



گزارش سند استراتژیک
«بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم‌انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداري گلستان

مجری

اداره کل دفتر روستایی استانداري استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کارآفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



| | |
|-------------------------|--|
| عنوان و نام پدیدآور | : گزارش سند استراتژیک «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل دفتر روستایی استانداری استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان. |
| مشخصات نشر | : گرگان: هورسان، ۱۴۰۲. |
| مشخصات ظاهری | : ۳۳۴ص: جدول، نمودار. |
| شابک | : 978-622-90209-7-5 |
| وضعیت فهرست نویسی | : فیبا |
| موضوع | : برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan عمران روستایی -- ایران -- گلستان Rural development -- Iran -- Golestan آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) |
| موضوع | : گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting |
| شناسه افزوده | : استانداری گلستان |
| شناسه افزوده | : استانداری گلستان. اداره کل دفتر روستایی |
| شناسه افزوده | : شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان |
| رده بندی کنگره | : HD ۳۰/۲۸ |
| رده بندی دیویی | : ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲ |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۹۳۵۱۷۲۲ |
| اطلاعات رکورد کتابشناسی | : فیبا |



گزارش سند استراتژیک «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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: ۳۳۴ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۰۹-۷-۵

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶۰

قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره مورخ فیما بین استانداری

گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین

هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش مذاکرات تکمیل بخش توازن منطقه‌ای توسعه روستایی استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: اداره کل دقت‌روستایی استانداری استان گلستان

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

◀ مدیر پروژه: حمیدرضا کلوب (مدیرعامل شرکت و دانش‌آموخته دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)

◀ ناظرین پروژه:

| |
|--|
| علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان |
| معاونت دقت‌روستایی استان گلستان |

◀ مشاورین علمی پروژه:

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

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش توازن منطقه‌ای توسعه روستایی استان گلستان:

| | |
|------------------|---|
| حسین غریب | معاون اداره کل دقت‌روستایی |
| مرغی تهری | کارشناس توسعه روستایی اداره کل امور روستایی و شوراهای استانداری |
| رضا سلیمانچی | کارشناس توسعه روستایی اداره کل امور روستایی و شوراهای استانداری |
| قاسم شکیبایی پور | کارشناس ممول نظارت بر امور سرمایه‌گذاری وزیربانی |

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

| | |
|---|---|
| ۱- آقای حمیدرضا کوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت | ۶- خانم فاطمه کلی - کارشناس ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد |
| ۲- دکتر حسن میرکتلی - دکترای تخصصی گرایش برنامه ریزی شهری - اساتذعام دبست علمی دانشگاه گلستان | ۷- آقای علی نجفی امیری - دانشجوی دکتری مهندسی صنایع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد |
| ۳- خانم الهه غریب آبادی - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد | ۸- آقای محمد حسینی - کارشناس ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد |
| ۴- آقای یونس خرمالی - کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد | ۹- خانم زهره خانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بهمان و پژوهشگر ارشد |
| ۵- خانم مهندس یاسمن لکنی - کارشناس ارشد مهندسی صنایع آب - دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد | |

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

چکیده

بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان مشتمل بر اداره کل دفتر روستایی، شورای اسلامی استان، بنیاد مسکن، اداره کل میراث، گردشگری و صنایع دستی، اداره کل راه و شهرسازی، سازمان جهاد کشاورزی، اداره کل محیط زیست، کمیته امداد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، سازمان تعاون روستایی و... به عنوان یکی از بخش های محوری توسعه استان و «متولی اصلی هماهنگی و نظارت بر توسعه روستا» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» ذیل سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه های معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم نهاد ریاست جمهوری، برنامه ششم توسعه و سیاست های کلی برنامه هفتم، سند آمایش سرزمین استان و... صورت گرفته است. مطابق چارچوب مفهومی پس از بیان کلیات تحقیق و برنامه ریزی، سیمای کلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان از منظر سند آمایش سرزمین بیان شده است.

در فصل سوم پس از مرور چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ اقدام به تعیین «بیانیه مأموریت و چشم انداز» بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی گردید که در نتیجه آن گزاره «**هزار روستا؛ هزار کانون کسب و کار**» به عنوان افق و چشم انداز (Vision) بر تارک آن می درخشد.

در فصل چهارم تعداد هفده (۱۷) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان به کمک مدیران و کارشناسان این بخش از بین صدها هدف مختلف و متنوع از درون اسناد بالادستی شامل بیانیه مأموریت و چشم انداز بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی، مأموریت های معاونت توسعه روستایی نهاد ریاست جمهوری، معاونت توسعه عمرانی شهری و روستایی وزارت کشور، برنامه ششم، سند آمایش استان و به ویژه سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید. دشوارترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی گردید. با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) احصاء شده اقدام به تشکیل ماتریس های ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) شده است که نهایتاً به کمک این ماتریس ها اقدام به تشکیل ماتریس IE، ماتریس GSM و نهایتاً ماتریس SWOT یا TOWS بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان در حال حاضر در «ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چرخش» قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان «**توسعه حکمرانی روستایی**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس های (SWOT) یا (TWOS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۷-گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۵۰ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت بندی و انتخاب استراتژی های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (به طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

| | |
|-----|--|
| ۱ | مقدمه استاندارد |
| ۲ | مقدمه مدیرکل دفتر روستایی استانداری گلستان |
| ۳ | پیشگفتار |
| ۷ | فصل ۱ |
| ۸ | مقدمه |
| ۹ | ۱-۱ بیان مسئله |
| ۱۵ | ۱-۲ ضرورت و اهمیت پژوهش |
| ۱۷ | ۱-۳ چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH) |
| ۲۰ | ۱-۴ اهداف پژوهش |
| ۲۰ | ۱-۴-۱ هدف اصلی پژوهش |
| ۲۰ | ۱-۴-۲ اهداف فرعی پژوهش |
| ۲۰ | ۱-۵ هدف از اجرای نتایج پژوهش |
| ۲۳ | ۱-۶ فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش |
| ۲۳ | ۱-۶-۱ سؤال اصلی: |
| ۲۳ | ۱-۶-۲ سؤالات فرعی: |
| ۲۳ | ۱-۷ قلمرو پژوهش |
| ۲۳ | ۱-۷-۱ قلمرو موضوعی |
| ۲۳ | ۱-۷-۲ قلمرو مکانی |
| ۲۴ | ۱-۷-۳ قلمرو زمانی |
| ۲۴ | ۱-۸ چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده |
| ۲۴ | ۱-۹ گروه‌های ذینفعان |
| ۲۵ | ۱-۱۰ نوآوری پژوهش |
| ۲۵ | ۱-۱۱ تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش |
| ۲۷ | فصل ۲ |
| ۲۸ | مقدمه |
| ۲۸ | ۲-۱ بررسی و شناخت کلی استان |
| ۳۰ | ۲-۱-۱ عوامل طبیعی |
| ۳۰ | ۲-۱-۲ ویژگی‌های انسانی استان |
| ۳۵ | ۲-۱-۳ فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی |
| ۳۸ | ۲-۱-۴ الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن |
| ۴۲ | ۲-۱-۵ تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن |
| ۴۶ | ۲-۱-۶ سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان |
| ۵۲ | ۲-۲ بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی |
| ۵۲ | ۲-۲-۱ توازن منطقه‌ای |
| ۵۷ | ۲-۲-۲ عمران روستایی و عشایری |
| ۵۹ | ۲-۲-۳ جمعیت روستایی |
| ۶۰ | ۲-۲-۴ امکانات و خدمات روستایی |
| ۶۴ | ۲-۲-۵ جامعه عشایری |
| ۶۷ | ۲-۳ جمع‌بندی مبحث توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان |
| ۷۳ | فصل ۳ |
| ۷۴ | مقدمه |
| ۷۹ | ۳-۱ مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۰۰ | ۳-۲ بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان |
| ۱۰۳ | ۳-۲-۱ مطالعه اسناد بالادستی |
| ۱۰۳ | ۳-۲-۲ سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ |

| | |
|-----|--|
| ۱۰۴ | مطالعات میدانی: (۳-۲-۳) |
| ۱۰۴ | مطالعات تطبیقی (۳-۲-۴) |
| ۱۰۵ | استراتژی توسعه روستایی گرجستان ۲۰۲۰-۲۰۱۷ (۳-۲-۴-۱) |
| ۱۰۵ | بیانیه استراتژی اداره توسعه روستایی و اجتماعی ۲۰۲۳-۲۰۲۱ (۳-۲-۴-۲) |
| ۱۰۶ | توسعه روستایی و برنامه استراتژیک اصلاحات ارضی ۲۰۲۰-۲۰۱۵ (۳-۲-۴-۳) |
| ۱۰۷ | برنامه راهبردی توسعه اقتصادی روستایی برای آلبرتا (۳-۲-۴-۴) |
| ۱۰۸ | برنامه راهبردی کشاورزی و توسعه روستایی (۳-۲-۴-۵) |
| ۱۱۰ | تعیین استراتژی توسعه روستایی ۲۰۲۶ (۳-۲-۴-۶) |
| ۱۱۱ | برنامه استراتژیک توسعه روستایی و اصلاحات اراضی ۲۰۲۵-۲۰۲۰ (۳-۲-۴-۷) |
| ۱۱۲ | برنامه راهبردی توسعه روستایی بوسنی و هرزگوین (۲۰۱۸-۲۰۲۱) (۳-۲-۴-۸) |
| ۱۱۳ | ارتقای توسعه روستایی و امنیت غذایی، ۲۰۲۴-۲۰۱۹ (۳-۲-۴-۹) |
| ۱۱۴ | استراتژی توسعه روستایی دولت کامبوج، ۲۰۱۹ - ۲۰۲۳ (۳-۲-۴-۱۰) |
| ۱۱۵ | مطالعه (گروه) کانونی (۳-۲-۵) |
| ۱۱۶ | ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳) |
| ۱۱۷ | اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۱) |
| ۱۲۰ | ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۲) |
| ۱۲۱ | مراحل تدوین مقاصد آرمانی (۳-۳-۳) |
| ۱۲۴ | نظریه داده بنیاد (۳-۴) |
| ۱۲۶ | یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد (۳-۵) |
| ۱۲۶ | مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی (۳-۵-۱) |
| ۱۲۸ | مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: (۳-۵-۲) |
| ۱۳۰ | مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌ژوهی) (۳-۵-۳) |
| ۱۳۲ | مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی (۳-۵-۴) |
| ۱۳۴ | مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی: (۳-۵-۵) |
| ۱۴۰ | کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶) |
| ۱۴۰ | کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی (۳-۶-۱) |
| ۱۴۵ | کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶-۲) |
| ۱۵۱ | کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی (۳-۶-۳) |
| ۱۵۳ | کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶-۴) |
| ۱۵۵ | سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (۳-۷) |
| ۱۵۶ | فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان (۳-۸) |
| ۱۶۵ | فصل ۴ (۳-۹) |
| ۱۶۶ | مقدمه (۳-۱۰) |
| ۱۶۷ | مدیریت بر مبنای هدف (MBO) (۴-۱) |
| ۱۶۸ | مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف (۴-۱-۱) |
| ۱۶۹ | چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان (۴-۲) |
| ۱۷۰ | برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی (۴-۳) |
| ۱۷۲ | مراحل تعیین اهداف راهبردی (۴-۴) |
| ۱۷۴ | کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک (۴-۵) |
| ۱۷۴ | تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی (۴-۵-۱) |
| ۱۷۷ | تعیین اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی از درون سند چشم‌انداز استان (۴-۵-۲) |
| ۱۷۷ | تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۴-۵-۳) |
| ۱۷۸ | تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان از درون برنامه آمایش استان (۴-۵-۴) |
| ۱۷۸ | تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از درون اسناد معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم (۴-۵-۵) |
| ۱۷۹ | محروم (۴-۵-۵) |
| ۱۸۰ | تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان (۴-۶) |
| ۱۸۱ | قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت) (۴-۷) |

| | |
|-----|---|
| ۱۸۶ | ۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها |
| ۱۸۷ | فصل ۵ |
| ۱۸۸ | مقدمه |
| ۱۹۲ | ۵-۱) تعریف محیط بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی |
| ۱۹۳ | ۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی |
| ۱۹۴ | ۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی |
| ۱۹۵ | ۳-۵-۱) روش‌های سنتی |
| ۱۹۵ | ۳-۵-۲) روش‌های مدرن |
| ۱۹۶ | ۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی |
| ۱۹۷ | ۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL |
| ۲۰۰ | ۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE) |
| ۲۰۱ | ۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی |
| ۲۰۲ | ۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی |
| ۲۰۲ | ۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC |
| ۲۰۹ | ۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی به روش VRIO |
| ۲۱۷ | ۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI) |
| ۲۲۱ | ۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی به کمک ماتریس لیتموس |
| ۲۲۴ | ۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE |
| ۲۲۸ | ۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE |
| ۲۳۶ | ۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی |
| ۲۳۶ | ۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای |
| ۲۴۰ | ۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای |
| ۲۴۱ | ۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای |
| ۲۴۵ | فصل ۶ |
| ۲۴۶ | مقدمه |
| ۲۴۷ | ۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان |
| ۲۵۱ | ۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی |
| ۲۵۴ | ۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM) |
| ۲۶۶ | ۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS) |
| ۲۶۷ | ۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO |
| ۲۶۷ | ۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO |
| ۲۶۸ | ۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST |
| ۲۶۸ | ۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT |
| ۲۶۸ | ۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی |
| ۲۷۱ | ۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) |
| ۲۷۳ | ۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان |
| ۲۹۶ | فهرست منابع و مآخذ |
| ۲۹۹ | ضمائم و پیوست‌ها |

فهرست جداول

| | | |
|------|---|-----|
| جدول | ۲-۱: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵..... | ۳۳ |
| جدول | ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان..... | ۴۲ |
| جدول | ۲-۳: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵..... | ۴۳ |
| جدول | ۲-۴: تعداد جمعیت روستایی استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (نفر/درصد)..... | ۵۹ |
| جدول | ۲-۵: میزان برخورداری روستاهای استان گلستان از امکانات و تسهیلات در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹..... | ۶۱ |
| جدول | ۲-۶: میزان برخورداری روستاهای استان گلستان از امکانات و تسهیلات به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹..... | ۶۲ |
| جدول | ۲-۷: عملکرد شاخص‌های هدف کمی بخش عمران روستایی بر اساس سند ملی توسعه استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹..... | ۶۳ |
| جدول | ۲-۸: عملکرد طرح هادی و تفصیلی و عملیات بهسازی استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹..... | ۶۴ |
| جدول | ۲-۹: درصد برخورداری جمعیت عشایری از امکانات طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹..... | ۶۶ |
| جدول | ۲-۱۰: میزان تولیدات محصولات عشایر استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹..... | ۶۶ |
| جدول | ۳-۱: عنوان شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه..... | ۷۸ |
| جدول | ۳-۲: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس..... | ۸۴ |
| جدول | ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان..... | ۸۸ |
| جدول | ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان..... | ۹۰ |
| جدول | ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده..... | ۹۵ |
| جدول | ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی..... | ۱۰۳ |
| جدول | ۳-۷: مطالعات میدانی..... | ۱۰۴ |
| جدول | ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی..... | ۱۰۴ |
| جدول | ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از اسناد بالادستی..... | ۱۲۶ |
| جدول | ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی از سند چشم‌انداز استان گلستان..... | ۱۲۸ |
| جدول | ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی..... | ۱۳۱ |
| جدول | ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از مطالعات تطبیقی..... | ۱۳۲ |
| جدول | ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی..... | ۱۳۵ |
| جدول | ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز..... | ۱۳۸ |
| جدول | ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ... | ۱۴۰ |
| جدول | ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها..... | ۱۴۵ |
| جدول | ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی..... | ۱۵۱ |
| جدول | ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها..... | ۱۵۴ |
| جدول | ۴-۱: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش..... | ۱۷۵ |
| جدول | ۴-۲: اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴..... | ۱۷۷ |
| جدول | ۴-۳: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم..... | ۱۷۸ |
| جدول | ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان..... | ۱۷۹ |
| جدول | ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم..... | ۱۸۰ |
| جدول | ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی..... | ۱۸۰ |
| جدول | ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی..... | ۱۸۵ |
| جدول | ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان..... | ۱۸۶ |
| جدول | ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE..... | ۲۰۱ |
| جدول | ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت..... | ۲۰۳ |
| جدول | ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی..... | ۲۰۴ |
| جدول | ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات..... | ۲۰۴ |
| جدول | ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی..... | ۲۰۵ |
| جدول | ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه..... | ۲۰۵ |
| جدول | ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی..... | ۲۰۵ |

| | | |
|------------|---|-----|
| جدول ۵-۸: | متغیرهای محیطی مالی و حسابداری | ۲۰۶ |
| جدول ۵-۹: | متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات | ۲۰۶ |
| جدول ۵-۱۰: | متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی | ۲۰۷ |
| جدول ۵-۱۱: | متغیرهای محیطی فرهنگ‌سازمانی | ۲۰۷ |
| جدول ۵-۱۲: | فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC | ۲۰۸ |
| جدول ۵-۱۳: | سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آنها | ۲۰۹ |
| جدول ۵-۱۴: | چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان به روش VRIO | ۲۱۱ |
| جدول ۵-۱۵: | مثالی از منابع بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان به روش VRIO | ۲۱۳ |
| جدول ۵-۱۶: | پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۲۱۴ |
| جدول ۵-۱۷: | شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | ۲۲۰ |
| جدول ۵-۱۸: | ماتریس لیتموس | ۲۲۲ |
| جدول ۵-۱۹: | گزارش محیط‌پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT) | ۲۲۳ |
| جدول ۵-۲۰: | نمونه فرم ماتریس IFE | ۲۲۴ |
| جدول ۵-۲۱: | متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۲۲۵ |
| جدول ۵-۲۲: | نمونه فرم ماتریس EFE | ۲۲۸ |
| جدول ۵-۲۳: | متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۲۲۹ |
| جدول ۶-۱: | فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان | ۲۷۰ |
| جدول ۶-۲: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) | ۲۷۱ |
| جدول ۶-۳: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول | ۲۷۳ |
| جدول ۶-۴: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم | ۲۷۵ |
| جدول ۶-۵: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم | ۲۷۶ |
| جدول ۶-۶: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم | ۲۷۷ |
| جدول ۶-۷: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم | ۲۷۸ |
| جدول ۶-۸: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم | ۲۷۹ |
| جدول ۶-۹: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم | ۲۸۰ |
| جدول ۶-۱۰: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم | ۲۸۱ |
| جدول ۶-۱۱: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم | ۲۸۲ |
| جدول ۶-۱۲: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم | ۲۸۳ |
| جدول ۶-۱۳: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم | ۲۸۴ |
| جدول ۶-۱۴: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم | ۲۸۶ |
| جدول ۶-۱۵: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم | ۲۸۷ |
| جدول ۶-۱۶: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم | ۲۸۸ |
| جدول ۶-۱۷: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم | ۲۸۹ |
| جدول ۶-۱۸: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم | ۲۹۰ |
| جدول ۶-۱۹: | ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم | ۲۹۱ |
| جدول ۶-۲۰: | فهرست اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی و استراتژی‌های منتخب آنها | ۲۹۳ |

فهرست نمودارها

| | | |
|-----|---|-----|
| ۱۸ | نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک | ۱۸ |
| ۱۹ | نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» | ۱۹ |
| ۲۲ | نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان | ۲۲ |
| ۳۱ | نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان | ۳۱ |
| ۳۳ | نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ | ۳۳ |
| ۳۳ | نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری | ۳۳ |
| ۳۵ | نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان | ۳۵ |
| ۶۷ | نمودار ۲-۵: میزان تولیدات محصولات عشایر استان (زراعی، باغی و دامی) | ۶۷ |
| ۷۷ | نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ | ۷۷ |
| ۸۲ | نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ | ۸۲ |
| ۸۳ | نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنیاییج و مدل کالینز و پوراس | ۸۳ |
| ۹۸ | نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان | ۹۸ |
| ۹۹ | نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک | ۹۹ |
| ۱۲۳ | نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها | ۱۲۳ |
| ۱۲۷ | نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از اسناد بالادستی | ۱۲۷ |
| ۱۲۹ | نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی از سند چشم‌انداز استان گلستان | ۱۲۹ |
| ۱۳۳ | نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان از مطالعات تطبیقی | ۱۳۳ |
| ۱۵۵ | نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها | ۱۵۵ |
| ۱۶۷ | نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها | ۱۶۷ |
| ۱۶۹ | نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۱۶۹ |
| ۱۷۳ | نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی | ۱۷۳ |
| ۱۹۰ | نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها | ۱۹۰ |
| ۱۹۱ | نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک | ۱۹۱ |
| ۱۹۳ | نمودار ۵-۳: چارچوب محیط‌پژوهی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۱۹۳ |
| ۱۹۴ | نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۱۹۴ |
| ۱۹۵ | نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی | ۱۹۵ |
| ۱۹۶ | نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی | ۱۹۶ |
| ۲۳۷ | نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای | ۲۳۷ |
| ۲۳۹ | نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۲۳۹ |
| ۲۴۱ | نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۲۴۱ |
| ۲۴۹ | نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان | ۲۴۹ |
| ۲۵۲ | نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک | ۲۵۲ |
| ۲۵۶ | نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی | ۲۵۶ |
| ۲۵۷ | نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT | ۲۵۷ |
| ۲۵۸ | نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸-ناحیه‌ای) | ۲۵۸ |
| ۲۵۹ | نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان | ۲۵۹ |
| ۲۵۹ | نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۲۵۹ |
| ۲۶۶ | نمودار ۶-۸: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | ۲۶۶ |
| ۲۶۸ | نمودار ۶-۹: ماتریس (SWOT) | ۲۶۸ |
| ۲۹۵ | نمودار ۶-۱۰: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | ۲۹۵ |

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌های از استان..... ۲۹
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۳۱
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۴۱
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۴
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۵
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۶
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۹
- شکل ۲-۸: پراکندگی نقاط روستایی استان گلستان ۵۸
- شکل ۲-۹: پراکندگی نقاط روستایی بالای ۵ هزار نفر جمعیت استان گلستان ۶۱
- شکل ۲-۱۰: پراکندگی نقاط روستایی بالای ۳۵۰۰ نفر جمعیت استان گلستان ۶۵
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۸۰
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۸۸
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان ۱۰۰
- شکل ۳-۴: فرآیند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۲۴
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۱۲۵

مقدمه استاندار

با وجود اینکه ایران جزو اولین کشورهای در حال توسعه در زمینه‌ی برنامه‌ریزی است و بیش از هفتاد سال از تاریخ تصویب اولین برنامه توسعه در ایران می‌گذرد، اما اقتصاد ایران علی‌رغم همه دستاوردهایی که تاکنون داشته است، همچنان با مسائل و مشکلاتی نظیر «رشد اندک و نوسانی اقتصاد»، «معضلات آبی و زیست‌محیطی»، «انبوه پروژه‌های ناتمام عمرانی»، «بیکاری»، «تورم‌های دورقمی»، «کسری بودجه‌های مستمر»، «مهاجرت به‌ویژه مهاجرت از شهر به روستا» و همچنین چالش‌های متعدد همچون «ناترازی حوزه بانکی و صندوق‌ها»، «پایین بودن نرخ سرمایه‌گذاری ثابت ناخالص»، «ناترازی تولید و مصرف انرژی»، رشد پایین و منفی جمعیت، «حاشیه‌نشینی شهرها» 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 در صدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گران‌بهایی در اختیار ما قرار داده‌اند. «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» به‌عنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش‌های گذشته)، از نظر صاحب‌نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش‌شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، بطوریکه فرصت طلایی را پیش روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم قرار داده است که با اجرای این اثر فاخر و ارزشمند، بتواند دغدغه‌های فوق‌الذکر را در استان برطرف نماید و آثار برخورداری از چشم‌انداز و استراتژی مناسب را با رویکرد حکمرانی محلی (استانی) در چارچوب حکمرانی خوب (Good Governance) / (حکمرانی متعالی) در زندگی مردم به منصفه ظهور برساند. خوشبختانه در سند مذکور (که از سال ۱۳۹۶ تدوین شده است) ضمن ترسیم چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اهداف راهبردی استان تعیین و در جهت تحقق آن‌ها استراتژی پیشران/ اصلی استان نیز تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» تعیین شده است.

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

ازاینرو ضروری است اداره کل دفتر روستایی استانداری با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» با هماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) و راهنمایی مشاور اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی به‌زودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر کل دفتر روستایی استانداری گلستان

سکونتگاه‌های روستایی استان با جمعیتی معادل ۸۷۱۵۴۶ نفر در قالب ۱۰۱۱ آبادی دارای سکنه و سهم ۴۶.۶ درصدی از جمعیت پهنه سرزمینی استان گلستان، نقش فعالی در پویایی اقتصاد استان و ملی از قبیل کمک به رشد اقتصادی، کنترل نرخ تورم، امنیت غذایی، اشتغال و... دارند.

عدم توجه به فضاها و روستایی، بی‌توجهی به توان و امکانات تولیدی نواحی روستایی و... سبب مهاجرت‌های شدید روستا به شهر گردیده و افراد با ترک روستا از سویی سبب تنزل و انحطاط نسبی روستا می‌گردند و از سوی دیگر به لحاظ فقدان مهارت‌های لازم و ضعف بینه اقتصادی، به‌ناچار در حاشیه شهرها ساکن شده و به مشاغل کاذب روی می‌آورند. از اینرو باید به این موضوع اذعان نمود که توسعه پایدار و یکپارچگی ملی معطوف به توسعه پایدار در سطوح منطقه‌ای شهری و روستایی است.

هدف برنامه‌ریزی روستایی، بهبود شرایط زندگی در نواحی روستایی، ارتقاء سطح و استانداردهای زندگی زیستی مردم و بهبود شرایط زندگی در فضای روستایی است. ایجاد چنین شرایطی، محیط روستا را تبدیل به فضایی جذاب برای زندگی روستاییان و محیط کار و تلاش برای افزایش تولید و بهره‌وری اقتصادی می‌کند. برنامه‌ریزی روستایی، فرآیندی پیچیده و دربرگیرنده ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و... است که از سویی به بهره‌وری‌های اقتصادی حاکم بر روستاها و از سویی دیگر کارایی‌های مربوط به زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی روستاها را به خود اختصاص می‌دهد؛ بنابراین، برنامه‌ریزی روستایی فرایندی همه‌سو نگر و ترکیبی است که صرفاً به کارکرد بخش خاصی وابسته نبوده، بلکه در سایه عملکرد سیستمی و ترکیبی شکل می‌گیرد. به همین جهت توسعه روستایی تنها محدود به یک بخش و دستگاه اجرایی نمی‌شود و نیازمند هماهنگی، انسجام و هم‌افزایی همه کنشگران دولتی عمومی و مردمی است.

امید است با توجه به تدوین سند استراتژیک بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای و التزام کلیه دستگاه‌های عضو کارگروه بخش به اجرای اهداف و استراتژی‌های سند مذکور همسو با اسناد بالادستی، جامعه روستایی استان به جامعه‌ای پویا از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، کالبدی و زیست‌محیطی تبدیل گردد.

در انتها لازم است از استاندار محترم گلستان جناب آقای دکتر زنگانه به دلیل اهتمام به تدوین سند استراتژیک اختصاصی برای بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان کمال تشکر را نموده و همچنین از همکاران خودم در اداره کل و همه اعضای محترم کارگروه از سایر دستگاه‌های عضو کارگروه بخش نیز قدردانی نمایم که همراه با طراحی روش مطالعاتی مناسبی که توسط تیم علمی شرکت مشاور صورت گرفته بود به مدت ۲۰ ماه همراهی نمودند که این اثر علمی و برنامه‌ریزی باکیفیت مناسب تهیه و تدوین گردد.

سید محب حسینی

مدیر کل

پیشگفتار

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

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 می‌گیرد 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» نیز استفاده شده است.

دوم: مطابق متن سند چشم‌انداز استان، فرازهای اصلی چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ شامل «**گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری**» و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به «**میانگین درآمد سرانه کشور**» و... تعیین شده است که برای تحقق آن‌ها «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های**

رقابتی (تجمر)» به‌عنوان استراتژی اصلی (پیشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن‌ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در نشاط استان، شناسایی استعدادها، کارآفرینی، اشتغال‌زایی، افزایش بهره‌وری، تحرک در سایر بخش‌ها و... باعث می‌شود تا به‌عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می‌باشد.

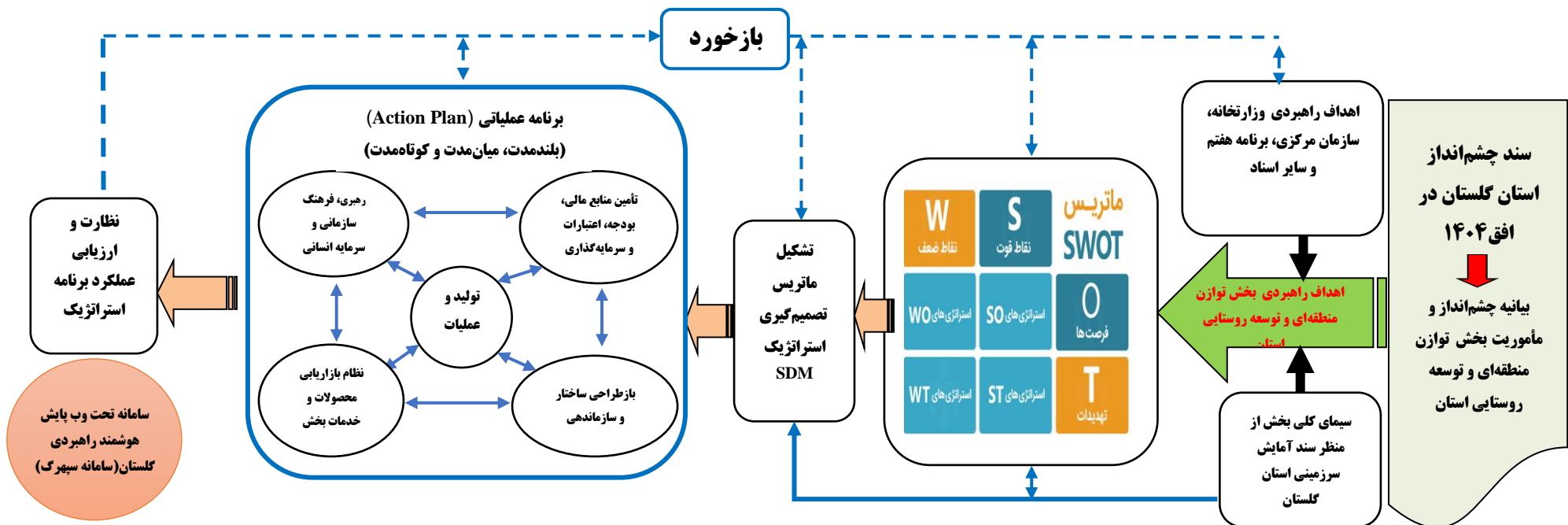
سوم: به‌طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آمایش سرزمین می‌باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری و درعین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه‌ریزان استراتژیک بهره‌برده شده است؛ بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان

گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین به‌عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

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

(۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم‌انداز استان به‌عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می‌گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم نهاد ریاست جمهوری، معاونت عمرانی شهری و روستایی 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 **۷۵ قوت و ضعف و ۱۳۸ فرصت و تهدید** در «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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.



| فاز ۳ (ارزیابی استراتژی) | فاز ۲ (اجرای استراتژی) | فاز ۱ (تدوین استراتژی) | |
|-----------------------------|--|--|---|
| سنجش و ارزیابی عملکرد | پیااده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | تدوین استراتژی‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی |
| | | | تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان |

نمودار I: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

(۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است بطوریکه پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم به صورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان اشاره شده است. لازم به ذکر است از آنجا که فصل دوم به صورت مطالعات کتابخانه‌ای و بر اساس متن سند آمایش سرزمین استان تهیه شده است، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، از این رو کیفیت این فصل وابسته به کیفیت سند مذکور می‌باشد. در فصل سوم بعد از مرور سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اقدام به تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنج به طور گسترده به محیط پژوهی بخش پرداخته شده است و نهایتاً در فصل ششم (فصل آخر) اقدام به تعیین استراتژی اصلی و استخراج استراتژی‌های بخشی شده است.

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

(۵) مطابق مدل شماره ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به عبارت دیگر سطح عملیاتی شامل هر دو بخش دولتی و خصوصی استان می‌باشد.

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

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی

در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش توسعه روستایی در رونق و توسعه تولیدات مناطق روستایی، جلوگیری از مهاجرت به شهر و حاشیه‌نشینی، توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs)، توسعه فرهنگی و بهبود شرایط زندگی روستاییان به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

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

شرکت مشاوره مدیریت «نوبین کارآفرین هیرکان» به‌عنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بر اساس 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 برخوردار بودن، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد؛ بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک توسعه در «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» به دلیل مشکلات بوجود آمده ناشی از سوء مدیریت و حکمرانی نامناسب در مناطق روستایی، توسعه نامتوازن، ضعف عدالت و برابری در توزیع منابع، عدم سرمایه‌گذاری مناسب، عدم توسعه صنایع تبدیلی، فراهم نبودن زیرساخت‌ها، گسست فرهنگی، محرومیت و فقر، بیکاری و مهاجرت به شهر و حاشیه‌نشینی و ... پی به این خلأ اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش توسعه روستایی استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

امروزه نقش و جایگاه مدیریت در تمامی زمینه‌ها و عرصه‌های زندگی اجتماعی و اقتصادی بشر، بیش از پیش برجسته گردیده است؛ زیرا مدیریت با به‌کارگیری مؤثر و کارآمد نیروهای مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. این موارد، اصولی هستند که در کلیه سطوح و مقیاس‌های مدیریتی ضرورت توجه به آن وجود دارد. در سطح اجتماعات محلی، مفهوم مدیریت مبتنی بر جامعه محلی، فرآیندی است که در آن نمایندگان گروه‌های ذینفع به صورت منظم با هم در تعامل می‌باشند. تعاملی که هسته اصلی آن مبتنی بر مشارکت جامعه محلی شکل می‌گیرد. سازمان‌های بنیادی مبتنی بر جامعه محلی، نقش زیادی در ایجاد فرآیند تصمیم‌گیری، فراهم کردن اعضا، بهبود وضعیت اقتصادی، تشویق توانمندی‌های جامعه و خدمت‌رسانی دارند و به عنوان کانالی برای سازماندهی جامعه محلی دارای یک نقش ضروری می‌باشند. آن‌ها معمولاً مقیم جامعه محلی بوده و به خوبی با افراد در ارتباط هستند. از اینرو آن‌ها دارای مزایای زیادی از جمله آگاهی از نیازهای جامعه محلی می‌باشند و برای پاسخگویی مؤثر و بسیار سریع به مسائل روستایی نسبت به سازمان‌های دولتی و یا غیردولتی در موقعیت بسیار مناسبی قرار دارند. بعلاوه، آن‌ها نشان داده‌اند دارای ظرفیت بسیج منابع محلی برای توسعه بنیادی هستند (رشیدپور، ۱۳۸۹).

همچنین در سال‌های اخیر واژه «حکمرانی» به یکی از مفاهیم کلیدی در حوزه نظریه‌ها و روش‌های اداره سطوح مختلف جامعه تبدیل شده و اغلب از واژه «حکومت» متمایز می‌شود. حکمرانی، به مفهوم فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای آن، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، فرآیندها و نهادها را در بر می‌گیرد که از طریق آن‌ها

مدیریت توسعه جامعه، به طور رسمی و غیررسمی صورت می گیرد. حکمرانی، هم با مسئولیت حکومت و هم با تعهد شهروندان ارتباط دارد و از این رو، دولت و سایر ارکان جامعه را در سطوح محلی، منطقه‌ای و ملی شامل می‌شود. این مفهوم به منظور توجه به نقش روزافزون سایر بازیگران و بهره‌برداران که علاوه بر دولت در رشد و توسعه جامعه نقش دارند؛ عمومیت یافته است. حکمرانی، نه فقط با تشکیلات دولتی و رسمی و نهادهای شهری و منطقه‌ای که امور عمومی را اداره می‌کنند ارتباط می‌یابد، بلکه فعالیت بسیاری از گروه‌های سیاسی و اجتماعی دیگر را نیز در بر می‌گیرد. از این رو، حکمرانی فراتر از حکومت و حاصل جمع روش‌های گوناگونی است که افراد، نهادها، بخش خصوصی و دولتی، امور مشترک خود را اداره می‌کنند. حکمرانی، فرآیند مستمری است که از طریق آن منافع متعارض یا گوناگون می‌توانند با هم سازگار شوند و اقدام جمعی برای منفعت و مصلحت عمومی صورت بگیرد (رحمانی فضلی و همکاران، ۱۳۹۳).

همه برنامه‌های توسعه‌ای برای مردم و بهره‌مندی مردم انجام می‌گیرد، به گونه‌ای که کانون توسعه با مردم و برای مردم است؛ این سیستم مدیریتی، مردم محلی را منبع بالقوه‌ای می‌داند که سهیم شدن و همکاری آنان ضامن پایداری است و نه مانعی برای آن، بنابراین شیوه مدیریتی، اگر بر اساس اصول علمی و احترام و اعتماد متقابل تدوین و اجرا شود یک اهرم مناسب برای تضمین پایداری منابع و معیشت جوامع محلی خواهد بود. بهترین رهیافت برای مطیع کردن توانمندی‌های مردم در فرآیند توسعه پایدار روستایی را رهیافت مدیریتی مبتنی بر جامعه محلی توسط نهادهای محلی می‌دانند که آن را رهیافت «اداره خودمحور» برای پوشش دادن مشارکت و توانایی‌های آنها در یک فرآیند تصمیم‌گیری جامع و شفاف می‌نامند. مردم محلی این صلاحیت و قابلیت دارند که اجرا و مدیریت پروژه‌های توسعه روستایی را با راهنمایی و ظرفیت‌سازی از جانب نهادهای دولتی و غیردولتی بر عهده گیرند. اهمیت موضوع مدیریت روستایی تا حدی است که برخی پژوهشگران، هیچ عاملی را در موفق نشدن برنامه‌های توسعه روستایی مهم‌تر از نبود درک صحیح از مدیریت روستایی نمی‌دانند، اما در نیم قرن اخیر، مدیریت متمرکز و دولتی با توجه به پراکنش گسترده و تفاوت‌های مختلف و فاحش در ایران، دارای توجیه نبوده و تاکنون موفقیت چشمگیری نداشته است؛ لذا ضرورت دارد در برنامه‌ریزی توسعه روستایی، به کارگیری الگوی مدیریت محلی و روش مشارکتی، به عنوان محور مطالعات و برنامه‌ریزی توسعه روستایی توجه شود (قیداری و حاجیان، ۱۳۹۷).

قلمرو محلی اغلب بهترین محدوده‌ای است که امکان دسترسی به پایداری در آن وجود دارد، بر مبنای روابط واقعی داخل گروه‌های مردمی و دانش آنها برای تصمیم‌گیری، جوامع محلی ممکن است اغلب اوقات اما نه همیشه، مناسب‌ترین واحد برای مدیریت فرآیند توسعه پایدار روستایی باشند. در نگرش جدید، توسعه هویت

محلی، زیربنای مدیریت محلی و مدیریت محلی ابزار اصلی توسعه پایدار روستایی به شمار می‌روند بر این اساس، رهیافت مدیریت مبتنی بر جامعه محلی که بر توانمندسازی جامعه محلی و نقش مستقیم و فعال آن‌ها در فرآیند توسعه با همکاری بخش دولتی و سازمان‌های غیردولتی تأکید می‌نماید دارد یک روش مناسب به نظر می‌رسد (ولچ دیواین، ۲۰۰۸).

مروری بر تجربه تاریخی نهادهای مدیریت روستایی در ایران نشان می‌دهد که این نهاد در دوره‌های گوناگون، انواع مختلفی را مانند کدخدایی انجمن ده، دهبانی شورای اسلامی روستا و دهیاری به خود دیده است؛ جز گونه کدخدایی که ریشه در سنت‌های اداره امور روستا دارد، سایر گونه‌ها را می‌توان تجربه‌های جدیدی دانست که تحقق هدف توسعه روستایی را دنبال می‌کردند یا در حال حاضر به دنبال آن هستند. تحولات روی داده در عرصه نظریه‌های امور به‌ویژه مطرح شدن پارادایم حکمرانی خوب، سبب طرح بحث مدیریت نوین روستایی شده است. در زمینه‌ی مراحل شکل‌گیری **حکمرانی روستایی** نیز باید به این نکته توجه داشت که ساختار اداری حکومت محلی در دهه‌های اخیر در اکثر کشورها دچار تحول شده است؛ حکومت روستایی از دوره پدرسالاری در اوایل قرن بیستم به دوره دولت‌گرا در اواسط قرن بیستم و به دوره جدید حکمرانی در آستانه قرن بیست و یکم تغییر یافته است. این گذار، هم بازتاب بخشی از بازساخت روستایی بوده و هم اینکه الزام مهمی برای شکل‌گیری و اجرای سیاست روستایی، ساماندهی، جوامع اقتصاد محیط‌های روستایی و توزیع قدرت در نواحی روستایی بوده است (وودز، ۲۰۰۵).

در دهه‌های اخیر در ادبیات توسعه جهانی ما شاهد گذار از دولت در مناطق روستایی به سوی فرآیندهای نوین اداره نواحی روستایی، یعنی حکمرانی بوده‌ایم که مرز بین حکومت و جامعه مدنی می‌باشد و به نحوی مشارکت حکومت‌ها، شرکت‌های خصوصی، شهروندان و اجتماعات محلی برای طراحی و پیاده‌سازی سیاست‌های اقتصادی، اصلاحات اجتماعی و زیست‌محیطی دلالت بر حکمرانی دارد. حکمرانی تأکید بر افزایش دموکراسی و مشارکت شهروندان در کلیه امور مربوط به خود اعم از تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا دارد که در آن شهروندان به گونه‌ای آگاهانه و فعال در تمامی امور دخالت دارند؛ بنابراین حکمرانی، شامل گستره وسیعی از مشارکت‌ها و همکاری میان مردم، دولت و بخش خصوصی است. به عبارتی دیگر، حکمرانی خوب، مدل انعطاف-پذیر تصمیم‌گیری توسط بازیگران متنوع (مثل NGOها، سازمان‌های تجاری بخش دولتی و...) جامعه در مسائل عمومی است (دربان و آستانه، ۱۳۸۹).

مهم‌ترین اصول و معیارهای حکمرانی خوب روستایی به شرح ذیل است:

- (۱) **مشارکت مردمی:** منظور از مشارکت در حکمرانی خوب روستایی، قدرت تأثیرگذاران بر تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌هایی است که به سرنوشتشان مربوط می‌شود. آن‌ها باید در این امور دخالت کنند و نقش فعال و تأثیرگذار داشته باشند؛ این قدرت به‌ویژه در چارچوب اهداف راهبردی توسعه پایدار روستایی، اقتصادی، اجتماعی، نهادی و اکولوژیکی و کالبدی مورد نظر است.
- (۲) **پاسخگویی:** واژه پاسخگویی فرآیندی را شرح می‌دهد که در آن، سازمان‌ها، مسئولان و مدیران چه در سطح کلان و چه خرد، شورای اسلامی، دهیار و ... و انجمن‌های محلی روستایی، مسئول نتایج تصمیمات و فعالیت‌های خود هستند. در واقع پاسخگویی، اهمی برای افزایش کنترل مسئولان و تصمیم‌گیرندگان است تا در قبال عملکرد خود مسئول باشند.
- (۳) **مسئولیت‌پذیری:** حکمرانی خوب روستایی نیازمند آن است تا نهادها و فرآیندها، خدمات را به نفع همه ذینفعان ارائه کند این امر زمانی امکان‌پذیر است که نهادها و فرآیندها، مسئولان و تصمیم‌گیرندگان به خواست‌ها و انتظارات و نیازهای افراد و گروه‌های روستایی، حساس و مسئولیت‌پذیر باشند و در قبال آنان حساب پس بدهند. در حکمرانی خوب روستایی، همه اهل مسئولیت هستند و سعی خواهند کرد از عهده مسئولیتی که به آن‌ها واگذار شده، برآیند.
- (۴) **قانون محوری:** حکمرانی خوب روستایی مستلزم چارچوب‌های قانونی درست و منصفانه می‌باشد که به صورت بی‌طرفانه اجرا شود، از سوی دیگر، قوانین کارآمد، مراعات چارچوب‌های قانونی در تصمیم‌گیری و دور بودن افراد غیرمسئول از تصمیم‌گیری‌ها، مسئله قانون‌محوری و قانونمندی را در حکمرانی خوب روستایی بیش‌ازپیش مورد توجه قرار داده است. پابندی به قوانین، نیازمند آگاهی روستاییان و همچنین احترام مسئولان به قانون است. حمایت کامل از حقوق تمامی انسان‌های در حاشیه مانده و فقیر و ... و مکان‌های جغرافیایی از اصول اساسی حکمرانی خوب روستایی به شمار می‌آید. اجرای بی‌طرفانه و عاری از تبعیض قوانین مستلزم وجود یک نهاد داور (قضائیه) مستقل و یک نیروی پلیس فسادناپذیر و بی‌طرف در سطوح ملی، منطقه‌ای و محلی خواهد بود.
- (۵) **شفافیت:** در حکمرانی خوب روستایی، شفافیت به معنای اختیار دادن به روستائیان برای تبدیل شدن به حساب‌رسانی در جامعه روستایی و داشتن حق اظهارنظر و دسترسی به اطلاعات آزاد است، در چنین حالتی، شفافیت در مقابل پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها به شمار می‌آید؛ چه اینکه در پنهان‌کاری امکان بروز فساد در تصمیم‌گیری وجود داشته در صورتی که شفافیت مانع بروز و یا گسترش آن می‌شود.

۶) **کارایی و اثربخشی:** در حکمرانی خوب روستایی، کارایی و اثربخشی به معنای آن است که نهادها و فرآیندها، نتایجی را به وجود بیاورند که نیازهای جامعه را برآورده ساخته و در عین حال، استفاده مطلوب از منابع در دسترس برای همگان میسر باشد. در حکمرانی خوب روستایی، مفهوم اثربخشی و کارایی در برگیرنده استفاده پایدار از منابع طبیعی و حفظ محیط زیست است.

۷) **عدالت و برابری:** در حکمرانی خوب روستایی، ایجاد فرصت‌های مناسب برای تمامی روستائیان در زمینه ارتقای وضعیت رفاهی‌شان تلاشی در جهت تخصیص عادلانه منابع و مشارکت تمامی مردم حتی اقشار محروم و فقیر در اعلام نظر و تصمیم‌گیری نوعی عدالت محسوب می‌شود.

۸) **اجتماع‌گرایی (توافق جمعی):** در جامعه روستایی، کنشگران متعدد و گروه‌ها با منافع مختلف وجود دارند. وظیفه حکمرانی خوب روستایی، میانجی‌گری بین دیدگاه‌ها و منافع مختلف موجود در سطح جامعه روستایی به منظور دستیابی به توقعات گسترده درباره آنچه که بهترین منافع را برای آحاد روستائیان و نیز نحوه دستیابی به آن است، می‌باشد؛ این کار مستلزم وجود ارتباط و تلاش مشترک میان بخش‌های مختلف دولتی، خصوصی و روستائیان، به ویژه سازمان‌های غیردولتی و نهادهای اجتماعی موجود در روستا می‌باشد. حکمرانی خوب روستایی بایستی یک چشم‌انداز وسیع و بلندمدت درباره توسعه پایدار انسانی و چگونگی دستیابی به آن داشته باشد؛ تحقق چنین امری فقط در سایه نزدیک شدن دیدگاه‌ها و منافع مختلف در جامعه روستایی میسر است.

۹) **مشروعیت:** در حکمرانی خوب روستایی، رابطه درست و قانونمند بین همه مسئولان روستا، مدیران و تصمیم‌گیرندگان محلی و غیر محلی با روستائیان، مشروعیت را به ارمغان می‌آورد. در این رابطه و تعامل فی‌مابین مسئولان و مجریان امور، تصمیماتشان توسط اکثریت مردم روستایی مورد حمایت و تأیید قرار می‌گیرد در نتیجه می‌توان گفت که مشروعیت یک پدیده دموکراتیک بوده و وقتی در جامعه روستایی به وجود می‌آید که پشتیبانی اکثریت مردم روستایی را طبق قوانین و مقررات به همراه داشته باشد (بارکر، ۲۰۰۰).

علاوه بر این موارد، شاخص‌هایی مانند حق اظهارنظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی، اثربخشی دولت، کیفیت قانون و مقررات و کنترل فساد را به عنوان محورهای اساسی و اصلی حکمرانی خوب مطرح کرده‌اند. از مباحث مطرح شده می‌توان به این نتایج رسید که حکمرانی روستایی به عنوان فرآیندی نوین در حکومت، با دارا بودن شاخص‌های خاص خود می‌تواند مباحث نوینی در زمینه مدیریت روستایی مطرح کند و سبب

توانمندسازی ساکنین نواحی روستایی در زمینه‌های متفاوت مدیریت اعم از تصمیم‌سازی، اجرا و ارزیابی گردد؛ بنابراین رویکرد حکمرانی روستایی، مبنایی مطلوب در روند توسعه پایدار، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فضایی و سرزمینی و مدیریت نوین روستایی کشور می‌باشد. سیر مباحث شکل‌گیری حکمرانی بیانگر تحولی بنیادی در ساختار حکومت نواحی روستایی است که بر اساس آن، گذار از دوره‌های ماقبل حکمرانی یعنی پدرسالاری و دولت‌گرایی به حکمرانی، نویددهنده تغییر ساختار مدیریتی و دیدگاه‌های توسعه روستایی شده است. حکمرانی با شاخص‌ها و مؤلفه‌های خاص خود نظیر مشارکت، عدالت و... بیانگر توانایی لازم برای اصلاحات اساسی در نواحی روستایی است؛ در بیشتر کشورهای جهان، حکمرانی در سطوح شهری مطرح شده است و لذا از مشکلات حکمرانی خوب روستایی، شهری بودن ابزارها و اجزای آن است. حکمرانی خوب روستایی در بیشتر کشورهای پیشرفته جهان امری پذیرفته شده است و با وجود برخی چالش‌های موجود در حال اجرا می‌باشد (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸).

اهمیت این موارد زمانی مشخص می‌شود که بدانیم مطابق آخرین سرشماری نفوس و مسکن در استان گلستان، ۴۶.۶٪ جمعیت استان را روستائیان تشکیل می‌دهند و مدیریت مناسب جوامع روستایی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. از سوی دیگر استان گلستان جزو استان‌های محروم کشور بشمار می‌رود و به دلیل سطح درآمد سرانه کم و مشکلات به وجود آمده به دلیل بیکاری، جوامع روستایی استان با مشکلات مختلفی دست‌وپنجه نرم می‌کنند و شاهد مهاجرت روزافزون به شهرها و حاشیه‌نشینی هستیم. توسعه حکمرانی روستایی می‌تواند از این مهاجرت‌های بی‌رویه جلوگیری نموده و با اتخاذ تدابیر درست و لازم، شرایط را برای مدیریت خوب روستاهای استان و رشد و توسعه سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و... فراهم نمود.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «خط‌مشی‌گذاری بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی» در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط‌پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و

مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بسیار بیشتر از نقاط قوت آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی کمتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به‌بیان‌دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها در زمینه انرژی وضعیت مناسبی ندارد و متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی به‌ویژه 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی بود تا با **تضمین مدیریت جامع و شایسته**، شاهد رشد و توسعه همه‌جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

مطالعات گوناگونی در سطح دنیا نشان داده‌اند که بدون برنامه‌ریزی، احتمال شکست فعالیت‌های هر سازمان و نهادی بسیار زیاد است و باید با انجام مطالعات لازم، یک نقشه راه برای مدیران ارشد تهیه نمود تا با کاهش ریسک و اشتباهات، اتخاذ تصمیمات درست را تسهیل نمود و شانس دستیابی به موفقیت را افزایش داد. بدون در اختیار داشتن یک برنامه استراتژیک که تمام جنبه‌های موضوع را در نظر گرفته باشد، شکست، اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

جامعه روستایی استان گلستان این روزها با مشکلات مختلفی دست‌وپنجه نرم می‌کند و از لحاظ سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... منفعل است. تصمیمات اشتباه و اتخاذ راهبردهای غلط در رابطه با مدیریت این بخش از استان، شرایط سختی را به وجود آورده است که با از بین بردن فرصت‌های متعدد و گوناگون برای رشد و توسعه به‌ویژه رشد اقتصادی و اجتماعی همراه بوده است. این روند منجر به افزایش مهاجرت به شهر شده و نه‌تنها نیروی کار در روستاها را به‌منظور فعالیت‌های کشاورزی کاهش خواهد داد بلکه با افزایش حاشیه‌نشینی در شهرها، مشکلات متعددی را به وجود خواهد آورد. به همین دلیل و به خاطر نقش پررنگ روستائیان در استان گلستان و ضرورت مدیریت مناسب مناطق روستایی، تصمیم‌گیری به‌شیوه سابق و بر اساس روش‌های آزمون و خطا نتیجه‌ای جز شکست و هدر دادن وقت و هزینه مردم به دنبال نخواهد داشت و نمی‌توان با اتخاذ تصمیمات خلق‌الساعه انتظار موفقیت داشت؛ لذا مدیران ارشد استان نیازمند یک برنامه‌ریزی مدون هستند تا با مشخص شدن

وظائف و اقدامات، در راستای تحقق اهداف خرد و کلان این بخش گام بردارند. تنها در سایه چنین برنامه استراتژیکی خواهد بود که می‌توان به اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز و سند آمایش سرزمینی دست یافت.

در همین راستا، مدیران استان به درستی اهداف کلان و اولویت‌های بخش توسعه روستایی استان گلستان را در سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است مشخص نموده‌اند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- (۱) توسعه روستایی
- (۲) اشتغال‌زایی و کارآفرینی
- (۳) کاهش نرخ بیکاری
- (۴) کاهش حاشیه‌نشینی
- (۵) توسعه عمران شهری و روستایی

همان‌طور که قابل مشاهده است، اهداف کلان استان در بحث توسعه روستایی نیازمند یک حکمرانی و مدیریت خوب در سطح جوامع روستایی هستند و این مهم تحقق نخواهد یافت مگر با انجام مطالعات دقیق و استفاده از یافته‌های روز دنیا، استفاده از تجربیات کشورهای موفق در این حوزه، مشورت با صاحب‌نظران، کارشناسان و فعالان این بخش، مطالعه اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز و سند آمایش سرزمینی تا بتوان با انجام بررسی‌های جامع و کامل، به یک برنامه استراتژیک دقیق دست یافت تا مسیر مدیران و وظائف افراد در سطوح مختلف مشخص شود.

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

➤ با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به‌نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

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

- می توان با تدوین این مدل بستر هدفمند ورود فناوری نوین و جذب سرمایه گذاری خارجی و بومی سازی فناوری های نوین را در استان فراهم نمود.
- می توان با تدوین این برنامه استراتژیک، ظرفیت ها و نقاط قوت بخش توازن منطقه ای و توسعه روستایی را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این که این توانمندی ها و ظرفیت ها زمینه را برای ورود مقتدرانه و با مزیت رقابتی بالا نیروهای کار به اقتصاد ملی و اقتصاد خارجی مهیا سازند.
- با تدوین این برنامه استراتژیک می توان اقتصادی پایدار را در استان ایجاد و با اتخاذ سیاست های مناسب در جهت حمایت از بخش های مختلف، بستر امنیت شغلی را برای نیروی کار و پیشگیری از مهاجرت متخصصان از استان فراهم نمود.
- از همه مهم تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش توازن منطقه ای و توسعه روستایی استان، هم نقشه راه خط مشی گذار معلوم می شود و هم سرمایه گذاران و فعالان این حوزه برای راه اندازی کسب و کار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.
- لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می شود.

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

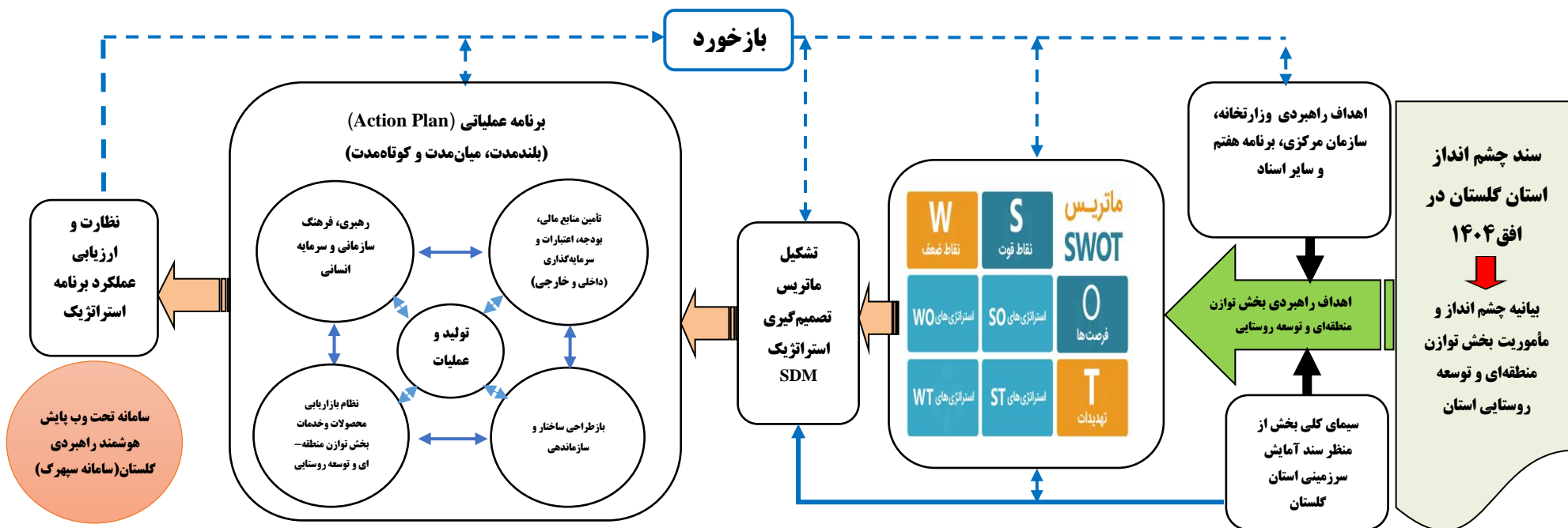
برای تدوین مدل و چارچوب نظری پژوهش باید به تاریخچه و ترمینولوژی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک تکیه شود. انواع مدل های فرآیند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج گانه: (۱) کنکاش مفهومی (۲) کنکاش محیطی (۳) تصمیم گیری و تدوین راهبرد (۴) پیاده سازی (۵) بازخورد، کنترل و ارزیابی انتخاب می شوند.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



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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

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



| فاز ۳ (ارزیابی استراتژی) | فاز ۲ (اجرای استراتژی) | فاز ۱ (تدوین استراتژی) | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|
| سنجش و ارزیابی عملکرد | پیاپیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان | تدوین استراتژی‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان به کمک ماتریس SWOT بر گرفته از مطالعات محیط‌پژوهی | تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان |

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان»

۴-۱) اهداف پژوهش

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

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

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

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- ۱) شناخت برنامه‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان
- ۵) محیط پژوهی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 (تجمّر)» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

- در موضوع تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.
- همچنین فعالیت‌های توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 گوناگون در روستاهای استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی برق و ... زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 مورد نیاز بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



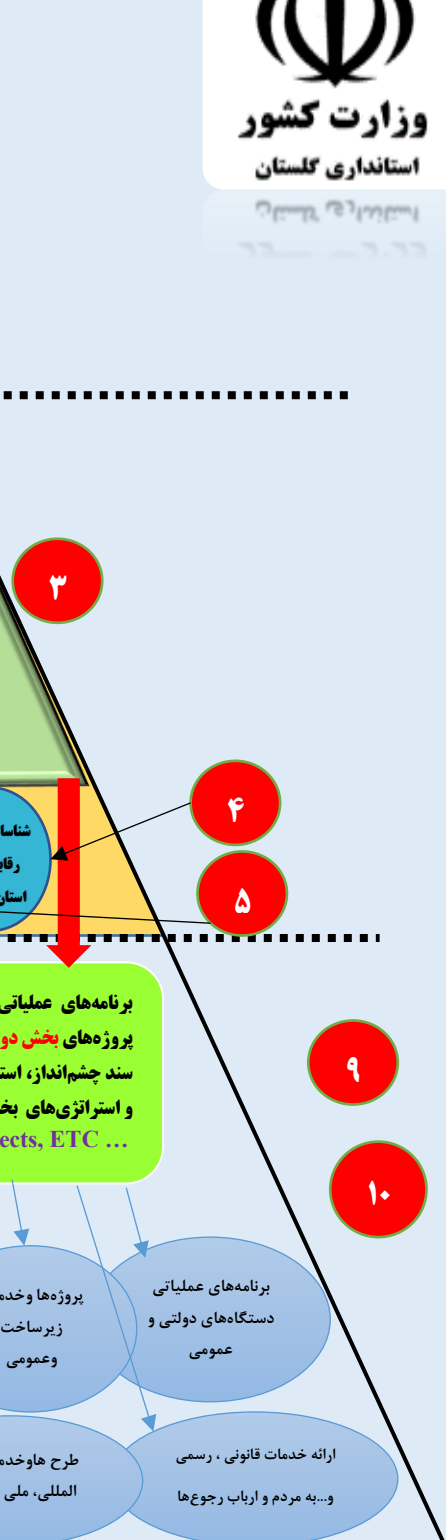
| شماره | نام مطالعات و برنامه ریزی | سطح |
|-------|---|-----------|
| ۱ | سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ | استراتژیک |
| ۲ | گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری با اجرای استراتژی تجمر | استراتژیک |
| ۳ | تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه | استراتژیک |
| ۴ | شناسایی صنایع رقابت پذیر استان | تاکتیکی |
| ۵ | شناسایی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

سطح عالی (حکمرانی) استان

سطح میانی (بخشی) استان

سطح تاکتیکی استان

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



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

نمودار شماره I

نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

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

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

۷-۱) قلمرو پژوهش

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

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

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

در این پژوهش علیرغم اینکه چارچوب و مدل مربوط به استان گلستان است اما در جمع‌آوری اطلاعات 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟» تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل اجرا باشد از اینرو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به‌شمار می‌روند. اداره کل دفتر روستایی، بنیاد مسکن استان و...، 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 بوده و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متداول برنامه‌ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می‌باشد و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی است.

۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

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

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

➤ **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات سند چشم‌انداز، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به‌عنوان استراتژی اصلی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.

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

سیمای کلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

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.

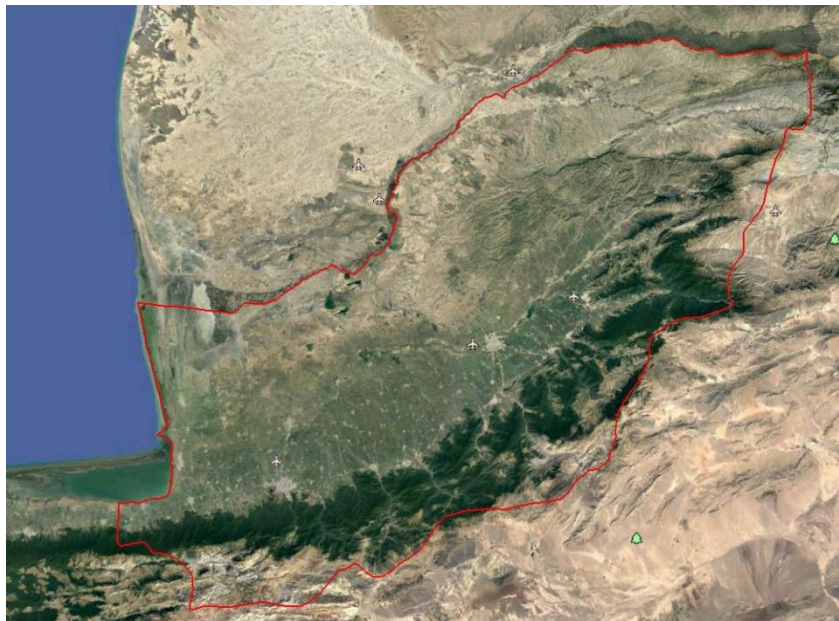
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و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

بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱/۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته است، آب‌وهوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بازده است. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سیبری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این همه، نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم بازده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱-۱-۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب‌وهوا در استان

- آب‌وهوای مرطوب معتدل، در بخش‌های جنوبی استان که متأثر از ارتفاعات و پوشش جنگلی هستند شامل گرگان، ناهارخوران، رامیان و... حاکم است.

- آب‌وهوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.

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

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

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

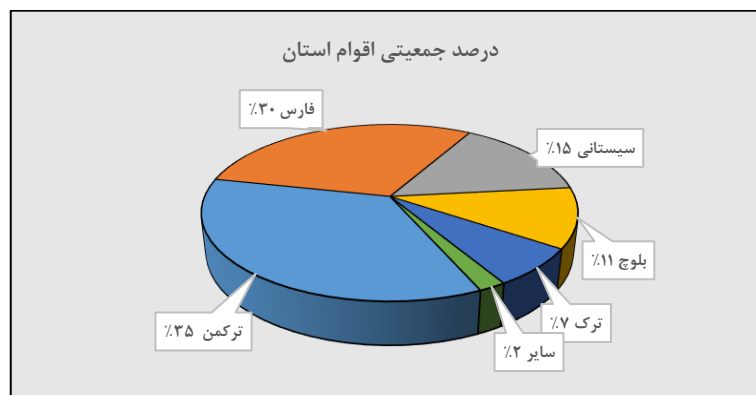
الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۵۱/۰ درصد شهرنشین و ۴۹/۰ 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.

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).

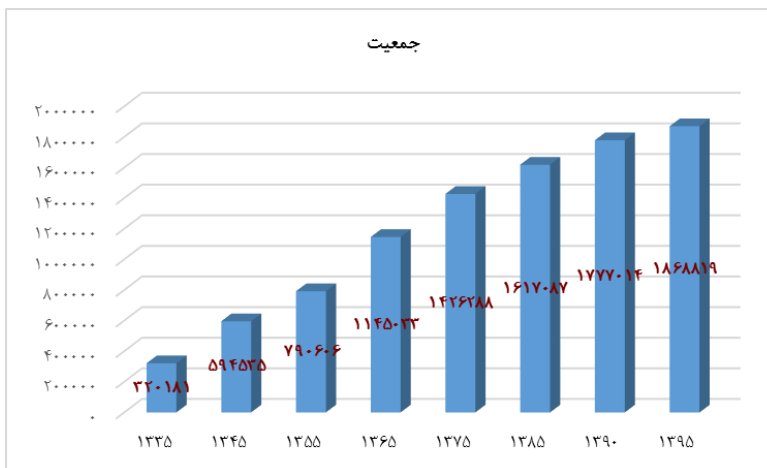
تراکم جمعیت: تراکم نسبی جمعیت (تعداد جمعیت در هر کیلومتر مربع) در استان گلستان ۹۲ نفر و در کل کشور ۴۹ نفر می‌باشد. استان گلستان از لحاظ تراکم نسبی جمعیت در جایگاه ۵ ام در بین استان‌های کشور می‌باشد. میزان شهرنشینی و روستانشینی: براساس نتایج به‌دست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان ۵۳.۲۷ درصد (۹۹۵۶۱۵ 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.

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

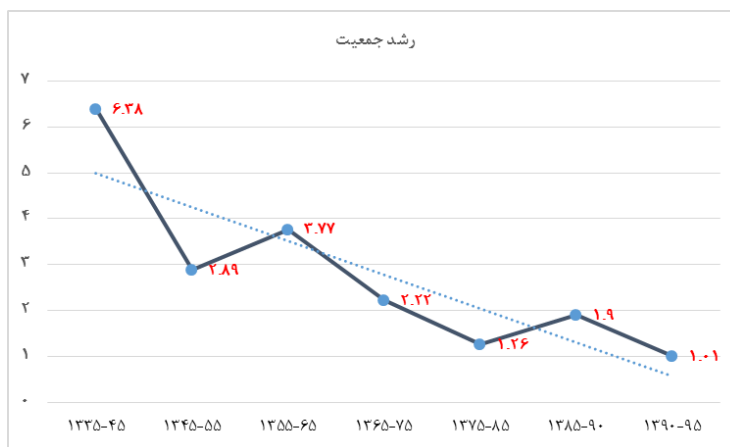
روند رشد جمعیت در استان: استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

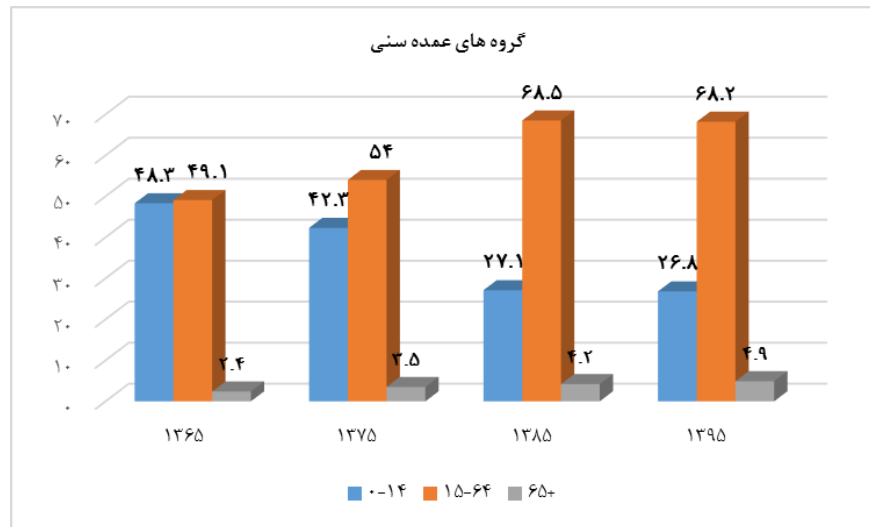
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

ب) بعد خانوار

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

ج) ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبزیان می‌باشد. گندم، عمده‌ترین محصول زراعتی استان بوده که هم به صورت آبی و هم به صورت دیم کشت شده و نسبت به کل کشور از عملکرد بالایی برخوردار است.

زراعت: از کل مساحت استان، حدود ۳۵ درصد مربوط به اراضی کشاورزی است. کل سطح زیر کشت استان بالغ بر ۷۱۱ هزار هکتار است که ۶۷۰ هزار هکتار آن به کشت محصولات زراعی و ۳۹ هزار هکتار آن به کشت محصولات باغی اختصاص دارد. در استان گلستان قریب ۹۹۹۰۸ قطعه کشاورزی وجود دارد که ۹۶.۷ درصد از آن‌ها را زمین زراعی تشکیل می‌دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می‌باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷.۲ درصد و پایین‌ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با سهم ۱.۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می‌باشد.

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

سبزیجات بوده و به ترتیب بالاترین سهم را در انواع تولیدات استان دارا می‌باشند. محصولات صنعتی نیز ۵ درصد، محصولات جالیزی ۵ درصد، سایر محصولات ۱ درصد و حبوبات نیز کمترین سهم را در ارزش وزنی تولیدات زراعی استان گلستان داشته‌اند.

جنگل و مرتع: جنگل‌های استان از تنوع گونه‌ای بسیار خوبی برخوردار بوده و در واقع، یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین جنگل‌های تجاری و صنعتی کشور به شمار می‌آید؛ گونه‌های باارزشی چون: بلند مازو، راش، توسکا، افرا، ملج، نمدار، ممرز و... در این جنگل‌ها وجود دارند که از نظر زیست‌محیطی و اقتصادی دارای اهمیت فراوان می‌باشند. علاوه بر این گونه‌ها، باید به گونه‌ی کمیاب سرخدار اشاره کرد که به صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده‌ای از جنگل‌های علی‌آباد وجود دارد؛ همچنین گونه‌ی زرین در جنگل‌های زرین گل علی‌آباد، رامیان و مینودشت، جامعه جنگلی طبیعی قابل توجهی را تشکیل می‌دهد. گونه سوزنی برگ سرونوش نیز یکی دیگر از گونه‌های درختی ویژه می‌باشد که در جنگل‌های سورکش علی‌آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری رویشگاه منحصربه‌فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع بیلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان‌بند تقسیم نمود.

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

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

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

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

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

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

ب) بخش صنعت و معدن

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

ج) بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصربه‌فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز ییلاقی جهان‌نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصربه‌فرد 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.

(د) بخش بازرگانی و خدمات

ارتباط با جمهوری ترکمنستان و از آنجا به قزاقستان، ازبکستان، تاجیکستان و روسیه و چین و کشورهای پیرامون دریای خزر از طریق راه‌های زمینی (ریلی و جاده‌ای)، وجود فرودگاه بین‌المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه نفس 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 محصولات با ارزش افزوده بالاتر است.

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

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

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

- کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک
- افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسوادی و سطح سواد

➤ افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های

تنظیم خانواده

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

➤ عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

عوامل طبیعی و اکولوژیک

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

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

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

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

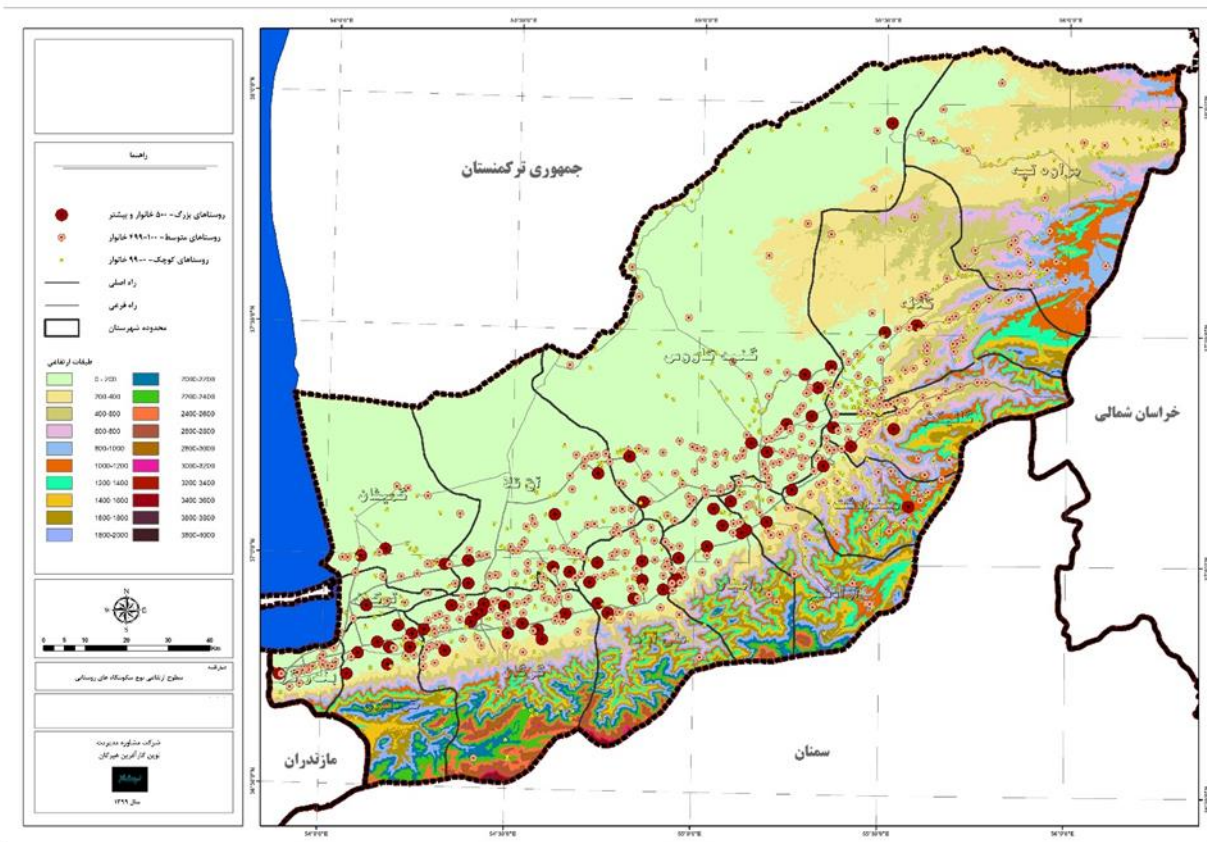
عوامل اجتماعی و اقتصادی

تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در 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 به صورت پراکنده و در دل جنگل می‌باشد.



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

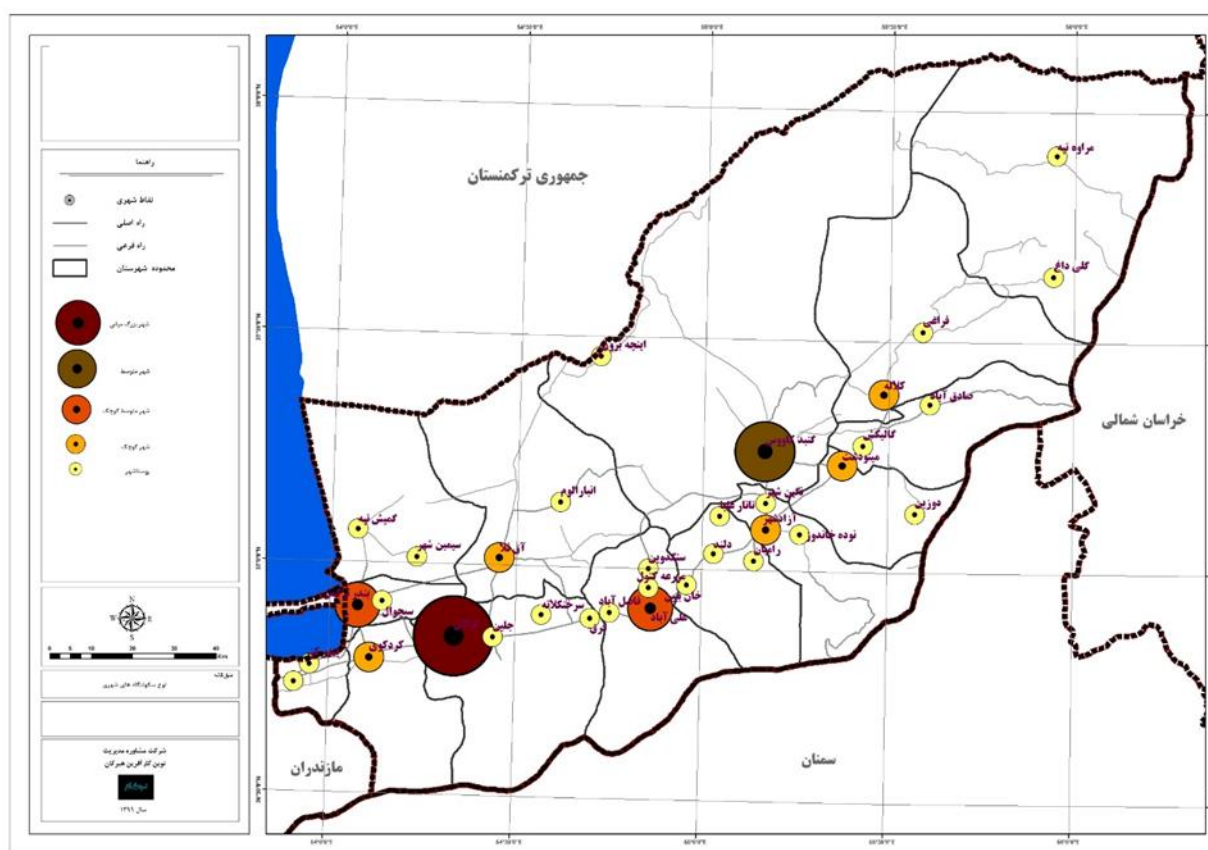
| نام شهر | تعداد | نوع سکونتگاه |
|--|-------|----------------|
| - | - | کلان‌شهر |
| - | - | شهر بزرگ |
| گرگان | ۱ | شهر بزرگ میانی |
| گنبد کاووس | ۱ | شهر متوسط |
| بندر ترکمن، علی‌آباد کتول | ۲ | شهر متوسط کوچک |
| آزادشهر، کردکوی، کلاله، آقی‌قلا، مینودشت | ۵ | شهر کوچک |
| گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌بین، مراوه‌تپه، دلد، نگین‌شهر، سرخنگلاته، جلین، انبارالوم، قرق، نوکنده، فراغی، دوزین، تاتار علیا، سنگدوین، مزرعه کتول، سیجوال، نوده خاندوز، اینچه‌برون، گلی‌داغ، صادق‌آباد، کوند. | ۲۵ | روستا شهر |

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

| گروه جمعیتی (استاندارد) | درصد جمعیت در استان | سکونتگاه‌های شهری | جمعیت ۱۳۹۵ | درصد جمعیت شهری استان | سطح خدمات |
|-------------------------|---------------------|-------------------|------------|-----------------------|-------------------------|
| ۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹ | ۱۸.۷۶ | گرگان | ۳۵۰۶۷۶ | ۳۴.۴۰ | منطقه‌ای - فرا منطقه‌ای |
| ۱۰۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹ | ۸.۱۳ | گنبد کاووس | ۱۵۱۹۱۰ | ۱۴.۹۰ | ناحیه‌ای درجه ۱ |
| | ۵.۷۲ | بندر ترکمن | ۵۳۹۷۰ | ۵.۲۹ | ناحیه‌ای درجه ۲ |
| ۲۵۰۰۰-۴۹۹۹۹ | | علی‌آباد کتول | ۵۲۸۳۸ | ۵.۱۸ | ناحیه‌ای درجه ۲ |
| | آزادشهر | ۴۳۷۶۰ | ۴.۲۹ | ناحیه‌ای درجه ۲ | |
| | کردکوی | ۳۹۸۸۱ | ۳.۹۱ | ناحیه‌ای درجه ۲ | |
| | کلاله | ۳۶۱۷۶ | ۳.۵۵ | ناحیه‌ای درجه ۲ | |
| | آق‌قلا | ۳۵۱۱۶ | ۳.۴۴ | ناحیه‌ای درجه ۲ | |
| | مینودشت | ۳۰۰۸۵ | ۲.۹۵ | ناحیه‌ای درجه ۲ | |
| | ۱۰۰۰۰-۲۴۹۹۹ | ۶.۶۰ | گالیکش | ۲۳۳۹۴ | ۲.۲۹ |
| بندر گز | | | ۲۰۷۴۲ | ۲.۰۳ | محلی |
| فاضل‌آباد | | | ۱۹۴۶۱ | ۱.۹۱ | محلی |
| گمیش‌تپه | | | ۱۹۱۹۱ | ۱.۸۸ | محلی |
| سیمین‌شهر | | | ۱۷۲۰۵ | ۱.۶۹ | محلی |
| رامیان | | | ۱۲۴۲۶ | ۱.۲۲ | محلی |
| خان‌بین | | | ۱۰۸۷۸ | ۱.۰۷ | محلی |
| ۵۰۰۰-۹۹۹۹ | ۳.۸۵ | مراوه‌تپه | ۸۶۷۱ | ۰.۸۵ | محلی |
| | | دلند | ۸۱۸۴ | ۰.۸۰ | روستایی |
| | | نگین‌شهر | ۸۱۳۸ | ۰.۸۰ | روستایی |
| | | سرخنگلاته | ۷۵۸۹ | ۰.۷۴ | روستایی |
| | | جلین | ۷۴۱۷ | ۰.۷۳ | روستایی |
| | | انبارآلوم | ۷۰۰۳ | ۰.۶۹ | روستایی |
| | | قرق | ۶۷۰۱ | ۰.۶۶ | روستایی |
| | | نوکنده | ۶۶۵۰ | ۰.۶۵ | روستایی |
| | | فراغی | ۵۷۷۷ | ۰.۵۷ | روستایی |
| | | دوزین | ۵۷۳۷ | ۰.۵۶ | روستایی |
| کمتر از ۵۰۰۰ نفر | ۱.۱۰ | کوند | ۵۶۱۶ | ۰.۵۵ | روستایی |
| | | تاتار علیا | ۴۷۸۲ | ۰.۴۷ | روستایی |
| | | سنگدوین | ۴۲۰۳ | ۰.۴۱ | روستایی |
| | | مزرعه کتول | ۴۰۰۹ | ۰.۳۹ | روستایی |

| گروه جمعیتی (استاندارد) | درصد جمعیت در استان | سکونتگاه‌های شهری | جمعیت ۱۳۹۵ | درصد جمعیت شهری استان | سطح خدمات |
|-------------------------|---------------------|-------------------|------------|-----------------------|-----------|
| | ۱۰۰ | - | ۱۰۱۹۴۳۵ | ۰.۳۷ | روستایی |
| | | | ۲۹۸۹ | | روستایی |
| | | | ۲۴۹۴ | | روستایی |
| | | | ۲۰۱۹ | | روستایی |
| | | | ۱۵۹۳ | | روستایی |
| مجموع | ۱۰۰ | - | ۱۰۱۹۴۳۵ | ۱۰۰ | - |

* فرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرنند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده اند.

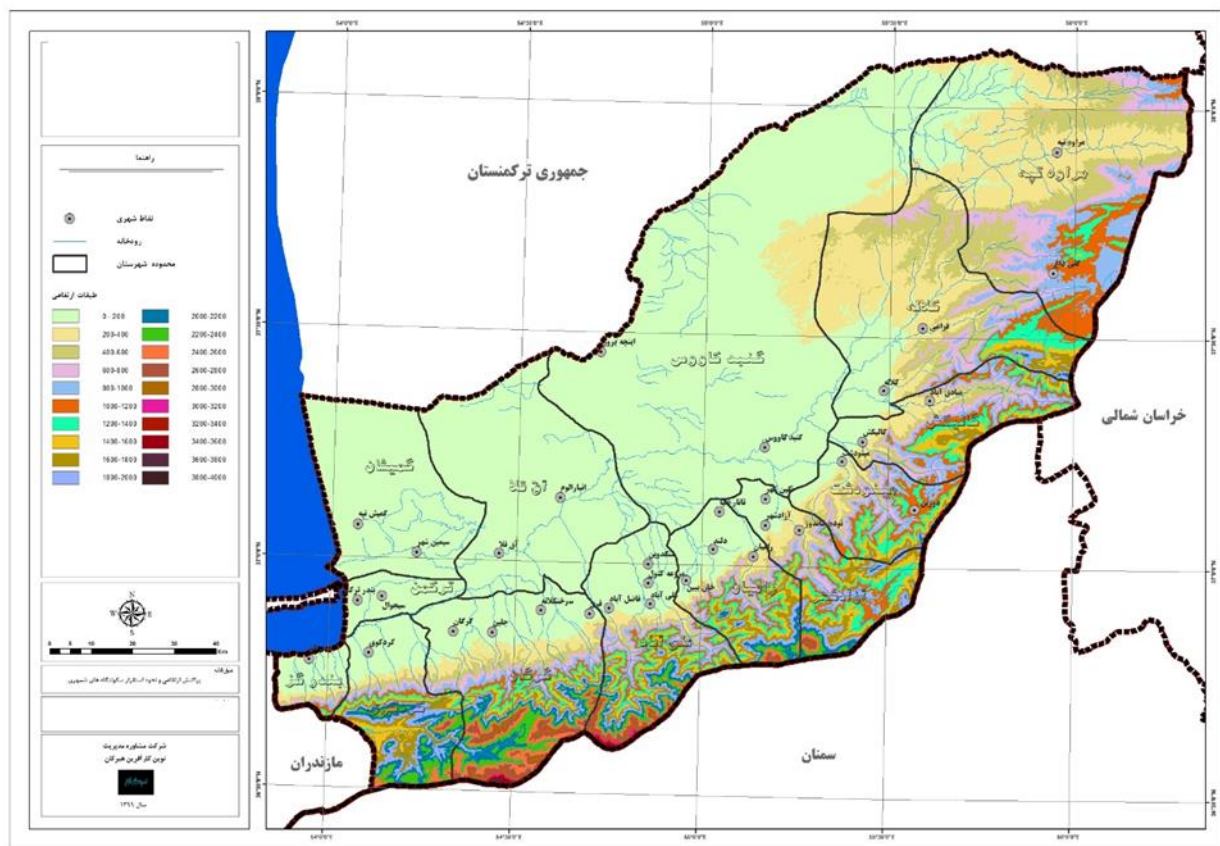


شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

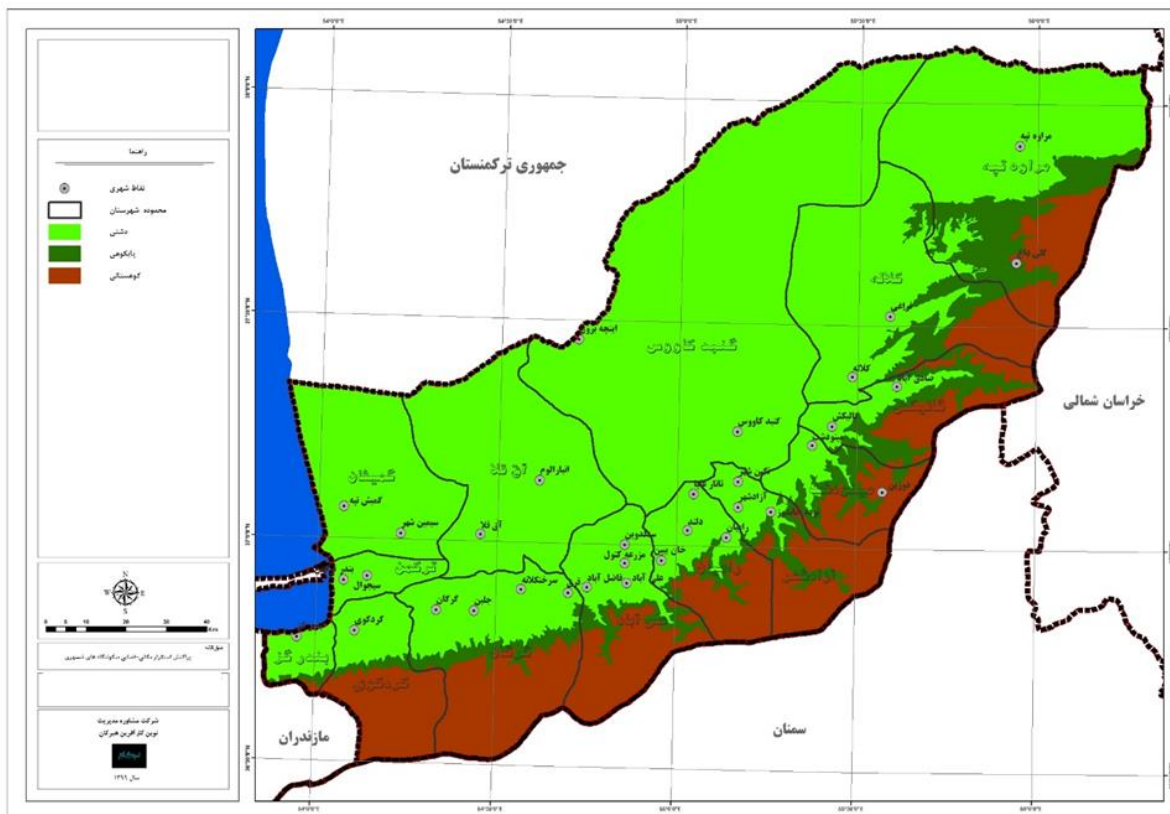
در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به عنوان شهر نخست به تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به عنوان شهر دوم استان ۱۵.۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و

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

به لحاظ محیطی و استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری در استان بیانگر آن است اکثر شهرهای استان (به غیر از ۳ روستا شهر) 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 تاحدی تحت تأثیر شرایط اقلیمی و عوامل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی موجود در منطقه است. از آنجا که استان گلستان از نظر اقلیمی دارای اقلیم‌های متفاوت خزری، کوهستانی، نیمه بیابانی و بیابانی، می‌باشد و با توجه به این اقلیم‌ها، فعالیت‌های اقتصادی متفاوتی انجام می‌پذیرد؛ بنابراین در استان سکونتگاه‌های مختلفی متناسب با شرایط اقلیمی و اقتصادی شکل گرفته است. نظام سکونت در قلمرو استان گلستان متکی بر سه الگوی زیست شهری و روستایی و عشایری می‌باشد. استقرار سکونتگاه‌های استان عمدتاً تحت تأثیر منابع آبی است بدین صورت که مناطق با آب فراوان و همچنین خدمات و تسهیلات زیربنایی به علاوه دسترسی به شبکه ارتباطی مناسب نقش مهمی در تمرکز جمعیت روستایی ایفا نموده‌اند.

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می‌باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و

اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه‌خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پرشیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است.

وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که 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

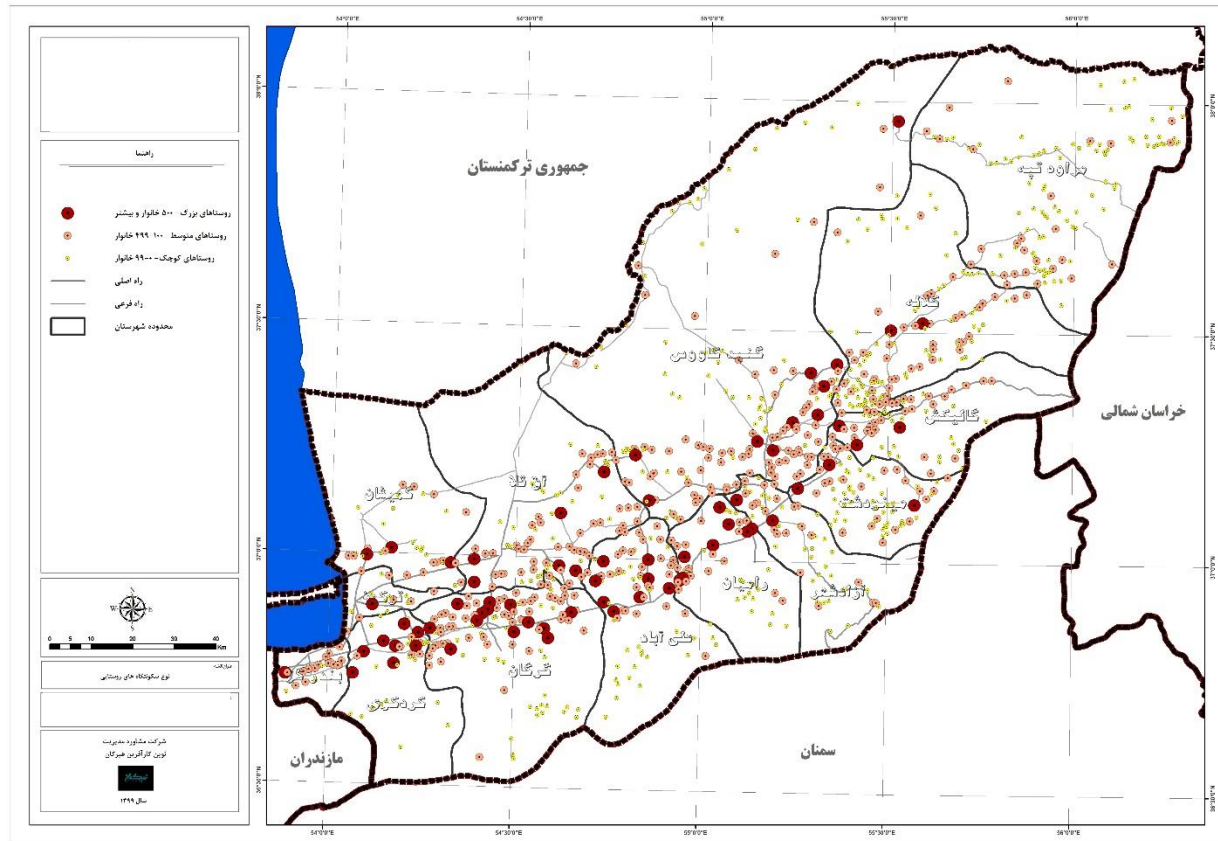
شهرهای استان گلستان عمدتاً روستا شهر و از نظر فرهنگی و اجتماعی چندان از مناطق روستایی قابل تفکیک نمی‌باشد و در راستای توسعه مناطق روستایی و افزایش جمعیت آن‌ها ایجاد گردیده‌اند. از مجموع شهرهای استان گلستان تنها دو شهر گرگان و گنبد کاووس دارای ساختار سکونتگاهی شهری بوده که شهر گرگان در مقایسه با شهر گنبد 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 باهدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبد کاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

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

سایر شهرهای استان اغلب روستا شهرهای زیر ۱۰ هزار نفر جمعیت را در برمی‌گیرد، از مقیاس کارکردی محلی و روستایی برخوردارند، این شهرها صرفاً روستاهای حوزه نفوذ خود را در محدوده شهرستان خود تحت تأثیر قرار می‌دهند. شهرهای نوکنده، سرخنکلاته، نوده خاندوز، نگین شهر، دلند و... از شهرهای با کارکرد محلی می‌باشند. درمجموع شهرهای استان گلستان دارای کارکردهای متعددی جهت ارائه خدمات به مناطق پیرامونی خود بوده که بر مبنای تراکم جمعیتی و ساختار مبلمان شهری، کارکردهایی در حد فراملی و ملی، منطقه‌ای و محلی را دارا بوده که بیشترین تمرکز کارکردها به‌واسطه ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در حد منطقه‌ای و محلی بوده و تنها شهر گرگان از این منظر دارای کارکردهای در سطوح بالاتر می‌باشد.



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

هنگامی که در فرایند آمایش یا حل تعارض رایانه‌ای چندین کاربری باهم در نظر گرفته می‌شوند، وزن و مساحتی برای هر یک وارد می‌گردد. این وزن و مساحت منعکس‌کننده تمایل یا مزیت هر کاربری است. پس

در نقشه آمایشی، مناطقی که برای کاربری‌های موردنظر انتخاب نشده‌اند، فاقد مزیت بوده‌اند که در دل خود مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد. به‌طور کلی ناحیه مرزی شمال استان از محدودیت بالاتری، نسبت به سایر مناطق استان برخوردار است.

بر اساس نقشه آمایشی استان، جنوب و شمال استان برای استقرار جمعیت مناسب نیستند و محدوده شهرهای گرگان و 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 اینرو و به دلیل نقطه‌ضعف‌های کمبود آب و خطر زلزله بهتر است از توسعه شهر گرگان جلوگیری شود. شهرها و مناطق صنعتی و روستایی دیگری نیز دارای محدودیت‌های طبیعی و انسانی هستند که در نقشه مناطق بازسازی نمایش داده شده‌اند و برای جلوگیری از طولانی شدن کلام تکرار از آوردن این مطالب در اینجا خودداری می‌شود.

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

برش‌مرد:

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

- ۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال‌سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ‌آهک 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، ابریشم‌بافی 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، ذغال‌سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ‌آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی روباز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیرپای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷) وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸) وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و 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 خدمات رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

۲-۲-۱) توازن منطقه‌ای

یکی از شعارهای مهم انقلاب اسلامی بعد از استقلال و آزادی، ایجاد عدالت در مناطق و بین آحاد جامعه بوده است. یکی از مهم‌ترین سؤال‌ها این است که آیا برنامه‌های توسعه اقتصادی در کشور، به سمت عدالت و توازن

منطقه‌ای حرکت کرده و می‌کند یا اینکه موجب گسترش شکاف طبقاتی شده و می‌شود؟ با دقت به رویکرد برنامه‌های توسعه بعد از انقلاب، کلیدواژه عدالت و توازن منطقه‌ای به چشم می‌خورد؛ گرچه هنوز با عدالت آرمانی فاصله زیادی داریم، اما مسیر حرکت برنامه‌ها به سمت عدالت منطقه‌ای و توازن رشد و توسعه در مناطق مختلف کشور است.

رویکرد کلی این است که اکثر مدیران در دولت‌های مختلف، حرف از عدالت زده‌اند و گرایش فکری و نظری آن‌ها هم عدالت است، اما تلاش‌ها به صورت جزیره‌ای و منفک انجام شده و باید به صورت شبکه‌ای و هم‌راستا باشد و نهادها و قوانین و ابزارهای سیاستی در راستای ایجاد عدالت به معنای واقعی صورت گیرد.

بعد از انقلاب به مناطق روستایی کشور توجه خاص شد. اکنون کاهش نابرابری در مناطق روستایی به عنوان یک واقعیت پذیرفته شده است. اکثر روستاها دسترسی به آب آشامیدنی سالم دارند. برق‌رسانی به مناطق روستایی کامل شده است. گازرسانی به روستاها به بالای ۹۰ درصد مناطق روستایی رسیده و طول جاده‌های آسفالت بسیار رشد کرده است. کاهش فاصله طبقاتی و نابرابری‌ها به عنوان یک هدف اتفاق افتاده اما هنوز فاصله زیادی با عدالت اقتصادی و اجتماعی داریم.

➤ برخی از مواد قانونی برنامه ششم توسعه کشور در راستای توازن منطقه‌ای

ماده ۲۶: به منظور رقابت‌پذیر کردن عدالت بین منطقه‌ای و سرزمینی و تقویت خوداتکایی، افزایش انگیزه وصول درآمد استانی:

الف) دولت موظف است:

- ۱) در طول سال اول اجرای قانون برنامه سند آمایش سرزمین ملی و استانی را تهیه کند و پس از تصویب شورای عالی آمایش سرزمین از سال دوم اجرای قانون برنامه به اجرا در آورد.
- ۲) درآمدها و هزینه‌هایی که ماهیت استانی دارند را تعیین و طی دو سال اول اجرای قانون برنامه در چهارچوب نظام درآمد — هزینه استانی به صورت سرجمع درآمدها، اعتبارات هزینه‌ای و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای هر استان (برمبنای وجوه واریزی به خزانه‌داری کل کشور) در بودجه سنواتی اعمال نماید. مازاد بر درآمدهای وصولی نسبت به سقف مصوب هر استان بر اساس دستورالعمل ابلاغی سازمان برای تأمین اعتبارات هزینه‌ای و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای مصوب در قانون بودجه سنواتی، در مقاطع سه‌ماهه بین استان‌های ذی‌ربط توزیع می‌گردد.

۳) سه درصد (۳٪) از درآمد حاصل از صادرات نفت خام و میعانات گازی خالص صادرات گاز طبیعی را به ترتیب یک سوم به استان‌های نفت‌خیز و گازخیز و دوسوم به مناطق و شهرستان‌های کمتر توسعه‌یافته جهت اجرای برنامه‌های عمرانی در قالب بودجه‌های سنواتی با تصویب شورای برنامه‌ریزی و توسعه این استان‌ها اختصاص دهد. حکم جزء (۳) بند (الف) ماده (۲۶) این قانون بر حکم جزء (۱) بند (ب) ماده (۷) حاکم است. در طول اجرای قانون برنامه ششم توسعه، حکم مقرر در مورد افزایش درصد در این بند، بر جزء (۳) بند (ب) ماده (۴۴) (قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲) مصوب ۴/۱۲/۱۳۹۳ حاکم است.

۴) در سال اول اجرای قانون برنامه کلیه اختیارات و وظایف قابل واگذاری دستگاه‌های اجرایی به واحدهای مربوطه خود در استان‌ها و شهرستان‌ها را واگذار کند.

۵) طرح‌های هادی روستایی و تعیین محدوده روستاها در سراسر کشور را با پیشنهاد کارشناسان فنی، زیر نظر بنیاد مسکن و تأیید بخشداری هر بخش و با اطلاع دهیاران و رؤسای شورای اسلامی روستاها و تصویب آن در کمیته‌ای متشکل از رئیس بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان به‌عنوان رئیس، فرماندار شهرستان، بخشدار بخش، نماینده سازمان مسکن و شهرسازی استان، رئیس بنیاد مسکن انقلاب اسلامی شهرستان، نماینده سازمان جهاد کشاورزی استان، نماینده معاون امور عمرانی استانداری و رئیس شورای اسلامی روستا به‌عنوان ناظر، تهیه کند.

ب) شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه استان و کمیته برنامه‌ریزی شهرستان موظفند پنج تا هشت درصد (۵٪ تا ۸٪) از سرجمع اعتبارات تملک‌دارایی‌های سرمایه‌ای استانی مصوب قانون بودجه سالانه را صرف تهیه و اجرای طرح‌های هادی و بهسازی روستاهای شهرستان، توسط بنیاد مسکن انقلاب اسلامی نمایند.

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

الف) اقدامات اقتصادی و بخشی

۱) دولت مکلف است در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای و تقویت اقتصاد روستایی و توسعه اقتصاد صادرات محور در طول اجرای قانون برنامه هر سال، در پنج هزار روستا با توجه به استعدادها و ظرفیت‌های بومی و محیطی و

قابلیت محلی - اقتصادی آن منطقه، با مشارکت نیروهای محلی و با بهره‌گیری از تسهیلات بانکی، حمایت‌های دولتی و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، برنامه توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی آن روستاها را به‌وسیله سازمان استان تهیه کند و به تصویب شورای توسعه و برنامه‌ریزی استان مربوطه برساند. سازمان موظف است تعداد روستاهای سهمیه استانی را تا سه ماه اول سال اول اجرای قانون برنامه اعلام نماید.

۲) تنظیم و ارائه هدفمند و شفاف اعتبارات مربوط به عمران و توسعه روستایی و عشایری در بودجه سنواتی، تحت پیوستی با عنوان «عمران و توسعه روستایی و اختصاص بودجه عمرانی مربوط به این فصل انجام پذیرد.

۳) کاهش مدت‌زمان پاسخ به استعلام‌ها و صدور پروانه ساخت بنگاه‌های اقتصادی روستایی و عشایری از هر کدام از دستگاه‌های ذی‌ربط، به حداکثر پانزده روز.

۴) توسعه حداقل پنجاه و چهار خوشه کسب‌وکار روستایی، بهره‌برداری و ساخت نود و هشت ناحیه صنعتی روستایی و ایجاد یک میلیون و نهصد و چهارده هزار فرصت شغلی در روستاها و مناطق عشایری از طریق احداث و توسعه بنگاه‌های اقتصادی رقابت‌پذیر و صادرات‌گرا از طریق بخش‌های خصوصی و تعاونی.

۵) تأمین منابع موردنیاز برای رشد سالانه حداقل پنج درصد (۵٪) شاخص‌های برخورداری تعیین شده در ساماندهی عشایر

۶) تهیه طرح‌های هادی و طرح‌های توسعه و بازنگری آن‌ها برای همه روستاها و آبادی‌های بالای بیست خانوار و مناطق عشایری در طول اجرای قانون برنامه با اولویت مناطق کمتر برخوردار.

۷) آموزش صدهزار نفر از روستاییان و عشایر به عنوان عناصر پیشرو و تسهیل‌گر در زمینه برنامه‌ریزی محلی، توسعه فعالیت‌های اقتصادی و برنامه‌های فرهنگی، بهبود خدمات‌رسانی، جلب مشارکت‌های مردمی و نظارت بر اثربخشی طرح‌های دستگاه‌های اجرایی.

۸) شناسایی روستاهای در معرض خطر سوانح طبیعی جهت اجرای طرح‌های ایمن‌سازی این سکونتگاه‌ها با همکاری دستگاه‌های مسئول و مشارکت مردم و نهادهای محلی، به نوعی که حداقل سی درصد (۳۰٪) روستاهای در معرض خطر تا پایان اجرای قانون برنامه ایمن‌سازی شوند.

۹) تعیین شاخص‌های بافت‌های فرسوده و نابسامان روستایی و تهیه و اجرای طرح‌های بهسازی بافت‌های فرسوده در روستاهای دارای اولویت.

۱۰) بخشودگی سود و جرائم تسهیلات پرداخت شده به افراد تحت پوشش کمیته امداد امام خمینی (ره) و سازمان بهزیستی جهت بازسازی اماکن مسکونی مناطق روستایی آسیب‌دیده از حوادث طبیعی و غیرمترقبه که قادر به بازپرداخت اقساط خود نمی‌باشند، تا پایان اعتبار قانون برنامه پنجم توسعه کشور با پرداخت معادل آن به بانک‌های عامل و امهال آن به مدت سه سال از محل تنخواه گردان موضوع ماده (۱۰) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۲۷/۱۱/۱۳۸۰ و اصلاحات و الحاقات بعدی تا پایان اجرای قانون برنامه ششم

ب) اقدامات عمرانی زیربنایی

۱) امکان‌سنجی، طراحی و ایجاد سامانه‌های دفع بهداشتی زباله‌های روستایی محدوده‌های روستاها و جمع‌آوری و دفع آن‌ها در خارج از محدوده روستاها و شهرها و تعیین مسئولیت دستگاه‌های ذی‌ربط. آیین‌نامه اجرائی این جزء با پیشنهاد وزارت کشور به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد.

۲) طراحی و اجرای طرح‌های (پروژه‌های) دفع بهداشتی فاضلاب در روستاها با اولویت روستاهای واقع در حریم رودخانه‌ها، تالاب‌ها، سدها و روستاهایی که به دلیل نفوذپذیری کم اراضی دفع فاضلاب در آن‌ها دچار مشکل می‌باشد از طریق بخش خصوصی.

۳) یکپارچه‌سازی حداکثری فعالیت‌ها و برنامه‌های عمران و توسعه روستایی، عشایری و کشاورزی کشور و مدیریت آن‌ها با رویکرد جهادی و نظارت‌پذیر تا پایان سال اول اجرای قانون برنامه ششم و ایجاد یکپارچگی برنامه‌ریزی و ارائه خدمات و طرح‌های روستایی و عشایری در قالب برنامه‌های جامع، براساس نیازها و مشارکت واقعی مردم و شرایط انسانی، طبیعی، اقتصادی و اجتماعی.

۴) تأمین و تخصیص اعتبار موردنیاز جهت احداث، بهسازی و آسفالت و نگهداری راه‌های روستایی روستاهای بالای بیست خانوار جمعیت و مناطق عشایری تا پایان اجرای قانون برنامه (هر سال بیست درصد ۲۰٪) از طریق سازمان.

۵) تهیه و اجرای طرح‌های ساماندهی و بهسازی حداقل بیست درصد (۲۰٪) روستاهای مرزی با رویکرد پدافند غیرعامل جهت توانمندسازی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی.

۲-۲-۲) عمران روستایی و عشایری

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

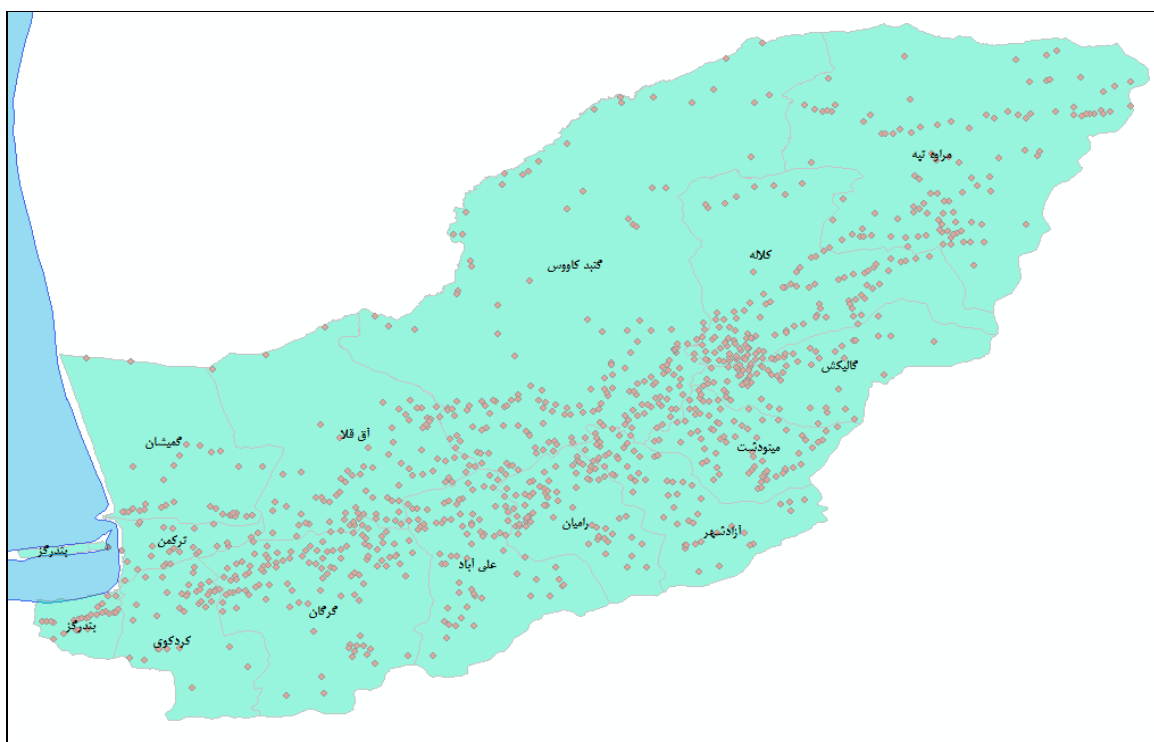
➤ برخی از مواد قانونی برنامه ششم توسعه کشور در بخش عمران روستایی

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

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

- ۱) تهیه برنامه توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی پنج هزار روستا در سال به وسیله سازمان استان‌ها و تصویب در شورای توسعه و برنامه‌ریزی استان.
- ۲) تنظیم و ارائه هدفمند و شفاف اعتبارات مربوط به عمران و توسعه روستایی و عشایری در بودجه سنواتی، تحت پیوستی با عنوان «عمران و توسعه روستایی».
- ۳) توسعه حداقل پنجاه و چهار خوشه کسب و کار روستایی، بهره‌برداری و ساخت نود و هشت ناحیه صنعتی روستایی و ایجاد یک میلیون و نهصد و چهارده هزار فرصت شغلی در روستاها و مناطق عشایری از طریق احداث و توسعه بنگاه‌های اقتصادی رقابت‌پذیر و صادرات‌گرا از طریق بخش‌های خصوصی و تعاونی.
- ۴) تهیه طرح‌های هادی و طرح‌های توسعه و بازنگری آنها برای همه روستاها و آبادی‌های بالای بیست خانوار و مناطق عشایری در طول اجرای قانون برنامه با اولویت مناطق کمتر برخوردار.

- ۵) آموزش صدهزار نفر از روستاییان و عشایر به‌عنوان عناصر پیشرو و تسهیل‌گر در زمینه برنامه‌ریزی محلی، توسعه فعالیت‌های اقتصادی و برنامه‌های فرهنگی، بهبود خدمات‌رسانی، جلب مشارکت‌های مردمی و نظارت بر اثربخشی طرح‌های دستگاه‌های اجرایی.
- ۶) امکان‌سنجی، طراحی و ایجاد سامانه‌های دفع بهداشتی زباله‌های روستایی محدوده‌های روستاها و جمع‌آوری و دفع آنها در خارج از محدوده روستاها و شهرها و تعیین مسئولیت دستگاه‌های ذی‌ربط.
- ۷) طراحی و اجرای پروژه‌های دفع بهداشتی فاضلاب در روستاها با اولویت روستاهای واقع در حریم رودخانه‌ها، تالاب‌ها، سدها و روستاهایی که به‌دلیل نفوذپذیری کم اراضی دفع فاضلاب در آنها دچار مشکل می‌باشد از طریق بخش خصوصی.
- ۸) تهیه و اجرای طرح‌های ساماندهی و بهسازی حداقل بیست درصد روستاهای مرزی با رویکرد پدافند غیرعامل جهت توانمندسازی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی.



شکل ۸-۲: پراکندگی نقاط روستایی استان گلستان

۲-۲-۳) جمعیت روستایی

جمعیت روستایی استان گلستان در سال ۱۳۹۹ معادل ۹۰۵۱۲۸ نفر بوده که حدود ۴۴/۹۲ درصد جمعیت استان است و در ۱۰۱۰ آبادی ساکن می‌باشند. بر این اساس متوسط جمعیت هر آبادی حدود ۸۸۵/۷ نفر می‌باشد. از نظر توزیع جمعیت، بیشترین جمعیت روستایی در شهرستان‌های گنبد کاووس و گرگان و کمترین جمعیت روستایی در شهرستان‌های بندرگز و ترکمن استقرار دارند. بیشترین تعداد روستاهای دارای سکنه به ترتیب در شهرستان‌های گنبد کاووس، کلالة و مراوه‌تپه و کمترین تعداد روستاها به ترتیب در شهرستان‌های بندرگز و ترکمن می‌باشند. همچنین با توجه به جمعیت شهرستان‌ها، بالاترین میزان نسبت روستانشینی (نسبت جمعیت روستایی به جمعیت شهرستان) متعلق به شهرستان‌های مراوه‌تپه با ۸۱/۵ درصد و آق‌قلا با ۶۸ درصد و پایین‌ترین نسبت متعلق به شهرستان‌های گرگان با ۲۱ درصد و ترکمن با ۲۷ درصد می‌باشد.

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

جدول ۴-۲: تعداد جمعیت روستایی استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (نفر/درصد)

| شرح شهرستان | جمعیت کل | جمعیت روستایی | سهم جمعیت روستایی شهرستان از جمعیت روستایی استان | نسبت روستانشینی |
|-------------|----------|---------------|--|-----------------|
| آزادشهر | ۱۰۴۰۴۵ | ۴۴۲۸۹ | ۴۰۸۹ | ۴۲۰۵۷ |
| آق‌قلا | ۱۴۰۸۰۰ | ۹۵۴۰۰ | ۱۰۰۵۴ | ۶۷۰۷۶ |
| بندرگز | ۵۲۵۱۲ | ۲۰۶۵۴ | ۲۰۲۸ | ۳۹۰۳۳ |
| ترکمن | ۸۲۵۴۳ | ۲۲۳۲۶ | ۲۰۴۷ | ۲۷۰۰۵ |
| رامیان | ۹۶۷۴۰ | ۵۵۹۹۹ | ۶۰۱۹ | ۵۷۰۸۹ |
| علی‌آباد | ۱۵۰۵۱۹ | ۶۳۱۹۴ | ۶۰۹۸ | ۴۱۰۹۸ |
| کردکوی | ۷۹۶۴۲ | ۳۳۸۵۳ | ۳۰۷۴ | ۴۲۰۵۱ |
| کلالة | ۱۲۵۲۵۳ | ۸۲۲۱۶ | ۹۰۰۸ | ۶۵۰۶۴ |
| گالیکش | ۶۷۹۹۹ | ۴۰۴۳۹ | ۴۰۴۷ | ۵۹۰۴۷ |
| گرگان | ۵۲۴۳۲۷ | ۱۱۱۹۸۹ | ۱۲۰۳۷ | ۲۱۰۳۶ |
| گمیشان | ۷۱۹۳۶ | ۳۳۷۸۷ | ۳۰۷۳ | ۴۶۰۹۷ |
| گنبد کاووس | ۳۶۹۳۷۷ | ۲۰۵۶۰۶ | ۲۲۰۷۲ | ۵۵۰۶۶ |

| شرح شهرستان | جمعیت کل | جمعیت روستایی | سهم جمعیت روستایی شهرستان از جمعیت روستایی استان | نسبت روستانشینی |
|-------------|----------|---------------|--|-----------------|
| مراوه تپه | ۶۳۲۸۹ | ۵۱۵۴۹ | ۵.۷۰ | ۸۱.۴۵ |
| مینودشت | ۸۵۷۸۱ | ۴۳۸۲۷ | ۴.۸۴ | ۵۱.۰۹ |
| استان | ۲۰۱۴۷۶۳ | ۹۰۵۱۲۸ | ۱۰۰ | ۴۴.۹۲ |

مأخذ: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان

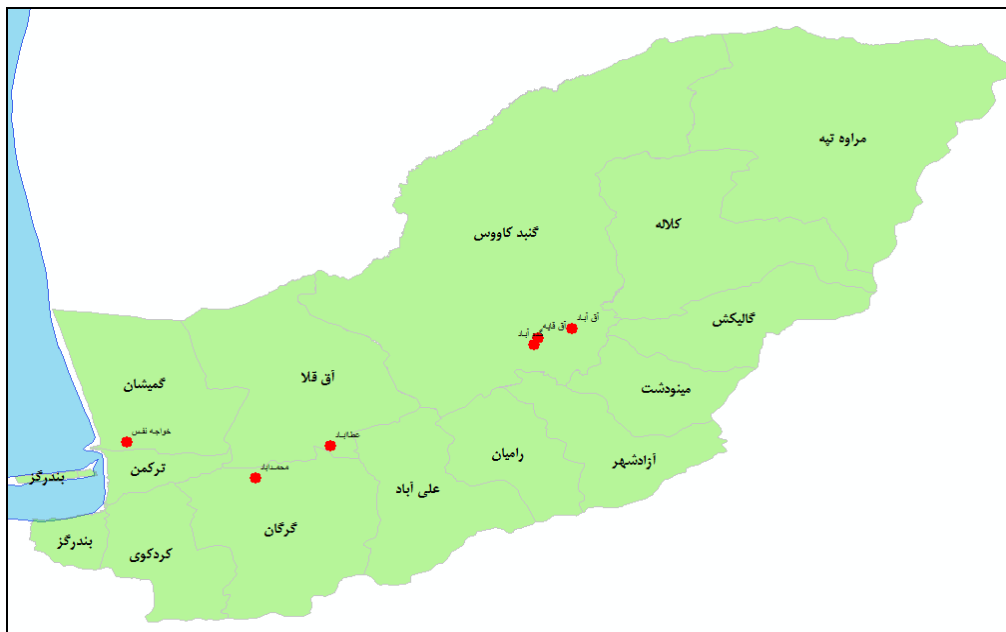
۴-۲-۲) امکانات و خدمات روستایی

➤ آب آشامیدنی

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

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

بیشترین طول خطوط انتقال آب آشامیدنی نقاط روستایی مربوط به شهرستان گنبد کاووس با ۴۷۴/۲۱ کیلومتر و کمترین طول، متعلق به شهرستان بندر گز با ۶۹/۸۰ کیلومتر بوده است. همچنین بیشترین پرت آب آشامیدنی نقاط روستایی در شهرستان گالیکش با ۴۲/۷۲ درصد و کمترین میزان مربوط به شهرستان مراوه تپه با ۲۷/۰۸ درصد بوده است. منابع تأمین آب آشامیدنی روستایی در سال ۱۳۹۹، تعداد ۴۳۹ حلقه چاه عمیق و ۲۴۳ دهنه چشمه بهسازی شده می‌باشد.



