آنکه تمرکز زدایی می‌تواند بعنوان ابزاری کارآمد جهت افزایش کارایی بخش عمومی عمل کند زیرا انتظار می‌رود که چنین سیاست‌هایی به اهدافی نظیر توسعه سیاسی، افزایش رفاه، کارایی، رشد اقتصادی و نیز تقویت توان دفاعی ختم شود. دوم آنکه ریشه گرایش به تمرکز زدایی را به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه و در حال گذار مانند ایران، می‌توان در تجربه ناموفق ابرقدرت‌های متمرکز طی دو دهه گذشته جستجو کرد. سوم آنکه تمرکز زدایی می‌تواند از طریق انتقال قدرت به سطوح پایین‌تر دولت، بمنظور کاهش سیطره دولت مرکزی بر بخش‌های مختلف مؤثر واقع شود (زرقانی و احمدی، ۱۳۹۶).

با توجه به مطالب ذکر شده و با توجه به موقعیت سرزمینی استان گلستان که شامل مرز خاکی و دریایی با کشورهای همسایه است و تنوع قومی و مذهبی، می‌توان پیش‌بینی نمود که وجود حکومت استانی به‌ویژه در حوزه سیاسی، دفاعی و امنیتی می‌تواند کمک شایانی به حفظ عدالت و برابری قومی و مذهبی و مشارکت همه اقشار در سطوح بالای تصمیم‌گیری استان که باعث توجه به همه سلیقه‌ها و نظرات می‌انجامد، خواهد شد؛ نقش‌آفرینی مدیران استانی در ایجاد روابط سیاسی، اقتصادی و امنیتی با کشورهای همسایه باعث رشد و توسعه استان خواهد شد و می‌توان با کوتاه کردن مسیر تصمیم‌گیری‌ها، نتایج بسیار مطلوبی را کسب نمود. از سوی

دیگر می‌توان با تقویت حکومت استانی در بحث دفاعی و امنیتی و استفاده از توان داخلی استان و نقش آفرینی نیروهای نظامی و انتظامی در برقراری صلح و امنیت منطقه‌ای و ملی، ظرفیت‌های فکری و مدیریتی استان را فعال نموده و با مشارکت آن‌ها در مدیریت و تصمیم‌گیری، گام‌های مهمی در راستای توسعه سیاسی، افزایش امنیت و توان دفاعی استان گلستان برداشت.

لذا با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط‌مشی‌گذاری بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی" 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی، 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی) 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 استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بسیار کمتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی و قابلیت‌ها در این حوزه وضعیت مناسبی ندارد و متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به ویژه شاخص فقر 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی بود تا با **تضمین توسعه سیاسی، افزایش امنیت و توان دفاعی**، شاهد افزایش بهره‌وری و توسعه همه‌جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

در دنیای امروز، با توجه به پیچیده شدن معادلات سیاسی و تحرکات نظامی و امنیتی، مدیریت سنتی و استفاده از راهکارهای قدیمی به شکست در مدیریت و عدم دستیابی به اهداف کلان مدیران خواهد انجامید. تغییرات دائمی و پیشرفت‌های روزافزون در روش‌های حکومت‌داری و مدیریت بخش‌های مختلف کشور از جمله بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی باعث شده تا نیاز به ایجاد تغییرات و همگام شدن با سایر کشورها ضروری باشد.

بدلیل اهمیت بسیار زیاد بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی که بستری برای رشد سایر بخش‌های استان و کشور است، باید تلاش شود تا با اتخاذ بهترین استراتژی و برنامه‌ریزی مناسب، شرایطی را در استان بوجود آورد که در سایه آن، ضمن توسعه و رشد سیاسی، افزایش صلح و امنیت و افزایش توان دفاعی و بازدارندگی، در سایر بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... به اهداف مورد نظر دست یافت و این مهم محقق نخواهد شد مگر با انجام تحقیقات گسترده و برنامه‌ریزی جامع و مدون.

در همین راستا، مدیران استان در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است، توجه زیادی به بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی نموده‌اند و اهداف و اولویت‌های استان را در این بخش تعیین کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ۱) متنوع سازی
- ۲) یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی
- ۳) تاب‌آوری
- ۴) افزایش همگرایی قومی و مذهبی
- ۵) حکمرانی خوب
- ۶) گسترش امنیت و سلامت اجتماعی
- ۷) توسعه روابط بین‌الملل
- ۸) امنیت همه‌جانبه و در همه شئون
- ۹) تاثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی
- ۱۰) توسعه برند استان
- ۱۱) مدیریت رژیم حقوقی دریای خزر
- ۱۲) آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف
- ۱۳) کنترل مهاجرپذیری استان

همانطور که مشاهده می‌شود، بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی دارای اهداف و وظایف گوناگون و متنوعی است که برای دستیابی به آن‌ها و موفقیت در انجام مسئولیت‌های خود نیازمند یک برنامه‌ریزی مناسب و اتخاذ استراتژی درست می‌باشد که می‌توان با استفاده از تجربیات کشورهای موفق در این زمینه، انجام مطالعات علمی گسترده، مشورت با صاحب‌نظران و متخصصین این حوزه و ... به آن دست یافت.

در حال حاضر و با توجه به شرایط استان گلستان و چالش‌های روزافزونی که با آن مواجه است، استفاده از روش‌های آزمون و خطا و مدیریت سنتی، جوابگوی نیازهای استان نیست و تنها نتیجه آن شکست و از دست رفتن فرصت‌ها است که با اتلاف وقت و هزینه همراه خواهد بود؛ باید توجه داشت تا با تصمیم‌گیری درست و عقلانی در این زمینه و مهیا نمودن فضایی امن و مناسب در سطح استان و افزایش مشارکت اقوام و مذاهب مختلف در هرم قدرت و تصمیم‌گیری‌های کلان، شرایط را برای توسعه همه‌جانبه استان فراهم نمود.

همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان می‌تواند از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت باشد که در ذیل فهرست وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

➤ با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 برخاسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی‌های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین‌الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه‌ها را فراهم نمود و به عبارت دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره‌وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.

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

➤ می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک، ظرفیت‌ها و نقاط قوت بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان، هم نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه اندازی کسب و کار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد. لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت‌های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می‌شود.

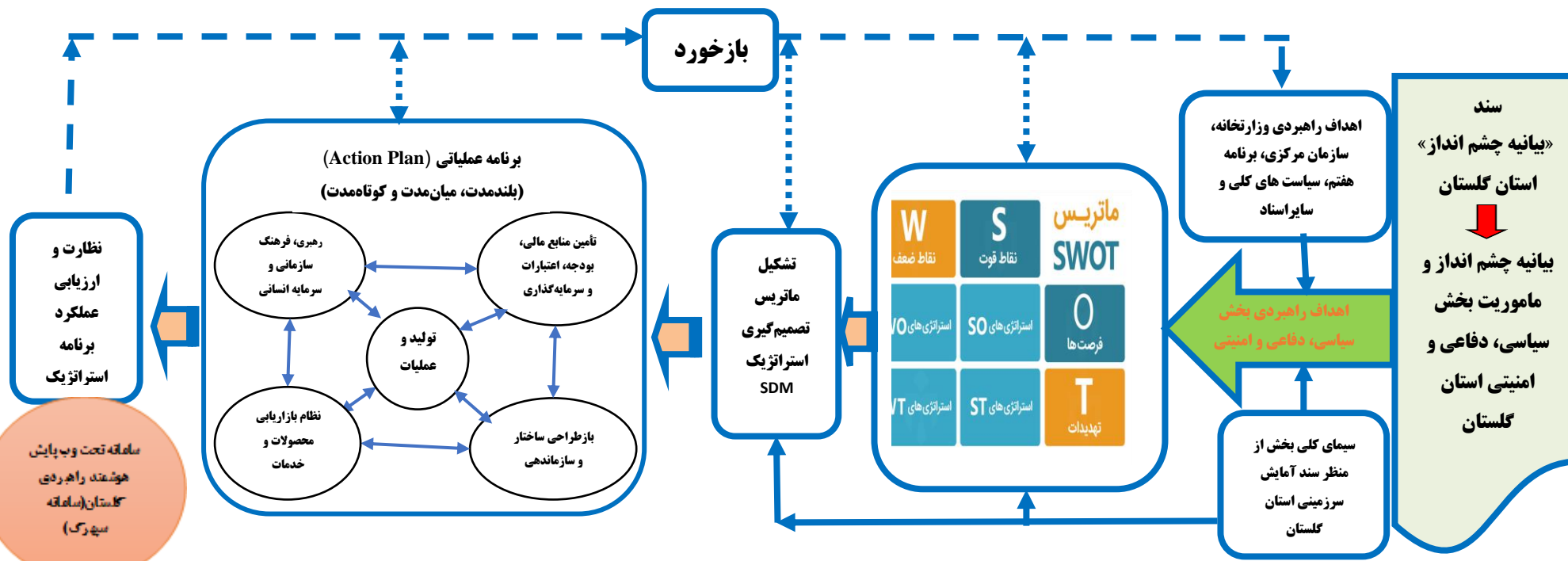
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

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 ۲-۱ صفحه بعد نمایش داده شده است:



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

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

۴-۱) اهداف پژوهش

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

۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین «سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطمح نظر می‌باشد.

۲-۴-۱) اهداف فرعی پژوهش

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

- در بخش تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق هدف برنامه ششم که باید حدود ۴۰ درصد تولید ناخالص داخلی (GDP) استان مجدداً سرمایه‌گذاری شود، واجد اهمیت خواهد بود.

- همچنین فعالیت‌های سیاسی، دفاعی و امنیتی موجب اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم خواهد شد که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده و در نتیجه باعث افزایش درآمد مردم و محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش خدمات متنوع این بخش در استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان علومی همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره‌وری را افزایش دهد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد موردنیاز بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است موردتوجه قرار گیرد چراکه رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود 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

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 منطقه ای و بین المللی، نظام اداری و شفافیت و مبارزه با فساد، محیط کسب و کار و خصوصی سازی و مناطق آزاد، نفت و گاز

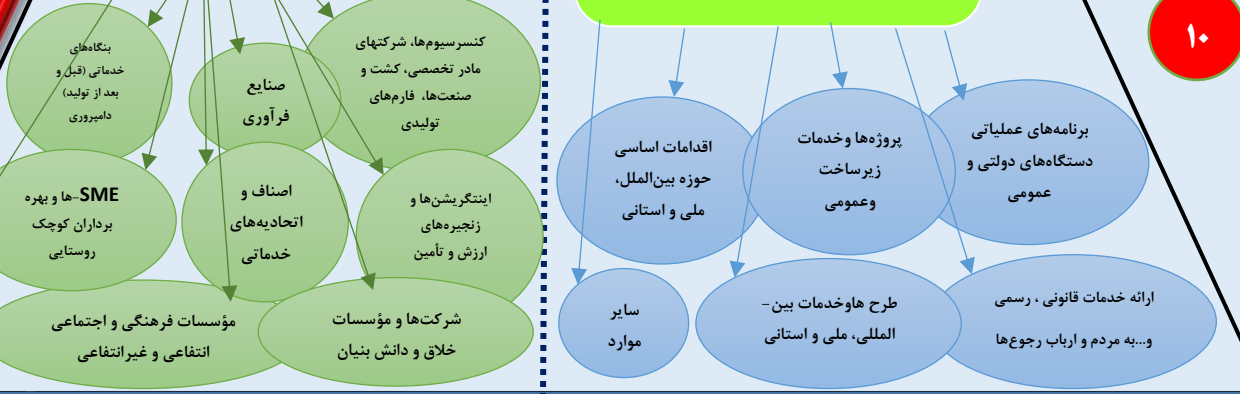
سطح تاکتیکی استان



ایجاد و توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت‌پذیر در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیرشان (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 پیرشان (تجمر) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه استان
Action Plans & Projects, ETC ...

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



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

نمودار شماره I

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

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

۱-۶-۱) سؤال اصلی

چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان می‌توان طراحی، تدوین و ارائه نمود؟

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

- سیمای بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟
- چشم‌انداز و مأموریت بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان چگونه است؟
- اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان چیست؟
- موقعیت استراتژیک فعلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان کجاست؟
- استراتژی اصلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان چیست؟
- استراتژی‌های بخشی استان در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان چیست؟

۷-۱) قلمرو پژوهش

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

۱-۷-۱) **قلمرو موضوعی:** در این قسمت موضوع پژوهش محدود به «طراحی، تدوین و ارائه برنامه استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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.

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

در این پژوهش علی‌رغم اینکه چارچوب و مدل مربوط به استان گلستان است اما در 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، امور خارجه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به‌شمار می‌روند. معاونت سیاسی و امنیتی استانداری استان، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذینفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعتگران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، کارشناسان و

متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش‌های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

بخشی از نوآوری این پژوهش در روش‌شناسی، چارچوب مفهومی و 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.

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 مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آن‌ها نیاز است، نیز می‌شود. (شمس‌الدینی، ۱۳۹۴)

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

➤ **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های موردنیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در برمی‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد (حلاوی، ۱۳۹۵).

➤ **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی 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 جغرافیای کلیه فعالیت‌های اقتصادی- اجتماعی در پهنه سرزمین نسبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی را آمایش سرزمین می‌گویند. ژان پل لاکاز می‌گوید، «منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در پهنه سرزمین است» (قیومی، ۱۳۹۴).

➤ **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات انجام شده توسط این شرکت، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.

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

سیمای کلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

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

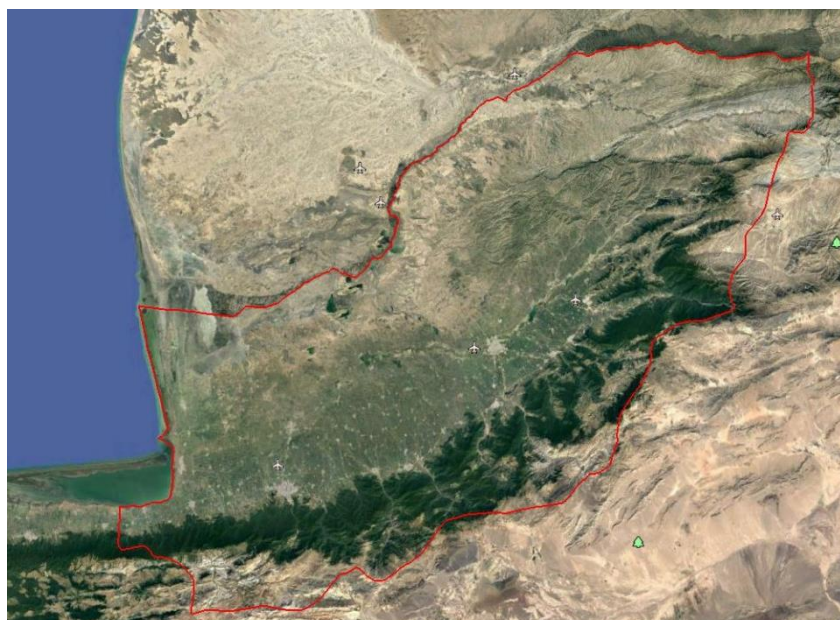
تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به منظور بهره‌برداری منطقی از جمع امکانات در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی اجتماع بر اساس ارزش‌های اعتقادی سوابق فرهنگی یا ابزار علم و تجربه در طول زمان است که جزئی از جغرافیا محسوب می‌شود. منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط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

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

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

بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱/۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش

خشک و نیمه خشک در شمال جای گرفته است، آب و هوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بازده است. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته اند. دو توده ی هوا در تعیین آب و هوای استان نقش مهمی دارند. توده ی شمالی از سیبری به استان وارد می شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی های جنوبی و باران در کوهپایه ها و نوار معتدل میانی همراه می شود. توده ی دیگر، توده ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می انجامد؛ بنابراین، بیش ترین بارندگی در ماه های زمستان و کم ترین آن در ماه های تابستان دیده می شود. با این همه نیمه ی شمالی استان، بخش نیمه خشک و خشک، از کم ترین بارندگی بهره مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین های شور و کم بازده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: عکس ماهواره ای از استان

۱-۱-۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب و هوا در استان

- آب و هوای مرطوب معتدل، در بخش های جنوبی استان که متأثر از ارتفاعات و پوشش جنگلی هستند شامل گرگان، ناهارخوران، رامیان و... حاکم است.
- آب و هوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می شود 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، زمستان های سرد و طولانی و تابستان های 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. بطور کلی از نظر ناهمواری‌ها این استان شامل: مناطق کوهستانی، مناطق کوهپایه‌ای و مناطق جلگه‌ای است.

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

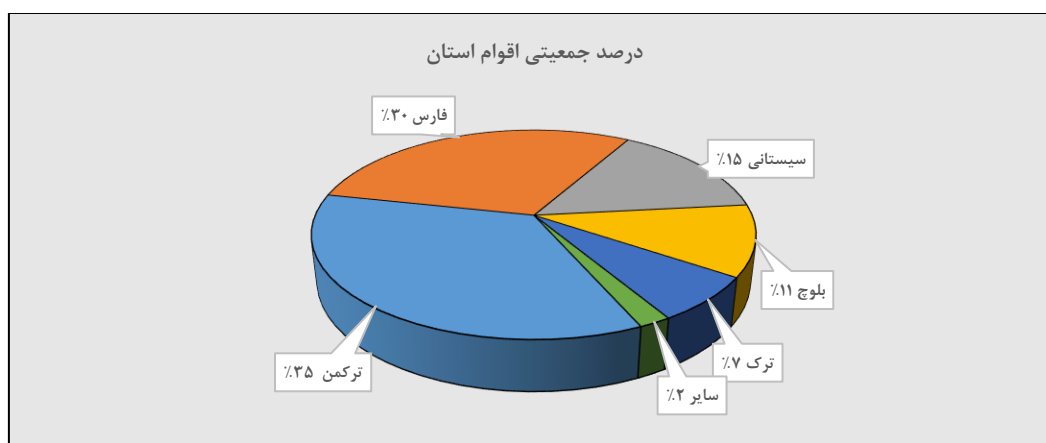
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر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

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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

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

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

ب) متوسط رشد سالیانه

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

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

ج) تراکم جمعیت

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

د) میزان شهرنشینی و روستائینی

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

ه) تعداد و بعد خانوار

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

و) نرخ باسوادی

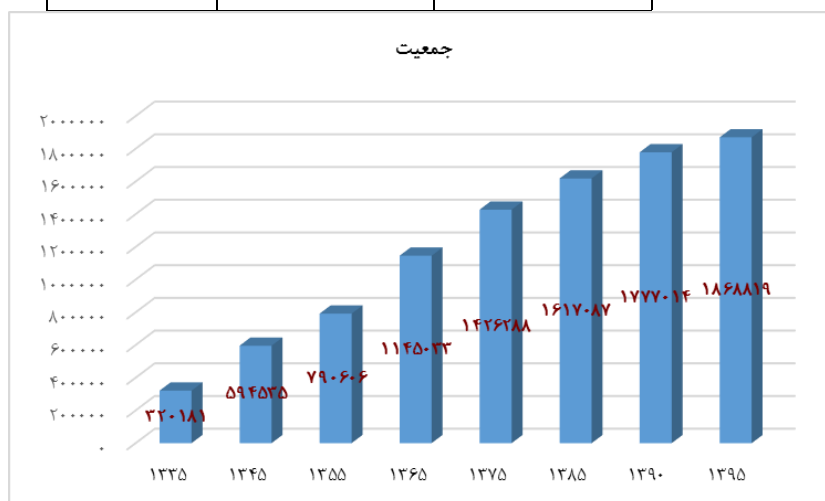
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می‌باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

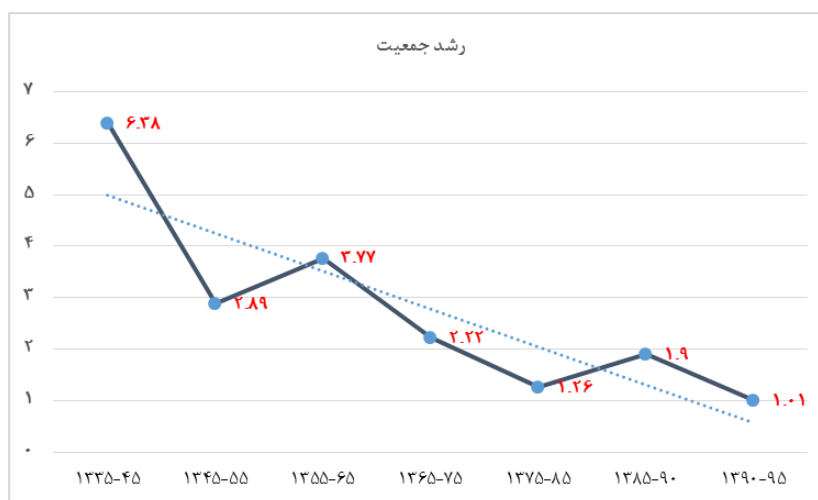
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

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



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



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

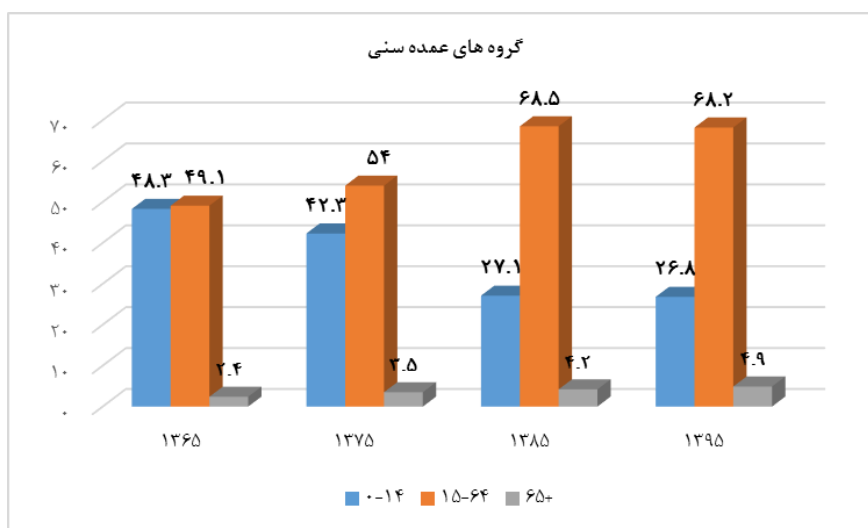
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲۰۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵۰۱۱ و ۴۸۴ و ۴۰۳ و ۳۰۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

➤ بخش کشاورزی

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

➤ بخش صنعت و معدن

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

➤ بخش گردشگری

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

➤ بخش بازرگانی و خدمات

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

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

الف) عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

ب) عوامل طبیعی و اکولوژیک

نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاهای 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 به‌صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. باین‌حال، 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، به‌طوری‌که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است. این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و 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. باین‌حال تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد راه‌های فرعی و سرشاخه‌های رودخانه‌های اصلی شکل گرفته‌اند، در این قلمرو مشاهده می‌گردد.

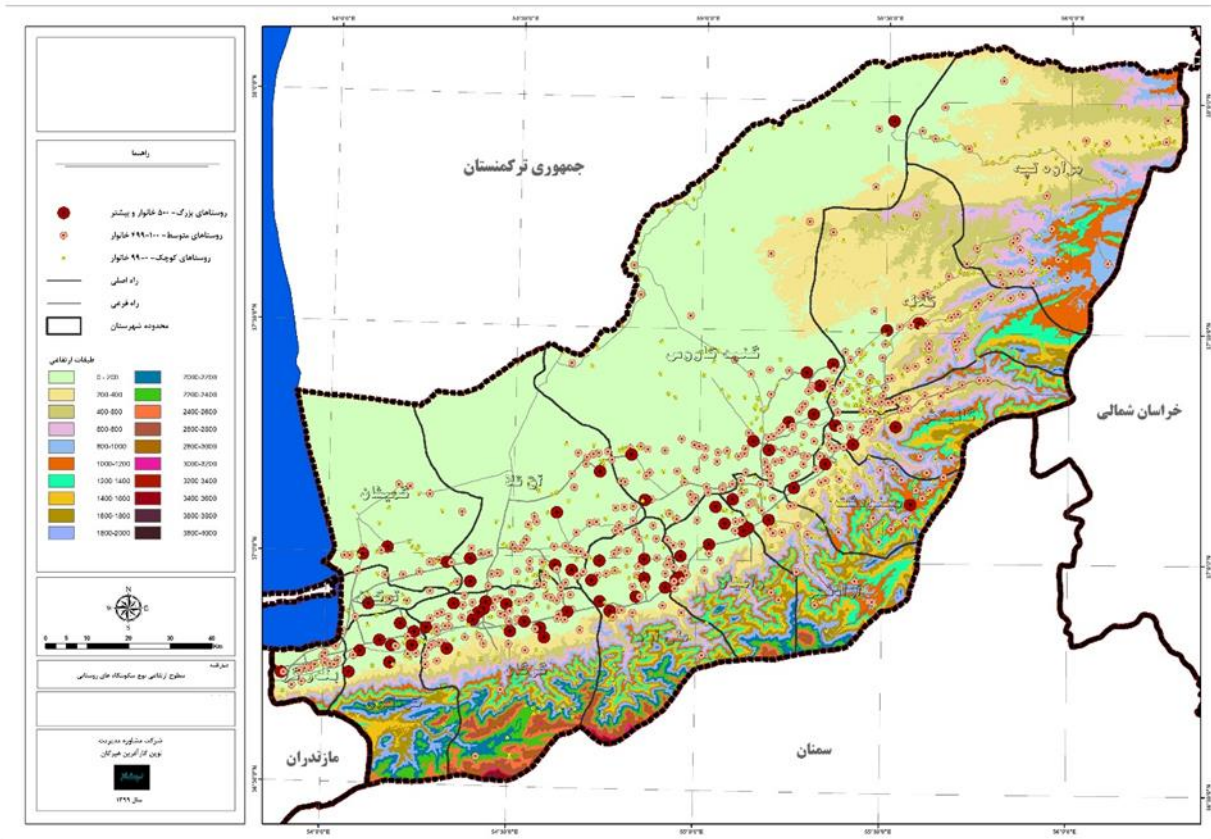
ج) عوامل اجتماعی و اقتصادی

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

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

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

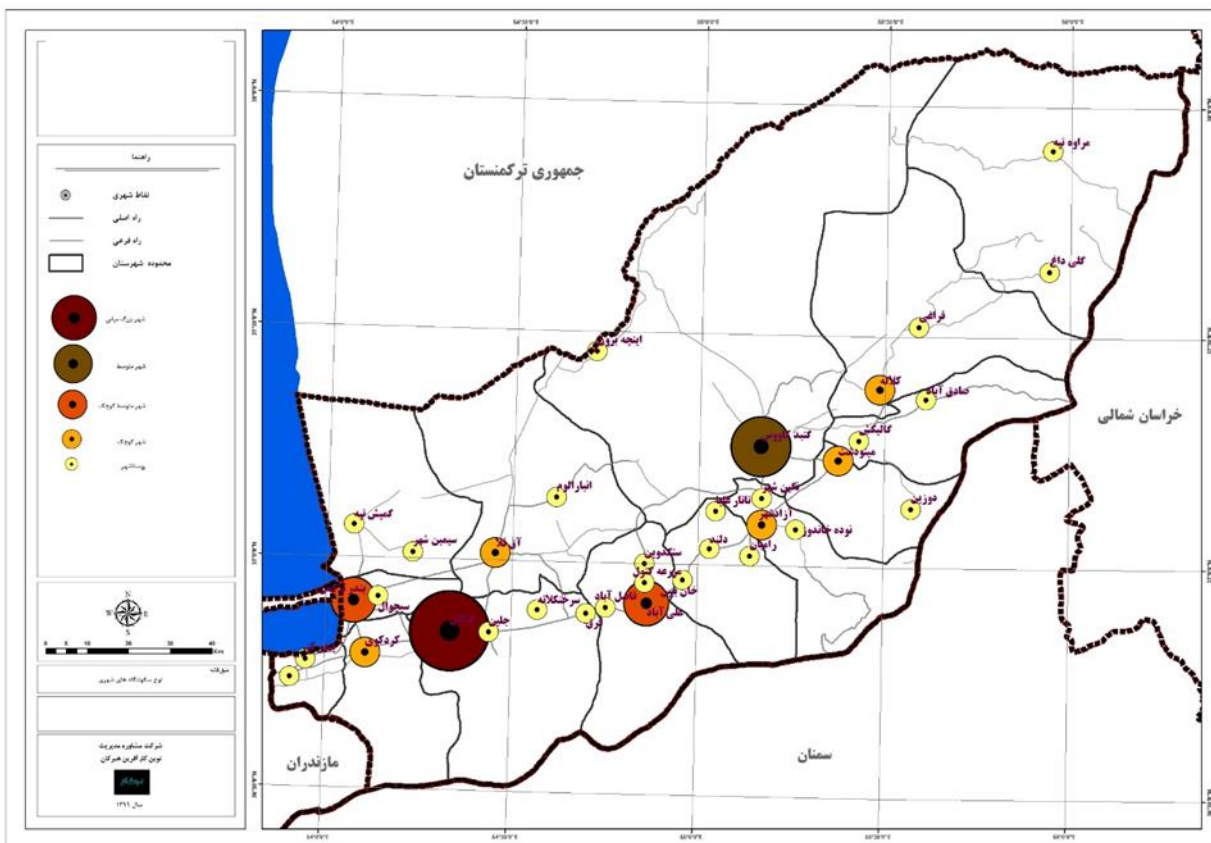
نام شهر	تعداد	نوع سکونتگاه
-	-	کلان شهر
-	-	شهر بزرگ
گرگان	۱	شهر بزرگ میانی
گنبد کاووس	۱	شهر متوسط
بندر ترکمن، علی آباد کتول	۲	شهر متوسط کوچک
آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق قلا، مینودشت	۵	شهر کوچک
گالیکش، بندر گز، فاضل آباد، گمیش تپه، سیمین شهر، رامیان، خان ببین، مراوه تپه، دلند، نگین شهر، سرخنکلاته، جلین، انبارالوم، قرق، نوکنده، فراغی، دوزین، تاتار علیا، سنگدوبین، مزرعه کتول، سیجوال، نوده خاندوز، اینچه برون، گلی داغ، صادق آباد، کوند.	۲۵	روستاشهر

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

سطح خدمات	درصد جمعیت شهری استان	جمعیت ۱۳۹۵	سکونتگاه‌های شهری	درصد جمعیت در استان	گروه جمعیتی (استاندارد)
منطقه‌ای - فرا منطقه‌ای	۳۴.۴۰	۳۵۰۶۷۶	گرگان	۱۸.۷۶	۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۱	۱۴.۹۰	۱۵۱۹۱۰	گنبد کاووس	۸.۱۳	۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۲	۵.۲۹	۵۳۹۷۰	بندر ترکمن	۵.۷۲	۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۲	۵.۱۸	۵۲۸۳۸	علی آباد کتول		
ناحیه‌ای درجه ۲	۴.۲۹	۴۳۷۶۰	آزادشهر	۹.۹۰	۴۹۹۹۹-۲۵۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۹۱	۳۹۸۸۱	کردکوی		
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۵۵	۳۶۱۷۶	کلاله		
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۴۴	۳۵۱۱۶	آق قلا		
ناحیه‌ای درجه ۲	۲.۹۵	۳۰۰۸۵	مینودشت		
محلی	۲.۲۹	۲۳۳۹۴	گالیکش	۶.۶۰	۲۴۹۹۹-۱۰۰۰۰
محلی	۲.۰۳	۲۰۷۴۲	بندر گز		
محلی	۱.۹۱	۱۹۴۶۱	فاضل آباد		
محلی	۱.۸۸	۱۹۱۹۱	گمیش تپه		
محلی	۱.۶۹	۱۷۲۰۵	سیمین شهر		
محلی	۱.۲۲	۱۲۴۲۶	رامیان		
محلی	۱.۰۷	۱۰۸۷۸	خان ببین		
محلی	۰.۸۵	۸۶۷۱	مراوه تپه	۳.۸۵	۹۹۹۹-۵۰۰۰
روستایی	۰.۸۰	۸۱۸۴	دلند		
روستایی	۰.۸۰	۸۱۳۸	نگین شهر		
روستایی	۰.۷۴	۷۵۸۹	سرخنکلاته		
روستایی	۰.۷۳	۷۴۱۷	جلین		
روستایی	۰.۶۹	۷۰۰۳	انبار آوم		
روستایی	۰.۶۶	۶۷۰۱	قرق		
روستایی	۰.۶۵	۶۶۵۰	نوکنده		
روستایی	۰.۵۷	۵۷۷۷	فراغی		
روستایی	۰.۵۶	۵۷۳۷	دوزین		

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

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

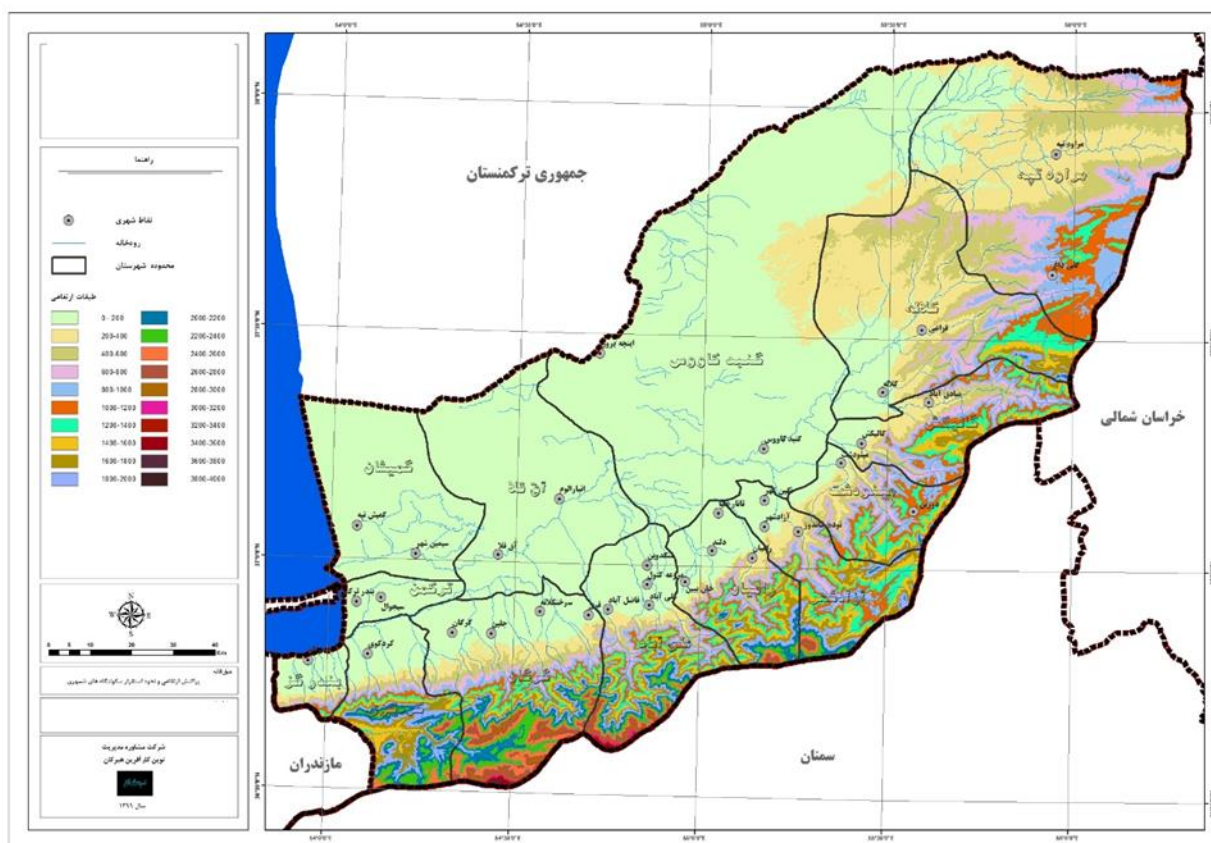


شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

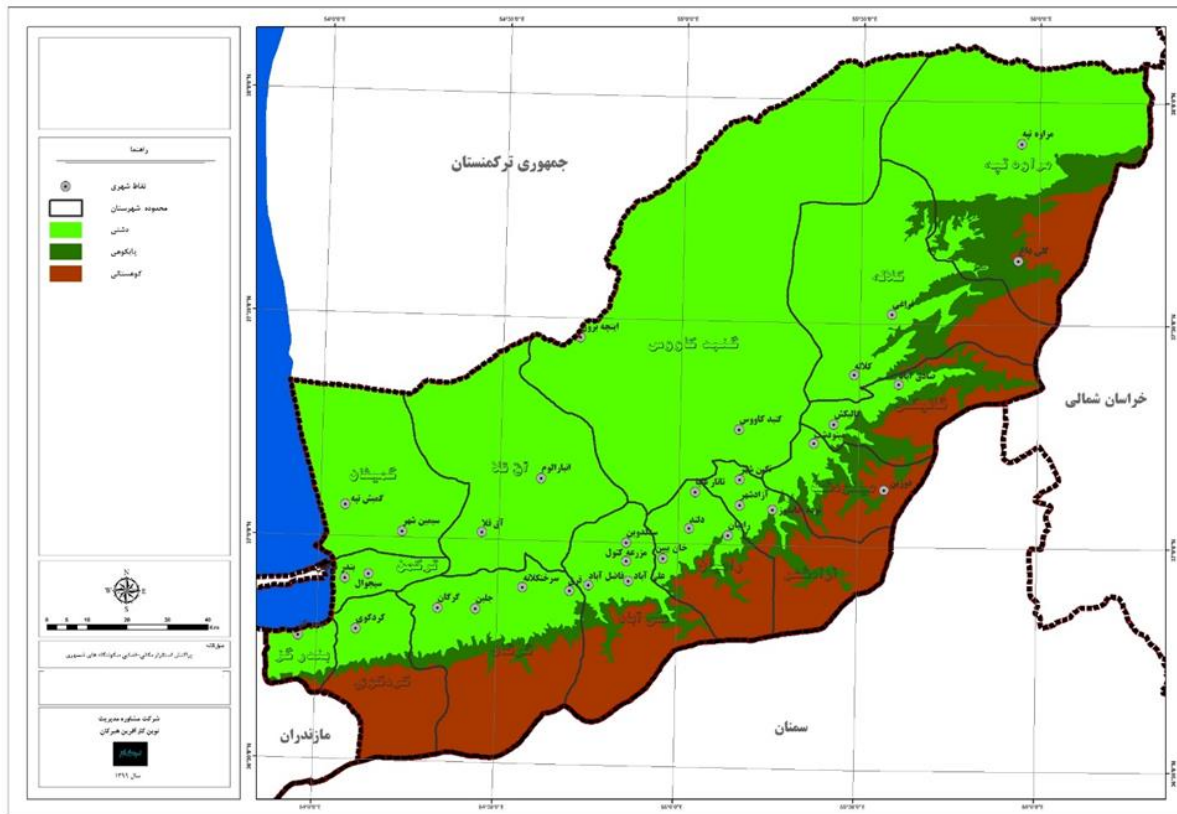
در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به‌عنوان شهر نخست به‌تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان

و شهر گنبد کاووس به عنوان شهر دوم استان ۱۵.۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹.۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰.۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱.۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲.۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲.۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به سرعت در حال شکل‌گیری می‌باشد.

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

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

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

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

کارکرد سکونتگاه‌ها

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

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

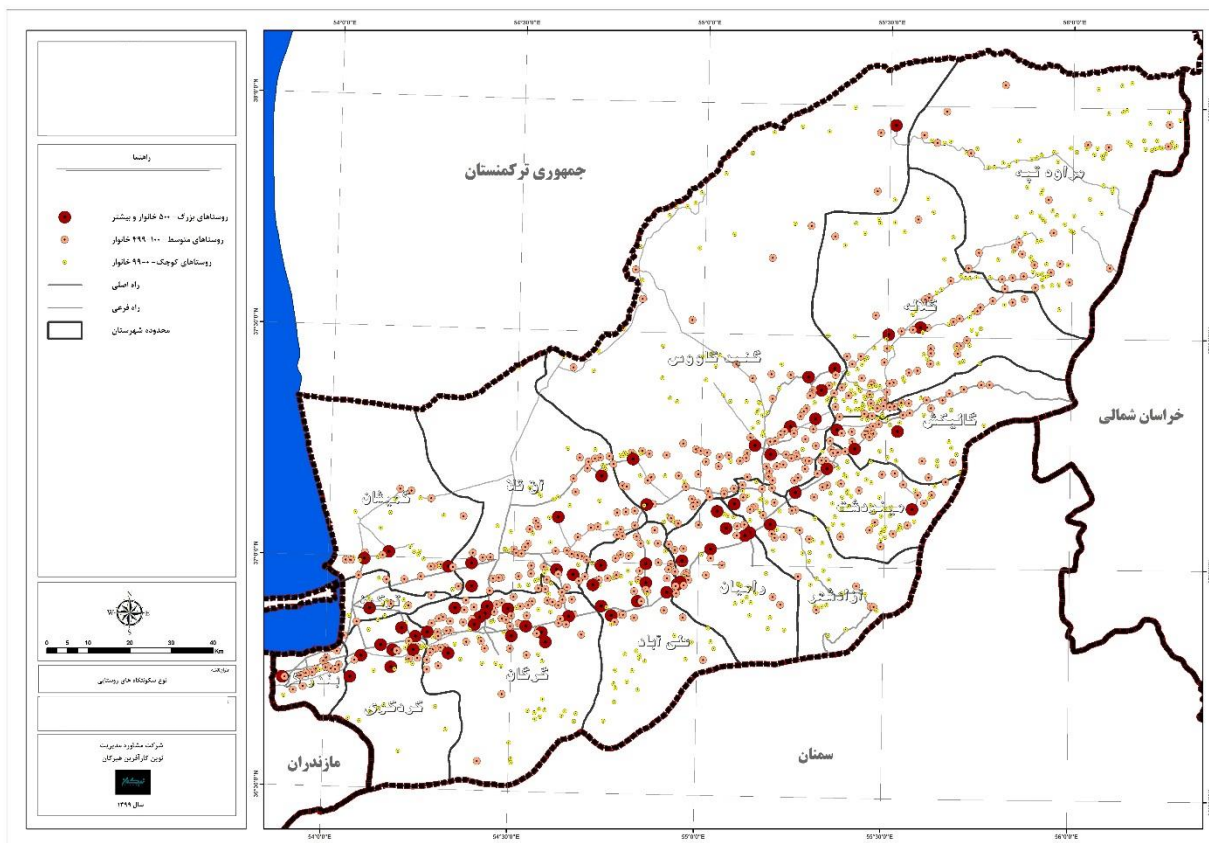
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس

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

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

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

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

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

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

تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین

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

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

۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.

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

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

استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

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

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

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

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

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

۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و‌خاک برای توسعه آبی‌پروری.

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

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

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

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

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

- ۱۲) برخورداری از آثار تاریخی، فرهنگی و مذهبی نظیر میل تاریخی گنبد، دیوار دفاعی گرگان و مقبره خالد نبی و وجود مفاخر فرهنگی همچون: میرداماد، میرفندرسکی، حکیم سید اسماعیل جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و مختوم قلی فراغی
- ۱۳) وجود ذخایر فراوان معدنی نظیر ید، ذغال سنگ آزاد شهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله
- ۱۴) وجود سنت 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 به ویژه جوانان و بانوان.
- ۱۹) وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی.
- ۲۰) امکان احداث صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان)
- ۲۱) وجود زمینه‌های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل‌های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه‌گذاری و خدمات‌رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) سیاسی، دفاعی و امنیتی

در حال تکمیل

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های

بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

با مروری 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، به طوری که 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 «کردناییج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالی که برای تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم انداز» شامل اجزای سه گانه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) جدا در نظر گرفته شده است. با توجه به موارد فوق الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم انداز استان گلستان» خلاصه ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کردناییج (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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان» شده است.

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

مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 آنها در چاپ کتاب سند چشم انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

- ۱) بازنگری و تدوین بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴
- 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 فرآیند 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان جزء بخش هایی بود که علی رغم تلاش در جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی طی سنوات قبل، اسناد آنها 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.

^۱ Strategic Issues



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Good Governance

دائمی با دنیای در حال تغییر هم‌راستا می‌شود، ارزش‌ها و هدف‌های محوری‌شان که در قالب چشم‌انداز بیان می‌شود یکسان باقی می‌ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم‌اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

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

درواقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره بین و یانگ^۳ را تشکیل می‌دهند. در این دایره ایدئولوژی محوری نقش بین را بازی می‌کند و آنچه را که سازمان به آن باور دارد به نمایش می‌گذارد، بین تغییر نمی‌کند و یانگ را که همان آینده متصور است، کامل می‌سازد.



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

هر کدام از بخش‌های عنوان‌شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می‌شوند که به شرح زیر می‌باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را درحالی که رشد می‌کند، غیرمتمرکز می‌شود، متنوع می‌شود و

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

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

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 تأثیرگذار، انگیزه های ایده آل گرایانه افراد را برای انجام امور سازمانی منعکس می کند. به بیان دیگر، این همان روح سازمان است و نباید با اهداف و استراتژی های سازمان اشتباه گرفته شود. در واقع برخلاف هدف یا استراتژی، شما هیچ گاه به مقصود محوری نخواهید رسید بلکه این مقصود وسیله ای است برای اشتیاق شما به تغییر و ستاره ی قطبی شما، جهت یافتن مسیر است.

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

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

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

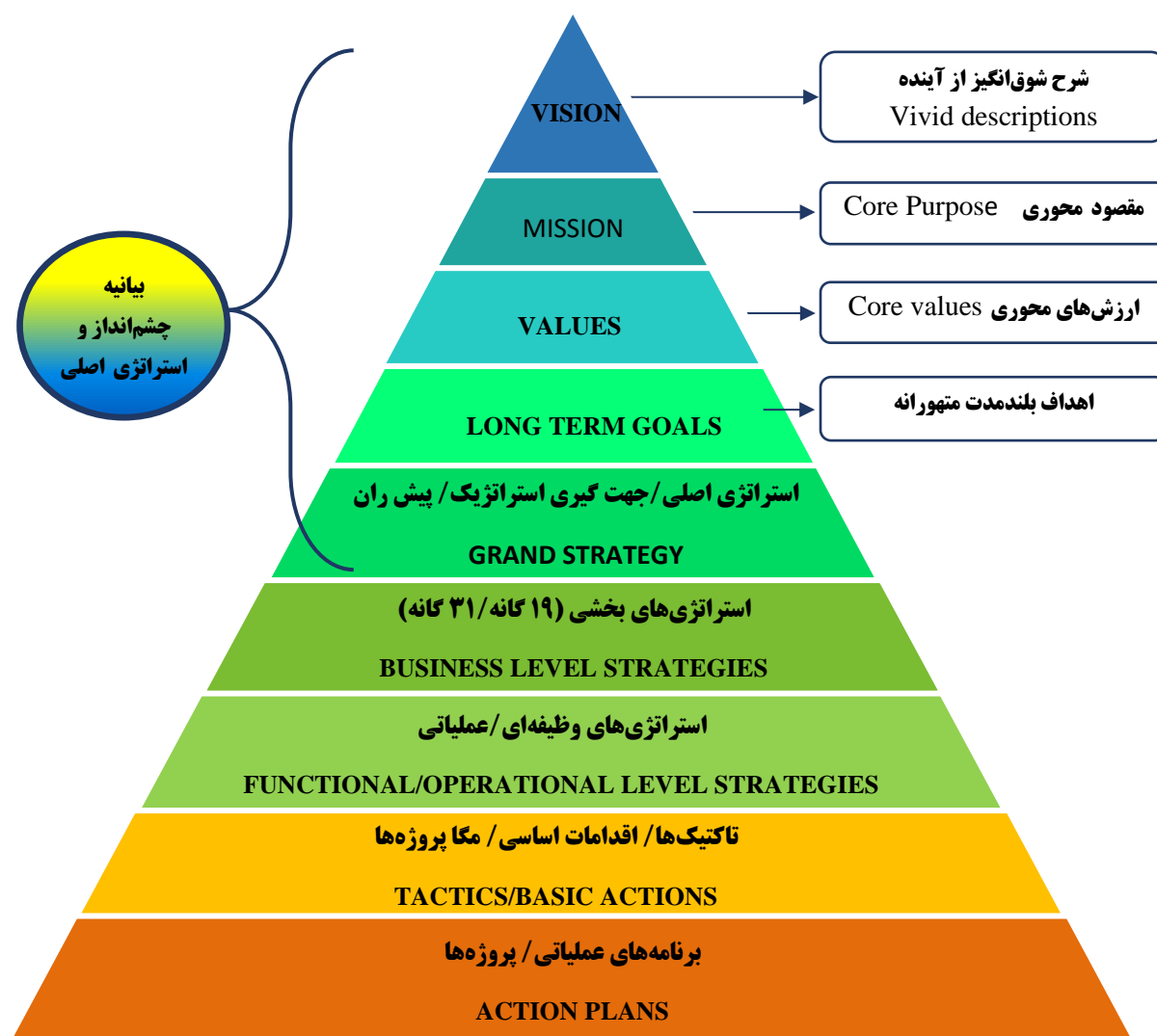
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

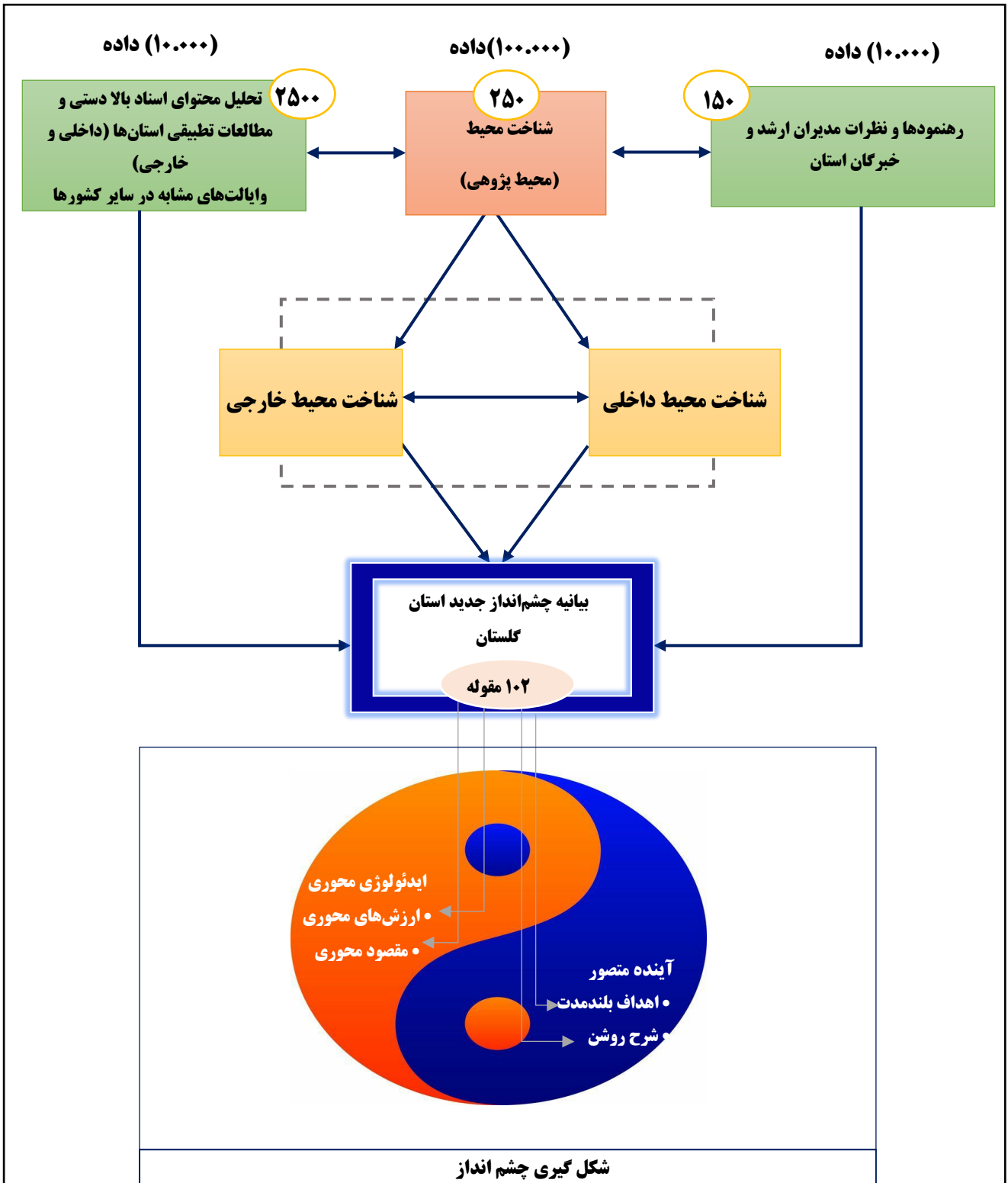
³ 10-To-30-Year Audacious Goal

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



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

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



نمودار ۳-۳: تلفیق مدل گردنایبج و مدل گالینز و پوراس

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

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

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبریز پروری + توسعه نیافتگی شیلات و آبریز پروری		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۸	بهبود فضای کسب و کار + فضای نامناسب کسب و کار		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۹	توسعه پایدار شهری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۰	توسعه پایدار دامپروری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۱	توسعه روابط 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	کمیود 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 (دغدغه‌ها) و نظرسنجی خبرگان و همچنین مطالعات تطبیقی ۱۵ سند خارجی و داخلی استخراج شده است، ارائه می شود.
- در پایان در شکل شماره ۲-۳ نمای گرافیک شرح شوق انگیز از آینده نمایش داده شده است.

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

ارزش های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت هایش در راستای چشم اندازش بر آن تکیه می کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش ها مجموعه دیدگاه هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن ها مؤثرند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱). از سویی می توان ارزش ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آن ها انجام داده یا 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 اهرنجانی، ۱۳۸۴).

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله های مرتبط	بخش / بخش های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش های ۱۹ گانه
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط زیست و منابع طبیعی
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط زیست و منابع طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران
۵	توسعه سرمایه انسانی	اسناد بالادستی	حمل و نقل - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به کارگیری فناوری های پیشرفته	اسناد بالادستی	حمل و نقل - 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	حمل و نقل - 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
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب و کار و خصوصی سازی

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱۳	توسعه متوازن و هدفمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب‌وکار و خصوصی سازی
۱۴	افزایش سرمایه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + ایثارگران
۱۵	مدیریت تغییر اقلیم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی
۱۶	افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + بودجه و مالیه عمومی + پولی و بانکی + محیط کسب‌وکار و خصوصی سازی
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	حمل و نقل - 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	حمل و نقل - 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 حمل و نقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل 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، خصوصی سازی 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، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۲۹	توسعه تجارت بین‌الملل	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۰	خصوصی سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب‌وکار، خصوصی سازی 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، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۲	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی

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

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

همان گونه که ملاحظه می شود از درون ۱۰۲ مقوله اصلی، ۷۹ هدف راهبردی تعیین شده است. برخی از این اهداف مختص یک بخش می باشند ولی بیشتر 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 فارغ از اندازه آن، اعم از کوچک یا بزرگ، باید برای خود جایگاه و موقعیتی مطلوب را مشخص کند. شاید بتوان گفت که سازمان های بدون هدف و شرکت هایی که برای آینده خود هدف گذاری نکرده اند مانند موجودی گیج بوده که در مسیری تاریک و مبهم به سمت ناکجا آباد حرکت می کنند.

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

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

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

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

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

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

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

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

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

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

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

شرح شوق انگیز از آینده

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

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

مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

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

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

با بابر خرداری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهبودی مادی و

معنوی» کاری کنیم.

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



نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان

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

را تشریح می کند:



نمودار ۳-۵: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

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

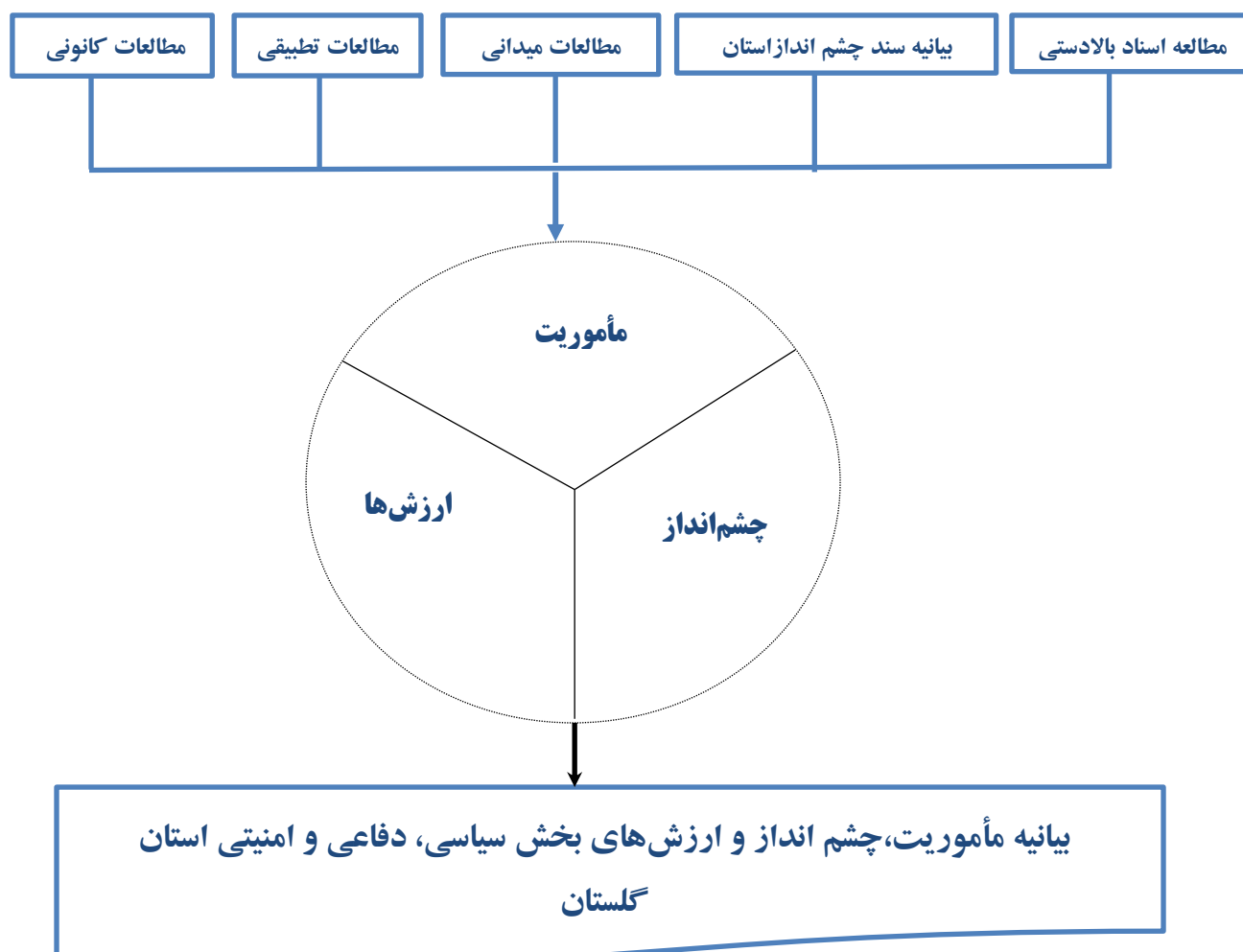
فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

۲) سؤال دوم آن در سند بیانیه چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ 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 (تجمّر)» 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

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



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

^۱ 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می توان به آنها مراجعه نمود عبارت اند از:

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

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

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که وجود «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» را در تأمین خدمات مورد نیاز آن ها تبیین می کند. معمولاً سازمان ها و بخش ها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می پردازند. استفاده از گزارشات عملکرد سازمان (بخش) با تأکید بر سال های اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می کند؛ بنابراین مطالعات محیط پژوهی انجام شده و پرسشنامه ها و مصاحبه های نظرسنجی از خبرگان به عنوان مطالعات میدانی مورد استفاده قرار گرفته است.

در مطالعه تطبیقی (۴) به بررسی تجربه بخش ها و یا سازمان های مشابه در داخل کشور و یا سایر کشورها پرداخته می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که تجربه سایر سازمان ها (بخش ها) در زمینه های مشابه با فعالیت «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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) های مشابه برای انجام مطالعه تطبیقی، علاوه بر سازمان های مشابه داخل کشور، نمونه هایی از کشورهای مشابه (مانند مالزی)، همسایه (مانند ترکیه با عراق) و پیشرفته (مانند کشورهای اروپایی) انتخاب شود.

اکنون می توان از نتایج آن ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که نظر مدیران، دست اندر کاران قبلی یا فعلی و نخبگان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۳-۶ 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 ۳-۹ فهرست شده است.

جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون برنامه ششم	۱۳۹۶
۲	سند آمایش استان	۱۳۹۹
۳	سند چشم انداز استان ۲۰ ساله گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۳۸۴
۴	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۵	سیاست های کلی نظام در موضوع «خودکفایی دفاعی و امنیتی»	۱۳۹۱
۶	سیاست های کلی نظام در امور «پدافند غیرعامل»	۱۳۸۹
۷	سند جامع علم و فناوری در حوزه دفاعی و امنیتی جمهوری اسلامی ایران	۱۳۹۹
۸	نظام مصون سازی و عملیات پدافند شیمیایی کشور	۱۳۹۹
۹	دستورالعمل اجرایی پدافند غیرعامل استان ها	۱۴۰۰
۱۰	نظام عملیاتی پدافند مردم محور	۱۳۹۹

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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان، تکیه اصلی به محیط پژوهی بوده است، از این رو با استخراج مضامین مرتبط به این بخش اسناد زیر مطابق جدول ۳-۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله های آن در جدول شماره ۳-۱۱ فهرست شده است.

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	۱۴۰۱
۲	ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE)	۱۴۰۱
۳	ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE)	۱۴۰۱
۴	نظرسنجی خبرگان	۱۴۰۱

۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی

برای کنکاش در اسناد برنامه ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی و الگوبرداری از آنها اسناد زیر مطابق جدول ۳-۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله های آن در جدول شماره ۳-۱۲ فهرست شده است.

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Department:Defence Republic of South Africa's strategic plan for 2020–2025	۲۰۲۰	آفریقا
۲	National Counterintelligence and Security Center STRATEGIC PLAN 2018–2022	۲۰۱۷	آمریکا
۳	Defense corporate plan Australian Government Department of Defence 2021–25	۲۰۲۱	استرالیا
۴	strategic vision Kenya Chief of the Defence Forces	۲۰۲۰	کنیا
۵	Townsville North Queensland Defence Strategy 2020 - 2030	۲۰۲۰	استرالیا
۶	Defense security enterprise strategy FY2021-2025	۲۰۲۱	
۷	Texas Homeland Security Strategic Plan 2021-2025	۲۰۲۱	آمریکا
۸	National Defence Strategy 2020-2024 ROMANIA	۲۰۲۰	رومانی
۹	Our Fair Share of Defence Strategy State of Tasmania	۲۰۱۶	استرالیا
۱۰	Western Australia Defense and Defense Industries Strategic Plan		استرالیا

به منظور آشنایی بیشتر با مختصری از محتوای اسناد تطبیقی مورد مطالعه، در ادامه خلاصه‌ای از

آن‌ها آورده شده است:

۱-۴-۲ (۳) برنامه راهبردی وزارت دفاع جمهوری آفریقای جنوبی ۲۰۲۰-۲۰۲۵

بر اساس قانون اساسی جمهوری آفریقای جنوبی هدف اولیه نیروی دفاع ملی آفریقای جنوبی دفاع و حفاظت از تمامیت ارضی و مردم، مطابق با قانون اساسی و اصول حقوق بین‌الملل می‌باشد. علیرغم رکود اقتصادی که آفریقای جنوبی با آن مواجه بوده است و بر بودجه نیروی دفاعی تأثیر گذاشت، نیروی دفاعی در دوره‌های میان‌مدت در قالب چارچوب استراتژیک قادر به انجام تعهدات بین‌المللی خود بوده است.

مأموریت

آماده‌سازی، بکارگیری، حفظ و تجدید قابلیت‌های دفاعی مطابق با نیازهای آفریقای جنوبی که توسط قانون اساسی، قانون‌گذاری ملی، دستورالعمل پارلمانی و اجرایی تنظیم شده است.

ارزش‌های اصلی

- مسئولیت‌پذیری
- مشارکت و همکاری مؤثر
- نظم و انضباط
- انصاف و امانت‌داری
- حمایت از نوآوری
- ایجاد فضای اعتماد و شفافیت
- حمایت از مردم
- استانداردهای بالای خدمات
- کار گروهی

۲-۴-۲ (۳) برنامه راهبردی مرکز ملی ضد جاسوسی و امنیت ۲۰۲۲-۲۰۱۸

چشم‌انداز

مرکز ضد جاسوسی و امنیت ملی بخش اصلی کشور در تخصص ضد جاسوسی و امنیتی بوده و یک شریک مورد اعتماد در حفاظت از آمریکا در برابر تهدیدات خارجی است.

مأموریت

- رهبری و حمایت از فعالیت های ضد جاسوسی و امنیتی دولت ایالات متحده
- ارائه اطلاعات ضد جاسوسی به نهادهای بخش خصوصی ایالات متحده در معرض خطر
- هشدارهای عمومی در مورد تهدیدات اطلاعاتی برای ایالات متحده

اهداف

- ارتقا دانش و توانایی برای مقابله با تهدیدات و حوادث خارجی و دشمنان
- حفاظت از زیرساخت های حیاتی، فناوری ها، امکانات و اطلاعات ایالات متحده
- پیش بردن مأموریت ضد جاسوسی و امنیتی و بهینه سازی قابلیت های سازمانی از طریق مشارکت
- ارتقا اثربخشی از طریق مشارکت ذینفعان و حکمرانی
- دستیابی به مأموریت سازمان از طریق تعالی سازمانی

۳-۴-۲-۳) طرح دفاع وزارت دفاع دولت استرالیا ۲۰۲۵-۲۰۲۱

در دوره ۲۰۲۵-۲۰۲۱، وزارت دفاع به تلاش جهت ارائه نتایج قابل توجه برای دولت و مردم استرالیا، از جمله انجام عملیات و وظایف پشتیبانی ملی، افزایش قابلیت دفاعی، مشارکت قوی با صنعت دفاعی و تعامل مؤثر بین المللی ادامه خواهد داد.

مأموریت

دفاع از استرالیا و منافع ملی به منظور پیشبرد امنیت و رفاه استرالیا

نتایج

➤ دفاع از استرالیا و منافع ملی از طریق انجام عملیات و حمایت از جامعه و مقامات غیرنظامی مطابق با دستور دولت

- حفاظت و پیشبرد منافع استراتژیک استرالیا از طریق ارائه سیاست راهبردی
- توسعه و حفظ قابلیت های نظامی و اطلاعاتی و توانمندسازی
- ارتقای امنیت و ثبات منطقه ای و جهانی طبق دستور دولت

۳-۴-۲-۴) چشم انداز استراتژیک نیروهای دفاعی کنیا

نیروی دفاعی کنیا با مسائلی همچون تهدیدات سایبری، چالش های امنیتی با تروریسم، دزدان دریایی و همچنین رقابت بر سر مرزها و منابع طبیعی مشترک مواجه است.

چشم انداز

رسیدن به سطوح بالاتری از آمادگی مأموریتی جهت افزایش توانایی نیروهای دفاعی برای پاسخ سریع تر و قاطعانه تر به چالش های امنیت ملی، جلوگیری از تهدیدات احتمالی و شایسته بودن برای توسعه ملی.

استراتژی

- آموزش جهت آمادگی در عملیات
- نوسازی و حفاظت از تجهیزات
- استفاده از سیستم های ارتباطی و اطلاعاتی مدرن
- نوسازی سیستم بهداشت و درمان
- ایجاد ظرفیت برای پاسخگویی به چالش های امنیت مردم
- ارتقا ظرفیت صنعتی سازی و نوآوری نظامی
- مشارکت در توسعه ملی

۵-۴-۲-۳) استراتژی دفاعی تاونزویل شمالی کوئینزلند ۲۰۲۰-۲۰۳۰

تاونزویل شمالی کوئینزلند مدت ها است که خانه نیروهای دفاعی استرالیا می باشد. ما به مشارکت طولانی با نیروهای مسلح خود که بسیاری از آن ها مدت ها پس از خدمت به عنوان عضوی از جامعه ما باقی می ماند افتخار می کنیم. این استراتژی برنامه آینده ما را با توجه به نیازهای دفاعی و امنیت کشورهای مشترک المنافع هماهنگ می کند.

چشم انداز

مکانی مقدم برای آموزش نیروهای متحد ارتش و پایگاه پیشروی نیروی دفاعی استرالیا

مأموریت

ارائه نتایج اجتماعی-اقتصادی پایدار برای منطقه کوئینزلند شمالی تاونزویل از طریق حمایت از نیازهای

دفاعی و امنیت ملی استرالیا

اهداف

- معرفی و شناخته شدن منطقه تاونزویل به عنوان یک مکان استراتژیک برای توانایی دفاعی و مکانی منتخب برای پرسنل و خانواده های نیروی دفاعی استرالیا
- ایجاد صنعت دفاعی محلی توانا و پاسخگو که با اولویت های توانمندی صنعتی مستقل و برنامه های دفاعی آینده همسو باشد.

➤ پشتیبانی و ایجاد فرصت‌ها برای صنایع محلی برای دسترسی به زنجیره‌های تأمین دفاع منطقه‌ای، ملی و جهانی.

➤ تشویق همکاری بین صنعت دفاعی، دولت و دانشگاه، با تمرکز بر توسعه تحقیقات و نوآوری.

➤ توسعه زیرساخت‌های استراتژیک که از نیازهای جاری و آینده دفاع، صنعت محلی و جامعه پشتیبانی می‌کند.

۶-۴-۲) استراتژی بخش دفاعی امنیتی ۲۰۲۵-۲۰۲۱

ایالات متحده با محیط تهدیدکننده‌ی بی‌سابقه‌ای مواجه است، زیرا جنگ نابرابر و غیر جنبشی به طور فزاینده‌ای زیرساخت‌های حیاتی را تهدید کرده، نهادهای دموکراتیک را تضعیف می‌کند و آمادگی نظامی و مزیت رقابتی ایالات متحده را از بین می‌برد. برای دفاع از آزادی، حفظ رفاه اقتصادی و حفظ ثبات جهانی، وزارتخانه باید یک سازمان امنیتی دفاعی مؤثر، کارآمد و آینده‌نگر داشته باشد.

چشم‌انداز

➤ تقویت حفاظت از اطلاعات حیاتی، عملیات و زیرساخت‌های وزارت از طریق اتحاد و سیاست‌های به هم پیوسته در برابر تهدیدات و آسیب‌پذیری‌های در حال تحول.

➤ ارائه یک چارچوب خط‌مشی متمرکز را با اجرای غیرمتمرکز که بر اساس ریسک و تحقیقات معتبر مشخص می‌شود.

➤ همکاری بین اعضای Enterprise و رشته‌های امنیتی جهت حداکثر اثربخشی و کارایی

➤ جمع‌آوری، گزارش، تجزیه و تحلیل، انتشار و به اشتراک گذاری داده‌ها به طور مؤثر از طریق یک سیستم اشتراک گذاری اطلاعات مرکزی و مدرن که باعث ایجاد ثبات در تصمیم‌گیری و گزارش دهی در سراسر سازمان می‌شود.

➤ مشارکت با سهامداران در سراسر وزارت دفاع، دولت ایالات متحده، صنعت و جامعه بین‌المللی

➤ از طریق افزایش قابلیت‌ها و آمادگی، مزایای استراتژیک و عملیاتی ایالات متحده را نسبت به دشمنان و رقبا نشان دهید.

ارزش‌های اصلی

➤ محافظت از اطلاعات دفاعی، پرسنل، منابع و زیرساخت‌های حیاتی

➤ ارائه راه‌حل‌های آینده‌نگر

➤ رعایت استانداردهای سیاست‌ها و اقدامات امنیتی

- متحد بودن در اهداف مشترک
- ارتقا اشتراک گذاری مؤثر اطلاعات
- نشان دادن مسئولیت پذیری و اعتماد

اهداف

- افزایش امنیت دفاعی در سراسر بخش، دولت فدرال و صنعت
- ایجاد قابلیت یکپارچه برای پیش بینی و پاسخ به تهدیدات در حال تحول با نوآوری
- هماهنگ کردن سیاست ها، فرآیندها و عملیات در سراسر شرکت و رشته های امنیتی و عملکردهای مرتبط با امنیت

۷-۴-۲) برنامه استراتژیک سازمان امنیت ملی تگزاس ۲۰۲۱-۲۰۲۵

در طول پنج سال گذشته، تگزاس طیف گسترده ای از تهدیدات و خطرات امنیت داخلی شامل یک بیماری همه گیر جهانی که سلامت و رفاه اقتصادی تگزاسی ها را تهدید می کند تا طوفان های ویرانگر و سایر بلاهای طبیعی و تیراندازی های جمعی، بحران امنیتی مرزی که بر توانایی های فدرال غلبه کرد، خشونت واقعی و تهدید آمیز در شهرهای ما و حوادث بی شمار دیگری که توانایی پاسخگویی ما و تاب آوری جوامع ما را آزمایش کرد تجربه کرده است.

چشم انداز

تگزاس ایمن و منعطف که فعالانه ریسک امنیت داخلی را مدیریت کرده و در عین حال از آزادی فردی محافظت می کند.

اهداف

- جلوگیری از حملات تروریستی و فعالیت های مجرمانه سازمان یافته در تگزاس
- کاهش آسیب پذیری دولت در برابر حملات تروریستی و جنایتکارانه، بلاهای طبیعی و تکنولوژیکی.
- به حداقل رساندن اثرات حملات تروریستی و جنایی و بلاهای طبیعی و تکنولوژیکی از طریق برنامه ریزی و فعالیت های پیشگیرانه
- افزایش توانایی سیستم واکنش و پاسخ دهی دولت برای به حداقل رساندن خسارات و تلفات جانی ناشی از حملات تروریستی و جنایی و بلاهای طبیعی و تکنولوژیکی.
- تضمین بهبود سریع، جامع و مؤثر جامعه پس از حملات تروریستی، جنایی، بلاهای طبیعی و یا تکنولوژیکی.

۸-۴-۲-۳) استراتژی دفاع ملی رومانی ۲۰۲۰-۲۰۲۴

سیاست امنیت ملی همراه با سیاست خارجی یکی از سیاست‌های عمومی است که تدوین و اجرای آن در صلاحیت قانون اساسی و رئیس جمهور رومانی است. استراتژی دفاع ملی، پاسخی به سؤالات کلیدی در مورد اهداف اصلی ملی ما برای تضمین امنیت رومانی و شهروندان آن ارائه می‌دهد و بر اقدامات لازم برای دستیابی به آن‌ها تأکید می‌کند.

چشم‌انداز

چشم‌انداز رومانی حول چندین دستورالعمل ساخته شده که اجرای آن‌ها مستلزم مراحل ثابت و منسجم است. یک تلاش جمعی و همه‌جانبه برای تبدیل این ایده‌ها به واقعیت برای رسیدن به یک کشور مرفه و دموکراتیک، با نهادهای عمومی کارآمد که بتواند تضمین کند که نسل‌های آینده فرصت‌های توسعه را در کشوری با شهروندهای حرفه‌ای، کارآمد و همچنین با زیرساخت مدرن، در راستای پیشرفت تکنولوژی، تحریک خلاقیت و نوآوری خواهند داشت، نیاز است.

ارزش‌های اصلی

- کارایی
- اعتماد
- عمل‌گرایی
- مدیریت خردمندانه ثروت ملی
- پیشگیری و پیش‌بینی

۹-۴-۲-۳) سهم منصفانه ما از استراتژی دفاعی - کشور تاسمانی

استرالیا بودجه دفاعی بیش از ۳۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶-۲۰۱۵ دارد که ۶۴ درصد آن صرف پرداخت به تأمین‌کنندگان و خرید تجهیزات نظامی تخصصی، موجودی و سایر دارایی‌ها، ماشین‌آلات و تجهیزات می‌شود. تاسمانی ۲.۲ درصد از جمعیت استرالیا را دارد، اما در حال حاضر کمتر از ۰.۳ درصد از کل هزینه‌های دفاعی این کشور را دریافت می‌کند. با توجه به تمرکز دفاعی استرالیا در منطقه هند و اقیانوس آرام، پرسنل و دارایی‌های وزارت دفاع عمدتاً در شمال و شرق کشور مستقر هستند. در نتیجه این تمرکز شمالی، هیچ عملیات دفاعی قابل توجهی در تاسمانی وجود ندارد. این استراتژی به طور خاص برای حمایت از مشاغل تاسمانی جهت ایجاد، گسترش و ارتقای قابلیت پشتیبانی دفاعی ایجاد شده است.

چشم انداز

تاسمانی دارای بخش تولید دفاعی با کیفیت، منسجم، مورد توجه و رقابت پذیر است و قراردادهای دفاعی قابل توجهی را منعقد می کند.

هدف

دولت تاسمانی بر کمک به مشاغل تاسمانی از طریق ایجاد پایگاه صنعتی آماده دفاعی، ایجاد شبکه ها، حمایت از صنایع دفاعی ما در سطح ملی و بین المللی و تسهیل سرمایه گذاری و رشد این بخش تمرکز خواهد کرد.

ابتکار عمل

- حمایت از توسعه مهارت ها و آموزش های تخصصی مورد نیاز برای دفاع
- ارتقای توانایی و ظرفیت قراردادهای دفاعی مشاغل تاسمانی
- جذب سرمایه گذاری متمرکز بر دفاع تاسمانی
- بهره گیری از موقعیت تاسمانی به عنوان دروازه قطب جنوب

۱۰-۴-۲-۳) برنامه راهبردی دفاع و صنایع دفاعی استرالیای غربی

از طریق این طرح، این ایالت از منافع بخش دفاعی استرالیای غربی با همکاری با صنعت و سایر ذینفعان برای جذب سرمایه گذاری بیشتر دفاعی، ایجاد شغل و فرصت ها برای مردم استرالیای غربی حمایت خواهد کرد.

چشم انداز

- استرالیای غربی به یک مرکز تولید پیشرفته بین المللی و به رسمیت شناخته شده تبدیل شده است که پایگاه اصلی عملیات برای تمام عملیات های نیروی دفاع استرالیا در اقیانوس هند است.
- این کشور خانه یک صنعت دفاعی قوی با پایگاه صنعتی دفاعی گسترده خواهد بود که قابل احترام، نوآورانه و رقابتی است.
- کمک سالانه دفاعی به اقتصاد ایالت استرالیای غربی دو برابر خواهد شد و صادرات صنعت دفاع استرالیای غربی و دانشگاه های ما به طور قابل توجهی به عنوان نسبتی از کل مشاغل مربوط به دفاع مستقر در ایالت رشد خواهند کرد.
- استرالیای غربی محل اصلی تحویل کلیه الزامات نگهداری و پشتیبانی زیردریایی ها و ناوچه های استرالیا خواهد بود.

- استرالیای غربی از طریق علم و نوآوری اقتصاد خود را متنوع و تقویت خواهد کرد. در نتیجه ابتکارات علوم دفاعی و نوآوری، استرالیای غربی به یک رهبر شناخته شده جهانی برای نگهداری و فناوری زیردریایی، ارتقاء، سایبری، جنگ الکترونیک، تحقیقات خودروهای خودران مورد اعتماد، پردازش سیگنال پیشرفته، مدیریت داده‌ها و پشتیبانی از سیستم‌های بدون سرنشین تبدیل خواهد شد.
- رویکرد ایالتی استرالیای غربی به صنعت دفاع و بخش دفاع مورد احترام است و به عنوان معیار ملی بهترین عملکرد شناخته خواهد شد. شرکت‌ها و دانشگاه‌های دفاع استرالیای غربی همواره در جوایز ملی و بین‌المللی دفاعی و صنعتی به عنوان الگوی برتر شناخته می‌شوند.
- الزامات آموزشی و نیروی کار در استرالیای غربی با رویکرد استراتژیک دولت هدایت می‌شود تا اطمینان حاصل شود که نیازهای صنعت به طور پایدار برآورده می‌شود و نیروی کار استرالیای غربی به عنوان یکی از تحصیل کرده‌ترین افراد واجد شرایط و ماهر در نوع خود در جهان شناخته می‌شوند.
- اکثر پرسنل خدماتی که در استرالیای غربی مستقر هستند و تصمیم به جدایی از دفاع دارند، در استرالیای غربی باقی خواهند ماند و منبع قابل توجهی از نیروی کار ماهر و با تجربه برای صنعت و دانشگاه‌های دفاع استرالیای غربی خواهند شد.

استراتژی

- حمایت از حضور دفاعی قوی و پایدار
- افزایش ظرفیت و مشارکت صنعت دفاعی دولت
- توسعه زیرساخت‌های استراتژیک
- ارتقاء آموزش و مهارت
- حمایت از جانبازان و خانواده‌های آنها
- پژوهش و نوآوری

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

^۱ focus group

مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می شود. روش های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش های پژوهشی است که استفاده از آن ها در موقعیت ها و جایگاه های مناسب خود می تواند بسیار اثربخش باشد. این روش ها در میان پژوهشگران و صاحب نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه ای که حتی حجم زیادی از پژوهش های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلایقیت 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. از گروه های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت ساز بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان، ضمن توجه به مقوله های شناسایی شده از مآخذ چهار گانه 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 کاربرگه ای چهار گانه 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 حالی که 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.

ارزش ها^۳ سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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.

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

مقاصد آرمانی سازمان ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات باهم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک (از جمله دکتر اعرابی) چنین می پندارند که مفاد مقاصد آرمانی سازمان در برنامه ریزی استراتژیک باید دارای اجزای زیر باشد. پس از انجام مطالعات و بررسی های

¹ Mission

² Vision

³ Values

مختلف می‌بایست در ارتباط با هر یک از اجزای زیر عبارات مناسبی ارائه گردد و در نهایت با جمع‌بندی این عبارات بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان) تدوین شود.

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

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

۳. مشتری/ارباب رجوع: باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می‌کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولات سازمان (بخش) ارائه می‌کند برای چه کسانی می‌باشد (ارباب رجوعان و استفاده‌کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

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

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان‌های 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 بر آورده شود. همچنین سازمان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چرا که 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان) دارد و سازمان های مشابه دیگر یا چنین توانمندی ای 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 به شمار می روند، به طوری که 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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. چرا که 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان) همواره باید به

فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان) به عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

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

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

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

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

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:

شرکت مشاوره مدیریت: که تهیه روش‌شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن‌ها و مواردی نظیر این‌ها را انجام داده و همچنین هماهنگی‌های لازم جهت برگزاری جلسات و ... را انجام می‌دهد.

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

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

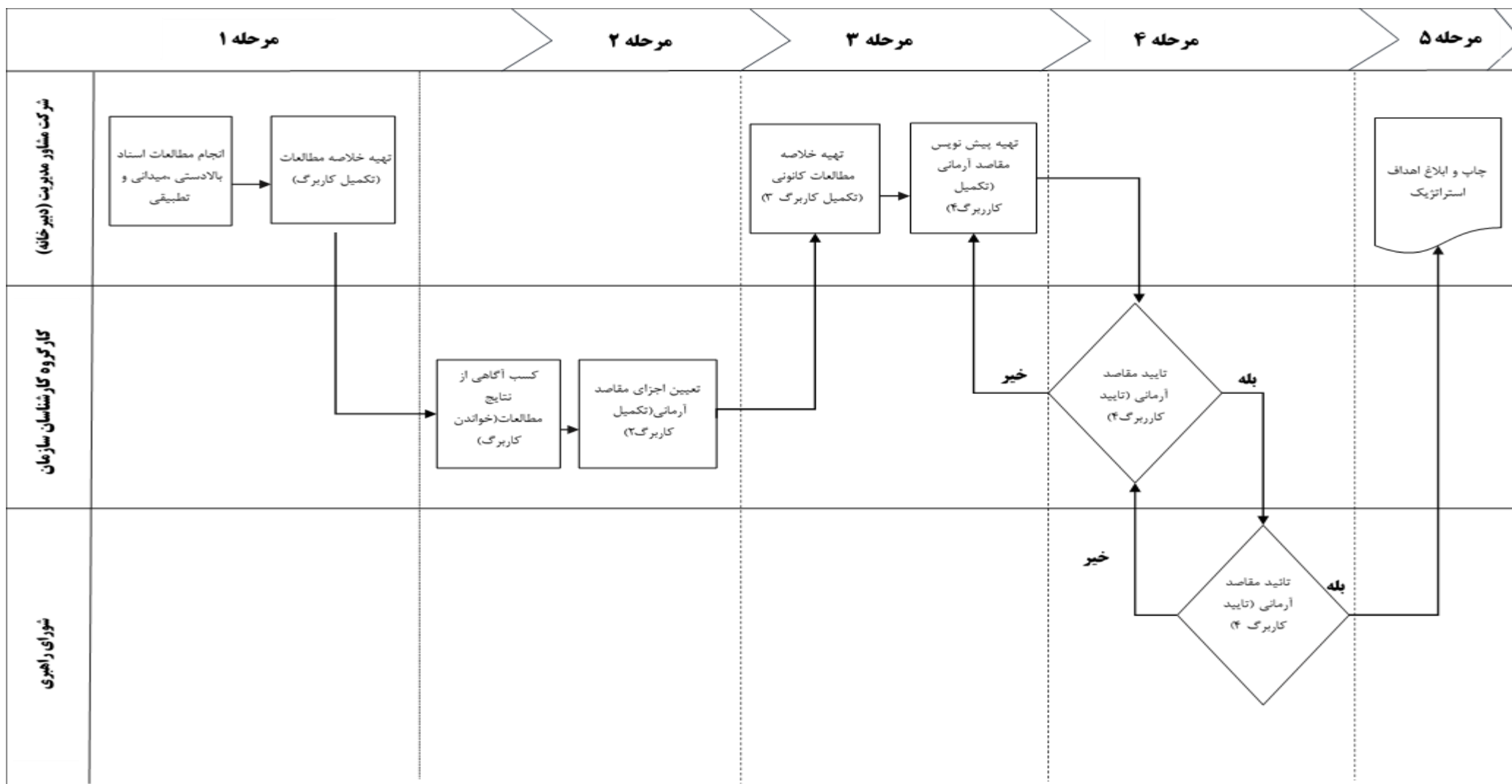
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره‌ی مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مأخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ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

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

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

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

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



نمودار ۶-۳: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، 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 ۳-۵ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می‌شوند.

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

¹ Grounded Theory

² Barney Glaser

³ Anselm Strauss

⁴ Open Coding

⁵ Axial Coding

⁶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

۱- کدگذاری آزاد (باز): کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده هاست. کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده هاست که به خرد کردن، مقایسه سازی، نام گذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده ها می پردازد. طی کدگذاری باز، داده ها به بخش های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت ها و تفاوت هایشان مورد بررسی قرار می گیرند.

۲- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی زمینه بنیان است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله های 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 واقعه ای است که جریان کنش ها و واکنش ها 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 داده ها به چه چیزی دلالت می کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده ای 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. مقوله ای 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) ویژگی های انتخاب مقوله محوری را این گونه بیان می کند: مقوله ها^۱ الگوها یا مضامینی هستند که به صورت مستقیم در متن یا مصاحبه مورد اشاره قرار گرفته اند. 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 بندی هایش موفق می شود یا شکست می خورد» (دوورژه، ۱۲۶:۱۳۶۲). در واقع این سخن بیان گر اهمیت مقوله ها و واحدها در تکنیک تحلیل

^۱ Content Categories

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

۵-۳) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان ارائه شده است.

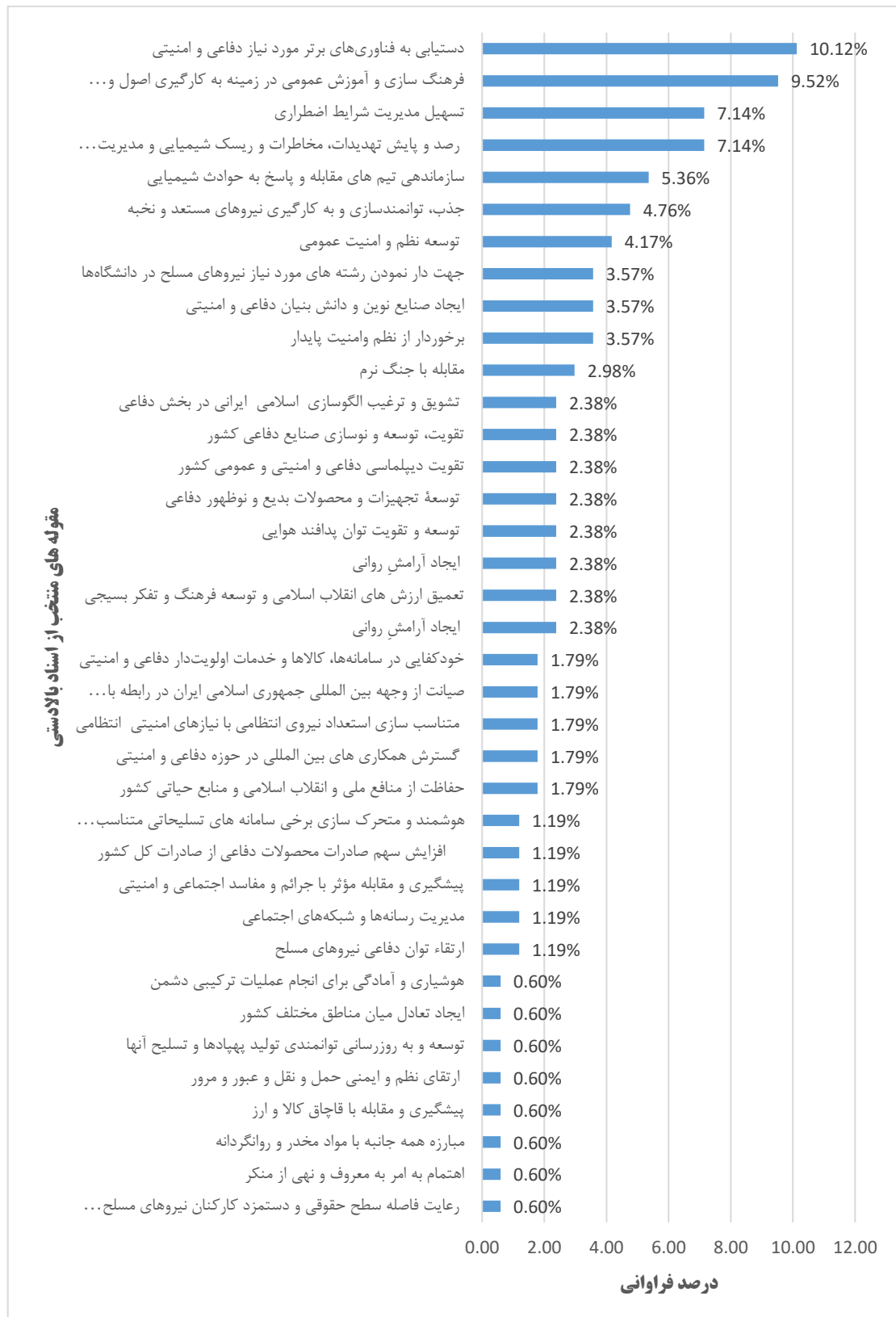
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۷ 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله	فراوانی
۱	دستیابی به فناوری‌های برتر مورد نیاز دفاعی و امنیتی	۱۶
۲	فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل	۱۶
۳	رصد و پایش تهدیدات، مخاطرات و ریسک شیمیایی و مدیریت کاهش آن	۱۲
۴	تسهیل مدیریت شرایط اضطراری	۱۲
۵	سازماندهی تیم‌های مقابله و پاسخ به حوادث شیمیایی	۹
۶	جذب، توانمندسازی و به کارگیری نیروهای مستعد و نخبه	۸
۷	توسعه نظم و امنیت عمومی	۷
۸	برخوردار از نظم و امنیت پایدار	۶
۹	ایجاد صنایع نوین و دانش‌بنیان دفاعی و امنیتی	۶
۱۰	جهت‌دار نمودن رشته‌های مورد نیاز نیروهای مسلح در دانشگاه‌ها	۶
۱۱	مقابله با جنگ نرم	۵
۱۲	ایجاد آرامش روانی	۴
۱۳	تعمیق ارزش‌های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی	۴
۱۴	ایجاد آرامش روانی	۴
۱۵	توسعه و تقویت توان پدافند هوایی	۴
۱۶	توسعه تجهیزات و محصولات بدیع و نوظهور دفاعی	۴
۱۷	تقویت دیپلماسی دفاعی و امنیتی و عمومی کشور	۴
۱۸	تقویت، توسعه و نوسازی صنایع دفاعی کشور	۴
۱۹	تشویق و ترغیب الگوسازی اسلامی ایرانی در بخش دفاعی	۴

ردیف	مقوله	فراوانی
۲۰	حفاظت از منافع ملی و انقلاب اسلامی و منابع حیاتی کشور	۳
۲۱	گسترش همکاری های بین المللی در حوزه دفاعی و امنیتی	۳
۲۲	متناسب سازی استعداد نیروی انتظامی با نیازهای امنیتی انتظامی	۳
۲۳	صیانت از وجهه بین المللی جمهوری اسلامی ایران در رابطه با موضوعات حقوق بشری	۳
۲۴	خودکفایی در سامانه ها، کالاها و خدمات اولویت دار دفاعی و امنیتی	۳
۲۵	ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح	۲
۲۶	مدیریت رسانه ها و شبکه های اجتماعی	۲
۲۷	پیشگیری و مقابله مؤثر با جرائم و مفاسد اجتماعی و امنیتی	۲
۲۸	افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور	۲
۲۹	هوشمند و متحرک سازی برخی سامانه های تسلیحاتی متناسب با تهدیدات	۲
۳۰	رعایت فاصله سطح حقوقی و دستمزد کارکنان نیروهای مسلح با کارکنان کشوری	۱
۳۱	اهتمام به امر به معروف و نهی از منکر	۱
۳۲	مبارزه همه جانبه با مواد مخدر و روانگردانه	۱
۳۳	پیشگیری و مقابله با قاچاق کالا و ارز	۱
۳۴	ارتقای نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور	۱
۳۵	توسعه و به روزرسانی توانمندی تولید پهپادها و تسلیح آنها	۱
۳۶	ایجاد تعادل میان مناطق مختلف کشور	۱
۳۷	هوشیاری و آمادگی برای انجام عملیات ترکیبی دشمن	۱



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقاله‌های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از اسناد بالادستی

با بررسی های انجام شده در اسناد بالادستی، دستیابی به فناوری های برتر دفاعی و امنیتی با ۱۰.۱۲٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد تا بر اولویت و اهمیت این فناوری ها در تأمین امنیت و افزایش توان دفاعی کشور تأکید نماید. امروزه در مباحث دفاعی در جهان، فناوری نقشی کلیدی و ویژه یافته و بدین لحاظ دستیابی به فناوری های برتر و تسلیحات پیشرفته از طریق نوآوری اهمیت خاصی پیدا کرده است. در وزارت دفاع ج.ا.ایران بر ضرورت ارتقای نوآوری فناورانه در محورهای برنامه های وزارت دفاع در سال های اخیر مطرح شده است. با توجه به توضیحات فوق، تشخیص مؤلفه های مهم و مرتبط با فناوری برتر در حوزه دفاع که می تواند بر قابلیت نوآوری و در نهایت بر عملکرد راهبردی محصولات اثرگذار باشد، ضروری است (محرابی و همکاران، ۱۳۹۷).

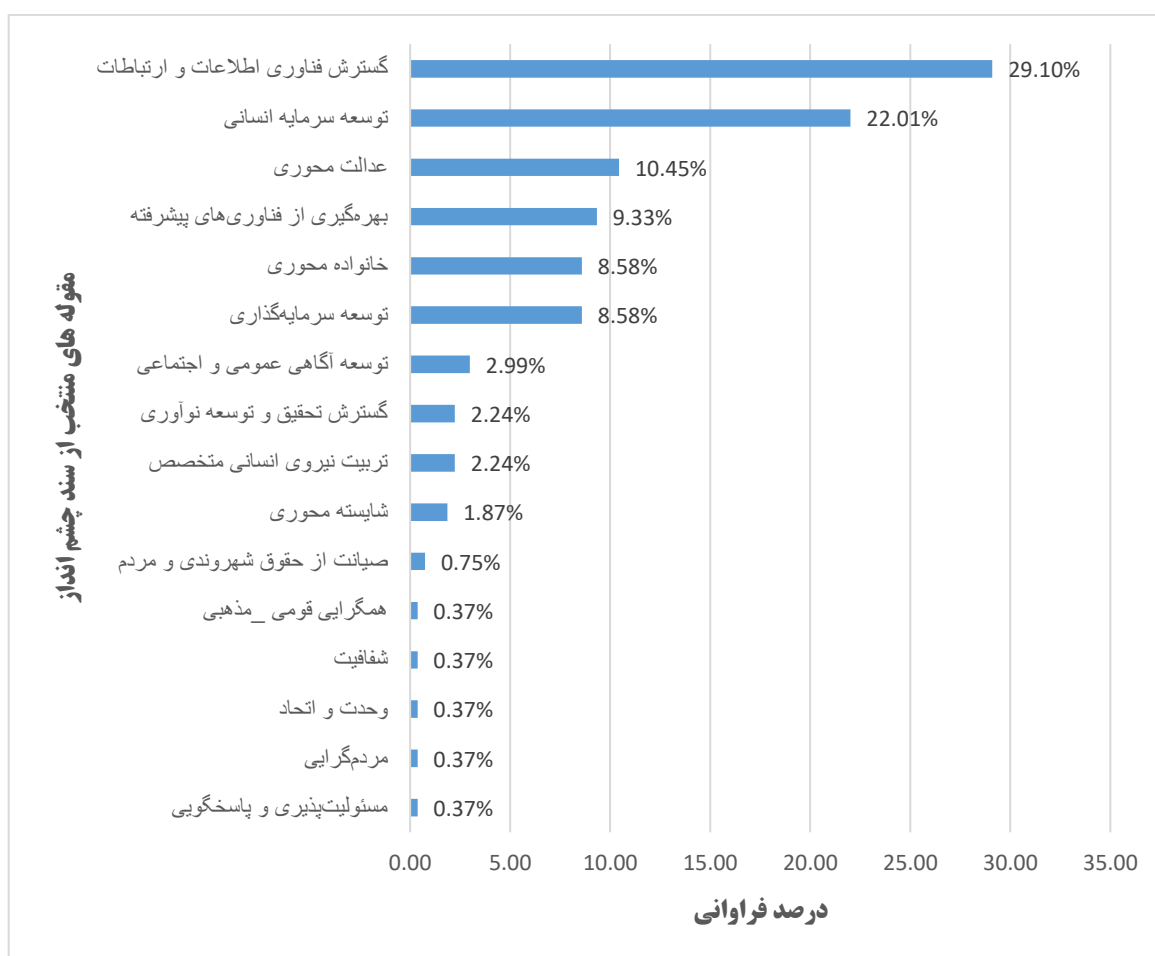
جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه تجربه های گران بها در هشت سال دفاع مقدس تلاش خود را بر استقرار نظام دفاعی امنیتی مستقل و اتکاپذیر قرار داده است. بر این اساس، جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک کشور مستقل و در حال پیشرفت و صنعتی شدن، یکی از اهداف اصلی خود را ارتقای امنیت کشور با توجه به مؤلفه تکنولوژی در نظام بین الملل تعیین کرده است؛ بطوریکه ارتقای دستاوردهای جمهوری اسلامی ایران در زمینه تکنولوژی، به ویژه تکنولوژی موشکی، از اهداف راهبردی کشور برای بازدارندگی و حفظ امنیت آن است و ایران نیز به عنوان یکی از اعضای جامعه بین المللی، همانند دیگر کشورها، برای رشد و ارتقای سطح تکنولوژی و دانش موشکی و برای حفظ موجودیت و امنیت خود در مقابل تهدیدات نیاز به ارتباط با دیگر کشورها و به نوعی نیاز به تحرک تکنولوژی موشکی دارد؛ از این رو در اسناد بالادستی به درستی بر اهمیت دستیابی به فناوری های دفاعی در جهت ارتقاء توان بازدارندگی کشور در برابر تهدیدات خارجی تأکید شده است (امینیان و ضمیری، ۱۳۹۵).

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

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

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف راهبردی	۷۸
۲	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۳	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۴	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف راهبردی	۲۵
۵	توسعه سرمایه‌گذاری	اهداف راهبردی	۲۳
۶	خانواده محوری	ارزش‌های محوری	۲۳
۷	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف راهبردی	۸
۸	تربیت نیروی انسانی متخصص	اهداف راهبردی	۶
۹	گسترش تحقیق و توسعه نوآوری	اهداف راهبردی + شرح شوق‌انگیز	۶
۱۰	شایسته محوری	ارزش‌های محوری	۵
۱۱	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	ارزش‌های محوری	۲
۱۲	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱
۱۳	مردم‌گرایی	ارزش‌های محوری	۱
۱۴	وحدت و اتحاد	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۱۵	شفافیت	ارزش‌های محوری	۱
۱۶	همگرایی قومی_مذهبی	اهداف راهبردی + شرح شوق‌انگیز	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق

۱۴۰۴

گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات با ۲۹.۱۰٪ فراوانی، با اختلاف بسیار زیادی نسبت به سایر مقوله‌های مورد مطالعه در سند چشم‌انداز استان، بیشترین توجه و تأکید را به خود اختصاص داده است. با ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات، حوزه‌های مختلف زندگی بشر با سرعتی بیش از تصور تحت تأثیر قرار گرفته است. سامانه‌های دفاعی، طراحی‌های راهبردی و شبکه‌های اطلاعاتی همه و همه سخت تحت تأثیر این دگرگونی قرار گرفته‌اند. در همین راستا فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث ایجاد تحولات اساسی در جنگ‌ها نیز شده است، بطوریکه بعضاً اندیشمندان دفاعی از آن با تعبیر "انقلاب در امور نظامی" یاد می‌کنند. فناوری اطلاعات و ارتباطات، هزینه‌های کاربری نسبتاً کم و توانایی فائق آمدن بر مسافت، انتقال اطلاعات و دانش را در سراسر دنیا دارد. این فناوری با دگرگون کردن شیوه‌های نگهداری و پردازش اطلاعات و نیز امکانات بی‌نظیری که در تبادل و نشر اطلاعات به وجود آورده، سازوکارهای نبرد را متحول ساخته است (نوری و همکاران، ۱۳۹۸).

از سوی دیگر، زیرساخت‌های حیاتی کشور در بخش‌های مختلف مانند بهداشت، بانکداری، ارتباطات، کشتیرانی و حمل و نقل و دفاعی-امنیتی با شتاب فزاینده‌ای به سمت بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی با هدف ارائه خدمات ارزان، مطلوب و سریع به شهروندان حرکت می‌کند. بدیهی است که گسترش شتابان فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی در جامعه و گرایش فزاینده به سمت این فناوری‌ها به‌ویژه از جانب قشر جوان از یک طرف و جریان یافتن بیشتر فعالیت‌ها و خدمات اجتماعی در فضای مجازی از طرف دیگر، به تدریج جهان نوینی در کنار جهان واقعی برای سیاست‌گذاری‌ها و اتخاذ تدابیر امنیتی مطرح خواهد کرد. این بدان معناست که محیط عملیاتی استان و کشور در زمینه‌های مختلف امنیتی، سیاسی و ... دیگر محدود به جهان واقعی نخواهد بود، بلکه جهان مجازی که حاصل تعاملات و ارتباطات الکترونیکی افراد و گروه‌ها از طریق اینترنت، ماهواره و تلفن همراه است، فرصت‌ها و تهدیدات نوینی را فراروی کشور قرار می‌دهد. نقش فزاینده فناوری‌های بنیادین ایجاد می‌کند تا بحث فناوری اطلاعات و ارتباطات در ذهن سیاست‌گذاران امنیتی، اهمیتی همپای جهان واقعی داشته باشد. به همین دلیل است که در سند چشم‌انداز توجه ویژه‌ای به گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت افزایش توانمندی‌های سیاسی، دفاعی و امنیتی شده است (نورمحمدی و آرانی، ۱۳۹۵).

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 ۳۴ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله‌های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

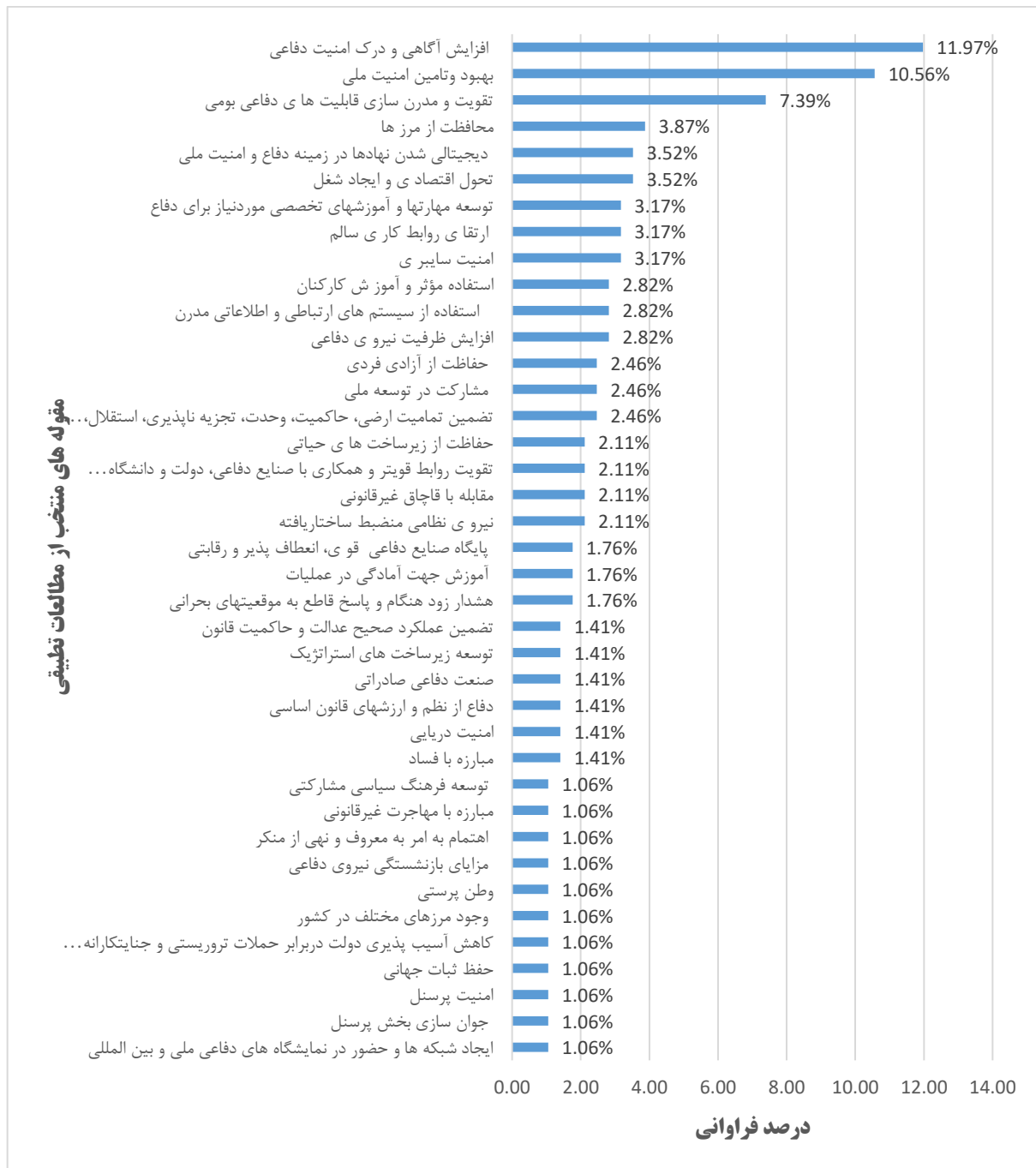
ردیف	مقوله‌ها
۱	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها
۲	مقابله با قاچاق مواد مخدر
۳	سازمان‌های مردم نهاد (سمن)
۴	انتخابات ملی
۵	رسانه‌ها و فضای مجازی
۶	برخورداری از مرز بین‌المللی
۷	هوش مصنوعی
۸	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم
۹	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها
۱۰	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)
۱۱	مبارزه با پول‌شویی
۱۲	جریان‌ات اپوزیسیون
۱۳	مبارزه با جرایم سازمان‌یافته
۱۴	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی
۱۵	همگرایی قومی مذهبی
۱۶	جاسوسی
۱۷	تجزیه‌طلبی
۱۸	جنبش‌های اجتماعی
۱۹	خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی
۲۰	قانون تقسیمات کشوری
۲۱	انتخابات محلی
۲۲	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی
۲۳	برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)
۲۴	مشارکت مردمی
۲۵	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)
۲۶	نمایشگاه‌های بین‌المللی
۲۷	مشارکت سیاسی
۲۸	داده‌کاوی / دیتا ماینینگ
۲۹	صنعت سخت‌افزار ICT
۳۰	پایگاه‌های داده
۳۱	پارازیت
۳۲	فیلترینگ
۳۳	سهم اقوام در قدرت
۳۴	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان

۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۹ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۹-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۲-۳: مقوله های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله ها	فراوانی
۱	افزایش آگاهی و درک امنیت دفاعی	۳۴
۲	بهبود و تأمین امنیت ملی	۳۰
۳	تقویت و مدرن سازی قابلیت های دفاعی بومی	۲۱
۴	محافظت از مرزها	۱۱
۵	تحول اقتصادی و ایجاد شغل	۱۰
۶	دیجیتالی شدن نهادها در زمینه دفاع و امنیت ملی	۱۰
۷	امنیت سایبری	۹
۸	ارتقای روابط کاری سالم	۹
۹	توسعه مهارت ها و آموزش های تخصصی مورد نیاز برای دفاع	۹
۱۰	افزایش ظرفیت نیروی دفاعی	۸
۱۱	استفاده از سیستم های ارتباطی و اطلاعاتی مدرن	۸
۱۲	استفاده مؤثر و آموزش کارکنان	۸
۱۳	تضمین تمامیت ارضی، حاکمیت، وحدت، تجزیه ناپذیری، استقلال، شخصیت ملی کشور	۷
۱۴	مشارکت در توسعه ملی	۷
۱۵	حفاظت از آزادی فردی	۷
۱۶	نیروی نظامی منضبط ساختاریافته	۶
۱۷	مقابله با قاچاق غیرقانونی	۶
۱۸	تقویت روابط قوی تر و همکاری با صنایع دفاعی، دولت و دانشگاه در سطح منطقه ای	۶
۱۹	حفاظت از زیرساخت های حیاتی	۶
۲۰	هشدار زود هنگام و پاسخ قاطع به موقعیت های بحرانی	۵
۲۱	آموزش جهت آمادگی در عملیات	۵
۲۲	پایگاه صنایع دفاعی قوی، انعطاف پذیر و رقابتی	۵
۲۳	مبارزه با فساد	۴
۲۴	امنیت دریایی	۴
۲۵	دفاع از نظم و ارزش های قانون اساسی	۴
۲۶	صنعت دفاعی صادراتی	۴
۲۷	توسعه زیرساخت های استراتژیک	۴
۲۸	تضمین عملکرد صحیح عدالت و حاکمیت قانون	۴
۲۹	ایجاد شبکه ها و حضور در نمایشگاه های دفاعی ملی و بین المللی	۳
۳۰	جوان سازی بخش پرسنل	۳
۳۱	امنیت پرسنل	۳
۳۲	حفظ ثبات جهانی	۳
۳۳	کاهش آسیب پذیری دولت در برابر حملات تروریستی و جنایتکارانه و بلایای طبیعی و فناوری	۳
۳۴	وجود مرزهای مختلف در کشور	۳
۳۵	وطن پرستی	۳
۳۶	مزایای بازنشستگی نیروی دفاعی	۳
۳۷	اهتمام به امر به معروف و نهی از منکر	۳
۳۸	مبارزه با مهاجرت غیرقانونی	۳
۳۹	توسعه فرهنگ سیاسی مشارکتی	۳



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان از مطالعات تطبیقی

افزایش آگاهی و درک دفاعی امنیتی با ۱۱.۹۷٪ فراوانی در بین مقوله های بررسی شده در بین مطالعات تطبیقی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد تا بیانگر اهمیت این موضوع در بین سایر کشورها باشد. نظر به پیچیدگی مباحث امنیتی و دفاعی در جوامع امروزی، لزوم بررسی تحولات مفهوم امنیت از جنبه های مختلف، امری ضروری است. شناخت مفاهیم امنیتی می تواند مدیران تصمیم گیرنده در این گونه امور را به سمتی راهنمایی کند که با کمترین هزینه بیشترین نتایج را از تصمیمات اتخاذ شده به دست آورند.