شکل ۹-۲: پراکندگی نقاط روستایی بالای ۵ هزار نفر جمعیت استان گلستان

جدول ۵-۲: میزان برخورداری روستاهای استان گلستان از امکانات و تسهیلات در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

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

مأخذ: اداره کل راه و شهرسازی، شرکت آب و فاضلاب استان و شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان
 * علت تغییر اطلاعات سال ۹۷ بازنگری جی آی اس شرکت آبفا بوده است.
 ** روستاهای دارای برق استان شامل روستاهای دارا و خالی از سکنه برق دار استان می‌باشد.

جدول ۶-۲: میزان بر خورداری روستاهای استان گلستان از امکانات و تسهیلات به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹

| شهرستان | روستاهای بهره‌مند از آب بالای ۲۰ خانوار | درصد جمعیت بهره‌مند بالای ۲۰ خانوار | طول شبکه و خطوط انتقال آب آشامیدنی (کیلومتر) | | حجم مخازن و پرت آب (مترمکعب / درصد) | | منبع تأمین آب | راه آسفالته (کیلومتر) | راه شوسه درجه ۱-۲ (کیلومتر) | تعداد خانوارهای برق‌دار | تعداد روستاهای برق‌دار | تعداد روستاهای برق‌دار | | درصد روستاهای برق‌دار | |
|-----------|---|-------------------------------------|--|------------|-------------------------------------|--------|---------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------|-----------------------|--------------------|
| | | | خطوط انتقال | شبکه داخلی | حجم مخازن | پرت آب | | | | | | چشمه (دهنه) | چاه (حلقه) | کمتر از ۲۰ خانوار | بیشتر از ۲۰ خانوار |
| آزادشهر | ۴۵ | ۷۱.۸۹ | ۱۵۰.۴۷ | ۲۰۳.۱۵ | ۶۴۳۵ | ۳۷.۶۵ | ۲۷ | ۲۵ | ۱۲۲ | ۱۲۴۵۵ | ۵۸ | ۱۳ | ۴۵ | ۲۲/۴ | ۷۷/۶ |
| آق‌قلا | ۷۷ | ۷۹.۲۷ | ۲۳۲.۲۶ | ۵۸۸.۷۶ | ۵۳۳۰ | ۳۶.۳۳ | ۰ | ۴۵ | ۲۲۴ | ۲۴۵۱۰ | ۸۲ | ۴ | ۷۸ | ۴/۹ | ۹۵/۱ |
| بندرگز | ۲۴ | ۸۵.۱۷ | ۶۹.۸۰ | ۱۴۱.۱۱ | ۲۷۷۵ | ۳۷.۵۳ | ۲ | ۲۴ | ۸۷ | ۶۲۱۶ | ۲۶ | ۲ | ۲۴ | ۷/۷ | ۹۲/۳ |
| ترکمن | ۲۴ | ۸۷.۵۱ | ۱۱۱.۳۵ | ۱۱۷.۵۳ | ۳۹۸۰ | ۳۴.۹۴ | ۰ | ۷ | ۵۲ | ۶۸۰۱ | ۲۷ | ۳ | ۲۴ | ۱۱/۱ | ۸۸/۹ |
| رامیان | ۵۹ | ۶۸.۸۸ | ۱۳۹.۶۹ | ۲۶۷.۶۳ | ۸۵۳۵ | ۳۶.۵۹ | ۱۳ | ۳۳ | ۲۱۰ | ۱۴۶۹۲ | ۶۳ | ۲ | ۶۱ | ۳/۲ | ۹۶/۸ |
| علی‌آباد | ۶۲ | ۸۷.۰۵ | ۲۰۳.۳۷ | ۳۲۸.۶۲ | ۱۳۶۱۵ | ۳۶.۰۹ | ۳۲ | ۴۹ | ۲۴۳ | ۱۷۵۹۱ | ۷۳ | ۱۱ | ۶۲ | ۱۵/۱ | ۸۴/۹ |
| کردکوی | ۲۶ | ۷۷.۵۸ | ۱۶۲.۴۰ | ۱۹۲.۵۷ | ۶۰۰۰ | ۳۸.۷۰ | ۱۶ | ۲۸ | ۷۱ | ۱۰۴۹۶ | ۳۵ | ۸ | ۲۷ | ۲۲/۹ | ۷۷/۱ |
| کلاله | ۹۷ | ۷۶.۴۷ | ۳۰۱.۰۶ | ۵۲۰.۲۰ | ۱۱۶۶۰ | ۳۸.۰۵ | ۲۰ | ۱۸ | ۲۸۴ | ۲۱۱۰۳ | ۱۱۴ | ۸ | ۱۰۶ | ۷/۰ | ۹۳/۰ |
| گالیکش | ۵۳ | ۸۶.۱۳ | ۱۷۴.۳۰ | ۲۱۸.۳۲ | ۵۴۶۵ | ۴۲.۷۲ | ۲۱ | ۲۱ | ۱۲۵ | ۱۱۷۲۵ | ۶۲ | ۴ | ۵۸ | ۶/۵ | ۹۳/۵ |
| گرگان | ۹۰ | ۷۸.۸۲ | ۲۰۴.۳۶ | ۴۶۳.۹۵ | ۱۸۱۷۰ | ۳۷.۹۶ | ۳ | ۸۲ | ۲۷۱ | ۳۲۷۹۱ | ۱۰۸ | ۱۵ | ۹۳ | ۱۳/۹ | ۸۶/۱ |
| گمیشان | ۲۹ | ۷۸.۶۴ | ۹۰.۲۵ | ۲۸۰.۲۲ | ۶۶۵۰ | ۳۲.۵۸ | ۰ | ۴ | ۱۲۴ | ۸۸۴۹ | ۳۲ | ۴ | ۲۸ | ۱۲/۵ | ۸۷/۵ |
| گنبدکاووس | ۱۴۷ | ۶۰.۹۶ | ۴۷۴.۲۱ | ۱۱۲۳.۹۵ | ۸۷۴۵ | ۳۶.۴۶ | ۱ | ۷۰ | ۴۶۸ | ۵۱۵۴۰ | ۱۷۳ | ۱۲ | ۱۶۱ | ۶/۹ | ۹۳/۱ |
| مراوه تپه | ۷۶ | ۶۳.۳۳ | ۳۸۴.۹۶ | ۳۹۰.۸۸ | ۱۰۹۹۰ | ۲۷.۰۸ | ۵۷ | ۱۹ | ۳۲۵ | ۱۳۸۸۴ | ۱۰۸ | ۱۰ | ۹۸ | ۹/۳ | ۹۰/۷ |
| مینودشت | ۶۱ | ۷۹.۹۶ | ۳۰۲.۹۰ | ۳۱۴.۵۷ | ۱۷۹۴۵ | ۳۸.۸۳ | ۵۱ | ۱۴ | ۲۱۲ | ۱۳۷۳۹ | ۷۳ | ۴ | ۶۹ | ۵/۵ | ۹۴/۵ |
| استان | ۸۷۰ | ۷۷.۲۶ | ۳۰۰۱.۳۸ | ۵۱۵۱.۴۵ | ۱۲۶۲۹۵ | - | ۲۴۳ | ۴۳۹ | ۲۸۱۸ | ۲۴۶۳۹۲ | ۱۰۳۵ | ۱۰۰ | ۹۳۴ | ۹/۷ | ۹۰/۳ |

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

➤ برق

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

➤ راه

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

جدول ۷-۲: عملکرد شاخص‌های هدف کمی بخش عمران روستایی بر اساس سند ملی توسعه استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

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

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

➤ بهسازی روستاها

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

تا پایان سال ۱۳۹۹ برای ۹۲۴ روستای بیشتر از ۲۰ خانوار استان گلستان طرح هادی روستایی تهیه شده است، در این سال طرح هادی و بهسازی در دست تهیه وجود نداشته است. بازنگری ۳۵۸ طرح هادی تا پایان سال ۱۳۹۹ انجام شده و در این سال بازنگری ۵۲ طرح هادی در دست تهیه بوده است. تعداد ۳۵۸ طرح تفصیلی تهیه

گردیده و ۵۲ طرح تفصیلی در سال مذکور در دست تهیه بوده است. همچنین عملیات بهسازی ۲۰۷ روستا اجرایی شده و در ۳۴۰ روستا نیز در دست اجرا می‌باشد.

جدول ۸-۲: عملکرد طرح هادی و تفصیلی و عملیات بهسازی استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

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

مأخذ: اداره کل بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان گلستان

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

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

۲-۲-۵) جامعه عشایری

عشایر استان گلستان را عمدتاً دو تیپ از عشایر کوچنده کردهای شمال خراسان و عشایر نیمه کوچنده

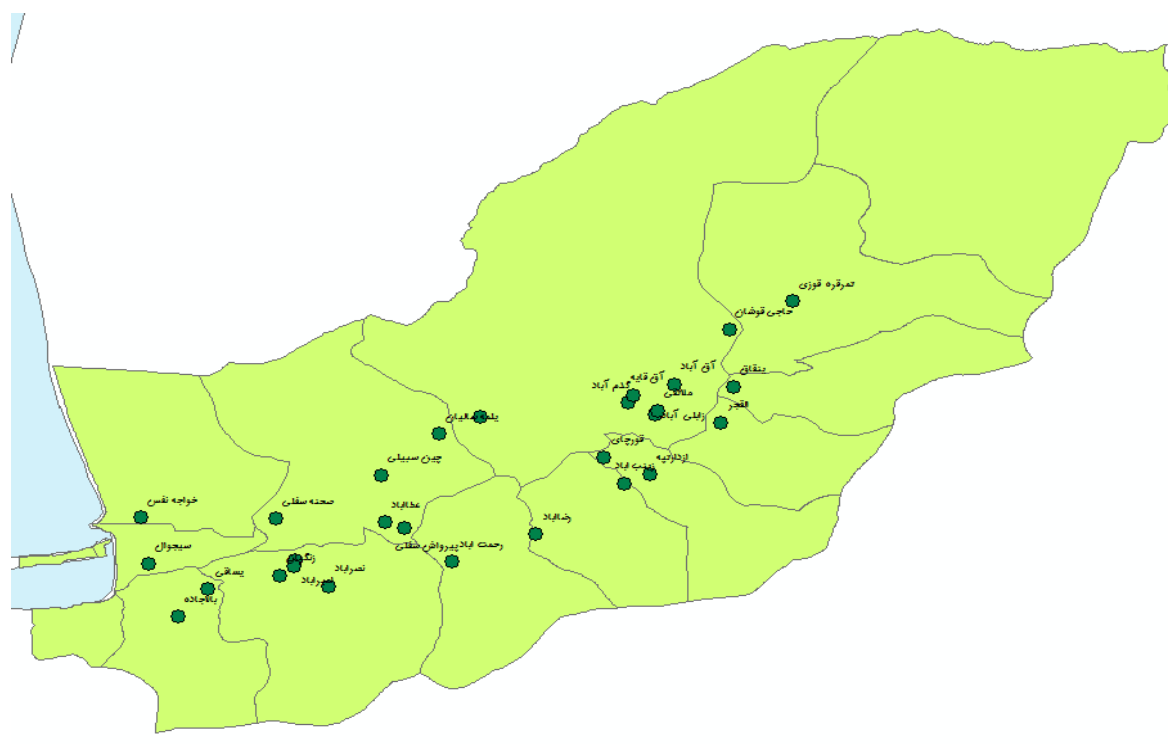
(ترکمن‌ها) تشکیل می‌دهند که شامل ۲ ایل و ۱۹ طایفه مستقل می‌باشند.

قلمرو زیستی عشایر، ۳۵۰ هزار هکتار از مراتع بخش‌های داشلی‌برون و مراوه تپه از شهرستان‌های

گنبد کاووس، کلاله و مراوه تپه می‌باشد.

➤ جمعیت عشایری برخوردار از تسهیلات و امکانات

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



شکل ۱۰-۲: پراکندگی نقاط روستایی بالای ۳۵۰۰ نفر جمعیت استان گلستان

➤ اقتصاد جامعه عشایری

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

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

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

جدول ۹-۲: درصد برخورداری جمعیت عشایری از امکانات طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

| سال | درصد جمعیت برخوردار | | | | | | | | | | |
|------|---------------------|---------------|---------|-------------|-------------|-------------------|----------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| | آب آشامیدنی | آب‌رسانی سیار | راه شنی | راه آسفالتی | مرکز آموزشی | انبار ذخیره علوفه | گاز مایع | فرآورده های نفتی | فروشگاه تعاونی | توزیع گاز مایع | فرآورده های نفتی |
| ۱۳۹۸ | ۵۲/۸ | ۵۳/۸ | ۵۷/۸ | ۲۰/۸ | ۷۳ | ۶۴ | ۷۵ | ۸۷ | ۹۵ | ۱۰ | ۴ |
| ۱۳۹۹ | ۵۲.۹۷ | ۵۵.۲۴ | ۵۸.۰۷ | ۲۰.۸۲ | ۷۲.۹۵ | ۶۳.۹۷ | ۷۴.۹۶ | ۸۶.۹۷ | ۹۴.۹۶ | ۱۰ | ۴ |

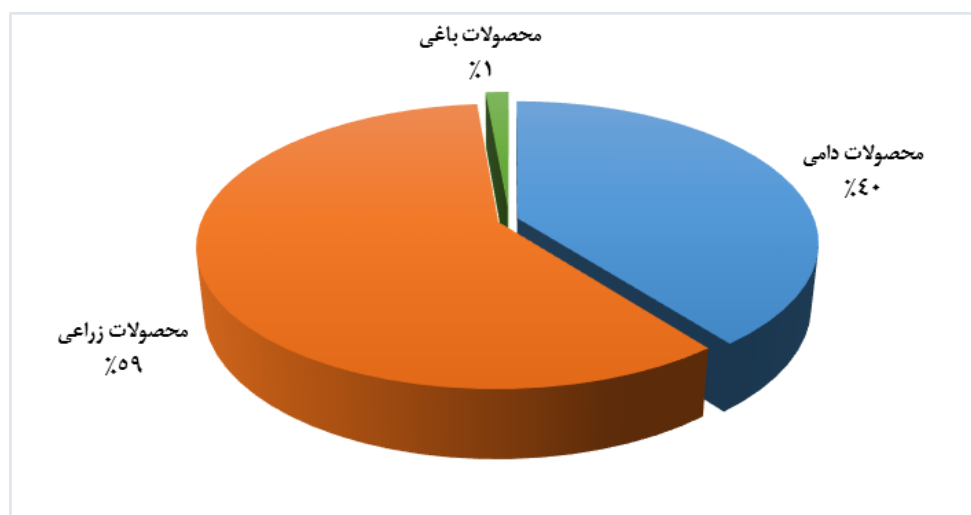
مأخذ: اداره کل امور عشایر استان گلستان

جدول ۱۰-۲: میزان تولیدات محصولات عشایر استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

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

مأخذ: اداره کل امور عشایر استان گلستان

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



نمودار ۵-۲: میزان تولیدات محصولات عشایر استان (زراعی، باغی و دامی)

۳-۲) جمع‌بندی مبحث توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان

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

با توجه به گذشت بیش از پنجاه سال از عمر برنامه‌ریزی در ایران و علی‌رغم تجربه‌ای نسبتاً طولانی در این دوران، نگاه بخشی بر نظام برنامه‌ریزی ایران غالب بوده است تا جایی که کشور ایران دچار عدم توازن و تعادل منطقه‌ای بالایی در جغرافیای خود به ویژه در میان بخش شهری و روستایی بوده است. یکی از دلایل این مسئله را می‌توان به عدم توجه لازم سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سطح ملی و بخشی به ابعاد فضایی و منطقه‌ای دانست. اگرچه در برنامه‌های پنج‌ساله سال‌های بعد از انقلاب ۵۷ ایران به ادعای مسئولین نگاهی به برنامه‌های توسعه منطقه‌ای شده است اما این برنامه‌ها از تأثیر لازم برخوردار نبوده‌اند. چنانچه می‌بینیم که برنامه سوم و چهارم توسعه کشور ایران، سیاست‌های جدی‌تری برای تمرکززدایی در امر برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اتخاذ شده است و عزم جدی‌تری را بر توسعه منطقه‌ای نشان می‌دهد.

در کشور ایران برنامه‌ریزی برای توسعه به دو دهه پیش از انقلاب اسلامی برمی‌گردد. در سال‌های ابتدایی توجه چندانی به توسعه همه‌جانبه و مناطق دورافتاده نمی‌شد؛ پس از پیروزی انقلاب به دلیل پشتوانه ایدئولوژیک

انقلابی در شعار بسط عدالت اجتماعی که از شعارها و آرمان‌های انقلاب مطرح شده بود و تأکیدات ویژه رهبران جمهوری اسلامی بر آن، تلاش برای محرومیت‌زدایی و توسعه مناطق محروم و دورافتاده کشور در دستور کار نظام جمهوری اسلامی قرار گرفت. در پی آن شعارها نهادهایی مانند جهاد سازندگی، نهضت سوادآموزی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی و نهادهایی از این دست بنیان نهاده شد. پس از پایان جنگ ایران و عراق، دولت وقت با شعار سازندگی و توسعه سعی کرد تا در برنامه‌های پنج‌ساله دوم و سوم به انحاء مختلف به مقوله برنامه‌ریزی منطقه‌ای توجه کند. این اقدامات در برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه کشور ایران نیز ادامه یافت؛ با این حال می‌توان بیان کرد عوامل و نکاتی که موجب توسعه نامتوازن و ناکارآمدی آن برنامه‌ها می‌باشد شامل نکات زیر است.

- (۱) عدم توجه به نقش مردم در توسعه
- (۲) تعهد دولت به تصدی و اجرا
- (۳) عوارض فرهنگی ناشی از جابجایی گسترده و سریع جمعیت
- (۴) نداشتن اولویت و تمرکز در برنامه‌های توسعه
- (۵) فقدان نگاه زنجیره‌ای به برنامه‌های اقتصادی توسعه

در توازن منطقه‌ای و عدالت اجتماعی نباید مسئله نفت و درآمد نفتی را فراموش کرد. از زمانی که نفت در دهه ۱۳۴۰ شمسی وارد اقتصاد شد، نظم جدیدی در برنامه‌ریزی روی داد. البته اوج درآمدهای نفتی در دهه ۱۳۵۰ بود که تزریق منابع نفتی به اقتصاد را به دنبال داشت. جامعه ایران قبل از اقتصاد نفتی، بر مبنای کشاورزی بود و عمدتاً دست دولت از نظر تقسیم اموال باز نبود که تأثیری بر عدالت داشته باشد، اما وقتی درآمد نفتی آمد، امکانی ایجاد شد که دولت بتواند تصمیم بگیرد از منابع ملی هر قسمتی از کشور چه سهمی داشته باشد. در عین حال از حیث اجتماعی و منطقه‌ای، توازن منطقه‌ای و عدالت اجتماعی ایجاد نشد و عمده بودجه در بدنه تهران و مراکز استان‌ها صرف می‌شد و تمرکز هزینه کرد بودجه وجود داشت.

نواحی روستایی و عشایری به دلیل کارکردهای مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیط زیستی و امنیتی از نقش و اهمیت راهبردی در حفظ و رشد و اعتلای کشور برخوردارند و تردیدی از این نظر وجود ندارد. در این بین، نقش‌آفرینی ساکنان نواحی مذکور در تأمین حدود ۸۰ درصد منابع مورد نیاز برای تأمین امنیت غذایی جامعه، اهمیت این نواحی در تحقق سیاست‌های خودکفایی و فراهم‌آوری زمینه استقلال سیاسی-اقتصادی کشور را مضاعف می‌سازد. موضوعی که پس از برپایی نظام جمهوری اسلامی ایران با تأکیدات بیشتری در

اسناد بالادستی به‌ویژه قانون اساسی و کلام امامین انقلاب همراه بوده است. مقام معظم رهبری در سال ۱۳۶۸ در این باره فرموده‌اند: «اگر بخواهیم کشورمان به‌طور نسبی به استغنا و خودکفایی و بی‌نیازی از دیگران نائل شود، باید در روستاها سرمایه‌گذاری کنیم و زحمت بکشیم. پایه اول خودکفایی، خودکفایی در امور تغذیه مردم است. ما که می‌خواهیم با ابرقدرت‌ها و زورگوها و چپاول‌گرهای دنیا سینه‌به‌سینه شویم و با آن‌ها مقابله کنیم، باید اساسی‌ترین و اصلی‌ترین نیاز مردم و کشور، یعنی امر تغذیه را به نقطه اطمینان‌بخشی برسانیم و این جز با توجه به روستاها امکان‌پذیر نیست. مسئولان باید این سیاست را دنبال کنند و خود روستاییان هم نسبت به این قضیه اهتمام ورزند».

علاوه بر این در اصول سوم و چهل و سوم قانون اساسی تأکید شده است که همه افراد و مناطق باید از تمامی امکانات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و عمرانی به نحو عادلانه‌ای برخوردار باشند. به عبارت دقیق‌تر می‌توان گفت، هدف قانون اساسی این است که بین مناطق عشایری، روستایی و شهری به‌عنوان زیستگاه‌های انسانی، در توزیع منابع، ثروت‌های عمومی، فرصت‌های شغلی، خدمات و امکاناتی از قبیل اشتغال، آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، بیمه اجتماعی و غیره، تبعیض و نابرابری وجود نداشته باشد.

تدوین و تصویب ضوابط ملی آمایش، تهیه اسناد ملی توسعه استان‌ها، طراحی و ایجاد نظام درآمد هزینه استان‌ها و نهادهای اداری مالی ذیل آن، اعطای مشوق‌های لازم به سرمایه‌گذاران جهت سرمایه‌گذاری در مناطق کمتر توسعه‌یافته، ایجاد ردیف‌های بودجه‌ای متوازن در قانون بودجه جهت ارتقای شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی شهرستان‌های کم‌برخوردار از مهم‌ترین رویکردهای تعادل‌بخشی به مناطق بوده است که در برنامه‌های توسعه تجلی یافته است.

حضور مراکز تحلیل‌گر بومی در هر منطقه که آشنایی با بوم و منطقه زیست خود با مسائل تحلیل‌گری، ادبیات علمی روز و با تجارب سایر کشورها آشنایی دارند، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای توفیق در برنامه‌ریزی منطقه‌ای در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها است. فقر جدی ادبیات علمی روز در سطح استان‌ها و تأخیر قابل‌ملاحظه در انتقال و سرریز دانش و تجارب مدیریتی از مرکز به سطح شهرستان‌ها، از جمله مسائلی است که لزوم تأسیس کانون‌های تفکر روزآمد را ضروری کرده است. این مراکز مدل‌های متناسب با منطقه و فضای موجود استان و شهرستان‌ها را تحلیل می‌کنند. بکر بودن فضای کاری در مناطق، فرصت‌های متعدد کاری و نیز ظرفیت خالی توسعه در استان‌ها و شهرستان‌ها، فرصتی مناسب برای حضور جوانان دغدغه‌مند، صبور، جهادگر و تحلیل‌گر در این عرصه است. در مورد بسیاری از موضوعات در حوزه‌های اجتماعی، صنعتی، اقتصادی، کشاورزی، گردشگری و... در سطح استان، اساساً تأملی صورت نگرفته است یا دست‌کم یک تحلیل مشترک از

صورت مسئله برای حل آن وجود ندارد و در برخی مواقع نیز حتی کشف مسئله یا راه‌حل مناسب برای آن به شکل صحیح انجام نشده است؛ که این همه فرصتی برای حضور یک کانون تحلیل‌گری منطقه‌ای توانمند است.

توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی و برنامه توسعه هفتم کشور:

مقوله توسعه روستایی و عشایری از جمله مفاهیمی است که در طول برنامه‌های توسعه قبلی به دلایلی از جمله عدم درک درست و کافی از اهمیت آن در توسعه ملی در بعضی موارد با بی‌مهری‌هایی مواجه بوده است. در برنامه ششم توسعه سعی شد متناسب با چالش‌ها و نیازهای اولویت‌دار نواحی روستایی و عشایری این نقیصه تا حدودی مرتفع شود ولی غالب احکام به‌طور مناسبی اجرایی نشد. در نتیجه نواحی مذکور همچنان با چالش‌های اساسی مواجه هستند.

بررسی احکام لایحه برنامه هفتم توسعه در حوزه توسعه روستایی و عشایری نشان می‌دهد، مفاد لایحه آن گونه که باید مسئله محور تنظیم نشده و هیچ سازوکار مناسبی برای حل چالش‌های اساسی و اولویت‌دار توسعه روستایی و عشایری به‌ویژه «موازی کاری، ثبوت سازمانی و فقدان یکپارچگی در نظام سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی امور عمران و توسعه روستایی، عشایری و کشاورزی»، «عدم شفافیت و توازن بودجه امور عمران و توسعه روستایی و عشایری» و «ناکارآمدی نظام کارآفرینی و تأمین مالی روستایی و عشایری» پیش‌بینی نشده است. از طرف دیگر، رویکرد حاکم برای حمایت از ایجاد و توسعه کسب و کارهای خرد خانگی و کارگاه‌های خرد و کوچک در مناطق محروم و روستایی (موضوع ماده ۶)، بخشی‌نگر (غیر منطقه‌ای)، غیر مشارکتی و تسهیلات محور است که تداوم همان رویکردهای نادرست و شکست خورده برنامه‌های قبلی بوده و ریل‌گذاری جدیدی مبتنی بر ساختار سازی نهادی در سطح محل برای توسعه اشتغال و کارآفرینی پایدار مشاهده نمی‌شود. علاوه بر این، به جز محدود مواردی، شاخص‌های نتیجه‌گرا و قابل ارزیابی و نظارت در راستای تثبیت جمعیت روستایی و عشایری، تقویت مهاجرت‌های معکوس شهر به روستا، کاهش شکاف و نابرابری شهری-روستایی و افزایش سهم مناطق روستایی و عشایری از تولید ناخالص داخلی ارائه نشده است.

برخلاف قوانین برنامه‌های پنج‌ساله سوم، پنجم و ششم توسعه، فصل و یا بخش مجزایی برای جانمایی احکام مربوط به «توسعه و عمران روستایی و عشایری» در لایحه برنامه هفتم توسعه پیش‌بینی نشده است. پراکندگی و نبود فصل یا بخش مستقل برای عمران و توسعه روستایی و عشایری در لایحه، ارزیابی احکام مربوطه را با مشکلاتی مواجه ساخته است.

با وجود اینکه طراحان بر مسئله‌محور بودن لایحه برنامه هفتم توسعه اذعان دارند، بررسی‌ها حاکی از این است که مسائل و چالش‌های اساسی حوزه توسعه روستایی و عشایری به‌ویژه «توزیع نامتوازن جمعیت در پهنه

سرزمین» و «مهاجرت‌های بی‌رویه و کنترل‌نشده جوانان و تحصیل‌کردگان از روستاها به شهرها و کلان‌شهرها» و «عدم بهره‌مندی عادلانه از خدمات عمومی مانند آب، بهداشت و آموزش به شکل مطلوب و پایدار به‌ویژه برای جامعه عشایری»، مورد غفلت جدی واقع شده است.

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های
بخش توازن منطقه‌ای و توسعه‌ی روستایی استان گلستان
بامروری بر سند چشم‌انداز استان در آفتاب ۱۴۰۴

مقدمه

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

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش دامپروری استان (به‌عنوان بخش پایلوت) و باتوجه‌به چارچوب مفهومی آن نتیجه گرفته شد که؛ داشتن «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» مستقل برای هر بخش اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، به‌ویژه برای تکمیل ماتریس رتبه‌بندی استراتژی‌ها (SDM)، ضرورت انجام آن بیشتر احساس شد، بطوریکه به‌هنگام سنجش تناسب هر یک از استراتژی‌های بخشی، این سنجش باید با «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» آن بخش صورت می‌گرفت. علاوه بر آن در ادامه تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه ضرورت داشتن استراتژی اصلی برای هر بخش نیز باعث شد که در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود. همان‌گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می‌شود، تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل «کالینز و پوراس» در ترکیب با مدل پیشنهادی «کردنایج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» شامل اجزای سه‌گانه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) جدا در نظر گرفته شده است. باتوجه‌به موارد فوق‌الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم‌انداز استان گلستان» خلاصه‌ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کردنایج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهارگانه مقاصد آرمانی شامل مأموریت (مقصود محوری)، ارزش‌های بنیادی (ارزش‌های محوری)، اهداف راهبردی و چشم‌انداز (شرح شوق‌انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان» شده است.

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

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

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

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

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

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

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



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

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

| شماره فصول | عنوان فصول (فعالیت‌ها و خدمات پیش‌بینی شده مطابق متدولوژی و دستورالعمل اجرایی) | سهم از کل پروژه به درصد | درصد پیشرفت هر مرحله | تعداد صفحات | مدت به ماه | توضیحات |
|------------|---|-------------------------|----------------------|-------------|------------|---|
| ۱ | تهیه متدولوژی و دستورالعمل‌ها، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ها و... که به‌عنوان ابزارهای پژوهش و برنامه‌ریزی در طول پروژه طراحی و بکار گرفته شده‌اند. | ۱۵٪ | ۱۰۰٪ | ۳۳۰ | ۲ | متدولوژی اصلی پژوهش - دستورالعمل اجرایی پروژه - راهنمای اولیه پاسخ به پرسش‌نامه محیط پژوهی و پرسش‌نامه - راهنمای نهایی پاسخ به پرسش‌نامه محیط پژوهی و پرسش‌نامه APQC - راهنما و پرسش‌نامه VRIO - راهنما و ماتریس لیتموس - دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی و... |
| ۲ | شناخت استان و محیط پژوهی استان در ۱۹ بخش، بالغ بر ۱۰۰ دستگاه و سازمان و... به همراه 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، بطوریکه بخشی از

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

- ۱) با توجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.
- ۲) نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد؛ بلکه این دو نوع برنامه با توجه به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.
- ۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالی که مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه‌و بودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.
- ۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی با توجه به اقتضائات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.
- ۵) نهایتاً اینکه پاسخ دقیق، جامع و یکپارچه به سه سؤال کلیدی در مورد استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن (شامل الف) موقعیت فعلی، ب) افق و چشم‌انداز، ج) استراتژی و برنامه رسیدن به چشم‌انداز، صرفاً به کمک دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که از جامعیت و یکپارچگی بیشتری نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی برخوردار است صورت می‌گیرد نه سایر انواع برنامه‌ریزی تک‌بعدی یا چندبعدی از جمله برنامه‌ریزی آمایش.

۳-۱) 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

1. Good Governance

نسبت به دیگر سازمان‌ها و رقبا متمایز می‌کند این موضوع است که آن‌ها در شرایطی که کسب و کارشان به طور دائمی با دنیای در حال تغییر هم‌راستا می‌شود، ارزش‌ها و هدف‌های محوری‌شان که در قالب چشم‌انداز بیان می‌شود یکسان باقی می‌ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم‌اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

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



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

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

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.

خود از دو بخش تشکیل شده است، در بر گیرد:

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

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

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

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

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

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

¹ Core Values

² Core Purpose

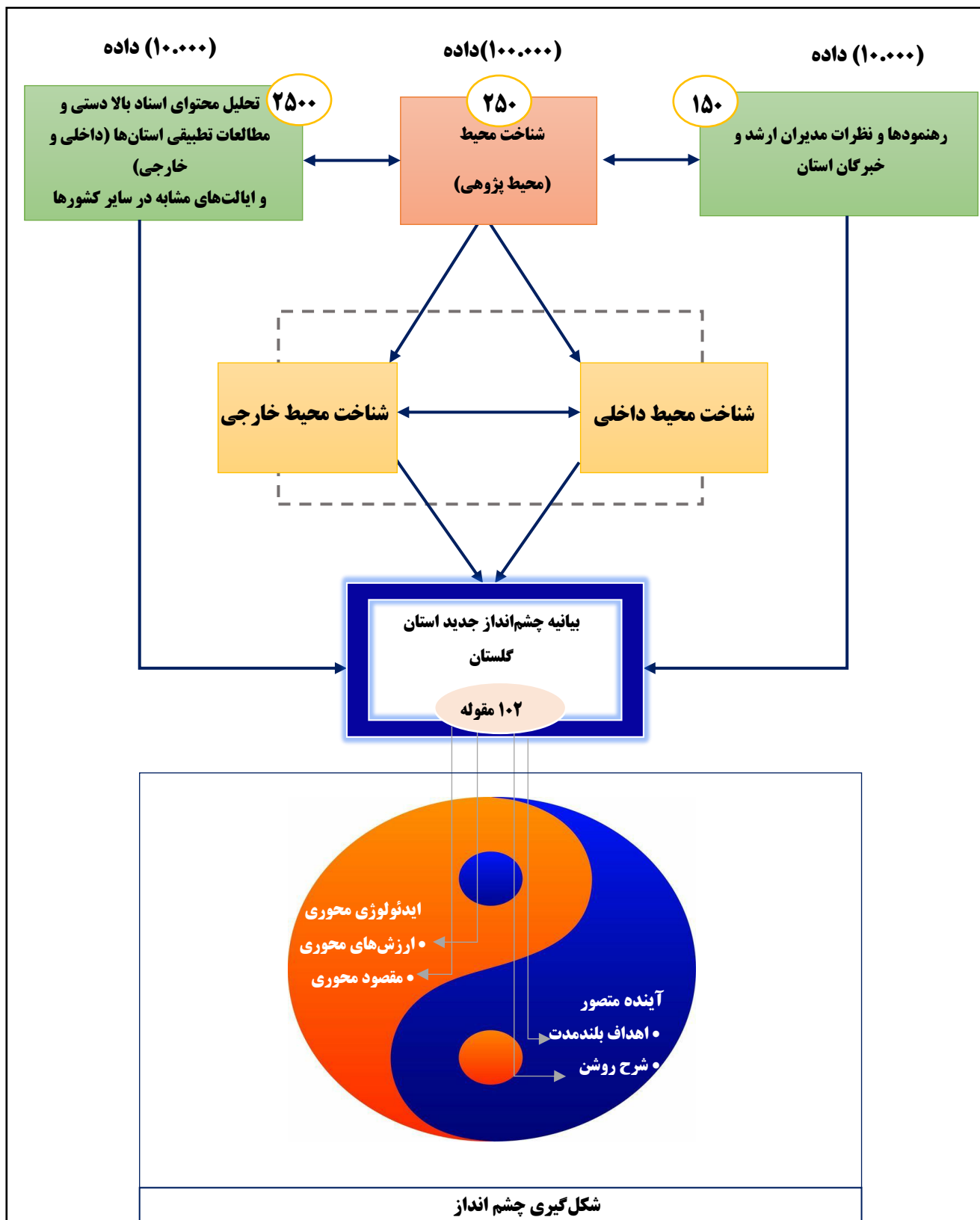
³ 10-To-30-Year Audacious Goal

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



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

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



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

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

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

| ردیف | مقوله‌ها (ادغام شده) | ارزش‌های محوری | اهداف بلندمدت | مقصد محوری | شرح شوق‌انگیز | منابع و مآخذ |
|------|---|----------------|---------------|------------|---------------|--|
| ۲۶ | 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 (برنامه‌محوری) | * | | | | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۳۲ | همگرایی قومی - مذهبی | * | * | | * | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۳۳ | توسعه کیفی آموزش + گسترش کمی و بی‌رویه بخش آموزش | * | * | | | اسناد بالادستی |
| ۳۴ | فناوری اطلاعات و ارتباطات + ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات استان | * | * | | | اسناد بالادستی |
| ۳۵ | توسعه گردشگری + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های گردشگری استان | * | * | | * | اسناد بالادستی |
| ۳۶ | حکمرانی خوب + حکمرانی نامناسب | * | * | | * | اسناد بالادستی |
| ۳۷ | سلامت جسمی و روانی | * | * | | * | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۳۸ | توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل + ضعف زیرساخت‌های حمل‌ونقل | * | * | | * | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۳۹ | توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی + ورزش همگانی و قهرمانی | * | * | | | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۴۰ | اشتغال‌زایی و کارآفرینی | * | * | | * | اسناد بالادستی |
| ۴۱ | توسعه روستایی | * | * | | * | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۴۲ | توسعه تجارت بین‌الملل + توسعه بازارهای بین‌المللی + ضعف زیرساخت‌های صادراتی استان + تسهیل تجارت بین‌الملل | * | * | | * | اسناد بالادستی |
| ۴۳ | توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی + خصوصی‌سازی | * | * | | * | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۴۴ | توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش + عدم توجه به مزیت‌های استان و زنجیره غذایی در دامپروری استان + | * | * | | | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۴۵ | توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های نفت و گاز | * | * | | * | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان |
| ۴۶ | امنیت و سلامت اجتماعی | * | * | | | اسناد بالادستی |

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

| ردیف | اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها) | منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط | بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه |
|------|--|--|--|
| ۱ | حراست و حفاظت از محیط‌زیست | اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | محیط‌زیست و منابع طبیعی |
| ۲ | مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...) | اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | اقتصاد کلان + محیط‌زیست و منابع طبیعی |
| ۳ | توسعه پایدار و سالم کشاورزی | اسناد بالادستی | کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی |
| ۴ | توسعه فرهنگی | اسناد بالادستی | فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران |
| ۵ | توسعه سرمایه انسانی | اسناد بالادستی | آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی |
| ۶ | به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته | اسناد بالادستی | آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب |
| ۷ | متنوع‌سازی | اسناد بالادستی | سیاسی دفاعی امنیتی + آب + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی |
| ۸ | توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی | اسناد بالادستی | آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + حقوقی و قضایی |
| ۹ | یکپارچگی و هم‌افزایی بین‌بخشی | اسناد بالادستی | سیاسی دفاعی امنیتی + بودجه مالی عمومی |
| ۱۰ | تاب‌آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...) | اسناد بالادستی | سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی |
| ۱۱ | توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران + توازن منطقه‌ای |

| ردیف | اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها) | منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط | بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه |
|------|---|---|---|
| ۱۲ | دسترسی بهینه به منابع مالی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان+ اسناد بالادستی | نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی |
| ۱۳ | توسعه متوازن و هدفمند استان | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | اقتصاد کلان+ بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی |
| ۱۴ | افزایش سرمایه اجتماعی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + اپنارگران |
| ۱۵ | مدیریت تغییر اقلیم | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | بخش آب + محیط‌زیست و منابع طبیعی |
| ۱۶ | افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + بودجه و مالیه عمومی + پولی و بانکی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی |
| ۱۷ | استقرار نظام ارزیابی عملکرد | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد |
| ۱۸ | مدیریت شکاف نسلی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی+ فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری+ سلامت و بیمه زنان و خانواده |
| ۱۹ | افزایش همگرایی قومی- مذهبی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | سیاسی دفاعی امنیتی+ حقوقی و قضایی |
| ۲۰ | توسعه بهینه کیفی و کمی آموزش | اسناد بالادستی | آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده |
| ۲۱ | گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات | اسناد بالادستی | ارتباطات و فناوری |
| ۲۲ | توسعه گردشگری | اسناد بالادستی | فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری |
| ۲۳ | حکمرانی خوب | اسناد بالادستی | سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی |
| ۲۴ | سلامت جسمی و روانی | اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | سلامت و بیمه زنان و خانواده |
| ۲۵ | توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل | اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | حمل‌ونقل و مسکن +بودجه و مالیه عمومی |
| ۲۶ | توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی | اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری+ سلامت و بیمه زنان و خانواده |
| ۲۷ | اشتغال‌زایی و کارآفرینی | اسناد بالادستی | محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر |
| ۲۸ | توسعه روستایی | اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر +بودجه و مالیه+نظام پولی و بانکی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۲۹ | توسعه تجارت بین‌الملل | اسناد بالادستی | انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۳۰ | خصوصی‌سازی | اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد +حقوقی و قضایی |
| ۳۱ | توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش | اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۳۲ | توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی | اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |

| ردیف | اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها) | منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط | بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه |
|------|--|--|--|
| ۳۳ | گسترش امنیت و سلامت اجتماعی | اسناد بالادستی | سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی |
| ۳۴ | توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد |
| ۳۵ | بهبود فضای کسب و کار | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد + حقوقی و قضایی |
| ۳۶ | توسعه پایدار شهری | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | حمل و نقل و مسکن + محیط زیست و منابع طبیعی |
| ۳۷ | توسعه پایدار دامپروری | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد |
| ۳۸ | توسعه روابط بین‌الملل | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد |
| ۳۹ | توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد |
| ۴۰ | توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی | اسناد بالادستی | انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد |
| ۴۱ | امنیت همه‌جانبه و در همه شئون (امن) | اسناد بالادستی | سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی |
| ۴۲ | توانمندسازی آسیب پذیران | اسناد بالادستی | بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + سلامت و بیمه زنان و خانواده |
| ۴۳ | توسعه زیرساخت‌های صنعت | اسناد بالادستی | انرژی - صنعت و معدن، تجارت |
| ۴۴ | توسعه صنعت ساختمان و مسکن | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | حمل و نقل و مسکن |
| ۴۵ | افزایش رشد اقتصادی | اسناد بالادستی | اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد |
| ۴۶ | توسعه صنایع دستی | اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری |
| ۴۷ | تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی | اسناد بالادستی | سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی |
| ۴۸ | امنیت حمل و نقل | اسناد بالادستی | حمل و نقل و مسکن |
| ۴۹ | توسعه تأمین اجتماعی | اسناد بالادستی | بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی |
| ۵۰ | امنیت غذایی | اسناد بالادستی | کشاورزی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + بخش آب |
| ۵۱ | توسعه برند استان | اسناد بالادستی | سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد |
| ۵۲ | کاهش نرخ بیکاری | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | اقتصاد کلان + توازن منطقه‌ای + بودجه و مالیه عمومی + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد |
| ۵۳ | جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی |
| ۵۴ | کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | سیاسی دفاعی امنیتی + بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی |
| ۵۵ | توسعه دولت الکترونیک | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | ارتباطات و فناوری |

| ردیف | اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها) | منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط | بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه |
|------|---|---|--|
| ۵۶ | تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده |
| ۵۷ | جبران کسری بودجه دولت | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | بخش بودجه و مالیه عمومی |
| ۵۸ | کنترل تورم و گرانی فزاینده | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | اقتصاد کلان |
| ۵۹ | مدیریت حاشیه‌نشینی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی+توازن منطقه‌ای |
| ۶۰ | کاهش خام فروشی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۶۱ | افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | ارتباطات و فناوری +نظام پولی و بانکی |
| ۶۲ | مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | ارتباطات و فناوری |
| ۶۳ | مدیریت بهینه فضای مجازی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | ارتباطات و فناوری |
| ۶۴ | تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | کشاورزی |
| ۶۵ | حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | کشاورزی+ محیط‌زیست و منابع طبیعی+حقوقی و قضایی |
| ۶۶ | مدیریت رژیم حقوقی دریای خزر | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | سیاسی دفاعی امنیتی |
| ۶۷ | بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد |
| ۶۸ | گسترش حمایت از مالکیت معنوی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | حقوقی و قضایی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۶۹ | تقویت شبکه و نظام توزیع | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | انرژی - صنعت و معدن، تجارت |
| ۷۰ | آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | سیاسی دفاعی امنیتی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۷۱ | کنترل مهاجرپذیری استان | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی |
| ۷۲ | مقابله با رکود اقتصادی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | اقتصاد کلان+بودجه و مالیه+نظام پولی و بانکی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۷۳ | گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۷۴ | توسعه عمران شهری و روستایی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | حمل‌ونقل و مسکن + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر |
| ۷۵ | افزایش سطح رفاه اجتماعی | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۷۶ | تقویت اقتصاد بخش کشاورزی استان | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | کشاورزی |
| ۷۷ | توسعه بخش صنعت | محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان | انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۷۸ | افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان | اسناد بالادستی | آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |
| ۷۹ | ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار | اسناد بالادستی | حمل‌ونقل و مسکن + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد |

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

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

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

مطابق نظر پیرس و رایبسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می‌آید. این ویژگی‌ها عبارتند از: مشخص بودن^۱، قابل اندازه‌گیری بودن^۲، دست‌یافتنی و عمل‌گرا^۳، واقع‌بینانه^۴، دارای محدوده زمانی و هزینه‌ای^۵؛

^۱ Specific

^۲ Measurable

^۳ Achievable & Action-Oriented

^۴ Realistic

^۵ Time & Cost Constraints

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

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

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

| ردیف | مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند | منابع و مأخذ |
|------|---|---|
| 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 چشم‌انداز 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

مزیت‌های رقابتی (تجمر)» است.

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

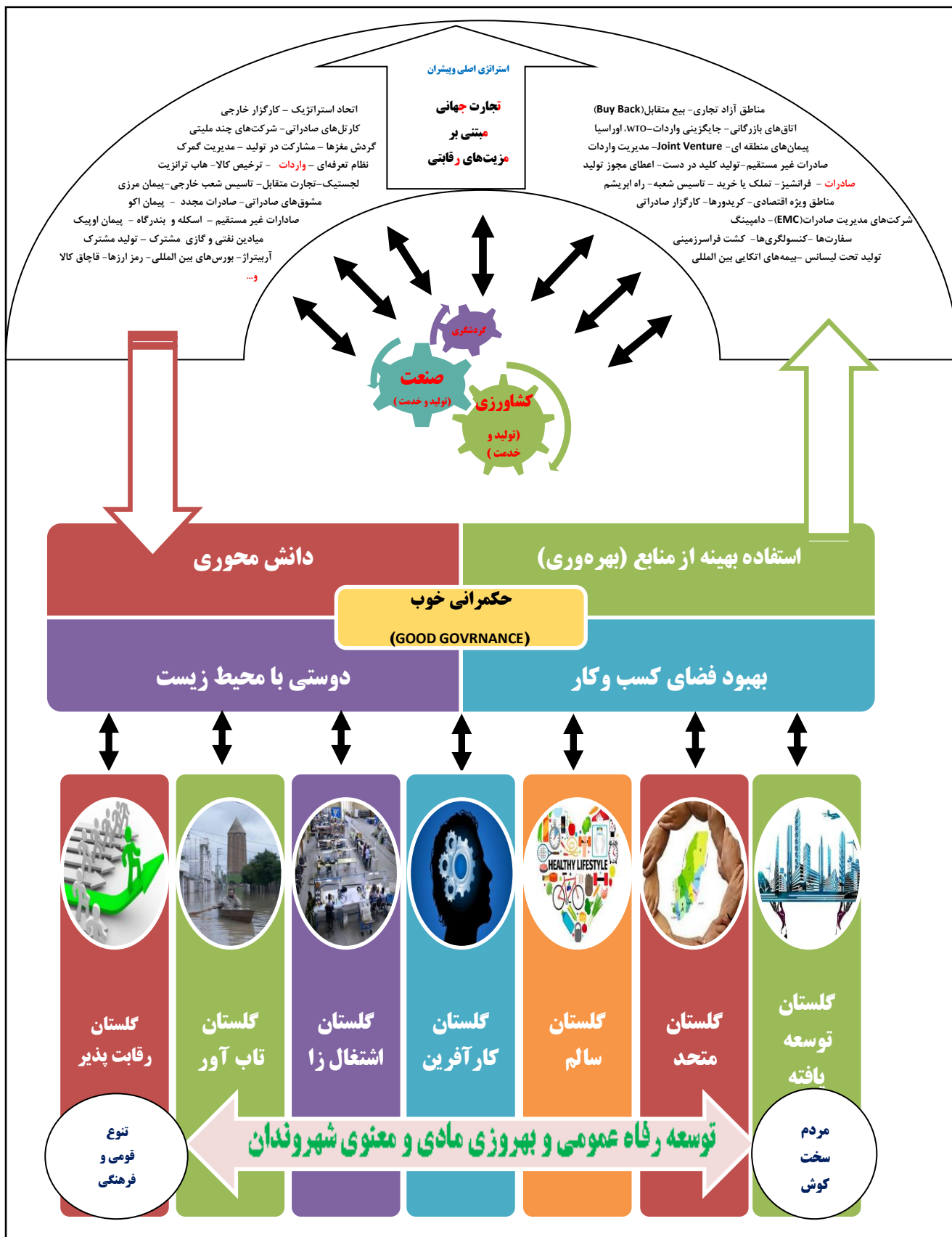
استانی؛ توسعه یافته، متحد سالم، کارآفرین، اشتغال‌زا، تاب‌آور و رقابت‌پذیر، هستیم.

ما با بر خرداری از مردمانی سخت‌کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهر روزی مادی و

معنوی» کار می‌کنیم.

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

نخرا/نخرا و سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



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

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



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

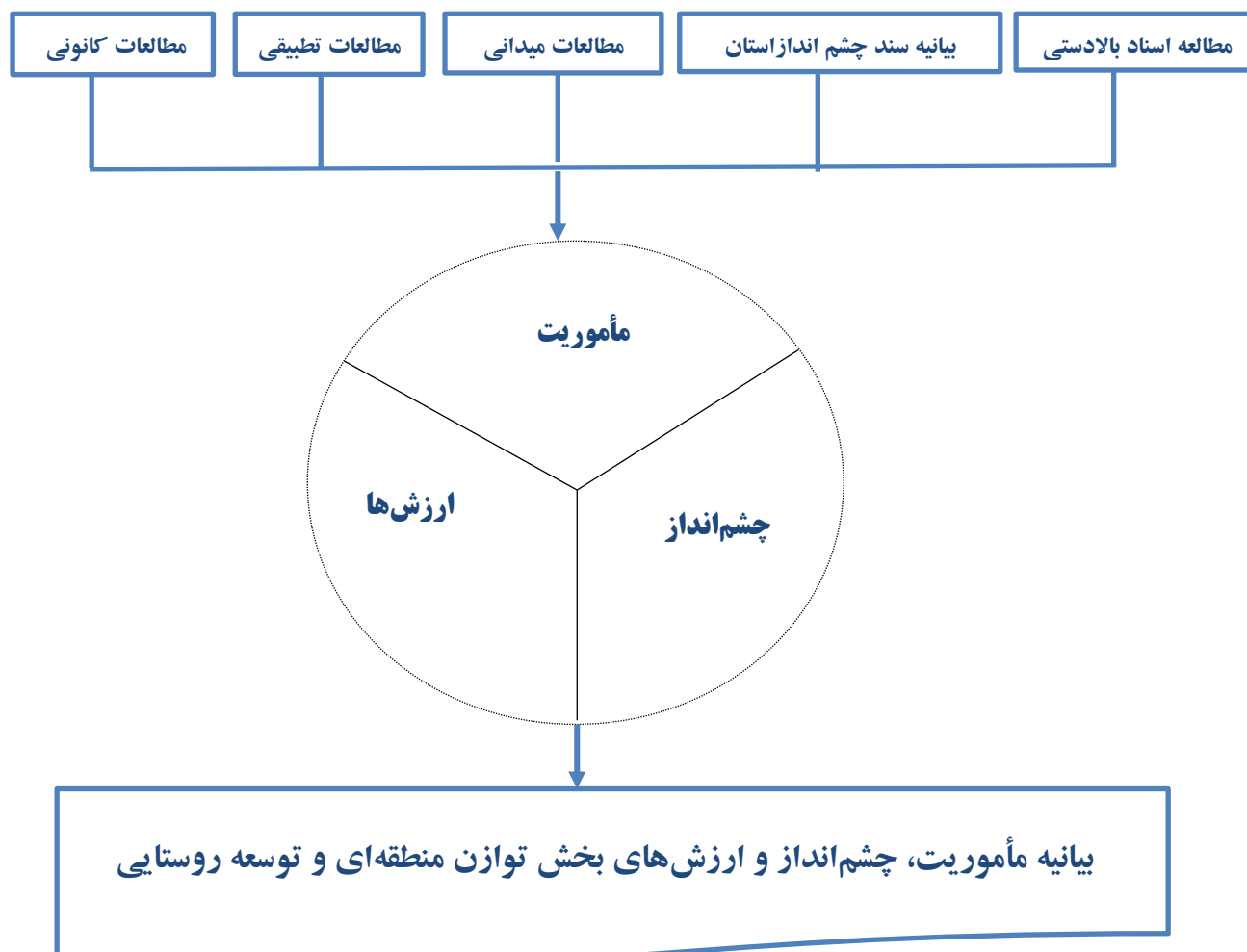
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

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

۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

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



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

¹ Gronded Theory

* مطالعات اکتشافی

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

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

- قانون برنامه ۵ ساله ششم / هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، به صورت مستقل و به موازات سایر روش‌های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند آمایش ملی در افق ۱۴۲۴
- سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی بلندمدت وزارت نیرو
- نقشه راه صنعت برق
- سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف
- سند تحول دولت مردمی
- سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- و...

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به صورت مستقیم در رابطه با انتظارات و تکالیف مرتبط بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شوند. علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است، به صورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

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

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

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

«بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه‌نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کاربرگ‌های طراحی شده اخذ می‌شود. در ادامه به فهرست اسناد منتخب برای مطالعات اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز، مطالعات تطبیقی و شرحی مختصر از متون آن‌ها، مطالعات میدانی که در فاز یک بین سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ صورت گرفته است و نهایتاً به تعریف مطالعات گروه کانونی اشاره شده است.

۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی

برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۳-۶ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون‌یابی و نهایتاً تعیین مقوله‌های آن‌ها، مقوله‌های نهایی در جدول شماره ۳-۹ فهرست شده است.

جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی

| ردیف | عنوان سند | سال انتشار |
|------|---|------------|
| ۱ | سند تحول دولت مردمی | ۱۴۰۰ |
| ۲ | سند ملی آمایش سرزمین | ۱۳۹۹ |
| ۳ | قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی | ۱۳۹۶ |
| ۴ | برنامه راهبردی توسعه روستایی | |
| ۵ | سند آمایش استان گلستان | ۱۳۹۹ |
| ۶ | سند توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی روستایی ایران | ۱۳۹۶ |
| ۷ | سند «توسعه روستایی» گام مؤثر در توسعه پایدار روستا | ۱۳۹۹ |
| ۸ | سند جامع و ملی توسعه مناطق مرزی روستایی | ۱۴۰۰ |
| ۹ | سند تحول در فعالیت‌های شبکه تعاون روستایی | ۱۴۰۱ |
| ۱۰ | سند نقشه جامع علمی کشور | ۱۳۸۹ |

۲-۲-۳) سند چشم‌انداز استان گلستان در اقی ۱۴۰۴: همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله‌های سند چشم‌انداز استان به‌عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع تهیه سند بخشی توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان ذیل آن انجام می‌شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون‌یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب شده و وارد جداول مربوطه به شماره‌های ۳-۴ و ۳-۵ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی: برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان، تکیه اصلی به محیط پژوهی بوده است، از این رو با استخراج مضامین مرتبط به این بخش اسناد زیر مطابق جدول ۳-۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۱-۳ فهرست شده است.

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

| ردیف | عنوان سند | سال انتشار |
|------|---|------------|
| ۱ | محیط پژوهی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | ۱۴۰۱ |
| ۲ | ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE) | ۱۴۰۱ |
| ۳ | ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE) | ۱۴۰۱ |
| ۴ | نظرسنجی خبرگان | ۱۴۰۱ |

۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی

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

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

| ردیف | عنوان سند | سال انتشار | کشور |
|------|---|------------|-----------------|
| ۱ | Rural Development Strategy of Georgia 2017-2020 | ۲۰۱۷ | گرجستان |
| ۲ | department of rural and community development Statement of Strategy 2021-2023 | ۲۰۲۱ | ایرلند |
| ۳ | Department of Rural Development and land Reforms Strategic Plan 2015 - 2020 | ۲۰۱۵ | آفریقا جنوبی |
| ۴ | Rural Economic Development Action Plan An economic pathway for rural Alberta | | کانادا |
| ۵ | Strategic Plan 2020-2024, Directorate-General for Agriculture and Rural Development | ۲۰۲۰ | اتحادیه اروپا |
| ۶ | clare rural development strategy 2026 | ۲۰۱۶ | ایرلند |
| ۷ | Agriculture, Land Reform and Rural Development Strategic Plan | ۲۰۲۰ | آفریقا جنوبی |
| ۸ | Strategic Plan for Rural Development of Bosnia and Herzegovina (2018-2021) | ۲۰۱۸ | بوسنی و هرزگوین |
| ۹ | Promoting rural development and food security, 2019-2024 | ۲۰۱۹ | فیلیپین |
| ۱۰ | Rural Development Strategy Government of Cambodia, 2019 -2023 | ۲۰۱۹ | کامبوج |

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

۱-۴-۲-۳) استراتژی توسعه روستایی گرجستان ۲۰۱۷-۲۰۲۰

توسعه روستایی نقش مهمی در توسعه پایدار گرجستان دارد. توسعه روستایی می‌تواند باعث افزایش رفاه جمعیت روستایی و کاهش عدم تعادل اقتصادی بین مناطق روستایی و شهری شود. برای ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، فراگیر و پایدار برای چالش‌های اجتماعی (مانند شکوفایی اقتصادی، امنیت غذایی، تغییرات آب و هوایی، مدیریت منابع و شمول اجتماعی) باید ظرفیت‌های روستایی را شناسایی کرد. سیاست‌های روستایی و کشاورزی باید بر هویت و گرایش‌های مناطق روستایی از طریق اجرای استراتژی‌های یکپارچه و رویکردهای چندبخشی بنا شود. این سیاست‌ها باید متنوع باشند و کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، نوآوری و اشتغال را تقویت کنند. هویت روستایی باید ارزش افزوده و پایداری، شمول اجتماعی، توسعه محلی و همچنین تاب‌آوری مزارع و جوامع روستایی را افزایش دهند.

چشم‌انداز توسعه روستایی گرجستان

تضمین بهبود مستمر کیفیت زندگی و شرایط اجتماعی روستاییان بر اساس ترکیبی از افزایش فرصت‌های اقتصادی، مزایای اجتماعی در دسترس‌تر، زندگی فرهنگی غنی، حفاظت از محیط‌زیست و مدیریت پایدار منابع طبیعی.