از آنجایی که شرایط و فضای ناشی از اقدامات حفاظتی در نتیجه‌ی نوع شناخت یک محیط امنیتی با یکدیگر متفاوت است، (بعضاً تنها به مفهوم سنتی امنیت و یا به مفهوم محیط امنیتی توجه می‌شود) این امر باعث می‌شود تا شاخص‌های متفاوت در راستای آسیب‌های امنیتی مشاهده شود. تصمیمات مقابله‌ای در جهت حفظ منافع ملی و اهداف موردنظر تنها زمانی امکان‌پذیر است که مفاهیم امنیتی به درستی شناخته و ادراک شود. تحول در حوزه‌های مختلف مباحث امنیتی می‌تواند بخش‌های فراوانی را تحت الشعاع قرار دهد که از این جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- تحول در پیش‌فرض‌های امنیتی

۲- تحول در شاخص‌های سنجش امنیت

۳- تحول در حوزه‌های مؤثر بر امنیت

تعیین عوامل مؤثر بر بروز این تحولات می‌تواند ضمن ارتقای قابلیت حفظ امنیت و افزایش توان دفاعی باعث افزایش میزان شناخت محیط‌های امنیتی شود. این تحولات می‌تواند ضمن کاهش سطح خشونت فردی، کارکردهای اقتدار دولت را تحت تأثیر قرار داده و باعث می‌شود که برنامه‌ریزی دولت‌ها به هم بریزد. از این رو، افزایش آگاهی و درک امنیتی و دفاعی در بین مسئولان و نیز مردم می‌تواند دارای اهمیت بسیار زیادی باشد و نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش توان دفاعی و گسترش امنیت استان و کشور داشته باشد (هندیانی، ۱۳۸۶).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۱۲۵ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	مشارکت سیاسی
۲	تقسیمات کشوری
۳	سازمان‌های دولتی، نظارتی، حقوقی و قضایی
۴	تعاملات و مراودات مرزی
۵	تشکل‌های اجتماعی و سیاسی (دانشجویی، کارگری، اقشار، سمن‌ها، بانوان و...)
۶	جنگ الکترونیک
۷	دفاع سایبری
۸	جنگ‌های بیولوژیک

ردیف	مقوله
۹	جنگ نرم
۱۰	جبهه متخاصم
۱۱	فناوری های ICT
۱۲	تشکیل مجمع عقلای استان
۱۳	ارتقاء تیپ ۲۳۰ به لشگر (عودت جایگاه لشگر ۳۰ به استان)
۱۴	ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی
۱۵	ایجاد انگیزه سرمایه گذاری
۱۶	انتقال مفهوم دولت مستقر
۱۷	توسعه مراودات و توافقنامه های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین المللی
۱۸	توسعه زیرساخت های پدافند غیرعامل
۱۹	گسترش وحدت و اتحاد
۲۰	تقویت همبستگی قومی، فرهنگی و مذهبی با همسایگان
۲۱	توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی
۲۲	سرمایه گذاری زیرساختی توسط بخش دفاعی
۲۳	مشارکت قرارگاه ها، سازمان ها و هولدینگ ها در توسعه و عمران
۲۴	کاهش اثر تهدیدات
۲۵	کاهش آسیب پذیری دفاعی
۲۶	خدمات حفاظتی و مراقبتی
۲۷	جلب مشارکت های مردمی
۲۸	خدمات نظارتی بر احزاب و گروه ها
۲۹	برقراری نظم و انضباط
۳۰	مقابله با اشرار
۳۱	مدیریت بحران
۳۲	مقابله قاچاق کالا و ارز
۳۳	مبارزه با مواد مخدر
۳۴	مبارزه با پول شویی
۳۵	مقابله با تهاجم فرهنگی
۳۶	تولیدات محتوا و محصولات فرهنگی
۳۷	خدمات سایبری و هوشمند سازی
۳۸	تسلیحات و تجهیزات دفاعی، نظامی و امنیتی
۳۹	مقابله با جنگ های نوین
۴۰	خدمات پلیس فتا
۴۱	توسعه صنایع دفاعی
۴۲	پدافند هوایی
۴۳	مقابله با بیوتروریسم
۴۴	مقابله با جنگ روانی

ردیف	مقوله
۴۵	مدیریت رسانه‌ها و افکار عمومی
۴۶	خدمات به اتباع بیگانه
۴۷	حفاظت از شخصیت‌ها
۴۸	گروه‌ها و تشکل‌های بازاری، کارگری و دانشجویی
۴۹	رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی
۵۰	نرم‌افزارهای تخصصی
۵۱	سامانه‌های نظرسنجی
۵۲	اعتماد عمومی
۵۳	امنیت همه‌جانبه
۵۴	مشارکت عمومی
۵۵	ضد‌غربگرایی
۵۶	استقلال
۵۷	اقتناع عمومی
۵۸	سواد رسانه‌ای
۵۹	آزادی بیان
۶۰	عدالت محوری
۶۱	امیدآفرینی
۶۲	شایسته‌سالاری
۶۳	حقوق شهروندی و احترام به ارزش‌های فردی و اجتماعی
۶۴	بسیج عمومی
۶۵	فسادستیزی و مبارزه با فساد
۶۶	اعتقادات دینی و مذهبی
۶۷	مردم سالاری
۶۸	خانواده گرایی
۶۹	احترام اجتماعی
۷۰	موقعیت جغرافیایی
۷۱	تمرکز ۹۰ درصد قوم ترکمن در استان
۷۲	مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه‌ای
۷۳	امنیت پایدار شرق خزر
۷۴	خانه احزاب و تعدد دفاتر احزاب رسمی
۷۵	رضایتمندی نسبی سیاسی
۷۶	ثبات سیاسی و امنیتی ناشی از وجود نماینده ولی فقیه
۷۷	وجود مرکز اسلامی شمال کشور
۷۸	وحدت اقوام و مذاهب
۷۹	رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی
۸۰	مشارکت در تأمین امنیت غذایی کشور

ردیف	مقوله
۸۱	آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص
۸۲	آموزش ضمن خدمت کارکنان
۸۳	انواع بیمه ها و خدمات درمانی
۸۴	جانشین پروری
۸۵	همتا پروری
۸۶	مسیر ترقی شغلی (Career)
۸۷	حمایت حقوقی و قضایی
۸۸	ارزیابی عملکرد کارکنان
۸۹	تقویت رویکرد بومی گزینی
۹۰	آزمون های استخدامی در بخش دفاعی و امنیتی
۹۱	فعالیت های فرهنگی و ورزشی
۹۲	هرم جمعیت نامتوازن
۹۳	ترکیب قومیتی تهدیدآمیز
۹۴	توسعه سمن ها
۹۵	خدمات درمانی ، فرهنگی و ورزشی
۹۶	رژه نیروهای مسلح
۹۷	ارتباط با رسانه ها و شبکه های اجتماعی
۹۸	طراحی مطلوب فضای کاری و ارتباطی با مردم
۹۹	همایش های احزاب سیاسی
۱۰۰	فعالیت های اجتماعی
۱۰۱	مانورهای نظامی و دفاعی
۱۰۲	برنامه محوری
۱۰۳	تربیت حکمرانان کارآمد بومی
۱۰۴	ساماندهی احزاب و تشکل های سیاسی
۱۰۵	افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین المللی
۱۰۶	تقویت مرزبانی و دریابانی
۱۰۷	جانمایی پایگاه دریابانی در نقطه صفر مرزی
۱۰۸	تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش
۱۰۹	تأسیس هوانیروز، پدافند هوایی و نیروی هوایی
۱۱۰	ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱
۱۱۱	تفکر تقریبی مذهبی بر قومیتی
۱۱۲	افزایش مشارکت اقوام در قدرت
۱۱۳	بهبود سطح معیشت مردم جهت مقابله با شاخص های جرم و جنایت و امنیتی
۱۱۴	افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به ویژه ترکمنستان
۱۱۵	اصلاح سیاست های قومی و مذهبی جمعیتی
۱۱۶	توجه به اقوام، فرق و مذاهب در حوزه مشارکت سیاسی

ردیف	مقوله
۱۱۷	توسعه رشته‌های علوم سیاسی، جامعه‌المصطفی و تقریب مذاهب گنبد
۱۱۸	گسترش مراکز تحقیقاتی امنیتی
۱۱۹	گسترش هیئت‌های اندیشه ورزی
۱۲۰	پایگاه دریابانی
۱۲۱	ارتقاء تیپ ۲۳۰ به لشگر (عودت جایگاه لشگر ۳۰ به استان)
۱۲۲	تمدن بزرگ اسلامی
۱۲۳	مشارکت همه‌جانبه مردم و گروه‌ها در تصمیم سازی و تصمیم‌گیری
۱۲۴	تربیت حکمرانان کارآمد بومی
۱۲۵	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۱۰۷ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آن‌ها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است (جدول کامل شود).

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

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های سیاسی، امنیتی و دفاعی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲	جلب مشارکت حداکثری مردم	مطالعات کانونی
۳	تأمین رضایتمندی	مطالعات کانونی
۴	تقویت همگرایی قومی و مذهبی ملی	سند چشم‌انداز + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۵	توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی	مطالعات کانونی
۶	گسترش وحدت و اتحاد	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۷	حفظ و تأمین ثبات ملی منطقه‌ای و جهانی	مطالعات تطبیقی
۸	خودکفایی و امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۹	رعایت الزامات پدافند غیرعامل	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۰	کاهش اثر تهدیدات خارجی	مطالعات کانونی
۱۱	کاهش آسیب‌پذیری دفاعی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۲	توسعه فناوری‌های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی
۱۳	توسعه و تقویت توان پدافند هوایی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۴	گسترش همکاری‌های بین‌المللی در حوزه دفاعی و امنیتی	اسناد بالادستی
۱۵	تأمین امنیت سرمایه‌گذاری	مطالعات کانونی
۱۶	ثبات سیاسی	مطالعات کانونی
۱۷	توسعه مراودات و توافقات‌های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین‌المللی	مطالعات کانونی
۱۸	تأمین منابع برای مشارکت قرارگاه‌ها، سازمان‌ها و هولدینگ‌ها	مطالعات کانونی
۱۹	توسعه و عمران استان	مطالعات کانونی
۲۰	توسعه سرمایه‌گذاری	سند چشم‌انداز
۲۱	افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی
۲۲	اشتغال‌زایی	مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۲۳	تحول اقتصادی	مطالعات تطبیقی
۲۴	برگزاری انتخابات و گسترش احزاب، تشکلهای	مطالعات کانونی
۲۵	حفظ و تضمین تمامیت ارضی (مرزبانی، دریابانی و...)	مطالعات تطبیقی
۲۶	مقابله با جنگهای نوین	مطالعات کانونی
۲۷	حفظ و ارتقای توان دفاعی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی
۲۸	برقراری نظم و امنیت عمومی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۹	ارائه خدمات انتظامی (گذرنامه، رهاور و...)	مطالعات کانونی
۳۰	مبارزه همهجانبه با مواد مخدر و روانگردانها	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۱	تعاملات و مراودات مرزی	مطالعات کانونی
۳۲	نهادهای نظامی و امنیتی	مطالعات کانونی
۳۳	رسانهها و فضای مجازی	مطالعات کانونی
۳۴	انتخابات ملی و محلی ونارضایتی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۵	تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی	مطالعات میدانی
۳۶	فناوری اطلاعات و ارتباطات	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۳۷	خودکارسازی	مطالعات کانونی
۳۸	نرم افزارهای تخصصی	مطالعات کانونی
۳۹	رسانههای دیجیتال و شبکههای اجتماعی	مطالعات کانونی
۴۰	پایگاههای داده	مطالعات میدانی
۴۱	پارازیت، فیلترینگ	مطالعات میدانی
۴۲	سامانههای نظرسنجی و فناوریهای نوین	مطالعات کانونی
۴۳	تنوع اقوام	مطالعات کانونی
۴۴	برخوردارى از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)	مطالعات میدانی
۴۵	امنیت پایدار شرق خزر و رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۴۶	جشنوارههای اقوام و فرهنگ سرزمینی	مطالعات کانونی
۴۷	ارتباط با رسانهها و شبکههای اجتماعی	مطالعات کانونی
۴۸	رژه نیروهای مسلح	مطالعات کانونی
۴۹	مانورهای نظامی و دفاعی	مطالعات کانونی
۵۰	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	سند چشم انداز
۵۱	فرهنگ سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل	اسناد بالادستی
۵۲	نظارت بر کارکنان	مطالعات کانونی
۵۳	مشارکت در مدیریت بحران	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵۴	گسترش گروههای جهادی	مطالعات کانونی
۵۵	آموزش و پژوهش	مطالعات کانونی
۵۶	بسیج سازندگی	مطالعات کانونی
۵۷	برگزاری همایشهای احزاب سیاسی	مطالعات کانونی
۵۸	ایجاد دفاتر ارتباط مردمی	مطالعات کانونی
۵۹	قرارگاه سازندگی	مطالعات کانونی
۶۰	سازمانهای مردم نهاد (سمن)	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶۱	توجه به اقوام، فرق و مذاهب در حوزه مشارکت سیاسی	مطالعات کانونی
۶۲	توسعه رشتههای علوم سیاسی، جامعه المصطفی و تقریب مذاهب گنبد	مطالعات کانونی
۶۳	ساماندهی احزاب و تشکلهای سیاسی	مطالعات کانونی
۶۴	فراهم نمودن زمینه مشارکت همهجانبه مردم و گروهها در فرآیند سیاست گذاری	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۶۵	اصلاح سیاستها در راستای اصول قانون اساسی	مطالعات کانونی
۶۶	رویکرد برنامه محوری	مطالعات کانونی
۶۷	تربیت حکمرانان کارآمد بومی	مطالعات کانونی
۶۸	افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی	مطالعات کانونی
۶۹	ایجاد سازوکار شفاف در فرآیند تصمیم سازی احزاب و گروه‌های سیاسی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۷۰	جذب، تربیت و توجه به نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۷۱	ایجاد و تقویت قرارگاه دفاعی و امنیتی استانی	مطالعات کانونی
۷۲	بهبود سیاست‌های قومی، مذهبی و جمعیتی	مطالعات کانونی
۷۳	افزایش مشارکت اقوام در قدرت	مطالعات کانونی
۷۴	افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به‌ویژه ترکمنستان	مطالعات کانونی
۷۵	دفاع و جنگ سایبری	مطالعات کانونی
۷۶	ارتقای فناوری‌های نوین دفاعی و امنیتی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۷۷	حفاظت اطلاعات	سند چشم‌انداز
۷۸	تشویق و ترغیب الگوسازی اسلامی ایرانی در بخش دفاعی	اسناد بالادستی
۷۹	بهبود سطح معیشت مردم جهت مقابله با شاخص‌های جرم و جنایت و امنیتی	مطالعات کانونی
۸۰	تقویت تیپ ۲۳۰ به لشگر (عودت جایگاه لشگر ۳۰ به استان)	مطالعات کانونی
۸۱	تقویت مرزبانی و دریابانی	مطالعات کانونی
۸۲	جانمایی پایگاه دریابانی در نقطه صفر مرزی	مطالعات کانونی
۸۳	تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش	مطالعات کانونی
۸۴	هوانیروز	مطالعات کانونی
۸۵	ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی	مطالعات کانونی
۸۶	ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱	مطالعات کانونی
۸۷	خودکفایی در سامانه‌ها، کالاها و خدمات اولویت‌دار دفاعی و امنیتی	اسناد بالادستی
۸۸	ایجاد و گسترش صنعت دفاعی صادراتی	اسناد بالادستی
۸۹	ایجاد نیروی نظامی منضبط ساختاریافته	مطالعات تطبیقی
۹۰	جنگ و دفاع الکترونیک	مطالعات کانونی
۹۱	ایجاد پایگاه صنایع دفاعی قوی، انعطاف‌پذیر و رقابتی	مطالعات کانونی
۹۲	سرمایه اجتماعی	مطالعات کانونی
۹۳	اعتماد عمومی	مطالعات کانونی
۹۴	امنیت همه‌جانبه	مطالعات کانونی
۹۵	مشارکت عمومی	مطالعات کانونی
۹۶	شایسته‌سالاری	مطالعات کانونی
۹۷	استقلال	مطالعات کانونی
۹۸	وطن‌پرستی	مطالعات تطبیقی
۹۹	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	سند چشم‌انداز
۱۰۰	آزادی بیان و رسانه‌ها	مطالعات کانونی
۱۰۱	امیدآفرینی	مطالعات کانونی
۱۰۲	حقوق شهروندی و احترام به ارزش‌های فردی و اجتماعی	مطالعات کانونی
۱۰۳	بسیج عمومی	مطالعات کانونی
۱۰۴	شفافیت، فسادستیزی و مبارزه با فساد	مطالعات کانونی
۱۰۵	مردم سالاری	مطالعات کانونی
۱۰۶	عدالت محوری	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۱۰۷	تعمیق ارزش‌های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی	اسناد بالادستی

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

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

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

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

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	توسعه فناوری های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور. توسعه و تقویت توان پدافند هوایی - گسترش همکاری های بین المللی در حوزه دفاعی و امنیتی - توسعه نظم و امنیت عمومی - افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور -	همگرایی قومی - مذهبی - وحدت و اتحاد - توسعه سرمایه گذاری	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی - همگرایی قومی - مذهبی -	تحول اقتصادی و ایجاد شغل - توسعه زیرساخت های استراتژیک - مشارکت در توسعه ملی - حفظ ثبات جهانی - توسعه فرهنگ سیاسی مشارکتی - بهبود و تأمین امنیت ملی - تقویت روابط قوی تر با صنایع دفاعی در سطح منطقه ای -	تولید و تأمین امنیت - تأمین امنیت سرمایه گذاری - ایجاد انگیزه سرمایه گذاری - انتقال مفهوم دولت مستقر - ثبات سیاسی - توسعه مرادات و توافقنامه های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین المللی - تأمین منابع - توسعه زیرساخت های پدافند غیرعامل - گسترش مشارکت سیاسی - مشارکت بخش دفاعی و امنیتی در مدیریت بحران - گسترش وحدت و اتحاد - تقویت همبستگی قومی، فرهنگی و مذهبی با همسایگان - توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی - سرمایه گذاری زیرساختی توسط بخش دفاعی - مشارکت قرارگاه ها، سازمان ها و هولدینگ ها در توسعه و عمران - رعایت الزامات پدافند غیرعامل - کاهش اثر تهدیدات - کاهش آسیب پذیری دفاعی -

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	جذب، توانمندسازی و به کارگیری نیروهای مستعد و نخبه-مقابله با جنگ نرم-مبارزه همه‌جانبه با مواد مخدر و روانگردانه-پیشگیری و مقابله با قاچاق کالا و ارز- رصد و پایش تهدیدات، مخاطرات و ریسک شیمیایی و مدیریت کاهش آن- ایجاد آرامش روانی- مدیریت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- ارتقای نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور- حفاظت از منافع ملی و انقلاب اسلامی و منابع حیاتی کشور- پیشگیری و مقابله مؤثر با جرائم و مفاسد اجتماعی و امنیتی	تربیت نیروی انسانی متخصص- صیانت از حقوق شهروندی و مردم	مقابله با قاچاق مواد مخدر- مبارزه با پول‌شویی- جریانات اپوزیسیون- مبارزه با جرایم سازمان‌یافته- نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی	مبارزه با فساد- محافظت از مرزها- مقابله با قاچاق غیرقانونی- حفظ ثبات جهانی- بهبود و تأمین امنیت ملی- تضمین تمامیت ارضی، حاکمیت، وحدت، تجزیه‌ناپذیری، استقلال، شخصیت ملی کشور- تضمین عملکرد صحیح عدالت و حاکمیت قانون- هشدار زود هنگام و پاسخ قاطع به موقعیت‌های بحرانی- دفاع از نظم و ارزش‌های قانون اساسی- پیشگیری و مقابله با تهدیدات سایبری- کاهش آسیب‌پذیری دولت در برابر حملات تروریستی و جنایتکارانه و بلایای طبیعی و فناوری- حفظ و ارتقای توان دفاعی- امنیت سایبری- حفاظت از زیرساخت‌های حیاتی- مبارزه با مهاجرت غیرقانونی	تقسیمات کشوری- صدور انواع مجوز- برگزاری انتخابات- برگزاری اجتماعات قانونی- تأمین اعتبارات - مرزبانی- خدمات حفاظتی و مراقبتی- جلب مشارکت‌های مردمی- خدمات نظارتی بر احزاب و گروه‌ها- برقراری نظم و انضباط- آموزش- پژوهش- مقابله با اشراق- مدیریت بحران- مقابله قاچاق کالا و ارز- مبارزه با مواد مخدر- تربیت نیروی انسانی متخصص- خدمات انتظامی- مبارزه با پول‌شویی- انتخاب مدیران- روشنگری- مقابله با تهاجم فرهنگی- تولیدات محتوا و محصولات فرهنگی- خدمات سایبری و هوشمند سازی- شناسنامه سیاسی- تسلیحات و تجهیزات دفاعی، نظامی و امنیتی- مقابله با جنگ‌های نوین- خدمات پلیس فتا- توسعه صنایع دفاعی- صنایع هوا و فضا- پدافند هوایی- مقابله با بیوتروریسم- مقابله با جنگ روانی- مدیریت رسانه‌ها و افکار عمومی- خدمات به اتباع بیگانه- صدور گذرنامه- تابعیت و اقامت- حفاظت از شخصیت‌ها- دریابانی-
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)	ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح		سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	افزایش ظرفیت نیروی دفاعی	سازمان‌های دولتی، نظارتی، حقوقی و قضایی- سازمان‌های عمومی- سازمان‌های خصوصی و تعاونی- احزاب و گروه‌های سیاسی- اقوام، فرق و مذاهب اسلامی- سرمایه‌گذاران- سازمان‌های حمایتی- اتباع بیگانه- سازمان‌های بین‌المللی- گروه‌ها و تشکل‌های بازاری، کارگری و دانشجویی- تشکل‌های مردم‌نهاد (سمن)- نیروهای مسلح- نهادهای دفاعی و امنیتی- فرمانداران، بخشداران و دهیاران- شوراها- متقاضیان خدمات حفاظتی، انتظامی و امنیتی- دارندگان سلاح

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
						مجاز-تشکل‌های بسیج دانش‌آموزی، دانشجویی، اساتید، روحانیون، ادارات و کارکنان- بسیج افشار، اصناف و کارگری-شخصیت‌های سیاسی، قضایی و امنیتی-
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی	مقابله با جنگ نرم- ایجاد آرامش روانی-مدیریت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- سازماندهی تیم‌های مقابله و پاسخ به حوادث شیمیایی-		انتخابات ملی-انتخابات محلی- نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی-جاسوسی- تجزیه‌طلبی-جنبش‌های اجتماعی-خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی-همگرایی قومی- مذهبی-فضای رسانه‌ای-قانون تقسیمات کشوری-	امنیت دریایی، امنیت سایبری- صنعت دفاعی صادراتی	قلمرو جغرافیایی شامل استان، سطح ملی و بین‌المللی می‌باشد. قلمرو تخصصی این بخش عبارتست از: - پدافند غیرعامل - احزاب سیاسی - مشارکت سیاسی - انتخابات - انتصابات - اقوام و مذاهب - تقسیمات کشوری - تعاملات و مراودات مرزی - تشکل‌های اجتماعی و سیاسی (دانشجویی، کارگری، افشار، سمن‌ها، بانوان و...) - نیروی زمینی ارتش - هوانیروز - سپاه پاسداران - مهندسی نظامی - انتظامی - امنیتی - صنایع دفاعی - اماکن طبقه‌بندی شده - جنگ‌های نوین و نوپدید - جنگ الکترونیک

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
						<ul style="list-style-type: none"> - جنگ روانی - دفاع سایبری - رسانه‌ها و فضای مجازی - جنگ‌های بیولوژیک - جنگ نرم - جبهه متخاصم - دریابانی - افکار عمومی
۵	تکنولوژی	دستیابی به فناوری‌های برتر مورد نیاز دفاعی و امنیتی- ایجاد صنایع نوین و دانش‌بنیان دفاعی و امنیتی- توسعه تجهیزات و محصولات بدیع و نوظهور دفاعی- هوشمند و متحرک‌سازی برخی سامانه‌های تسلیحاتی متناسب با تهدیدات-	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- فناوری اطلاعات و ارتباطات	هوش مصنوعی- داده‌کاوی/ دیتا مایننگ- صنعت سخت‌افزار ICT- پایگاه‌های داده- پارازیت- فیلترینگ- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها	استفاده از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی مدرن- دیجیتالی شدن نهادها در زمینه دفاع و امنیت ملی- مدرن‌سازی قابلیت‌های دفاعی-	فناوری‌های ICT- صنایع دفاعی- صنایع الکترونیکی و اپتیکی- صنایع ارتباطات رادیویی و مخابرات- پهپاد- خودکار سازی- سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)- سامانه‌های اطلاعاتی- رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی- بیوتکنولوژی- نانوتکنولوژی- هوش مصنوعی- سیستم‌های خبره- نرم‌افزارهای تخصصی- سیستم‌های چک و خنثی- دیتا مایننگ- سامانه‌های نظرسنجی-
۶	ارزش‌های بنیادی	تعمیق ارزش‌های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی- اهتمام به امر به معروف و نهی از منکر-	وحدت و اتحاد- عدالت محوری- شفافیت- مردم‌گرایی- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- شایسته‌سالاری- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- خانواده محوری	مبارزه با فساد- وطن‌پرستی- حفاظت از آزادی فردی-	ارزش‌های کلیدی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان عبارتند از: سرمایه اجتماعی- اعتماد عمومی- امنیت همه‌جانبه- مشارکت عمومی- ضدغریب‌گرایی- استقلال- اقناع عمومی- دفاع مقدس- هم‌گرایی- وحدت- تقریب مذاهب- سواد رسانه‌ای- آزادی بیان- آزادی رسانه‌ها- عدالت محوری- امیدآفرینی- شایسته‌سالاری- حقوق شهروندی و احترام به ارزش‌های فردی و اجتماعی- بسیج عمومی- فسادستیزی و مبارزه با فساد- اعتقادات دینی و	

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						مذهبی- بهره‌وری- مردم سالاری- خانواده گرایی- احترام اجتماعی-
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	برخوردار از نظم و امنیت پایدار	همگرایی قومی- مذهبی- وحدت و اتحاد-	برخورداری از مرز بین‌المللی- برخوردار از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- مشارکت مردمی- برخوردار از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)- خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی- همگرایی قومی- مذهبی- مشارکت سیاسی	نیروی نظامی منضبط ساختاریافته- امنیت دریایی، وجود مرزهای مختلف در کشور-	تنوع اقوام- نوار مرزی- بافت جمعیتی- موقعیت جغرافیایی- تمرکز ۹۰ درصد قوم ترکمن در استان- مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه‌ای- چهره‌های سیاسی ملی- جریانات قومی- امنیت پایدار شرق خزر- خانه احزاب و تعدد دفاتر احزاب رسمی- رضایتمندی نسبی سیاسی- مشارکت سیاسی بالا- ثبات سیاسی و امنیتی ناشی از وجود نماینده ولی فقیه- وجود مرکز اسلامی شمال کشور- وحدت اقوام و مذاهب- لشکر تیپ شده ۳۰ گرگان- تیپ مهندسی ۴۵- سپاه نینوا- تیپ مردم پایه آموزشی نینوا- دریابانی- مرزبانی- پایگاه اداری هوانیروز- نیروی انتظامی- بسیج اقشار- رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی- مشارکت در تأمین امنیت غذایی کشور-
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	جذب، توانمندسازی و به کارگیری نیروهای مستعد و نخبه- متناسب‌سازی استعداد نیروی انتظامی با نیازهای امنیتی انتظامی- رعایت فاصله سطح حقوقی و دستمزد کارکنان نیروهای مسلح با کارکنان کشوری-	تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه سرمایه انسانی	برخوردار از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)- برخوردار از تیم‌های کاری منسجم	استفاده مؤثر و آموزش کارکنان، مزایای بازنشستگی نیروی دفاعی- آموزش جهت آمادگی در عملیات- ارتقای روابط کاری سالم- جوان‌سازی بخش پرسنل- امنیت پرسنل-	استخدام و بازنشستگی- حقوق و مزایا- مسکن- خدمات رفاهی- آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص- فروشگاه اتکا- آموزش ضمن خدمت کارکنان- کادر سازی- انواع بیمه‌ها و خدمات درمانی- جانشین پروری- همتا پروری- مسیر ترقی شغلی (-) Career حمایت حقوقی و قضایی- ارزیابی عملکرد کارکنان- تقویت رویکرد بومی‌گزینی- نظام تشویق و تنبیه- آزمون‌های استخدامی در بخش دفاعی و امنیتی- وام و تسهیلات بانکی- ساختار و تشکیلات- فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی- هرم جمعیت نامتوازن- ترکیب قومیتی تهدیدآمیز-

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
۹	مسئولیت اجتماعی	فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل-	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- رسانه‌ها و فضای مجازی	ایجاد شبکه‌ها و حضور در نمایشگاه‌های دفاعی ملی و بین‌المللی- افزایش آگاهی و درک امنیت دفاعی	روابط عمومی و تبلیغات-نمایشگاه‌ها و رویدادها- مناسبت‌های مذهبی و ملی- برگزاری جشنواره‌های اقوام و فرهنگ سرزمینی- سامانه‌های ارتباطی (۱۹۷-۱۱۰)- مراکز مشاوره- تحقیقات اجتماعی- نهادهای نظارتی بر کارکنان- مردم یاری- فعالیت‌های اجتماعی- سامد ۱۱۱- مانورهای نظامی و دفاعی- مشارکت در مدیریت بحران- کمک‌های عام‌المنفعه- توسعه سمن‌ها- گروه‌های جهادی- خدمات درمانی، فرهنگی و ورزشی- آموزش و پژوهش- بسیج سازندگی- رژه نیروهای مسلح- ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- طراحی مطلوب فضای کاری و ارتباطی با مردم- رپرتاژ و آگهی- طرح همیار پلیس- همایش‌های احزاب سیاسی- طرح مکننا (مدیریت کیفیت نیروی انتظامی)- فعالیت‌های تقریبی اقوام، فرق و مذاهب اسلامی- دفاتر ارتباط مردمی ارتش- قرارگاه سازندگی- کاروان‌های خدمت- دفاتر جذب و استخدام- ارائه خدمات ویژه در ایام‌الله‌ها، اعیاد و مناسبت‌های اعلامی (همچون هفته دفاع مقدس، ۲۹ فروردین، هفته نیروی انتظامی، هفته وحدت، دهه ولایت، ۹ دی، ۱۳ آبان، ۲۲ بهمن، روز قدس)-
۱۰	بقا، رشد و پایداری	تقویت دیپلماسی دفاعی و امنیتی و عمومی کشور- توسعه و به روزرسانی توانمندی تولید پهپادها و تسلیح آن‌ها- تسهیل مدیریت شرایط اضطراری- جهت‌دار نمودن رشته‌های مورد نیاز نیروهای مسلح در دانشگاه‌ها- صیانت از	گسترش تحقیق و توسعه نوآوری- همگرایی قومی- مذهبی-	همگرایی قومی- مذهبی	توسعه مهارت‌ها و آموزش‌های تخصصی موردنیاز برای دفاع- تشویق همکاری بین دفاع، صنعت دفاعی، دولت و دانشگاه- تقویت قابلیت‌های دفاعی بومی- امنیت دریایی،	«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» برای بقاء، رشد و منافع خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است: ۱- توجه به اقوام، فرق و مذاهب در حوزه مشارکت سیاسی ۲- دانشگاه امام حسین (ع) ۳- مرکز آموزش سربازی نیروی انتظامی

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
		وجهه بین المللی جمهوری اسلامی ایران در رابطه با موضوعات حقوق بشری-ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح-ایجاد تعادل میان مناطق مختلف کشور-تقویت، توسعه و نوسازی صنایع دفاعی کشور- هوشیاری و آمادگی برای انجام عملیات ترکیبی دشمن-				۴- توسعه رشته های علوم سیاسی، جامعه المصطفی و تقریب مذاهب گنبد ۵- گسترش مراکز تحقیقاتی امنیتی ۶- گسترش هیئت های اندیشه ورزی ۷- پایگاه دریابانی ۸- هنگ مرزی
۱۱	چشم انداز	خودکفایی در سامانه ها، کالاها و خدمات اولویت دار دفاعی و امنیتی- تشویق و ترغیب الگوسازی اسلامی- ایرانی در بخش دفاعی- ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح-		سهم اقوام در قدرت- ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان-مشارکت مردمی	محافظت از مرزها- امنیت دریایی، صنعت دفاعی صادراتی- نیروی نظامی منضبط ساختاریافته- پایگاه صنایع دفاعی قوی، انعطاف پذیر و رقابتی-	سیاسی: تشکیل مجمع عقلائی استان - برنامه محوری - تمدن بزرگ اسلامی - مشارکت همه جانبه مردم و گروه ها در تصمیم سازی و تصمیم گیری - تربیت حکمرانان کارآمد بومی - ساماندهی احزاب و تشکل های سیاسی - افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین المللی - دفاعی: ارتقاء تیپ ۲۳۰ به لشکر (عودت جایگاه لشکر ۳۰ به استان) - تقویت مرزبانی و دریابانی - جانمایی پایگاه دریابانی در نقطه صفر مرزی - تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش - تأسیس هوانیروز، پدافند هوایی و نیروی هوایی - امنیتی: ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی - ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱ - تفکر تقریبی مذهبی بر قومیتی - افزایش مشارکت اقوام در قدرت - بهبود سطح معیشت مردم جهت مقابله با شاخص های جرم و جنایت و امنیتی - افزایش امنیت سرمایه گذاری - افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به ویژه ترکمنستان - اصلاح سیاست های قومی و مذهبی جمعیتی -

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

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

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	تولید و تأمین امنیت - تأمین امنیت سرمایه گذاری - ایجاد انگیزه سرمایه گذاری - انتقال مفهوم دولت مستقر - ثبات سیاسی - توسعه مراودات و توافقنامه های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین المللی - تأمین منابع - توسعه زیرساخت های پدافند غیرعامل - مشارکت سیاسی - مشارکت بخش دفاعی و امنیتی در مدیریت بحران - گسترش وحدت و اتحاد - تقویت همبستگی قومی، فرهنگی و مذهبی با همسایگان - توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی - سرمایه گذاری زیرساختی توسط بخش دفاعی - مشارکت قرارگاه ها، سازمان ها و هولدینگ ها در توسعه و عمران - رعایت الزامات پدافند غیرعامل - کاهش اثر تهدیدات - کاهش آسیب پذیری دفاعی - همگرایی قومی - مذهبی - توسعه سرمایه گذاری - توسعه فناوری های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور. توسعه و تقویت توان پدافند هوایی - گسترش	همگرایی قومی - مذهبی - وحدت و اتحاد - توسعه سرمایه گذاری - توسعه فناوری های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور - توسعه و تقویت توان پدافند هوایی - گسترش پدافند هوایی - گسترش همکاری های بین المللی در حوزه دفاعی و امنیتی - توسعه نظم و امنیت عمومی - افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور - تحول اقتصادی و ایجاد شغل - توسعه زیرساخت های استراتژیک - مشارکت در توسعه ملی - حفظ ثبات جهانی - توسعه فرهنگ سیاسی مشارکتی - امنیت منابع و سرمایه های حیاتی.	تأمین امنیت سرمایه گذاری - انتقال مفهوم دولت مستقر - ثبات سیاسی - توسعه مراودات و توافقنامه های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین المللی - تأمین منابع - توسعه زیرساخت های پدافند غیرعامل - گسترش مشارکت سیاسی - مشارکت بخش دفاعی و امنیتی در مدیریت بحران - گسترش وحدت و اتحاد - تقویت همبستگی قومی، فرهنگی و مذهبی با همسایگان - توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی - سرمایه گذاری زیرساختی توسط بخش دفاعی - مشارکت قرارگاه ها، سازمان ها و هولدینگ ها در توسعه و عمران - رعایت الزامات پدافند غیرعامل - کاهش اثر تهدیدات - کاهش آسیب پذیری دفاعی - همگرایی قومی - مذهبی - توسعه سرمایه گذاری - توسعه فناوری های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور. توسعه و تقویت توان پدافند هوایی - گسترش

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۲	«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟	تقسیمات کشوری- صدور انواع مجوز- برگزاری انتخابات- برگزاری اجتماعات قانونی- تأمین اعتبارات - مرزبانی- خدمات حفاظتی و مراقبتی- جلب مشارکت‌های مردمی- خدمات نظارتی بر احزاب و گروه‌ها- برقراری نظم و انضباط- آموزش- پژوهش -مقابله با اشرا- مدیریت بحران -مقابله قاچاق کالا و ارز- مبارزه با مواد مخدر- تربیت نیروی انسانی متخصص-خدمات انتظامی- مبارزه با پول‌شویی- انتخاب مدیران- روشنگری - مقابله با تهاجم فرهنگی- تولیدات محتوا و محصولات فرهنگی- خدمات سایبری و هوشمند سازی- شناسنامه سیاسی- تسلیحات و تجهیزات دفاعی، نظامی و امنیتی- مقابله با جنگ‌های نوین- خدمات پلیس فتا- توسعه صنایع دفاعی- صنایع هوا و فضا - پدافند هوایی-مقابله با بیوتروریسم- خدمات به اتباع بیگانه- صدور گذرنامه - تابعیت و اقامت- حفاظت از شخصیت‌ها- دریابانی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- جذب، توانمندسازی و به کارگیری نیروهای مستعد و نخبه-مقابله با جنگ نرم-مبارزه همه‌جانبه با مواد مخدر و روانگردانه- رصد و پایش تهدیدات، مخاطرات و ریسک شیمیایی و مدیریت کاهش آن- ایجاد آرامش روانی- مدیریت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- ارتقای نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور-حفاظت از منافع ملی و انقلاب اسلامی و منابع حیاتی کشور-پیشگیری و مقابله مؤثر با جرائم و مفاسد اجتماعی و امنیتی- مبارزه با فساد-محافظت از مرزها- پیشگیری و مقابله با قاچاق کالا و ارز -حفظ ثبات جهانی- بهبود و تأمین امنیت ملی-تضمین تمامیت ارضی، حاکمیت، وحدت، تجزیه‌ناپذیری، استقلال، شخصیت ملی کشور-تضمین عملکرد صحیح عدالت و حاکمیت قانون-هشدار زود هنگام و پاسخ قاطع به موقعیت‌های بحرانی-دفاع از نظم و ارزش‌های قانون اساسی-پیشگیری و مقابله با تهدیدات سایبری-کاهش آسیب‌پذیری دولت در	صیانت از حقوق شهروندی و مردم-جذب، توانمندسازی و به کارگیری نیروهای مستعد و نخبه-مقابله با جنگ نرم-مبارزه همه‌جانبه با مواد مخدر و روانگردانه- رصد و پایش تهدیدات، مخاطرات و ریسک شیمیایی و مدیریت کاهش آن- ایجاد آرامش روانی- مدیریت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- ارتقای نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور-حفاظت از منافع ملی و انقلاب اسلامی و منابع حیاتی کشور-پیشگیری و مقابله مؤثر با جرائم و مفاسد اجتماعی و امنیتی- مبارزه با فساد-محافظت از مرزها- پیشگیری و مقابله با قاچاق کالا و ارز -حفظ ثبات جهانی- بهبود و تأمین امنیت ملی-تضمین تمامیت ارضی، حاکمیت، وحدت، تجزیه‌ناپذیری، استقلال، شخصیت ملی کشور-تضمین عملکرد صحیح عدالت و حاکمیت قانون-هشدار زود هنگام و پاسخ قاطع به موقعیت‌های بحرانی-دفاع از نظم و ارزش‌های قانون اساسی-پیشگیری و مقابله با تهدیدات سایبری-کاهش آسیب‌پذیری دولت در	همکاری‌های بین‌المللی در حوزه دفاعی و امنیتی- توسعه نظم و امنیت عمومی- افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور- تحول اقتصادی و ایجاد شغل- مشارکت در توسعه ملی- حفظ ثبات جهانی- توسعه فرهنگ سیاسی مشارکتی- امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی.

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
			<p>برابر حملات تروریستی و جنایتکارانه و بلایای طبیعی و فناوری-حفظ و ارتقای توان دفاعی حفاظت از زیرساخت‌های حیاتی-مبارزه با مهاجرت غیرقانونی- مبارزه با پول شویی-جریانات اپوزیسیون-مبارزه با جرایم سازمان یافته- نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی</p>	<p>انقلاب اسلامی و منابع حیاتی کشور-پیشگیری و مقابله مؤثر با جرائم و مفاسد اجتماعی و امنیتی-مبارزه با فساد- محافظت از مرز ها-مقابله با قاچاق غیرقانونی-حفظ ثبات جهانی-بهبود و تأمین امنیت ملی-تضمین تمامیت ارضی، حاکمیت، وحدت، تجزیه ناپذیری، استقلال، شخصیت ملی کشور-تضمین عملکرد صحیح عدالت و حاکمیت قانون- هشدار زود هنگام و پاسخ قاطع به موقعیت‌های بحرانی- دفاع از نظم و ارزش‌های قانون اساسی- کاهش آسیب پذیری دولت در برابر حملات تروریستی و جنایتکارانه و بلایای طبیعی و فناوری-حفظ و ارتقای توان دفاعی -حفاظت از زیرساخت‌های حیاتی-مبارزه با مهاجرت غیرقانونی- مبارزه با پول شویی-جریانات اپوزیسیون-مبارزه با جرایم سازمان یافته-نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی</p>
۳	<p>مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» چه کسانی هستند؟</p>	<p>سازمان‌های دولتی، نظارتی، حقوقی و قضایی-سازمان‌های عمومی- سازمان‌های خصوصی و تعاونی- احزاب و گروه‌های سیاسی- اقوام، فرق و مذاهب اسلامی- سرمایه گذاران- سازمان‌های حمایتی- اتباع بیگانه- سازمان‌های بین‌المللی- گروه‌ها و تشکل‌های بازاری، کارگری و دانشجویی- تشکل‌های مردم نهاد (سمن)- نیروهای مسلح- نهادهای دفاعی و امنیتی- فرمانداران، بخشداران و دهیاران-شوراها- متقاضیان خدمات حفاظتی، انتظامی و امنیتی- دارندگان سلاح مجاز-تشکل‌های بسیج دانش آموزی، دانشجویی، اساتید، روحانیون، ادارات و کارکنان- بسیج اقشار، اصناف و کارگری-شخصیت‌های سیاسی، قضایی و امنیتی</p>	<p>ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح- افزایش ظرفیت نیروی دفاعی- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)</p>	<p>سازمان‌های دولتی، نظارتی، حقوقی و قضایی-سازمان‌های عمومی- سازمان‌های خصوصی و تعاونی- احزاب و گروه‌های سیاسی- اقوام، فرق و مذاهب اسلامی- سرمایه گذاران- سازمان‌های حمایتی- اتباع بیگانه- سازمان‌های بین‌المللی- گروه‌ها و تشکل‌های بازاری، کارگری و دانشجویی- نیروهای مسلح- نهادهای دفاعی و امنیتی- فرمانداران، بخشداران و دهیاران-شوراها- متقاضیان خدمات حفاظتی، انتظامی و امنیتی- دارندگان سلاح مجاز-تشکل‌های بسیج دانش آموزی، دانشجویی، اساتید، روحانیون، ادارات و کارکنان- بسیج اقشار، اصناف</p>

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
				و کارگری-شخصیت‌های سیاسی، قضایی و امنیتی- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	قلمرو جغرافیایی شامل استان، سطح ملی و بین‌المللی می‌باشد. قلمرو تخصصی این بخش عبارتست از: - پدافند غیرعامل - احزاب سیاسی - مشارکت سیاسی - انتخابات - اقوام و مذاهب - تقسیمات کشوری - تعاملات و مراودات مرزی - تشکل‌های اجتماعی و سیاسی (دانشجویی، کارگری، اقشار، سمن‌ها، بانوان و...) - نیروی زمینی ارتش - هوانیروز - سپاه پاسداران - مهندسی نظامی - امنیتی - صنایع دفاعی - اماکن طبقه‌بندی شده - جنگ‌های نوین و نوپدید - جنگ الکترونیک	مقابله با جنگ نرم- ایجاد آرامش روانی-مدیریت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- سازماندهی تیم‌های مقابله و پاسخ به حوادث شیمیایی- امنیت دریایی، امنیت سایبری-صنعت دفاعی صادراتی- انتخابات ملی-انتخابات محلی- نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی- جاسوسی-تجزیه‌طلبی-جنبش‌های اجتماعی- خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی-همگرایی قومی - مذهبی-فضای رسانه‌ای-قانون تقسیمات کشوری-	قلمرو جغرافیایی شامل استان، سطح ملی و بین‌المللی می‌باشد. قلمرو تخصصی این بخش عبارتست از: - پدافند غیرعامل - احزاب سیاسی - مشارکت سیاسی - انتخابات - اقوام و مذاهب - تقسیمات کشوری - تعاملات و مراودات مرزی - تشکل‌های اجتماعی و سیاسی (دانشجویی، کارگری، اقشار، سمن‌ها، بانوان و...) - نیروی زمینی ارتش - هوانیروز - سپاه پاسداران - مهندسی نظامی - امنیتی - صنایع دفاعی - اماکن طبقه‌بندی شده - جنگ‌های نوین و نوپدید - جنگ الکترونیک

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		<ul style="list-style-type: none"> - جنگ روانی - دفاع سایبری - رسانه‌ها و فضای مجازی - جنگ‌های بیولوژیک - جنگ نرم - جبهه متخاصم - دریابانی - افکار عمومی 		<ul style="list-style-type: none"> - جنگ روانی - دفاع سایبری - رسانه‌ها و فضای مجازی - جنگ‌های بیولوژیک - جنگ نرم - جبهه متخاصم - افکار عمومی - سازماندهی تیم‌های مقابله و پاسخ به حوادث - شیمیایی- امنیت دریایی - انتخابات ملی- انتخابات محلی-نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی-جاسوسی- تجزیه طلبی-جنبش‌های اجتماعی-
۵	«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟	<p>فناوری‌های ICT- صنایع دفاعی- صنایع الکترونیکی و اپتیکی- صنایع ارتباطات رادیویی و مخابرات- پهپاد- خودکارسازی- سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)- سامانه‌های اطلاعاتی- رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی- بیوتکنولوژی- نانو تکنولوژی- هوش مصنوعی- سیستم‌های خبره - نرم افزارهای تخصصی- سیستم‌های چک و خنثی- دیتا ماینینگ- سامانه‌های نظرسنجی-</p>	<p>بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- دستیابی به فناوری‌های برتر مورد نیاز دفاعی و امنیتی- ایجاد صنایع نوین و دانش بنیان دفاعی و امنیتی- توسعه تجهیزات و محصولات بدیع و نوظهور دفاعی- هوشمند و متحرک سازی برخی سامانه‌های تسلیحاتی متناسب با تهدیدات- استفاده از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی مدرن- دیجیتالی شدن نهادها در زمینه دفاع و امنیت ملی- هوش مصنوعی- داده کاوی/ دیتا ماینینگ- پایگاه‌های داده- پارازیت- فیلترینگ- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها</p>	<p>فناوری‌های ICT- صنایع الکترونیکی و اپتیکی- صنایع ارتباطات رادیویی و مخابرات- پهپاد- خودکارسازی- سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)- رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی- بیوتکنولوژی- نانو تکنولوژی- هوش مصنوعی- سیستم‌های چک و خنثی - سامانه‌های نظرسنجی- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- دستیابی به فناوری‌های برتر مورد نیاز دفاعی و امنیتی- ایجاد صنایع نوین و دانش بنیان دفاعی و امنیتی- توسعه تجهیزات و محصولات بدیع و نوظهور دفاعی- هوشمند و متحرک سازی برخی سامانه‌های تسلیحاتی متناسب با تهدیدات- استفاده از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی مدرن- دیجیتالی شدن نهادها در زمینه دفاع و امنیت</p>

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» کدام است؟	ارزش‌های کلیدی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان عبارتند از: سرمایه اجتماعی-اعتماد عمومی-امنیت همه‌جانبه- مشارکت عمومی-ضدگرایی- استقلال-اقناع عمومی- دفاع مقدس-همگرایی- وحدت- تقریب مذاهب- سواد رسانه‌ای - آزادی بیان- آزادی رسانه‌ها- عدالت محوری- امیدآفرینی- شایسته‌سالاری- حقوق شهروندی و احترام به ارزش‌های فردی و اجتماعی- بسیج عمومی- مبارزه با فساد- اعتقادات دینی و مذهبی- بهره‌وری- مردم سالاری- خانواده گرایی- احترام اجتماعی- وحدت و اتحاد- عدالت محوری- شفافیت- مردم‌گرایی- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- شایسته‌سالاری- - تعمیق ارزش‌های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی- اهتمام به امر به معروف و نهی از منکر- وطن‌پرستی- حفاظت از آزادی فردی- خانواده محوری	ملی- هوش مصنوعی- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- پایگاه‌های داده- پارازیت- فیلترینگ-	ارزش‌های کلیدی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان عبارتند از: سرمایه اجتماعی-اعتماد عمومی-امنیت همه‌جانبه- مشارکت عمومی-ضدگرایی- استقلال-اقناع عمومی- دفاع مقدس-همگرایی- تقریب مذاهب- سواد رسانه‌ای - آزادی بیان- آزادی رسانه‌ها- امیدآفرینی- حقوق شهروندی و احترام به ارزش‌های فردی و اجتماعی- بسیج عمومی- فسادستیزی و مبارزه با فساد- اعتقادات دینی و مذهبی- بهره‌وری- مردم سالاری- خانواده گرایی- احترام اجتماعی- وحدت و اتحاد- عدالت محوری- شفافیت- مردم‌گرایی- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- شایسته‌سالاری- - تعمیق ارزش‌های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی- اهتمام به امر به معروف و نهی از منکر- وطن‌پرستی- حفاظت از آزادی فردی-
۷	«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	تنوع اقوام- نوار مرزی- بافت جمعیتی- موقعیت جغرافیایی- تمرکز ۹۰ درصد قوم ترکمن در استان- مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه‌ای- چهره‌های سیاسی ملی- جریانات قومی- امنیت پایدار شرق خزر- خانه احزاب و تعدد دفاتر احزاب رسمی- رضایتمندی نسبی سیاسی - مشارکت سیاسی بالا- ثبات سیاسی و امنیتی ناشی از وجود ولی فقیه - وجود مرکز اسلامی شمال کشور- وحدت اقوام و مذاهب- لشکر تیپ شده ۳۰ گرگان- تیپ مهندسی ۴۵- سپاه نینوا- تیپ مردم پایه آموزشی نینوا-	همگرایی قومی مذهبی- وحدت و اتحاد- برخوردار از نظم و امنیت پایدار- نیروی نظامی منضبط ساختاریافته- امنیت دریایی، وجود مرزهای مختلف در کشور- برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- مشارکت مردمی- برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)- خانه احزاب و تشکلهای سیاسی- مشارکت سیاسی	تنوع اقوام- نوار مرزی- بافت جمعیتی- موقعیت جغرافیایی- تمرکز ۹۰ درصد قوم ترکمن در استان- مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه‌ای- چهره‌های سیاسی ملی- جریانات قومی- امنیت پایدار شرق خزر- خانه احزاب و تعدد دفاتر احزاب رسمی- رضایتمندی نسبی سیاسی - مشارکت سیاسی بالا- ثبات سیاسی و امنیتی ناشی از وجود نماینده ولی فقیه - وجود مرکز اسلامی شمال کشور- وحدت اقوام و مذاهب- لشکر تیپ شده ۳۰ گرگان- تیپ مهندسی ۴۵- سپاه نینوا- تیپ مردم پایه آموزشی نینوا- دریابانی-

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		دریابانی- مرزبانی- پایگاه اداری هوانیروز- نیروی انتظامی- بسیج اقشار- رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی- مشارکت در تأمین امنیت غذایی کشور-		مرزبانی- پایگاه اداری هوانیروز- نیروی انتظامی- بسیج اقشار- رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی- مشارکت در تأمین امنیت غذایی کشور- همگرایی قومی مذهبی- وحدت و اتحاد- برخوردار از نظم و امنیت پایدار- نیروی نظامی منضبط ساختاریافته- برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- مشارکت مردمی- برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)-
۸	«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	استخدام و بازنشستگی- حقوق و مزایا- مسکن- خدمات رفاهی- آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص- فروشگاه اتکا- آموزش ضمن خدمت کارکنان- کادر سازی-انواع بیمه‌ها و خدمات درمانی- جانشین پروری- همتا پروری- مسیر ترقی شغلی (Career)- حمایت حقوقی و قضایی- ارزیابی عملکرد کارکنان- تقویت رویکرد بومی گزینی- نظام تشویق و تنبیه- آزمون‌های استخدامی در بخش دفاعی و امنیتی- وام و تسهیلات بانکی- ساختار و تشکیلات- فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی- هرم جمعیت نامتوازن- ترکیب قومیتی تهدیدآمیز- تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه سرمایه انسانی- جذب، توانمندسازی و به کارگیری مستعد و نخبه- متناسب‌سازی استعداد نیروی انتظامی با نیازهای امنیتی انتظامی- رعایت فاصله سطح حقوقی و دستمزد کارکنان نیروهای مسلح با کارکنان کشوری-مزایای بازنشستگی نیروی دفاعی- آموزش جهت آمادگی در عملیات- ارتقای روابط کاری سالم- جوان‌سازی بخش پرسنل- امنیت پرسنل- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	استخدام و بازنشستگی- حقوق و مزایا- مسکن- خدمات رفاهی- آموزش ضمن خدمت کارکنان- کادر سازی-انواع بیمه‌ها و خدمات درمانی- جانشین پروری- همتا پروری- مسیر ترقی شغلی (Career)- حمایت حقوقی و قضایی- ارزیابی عملکرد کارکنان- تقویت رویکرد بومی گزینی- نظام تشویق و تنبیه- آزمون‌های استخدامی در بخش دفاعی و امنیتی- وام و تسهیلات بانکی- ساختار و تشکیلات- فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی- هرم جمعیت نامتوازن- ترکیب قومیتی تهدیدآمیز- تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه سرمایه انسانی- جذب، توانمندسازی و به کارگیری مستعد و نخبه- متناسب‌سازی استعداد نیروی انتظامی با نیازهای امنیتی انتظامی- رعایت فاصله سطح حقوقی و دستمزد کارکنان نیروهای مسلح با کارکنان کشوری- مزایای بازنشستگی نیروی دفاعی- آموزش جهت آمادگی در عملیات- ارتقای روابط کاری سالم- جوان‌سازی بخش پرسنل- امنیت پرسنل- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	استخدام و بازنشستگی- حقوق و مزایا- مسکن- خدمات رفاهی- آموزش ضمن خدمت کارکنان- کادر سازی-انواع بیمه‌ها و خدمات درمانی- جانشین پروری- همتا پروری- مسیر ترقی شغلی (Career)- حمایت حقوقی و قضایی- ارزیابی عملکرد کارکنان- تقویت رویکرد بومی گزینی- نظام تشویق و تنبیه- آزمون‌های استخدامی در بخش دفاعی و امنیتی- وام و تسهیلات بانکی- ساختار و تشکیلات- فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی- هرم جمعیت نامتوازن- ترکیب قومیتی تهدیدآمیز- تربیت نیروی انسانی متخصص- توسعه سرمایه انسانی- جذب، توانمندسازی و به کارگیری مستعد و نخبه- متناسب‌سازی استعداد نیروی انتظامی با نیازهای امنیتی انتظامی- رعایت فاصله سطح حقوقی و دستمزد کارکنان نیروهای مسلح با کارکنان کشوری- مزایای بازنشستگی نیروی دفاعی- آموزش جهت آمادگی در عملیات- ارتقای روابط کاری سالم- جوان‌سازی بخش پرسنل- امنیت پرسنل- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۹	<p>«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟</p>	<p>روابط عمومی و تبلیغات -نمایشگاه‌ها و رویدادها-مناسبت های مذهبی و ملی- برگزاری جشنواره‌های اقوام و فرهنگ سرزمینی- سامانه‌های ارتباطی (۱۱۰-۱۹۷)- مراکز مشاوره- تحقیقات اجتماعی- نهادهای نظارتی بر کارکنان- مردم یاری- فعالیت‌های اجتماعی- سامد ۱۱۱-مانورهای نظامی و دفاعی- مشارکت در مدیریت بحران- کمک‌های عام‌المنفعه- توسعه سمن‌ها- گروه‌های جهادی- خدمات درمانی، فرهنگی و ورزشی-آموزش و پژوهش- بسیج سازندگی-رژه نیروهای مسلح-ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- طراحی فضای کاری و ارتباطی با مردم- رپرتاژ و آگهی -مطلب فضای کاری و ارتباطی با مردم- طرح مکنای (مدیریت کیفیت نیروی انتظامی)- فعالیت‌های تقریبی اقوام، فرق و مذاهب اسلامی- دفاتر ارتباط مردمی ارتش- قرارگاه سازندگی- کاروان‌های خدمت-دفاتر جذب و استخدام -ارائه خدمات ویژه در ایام‌الله‌ها، اعیاد و مناسبت‌های اعلامی (همچون هفته دفاع مقدس، ۲۹ فروردین، هفته نیروی انتظامی، هفته وحدت، دهه ولایت، ۹ دی، ۱۳ آبان، ۲۲ بهمن، روز قدس)- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل- ایجاد شبکه‌ها و حضور در نمایشگاه‌های دفاعی ملی و بین‌المللی- افزایش آگاهی و درک امنیت دفاعی- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- رسانه‌ها و فضای مجازی</p>	<p>روابط عمومی و تبلیغات -مناسبت‌های مذهبی و ملی- برگزاری جشنواره‌های اقوام و فرهنگ سرزمینی- سامانه‌های ارتباطی (۱۱۰-۱۹۷)- مراکز مشاوره- تحقیقات اجتماعی- نهادهای نظارتی بر کارکنان- مردم یاری- فعالیت‌های اجتماعی- سامد ۱۱۱-مانورهای نظامی و دفاعی- مشارکت در مدیریت بحران- کمک‌های عام‌المنفعه- گروه‌های جهادی- خدمات درمانی، فرهنگی و ورزشی-آموزش و پژوهش- بسیج سازندگی-رژه نیروهای مسلح-ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- طراحی فضای کاری و ارتباطی با مردم- رپرتاژ و آگهی -مطلب فضای کاری و ارتباطی با مردم- طرح مکنای (مدیریت کیفیت نیروی انتظامی)- فعالیت‌های تقریبی اقوام، فرق و مذاهب اسلامی- دفاتر ارتباط مردمی ارتش- قرارگاه سازندگی- کاروان‌های خدمت-دفاتر جذب و استخدام -ارائه خدمات ویژه در ایام‌الله‌ها، اعیاد و مناسبت‌های اعلامی (همچون هفته دفاع مقدس، ۲۹ فروردین، هفته نیروی انتظامی، هفته وحدت، دهه ولایت، ۹ دی، ۱۳ آبان، ۲۲ بهمن، روز قدس)- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل- ایجاد شبکه‌ها و حضور در نمایشگاه‌های دفاعی ملی و بین‌المللی- افزایش آگاهی و درک امنیت دفاعی- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)-</p>	<p>روابط عمومی و تبلیغات -مناسبت‌های مذهبی و ملی- برگزاری جشنواره‌های اقوام و فرهنگ سرزمینی- سامانه‌های ارتباطی (۱۱۰-۱۹۷)- مراکز مشاوره- تحقیقات اجتماعی- نهادهای نظارتی بر کارکنان- مردم یاری- فعالیت‌های اجتماعی- سامد ۱۱۱-مانورهای نظامی و دفاعی- مشارکت در مدیریت بحران- کمک‌های عام‌المنفعه- گروه‌های جهادی- خدمات درمانی، فرهنگی و ورزشی-آموزش و پژوهش- بسیج سازندگی-رژه نیروهای مسلح-ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- طراحی فضای کاری و ارتباطی با مردم- رپرتاژ و آگهی -مطلب فضای کاری و ارتباطی با مردم- طرح مکنای (مدیریت کیفیت نیروی انتظامی)- فعالیت‌های تقریبی اقوام، فرق و مذاهب اسلامی- دفاتر ارتباط مردمی ارتش- قرارگاه سازندگی- کاروان‌های خدمت-دفاتر جذب و استخدام -ارائه خدمات ویژه در ایام‌الله‌ها، اعیاد و مناسبت‌های اعلامی (همچون هفته دفاع مقدس، ۲۹ فروردین، هفته نیروی انتظامی، هفته وحدت، دهه ولایت، ۹ دی، ۱۳ آبان، ۲۲ بهمن، روز قدس)- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل- ایجاد شبکه‌ها و حضور در نمایشگاه‌های دفاعی ملی و بین‌المللی- افزایش آگاهی و درک امنیت دفاعی- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)-</p>

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۱۰	«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» برای بقاء، رشد و منافع خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است: ۱) توجه به اقوام، فرق و مذاهب در حوزه مشارکت سیاسی ۲) دانشگاه امام حسین (ع) ۳) مرکز آموزش سربازی نیروی انتظامی ۴) توسعه رشته‌های علوم سیاسی، جامعه‌المصطفی و تقریب مذاهب گنبد ۵) گسترش مراکز تحقیقاتی امنیتی ۶) گسترش هیئت‌های اندیشه ورزی ۷) پایگاه دریابانی ۸) هنگ مرزی	گسترش تحقیق و توسعه نوآوری-همگرایی قومی-مذهبی- تقویت دیپلماسی دفاعی و امنیتی و عمومی کشور- توسعه و به روزرسانی توانمندی تولید پهپادها و تسلیح آن‌ها-تسهیل مدیریت شرایط اضطراری-جهت‌دار نمودن رشته‌های مورد نیاز نیروهای مسلح در دانشگاه‌ها- امنیت دریایی، صیانت از وجهه بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران در رابطه با موضوعات حقوق بشری-ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح-ایجاد تعادل میان مناطق مختلف کشور- هوشیاری و آمادگی برای انجام عملیات ترکیبی دشمن-تشویق همکاری بین دفاع، صنعت دفاعی، دولت و دانشگاه-تقویت قابلیت‌های دفاعی بومی-	بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان برای بقاء، رشد و منافع خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است -توجه به اقوام، فرق و مذاهب در حوزه مشارکت-سیاسی-دانشگاه امام حسین (ع)-مرکز آموزش سربازی نیروی انتظامی-توسعه رشته‌های علوم سیاسی، جامعه‌المصطفی و تقریب مذاهب گنبد-گسترش مراکز تحقیقاتی امنیتی-گسترش هیئت‌های اندیشه ورزی- پایگاه دریابانی-هنگ مرزی، تقویت دیپلماسی دفاعی و امنیتی و عمومی کشور- توسعه و به روزرسانی توانمندی تولید پهپادها و تسلیح آن‌ها-تسهیل مدیریت شرایط اضطراری- صیانت از وجهه بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران در رابطه با موضوعات حقوق بشری-ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح-ایجاد تعادل میان مناطق مختلف کشور- هوشیاری و آمادگی برای انجام عملیات ترکیبی دشمن-تشویق همکاری بین دفاع، صنعت دفاعی، دولت و دانشگاه-تقویت قابلیت‌های دفاعی بومی-
۱۱	«بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟	سیاسی: تشکیل مجمع عقلای استان - برنامه محوری - تمدن بزرگ اسلامی - مشارکت همه‌جانبه مردم و گروه‌ها در تصمیم سازی و تصمیم‌گیری - تربیت حکمرانان کارآمد بومی - ساماندهی احزاب و تشکل‌های سیاسی-افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی- دفاعی: ارتقاء تیپ ۲۳۰ به لشکر (عودت جایگاه لشکر ۳۰ به استان) - تقویت مرزبانی و دریابانی - جانمایی پایگاه مشارکت مردمی	خودکفایی در سامانه‌ها، کالاها و خدمات اولویت‌دار دفاعی و امنیتی- تشویق و ترغیب الگوسازی اسلامی ایرانی در بخش دفاعی- ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح-محافظة از مرزها- امنیت دریایی، صنعت دفاعی صادراتی- نیروی نظامی منضبط ساختاریافته- پایگاه صنایع دفاعی قوی، انعطاف‌پذیر و رقابتی- سهم اقوام در قدرت- ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان- مشارکت مردمی	سیاسی: تشکیل مجمع عقلای استان - برنامه محوری - مشارکت همه‌جانبه مردم و گروه‌ها در تصمیم سازی و تصمیم‌گیری - تربیت حکمرانان کارآمد بومی - ساماندهی احزاب و تشکل‌های سیاسی-افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی- دفاعی: ارتقاء تیپ ۲۳۰ به لشکر (عودت جایگاه لشکر ۳۰ به استان) - تقویت مرزبانی و دریابانی - جانمایی پایگاه مشارکت مردمی

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		<p>دریابانی در نقطه صفر مرزی- تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش- تأسیس هوانیروز، پدافند هوایی و نیروی هوایی - امنیتی: ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی-ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱-تفکر تقریبی مذهبی بر قومیتی-افزایش مشارکت اقوام در قدرت - بهبود سطح معیشت مردم جهت مقابله با شاخص‌های جرم و جنایت و امنیتی- افزایش امنیت سرمایه‌گذاری- افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به‌ویژه ترکمنستان- اصلاح سیاست‌های قومی و مذهبی جمعیتی -</p>	<p>دریابانی در نقطه صفر مرزی- تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش- تأسیس هوانیروز، پدافند هوایی و نیروی هوایی - امنیتی: ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی-ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱-تفکر تقریبی مذهبی بر قومیتی-افزایش مشارکت اقوام در قدرت - بهبود سطح معیشت مردم جهت مقابله با شاخص‌های جرم و جنایت و امنیتی- افزایش امنیت سرمایه‌گذاری- افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به‌ویژه ترکمنستان- اصلاح سیاست‌های قومی و مذهبی جمعیتی - خودکفایی در سامانه‌ها، کالاها و خدمات اولویت‌دار دفاعی و امنیتی- تشویق و ترغیب الگوسازی اسلامی ایرانی در بخش دفاعی- ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح - صنعت دفاعی صادراتی- نیروی نظامی منضبط ساختاریافته- پایگاه صنایع دفاعی قوی، انعطاف‌پذیر و رقابتی</p>	<p>دریابانی در نقطه صفر مرزی- تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش- تأسیس هوانیروز، پدافند هوایی و نیروی هوایی - امنیتی: ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی-ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱-تفکر تقریبی مذهبی بر قومیتی-افزایش مشارکت اقوام در قدرت - بهبود سطح معیشت مردم جهت مقابله با شاخص‌های جرم و جنایت و امنیتی- افزایش امنیت سرمایه‌گذاری- افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به‌ویژه ترکمنستان- اصلاح سیاست‌های قومی و مذهبی جمعیتی -</p>

۳-۶-۳) کاربرد شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و

ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش سیاسی، امنیتی و دفاعی به‌عنوان متولی اصلی توسعه و ثبات سیاسی، نظم و امنیت عمومی و حفظ تمامیت ارضی استان گلستان (و کشور) با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های سیاسی، امنیتی و دفاعی خود به واسطه جلب مشارکت حداکثری مردم و تأمین رضایتمندی آنان می‌باشد. همچنین این بخش با تقویت همگرایی قومی و مذهبی ملی، همبستگی قومی، فرهنگی و مذهبی بین‌المللی، توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی به دنبال گسترش وحدت و اتحاد در استان و منطقه به منظور حفظ و تأمین ثبات ملی، منطقه‌ای و جهانی می‌باشد. بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان با ایجاد خودکفایی و امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی، رعایت الزامات پدافند غیرعامل، کاهش اثر تهدیدات خارجی، کاهش آسیب‌پذیری دفاعی، توسعه فناوری‌های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور، توسعه و تقویت توان پدافند هوایی، گسترش همکاری‌های بین‌المللی در حوزه دفاعی و امنیتی در راستای مأموریت ذاتی خود گام بر می‌دارد. نهایتاً این بخش با تأمین امنیت سرمایه‌گذاری، انتقال مفهوم دولت مستقر، ثبات سیاسی، توسعه مراودات و توافقنامه‌های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین‌المللی، تأمین منابع برای مشارکت قرارگاه‌ها، سازمان‌ها و هولدینگ‌ها در توسعه و عمران استان، توسعه سرمایه‌گذاری، افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور به دنبال اشتغال‌زایی و کمک به تحول اقتصادی در استان و کشور می‌باشد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	تقسیمات کشوری- صدور انواع مجوز- برگزاری انتخابات- برگزاری اجتماعات قانونی- تأمین اعتبارات - مرزبانی- خدمات حفاظتی و مراقبتی- جلب مشارکت‌های مردمی- خدمات نظارتی بر احزاب و گروه‌ها- برقراری نظم و انضباط- آموزش- پژوهش - مقابله با اشرار- خدمات انتظامی- انتخاب مدیران- روشننگری - مقابله با تهاجم فرهنگی- تولیدات محتوا و محصولات فرهنگی- خدمات سایبری و هوشمند سازی- شناسنامه سیاسی- تسلیحات و تجهیزات دفاعی، نظامی و امنیتی- مقابله با جنگ‌های نوین- خدمات پلیس فتا- توسعه صنایع دفاعی- صنایع هوا و فضا - پدافند هوایی-مقابله با بیوتروریسم- خدمات به اتباع بیگانه- صدور گذرنامه - تابعیت و اقامت- حفاظت از شخصیت‌ها- دریابانی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- جذب، توانمندسازی و به کارگیری نیروهای مستعد و نخبه-مقابله با جنگ نرم-مبارزه همه‌جانبه با مواد مخدر و روانگردانه- رصد و پایش تهدیدات، مخاطرات و ریسک شیمیایی و مدیریت کاهش آن- ایجاد آرامش روانی-مدیریت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- ارتقای نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور-حفاظت از منافع ملی و انقلاب اسلامی و منابع حیاتی کشور-پیشگیری و مقابله مؤثر با جرائم و مفاسد اجتماعی و امنیتی-مبارزه با فساد-حفاظت از مرز ها-مقابله با قاچاق غیرقانونی-حفظ ثبات جهانی-بهبود و تأمین امنیت ملی-تضمین تمامیت ارضی، حاکمیت، وحدت، تجزیه‌ناپذیری، استقلال، شخصیت ملی کشور-تضمین عملکرد صحیح عدالت و حاکمیت قانون-هشدار زود هنگام و پاسخ قاطع به موقعیت‌های بحرانی-دفاع از نظم و ارزش‌های قانون اساسی- کاهش آسیب‌پذیری دولت در برابر حملات تروریستی و جنایتکارانه و بلایای طبیعی و فناوری-حفظ و ارتقای توان دفاعی -حفاظت از زیرساخت‌های حیاتی-مبارزه با مهاجرت غیرقانونی- مبارزه با پول‌شویی-جریان‌ات اپوزیسیون-مبارزه با جرایم سازمان‌یافته-نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی محصولات و خدمات این بخش در سه حوزه سیاسی، دفاعی و امنیتی عبارتند از:

پاسخها	سوالات	ردیف
سیاسی:		
- تقسیمات کشوری		
- صدور انواع مجوز		
- برگزاری انتخابات		
- برگزاری اجتماعات قانونی		
- جلب مشارکت های مردمی		
- خدمات نظارتی بر احزاب و گروه ها		
- آموزش و پژوهش		
- انتخاب مدیران		
- روشنگری و مقابله با تهاجم فرهنگی		
- تولیدات محتوا و محصولات فرهنگی		
- صدور شناسنامه سیاسی		
- ارائه خدمات اقامتی و تابعیتی به اتباع بیگانه		
- صیانت از حقوق شهروندی و مردم		
- جذب، توانمندسازی و به کارگیری نیروهای مستعد و نخبه		
- ایجاد آرامش روانی		
- مدیریت رسانه ها و شبکه های اجتماعی		
- کمک به حفظ ثبات سیاسی در سطح ملی ، منطقه ای جهانی		
- مدیریت نارضایتی ، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی		
دفاعی :		
- حفظ و تضمین تمامیت ارضی (مرزبانی ، دریابانی و...)		
- مقابله با اشراق		
- تسلیحات و تجهیزات دفاعی ، نظامی و امنیتی		
- مقابله با جنگ های نوین		
- صنایع هوا و فضا		
- پدافند هوایی		
- مقابله با بیوتروریسم		
- حفاظت از منافع ملی و انقلاب اسلامی و منابع حیاتی کشور		
- حفاظت از استقلال (اعمال حاکمیت، وحدت، تجزیه ناپذیری و...)		
- حفظ و ارتقای توان دفاعی		
- حفاظت از زیرساخت های حیاتی		
امنیتی :		
- ارائه خدمات حفاظتی و مراقبتی (شخصیت ها و اماکن حساس و...)		
- برقراری نظم و امنیت عمومی		
- ارائه خدمات انتظامی (گذرنامه ، راهور و...)		
- خدمات پلیس فتا		
- مقابله با جنگ نرم		
- مبارزه همه جانبه با مواد مخدر و روانگردان ها		

پاسخ‌ها	سوالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> - رصد و پایش تهدیدات، مخاطرات و ریسک شیمیایی و مدیریت کاهش آن - ارتقای نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور - پیشگیری و مقابله مؤثر با جرائم و مفاسد اجتماعی و امنیتی و اقتصادی - مقابله با قاچاق (کالا و ارز و...) - تضمین عملکرد صحیح عدالت و حاکمیت قانون - هشدار زود هنگام و پاسخ قاطع به موقعیت‌های بحرانی - دفاع از نظم و ارزش‌های قانون اساسی - کاهش آسیب‌پذیری دولت در برابر حملات تروریستی، جنایتکارانه، بلایای طبیعی و فناوری - مبارزه با مهاجرت غیرقانونی - مبارزه با پول‌شویی - مقابله با جریانات اپوزیسیون - مبارزه با جرایم سازمان‌یافته - شناسایی و مقابله با تحرکات ضد امنیتی (جاسوسی و خرابکاری و...) 		
<p>دینفعان، مشتریان و ارباب‌رجوع‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سازمان‌های دولتی، نظارتی، حقوقی و قضایی - سازمان‌های عمومی - سازمان‌های خصوصی و تعاونی - احزاب و گروه‌های سیاسی - اقوام، فرق و مذاهب اسلامی - سرمایه‌گذاران - سازمان‌های حمایتی - اتباع بیگانه - سازمان‌های بین‌المللی - گروه‌ها و تشکل‌های بازاری، کارگری و دانشجویی - نیروهای مسلح - نهادهای دفاعی و امنیتی - فرمانداران، بخشداران و دهیاران - شوراهای اسلامی روستا و شهر - متقاضیان خدمات حفاظتی، انتظامی و امنیتی - دارندگان سلاح مجاز - تشکل‌های بسیج دانش‌آموزی، دانشجویی، اساتید، روحانیون، ادارات و کارکنان، بسیج اقشار، اصناف و کارگری - شخصیت‌های سیاسی، قضایی و امنیتی - سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) 	<p>دینفعان مشتریان، ارباب‌رجوعان</p>	<p>۳</p>
<p>قلمرو جغرافیایی شامل استان، سطح ملی و بین‌المللی می‌باشد.</p> <p>قلمرو تخصصی این بخش عبارتست از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - پدافند غیرعامل - احزاب سیاسی - مشارکت سیاسی - انتصابات 	<p>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی</p>	<p>۴</p>

ردیف	سؤالات	پاسخها
		اقوام و مذاهب
		تقسیمات کشوری
		تعاملات و مراودات مرزی
		تشکل های اجتماعی و سیاسی (دانشجویی، کارگری، اقشار، سمن ها، بانوان و...)
		نیروی زمینی ارتش
		هوانیروز
		سپاه پاسداران
		مهندسی نظامی
		انتظامی
		امنیتی
		صنایع دفاعی
		اماکن طبقه بندی شده
		جنگ های نوین و نوپدید
		جنگ الکترونیک
		جنگ روانی
		دفاع سایبری
		رسانه ها و فضای مجازی
		جنگ های بیولوژیک
		جنگ نرم
		جبهه متخاصم
		افکار عمومی
		سازماندهی تیم های مقابله و پاسخ به حوادث شیمیایی - امنیت دریایی - انتخابات ملی - انتخابات محلی - نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی - جاسوسی - تجزیه طلبی - جنبش های اجتماعی.
		قلمرو جغرافیایی شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد.
		قلمرو تخصصی این بخش عبارتست از:
		پدافند غیرعامل
		احزاب سیاسی
		مشارکت سیاسی
		انتصابات
		اقوام و مذاهب
		تقسیمات کشوری
		تعاملات و مراودات مرزی
		تشکل های اجتماعی و سیاسی (دانشجویی، کارگری، اقشار، سمن ها، بانوان و...)
		نیروی زمینی ارتش
		هوانیروز
		سپاه پاسداران
		مهندسی نظامی
		انتظامی
		امنیتی
		صنایع دفاعی
		اماکن طبقه بندی شده
		جنگ های نوین و نوپدید
		جنگ الکترونیک
		جنگ روانی

پاسخ‌ها	سوالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> - دفاع سایبری - رسانه‌ها و فضای مجازی - جنگ‌های بیولوژیک - جنگ نرم - جبهه متخاصم - افکار عمومی - سازماندهی تیم‌های مقابله و پاسخ به حوادث شیمیایی - امنیت دریایی - انتخابات ملی و محلی - نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی - جاسوسی - تجزیه طلبی - جنبش‌های اجتماعی 		
<p>تکنولوژی‌های مورد استفاده شامل:</p> <p>فناوری‌های مکانیکی: ادوات نظامی، ماشین‌آلات، الکترونیک: صنایع الکترونیکی و اپتیکی، صنایع ارتباطات رادیویی و مخابرات، سیستم‌های چک و خنثی، ابزار دقیق، سیستم‌های کنترلی و نظارتی</p> <p>فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT): خودکارسازی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)، سیستم‌های خبره، نرم‌افزارهای تخصصی، رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، پایگاه‌های داده، پارازیت، فیلترینگ، سامانه‌های نظرسنجی</p> <p>فناوری‌های نوین: پهپاد، بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی، فناوری‌های برتر مورد نیاز دفاعی و امنیتی، هوش مصنوعی، داده کاوی/ دیتا ماینینگ، ماهواره‌ها، رباط‌ها،</p>	<p>تکنولوژی</p>	<p>۵</p>
<p>ارزش‌های کلیدی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سرمایه اجتماعی - اعتماد عمومی - امنیت همه‌جانبه - مشارکت عمومی - شایسته‌سالاری - استقلال - وطن پرستی - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - وحدت و اتحاد و همگرایی قومی و مذهبی - آزادی بیان و رسانه‌ها - امیدآفرینی - حقوق شهروندی و احترام به ارزش‌های فردی و اجتماعی - بسیج عمومی - شفافیت، فسادستیزی و مبارزه با فساد - مردم سالاری - عدالت محوری - دفاع مقدس، تعمیق ارزش‌های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی 	<p>ارزش‌های بنیادی</p>	<p>۶</p>

ردیف	سؤالات	پاسخها
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	<p>مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز بخش سیاسی ، دفاعی و امنیتی عبارتند از :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنوع اقوام ، فرهنگ و هنر - نوار مرزی ، مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه‌ای - موقعیت جغرافیایی - تمرکز ۹۰ درصد قوم ترکمن در استان - امنیت پایدار شرق خزر - مشارکت سیاسی بالا - ثبات سیاسی و امنیتی ناشی از وجود نماینده ولی فقیه - وجود مرکز اسلامی شمال کشور - تیپ مهندسی ۴۵ - رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی - مشارکت در تأمین امنیت غذایی کشور - همگرایی قومی ، مذهبی و وحدت و اتحاد - برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی) - برخورداری از مدیریت تنوع(سن، جنس، مذهب ، قومیت و...)
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	<p>بخش سیاسی دفاعی و امنیتی با ایجاد نظام استخدام و بازنشستگی، پرداخت حقوق و مزایا متدوال، ارائه انواع خدمات بیمه‌ای و خدمات درمانی، پرداخت وام و تسهیلات بانکی، تسهیلات مسکن، فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی، ارائه خدمات رفاهی و فروشگاه اتکا به کارکنان خود توجه دارد.</p> <p>همچنین این بخش با ارائه آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان، کادر سازی، حمایت حقوقی و قضایی، ایجاد ساختار و تشکیلات، آزمون‌های استخدامی در بخش دفاعی و امنیتی، نظام تشویق و تنبیه، تربیت نیروی انسانی متخصص، توانمندسازی و به کارگیری نیروهای مستعد و نخبه، توسعه سرمایه انسانی و جذب، ارزیابی عملکرد کارکنان و... در راستای ارتقاء جایگاه کارکنان خود اقدام می‌نماید.</p> <p>نهایتاً این بخش با ارتقای روابط کاری سالم، جوان سازی پرسنل بخش، تقویت رویکرد بومی گزینی، برخورداری از تیم‌های کاری منسجم، جانشین پروری، هم‌تا پروری، تعریف مسیر ترقی شغلی (Career) در بخش‌های نظامی و امنیتی،</p>
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	<p>بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان با فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات، رپرتاژ و آگهی، برگزاری جشنواره‌های اقوام و فرهنگ سرزمینی، فعالیت‌های تقریبی اقوام، فرق و مذاهب اسلامی، بزرگداشت مناسبت‌های مذهبی و ملی، ایجاد شبکه‌ها و حضور در نمایشگاه‌های دفاعی ملی و بین‌المللی، ایجاد سامانه‌های ارتباطی (۱۹۷-۱۱۱-۱۱۰)، ارائه خدمات ویژه در ایام‌الله، اعیاد و مناسبت‌های اعلامی (همچون هفته دفاع مقدس، ۲۹ فروردین، هفته نیروی انتظامی، هفته وحدت، دهه ولایت، ۹ دی، ۱۳ آبان، ۲۲ بهمن، روز قدس)، ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، رژه نیروهای مسلح، مانورهای نظامی و دفاعی، توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی، فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل به دنبال ایجاد تصویر مثبت در اذهان عمومی می‌باشد.</p> <p>همچنین این بخش با ایجاد مراکز مشاوره، طراحی مطلوب فضای کاری و ارتباطی با مردم، انجام تحقیقات اجتماعی، نظارت بر کارکنان، مردم یاری، مشارکت در مدیریت بحران، کمک‌های عام‌المنفعه، گسترش گروه‌های جهادی، توسعه خدمات بهداشتی، درمانی، فرهنگی و ورزشی، آموزش و پژوهش، بسیج سازندگی، برگزاری همایش‌های احزاب سیاسی، طرح همیار پلیس، ایجاد دفاتر ارتباط مردمی، قرارگاه سازندگی، کاروان‌های خدمت، سازمان‌های مردم نهاد (سمن) به دنبال ایفای مسئولیت اجتماعی خویش می‌باشد.</p>

ردیف	سؤالات	پاسخها
۱۰	بقا، رشد و منافع و پایداری	<p>بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان برای بقاء، منافع، رشد و تعالی خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توجه به اقوام، فرق و مذاهب در حوزه مشارکت سیاسی - تأسیس نمایندگی دانشگاه امام حسین (ع) - تأسیس دانشگاه علمی و کاربردی فراجا - ایجاد مراکز آموزش سربازی - توسعه رشته‌های علوم سیاسی، جامعه‌المصطفی و تقریب مذاهب گنبد - گسترش مراکز تحقیقاتی امنیتی - گسترش هیئت‌های اندیشه ورزی - پایگاه دریابانی وهنگ مرزی - تقویت دیپلماسی دفاعی و امنیتی و عمومی کشور - تسهیل مدیریت شرایط اضطراری (مدیریت بحران و پدافند غیرعامل) - ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح - ایجاد تعادل میان مناطق مختلف کشور - هوشیاری و آمادگی برای انجام عملیات ترکیبی دشمن - تشویق همکاری بین دفاع، صنعت دفاعی، دولت و دانشگاه - تقویت قابلیت‌های دفاعی بومی
۱۱	موقعیت مطلوب تصویر آینده	<p>بخش سیاسی استان در افق چشم‌انداز با رویکرد برنامه محوری به دنبال ساماندهی احزاب و تشکل‌های سیاسی و فراهم نمودن زمینه مشارکت همه‌جانبه مردم و گروه‌ها در فرآیند سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، اصلاح سیاست‌ها در راستای اصول قانون اساسی، نظارت بر حسن اجرای آن‌ها و ترویج فرهنگ گفتگو و مفاهیم، نقادی و نقدپذیری، دیده‌بانی و مطالبه‌گری و... می‌باشد.</p> <p>همچنین بخش سیاسی با تشکیل مجمع عقلای حکمرانی استان به دنبال کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی، افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی، ایجاد سازوکار شفاف در فرآیند تصمیم‌سازی احزاب و گروه‌های سیاسی در راستای «ایجاد وحدت و اتحاد»، «تأمین منافع استانی» و «پیشرفت همه‌جانبه استان» گام بر می‌دارد.</p>

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده‌گانه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز به صورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت‌ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

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

مأموریت (MISSION)
<p>بخش سیاسی، امنیتی و دفاعی به عنوان متولی اصلی توسعه و ثبات سیاسی، نظم و امنیت عمومی و حفظ تمامیت ارضی استان گلستان (و کشور) به دنبال ایجاد و توسعه زیرساخت های سیاسی، امنیتی و دفاعی خود به واسطه جلب مشارکت حداکثری مردم و تأمین رضایتمندی آنان می باشد.</p> <p>همچنین این بخش با تقویت همگرایی قومی و مذهبی ملی، همبستگی قومی، فرهنگی و مذهبی بین المللی، توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی به دنبال گسترش وحدت و اتحاد در استان و منطقه به منظور حفظ و تأمین ثبات ملی، منطقه ای و جهانی می باشد.</p> <p>بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان با ایجاد خودکفایی و امنیت منابع و سرمایه های حیاتی، رعایت الزامات پدافند غیرعامل، کاهش اثر تهدیدات خارجی، کاهش آسیب پذیری دفاعی، توسعه فناوری های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور، توسعه و تقویت توان پدافند هوایی، گسترش همکاری های بین المللی در حوزه دفاعی و امنیتی در راستای مأموریت ذاتی خود گام بر می دارد.</p> <p>نهایتاً این بخش با تأمین امنیت سرمایه گذاری، انتقال مفهوم دولت مستقر، ثبات سیاسی، توسعه مراودات و توافقنامه های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین المللی، تأمین منابع برای مشارکت قرارگاه ها، سازمان ها و هولدینگ ها در توسعه و عمران استان، توسعه سرمایه گذاری، افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور به دنبال اشتغال زایی و کمک به تحول اقتصادی در استان و کشور می باشد.</p> <p>عمده خدمات و محصولات این بخش در حوزه سیاسی شامل تقسیمات کشوری، برگزاری انتخابات و گسترش احزاب، تشکل ها و تقویت همگرایی قومی و مذهبی بوده و در بخش دفاعی شامل حفظ و تضمین تمامیت ارضی (مرزبانی، دریابانی و...)، مقابله با جنگ های نوین، حفظ و ارتقای توان دفاعی و در حوزه امنیتی نیز شامل برقراری نظم و امنیت عمومی، ارائه خدمات انتظامی (گذرنامه، راهور و...)، خدمات پلیس فتا و مبارزه همه جانبه با مواد مخدر و روانگردان ها، مقابله با سرقت و... می باشد که به دینفعان، مشتریان و ارباب رجوع های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از جمله آحاد مردم، سازمان های دولتی، نظارتی، حقوقی و قضایی، احزاب و گروه های سیاسی و اقوام، فرق و مذاهب اسلامی، اتباع بیگانه و... ارائه می گردد.</p> <p>قلمرو جغرافیایی این بخش شامل استان، کشور و بین المللی می باشد و قلمرو تخصصی آن شامل: پدافند غیرعامل، احزاب سیاسی، اقوام و مذاهب، تقسیمات کشوری، تعاملات و مراودات مرزی، نهادهای نظامی و امنیتی، رسانه ها و فضای مجازی، افکار عمومی، انتخابات ملی و محلی و نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی می باشد.</p> <p>فناوری های مورد استفاده شامل فناوری های مکانیکی (ادوات نظامی، ماشین آلات)، الکترونیک (صنایع الکترونیکی و اپتیکی، صنایع ارتباطات رادیویی و مخابرات) فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) (خودکارسازی، سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)، سیستم های خبره، نرم افزارهای تخصصی، رسانه های دیجیتال و شبکه های اجتماعی، پایگاه های داده، پارازیت، فیلترینگ، سامانه های نظرسنجی و فناوری های نوین (پهپاد، بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی، فناوری های برتر مورد نیاز دفاعی و امنیتی، هوش مصنوعی، داده کاوی / دیتا ماینینگ، ماهواره ها، ربات ها و...) می باشد.</p> <p>مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنوع اقوام، فرهنگ و هنر • نوار مرزی، مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه ای • موقعیت جغرافیایی و برخورداری از اقلیم متنوع (و بهینه سرزمینی) • امنیت پایدار شرق خزر و رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی • مشارکت سیاسی بالا <p>بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان با فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، رپرتاژ و آگهی، برگزاری جشنواره های اقوام و فرهنگ سرزمینی، فعالیت های تقریبی اقوام، فرق و مذاهب اسلامی، بزرگداشت مناسبت های مذهبی و ملی، ارتباط با رسانه ها و شبکه های اجتماعی، رژه نیروهای مسلح، مانورهای نظامی و دفاعی، توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی، فرهنگ سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل به دنبال ایجاد تصویر مثبت در اذهان عمومی می باشد.</p>

همچنین این بخش با ایجاد مراکز مشاوره، طراحی مطلوب فضای کاری و ارتباطی با مردم، انجام تحقیقات اجتماعی، نظارت بر کارکنان، مردم یاری، مشارکت در مدیریت بحران، کمک‌های عام‌المنفعه، گسترش گروه‌های جهادی، توسعه خدمات بهداشتی، درمانی، فرهنگی و ورزشی، آموزش و پژوهش، بسیج سازندگی، برگزاری همایش‌های احزاب سیاسی، طرح همیار پلیس، ایجاد دفاتر ارتباط مردمی، قرارگاه سازندگی، کاروان‌های خدمت، سازمان‌های مردم نهاد (سمن) به دنبال ایفای مسئولیت اجتماعی خویش می‌باشد.

بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان برای بقاء، منافع، رشد و تعالی خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است:

- توجه به اقوام، فرق و مذاهب در حوزه مشارکت سیاسی
- توسعه رشته‌های علوم سیاسی، جامعه‌المصطفی و تقریب مذاهب گنبد

چشم‌انداز (VISION): گلستان سرزمین وحدت و برادری

بخش سیاسی استان در افق چشم‌انداز با رویکرد برنامه محوری به دنبال ساماندهی احزاب و تشکل‌های سیاسی و فراهم نمودن زمینه مشارکت همه‌جانبه مردم و گروه‌ها در فرآیند سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، اصلاح سیاست‌ها در راستای اصول قانون اساسی، نظارت بر حسن اجرای آن‌ها و ترویج فرهنگ گفتگو و مفاهمه، نقّادی و نقدپذیری، دیده‌بانی و مطالبه‌گری و... می‌باشد. همچنین بخش سیاسی با تشکیل مجمع عقلای حکمرانی استان به دنبال کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی، افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی، ایجاد سازوکار شفاف در فرآیند تصمیم‌سازی احزاب و گروه‌های سیاسی در راستای «ایجاد وحدت و اتحاد»، «تأمین منافع استانی» و «پیشرفت همه‌جانبه استان» گام بر می‌دارد.

بخش دفاعی و امنیتی استان در افق چشم‌انداز با رویکرد پیشگیرانه، بازدارنده، پدافند غیرعامل و نرم‌افزاری اقدام به جذب، تربیت و توجه به نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد، ایجاد و تقویت قرارگاه دفاعی و امنیتی استانی متشکل از نیروی‌های مسلح مستقر در استان و ارگان‌های امنیتی و دفاعی به ریاست استاندار نموده و با بهبود سیاست‌های قومی، مذهبی و جمعیتی، افزایش مشارکت اقوام در قدرت، افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به‌ویژه ترکمنستان، اجتماعی و فرهنگی نمودن دفاع، تقویت سرمایه اجتماعی دولت، تأکید بر رویکرد مرزی بودن استان، تثبیت جمعیت مرزنشین، دفاع و جنگ سایبری، ارتقای فناوری‌های نوین دفاعی و امنیتی، حفاظت اطلاعات، جنگ ترکیبی (شناختی و ادراکی)، افزایش امنیت سرمایه‌گذاری، توسعه منطقه آزاد، تشویق و ترغیب الگوسازی اسلامی ایرانی در بخش دفاعی، بهبود سطح معیشت مردم جهت مقابله با شاخص‌های جرم و جنایت و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری می‌نماید.

همچنین این بخش با رویکرد سخت‌افزاری و فراهم نمودن زیرساخت‌های دفاعی به دنبال تقویت تیپ ۲۳۰ به لشکر (عودت جایگاه لشکر ۳۰ به استان)، تقویت مرزبانی و دریابانی، جانمایی پایگاه دریابانی در نقطه صفر مرزی، تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش، هوانپروز، پدافند هوایی و نیروی هوایی ارتش و سپاه. فعال نمودن پوشش مخابراتی در مرز دریایی، توسعه اسکله و خط مرز دریایی، ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی، ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱، ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح، خودکفایی در سامانه‌ها، کالاها و خدمات اولویت‌دار دفاعی و امنیتی، ایجاد و گسترش صنعت دفاعی صادراتی، ایجاد نیروی نظامی منضبط ساختاریافته، جنگ و دفاع الکترونیک، ایجاد پایگاه صنایع دفاعی قوی، انعطاف‌پذیر و رقابتی می‌باشد.

ارزش‌ها (VALUES)

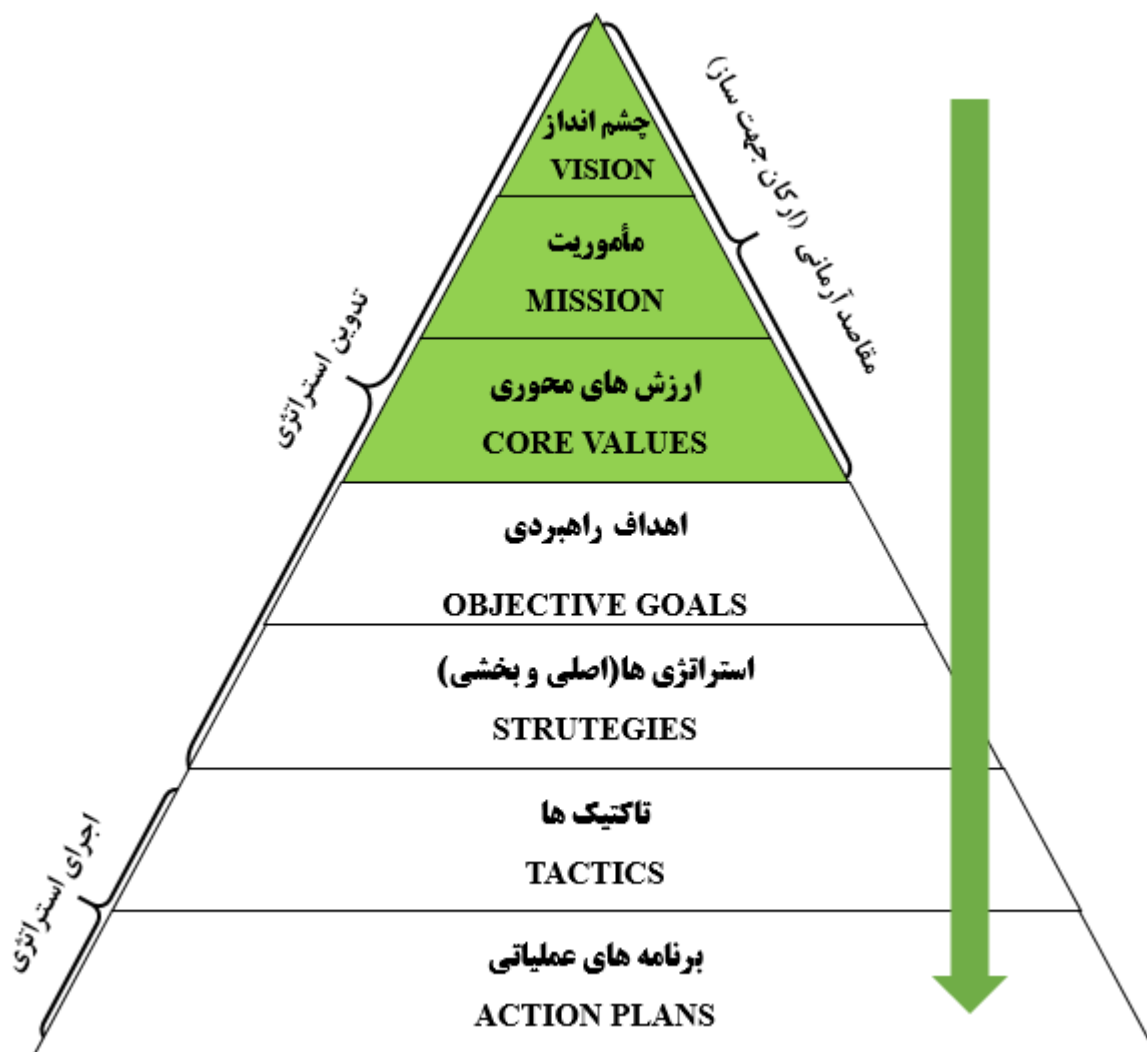
ارزش‌های کلیدی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان عبارتند از:

- سرمایه اجتماعی
- اعتماد عمومی
- امنیت همه‌جانبه
- مشارکت عمومی
- شایسته‌سالاری
- استقلال
- وطن‌پرستی

–	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
–	وحدت و اتحاد و همگرایی قومی و مذهبی
–	آزادی بیان و رسانه ها
–	امیدآفرینی
–	حقوق شهروندی و احترام به ارزش های فردی و اجتماعی
–	بسیج عمومی
–	شفافیت، فسادستیزی و مبارزه با فساد
–	مردم سالاری
–	عدالت محوری
	دفاع مقدس، تعمیق ارزش های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی

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 کاربرد ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت ساز بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان تعیین گردید.



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

۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان عبارتند از:

الف) مأموریت (Mission)

الف-۱) توسعه و ثبات سیاسی: تلاش این بخش در راستای جلوگیری از هرگونه چالش بزرگ و تاب‌آوری و مقابله در برابر تهدیدات و خطرات است؛ عدم وجود شورش، جنگ داخلی و سایر مواردی که نظام سیاسی را با خطر سرنگونی مواجه می‌کند از مصادیق ثبات سیاسی هستند که بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی وظیفه دارد تا با رفع مشکلات و موانع، از هرگونه نارضایتی جلوگیری نموده و با توسعه مشارکت عمومی در مدیریت استان و کشور، به توسعه و ثبات سیاسی کمک نماید.

الف-۲) نظم و امنیت عمومی: وجود نظم و امنیت عمومی وضعیتی را بوجود می‌آورد که در آن آرامش و نظم عمومی برقرار و حاکمیت قانون و مقررات در جامعه تثبیت و منافع عمومی و خصوصی مشروع مردم تضمین و انسجام جامعه حفظ می‌گردد و شهروندان در سایه آن از تهدید و خطر در امان بوده و برای حفظ و پاسداری از حقوق خود و برطرف کردن زمینه‌ها و عوامل تعرض اجتماعی اطمینان خاطر دارند.

الف-۳) حفظ تمامیت ارضی: این مفهوم از ارکان پایدار تشکیل‌دهنده کشور و حفظ حدود و مرزهای آن جزء اصول و منافع حیاتی اولیه تمام حکومت‌ها است؛ حفاظت از مرزهای جغرافیایی استان و کشور از وظایف مهمی است که بر عهده بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی است و باید با تقویت توان سیاسی و دفاعی، از هرگونه تعرض به این مرزها جلوگیری نمود.

الف-۴) تقویت همگرایی قومی، مذهبی و ملی: استان گلستان بدلیل تنوع قومی و مذهبی زیادی که دارد، باید همزیستی و همگرایی را بین این اقوام و مذاهب تقویت نماید تا نه تنها از هرگونه تهدید و چالشی جلوگیری نماید بلکه با بوجود آوردن یک فضای دوستانه و مسالمت‌آمیز، زمینه را برای تقویت روابط بین اقوام و مذاهب مختلف فراهم آورد و در راستای تحقق اهداف ملی گام برداشت.

الف-۵) توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی: نهادهای مدنی و صنفی نقش بسیار پررنگی در توانمندسازی جامعه و پیگیری حقوق و مطالبات مردمی دارند و با شکل‌گیری و تقویت آنها می‌توان پلی بین مردم و مسئولان ایجاد نمود که ضمن پاسداشت حقوق مردم در جامعه از یکجانبه‌گرایی جلوگیری خواهد کرد. این نهادها، سازمانی‌ها، انجمن‌ها و ... می‌توانند اعتماد را بین حاکمیت و مردم برقرار نموده و موانع پیش روی گفتگو و پیشبرد اهداف و مطالبات طرفین را از بین ببرند.

الف-۶) خودکفایی و امنیت منابع و سرمایه های حیاتی: یکی از اصلی ترین وظائف این بخش، دستیابی به خودکفایی در تولید محصولات نظامی و دفاعی است تا از این طریق بتوان امنیت منابع و سرمایه های استان و کشور را تضمین نمود. برقراری امنیت منابع و سرمایه ها باعث رونق اقتصادی خواهد شد که نتیجه آن رشد و توسعه همه جانبه خواهد بود.

الف-۷) رعایت الزامات پدافند غیرعامل: هدف از وجود پدافند غیرعامل، جلوگیری از وارد شدن خسارات زیاد مالی به تجهیزات و تأسیسات حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی و تلفات زیاد انسانی و یا حداقل نمودن میزان این خسارات و تلفات است. این بخش بعنوان متولی پدافند غیرعامل، نقش بسیار مهمی در بسیج عمومی جامعه و اطلاع رسانی و آگاه سازی مردم و مسئولین دارد و باید با تقویت پدافند غیرعامل، امنیت جامعه و توان دفاعی استان و کشور را افزایش دهد.

الف-۸) کاهش آسیب پذیری دفاعی: مطابق آیه شریفه *وَاعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ... بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی وظیفه دارد تا با افزایش توان دفاعی و فراهم نمودن الزامات آن، از هرگونه تلاش برای تجاوز به حریم استان و کشور جلوگیری نموده و قدرت دفاعی را افزایش دهد.*

الف-۹) توسعه فناوری های دفاعی و امنیتی: پیشرفت های روزافزون در حوزه فناوری های دفاعی و بودجه های سرسام آوری که کشورهای متخاصم در حال خرج کردن در این حوزه هستند این ضرورت را ایجاد نموده است که بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی نیز به توسعه فناوری های دفاعی و امنیتی توجه ویژه ای داشته باشد تا ضمن ارتقاء توان بازدارندگی، با صادرات این محصولات، اقتصاد استان و کشور را تقویت نماید.

الف-۱۰) توسعه و تقویت توان پدافند هوایی: استفاده مداوم دشمنان از هواپیماهای جاسوسی، پهپادها و جنگنده های پیشرفته و موشک های هایپرسونیک و ... باعث اهمیت یافتن تقویت توان پدافند هوایی شده است تا با رصد دائمی آسمان استان و کشور و شناسایی هرگونه پرنده متخاصمی، ضمن شناسایی و رهگیری آن، نسبت به انهدام آن ها پیش از بروز هرگونه آسیبی، اقدام نماید.

الف-۱۱) تأمین امنیت سرمایه گذاری: افزایش امنیت و تقویت توان دفاعی به منزله تضمین امنیت سرمایه گذاری است و باعث می شود تا افراد بدون نگرانی نسبت به هرگونه اقدام مخاطره آمیز که سرمایه گذاری آن ها را با ریسک و خطر مواجه سازد، به فعالیت های خود پردازند. این موضوع سبب رونق اقتصادی و رشد و توسعه استان خواهد شد.

الف-۱۲) افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی: محصولات دفاعی دارای بازار بسیار بزرگی هستند که با افزایش کیفیت و تکنولوژی محصولات دفاعی می توان به این بازارها ورود کرد و ضمن افزایش فروش این محصولات، سهم بخش دفاعی را از صادرات کشور افزایش داد. به این منظور باید با افزایش بودجه ها تحقیقاتی و مدیریت مناسب و جهادی، گسترش صنایع دفاعی و حمایت درست و بجا از آنها، از منظر اقتصادی نیز به رشد و توسعه محصولات دفاعی نگاه کرد.

الف-۱۳) قلمرو تخصصی: قلمرو تخصصی این بخش شامل پدافند غیرعامل، احزاب سیاسی، اقوام و مذاهب، تقسیمات کشوری، تعاملات و مراودات مرزی، نهادهای نظامی و امنیتی، رسانه ها و فضای مجازی، افکار عمومی، انتخابات ملی و محلی و نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی می باشد.

الف-۱۴) قلمرو جغرافیایی: قلمرو جغرافیایی این بخش شامل استان، کشور و بین المللی می باشد.

الف-۱۵) مزیت های رقابتی و وجوه تمایز: مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی عبارتند از: تنوع اقوام، فرهنگ و هنر، نوار مرزی، مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه ای، موقعیت جغرافیایی و برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)، امنیت پایدار شرق خزر و رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی و مشارکت سیاسی بالا.

ب) چشم انداز (Vision)

ب-۱) گلستان؛ سرزمین وحدت و برادری (شعار بخش): به منظور دستیابی به منطقه ای عاری از خشونت و تأمین امنیت استان، کشور و همسایگان، باید دست در دست یکدیگر داد و با ایجاد وحدت و برادری در بین اقوام و مذاهب متنوعی که در استان گلستان ساکن هستند، ریشه هر گونه اختلاف و نزاعی را خشکانند. دین اسلام هم آمده است تا انسان ها با یکدیگر مهربان باشند و با هم با اخلاق حسنه رفتار کنند، اسلام دین صلح و دوستی است و این مهم در آموزه های دینی و قرآنی مورد تأکید قرار گرفته است. مسلمان باید با عمل خود برای سایر مسلمانان آرامش و امنیت بیاورند و استان گلستان به عنوان محل زندگی مذاهب و اقوام گوناگون از دیرباز به عنوان محلی دارای امنیت و آسایش شناخته شده است و اکنون هم باید با استعانت سیره نبوی و علوی و آموزه های قرآنی، بر وحدت و برادری در استان تأکید نمود تا همه مردم در سایه این وحدت در امنیت و آرامش زندگی کنند.

ب-۲) افزایش مشارکت همه جانبه مردم در فرآیند سیاست گذاری: مشارکت مردم در تمامی فعالیت های اجتماعی و سیاسی، امری است که امروزه در تمامی جوامع پذیرفته شده است و روز به روز نیز بر

اهمیت آن افزوده می شود. این اهمیت اصولاً از آنجا ناشی می شود که اولاً مشارکت یک حق انسانی است که به لحاظ غایت، به آزادسازی و اعتماد انسان ها به خویش منجر می شود و ثانیاً از نظر ابزاری و در کلیت آن، به بسیج و نقش آفرینی توده های انسانی در فرآیند عملی حیات اجتماعی و حرکت رو به جلوی جامعه منجر می گردد. به همین دلیل است که این بخش در تلاش است تا زمینه را برای مشارکت حداکثری مردم در سیاست گذاری ها و اتخاذ تصمیمات مهم فراهم نماید.

ب-۳) اصلاح سیاست ها در راستای اصول قانون اساسی: با گذشت زمان و تغییر شرایط جهان و کشور و بروز نیازها و شرایط جدید، بعضی از سیاست ها و قوانین کشور دیگر پاسخگوی نیازهای موجود نیستند و باید تغییر کرده و با ایجاد اصلاحاتی، بروز رسانی شوند که این تغییرات و اصلاحات باید به طور کامل بر اساس قانون اساسی کشور صورت گیرد.

ب-۴) ترویج فرهنگ گفتگو، انتقاد، دیده بانی و مطالبه گری: بدون گفتگو، انتقاد منصفانه، دیده بانی از وضعیت استان و مطالبه گری مردم و نهادهای مردمی، پیشرفت و توسعه به دست نخواهد آمد و سبب بروز انحرافات و تخلفات نیز می شود. جامعه فعال و پویا که نسبت به شرایط مدیریتی خود حساس است و به درستی به نقد و بررسی مسئولان می پردازد باعث ارتقاء سطح مدیریت و کیفیت خدمات خواهد شد. لذا این بخش در راستای وظیفه خود به ترویج این موارد در سطح جامعه خواهد پرداخت.

ب-۵) تشکیل مجمع عقلای حکمرانی استان: تشکیل این مجمع شرایط خوبی را برای کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی، افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین المللی، ایجاد سازوکار شفاف در فرآیند تصمیم سازی احزاب و گروه های سیاسی ایجاد می نماید که برای مدیریت حال و آینده استان بسیار ضروری است.

ب-۶) ایجاد وحدت و تأمین منافع استان: از آنجایی که استان گلستان به لحاظ تنوع قومی و مذهبی، دارای اقوام و مذاهب زیادی است، نقش وحدت بین این اقوام و مذاهب در تأمین منافع استان بسیار اهمیت دارد. ایجاد روابط دوستانه و مسالمت آمیز بین این اقوام و مذاهب و تمرکز بر روی اهداف و اولویت های استان، وظیفه ای خطیر است که بر دوش بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی قرار گرفته است. بوجود آمدن گفتمان های قومی و مذهبی در استان و چندصدایی شدن، باعث متضرر شدن مردم استان خواهد شد و عقب ماندگی را بدنبال خواهد داشت.

ب-۷) جذب و تربیت نیروی انسانی متخصص: همانند هر سازمان، نهاد و بخش دیگری، بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی نیز برای تحقق اهداف خود نیازمند افراد متخصص و متعهدی است که با تلاش شبانه‌روزی خود در چنین شرایط حساسی بتوانند موانع را از پیش رو بردارند و برای سربلندی استان و کشور جهاد نمایند. تقویت دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی برای آموزش نیروهای سیاسی و تربیت نیروهای نظامی در دستور کار این بخش قرار دارد.

ب-۸) ایجاد و تقویت قرارگاه دفاعی و امنیتی استانی: این قرارگاه دفاعی امنیتی وظیفه تأمین امنیت استان را در برابر هرگونه تهدید داخلی و خارجی بر عهده خواهد داشت و متشکل از نیروی‌های مسلح مستقر در استان و ارگان‌های امنیتی و دفاعی به ریاست استاندار است. وجود این قرارگاه سبب اتفاقات بسیار خوبی در استان خواهد شد که تأمین امنیت و رشد سرمایه‌گذاری در استان بخش از آن است.

ب-۹) فراهم نمودن زیرساخت‌های دفاعی: بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی به دنبال تقویت نمودن زیرساخت‌های دفاعی استان از طریق تقویت تیب ۲۳۰ به لشکر (عودت جایگاه لشکر ۳۰ به استان)، تقویت مرزبانی و دریابانی، جانمایی پایگاه دریابانی در نقطه صفر مرزی، تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش، هوانیروز، پدافند هوایی و نیروی هوایی ارتش و سپاه، فعال نمودن پوشش مخابراتی در مرز دریایی، توسعه اسکله و خط مرز دریایی، ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی، ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱، ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح، خودکفایی در سامانه‌ها، کالاها و خدمات اولویت‌دار دفاعی و امنیتی، ایجاد و گسترش صنعت دفاعی و ... می‌باشد.

ب-۱۰) خودکفایی دفاعی و امنیتی: تکیه نمودن به سایر کشورها برای تأمین امنیت استان و کشور در شرایط فعلی دنیا به هیچ عنوان منطقی نیست و بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی به‌عنوان متولی تأمین امنیت کشور باید با تکیه بر توان داخلی و با سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه و استفاده از دانش کاملاً بومی، ادوات و تجهیزات مورد نیاز برای افزایش توان دفاعی و امنیتی را تولید نماید. خودکفایی در این زمینه ضمن کاهش هزینه‌های امنیتی و افزایش اطمینان، می‌تواند زمینه تولید محصولات متنوع دفاعی و امنیتی را فراهم آورد که با صادرات آن می‌توان به اقتصاد استان و کشور کمک نمود.

ج) ارزش‌های محوری (Core Values)

ج-۱) سرمایه اجتماعی (Social Capital): سرمایه اجتماعی، یا بعد معنوی یک اجتماع، میراثی تاریخی است که از طریق تشویق افراد به «همکاری» و «مشارکت» در تعاملات اجتماعی، قادر است به حل میزان بیشتری

از معضلات موجود در آن اجتماع، فائق آید و حرکت به سوی رشد و توسعه شتابان اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ... را امکان پذیر سازد.

ج-۲) اعتماد عمومی (Public Trust): اعتماد مبنای بسیاری از تعاملات و کنش های روزمره در جوامع انسانی چه در زمینه ارتباطات میان فردی و چه در حوزه ارتباطات اجتماعی بین گروه ها است. در بیشتر جوامع به علت مجموعه ای از عوامل نظیر از خودبیگانگی، نبود سرمایه اجتماعی، وجود رسانه های انتقادی و به ویژه عدم پاسخگویی نهادها و سازمان های عمومی، میزان اعتماد عمومی به دولت و سازمان های عمومی کاهش پیدا کرده است که بخش سیاسی، امنیتی و دفاعی وظیفه خود می داند تا انجام وظائف خود، این اعتماد را کسب نموده و افزایش دهد.

ج-۳) امنیت همه جانبه (Comprehensive Security): امنیت دارای ابعاد گسترده ای است که مجموع آن ها باعث ایجاد آرامش در جامعه خواهد شد، امنیت داخلی، بین المللی، اجتماعی، اقتصادی و ... از ابعاد گوناگون امنیت هستند که بخش سیاسی، امنیتی و دفاعی بطور دائم در تلاش است تا آن ها را تأمین نماید.

ج-۴) مشارکت عمومی (Public Participation): مشارکت عمومی رمز موفقیت حکومت ها در مدیریت است و انقلاب اسلامی از ابتدا تا کنون با پشتوانه مشارکت مردمی توانسته است به اهداف خود دست یابد و به پیشرفت های بزرگی در زمینه های مختلف دست یابد و این مورد یکی از ارزشمندترین دارایی های یک حکومت بشمار می رود.

ج-۵) شایسته سالاری (Meritocracy): همانند هر بخش و سازمانی، بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی نیز نیازمند شایسته سالاری است تا بتواند وظائف خود را به درستی انجام دهد. شایسته سالاری در این بخش، تبلور حضور آحاد مردم در مدیریت کلان استان و کشور است و نشان خواهد داد تا افراد، صرف نظر از قوم، مذهب، خانواده و ... در صورت شایستگی می توانند مدارج عالی مدیریت را در استان و کشور طی نمایند.

ج-۶) استقلال (Independency): استقلال و آزادی متغیرهای مشتق از حاکمیت می باشند. مفهوم استقلال در روابط خارجی یک دولت با دولت دیگر به کار می رود که یک دولت می تواند در سیاست خارجی از منافع، اهداف و امنیت ملی خود دفاع نماید. مفهوم آزادی بیشتر در تبیین سیاست داخلی به کار می رود، به گونه ای که یک دولت در اداره امور داخلی ملت بدون اعمال نظر و تأثیرپذیری از سیاست بین المللی به وضع قوانین بر اساس مبانی ارزشی خود و اجرای آن پردازد که هدف بخش سیاسی، امنیتی و دفاعی نیز دقیقاً همین

مورد است تا بدون تاثیرپذیری از سیاست‌های بین‌المللی، به اداره استان و کشور بر اساس موازین اسلامی بپردازد.

ج-۷) وطن پرستی (Patriotism): از جمله مهم‌ترین محرک‌های یک جامعه برای تلاش و پیشرفت، وجود حس میهن‌پرستی در مردم و مسئولین است؛ تقویت این حس در بین مسئولین باعث خواهد شد تا با انگیزه بیشتری برای آبادانی استان و کشور تلاش نمایند و در برابر موانع و مشکلات دل‌سرد نشوند.

ج-۸) مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (Accountability & Responsibility): بدلیل ارتباط این بخش با تمام آحاد جامعه، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی از اهمیت بسیار زیادی برخوردارند و می‌توانند بر روی سرمایه اجتماعی، اعتماد عمومی و مشارکت همگانی تأثیر بسیار زیادی بگذارند. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مسئولان این بخش زمینه را برای همکاری و مشارکت هرچه بیشتر مردم را در مناسبات مختلف فراهم خواهد نمود که یکی از پیش‌نیازهای رشد و توسعه جامعه خواهد بود.

ج-۹) وحدت و همگرایی قومی و مذهبی (Solidarity & Ethnic and Religious Convergence): وجود تفت‌های قومی و مذهبی می‌تواند تبدیل به نقطه شروع اختلافات و درگیری‌های وسیعی در سطح جامعه شود که می‌تواند باعث چند دستگی استان شود؛ لذا ایجاد وحدت و همگرایی قومی و مذهبی در شرایط فعلی که دستگاه‌های تبلیغاتی دشمن بصورت شبانه‌روزی در حال تلاش برای ایجاد تفرقه بین مردم استان هستند دارای اهمیت بسیار زیادی است و این رویکرد در جهت حفظ وحدت در بین مدیران این بخش نهادینه شده است.

ج-۱۰) آزادی بیان (Free Speech): مطابق قانون اساسی کشور، همه مردم جامعه از حق آزادی بیان برخوردارند و باید بتوانند بدون هیچ‌گونه ترسی از سرکوب آراء و نظرات خود، اندیشه‌های خود را بیان نمایند. البته باید بین تهمت زدن و ایجاد شایعات بی‌پایه و اساس و آزادی بیان تفاوت قائل شد و از ترویج اطلاعات غلط در سطح جامعه که به تشویش اذهان عمومی خواهد انجامید جلوگیری شود.

ج-۱۱) امیدآفرینی (Hope Generating): در شرایطی که دستگاه‌های تبلیغاتی دشمن در حال تزریق ناامیدی و سیاه‌نمایی نسبت به وضعیت کشور و استان هستند، مسئولین این بخش باید با عمل به وظائف خود و بهبود شرایط اقتصادی در کنار فعالیت‌های رسانه‌ای در جهت آگاه‌سازی جامعه از پیشرفت‌ها و اقدامات صورت گرفته، با امیدآفرینی در جامعه، در راستای وظائف ذاتی خود گام بردارند.

ج-۱۲) حقوق شهروندی (Citizenship Rights): حقوق شهروندی، مجموعه‌ای از حقوق سیاسی، مدنی، اقتصادی و اجتماعی و ... است و دولت‌ها می‌بایست حقوق شهروندان را که عبارتند از: آسایش، آزادی، احترام، برابری، امنیت، آگاهی و پیشرفت را فراهم آورند. وظیفه مسئولین استان است تا با فراهم نمودن حقوق شهروندان، شرایط مناسبی را برای کار و زندگی مهیا نمایند.

ج-۱۳) بسیج عمومی (Public Mobilization): در حوادث و رخداد‌های مختلف، کمک گرفتن از مردم می‌تواند گره از مشکلات بسیار زیادی باز کند؛ برای دستیابی به اهداف و اولویت‌های استان، در مواجهه با حوادث طبیعی مانند سیل و زلزله و ... نیاز است تا با بسیج عمومی و بکارگیری همه ظرفیت‌ها برای حل مشکلات و حرکت بسوی اهداف اقدام نمود. بخش سیاسی، امنیتی و دفاعی باید این توانایی را داشته باشد تا در مواقع نیاز، بتواند بسیج عمومی را شکل دهد.

ج-۱۴) شفافیت و فسادستیزی (Transparency & Anti-Corruption): وجود شفافیت در فعالیت‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی و داشتن روحیه فسادستیزی تا حد بسیار زیادی می‌تواند موفقیت این بخش را تضمین نماید. این موضوع سبب ایجاد حس اعتماد از سوی مردم شده و باعث مشارکت بیشتر آن‌ها خواهد شد که همراه با جلوگیری از هرگونه فساد و تخلفی در این بخش، ضامن رشد و توسعه همه‌جانبه استان خواهد بود.