اهداف استراتژیک توسعه روستایی گرجستان

- اقتصاد و رقابت
- توسعه شرایط اجتماعی و استانداردهای زندگی
- حفاظت از محیط‌زیست و مدیریت پایدار منابع طبیعی

۲-۴-۲-۳) بیانیه استراتژی اداره توسعه روستایی و اجتماعی ۲۰۲۱-۲۰۲۳

توسعه متوازن اجتماعی و اقتصادی که در آن منافع و رشد و بهبودی برای همه مردم برابر باشد، جزء لاینفک رفاه ملت است. توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایرلند به‌شدت به مشارکت روستایی ایرلند و افراد جامعه مردمی و گروه‌های داوطلبانه و سازمان‌ها در تمام بخش‌های کشور وابسته است.

چشم‌انداز

جامعه‌ای پایدار با رفاه فردی و اجتماعی و حمایت از جوامع روستایی شکوفا که در آن فرصت‌هایی برای رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی وجود داشته باشند.

مأموریت

ترویج توسعه روستایی و حمایت از جوامع پویا، فراگیر و پایدار در سراسر ایرلند.

ارزش‌های اصلی

- یکپارچگی
- برابری و شمول
- رهبری و همکاری
- همکاری، ارتباط و مشارکت کارکنان

اهداف استراتژیک

- پیشبرد توسعه اقتصادی و اجتماعی مناطق روستایی، از جمله جزایر فراساحلی
- مشارکت و حمایت از اهداف توسعه منطقه‌ای ملی
- حمایت از جوامع توانمند، فراگیر و تاب‌آور
- کمک به بخش‌های اجتماعی، خیریه، اقتصاد اجتماعی و ...
- حفظ فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا برای دستیابی به مأموریت خود در جهت منافع همه جوامع

۳-۴-۲-۳) توسعه روستایی و برنامه استراتژیک اصلاحات ارضی ۲۰۲۰-۲۰۱۵

توزیع عادلانه و پایدار زمین و عمل به‌عنوان هماهنگ‌کننده و کاتالیزور در توسعه روستایی برای تضمین معیشت پایدار روستایی کار شایسته‌ای جهت پیشرفت اجتماعی و اقتصادی برای همه مردم می‌باشد.

چشم‌انداز

ساخت جوامع روستایی پویا، عادلانه و پایدار

مأموریت

شروع، تسهیل، هماهنگی، تسریع و اجرای برنامه توسعه یکپارچه روستایی

ارزش‌های اصلی

- یکپارچگی
- سخت‌کوشی
- صداقت
- حرفه‌ای‌گری

➤ مردم محور

➤ مسئولیت پذیر

➤ شفافیت

➤ تنوع

➤ دلسوزی

اهداف

➤ ارائه پشتیبانی استراتژیک و لجستیکی در قالب خدمات اجرایی و شرکتی و خرید وسایل نقلیه برای استفاده بخش‌ها.

➤ ارائه اطلاعات مکانی، بررسی‌های کاداستر، ثبت اسناد و برنامه‌ریزی فضایی و همچنین خدمات فنی در حمایت از توسعه پایدار زمین.

➤ آغاز، تسهیل، هماهنگی و عمل به عنوان یک کاتالیزور برای اجرای برنامه جامع توسعه روستایی که منجر به جوامع روستایی پایدار و پویا می‌شود.

➤ حل و فصل دعاوی استرداد زمین بر اساس قانون استرداد حقوق زمین (۱۹۹۴)

➤ آغاز برنامه‌های اصلاحات ارضی پایدار در آفریقای جنوبی.

۴-۲-۳) برنامه راهبردی توسعه اقتصادی روستایی برای آبرتا

دولت آبرتا، به دنبال راه‌هایی برای اطمینان از ادامه شکوفایی اقتصاد روستایی، در اوایل سال ۲۰۱۴ یک گروه ویژه توسعه اقتصادی روستایی به ریاست وزیر کشاورزی و توسعه روستایی و با حمایت تیمی از MLAهای روستایی ایجاد کرد.

این گروه (ذینفعان) بر اهمیت همکاری دولت‌ها، صنایع و جوامع برای اطمینان از وجود برنامه‌ها و خدمات مناسب برای تقویت نشاط اقتصادی روستایی تأکید کردند و خواستار شناسایی شرایط منحصر به فرد مناطق مختلف در سراسر استان شدند.

طبق نظر این گروه واضح بود که توسعه اقتصادی به‌تنهایی جوامع پایدار و پویا را ایجاد نمی‌کند. آن‌ها به زیرساخت‌های اجتماعی کلیدی مانند بیمارستان‌ها، مدارس، فرهنگ و سرگرمی‌ها به‌عنوان عوامل مؤثر در کیفیت زندگی اشاره کردند.

همچنین خاطر نشان کردند که برخی از جوامع روستایی از نظر دورافتادگی، حمل‌ونقل و مسائل زیرساختی، دسترسی محدود به فرصت‌های توسعه اقتصادی منطقه‌ای و اطلاعات محدود در مورد برنامه‌ها و خدمات دولتی

با شرایط منحصر به فردی روبرو هستند. این طرح تشخیص نشان می‌دهد که برخی از این جوامع ممکن است به استراتژی‌های اضافی برای تسهیل توسعه اقتصادی نیاز داشته باشند.

اهداف و استراتژی‌ها

۱) توسعه صنعت و تجارت

- افزایش ظرفیت روستایی آلبرتا برای ایجاد و رشد صنایع نوآورانه، نسل بعدی و ارزش افزوده.
- کمک به مشاغل روستایی با سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها؛ در بازارهای جدید محلی، داخلی و بین‌المللی.
- افزایش فرصت‌های تجاری گردشگری و فرهنگ محور در جوامع روستایی.

۲) دسترسی مالی و سرمایه

بهبود دسترسی به سرمایه برای کارآفرینان و مشاغل روستایی

۳) جذب، حفظ و توسعه کارآفرینی

- اجرای سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای جذب و حفظ خانواده‌ها، کارگران ماهر، فارغ‌التحصیلان جدید، مهاجران و افراد بومی در روستاهای آلبرتا
- گسترش خدمات مربیگری کسب‌وکار جهت کمک به ارتباط کارآفرینان نوظهور و تثبیت شده و رهبران کسب‌وکار از طریق مربیگری، رهبری و برنامه‌های توسعه مهارت

۴) ظرفیت زیرساخت کسب‌وکار روستایی

- افزایش ظرفیت صنعت برای سرمایه‌گذاری مؤثر بر ارزش افزوده فرآوری و فرصت‌های تولید.
- ارتقای زیرساخت‌های نوآوری و فناوری برای اطمینان از موقعیت کسب‌وکار روستایی مؤثر، کارآمد و رقابتی.
- تأمین آب پایدار برای حمایت از فعالیت‌های اقتصادی

۵) همکاری منطقه‌ای و بین منطقه‌ای

گسترش همکاری در داخل و بین مناطق آلبرتا برای تمرکز بهتر بر برنامه‌ریزی، ارائه خدمات و توسعه پروژه.

۵-۴-۲-۳) برنامه راهبردی کشاورزی و توسعه روستایی

اولویت‌های اداره کل کشاورزی

- اجرای قرارداد سبز اروپا از طریق مشارکت‌های قابل توجه سیاست مشترک کشاورزی (CAP) در زمینه - های تولید مواد غذایی، تنوع زیستی یا تغییرات آب و هوایی
- افزایش پایداری تولید مواد غذایی در راستای استراتژی مزرعه تا مصرف
- تصویب و اجرای سیاست‌های مشترک کشاورزی جدید

- تهیه و اجرای چشم‌انداز بلندمدت برای مناطق روستایی
- تهیه و اجرای استراتژی جنگل
- ترویج محصولات کشاورزی اتحادیه اروپا و استانداردهای با کیفیت در سطح بین‌المللی

مأموریت

ترویج توسعه پایدار کشاورزی اروپا و تضمین رفاه مناطق روستایی آن از طریق اجرای سیاست مشترک کشاورزی

اهداف راهبردی

- تنظیم و اجرای چارچوب سیاست مشترک کشاورزی مدرن و ساده
- حمایت از درآمد پایدار مزرعه و انعطاف‌پذیری در سراسر اتحادیه برای افزایش امنیت غذایی
- تقویت بازاریگرایی و افزایش رقابت‌پذیری
- بهبود موقعیت کشاورزان در زنجیره ارزش به‌ویژه از طریق اداره کل کشاورزی
- بهبود پاسخ کشاورزی اتحادیه اروپا به تقاضاهای جامعه در مورد غذا و سلامت در راستای استراتژی مزرعه تا جنگال
- رسیدگی به تغییرات آب و هوایی، حفاظت از منابع طبیعی و حفظ تنوع زیستی از طریق اداره کل کشاورزی
- تهیه و اجرای استراتژی جنگل اتحادیه اروپا و تقویت جنگلداری پایدار از طریق اداره کل کشاورزی
- کمک به نتیجه‌گیری موفقیت‌آمیز مذاکرات (در حال انجام) در مورد توافق‌نامه‌های بین‌المللی، اطمینان از اجرای مؤثر توافق‌نامه‌های موجود (از جمله حفظ جریان تجاری و باز بودن بازار) و ایجاد یک رابطه استراتژیک با آفریقا در بخش کشاورزی.
- ارتقای استانداردهای با کیفیت بالای کشاورزی و مواد غذایی اروپا در سراسر جهان
- آماده‌سازی کشورها برای عضویت در اتحادیه اروپا
- تهیه چشم‌انداز بلندمدت برای مناطق روستایی ایجاد شده به‌منظور استفاده حداکثری از پتانسیل آنها
- جذب کشاورزان جوان و ترویج اشتغال، رشد، شمول اجتماعی و توسعه محلی در مناطق روستایی

۶-۴-۲-۳) تعیین استراتژی توسعه روستایی ۲۰۲۶

مجمع توسعه روستایی کلر به‌طور خاص تأسیس شد تا به جوامع روستایی این فرصت را بدهد تا با سازمان‌های دولتی مختلف در شکل‌دهی نقشه راه توسعه روستایی کلر در سال‌های آینده همکاری کنند.

این انجمن با مجموعه‌ای از اصول هدایت می‌شد که عبارتند از:

- تعهد به حمایت از توسعه از پایین به بالا
- ایجاد ظرفیت برای همکاری نوآورانه جامعه که رویکردهای سنتی را به چالش می‌کشد
- نوآوری در نحوه حمایت از توسعه پایدار
- حمایت از همبستگی و شمول اجتماعی
- همکاری به‌عنوان جوامع و آژانس‌ها برای ایجاد آینده‌ای بهتر برای کلر
- تشویق تمام بخش‌های جامعه روستایی در کلر به فعال بودن در ساختن آینده مشترک ما.

استراتژی توسعه روستایی بر چهار چیز متمرکز است که عبارتند از:

- هدف قرار دادن مناطق جغرافیایی خاص به‌منظور حفظ و رشد جمعیت آن‌ها
- ارائه حمایت‌های ویژه برای شهرهای ترکیبی و محله‌ها به‌طوری که آن‌ها بتوانند به مقیاس کافی از جمعیت و منابع برای جذب سرمایه‌گذاری عمومی و توجیه سرمایه‌گذاری خصوصی دست یابند.
- توسعه شرکت‌های اجتماعی نوآورانه و مبتنی بر جامعه که در آن چندین آژانس می‌توانند خدمات خود را ارائه دهند.
- افزایش کیفیت محیط کالبدی، ساختمانی، اجتماعی و فرهنگی مناطق روستایی به‌گونه‌ای که مکان‌های جذاب‌تری برای زندگی در حال حاضر و آینده باشند.

بنابراین، ما مطابق با **مأموریت خود**:

- ۱) اولویت‌بندی مکان(های) سرمایه‌گذاری، توسعه و خدمات روستایی، با توجه به تمرکز استراتژیک، سلسله‌مراتب سکونتگاه‌ها و شاخص‌های عملکرد مشخص شده در استراتژی توسعه روستایی
- ۲) مشورت با مجمع توسعه روستایی در مورد تأیید استراتژی‌ها هنگام تدوین برنامه‌های سالانه خود و قبل از نهایی کردن آن‌ها
- ۳) ارائه اقدامات و خدمات عمومی که به بهترین وجه، شیوه زندگی مردم روستایی را از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تضمین می‌کند.

- ۴) پرورش کارآفرینی، کار تعاونی و زندگی پایدار،
- ۵) حفظ و تقویت میراث و هویت روستایی
- ۶) افزایش فرصت‌های موجود در جوامع روستایی برای توسعه گردشگری، با جذب گردشگران
- ۷) سیاست‌های محلی را اعمال کنید و برنامه‌هایی را توسعه دهید که زیربنای شیوه زندگی مردمی است که در کلر زندگی می‌کنند و رشد شهرها، روستاها و مناطق روستایی تر آن‌ها را تحریک می‌کند.
- ۸) ایجاد فرصت‌هایی در جوامع روستایی برای مهارت‌های جدید، دسترسی به دانش و توسعه ظرفیت‌ها

۷-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک توسعه روستایی و اصلاحات اراضی ۲۰۲۵-۲۰۲۰

از منظر استراتژیک، تداوم بیکاری و نرخ‌های پایین رشد اقتصادی نه تنها آسیب‌پذیری‌های اجتماعی جوامع روستایی، بلکه تعداد خانوارهای فقیر را نیز به طور تصاعدی افزایش خواهد داد. پیامد این روند افزایش تقاضا برای پروژه‌های کاتالیزوری و تحولی است که توسعه‌نیافتگی را معکوس کرده و امنیت اجتماعی-اقتصادی خانوارهای روستایی را افزایش می‌دهد.

همچنین توجه به این نکته حائز اهمیت است که توسعه‌نیافتگی و آسیب‌پذیری‌های اجتماعی در مناطق روستایی کپ شرقی با انزوای مناطق روستایی از مسیرها و کریدورهای تجاری بین منطقه‌ای تشدید می‌شود. برای اصلاح این وضعیت باید شبکه‌های و لجستیک یکپارچه ایجاد و حفظ شود تا از ادغام در فعالیت‌های اقتصادی اصلی اطمینان حاصل شود. بدون پرداختن به موضوع دسترسی، توسعه پایدار روستایی به شدت با مشکل مواجه خواهد شد.

چشم‌انداز

اقتصاد روستایی فراگیر و پایدار

مأموریت

تسریع شکوفایی روستایی

هدف نهایی

تغییر وضعیت انسان روستایی از ناتوانی، بیگانگی و به حاشیه رانده به وضعیتی که ارزش انسانی را افزایش دهد و منافع مادی و اقتصادی را بهبود بخشد.

ارزش‌ها

- ✓ شفافیت
- ✓ تعالی
- ✓ صداقت و درستی
- ✓ نوآوری
- ✓ تعهد به توانمندسازی

۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی توسعه روستایی بوسنی و هرزگوین (۲۰۱۸-۲۰۲۱)

چشم‌انداز

بهبود رقابت‌پذیری محصولات کشاورزی، غذایی و کیفیت زندگی در مناطق روستایی برای همه گروه‌های اجتماعی به‌ویژه جوانان، تضمین حفاظت کافی از محیط‌زیست از طریق استفاده کارآمدتر از منابع موجود، بهبود کیفیت محصولات، افزایش سطح سرمایه‌گذاری به‌منظور تشویق بازسازی، نوسازی و به‌کارگیری نوآوری‌ها و ارتقای تنوع اقتصادی در مناطق روستایی.

اهداف استراتژیک

- اطمینان از ثبات درآمد و هماهنگ کردن شرایط تجاری با منطقه
- تقویت رقابت‌پذیری کشاورزی، جنگلداری و مناطق روستایی از طریق افزایش سطح سرمایه‌گذاری و بهبود انتقال دانش و ارتقای نوآوری
- بهبود بازارپسندی محصولات کشاورزی غذایی از طریق افزایش فعالیت‌های ارزش‌افزوده، بهبود استانداردهای کیفیت و ایمنی و تقویت پیوندها در زنجیره‌های ارزش
- مدیریت پایدار منابع طبیعی و سازگاری با تغییرات اقلیمی
- ارتقای کیفیت زندگی در مناطق روستایی از طریق منابع درآمدزایی جدید و بهبود زیرساخت‌های فیزیکی، شمول اجتماعی و دسترسی به خدمات عمومی
- بهبود سیستم‌ها و ظرفیت‌های نهادی و هماهنگ‌سازی چارچوب‌های قانونی در کشاورزی و توسعه روستایی در تمامی سطوح دولتی

اقدامات استراتژیک

- حمایت مستقیم از تولیدکنندگان محصولات کشاورزی
- حمایت از سرمایه‌گذاری‌های کشاورزی و تولیدکننده‌ها
- پشتیبانی از آموزش حرفه‌ای، توسعه دانش و کسب اطلاعات و مشاوره

- حمایت از توسعه زیرساخت‌های روستایی و بهبود خدمات
- حمایت از تنوع در مناطق روستایی
- حمایت از توسعه ایمنی مواد غذایی و زیرساخت‌ها و خدمات کیفی مواد غذایی کشاورزی
- پشتیبانی از سیستم‌ها و خدمات دامپزشکی و بهداشت گیاهی
- حمایت از تولید ارگانیک، حفاظت از محیط‌زیست و کاهش تأثیر تغییرات آب‌وهوا
- پشتیبانی از توسعه بخش اداری و خدمات پشتیبانی داده
- حمایت از توسعه ظرفیت‌های مدیریت نهادی
- ابتکارات فرابخشی

۹-۴-۲-۳) ارتقای توسعه روستایی و امنیت غذایی، ۲۰۲۴-۲۰۱۹

پیشرفت قابل توجهی در دستیابی به امنیت غذایی (از جمله نیازهای غذایی) در آسیا و اقیانوسیه حاصل شده است، اما گرسنگی و سوء تغذیه همچنان ادامه دارد. فقر شدید (آستانه ۱.۹۰ دلار در روز) از ۵۳ درصد در سال ۱۹۹۰ به حدود ۷ درصد در سال ۲۰۱۵ کاهش یافته است، اما ۲۶۴ میلیون نفر هنوز زیر خط فقر زندگی می‌کنند. فقر با امنیت غذایی پیوند ناگسستنی دارد.

مصرف غذای ایمن و مغذی به دسترسی، یعنی در دسترس بودن و/یا مقرون به صرفه بودن بستگی دارد؛ بنابراین، جمعیت‌های کم‌درآمد در مناطق شهری و روستایی اغلب از نظر غذایی ناامن هستند و کودکان در این بین آسیب‌پذیرتر هستند.

حدود نیمی از جمعیت آسیا و اقیانوسیه هنوز در مناطق روستایی زندگی می‌کنند. در اکثر کشورهای در حال توسعه، اولویت‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای دولت‌ها به‌طور قابل توجهی بر مناطق شهری متمرکز است. کیفیت و دسترسی به خدمات یعنی آموزش و بهداشت اولیه، آب و فاضلاب، جاده و برق، در مناطق روستایی نسبت به مناطق شهری بسیار پایین‌تر است. این نابرابری ایجاد شده توسط تعصب شهری منجر به ایجاد شرایط اقتصادی شده است که جمعیت روستایی را در یک آسیب بزرگ قرار داده و جوانان و افراد ماهر را به دلیل این شرایط نامناسب اقتصادی و زیرساختی، وادار به مهاجرت به مناطق شهری می‌کند.

- بهره‌وری مزرعه بسیار کمتر از پتانسیل اقتصادی است
- بازده کار و سرمایه‌گذاری در مزرعه در مقایسه با شرکت‌های غیر کشاورزی بسیار کمتر است
- سرمایه‌گذاری خصوصی در کشاورزی و شرکت‌های روستایی بسیار کمتر است
- پذیرش فناوری مدرن در مناطق روستایی کندتر است
- هزینه تولید کشاورزی بیشتر است و تلفات پس از برداشت زیاد است

چشم‌انداز

اقتصاد روستایی شکوفا برای غذای سالم و مغذی

رویکردهای عملیاتی

- اتصال روستایی - شهری
- بهداشت و آموزش روستایی
- راه‌حل‌های انرژی خارج از شبکه
- قطب‌های اقتصادی روستایی
- زنجیره ارزش کشاورزی مدرن
- ایمنی و ردیابی مواد غذایی
- بودجه روستایی مقرون به صرفه
- کشاورزی هوشمند با آب و هوا
- کشاورزی دانش بر
- توانمندسازی جوانان و زنان
- رابطه آب-غذا-سلامت

۱۰-۴-۲-۳) استراتژی توسعه روستایی دولت کامبوج، ۲۰۱۹-۲۰۲۳

کامبوج همواره به عنوان یکی از ده کشور آسیب‌پذیر در برابر تغییرات آب و هوایی و یکی از سه کشور آسیب‌پذیر در آسیا قرار دارد. به‌طور کلی، سیل بیشترین تلفات جانی و خسارات اقتصادی را در این کشور به همراه دارد. رویدادهای آب و هوایی شدید در سال‌های ۲۰۰۹، ۲۰۱۱ و ۲۰۱۳ به‌طور نامتناسبی بر مناطق روستایی و کسانی که به کشاورزی، شیلات و جنگلداری وابسته بودند تأثیر گذاشت.

چشم‌انداز

زندگی با کیفیت همه شهروندان در یک محیط روستایی سالم با شرایط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مناسب.

مأموریت

روستاها، نیروی محرکه‌ای برای تحقق اهداف توسعه پایدار کامبوج باشند.

اهداف استراتژیک

- تقویت و توسعه نهادی و منابع انسانی.
- افزایش پوشش و تاب‌آوری زیرساخت‌های روستایی و کیفیت خدمات عمومی روستایی.

➤ تضمین کیفیت خوب زندگی از طریق توسعه اجتماعی و اقتصادی فراگیر مناطق روستایی.

اهداف فوق‌افزایش فرصت‌های شغلی و درآمدزایی، برابری جنسیتی، کارایی در جهت کاهش فقر و تنوع ملموس معیشت، ترویج سرمایه‌گذاری مناسب در روستاها و ... را هدف قرار می‌دهد.

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

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

^۱ Focus Group

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت‌ساز بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌های چهارگانه ارائه گردیده است. پیش از آن به ماهیت مقاصد آرمانی، اجزای مقاصد آرمانی، ساختار تهیه بیانیه، مراحل تهیه بیانیه و الگوریتم آن، تعریف نظریه داده‌بنیاد، یافته‌ها و نتایج و... پرداخته شده است.

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت^۱ نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه‌مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و... باشد؛ بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود.

چشم‌انداز^۲ سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و دربرگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. درواقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها^۳ سومین جزء تشکیل‌دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان،

^۱ Mission

^۲ Vision

^۳ Values

سهامداران، جامعه، محیط‌زیست و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند.

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

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

۱. **فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور):** نقش سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین‌الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 به خوبی تبیین کند.
۲. **محصولات (کالاها یا خدمات):** مهم‌ترین قسمت مقاصد آرمانی سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می‌کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولاتی که سازمان (بخش) ارائه می‌کند برای چه کسانی می‌باشد (یعنی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان‌های مشابه، مشتریان/ارباب‌رجوعان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات و تولید محصولات قابل قبول و مطلوب ارباب‌رجوعان را انتخاب کند. در این فرآیند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم خدمات و محصولاتی با کیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب‌رجوعان به شکلی بهتر از سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

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

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

۸. توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می‌کنند از جمله مهم‌ترین منابع سازمان بشمار می‌روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان‌ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به‌عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) به حساب می‌آیند و شرط بهره‌برداری مناسب از سایر منابع و دارایی‌های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می‌باشد. این

امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می‌تواند بر روی ذینفعان، ارباب رجوع‌ها، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

۹. توجه به تصور مردم (مسئولیت اجتماعی): تصویر ذهنی عمومی از سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. چراکه تصویر ذهنی مثبت می‌تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی می‌شود؛ بنابراین سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) به‌عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه مشخص می‌کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را به‌صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) به‌گونه‌ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرآیند تعیین مأموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان) می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرآیند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی 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.

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:

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

گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان همکاری لازم را دارند.

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

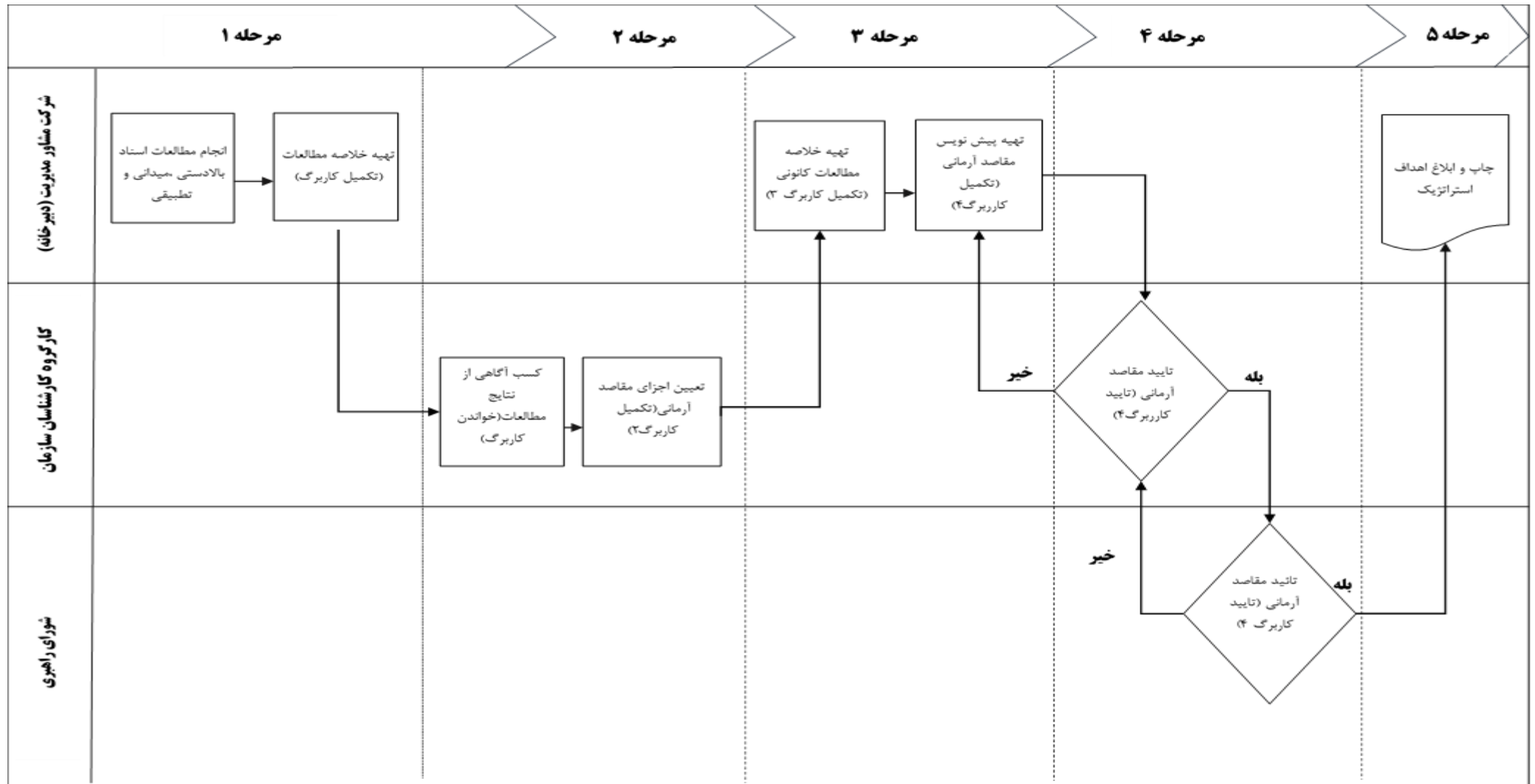
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به‌صورت کاملاً خلاصه‌شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ به‌عنوان 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 به‌عنوان یکی از ورودی‌های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می‌گیرد.

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

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

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

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



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

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 نظریه پردازی 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: فرآیند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد

مطابق شکل ۳-۵ نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می‌شوند.

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

^۱ Grounded Theory

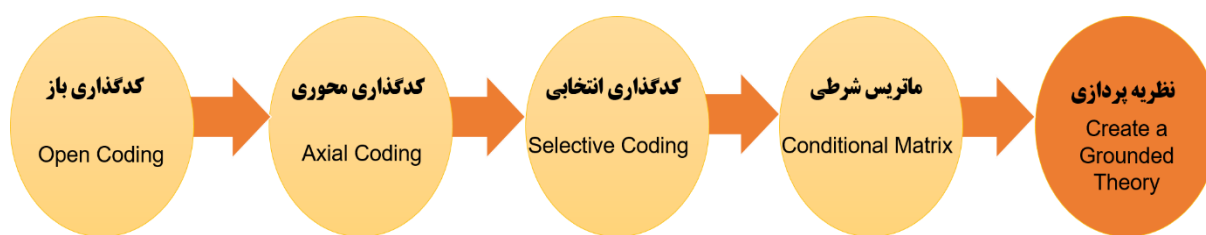
^۲ Barney Glaser

^۳ Anselm Strauss

^۴ Open Coding

^۵ Axial Coding

^۶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری نا نظریه‌پردازی

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

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

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

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

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

^۱ Content Categories

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

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

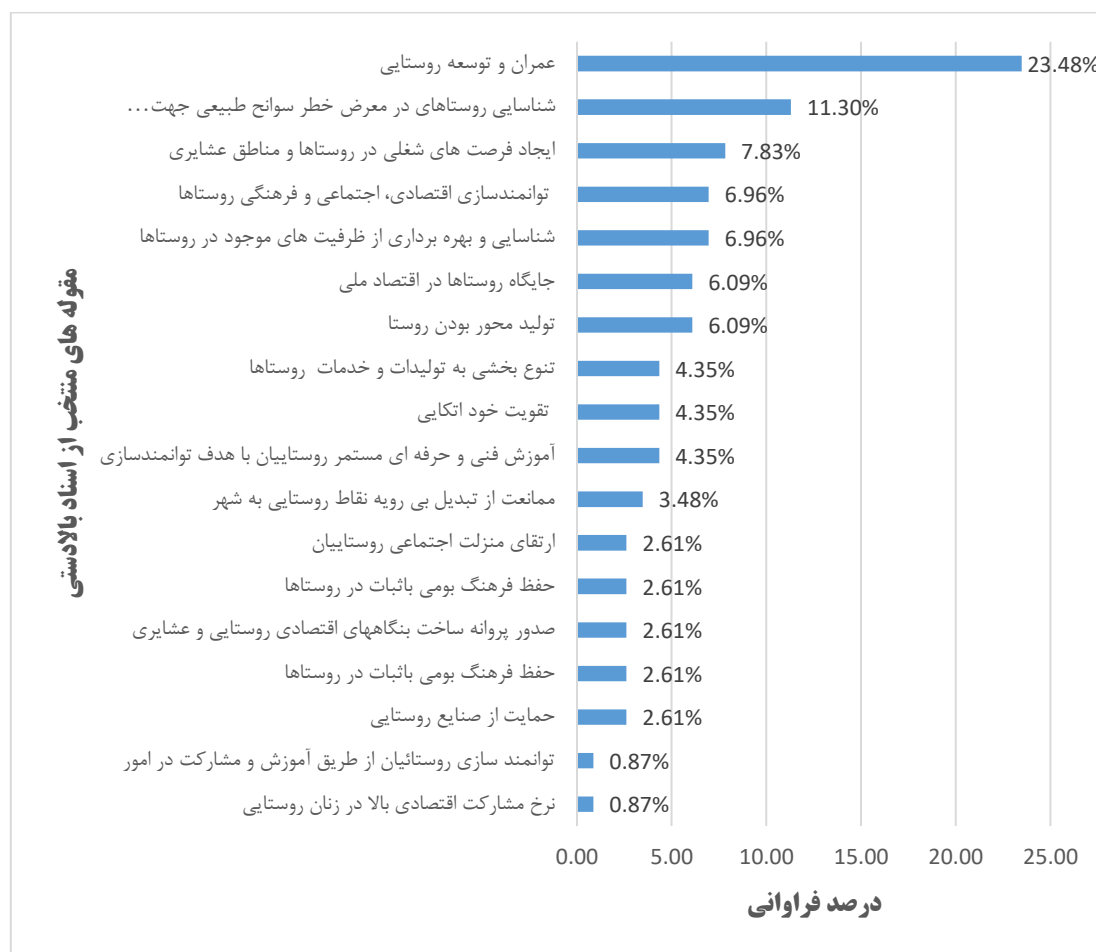
پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده‌بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های موردنیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان ارائه شده است.

۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۱۸ 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از اسناد بالادستی

| ردیف | مقوله‌ها | فراوانی |
|------|--|---------|
| ۱ | عمران و توسعه روستایی | ۲۷ |
| ۲ | شناسایی روستاهای در معرض خطر سوانح طبیعی جهت اجرای طرح‌های ایمن‌سازی | ۱۳ |
| ۳ | ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری | ۹ |
| ۴ | توانمندسازی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی روستاها | ۸ |
| ۵ | شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود در روستاها | ۸ |
| ۶ | جایگاه روستاها در اقتصاد ملی | ۷ |
| ۷ | تولید محور بودن روستا | ۷ |
| ۸ | تنوع‌بخشی به تولیدات و خدمات روستاها | ۵ |
| ۹ | تقویت خوداتکایی | ۵ |
| ۱۰ | آموزش فنی و حرفه‌ای مستمر روستاییان با هدف توانمندسازی | ۵ |
| ۱۱ | ممانعت از تبدیل بی‌رویه نقاط روستایی به شهر | ۴ |
| ۱۲ | ارتقای منزلت اجتماعی روستاییان | ۳ |
| ۱۳ | حفظ فرهنگ بومی باثبات در روستاها | ۳ |
| ۱۴ | صدور پروانه ساخت بنگاه‌های اقتصادی روستایی و عشایری | ۳ |
| ۱۵ | حفظ فرهنگ بومی باثبات در روستاها | ۳ |
| ۱۶ | حمایت از صنایع روستایی | ۳ |
| ۱۷ | توانمندسازی روستائیان از طریق آموزش و مشارکت در امور | ۱ |
| ۱۸ | نرخ مشارکت اقتصادی بالا در زنان روستایی | ۱ |



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از اسناد بالادستی

در بررسی‌های انجام شده و مطالعات صورت گرفته در بین مقوله‌های موجود در اسناد بالادستی، مقوله عمران و توسعه روستایی با ۲۳.۴۸٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد. عمران و توسعه روستایی در چند دهه اخیر، همواره یکی از دغدغه‌های اصلی توسعه در ایران و اکثر کشورهای در حال توسعه بوده است. در بسیاری از کشورها، عمران روستایی به مثابه راهبردی با اهمیت برای تأمین نیازهای اساسی و توزیع بهینه منافع ناشی از توسعه ملی تلقی شده و بدین منظور نیز با شیوه‌های متعدد، الگوهای متنوعی برای عمران روستایی تجربه شده که عمدتاً دستاوردهای مطلوبی نداشته و هنوز نیز سهم جوامع روستایی در کشور از توسعه و پیشرفت، بسیار اندک بوده و اکثر فقرا یا در روستاها به سر می‌برند و یا شهرنشینانی عمدتاً حاشیه‌نشین با منشأ روستایی هستند.

با نگاهی به وضعیت نواحی روستایی و مشکلات و چالش‌های موجود، نشان می‌دهد، با وجود تلاش‌های فراوان، هنوز یکی از آرمان‌های مهم انقلاب اسلامی در خصوص تحقق عدالت اجتماعی در تمام سطوح جامعه و پیشرفت شتابان نواحی روستایی، به شکل مناسبی محقق نشده است. اهمیت عمران روستایی در کشورهای کمتر توسعه‌یافته بیشتر به دلیل نقش مهم نواحی روستایی در اقتصاد آن‌ها می‌باشد. عمران و توسعه روستایی با نوین‌سازی

جامعه روستایی، می‌تواند، این جامعه را از انزوای سنتی خارج نموده و با اقتصاد ملی عجین سازد. به همین جهت، عمران روستایی تلاشی فراگیر است و به محدوده‌ی یک بخش خلاصه نمی‌شود و کلیه بخش‌ها و زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فیزیکی و غیره توسعه را در بر می‌گیرد. لذا در اسناد بالادستی نیز توجه ویژه‌ای به نقش و اهمیت عمران و توسعه روستایی شده است و آن را راه‌حل برون‌رفت از مشکلات موجود و رشد و رونق مناطق روستایی می‌دانند (بحری و همکاران، ۱۳۹۶).

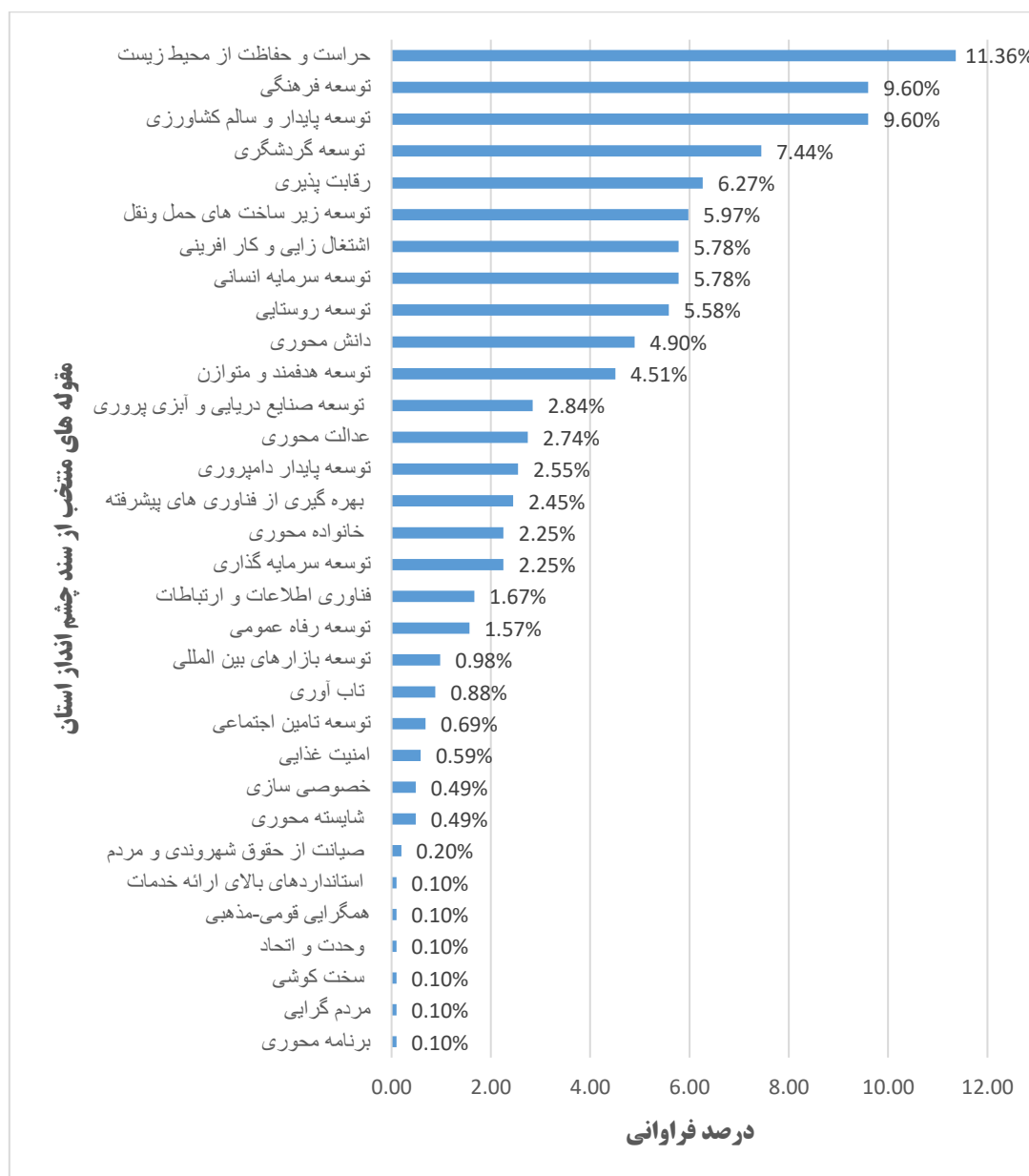
۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:

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

جدول ۱۰-۳ مقوله‌های مرتبط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی از سند چشم‌انداز استان گلستان

| ردیف | مقوله‌ها | عنوان مقاصد آرمانی | فراوانی |
|------|---------------------------------|--|---------|
| ۱ | حراست و حفاظت از محیط‌زیست | شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری + اهداف بلندمدت | ۱۱۶ |
| ۲ | توسعه پایدار و سالم کشاورزی | شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری + اهداف بلندمدت | ۹۸ |
| ۳ | توسعه فرهنگی | اهداف بلندمدت | ۹۸ |
| ۴ | توسعه گردشگری | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۷۶ |
| ۵ | رقابت‌پذیری | شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری | ۶۴ |
| ۶ | توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۶۱ |
| ۷ | توسعه سرمایه انسانی | اهداف بلندمدت | ۵۹ |
| ۸ | اشتغال‌زایی و کارآفرینی | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۵۹ |
| ۹ | توسعه روستایی | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۵۷ |
| ۱۰ | دانش‌محوری | شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری | ۵۰ |
| ۱۱ | توسعه هدفمند و متوازن | اهداف بلندمدت | ۴۶ |
| ۱۲ | توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۲۹ |
| ۱۳ | عدالت محوری | ارزش‌های محوری | ۲۸ |
| ۱۴ | توسعه پایدار دامپروری | شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری + اهداف بلندمدت | ۲۶ |
| ۱۵ | بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته | اهداف بلندمدت | ۲۵ |
| ۱۶ | توسعه سرمایه‌گذاری | اهداف بلندمدت | ۲۳ |
| ۱۷ | خانواده محوری | ارزش‌های محوری | ۲۳ |
| ۱۸ | فناوری اطلاعات و ارتباطات | اهداف بلندمدت | ۱۷ |
| ۱۹ | توسعه رفاه عمومی | بیانیه مأموریت + شرح شوق‌انگیز | ۱۶ |
| ۲۰ | توسعه بازارهای بین‌المللی | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۱۰ |
| ۲۱ | تاب‌آوری | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۹ |
| ۲۲ | توسعه تأمین اجتماعی | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۷ |

| ردیف | مقوله‌ها | عنوان مقاصد آرمانی | فراوانی |
|------|--------------------------------|--------------------------------|---------|
| ۲۳ | امنیت غذایی | اهداف بلندمدت | ۶ |
| ۲۴ | شایسته محوری | ارزش‌های محوری | ۵ |
| ۲۵ | خصوصی‌سازی | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۵ |
| ۲۶ | صیانت از حقوق شهروندی و مردم | ارزش‌های محوری | ۲ |
| ۲۷ | برنامه محوری | ارزش‌های محوری | ۱ |
| ۲۸ | مردم‌گرایی | ارزش‌های محوری | ۱ |
| ۲۹ | سخت‌کوشی | شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری | ۱ |
| ۳۰ | وحدت و اتحاد | شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری | ۱ |
| ۳۱ | همگرایی قومی- مذهبی | شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت | ۱ |
| ۳۲ | استانداردهای بالای ارائه خدمات | ارزش‌های محوری | ۱ |



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی از سند چشم‌انداز استان گلستان

در بین مقوله‌های مطالعه شده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴، حراست و حفاظت از محیط‌زیست با ۱۱.۳۶٪ فراوانی، بیشترین تکرار را داشت که به ضرورت توجه به محیط‌زیست در کنار برنامه‌های عمرانی، کشاورزی و ... در نواحی روستایی اشاره می‌نماید. محیط‌زیست یکی از ابعاد حساس و آسیب‌پذیر به‌ویژه در روستاها می‌باشد. مشکلات زیست‌محیطی موجود در روستاها، مختلف است؛ اولین آن‌ها مسئله پسماندها است که به‌واسطه افزایش مصرف گرایی، به‌عنوان معضلی جدی در نواحی روستایی مطرح است. تخریب و آلودگی خاک که عمدتاً ناشی از نوع کشاورزی سنتی و به‌کارگیری سموم متعدد بوده، از دیگر مشکلات زیستی بشمار می‌رود که در آلودگی آب و منابع آبی نقش مهمی دارد. از دیگر آلودگی‌های نواحی روستایی آلودگی‌های ناشی از مصرف سوخت‌های زیستی است که منجر شده تا محیط‌زیست روستا آلوده گردد.

بنابراین با توجه به پیوند روستا با طبیعت ضرورت حفاظت از محیط‌زیست مشهود می‌باشد؛ اما حفاظت از محیط‌زیست به همان اندازه که وظیفه دولت‌ها است، نیازمند مشارکت راستین و آگاهانه مردم نیز می‌باشد. منظور از مردم، همه افراد ساکن در یک منطقه هستند که زنان، مردان، جوانان و کودکان را در برمی‌گیرد. نتایج پژوهش‌های بسیاری حاکی از وجود مشکلاتی چون فرسایش، نبود مراکز دفن زباله، عدم احداث تأسیسات فاضلاب، به همراه مشکلات ناشی از کمبود آب و آلودگی منابع آب موجود است که می‌توان به آن تغییر کاربری اراضی، آلودگی هوای مناطق روستایی، تخریب مناطق حفاظت شده را اضافه نمود که راه‌حلی‌هایی چون اصلاح سیستم شخم‌زنی، بهره‌برداری بهینه از منابع آبی با اصلاح کانال‌های آبیاری و اجرای طرح‌های توسعه فیزیکی روستایی و افزایش کارایی منابع موجود پیشنهاد می‌شود. امروزه اجرای طرح‌های مشارکت‌جویانه در جهت حفاظت روستاها از جمله آموزش و مدیریت محیط‌زیست به همراه اجرای طرح‌های مشارکت‌جویانه در جهت حفاظت روستاها از جمله برنامه‌هایی است که در دنیا در حال اجرا شدن است. همه این موارد به درستی به اهمیت و ضرورت بحث حفاظت محیط‌زیست در نواحی روستایی اشاره می‌کنند که در سند چشم‌انداز استان نیز با درایت به این مقوله پرداخته شده است (کاظمی، ۱۳۹۴).

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

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۵ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۱۱-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی

| ردیف | مقوله‌ها |
|------|---|
| ۱ | سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان |
| ۲ | ایجاد صنایع سورت و بسته‌بندی، فرآوری و تبدیلی، بوجاری، ذرت خشک‌کنی، خوراک دام، شیر و لبنیات |
| ۳ | آموزش اعضا ارکان و کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی، زنان و تولیدی و صنوف |
| ۴ | خرید توافقی، حمایتی و تضمینی محصولات کشاورزی تعاونی‌ها و اتحادیه‌های روستایی و کشاورزی |
| ۵ | سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) |
| ۶ | مهاجرت‌های هدفمند قومی |
| ۷ | موجودی اولیه و ساخته شده (غلات، طیور، گوشت قرمز و آبزیان) |
| ۸ | تجارت الکترونیک |
| ۹ | بانکداری الکترونیک |
| ۱۰ | اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) |
| ۱۱ | روستای هوشمند |
| ۱۲ | توسعه، تکمیل و تجهیز زیرساخت‌های شبکه تعاونی‌های روستایی و کشاورزی |
| ۱۳ | تجارت آب مجازی |
| ۱۴ | برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی |
| ۱۵ | مناطق آزاد و ویژه |
| ۱۶ | سوارکاری و پرورش اسب |
| ۱۷ | برخورداری از اقلیم متنوع |
| ۱۸ | برخورداری جاذبه‌های گردشگری |
| ۱۹ | نواحی صنعتی روستایی |
| ۲۰ | برخورداری از خوشنمایی/برند و نام تجاری |
| ۲۱ | کشاورزی هوشمند |
| ۲۲ | تکنولوژی GIS |
| ۲۳ | تکنولوژی سنجش‌ازدور (RS) |
| ۲۴ | هوش مصنوعی |
| ۲۵ | داده‌کاوی / دیتا ماینینگ |
| ۲۶ | پایگاه‌های داده |
| ۲۷ | کاداستر کشاورزی |
| ۲۸ | برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان |
| ۲۹ | تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی |
| ۳۰ | یارانه‌های مستقیم |
| ۳۱ | صیانت از حقوق مردم |
| ۳۲ | تناسب شغل و شاغل |
| ۳۳ | برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای) |
| ۳۴ | برخورداری از تیم‌های کاری منسجم |
| ۳۵ | تخصص‌گرایی |

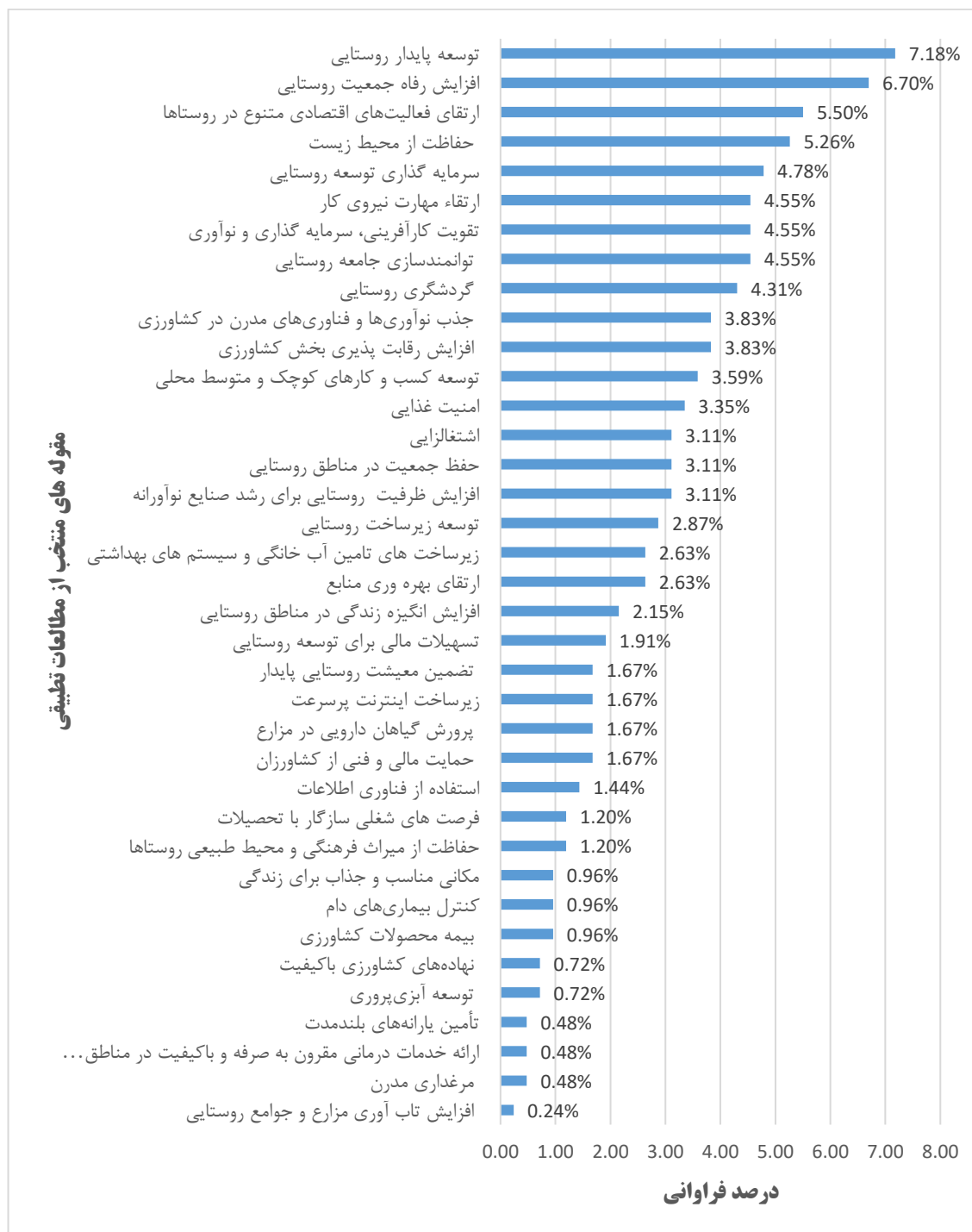
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

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

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از مطالعات تطبیقی

| ردیف | مقوله‌ها | فراوانی |
|------|--|---------|
| ۱ | توسعه پایدار روستایی | ۳۰ |
| ۲ | افزایش رفاه جمعیت روستایی | ۲۸ |
| ۳ | ارتقای فعالیت‌های اقتصادی متنوع در روستاها | ۲۳ |
| ۴ | حفاظت از محیط‌زیست | ۲۲ |
| ۵ | سرمایه‌گذاری توسعه روستایی | ۲۰ |
| ۶ | توانمندسازی جامعه روستایی | ۱۹ |
| ۷ | تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری و نوآوری | ۱۹ |
| ۸ | ارتقاء مهارت نیروی کار | ۱۹ |
| ۹ | گردشگری روستایی | ۱۸ |
| ۱۰ | افزایش رقابت‌پذیری بخش کشاورزی | ۱۶ |
| ۱۱ | جذب نوآوری‌ها و فناوری‌های مدرن در کشاورزی | ۱۶ |
| ۱۲ | توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محلی | ۱۵ |
| ۱۳ | امنیت غذایی | ۱۴ |
| ۱۴ | افزایش ظرفیت روستایی برای رشد صنایع نوآورانه | ۱۳ |
| ۱۵ | حفظ جمعیت در مناطق روستایی | ۱۳ |
| ۱۶ | اشتغال‌زایی | ۱۳ |
| ۱۷ | توسعه زیرساخت روستایی | ۱۲ |
| ۱۸ | ارتقای بهره‌وری منابع | ۱۱ |
| ۱۹ | زیرساخت‌های تأمین آب خانگی و سیستم‌های بهداشتی | ۱۱ |
| ۲۰ | افزایش انگیزه زندگی در مناطق روستایی | ۹ |
| ۲۱ | تسهیلات مالی برای توسعه روستایی | ۸ |
| ۲۲ | حمایت مالی و فنی از کشاورزان | ۷ |
| ۲۳ | پرورش گیاهان دارویی در مزارع | ۷ |
| ۲۴ | زیرساخت اینترنت پرسرعت | ۷ |
| ۲۵ | تضمین معیشت روستایی پایدار | ۷ |
| ۲۶ | استفاده از فناوری اطلاعات | ۶ |
| ۲۷ | حفاظت از میراث فرهنگی و محیط طبیعی روستاها | ۵ |
| ۲۸ | فرصت‌های شغلی سازگار با تحصیلات | ۵ |
| ۲۹ | بیمه محصولات کشاورزی | ۴ |
| ۳۰ | کنترل بیماری‌های دام | ۴ |
| ۳۱ | مکانی مناسب و جذاب برای زندگی | ۴ |
| ۳۲ | توسعه آبی‌پروری | ۳ |
| ۳۳ | نهاد‌های کشاورزی باکیفیت | ۳ |

| ردیف | مقوله‌ها | فراوانی |
|------|---|---------|
| ۲۴ | مرغداری مدرن | ۲ |
| ۲۵ | ارائه خدمات درمانی مقرون‌به‌صرفه و باکیفیت در مناطق روستایی | ۲ |
| ۳۶ | تأمین یارانه‌های بلندمدت | ۲ |
| ۳۷ | افزایش تاب‌آوری مزارع و جوامع روستایی | ۱ |



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان از مطالعات تطبیقی

توسعه پایدار روستایی با ۷.۱۸٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های موجود در مطالعات تطبیقی به خود اختصاص داد تا بر لزوم توسعه همه‌جانبه مناطق روستایی و نقش آن‌ها در توسعه استان و کشور تأکید نماید. نقش و جایگاه روستاها در فرآیندهای توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در مقیاس محلی، منطقه‌ای، ملی، بین‌المللی و پیامدهای توسعه‌نیافتگی مناطق روستایی، همچون فقر گسترده، نابرابری، فرآیند رشد سریع جمعیت، بیکاری، مهاجرت، حاشیه‌نشینی شهری و ... موجب توجه به توسعه روستایی و حتی تقدم آن بر توسعه شهری در بسیاری از کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته گردیده است.

توسعه روستایی به‌عنوان یک فرآیند برای تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در محیط روستا، شامل بهبود بازدهی و افزایش اشتغال و درآمد روستاییان، تأمین حداقل قابل قبول سطح تغذیه، مسکن، آموزش و پرورش و بهداشت می‌باشد. اگرچه روستا و زندگی روستایی با فعالیت‌های متنوع کشاورزی عجین شده و کشاورزی نقش اصلی را در فعالیت‌های توسعه روستایی دارد اما در سه دهه گذشته نقش فعالیت‌های اشتغال‌زا موسوم به فعالیت‌های خارج از مزرعه به‌عنوان فرصت‌های تکمیلی اشتغال، تولید و افزایش درآمد خانوارهای روستایی مورد توجه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان توسعه قرار گرفته است.