ج-۱۵) مردم‌سالاری (Democracy): همان‌گونه که از نام کشور مشخص است، جمهوریت و خواست و اراده مردم دارای ارزش بسیار زیادی است و مطابق با فرمایش حضرت امام خمینی (ره)، میزان رأی ملت است. این بیان امام نشان می‌دهد که اراده مردم در صدر عوامل تأثیرگذار بر سیاست‌ها و مدیریت کشور و استان است و این بخش بر اساس وظیفه ذاتی خود همیشه در تلاش است تا از مردم‌سالاری و خواست آن‌ها حمایت و حفاظت نماید که نمود آن برگزاری تعداد بسیار زیادی انتخابات در کشور است.

ج-۱۶) عدالت‌محوری (Justice Centered): یکی از اصلی‌ترین معیارهای سنجش عملکرد حکومت‌ها، بحث عدالت در ابعاد گوناگون آن است؛ عدالت اجتماعی، اقتصادی، آموزشی و ... از مظاهر این عدالت محوری هستند. جامعه مطلوب دارای عدالت در همه بخش‌هاست و هیچ حقی از افراد مختلف جامعه به هیچ دلیلی تضییع نخواهد شد. به همین دلیل، بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی تمام تلاش خود را بکار گرفته است تا بتواند در فعالیت‌های مختلف خود، عدالت‌محوری را در نظر داشته باشد و با نگاه یکسان به همه ساکنین استان، خدمات خود را ارائه نماید.

ج-۱۷) دفاع مقدس، تعمیق ارزش های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی: تلاش برای زنده نگه داشتن رشادت ها و جانفشانی هایی که در سال های دفاع مقدس انجام شد و ترویج فرهنگ و آرمان های انقلابی به منظور تربیت نیروهای متعهد به کشور و انقلاب از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. باید با تقویت روحیه انقلابی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی در سطح جامعه، ضمن حفظ این ارزش ها، با تقویت روحیه مسئولین و مردم و ترویج انقلابی گری در همه شئون جامعه، در راستای دستیابی به اهداف و اولویت های استان و کشور گام برداشت.

تعیین اهداف راهبردی

بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

مقدمه

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

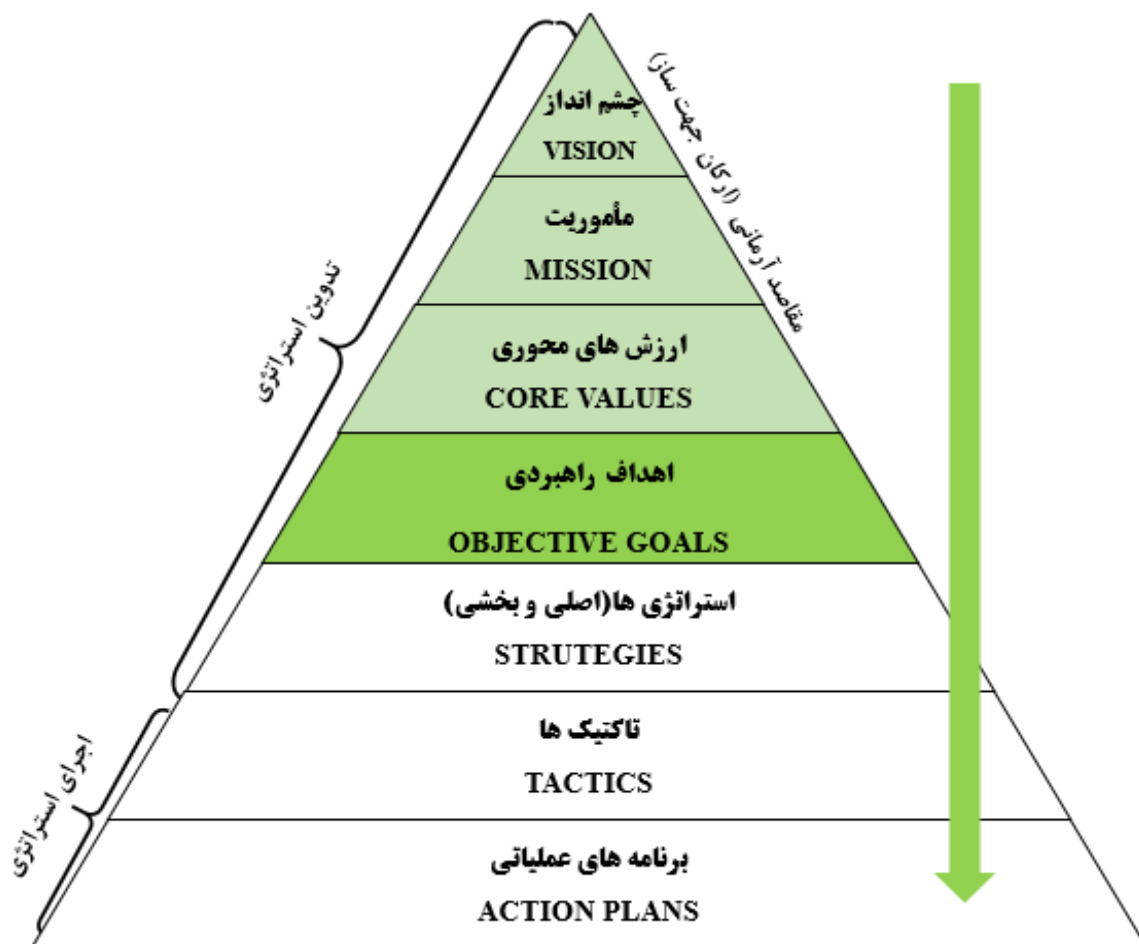
اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آنها دست یابد. آنها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهره می گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر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

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

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

¹ Peter Drucker

نحو تدوین و اولویت‌بندی کند، اما در مدیریت عملکرد توانایی نداشته باشد، هیچ منفعتی کسب نخواهد کرد. مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲) و نمودار سلسله مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف (MBO^۱)

مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objectives) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراکر موضوعیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف، یک مدل مدیریت استراتژیک است که از طریق ایجاد هم‌راستایی بین اهداف کلان و اهداف خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. مدیریت بر مبنای اهداف یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه دستاوردها یا عملکرد واقعی با اهداف تعریف شده است. اگر بخواهیم خیلی ساده این مفهوم

^۱ Management by Objectives

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 خصوصیات باشند که در سال ۱۹۸۱، جورج تی دوران، از کلمه اختصاری (SMART) برای بیان آن‌ها استفاده کرد:

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

مرحله سوم: به شوق آوردن کارکنان برای مشارکت در تعیین اهداف فردی است. پس از به اشتراک گذاشتن اهداف سازمان با کارکنان، باید کارکنان را تشویق کرد تا 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.

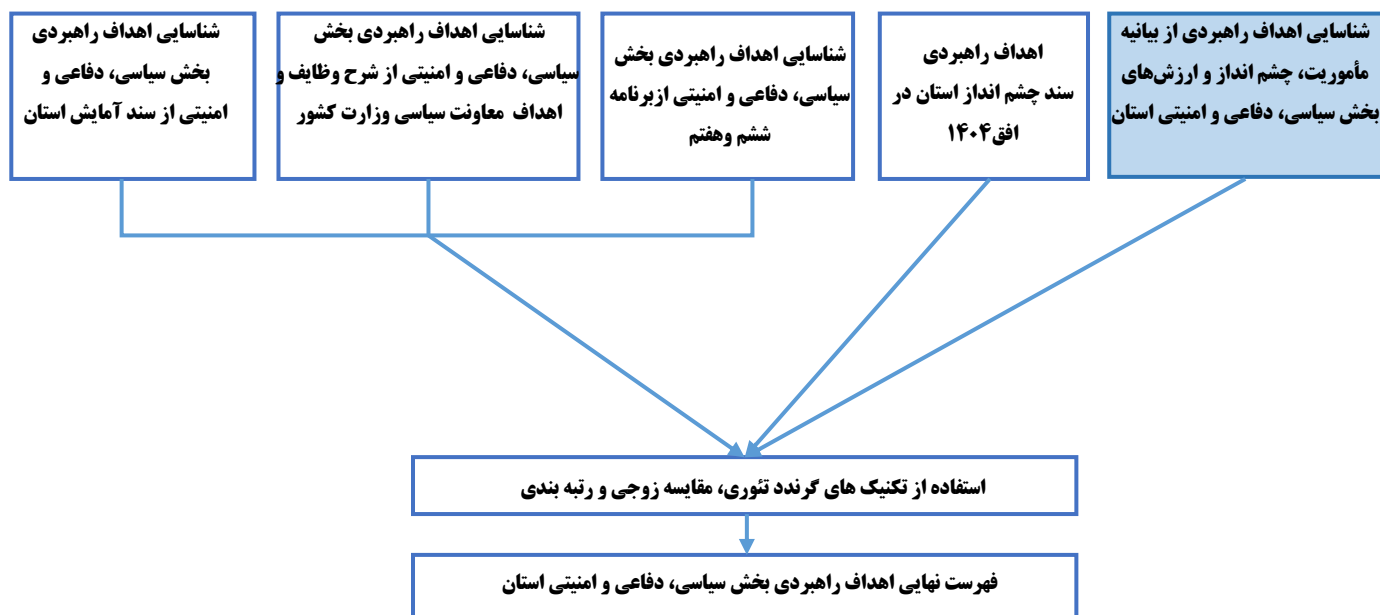
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

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

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

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

➤ **انعطاف‌پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به‌شدت رقابتی امروزی باید با

توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم

جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

- **قابل اندازه گیری^۱:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به‌طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده^۲:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به‌طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به‌طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب^۳:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به‌سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.
- **قابل فهم^۴:** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را نشانند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست‌یافتنی^۵:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیرقابل دست یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف^۶:** اگر 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. به‌طوری که همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

¹ Measurable

² Motivator

³ Suitable

⁴ Understandable

⁵ Achievable

⁶ Consistent with other Objectives

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

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

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به‌طور مستقیم از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا به ازای هر یک از عبارات مأموریت یا چشم‌انداز هدف مناسبی را تعیین کنند. در هر حال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران سازمان و در راستای دستیابی به مأموریت عملی خواهد بود. به‌طور کلی مرحله نخست تعیین اهداف سازمان این است که ابتدا زمینه‌هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می‌باشد شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می‌شود. بر اساس این شاخص‌ها، اهداف استراتژیک به دست می‌آیند. **این نکته دارای اهمیت است که اهداف راهبردی جهت‌گیری سازمان در خصوص هر شاخص است.** در ادامه مطابق نمودار ۳-۴ مراحل تدوین اهداف راهبردی توضیح داده خواهد شد.

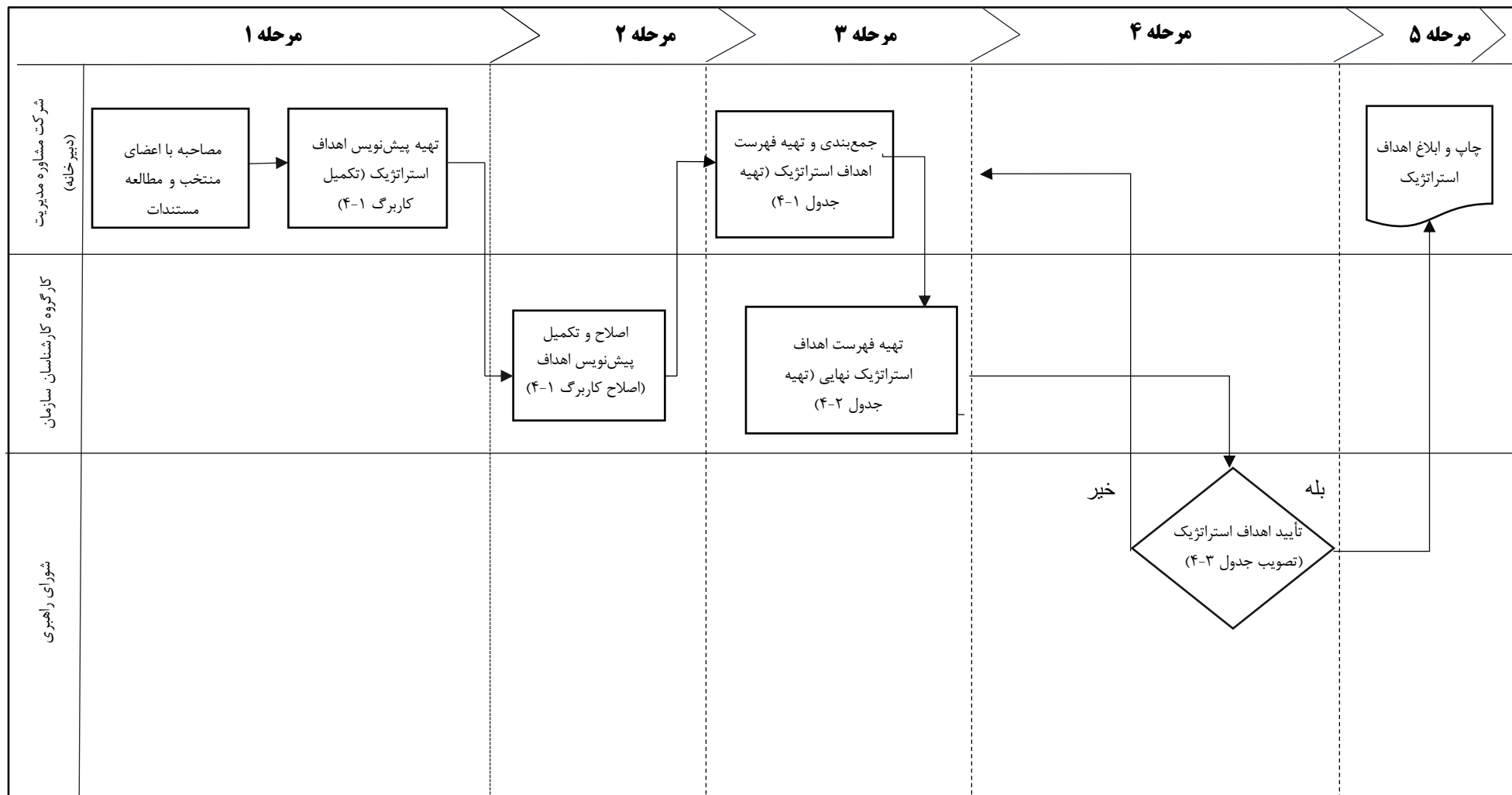
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 به‌دست‌آمده در جدول ۴-۱ وارد می‌شود. این جدول به‌عنوان غربالی برای انتخاب اهداف بر اساس ویژگی‌های تئوریک است. این جدول توسط کارگروه تکمیل می‌شود.

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

اساساً اهداف استراتژیک بر اساس بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها تعیین می‌شوند، ولی مطابق نمودار شماره 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 به‌منظور شناسایی و تعیین اهداف راهبردی براساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۲-۴) پرداخته می‌شود.

۴-۵-۱) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	فناوری‌های مکانیکی (ادوات نظامی، ماشین‌آلات)	فناوری‌های نوین
۲	فناوری‌های الکترونیک (صنایع الکترونیکی و اپتیکی، صنایع ارتباطات رادیویی و مخابرات)	فناوری‌های نوین
۳	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) خودکارسازی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)، سیستم‌های خبره	فناوری‌های نوین
۴	نرم‌افزارهای تخصصی	فناوری‌های نوین
۵	رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی	فناوری‌های نوین
۶	پایگاه‌های داده	فناوری‌های نوین
۷	پارازیت، فیلترینگ	فناوری‌های نوین
۸	فناوری‌های نوین (پهپاد ، بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی ، فناوری‌های برتر مورد نیاز دفاعی و امنیتی ، هوش مصنوعی، داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ ، ماهواره‌ها ، ربات‌ها و..)	فناوری‌های نوین
۹	ارتقای فناوری‌های نوین دفاعی و امنیتی	فناوری‌های نوین
۱۰	توسعه‌ی فناوری‌های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور	فناوری‌های نوین
۱۱	رویکرد سخت‌افزاری	فناوری‌های نوین
۱۲	توسعه و ثبات سیاسی	ثبات سیاسی
	حفظ و تأمین ثبات ملی ، منطقه‌ای و جهانی	ثبات سیاسی
۱۴	نظم و امنیت عمومی	امنیت عمومی
۱۵	برقراری نظم و امنیت عمومی	امنیت عمومی
۱۶	جذب، تربیت و توجه به نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد	سرمایه انسانی
۱۷	نظارت بر کارکنان	سرمایه انسانی
۱۸	طراحی مطلوب فضای کاری و ارتباطی با مردم	سرمایه انسانی
۱۹	تقویت همگرایی قومی و مذهبی ملی	همبستگی قومی و مذهبی
۲۰	همبستگی قومی، فرهنگی و مذهبی بین‌المللی	همبستگی قومی و مذهبی
۲۱	بهبود سیاست‌های قومی، مذهبی و جمعیتی	همبستگی قومی و مذهبی
۲۳	افزایش مشارکت اقوام در قدرت	همبستگی قومی و مذهبی
۲۴	حفظ تمامیت ارضی استان گلستان (و کشور)	تمامیت ارضی
۲۵	حفظ و تضمین تمامیت ارضی (مرزبانی ، دریابانی و...)	تمامیت ارضی
۲۶	مشارکت در مدیریت بحران	مدیریت بحران
۲۷	رعایت الزامات پدافند غیرعامل	پدافند غیرعامل
۲۸	توسعه و تقویت توان پدافند هوایی	پدافند غیرعامل
۲۹	پدافند غیرعامل	پدافند غیرعامل
۳۰	فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی در زمینه به کارگیری اصول و ضوابط پدافند غیرعامل	پدافند غیرعامل
۳۱	پدافند هوایی و نیروی هوایی ارتش و سپاه	توسعه و تقویت توان پدافند هوایی
۳۲	جلب مشارکت حداکثری مردم	مشارکت سیاسی
۳۳	مشارکت سیاسی بالا	مشارکت سیاسی
۳۴	فراهم نمودن زمینه مشارکت همه‌جانبه مردم و گروه‌ها در فرآیند سیاست‌گذاری	مشارکت سیاسی
۳۵	مشارکت عمومی	مشارکت سیاسی
۳۶	تأمین امنیت سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
۳۷	توسعه سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
۳۸	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری

ردیف	مضامین	مقوله
۳۹	روابط عمومی و تبلیغات	روابط عمومی
۴۰	رپرتاژ و آگهی	روابط عمومی
۴۱	ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	روابط عمومی
۴۲	رسانه‌ها و فضای مجازی	روابط عمومی
۴۳	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	روابط عمومی
۴۴	ایجاد مراکز مشاوره	روابط عمومی
۴۵	برگزاری جشنواره‌های اقوام و فرهنگ سرزمینی	همبستگی قومی و مذهبی
۴۶	فعالیت‌های تقریبی اقوام، فرق و مذاهب اسلامی	همبستگی قومی و مذهبی
۴۷	بزرگداشت مناسبت‌های مذهبی و ملی	همبستگی قومی و مذهبی
۴۸	مردم یاری	تعاون و مشارکت
۴۹	کمک‌های عام‌المنفعه	تعاون و مشارکت
۵۰	گسترش گروه‌های جهادی	تعاون و مشارکت
۵۱	توسعه خدمات بهداشتی، درمانی، فرهنگی و ورزشی	آموزش و پژوهش
۵۲	آموزش و پژوهش	آموزش و پژوهش
۵۳	بسیج سازندگی	بسیج سازندگی
۵۴	برگزاری همایش‌های احزاب سیاسی	تعاون و مشارکت
۵۵	طرح همیار پلیس	تعاون و مشارکت
۵۶	ایجاد دفاتر ارتباط مردمی	تعاون و مشارکت
۵۷	قرارگاه سازندگی	تعاون و مشارکت
۵۸	کاروان‌های خدمت	تعاون و مشارکت
۵۹	سازمان‌های مردم نهاد(سمن)	سازمان‌های مردم نهاد(سمن)
۶۰	توجه به اقوام، فرق و مذاهب در حوزه مشارکت سیاسی	مشارکت سیاسی
۶۱	توسعه رشته‌های علوم سیاسی، جامعه‌المصطفی و تقریب مذاهب گنبد	آموزش و پژوهش
۶۲	دفاع و جنگ سایبری	امنیت سایبری
۶۳	جنگ و دفاع الکترونیک	امنیت سایبری
۶۴	سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی
۶۵	اعتماد عمومی	ارزش‌های سازمانی
۶۶	امنیت همه‌جانبه	ارزش‌های سازمانی
۶۷	شایسته‌سالاری	ارزش‌های سازمانی
۶۸	استقلال	ارزش‌های سازمانی
۶۹	وطن پرستی	ارزش‌های سازمانی
۷۰	امیدآفرینی	ارزش‌های سازمانی
۷۱	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های سازمانی
۷۲	آزادی بیان و رسانه‌ها	ارزش‌های سازمانی
۷۳	حقوق شهروندی و احترام به ارزش‌های فردی و اجتماعی	ارزش‌های سازمانی
۷۴	بسیج عمومی	بسیج عمومی
۷۵	شفافیت، فسادستیزی و مبارزه با فساد	ارزش‌های سازمانی
۷۶	مردم سالاری	ارزش‌های سازمانی
۷۷	عدالت محوری	ارزش‌های سازمانی
۷۸	گسترش وحدت و اتحاد در استان و منطقه	وحدت و اتحاد
۷۹	وحدت و اتحاد و همگرایی قومی و مذهبی	همگرایی قومی و مذهبی

ردیف	مضامین	مقوله
۸۰	رژه نیروهای مسلح	مانورهای نظامی و دفاعی
۸۱	مانورهای نظامی و دفاعی	مانورهای نظامی و دفاعی
۸۲	هوانیروز	نیروی هوایی
۸۳	تقویت مرزبانی و دریابانی	مرزبانی
۸۴	جانمایی پایگاه دریابانی در نقطه صفر مرزی	مرزبانی
۸۵	فعال نمودن پوشش مخابراتی در مرز دریایی	مرزبانی
۸۶	توسعه اسکله و خط مرز دریایی	مرزبانی
۸۷	تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش	توسعه ناوگان نیروی دریایی
۸۸	افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور	صنعت دفاعی صادراتی
۸۹	ایجاد و گسترش صنعت دفاعی صادراتی	صنعت دفاعی صادراتی
۹۰	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های سیاسی، امنیتی و دفاعی	زیرساخت دفاعی
۹۱	فراهم نمودن زیرساخت‌های دفاعی	زیرساخت دفاعی
۹۲	دفاع مقدس، تعمیق ارزش‌های انقلاب اسلامی و توسعه فرهنگ و تفکر بسیجی	فرهنگ و ارزش‌های اسلامی
۹۳	مبارزه همه‌جانبه با مواد مخدر و روانگردان‌ها	مبارزه با مواد مخدر
۹۴	گسترش همکاری‌های بین‌المللی در حوزه دفاعی و امنیتی	روابط بین‌الملل
۹۵	افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به‌ویژه ترکمنستان	روابط بین‌الملل
۹۶	توسعه مراودات و توافقنامه‌های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین‌المللی	روابط بین‌الملل
۹۷	اشتغال‌زایی	اشتغال‌زایی
۹۸	کمک به تحول اقتصادی در استان و کشور	تحول اقتصادی
۹۹	کاهش اثر تهدیدات خارجی	تهدیدات خارجی
۱۰۰	تنوع اقوام، فرهنگ و هنر	موقعیت جغرافیایی
۱۰۱	نوار مرزی، مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه‌ای	موقعیت جغرافیایی
۱۰۲	موقعیت جغرافیایی و برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)	موقعیت جغرافیایی
۱۰۳	امنیت پایدار شرق خزر و رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی	موقعیت جغرافیایی
۱۰۴	تعاملات و مراودات مرزی	مناطق مرزی
۱۰۵	تأکید بر رویکرد مرزی بودن استان	مناطق مرزی
۱۰۶	تثبیت جمعیت مرزنشین	مناطق مرزی
۱۰۷	ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح	افزایش توان دفاعی کشور
۱۰۸	حفظ و ارتقای توان دفاعی	افزایش توان دفاعی کشور
۱۰۹	کاهش آسیب‌پذیری دفاعی	افزایش توان دفاعی کشور
۱۱۰	مقابله با جنگ‌های نوین	مقابله با جنگ‌های نوین
۱۱۱	ارائه خدمات انتظامی (گذرنامه، راور و...)	نهادهای نظامی و امنیتی
۱۱۲	احزاب سیاسی	احزاب سیاسی
۱۱۳	اقوام و مذاهب	اقوام و مذاهب
۱۱۴	تقسیمات کشوری	تقسیمات کشوری
۱۱۵	نهادهای نظامی و امنیتی	نهادهای نظامی و امنیتی
۱۱۶	ایجاد نیروی نظامی منضبط ساختاریافته	نهادهای نظامی و امنیتی
۱۱۷	انتخابات ملی و محلی	انتخابات ملی و محلی
۱۱۸	برگزاری انتخابات و گسترش احزاب تشکلیها	احزاب و تشکلیها
۱۱۹	ساماندهی احزاب و تشکلیهای سیاسی	احزاب و تشکلیها

ردیف	مضامین	مقوله
۱۲۰	ایجاد سازوکار شفاف در فرآیند تصمیم سازی احزاب و گروه‌های سیاسی	احزاب و تشکل‌ها
۱۲۱	تأمین منافع استانی	پیشرفت همه‌جانبه استان
۱۲۲	پیشرفت همه‌جانبه استان	پیشرفت همه‌جانبه استان
۱۲۳	تشکیل مجمع عقلای حکمرانی استان	حکمرانی خوب
۱۲۴	کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی	حکمرانی خوب
۱۲۵	اصلاح سیاست‌ها در راستای اصول قانون اساسی	نظارت سیاسی
۱۲۶	نظارت بر حسن اجرای سیاست‌ها	نظارت سیاسی
۱۲۷	خودکفایی و امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	امنیت منابع
۱۲۸	توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی	نهادهای مدنی
۱۲۹	تأمین منابع برای مشارکت قرارگاه‌ها، سازمان‌ها و هولدینگ‌ها در توسعه و عمران استان	توسعه و عمران استان
۱۳۰	ناراضی‌تبی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی	اعتراضات سیاسی
۱۳۱	انجام تحقیقات اجتماعی	تحقیق و توسعه
۱۳۲	رویکرد برنامه محوری	برنامه محوری
۱۳۳	افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی	مدیریت استراتژیک
۱۳۴	ایجاد و تقویت قرارگاه دفاعی و امنیتی استانی	تقویت قرارگاه دفاعی و امنیتی
۱۳۵	تقویت سرمایه اجتماعی دولت	سرمایه اجتماعی
۱۳۶	حفاظت اطلاعات	اطلاعات
۱۳۷	جنگ ترکیبی (شناختی و ادراکی)،	جنگ ترکیبی
۱۳۸	توسعه منطقه آزاد	منطقه آزاد
۱۳۹	بهبود سطح معیشت مردم	رفاه مردم
۱۴۰	مقابله با شاخص‌های جرم و جنایت و امنیتی	شاخص‌های جرم و جنایت
۱۴۱	ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی	ساختار سازمانی
۱۴۲	ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱	امنیت استان
۱۴۳	خودکفایی در سامانه‌ها، کالاها و خدمات اولویت‌دار دفاعی و امنیتی	سامانه‌ها
۱۴۴	ایجاد پایگاه صنایع دفاعی قوی، انعطاف‌پذیر و رقابتی	صنایع دفاعی

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی در ۱۴ 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
۲	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۳	افزایش همگرایی قومی - مذهبی
۴	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۵	توسعه روابط بین الملل
۶	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی
۷	امنیت همه جانبه و در همه شئون (امن)
۸	حکمرانی خوب
۹	متنوع سازی
۱۰	یکپارچگی و هم افزایی بین بخشی
۱۱	تاب آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)
۱۲	تاثیر گذاری بر روند تصمیم گیری های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی
۱۳	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی
۱۴	کنترل مهاجر پذیری استان

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

مطابق نمودار شماره ۴-۲ در جدول شماره ۳-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت استخراج شده از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان قابل مشاهده می باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	توسعه و به روز رسانی شبکه های ارتباطی امن و پایدار و تعامل پذیر و برخوردار از فناوری های مناسب	فناوری های نوین
۲	هوشمند و متحرک سازی برخی سامانه های تسلیحاتی متناسب با تهدیدات	فناوری های نوین
۳	تربیت نیروهای کارآمد	سرمایه انسانی
۴	اجرای کامل پدافند غیرعامل برای کلیه مراکز حیاتی و حساس کشور	پدافند غیرعامل
۵	گسترش هوشمندانه و مصون سازی پدافند غیرعامل	پدافند غیرعامل
۶	توسعه و تقویت توان پدافند هوایی در سطوح مختلف برد کوتاه، متوسط و بلند	توسعه و تقویت توان پدافند هوایی
۷	مبارزه با استخبار و رژیم صهیونیستی	مبارزه با استخبار
۸	حمایت از جریان مقاومت، فلسطین و مستضعفین	مبارزه با استخبار
۹	توسعه و تقویت امکانات جنگ الکترونیک و دفاع رایانیک (سایبری)	امنیت سایبری
۱۰	افزایش ظرفیت های قدرت نرم و دفاع رایانیک (سایبری)	امنیت سایبری
۱۱	تأمین پدافند و امنیت رایانیک برای زیرساخت های کشور	امنیت سایبری
۱۲	توسعه قدرت نرم دفاعی و رایانیک و مقابله با جنگ نرم	امنیت سایبری
۱۳	ایجاد سامانه پدافند رایانیک (سایبری) در سطح ملی	امنیت سایبری
۱۴	افزایش سطح آموزش رایانیک (سایبری) مدیران و کارکنان دستگاه های اجرائی	امنیت سایبری
۱۵	جلوگیری از نفوذ و مختل نمودن سامانه (سیستم) های نرم افزاری دستگاه ذیربط	امنیت سایبری

ردیف	مضامین	مقوله
۱۶	توسعه و تقویت توان ناوگان هوایی در حوزه‌های مختلف آفندی، پدافندی و پشتیبانی رزمی	توسعه و تقویت ناوگان هوایی
۱۷	اتکا به سامانه‌های پیشرفته هواپیمایی، بالگردی و پهپادی	توسعه و تقویت ناوگان هوایی
۱۸	توسعه و بازسازی صنایع هوایی دفاعی	توسعه و تقویت ناوگان هوایی
۱۹	پشتیبانی از ناوگان هوایی نیروهای مسلح	توسعه و تقویت ناوگان هوایی
۲۰	نوسازی سامانه‌های ناوبری و کمک ناوبری و نظارتی ویژه نظامی هواپیماهای نیروهای مسلح	توسعه و تقویت ناوگان هوایی
۲۱	توسعه و به روز رسانی توانمندی تولید پهپادها و تسلیح آن‌ها	توسعه و تقویت ناوگان هوایی
۲۲	توسعه و افزایش توان تولیدی موشکی	توسعه و تقویت ناوگان هوایی
۲۳	توسعه ناوگان نیروی دریایی با تجهیز به شناورهای سطحی، زیرسطحی سنگین، یگان‌های پروازی در یاپایه	توسعه ناوگان نیروی دریایی
۲۴	تسلیح ناوگان نیروی دریایی به سامانه‌های کشف، شناسایی و ردگیری و کنترل آتش	توسعه ناوگان نیروی دریایی
۲۵	ارتقای نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور	نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور
۲۶	کاهش تلفات حوادث رانندگی	نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور
۲۷	تجهیز و تقویت پلیس راهنمایی و رانندگی	نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور
۲۸	ارتقای کیفیت ایمنی وسایط نقلیه	نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور
۲۹	اصلاح نقاط حادثه‌خیز جاده‌ای	نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور
۳۰	توسعه فرهنگ صحیح ترافیکی	نظم و ایمنی حمل و نقل و عبور و مرور
۳۱	راهاندازی و به روزرسانی سامانه‌های کنترل خودروبی بارگنجی (کانتینری)(ایکسری)	سامانه‌های کنترل هوشمند
۳۲	مبارزه همه‌جانبه با مواد مخدر و روانگردان‌ها	مبارزه با مواد مخدر
۳۳	مدیریت منسجم، هماهنگ و مؤثر روابط خارجی جمهوری اسلامی ایران	روابط بین‌الملل
۳۴	طراحی و اجرای اقدامات دیپلماتیک در سیاست خارجی	روابط بین‌الملل
۳۵	تنوع‌بخشی و تقویت پیوندهای همه‌جانبه با کشورهای هدف در جهان	روابط بین‌الملل
۳۶	ارتقای جایگاه ایران در افکار عمومی جهان	روابط بین‌الملل
۳۷	حمایت همه‌جانبه از حقوق ایرانیان خارج از کشور	حقوق شهروندی
۳۸	جلب مشارکت ایرانیان خارج از کشور در توسعه و پیشرفت کشور	حقوق شهروندی
۳۹	مقابله با خشونت‌گرایی	گروه‌های افراطی
۴۰	مقابله با تروریسم	گروه‌های افراطی
۴۱	مقابله با افراط‌گرایی	گروه‌های افراطی
۴۲	افزایش قدرت مقاومت اقتصاد کشور	تحول اقتصادی
۴۳	کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد کشور	تحول اقتصادی
۴۴	تأمین امنیت پایدار مناطق مرزی	مناطق مرزی

ردیف	مضامین	مقوله
۴۵	انسداد الکتریکی، الکترونیکی، نوری (اپتیکی) و فیزیکی مرزها با اولویت مناطق مرزی مستعد ناامنی	مناطق مرزی
۴۶	مشارکت دهی مرزنشینان در طرح‌های امنیتی	مناطق مرزی
۴۷	توسعه فعالیت‌های اطلاعاتی و تقویت دیپلماسی مرزی	مناطق مرزی
۴۸	افزایش توان دفاعی کشور در تراز قدرت منطقه	افزایش توان دفاعی کشور
۴۹	تحکیم و تقویت بنیه دفاعی کشور	افزایش توان دفاعی کشور
۵۰	تأمین منافع و امنیت ملی	امنیت همه‌جانبه
۵۱	ایجاد محیط سیاسی و امنیتی با ثبات و پایدار در منطقه	امنیت همه‌جانبه
۵۲	مصون‌سازی و یا بی اثرسازی تهدیدات بر سرمایه‌های ملی	امنیت منابع
۵۳	به کارگیری ظرفیت‌های دیپلماسی رسمی در سطوح دو و چندجانبه	دیپلماسی
۵۴	بهره‌برداری از دیپلماسی عمومی و روش‌ها و ابزارهای نوین و کارآمد اطلاع‌رسانی	دیپلماسی
۵۵	تقویت کمی و کیفی بسیج مستضعفان	بسیج مستضعفان
۵۶	اعطای کمک‌های توسعه‌ای به کشورهای هدف	کمک‌های بلاعوض
۵۷	تحقیق، طراحی و تولید اقلام مورد نیاز برای مواجهه و تقابل با گروه‌های مسلح تروریستی	امنیت و دفاع از کشور
۵۸	توسعه سلاح‌های پیشرفته و به روز و کارآمد	سلاح‌های پیشرفته
۵۹	توسعه و تقویت یگان‌های رزمی و تیپ‌های واکنش سریع نیروهای مسلح	نیروهای مسلح
۶۰	تقویت کمی و کیفی حضور بیشتر نیروهای مردمی در صحنه‌های امنیت و دفاع از کشور	امنیت و دفاع از کشور
۶۱	ایمن‌سازی و حفاظت از مراکز مهم کشور	امنیت همه‌جانبه
۶۲	کاهش جرم و جنایت	امنیت همه‌جانبه
۶۳	پیشگیری و مقابله با قاچاق کالا و ارز	قاچاق کالا و ارز
۶۴	تقویت و توسعه زیرساخت‌ها و توان عملیاتی مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران	توسعه زیرساخت‌ها
۶۵	تقویت و تکمیل شبکه‌های امداد رسانی و فوریت‌های پزشکی	شبکه‌های امداد رسانی
۶۶	نصب، نگهداری و به روزرسانی سامانه‌های کنترلی و مراقبتی هوشمند	سامانه‌های کنترل هوشمند
۶۷	ارتقاء امنیت و ایمنی کلیه شهرک‌ها و مجتمع‌های اداری، تجاری، مسکونی و صنعتی و همچنین مراکز عمومی پیشگیری از سرقت را برابر استانداردهای اعلامی نیروی انتظامی	امنیت همه‌جانبه
۶۸	ارتقای قدرت رصد، پایش، تشخیص و هشداردهی پیامدهای ناشی از وقوع احتمالی تهدید	مقابله با تهدیدات احتمالی
۶۹	مصون‌سازی و افزایش توان مقابله با پیامدهای ناشی از وقوع احتمالی تهدید	افزایش توان دفاعی
۷۰	بهره‌گیری از ظرفیت دستگاه‌های استانی و نیروهای مسلح	نیروهای مسلح

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان از درون برنامه آمایش**استان**

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

جدول ۴-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان

ردیف	مضامین	مقوله
	مدیریت بحران در برنامه‌های توسعه‌ای استان	مدیریت بحران
	مدیریت بحران	مدیریت بحران
	توسعه زیرساخت‌های لازم مدیریت بحران	مدیریت بحران
	به کارگیری الزامات دفاعی، امنیتی، پدافند غیرعامل	پدافند غیرعامل
	برنامه جامع پدافند غیرعامل	پدافند غیرعامل
	شناسایی تهدیدات	امنیت همه‌جانبه
	ارتقای سطح امنیت استان	امنیت همه‌جانبه
	ارتقای ظرفیت‌های مقابله با مخاطرات محیطی و حوادث غیرمترقبه	مدیریت بحران
	مصون‌سازی و کاهش آسیب‌پذیری مردم	مصون‌سازی
	مصون‌سازی و کاهش آسیب‌پذیری زیرساخت‌ها و کانون‌های جمعیت و فعالیت	توسعه زیرساخت‌ها
	خروج تدریجی مراکز خطر زای غیر شهری از نقاط مسکونی	مدیریت بحران

۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی از درون اسناد معاونت سیاسی وزارت کشور

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

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	آموزش و تربیت کادر متخصص و مورد نیاز وزارت و سازمان‌های وابسته	سرمايه انسانی
۲	گسترش فرهنگ و ارزش‌های اسلامی	فرهنگ و ارزش‌های اسلامی
۳	تهیه و تأمین نقشه‌های نظامی و مرزی کشور	مناطق مرزی
۴	کسب آگاهی از پیشرفت‌های حاصله در زمینه صنایع نظامی	صنایع نظامی
۵	شناخت سیستم‌های تسلیحاتی پیشرفته در جهان	صنایع نظامی
۶	تهیه و تأمین خدمات جغرافیایی مورد نیاز نیروهای مسلح	نیروهای مسلح
۷	انجام تحقیقات صنعتی لازم	تحقیق و توسعه
۸	افزایش امکانات تکنولوژی صنایع مربوطه برابر تدابیر و خطمشی فرماندهی کل	تکنولوژی پیشرفته

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

مطابق نمودار شماره ۴-۲ در جدول شماره ۴-۶ فهرست اهداف راهبردی نهایی و بلندمدت مستخرجه از متن سند چشم‌انداز، برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف معاونت سیاسی وزارت کشور، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل و ادغام توسط مدیران و کارشناسان بخش مورد نظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	تقویت و بروزرسانی تجهیزات و تسلیحات دفاعی متناسب با تهدیدات منطقه‌ای
۲	ارتقای فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بخش دفاعی و امنیتی استان به ویژه تقویت توان دفاعی در حوزه سایبرنتیک و هوش مصنوعی
۳	تشکیل مجمع عقلا جهت حکمرانی خوب، ارتقاء و تقویت حکمرانی سیاسی استان و افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی
۴	گسترش امنیت همه‌جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان
۵	تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و متعهد در استان (ارتقا سرمایه انسانی) و کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی
۶	تقویت وحدت، اتحاد، همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان و منطقه
۷	تقویت حفاظت و مراقبت از تمامیت ارضی استان و کشور
۸	تقویت و توسعه زیرساخت‌های لازم مدیریت بحران (سیاسی، امنیتی، طبیعی و...)
۹	تقویت رویکرد و الزامات پدافند غیرعامل در جامعه (ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ...)
۱۰	گسترش و تقویت مشارکت سیاسی مردم
۱۱	تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری
۱۲	تقویت ارتباطات و گسترش آگاهی‌های عمومی و اجتماعی (در مواجهه با جنگ ترکیبی و شناختی)
۱۳	ایجاد و تقویت روحیه تعاون، همکاری و مشارکت عمومی
۱۴	تقویت اعتماد عمومی و ارتقاء سرمایه اجتماعی
۱۵	ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و افزایش حمایت از حقوق شهروندی
۱۶	گسترش فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت
۱۷	تقویت مبارزه مؤثر با انواع قاچاق (مواد مخدر، کالا و ارز و...)
۱۸	گسترش همکاری‌های بین‌المللی (منطقه‌ای) در حوزه دفاعی و امنیتی
۱۹	مقابله با گروه‌های افراطی مذهبی و قومی (سلفی‌گری و تکفیری و...)
۲۰	تقویت تعاملات و مراودات مرزنشینان
۲۱	بازنگری، بهبود و اصلاح نظام تقسیمات کشوری در استان و با همسایگان
۲۲	بازتعریف، تبیین و تأمین منافع ملی در مقیاس استانی در تمامی شئون سیاسی، فرهنگی و اقتصادی
۲۳	تقویت نقش نظارتی بخش سیاسی استان
۲۴	توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی، اتحادیه‌ها، سمن‌ها و...
۲۵	تقویت رویکرد علمی و پژوهشی در بخش سیاسی دفاعی و امنیتی

۷-۴) 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 ۷-۴ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است.

با توجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 تولیدشده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.

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

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

^۱ SMART

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۱۳) **نوآوری:** نوآوری می‌تواند به شرکت‌ها در کاهش هزینه‌های تولید، بهبود روش‌های عملیاتی و افزایش راندمان فرایندهای تولید کمک کند. همچنین، نوآوری می‌تواند در بهبود محصولات و خدمات شرکت

و بهبود تجربه مشتریان نقش بسیار مهمی داشته باشد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، باید به نوآوری توجه شود.

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

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

جدول ۷-۴: چکلیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	مخمولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منافع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منافع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجرب
۱	تقویت و بروزرسانی تجهیزات و تسلیحات دفاعی متناسب با تهدیدات منطقه‌ای	*	*			*				*			*			
۲	ارتقای فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بخش دفاعی و امنیتی استان به ویژه تقویت توان دفاعی در حوزه سایبرنتیک و هوش مصنوعی					*				*	*					
۳	تشکیل مجمع عقلا جهت حکمرانی خوب، ارتقاء و تقویت حکمرانی سیاسی استان و افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی		*							*					*	
۴	گسترش امنیت همه‌جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان	*	*					*	*	*	*					
۵	تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و متعهد در استان (ارتقا سرمایه انسانی) و کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی		*		*											
۶	تقویت وحدت، اتحاد، همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان و منطقه	*		*			*	*	*	*						
۷	تقویت حفاظت و مراقبت از تمامیت ارضی استان و کشور	*	*						*							
۸	تقویت و توسعه زیرساخت‌های لازم مدیریت بحران (سیاسی، امنیتی، طبیعی و...)		*													
۹	تقویت رویکرد و الزامات پدافند غیرعامل در جامعه (ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...)	*														
۱۰	گسترش و تقویت مشارکت سیاسی مردم	*	*				*	*								
۱۱	تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	*						*	*	*		*			*	*

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	مخمولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سود آوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجزیه
۱۲	تقویت ارتباطات و گسترش آگاهی‌های عمومی و اجتماعی (در مواجهه با جنگ ترکیبی و شناختی)	*	*	*												
۱۳	ایجاد و تقویت روحیه تعاون، همکاری و مشارکت عمومی			*				*	*							
۱۴	تقویت اعتماد عمومی و ارتقاء سرمایه اجتماعی	*	*	*				*	*							
۱۵	ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و افزایش حمایت از حقوق شهروندی		*					*	*							
۱۶	گسترش فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت	*					*	*	*							
۱۷	تقویت مبارزه مؤثر با انواع قاچاق (مواد مخدر، کالا و ارز و...)	*	*						*							
۱۸	گسترش همکاری‌های بین‌المللی (منطقه‌ای) در حوزه دفاعی و امنیتی	*													*	
۱۹	مقابله با گروه‌های افراطی مذهبی و قومی (سلفی‌گری و تکفیری و ...)	*	*													
۲۰	تقویت تعاملات و مراودات مرزنشینان	*					*									
۲۱	بازنگری، بهبود و اصلاح نظام تقسیمات کشوری در استان و با همسایگان	*	*													
۲۲	بازتعریف، تبیین و تأمین منافع ملی در مقیاس استانی در تمامی شئون سیاسی، فرهنگی و اقتصادی	*					*			*						
۲۳	تقویت نقش نظارتی بخش سیاسی استان	*	*							*						
۲۴	توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی، اتحادیه‌ها، سمن‌ها و ...	*	*	*						*			*			
۲۵	تقویت رویکرد علمی و پژوهشی در بخش سیاسی دفاعی و امنیتی	*			*	*							*			

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	تقویت و بروزرسانی تجهیزات و تسلیحات دفاعی متناسب با تهدیدات منطقه‌ای	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۲	ارتقای فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بخش دفاعی و امنیتی استان به ویژه تقویت توان دفاعی در حوزه سایبرنتیک و هوش مصنوعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۳	تشکیل مجمع عقلا جهت حکمرانی خوب، ارتقاء و تقویت حکمرانی سیاسی استان و افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۴	گسترش امنیت همه‌جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش
۵	تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و متعهد در استان (ارتقا سرمایه انسانی) و کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۶	تقویت وحدت، اتحاد، همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان و منطقه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۷	تقویت حفاظت و مراقبت از تمامیت ارضی استان و کشور	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۸	تقویت و توسعه زیرساخت‌های لازم مدیریت بحران (سیاسی، امنیتی، طبیعی و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند آمایش
۹	تقویت رویکرد و الزامات پدافند غیرعامل در جامعه (ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + سند آمایش
۱۰	گسترش و تقویت مشارکت سیاسی مردم	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۱	تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲	تقویت ارتباطات و گسترش آگاهی‌های عمومی و اجتماعی (در مواجهه با جنگ ترکیبی و شناختی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۱۳	ایجاد و تقویت روحیه تعاون، همکاری و مشارکت عمومی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۴	تقویت اعتماد عمومی و ارتقاء سرمایه اجتماعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۵	ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و افزایش حمایت از حقوق شهروندی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۶	گسترش فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۱۷	تقویت مبارزه مؤثر با انواع قاچاق (مواد مخدر، کالا و ارز و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۸	گسترش همکاری‌های بین‌المللی (منطقه‌ای) در حوزه دفاعی و امنیتی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز + برنامه ششم
۱۹	مقابله با گروه‌های افراطی مذهبی و قومی (سلفی‌گری و تکفیری و...)	برنامه ششم
۲۰	تقویت تعاملات و مراودات مرزنشینان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + شرح وظایف
۲۱	بازنگری، بهبود و اصلاح نظام تقسیمات کشوری در استان و با همسایگان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان (مقوله‌ها)	ردیف
بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	بازتعریف، تبیین و تأمین منافع ملی در مقیاس استانی در تمامی شئون سیاسی، فرهنگی و اقتصادی	۲۲
بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	تقویت نقش نظارتی بخش سیاسی استان	۲۳
بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی، اتحادیه‌ها، سمن‌ها و...	۲۴
بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	تقویت رویکرد علمی و پژوهشی در بخش سیاسی دفاعی و امنیتی	۲۵

محیط پژوهی بخش

سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

مقدمه

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

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

بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها^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 می‌شود. در نهایت، فاکتورهای محیطی بر اساس اهمیت و امکانات محیطی، اولویت‌بندی می‌شوند.

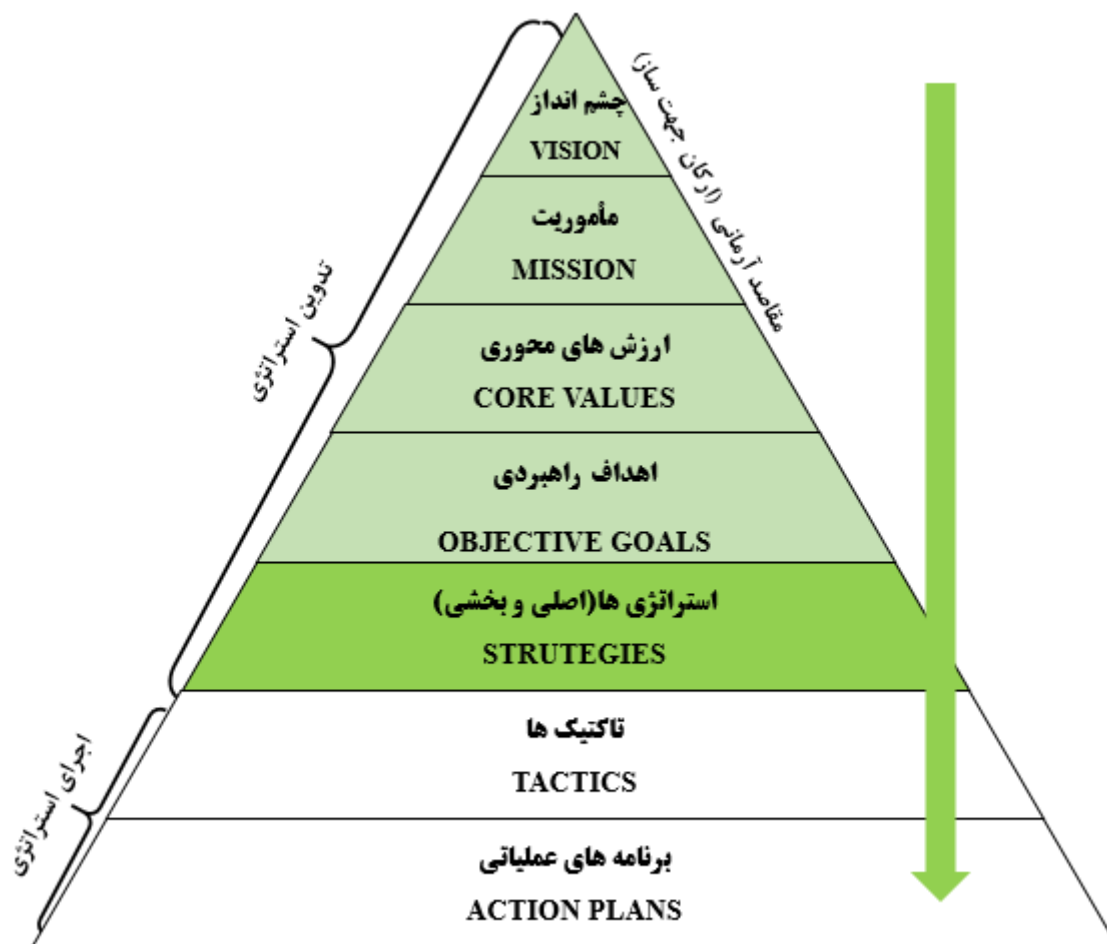
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد. در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش‌های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد.

مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان می‌باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه‌ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

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

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

- چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خواهد شد.

^۱ What External Environmental Factors Affect The Biz?

- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.
- منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل به صورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.
- بدیهی است جمع‌آوری اطلاعات فوق منجر به کشف موقعیت فعلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان نیز داده خواهد شد.

¹ What Are Our Strengthes & Weaknesses?

² What Are Our Resources And Capabilities?



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

۱-۵) تعریف محیط بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی

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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل سپاه، سازمان پدافند غیرعامل، دادگستری، معاونت سیاسی و امنیتی استانداری، اداره کل اطلاعات و ... می باشد، از این رو تعریف محیط آن، از حساسیت ویژه ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمانها و دستگاههای اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.

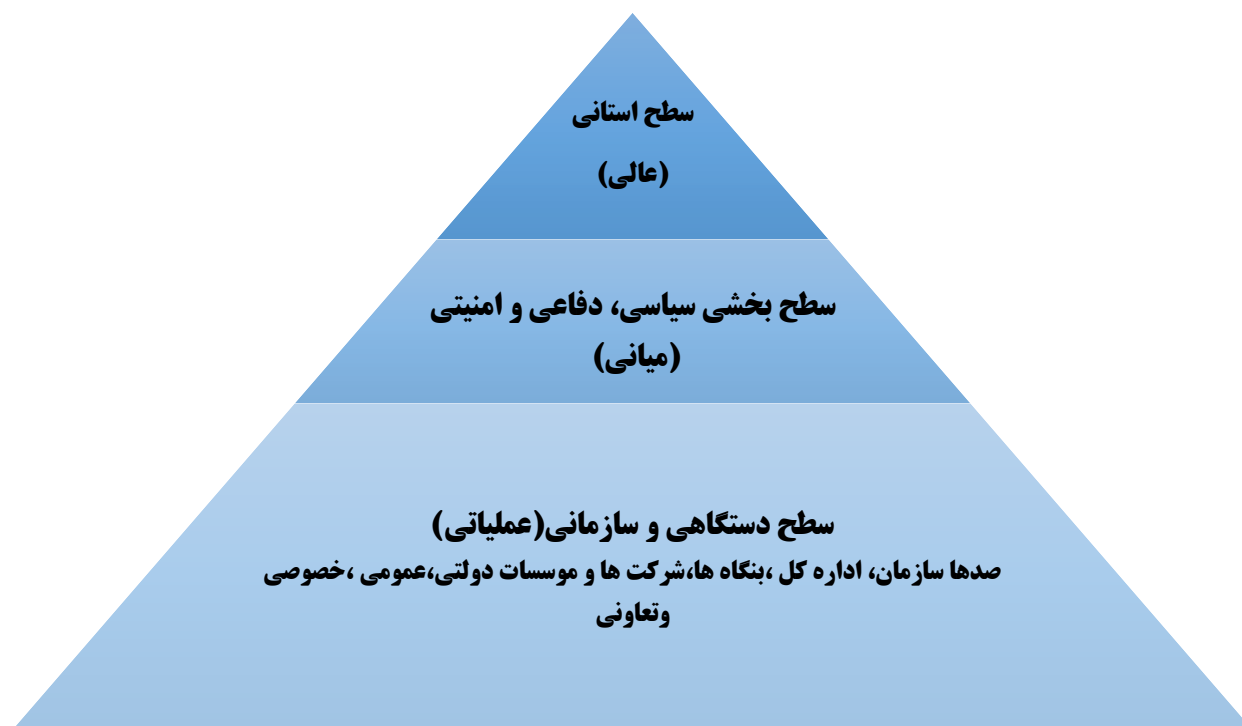


نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است، به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح موردنظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل معاونت سیاسی وزارت کشور است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می باشد.

سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان بوده که معاونت سیاسی امنیتی استانداری به عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر است و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل سپاه، سازمان پدافند غیرعامل، دادگستری، معاونت سیاسی و امنیتی استانداری، اداره کل اطلاعات و سایر بخش‌های فعال در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

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

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

^۱ Corporate Level

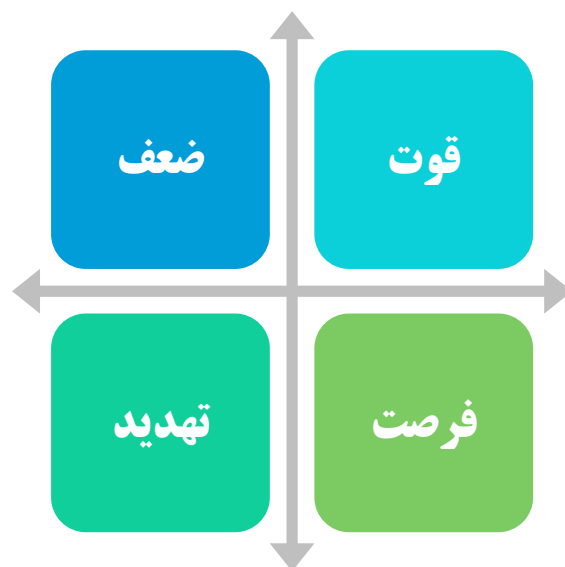
^۲ Business Level

^۳ Funtional Level

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 به‌طوری که امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۱ داده است.

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

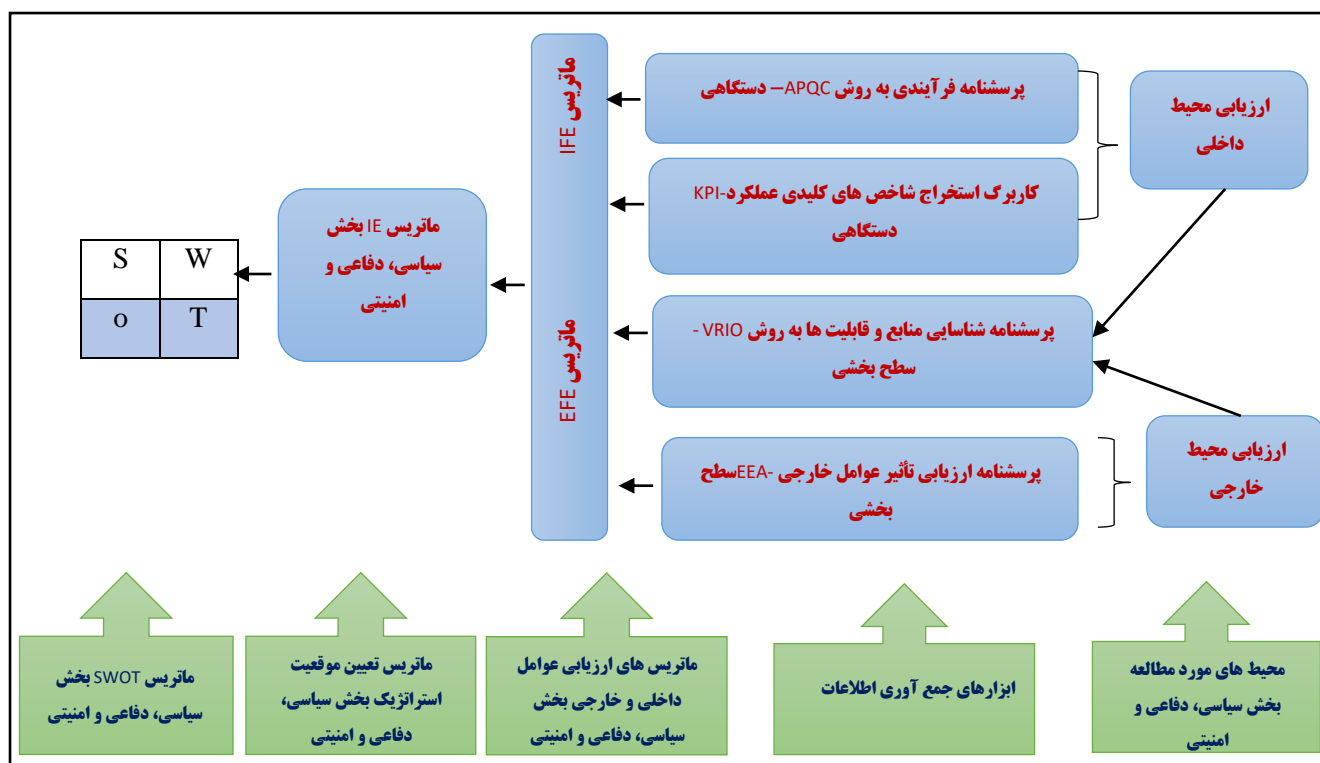


نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

^۱ Evidence-Oriented

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

مطابق نمودار ۵-۶ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان با رویکرد مدرن شامل APQC، KPI، VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می‌باشند، چون یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تیم علمی پروژه جمع‌آوری داده‌های صحیح و متقن به‌ویژه برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان بوده است.



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

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

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

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

¹ Opportunity

² Threat

³ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

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

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

ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی - قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می‌کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگ‌ترین کارفرما می‌باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می‌باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می‌گیرد برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها منشأ ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی می‌باشد. دولت می‌تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگ‌ترین حامی و پشتیبان رونق 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 محیط‌زیست، خط‌مشی یارانه‌ای، خط‌مشی‌های پولی و مالی دولت، بودجه دولت، انتخابات محلی و ملی، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، مقررات صادرات و واردات،

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

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

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

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

فزاینده محیط‌زیست جزء موارد مطرح در این دسته عوامل هستند که وضعیت این عوامل و تحولات و تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

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

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

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و ...) اگر عامل یا عوامل دیگری به‌عنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به‌اضافه 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 در واقع فرصت و تهدیدی موردقبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این‌رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به‌طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش 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 قابل سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان به صورت عینی‌تر عامل را سنجید.

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

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

در ادامه بر اساس تأثیراتی که در ستون قبلی تشریح کردید حالا باید مشخص کنید که این تأثیرات در مجموع تأثیر مثبت بر بخش/سازمان دارند یا تأثیرات منفی. اگر برآیند تأثیرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای بخش فرصت در نظر می‌گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می‌زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت * می‌زنیم.

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

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

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره‌ی امکانات و فعالیت‌های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می‌گیرند که بخش/سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقبای بهره‌بردار می‌دهد.

^۱ <https://tsd.cbi.ir>

^۲ <https://www.amar.org.ir>

نقاط قوت عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. نقاط ضعف سازمان مجموعه‌ی ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه قوت**^۱ منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه ضعف**^۲ محسوب می‌شود.

۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۱-۱-۵-۵) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

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

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۸ یک سازمان غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز

^۱ Strength

^۲ Weakness

^۳ Business Process Management

^۴ Process

^۵ Function

^۶ Business Process Modeling Notation (BPMN)

^۷ Business Process Management system (BPMS)

^۸ American Productivity & Quality Center

بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، به‌صورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به‌سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این‌رو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها به‌عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرایندها به‌عنوان سنجه‌هایی که بر حسب بلوغ فرایندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد. در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، 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» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد و سایر وظایف مدیریت در ذیل سایر عوامل محیطی همچون مدیریت منابع انسانی، تولید و عملیات و ... دیده شده است. متغیرهای اصلی خرده محیط مدیریت شامل موارد زیر می‌باشد.

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرایندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	توسعه و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع‌یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه‌سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰
۵	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)» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	مدیریت خدمات فناوری اطلاعات	۵	۲۰
۲	توسعه و مدیریت روابط با کاربران (مشتریان) فناوری اطلاعات	۵	۱۹
۳	توسعه و به‌کارگیری کنترل‌های امنیتی، حریم خصوصی و حفاظت از داده‌ها	۲	۰
۴	مدیریت اطلاعات سازمانی	۴	۱۲
۵	توسعه و نگهداری راهکارهای فناوری اطلاعات	۵	۲۰

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

در روش 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 سنج
۱	برنامه‌ریزی و به دست آوردن دارایی‌ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی‌های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی‌های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی‌ها	۵	۰
	جمع	۱۶	۴۹

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

در روش 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 سنج
۱	انجام برنامه‌ریزی و مدیریت حسابداری	۴	۱۹
۲	انجام حسابداری درآمد	۵	۲۶
۳	انجام حسابداری و گزارش‌نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه‌های دارایی ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶

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

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

ح) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	درک و فهم جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	۲	۱۰
۲	توسعه استراتژی بازاریابی	۶	۴۴
۳	توسعه و مدیریت برنامه‌های بازاریابی	۸	۳۸
۴	توسعه استراتژی فروش	۵	۲۲
۵	توسعه و مدیریت برنامه‌های فروش	۵	۴۰
۶	توسعه استراتژی مراقبت از مشتری/خدمات مشتری	۷	۵
۷	برنامه‌ریزی و مدیریت تماس‌های خدمات مشتریان	۵	۲۷
۸	ارائه‌ی خدمات پس از فروش محصولات	۴	۷
۹	مدیریت فراخوان محصول و ممیزی‌های قانونی	۶	۰
۱۰	ارزیابی عملیات خدمت به مشتری و رضایت مشتری	۵	۱۵
	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 سنجه
۱	شناخت فرهنگ سازمانی موجود	۳	۰
۲	تصورسازی 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 نظرسنجی وضعیت فعلی فرایندها در سازمانها و دستگاه های مورد مطالعه بر اساس «طیف سنجش بلوغ فرایندی» اقدام شده است.

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

ردیف	عوامل محیطی داخلی	تعداد متغیرهای محیط داخلی	تعداد شاخص‌ها	تعداد سنجه‌ها
۱	مدیریت	۳	۱۶	۵۴
۲	منابع انسانی	۹	۳۷	۷۹
۳	تولید و عملیات	۷	۲۶	۱۶۵
۴	فناوری اطلاعات	۷	۲۸	۹۶
۵	تحقیق و توسعه	۳	۱۰	۵۸
۶	زیرساخت و پشتیبانی	۴	۱۶	۴۹
۷	مالی و حسابداری	۱۱	۴۴	۱۷۳
۸	حقوقی، قانونی و مقررات	۸	۶	۰
۹	روابط عمومی و بازاریابی	۱۰	۵۳	۲۰۸
۱۰	فرهنگ سازمانی	۵	۱۱	۰
	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 به بیان دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرایند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش‌بینی	فرایند با حدود مشخص به طور مستمر اجرا می‌گردد. فرایند به صورت کمی شده‌ای مدیریت می‌شود. سازمان با مدیریت شاخص‌ها قادر به تشخیص و اصلاح دلایل انحراف از عملکرد فرایند می‌باشد.
۶	سطح (۵): بهینه‌سازی شده	فرایند به طور مستمر بهبود می‌یابد و اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می‌یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرایند به طور مستمر در راستای تحقق اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان/صنعت/بخش بهبود می‌یابد.

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی به 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 (غیر مرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی به روش VRIO

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

به منظور شناسایی منابع قابل رقابت، سازمان‌ها از روش‌های متعدد تجزیه و تحلیل محیطی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها (رویکردها) برای تحلیل منابع داخلی یک سازمان، تجزیه و تحلیل VRIO است. این ابزار بر اساس رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ در ابتدا توسط جی. بارنی (۱۹۹۱) با عنوان «منابع محکم و مزیت رقابتی پایدار» تهیه شده است، او چهار ویژگی را که منابع سازمان باید برای شناخته شدن به عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و 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:^۲ اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی) برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد ارزش می‌شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته می‌شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش

^۱ Resource-based View

^۲ Value

سیاسی، دفاعی و امنیتی) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

ب) کمیابی^۱: منابع کمیابی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره‌برداری باشند را منابع کمیاب می‌گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی) تضمین می‌نماید.

پ) سختی تقلید^۲: سختی تقلید یا هزینه‌بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان‌ها/بخش‌ها در استان‌های دیگر و یا سایر کشورها به راحتی نتوانند آن را تقلید کنند، یا آن را خریداری نمایند یا آن را جایگزین کنند.

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

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

¹ Rarity

² Costly to Imitate

³ Organized to capture value

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



به طور مثال در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان، برخورداری از اطلاعات به عنوان یک منبع (منبع ارتباطی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: منالی از منابع بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی به خوبی سازمان‌دهی شده است تا از منابع نقدینگی به صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	برخورداری از اطلاعات	بله	بله	بله	خیر

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

جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند / کم‌باز	کمیاب / نایب	سختی تقلید / Imitability	سازمان‌دهی مناسب جهت بهره‌برداری / Organization	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحدثه، منابع ملی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاث و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت فلزی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند / کم‌بازار	سختی تقلید / IMITATITY	سازمان‌دهی مناسب جهت بهره‌برداری / ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری‌ها	غیرمشمول	-	-	-	غیرمشمول
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا ...)	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و ...	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و...)	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۷	غیرملموس / غیرمشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات / خدمات	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۸	غیرملموس / غیرمشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوش‌نامی / برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقفلی و امتیازات	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۰	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذی‌نفعان	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۳۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند / کم‌باز	کمیاب / RARE	سختی تقلید / IMITATITY	سازمان‌دهی مناسب جهت بهره‌برداری / ORGANIZATION	قوت / فرصت
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۲	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیر ملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۷	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۶۰	ملموس	فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

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

شاخص کلیدی عملکرد^۱ (KPI) چیست؟ شاخص عملکرد^۲ یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند.

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

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

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

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

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

➤ **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

¹Key Performance Indicator

² Performance indicator

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، هدف، فرایندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

¹ D. Ronald Daniel

² John F. Rockart

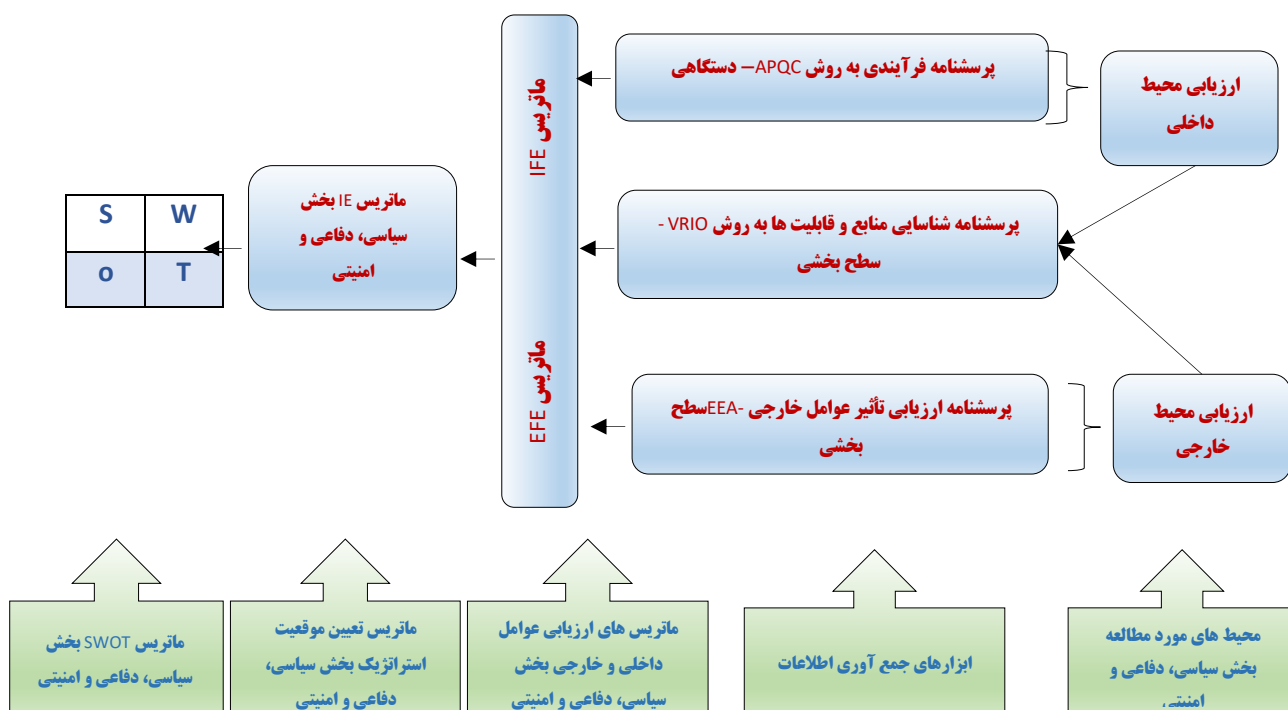
تفاوت بین KSF و KPI چیست؟ با توجه به اینکه KSF یک مفهوم استراتژیک (کلان و کل نگر) است و کل سازمان را مدنظر دارد، در بسیاری از کشورها مانند آمریکا و ژاپن برای اینکه بتوانند این عوامل موفقیت کلیدی را به عناصر سازنده آن تجزیه و جزئیات درون آن را نیز مشاهده نمایند تا بدانند دقیقاً چه جزئیاتی می‌توانند روی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

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

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

نکته مهم: از آنجا که تنها متولی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان، استانداری می‌باشد، معاونت سیاسی امنیتی استانداری در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی (طرح شهید رجایی) مشارکت ندارد. از این رو ابزارهای محیط پژوهی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی بدون شاخص‌های KPI در نمودار زیر اصلاح گردیده است.

نمودار ۵-۶ تحت عنوان ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات برای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان بصورت زیر اصلاح گردیده است.



نمودار ۷-۵ اصلاحی: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی به کمک ماتریس لیتموس

از آنجایی که موضوعات استراتژیک بر موارد اولویت‌دار تأکید می‌کند، شناسایی آن از اهمیت زیادی برخوردار است تا جایی که از آن به عنوان قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تعبیر می‌شود. هدف این گام از چرخه تغییر و برنامه‌ریزی استراتژیک، شناسایی موضوعات اساسی پیش روی سازمان/بخش است. این مرحله باید به تهیه یک فهرست مناسب از موضوعات استراتژیک، منتهی شود. با عنایت به مطالب فوق در این مرحله از طرح برای تفکیک موضوعات عملیاتی و استراتژیک از ماتریس لیتموس استفاده شده است. در این پرسشنامه با پاسخگویی به ۱۱

سؤال، هر موضوع در محدوده‌ای بین دو قطب عملیاتی- استراتژیک قرار می‌گیرد و بر آن اساس، موضوعی استراتژیک تلقی می‌شود که در عمده ابعاد این آزمون نمره بالا دریافت کند. جدول ذیل ماتریس لیتموس را نشان می‌دهد.

جدول 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی تأثیر دارد.	کل بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال قابل توجه در ارائه خدمات، خسارت مالی یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۳-۱ و ۴ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملازم)	کم
		زیاد

در این مرحله پس از بومی سازی ماتریس لیتموس برای بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی ل استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان به کمک ابزار فرایندی (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 ۱۶۹ 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 ۳۶۸ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۲۴ 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان را به ۱۴۰ 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								
-	-	۴۲	۲۲	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	۱۶	-	-	۱۶	۵۷	۶۰	۷	VRIO	خارجی	۳	
۱۸	۴	-	-	۲۲	۵۱	۵۸	۱۲	اقتصادی		PESTEL	۴
۲۴	۴	-	-	۲۸	۶۰	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۱۸	۶	-	-	۲۴	۷۳	۷۸	۸	سیاسی- قانونی			
۸	۱۲	-	-	۲۰	۵۷	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۹	۶	-	-	۱۵	۳۰	۳۲	۹	بین المللی			
۱۱	۴	-	-	۱۵	۳۷	۵۰	۷	زیست محیطی			
۸۸	۵۲	۴۲	۲۲	۲۰۴	۴۷۷	۶۶۰	۱۳۱	جمع			

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

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

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و به‌طور کلی بخش دولتی و خصوصی سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 بی اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به‌عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیش‌ترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب‌ها باید برابر با یک شوند.

به هر یک از این عامل‌ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می‌باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود.

مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان مشخص شود.

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

جدول ۱۹-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

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

جدول ۲۰-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S1	APQC (مدیریت)	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	۰.۰۱۶	۳	۰.۰۴۸
S2	APQC (مدیریت)	ایجاد طراحی سازمانی	۰.۰۱۶	۲.۷	۰.۰۴۳۲
S3	APQC (مدیریت)	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	۰.۰۱۵	۳	۰.۰۴۵
S4	APQC (منابع انسانی)	توسعه استراتژی منابع انسانی	۰.۰۲۶	۲.۶	۰.۰۶۷۶
S5	APQC (منابع انسانی)	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰.۰۲۱	۳.۲	۰.۰۶۷۲
S6	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	۰.۰۵	۳.۵	۰.۱۷۵
S7	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	۰.۰۵	۲.۷	۰.۱۳۵
S8	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	تعریف معماری سازمانی	۰.۰۱۱	۲.۸	۰.۰۳۰۸
S9	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۰۹	۲.۸	۰.۰۲۵۲
S10	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
S11	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۲۶
S12	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	۰.۰۱۱	۳	۰.۰۳۳
S13	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	۰.۰۱۱	۳.۵	۰.۰۲۸۵
S14	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت سبد محصولات و خدمات	۰.۰۱۴	۲.۶	۰.۰۳۶۴
S15	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	۰.۰۱۳	۳	۰.۰۳۹
S16	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	توسعه و انجام برنامه‌ها و قوانین پیشگیرانه	۰.۰۱۴	۲.۷	۰.۰۳۷۸
S17	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
S18	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	حل‌وفصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
S19	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
S20	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
S21	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	۰.۰۲۵	۳	۰.۰۷۵
S22	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	۰.۰۲۵	۲.۶	۰.۰۶۵

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W1	APQC (مدیریت)	ارزیابی محیط خارجی سازمان	۰.۰۲۲	۲	۰.۰۴۴
W2	APQC (مدیریت)	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)	۰.۰۲	۲.۲	۰.۰۴۴
W3	APQC (مدیریت)	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	۰.۰۲	۱.۲	۰.۰۲۴
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...	۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۲۷
W6	APQC (مدیریت)	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۲	۱.۵	۰.۰۳
W7	APQC (مدیریت)	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۲۷
W8	APQC (منابع انسانی)	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۰.۰۲۳	۱	۰.۰۲۳
W9	APQC (منابع انسانی)	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	۰.۰۲۵	۱.۵	۰.۰۲۷۵
W10	APQC (منابع انسانی)	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	۰.۰۲۵	۲.۲	۰.۰۵۵
W11	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱۳	۲	۰.۰۲۶
W12	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	۰.۰۱۳	۲.۲	۰.۰۲۸۶
W13	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	بهبود استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۱۳	۱.۸	۰.۰۲۳۴
W14	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W15	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸
W16	APQC (تحقیق و توسعه)	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	۰.۰۱۲	۲.۴	۰.۰۲۸۸
W17	APQC (تحقیق و توسعه)	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	۰.۰۱۲	۲.۴	۰.۰۲۸۸
W18	APQC (تحقیق و توسعه)	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	۰.۰۱۴	۲	۰.۰۲۸
W19	APQC (تحقیق و توسعه)	اجرای تحقیقات اکتشافی	۰.۰۱۴	۱.۵	۰.۰۲۱
W20	APQC (تحقیق و توسعه)	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W21	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	۰.۰۲۶	۱.۵	۰.۰۳۹
W22	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ی برای دارایی‌های مولد	۰.۰۲۶	۱.۵	۰.۰۳۹
W23	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	۰.۰۲۶	۱.۵	۰.۰۳۹
W24	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی خروج	۰.۰۱۶	۱.۳	۰.۰۲۰۸
W25	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	انحلال دارایی‌های مولد	۰.۰۱۶	۱.۳	۰.۰۲۰۸
W26	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	۰.۰۱۵	۱.۸	۰.۰۲۷
W27	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	۰.۰۱۲	۱.۷	۰.۰۲۰۴
W28	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	۰.۰۱۵	۲	۰.۰۳
W29	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۲۲۵
W30	APQC (مالی و حسابداری)	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	۰.۰۱۳	۱.۸	۰.۰۲۳۴
W31	APQC (مالی و حسابداری)	پردازش ترجیحات تجاری (اقتصادی)	۰.۰۱	۱.۳	۰.۰۱۳
W32	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
W33	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W34	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	اجرای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات بازار و مشتری	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W35	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W36	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف گزینه‌های ارزش به مشتری	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
W37	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵
W38	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	۰.۰۰۹	۲	۰.۰۱۸
W39	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	۰.۰۱	۱.۷	۰.۰۱۷
W40	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
W41	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W42	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
		نمره نهایی ارزیابی محیط داخلی			۲.۱۴

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان و تشکیل ماتریس

EFE

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

پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می‌شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آن‌ها که بخش را تهدید می‌کنند، نوشته می‌شود.

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

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

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

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

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف‌نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع نمره نهایی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲.۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند می‌تواند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۱-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۲-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) - اجرای قوانین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O1
۰.۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم) - تعرفه‌های خاص	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O2
۰.۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت‌ها، مجلس‌ها و مدیران محلی)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O3
۰.۰۲۱۶	۲.۷	۰.۰۰۸	ساختار سیاسی استان - زیرساخت‌های سیاسی - مشارکت سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O4
۰.۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	فعالیت‌های صنفی - سهم جوانان در قدرت و مدیریت - تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O5
۰.۰۲۱۶	۲.۷	۰.۰۰۸	گسترش بهره‌مندی از نهادهای داوری و میانجیگری - حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت‌های عمومی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O6
۰.۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان	PESTEL (بین‌الملل)	O7
۰.۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی - پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (آکو، اوپیک، شانگهای و...) - تورنمنت‌ها و مسابقات بین‌المللی - توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا و ...	PESTEL (بین‌الملل)	O8
۰.۰۲۴۳	۲.۷	۰.۰۰۹	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه - مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان در کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین‌الملل)	O9
۰.۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	کریدور شمال - جنوب	PESTEL (بین‌الملل)	O10
۰.۰۲۷	۲.۷	۰.۰۱	بحران‌ها و چالش‌های مرزی	PESTEL (بین‌الملل)	O11

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	کشت فراسرزیمینی-توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	PESTEL (بین الملل)	O12
۰۰۱۳۵	۲.۷	۰.۰۰۵	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O13
۰۰۱۴	۲.۸	۰.۰۰۵	تنوع فرق و مذاهب-ازدواج درون قومی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O14
۰۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	سازمان‌های مردم نهاد (سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O15
۰۰۱۳۵	۲.۷	۰.۰۰۵	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O16
۰۰۱۸۹	۲.۷	۰.۰۰۷	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)	PESTEL (اقتصادی)	O17
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان -سهم SMEها در اشتغال و GDP استان-سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O18
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	شرایط اقتصادی (شاخص‌های اقتصاد کلان) همسایگان استانی (داخلی)	PESTEL (اقتصادی)	O19
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	یارانه‌های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O20
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	دولت الکترونیک-سازمان الکترونیک-مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها- تجارت الکترونیک (E-Comarce)-بانکداری الکترونیک (E-Banking)-سلامت الکترونیک (E-Helth)- آموزش الکترونیک (E-Lerning)	PESTEL (فناوری)	O21
۰۰۱۳۵	۲.۷	۰.۰۰۵	اینترنت	PESTEL (فناوری)	O22
۰۰۱۶۲	۲.۷	۰.۰۰۶	تکنولوژی - GISتکنولوژی سنجش از دور (RS)	PESTEL (فناوری)	O23

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	هوش مصنوعی-داده کاوی/ دیتا ماینینگ	PESTEL (فناوری)	O24
۰۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	پایگاه‌های داده-دیتا سنتر	PESTEL (فناوری)	O25
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	ضریب توسعه فناوری اطلاعات-(IDI) شبکه فیبر نوری-ارتباطات ماهواره ای-ارتباطات بیسیم-شبکه موبایل نسل جدید-مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O26
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	G- N A F-سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک)-کاداستر املاک-کاداستر کشاورزی-	PESTEL (فناوری)	O27
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)-مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی-شرکت های دانش بنیان-تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	O28
۰۰۲۱۶	۲.۷	۰.۰۰۸	پارازیت-فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	O29
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	محتوای دیجیتال و الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O30
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	نانوتکنولوژی	PESTEL (فناوری)	O31
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O32
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل-قانون تنفس جنگل-نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی	PESTEL (زیست محیطی)	O33
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌های همسایه (سمنان، خراسان شمالی، مازندران)	PESTEL (زیست محیطی)	O34
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	صندوق ملی محیط زیست-فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست محیطی)	O35

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	انرژی‌های نو-انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست‌محیطی)	O36
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	برخورداری از کوه، دره، رودخانه (مرزی)-برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)	VRIO (منابع فیزیکی)	O37
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	برخورداری از املاک و مستغلات	VRIO (منابع فیزیکی)	O38
۰.۰۱۹۶	۲.۸	۰.۰۰۷	برخورداری از وسایل و تجهیزات عمومی و تخصصی	VRIO (منابع فیزیکی)	O39
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	برخورداری از مرز بین‌المللی-مناطق آزاد و ویژه	VRIO (قابلیت)	O40
۰.۰۱۸۹	۲.۷	۰.۰۰۷	برخورداری جاذبه‌های گردشگری در حوزه امنیتی، سیاسی و دفاعی	VRIO (منابع فیزیکی)	O41
۰.۰۲۲۴	۳.۲	۰.۰۰۷	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل و نقل و دسترسی	VRIO (منابع فیزیکی)	O42
۰.۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O43
۰.۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	برخورداری از دارایی‌های مالی	VRIO (دارایی‌های مالی)	O44
۰.۰۱۸۹	۲.۷	۰.۰۰۷	برخورداری از نیروی انسانی ماهر	VRIO (منابع انسانی)	O45
۰.۰۱۹۶	۲.۸	۰.۰۰۷	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	VRIO (منابع سازمانی)	O46
۰.۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی- برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت-برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	VRIO (منابع سازمانی)	O47

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی-برخورداری از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب-برخورداری از اطلاعات-برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	VRIO (منابع سازمانی)	O48
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از قابلیت‌ها (انعطاف‌پذیری، سیستم نوآورانه، برخورداری از مدیریت دانش (سازمان یادگیرنده)، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی، کارگروهی، تاب‌آوری، مدیریت بحران و ثبات مدیریتی...)- برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)	VRIO (منابع سازمانی)	O49
۰۰۱۶۲	۲.۷	۰.۰۰۶	مشارکت مردمی- برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان-مفاخر و قهرمانان ملی	VRIO (منابع سازمانی)	O50
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع سازمانی)	O51
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات-برخورداری از قانونمداری	VRIO (منابع سازمانی)	O52
۰۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	تعارضات قانونی- قوانین مالیاتی-قوانین حفظ محیط‌زیست- مقررات صادرات و واردات-قوانین ضد انحصار و رانت-قانون حمایت از مالکیت معنوی-(Copyright)قوانین انتخابات-بخشی نگری در قوانین- قانون تقسیمات کشوری -قانون مالکیت اتباع خارجی- خلأهای قانونی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	بودجه دولت (سیاسی، دفاعی، امنیتی و...)-توازن (تعادل) بودجه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان قوانین گمرکی کشورهای همجوار- شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰۰۱۳۶	۱.۷	۰.۰۰۸	جریان‌ات اپوزیسیون	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	بحران هویت و بی‌تابیتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	پول‌شویی-قاچاق مواد مخدر-جرایم سازمان‌یافته	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	بلوغ سیاسی-نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی-اعتماد سیاسی-انباشت مطالبات سیاسی و قانونی-پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)-رضایتمندی سیاسی- درصد مشارکت رأی‌دهندگان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	همگرایی قومی - مذهبی - سهم اقوام در قدرت-نگرش سیاسی به اقوام-سهم بانوان در مدیریت و قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	قانون گرایی -تمرکزگرایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...) -جاسوسی -تجزیه طلبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	خانه احزاب و تشکل های سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰.۰۱۲۸	۱.۶	۰.۰۰۸	فضای رسانه ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	منافع ملی - استانی -رقابت دو/چندقطبی سیاسی در استان-ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T14
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات-اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T15
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	سیاست های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T16
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا -ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن - بهبود و کارآمد سازی نظام ارشاد و معاضدت قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T17
۰.۰۱۲۸	۱.۶	۰.۰۰۸	فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری- فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه - کیفیت قوانین و مقررات قضایی-حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T18
۰.۰۱۷۶	۱.۶	۰.۰۱۱	تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و فرمانطقه ای - تحریم های بین المللی-دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	PESTEL (بین الملل)	T19

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۱۵۳	۱.۷	۰.۰۰۹	جهانی شدن/جهانی سازی - (Globalization) تجارت و اقتصاد جهانی-پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO)	PESTEL (بین‌الملل)	T20
۰۰۱۵۳	۱.۷	۰.۰۰۹	واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین‌الملل)	T21
۰۰۱۵۳	۱.۷	۰.۰۰۹	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین‌الملل)	T22
۰۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین‌الملل	PESTEL (بین‌الملل)	T23
۰۰۱۶۲	۱.۸	۰.۰۰۹	حقوق بشر	PESTEL (بین‌الملل)	T24
۰۰۱۶	۱.۶	۰.۰۱	رژیم حقوقی دریای خزر-مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و..)	PESTEL (بین‌الملل)	T25
۰۰۱۳۲	۱.۲	۰.۰۱۱	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	PESTEL (بین‌الملل)	T26
۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها- میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین‌الملل)	T27
۰۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	نرخ زاد و ولد-نرخ رشد جمعیت جوان- نرخ مرگ‌ومیر- نرخ طول عمر-امید به زندگی (بدو تولد)(متوسط بقاء)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج-میزان/نرخ ازدواج-ازدواج غیررسمی (متعه، سفید و..)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰۰۱۲۶	۱.۸	۰.۰۰۷	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰۰۰۹۱	۱.۳	۰.۰۰۷	سوءمصرف مواد صنعتی، سنتی، محرک و...-زنان و کودکان بی‌اید سرپرست-کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...)-خشونت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	بیماری‌های واگیر شایع-اختلال های روانی افسردگی و...-حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۵	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی-خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T33
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T34
۰.۰۰۰۸	۱.۶	۰.۰۰۵	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T35
۰.۰۰۰۸۵	۱.۷	۰.۰۰۵	بازماندگی از تحصیل کل-ترک تحصیل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T36
۰.۰۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T37
۰.۰۱۱۹	۱.۷	۰.۰۰۷	فاصله اجتماعی-گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T38
۰.۰۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	گرایش به پس‌انداز- گرایش به سرمایه‌گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T39
۰.۰۰۱۲	۲.۴	۰.۰۰۵	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T40
۰.۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...)-میزان پابندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T41
۰.۰۰۰۹	۱.۸	۰.۰۰۵	فردگرایی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T42
۰.۰۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T43

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	هژمونی رسانه‌های جمعی - اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T44
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	تکدی گری - فساد و فحشاء	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T45
۰.۰۰۸۵	۱.۷	۰.۰۰۵	تخصص گرایی - مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و..)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T46
۰.۰۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	توسعه شهرنشینی - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T47
۰.۰۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	فقر مطلق و نسبی در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T48
۰.۰۰۰۸۴	۱.۲	۰.۰۰۷	مهاجرت‌های هدفمند قومی - مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T49
۰.۰۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T50
۰.۰۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T51
۰.۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	PESTEL (اقتصادی)	T52
۰.۰۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	بودجه دولت (کسری) - خط مشی‌های تأمین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T53
۰.۰۰۱۱۷	۱.۳	۰.۰۰۹	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی) - نرخ ارز (رسمی و غیررسمی)	PESTEL (اقتصادی)	T54
۰.۰۰۱۱۷	۱.۳	۰.۰۰۹	نرخ و روند بیکاری - نرخ مشارکت اقتصادی - مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T55

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۰۱	۲	۰۰۰۵	ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی)-تعرفه‌های گمرکی واردات	PESTEL(اقتصادی)	T56
۰۰۱۲	۲	۰۰۰۶	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه‌گذاری و...)	PESTEL(اقتصادی)	T57
۰۰۱۱۹	۱.۷	۰۰۰۷	سیاست‌های کلان اقتصادی استان-سرمایه‌گذاری‌های مادر-سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان-سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	PESTEL(اقتصادی)	T58
۰۰۱۲	۱.۵	۰۰۰۸	ضریب جینی و توزیع درآمد-درآمد سرانه واقعی-شاخص توسعه انسانی استان-سطح دستمزدها	PESTEL(اقتصادی)	T59
۰۰۱۱۹	۱.۷	۰۰۰۷	سهولت کسب و کار - فضای کسب و کار روستایی	PESTEL(اقتصادی)	T60
۰۰۱۰۵	۱.۵	۰۰۰۷	بهره‌وری کل- الگوی مصرف	PESTEL(اقتصادی)	T61
۰۰۱۱۹	۱.۷	۰۰۰۷	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی	PESTEL(اقتصادی)	T62
۰۰۱۰۵	۱.۵	۰۰۰۷	تولید ناخالص داخلی استان-(GDP) نرخ رشد اقتصادی-توسعه نامتوازن منطقه‌ای	PESTEL(اقتصادی)	T63
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	میل متوسط به پس‌انداز استان-نرخ سرمایه‌گذاری استان	PESTEL(اقتصادی)	T64
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	حجم نقدینگی-نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی-سرعت گردش پول استان	PESTEL(اقتصادی)	T65
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL(اقتصادی)	T66
۰۰۱۱۹	۱.۷	۰۰۰۷	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL(اقتصادی)	T67

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۱۹	۱.۷	۰.۰۰۷	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان-نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL(اقتصادی)	T68
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL(اقتصادی)	T69
۰.۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند)-انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان-اینترنت اشیاء- فن بازار-دانشکده های فنی و مهندسی-سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان-نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان-دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم	PESTEL (فناوری)	T70
۰.۰۱۱۹	۱.۷	۰.۰۰۷	گردشگری دیجیتال	PESTEL (فناوری)	T71
۰.۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	رسانه‌ها و فضای مجازی-اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)	PESTEL (فناوری)	T72
۰.۰۱۲۶	۱.۸	۰.۰۰۷	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش-پول مجازی	PESTEL (فناوری)	T73
۰.۰۲۰۷	۲.۳	۰.۰۰۹	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	PESTEL (فناوری)	T74
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	صنعت سخت‌افزار ICT	PESTEL (فناوری)	T75
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	وابستگی ذخایر ژنتیکی	PESTEL (فناوری)	T76
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش -بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها(MIS)	PESTEL(فناوری)	T77
۰.۰۱۱۲	۱.۶	۰.۰۰۷	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش-میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت	PESTEL (زیست محیطی)	T78
۰.۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)-رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی)-تراز آب دریای خزر-پیشروی آب شور	PESTEL (زیست محیطی)	T79

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T80
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T81
۰.۰۱۰۸	۱.۸	۰.۰۰۶	کوچ عشایر	PESTEL (زیست‌محیطی)	T82
۰.۰۱۲۶	۱.۸	۰.۰۰۷	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)-آفات و بیماری‌ها-ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)-بیابان زایی-برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی-برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها	PESTEL (زیست‌محیطی)	T83
۰.۰۱۰۸	۱.۸	۰.۰۰۶	طرح‌های بهره‌برداری از جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	T84
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T85
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T86
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T87
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	وضعیت گونه‌های جانوری و گیاهی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T88
۲.۰۵۳			نمره نهایی ارزیابی محیط خارجی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی

ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) روشی برای انتخاب استراتژی مناسب براساس عوامل درونی و بیرونی سازمان است. این ماتریس در کنار تحلیل سوات ابزاری مناسب و کاربردی در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک سازمان است.

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

عوامل درونی:

مزیت رقابتی¹ CA

نقاط قوت مالی² FS

عوامل خارجی:

جذابیت صنعت³ IA

ثبات محیطی⁴ ES

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

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

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

در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱.۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره ۲ تا ۲.۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴

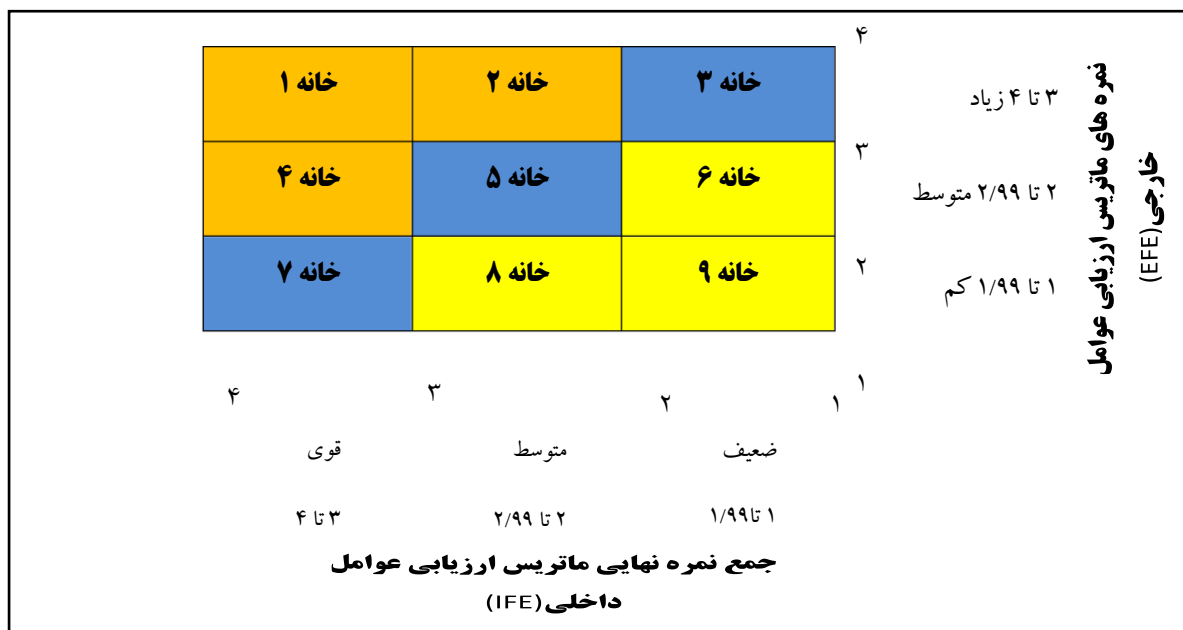
¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

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



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

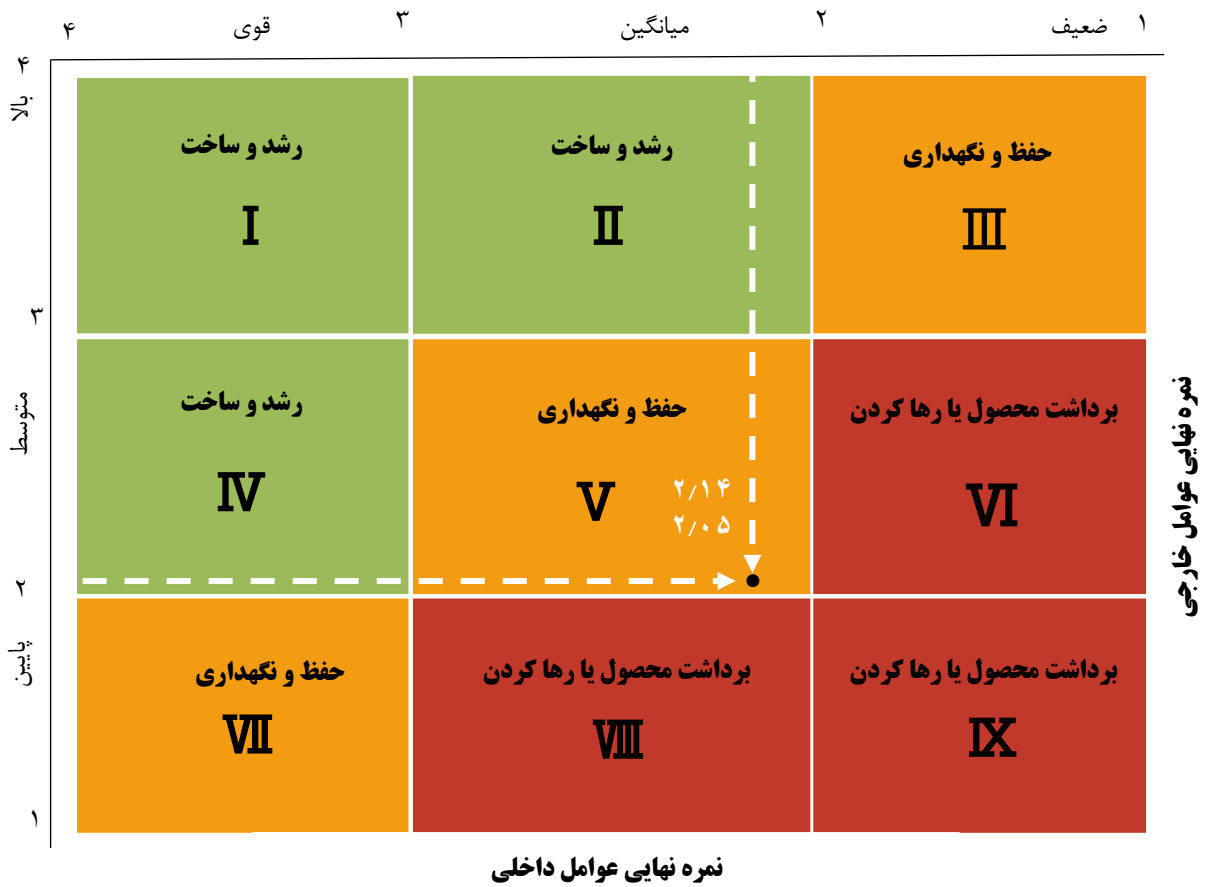
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است. برای سازمان‌هایی 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 روبه‌جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا درآورد 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۰۵ و ۲.۱۴ می‌باشند، جایگاه بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation
۲.۱۴	۲.۰۵

همان گونه که در نمودار ۹-۵ نشان داده شده است، بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی در وضعیت متوسط پایین و از نظر وضعیت داخلی نیز در وضعیت متوسط پایین قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان باید «حفظ و نگهداری» باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان می‌تواند از استراتژی توسعه محصول استفاده کند؛ اما نه به صورت تهاجمی. استراتژی دیگری که می‌توان به کار برد، استراتژی نفوذ در بازار است، به این معنا که محصولات جدید را توسعه دهیم و یا محصولات موجود را اصلاح کنیم. هرچند ناحیه حفظ و نگهداری از ناحیه برداشت و رها کردن بهتر می‌باشد، اما به طور کلی منطقه خوبی برای ماندن نیست، بنابراین باید در سرمایه‌گذاری بیشتر در این منطقه محتاطانه عمل کرد.

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت‌یابی ۴ ناحیه‌ای می‌باشد.

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

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

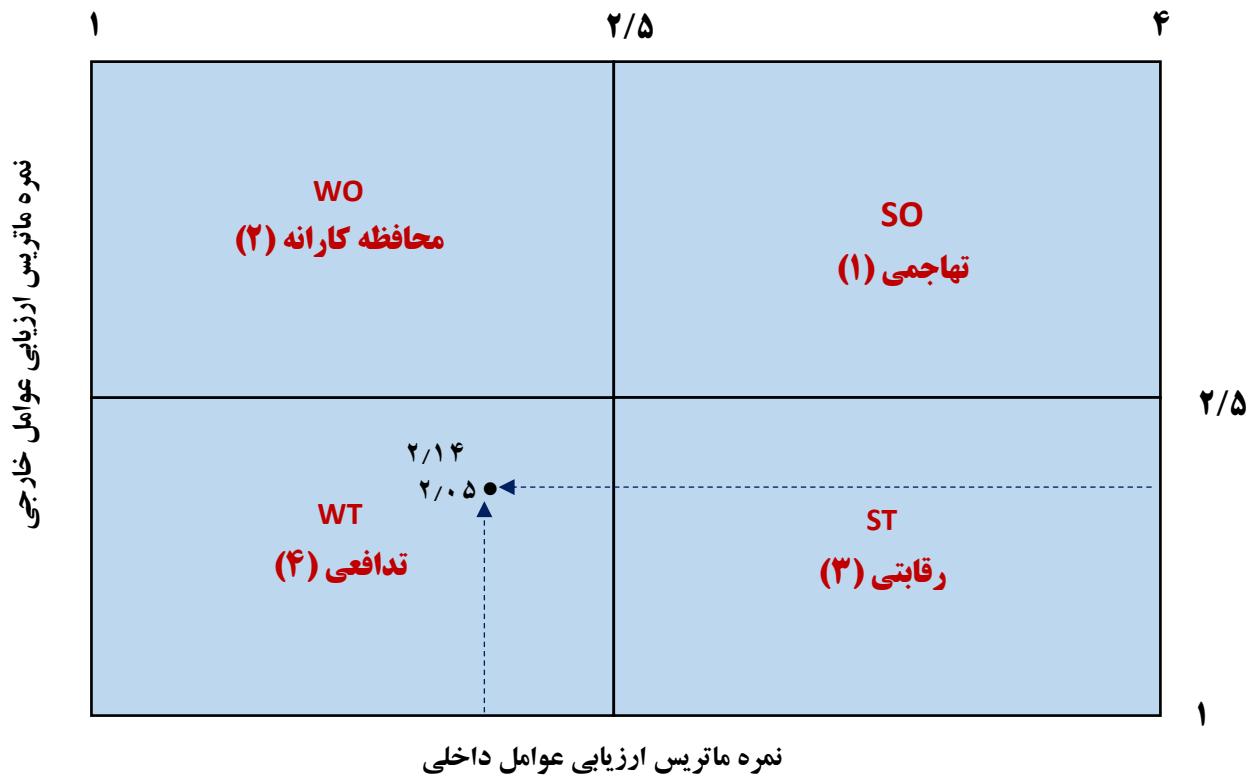
ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

چگونه با وجود نقاط قوت خود می‌توانیم تهدیدها را بی‌اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می‌شود.

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

د) ناحیه محافظه کارانه (WO): کسب و کارهایی که در این مرحله قرار می‌گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف‌تری نسبت به رقبا مشغول به فعالیت هستند، لیکن فرصت‌های خوبی برای آن فراهم خواهد شد. جنس راهکارهای پیشنهادی از همان دسته رشد و سرمایه‌گذاری و نوآوری خواهد بود؛ اما عنصر احتیاط و محافظه‌کاری به آن اضافه خواهد شد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می‌توان گفت که بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی هم‌اکنون در ناحیه **تدافعی** مشغول به فعالیت است.



نمودار ۱۰-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان دقیق‌تر و مفصل‌تر خواهد بود. در ادامه برای هر یک از نواحی هشتگانه به‌طور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود و نهایتاً موقعیت بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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^۱: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می کنند و نمی خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

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

۵ - چرخش^۳: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیتی خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم 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 استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می باشند.

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

¹ Stable Growth

² Rapid Growth

³ Turnaround

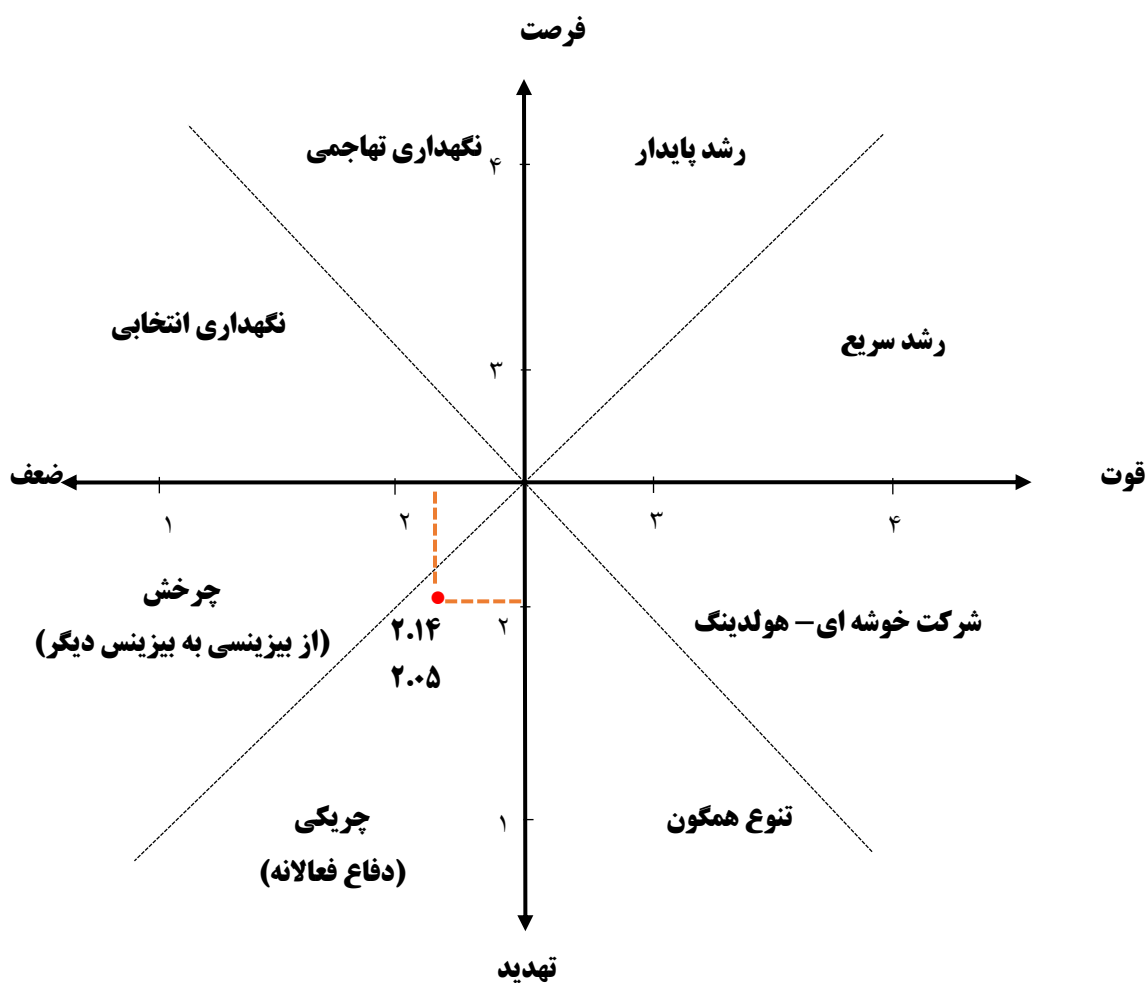
⁴ Guerrilla

⁵ Concentric

۸- شرکت خوشه‌ای - هلدینگ^۱: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیر مرتبط 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۰۵ و ۲.۱۴ می‌باشند، جایگاه بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 ناحیه‌ای)

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چریکی (دفاع فعالانه) می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعمین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)
در بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند رو به 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 بقا 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^۱: استراتژی‌های سازمانی/شرکتی بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چرا که آن‌ها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در بر می‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استاندار گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

^۱Corporate level strategy



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 تجزیه	استراتژیک
۳	تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه	استراتژیک
۴	شناسایی صنایع رقابت‌پذیر استان	تاکتیکی
۵	شناسایی زنجیره‌های ارزش راهبردی استان	تاکتیکی
۶	اسناد ائتلاف استراتژیک استان گلستان	تاکتیکی
۷	طرح تکام و منظومه‌های روستایی	تاکتیکی
۸	برش استانی برنامه هفتم	تاکتیکی
۹	قوانین بودجه سنواری (تسکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی

سطح عالی (حکمرانی) استان

سطح میانی (بخشی) استان

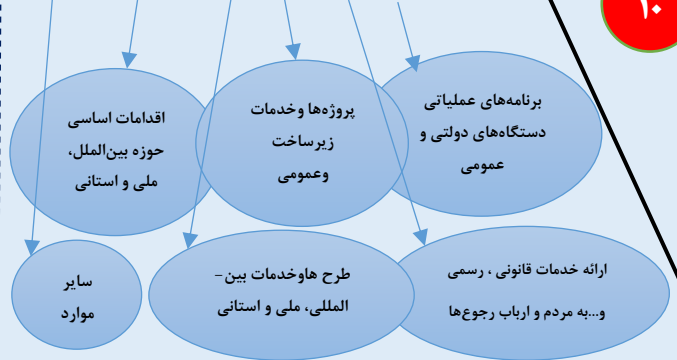
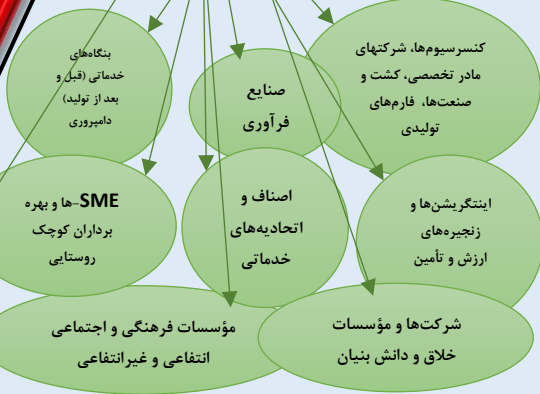
سطح تاکتیکی استان

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



ایجاد و توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت‌پذیر در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجزیه) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه

برنامه‌های عملیاتی، اقدامات اساسی، طرح‌ها و پروژه‌های بخشی دولتی و عمومی استان در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجزیه) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه استان
Action Plans & Projects, ETC ...



نمودار ۱-۶: 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 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 به‌کارگیری 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 به‌عنوان یک کل و استانداری به‌عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان هم‌راستا باشد، از این‌رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی» 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 دولتی و عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

حال که با توجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان در هرم و سطوح سه گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از این رو با توجه به نمودار سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی سیاسی، دفاعی و امنیتی 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.

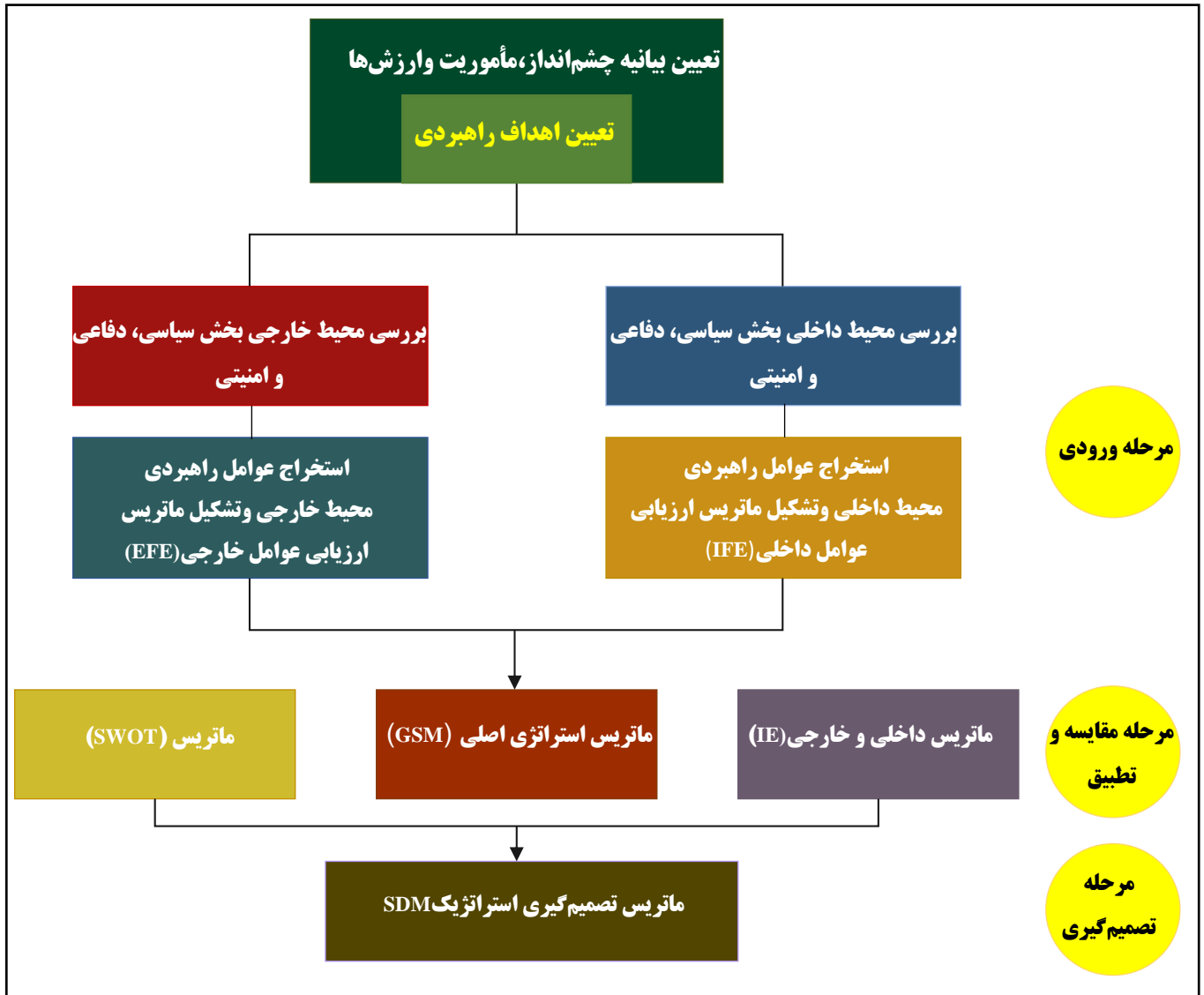
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه مرحله‌ای گنجانده. همان‌گونه که در نمودار ۲-۶ صفحه بعد مشاهده می‌شود، ابزارها یا روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب و کارآمد را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمایند.

مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) را شامل می‌شود. در مرحله اول که آن را **مرحله ورودی** می‌نامند، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها جمع‌آوری و مشخص می‌شود. البته از آنجاکه این برنامه‌ریزی در یک بخش که متولی آن دولت است، صورت می‌گیرد از این رو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

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

۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و

بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به کار 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 (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، SPSCE، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر رشد بازار و وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان) در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه‌یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود. اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل چهار وضعیت استراتژیک متفاوت را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

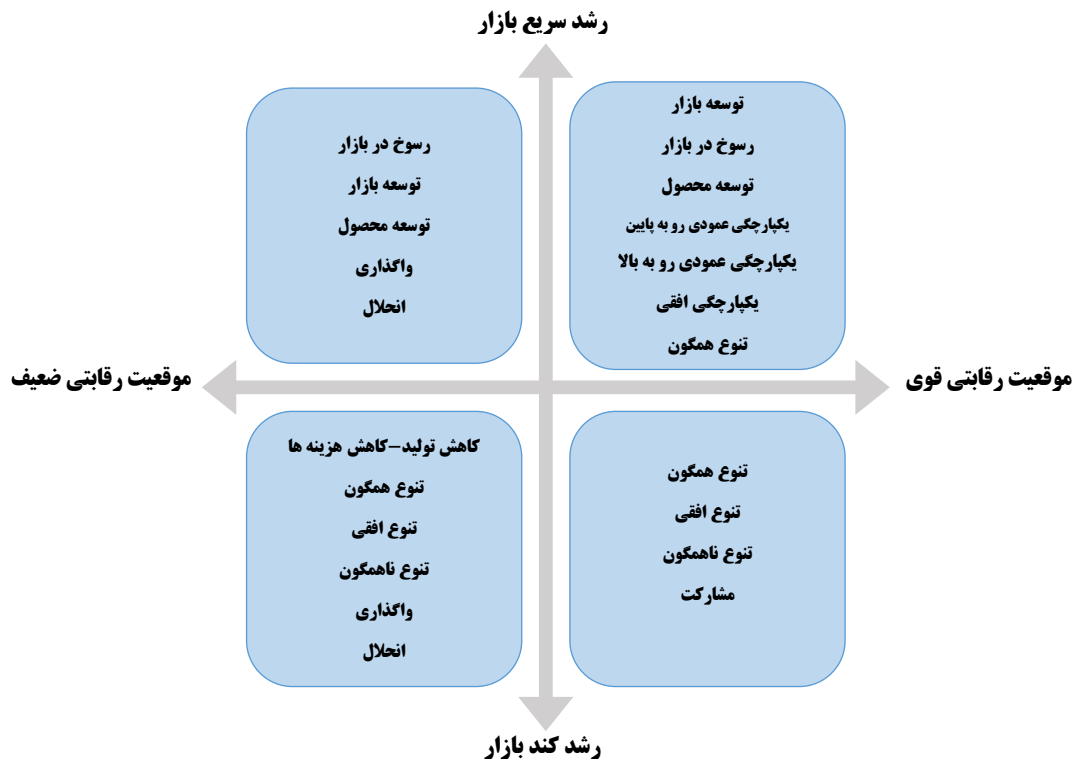
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع رسوخ در بازار و افزایش سهم در آن باشد، میزان تقاضا ریسک‌پذیری استراتژی‌های تهاجمی را کاهش می‌دهد، بنابراین در این خانه معمولاً

رویکرد تهاجمی دنبال می‌گردد. پس از آن **رویکرد توسعه بازارهای جدید** مفید است و اگر شرکت از توان مالی بالایی برخوردار باشد با انجام ادغام‌های عمودی رو به بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

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

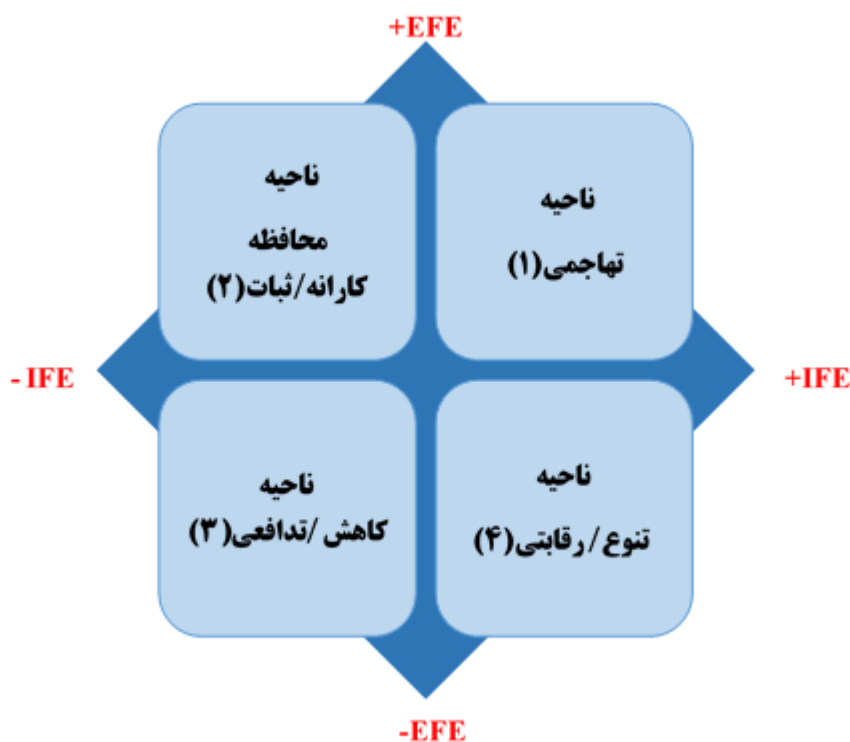
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان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

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



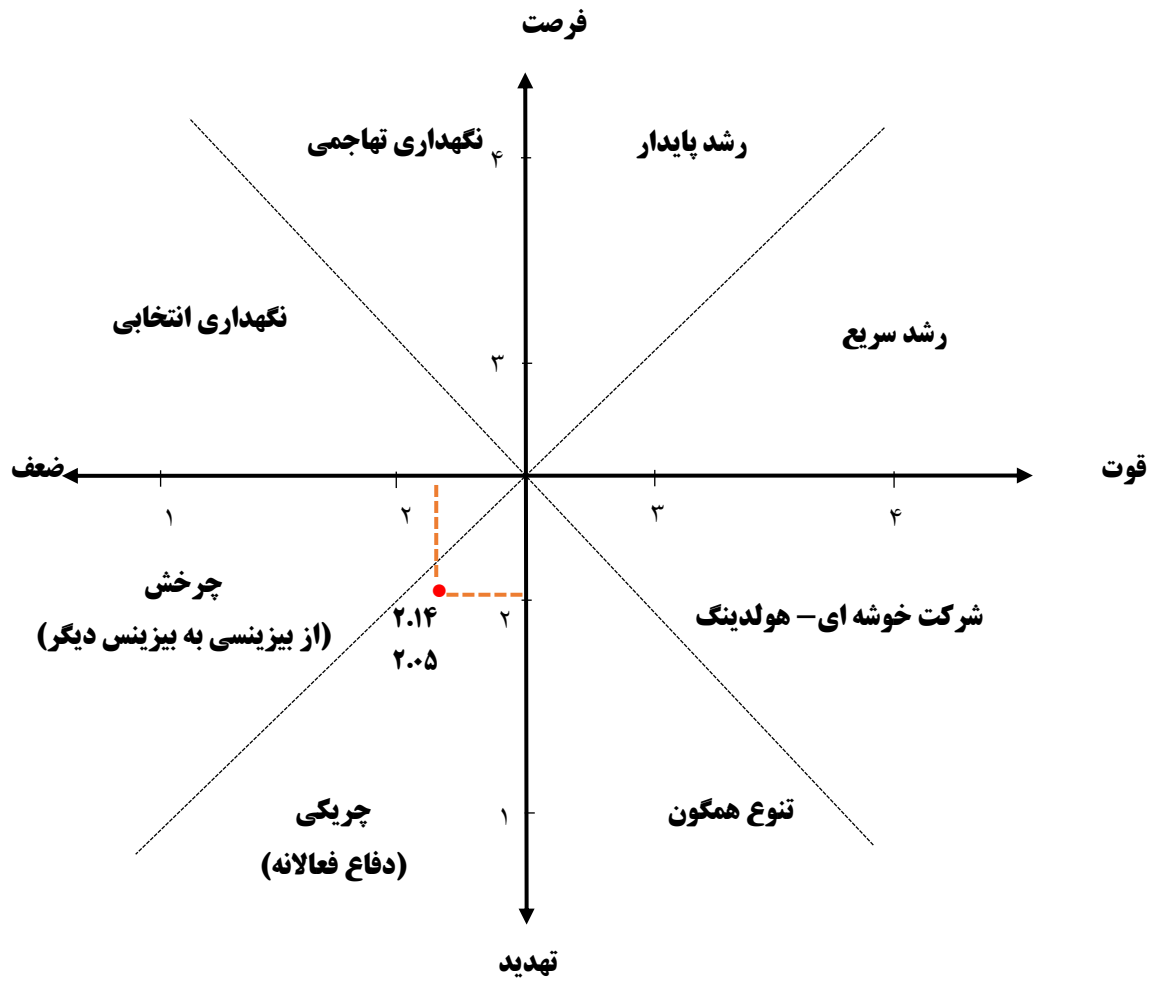
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y -ها به فرصت‌ها و تهدیدها و محور X -ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y -ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵)، نقاط قوت، روی محور X -ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



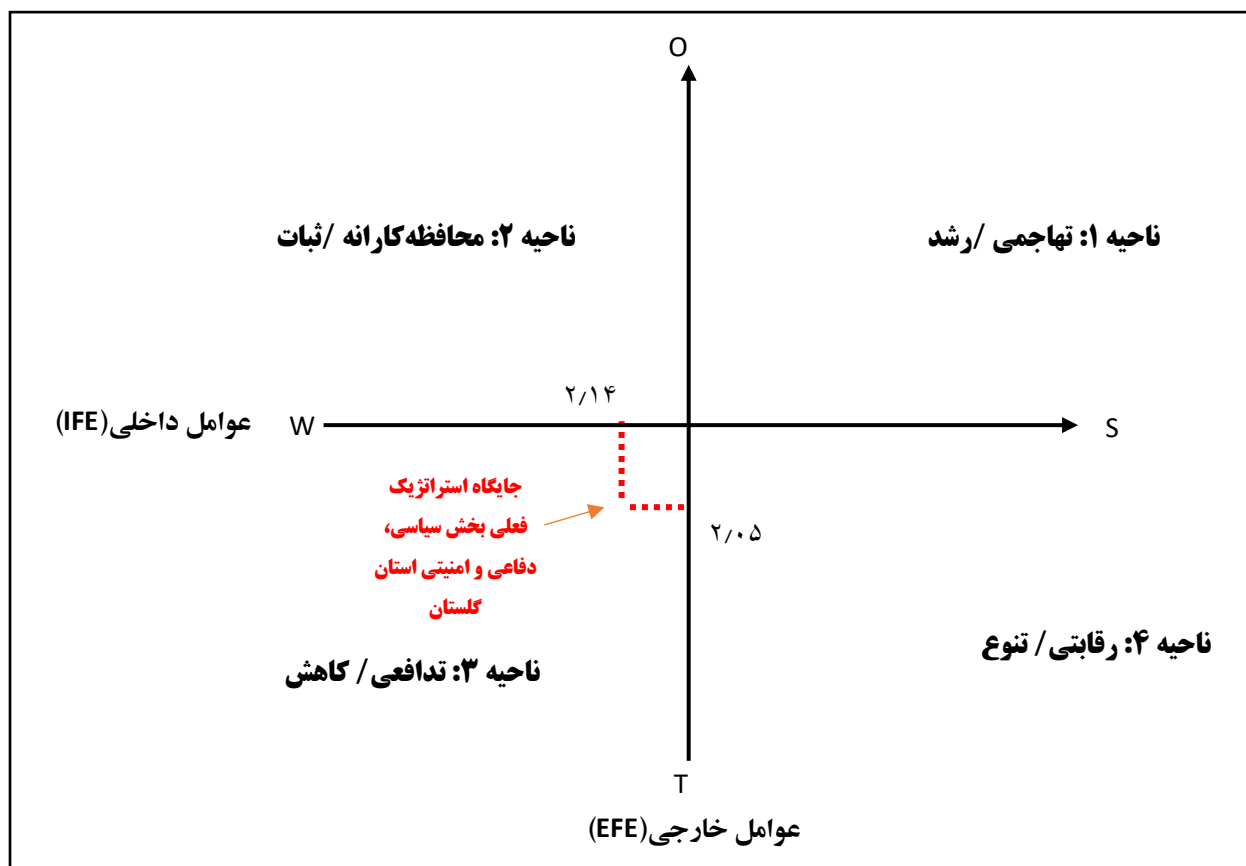
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل swot

همان گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی که بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان به دلیل نمرات متوسط (هرچند متوسط پایین) خود از نقطه نظر موقعیت فعلی استراتژیک در **ناحیه تدافعی** قرار گرفته است. از منظر ماتریس ۸-ناحیه‌ای (نمودار ۵-۶) این بخش در ناحیه ششم یعنی **چریکی (دفاع فعالانه)** 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 این رو بین ۶ استراتژی اصلی پیشنهادی ناحیه تدافعی این بخش قابلیت به کارگیری استراتژی‌هایی همچون تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی و حتی واگذاری را دارد.

بنابراین برای تحقق چشم‌انداز استان (فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری و افزایش درآمد سرانه استان تا میانگین کشوری)، استراتژی اصلی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر) تعیین گردیده است و این استراتژی بدون تحقق چشم‌انداز، مأموریت و اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی میسر نخواهد بود، یعنی یک رابطه علیت بین توسعه بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی با توسعه استان برقرار می‌باشد.

حال باید با توجه به بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، اهداف راهبردی، نتایج مطالعات محیط پژوهی و ... این بخش استراتژی اصلی را متناسب با این یافته‌ها پیشنهاد داد که هم منجر به ارتقا بخش شود و هم منجر به توسعه استان گردد. از آنجا که تعیین استراتژی اصلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی با رویکرد توسعه حکمرانی استانی صورت گرفته است، در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی این بخش توجه بالایی به این موارد صورت گرفته است:

مأموریت

بخش سیاسی، امنیتی و دفاعی بعنوان **متولی اصلی توسعه و ثبات سیاسی، نظم و امنیت عمومی و حفظ تمامیت ارضی استان گلستان** (و کشور) بدنال ایجاد و توسعه زیرساخت‌های سیاسی، امنیتی و دفاعی خود به واسطه جلب مشارکت حداکثری مردم و تأمین رضایتمندی آنان می‌باشد.

همچنین این بخش با **تقویت همگرایی قومی و مذهبی ملی، همبستگی قومی، فرهنگی و مذهبی بین‌المللی**، توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی بدنال **گسترش وحدت و اتحاد** در استان و منطقه به منظور حفظ و تأمین ثبات ملی، منطقه‌ای و جهانی می‌باشد.

بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان با ایجاد خودکفایی و امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی، رعایت الزامات پدافند غیرعامل، کاهش اثر تهدیدات خارجی، کاهش آسیب‌پذیری دفاعی، توسعه فناوری‌های دفاعی و امنیتی مورد نیاز کشور، توسعه و تقویت توان پدافند هوایی، گسترش همکاری‌های بین‌المللی در حوزه دفاعی و امنیتی در راستای مأموریت ذاتی خود گام بر می‌دارد.

نهایتاً این بخش با تأمین امنیت سرمایه‌گذاری، انتقال مفهوم دولت مستقر، ثبات سیاسی، توسعه مراودات و توافقنامه‌های فرهنگی، سیاسی، امنیتی و دفاعی و اقتصادی بین‌المللی، تأمین منابع برای مشارکت قرارگاه‌ها،

سازمان‌ها و هولدینگ‌ها در توسعه و عمران استان، توسعه سرمایه‌گذاری، افزایش سهم صادرات محصولات دفاعی از صادرات کل کشور به دنبال اشتغال‌زایی و کمک به تحول اقتصادی در استان و کشور می‌باشد.

مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی عبارتند از:

- تنوع اقوام، فرهنگ و هنر
- نوار مرزی، مرزهای خشکی، دریایی و رودخانه‌ای
- موقعیت جغرافیایی و برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)
- امنیت پایدار شرق خزر و رتبه مطلوب امنیتی در سطح ملی
- مشارکت سیاسی بالا

چشم‌انداز

بخش سیاسی استان در افق چشم‌انداز با رویکرد برنامه محوری بدنبال **ساماندهی احزاب و شکل‌های سیاسی** و فراهم نمودن زمینه مشارکت همه‌جانبه مردم و گروه‌ها در فرآیند سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، اصلاح سیاست‌ها در راستای اصول قانون اساسی، نظارت بر حسن اجرای آن‌ها و ترویج فرهنگ گفتگو و مفاهمه، نقّادی و نقدپذیری، دیده‌بانی و مطالبه‌گری و... می‌باشد.

همچنین بخش سیاسی با تشکیل مجمع عقلای حکمرانی استان بدنبال کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی، افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی، ایجاد سازوکار شفاف در فرآیند تصمیم‌سازی احزاب و گروه‌های سیاسی در راستای «**ایجاد وحدت و اتحاد**»، «**تأمین منافع استانی**» و «**پیشرفت همه‌جانبه استان**» گام بر می‌دارد.

بخش دفاعی و امنیتی استان در افق چشم‌انداز با رویکرد پیشگیرانه، بازدارنده، پدافند غیرعامل و نرم‌افزاری اقدام به جذب، تربیت و توجه به نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد، ایجاد و تقویت قرارگاه دفاعی و امنیتی استانی متشکل از نیروی‌های مسلح مستقر در استان و ارگان‌های امنیتی و دفاعی به ریاست استاندار نموده و با بهبود سیاست‌های قومی، مذهبی و جمعیتی، افزایش مشارکت اقوام در قدرت، افزایش همگرایی با کشورهای همسایه به‌ویژه ترکمنستان، اجتماعی و فرهنگی نمودن دفاع، تقویت سرمایه اجتماعی دولت، تأکید بر رویکرد مرزی بودن استان، تثبیت جمعیت مرزنشین، دفاع و جنگ سایبری، ارتقای فناوری‌های نوین دفاعی و امنیتی، حفاظت اطلاعات، جنگ ترکیبی (شناختی و ادراکی)، افزایش امنیت سرمایه‌گذاری، توسعه منطقه آزاد، تشویق و ترغیب الگوسازی اسلامی ایرانی در بخش دفاعی، بهبود سطح معیشت مردم جهت مقابله با شاخص‌های جرم و جنایت و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری می‌نماید.

همچنین این بخش با رویکرد سخت‌افزاری و فراهم نمودن زیرساخت‌های دفاعی به دنبال تقویت تیپ ۲۳۰ به لشکر (عودت جایگاه لشکر ۳۰ به استان)، تقویت مرزبانی و دریابانی، جانمایی پایگاه دریابانی در نقطه صفر مرزی، تأسیس پایگاه نیروی دریایی ارتش، هوانیروز، پدافند هوایی و نیروی هوایی ارتش و سپاه، فعال نمودن پوشش مخابراتی در مرز دریایی، توسعه اسکله و خط مرز دریایی، ارتقاء ساختار سازمانی نیروی انتظامی، ارتقاء جایگاه امنیتی استان از سطح ۳ به ۲ و ۱، ارتقاء توان دفاعی نیروهای مسلح، خودکفایی در سامانه‌ها، کالاهای و خدمات اولویت‌دار دفاعی و امنیتی، ایجاد و گسترش صنعت دفاعی صادراتی، ایجاد نیروی نظامی منضبط ساختاریافته، جنگ و دفاع الکترونیک، ایجاد پایگاه صنایع دفاعی قوی، انعطاف‌پذیر و رقابتی می‌باشد.

ارزش‌ها

- ۱) سرمایه اجتماعی
- ۲) امنیت همه‌جانبه
- ۳) استقلال
- ۴) وطن‌پرستی
- ۵) مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
- ۶) وحدت و اتحاد و همگرایی قومی و مذهبی
- ۷) حقوق شهروندی و احترام به ارزش‌های فردی و اجتماعی
- ۸) شفافیت، فسادستیزی و مبارزه با فساد

اهداف راهبردی مرتبط

- ۱) ارتقای فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بخش دفاعی و امنیتی استان به ویژه تقویت توان دفاعی در حوزه سایبرنتیک و هوش مصنوعی
- ۲) تشکیل مجمع عقلا جهت حکمرانی خوب، ارتقاء و تقویت حکمرانی سیاسی استان و افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی
- ۳) گسترش امنیت همه‌جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان
- ۴) تقویت وحدت، اتحاد، همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان و منطقه
- ۵) تقویت حفاظت و مراقبت از تمامیت ارضی استان و کشور
- ۶) تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری

- ۷) تقویت مبارزه مؤثر با انواع قاچاق (مواد مخدر، کالا و ارز و...)
- ۸) بازنگری، بهبود و اصلاح نظام تقسیمات کشوری در استان و با همسایگان
- ۹) تقویت تعاملات و مراودات مرز نشینان
- ۱۰) بازتعریف، تبیین و تأمین منافع ملی در مقیاس استانی در تمامی شئون سیاسی، فرهنگی و اقتصادی

نتیجه‌گیری

حکمرانی

از نظر واژه‌شناسی، حکمرانی (Governance) به واژه‌ی یونانی کوبرنان به معنای هدایت کردن بازمی‌گردد و توسط افلاطون در رابطه با چگونگی طراحی نظام حکومت استفاده شده است. ریشه‌ی این اصطلاح یونانی از لغت گوبرناره در لاتین قرون وسطی است که بر همان مفاهیم هدایت کردن، قانون‌گذاری یا راندن دلالت می‌کند. این اصطلاح در فرهنگ فشرده‌ی آکسفورد مترادف با واژه‌ی حکومت استفاده شده است (بشیری و شقاقی شهری، ۱۳۹۰)

حکمرانی در لغت به معنای اداره و تنظیم امور است و به رابطه میان شهروندان و حکومت‌کنندگان اطلاق می‌شود (رجبی و عرب، ۱۳۹۸). حکمرانی با رویکردی هنجاری و ارزش‌مدارانه به شیوه صحیح، مفهوم جدیدی از دولت را در نظر می‌گیرد که به فرآیند نوین اداره امور جامعه اشاره دارد. تغییراتی در نقش دولت ایجاد می‌نماید و روش جدیدی برای اداره جامعه ارائه می‌کند و سرانجام اینکه حکمرانی، الگویی است در جهت اصلاح بخش عمومی، تقویت جامعه مدنی و تسریع مشارکت بخش خصوصی (هوپر^۱، ۲۰۱۷).

حکمرانی خوب: حکمرانی خوب (Good governance) مفهومی است که توسط سازمان‌های بین‌المللی در اواخر دهه ۱۹۸۰ وارد ادبیات توسعه شده و بر اساس معیارهای خاص، حکمرانی را حاصل تعامل و ارتباط متقابل دولت و کنشگران جامعه مدنی (سازمان‌های غیردولتی، بخش خصوصی، گروه‌های ذی‌نفوذ و رسانه‌ها) جهت نیل به توسعه در هر کشوری می‌داند.

حکمرانی خوب در همه سطوح برای رشد اقتصادی، ثبات سیاسی و امنیت (یک عامل کلیدی برای ثبات و امنیت) اساسی است. حکمرانی خوب منجر به بهبود منافع اقتصادی در جهان شده و انتقال اقتصادی را تسریع می‌کند.

^۱. Hopper.

بریگو گلیو (۲۰۱۴) نیز حکمرانی خوب را به‌عنوان حکمرانی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در نظر می‌گیرد که حکمرانی سیاسی را از طریق شاخص حاکمیت قانون، حکمرانی اجتماعی را بر اساس شاخص توسعه انسانی و حکمرانی اقتصادی را با توجه به شاخص ثبات اقتصاد کلان (یعنی برقراری تعادل داخلی اقتصاد که نشان‌دهنده وضعیت مالی پایدار، تورم قابل قبول و نرخ بیکاری نزدیک به نرخ طبیعی است و برقراری تعادل خارجی اقتصاد که منعکس‌کننده موقعیت تعادلی در حساب جاری می‌باشد) مورد سنجش قرار می‌دهد.

در سند چشم‌انداز استان گلستان نیز حکمرانی خوب به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پررنگ‌ترین موضوعات، همواره در بررسی و تحلیل‌های مختلف، مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اصول حکمرانی خوب، نقش حکمرانی خوب در توسعه حکمرانی استانی بسیار حائز اهمیت می‌باشد.



یکی از موضوعات اساسی در کشورداری بحث نظام‌های حکمرانی است. با گذشت زمان نظام‌های حکمرانی از نظام‌های متمرکز به سمت نظام‌های غیرمتمرکز رفته‌اند و امروزه نظام‌های فدرالی نمونه بارز حکومت‌هایی هستند که تمرکززدایی کرده‌اند.

در دولت‌های مدرن امروزی با پیچیده‌تر شدن اداره امور واحدهای سیاسی، تغییر ماهیت و نحوه عملکرد دولت‌ها و مشارکت مردم در فرآیندهای سیاسی، ساختار اداری و مدیریتی و وظایف دولت‌ها از شکل سنتی به سوی برنامه‌ریزی و مسئولیت‌پذیری برای تسریع فرآیند توسعه و پیشرفت سوق یافته است. در حقیقت به تاسی از این تحولات، ساختار اداری دولت دچار دگرگونی شده است و وظایف آن پیچیده و متعدد گردیده است. در

این رهگذر عواملی نظیر فقدان قوانین تسهیل‌کننده جامع و کافی جهت مشارکت فراگیر مردم، مشخص نبودن جایگاه تشکل‌های مردمی و نقش قانونی آن‌ها، بی‌توجهی به اجرای قوانین وضع شده (مانند اجرای قانون کاهش حجم دولت)، گستردگی نظام بوروکراتیک غیرمشارکت‌جو، سلطه وسیع دولت بر نظام تولید و توزیع ثروت، تمرکز بالا در تصمیم‌گیری‌ها، عدم تفویض اختیارات به دیگر بخش‌های غیردولتی، اجرای نظام دستوری و شبه مشورتی در تصمیم‌گیری‌ها، ارتباطات غیر منعطف و بسته، برنامه‌ریزی متمرکز، توزیع نابرابر اختیار و قدرت و رسمیت بالای دولت، دیوان‌سالاری سنتی و ناکارآمدی در امکان تحقق و پاسخگویی، عدم توازن قدرت و اختیارات دولت، پاسخگویی سلسله‌مراتبی و پاسخگو بودن به مرکز قدرت، عدم شفافیت در رفتار و عملکرد دولت و رفتار یک‌سویه دولت و ملت، تخصیص و توزیع نامناسب منابع ثروت و شفاف نبودن مقررات اقتصادی و تجاری از جمله دلایلی‌اند که ضرورت و احساس نیاز به حکمرانی خوب و شایسته را ایجاب می‌کند. حکمرانی خوب، مخالف سلسله‌مراتب خشک دولتی و سیطره حداکثری دولت بر تمامی امورات است. (قلی‌پور، ۱۳۸۳)

تمرکزگرایی (centralization) و تمرکززدایی (decentralization) دو نوع سیستم توزیع قدرت در هر دولت یا نهاد، نیازمند مدیریت است. تمرکززدایی مفهومی است که در مقابل تمرکزگرایی بکار می‌رود. به باور صاحب‌نظران، تمرکز و عدم تمرکز مطلق وجود ندارد اما برای درک بهتر این دو مفهوم می‌توان تمرکز مطلق و عدم تمرکز مطلق را دو سر یک طیف با ویژگی‌های زیر در نظر گرفت (گویا و قدکساز خسروشاهی، ۱۳۸۶). در تمرکز مطلق که ممکن است در سطوح متفاوت سیاسی، اقتصادی مدیریتی، آموزشی و نظایر آن وجود داشته باشد تمام اختیارات در دست حکومت مرکزی است و هیچ‌گونه حق تصمیم‌گیری به واحدهای موسسه‌ای پایین‌تر داده نمی‌شود و همگی مجری سیاست‌های حکومت مرکزی هستند. در سر دیگر طیف، یعنی در عدم تمرکز مطلق حکومت مرکزی تمام اختیارات را به واحدهای موسسه‌ای پایین‌تر واگذار می‌کند. با چنین تعبیری از تمرکز و عدم تمرکز، کارلسن (۱۹۹۹) تمرکززدایی را فرآیندی می‌داند که معمولاً حرکتی از مرکز به سمت پیرامون است و باعث کاستن تدریجی درجه تمرکز و افزودن درجه عدم تمرکز می‌شود و البته به معنای ایجاد عدم تمرکز مطلق نیست.

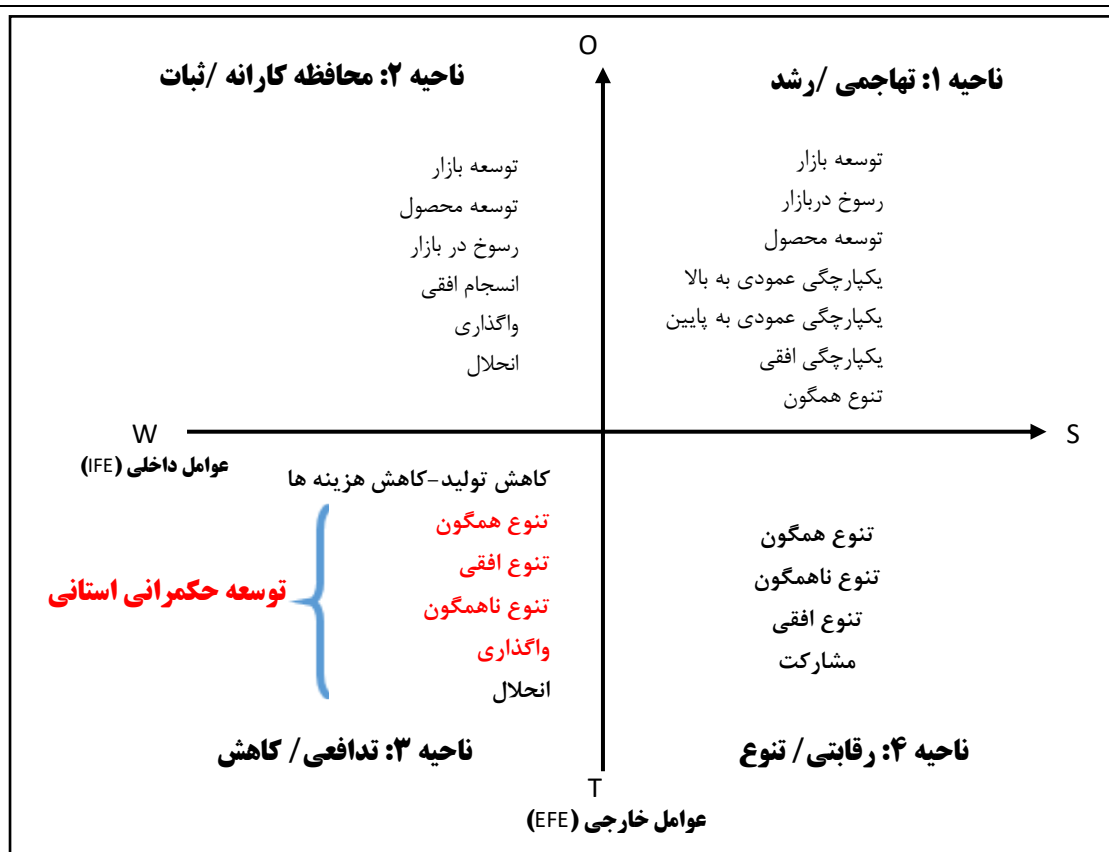
در حال حاضر نظام حکمرانی در ایران یک نظام حکمرانی متمرکز است به عبارتی وزن تمرکزگرایی در اداره کشور به مراتب بیشتر از تمرکززدایی است و دولت به دنبال این است که از این حجم تمرکزگرایی کاسته شود، به همین خاطر رویکرد حکمرانی استانی در این دولت تقویت شده است. جهت توسعه حکمرانی استانی، نیاز به یک نظام جامع برنامه‌ریزی برای کل استان می‌باشد.

حکمرانی متمرکز، استان گلستان را نیز تحت تأثیر قرار داده است به گونه‌ای که ضعف حکمرانی در استان باعث شده است که تقسیمات کشوری ما در مرزهای مشترک با مازندران و سمنان و خراسان شمالی دچار مشکل شده و عین قانون اجرا نشده باشد. از طرفی چون استان گلستان، استانی مهاجرپذیر می‌باشد و اقوام متنوعی در استان هستند، اگر به صورت کانونی روی منافع استان تمرکز نشود، هر یک از این اقوام و گروه‌ها به دنبال منافع خود و یا منافع استان خود هستند (خارج از گلستان)؛ بنابراین در عین حال که ما در سطح کلان کشور نقش آفرینی داریم، باید پیگیر و مدافع منافع استان نیز باشیم، به عبارتی باید تمرکز لازم روی منافع استان شکل گیرد؛ به این معنا که بتوانیم منافع ملی را در مقیاس استان تعریف کنیم، به سمت وحدت برویم و مشارکت احزاب و اقوام ایجاد کنیم و این اتفاق نمی‌افتد مگر با رویکرد حکمرانی استانی.

این رویکرد باید از حوزه سیاسی دفاعی امنیتی اعمال شود و چون استانداری به‌عنوان حکمران استان، سازمانی سیاسی محسوب می‌شود و متولی اصلی توسعه و ثبات سیاسی، نظم و امنیت عمومی استان می‌باشد، این مسئولیت به عهده آن است؛ و بخش سیاسی دفاعی امنیتی باید با توجه به حکمرانی استانی بتواند اختیارات اداره استان را بیشتر کند.

در نهایت برای اینکه بتوانیم بخش سیاسی دفاعی امنیتی را به چشم‌انداز خود (گلستان سرزمین وحدت و برادری) برسانیم، تنها راهش این است که حکمرانی استانی را توسعه دهیم.

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان گونه که در نمودار ۶-۷ نمایش داده شده است؛ **توسعه حکمرانی استانی** به‌عنوان استراتژی اصلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 حکمرانی استانی رفته‌اند.



نمودار ۶-۷ استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

۴-۶) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۸-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

برای ساختن یک ماتریس SWOT باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶

- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی 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 هست و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

<p>تهدیدات - T</p> <p>تهدیدات را فهرست کنید</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>فرصت‌ها را فهرست کنید</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> <p>ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>با بهره جستن از قوت‌ها در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.</p>	<p>نقاط قوت - S</p> <p>نقاط قوت را فهرست کنید</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>نقاط ضعف - W</p> <p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p>

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) یا (TOWS)

۵-۶) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی

همان‌گونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان انتخاب شوند که معمولاً عدد هر یک نباید از ده متغیر بیشتر شود؛ یعنی یک ماتریس حدوداً ۲۰ در ۲۰، در حالی که ماتریس SWOT بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۶۴ در ۱۴۰ می‌شود.

از آنجاکه تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده (DATA) پس از پردازش اطلاعات 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، ۲۵ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه حکمرانی استانی» بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 نظریه‌پردازان 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 ۵ 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 به طوری که هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۲۵ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی سیاسی، دفاعی و امنیتی 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 ۲۵ هدف راهبردی برای بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	تقویت و بروزرسانی تجهیزات و تسلیحات دفاعی متناسب با تهدیدات منطقه‌ای	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۲	ارتقای فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بخش دفاعی و امنیتی استان به ویژه تقویت توان دفاعی در حوزه سایبرنتیک و هوش مصنوعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۳	تشکیل مجمع عقلا جهت حکمرانی خوب، ارتقاء و تقویت حکمرانی سیاسی استان و افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۴	گسترش امنیت همه‌جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش
۵	تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و متعهد در استان (ارتقا سرمایه انسانی) و کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۶	تقویت وحدت، اتحاد، همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان و منطقه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۷	تقویت حفاظت و مراقبت از تمامیت ارضی استان و کشور	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۸	تقویت و توسعه زیرساخت‌های لازم مدیریت بحران (سیاسی، امنیتی، طبیعی و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند آمایش
۹	تقویت رویکرد و الزامات پدافند غیرعامل در جامعه (ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + سند آمایش
۱۰	گسترش و تقویت مشارکت سیاسی مردم	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۱	تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲	تقویت ارتباطات و گسترش آگاهی‌های عمومی و اجتماعی (در مواجهه با جنگ ترکیبی و شناختی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۱۳	ایجاد و تقویت روحیه تعاون، همکاری و مشارکت عمومی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۴	تقویت اعتماد عمومی و ارتقاء سرمایه اجتماعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۵	ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و افزایش حمایت از حقوق شهروندی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۶	گسترش فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۱۷	تقویت مبارزه مؤثر با انواع قاچاق (مواد مخدر، کالا و ارز و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۸	گسترش همکاری‌های بین‌المللی (منطقه‌ای) در حوزه دفاعی و امنیتی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز + برنامه ششم
۱۹	مقابله با گروه‌های افراطی مذهبی و قومی (سلفی‌گری و تکفیری و...)	برنامه ششم
۲۰	تقویت تعاملات و مراودات مرزنشینان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + شرح وظایف
۲۱	بازنگری، بهبود و اصلاح نظام تقسیمات کشوری در استان و با همسایگان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲۲	بازتعریف، تبیین و تأمین منافع ملی در مقیاس استانی در تمامی شئون سیاسی، فرهنگی و اقتصادی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲۳	تقویت نقش نظارتی بخش سیاسی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲۴	توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی، اتحادیه‌ها، سمن‌ها و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲۵	تقویت رویکرد علمی و پژوهشی در بخش سیاسی دفاعی و امنیتی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینایی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هریک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرها مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۲۵ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۲۳ استراتژی بخشی سیاسی، دفاعی و امنیتی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.
- **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۲۵ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۲۵ هدف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان به همراه تعداد ۱۲۳ 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 نمایید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.
- **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.
- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
 - شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.
 - شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.
- **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.
- **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند. نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**توسعه حکمرانی استانی**) بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان انتخاب شوند.
- البته برخی از صاحب‌نظران، مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه سیاسی، دفاعی و امنیتی استان تأکید دارند که به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی (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 تولید در چهار ناحیه ST،SO، WO 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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

هدف راهبردی ۱: تقویت و بروزرسانی تجهیزات و تسلیحات دفاعی متناسب با تهدیدات منطقه‌ای

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	تقویت زیرساخت‌ها در حوزه صنایع دفاعی	۰/۲۱	۳/۵	۴	۴	۲/۴۲	۱
۲	SO1	هوشمند سازی تجهیزات و تسلیحات دفاعی	۰/۲۲	۲/۵	۴	۴	۲/۳۱	۲
۳		ایجاد، تقویت و تجهیز سکوه‌های نظارتی و دفاعی در استان	۰/۲	۳	۳/۵	۳/۵	۲	۳
۴	WO1	تقویت آرایش نظامی و دفاعی استان (به ویژه مرز دریایی)	۰/۱۸	۳	۴	۴	۱/۹۸	۴
۵		تقویت بخش تحقیق و توسعه و مدیریت دانش	۰/۱۹	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۷۱	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت و بروزرسانی تجهیزات و تسلیحات دفاعی متناسب با تهدیدات منطقه‌ای	تقویت زیرساخت‌ها در حوزه صنایع دفاعی	هوشمند سازی تجهیزات و تسلیحات دفاعی	ایجاد، تقویت و تجهیز سکوه‌های نظارتی و دفاعی در استان
استراتژی بخشی	ST1	SO1	
نمره استراتژی	۲/۴۲	۲/۳۱	۲

هدف راهبردی ۲: ارتقای فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بخش دفاعی و امنیتی استان به ویژه تقویت

توان دفاعی در حوزه سایبرنتیک و هوش مصنوعی

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۴۳	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۵	توسعه زیرساخت‌ها	ST1	۱
۲	۱/۲۴	۴	۳/۵	۲	۰/۱۳	ایجاد و تقویت سامانه پدافند سایبری		۲
۳	۱/۱۴	۴	۳	۲/۵	۰/۱۲	بروزرسانی بانک اطلاعاتی نقاط مهم و استراتژیک		۳
۴	۱/۱	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۱۱	تقویت شرکت‌های دانش‌بنیان در این حوزه و بومی‌سازی و تمرکز بر تولیدات فناورانه	WT1	۴
۵	۱/۰۸	۴	۳/۵	۱/۵	۰/۱۲	تقویت دوره‌های آموزشی با محوریت هوش مصنوعی		۵
۶	۱/۰۵	۳	۳	۱/۵	۰/۱۴	ایجاد و تقویت مراکز تحقیقاتی و هوش مصنوعی	SO1	۶
۷	۱/۰۲	۴	۳/۵	۱	۰/۱۲	تقویت زیرساخت‌های مقابله با جنگ بیولوژیکی		۷
۸	۰/۹۴	۳/۵	۳	۲	۰/۱۱	تقویت ارتباط بخش پژوهش و آینده‌پژوهی (R&D) با دانشگاه	WO1	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقای فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بخش دفاعی و امنیتی استان به ویژه تقویت توان دفاعی در حوزه سایبرنتیک و هوش مصنوعی	توسعه زیرساخت‌ها	ایجاد و تقویت سامانه پدافند سایبری	بروزرسانی بانک اطلاعاتی نقاط مهم و استراتژیک
استراتژی بخشی	ST1		
نمره	۱/۴۳	۱/۲۴	۱/۱۴

هدف راهبردی ۳: تشکیل مجمع عقلا جهت حکمرانی خوب ، ارتقاء و تقویت حکمرانی سیاسی استان و

افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	تشکیل بانک اطلاعاتی پیشکسوتان و نخبگان مدیریتی استان در حوزه حکمرانی سیاسی (استفاده از توان و ظرفیت قومیت‌ها)	۰.۲۳	۳	۳.۵	۴	۲.۴۲	۱
۲	WO1	نظارت و پایش بر عملکرد احزاب و گروه‌های سیاسی	۰.۲۱	۳	۳	۴	۲.۱	۲
۳	WT2	بروزرسانی درجه‌بندی عناصر تقسیمات کشوری در رفع اختلافات مرزی	۰/۱۸	۳	۳/۵	۴	۱.۸۹	۳
۴	ST4	تأسیس هیئت عالی اندیشه‌ورزان و اندیشمندان استان	۰/۱۸	۳	۳/۵	۳/۵	۱.۸	۴
۵	ST1	تأسیس مراکز تربیت مدیران استان (کادرسازی استانی)	۰.۲	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۶	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تشکیل مجمع عقلا جهت حکمرانی خوب ، ارتقاء و تقویت حکمرانی سیاسی استان و افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی	SO1	WO1	WT2
نظارت و پایش بر عملکرد احزاب و گروه‌های سیاسی	۲/۱	۱/۸۹	۲/۴۲
بروزرسانی درجه‌بندی عناصر تقسیمات کشوری در رفع اختلافات مرزی	۲/۴۲	۱/۸۹	۲/۱
تأسیس هیئت عالی اندیشه‌ورزان و اندیشمندان استان	۲/۴۲	۱/۸۹	۲/۱
تأسیس مراکز تربیت مدیران استان (کادرسازی استانی)	۲/۴۲	۱/۸۹	۲/۱

هدف راهبردی ۴: گسترش امنیت همه‌جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان

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		بهره‌گیری از نیروهای مردمی	۰/۱۷	۳	۴	۳/۵	۱/۷۹	۱
۲		تقویت زیرساخت‌های امنیتی	۰/۱۸	۲	۳	۳/۵	۱/۵۳	۲
۳	SO1	تقویت و بروزرسانی نیروهای مسلح	۰/۱۷	۲	۳/۵	۳	۱/۴۵	۳
۴		تربیت نیروهای متخصص امنیتی مرز	۰/۱۶	۲	۳	۳	۱/۲۸	۴
۵		هویت بخشی به مرزنشینان و ایجاد انگیزه در آنان	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳	۱/۲۸	۴
۶		ایجاد مراکز پژوهشی علمی حوزه امنیتی	۰/۱۷	۱/۵	۲/۵	۳	۱/۱۹	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش امنیت همه‌جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان	بهره‌گیری از نیروهای مردمی	تقویت زیرساخت‌های امنیتی	تقویت و بروزرسانی نیروهای مسلح
استراتژی بخشی			SO1
نمره	۱/۷۹	۱/۵۳	۱/۴۵

هدف راهبردی ۵: تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و متعهد در استان (ارتقا سرمایه انسانی) و کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی

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	ST2	مدیریت جامع منابع انسانی و استفاده از ظرفیت درون‌سازمانی	۰/۲۳	۲/۵	۳/۵	۴	۲/۳	۱
۲	ST1	مدیریت عملکرد	۰/۲	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۸	۲
۳	SO3	تأسیس مرکز تربیت و تعالی (توانمندسازی) مدیران استان	۰/۲	۱/۵	۳	۴	۱/۷	۳
۴	SO2	بهره‌گیری از هیئت عالی اندیشه‌ورزان و اندیشمندان استان	۰/۱۸	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۶۲	۴
۵	SO1	تأسیس مرکز نخبگان و استعدادهای برتر مدیریتی در حوزه حکمرانی سیاسی	۰/۱۹	۲	۳	۳	۱/۵۲	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و متعهد در استان (ارتقا سرمایه انسانی) و کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی	مدیریت جامع منابع انسانی و استفاده از ظرفیت درون‌سازمانی	مدیریت عملکرد	تأسیس مرکز تربیت و تعالی (توانمندسازی) مدیران استان
استراتژی بخشی	ST2	ST1	SO3
نمره	۲/۳	۱/۸	۱/۷

هدف راهبردی ۶: تقویت همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان

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	۲/۷۳	۴	۴	۲/۵	۰/۲۶	تقویت روحیه هم‌زیستی و همدلی در مناسب‌های ملی و دینی	WT1	۱
۲	۲/۵۲	۴	۴	۲/۵	۰/۲۴	شناسایی و تقویت نخبگان و مدیران دارای قومیت‌ها و مذاهب گوناگون	WO1	۲
۳	۲/۱۹	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۲۳	تأسیس مرکز ساماندهی مهاجرت استان به منظور اشراف و اعمال مدیریت و برنامه‌ریزی بر پدیده مهاجرت در استان	ST1	۳
۴	۲/۱۶	۳	۳	۲	۰/۲۷	تأسیس مرکز مطالعات و پژوهش‌های اقوام و مذاهب در استان	SO1	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان	تقویت روحیه هم‌زیستی و همدلی در مناسب‌های ملی و دینی	شناسایی و تقویت نخبگان و مدیران دارای قومیت‌ها و مذاهب گوناگون	تأسیس مرکز ساماندهی مهاجرت استان به منظور اشراف و اعمال مدیریت و برنامه‌ریزی بر پدیده مهاجرت در استان
استراتژی بخشی	WT1	WO1	ST1
نمره	۲/۷۳	۲/۵۲	۲/۱۹

هدف راهبردی ۷: تقویت حفاظت و مراقبت از تمامیت ارضی استان و کشور

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۲	۴	۳/۵	۲/۵	۰/۲۲	توسعه تعاملات با دیپلماسی فعال، منطقی و متوازن با کشورهای همسایه	ST2	۱
۲	۲/۰۰	۴	۴	۲/۵	۰/۱۹	تعیین دقیق و علمی (زمین‌شناسی، ژئو مورفولوژی و ژئو هیدرولوژی) حدود و ثغور سیاسی بین استانی و کشوری	WO1	۲
۳	۱/۹۸	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۲۲	هوشمند سازی مدیریت بر خطوط مرزی زمینی و دریایی استان گلستان	SO2	۳
۴	۱/۹	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۹	همگرایی اقوام و مذاهب ساکن در دو سوی مرز ایران و ترکمنستان	WT2	۴
۵	۱/۵۳	۳/۵	۳	۲	۰/۱۸	تقویت تعاملات و ارتباطات با رژیم حقوقی دریای خزر	WT1	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت حفاظت و مراقبت از تمامیت ارضی استان و کشور	توسعه تعاملات با دیپلماسی فعال، منطقی و متوازن با کشورهای همسایه	تعیین دقیق و علمی (زمین‌شناسی، ژئو مورفولوژی و ژئو هیدرولوژی) حدود و ثغور سیاسی بین استانی و کشوری	هوشمند سازی مدیریت بر خطوط مرزی زمینی و دریایی استان گلستان
استراتژی بخشی	ST2	WO1	SO2
نمره	۲/۲	۲/۰۰	۱/۹۸

هدف راهبردی ۸: تقویت و توسعه زیرساخت‌های لازم مدیریت بحران (سیاسی، امنیتی، طبیعی و...)

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۷۱	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۸	بهره‌گیری از مدیران و نیروی انسانی متخصص	SO1	۱
۲	۱/۶	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۱۶	ایجاد چارچوب هماهنگی عملیات روانی (دفاع نرم و جنگ ترکیبی)	SO2	۲
۳	۱/۵۸	۳/۵	۴	۳	۰/۱۵	اشراف امنیتی و اطلاعاتی بر حوزه رسانه و شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی	SO3	۳
۴	۱/۵۳	۳/۵	۳	۲	۰/۱۸	تقویت مراکز پژوهشی حوزه مدیریت بحران	WT1	۴
۵	۱/۴۵	۳	۳/۵	۲	۰/۱۷	تخصیص اعتبارات ملی و استانی به منظور تقویت زیرساخت‌های لازم	ST1	۵
۶	۱/۳۶	۴	۳	۱/۵	۰/۱۶	اجرای پروژه شهر هوشمند با گسترش و ساماندهی تجهیزات پایش و کنترل هوشمندشهری (نصب تجهیزات صوتی و تصویری و دوربین‌های پایشی در معابر و اماکن عمومی)	WO1	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت و توسعه زیرساخت‌های لازم مدیریت بحران (سیاسی، امنیتی، طبیعی و...)	بهره‌گیری از مدیران و نیروی انسانی متخصص	ایجاد چارچوب هماهنگی عملیات روانی (دفاع نرم و جنگ ترکیبی)	اشراف امنیتی و اطلاعاتی بر حوزه رسانه و شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی
استراتژی بخشی	SO1	SO2	SO3
نمره	۱/۷۱	۱/۶	۱/۵۸

هدف راهبردی ۹: تقویت رویکرد و الزامات پدافند غیرعامل در جامعه (ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

و ...)

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST3	تقویت زیرساخت‌ها (سخت‌افزار و نرم‌افزاری)	۰.۱۸	۳.۵	۳.۵	۴	۱.۹۸	۱
۲	SO1	تصویب ضرورت اجرایی شدن اصول و الزامات پدافند غیرعامل برای تمامی طرح‌های توسعه	۰.۱۸	۳.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۷۱	۲
۳	SO2	آگاه‌سازی جامعه نسبت به اهمیت رویکرد پدافند غیرعامل	۰.۱۷	۳.۵	۳	۳.۵	۱.۷	۳
۴	SO3	توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی	۰.۱۶	۳.۵	۳.۵	۳	۱.۶	۴
۵		تقویت اقتصاد مرز نشینان (مثل تقویت بازارچه‌ها و ...)	۰.۱۵	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۵	۵
۶	ST4	تقویت بخش دانش و پژوهش و هیئت اندیشه‌ورز	۰.۱۶	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۴۴	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت رویکرد و الزامات پدافند غیرعامل در جامعه (ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ...)	تقویت زیرساخت‌ها (سخت‌افزار و نرم‌افزاری)	تصویب ضرورت اجرایی شدن اصول و الزامات پدافند غیرعامل برای تمامی طرح‌های توسعه	آگاه‌سازی جامعه نسبت به اهمیت رویکرد پدافند غیرعامل
استراتژی بخشی	ST3	SO1	SO2
نمره	۱.۹۸	۱.۷۱	۱.۷

هدف راهبردی ۱۰: گسترش و تقویت مشارکت سیاسی مردم

جدول ۱۲-۶: 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	۲/۳۴	۳/۵	۴	۱/۵	۰/۲۶	هویت بخشی جایگاه احزاب و اقوام	WT1	۱
۲	۲/۱۶	۳	۳	۲	۰/۲۷	تقویت سامانه خدمات و پاسخگویی به مردم	SO1	۲
۲	۲/۱۶	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۲۴	بهره‌گیری از ظرفیت‌های نخبگان سیاسی استان در انتخابات	WO1	۳
۳	۱.۸۴	۳	۳	۲	۰.۲۳	شفاف‌سازی مسئولین در شرح خدمات دولت به مردم (جهاد تبیین)	SO2	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش و تقویت مشارکت سیاسی مردم	هویت بخشی جایگاه احزاب و اقوام	تقویت سامانه خدمات و پاسخگویی به مردم	بهره‌گیری از ظرفیت‌های نخبگان سیاسی استان در انتخابات
استراتژی بخشی	WT1	SO1	WO1
نمره	۲/۳۴	۲/۱۶	۲/۱۶

هدف راهبردی ۱۱: تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۰۷	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۲۳	استقرار صنایع پیشرفته دفاعی و امنیتی در استان	SO1	۱
۲	۱/۹۸	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۲۲	بهره‌گیری از علم و فناوری روز (ملی و جهانی) در استان	WO1	۲
۳	۱/۸	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۱۸	تقویت تعاملات و ایجاد تفاهم‌نامه‌های اقتصادی امنیتی با کشورهای همسایه	WT1	۳
۴	۱/۷	۳	۳/۵	۲	۰/۲	تقویت پایگاه نیروی راهبردی دفاعی دریایی به همراه صنایع مرتبط در مرز دریایی استان	ST1	۴
۵	۱/۵۳	۳/۵	۳	۲/۵	۰/۱۷	بهره‌گیری از نیروهای بومی محلی و سمن‌ها		۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	استقرار صنایع پیشرفته دفاعی و امنیتی در استان	بهره‌گیری از علم و فناوری روز (ملی و جهانی) در استان	تقویت تعاملات و ایجاد تفاهم‌نامه‌های اقتصادی امنیتی با کشورهای همسایه
استراتژی بخشی	SO1	WO1	WT1
نمره	۲/۰۷	۱/۹۸	۱/۸

هدف راهبردی ۱۲: تقویت ارتباطات و گسترش آگاهی‌های عمومی و اجتماعی (در مواجهه با جنگ ترکیبی و شناختی)

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۹	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۲	تقویت دانش و مهارت شناختی در مواجهه با جنگ شناختی ترکیبی	SO2	۱
۲	۱/۸۹	۳	۳	۳	۰/۲۱	بهره‌گیری از رسانه‌ها و فضای مجازی		۲
۳	۱/۸۷	۳/۵	۳	۲	۰/۲۲	بروزرسانی و تقویت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری منابع	SO1	۳
۴	۱/۸۱	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۹	ایجاد مراکز ارتباطی عمومی و اجتماعی		۴
۵	۱/۵۳	۳	۳/۵	۲	۰/۱۸	تخصیص اعتبارات ملی و استانی جهت تقویت ارتباطات		۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
بروزرسانی و تقویت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری منابع	بهره‌گیری از رسانه‌ها و فضای مجازی	تقویت دانش و مهارت شناختی در مواجهه با جنگ شناختی ترکیبی	تقویت ارتباطات و گسترش آگاهی‌های عمومی و اجتماعی (در مواجهه با جنگ ترکیبی و شناختی)
SO1		SO2	استراتژی بخشی
۱/۸۷	۱/۸۹	۱/۹	نمره

هدف راهبردی ۱۳: ایجاد و تقویت روحیه تعاون، همکاری و مشارکت عمومی

جدول ۱۵-۶: 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	۲/۵۷	۴	۴	۱/۵	۰/۲۷	فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی روحیه تعاون و همکاری	SO1	۱
۲	۲/۲۸	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۲۴	بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقوام در حکمرانی محلی	ST2	۲
۳	۲/۲۱	۳	۳	۲/۵	۰/۲۶	تقویت برنامه‌های ملی، دینی و مذهبی	ST1	۳
۴	۱/۹۶	۳	۳/۵	۲	۰/۲۳	جهت‌دهی اقوام در محور حکمرانی محلی	SO2	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تقویت برنامه‌های ملی، دینی و مذهبی	بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقوام در حکمرانی محلی	فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی روحیه تعاون و همکاری	ایجاد و تقویت روحیه تعاون، همکاری و مشارکت عمومی
ST1	ST2	SO1	استراتژی بخشی
۲/۲۱	۲/۲۸	۲/۵۷	نمره

هدف راهبردی ۱۴: تقویت اعتماد عمومی و ارتقاء سرمایه اجتماعی

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۴۳	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۲۷	هویت بخشی به سرمایه‌های اجتماعی	SO2	۱
۲	۲/۴	۳	۴	۳	۰/۲۴	تقویت ارتباط با جامعه	ST1	۲
۳	۲/۳	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۲۳	تقویت مشارکت نخبگان سیاسی و اقوام در حکمرانی محلی	ST2	۳
۴	۲/۲۱	۳	۳	۲/۵	۰/۲۶	تبیین خدمات و اطلاع‌رسانی	SO1	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت اعتماد عمومی و ارتقاء سرمایه اجتماعی	هویت بخشی به سرمایه‌های اجتماعی	تقویت ارتباط با جامعه	تقویت مشارکت نخبگان سیاسی و اقوام در حکمرانی محلی
استراتژی بخشی	SO2	ST1	ST2
نمره	۲/۴۳	۲/۴	۲/۳

هدف راهبردی ۱۵: ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و افزایش حمایت از حقوق شهروندی

جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۱	۳/۵	۴	۳	۰/۲	افزایش سطح آگاهی عمومی نسبت به حقوق شهروندی	ST1	۱
۲	۲	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۲	تقویت ارتباطات بین بخشی (قوای سه‌گانه)	WO2	۲
۳	۱/۹	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۹	ایجاد و تقویت مراکز و سامانه‌های ارتباطی و پاسخگویی	SO1	۳
۴	۱/۸۷	۳	۳/۵	۲	۰/۲۲	تبیین و مشخص کردن گستره حقوقی (خط‌مشی‌گذاری حقوقی)	SO2	۴
۵	۱/۸۰۵	۳/۵	۳	۳	۰/۱۹	ایجاد و تقویت فعالیت نهادهای مدنی، گروه‌ها، و تشکل‌ها، سمن‌ها و ...	WO1	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
ایجاد و تقویت مراکز و سامانه‌های ارتباطی و پاسخگویی	تقویت ارتباطات بین بخشی (قوای سه‌گانه)	افزایش سطح آگاهی عمومی نسبت به حقوق شهروندی	ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و افزایش حمایت از حقوق شهروندی
SO1	WO2	ST1	استراتژی بخشی
۱/۹	۲	۲/۱	نمره

هدف راهبردی ۱۶: گسترش فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت

جدول ۱۸-۶: 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	۲/۲۱	۳/۵	۴	۳	۰/۲۱	برگزاری جشنواره‌ها و یادواره‌ها	WT1	۱
۲	۲/۰۹	۳	۳/۵	۳	۰/۲۲	بهره‌گیری از ظرفیت عظیم معنوی ایثارگران و خانواده‌های شهدا	SO1	۲
۳	۲	۳	۳/۵	۳/۵	۰/۲	بهره‌گیری از رسانه و فضای مجازی	ST1	۳
۴	۱/۹	۳	۴	۳	۰/۱۹	تخصیص اعتبارات ملی استانی	WO1	۴
۵	۱/۷۱	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۸	تقویت مراکز آموزشی و پژوهشی حوزه فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت (راهیان نور، راهیان پیشرفت)	SO2	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
بهره‌گیری از فضای مجازی	بهره‌گیری از ظرفیت عظیم معنوی ایثارگران و خانواده‌های شهدا	برگزاری جشنواره‌ها و یادواره‌ها	گسترش فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت
ST1	SO1	WT1	استراتژی بخشی
۲	۲/۰۹	۲/۲۱	نمره

هدف راهبردی ۱۷: تقویت مبارزه مؤثر با انواع قاچاق (مواد مخدر، کالا و ارز و...)