تقریباً یکی از ویژگی‌های بارز الگوهای توسعه‌ای که در عمل در اکثر کشورهای در حال توسعه صورت پذیرفته است، سرعت فاحش توسعه یافتن مناطق شهری نسبت به مناطق روستایی است، به طوری که نه تنها در مناطق روستایی فاصله‌ای چشمگیر در زمینه سرمایه‌گذاری و تولید به چشم می‌خورد، بلکه از حیث مسائل فرهنگی و اجتماعی نظیر آموزش، سلامتی و امنیت اجتماعی که همگی جزء پیش‌شرط‌های توسعه انسانی هستند نیز دارای عقب‌ماندگی‌های فاحشی نسبت به مناطق شهری هستند. این وضعیت، مهاجرت‌های بی‌رویه روستا به شهر را در این کشورها به دنبال داشته است که خود مقدمه‌ای برای مشکلات فراگیر اجتماعی و اقتصادی به‌ویژه در مراکز شهری بوده است. با توجه به این موارد و نیز درصد زیاد روستائین استان، لزوم توجه به توسعه پایدار روستایی، همان‌گونه که در دستور کار سایر کشورها قرار گرفته است، بیش‌ازپیش نمایان شده است و مسئولان این بخش در استان گلستان باید تلاش خود را در جهت دستیابی به این هدف انجام دهند (فتحی و مطلق، ۱۳۸۹).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی:

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۱۴۲ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

| ردیف | مقوله |
|------|--|
| ۱ | امنیت غذایی |
| ۲ | تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی |
| ۳ | اشتغال پایدار در روستا و کاهش بیکاری |
| ۴ | مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها |
| ۵ | افزایش تولید |
| ۶ | فقرزدایی |
| ۷ | ایجاد امنیت همه‌جانبه |
| ۸ | افزایش سطح رفاه خانوارهای روستایی |
| ۹ | حفظ کیان و هویت روستا |
| ۱۰ | امیدبخشی |
| ۱۱ | ارزآوری |
| ۱۲ | توسعه صنایع روستایی |
| ۱۳ | حفظ تنوع فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی |
| ۱۴ | حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان |
| ۱۵ | محصولات کشاورزی (زراعی، باغی، دامی، زنبور و نوغان و شیلاتی و...) |
| ۱۶ | آموزش به روستائیان |
| ۱۷ | صدور مجوزها |
| ۱۸ | محصولات فرهنگی و صنایع‌دستی |
| ۱۹ | خدمات گردشگری روستایی |
| ۲۰ | خدمات بازرگانی (بازارهای محلی بازارهای هفتگی، بازارچه‌های مرزی و...) |
| ۲۱ | خدمات بیمه روستایی و عشایری |
| ۲۲ | سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی |
| ۲۳ | بنگاه‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات بخش خصوصی و تعاونی |
| ۲۴ | متقاضیان اولیه |
| ۲۵ | مشتریان خارجی |
| ۲۶ | گردشگران |
| ۲۷ | جوامع محلی و روستایی |
| ۲۸ | مؤسسات علمی و پژوهشی |
| ۲۹ | سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی |
| ۳۰ | کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارهای روستایی |
| ۳۱ | مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه و سمن‌ها |
| ۳۲ | تجار و بازرگانان |
| ۳۳ | مصرف‌کنندگان مردمی |
| ۳۴ | محققین و پژوهشگران |
| ۳۵ | مؤسسات بین‌المللی و جهانی |
| ۳۶ | فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی |
| ۳۷ | اشتغال‌زایی |
| ۳۸ | مدیریت محلی و روستایی |
| ۳۹ | نظارت بر خدمات روستایی (درمان، آموزش و...) |
| ۴۰ | دامپروری |
| ۴۱ | شیلات |
| ۴۲ | محرومیت‌زدایی |
| ۴۳ | جمعیت و مهاجرت |
| ۴۴ | توسعه متوازن روستایی |

| ردیف | مقوله |
|------|--|
| ۴۵ | توسعه ICT روستایی |
| ۴۶ | کاداستر |
| ۴۷ | آبیاری تحت فشار |
| ۴۸ | انرژی‌های غیر فسیلی |
| ۴۹ | سامانه‌های اطلاعاتی و دیتا بیس‌ها |
| ۵۰ | اپلیکیشن‌ها خدماتی |
| ۵۱ | دیجیتال مارکتینگ |
| ۵۲ | بانکداری الکترونیک |
| ۵۳ | تجارت الکترونیک |
| ۵۴ | تکنولوژی‌های نوین (دانش‌بنیان، پهماد و ...) |
| ۵۵ | تکنولوژی‌های کلاسیک (ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی و کشاورزی و...) |
| ۵۶ | سنجش‌ازدور |
| ۵۷ | GIS |
| ۵۸ | GPS |
| ۵۹ | عدالت محوری و برابری |
| ۶۰ | مردم محوری |
| ۶۱ | پرورش استعدادها |
| ۶۲ | تقویت خلاقیت/نوآوری |
| ۶۳ | تقویت روحیه تعاون و مشارکت و مسئولیت‌پذیری آحاد جامعه |
| ۶۴ | حفاظت از میراث‌های فرهنگی و تاریخی |
| ۶۵ | تقویت اعتمادسازی و سرمایه اجتماعی |
| ۶۶ | فداکاری |
| ۶۷ | حفظ سنن و هویت فرهنگی محلی |
| ۶۸ | خودباوری |
| ۶۹ | مولد بودن |
| ۷۰ | خانواده محوری |
| ۷۱ | حفاظت از محیط‌زیست و جلوگیری از تخریب آن |
| ۷۲ | موقوفات |
| ۷۳ | خودکفایی |
| ۷۴ | مرزداری و امنیت |
| ۷۵ | ترکیب جمعیت روستایی به شهری |
| ۷۶ | تنوع اقلیمی |
| ۷۷ | موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک (مرزی، ساحلی، ارتباطی و...) |
| ۷۸ | تأمین بیش از ۹۰ درصد زیرساخت‌های جاده‌ای، آموزش و پرورش-مخابرات- آب، برق، گاز، اینترنت، درمان و... |
| ۷۹ | قابلیت‌های تنوع صنعتی روستایی |
| ۸۰ | پهنه سرزمینی در دشت |
| ۸۱ | جذب و استخدام پراکنده |
| ۸۲ | حقوق و دستمزد معمولی |
| ۸۳ | آموزش‌های متداول کارکنان و منابع انسانی |
| ۸۴ | پوشش‌های بیمه‌ای درمانی مطلوب |
| ۸۵ | بیمه‌های اجتماعی ضعیف |
| ۸۶ | خدمات رفاهی معمول |
| ۸۷ | کارورزی و آموزش‌های کاربردی |
| ۸۸ | آموزش شوراهای دهیاران |
| ۸۹ | همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های روستایی |
| ۹۰ | یارانه‌ها و تسهیلات |

| ردیف | مقوله |
|------|---|
| ۹۱ | اطلاع‌رسانی، روابط عمومی و تبلیغات |
| ۹۲ | ارتباطات مستقیم با روستائیان |
| ۹۳ | طرح‌های تشویقی و مشارکتی |
| ۹۴ | آموزش و پژوهش |
| ۹۵ | چاپ کتاب و نشریات |
| ۹۶ | فعالیت‌های جهادی روستایی |
| ۹۷ | فعالیت‌های خیرین روستایی |
| ۹۸ | ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...) |
| ۹۹ | توسعه تولید و اشتغال |
| ۱۰۰ | طرح‌های هادی روستایی |
| ۱۰۱ | ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراهای بنیاد مسکن و...) |
| ۱۰۲ | توانمندسازی روستائیان و عشایر |
| ۱۰۳ | جذب منابع دولتی |
| ۱۰۴ | توسعه سرمایه‌گذاری |
| ۱۰۵ | تشکل‌ها و تعاونی‌های روستایی |
| ۱۰۶ | بازارچه‌های روستایی |
| ۱۰۷ | شبکه بهداشت و درمان روستایی |
| ۱۰۸ | توسعه علمی و آگاهی‌های عمومی |
| ۱۰۹ | توسعه رسانه و تلویزیون |
| ۱۱۰ | انتقال تکنولوژی |
| ۱۱۱ | توسعه فرهنگی و ورزشی |
| ۱۱۲ | روستای مرفه |
| ۱۱۳ | افزایش درآمد سرانه جمعیت روستایی |
| ۱۱۴ | کشاورزی مکانیزه |
| ۱۱۵ | گسترش گلخانه‌ای در روستاها |
| ۱۱۶ | افزایش بهره‌وری |
| ۱۱۷ | مدیریت منابع آب |
| ۱۱۸ | روستاهاى رقابت‌پذیر |
| ۱۱۹ | توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار |
| ۱۲۰ | تنوع و اصلاح الگوی کشت |
| ۱۲۱ | خرید تضمینی محصولات کشاورزی |
| ۱۲۲ | تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها |
| ۱۲۳ | توانمندسازی روستائیان |
| ۱۲۴ | توسعه کسب‌وکارهای خرد |
| ۱۲۵ | توسعه توریسم |
| ۱۲۶ | توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی |
| ۱۲۷ | بین‌المللی شدن روستاها |
| ۱۲۸ | خوشه‌های صنعتی و تولیدی |
| ۱۲۹ | تسهیل صدور مجوزها |
| ۱۳۰ | بهبود شاخص توسعه انسانی |
| ۱۳۱ | تقویت موقعیت روستائیان |
| ۱۳۲ | کاهش آسیب‌های اجتماعی |
| ۱۳۳ | افزایش مشارکت روستائیان |
| ۱۳۴ | توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها |
| ۱۳۵ | توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان |
| ۱۳۶ | توسعه حاکمیت شرکتی |

| ردیف | مقوله |
|------|--|
| ۱۳۷ | بهبود وضعیت فرهنگی و سطح رفاه آن‌ها |
| ۱۳۸ | شیخوخت و کدخدامنشی |
| ۱۳۹ | وابستگی و تعلق خاطر |
| ۱۴۰ | نوع‌دوستی |
| ۱۴۱ | اعتقادات مذهبی |
| ۱۴۲ | حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری |

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۵۴ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آن‌ها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

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

| ردیف | مقوله | منابع و مآخذ |
|------|---|--|
| ۱ | حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری | مطالعات کانونی |
| ۲ | افزایش تولید | مطالعات کانونی |
| ۳ | ارتقاء بهره‌وری | مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۴ | افزایش مشارکت روستاییان | اسناد بالادستی + مطالعات کانونی |
| ۵ | جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) | سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۶ | اشتغال پایدار در روستا | سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۷ | کاهش بیکاری | مطالعات کانونی |
| ۸ | حفظ کیان و هویت روستا | مطالعات کانونی |
| ۹ | کاهش فقر | مطالعات کانونی |
| ۱۰ | مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها | مطالعات کانونی |
| ۱۱ | ایجاد امنیت همه‌جانبه | مطالعات کانونی |
| ۱۲ | افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی | مطالعات کانونی |
| ۱۳ | افزایش سطح رفاه خانوار | سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۱۴ | تنوع اقلیمی، فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی | مطالعات میدانی + مطالعات کانونی |
| ۱۵ | توسعه صنایع روستایی | سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۱۶ | امنیت غذایی | سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۱۷ | ارزآوری | مطالعات کانونی |
| ۱۸ | توسعه متوازن و پایدار | سند چشم‌انداز استان |
| ۱۹ | گردشگری | سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۲۰ | تولیدات کشاورزی | مطالعات کانونی |
| ۲۱ | فناوری‌ها متداول به‌ویژه در حوزه ICT | سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی |
| ۲۲ | ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...) | مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۲۳ | ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراها، بنیاد مسکن و...) | مطالعات کانونی |
| ۲۴ | طرح‌های هادی روستایی | مطالعات کانونی |

| ردیف | مقاله | منابع و مآخذ |
|------|--|--|
| ۲۵ | جذب منابع دولتی | مطالعات کانونی |
| ۲۶ | شبکه بهداشت و درمان روستایی | مطالعات کانونی |
| ۲۷ | ایجاد و توسعه تشکل‌ها و تعاونی‌های روستایی | مطالعات کانونی |
| ۲۸ | توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی | مطالعات کانونی |
| ۲۹ | شناسایی روستاهای رقابت‌پذیر | مطالعات کانونی |
| ۳۰ | توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار | مطالعات کانونی |
| ۳۱ | توانمندسازی روستائیان | اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی |
| ۳۲ | توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان | مطالعات کانونی |
| ۳۳ | تربیت نیروی انسانی متخصص | مطالعات میدانی |
| ۳۴ | گسترش تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها | سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی |
| ۳۵ | توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها | مطالعات کانونی |
| ۳۶ | مدیریت بهینه منابع آب | مطالعات کانونی |
| ۳۷ | درآمد سرانه جمعیت روستایی | مطالعات کانونی |
| ۳۸ | توسعه حاکمیت شرکتی | مطالعات کانونی |
| ۳۹ | محرومیت‌زدایی و فقرزدایی | مطالعات کانونی |
| ۴۰ | افزایش جمعیت و مدیریت مهاجرت | مطالعات کانونی |
| ۴۱ | توسعه صنایع دستی | مطالعات کانونی |
| ۴۲ | گسترش کارآفرینی | مطالعات تطبیقی |
| ۴۳ | افزایش شاخص توسعه انسانی | مطالعات کانونی |
| ۴۴ | ارتقاء جایگاه روستائیان | اسناد بالادستی |
| ۴۵ | بهبود وضعیت فرهنگی و سطح رفاه آن‌ها | مطالعات کانونی |
| ۴۶ | شیخوخت و کدخدامنشی | مطالعات کانونی |
| ۴۷ | وابستگی و تعلق خاطر | مطالعات کانونی |
| ۴۸ | وحدت و اتحاد | سند چشم‌انداز |
| ۴۹ | اعتماد و سرمایه اجتماعی | مطالعات کانونی |
| ۵۰ | نوع‌دوستی | مطالعات کانونی |
| ۵۱ | روحیه تعاون | مطالعات کانونی |
| ۵۲ | فداکاری | مطالعات کانونی |
| ۵۳ | خانواده محوری | سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی |
| ۵۴ | اعتقادات مذهبی | مطالعات کانونی |

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

۶-۳) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

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

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

جدول ۱۵-۳: کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی 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 |
|------|--------------------------|---|--|---|--|---|
| ۱ | نقش در توسعه | ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری- ممانعت از تبدیل بی‌رویه نقاط روستایی به شهر-تولید محور بودن روستا-حمایت از صنایع روستایی-نرخ مشارکت اقتصادی بالا در زنان روستایی-حفظ فرهنگ بومی باثبات در روستاها | امنیت غذایی-اشتغال زایی و کار افرینی-توسعه رفاه عمومی- توسعه هدفمند و متوازن-توسعه روستایی | سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان | افزایش رفاه جمعیت روستایی- ارتقای فعالیت‌های اقتصادی متنوع در روستاها-توسعه پایدار روستایی-افزایش انگیزه زندگی در مناطق روستایی-امنیت غذایی-افزایش ظرفیت روستایی برای رشد صنایع نوآورانه-ارتقای بهره‌وری منابع-حفظ جمعیت در مناطق روستایی | امنیت غذایی-تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی، اشتغال پایدار در روستا و کاهش بیکاری-مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها، افزایش تولید و افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی، کمک به توسعه متوازن و برابری، کاهش فقر، ایجاد امنیت همه‌جانبه، افزایش سطح رفاه خانوارهای روستایی، حفظ کبان و هویت روستا، ارتقاء بهره‌وری، امیدبخشی، ارزآوری، توسعه صنایع روستایی، حفظ تنوع فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی - حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان |
| ۲ | محصولات (کالاها و خدمات) | توانمندسازی روستائیان از طریق آموزش و مشارکت در امور - صدور پروانه ساخت بنگاه‌های اقتصادی روستایی و عشایری | توسعه پایدار و سالم کشاورزی- توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری- توسعه پایدار دامپروری- توسعه گردشگری | ایجاد صنایع سورت و بسته‌بندی، فرآوری و تبدیلی، بوجاری، ذرت خشک‌کنی، خوراک دام | تسهیلات مالی برای توسعه روستایی- توانمندسازی جامعه روستایی- حمایت مالی و فنی از کشاورزان- مرغداری مدرن- پرورش گیاهان دارویی در مزارع- توسعه آبی‌پروری- نهاده‌های کشاورزی باکیفیت- بیمه محصولات کشاورزی- | محصولات کشاورزی (زراعی، باغی، دامی، زنبور و نوغان و شیلاتی و...)، آموزش به روستائیان، صدور مجوزها، محصولات فرهنگی و صنایع دستی، خدمات گردشگری روستایی، خدمات بازرگانی (بازارهای محلی، بازارهای هفتگی، بازارچه‌های مرزی و...)، خدمات بیمه روستایی و عشایر، تسهیلات و منابع مالی و... توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان |

| 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 |
|------|---|--|---|---|---|--|
| | | | | | کنترل بیماری‌های دام- گردشگری روستایی | |
| ۳ | ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...) | آموزش فنی و حرفه‌ای مستمر روستاییان با هدف توانمندسازی | گردشگری- خصوصی‌سازی- | سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)- «آموزش اعضا ارکان و کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی، زنان و تولیدی و صنوف» | گردشگری روستایی- توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محلی- حمایت مالی و فنی از کشاورزان- جمعیت روستایی | سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی- بنگاه‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات بخش خصوصی و تعاونی- بهره‌برداران- متقاضیان اولیه- مشتریان خارجی- گردشگران- جوامع محلی و روستایی- مؤسسات علمی و پژوهشی- سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی- کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارهای روستایی- مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه و سمن‌ها- مدیران محلی- تجار و بازرگانان- مصرف‌کنندگان مردمی- محققین و پژوهشگران- مؤسسات بین‌المللی و جهانی- فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی |
| ۴ | قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف) | عمران و توسعه روستایی- ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری | اشتغال‌زایی و کار آفرینی- توسعه هدفمند و متوازن- توسعه روستایی- توسعه پایدار و سالم کشاورزی- توسعه پایدار دامپروری- توسعه گردشگری- توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری | مهاجرت‌های هدفمند قومی- موجودی اولیه و ساخته شده (غلات، طیور، گوشت قرمز و آبزیان) | تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، نوآوری و اشتغال- گردشگری روستایی- توسعه پایدار روستایی- مرغداری مدرن- توسعه آبی‌پروری | قلمروی جغرافیایی این بخش استان گلستان و استان‌های همجوار و مرز بین‌المللی و تهران می‌باشد. قلمرو تخصصی شامل: عمرانی- اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی- اشتغال‌زایی- مدیریت محلی و روستایی- نظارت بر خدمات روستایی (درمان، آموزش و...)- کشاورزی- دامپروری- شیلات- گردشگری روستایی- محرومیت‌زدایی و فقرزدایی- جمعیت و مهاجرت- صنایع دستی- توسعه متوازن روستایی |
| ۵ | تکنولوژی | فناوری اطلاعات و ارتباطات- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته | تجارت الکترونیک- بانکداری الکترونیک- کشاورزی هوشمند- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)- تکنولوژی GIS- تکنولوژی سنسجش از دور (RS) هوش مصنوعی- داده‌کاوی/ | استفاده از فناوری اطلاعات | ICT روستایی- کاداستر- آبیاری تحت فشار- انرژی‌های غیر فسیلی- سامانه‌های اطلاعاتی و دیتا بیس‌ها- اپلیکیشن‌ها خدماتی- دیجیتال مارکتینگ- بانکداری الکترونیک- تجارت الکترونیک- تکنولوژی‌های نوین (دانش‌بنیان، پدید آمدن و...)- تکنولوژی‌های کلاسیک (ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی و کشاورزی و...)، سنسجش‌از‌دور - حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری- GIS - GPS | |

| 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 |
|------|---|--|---|---|--|--|
| | | | | دیتا ماینینگ- پایگاه‌های داده- کاداستر کشاورزی- روستای هوشمند | | |
| ۶ | ارزش‌های بنیادی | حفظ فرهنگ بومی باثبات در روستاها- تولید محور بودن روستا- تقویت خوداتکایی | حراست و حفاظت از محیط‌زیست- عدالت محوری- خانواده محوری- برنامه محوری- استانداردهای بالای ارائه خدمات- مردم‌گرایی- سخت‌کوشی- وحدت و اتحاد- رقابت‌پذیری- شایسته‌محوری | برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان بخش کشاورزی- حفاظت از محیط‌زیست | حفاظت از میراث فرهنگی و محیط طبیعی روستاها- جذب نوآوری‌ها و فناوری‌های مدرن در کشاورزی- افزایش رقابت‌پذیری | محرومیت‌زدایی- عدالت محوری و برابری- مردم محوری- پرورش استعدادها- تقویت خلاقیت/نوآوری- تقویت روحیه تعاون و مشارکت و مسئولیت‌پذیری آحاد جامعه- حفاظت از میراث‌های فرهنگی و تاریخی- توسعه متوازن - تقویت اعتمادسازی و سرمایه اجتماعی- فداکاری- حفظ سنن و هویت فرهنگی محلی- خودباوری- مولد بودن- خانواده محوری- حفاظت از محیط‌زیست و جلوگیری از تخریب آن- موقوفات- خودکفایی- مرزداری و امنیت- شیخوخت و کدخدانمنشی- وابستگی و تعلق خاطر- نوع‌دوستی- اعتقادات مذهبی |
| ۷ | وجوه تمایز و ویژگی ممتاز | | همگرایی قومی- مذهبی | برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی- مناطق آزاد و ویژه- سوارکاری و پرورش اسب- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری جاذبه‌های گردشگری- نواحی صنعتی روستایی- برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری | زیرساخت اینترنت پرسرعت | ترکیب جمعیت روستایی به شهری- تنوع فرهنگی، اقوام و مذاهب- تنوع اقلیمی- موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک (مرزی، ساحلی، ارتباطی و...) - تأمین بیش از ۹۰ درصد زیرساخت‌های جاده‌ای، آموزش و پرورش- مخابرات- آب، برق، گاز، اینترنت، درمان و...- قابلیت‌های تنوع صنعتی روستایی- پهنه سرزمینی در دشت |
| ۸ | دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش | | توسعه سرمایه انسانی- شایسته محوری- دانش محوری- توسعه تأمین اجتماعی | تناسب شغل و شاغل- «آموزش اعضا ارکان و کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی، زنان و تولیدی و | فرصت‌های شغلی سازگار با تحصیلات- ارتقاء مهارت نیروی کار | جذب و استخدام پراکنده- حقوق و دستمزد معمولی- آموزش‌های متداول کارکنان و منابع انسانی- پوشش‌های بیمه‌ای درمانی مطلوب- بیمه‌های اجتماعی ضعیف- خدمات رفاهی معمول- کارورزی و آموزش‌های کاربردی- آموزش شوراهای دهیاران |

| 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 |
|------|---------------------------|--|---|--|--|--|
| | | | | صنوف- برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم- تخصص‌گرایی | | |
| ۹ | مسئولیت اجتماعی | ارتقای منزلت اجتماعی روستاییان- توانمندسازی روستائیان از طریق آموزش و مشارکت در امور | توسعه تأمین اجتماعی- حراست و حفاظت از محیط‌زیست- صیانت از حقوق شهروندی و مردم | تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- یارانه‌های مستقیم- صیانت از حقوق مردم | تأمین یارانه‌های بلندمدت- حفاظت از محیط‌زیست | همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های روستایی- بیمه‌های روستایی و عشایری- یارانه‌ها و تسهیلات- اطلاع‌رسانی، روابط عمومی و تبلیغات- ارتباطات مستقیم با روستائیان- طرح‌های تشویقی و مشارکتی- آموزش و پژوهش- چاپ کتاب و نشریات- فعالیت‌های جهادی روستایی- فعالیت‌های خیرین روستایی- |
| ۱۰ | بقا، رشد و پایداری | عمران و توسعه روستایی- ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری- شناسایی روستاهای در معرض خطر سوانح طبیعی جهت اجرای طرح‌های ایمن‌سازی- ممانعت از تبدیل بی‌رویه نقاط روستایی به شهر- شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود در روستاها- توانمندسازی روستائیان از طریق آموزش و مشارکت در امور- تولید محور بودن روستا- | توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل- اشتغال‌زایی و کار آفرینی- توسعه سرمایه‌گذاری | تجارت الکترونیک- بانکداری الکترونیک- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)- روستای هوشمند- توسعه، تکمیل و تجهیز زیرساخت‌های شبکه تعاونی‌های روستایی و کشاورزی- تجارت آب مجازی | تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، نوآوری و اشتغال- حفاظت از میراث فرهنگی و محیط طبیعی روستاها- زیرساخت‌های تأمین آب خانگی و سیستم‌های بهداشتی- ارائه خدمات درمانی مقرون به صرفه و باکیفیت در مناطق روستایی- سرمایه‌گذاری توسعه روستایی- توانمندسازی جامعه روستایی- افزایش ظرفیت روستایی برای رشد صنایع نوآورانه- زیرساخت اینترنت پرسرعت | ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...)- توسعه تولید و اشتغال- طرح‌های هادی روستایی- ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراهای بنیاد مسکن و...)- توانمندسازی روستائیان و عشایر- جذب منابع دولتی- توسعه سرمایه‌گذاری- توسعه ICT- تشکل‌ها و تعاونی‌های روستایی- بازارچه‌های روستایی- تجارت الکترونیک - بانکداری الکترونیک- شبکه بهداشت و درمان روستایی- توسعه علمی و آگاهی‌های عمومی- توسعه رسانه و تلویزیون- انتقال تکنولوژی و افزایش بهره‌وری- توسعه فرهنگی و ورزشی- توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان |

| 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 |
|------|--------------------|--|---|------------------------------------|--|---|
| ۱۱ | چشم‌انداز | <p>جایگاه روستاها در اقتصاد ملی - توانمندسازی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی روستاها - عمران و توسعه روستایی - ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری - ارتقای منزلت اجتماعی روستاییان - تنوع‌بخشی به تولیدات و خدمات روستاها - تولید محور بودن روستا - حمایت از صنایع روستایی - صدور پروانه ساخت بنگاه‌های اقتصادی روستایی و عشایری</p> | <p>توسعه پایدار و سالم کشاورزی - رقابت‌پذیری - توسعه فرهنگی - تاب‌آوری - توسعه رفاه عمومی - توسعه گردشگری - توسعه روستایی - توسعه بازارهای بین‌المللی - امنیت غذایی - توسعه تأمین اجتماعی</p> | روستای هوشمند | <p>افزایش رفاه جمعیت روستایی - تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، نوآوری و اشتغال - جذب نوآوری‌ها و فناوری‌های مدرن در کشاورزی - افزایش رقابت‌پذیری بخش کشاورزی - گردشگری روستایی - توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محلی - تضمین معیشت روستایی پایدار - مکانی مناسب و جذاب برای زندگی - ایجاد اشتغال و توانمندسازی جامعه روستایی - امنیت غذایی - بیمه محصولات کشاورزی - ارتقای بهره‌وری منابع - افزایش تاب‌آوری مزارع و جوامع روستایی</p> | <p>روستای مرفه - افزایش درآمد سرانه جمعیت روستایی - کشاورزی مکانیزه - گسترش گلخانه‌ای در روستاها - افزایش بهره‌وری - مدیریت منابع آب - روستاهای رقابت‌پذیر - توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار - تنوع و اصلاح الگوی کشت - خرید تضمینی محصولات کشاورزی - تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها - توانمندسازی روستائیان - توسعه کسب‌وکارهای خرد و صنایع روستایی - توسعه فرهنگی - توسعه توریسم - توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی - بین‌المللی شدن روستاها - خوشه‌های صنعتی و تولیدی - تسهیل صدور مجوزها - بهبود شاخص توسعه انسانی - تقویت موقعیت روستائیان - کاهش آسیب‌های اجتماعی - افزایش مشارکت روستائیان - توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها - توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان</p> |

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

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

جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

| ردیف | سؤالات | مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی) | مقوله‌های جمع‌آوری شده (شرکت مشاور) | ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور) |
|------|---|---|---|---|
| ۱ | نقش «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» در توسعه کشور چیست؟ | امنیت غذایی-تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی، اشتغال پایدار در روستا و کاهش بیکاری-مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها - افزایش تولید و افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی-کمک به توسعه متوازن و برابری - کاهش فقر - ایجاد امنیت همه‌جانبه -افزایش سطح رفاه خانوارهای روستایی - حفظ کیان و هویت روستا - ارتقاء بهره‌وری- امیدبخشی-ارزآوری -توسعه صنایع روستایی -حفظ تنوع فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی- حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان | امنیت غذایی-توسعه هدفمند و متوازن- ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری-ممانعت از تبدیل بی‌رویه نقاط روستایی به شهر-تولید محور بودن روستا -نرخ مشارکت اقتصادی بالا در زنان روستایی- حفظ فرهنگ بومی باثبات در روستاها-افزایش رفاه جمعیت روستایی-ارتقای فعالیت‌های اقتصادی متنوع در روستاها-توسعه پایدار روستایی-افزایش انگیزه زندگی در مناطق روستایی -افزایش ظرفیت روستایی برای رشد صنایع نوآورانه- سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان | تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی- مقابله با حاشیه-نشینی شهرها، افزایش تولید و افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی، کاهش فقر - ایجاد امنیت همه‌جانبه -ارتقاء بهره‌وری-ارزآوری - حفظ تنوع فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی - حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان -امنیت غذایی-توسعه هدفمند و متوازن -ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار در روستاها و مناطق عشایری-ممانعت از تبدیل بی‌رویه نقاط روستایی به شهر - نرخ مشارکت اقتصادی بالا در زنان روستایی- حفظ فرهنگ بومی باثبات در روستاها- افزایش رفاه جمعیت روستایی- ارتقای فعالیت‌های اقتصادی متنوع در روستاها-توسعه پایدار روستایی- امیدبخشی افزایش انگیزه زندگی در مناطق روستایی- افزایش ظرفیت روستایی برای رشد صنایع نوآورانه- سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان |

| ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور) | مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور) | مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی) | سؤالات | ردیف |
|--|--|--|--|------|
| <p>محصولات کشاورزی (زراعی، باغی، دامی، زنبور و نوغان و شیلاتی و...) - صدور مجوزها - محصولات فرهنگی و صنایع دستی - خدمات گردشگری روستایی - خدمات بازرگانی (بازارهای محلی، بازارهای هفتگی، بازارچه‌های مرزی و...) - خدمات بیمه روستایی و عشایر توسعه پایدار و سالم کشاورزی - توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری - توسعه پایدار دامپروری - توانمندسازی روستائیان از طریق آموزش و مشارکت در امور - تسهیلات مالی برای توسعه روستایی - حمایت مالی و فنی از کشاورزان - مرغداری مدرن - پرورش گیاهان دارویی در مزارع - نهاده‌های کشاورزی باکیفیت - بیمه محصولات کشاورزی - کنترل بیماری‌های دام - «ایجاد صنایع سورت و بسته‌بندی - بوجاری، ذرت خشک‌کنی، خوراک دام، شیر و لبنیات» - «آموزش اعضا ارکان و کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی - زنان و تولیدی و صنوف» - خرید توافقی - حمایتی و تضمینی محصولات کشاورزی تعاونی‌ها و اتحادیه‌های روستایی و کشاورزی</p> | <p>توسعه پایدار و سالم کشاورزی - توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری - توسعه پایدار دامپروری - توانمندسازی روستائیان از طریق آموزش و مشارکت در امور - صدور پروانه ساخت بنگاه‌های اقتصادی روستایی و عشایری - تسهیلات مالی برای توسعه روستایی - حمایت مالی و فنی از کشاورزان - مرغداری مدرن - پرورش گیاهان دارویی در مزارع - نهاده‌های کشاورزی باکیفیت - بیمه محصولات کشاورزی - کنترل بیماری‌های دام - گردشگری روستایی - «ایجاد صنایع سورت و بسته‌بندی، فرآوری و تبدیلی، بوجاری، ذرت خشک‌کنی، خوراک دام، شیر و لبنیات» - «آموزش اعضا ارکان و کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی، زنان و تولیدی و صنوف» - خرید توافقی، حمایتی و تضمینی محصولات کشاورزی تعاونی‌ها و اتحادیه‌های روستایی و کشاورزی</p> | <p>محصولات کشاورزی (زراعی، باغی، دامی، زنبور و نوغان و شیلاتی و...) - آموزش به روستائیان - صدور مجوزها، محصولات فرهنگی و صنایع دستی - خدمات گردشگری روستایی - خدمات بازرگانی (بازارهای محلی، بازارهای هفتگی، بازارچه‌های مرزی و...) - خدمات بیمه روستایی و عشایر، تسهیلات و منابع مالی و... - توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان</p> | <p>«بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟</p> | ۲ |
| <p>سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی - بنگاه‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات بخش خصوصی و تعاونی - بهره‌برداران - متقاضیان اولیه - مشتریان خارجی - گردشگران - جوامع محلی و روستایی - مؤسسات علمی و پژوهشی - سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی - کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارهای روستایی - مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه و سمن‌ها - مدیران محلی - تجاروبازرگانان - مصرف‌کنندگان مردمی - محققین و پژوهشگران - مؤسسات بین‌المللی وجهانی - فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی، زنان و تولیدی و صنوف</p> | <p>گردشگری - خصوصی‌سازی - گردشگری روستایی - توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محلی - سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) - «آموزش اعضا ارکان و کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی، زنان و تولیدی و صنوف»</p> | <p>سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی - بنگاه‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات بخش خصوصی و تعاونی - بهره‌برداران - متقاضیان اولیه - مشتریان خارجی - گردشگران - جوامع محلی و روستایی - مؤسسات علمی و پژوهشی - سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی - کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارهای روستایی - مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه و سمن‌ها - مدیران محلی - تجار و بازرگانان - مصرف‌کنندگان مردمی - محققین و پژوهشگران - مؤسسات بین‌المللی وجهانی - فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی</p> | <p>مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت‌گیرندگان «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» چه کسانی هستند؟</p> | ۳ |

| ردیف | سؤالات | مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی) | مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور) | ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور) |
|------|---|--|--|---|
| ۴ | قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟ | قلمروی جغرافیایی این بخش استان گلستان و استان‌های همجوار و مرز بین‌المللی و تهران می‌باشد. قلمرو تخصصی شامل: عمرانی- اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی- مدیریت محلی و روستایی- نظارت بر خدمات روستایی (درمان، آموزش و...) -کشاورزی- دامپروری- شیلات- گردشگری روستایی- توسعه پایدار روستایی- مرغداری مدرن - مهاجرت‌های هدفمند قومی - موجودی اولیه و ساخته شده (غلات، طیور، گوشت قرمز و آبزیان) | توسعه هدفمند و متوازن- توسعه روستایی- توسعه پایدار و سالم کشاورزی- توسعه پایدار دامپروری - توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری- عمران و توسعه روستایی- ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری- گردشگری روستایی- توسعه پایدار روستایی- مرغداری مدرن - مهاجرت‌های هدفمند قومی - موجودی اولیه و ساخته شده (غلات، طیور، گوشت قرمز و آبزیان) | قلمروی جغرافیایی این بخش استان گلستان و استان‌های همجوار و مرز بین‌المللی و تهران می‌باشد. قلمرو تخصصی شامل: اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی- مدیریت محلی و روستایی- نظارت بر خدمات روستایی (درمان، آموزش و...) -کشاورزی- دامپروری- شیلات- گردشگری روستایی- جمعیت و مهاجرت- صنایع دستی- توسعه متوازن روستایی- عمران و توسعه روستایی- ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری -مرغداری مدرن |
| ۵ | «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟ | ICT روستایی- کاداستر- آبیاری تحت فشار- انرژی‌های غیر فسیلی- سامانه‌های اطلاعاتی و دیتابیس‌ها- اپلیکیشن‌ها- خدماتی- دیجیتال مارکتینگ- بانکداری الکترونیک- تجارت الکترونیک- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- تجارت الکترونیک- بانکداری الکترونیک- کشاورزی هوشمند- اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - تکنولوژی GIS- تکنولوژی سنسور- هوش مصنوعی- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- کاداستر کشاورزی- تجارت الکترونیک- بانکداری الکترونیک- کشاورزی هوشمند- اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - روستای هوشمند- حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری | ICT روستایی - آبیاری تحت فشار- انرژی‌های غیر فسیلی- سامانه‌های اطلاعاتی و دیتابیس‌ها- اپلیکیشن‌ها- خدماتی- دیجیتال مارکتینگ- بانکداری الکترونیک- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- تجارت الکترونیک- بانکداری الکترونیک- کشاورزی هوشمند- اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - تکنولوژی GIS- تکنولوژی سنسور- هوش مصنوعی- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- کاداستر کشاورزی- روستای هوشمند | ICT روستایی - آبیاری تحت فشار- انرژی‌های غیر فسیلی- سامانه‌های اطلاعاتی و دیتابیس‌ها- اپلیکیشن‌ها- خدماتی- دیجیتال مارکتینگ- بانکداری الکترونیک- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- تجارت الکترونیک- بانکداری الکترونیک- کشاورزی هوشمند- اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - تکنولوژی GIS- تکنولوژی سنسور- هوش مصنوعی- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- کاداستر کشاورزی- تجارت الکترونیک- بانکداری الکترونیک- کشاورزی هوشمند- اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - روستای هوشمند- حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری |
| ۶ | ارزش‌های بنیادی «بخش توازن منطقه‌ای | محرومیت‌زدایی- عدالت محوری و برابری- مردم محوری- پرورش استعدادها - تقویت خلاقیت/نوآوری- تقویت روحیه تعاون و مشارکت و | حراست و حفاظت از محیط‌زیست- عدالت محوری- خانواده محوری- برنامه محوری- استانداردهای بالای ارائه خدمات- مردم‌گرایی- سخت‌کوشی- شایسته | محرومیت‌زدایی- عدالت محوری و برابری- پرورش استعدادها- تقویت خلاقیت/نوآوری- تقویت روحیه تعاون و مشارکت و |

| ردیف | سؤالات | مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی) | مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور) | ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور) |
|------|--|---|---|---|
| | و توسعه روستایی استان گلستان» کدام است؟ | مسئولیت‌پذیری آحاد جامعه- حفاظت از میراث‌های فرهنگی و تاریخی- توسعه متوازن - تقویت اعتمادسازی و سرمایه اجتماعی- فداکاری- حفظ سنن و هویت فرهنگی محلی- خودباوری- مولد بودن-خانواده محوری-حفاظت از محیط‌زیست و جلوگیری از تخریب آن-موقوفات- خودکفایی- مرزداری و امنیت- شیخوخیت و کدخدامنشی- وابستگی و تعلق خاطر- نوع‌دوستی- اعتقادات مذهبی | محوری-رقابت‌پذیری-وحدت و اتحاد- حفظ فرهنگ بومی باثبات در روستاها- تولید محور بودن روستا- تقویت خوداتکایی- حفاظت از میراث فرهنگی و محیط طبیعی روستاها- جذب نوآوری‌ها و فناوری‌های مدرن در کشاورزی- برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان | تقویت اعتمادسازی و سرمایه اجتماعی- فداکاری- حفظ سنن و هویت فرهنگی محلی- مولد بودن- حفاظت از محیط‌زیست و جلوگیری از تخریب آن- موقوفات- خودکفایی- مرزداری و امنیت خانواده محوری- برنامه محوری- استانداردهای بالای ارائه خدمات- مردم‌گرایی- سخت‌کوشی- رقابت‌پذیری- وحدت و اتحاد- حفظ فرهنگ بومی باثبات در روستاها- تولید محور بودن روستا- تقویت خوداتکایی- حفاظت از میراث فرهنگی و محیط طبیعی روستاها- شیخوخیت و کدخدامنشی- وابستگی و تعلق خاطر- نوع‌دوستی- اعتقادات مذهبی |
| ۷ | «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟ | ترکیب جمعیت روستایی به شهری-تنوع فرهنگی، اقوام و مذاهب- موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک (مرزی، ساحلی، ارتباطی و...)-تأمین بیش از ۹۰ درصد زیرساخت‌های جاده‌ای، آموزش و پرورش-مخابرات- آب، برق، گاز، اینترنت، درمان و...-قابلیت‌های تنوع صنعتی روستایی-پهنه سرزمینی در دشت- برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی- مناطق آزاد و ویژه- سوارکاری و پرورش اسب- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری جاذبه‌های گردشگری- برخورداری از خوشنما/برند و نام تجاری- زیرساخت اینترنت پرسرعت | همگرایی قومی-مذهبی- برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی- مناطق آزاد و ویژه- سوارکاری و پرورش اسب- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری جاذبه‌های گردشگری- نواحی صنعتی روستایی- برخورداری از خوشنما/برند و نام تجاری- زیرساخت اینترنت پرسرعت | ترکیب جمعیت روستایی به شهری-تنوع فرهنگی، اقوام و مذاهب- موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک (مرزی، ساحلی، ارتباطی و...)-تأمین بیش از ۹۰ درصد زیرساخت‌های جاده‌ای، آموزش و پرورش-مخابرات- آب، برق، گاز، اینترنت، درمان و...-قابلیت‌های تنوع صنعتی روستایی-پهنه سرزمینی در دشت- برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی- مناطق آزاد و ویژه- سوارکاری و پرورش اسب- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری جاذبه‌های گردشگری- برخورداری از خوشنما/برند و نام تجاری |
| ۸ | «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن‌ها توجه دارد؟ | جذب و استخدام پراکنده-حقوق و دستمزد معمولی-آموزش‌های متداول انسانی- پوشش‌های بیمه‌ای درمانی مطلوب- بیمه‌های اجتماعی ضعیف- خدمات رفاهی معمول- کارورزی و آموزش‌های کاربردی- آموزش شوراهای دهیاران | توسعه سرمایه انسانی-شایسته محوری-دانش محوری-توسعه تأمین اجتماعی-ارتقاء مهارت نیروی کار- تناسب شغل و شاغل-«آموزش اعضا ارکان و کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی، زنان و تولیدی و صنوف-«برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم- تخصص گرایی | جذب و استخدام پراکنده-حقوق و دستمزد معمولی-آموزش‌های متداول کارکنان و منابع انسانی- پوشش‌های بیمه‌ای درمانی مطلوب- معمول- توسعه سرمایه انسانی-شایسته محوری-دانش محوری-ارتقاء مهارت نیروی کار- تناسب شغل و شاغل-«آموزش و کارورزی اعضا ارکان و کارکنان تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی کشاورزی، زنان و تولیدی و صنوف و صنوف و دهیاران» - برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم- تخصص گرایی |

| ردیف | سؤالات | مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی) | مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور) | ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور) |
|------|--|--|--|--|
| ۹ | «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟ | همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های روستایی- بیمه‌های روستایی و عشایری- باران‌ها و تسهیلات- اطلاع‌رسانی، روابط عمومی و تبلیغات- ارتباطات مستقیم با روستائیان- طرح‌های تشویقی و مشارکتی- آموزش و پژوهش- چاپ کتاب و نشریات- فعالیتهای جهادی روستایی- خیرین روستایی- | توسعه تأمین اجتماعی- حراست و حفاظت از محیط‌زیست- ارتقای منزلت اجتماعی روستائیان- توانمندسازی روستائیان از طریق آموزش و مشارکت در امور- تأمین باران‌ها و تسهیلات- بلندمدت- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- | همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های روستایی و بین‌المللی- بیمه‌های روستایی و عشایری- تأمین باران‌ها و تسهیلات- اطلاع‌رسانی، روابط عمومی و تبلیغات- ارتباطات مستقیم با روستائیان- طرح‌های تشویقی و مشارکتی- آموزش و پژوهش- چاپ کتاب و نشریات- فعالیتهای جهادی روستایی- محیط‌زیست- ارتقای منزلت اجتماعی روستائیان- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- |
| ۱۰ | «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟ | ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...) - ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراهای بنیاد مسکن و...) - جذب منابع دولتی - توسعه ICT - بازارچه‌های روستایی - توسعه علمی و آگاهی‌های عمومی - توسعه رسانه و تلویزیون - انتقال تکنولوژی و افزایش بهره‌وری - توسعه فرهنگی و ورزشی - عمران و توسعه روستایی (طرح‌های هادی) - طرح‌های ایمن‌سازی روستاهای در معرض - ممانعت از تبدیل بی‌رویه نقاط روستایی به شهر - شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیتهای موجود در روستاها - تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، تولید محوری و اشتغال - حفاظت از میراث فرهنگی و محیط طبیعی روستاها - زیرساخت‌های تأمین آب خانگی و سیستم‌های بهداشتی - ارائه خدمات درمانی مقرون به صرفه و باکیفیت در مناطق روستایی - توانمندسازی جامعه روستایی - افزایش ظرفیت روستایی برای رشد صنایع نوآورانه - زیرساخت اینترنت پرسرعت - تجارت الکترونیک - بانکداری الکترونیک - توسعه روستایی - توسعه علمی و آگاهی‌های عمومی - توسعه رسانه و تلویزیون - انتقال تکنولوژی و افزایش بهره‌وری - توسعه فرهنگی و ورزشی - توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان | توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل - عمران و توسعه روستایی - شناسایی روستاهای در معرض خطر سوانح طبیعی جهت اجرای طرح‌های ایمن‌سازی - ممانعت از تبدیل بی‌رویه نقاط روستایی به شهر - شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیتهای موجود در روستاها - تولید محوری بودن روستا - تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، نوآوری و اشتغال - حفاظت از میراث فرهنگی و محیط طبیعی روستاها - زیرساخت‌های تأمین آب خانگی و سیستم‌های بهداشتی - ارائه خدمات درمانی مقرون به صرفه و باکیفیت در مناطق روستایی - توانمندسازی جامعه روستایی - افزایش ظرفیت روستایی برای رشد صنایع نوآورانه - زیرساخت اینترنت پرسرعت - تجارت الکترونیک - بانکداری الکترونیک - توسعه روستایی - توسعه علمی و آگاهی‌های عمومی - توسعه رسانه و تلویزیون - انتقال تکنولوژی و افزایش بهره‌وری - توسعه فرهنگی و ورزشی - توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان | ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...) - ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراهای بنیاد مسکن و...) - جذب منابع دولتی - توسعه ICT - بازارچه‌های روستایی - توسعه علمی و آگاهی‌های عمومی - توسعه رسانه و تلویزیون - انتقال تکنولوژی و افزایش بهره‌وری - توسعه فرهنگی و ورزشی - عمران و توسعه روستایی (طرح‌های هادی) - طرح‌های ایمن‌سازی روستاهای در معرض - ممانعت از تبدیل بی‌رویه نقاط روستایی به شهر - شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیتهای موجود در روستاها - تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، تولید محوری بودن روستا - حفاظت از میراث فرهنگی و محیط طبیعی روستاها - زیرساخت‌های تأمین آب خانگی و سیستم‌های بهداشتی - ارائه خدمات درمانی مقرون به صرفه و باکیفیت در مناطق روستایی - توانمندسازی جامعه روستایی - افزایش ظرفیت روستایی برای رشد صنایع نوآورانه - زیرساخت اینترنت پرسرعت - تجارت الکترونیک - بانکداری الکترونیک - توسعه روستایی - توسعه علمی و آگاهی‌های عمومی - توسعه رسانه و تلویزیون - انتقال تکنولوژی و افزایش بهره‌وری - توسعه فرهنگی و ورزشی - توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان |
| ۱۱ | «بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان | روستای مرفه - افزایش درآمد سرانه جمعیت روستایی - کشاورزی مکانیزه - گسترش گلخانه‌ای | توسعه پایدار و سالم کشاورزی - رقابت‌پذیری - توسعه فرهنگی - تاب‌آوری - توسعه روستایی - توسعه بازارهای | روستای مرفه - گسترش گلخانه‌ای در روستاها - افزایش بهره‌وری - مدیریت منابع آب - روستاهای رقابت‌پذیر - توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار - تنوع |

| ردیف | سؤالات | مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی) | مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور) | ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور) |
|------|--|---|--|---|
| | گلستان «در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟» | در روستاها- افزایش بهره‌وری- مدیریت منابع آب- روستاهای رقابت‌پذیر- توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار- تنوع و اصلاح الگوی کشت- خرید تضمینی محصولات کشاورزی- تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها- توانمندسازی روستائیان- توسعه کسب‌وکارهای خرد و صنایع روستایی- توسعه فرهنگی - توسعه توریسم- توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی- بین‌المللی شدن روستاها- خوشه‌های صنعتی و تولیدی- تسهیل صدور مجوزها- بهبود شاخص توسعه انسانی- تقویت موقعیت روستائیان- کاهش آسیب‌های اجتماعی- افزایش مشارکت روستائیان- توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها- توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان | بین‌المللی- امنیت غذایی- ارتقای منزلت اجتماعی روستائیان- توسعه تأمین اجتماعی- جایگاه روستاها در اقتصاد ملی- صدور پروانه ساخت بنگاه‌های اقتصادی روستایی و عشایری- توانمندسازی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی روستاها- عمران و توسعه روستایی- تنوع‌بخشی به تولیدات و خدمات روستاها- تولید محور بودن روستا- حمایت از صنایع روستایی- افزایش رفاه جمعیت روستایی- تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، نوآوری و اشتغال- جذب نوآوری‌ها و فناوری‌های مدرن در کشاورزی- توسعه گردشگری روستایی- توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محلی- تضمین معیشت روستایی پایدار- مکانی مناسب و جذاب برای زندگی- بیمه محصولات کشاورزی- ارتقای بهره‌وری منابع- روستای هوشمند | و اصلاح الگوی کشت- خرید تضمینی محصولات کشاورزی- تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها- توانمندسازی روستائیان- توسعه کسب‌وکارهای خرد و صنایع روستایی- توسعه فرهنگی - توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی- بین‌المللی شدن روستاها- تسهیل صدور مجوزها- بهبود شاخص توسعه انسانی - کاهش آسیب‌های اجتماعی- افزایش مشارکت روستائیان- توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها- توسعه پایدار و سالم کشاورزی- تاب‌آوری- توسعه روستایی- امنیت غذایی- ارتقای منزلت اجتماعی روستائیان- جایگاه روستاها در اقتصاد ملی- توانمندسازی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی روستاها- عمران و توسعه روستایی- تنوع‌بخشی به تولیدات و خدمات روستاها- تولید محور بودن روستا- حمایت از صنایع روستایی- تقویت کارآفرینی، سرمایه‌گذاری، نوآوری و اشتغال- جذب نوآوری‌ها و فناوری‌های مدرن در کشاورزی- توسعه گردشگری روستایی- تضمین معیشت روستایی پایدار- مکانی مناسب و جذاب برای زندگی- روستای هوشمند |

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

| ردیف | سؤالات | پاسخ‌ها |
|------|-------------------------------|--|
| ۱ | نقش در توسعه (مأموریت) | بخش توسعه روستایی استان گلستان با حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، افزایش تولید، ارتقاء بهره‌وری از طریق امیدبخشی، افزایش مشارکت مردمی و جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) به منظور اشتغال پایدار در روستا و کاهش بیکاری، حفظ کیان و هویت روستا، کاهش فقر، مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها و ایجاد امنیت همه‌جانبه جهت افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی و افزایش سطح رفاه خانوار فعالیت می‌نماید. این بخش با حفظ تنوع فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی، حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان (تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی)، توسعه صنایع روستایی، امنیت غذایی و ارزآوری و... به توسعه متوازن و پایدار بخش روستایی اهتمام دارد. |
| ۲ | محصولات (کالاها یا خدماتی) | بخش توسعه روستایی استان گلستان در نقش حاکمیتی خویش خدمات هدایت و راهبری، اجرایی و نظارتی از جمله ایجاد زیرساخت‌ها، آموزش به روستائیان، خدمات بیمه روستایی و عشایر، صدور مجوزها، پرداخت تسهیلات مالی و بانکی، نظارت بر شوراها و دهیاری‌ها و... را ارائه می‌دهد. در نقش غیرحاکمیتی محصولات و خدمات این بخش شامل موارد زیر می‌باشد: <ul style="list-style-type: none"> محصولات کشاورزی (زراعی، باغی، دامی، زنبور و نوغان و شیلاتی و...) محصولات فرهنگی و صنایع دستی، خدمات گردشگری روستایی خدمات بازرگانی (بازارهای محلی، بازارهای هفتگی، بازارچه‌های مرزی و...) |
| ۳ | دینفعان مشتریان، ارباب رجوعان | دینفعان داخلی بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای شامل موارد ذیل می‌باشند: <ul style="list-style-type: none"> سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی ذیربط (تعاون روستایی، بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی، غله، آب و فاضلاب و...) بنگاه‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات بخش خصوصی و تعاونی بهره‌برداران متقاضیان اولیه جوامع محلی و روستایی کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارهای روستایی مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه و سمن‌ها بازار و مصرف‌کنندگان تجار و بازرگانان محققین و پژوهشگران دینفعان بیرونی بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای شامل موارد ذیل می‌باشند: <ul style="list-style-type: none"> مشتریان خارجی گردشگران مؤسسات علمی و پژوهشی سازمان‌های دولتی، نظارتی و حاکمیتی (استانداری، سازمان مدیریت، دادگستری و...) مدیران محلی |

جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها

| مأموریت (MISSION) | |
|--|-------------------------|
| <p>بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان به‌عنوان متولی اصلی هماهنگی و نظارت روستا؛ با هدف حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، افزایش تولید، ارتقاء بهره‌وری، افزایش مشارکت مردمی و جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) به‌منظور اشتغال پایدار در روستا و کاهش بیکاری، حفظ کیان و هویت روستا، کاهش فقر، مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها و ایجاد امنیت همه‌جانبه جهت افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی و افزایش سطح رفاه خانوار فعالیت می‌نماید.</p> <p>این بخش با برخورداری از وجوه متمایزی همچون ویژگی‌های جغرافیایی، تنوع اقلیمی، فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی با حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان (تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی)، توسعه صنایع روستایی، امنیت غذایی و ارزی و... به توسعه متوازن و پایدار بخش روستایی اهتمام دارد.</p> <p>محصولات و خدمات بخش شامل تولیدات کشاورزی، صنایع روستایی، گردشگری و انواع خدمات در قلمرو جغرافیایی استان، کشور و بین‌المللی به ذینفعان و مشتریان دولتی و خصوصی با استفاده از فناوری‌ها متداول به‌ویژه در حوزه ICT و فناوری‌های قدیمی در حوزه ماشین‌آلات و ادوات کشاورزی و... ارائه می‌گردد.</p> <p>بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای استان گلستان با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...)، ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراها، بنیاد مسکن و...) به‌منظور افزایش هماهنگی بین دستگاهی، طرح‌های هادی روستایی، جذب منابع دولتی، توسعه سرمایه‌گذاری، توسعه ICT، شبکه بهداشت و درمان روستایی، ایجاد و توسعه شکل‌ها و تعاونی‌های روستایی به بقاء، رشد و پایداری خود توجه می‌نماید.</p> | |
| چشم‌انداز (VISION): هزار روستا؛ هزار کانون کسب و کار | |
| <p>بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در افق ده ساله (در راستای چشم‌انداز کشور و استان) با شناسایی زیست‌بوم مطلوب کسب‌وکار روستایی (Rural Business Ecosystem) برای هریک از روستاهای هدف (هزار روستا، هزار زیست‌بوم کسب‌وکار روستایی)؛ مدل‌های کسب‌وکار (درآمدی) بومی و بنگاه‌های میکرو، خرد و متوسط (SME-ها) هم‌راستا با آن‌ها را معرفی می‌نماید. همچنین این بخش با رویکرد توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی در سطح ملی و بین‌المللی و شناسایی روستاهای رقابت‌پذیر استان با توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار، توانمندسازی روستائیان، تربیت نیروی انسانی متخصص، گسترش تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها، افزایش مشارکت روستائیان، توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها، مدیریت بهینه منابع آب، افزایش بهره‌وری؛ با رویکرد توسعه متوازن و پایدار نسبت به افزایش ارزش افزوده بخش روستایی و درآمد سرانه جمعیت روستایی گام بر می‌دارد.</p> <p>بخش روستایی در افق چشم‌انداز با تمرکز بیشتر بر حوزه‌های تخصصی همچون عمرانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، اشتغال، مدیریت محلی و روستایی (شورا و دهیار)، نظارت بر خدمات روستایی (درمان، آموزش و...)، توسعه حاکمیت شرکتی (خصوصی و تعاونی) در فعالیت‌های کشاورزی، دامپروری، شیلات و گردشگری روستایی به دنبال محرومیت‌زدایی و فقرزدایی، افزایش جمعیت و مدیریت مهاجرت، توسعه صنایع دستی، گسترش کار آفرینی، توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان و... به‌منظور تعادل بخشی منطقه‌ای، افزایش شاخص توسعه انسانی، ارتقاء جایگاه روستائیان، بهبود وضعیت فرهنگی و سطح رفاه آن‌ها می‌باشد.</p> | |
| ارزش‌ها (VALUES) | |
| ارزش‌های محوری بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای شامل: | |
| ۱ | شیخوخت و کدخدانمشی |
| ۲ | وابستگی و تعلق خاطر |
| ۳ | وحدت و اتحاد |
| ۴ | اعتماد و سرمایه اجتماعی |
| ۵ | فقرزدایی |
| ۶ | نوع دوستی |

| ردیف | سؤالات | پاسخ‌ها |
|------|--|---|
| | | سازمان‌های همچون جهاد کشاورزی، اداره کار، تعاون روستایی، میراث فرهنگی با برگزاری دوره‌های آموزشی، ترویجی، مهارتی و... سطح کارکنان را افزایش داده‌اند. |
| ۹ | مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم | این بخش با برگزاری همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های روستایی، گسترش پوشش بیمه‌های روستایی و عشایری، پرداخت یارانه‌ها و تسهیلات حمایتی، طرح‌های تشویقی و مشارکتی، فعالیت‌های جهادی و خیرین روستایی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی خود را توسعه داده است. این بخش همچنین با اطلاع‌رسانی، روابط عمومی و تبلیغات، ارتباطات مستقیم با روستائیان، آموزش و پژوهش، چاپ کتاب و نشریات به تصویر ذهنی جامعه نسبت به روستا اقدام نموده است. این بخش با مرزداری، توسعه فرهنگ اسلامی و ملی، مشارکت در مدیریت بحران، حفظ محیط‌زیست و منابع طبیعی جلوه‌های دیگری از مسئولیت اجتماعی خود را به نمایش می‌گذارد. |
| ۱۰ | بقاء، رشد و منافع و پایداری | بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای استان گلستان با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...)، ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراهای، بنیاد مسکن و...) به‌منظور افزایش هماهنگی بین دستگاهی، طرح‌های هادی روستایی، جذب منابع دولتی، توسعه سرمایه‌گذاری، توسعه ICT، شبکه بهداشت و درمان روستایی، ایجاد و توسعه تشکلهای و تعاونی‌های روستایی به بقاء، رشد و پایداری خود توجه می‌نماید. این بخش همچنین با ایجاد و توسعه بازارچه‌های روستایی، تجارت الکترونیک، بانکداری الکترونیک، توسعه علمی و آگاهی‌های عمومی، توسعه رسانه و تلویزیون، انتقال تکنولوژی و افزایش بهره‌وری و توسعه فرهنگی و ورزشی موجب ارتقاء و تقویت خود می‌شود. این بخش با تربیت نیروی انسانی متخصص و توانمندسازی روستائیان و عشایر به گسترش قابلیت‌های نیروی انسانی خود اقدام می‌نماید. |
| ۱۱ | موقعیت مطلوب و تصویر آینده | بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در افق چشم‌انداز (در راستای چشم‌انداز کشور و استان) با شناسایی زیست‌بوم کسب‌وکار روستایی (Rural Business Ecosystem) مطلوب برای هر یک از روستاهای هدف، مدل‌های کسب‌وکار (درآمدی) بومی و بنگاه‌های میکرو، خرد و متوسط (SME-ها) هم‌راستا با آن‌ها را معرفی می‌نماید. همچنین این بخش با رویکرد توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی در سطح ملی و بین‌المللی و شناسایی روستاهای رقابت‌پذیر استان با توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار، توانمندسازی روستائیان، گسترش تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها، افزایش مشارکت روستائیان، توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها، مدیریت بهینه منابع آب، افزایش بهره‌وری؛ ارزش‌افزوده بخش روستایی و درآمد سرانه جمعیت روستایی را افزایش می‌دهد. بخش روستایی در افق چشم‌انداز بخشی است که در آن ضمن کاهش آسیب‌های اجتماعی؛ شاخص توسعه انسانی، موقعیت روستائیان، وضعیت فرهنگی و سطح رفاه آن‌ها ارتقاء یافته است. |

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز به‌صورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به‌دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان به‌صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت‌ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

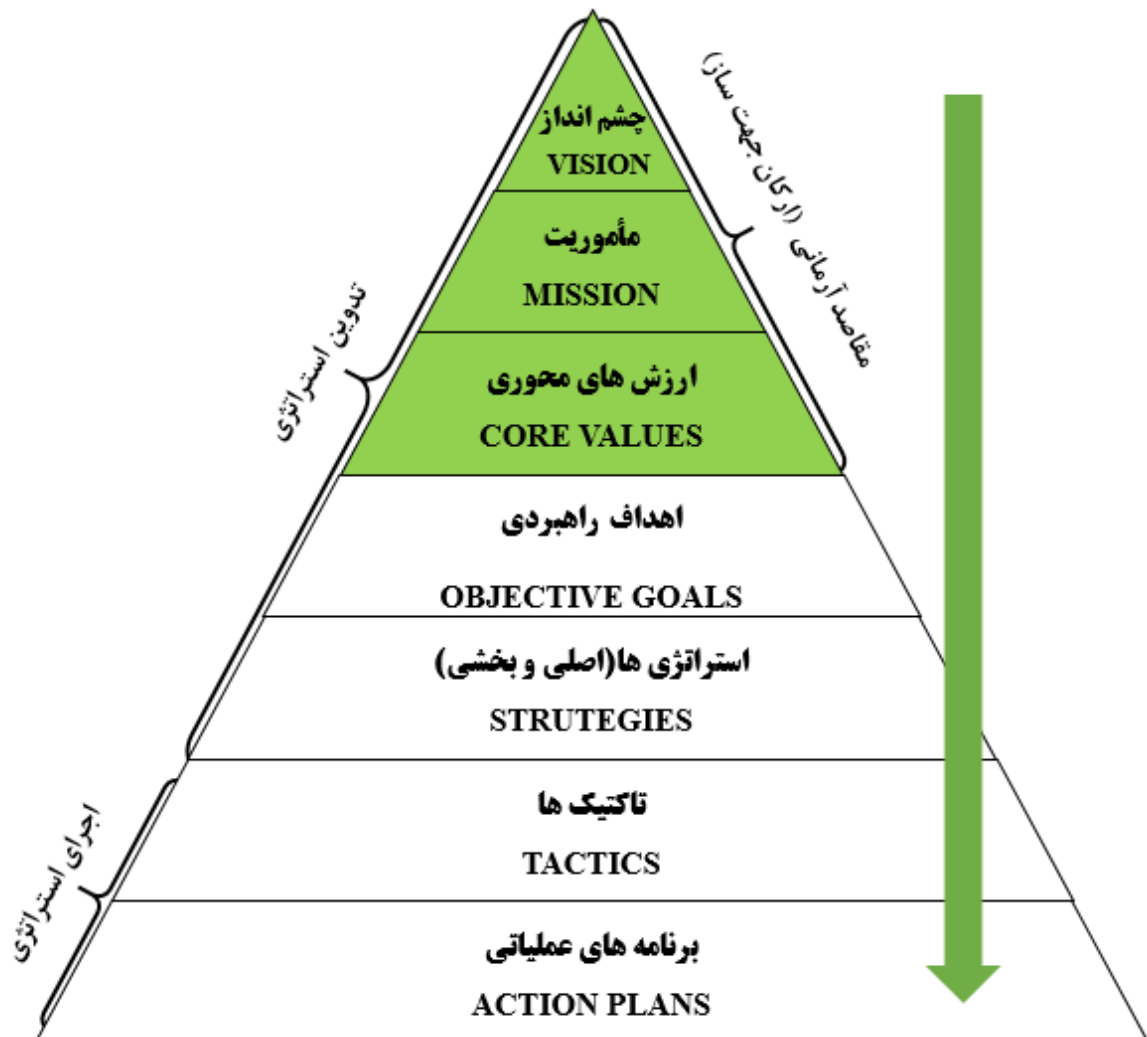
جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها

| مأموریت (MISSION) | |
|---|-------------------------|
| <p>بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان به‌عنوان متولی اصلی هماهنگی و نظارت روستا؛ با هدف حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، افزایش تولید، ارتقاء بهره‌وری، افزایش مشارکت مردمی و جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) به‌منظور اشتغال پایدار در روستا و کاهش بیکاری، حفظ کیان و هویت روستا، کاهش فقر، مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها و ایجاد امنیت همه‌جانبه جهت افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی و افزایش سطح رفاه خانوار فعالیت می‌نماید.</p> <p>این بخش با برخورداری از وجوه متمایزی همچون ویژگی‌های جغرافیایی، تنوع اقلیمی، فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی با حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان (تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی)، توسعه صنایع روستایی، امنیت غذایی و ارزی و... به توسعه متوازن و پایدار بخش روستایی اهتمام دارد.</p> <p>محصولات و خدمات بخش شامل تولیدات کشاورزی، صنایع روستایی، گردشگری و انواع خدمات در قلمرو جغرافیایی استان، کشور و بین‌المللی به ذینفعان و مشتریان دولتی و خصوصی با استفاده از فناوری‌ها متداول به‌ویژه در حوزه ICT و فناوری‌های قدیمی در حوزه ماشین‌آلات و ادوات کشاورزی و... ارائه می‌گردد.</p> <p>بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای استان گلستان با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...)، ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراهای، بنیاد مسکن و...) به‌منظور افزایش هماهنگی بین دستگاهی، طرح‌های هادی روستایی، جذب منابع دولتی، توسعه سرمایه‌گذاری، توسعه ICT، شبکه بهداشت و درمان روستایی، ایجاد و توسعه شکل‌ها و تعاونی‌های روستایی به بقاء، رشد و پایداری خود توجه می‌نماید.</p> | |
| چشم‌انداز (VISION): هزار روستا؛ هزار کانون کسب و کار | |
| <p>بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در افق ده ساله (در راستای چشم‌انداز کشور و استان) با شناسایی زیست‌بوم مطلوب کسب‌وکار روستایی (Rural Business Ecosystem) برای هریک از روستاهای هدف (هزار روستا، هزار زیست‌بوم کسب‌وکار روستایی)؛ مدل‌های کسب‌وکار (درآمدی) بومی و بنگاه‌های میکرو، خرد و متوسط (SME-ها) هم‌راستا با آن‌ها را معرفی می‌نماید. همچنین این بخش با رویکرد توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی در سطح ملی و بین‌المللی و شناسایی روستاهای رقابت‌پذیر استان با توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار، توانمندسازی روستائیان، تربیت نیروی انسانی متخصص، گسترش تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها، افزایش مشارکت روستائیان، توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها، مدیریت بهینه منابع آب، افزایش بهره‌وری؛ با رویکرد توسعه متوازن و پایدار نسبت به افزایش ارزش افزوده بخش روستایی و درآمد سرانه جمعیت روستایی گام بر می‌دارد.</p> <p>بخش روستایی در افق چشم‌انداز با تمرکز بیشتر بر حوزه‌های تخصصی همچون عمرانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، اشتغال، مدیریت محلی و روستایی (شورا و دهیار)، نظارت بر خدمات روستایی (درمان، آموزش و...)، توسعه حاکمیت شرکتی (خصوصی و تعاونی) در فعالیت‌های کشاورزی، دامپروری، شیلات و گردشگری روستایی به دنبال محرومیت‌زدایی و فقرزدایی، افزایش جمعیت و مدیریت مهاجرت، توسعه صنایع دستی، گسترش کار آفرینی، توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان و... به‌منظور تعادل بخشی منطقه‌ای، افزایش شاخص توسعه انسانی، ارتقاء جایگاه روستائیان، بهبود وضعیت فرهنگی و سطح رفاه آن‌ها می‌باشد.</p> | |
| ارزش‌ها (VALUES) | |
| ارزش‌های محوری بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای شامل: | |
| ۱ | شیخوخت و کدخدامنشی |
| ۲ | وابستگی و تعلق خاطر |
| ۳ | وحدت و اتحاد |
| ۴ | اعتماد و سرمایه اجتماعی |
| ۵ | فقرزدایی |
| ۶ | نوع دوستی |

| |
|--------------------|
| ۷) روحیه تعاون |
| ۸) فداکاری |
| ۹) خانواده محوری |
| ۱۰) اعتقادات مذهبی |
| ۱۱) توسعه متوازن |

۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

مطابق نمودار سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۳-۱۰)، مدل تهیه بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های دکتر اعرابی (نمودار ۳-۶) و بر اساس نتایج کاربرد ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت‌ساز بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان تعیین گردید.



نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان عبارتند از:

الف) مأموریت (Mission)

الف-۱) ایجاد و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری: روستاهای استان به لحاظ دارا بودن زیرساخت‌های گوناگون دچار عقب‌ماندگی شده‌اند و برای دستیابی به اهداف توسعه و رونق کسب‌وکار در مناطق روستایی باید با ایجاد و توسعه این زیرساخت‌ها، تجهیز این مناطق و ارائه خدمات مشاوره و آموزشی در حوزه‌های گوناگون به روستائینان، به آن‌ها کمک نمود تا با افزایش امکانات و کسب مهارت‌های لازم در راستای رشد و رونق اقتصادی گام بردارند.

الف-۲) افزایش تولید: روستا همواره نمادی از پویایی و کارآفرینی است که می‌توان با احیای ظرفیت‌های بومی و محلی برای رونق اشتغال و تولید در این مناطق گام برداشت؛ در ادامه همین نگاه، حمایت و توجه دولت به روستاها، تلاشی برای بازگشت و تقویت جنبه تولیدکنندگی روستاییان و به عبارتی راهبردی برای توسعه روستا است. روستاها کانون تولید هستند که متناسب با نیازها و توانمندی اقتصادی می‌توان، به ایجاد سایر صنایع و خدمات مرتبط با اقتصاد روستا برای استفاده حداکثری از ظرفیت تولیدی و اشتغال‌زایی روستایی در آن‌ها پرداخت و تولیدات کشاورزی و صنعتی را افزایش داد.

الف-۳) ارتقاء بهره‌وری: به دلیل عدم وجود تجهیزات و زیرساخت‌های لازم در روستاها و نیز عدم آشنایی با علوم و فناوری‌های جدید، روش‌های تولید همچنان سنتی بوده که باعث کاهش بهره‌وری در این مناطق شده است، باید با آموزش و آگاهی‌رسانی توأم با تأمین زیرساخت‌ها و ادوات مورد نیاز، تولیدات روستایی را به سمت روش‌های نوین و جدید سوق داد و با نهادینه ساختن استفاده از فناوری‌هایی نظیر ICT و ... به افزایش بهره‌وری منابع و فعالیت‌های تولیدی در این مناطق کمک نمود.

الف-۴) افزایش مشارکت عمومی: مشارکت مردمی وجه اساسی و در عین حال گمشده توسعه پایدار در روستاها به‌طور اعم و در بخش کشاورزی به‌طور اخص می‌باشد. در عصر جدید، پیشرفت روزافزون جوامع، مفهوم مشارکت را به تمامی عرصه‌های زندگی اجتماعی بسط داده است. فرآیند مشارکت می‌بایست به گونه‌ای خودجوش و دوسویه، جنبه عملی به خود گیرد، در غیر این صورت توان عظیم مردمی در جهت توسعه و شیوه مصرف، نگهداری از تأسیسات و حفاظت سرمایه‌های ایجاد شده بلااستفاده خواهد ماند. علی‌رغم وجود اندیشه

مشارکت، این مسئله هنوز بروز و ظهور پیدا نکرده است. لذا مدیریت روستاها باید به سمت تشویق مردم به حضور و مشارکت در فعالیت‌های گوناگون به‌منظور رشد و توسعه روستاها حرکت کند.

الف-۵) جذب سرمایه‌گذاری: روستاها در واقع کانون تولید هستند و متناسب با نیازها و توانمندی اقتصادی می‌توان به ایجاد سایر صنایع و خدمات مرتبط با اقتصاد روستا برای استفاده حداکثری از ظرفیت تولیدی و اشتغال‌زایی روستایی در آنها پرداخت. زندگی روستایی موتور محرکه سایر صنایع و جریان اقتصادی است که می‌تواند علاوه بر توانمند کردن بخش خصوصی به تحول‌آفرینی در حوزه تولید و اشتغال‌زایی با استفاده از ظرفیت‌های موجود منجر شود. تقویت مشاغل خانگی در حوزه‌های مختلف صنایع دستی، فرآوری محصولات کشاورزی و باغی، ایجاد و تقویت صنایع تبدیلی و تکمیلی در مناطق روستایی، توجه به گردشگری و کشاورزی با همکاری نهادهای ذیربط از جمله وزارت جهاد کشاورزی و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری از راهکارهای توانمند کردن روستاها در تقویت تولید و ایجاد اشتغال محسوب می‌شود که همگی بر ضرورت جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی دلالت دارند.

الف-۶) کاهش بیکاری: فصلی بودن درآمدهای کشاورزی و اوضاع نابسامان این بخش به همراه چالش‌های آبی که بهره‌وری و تولیدات کشاورزی را با مخاطره مواجه نموده است در کنار عدم توسعه صنایع تبدیلی و رونق کسب‌وکار و خوداشتغالی باعث بیکاری بخش زیادی از روستاییان به‌ویژه قشر تحصیل کرده شده است که نتیجه آن، معضلات اجتماعی گوناگون و مهاجرت به شهر و حاشیه‌نشینی و ... است که باید با استفاده از سرمایه‌ها و توانمندی هر روستا و ایجاد زیرساخت‌های مناسب، تولید را رونق بخشیده و به اشتغال‌زایی پرداخت.

الف-۷) حفظ کیان و هویت روستا: در سال‌های اخیر و با گسترش فضای مجازی و تسهیل رفت‌وآمد بین روستا و شهر و کاهش فاصله‌ها، شاهد تغییرات زیادی در فرهنگ و هویت روستایی بوده‌ایم، هویت روستائینان به‌عنوان یک نیروی مولد و سخت‌کوش با هجوم فرهنگی به روستاها و ویلاسازی‌ها و ساخت‌وسازهای غیرمجاز در کنار گردشگری دچار تغییرات زیادی شده است. باید با حفظ هویت روستاها، فعالیت‌های اقتصادی و فرهنگی را افزایش داد.

الف-۸) کاهش فقر: استان گلستان از نظر سطح درآمد سرانه در بین استان‌های کشور وضعیت مطلوبی ندارد و از آنجایی که نزدیک به ۴۷ درصد ساکنین این استان، روستائین هستند، تقویت روستاها و رونق تولید و فعالیت‌های اقتصادی که با اشتغال‌زایی همراه باشد، به معنی رشد درآمد سرانه روستائیان و کاهش فقر خواهد بود که به نوبه خود از بسیاری از معضلات اجتماعی و فرهنگی نیز جلوگیری می‌نماید.

الف-۹) مقابله با حاشیه‌نشینی: وجود فقر، بیکاری، مشاغل فصلی و ... سبب شده تا روستائیان برای کسب درآمد بیشتر به شهرهای اطراف مهاجرت نمایند که به رشد حاشیه‌نشینی منجر خواهد شد؛ باید با توسعه سرمایه‌گذاری‌ها و رونق تولید و اشتغال‌زایی در روستاها و افزایش بهره‌وری فعالیت‌ها، زمینه را برای حضور روستائیان در روستا مهیا نمود تا از مهاجرت آن‌ها به شهر و افزایش حاشیه‌نشینی جلوگیری نمود.

الف-۱۰) افزایش درآمد سرانه: درآمد سرانه مردم استان به‌ویژه روستائیان نسبت به سرانه کشوری کمتر است که این مورد، استان را با مشکلات زیادی مواجه نموده است؛ هدف از توسعه روستایی و رونق کسب‌وکار در روستاها، اشتغال‌زایی و افزایش درآمدهای خانوارهای روستایی است تا با کاهش فقر، به افزایش سطح رفاه ساکنین روستاها کمک نمود.

الف-۱۲) قلمرو تخصصی: این بخش دارای خدمات ویژه و تخصصی گوناگونی است که شامل: زراعت، باغداری، صنعت و فرآوری، بازرگانی (تنظیم عرضه و تقاضا، اصلاح نظام بازار محصولات کشاورزی و...)، خدمات فنی، مهندسی و مشاوره، کنترل آفات و بیماری‌ها و علف‌های هرز، تغذیه‌های گیاهی، قرنطینه نباتی، صادرات و واردات، صنایع، ادوات و ماشین‌های کشاورزی، کشت فرا سرزمینی، مدیریت بهره‌ور منابع آب، توسعه کشت گلخانه‌ای برای تولیدات کشاورزی، باغی، گل و گیاهان زینتی، حفاظت و تقویت حاصلخیزی خاک، تولید محصولات کشاورزی سالم، تقویت و توسعه تحقیق، آموزش - تقویت شرکت‌های دانش‌بنیان، مدیریت مناسب پسماندها می‌شود.

الف-۱۳) قلمرو جغرافیایی: این بخش خدمات مختلف خود را در سطح استان، ملی و بین‌المللی به ذینفعان و مشتریان دولتی و خصوصی با استفاده از فناوری‌ها متداول به‌ویژه در حوزه ICT و فناوری‌های قدیمی در حوزه ماشین‌آلات و ادوات کشاورزی و... ارائه می‌نماید.

الف-۱۴) مزیت‌های رقابتی و وجوه تمایز: این بخش با برخورداری از وجوه متمایزی همچون ویژگی‌های جغرافیایی، تنوع اقلیمی، فرهنگی، قومی و مذهبی، جامعه روستایی با حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان (تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی)، توسعه صنایع روستایی، امنیت غذایی و ارزآوری و... به توسعه متوازن و پایدار بخش روستایی اهتمام دارد.

ب) چشم‌انداز (Vision)

ب-۱) هزار روستا؛ هزار کانون کسب و کار (شعار بخش): اهمیت روستاها بعنوان قطب تولید بر کسی پوشیده نیست و باید زیرساخت‌های لازم فراهم شده و آموزش‌های مورد نیاز به روستائیان ارائه شود تا هر روستا

یک زیست‌بوم برای یک کسب و کار شناخته شود. در سال‌های اخیر و بدلیل عدم توجه به اقتصاد و اشتغال روستائینان، شاهد مهاجرت آن‌ها به شهرها بوده‌ایم که ضمن خالی شدن روستاها از نیروی کار، مسائل و مشکلات مختلفی را نیز در حوزه مدیریت شهره ایجاد نموده است. در حال حاضر باید با توجه به ظرفیت‌های هر روستا و توانمندی‌هایی که در اختیار دارد، اقدام به ایجاد و توسعه فعالیت‌های تولیدی و خدماتی نمود تا با مدیریت منابع و نیروی کار در هر روستا، گامی بلند در راستای معرفی روستاها بعنوان زیست‌بوم‌های کسب و کار برداشت.

ب-۲) شناسایی زیست‌بوم مطلوب کسب و کار روستایی: به دلیل فقدان تنوع بخشی به مشاغل روستایی و عدم ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار، مبتنی بر نگاه جامع به بخش‌های مختلف اقتصاد روستایی، نیروی کار مازاد روستایی کماکان فرصت‌های شغلی خود را در نواحی شهری جستجو کرده و دست به مهاجرت می‌زند. روستاها نیز همچون شهرها مملو از فرصت‌های جدید و کشف نشده هستند که کشف و بهره‌برداری به موقع از این فرصت‌ها و ایجاد کسب و کارهای جدید و رقابت‌پذیر بر مبنای آن می‌تواند مزایای اقتصادی چشمگیری برای روستائیان به همراه آورد. در همین راستا بخش توسعه روستایی استان در نظر دارد تا با شناسایی این زیست‌بوم‌ها در نواحی مختلف روستایی به رونق تولید روستاها بپردازد.

ب-۳) توسعه مدل‌های کسب و کار بومی و بنگاه‌های SME: نواحی روستایی استان به معنای واقعی کلمه می‌توانند از طریق توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط رقابت‌پذیر، الگوی واقعی رشد درون‌زا و برون‌گرا را در کشور ارائه دهند. علاوه بر این تمرکززدایی، توقف روند افزایش جمعیت شهرهای بزرگ و مقابله با رشد بی‌محابای شهرها و توقف روند سریع تغییر کاربری اراضی کشاورزی در گرو توجه همه‌جانبه به موضوع توسعه روستایی است. در این شرایط باید با توجه به بنگاه‌های کوچک و متوسط و کمک به کارآفرینی در محیط روستاها به اقتصاد این مناطق کمک کرد.

ب-۴) توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی: هنوز حلقه‌های گوناگون زنجیره ارزش اعم از فرآوری یا بسته‌بندی محصولات یا تبلیغات و عرضه آن‌ها یا اصلاً در جوامع روستایی ایجاد نشده یا اگر هم ایجاد شده، کمتر استفاده از ظرفیت‌های تازه در این فرآیندها مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، یکی از مهم‌ترین گام‌ها برای توسعه روستاهای استان گلستان، تکمیل و به‌روزرسانی زنجیره ارزش در فعالیت‌های اقتصادی روستائیان با فراهم کردن زمینه‌های یادگیری شیوه استفاده از ابزارها و فناوری‌های جدید برای اهالی روستاهاست.

ب-۵) شناسایی روستاهای رقابت‌پذیر: تولید بر مبنای مزایای رقابتی دارای اهمیت بسیار زیادی است و بخش توسعه روستایی باید با شناسایی مزیت‌های هر روستا و تمرکز و استفاده از این مزایا به تولید و ارائه محصولات و خدماتی با توان رقابتی بیشتر به بازار به رونق تولید و اقتصاد روستاها کمک نماید.

ب-۶) توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار: سال‌هاست که روستاییان استان با مشکل بازاریابی و رشد بی‌رویه دلالان، واسطه‌ها و میدان‌داران روبرو بوده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که وجود این زنجیره ارتباطی نامناسب سبب شده است سود اصلی محصول بجای آنکه نصیب تولیدکننده شود به جیب دلالان و واسطه‌ها سرازیر شود و همین امر، زمینه آسیب‌پذیری اقتصادی-اجتماعی روستائیان را فراهم آورده و درآمد آنان را به نحو قابل توجهی کاهش داده است. در این شرایط باید با توسعه استراتژی‌های بازاریابی به یک سازوکار مناسب برای فروش بهتر و افزایش ارزش افزوده برای روستائیان کمک نمود.

ب-۷) توانمندسازی روستائیان: امروز زمان آن رسیده است که نیروی محرکه را از بیرون روستا به درون آن منتقل کرد و آگاهی آنان را ارتقا بخشید؛ اهداف کاری را برای آن‌ها روشن کرد و به آن‌ها حق انتخاب داد. بجای این که به افراد روستایی گفته شود که چه کاری را در حوزه اقتصادی، اجتماعی، اکولوژیکی و ... انجام دهند و چگونه و کی انجام دهند، ظرفیت‌های شناختی آنان را بالا برد که خود مشکلات خود را حل کنند و خود تصمیم بگیرند، خود کنترل، خود معنی‌دار و ... باشند، اعتماد به نفسشان فزونی یابد و مسئولیت‌های مدیریت توسعه روستایی را خود بر عهده بگیرند و نقش دولت در این بین در حد تسهیل‌گری باشد.

ب-۸) تربیت نیروی انسانی متخصص: برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف و اولویت‌های توسعه روستایی بدون داشتن نیروی متخصص در حوزه‌های گوناگون که نسبت به روستا و ویژگی‌های آن اشراف کامل داشته باشند، غیرممکن است؛ این بخش نیاز دارد تا با تربیت نیروهای متخصص و کارآمد، فضای مناسبی را برای تحقق اهداف خود فراهم نماید.

ب-۹) گسترش تأمین اجتماعی و سایر بیمه‌ها: گسترش بیمه‌های تأمین اجتماعی در مناطق مختلف به‌ویژه در روستاها نشان از توجه دولت به مردم روستا و عشایر است. برای ثبت‌نام روستائیان باید به‌صورت کامل در سطح شهرستان‌ها اطلاع‌رسانی جامع و کامل صورت گیرد تا مردم روستاها از نحوه ثبت‌نام و تعهدات آن آگاهی لازم را داشته باشند و با گسترش چتر بیمه، باعث آرامش خاطر روستائیان و کاهش هزینه‌های درمانی آن‌ها شد.

ب-۱۰) توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها: کم‌توجهی به ساختار اقتصادی روستاها و توانمندسازی جمعیت ساکن و کند بودن برنامه‌های توانمندسازی و رشد متوازن کانون‌های اقتصاد روستایی از عواملی است که ریزش سطح درآمدی خانواده‌ها را در این مناطق رقم زده و جمعیت روستایی برای تأمین معاش ناچار به مهاجرت به شهرها شده و این مسئله رونق مشاغل کاذب، تورم و آسیب‌های پیدا و پنهان را باعث شده است. باید در برنامه‌ریزی‌های نگاه عادلانه‌ای به مناطق روستایی داشت و با قرار دادن فرصت‌ها و منابع برابر در اختیار روستائیان به رشد و توسعه اقتصادی آن‌ها کمک کرد.

ب-۱۱) مدیریت بهینه منابع آب: از آنجایی که شغل اصلی روستائیان استان، کشاورزی است و کشاورزان اصلی‌ترین و مهم‌ترین عامل در مدیریت مصرف آب و تولید فرآورده‌های کشاورزی محسوب می‌شوند و هرگونه فرآیند و اقدامی در شبکه‌های آبیاری و زهکشی بدون توجه به نقش کشاورزان، اهمیت و بازدهی مطلوبی نخواهد داشت. بنابراین جهت دستیابی به اهداف عالی در کشاورزی، مدیریت منابع آب، مشارکت در کلیه سطوح برنامه‌ریزی، مدیریت، بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌های آبیاری و زهکشی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.

ب-۱۲) محرومیت‌زدایی و فقرزدایی: هدف اصلی از انجام برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت مختلف در سطح روستاها، افزایش درآمد روستائیان و ارائه خدمات و امکانات گوناگون است تا به محرومیت‌زدایی و فقرزدایی کمک نمایند. جمعیت بسیاری در روستاهای استان ساکن هستند و متأسفانه از امکانات رفاهی مناسبی برخوردار نیستند. برنامه‌ریزان و مدیران در نظر دارند تا با انجام اقدامات لازم، به رفع مشکلات و معضلات روستائیان کمک نمایند.

ب-۱۳) افزایش جمعیت و مدیریت مهاجرت: باید با اشتغال‌زایی در روستاها، شرایط را برای حضور روستائیان در روستاها مهیا نمود و از مهاجرت و حاشیه‌نشینی آن‌ها جلوگیری نمود. این بخش باید با توسعه سرمایه‌گذاری‌ها، توسعه صنایع تبدیلی، بنگاه‌های تولیدی کوچک و متوسط و ... به جذب نیروی کار در مناطق روستایی کمک کرده و باعث افزایش جمعیت روستاها و جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه به شهرها شوند.

ب-۱۴) توسعه صنایع دستی: استان گلستان به دلیل غنای فرهنگی و آداب و سنن متنوع، ظرفیت بسیار بزرگی در حوزه صنایع دستی دارد که می‌توان با گسترش این صنایع در روستاهای استان، ضمن اشتغال‌زایی و افزایش درآمد روستائیان، از مهاجرت به شهرها نیز جلوگیری نمود و در ضمن، فرهنگ نواحی مختلف استان را ترویج داد.

ج) ارزش‌های محوری (Core Values)

ج-۱) **شیخوخیت و کدخدامنشی**: این مورد که از سفارشات دینی و بخشی از فرهنگ ایرانی است دارای اهمیت بسیار زیادی در مدیریت روستا و حل مسائل و اختلافات دارد. حضور و وجود جایگاه کدخدا و بزرگان و ریش‌سفیدان می‌تواند کمک زیادی به حل و فصل موضوعات گوناگون و وحدت و انسجام روستا نماید.

ج-۲) **وابستگی و تعلق خاطر (Dependence & Belonging)**: یکی از شروط و پیش‌نیازهای زندگی و فعالیت در روستاها، داشتن تعلق خاطر و وابستگی به روستا است که کمک می‌کند با تقویت پیوندها و ارتباطات افراد با محل زندگی خود با عشق و علاقه بیشتری به فعالیت در روستاها بپردازند. این موضوع باعث همبستگی بیشتر بین روستائیان و در نتیجه رونق روستاها و جلوگیری از مهاجرت به شهرها خواهد شد.

ج-۳) **وحدت و اتحاد (Solidarity & Unity)**: فعالیت‌های گوناگونی که در روستاها صورت می‌پذیرد نیاز به همیاری و بسیج عمومی دارد و برای تحقق اهداف کلان و پیشرفت پروژه‌ها و برنامه‌ها باید وحدت و اتحاد بین ساکنین روستا را افزایش داد. این موضوع در انجام فعالیت‌های روزمره مانند کشاورزی و دامپروری و سایر شئون زندگی روستائیان تأثیرگذار خواهد بود.

ج-۴) **اعتماد و سرمایه اجتماعی (Trust & Social Capital)**: به دلیل بی‌مهری‌هایی که در سال‌های گذشته به مناطق روستایی و روستائیان شده است و بی‌توجهی به این ظرفیت‌های عظیم برای توسعه اقتصادی، فرهنگی و...، باید با جلب اعتماد ساکنان این مناطق و افزایش سرمایه اجتماعی، فضا را برای مشارکت عمومی و همیاری مردم با مدیران و یکدیگر مهیا نمایند.

ج-۵) **فقرزدایی (Poverty Alleviation)**: هدف طرح‌ها و برنامه‌های گوناگون برای توسعه مناطق روستایی، اشتغال‌زایی و افزایش درآمد روستائیان است که به کاهش فقر در این مناطق خواهد انجامید. باید در نظر داشت که هرگونه اقدامی برای توسعه روستاها باید به کاهش فقر و افزایش درآمد روستائیان کمک نماید.

ج-۶) **نوع‌دوستی (Altruism)**: در فرهنگ روستائیان در طول سالیان متمادی، نوع‌دوستی یکی از خصایصی است که همیشه در روستا و روستانشینان وجود داشته است و باید با انجام فعالیت‌های فرهنگی این ویژگی خوب اخلاقی را در بین روستائیان استان گسترش داد.

ج-۷) **روحیه تعاون (Spirit of Cooperation)**: همکاری و انجام کار گروهی برای دستیابی به اهداف خرد و کلان بسیار ضرورت دارد. باید در مناطق روستایی با توجه به نوع مشاغل که عمدتاً کشاورزی و

دامپروری است، روحیه کار گروهی و تعاون را در بین ساکنین افزایش داد تا در سایه آن، بتوان به اهداف و برنامه‌های توسعه روستاها دست یافت.

ج-۸) فداکاری (Dedication): فداکاری همیشه جزو یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های اخلاقی سفارش شده توسط اسلام و فرهنگ ایرانی است. برای پیشبرد کارها و فعالیت‌های گوناگون در فضای روستایی باید با تقویت روحیه فداکاری بین مردم، زمینه را برای رشد و رونق همه‌جانبه مهیا نمود.

ج-۹) خانواده محوری (Family Centred): خانواده به‌عنوان کانون اصلی و هسته اصلی جامعه ایرانی و اسلامی، نقش بسیار مهمی در مدیریت جامعه دارد و می‌تواند تأثیر زیادی بر فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی در سطح روستا خواهد داشت. لذا ضرورت دارد که نقش خانواده را در روستاها تقویت نمود.

ج-۱۰) اعتقادات مذهبی (Religious Beliefs): به دلیل تنوع اقوام و مذاهب در استان و اعتقادات مذهبی در بین ساکنین روستاهای استان از جایگاه بسیار ویژه‌ای برخوردار است و باید با انجام فعالیت‌های گوناگون فرهنگی و مذهبی، با تقویت اعتقادات مردم، زمینه مناسبی را برای سایر فعالیت‌ها فراهم نمود.

ج-۱۱) توسعه متوازن (Balanced Development): توجه به جنبه‌های مختلف توسعه بسیار مهم است و صرف توسعه به‌تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای روستاهای استان باشد. لذا باید با توجه به نیازهای مختلف استان در بخش‌های متنوع، به توسعه همه‌جانبه و متوازن دست یافت. توسعه در همه حوزه‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و ... باید مدنظر مدیران باشد.

تعیین اهداف راهبردی

بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

مقدمه

«آنچه که اندازه‌گیری می‌شود، قابل‌مدیریت است» پتر دراکر^۱

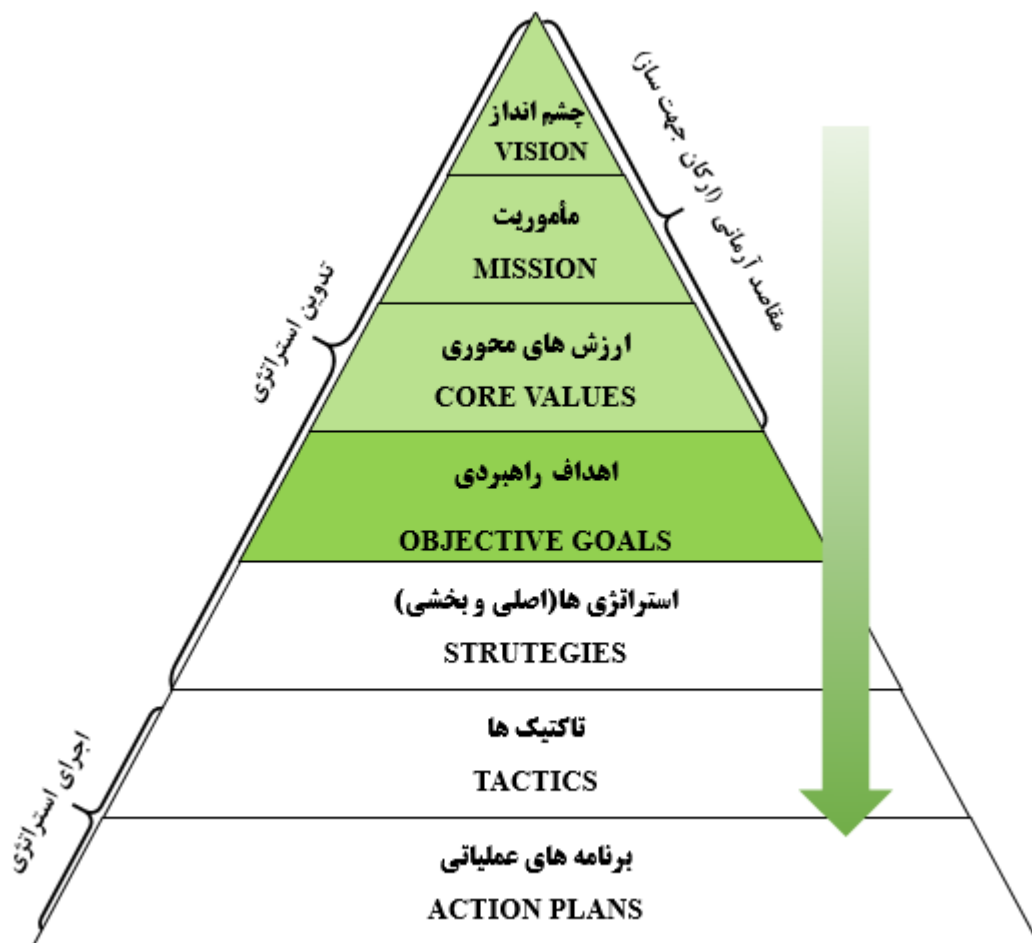
اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می‌خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آن‌ها دست یابد. آن‌ها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می‌شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بهره می‌گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر انواع اهداف متمایز می‌سازد این است که این اهداف بر پایه پاسخ استراتژیک به بعضی فرصت‌ها یا چالش‌های تعیین شده قرار دارند. سازمان‌ها وقتی می‌خواهند 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 فرصت‌ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می‌گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه‌ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می‌کنند. این اهداف به سازمان کمک می‌کنند که از شرایط فعلی به شرایط موردنظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک را به ارمغان می‌آورند. ایجاد تغییرات مثبت، تغییر شرایط فعالیت سازمان، ایجاد مزیت‌های رقابتی، بهینه‌سازی دستاوردها، ایجاد تعادل در کسب‌وکار و صنعت، از مزیت‌های تعیین اهداف استراتژیک هستند.

سازمان‌های امروزی در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین‌المللی با چالش‌های عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییرات پرسرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حل‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه‌اند. در چنین فضایی اولویت‌بندی و اجرای اهداف راهبردی و سپس مدیریت عملکرد، بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود. چرا که تنها توجه به اهداف کوتاه‌مدت و مقطعی، سازمان را به گمراهی خواهد کشاند. مطالعات نشان داده است در عصر دانش، ۸۰ درصد ارزش‌افزایی در سازمان‌ها از طریق دارایی‌های نامشهود سازمانی شامل سرمایه‌های انسانی (دانش و مهارت‌های کارکنان)، سرمایه‌های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش‌های حاکم بر آن) و سرمایه‌های اطلاعاتی (بانک‌های اطلاعاتی و داده‌های آماری) ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توان تنها با دارایی‌های مشهود به تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف راهبردی پرداخت. در رشد و نیل به اهداف راهبردی سازمان، شاید مهم‌تر از تدوین و

^۱ Peter Drucker

اولویت‌بندی اهداف، اجرا و ارزیابی (مدیریت عملکرد) آن‌هاست. اگر یک سازمان بهترین راهبردها را به بهترین نحو تدوین و اولویت‌بندی کند، اما در مدیریت عملکرد توانایی نداشته باشد، هیچ منفعتی کسب نخواهد کرد. مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲ و نمودار سلسله‌مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراگر موضوعیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف، یک مدل مدیریت استراتژیک است که از طریق ایجاد هم‌راستایی بین اهداف کلان و اهداف خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. مدیریت بر مبنای اهداف یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه

^۱ Management by Objectives

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

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

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

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

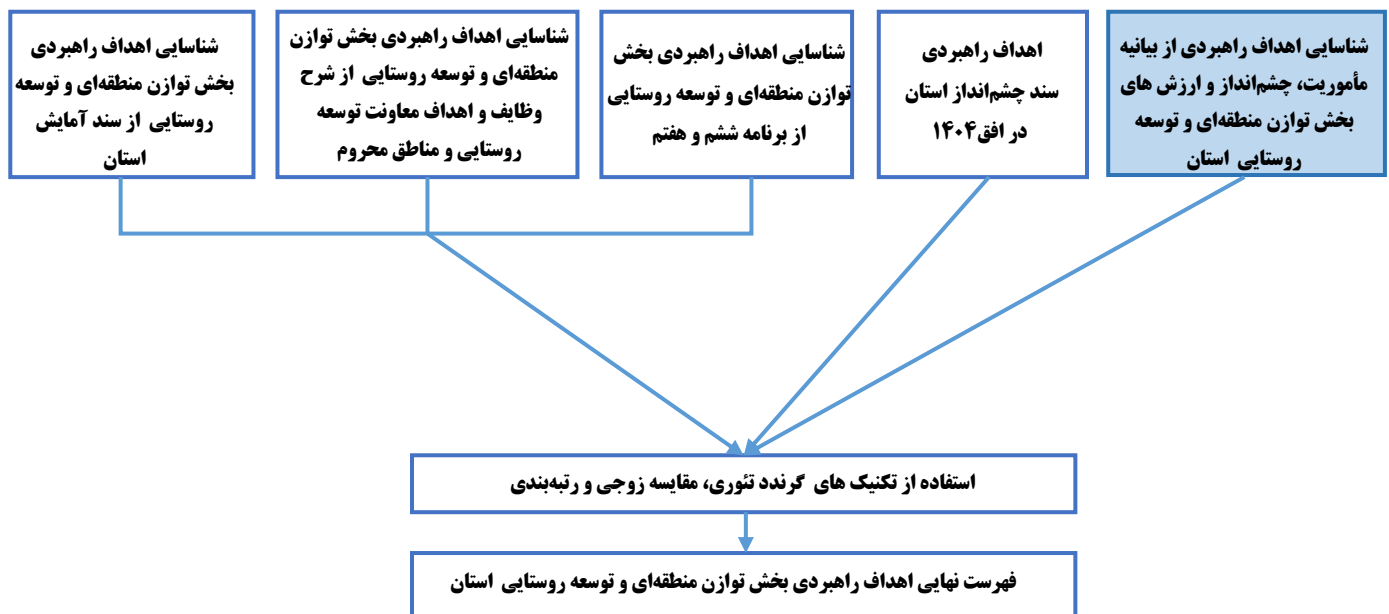
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان

همان‌طور که گفته شد اهداف بیان‌کننده برنامه‌ریزی در طرح‌ها و برنامه‌ها هستند. هدف‌گذاری جزء لاینفک یک برنامه‌ریزی است. اهداف سازمانی مقاصدی هستند که سیستم مدیریت در جهت آن‌ها حرکت می‌کند. ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌های یک سازمان همگی در راستای رسیدن به اهداف عمل می‌کنند. اهداف سازمانی مناسب منعکس‌کننده منظور یک سازمان هستند. با توجه به نمودار هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار شماره ۱-۴)، اهداف راهبردی مستقیماً از بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های یک سازمان منتج می‌شوند.

در تعیین اهداف راهبردی با توجه به خصوصیات سازمان‌ها و به‌ویژه رویکرد MBO، اساساً باید به تمامی ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان توجه لازم صورت گیرد، از این‌رو در تدوین اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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.

➤ **قابل اندازه‌گیری^۴:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛

بنابراین هدف‌ها باید به‌روشنی 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^۵:** 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^۶:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و

از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به‌سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

⁴ Measurable

⁵ Motivator

⁶ Suitable

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

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

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

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

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

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

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.

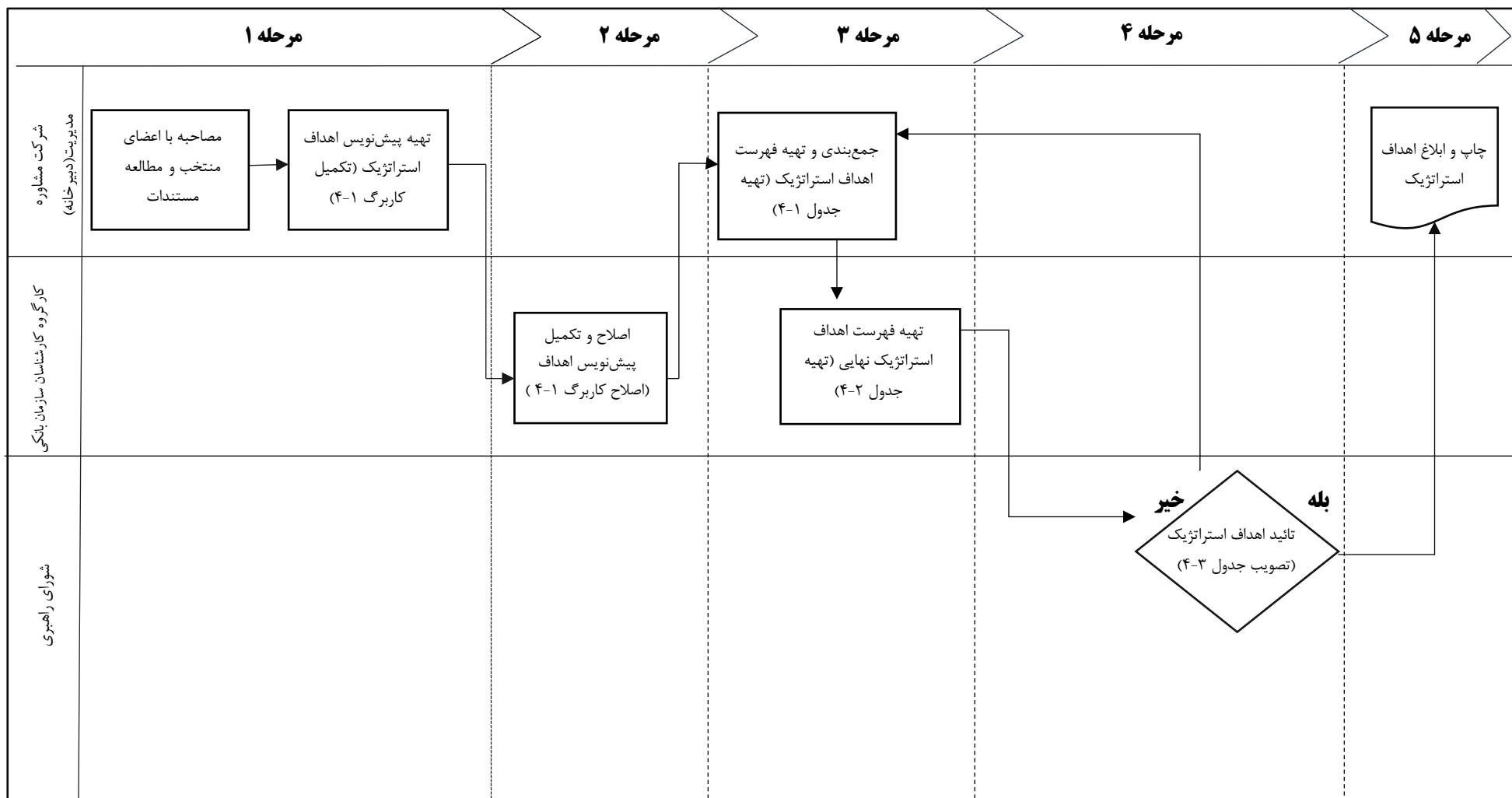
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۵-۴) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

۱-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

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

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

| ردیف | مضامین | مقوله |
|------|--|--------------------------------|
| ۱ | اشتغال پایدار در روستا | اشتغال‌زایی |
| ۲ | تمرکز بیشتر بر حوزه‌ی تخصصی اشتغال | اشتغال‌زایی |
| ۳ | گسترش کارآفرینی | اشتغال‌زایی |
| ۴ | کاهش بیکاری | اشتغال‌زایی |
| ۵ | شناسایی زیست‌بوم مطلوب کسب‌وکار روستایی (Business Rural Ecosystem) برای هریک از روستاهای هدف | توسعه کسب‌وکار |
| ۶ | معرفی مدل‌های کسب‌وکار (درآمدی) بومی | توسعه کسب‌وکار |
| ۷ | معرفی بنگاه‌های میکرو، خرد و متوسط (SME-ها) | توسعه کسب‌وکار |
| ۸ | افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی | درآمد سرانه |
| ۹ | افزایش درآمد سرانه جمعیت روستایی | درآمد سرانه |
| ۱۰ | افزایش سطح رفاه خانوار | رفاه روستاییان |
| ۱۱ | بهبود سطح رفاه روستائیان | رفاه روستاییان |
| ۱۲ | کاهش فقر | فقرزدایی |
| ۱۳ | محرومیت‌زدایی و فقرزدایی | فقرزدایی |
| ۱۴ | فقرزدایی | فقرزدایی |
| ۱۵ | تمرکز بیشتر بر حوزه‌ی تخصصی اقتصادی | اقتصاد روستایی |
| ۱۶ | توسعه متوازن و پایدار بخش روستایی | توسعه روستایی |
| ۱۷ | توسعه متوازن | توسعه روستایی |
| ۱۸ | توسعه متوازن و پایدار | توسعه روستایی |
| ۱۹ | جلوگیری از مهاجرت دائمی | کنترل جمعیت |
| ۲۰ | افزایش جمعیت و مدیریت مهاجرت، | کنترل جمعیت |
| ۲۱ | حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان | کنترل جمعیت |
| ۲۲ | تثبیت جمعیت روستایی | کنترل جمعیت |
| ۲۳ | مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها | کنترل جمعیت |
| ۲۴ | استفاده از فن‌آوری‌ها | فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۲۵ | توسعه ICT | فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۲۶ | استفاده از فن‌آوری‌های قدیمی در حوزه ماشین‌آلات و ادوات کشاورزی | فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۲۷ | حفظ و نگهداری، زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری | فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۲۸ | ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری | فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۲۹ | توسعه حاکمیت شرکتی (خصوصی و تعاونی) در فعالیتهای کشاورزی | پیشران‌های توسعه استان |
| ۳۰ | توسعه حاکمیت شرکتی (خصوصی و تعاونی) در فعالیتهای دامپروری | پیشران‌های توسعه استان |
| ۳۱ | توسعه حاکمیت شرکتی (خصوصی و تعاونی) در فعالیتهای شیلات | پیشران‌های توسعه استان |
| ۳۲ | توسعه حاکمیت شرکتی (خصوصی و تعاونی) در فعالیتهای گردشگری روستایی | پیشران‌های توسعه استان |
| ۳۳ | تنوع اقلیمی، جامعه روستایی | تنوع اقلیمی |
| ۳۴ | تنوع فرهنگی، جامعه روستایی | تنوع فرهنگی |
| ۳۵ | تنوع قومی و مذهبی جامعه روستایی | تنوع قومی مذهبی |
| ۳۶ | افزایش مشارکت روستائیان | آگاه‌سازی |
| ۳۷ | ، توانمندسازی روستائیان | مشارکت و توانمندسازی روستائیان |
| ۳۸ | ارتقاء جایگاه روستائیان، | مشارکت و توانمندسازی روستائیان |
| ۳۹ | افزایش شاخص توسعه انسانی، | مشارکت و توانمندسازی روستائیان |

| ردیف | مضامین | مقوله |
|------|---|--------------------------------|
| ۴۰ | توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان | مشارکت و توانمندسازی روستاییان |
| ۴۱ | جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) | توسعه سرمایه‌گذاری |
| ۴۲ | توسعه سرمایه‌گذاری | توسعه سرمایه‌گذاری |
| ۴۳ | جذب منابع دولتی | توسعه سرمایه‌گذاری |
| ۴۴ | شیخوخیت و کدخدا منشی | ارزش‌های محوری |
| ۴۵ | وابستگی و تعلق خاطر | ارزش‌های محوری |
| ۴۶ | وحدت و اتحاد | ارزش‌های محوری |
| ۴۷ | اعتماد و سرمایه اجتماعی | ارزش‌های محوری |
| ۴۸ | نوع دوستی | ارزش‌های محوری |
| ۴۹ | روحیه تعاون | ارزش‌های محوری |
| ۵۰ | فداکاری | ارزش‌های محوری |
| ۵۱ | خانواده محوری | ارزش‌های محوری |
| ۵۲ | اعتقادات مذهبی | ارزش‌های محوری |
| ۵۳ | توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی در سطح ملی و بین‌المللی | ارزش‌افزوده |
| ۵۴ | افزایش ارزش‌افزوده بخش روستایی | ارزش‌افزوده |
| ۵۵ | تولیدات کشاورزی | توسعه کشاورزی |
| ۵۶ | امنیت غذایی | امنیت غذایی |
| ۵۷ | گردشگری | گردشگری و صنایع دستی |
| ۵۸ | توسعه صنایع روستایی | گردشگری و صنایع دستی |
| ۵۹ | توسعه صنایع دستی | گردشگری و صنایع دستی |
| ۶۰ | صنایع روستایی | گردشگری و صنایع دستی |
| ۶۱ | ارتقاء بهره‌وری | بهره‌وری |
| ۶۲ | مدیریت بهینه منابع آب | مدیریت بهینه منابع |
| ۶۳ | افزایش بهره‌وری | بهره‌وری |
| ۶۴ | طرح‌های هادی روستایی | عمران و توسعه روستایی |
| ۶۵ | تمرکز بیشتر بر حوزه‌ی تخصصی عمرانی | عمران و توسعه روستایی |
| ۶۶ | شبکه بهداشت و درمان روستایی | خدمات عمومی |
| ۶۷ | گسترش تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها | خدمات عمومی |
| ۶۸ | نظارت بر خدمات روستایی (درمان، آموزش و...) | خدمات عمومی |
| ۶۹ | افزایش تولید | تولید محوری |
| ۷۰ | ارزآوری | تولید محوری |
| ۷۱ | مدیریت حاشیه بازار | تولید محوری |
| ۷۲ | ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...) | توسعه زیرساخت‌ها |
| ۷۳ | بهبود وضعیت فرهنگی روستائیان، | توسعه اجتماعی فرهنگی |
| ۷۴ | تمرکز بیشتر بر حوزه‌ی تخصصی اجتماعی و فرهنگی | توسعه اجتماعی فرهنگی |
| ۷۵ | ایجاد امنیت همه‌جانبه | امنیت |
| ۷۶ | مدیریت محلی و روستایی (شورا و دهیار)، | حکمرانی خوب |
| ۷۷ | ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراها، بنیاد مسکن و...) | حکمرانی خوب |
| ۷۸ | ایجاد و توسعه تشکل‌ها و تعاونی‌های روستایی | حکمرانی خوب |
| ۷۹ | افزایش هماهنگی بین دستگاهی | حکمرانی خوب |
| ۸۰ | تربیت نیروی انسانی متخصص | نیروی انسانی متخصص |

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی از درون سند چشم‌انداز استان

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی در ۱۷ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۲-۴ نمایش داده شده است.

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

| ردیف | شرح اهداف راهبردی |
|------|--|
| ۱ | اشتغال‌زایی و کارآفرینی |
| ۲ | بهبود فضای کسب‌وکار |
| ۳ | توسعه روستایی |
| ۴ | کنترل مهاجرپذیری استان |
| ۵ | مدیریت حاشیه‌نشینی |
| ۶ | به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته |
| ۷ | توانمندسازی آسیب پذیران |
| ۸ | توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی |
| ۹ | توسعه پایدار و سالم کشاورزی |
| ۱۰ | تقویت اقتصاد بخش کشاورزی استان |
| ۱۱ | حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات |
| ۱۲ | امنیت غذایی |
| ۱۳ | توسعه گردشگری |
| ۱۴ | توسعه صنایع دستی |
| ۱۵ | مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...) |
| ۱۶ | حراست و حفاظت از محیط‌زیست |
| ۱۷ | توسعه عمران شهری و روستایی |

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

کشور

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

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

| ردیف | مضامین | مقوله |
|------|---|--------------------------------|
| ۱ | ایجاد فرصت‌های شغلی در روستاها و مناطق عشایری | اشتغال‌زایی |
| ۲ | توسعه کسب‌وکار روستایی | توسعه کسب‌وکار |
| ۳ | افزایش انگیزه وصول درآمد استانی | سطح درآمدی |
| ۴ | ارتقا جایگاه روستاها در اقتصاد ملی | اقتصاد روستایی |
| ۵ | تقویت اقتصاد روستایی | اقتصاد روستایی |
| ۶ | توسعه فعالیت‌های اقتصادی | اقتصاد روستایی |
| ۷ | توسعه اقتصاد صادرات محور | اقتصاد روستایی |
| ۸ | دفع بهداشتی زباله‌های روستایی محدوده‌های روستاها | بهداشت روستایی |
| ۹ | دفع بهداشتی فاضلاب در روستاها با اولویت روستاهای واقع در حریم رودخانه‌ها، تالاب‌ها، سدها | بهداشت روستایی |
| ۱۰ | جلب مشارکت‌های مردمی | مشارکت و توانمندسازی روستاییان |
| ۱۱ | ارتقای منزلت اجتماعی روستاییان | مشارکت و توانمندسازی روستاییان |
| ۱۲ | رقابت‌پذیر کردن عدالت بین منطقه‌ای و سرزمینی | ارزش‌های محوری |
| ۱۳ | تقویت خوداتکایی | خوداتکایی |
| ۱۴ | تهیه طرح‌های هادی روستایی | عمران و توسعه روستایی |
| ۱۵ | تهیه طرح‌های هادی و طرح‌های توسعه و بازنگری آن‌ها | عمران و توسعه روستایی |
| ۱۶ | یکپارچه‌سازی حداکثری فعالیت‌ها و برنامه‌های عمران و توسعه روستایی، عشایری و کشاورزی | عمران و توسعه روستایی |
| ۱۷ | بهبودی یافته‌های فرسوده در روستاهای دارای اولویت | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۱۸ | بازسازی اماکن مسکونی مناطق روستایی آسیب‌دیده از حوادث طبیعی و غیرمترقبه | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۱۹ | ایمن‌سازی روستاهای در معرض خطر سوانح طبیعی | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۲۰ | احداث، بهسازی و آسفالت و نگهداری راه‌های روستایی | رفاه روستاییان |
| ۲۱ | تعیین محدوده روستاها | رفاه روستاییان |
| ۲۲ | توسعه برنامه‌های فرهنگی | توسعه اجتماعی فرهنگی |
| ۲۳ | بهره‌برداری و ساخت نواحی صنعتی روستایی | صنایع روستایی |
| ۲۴ | آموزش صدهزار نفر از روستاییان و عشایر به عنوان عناصر پیشرو و تسهیل‌گر در زمینه برنامه‌ریزی محلی | آموزش |
| ۲۵ | بهبود خدمات‌رسانی | رفاه روستاییان |

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان از درون برنامه

آمایش استان

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول ۴-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه برنامه آمایش استان قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان

| ردیف | مضامین | مقوله |
|------|--|--------------------------------|
| ۱ | تثبیت و افزایش سهم بری جمعیت روستایی در اندازه توان اقتصادی مناطق روستایی استان | کنترل جمعیت |
| ۲ | سهم بری برابری جمعیت روستایی و جمعیت شهری از کل جمعیت استان | کنترل جمعیت |
| ۳ | توسعه شبکه جمع‌آوری و دفع بهداشتی فاضلاب و پساب روستایی | بهداشت روستایی |
| ۴ | تسریع در توسعه و بهره‌برداری از سیستم‌های دفع پساب‌های خانگی و غیرخانگی در نقاط شهری و روستایی | بهداشت روستایی |
| ۵ | احداث شبکه فاضلاب در مناطق شهری و روستایی | بهداشت روستایی |
| ۶ | بازچرخانی پساب در تأمین آب‌های نامتعارف | بهداشت روستایی |
| ۷ | نقش‌آفرینی محوری در تولید محصولات استراتژیک کشاورزی | توسعه کشاورزی |
| ۸ | ایجاد سکونتگاه‌های ایمن و مقاوم | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۹ | افزایش کیفیت زیست و اسکان روستائیان | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۱۰ | مقاوم‌سازی مسکن روستایی | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۱۱ | بازسازی و نوسازی ساختار کالبدی فرسوده سکونتگاه‌های روستایی فاقد ارزش فرهنگی و هویت تاریخی | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۱۲ | اصلاح شبکه فضایی سلسله مراتبی سکونتگاه‌های روستایی | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۱۳ | تعادل بخشی سکونتگاه‌های روستایی | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |
| ۱۴ | تقویت پیوند مراکز سکونتگاهی روستایی به کانون‌های شهری و مراکز خدمات برتر | پیوندهای شهری روستایی |
| ۱۵ | تقویت ارتباط بین روستایی | پیوندهای شهری روستایی |
| ۱۶ | اصلاح، تجهیز و مرمت شبکه راه‌های روستایی | رفاه روستائیان |
| ۱۷ | بهسازی محیط روستاها | رفاه روستائیان |
| ۱۸ | بازسازی و اصلاح شبکه آب آشامیدنی و توسعه مخازن و تصفیه‌خانه‌های آب شرب روستایی | توسعه زیرساخت‌ها |
| ۱۹ | تأمین آب شرب سالم و بهداشتی مناطق روستایی | توسعه زیرساخت‌ها |
| ۲۰ | تکمیل و توسعه شبکه گازرسانی در مناطق روستایی استان | توسعه زیرساخت‌ها |
| ۲۱ | حفظ جان و اموال روستائیان در برابر حوادث غیرمترقبه و بلایای طبیعی | ایمن‌سازی سکونتگاه‌های روستایی |

۵-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان از درون

اسناد معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم

مطابق نمودار ۲-۴ در جدول ۴-۵ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن مأموریت‌ها، شرح

وظایف و برنامه‌های وزارتخانه قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم

| ردیف | مضامین | مقوله |
|------|--|-----------------------|
| ۱ | توسعه اشتغال | اشتغال‌زایی |
| ۲ | توسعه اشتغال، حمایت از فعالیت‌های متنوع اقتصادی، | اشتغال‌زایی |
| ۳ | افزایش فرصت‌های شغلی و درآمدی | اشتغال‌زایی |
| ۴ | بهبود شرایط زندگی روستاییان | رفاه روستاییان |
| ۵ | دستیابی به رشد و توسعه پایدار اقتصاد محلی در مجموعه‌های روستایی | اقتصاد روستایی |
| ۶ | ارتقاء شاخص‌های توسعه روستایی | عمران و توسعه روستایی |
| ۷ | ارتقاء و انسجام فرآیند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در امور توسعه روستایی | عمران و توسعه روستایی |
| ۸ | ظرفیت‌سازی و دستیابی به مدیریت یکپارچه توسعه روستایی در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی | عمران و توسعه روستایی |
| ۹ | سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری و نظارت بر امور توسعه روستایی | عمران و توسعه روستایی |
| ۱۰ | پیگیری و هماهنگی امور توسعه روستایی در سطح کشور | عمران و توسعه روستایی |
| ۱۱ | شناسایی موانع و مشکلات اجرایی و عمرانی مناطق محروم و تهیه راه‌حل‌های اساسی | عمران و توسعه روستایی |

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان

مطابق نمودار ۲-۴ در جدول ۶-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن سند چشم‌انداز، برنامه ششم اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف و برنامه‌های معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل، ادغام و رتبه‌بندی توسط مدیران و کارشناسان بخش مورد نظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی

| ردیف | عنوان اهداف استراتژیک |
|------|--|
| ۱ | حراست و حفاظت از محیط‌زیست (آب، خاک و ...) |
| ۲ | به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته |
| ۳ | حکمرانی خوب (Good Governance) روستایی |
| ۴ | توسعه متوازن روستایی (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ...) |
| ۵ | کارآفرینی، بهبود فضای کسب‌وکار و اشتغال‌زایی |
| ۶ | مدیریت بهره‌ور منابع آب |
| ۷ | توسعه گردشگری |
| ۸ | توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی |
| ۹ | توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی |
| ۱۰ | توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستائیان |
| ۱۱ | توسعه صنایع دستی |
| ۱۲ | تحقق امنیت غذایی |
| ۱۳ | توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین روستایی |
| ۱۴ | حفظ کاربری اراضی کشاورزی |
| ۱۵ | توسعه زیرساخت‌ها و عمران روستایی |
| ۱۶ | تقویت اقتصاد بخش کشاورزی در روستاهای استان |
| ۱۷ | توسعه فرهنگی و اجتماعی روستا |

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

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع‌ومانع بودن آن‌ها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول 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 جامع‌ومانع بودن اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

- ۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب‌وکاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل‌قبولی 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 (کسب‌وکارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولیدشده یا تعداد خدمات انجام‌گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری برحسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به‌عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.
- ۳) **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آن‌ها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده‌ی اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به‌عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره‌ی پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.
- ۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی

1. 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 به وسیله مدیریت ارتباط متقابل وجود دارد؛ بنابراین مدیران راهبردی برای بهبود روابط کارکنان اهدافی اعم از برنامه‌های ایمنی، حضور نمایندگان کارکنان در تیم مدیریت، دادن سهام و... را انتخاب می‌کنند.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۱۱) **چشم‌انداز بخش:** چشم‌انداز یک بخش و اهداف به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با یکدیگر، باید باهم هماهنگ شوند. 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 فرآیندهای تولید کمک کند. همچنین، نوآوری می‌تواند در بهبود محصولات و خدمات شرکت

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

۱۴) ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان: مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، 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 | محصولات و خدمات | مشتریان و ارباب رجوع | منابع انسانی | فناوری | مزیت رقابتی | ارزش‌های بنیادی | مسئولیت اجتماعی | چشم‌انداز بخش | بهره‌وری | سودآوری | منابع سازمانی و مالی | نوآوری | ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان | ارتباط با استراتژی تجمیر |
|------|---|------------------|-----------------|----------------------|--------------|--------|-------------|-----------------|-----------------|---------------|----------|---------|----------------------|--------|-------------------------------------|--------------------------|
| ۱ | حراست و حفاظت از محیط‌زیست (آب، خاک و...) | * | | | | | | * | * | | | | | | | |
| ۲ | به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته | * | | | | * | | | | | | | | | | |
| ۳ | حکمرانی خوب (Good Governance) روستایی | | | | | | | | | | | | | | * | |
| ۴ | توسعه متوازن روستایی (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...) | | | | | | | | | * | | | | | * | |
| ۵ | کارآفرینی، بهبود فضای کسب‌وکار و اشتغال‌زایی | * | * | | | | | | | * | | * | | * | | * |
| ۶ | مدیریت بهره‌ور منابع آب | | * | | | | | | | * | * | | | | | |
| ۷ | توسعه گردشگری | * | * | | | | * | | | * | | * | | | | * |
| ۸ | توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی | | * | | | | | | | | | | | | | * |
| ۹ | توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی | * | | | | | | | | | | | | | | * |
| ۱۰ | توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستائیان | | | | * | | | | | * | | * | | | | * |
| ۱۱ | توسعه صنایع دستی | * | * | | | | * | | | | | * | | | | * |
| ۱۲ | تحقق امنیت غذایی | * | | | | | | * | * | | | | | | * | |
| ۱۳ | توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین روستایی | | | | | | | | | * | | | | | | * |
| ۱۴ | حفظ کاربری اراضی کشاورزی | | | | | | | | | | | | | | | |
| ۱۵ | توسعه زیرساخت‌ها و عمران روستایی | | * | | | | | | | | | | * | | | |
| ۱۶ | تقویت اقتصاد بخش کشاورزی در روستاهای استان | | | | | | | | | * | * | * | * | * | * | * |
| ۱۷ | توسعه فرهنگی و اجتماعی روستا | | | | | | | * | * | * | | | | | | |

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

| ردیف | انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان (مقوله‌ها) | منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط) |
|------|---|---|
| ۱ | حراست و حفاظت از محیط‌زیست (آب، خاک و...) | سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۲ | به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۳ | حکمرانی خوب (Good Governance) روستایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۴ | توسعه متوازن روستایی (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...) | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم |
| ۵ | کارآفرینی، بهبود فضای کسب‌وکار و اشتغال‌زایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم |
| ۶ | مدیریت بهره‌ور منابع آب | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۷ | توسعه گردشگری | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۸ | توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی |
| ۹ | توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۰ | توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستائیان | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی |
| ۱۱ | توسعه صنایع دستی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۲ | تحقق امنیت غذایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۳ | توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین روستایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها |
| ۱۴ | حفظ کاربری اراضی کشاورزی | سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۵ | توسعه زیرساخت‌ها و عمران روستایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان |
| ۱۶ | تقویت اقتصاد بخش کشاورزی در روستاهای استان | سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۷ | توسعه فرهنگی و اجتماعی روستا | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی |

محیط پژوهی، نقش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

استان گلستان

مقدمه

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

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

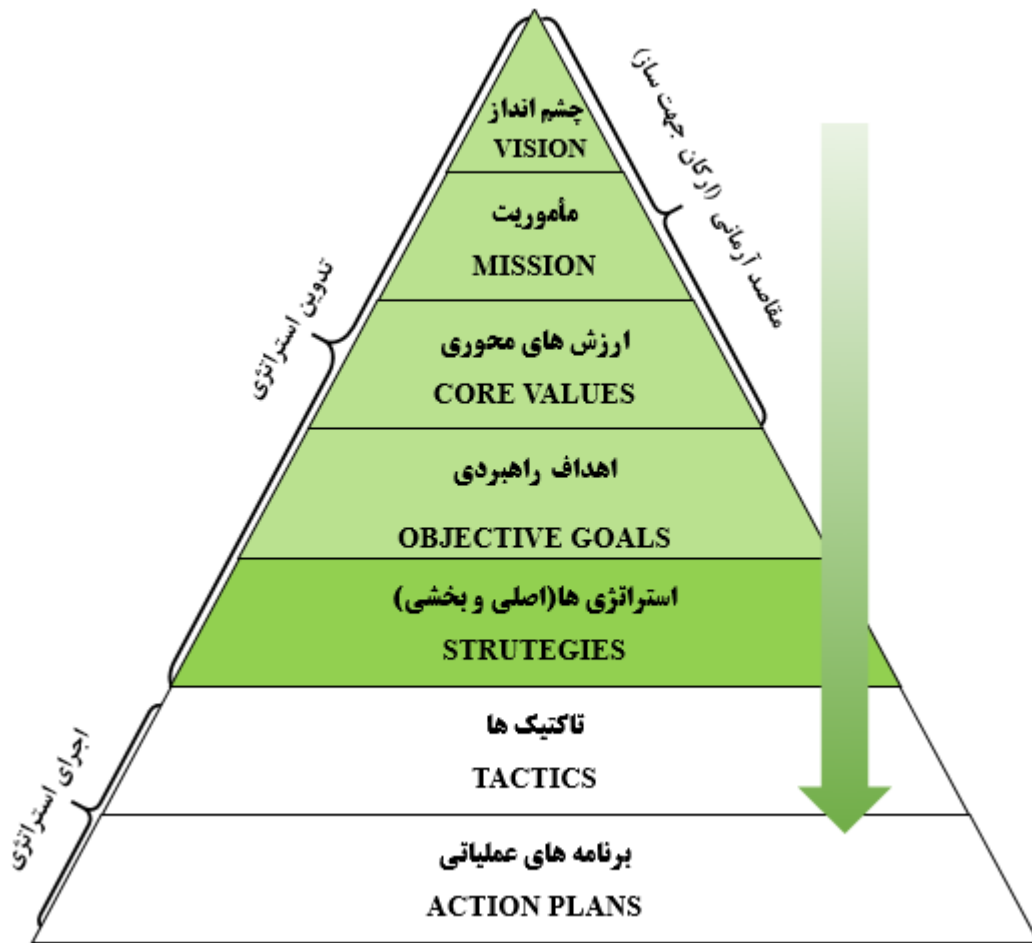
⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد. در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش‌های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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.

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

^۲ Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم 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 فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یکی از سه سؤال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود. مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان (در حال حاضر کجا هستیم؟) باید به دنبال سازوکار کنکاش محیطی بود؛ بنابراین در این فصل به سؤالات زیر پاسخ داده می‌شود:

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

¹ What External Environmental Factors Affect The Biz?

² What Are Our Strengthes & Weaknesses?

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

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



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

1. What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

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 محیط‌پژوهی محیط به دو بخش مجزای داخلی و خارجی تفکیک می‌شوند اما مدل‌هایی هم هستند که محیط بیرونی را به دو بخش محیط بیرونی نزدیک و محیط بیرونی دور تفکیک می‌نمایند که منظور از محیط بیرونی نزدیک همان محیط صنعت یا محیط عملیاتی است.

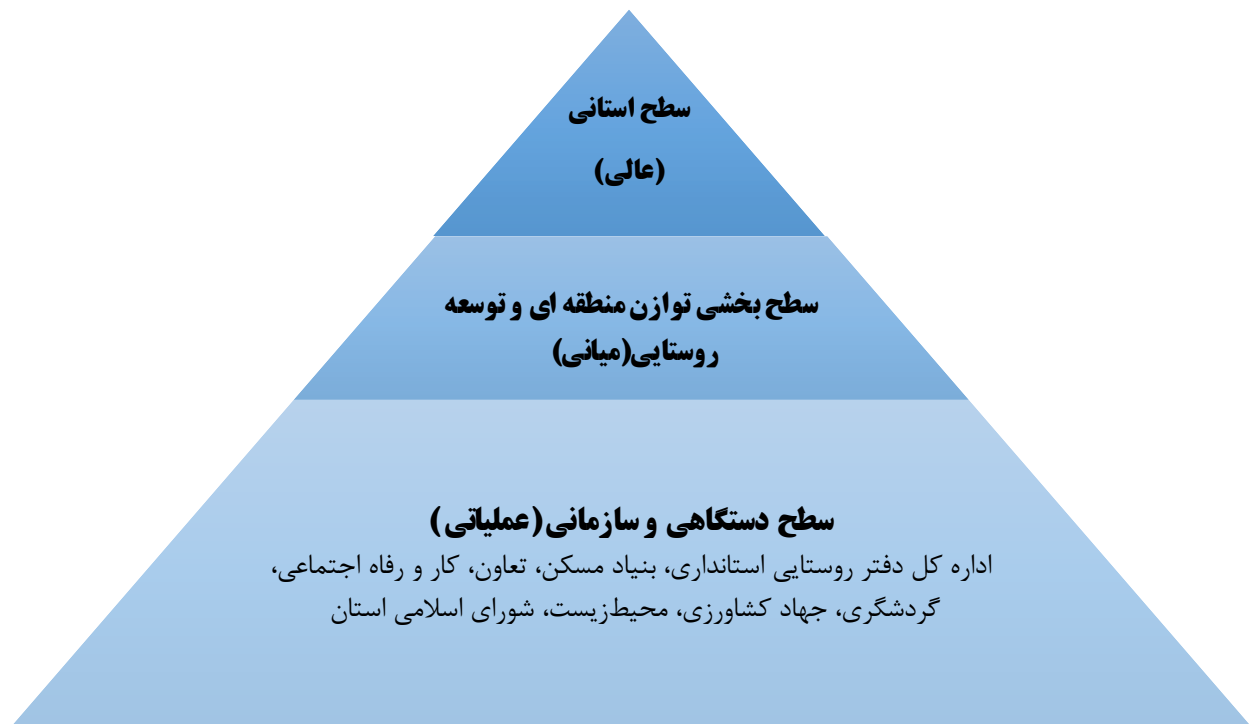
این مطالعه مربوط به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل اداره کل دفتر روستایی، جهاد کشاورزی، راه و شهرسازی، بنیاد مسکن، محیط‌زیست و ... می‌باشد، از اینرو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از اینرو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم نهاد ریاست جمهوری، معاونت عمرانی شهری و روستایی وزارت کشور و... است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان بوده که **اداره کل دفتر روستایی استانداری** به عنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل دفتر روستایی استانداری، بنیاد مسکن، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، گردشگری، جهاد کشاورزی، محیط زیست، شورای اسلامی استان و... در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش ورزش و جوانان استان و... می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 به‌عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمر) تعیین شده است.
- ۲) استراتژی‌های سطح کسب‌وکار^۲ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان می‌باشد.
- ۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای^۳/اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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

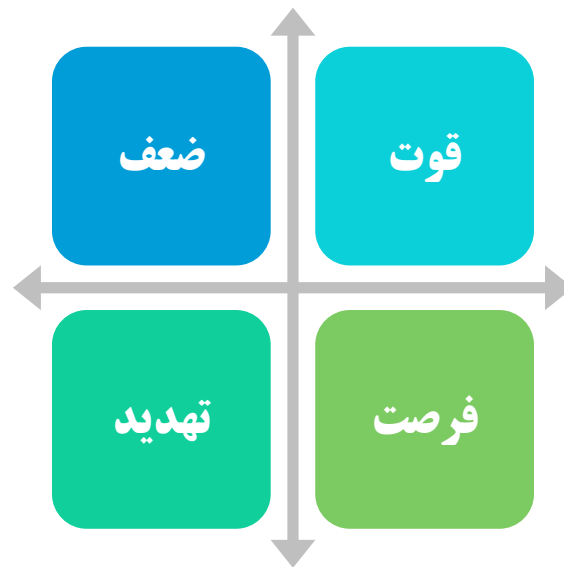
¹ Corporate Level

² Business Level

³ Funtional Level

تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهدمحور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۱ داده است.

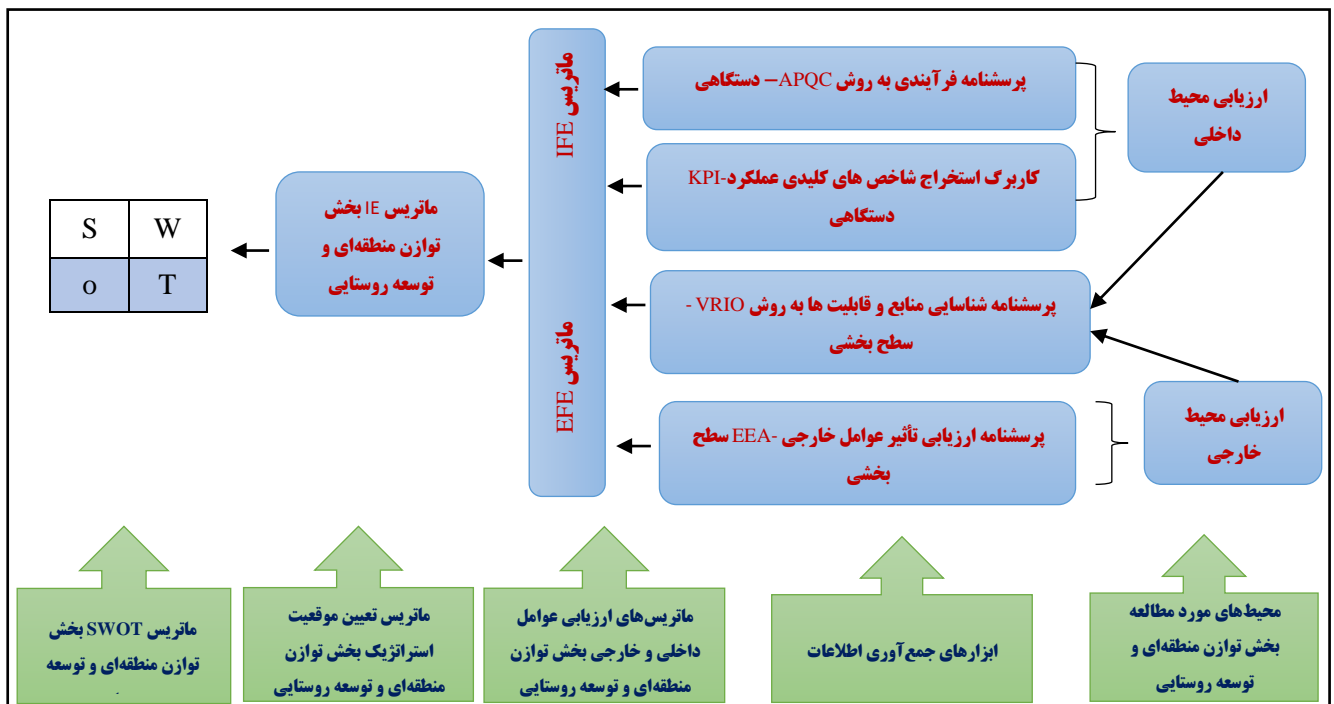
۱-۵-۳) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی - شهودی خبرگان و صاحب‌نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای راستی آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب‌نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک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



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

۲-۵-۳) روش‌های مدرن: در روش‌های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی به دنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط‌پژوهی 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 محیط‌پژوهی‌های از

روش‌های غالب روز می‌باشد. مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط‌پژوهی مورداستفاده در مطالعه بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان بوده است.



نمودار ۶-۵: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط‌پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

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

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

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

محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی بخش‌ها و فعالیت‌های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. «فرصت (Opportunity)»، پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه که خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و به طور مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد سازمان به جا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید «Threat» نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۴-۵ و براساس روش PESTEL^۱ هر یک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

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

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

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

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

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

تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

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

از جمله این عوامل محیط‌زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد تشکلهای زیست‌محیطی غیردولتی، نسبت اراضی مناطق حفاظت‌شده به مساحت کل استان، نسبت فاضلاب صنعتی به کل آب مصرفی کارگاه‌ها، نسبت فاضلاب صنعتی بازیافت شده به کل فاضلاب صنعتی کارگاه‌ها، درصد کارگاه‌های دارای پسماند صنعتی، نسبت مساحت جنگل‌ها به مساحت کل استان، بهره‌برداری‌های بی‌رویه و غیراصولی از سفره‌های زیرزمینی، تخریب فزاینده 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 به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (و بالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (*) را بزنید).

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

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. به‌طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف‌کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهشی. بدین

منظور می‌توان از داده‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند سری‌های زمانی بانک مرکزی^۱، سامانه آماری مرکز آمار ایران^۲ و ... و یا نظرسنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

در ادامه تأثیر وضعیت فعلی و روند آتی عامل/شاخص/سنجه را بر بخش در ستون بعدی تشریح می‌کنیم. اینکه بالا بودن و روند افزایشی نرخ تورم چه تأثیر یا تأثیراتی بر بخش دارند. 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 | مرجع (فرس) 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 رقبا، بهره‌برداری و یا انجام می‌دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به‌کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه‌ی ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد.

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه قوت Strength» منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness» محسوب می‌شود.

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 فرآیندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرآیندها^۱ می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرآیند^۲ بجای وظیفه^۳ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرآیندهای سازمان می‌شود و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه‌یافته برای مدل‌سازی و پیاده‌سازی فرآیند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرآیند در سازمان می‌شود و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می‌بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۴ که نشانه‌های قراردادی میان فعالین مدیریت فرآیندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل‌گر کسب‌وکار و توسعه‌دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۵ که سیستمی است برای توسعه و پیاده‌سازی سریع فرآیندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم شده با علائم استاندارد. با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرآیندهای APQC می‌توان فرآیندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۶ یک سازمان غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، به صورت روزانه فرآیندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند.

از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی بدون شاخص و سنججه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از اینرو با استفاده از روش فرآیندی

^۱ Business Process Management

^۲ Process

^۳ Function

^۴ Business Process Management system (BPMS)

^۵ Business Process Management system (BPMS)

^۶ American Productivity & Quality Center

ضمن مفروض نمودن فرآیندها به‌عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرآیندها به‌عنوان سنجه‌هایی که بر حسب بلوغ فرآیندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرآیندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرآیند) 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 فرآیندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرآیندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

| ردیف | متغیر محیطی (خرده محیط داخلی) | تعداد شاخص | تعداد سنج |
|------------|--|------------|-----------|
| 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 | ارائه‌ی ارتباطات [میان] کارمندان | ۰ | ۰ |
| جمع | | ۳۷ | ۷۹ |

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «تولید و عملیات (خدمات)» 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 سنج |
|------------|--|------------|-----------|
| ۱ | برنامه‌ریزی منابع زنجیره‌ی تأمین و هم‌تراز سازی و هم‌راستاسازی آن‌ها | ۸ | ۴۷ |
| ۲ | خرید و تدارک خدمات و مواد اولیه | ۴ | ۲۲ |
| ۳ | تولید/ ساخت/ ارائه‌ی محصول | ۴ | ۱۹ |
| ۴ | مدیریت انبارداری و لجستیک | ۴ | ۲۳ |
| ۵ | ایجاد استراتژی‌ها و چارچوب تحویل خدمات | ۲ | ۱۱ |
| ۶ | مدیریت منابع ارائه‌ی خدمت | ۳ | ۲۱ |
| ۷ | ارائه خدمات به بهره‌برداران/ ارباب‌رجوع/ مشترکین و... | ۳ | ۲۲ |
| جمع | | ۲۸ | ۱۶۵ |

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

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

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

| ردیف | متغیر محیطی (خرده محیط داخلی) | تعداد شاخص | تعداد سنجه |
|------------|--|------------|------------|
| ۱ | انجام برنامه‌ریزی و مدیریت حسابداری | ۴ | ۱۹ |
| ۲ | انجام حسابداری درآمد | ۵ | ۲۶ |
| ۳ | انجام حسابداری و گزارش‌نویسی عمومی | ۴ | ۳۰ |
| ۴ | مدیریت حسابداری پروژه‌های دارایی ثابت | ۲ | ۸ |
| ۵ | پردازش حقوق و دستمزد | ۳ | ۱۶ |
| ۶ | پردازش حساب‌های پرداختی و بازپرداخت هزینه‌ها | ۲ | ۱۷ |
| ۷ | مدیریت عملیات خزانه‌داری | ۶ | ۳۷ |
| ۸ | مدیریت کنترل‌های داخلی | ۳ | ۱۰ |
| ۹ | مدیریت مالیات | ۲ | ۱۰ |
| ۱۰ | مدیریت وجوه/ تلفیقات بین‌المللی | ۴ | ۰ |
| ۱۱ | خدمات تجارت جهانی | ۱۰ | ۰ |
| جمع | | ۴۵ | ۱۷۳ |

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

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

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

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

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

«طیف سنجش بلوغ فرآیندی»، میزان پیاده‌سازی و نهادینه شدن فرآیندها را در سازمان‌ها در شش سطح موردسنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها

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

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

همان‌گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به‌منظور تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنجه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنجه (فعالیت) را بر اساس طیف داده‌شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (*) بزند. در ادامه در ستون بعدی پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره موردنظر را به‌عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل‌کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیرمرتبط) را به‌عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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. به‌منظور

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

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

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

ب) کمیابی: منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره‌برداری باشند را منابع کمیاب می‌گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی) تضمین می‌نمایند.

پ) سختی تقلید: 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: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش

¹ Resource-based View

² Value

³ Rarity

⁴ Costly to Imitate

⁵ Organized to capture value

توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی) باید سیستم‌های مدیریتی، فرآیندها، خط‌مشی‌ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازماندهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به‌سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می‌تواند از آن منبع به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان به روش VRIO

| ردیف | عناوین منابع یا قابلیت‌های بخش (Resources & Capabilities) | آیا ارزشمند است؟ (Value) | آیا کمیاب است؟ (Rarity) | آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate) | آیا بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی به‌خوبی سازماندهی شده است تا از منابع قابلیت‌ها بهره‌برداری اثربخش داشته باشد؟ (Organized to capture value) |
|------|--|-----------------------------|----------------------------|---|---|
| ۱ | منابع فیزیکی | | | | |
| ۲ | منابع مالی | | | | |
| ۳ | منابع انسانی | | | | |
| ۴ | منابع تکنولوژیکی | | | | |
| ۵ | منابع سازمانی | | | | |
| ۶ | منابع ارتباطی | | | | |
| ۷ | قابلیت‌ها | | | | |

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



به‌طور مثال در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان، زمین‌های کشاورزی روستایی به‌عنوان یک منبع (دارایی فیزیکی) در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان به روش VRIO

| ردیف | شرح منابع یا قابلیت‌ها | آیا ارزشمند است؟ | آیا کمیاب است؟ | آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟ | آیا بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی به‌خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی به‌صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟ |
|------|--------------------------|------------------|----------------|----------------------------|---|
| ۱ | زمین‌های کشاورزی روستایی | بله | بله | بله | خیر |

در این پرسش‌نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت‌های (محیط داخلی) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 موردسنجش، 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 موردنظر در حکم فرصت قلمداد خواهد شد و در محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش‌نامه VRIO یا قوت می‌باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

| ردیف | مشهود / غیر مشهود | نوع منابع و قابلیت‌ها | عنوان منابع و قابلیت‌ها | مشمول / غیر مشمول | ارزشمند VALUE | کمیاب RARE | سختی تقلید IMITATITY | سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION | قوت / فرصت |
|------|----------------------|--------------------------|---|----------------------|------------------|---------------|-------------------------|--|------------|
| ۱ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی ... | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۲ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ... | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۳ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...) | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۴ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۵ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ... | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۶ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۷ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال‌سنگ و...) | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۸ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از زمین‌های موات یا رهاشده، مستحده، منابع ملی و ... | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۹ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از زمین شهری و روستایی و ... | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۱۰ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از ساختمان و ابنیه | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۱۱ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و... | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۱۲ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از وسایل نقلیه زمینی | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۱۳ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از وسایل و ادوات دریایی | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۱۴ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از وسایل و ادوات هوایی | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۱۵ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی | مشمول | بله | بله | بله | 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 | غیر مشمول | * | * | * | * | غیر مشمول |
| ۱۸ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها | غیر مشمول | * | * | * | * | غیر مشمول |
| ۱۹ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری‌ها | غیر مشمول | * | * | * | * | غیر مشمول |
| ۲۰ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۲۱ | ملموس / مشهود | منابع فیزیکی | برخورداری از موجودی انبار (مواد، کالا و ...) | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |

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

| ردیف | مشهود / غیر مشهود | نوع منابع و قابلیت‌ها | عنوان منابع و قابلیت‌ها | مشمول / غیر مشمول | ارزشمند VALUE | کمیاب RARE | سختی تقلید IMITATITY | سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION | قوت / فرصت |
|------|-------------------|-----------------------|--|-------------------|---------------|------------|----------------------|--|------------|
| 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 | غیر مشمول | * | * | * | * | غیر مشمول |
| ۵۵ | غیر ملموس | فیزیکی | برخورداری از مرز بین‌المللی | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۵۶ | ملموس | فیزیکی | برخورداری اراضی شیب‌دار | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۵۷ | غیر ملموس | قابلیت | برخورداری از صنایع تبدیلی | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۵۸ | ملموس | فیزیکی | برخورداری از صنایع مادر | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۵۹ | غیر ملموس | منابع سازمانی | برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |
| ۶۰ | ملموس | فیزیکی | برخورداری از تنوع اقلیم | مشمول | بله | بله | بله | خیر | فرصت |

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

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد در ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) روش‌های شاهد محور جایگزین روش‌های قضاوتی شده‌اند. روش ارزیابی محیطی بر اساس 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 فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند. شاخص‌های کلیدی عملکرد، باید با توجه به اهداف مهم یا اصلی سازمان (کسب و کار) تعریف شوند. این شاخص‌ها، اقدامات فردی را به چشم‌انداز سازمانی متصل می‌کنند. به‌طور کلی می‌توان گفت شاخص‌های کلیدی عملکرد مجموعه‌ای از معیارهای قابل‌سنجش است که یک سازمان/شرکت برای سنجش عملکرد خود در طول زمان به کار می‌برد. شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌تواند بر اساس امور مالی، خدمات مشتری، بازاریابی، فروش، تولید، منابع انسانی، زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه و موارد دیگر باشند. استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) مزایای متعددی دارد که در ادامه به چهار مورد از مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است:

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

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

^۱ Key Performance Indicator

^۲ Performance indicator

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

➤ **ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت:** شاخص کلیدی عملکرد با مشخص کردن یک هدف قابل‌سنجش، ملموس و معنادار، علاوه بر ترسیم خط‌مشی و آینده‌ای روشن برای سازمان (کسب‌وکار)، 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 (D. Ronald Daniel) در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی «عوامل کلیدی موفقیت (KSF)» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت (John F. Rockart) از مدرسه‌ی مدیریت MIT Sloan آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تا امروز این ایده به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته تا سازمان‌ها (کسب‌وکارها) 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.

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

تفاوت بین KSF و KPI چیست؟ با توجه به اینکه KSF یک مفهوم استراتژیک (کلان و کل‌نگر) 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 می‌تواند 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، ماه‌به‌ماه، سال‌به‌سال 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، KPI-ها 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 کسب‌وکار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می‌تواند با نشان دادن اینکه آیا روش‌های خاصی کار می‌کنند یا خیر، به کسب‌وکار کمک کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی‌های خاصی به نتایج دلخواه منتهی نمی‌شوند، می‌تواند استراتژی‌های دیگری را آزمایش کنند و در نهایت راهبردی را بیابند که بهتر به آن‌ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

در ادامه به‌طور نمونه به شاخص‌های عمومی و اختصاصی (KPI) برخی از دستگاه‌های عضو کارگروه بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی با استفاده از نتایج طرح شهید رجایی در سال ۱۴۰۰ اشاره شده است.

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

| ردیف | دستگاه | محور | شاخص | نمره | قوت/ضعف |
|------|------------------------|--|--|--------|---------|
| ۱ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰ | نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده | ۲.۴۶ | ضعف |
| ۲ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰ | شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی | ۱۵.۰۰ | ضعف |
| ۳ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰ | اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان | ۳۱.۲۵ | ضعف |
| ۴ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰ | ارتقاء سلامت اداری دستگاه | ۳۰.۰۰ | ضعف |
| ۵ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰ | ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه | ۴۲.۲۰ | ضعف |
| ۶ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰ | استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی | ۷۵.۰۰ | ضعف |
| ۷ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰ | استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز | ۸۸.۴۰ | ضعف |
| ۸ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰ | آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) | ۶۸.۰۰ | ضعف |
| ۹ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور آموزش | آموزش ارکان، کارکنان و اعضای تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی و کشاورزی | ۹۹.۷۸ | قوت |
| ۱۰ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور آموزش | سازمان‌دهی و ساماندهی شرکت‌ها و اتحادیه‌های روستایی و کشاورزی تولیدی، سهمی زراعی | ۹۶.۹۶ | قوت |
| ۱۱ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور توسعه تشکل‌ها | سازماندهی تشکل‌ها و صنوف کشاورزی (زمینه‌سازی، زمینه‌یابی، ایجاد و تشکیل) | ۱۰۰.۰۰ | قوت |
| ۱۲ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور توسعه تشکل‌ها | ساماندهی صنوف و تشکل‌ها (برگزاری مجامع و انتخابات) | ۱۰۰.۰۰ | قوت |
| ۱۳ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور توسعه تشکل‌ها | عضویت، صدور و تمدید پروانه‌ها | ۱۰۰.۰۰ | قوت |
| ۱۴ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور نظام‌های بهره‌برداری | ایجاد واحد مدیریت مشارکتی آب در شرکت‌های تعاونی تولید | ۱۰۰.۰۰ | قوت |
| ۱۵ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور بازرگانی | راهبری خرید توافقی، حمایتی و تضمینی محصولات کشاورزی اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی روستایی و کشاورزی | ۱۰.۰۰ | ضعف |
| ۱۶ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور خدمات فنی کشاورزی | تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی | ۱۰۰.۰۰ | قوت |
| ۱۷ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور حسابرسی | حسابرسی تشکل‌های تعاونی | ۱۰۰.۰۰ | قوت |
| ۱۸ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی | نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰ | ۰.۰۰ | ضعف |
| ۱۹ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی | میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹ | ۲۰.۰۰ | ضعف |
| ۲۰ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی | حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار | ۹۶.۰۰ | قوت |

| ردیف | دستگاه | محور | شاخص | نمره | قوت/ضعف |
|------|-----------------------------------|--|---|-------|---------|
| ۲۱ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی | تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان | ۱۰۰۰۰ | قوت |
| ۲۲ | اداره کل تعاون روستایی | ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی | میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری | ۶۶.۶۶ | ضعف |
| ۲۳ | اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی | ارزیابی اختصاصی در محور شناخت و مدیریت بازار کار | ایجاد فرصت‌های شغلی از طریق تعاون | ۱۰۰۰۰ | قوت |
| ۲۴ | اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی | ارزیابی اختصاصی در محور شناخت و مدیریت بازار کار | ایجاد شغل سالانه | ۱۰۰۰۰ | قوت |
| ۲۵ | اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی | ارزیابی اختصاصی در محور شناخت و مدیریت بازار کار | تعداد شاغلینی که از طریق طرح توسعه روستایی شاغل شده‌اند به کل جمعیت هدف‌گذاری شده | ۱۰۰۰۰ | قوت |
| ۲۶ | بنیاد مسکن انقلاب اسلامی | ارزیابی اختصاصی در محور مسکن روستایی | طرح ویژه مسکن روستایی | ۸۲.۱۷ | ضعف |
| ۲۷ | بنیاد مسکن انقلاب اسلامی | ارزیابی اختصاصی در محور مسکن روستایی | تهیه و بازنگری طرح هادی روستایی | ۱۰۰۰۰ | قوت |
| ۲۸ | بنیاد مسکن انقلاب اسلامی | ارزیابی اختصاصی در محور مسکن روستایی | اجرای طرح هادی روستایی | ۱۰۰۰۰ | قوت |
| ۲۹ | بنیاد مسکن انقلاب اسلامی | ارزیابی اختصاصی در محور مسکن روستایی | صدور سند اماکن روستایی و شهری | ۱۰۰۰۰ | قوت |

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی به کمک ماتریس لیتموس

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

| سؤال | عملیاتی | استراتژیک |
|---|--|---|
| ۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟ | خیر | بله |
| ۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟ | خیر | بله |
| ۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟ | هم‌اکنون | دو سال یا بیشتر |
| ۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟ | فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی تأثیر دارد. | کل بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی را تحت تأثیر می‌گذارد. |
| ۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟ | کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه) | متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه) |
| ۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟ | | |
| - تغییر در مأموریت | خیر | بله |
| - ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید | خیر | بله |
| - تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه | خیر | بله |
| - تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی | خیر | بله |
| - تغییر قابل توجه در نیروی انسانی | خیر | بله |
| - تغییر قابل توجه در فناوری | خیر | بله |
| - تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility) | خیر | بله |
| - تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان | خیر | بله |
| ۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟ | آشکار، آماده برای اجرا | کاملاً باز و وسیع |
| ۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟ | سرپرست و معاونین ادارات و دوایر | استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی |
| ۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟ | ناکارایی | اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده |
| ۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟ | هیچ | ۱-۳ |
| ۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟ | خیلی کم (ملایم) | کم |
| | | زیاد |

در این مرحله پس از بومی‌سازی ماتریس لیتموس برای بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۸۴ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۳۹ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها ۱۹۶ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۷۵ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی مورد استفاده قرار گرفته است، اما در ۱۸ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ‌گونه قوتی مبنی بر مزیت رقابتی دائمی یافت نشد و همه ۱۸ مورد به دلیل مزیت رقابتی موقت به‌عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به‌عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند).

محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان نیز به کمک ابزارهای PESTEL و VRIO در ۶۴ محور بررسی شد که در نتیجه ۴۱۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها به ۳۷۷ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۲۰ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۱۸ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان را به ۱۳۸ متغیر افزایش داده است.

جدول ۱۹-۵: گزارش محیط‌پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)

| SWOT | | | | مسائل استراتژیک (strategic issues) | تعداد مضامین | تعداد شاخص | تعداد محور | نام ابزار | محیط مطالعه | ردیف | |
|------|----|----|----|---------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|--------|---|
| T | O | W | S | | | | | | | | |
| - | - | ۴۵ | ۱۹ | ۶۴ | ۱۱۲ | ۲۵۰ | ۶۷ | APQC | داخلی | ۱ | |
| - | - | ۴ | ۷ | ۱۱ | ۲۹ | ۲۹ | ۱۰ | KPI | | ۲ | |
| - | ۱۸ | - | - | ۱۸ | ۵۵ | ۶۰ | ۷ | VRIO | خارجی | ۳ | |
| ۲۱ | ۸ | - | - | ۲۹ | ۵۷ | ۵۸ | ۱۲ | اقتصادی | | PESTEL | ۴ |
| ۱۷ | ۹ | - | - | ۲۶ | ۶۷ | ۶۸ | ۱۲ | اجتماعی- فرهنگی | | | |
| ۹ | ۷ | - | - | ۱۶ | ۵۹ | ۷۸ | ۸ | سیاسی- قانونی | | | |
| ۸ | ۱۰ | - | - | ۱۸ | ۶۳ | ۶۴ | ۹ | تکنولوژیکی | | | |
| ۴ | ۵ | - | - | ۹ | ۳۰ | ۳۲ | ۹ | بین‌المللی | | | |
| ۱۳ | ۹ | - | - | ۲۲ | ۵۰ | ۵۰ | ۷ | زیست‌محیطی | | | |
| ۷۲ | ۶۶ | ۴۹ | ۲۶ | ۲۱۳ | ۵۲۲ | ۶۸۹ | ۱۴۱ | جمع | | | |

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت‌ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بخش را تدوین و ارزیابی می‌نماید. در کی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می‌توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی بخش کمتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش از نظر عوامل درونی دارای ضعف است و اگر نمره نهایی بخش بیشتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش دارای قوت است. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی پنج مرحله به ترتیب زیر صورت می‌گیرد:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و به‌طور کلی بخش دولتی و خصوصی توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و... به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً بی‌اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیش‌ترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب‌ها باید برابر با یک شوند. به هر یک از این عامل‌ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می‌باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان مشخص شود.

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

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

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

| نمره | رتبه (۴-۱) | ضریب | عوامل محیطی داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی | S/W |
|-------|------------|------|---|--------------------------------|-----|
| ۰۰۳۹ | ۳ | ۰۰۱۳ | تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی | APQC (مدیریت) | S1 |
| ۰۰۳۳ | ۳ | ۰۰۱۱ | ایجاد طراحی سازمانی | APQC (مدیریت) | S2 |
| ۰۰۳۶ | ۳ | ۰۰۱۲ | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی | APQC (مدیریت) | S3 |
| ۰۰۰۶ | ۳ | ۰۰۰۲ | مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS | APQC (منابع انسانی) | S4 |
| ۰۰۱۴ | ۳.۵ | ۰۰۰۴ | ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت | APQC (تولید و عملیات) | S5 |
| ۰۰۱۶۲ | ۲.۷ | ۰۰۰۶ | توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت | APQC (تولید و عملیات) | S6 |
| ۰۰۳۳۶ | ۲.۸ | ۰۰۱۲ | ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات | APQC (فناوری اطلاعات) | S7 |
| ۰۰۰۹ | ۳ | ۰۰۰۳ | توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال | APQC (زیرساخت و پشتیبانی) | S8 |
| ۰۰۰۹ | ۳ | ۰۰۰۳ | برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها | APQC (زیرساخت و پشتیبانی) | S9 |
| ۰۰۶۶۵ | ۳.۵ | ۰۰۱۹ | انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی | APQC (مالی و حسابداری) | S10 |
| ۰۰۵۴ | ۳ | ۰۰۱۸ | مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها | APQC (مالی و حسابداری) | S11 |
| ۰۰۴۴۲ | ۲.۶ | ۰۰۱۷ | انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه | APQC (مالی و حسابداری) | S12 |
| ۰۰۵۶ | ۳.۵ | ۰۰۱۶ | ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی | APQC (حقوقی، قانونی و مقررات) | S13 |
| ۰۰۵۱۲ | ۳.۲ | ۰۰۱۶ | مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی | APQC (حقوقی، قانونی و مقررات) | S14 |
| ۰۰۴۳۲ | ۲.۷ | ۰۰۱۶ | توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه | APQC (حقوقی، قانونی و مقررات) | S15 |
| ۰۰۴۲ | ۲.۸ | ۰۰۱۵ | حل‌وفصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی | APQC (حقوقی، قانونی و مقررات) | S16 |
| ۰۰۴۳۵ | ۲.۹ | ۰۰۱۵ | تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی | APQC (حقوقی، قانونی و مقررات) | S17 |
| ۰۰۱۹۶ | ۲.۸ | ۰۰۰۷ | تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | S18 |
| ۰۰۱۲۸ | ۳.۲ | ۰۰۰۴ | تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب | APQC (فرهنگ‌سازمانی) | S19 |
| ۰۰۱۵ | ۳ | ۰۰۰۵ | نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | S20 |
| ۰۰۱۵ | ۳ | ۰۰۰۵ | ارتقاء سلامت اداری دستگاه | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | S21 |
| ۰۰۱۷۵ | ۳.۵ | ۰۰۰۵ | استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | S22 |
| ۰۰۱۲ | ۳ | ۰۰۰۴ | حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | S23 |
| ۰۰۱۲ | ۳ | ۰۰۰۴ | تعداد شاغلینی که از طریق طرح توسعه روستایی شاغل شده‌اند به کل جمعیت هدف‌گذاری شده | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | S24 |
| ۰۰۱۲ | ۳ | ۰۰۰۴ | تهیه و بازنگری طرح هادی روستایی | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | S25 |

| نمره | رتبه (۴-۱) | ضریب | عوامل محیط داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی | S/W |
|-------|------------|------|---|--------------------------------|-----|
| ۰۰۱۲ | ۳ | ۰۰۰۴ | صدور سند اماکن روستایی و شهری | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | S26 |
| ۰۰۱۹۵ | ۱.۵ | ۰۰۱۳ | ارزیابی محیط خارجی سازمان | APQC (مدیریت) | W1 |
| ۰۰۱۸ | ۱.۵ | ۰۰۱۲ | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...) | APQC (مدیریت) | W2 |
| ۰۰۱۴ | ۱ | ۰۰۱۴ | تهیه چشم‌انداز استراتژیک | APQC (مدیریت) | W3 |
| ۰۰۱۸ | ۱.۵ | ۰۰۱۲ | تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | APQC (مدیریت) | W4 |
| ۰۰۱۸ | ۱.۵ | ۰۰۱۲ | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار... | APQC (مدیریت) | W5 |
| ۰۰۱۱ | ۱ | ۰۰۱۱ | ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک | APQC (مدیریت) | W6 |
| ۰۰۲۴ | ۲ | ۰۰۱۲ | اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک | APQC (مدیریت) | W7 |
| ۰۰۳۱۲ | ۱.۳ | ۰۰۲۴ | توسعه استراتژی منابع انسانی | APQC (منابع انسانی) | W8 |
| ۰۰۲۱ | ۱ | ۰۰۲۱ | کنترل و به‌روزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها | APQC (منابع انسانی) | W9 |
| ۰۰۲۳ | ۱ | ۰۰۲۳ | توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | APQC (منابع انسانی) | W10 |
| ۰۰۳۳ | ۱.۵ | ۰۰۲۲ | استخدام/منبع یابی انتخاب و غربال نامزدها | APQC (منابع انسانی) | W11 |
| ۰۰۲۴ | ۲ | ۰۰۱۲ | توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی | APQC (فناوری اطلاعات) | W12 |
| ۰۰۱۶۵ | ۱.۵ | ۰۰۱۱ | تعریف معماری سازمانی | APQC (فناوری اطلاعات) | W13 |
| ۰۰۱۲ | ۱.۲ | ۰۰۱ | مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات | APQC (فناوری اطلاعات) | W14 |
| ۰۰۱۱ | ۱ | ۰۰۱۱ | توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا | APQC (فناوری اطلاعات) | W15 |
| ۰۰۱ | ۱ | ۰۰۱ | تعریف معماری اطلاعات سازمانی | APQC (فناوری اطلاعات) | W16 |
| ۰۰۱۱ | ۱ | ۰۰۱۱ | بهبود استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات | APQC (فناوری اطلاعات) | W17 |
| ۰۰۱۲ | ۱ | ۰۰۱۲ | توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات | APQC (فناوری اطلاعات) | W18 |
| ۰۰۱۱ | ۱ | ۰۰۱۱ | اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات | APQC (فناوری اطلاعات) | W19 |
| ۰۰۱۲ | ۱ | ۰۰۱۲ | مدیریت سبد محصولات و خدمات | APQC (تحقیق و توسعه) | W20 |
| ۰۰۱۱ | ۱ | ۰۰۱۱ | مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت | APQC (تحقیق و توسعه) | W21 |
| ۰۰۱ | ۱ | ۰۰۱ | مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی | APQC (تحقیق و توسعه) | W22 |
| ۰۰۱۱ | ۱ | ۰۰۱۱ | تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید | APQC (تحقیق و توسعه) | W23 |
| ۰۰۱۱ | ۱ | ۰۰۱۱ | تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت | APQC (تحقیق و توسعه) | W24 |
| ۰۰۱ | ۱ | ۰۰۱ | طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه | APQC (تحقیق و توسعه) | W25 |

| نمره | رتبه (۱-۴) | ضریب | عوامل محیط داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی | S/W |
|-------------|------------|--------------|--|--------------------------------|-----|
| ۰.۰۱۳ | ۱ | ۰.۰۱۳ | اجرای تحقیقات اکتشافی | APQC (تحقیق و توسعه) | W26 |
| ۰.۰۱۲ | ۱ | ۰.۰۱۲ | محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی‌شده | APQC (تحقیق و توسعه) | W27 |
| ۰.۰۰۴ | ۲ | ۰.۰۰۲ | مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد | APQC (زیرساخت و پشتیبانی) | W28 |
| ۰.۰۱۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۱ | توسعه استراتژی خروج | APQC (زیرساخت و پشتیبانی) | W29 |
| ۰.۰۱۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۱ | انحلال دارایی‌های مولد | APQC (زیرساخت و پشتیبانی) | W30 |
| ۰.۰۳۴ | ۲ | ۰.۰۱۷ | مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری | APQC (مالی و حسابداری) | W31 |
| ۰.۰۳۴ | ۲ | ۰.۰۱۷ | ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی | APQC (مالی و حسابداری) | W32 |
| ۰.۰۱۸ | ۱.۵ | ۰.۰۱۲ | پردازش ترجیحات تجاری | APQC (مالی و حسابداری) | W33 |
| ۰.۰۱۲ | ۱ | ۰.۰۱۲ | مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ... | APQC (حقوقی، قانونی و مقررات) | W34 |
| ۰.۰۱۲ | ۱.۵ | ۰.۰۰۸ | اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W35 |
| ۰.۰۱۲ | ۱.۵ | ۰.۰۰۸ | درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W36 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W37 |
| ۰.۰۰۷۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۵ | تعریف استراتژی قیمت‌گذاری | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W38 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W39 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W40 |
| ۰.۰۱۰۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۷ | ایجاد بودجه‌های بازاریابی | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W41 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرروموشنی (تبلیغاتی) | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W42 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W43 |
| ۰.۰۰۷۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۵ | توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات | APQC (روابط عمومی و بازاریابی) | W44 |
| ۰.۰۰۳ | ۱ | ۰.۰۰۳ | تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان | APQC (فرهنگ‌سازمانی) | W45 |
| ۰.۰۰۵ | ۱ | ۰.۰۰۵ | شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | W46 |
| ۰.۰۰۴ | ۱ | ۰.۰۰۴ | آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | W47 |
| ۰.۰۰۸ | ۲ | ۰.۰۰۴ | طرح ویژه مسکن روستایی | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | W48 |
| ۰.۰۰۶ | ۱.۵ | ۰.۰۰۴ | اجرای طرح هادی روستایی | KPI (ارزیابی شاخص‌ها) | W49 |
| ۲.۰۷ | | Σ = ۱ | نمره ارزیابی ماتریس عوامل داخلی | | |

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 شناخته‌شده فهرست می‌شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آن‌ها که بخش را تهدید می‌کنند، نوشته می‌شود.
- به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود.
- به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره‌برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می‌باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم).
- ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست آید.
- از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف‌نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع نمره نهایی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

| نمره | رتبه | ضریب | عوامل محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | عوامل | O/T |
|--------|------|-------|--|-------------------------|-----|
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | برخورداری از منابع طبیعی و زیستی و زیرزمینی | VRIO (منابع فیزیکی) | O1 |
| ۰.۰۱۵ | ۲.۵ | ۰.۰۰۶ | برخورداری از املاک و مستغلات | VRIO (منابع فیزیکی) | O2 |
| ۰.۰۱۲۵ | ۲.۵ | ۰.۰۰۵ | برخورداری از تجهیزات و ادوات تخصصی و حمل‌ونقل (زمینی، دریایی و ...) | VRIO (منابع فیزیکی) | O3 |
| ۰.۰۱۲ | ۳ | ۰.۰۰۴ | مناطق چهارگانه حفاظت‌شده (پارک ملی، منطقه حفاظت‌شده، پناهگاه حیات‌وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره‌گاه و پارک‌های جنگلی | VRIO (منابع فیزیکی) | O4 |
| ۰.۰۱۵ | ۳ | ۰.۰۰۵ | برخورداری از مرز بین‌المللی و مناطق آزاد و ویژه | VRIO (منابع فیزیکی) | O5 |
| ۰.۰۱۸ | ۳ | ۰.۰۰۶ | سوارکاری و پرورش اسب | VRIO (منابع فیزیکی) | O6 |
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | برخورداری جاذبه‌های گردشگری | VRIO (منابع فیزیکی) | O7 |
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | نواحی صنعتی روستایی و برخوردار از صنایع تبدیلی و مادر | VRIO (منابع فیزیکی) | O8 |
| ۰.۰۱۶۲ | ۲.۷ | ۰.۰۰۶ | برخورداری از دارایی‌های مالی | VRIO (دارایی مالی) | O9 |
| ۰.۰۱۷۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۵ | برخورداری از نیروی انسانی ماهر | VRIO (منابع سازمانی) | O10 |
| ۰.۰۱۸ | ۳ | ۰.۰۰۶ | برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات، برخوردار از خوش‌نامی/برند و نام تجاری و امتیازات و انحصارات و گزنت‌ها و سرقتی- برخوردار از کیفیت و ارزش افزوده- برخوردار از رضایتمندی ذینفعان | VRIO (منابع سازمانی) | O11 |
| ۰.۰۱۵ | ۳ | ۰.۰۰۵ | برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت- برخوردار از ایده‌ها و طرح‌ها | VRIO (منابع سازمانی) | O12 |
| ۰.۰۱۶۸ | ۲.۸ | ۰.۰۰۶ | برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی و برخوردار از اطلاعات | VRIO (منابع سازمانی) | O13 |
| ۰.۰۲۱ | ۳.۵ | ۰.۰۰۶ | برخورداری از قابلیت‌ها (مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و ...) | VRIO (منابع سازمانی) | O14 |
| ۰.۰۱۶۵ | ۳.۳ | ۰.۰۰۵ | برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان و مشارکت مردمی | VRIO (منابع سازمانی) | O15 |
| ۰.۰۱۵ | ۳ | ۰.۰۰۵ | برخورداری از کارایی و بهره‌وری | VRIO (منابع سازمانی) | O16 |
| ۰.۰۱۳۵ | ۲.۷ | ۰.۰۰۵ | برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات | VRIO (منابع سازمانی) | O17 |
| ۰.۰۱۱۲ | ۲.۸ | ۰.۰۰۴ | برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و ...) | VRIO (قابلیت) | O18 |
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | تغییر در قوانین مالیاتی | PESTEL (سیاسی و قانونی) | O19 |
| ۰.۰۱۶۸ | ۲.۸ | ۰.۰۰۶ | قوانین گمرکی کشورهای همجوار شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار | PESTEL (سیاسی و قانونی) | O20 |
| ۰.۰۲۴ | ۳ | ۰.۰۰۸ | انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت‌ها و ...) | PESTEL (سیاسی و قانونی) | O21 |
| ۰.۰۱۷۵ | ۲.۵ | ۰.۰۰۷ | سهام اقوام در قدرت | PESTEL (سیاسی و قانونی) | O22 |
| ۰.۰۱۹۶ | ۲.۸ | ۰.۰۰۷ | همگرایی قومی - مذهبی-امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی | PESTEL (سیاسی و قانونی) | O23 |
| ۰.۰۱۸۲ | ۲.۶ | ۰.۰۰۷ | حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت‌های عمومی | PESTEL (سیاسی و قانونی) | O24 |

| نمره | رتبه | ضریب | عوامل محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | عوامل | O/T |
|--------|------|-------|--|---------------------------|-----|
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان | PESTEL (سیاسی و قانونی) | O25 |
| ۰.۰۰۶۴ | ۳.۲ | ۰.۰۰۲ | عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی - پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپک، شانگهای و...) - پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپک، شانگهای و...) - توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا | PESTEL (بین‌الملل) | O26 |
| ۰.۰۰۷ | ۳.۵ | ۰.۰۰۲ | زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه - کریدور شمال جنوب | PESTEL (بین‌الملل) | O27 |
| ۰.۰۰۲۶ | ۲.۶ | ۰.۰۰۱ | قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین‌الملل - بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ... در کشورهای آسیای میانه - مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان و واردات مواد اولیه خام | PESTEL (بین‌الملل) | O28 |
| ۰.۰۰۲۹ | ۲.۹ | ۰.۰۰۱ | بحران‌ها و چالش‌های مرزی - تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی - مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...) | PESTEL (بین‌الملل) | O29 |
| ۰.۰۰۲۵ | ۲.۵ | ۰.۰۰۱ | کشت فراسرزیمینی | PESTEL (بین‌الملل) | O30 |
| ۰.۰۰۲۱ | ۳.۵ | ۰.۰۰۶ | سطح دسترسی به خدمات بیمه‌ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی - درصد پوشش سازمان‌های حمایتی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O31 |
| ۰.۰۱۳۵ | ۲.۷ | ۰.۰۰۵ | نرخ مرگ‌ومیر | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O32 |
| ۰.۰۱۶۸ | ۲.۸ | ۰.۰۰۶ | نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد) | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O33 |
| ۰.۰۱۸ | ۳ | ۰.۰۰۶ | شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت - شیوه و سبک زندگی (سلامت) | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O34 |
| ۰.۰۰۲۱ | ۳.۵ | ۰.۰۰۶ | نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...) | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O35 |
| ۰.۰۱۲۵ | ۲.۵ | ۰.۰۰۵ | گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O36 |
| ۰.۰۱۷۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۵ | اینترنت و شبکه‌های اجتماعی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O37 |
| ۰.۰۱۸ | ۳ | ۰.۰۰۶ | سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) - تنوع فرق و مذاهب | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O38 |
| ۰.۰۱۸ | ۳ | ۰.۰۰۶ | توسعه شهرنشینی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | O39 |
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) و ترکیب واردات و صادرات و تعرفه‌های گمرکی واردات | PESTEL (اقتصادی) | O40 |
| ۰.۰۰۲۱ | ۳ | ۰.۰۰۷ | سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان | PESTEL (اقتصادی) | O41 |
| ۰.۰۱۵ | ۲.۵ | ۰.۰۰۶ | مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی - میل متوسط مصرف استان | PESTEL (اقتصادی) | O42 |
| ۰.۰۱۶۸ | ۲.۸ | ۰.۰۰۶ | شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و استانی | PESTEL (اقتصادی) | O43 |
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | سهم SMEها در اشتغال و GDP استان | PESTEL (اقتصادی) | O44 |
| ۰.۰۲۶۶ | ۳.۸ | ۰.۰۰۷ | سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان | PESTEL (اقتصادی) | O45 |
| ۰.۰۰۲۱ | ۳.۵ | ۰.۰۰۶ | یارانه‌های مستقیم | PESTEL (اقتصادی) | O46 |
| ۰.۰۱۸ | ۳ | ۰.۰۰۶ | درصد تحقق اهداف مالیاتی | PESTEL (اقتصادی) | O47 |
| ۰.۰۰۳۳ | ۳ | ۰.۰۱۱ | دولت الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Helth) - آموزش الکترونیک (E-Lerning) - سازمان الکترونیک | PESTEL (فناوری) | O48 |

| نمره | رتبه | ضریب | عوامل محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | عوامل | O/T |
|--------|------|-------|---|-------------------------|-----|
| ۰.۰۳۳ | ۳ | ۰.۰۱۱ | رسانه‌ها و فضای مجازی، اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و ...) - اینترنت | PESTEL (فناوری) | O49 |
| ۰.۰۴۲ | ۳.۵ | ۰.۰۱۲ | تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش‌ازدور (RS) | PESTEL (فناوری) | O50 |
| ۰.۰۲۲۵ | ۲.۵ | ۰.۰۰۹ | امنیت اطلاعات و فضای سایبری- داده کاوی/ دیتا ماینینگ- پایگاه‌های داده - دیتاستر | PESTEL (فناوری) | O51 |
| ۰.۰۲۹۷ | ۳.۳ | ۰.۰۰۹ | ضریب توسعه فناوری اطلاعات - (IDI) شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره‌ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX) | PESTEL (فناوری) | O52 |
| ۰.۰۴۲ | ۳.۵ | ۰.۰۱۲ | حوزه‌های جدید کسب‌وکار (استارت‌آپ) - توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی - نمایشگاه‌های تخصصی ال‌کامپ و صنعتی و کشاورزی و شرکت‌های دانش‌بنیان - شرکت‌های دانش‌بنیان - تورهای علمی و ترویجی - تکنولوژی‌های نوین به تفکیک هر بخش | PESTEL (فناوری) | O53 |
| ۰.۰۲ | ۲.۵ | ۰.۰۰۸ | محتوای دیجیتال و الکترونیک - بازی‌های دیجیتال | PESTEL (فناوری) | O54 |
| ۰.۰۳۵ | ۳.۵ | ۰.۰۱ | تکنولوژی‌های نوین - نانوتکنولوژی | PESTEL (فناوری) | O55 |
| ۰.۰۳۲ | ۳.۲ | ۰.۰۱ | خدمات و حمل‌ونقل آنلاین - فناوری پیش‌بینی Forecasting | PESTEL (فناوری) | O56 |
| ۰.۰۲۴ | ۳ | ۰.۰۰۸ | توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی - ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS) | PESTEL (فناوری) | O57 |
| ۰.۰۲۱۶ | ۳.۶ | ۰.۰۰۶ | رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل | PESTEL (زیست‌محیطی) | O58 |
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | قانون تنفس جنگل - نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی | PESTEL (زیست‌محیطی) | O59 |
| ۰.۰۲۴۵ | ۳.۵ | ۰.۰۰۷ | شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌های همسایه (سمنان، خراسان شمالی، مازندران) - | PESTEL (زیست‌محیطی) | O60 |
| ۰.۰۲۸ | ۳.۵ | ۰.۰۰۸ | توسعه زراعت چوب - سطح تقاضای چوب در کشور | PESTEL (زیست‌محیطی) | O61 |
| ۰.۰۲۱ | ۳ | ۰.۰۰۷ | صندوق ملی محیط‌زیست - فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی - سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی | PESTEL (زیست‌محیطی) | O62 |
| ۰.۰۲۵۶ | ۳.۲ | ۰.۰۰۸ | انرژی‌های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته (high-tech) در بخش محیط‌زیست | PESTEL (زیست‌محیطی) | O63 |
| ۰.۰۲۸ | ۳.۵ | ۰.۰۰۸ | الگوی کشت | PESTEL (زیست‌محیطی) | O64 |
| ۰.۰۱۷۵ | ۲.۵ | ۰.۰۰۷ | مصالح بومی | PESTEL (زیست‌محیطی) | O65 |
| ۰.۰۱۸ | ۳ | ۰.۰۰۶ | وضعیت گونه‌های جانوری و گیاهی | PESTEL (زیست‌محیطی) | O66 |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) - اجرای قوانین - تعارضات قانونی - قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و...) - قوانین حفظ محیط‌زیست - قوانین ضد انحصار و رانت - قانون‌گرایی - بخشی‌نگری در قوانین - قانون تقسیمات کشوری - خلأهای قانونی - تدوین، اصلاح و روزآمدسازی قوانین و مقررات قضایی | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T1 |
| ۰.۰۱۴۴ | ۱.۸ | ۰.۰۰۸ | بودجه دولت و توازن آن | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T2 |