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۷۱	۳	۴	۲.۵	۰.۱۸	ایجاد چارچوب مبارزه هوشمند و مؤثر با انواع قاچاق (هوشمندسازی نظارت)	SO2	۱
۲	۱.۶۲	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰.۱۷	اصلاح و تقویت تشکیلات مبارزه با قاچاق		۲
۳	۱/۶	۳	۴	۳	۰.۱۶	تقویت ارتباط (لینک) سامانه‌های نظارتی با یکدیگر		۳
۴	۱/۶	۳/۵	۴	۲/۵	۰.۱۶	افزایش آگاهی‌های عمومی مبارزه انواع قاچاق کالا	SO4	۴
۵	۱.۵۳	۳/۵	۳	۲	۰.۱۸	بازنگری و اصلاح قوانین و شیوه‌نامه‌های مربوطه	SO1	۵
۶	۱/۴۳	۳	۳/۵	۳	۰.۱۵	اصلاح و توسعه فرآیند رجیستری برای کالاهای الکترونیکی		

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت مبارزه مؤثر با انواع قاچاق (مواد مخدر، کالا و ارز و...)	ایجاد چارچوب مبارزه هوشمند و مؤثر با انواع قاچاق (هوشمندسازی نظارت)	اصلاح و تقویت تشکیلات مبارزه با قاچاق	تقویت ارتباط (لینک) سامانه‌های نظارتی با یکدیگر
استراتژی بخشی	SO2		
نمره	۱.۷۱	۱.۶۲	۱/۶

هدف راهبردی ۱۸: گسترش همکاری‌های بین‌المللی (منطقه‌ای) در حوزه دفاعی و امنیتی

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۸۶	۴	۴	۳	۰/۲۶	تقویت دیپلماسی منطقه‌ای و تأمین امنیت پایدار	SO2	۱
۲	۲/۶۳	۳/۵	۴	۳	۰/۲۵	تدوین استراتژی‌های دفاعی و امنیتی استان متناسب با تهدیدات منطقه‌ای و جهانی	ST1	۲
۳	۲/۲۸	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۲۴	انعقاد تفاهم‌نامه‌های امنیتی بین‌المللی با کشورهای همسایه	WO1	۳
۴	۲/۲۵	۳	۳/۵	۲/۵	۰/۲۵	تشکیل کارگروه توسعه و تداوم همکاری‌های منطقه‌ای با کشورهای همسایه و هم‌مرز دریایی در حوزه دفاعی و امنیتی با هماهنگی مرکز	SO1	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش همکاری‌های بین‌المللی (منطقه‌ای) در حوزه دفاعی و امنیتی	تقویت دیپلماسی منطقه‌ای و تأمین امنیت پایدار	تدوین استراتژی‌های دفاعی و امنیتی استان متناسب با تهدیدات منطقه‌ای و جهانی	انعقاد تفاهم‌نامه‌های امنیتی بین‌المللی با کشورهای همسایه
استراتژی بخشی	SO2	ST1	WO1
نمره	۲/۸۶	۲/۶۳	۲/۲۸

هدف راهبردی ۱۹: مقابله با گروه‌های افراطی مذهبی و قومی (سلفی‌گری و تکفیری و ...)

جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۲۵	روشنگری افکار عمومی در مقابله با اهداف گروه‌های افراطی		۱
۲	۲/۴۷	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۲۶	تقویت گروه‌های مقابله با افراطی‌گری	SO1	۲
۳	۲/۳	۳	۴	۳	۰/۲۳	معرفی نقش گروه‌های افراطی در تخریب افکار عمومی		۳
۴	۲/۰۸	۳	۳	۲	۰/۲۶	ایجاد مراکز پژوهشی جهت شناسایی گروه‌های افراطی	ST1	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
معرفی نقش گروه‌های افراطی در تخریب افکار عمومی	تقویت گروه‌های مقابله با افراطی‌گری	روشنگری افکار عمومی در مقابله با اهداف گروه‌های افراطی	مقابله با گروه‌های افراطی مذهبی و قومی (سلفی‌گری و تکفیری و ...)
	SO1		استراتژی بخشی
۲/۳	۲/۴۷	۲/۵	نمره

هدف راهبردی ۲۰: تقویت تعاملات و مراودات مرزنشینان

جدول ۲۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیستم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۳۶	۳	۳	۲	۰/۱۷	تقویت زیرساخت‌های مرزنشینان	SO1	۱
۱	۱/۳۶	۳	۳	۲	۰/۱۷	تقویت امنیت مرزنشینان	SO2	۲
۲	۱/۲۸	۳	۳	۲	۰/۱۶	توسعه اقتصادی مرزنشینان	WO2	۳
۲	۱/۲۸	۳	۳	۱/۵	۰/۱۷	اجرای طرح و پروژه‌های تولیدی و اشتغال‌زا در نواحی مرزی به منظور جلوگیری از مهاجرت منفی مرزنشینان	WT2	۴
۲	۱/۲۸	۳	۳/۵	۲	۰/۱۵	تقویت دیپلماسی اقتصادی و فرهنگی با کشورهای همسایه	SO3	۵
۳	۱/۲۶	۳/۵	۲	۱/۵	۰/۱۸	هویت بخشی به جایگاه مرزنشینان	SO4	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت تعاملات و مراودات مرزنشینان	تقویت زیرساخت‌های مرزنشینان	تقویت امنیت مرزنشینان	توسعه اقتصادی مرزنشینان
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WO2
نمره	۱/۳۶	۱/۳۶	۱/۲۸

هدف راهبردی ۲۱: بازنگری، بهبود و اصلاح نظام تقسیمات کشوری در استان و با همسایگان

جدول ۲۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و یکم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۶۶	۳/۵	۳	۳	۰/۲۸	بروزرسانی مطالعات پژوهشی تقسیمات کشوری	SO2	۱
۲	۲/۳۸	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۲۵	تقویت تعاملات و ارتباطات با استان‌ها و کشورهای همسایه	WO1	۲
۳	۲/۰۴	۳	۳	۲/۵	۰/۲۴	بهره‌گیری از نیروهای متخصص پژوهشی تقسیمات کشوری	ST2	۳
۴	۱/۹۶	۳	۳/۵	۲	۰/۲۳	تخصیص اعتبارات ملی	ST1	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بازنگری، بهبود و اصلاح نظام تقسیمات کشوری در استان و با همسایگان	بروزرسانی مطالعات پژوهشی تقسیمات کشوری	تقویت تعاملات و ارتباطات با استان‌ها و کشورهای همسایه	بهره‌گیری از نیروهای متخصص پژوهشی تقسیمات کشوری
استراتژی بخشی	SO2	WO1	ST2
نمره	۲/۶۶	۲/۳۸	۲/۰۴

هدف راهبردی ۲۲: بازتعریف، تبیین و تأمین منافع ملی در مقیاس استانی در تمامی شئون سیاسی، فرهنگی و اقتصادی

جدول ۲۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و دوم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۰۰	۳/۵	۴	۳	۰/۱۹	تقویت و گسترش امنیت همه‌جانبه		۱
۲	۱/۷۱	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۸	بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان، مدیران خبره و اقوام	SO2	۲
۳	۱/۵۲	۳	۴	۲/۵	۰/۱۶	تقویت و گسترش اجلاس‌ها و همایش‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی		۳
۴	۱/۴۴	۳	۳/۵	۲/۵	۰/۱۶	تقویت ارتباطات بین بخشی (قوای سه‌گانه)	ST1	۴
۵	۱/۳۶	۳	۳	۲	۰/۱۷	ایجاد مراکز مطالعاتی	SO1	
۶	۱/۲۶	۳	۳/۵	۲/۵	۰/۱۴	تخصیص اعتبارات ملی و استانی	SO3	

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تقویت و گسترش اجلاس‌ها و همایش‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی	بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان، مدیران خبره و اقوام	تقویت و گسترش امنیت همه‌جانبه	بازتعریف، تبیین و تأمین منافع ملی در مقیاس استانی در تمامی شئون سیاسی، فرهنگی و اقتصادی
	SO2		استراتژی بخشی
۱/۵۲	۱/۷۱	۲/۰۰	نمره

هدف راهبردی ۲۳: تقویت نقش نظارتی بخش سیاسی استان

جدول ۲۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و سوم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۳۵	همکاری و مشارکت احزاب و گروه‌های سیاسی قومی استان	ST1	۱
۲	۲/۹۷	۳	۳/۵	۲/۵	۰/۳۳	گسترش و بهینه‌سازی استفاده از فن‌آوری سامانه‌های ارتباطی و پایشی	SO1	۲
۳	۲/۹۵	۳	۳/۵	۳	۰/۳۱	اجرای قانون سوت زنی اجتماعی	WO1	۳

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت نقش نظارتی بخش سیاسی استان	همکاری و مشارکت احزاب و گروه‌های سیاسی قومی استان	گسترش و بهینه‌سازی استفاده از فن‌آوری سامانه‌های ارتباطی و پایشی	اجرای قانون سوت زنی اجتماعی
استراتژی بخشی	ST1	SO1	WO1
نمره	۳/۵	۲/۹۷	۲/۹۵

هدف راهبردی ۲۴: توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی، اتحادیه‌ها، سمن‌ها و...

جدول ۲۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و چهارم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۳۸	۴	۳/۵	۲	۰/۲۵	نظارت و کنترل عملکرد نهادها		۱
۲	۲/۲۵	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۲۵	هویت بخشی به نهادهای مدنی و صنفی و ...	WO1	۲
۳	۲/۱۶	۳	۳/۵	۲/۵	۰/۲۴	ارائه خدمات به نهادها به منظور تقویت نقش آنان		۳
۴	۲/۰۸	۳	۳	۲	۰/۲۶	شناسایی نقش تاثیرگذاری نهادهای مدنی و صنفی و ...	SO1	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی، اتحادیه‌ها، سمن‌ها و...	نظارت و کنترل عملکرد نهادها	هویت بخشی به نهادهای مدنی و صنفی و ...	ارائه خدمات به نهادها به منظور تقویت نقش آنان
استراتژی بخشی		WO1	
نمره	۲/۳۸	۲/۲۵	۲/۱۶

هدف راهبردی ۲۵: تقویت رویکرد علمی و پژوهشی در بخش سیاسی دفاعی و امنیتی

جدول ۲۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و پنجم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۲۵	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۲۵	تقویت و تربیت نیروهای متخصص علمی و پژوهشی	SO3	۱
۲	۲/۰۸	۳	۲/۵	۲/۵	۰/۲۶	تخصیص اعتبارات ملی به بخش علمی و پژوهشی	WO1	۲
۳	۲/۰۴	۳/۵	۳	۲	۰/۲۴	هماهنگی و هم‌افزایی علمی و پژوهشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی نیروهای مسلح مستقر در استان	SO1	۳
۴	۲	۳	۳	۲	۰/۲۵	تقویت زیرساخت‌های علمی پژوهشی	SO2	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت رویکرد علمی و پژوهشی در بخش سیاسی دفاعی و امنیتی	تقویت و تربیت نیروهای متخصص علمی و پژوهشی	تخصیص اعتبارات ملی به بخش علمی و پژوهشی	هماهنگی و هم‌افزایی علمی و پژوهشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی نیروهای مسلح مستقر در استان
استراتژی بخشی	SO3	WO1	SO1
نمره	۲/۲۵	۲/۰۸	۲/۰۴

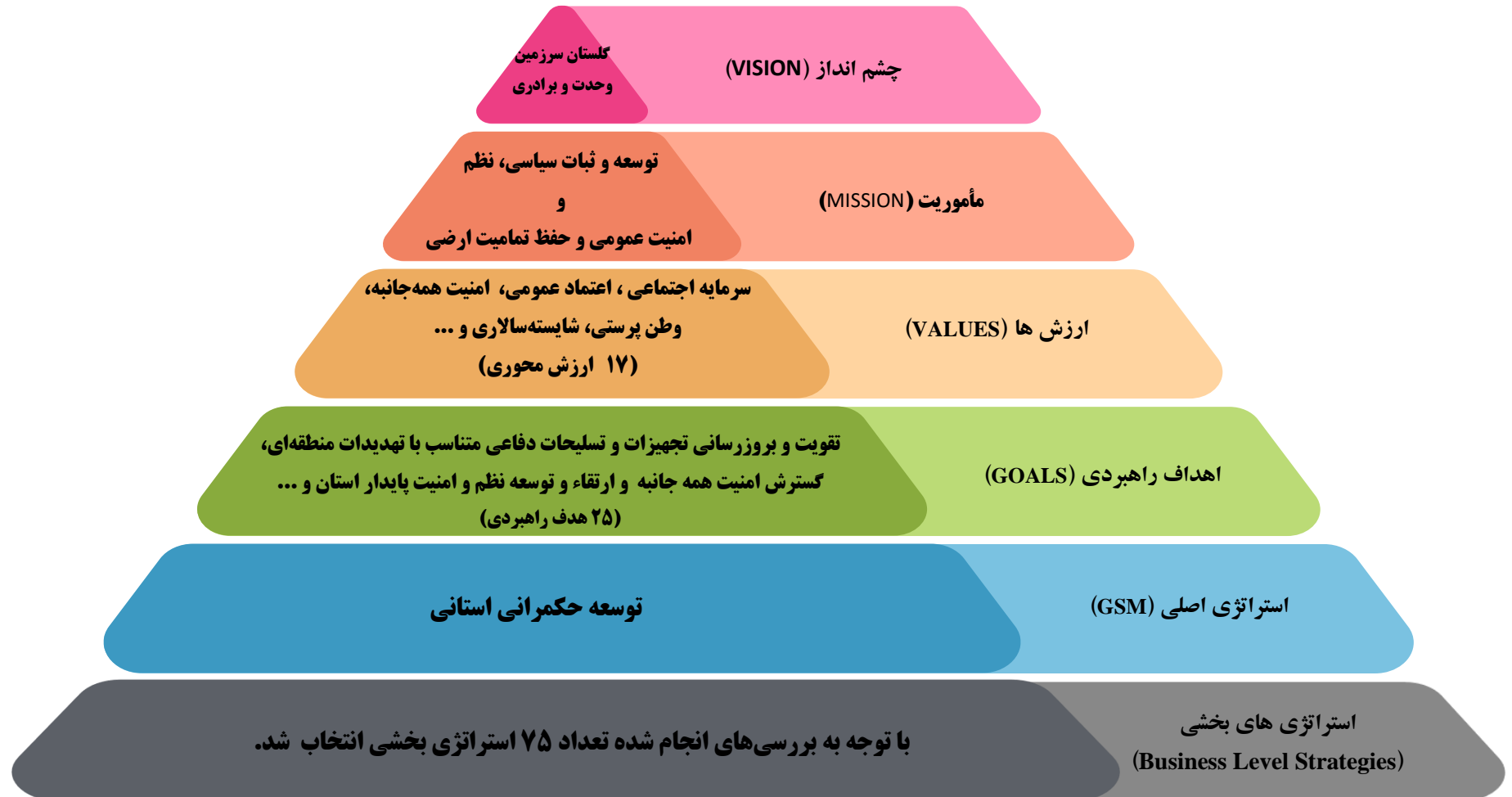
جدول ۲۸-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش سیاسی، دفاعی و امنیتی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش

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	تقویت و بروزرسانی تجهیزات و تسلیحات دفاعی متناسب با تهدیدات منطقه‌ای	تقویت زیرساخت‌ها در حوزه صنایع دفاعی	هوشمند سازی تجهیزات و تسلیحات دفاعی	ایجاد، تقویت و تجهیز سکوهاى نظارتی و دفاعی در استان	*	*
۲	ارتقای فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بخش دفاعی و امنیتی استان به ویژه تقویت توان دفاعی در حوزه سایبرنتیک و هوش مصنوعی	توسعه زیرساخت‌ها	ایجاد و تقویت سامانه پدافند سایبری	بروزرسانی بانک اطلاعاتی نقاط مهم و استراتژیک	*	*
۳	تشکیل مجمع عقلا جهت حکمرانی خوب ، ارتقاء و تقویت حکمرانی سیاسی استان و افزایش عمق استراتژیک مدیریتی استان در سطح ملی و بین‌المللی	تشکیل بانک اطلاعاتی پیشکسوتان و نخبگان مدیریتی استان در حوزه حکمرانی سیاسی (استفاده از توان و ظرفیت قومیت‌ها)	نظارت و پایش بر عملکرد احزاب و گروه‌های سیاسی	بروزرسانی درجه‌بندی عناصر تقسیمات کشوری در رفع اختلافات مرزی	*	*
۴	گسترش امنیت همه‌جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان	بهره‌گیری از نیروهای مردمی	تقویت زیرساخت‌های امنیتی	تقویت و بروزرسانی نیروهای مسلح	*	*
۵	تأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و متعهد در استان (ارتقا سرمایه انسانی) و کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی	مدیریت جامع منابع انسانی و استفاده از ظرفیت درون‌سازمانی	مدیریت عملکرد	تأسیس مرکز تربیت و تعالی (توانمندسازی) مدیران استان	*	*
۶	تقویت وحدت ، اتحاد ، همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان و منطقه	تقویت روحیه هم‌زیستی و همدلی در مناسب‌های ملی و دینی	شناسایی و تقویت نخبگان و مدیران دارای قومیت‌ها و مذاهب گوناگون	تأسیس مرکز ساماندهی مهاجرت استان به منظور اشراف و اعمال مدیریت و برنامه‌ریزی بر پدیده مهاجرت در استان	*	*
۷	تقویت حفاظت و مراقبت از تمامیت ارضی استان و کشور	توسعه تعاملات با دیپلماسی فعال ، منطقی و متوازن با کشورهای همسایه	تعیین دقیق و علمی (زمین‌شناسی ، ژئو مورفولوژی و ژئو هیدرولوژی)	هوشمند سازی مدیریت بر خطوط مرزی زمینی و دریایی استان گلستان	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
			حدود و ثغور سیاسی بین استانی و کشوری			
۸	تقویت و توسعه زیرساخت‌های لازم مدیریت بحران (سیاسی، امنیتی، طبیعی و...)	بهره‌گیری از مدیران و نیروی انسانی متخصص	ایجاد چارچوب هماهنگی عملیات روانی (دفاع نرم و جنگ ترکیبی)	اشراف امنیتی و اطلاعاتی بر حوزه رسانه و شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی	*	*
۹	تقویت رویکرد و الزامات پدافند غیرعامل در جامعه (ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...)	تقویت زیرساخت‌ها (سخت‌افزار و نرم‌افزاری)	تصویب ضرورت اجرایی شدن اصول و الزامات پدافند غیرعامل برای تمامی طرح‌های توسعه	آگاه‌سازی جامعه نسبت به اهمیت رویکرد پدافند غیرعامل	*	*
۱۰	گسترش و تقویت مشارکت سیاسی مردم	هویت بخشی جایگاه احزاب و اقوام	تقویت سامانه خدمات و پاسخگویی به مردم	بهره‌گیری از ظرفیت‌های نخبگان سیاسی استان در انتخابات	*	*
۱۱	تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	استقرار صنایع پیشرفته دفاعی و امنیتی در استان	بهره‌گیری از علم و فناوری روز (ملی و جهانی) در استان	تقویت تعاملات و ایجاد تفاهم‌نامه‌های اقتصادی امنیتی با کشورهای همسایه	*	*
۱۲	تقویت ارتباطات و گسترش آگاهی‌های عمومی و اجتماعی (در مواجهه با جنگ ترکیبی و شناختی)	تقویت دانش و مهارت شناختی در مواجهه با جنگ شناختی ترکیبی	بهره‌گیری از رسانه‌ها و فضای مجازی	بروزرسانی و تقویت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری منابع	*	*
۱۳	ایجاد و تقویت روحیه تعاون، همکاری و مشارکت عمومی	فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی روحیه تعاون و همکاری	بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقوام در حکمرانی محلی	تقویت برنامه‌های ملی، دینی و مذهبی	*	*
۱۴	تقویت اعتماد عمومی و ارتقاء سرمایه اجتماعی	هویت بخشی به سرمایه‌های اجتماعی	تقویت ارتباط با جامعه	تقویت مشارکت نخبگان سیاسی و اقوام در حکمرانی محلی	*	*
۱۵	ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و افزایش حمایت از حقوق شهروندی	افزایش سطح آگاهی عمومی نسبت به حقوق شهروندی	تقویت ارتباطات بین بخشی (قوای سه‌گانه)	ایجاد و تقویت مراکز و سامانه‌های ارتباطی و پاسخگویی	*	*
۱۶	گسترش فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت	برگزاری جشنواره‌ها و یادواره‌ها	بهره‌گیری از ظرفیت عظیم معنوی ایثارگران و خانواده‌های شهدا	بهره‌گیری از رسانه و فضای مجازی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۷	تقویت مبارزه مؤثر با انواع قاچاق (مواد مخدر، کالا و ارز و...)	ایجاد چارچوب مبارزه هوشمند و مؤثر با انواع قاچاق (هوشمندسازی نظارت)	اصلاح و تقویت تشکیلات مبارزه با قاچاق	تقویت ارتباط (لینک) سامانه‌های نظارتی با یکدیگر	*	*
۱۸	گسترش همکاری‌های بین‌المللی (منطقه‌ای) در حوزه دفاعی و امنیتی	تقویت دیپلماسی منطقه‌ای و تأمین امنیت پایدار	تدوین استراتژی‌های دفاعی و امنیتی استان متناسب با تهدیدات منطقه‌ای و جهانی	انعقاد تفاهم‌نامه‌های امنیتی بین‌المللی با کشورهای همسایه	*	*
۱۹	مقابله با گروه‌های افراطی مذهبی و قومی (سلفی گری و تکفیری و...)	روشنگری افکار عمومی در مقابله با اهداف گروه‌های افراطی	تقویت گروه‌های مقابله با افراطی‌گری	معرفی نقش گروه‌های افراطی در تخریب افکار عمومی	*	*
۲۰	تقویت تعاملات و مراودات مرزنشینان	تقویت زیرساخت‌های مرزنشینان	تقویت امنیت مرزنشینان	توسعه اقتصادی مرزنشینان	*	*
۲۱	بازنگری، بهبود و اصلاح نظام تقسیمات کشوری در استان و با همسایگان	بروزرسانی مطالعات پژوهشی تقسیمات کشوری	تقویت تعاملات و ارتباطات با استان‌ها و کشورهای همسایه	بهره‌گیری از نیروهای متخصص پژوهشی تقسیمات کشوری	*	*
۲۲	بازتعریف، تبیین و تأمین منافع ملی در مقیاس استانی در تمامی شئون سیاسی، فرهنگی و اقتصادی	تقویت و گسترش امنیت همه‌جانبه	بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان، مدیران خبره و اقوام	تقویت و گسترش اجلاس‌ها و همایش‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی	*	*
۲۳	تقویت نقش نظارتی بخش سیاسی استان	همکاری و مشارکت احزاب و گروه‌های سیاسی قومی استان	گسترش و بهینه‌سازی استفاده از فن‌آوری سامانه‌های ارتباطی و پایشی	اجرای قانون سوت زنی اجتماعی	*	*
۲۴	توسعه و تقویت نهادهای مدنی و صنفی، اتحادیه‌ها، سمن‌ها و ...	نظارت و کنترل عملکرد نهادها	هویت بخشی به نهادهای مدنی و صنفی و ...	ارائه خدمات به نهادها به منظور تقویت نقش آنان	*	*
۲۵	تقویت رویکرد علمی و پژوهشی در بخش سیاسی دفاعی و امنیتی	تقویت و تربیت نیروهای متخصص علمی و پژوهشی	تخصیص اعتبارات ملی به بخش علمی و پژوهشی	هماهنگی و هم‌افزایی علمی و پژوهشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی نیروهای مسلح مستقر در استان	*	*

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 سیاسی، دفاعی و امنیتی استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۲) پیرس، ج. & رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۳) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
- ۴) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، & ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵) سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۹)
- ۶) سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰)
- ۷) سند چشم‌انداز ۲۰ ساله استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۸۴)
- ۸) نظام عملیاتی پدافند مردم محور (۱۳۹۹)
- ۹) دستورالعمل اجرایی پدافند غیرعامل استان‌ها (۱۴۰۰)
- ۱۰) نظام مصون‌سازی و عملیات پدافند شیمیایی کشور (۱۳۹۹)
- ۱۱) سند جامع علم و فناوری در حوزه دفاعی و امنیتی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹)
- ۱۲) سیاست‌های کلی نظام در امور «پدافند غیرعامل» (۱۳۸۹)
- ۱۳) سیاست‌های کلی نظام در موضوع «خودکفایی دفاعی و امنیتی» (۱۳۹۱)
- ۱۴) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۱۵) قانون اساسی کشور (۱۳۶۸)
- ۱۶) قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
- ۱۷) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
- ۱۸) کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۹) گلوک، و. & جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۰) زرقاتی، سیدهادی؛ احمدی، ابراهیم. (۱۳۹۸). حکمرانی خوب در دولت‌های محلی: تمرکز زدایی. دولت‌پژوهی، ۵(۱۹)، ۱۰۷-۱۳۸.
- ۲۱) محرابی‌گوروان، سمیه؛ محمودزاده، ابراهیم؛ بوشهری، علیرضا؛ رمضان، مجید. (۱۳۹۷). تأثیر فناوری بر تر بر نوآوری فناورانه دفاعی با رویکرد راهبردی (مورد مطالعه: صنعت الکترونیک دفاعی). مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۱۲(۳)، ۱۸۵-۲۱۸.
- ۲۲) امینیان، بهادر؛ ضمیری جیرسرای، شفق. (۱۳۹۵). تأثیر رژیم کنترل تکنولوژی موشکی بر امنیت ملی و توان بازدارندگی جمهوری اسلامی ایران. آفاق امنیت، ۳۲(۹)، ۴۱-۶۶.
- ۲۳) نورمحمدی، مرتضی؛ طالبی آرنی، روح اله. (۱۳۹۵). گسترش فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، رویکردهای نظری و ملاحظات امنیتی جمهوری اسلامی ایران.
- ۲۴) مهدی‌نژاد نوری، محمد؛ خراشادی‌زاده، محمدرضا؛ فخری، مجید؛ احمدی حاجی‌آبادی، سیداحمد. (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در دفاع دانش‌بنیان. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۷(۷۵)، ۱۰۷-۱۲۴.
- ۲۵) هندیانی، عبدالله. (۱۳۸۶). بررسی تحولات مفهومی امنیت در محیط امنیتی. دانش انتظامی، ۹(۳) (مسلسل ۳۵)، ۹-۳۰.
- ۲۶) پیرانی، شهره؛ فتحی، محمدجواد. (۱۴۰۰). مطالعه و تبیین جایگاه سنگربندی برون‌مرزی در منظومه حکمرانی دفاعی و امنیتی جمهوری اسلامی ایران. اولین همایش ملی حکمرانی اسلامی.
- ۲۷) زرقاتی، سیدهادی، و احمدی، ابراهیم. (۱۳۹۸). حکمرانی خوب در دولت‌های محلی: تمرکز زدایی. دولت‌پژوهی، ۵(۱۹)، ۱۰۷-۱۳۸.
- ۲۸) ویسی، هادی. (۱۳۹۲). درآمدی بر دولت محلی. تهران: انتشارات سمت.
- ۲۹) حافظ‌نیا، محمدرضا؛ کاویانی راد، مراد. (۱۳۹۳). فلسفه جغرافیای سیاسی، تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- ۳۰) رحمت‌الهی، حسین؛ آقامحمد آقایی، احسان؛ شیرواند، مهران. (۱۳۹۴). نقش تمرکززدایی کامل در تحقق دولت محلی کارآمد. فصلنامه مدیریت شهری، دوره چهاردهم، سال ۳۹.

- (۳۱) بشیری، ع.، شقاقی شهری، و ... (۱۳۹۰). حکمرانی خوب، فساد و رشد اقتصادی (رویکردی اقتصادی به مقوله‌ی حکمرانی خوب). بررسی‌های بازرگانی، (۴۸)، ۸۱-۶۹.
- (۳۲) رجیبی، حاجیه؛ عرب، آسیه. (۱۳۹۸). «تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی رفتار سیاسی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳(۳).
- (۳۳) قلی‌پور، رحمت‌الله، (۱۳۸۳)، «تحلیل و امکان‌سنجی حکمرانی خوب در ایران با تأکید بر نقش دولت»، فصلنامه دانش مدیریت، دوره هفدهم، شماره ۵
- (۳۴) قلی‌پور، رحمت‌الله، (۱۳۸۷)، حکمرانی خوب و الگوی مناسب دولت، تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- (۳۵) گویا، زهرا؛ فدکساز خسرو شاهی، لیلیا (۱۳۸۶). «تیین جدیدی برای تمرکز و عدم تمرکز در ایران»، فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران، ۱(۴)، ۱۷-۲۸.

1. American Productivity & Quality Center
2. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. Total Quality. Management, 636-640.
3. Bruno, A & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, Vol 17(1), 23-32
4. Collins, J. and Porras, J. (1996) "building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, pp.65-77
5. Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
6. Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press.
7. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International
8. Gisselquist, Rachel. (2012). What Does Good Governance Means? Policy Paper, The United Nation University (Unu).
9. Department: Defence Republic of South Africa's strategic plan for 2020-2025
10. National Counterintelligence and Security Center STRATEGIC PLAN | 2018-2022
11. Defense corporate plan Australian Government Department of Defence 2021-25
12. strategic vision Kenya Chief of the Defence Forces (2020)
13. Townsville North Queensland Defence Strategy 2020 - 2030
14. Defense security enterprise strategy FY2021-2025
15. Texas Homeland Security Strategic Plan 2021-2025
16. National Defence Strategy 2020-2024 ROMANIA
17. Our Fair Share of Defence Strategy State of Tasmania (2016)
18. Western Australia Defense and Defense Industries Strategic Plan
19. Hopper, T. (2017). Neopatrimonialism, good governance, corruption and accounting in Africa. Journal of Accounting in Emerging Economies
20. 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.
21. Karlsen, G. E. (1999). Decentralized Centralism, Governance in education: Evidence from Norway and British Columbia, Canada

ضمائم و سوستاها

تهدیدات												فرصت ها							نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱																											
T15	T14	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																						
سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی	فقدان محرمات استراتژی منابع در استان های شمالی	صنعت سخت افزار ICT	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	تولید داخلی داخلی استان GDP - نرخ رشد اقتصادی توسعه متوازن منطقه ای	جریان اقتصادی همسایگان خارجی	سیاست های کلان اقتصادی استان سرمایه گذاری های خاص سهم دولت در سرمایه گذاری اقتصاد استان سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	توجه مردم و سازمان های محلی و غیر رسمی - نرخ ارز رسمی و غیر رسمی	فهرست ملی و رسمی در استان	زیادتر دریاها را برای زمین کشاورزی استان	جهانی شدن جهانی سازی (Globalization) - تجارت و اقتصاد جهانی پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO)	تهدیدات و تعاملات ایران با استان با کشورهای منطقه و وابستگی آن - تجربه های بین المللی - توانایی های انسانی و فیزیکی	سیاست های اقتصاد اطلاعاتی	مشارکت ملی - استان در جهت فضای سیاسی در استان در ساختاری و بازسازی در توسعه قدرت	ارتقاء کشور با کشورهای همسایه استان فواید گسترده کشورها همسایه - شرایط سیاسی در کشورهای اطراف	فهرست توسعه فناوری اطلاعات (IT) - شبکه فایبر نوری - ارتباطات ماهواره ای - ارتباطات بیسیم - موبایل - سیم کارت - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	هوش مصنوعی - داده کلان - ربات های پیشرفته	شراکت اقتصادی (خاص) های اقتصادی کلان - همسایگان استراتژی (داخلی)	بهران ها و چالش های مرزی	التماسات و نظریات ایران و استان با کشورهای همسایه	ساختار سیاسی استان - زیرساخت های سیاسی - مشارکت سیاسی	برخوردار از قابلیت ها (التماسات) با نیروی مستقیم یا غیر مستقیم خود (استراتژی) - یادگیری (تولید) - مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی کارکنان، تألیف آموختن مدیریت بحران و زیاده پدیدار - برخوردار از مدیریت	تولید اسم، جنس، خدمات، فرمودت (و...)	برخوردار از چشم انداز و برنامه راهبردی - برخوردار از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخوردار از ایده ها و طرح ها	برخوردار از دارایی های مالی	برخوردار از وسایل و تجهیزات عمومی و تخصصی																					
استراتژی های بخشی T1-T2 (با استفاده از فوت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)							مأموریت SWOT																											
تدوین سند تقویت زیرساخت های اقتصاد مقاومتی در استان در حوزه خودکفایی و رقابت پذیری صنایع دفاعی و تجهیزات روز نظامی و امنیتی به منظور تحقق تقویت دفاعی بر کشورهای همسایه و حریف												تدوین سند مطالعاتی، تقویت و بروز رسانی تجهیزات و تسلیحات دفاعی استان متناسب با تهدیدات منطقه ای بر مبنای مدیریت دانش و نوآوری با تأکید بر هوشمند سازی دفاع سازمانی در حوزه مرز دریایی و خشکی							<table border="1"> <tr><td>s1</td><td>تدوین بیانیه مأموریت کلی</td></tr> <tr><td>s2</td><td>توسعه و تنظیم اهداف سازمانی</td></tr> <tr><td>s3</td><td>مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS</td></tr> <tr><td>s4</td><td>ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت</td></tr> <tr><td>s5</td><td>توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت</td></tr> <tr><td>s6</td><td>تعریف معماری اطلاعات سازمانی</td></tr> <tr><td>s7</td><td>اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات</td></tr> <tr><td>s8</td><td>ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات</td></tr> <tr><td>s9</td><td>مدیریت سید محصولات و خدمات</td></tr> <tr><td>s10</td><td>توسعه و انجام برنامه ها و قوانین پیشگیرانه</td></tr> <tr><td>s11</td><td>تهیه و فراهم سازی مشورت مشاوره ای حقوقی</td></tr> <tr><td>s12</td><td>توسعه روابط بین شرکا، / متحدین فروش</td></tr> </table>		s1	تدوین بیانیه مأموریت کلی	s2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	s3	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	s4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	s5	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	s6	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	s7	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	s8	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	s9	مدیریت سید محصولات و خدمات	s10	توسعه و انجام برنامه ها و قوانین پیشگیرانه	s11	تهیه و فراهم سازی مشورت مشاوره ای حقوقی	s12	توسعه روابط بین شرکا، / متحدین فروش		
s1	تدوین بیانیه مأموریت کلی																																													
s2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																																													
s3	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS																																													
s4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																																													
s5	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																																													
s6	تعریف معماری اطلاعات سازمانی																																													
s7	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات																																													
s8	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات																																													
s9	مدیریت سید محصولات و خدمات																																													
s10	توسعه و انجام برنامه ها و قوانین پیشگیرانه																																													
s11	تهیه و فراهم سازی مشورت مشاوره ای حقوقی																																													
s12	توسعه روابط بین شرکا، / متحدین فروش																																													
استراتژی های بخشی T1-T2 (برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)												استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)							تدابیر عملی																											
آینده نگری و بازترسیم استراتژی بلند مدت دفاعی استان در حوزه خودکفایی و رقابت پذیری تجهیزات و تسلیحات روز دفاعی و نظامی در مواجهه با کشورهای همسایه و حریف												آینده نگری و بازترسیم استراتژی بلند مدت دفاع هوشمند سازمانی با توجه به تحولات ژئوپلیتیکی منطقه خوری و با تأکید بر بروز رسانی و تقویت آرایش نظامی و دفاعی کشور در منطقه شرق خزر							<table border="1"> <tr><td>w1</td><td>ارتقای محیط خارجی سازمان</td></tr> <tr><td>w2</td><td>انتخاب استراتژی بلند مدت دستگاه سازمان اکتسب و کار...</td></tr> <tr><td>w3</td><td>کنترل و بروز رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها</td></tr> <tr><td>w4</td><td>توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا</td></tr> <tr><td>w5</td><td>مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت</td></tr> <tr><td>w6</td><td>تولید مفاهیم محصول خدمت جدید</td></tr> <tr><td>w7</td><td>طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه</td></tr> <tr><td>w8</td><td>اجرای تحقیقات اکتشافی</td></tr> <tr><td>w9</td><td>برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها</td></tr> <tr><td>w10</td><td>توسعه استراتژی خروج</td></tr> <tr><td>w11</td><td>انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه</td></tr> <tr><td>w12</td><td>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</td></tr> <tr><td>w13</td><td>اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری</td></tr> </table>		w1	ارتقای محیط خارجی سازمان	w2	انتخاب استراتژی بلند مدت دستگاه سازمان اکتسب و کار...	w3	کنترل و بروز رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	w4	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	w5	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	w6	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	w7	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	w8	اجرای تحقیقات اکتشافی	w9	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	w10	توسعه استراتژی خروج	w11	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	w12	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	w13	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری
w1	ارتقای محیط خارجی سازمان																																													
w2	انتخاب استراتژی بلند مدت دستگاه سازمان اکتسب و کار...																																													
w3	کنترل و بروز رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها																																													
w4	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا																																													
w5	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت																																													
w6	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید																																													
w7	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه																																													
w8	اجرای تحقیقات اکتشافی																																													
w9	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																																													
w10	توسعه استراتژی خروج																																													
w11	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه																																													
w12	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی																																													
w13	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری																																													

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴						
T18	T14	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T5	T4	T3	T2	T1	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	گسترش امنیت همه جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان			
توسعه گامی سکوتهای گامی	کاهش قابل توجهی در توانایی کشور در جذب سرمایه خارجی	انحصار اطلاعات و توانایی سازمانی	رشد و افزایش توانایی مدیریت (رهبری، مدیریت، تولید، سرمایه گذاری)	تولید ناخالص داخلی داخلی استان (GDP) - نرخ رشد اقتصادی	توسعه تولیدات منطقه ای	توسعه خدمات و خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	توسعه خدمات بین المللی	گسترش امنیت همه جانبه و ارتقاء و توسعه نظم و امنیت پایدار استان		
استراتژی های بخشی SW (با استفاده از قوت ها برای تقویت اهداف، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تقویت اهداف، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT				
													ST1										SO1		تفاوت قوت	تدوین بیانیهی مأموریت کلی	
													ST2										SO2			ایجاد طرحی سازمانی	
													ST3										SO3			مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	
													ST4										SO4			ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	
													ST5										SO5			تعریف معماری سازمانی	
													ST6										SO6			مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	
استراتژی های بخشی WVT (برای تقویت 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 تقویت اهداف، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)												تفاوت ضعف	ارزیابی محیط خارجی سازمان	
													WT1										WO1			بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)	
													WT2										WO2			تهیه چشم انداز استراتژیک	
													WT3										WO3			انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...	
													WT4										WO4			توسعه ایجاد و یکپارچگی مدل های مدیریت شاستگی	
													WT5										WO5			توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	
													WT6										WO6			اجرای تحقيقات گسترده	
													WT7										WO7			مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای ذایب های موند	
													WT8										WO8			مدیریت خط مشی ها و رونگردها	
													WT9										WO9			ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رونگردهای داخلی	
													WT10										WO10			مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	
													WT11										WO11			درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	
													WT12										WO12			تعریف گزینه های ارزش به مشتری	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 5										مأمین و تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و متعهد در استان (ارتقا سرمایه انسانی) و کادرسازی و تربیت حکمرانان کارآمد بومی									
فرصت ها										ماتریس SWOT									
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
<p>فرصت ها</p> <p>O1: برخورداری از نیروی انسانی ماهر</p> <p>O2: برخورداری از چشمتوانان و متخصصان</p> <p>O3: برخورداری از نیروی انسانی ماهر</p> <p>O4: ایجاد فضای علمی و تحقیقی</p> <p>O5: سیاست‌های حمایتی از کادرسازی</p> <p>O6: فرهنگ یادگیری و توسعه</p> <p>O7: اشتراکات و هم‌افزایی با سایر نهادهای دولتی و غیردولتی</p> <p>O8: توجه به نیازهای آموزشی و پژوهشی</p> <p>O9: پتانسیل‌های علمی و پژوهشی</p> <p>O10: مزایای علمی و پژوهشی</p>										<p>تهدیدات</p> <p>T1: کمبود بودجه</p> <p>T2: کمبود نیروی انسانی متخصص</p> <p>T3: کمبود تجهیزات و امکانات</p> <p>T4: کمبود فضای آموزشی و پژوهشی</p> <p>T5: کمبود ارتباطات و همکاریها</p> <p>T6: کمبود آشنایی با روش‌های نوین</p> <p>T7: کمبود آشنایی با روش‌های نوین</p> <p>T8: کمبود آشنایی با روش‌های نوین</p> <p>T9: کمبود آشنایی با روش‌های نوین</p> <p>T10: کمبود آشنایی با روش‌های نوین</p>									
استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی (T1) (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)									
<p>S1: تأسیس مرکز تحقیقات و استعدادها برای مدیریت در حوزه حکمرانی سیاسی با هدف شناسایی و کادرسازی مدیران توانمند و جهانی</p> <p>S2: تشکیل سازمان نظام مدیریتی استان و انجام فراخوان های مستمر آزاد ادبیتی در موضوعات حاکمیتی به منظور شناسایی مدیران کارآمد جهانی و دارای ایده های نو</p> <p>S3: تأسیس مرکز تربیت و تعالی (توانمندسازی) مدیران استان با هدف توسعه سرمایه انسانی توانمند، متخصص و متعهد و کادرسازی حکمرانان شایسته</p>										<p>T1: تدوین خط و مشی های مدیریت و حکمرانی اسلامی در حوزه مقابله با تهدیدات و بحران های نوین مدیریتی</p> <p>T2: تدوین خط و مشی های مدیریت و حکمرانی شایسته در حوزه اقتصاد اسلامی و مقابله با تهدیدات و چالش های اقتصادی موجود</p>									
استراتژی های بخشی (W1) (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										استراتژی های بخشی (T1) (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)									
<p>W1: تدوین استراتژی بلند مدت مأمین و تربیت نیروی انسانی کارآمد استانی با هدف کادرسازی حکمرانی شایسته و ارتقاء سطح مدیریتی استان</p>										<p>T1: تدوین استراتژی بلند مدت حکمرانی و مدیریت عالی استان با هدف مقابله علمی و هوشمند با تهدیدات و چالش های بومی، علمی و جهانی</p>									
<p>W2: انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان اکسپ و کار...</p> <p>W3: کنترل و بودجه رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها</p> <p>W4: توسعه ایجاد و نگارگری مدل های مدیریت شایستگی</p> <p>W5: استخدام منابع انسانی انتخاب و فراخوان نامبردها</p> <p>W6: توسعه ی استراتژی های نوین اطلاعات سازمانی</p> <p>W7: اجرای تحقیقات آکادمیک</p> <p>W8: جنگ رزمی بازار آرزو و آرایه رنج ها، برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده</p> <p>W9: مدیریت برنامه های سرمایه ای برای دارایی های مواد</p> <p>W10: مدیریت خط مشی ها و رویکردها</p> <p>W11: ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی</p> <p>W12: مدیریت خط مشی های حاکمیت ترنیتی</p> <p>W13: ترک جامعه هدف، بازار مشتریان، و قابلیت ها</p>										<p>T1: تدوین استراتژی بلند مدت حکمرانی و مدیریت عالی استان با هدف مقابله علمی و هوشمند با تهدیدات و چالش های بومی، علمی و جهانی</p>									

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶												
T15	T14	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	تقویت همگرایی و همبستگی ملی و قومی و تقریب مذهبی در استان									
ضعف سخت افزار ICT	کمیت اطلاعات و فضای سایبری	نرخ و روند بیکاری نرخ مشارکت اقتصادی - شاغل کذب - بیکاری فصلی	نرخ تورم و نوسان قیمت ها رسانی و غیر رسمی - نرخ ارز رسمی و غیر رسمی	هزینه های رسانه های جنوب - اینترنت و شبکه های اجتماعی	فائده اجتماعی - گسست نسبی	سرمایه اجتماعی	سلح مستریمی به خدمات اجتماعی ای سلامت: تامین اجتماعی و سایر	حاشیه نسبی در شهر های بزرگ استان	شناسایی و گفتار نخبگان توسط خارجی ها - عمل به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج	تجارت و تجارت انرژی (استان) یا کشورهای منطقه و ارتباطه ای - تحریم های بین المللی	منابع علمی - استانی - روابط دوز چندی و تبار سازی در استان - تبار سازی	مجلس اداری (اخلاقی، ارتقاء، انحصار) - آ - جاسوسی - تجزیه طلبی	همگرایی قومی - مذهبی - نسبی	الزام در قدرت بگرن سیاسی به اقوام سهم بیان در مدیریت و	خریبات ایران زمین	پارادیم تغییر رنگ	ایسترات	ترویج تفری و مذهب - ازدواج بدون قومی	بچران ها و چالش های مرزی	ساختار سیاسی استان - زیرساخت های سیاسی - مشارکت سیاسی	انتخابات علمی و معنای تغییر دولت	مشارکت مردمی - بر خودداری از	مناظر و بهره های ملی	پایداری سیستم نوآورانه بر خودداری از قابلیت ها (انصاف)	بر خودداری از چشم انداز و برنامه راهبردی - بر خودداری از استراتژی ها و سبک مدیریت بر خودداری از	بر خودداری از نیروی انسانی ماهر								
استراتژی های بخشی SW1 (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 SW2 (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)															ماتریس SWOT				
تاسیس مرکز ساماندهی مهاجرت استان به منظور اشراف و اعمال مدیریت و برنامه ریزی بر پدیده مهاجرت در استان															شناسایی مرکز مطالعات و پژوهش های اقوام و مذاهب در استان با هدف شناسایی راه های تقرب مذاهب و قومیت ها و تقویت همگرایی و همبستگی ملی																	تقارب قوت		
															S1-S3-S5-S9-S11-S12-O2-O4-O6-O8															SO1			s1	تدوین بیانیه مأموریت کلی
																														SO2			s2	ایجاد طراحی سازمانی
																														SO3			s3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
																														SO4			s4	توسعه استراتژی منابع انسانی
																														SO5			s5	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت
																														SO6			s6	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
																														SO7		s7	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	
																														SO8		s8	مدیریت سید محصولات و خدمات	
																														SO9		s9	ایجاد خط مشی های اخلاقی	
																														SO10		s10	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	
																														SO11		s11	تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب	
																														SO12		s12	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	
استراتژی های بخشی SW3 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)															استراتژی های بخشی SW4 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)																	تقارب ضعف		
تهیه چشم انداز استراتژیک قومی و مذهبی استان و روند تغییرات و چالش های پیش رو در این زمینه در حوزه های مرتبط چون مهاجرت، حاشیه نشینی و ...															شناسایی نخبگان و مدیران دارای قومیت ها و مذاهب گوناگون به منظور آموزش، توانمندسازی و گذارسازی آنان در مسئولیت های															W1			w1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
															W1-W3-W6-W12-O1-O2-O3-O8															W01			w2	تهیه چشم انداز استراتژیک
																														W02			w3	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
																														W03			w4	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک
																														W04			w5	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک
																														W05			w6	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی
																														W06		w7	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	
																														W07		w8	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	
																														W08		w9	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	
																														W09		w10	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد	
																														W10		w11	انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی	
																														W11		w12	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکسی	
																														W12		w13	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	

تهدیدات											فرصت ها							تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸																								
T15	T14	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																		
سازمان‌های تروریستی (و فکلی) کشور های همسایه، حوزه دریای خزر	مختصات جغرافیایی، زمین، جمعیت، منابع طبیعی، آب و هوای منطقه، آب و هوای منطقه، آب و هوای منطقه	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش دولتی	رسانه ها و فضای مجازی، اینترنت (رهبران)، تحریر، امنیت ملی، امنیت ملی، امنیت ملی	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - نرخ رشد اقتصادی، توسعه ناموزون منطقه ای	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی، سیاست های بین اقتصادی استان	مردم بومیان، مهاجران، نیروی انسانی، سرمایه انسانی، سرمایه انسانی، سرمایه انسانی	بودجه دولت (کسری) - سطح ملی، های تامین مالی دولت	تخصصی گران قیمت خدمات های اجتماعی (تاثیر آلودگی، حمل مسافر و ...)	روانی، انسانی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، علمی، ورزشی، هنری و تفریحی، محیط زیست، امنیت ملی، امنیت ملی، امنیت ملی	سازمان (Globalization) - تجارت و اقتصاد جهانی، چالش های منطقه ای، توسعه ناموزون، توسعه ناموزون، توسعه ناموزون	کشورهای منطقه، فراساتellite ای - توسعه ناموزون، توسعه ناموزون، توسعه ناموزون	منابع علمی - استانی، برقراری دروازه، فضای سیاسی در استان، جزایر و جزایر، جزایر و جزایر	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	حرب توسعه فناوری اطلاعات (ID) - شبکه فیلتر نوری - ارتباطات ماهواره ای - ارتباطات بیسیم، شبکه موبایل، اسل - چندین مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IK)	پایگاه های داده - دیتا سنتر	پارانه های مستقیم	سازمان های مردم نهاد (سمن)	انشر اکانت و فیلتر افیل (ایران و استان) با کشورهای مسلمان	سیاسی - مشارکت سیاسی	سیاسی - مشارکت سیاسی	پروژه های از قابلیت های اطلاعاتی، پایداری، سیستم نو ارائه پروژهای از مدیریت منابع (سرمایه یا مدیریت)، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و پروژهای از نیروی انسانی بافر	توسعه، ارتباطات جدید ای و حمل و نقل و دسترسی	پروژهای از وسایل و تجهیزات عمومی و تخصصی																		
استراتژی های بخشی (ST) با استفاده از توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی با تهدیدات واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های بخشی (SO) با تکیه بر توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.							ماتریس SWOT																								
تدوین بیانیه مأموریت کلی عوامل مدیریت بحران در حوزه مواجهه با تهدیدات بالقوه و بالفعل اجتماعی اقتصادی سیاسی امنیتی و طبیعی با تاکید بر آثار و تبعات جهانی سازی و نظم نوین استعماری											ST1	S1-S3-S4-S5-S6-T1-T2-T4-T6-T13	ST1	S1-S3-S4-S5-O1-O3-O4	SO1	تدوین بیانیه مأموریت کلی	s1	ایجاد طراحی سازمانی	s2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	s3	توسعه استراتژی منابع انسانی	s4	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	s5	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	s6	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	s7	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	s8	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	s9	توسعه و انجام برنامه ها و قوانین پیشگیرانه	s10	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	s11	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	s12			
استراتژی های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های بخشی (WO) با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.																															
اجرای پروژه های آسیب شناسی و آینده نگری نقاط ضعف و تهدیدات همه جانبه به منظور تقویت و توسعه زیرساخت های مدیریت بحران در استان											WT1	W1-W4-W4-W7-W8-W10-W13-T1-T3-T6-T7-T8-T12-T13	WT1	W1-W2-W3-W5-W7-W13-O1-O2-O3-O4-O5-O10	WO1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	W1	تهیه چشم انداز استراتژیک	W2	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک	W3	برای رسیدن به اهداف	W4	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	W5	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	W6	کنترل و پیروزی استراتژی، برنامه ها و خطی ها	W7	توسعه (ایجاد و بازنگری) مدل های مدیریت	W8	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	W9	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	W10	اجرای تحقیقات اکتشافی	W11	مدیریت برنامه سرمایه ای برای دارایی های مولد	W12	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	W13	مدیریت خطی های حاکمیت شرکتی

نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11		فرصت ها										تهدیدات																					
تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه گذاری		O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T15	T14	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1							
تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه گذاری		استراتژی های بخشی 50 (با کدیکه بر توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی 51 (با استفاده از توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																					
		S1-S3-S5-S7-O3-O5																															
تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه گذاری		S01																															
		S02																															
		S03																															
		S04																															
		S05																															
		S06																															
تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه گذاری		استراتژی های بخشی 50 (با کدیکه بر توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی 52 (با استفاده از توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																					
		W1																															
		W2																															
		W3																															
		W4																															
		W5																															
		W6																															
تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه گذاری		W7																															
		W8																															
		W9																															
		W10																															
		W11																															
تقویت اقتصاد دفاعی و امنیتی و افزایش امنیت سرمایه گذاری		W12																															
		W13																															

اهداف											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 16				
T15	T14	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
کمیت اطلاعات و فعالیتهای سازمانی	رشته‌ها و فعالیتهای سازمانی-اینترنت (رهبر) -شرکت لیبو، سوسکت و ...	پیدا کردن کل گنوی معروف	روح و زنده نگه داشتن روح سازگاری انسانی- مشارکت کامل - پیگیری فعالیتهای	نوسعه و توسعه اهداف و دیدار اسلامی و فرهنگ سازمانی	مردم و رشته‌های علمی- اینترنت و شبکه های اجتماعی	ارتباط های اجتماعی-انجمن‌ها و ...-سپران باستانی به ارتش های علمی-انجمن و دیدارهای	فصلیه انجمنی-گست-تسلی	سرمایه اجتماعی	شیوه و سبک زندگی انجمنی (استان، اندون) و ارتباط فرهنگ، شیوه و سبک زندگی (اسلامت)	شناسایی و انتقال تجربه توسط کارمندان خارجی به خارج	جهانی شدن جهانی سازمان (Globalization)، تجارت و اقتصاد جهانی-پیمان ها و سازمان های اقتصادی (WTO)	همکاری علمی-توسعه - سهم فراوان در قدرت- همکاری علمی به عنوان سرمایه بانوان در مدیریت و قدرت	تولع سیاسی- از راهی، ایجاد و اعزازات سیاسی و مناسبت اقتصاد سیاسی (ارتباط با راهبردهای سیاسی و دولتی-پولای سیاسی (ریسرچ و گورننس)، راهبردهای سیاسی- توسعه سازگاری را می دهد کان	بهران خوب و بی تابش	پارک های دانه -خریداستخر	هوش مصنوعی- داده کاوی (دیتا ماینینگ)	پارانه های مستقیم	توسعه اخلاقی-خریداری و تکمیل ارتاب رجوع	بهران ها و چالش های مرزی	سازگار سیاسی-استان-توسعات های سیاسی- مشارکت سیاسی	مشارکت مردمی- برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشگامان-طفاخر و شهرت نام علمی	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی - برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت- برخورداری از ایده ها و طرح ها	برخورداری از نیروی انسانی ماهر	برخورداری خنثی-های گوردنگری در حدود امنیتی، سیاسی و دفاعی	گسترش فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت
استراتژی های بخشی SW (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به نهیبات واکنش نشان داده می شود)														استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از استفاده می شود)							ماتریس SWOT				
توسعه استراتژی های بیرون رفت از چالش جهانی شدن و مولع موجود در فرآیند رشد و پیشرفت استان با رویکرد گسترش و تقویت فرهنگ ایثار و شهادت و مدیریت جهادی														ST1	S1-S3-S4-S5-S6-S8-S9-S10-S11-S12-T3-T4-T5-T7-T10-T12	S01	S1-S5-S6-S8-S11-S12-O2-O3-O4-O5	س1	تدوین بیانیهی مأموریت کلی	س2	ایجاد طراحی سازمانی				
														ST2	S1-S3-S4-S5-S6-S8-S11-S12-O2-O3-O4-O7	S02	S1-S3-S4-S5-S6-S8-S11-S12-O2-O3-O4-O7	س3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	س4	توسعه استراتژی منابع انسانی				
														ST3		S03		س5	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت						
														ST4		S04		س6	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت						
														ST5		S05		س7	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات						
														ST6		S06		س8	ایجاد خدماتی های اخلاقی						
																		س9	توسعه و انجام برنامه‌ها و قوانین پیشگیرانه						
استراتژی های بخشی WO (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به نهیید ها واکنش نشان داده می شود)														استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)							ماتریس SWOT				
تجهیه چشم انداز استراتژیک استان در حوزه تمدن عظیم اسلامی در تقابل هوشمند با چالش ها و تهدیدهای ناشی از پیاده سازی نظم نوین جهانی با تاکید بر گسترش معنویت، تقویت ارزش ها و ترویج فرهنگ ایثار، شهادت، کار و مدیریت جهادی														WT1	W1-W2-W3-W4-W5-W6-W12-T2-T3-T6-T8-T9-T11	W01	W1-W3-W6-W9-W12-W13-O2-O3-O5-O5-O6	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	W2	تجهیه چشم انداز استراتژیک				
														WT2		W02		W3	تعریف و ارزیابی گزینه‌های انتخاب‌های استراتژیک						
														WT3		W03		W4	برای رسیدن به اهداف						
														WT4		W04		W5	انتخاب استراتژی بلندمدت						
														WT5		W05		W6	دستگاه سازمانی (کسب و کار)						
														WT6		W06		W7	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک						
														WT7		W07		W8	توسعه (تجداد و بازگویی) مدل های مدیریت						
				W9	تولید مفاهیم محصول (خدمت جدید)																				
				W10	تعریف الزامات توسعه ی محصول (خدمت)																				
				W11	محک زدن بازار (بهره و ارتاب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده																				
				W12	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																				
				W13	انجام برنامه‌ریزی / بودجه بندی / پیش بینی مدیریت خدماتی های حاکمیت شرکی																				
				W14	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت‌ها																				