| نمره | رتبه | ضریب | عوامل محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | عوامل | O/T |
|--------|------|-------|---|---------------------------|-----|
| ۰.۰۱۱۲ | ۱.۴ | ۰.۰۰۸ | نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی-بلوغ سیاسی - زیرساخت‌های سیاسی-اعتماد سیاسی-انباشت مطالبات سیاسی و قانونی-مشارکت سیاسی-تجزیه طلبی- جنبش‌های اجتماعی-پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)-خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی-تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T3 |
| ۰.۰۱۰۸ | ۱.۲ | ۰.۰۰۹ | نگرش سیاسی به اقوام-سهم بانوان در مدیریت و قدرت-سهم جوانان در قدرت و مدیریت-ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T4 |
| ۰.۰۰۹۸ | ۱.۴ | ۰.۰۰۷ | مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و ...) | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T5 |
| ۰.۰۱۰۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۷ | فضای رسانه‌ای | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T6 |
| ۰.۰۱۱۲ | ۱.۴ | ۰.۰۰۸ | ساختار سیاسی استان-منافع ملی-استانی-رقابت دو/چندقطبی سیاسی در استان - قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T7 |
| ۰.۰۱۲۶ | ۱.۸ | ۰.۰۰۷ | سیاست‌های اقتصاد مقاومتی-اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها- قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T8 |
| ۰.۰۱۲ | ۱.۵ | ۰.۰۰۸ | کیفیت قوانین و مقررات قضایی- حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری | PESTEL (سیاسی و قانونی) | T9 |
| ۰.۰۲۴ | ۱.۲ | ۰.۰۲ | دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)- تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه)- روابط ایران (و استان) با کشورهای منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای | PESTEL (بین‌الملل) | T10 |
| ۰.۰۲۴ | ۱.۲ | ۰.۰۲ | تجارت و اقتصاد جهانی، پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO)، قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین الملل-جهانی شدن/جهانی‌سازی (Globalization) | PESTEL (بین‌الملل) | T11 |
| ۰.۰۱۱ | ۱.۱ | ۰.۰۱ | تجارت آب مجازی- توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور) | PESTEL (بین‌الملل) | T12 |
| ۰.۰۰۱ | ۱ | ۰.۰۰۱ | شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها- میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج | PESTEL (بین‌الملل) | T13 |
| ۰.۰۱۰۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۷ | نرخ زاد و ولد-نرخ رشد جمعیت جوان-نرخ خودکشی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T14 |
| ۰.۰۰۷۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۵ | میزان /نرخ ازدواج و طلاق - ازدواج غیررسمی- ازدواج درون قومی- طلاق عاطفی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T15 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان- تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر) | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T16 |
| ۰.۰۰۷۲ | ۱.۲ | ۰.۰۰۶ | سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و...) - زنان و کودکان بی ابد سرپرست-کودک آزاری- خشونت-تکدی گری- فساد و فحشا | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T17 |
| ۰.۰۱۰۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۷ | حقوق شهروندی (قوانین، حمایت‌ها و...) | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T18 |
| ۰.۰۰۷۶ | ۱.۹ | ۰.۰۰۴ | بیماری‌های واگیر شایع- اختلال‌های روانی-حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T19 |
| ۰.۰۰۷۸ | ۱.۳ | ۰.۰۰۶ | نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان- بازماندگی از تحصیل کل و ترک تحصیل- میزان مطالعه- فرار مغزها (از استان و کشور)- نرخ مهاجرت (ورودی) | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T20 |
| ۰.۰۰۷۷ | ۱.۱ | ۰.۰۰۷ | سرمایه اجتماعی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T21 |
| ۰.۰۰۷ | ۱.۴ | ۰.۰۰۵ | فاصله اجتماعی- گسست نسلی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T22 |

| نمره | رتبه | ضریب | عوامل محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | عوامل | O/T |
|--------|------|-------|--|---------------------------|-----|
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | نگرش / گرایش جامعه به کار پس‌انداز و سرمایه‌گذاری | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T23 |
| ۰.۰۰۷۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۵ | تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T24 |
| ۰.۰۱۰۲ | ۱.۷ | ۰.۰۰۶ | ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) - میزان پایبندی به ارزش‌های دینی - سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سید خانوار | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T25 |
| ۰.۰۰۶۵ | ۱.۳ | ۰.۰۰۵ | احساس محرومیت نسبی و تبعیض (شهروند درجه یک و دو) - بحران هویت - فردگرایی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T26 |
| ۰.۰۰۰۶ | ۱.۲ | ۰.۰۰۵ | هژمونی رسانه‌های جمعی - مدیریت مصرف رسانه مجازی | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T27 |
| ۰.۰۱۰۲ | ۱.۷ | ۰.۰۰۶ | مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و...) - تخصص‌گرایی - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی - توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T28 |
| ۰.۰۰۸۴ | ۱.۲ | ۰.۰۰۷ | فقر در استان | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T29 |
| ۰.۰۰۶۶ | ۱.۱ | ۰.۰۰۶ | مهاجرت‌های هدفمند قومی - مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان | PESTEL (اجتماعی و فرهنگی) | T30 |
| ۰.۰۱۲ | ۱.۵ | ۰.۰۰۸ | نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی | PESTEL (اقتصادی) | T31 |
| ۰.۰۰۹۶ | ۱.۲ | ۰.۰۰۸ | بودجه دولت و خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت | PESTEL (اقتصادی) | T32 |
| ۰.۰۰۹۶ | ۱.۲ | ۰.۰۰۸ | نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی) و نرخ ارز | PESTEL (اقتصادی) | T33 |
| ۰.۰۰۸۴ | ۱.۲ | ۰.۰۰۷ | نرخ و روند بیکاری | PESTEL (اقتصادی) | T34 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش‌افزوده، سرمایه‌گذاری و ...) | PESTEL (اقتصادی) | T35 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | میزان مصداق داشتن صرفه‌ناشی از مقیاس در اقتصاد استان | PESTEL (اقتصادی) | T36 |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | سیاست‌های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان - سرمایه‌گذاری‌های مادر | PESTEL (اقتصادی) | T37 |
| ۰.۰۰۷ | ۱ | ۰.۰۰۷ | سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان و بازار غیرمتشکل پولی | PESTEL (اقتصادی) | T38 |
| ۰.۰۰۹۸ | ۱.۴ | ۰.۰۰۷ | شاخص توسعه انسانی استان - ضریب جینی و توزیع درآمد و درآمد سرانه واقعی - سطح دستمزدها | PESTEL (اقتصادی) | T39 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | سهولت کسب‌وکار | PESTEL (اقتصادی) | T40 |
| ۰.۰۰۷۲ | ۱.۲ | ۰.۰۰۶ | بهره‌وری کل - الگوی مصرف | PESTEL (اقتصادی) | T41 |
| ۰.۰۰۸۴ | ۱.۴ | ۰.۰۰۶ | نرخ رشد اقتصادی - نرخ مشارکت اقتصادی - بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان (GDP) | PESTEL (اقتصادی) | T42 |
| ۰.۰۰۷۸ | ۱.۳ | ۰.۰۰۶ | میل متوسط به پس‌انداز استان و نرخ سرمایه‌گذاری استان | PESTEL (اقتصادی) | T43 |
| ۰.۰۰۸۴ | ۱.۴ | ۰.۰۰۶ | حجم نقدینگی - نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی - سرعت گردش پول استان | PESTEL (اقتصادی) | T44 |
| ۰.۰۰۰۶ | ۱ | ۰.۰۰۶ | توسعه نامتوازن منطقه‌ای | PESTEL (اقتصادی) | T45 |
| ۰.۰۰۷۲ | ۱.۲ | ۰.۰۰۶ | سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان | PESTEL (اقتصادی) | T46 |
| ۰.۰۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | نسبت زمین به تقاضای مسکن | PESTEL (اقتصادی) | T47 |

| نمره | رتبه | ضریب | عوامل محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | عوامل | O/T |
|--------|------|-------|--|---------------------|-----|
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ... | PESTEL (اقتصادی) | T48 |
| ۰.۰۰۷۲ | ۱.۲ | ۰.۰۰۶ | درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان | PESTEL (اقتصادی) | T49 |
| ۰.۰۱۱۲ | ۱.۴ | ۰.۰۰۸ | فضای کسب‌وکار روستایی-مشاغل کاذب-بیکاری فصلی | PESTEL (اقتصادی) | T50 |
| ۰.۰۰۹ | ۱.۵ | ۰.۰۰۶ | نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان | PESTEL (اقتصادی) | T51 |
| ۰.۰۱۱ | ۱ | ۰.۰۱۱ | هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند) اینترنت اشیاء-هوش مصنوعی- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها | PESTEL (فناوری) | T52 |
| ۰.۰۱۲ | ۱.۲ | ۰.۰۱ | انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان | PESTEL (فناوری) | T53 |
| ۰.۰۱۴ | ۱.۴ | ۰.۰۱ | فن بازار-دانشکده‌های فنی و مهندسی-سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان-نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان- دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم- مدارس هوشمند- روستای هوشمند | PESTEL (فناوری) | T54 |
| ۰.۰۱۴ | ۱.۴ | ۰.۰۱ | صنعت سخت‌افزار ICT | PESTEL (فناوری) | T55 |
| ۰.۰۱۵۶ | ۱.۳ | ۰.۰۱۲ | کاداستر املاک- کاداستر کشاورزی- G- N A F | PESTEL (فناوری) | T56 |
| ۰.۰۱ | ۱ | ۰.۰۱ | صندوق‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/ VC- استارت‌آپ ویکند - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی | PESTEL (فناوری) | T57 |
| ۰.۰۰۸۸ | ۱.۱ | ۰.۰۰۸ | وابستگی ذخایر ژنتیکی | PESTEL (فناوری) | T58 |
| ۰.۰۰۹ | ۱ | ۰.۰۰۹ | پارازیت- فیلترینگ | PESTEL (فناوری) | T59 |
| ۰.۰۱۰۴ | ۱.۳ | ۰.۰۰۸ | سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش | PESTEL (زیست‌محیطی) | T60 |
| ۰.۰۰۸۸ | ۱.۱ | ۰.۰۰۸ | تغییر جریان‌ات جوی (تغییر اقلیم)- میزان دما و تعداد روزهای یخبندان- رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشک‌سالی)- تراز آب دریای خزر- پیشروی آب شور | PESTEL (زیست‌محیطی) | T61 |
| ۰.۰۰۹۸ | ۱.۴ | ۰.۰۰۷ | قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی | PESTEL (زیست‌محیطی) | T62 |
| ۰.۰۰۸ | ۱ | ۰.۰۰۸ | شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر) | PESTEL (زیست‌محیطی) | T63 |
| ۰.۰۱۰۵ | ۱.۵ | ۰.۰۰۷ | آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)- آفات و بیماری‌ها- ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)- بیماری‌های مشترک حیات‌وحش، انسان و دام- صنایع غیرمرتبط و مخرب | PESTEL (زیست‌محیطی) | T64 |
| ۰.۰۱۱۲ | ۱.۴ | ۰.۰۰۸ | بیابان‌زایی- فرونشست زمین- برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی- زمین و کوه‌خواری- برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها- برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه- مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی | PESTEL (زیست‌محیطی) | T65 |
| ۰.۰۰۹۱ | ۱.۳ | ۰.۰۰۷ | آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع- آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی | PESTEL (زیست‌محیطی) | T66 |
| ۰.۰۰۹۸ | ۱.۴ | ۰.۰۰۷ | خروج دام از جنگل- طرح‌های بهره‌برداری از جنگل | PESTEL (زیست‌محیطی) | T67 |
| ۰.۰۱۱۲ | ۱.۶ | ۰.۰۰۷ | نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی | PESTEL (زیست‌محیطی) | T68 |
| ۰.۰۰۸۴ | ۱.۲ | ۰.۰۰۷ | سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی | PESTEL (زیست‌محیطی) | T69 |

| نمره | رتبه | ضریب | عوامل محیط خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی | عوامل | O/T |
|-------------|------|--------------|--|---------------------|-----|
| ۰.۰۰۹۱ | ۱.۳ | ۰.۰۰۷ | مصرف پلاستیک و ... در جامعه- آسیب‌های زیست‌محیطی دریا- نخاله‌های ساختمانی- ضایعات بیمارستانی | PESTEL (زیست‌محیطی) | T70 |
| ۰.۰۰۹۱ | ۱.۳ | ۰.۰۰۷ | صید و شکار | PESTEL (زیست‌محیطی) | T71 |
| ۰.۰۱۱۲ | ۱.۴ | ۰.۰۰۸ | توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی | PESTEL (زیست‌محیطی) | T72 |
| ۲.۱۶ | | $\Sigma = 1$ | نمره ارزیابی ماتریس عوامل خارجی | | |

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

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

عوامل درونی:

➤ مزیت رقابتی^۱ CA

➤ نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی:

➤ جذابیت صنعت^۳ IA

➤ ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای

ماتریس داخلی و خارجی (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی که بر روی محور X-ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی که بر روی محور Y-ها نوشته می‌شود. در ماتریس داخلی و خارجی ۹-خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱/۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره ۲ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴

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:

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

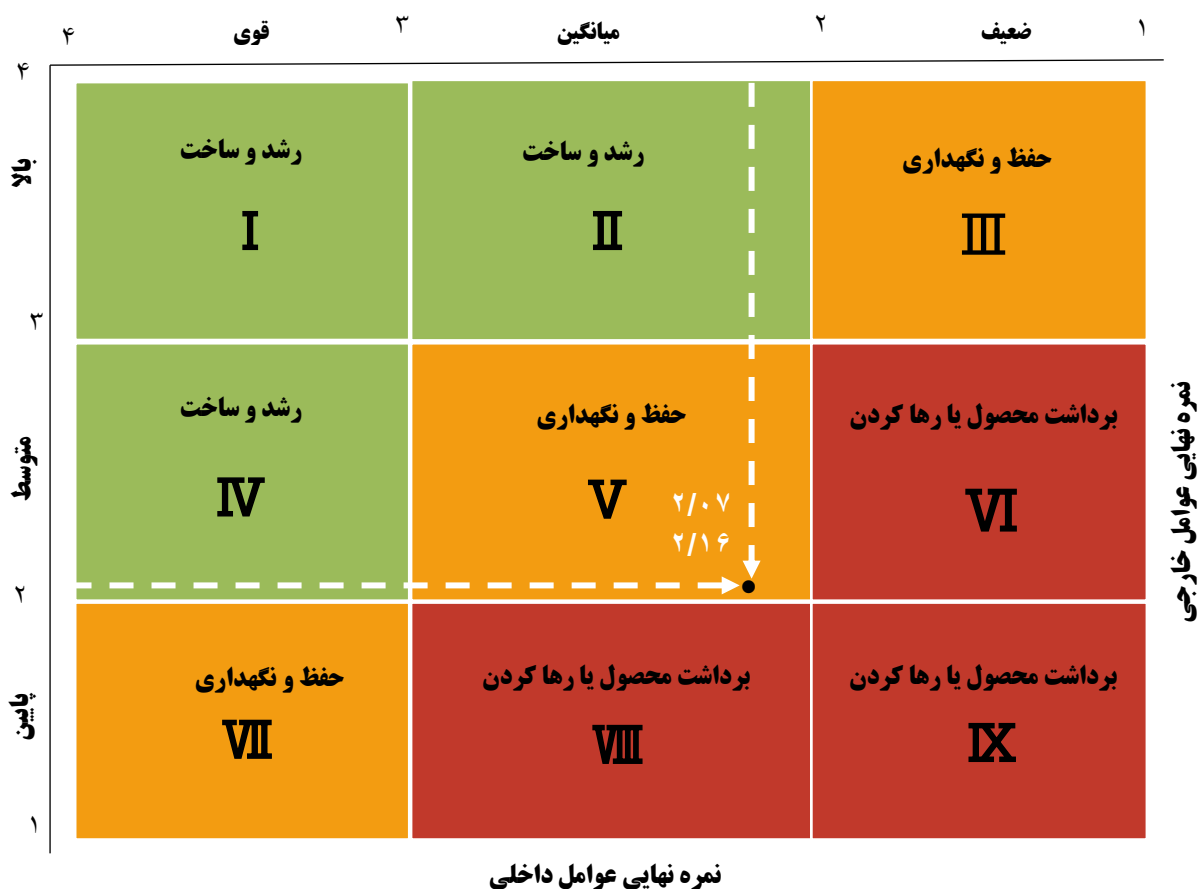
نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است. برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است **استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت** را مدنظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام (ادغام عمودی رو به جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا در آورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳،۵ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن‌ها نسبتاً متوسط است و این سازمان‌ها باید به فکر **حفظ و نگهداری وضع موجود (محافظه کارانه)** خود باشند. قرار گرفتن در این خانه‌ها نشان می‌دهد که سازمان (شرکت) یا در هر دو عامل داخلی و خارجی متوسط است و یا اگر در یکی ضعیف است، در دیگری قوی است. در این سازمان‌ها استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است.

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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۱۶ و ۲/۰۷ می‌باشند، جایگاه بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

| نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation | نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation |
|--|--|
| ۲.۱۶ | ۲.۰۷ |

همان‌گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان‌دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی و وضعیت محیط داخلی در وضعیت متوسط قرار دارد. براساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان باید «حفظ و نگهداری» باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت نسبی خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدات اقدام نماید. شایان ذکر است قرار گرفتن جایگاه بخش توازن منطقه‌ای و توسعه

روستایی استان در خانه ۵ گرچه به معنی حفظ و نگهداری است، اما چون بخش در محیط داخلی در وضعیت متوسط پایین قرار دارد، ابتدا باید نقاط ضعف خود را برطرف نماید و پس از آن نسبت به استفاده از استراتژی‌های ناحیه حفظ و نگهداری اقدام نماید.

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

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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): کسب‌وکارهایی 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:

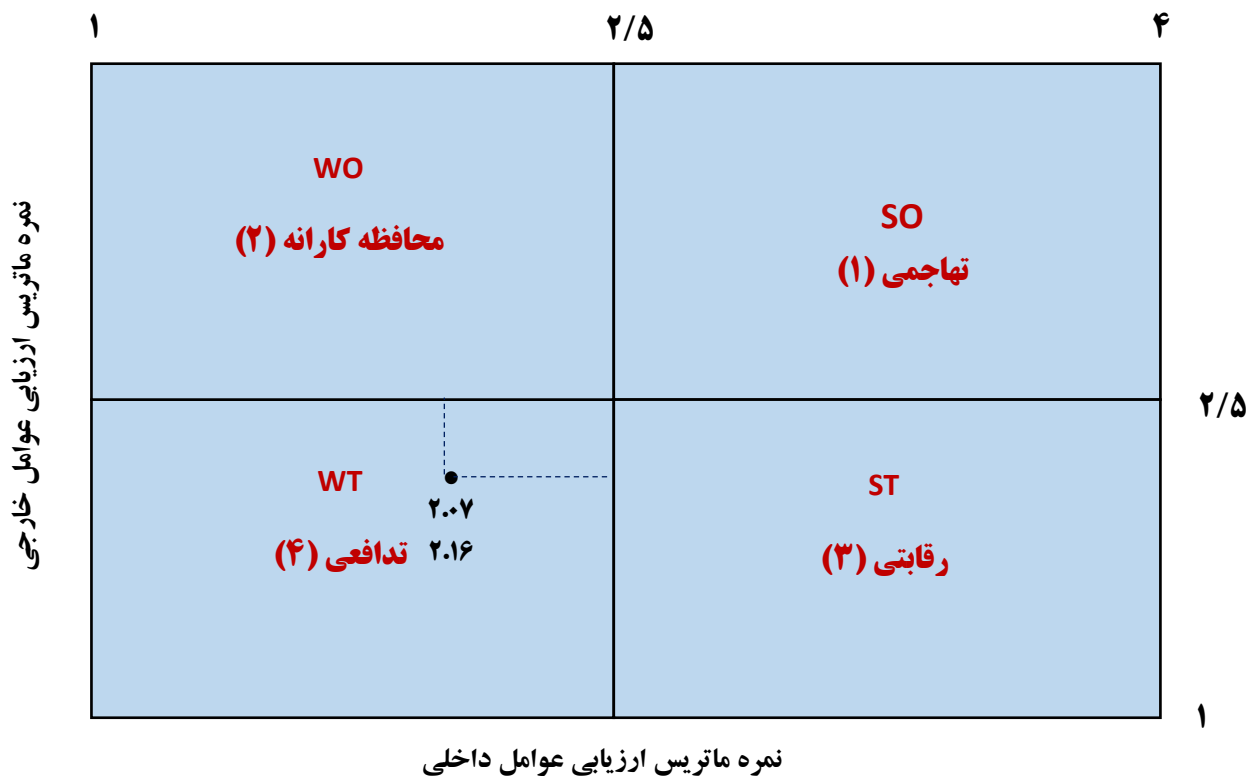
۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی (۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی (۳) پرهیز از تهدیدهای خارجی

ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب‌وکارها 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 کسب‌وکارها به شدت ضعیف هستند و نقطه قوتی برای رهایی از خطر تهدیدها وجود ندارد، از راهکارهای پیشنهادی برای کسب‌وکارهای این‌چنینی می‌توان عقب‌نشینی، تعطیلی و انحلال و... را نام برد.

د) ناحیه محافظه‌کارانه (WO): کسب‌وکارهایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹-ناحیه‌ای و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق‌تر موقعیت استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان در ادامه برای هر یک از نواحی هشت‌گانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه 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.

^۱ Selective Maintenance

۲- نگهداری تهاجمی^۱: به معنی برنامه‌ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان با هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی‌های تجهیزات است.

۳- رشد پایدار^۲: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می‌کنند و نمی‌خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴- رشد سریع^۳: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵- چرخش^۴: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی 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 پرریسک دارند.

۶- چریکی (دفاع فعالانه)^۵: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

۷- تنوع همگون^۶: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل

¹ Aggressive Maintenance

² Stable Growth

³ Rapid Growth

⁴ Turnaround

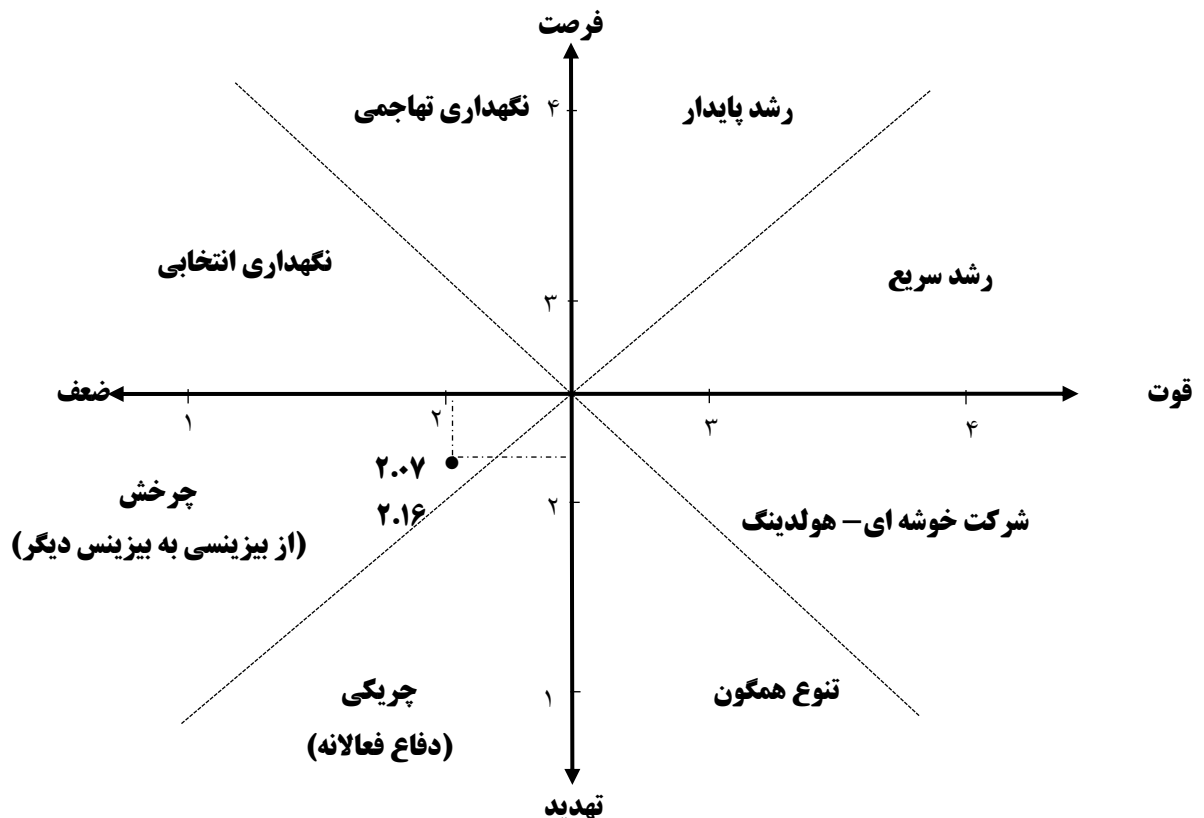
⁵ Guerrilla

⁶ Concentric

اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۰۷ و ۲/۶۲ می‌باشند، جایگاه بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸-ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



نمودار ۱۰-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)

^۱ Conglomerate Strategy

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)
در بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند روبه‌رشد رقابتی شدن فعالیت بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها (اعم از دولتی، عمومی غیردولتی، تعاونی و خصوصی) که پیش‌تر به واسطه وجود محیط انحصاری و نیمه انحصاری از ورود به عرصه رقابت مصون بودند، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های هزاره سوم باشند. در این میان، مدیریت استراتژیک به پشتوانه تفکر استراتژیک، یکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود.

تعریف استراتژی چیست؟ استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها

از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه می‌کنند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگ‌ترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقا یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید 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 محدوده جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.
 - در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.
 - ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.
- از دیدگاه این صاحب‌نظران، تدوین استراتژی در سطوح مختلف امکان‌پذیر است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

الف) استراتژی سطح سازمانی/شرکتی^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 استانداری گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

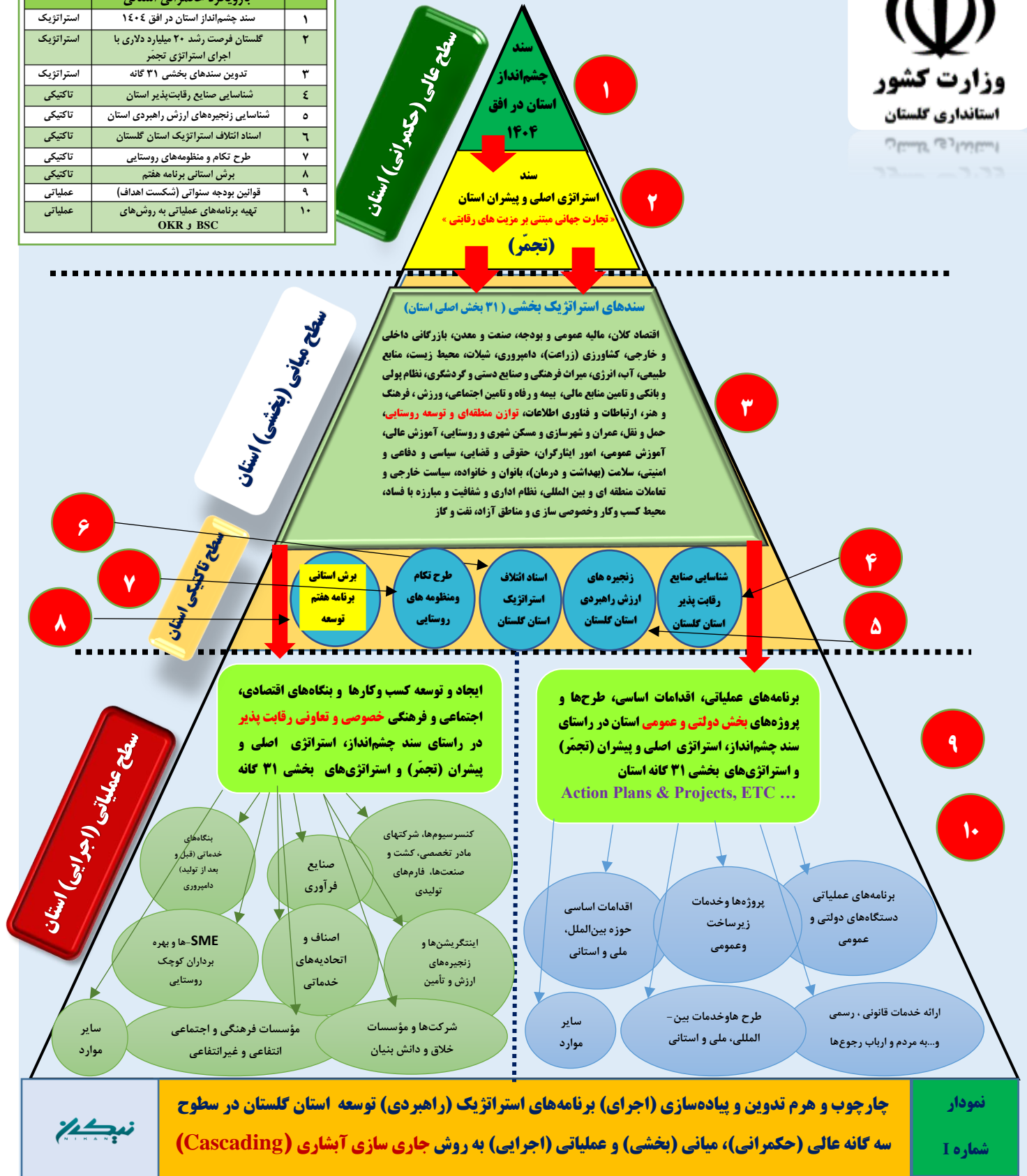
¹ Corporate level strategy

- در موضوع تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.
- همچنین فعالیت‌های توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 گوناگون در روستاهای استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی برق و ... زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 مورد نیاز بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



وزارت کشور
استاندارداری گلستان

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



نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان

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

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

مطابق نمودار ۱-۶، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش «دولتی و عمومی» و «خصوصی و تعاونی» می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

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

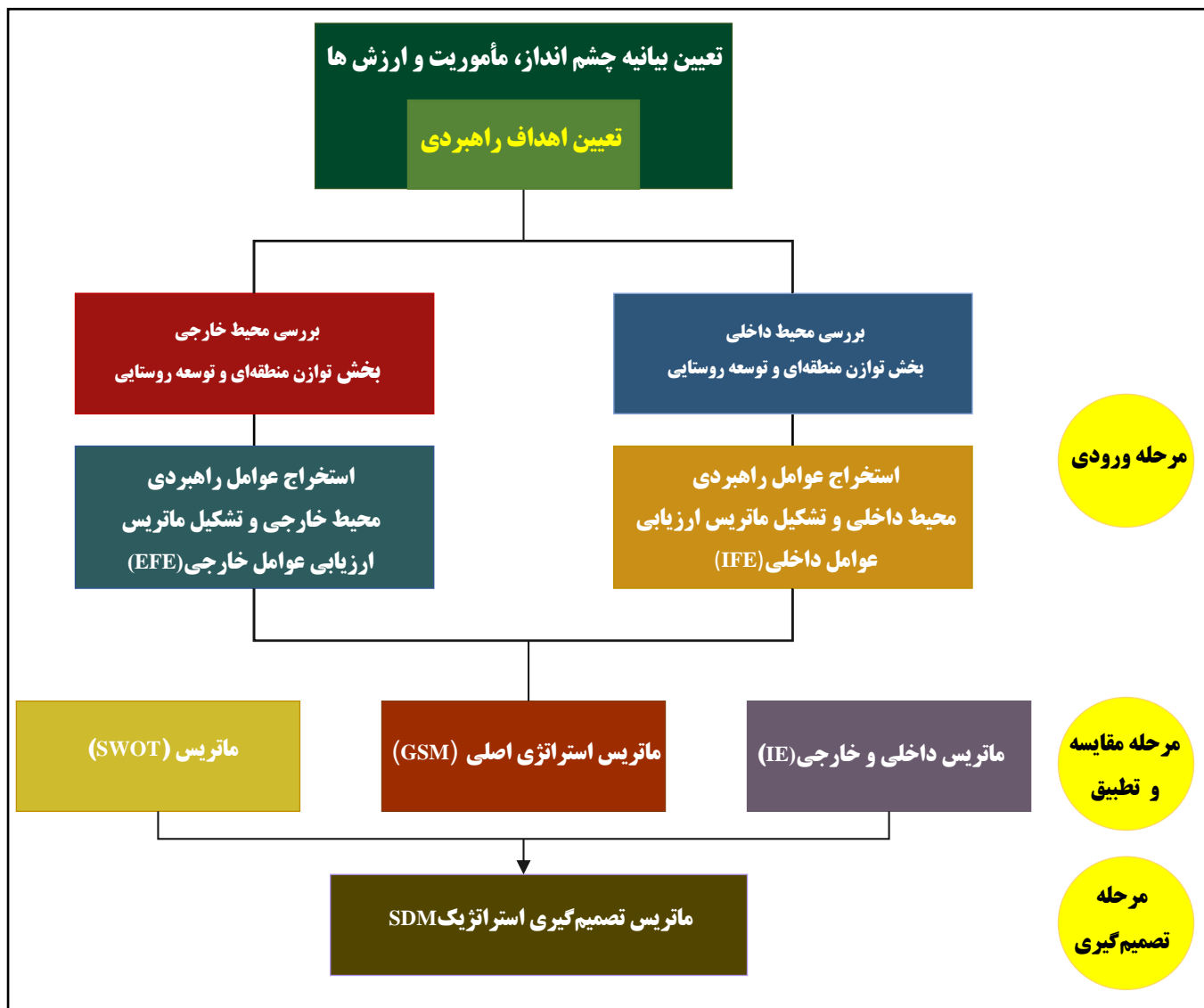
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصولی و بخشی) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

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

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

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

استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش از بین ۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات

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

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

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل پنجم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند).

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرآیند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آن‌ها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

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

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

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

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

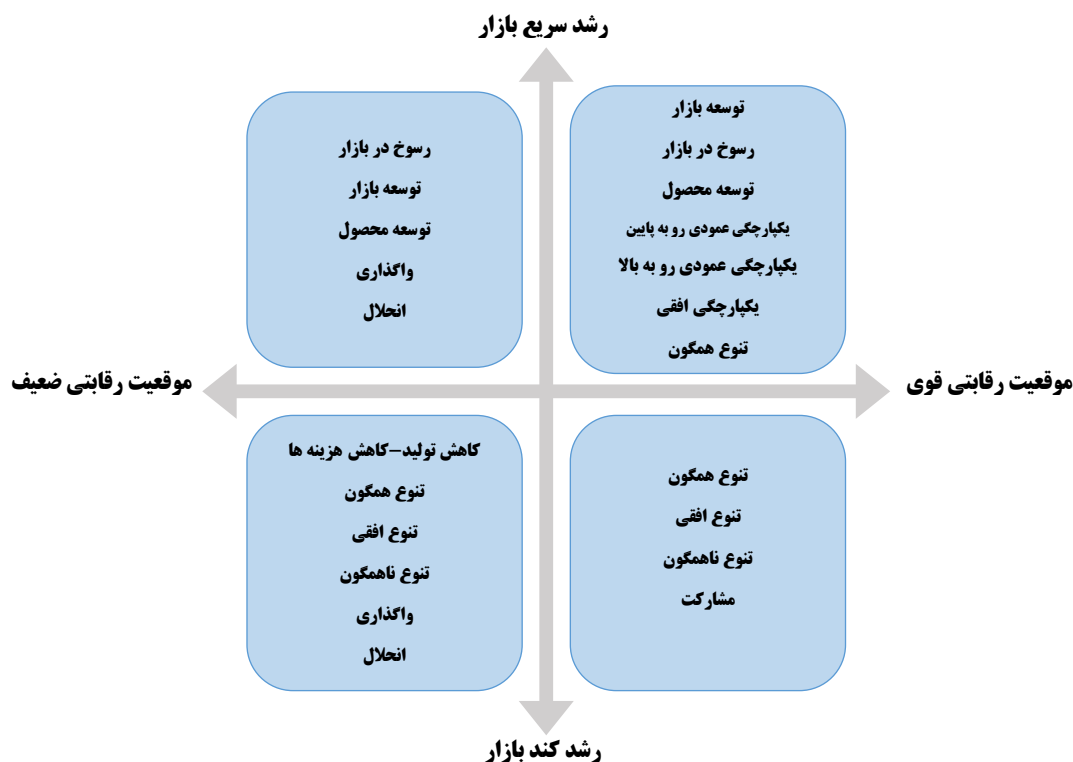
استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل **چهار وضعیت استراتژیک متفاوت** را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان تقاضا ریسک‌پذیری استراتژی‌های تهاجمی را کاهش می‌دهد، بنابراین در این خانه معمولاً **رویکرد تهاجمی** دنبال می‌گردد. پس از آن **رویکرد توسعه بازارهای جدید** مفید است و اگر شرکت از توان مالی بالایی برخوردار باشد با انجام ادغام‌های عمودی 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.

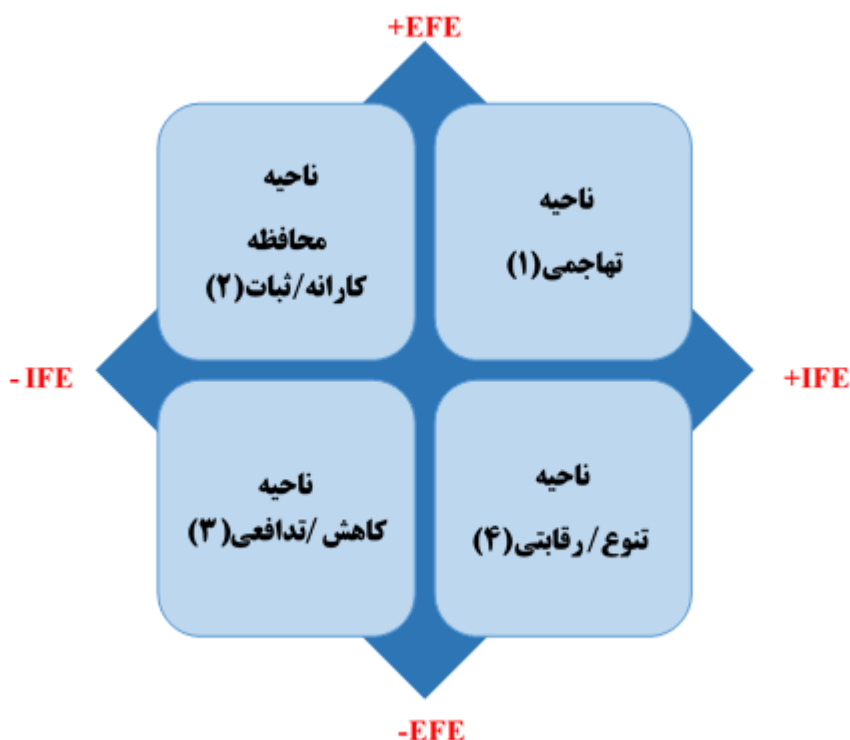
د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا **استراتژی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



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

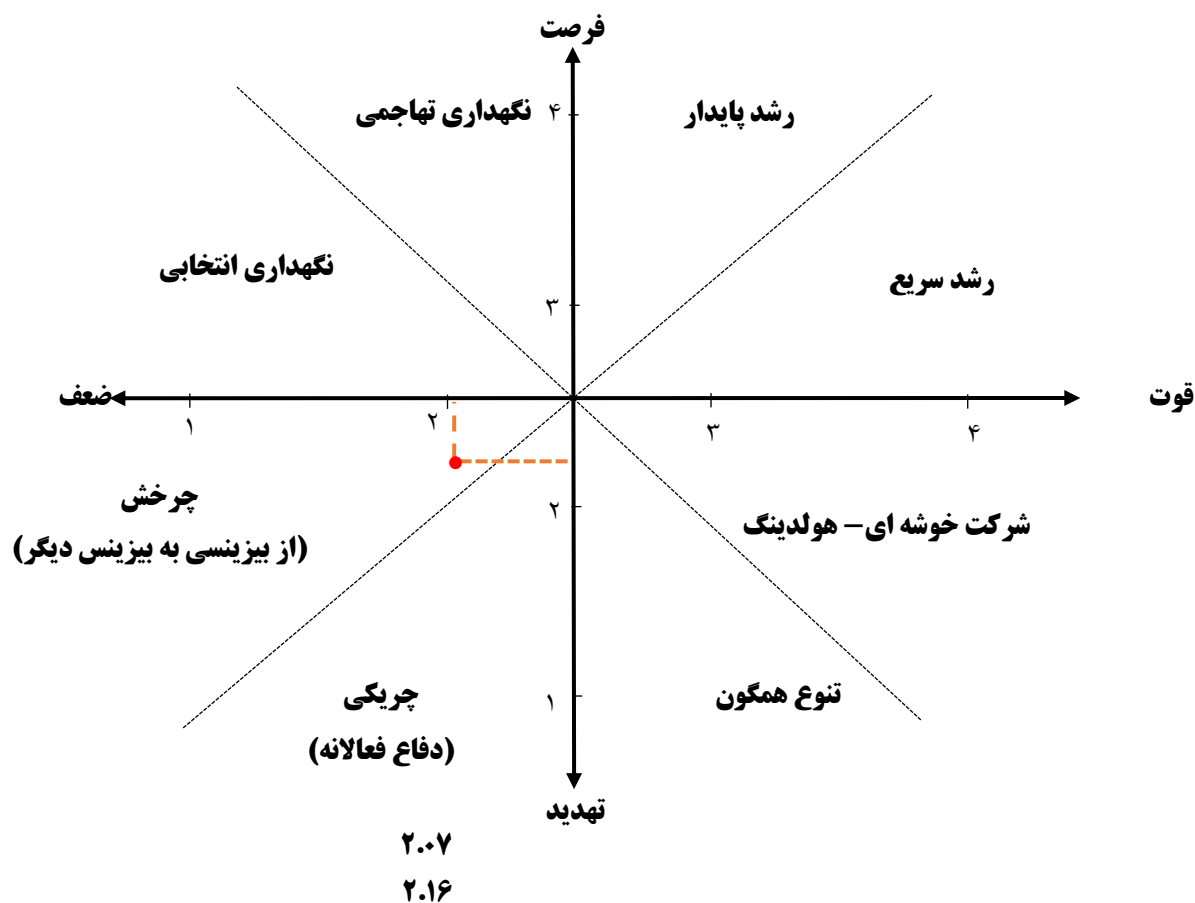
ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان 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.



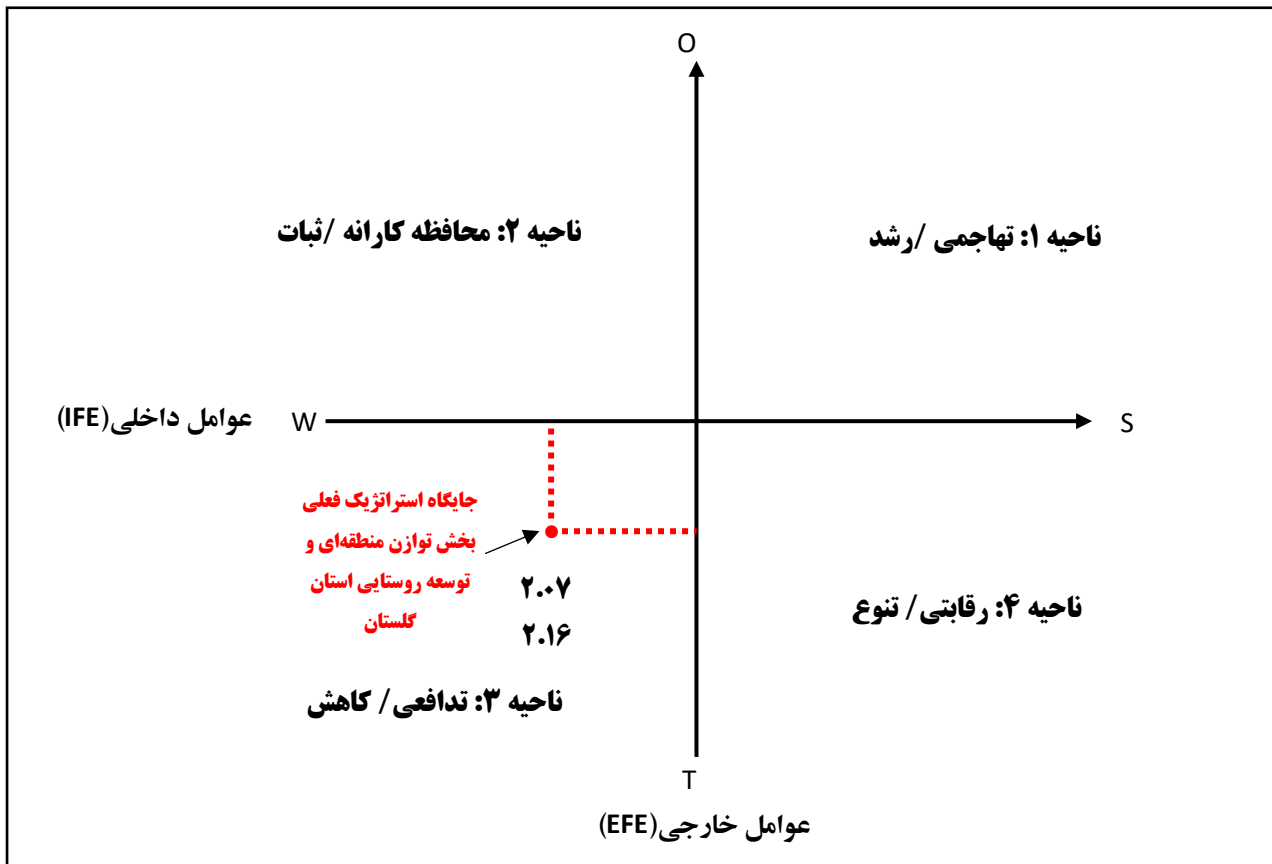
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همان‌گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استفاده شده است، نمونه دیگر ماتریس استراتژی اصلی بر اساس مدل تحلیلی SWOT توسط یکی از اساتید دانشگاه اقتصاد اندونزی ارائه شده است. مطابق این مدل علاوه بر استفاده از نمرات ماتریس‌های IFE و EFE هر یک از نواحی چهارگانه رشد/تهاجمی، ثبات/محافظه کارانه، کاهش/تدافعی و تنوع/رقابتی به دو بخش تقسیم شده‌اند که در مجموع ۸ ناحیه مجزا تشکیل و معرفی شده است.



نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)

بحث و تحلیل: با توجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۸، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش توازن منطقه‌ای و کاهش که بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 هدررفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر باید منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) سازمان و اهداف راهبردی را پوشش دهد و همچنین از جامعیت کاملی برخوردار باشد تا بتوان استراتژی‌های بخشی را ذیل آن تعریف و انتخاب کرد.

مطابق با نمودار شماره ۶-۶ بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 نیز این بخش در ناحیه پنجم یعنی چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط پایین مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان نمی‌دهد.

مقصود از **ناحیه چرخش** برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

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 ارتقاء بخش شود و هم منجر به توسعه استان گردد. از آنجا که تعیین استراتژی اصلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی با رویکرد توسعه حکمرانی روستایی صورت گرفته است، به این دلایل در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی این بخش توجه بالایی به این موارد صورت گرفته است:

مأموریت

بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان به‌عنوان **متولی اصلی هماهنگی و نظارت روستا**؛ با هدف **حفظ، نگهداری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم** سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، افزایش تولید، ارتقاء بهره‌وری، افزایش مشارکت مردمی و جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) به‌منظور اشتغال پایدار در روستا و کاهش بیکاری، حفظ کیان و هویت روستا، کاهش فقر، مقابله با حاشیه‌نشینی شهرها و ایجاد امنیت همه‌جانبه جهت افزایش درآمد سرانه خانوار روستایی و افزایش سطح رفاه خانوار فعالیت می‌نماید.

این بخش با برخورداری از وجوه متمایزی همچون ویژگی‌های جغرافیایی، تنوع اقلیمی، فرهنگی، قومی و مذهبی جامعه روستایی با حفظ سهم جمعیتی روستا در کل جمعیت استان (تثبیت جمعیت روستایی و جلوگیری از مهاجرت دائمی)، توسعه صنایع روستایی، امنیت غذایی و ارزآوری و... به **توسعه متوازن و پایدار بخش روستایی** اهتمام دارد.

محصولات و خدمات بخش شامل تولیدات کشاورزی، صنایع روستایی، گردشگری و انواع خدمات در قلمرو جغرافیایی استان، کشور و بین‌المللی به ذینفعان و مشتریان دولتی و خصوصی با استفاده از فناوری‌های متداول به‌ویژه در حوزه ICT و فناوری‌های قدیمی در حوزه ماشین‌آلات و ادوات کشاورزی و... ارائه می‌گردد.

بخش توسعه روستایی و توازن منطقه‌ای استان گلستان با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های روستایی (آب، برق، گاز، راه، مدرسه، تلفن و اینترنت و...)، ایجاد ساختارهای رسمی (اداره کل، دهیاری‌ها و شوراهای، بنیاد مسکن و...) به منظور **افزایش هماهنگی بین دستگاهی**، طرح‌های هادی روستایی، جذب منابع دولتی، **توسعه سرمایه - گذاری**، توسعه ICT، شبکه بهداشت و درمان روستایی، ایجاد و توسعه تشکل‌ها و تعاونی‌های روستایی به **بقاء، رشد و پایداری** خود توجه می‌نماید.

چشم‌انداز

بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان در افق چشم‌انداز (در راستای چشم‌انداز کشور و استان) با **شناسایی زیست‌بوم مطلوب کسب‌وکار روستایی (Rural Business Ecosystem)** برای هریک از روستاهای هدف (۱۰۰۰ روستا، ۱۰۰۰ زیست‌بوم کسب‌وکار روستایی)؛ مدل‌های کسب‌وکار (درآمدی) بومی و بنگاه‌های میکرو، خرد و متوسط (SME-ها) هم‌راستا با آن‌ها را معرفی می‌نماید.

همچنین این بخش با رویکرد **توسعه زنجیره‌های ارزش روستایی** در سطح ملی و بین‌المللی و شناسایی روستاهای رقابت‌پذیر استان با توسعه بازاریابی و مدیریت حاشیه بازار، توانمندسازی روستائیان، تربیت نیروی انسانی متخصص، گسترش تأمین اجتماعی و پوشش بیمه‌ها، افزایش مشارکت روستائیان، **توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها**، مدیریت بهینه منابع آب، افزایش بهره‌وری؛ با رویکرد توسعه متوازن و پایدار نسبت به افزایش ارزش افزوده بخش روستایی و درآمد سرانه جمعیت روستایی گام بر می‌دارد.

بخش روستایی در افق چشم‌انداز با تمرکز بیشتر بر حوزه‌های تخصصی همچون عمرانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، اشتغال، مدیریت محلی و روستایی (شورا و دهیار)، نظارت بر خدمات روستایی (درمان، آموزش و...)، **توسعه حاکمیت شرکتی** (خصوصی و تعاونی) در فعالیتهای کشاورزی، دامپروری، شیلات و گردشگری روستایی به دنبال **محرومیت‌زدایی و فقرزدایی**، افزایش جمعیت و مدیریت مهاجرت، توسعه صنایع دستی، گسترش کارآفرینی، توانمندسازی افراد کم‌درآمد به‌ویژه زنان و ... به‌منظور تعادل بخشی منطقه‌ای، افزایش شاخص توسعه انسانی، ارتقاء جایگاه روستائیان، بهبود وضعیت فرهنگی و سطح رفاه آن‌ها می‌باشد.

ارزش‌های مرتبط

(۳) وحدت و اتحاد

(۲) وابستگی و تعلق خاطر

(۱) شیخوخت و کدخدانمشی

(۶) نوع دوستی

(۵) فقرزدایی

(۴) اعتماد و سرمایه اجتماعی

(۹) خانواده محوری

(۸) فداکاری

(۷) روحیه تعاون

(۱۱) توسعه متوازن

(۱۰) اعتقادات مذهبی

اهداف راهبردی مرتبط

(۱) حکمرانی خوب (Good Governance) روستایی

(۲) توسعه متوازن روستایی (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...)

(۳) کارآفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی

(۴) توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی

(۵) توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین روستایی

(۶) کاهش مهاجرت و مدیریت حاشیه‌نشینی

نتیجه‌گیری

«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 جهت نیل به توسعه در هر کشوری می‌داند.

یکی از عوامل کاهش فقر و رشد اقتصادی، حکمرانی خوب است (بکله و آگو، ۲۰۲۰). حکمرانی خوب الگوی جدیدی برای توسعه پایدار است. در این الگو بر همکاری مبتنی بر شراکت و تعامل سه بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی تأکید شده تا به موجب آن کشورها بتوانند از همه توانمندی‌های خود در توسعه همه‌جانبه استفاده کنند. حکمرانی خوب الگویی است که در پی ناکارآمدی سازوکارهای پیشین توسعه، توسط کشورهای توسعه‌یافته و مجامع بین‌المللی ارائه شده و به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه به منظور استقرار و نهادینه‌سازی جامعه مدنی در سیاست‌های مربوط به اعطای کمک‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است. حکمرانی خوب طبق تعریف عبارت است از نظامی از ارزش‌ها، سیاست‌ها و نهادها که به‌وسیله آن جامعه، اقتصاد، سیاست و مسائل اجتماعی خود را از طریق تعامل سه بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی مدیریت می‌کند. در تعریف دیگری حکمرانی خوب شامل سازوکارها و فرایندها و نهادهایی است که به‌واسطه آن‌ها گروه‌ها و نهادهای مدنی منافع خود را دنبال، حقوق قانونی خود را اجرا و تعهداتشان را برآورده و تفاوتشان را تعدیل می‌کند.

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 روستایی استان بسیار حائز اهمیت می‌باشد.



حکمرانی روستایی

از اوایل دهه ۱۹۹۰ محققان شاهد تغییراتی در روش‌های حکومت کردن بر جوامع بوده‌اند. این تغییرات از حاکمیت به حکمرانی اشاره دارد. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که این‌ها شامل تغییراتی از سیستم مدیریتی سلسله مراتبی حاکمیت به حکمرانی بوده که در آن ائتلافات بسیاری در میان طرفین موجود در حکومت، بازار و جامعه ایجاد شده است (کویمان، ۲۰۰۳؛ رهودزو، ۱۹۹۷؛ استوکر، ۱۹۹۸).

تغییر به سمت حکمرانی با کاهش کارایی اشکال سلسله مراتبی سیستم حاکمیتی همراه بوده است. سیستم مدیریتی سلسله مراتبی بر اساس برنامه‌ریزی و کنترل (از بالا به پایین) است که معمولاً به سیاست‌های برنامه‌ریزی شده دقیق می‌انجامد، لیکن اجرای آن غالباً با سختی‌هایی همراه است و اعتراض زیادی نیز در سطح محلی به دنبال دارد-به ویژه در این مورد مشارکت اعضای جامعه محدود می‌شود (چشیر، لارنس و هیگین، ۲۰۰۷). در این روش به نیازها و خواست‌های محلی توجهی نمی‌شود و مشارکت در آن در سطح نازلی قرار دارد. همچنین اعتماد به جامعه و نهادهای مدنی در انجام کارها کم بوده و دولت خود متصدی بیشتر امور است. این موضوع همچنین به این امر اشاره دارد که حکومت‌ها با زور و اجبار نمی‌توانند سیاست‌هایشان را به پیش ببرند و از این رو باید با

بازیگران دیگر همکاری نمایند؛ یعنی پیشبرد سیاست‌ها باید با مقبولیت و مشروعیت مردم محلی همراه باشد و اجتماع محلی و نهادهای مردم محلی توان تصدی‌گری بسیاری از امور را دارند و دولت‌ها فقط باید تولی‌گری را بر عهده بگیرند

حکمرانی روستایی فرآیند تأثیرگذاری همه ارکان اثرگذار روستایی بر مدیریت روستایی با تمام سازوکارهایی که به سوی تعالی روستا و مردم روستایی حرکت می‌کند می‌باشد. همچنین می‌توان گفت حکمرانی روستایی پیش شرط تحول روستایی فراگیر و پایدار می‌باشد.

توسعه روستایی به دلیل فقدان برنامه‌ریزی و ساختار مناسب و عدم وجود مدیریت سیاسی جامع و کارآمد در کشورهای در حال توسعه با چالش‌ها و نارسایی‌های اساسی روبرو بوده و می‌باشد. حکمرانی خوب به عنوان یک الگوی جامع و موفق و مورد قبول جامعه بین‌الملل می‌تواند راهکاری برای ارتقای همه‌جانبه و پایدار توسعه روستایی در کشورهای در حال توسعه باشد. از سوی دیگر توسعه روستایی را می‌توان عاملی در بهبود شرایط زندگی افراد متعلق به قشر کم‌درآمد ساکن روستا و خودکفاسازی آنان در روند توسعه کلان کشور دانست. هماهنگی و ثبات در مناطق روستایی ضامن اساسی رشد اقتصادی پایدار روستایی و شکوفایی کشاورزان است و بر حکمرانی مؤثر روستایی تکیه دارد.

حکمرانی روستایی یک استراتژی اصلاحات روستایی است که مدیریت کلان مناطق روستایی از بالا به پایین توسط دولت مدرن و تغییر خود از پایین به بالا توسط روستاهای سنتی را ترکیب می‌کند (گائو و وو، ۲۰۱۷) و نقش مهمی در حفظ ثبات روستایی و هماهنگی اجتماعی دارد. از آغاز دوران مدرن، کشورهای بزرگ توسعه یافته الگویی را شکل داده‌اند که ابتدا صنعتی شدن و شهرنشینی را به قیمت توسعه نواحی روستایی دنبال می‌کنند و سپس بازسازی روستایی یا حکمرانی روستایی را از طریق طراحی سطح بالا انجام می‌دهند تا به تدریج به یکپارچگی روستایی دست یابند. تعامل روستایی، ادغام شهری و روستایی و در نهایت احیای روستایی. به عنوان مثال، مدل‌های حکمرانی روستایی شرق آسیا، از جمله «جنبش روستاسازی» در ژاپن و «جنبش روستای جدید» در کره جنوبی، با هدف کاهش شکاف بین مناطق شهری و روستایی و احیای توسعه روستایی است. مدل‌های حکمرانی روستایی اروپای غربی، از جمله نوسازی روستا در آلمان، یکپارچه‌سازی زمین‌های کشاورزی در هلند، ساخت‌وسازهای روستایی در سوئیس و اصلاحات روستایی در فرانسه، بیشتر بر محیط زیست محیطی، حفاظت از چشم‌انداز و شرایط فرهنگی در روستاها تمرکز دارند. مدل‌های حکمرانی روستایی آمریکای شمالی که توسط ساخت‌وساز شهرهای کوچک روستایی در ایالات متحده و مشارکت روستایی در کانادا ارائه می‌شود، عمدتاً از

یکپارچگی شهری و روستایی حمایت می‌کند و توسعه اقتصادی و سیاسی متوازن را در روستاها دنبال می‌کند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۱). الگوهای حکمرانی روستایی فوق در افزایش درآمد کشاورزان، بهبود کیفیت زندگی آن‌ها، کاهش شکاف شهر و روستا و ارتقای توسعه مدرن روستایی مؤثر بوده است.

تسریع در نوسازی نظام حکمرانی روستایی و توانایی حکمرانی تنها راه تحقق احیای روستایی است. با ارتقای حکمرانی روستایی و تحریک شهرنشینی معکوس، برخی از مناطق روستایی به توسعه اقتصادی و بهبود استانداردهای زندگی مردم دست یافته‌اند (لوو و وارد، ۲۰۰۷؛ ژائو و همکاران، ۲۰۲۲).

با توجه به اصول و معیارها، مهم‌ترین اهداف حکمرانی خوب روستایی به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) حضور و تقویت بخش‌های خصوصی و غیردولتی کارآمد
- ۲) تقویت و بازساخت نهادهای جامعه مدنی در جهت استقرار دموکراسی و مشارکت روستاییان
- ۳) عدم تمرکز قدرت و ثروت در دولت مرکزی
- ۴) تربیت مدیران محلی کارآمد و نخبگان اجرایی تأثیرگذار
- ۵) افزایش مشارکت و مداخله تمامی افراد و صاحبان منافع در فرآیندهای سیاسی درون جوامع محلی
- ۶) اصلاح مدیریت بخش عمومی و خصوصی
- ۷) بهبود کیفیت معاش و افزایش امکان زندگی برای همه روستاییان
- ۸) اعتلای امنیت، برابری و پایداری و کاهش فساد
- ۹) کاهش فقر و جدایی‌گزینی‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی و ...
- ۱۰) کاهش فساد
- ۱۱) حفظ دموکراسی
- ۱۲) ایجاد فرصت و امکان برای روستاییان به منظور نشان دادن خواسته‌ها و آمال آن‌ها در زندگی (افزایش اختیارات روستاییان برای ایفای یک نقش فعال)
- ۱۳) دستیابی به توسعه‌ای مردم‌سالارانه و برابر خواهان (Brakpoor, 2002)

همان‌طور که گفته شد یکی از اصول شش‌گانه حکمرانی خوب، پاسخگویی می‌باشد، اما با توجه به این که در استان گلستان سازمان‌های متعددی (حدود ۳۰ دستگاه یا سازمان) در حوزه روستایی فعال هستند و هیچ‌یک از این دستگاه‌ها، پاسخگوی نهایی در این حوزه نیستند، بخش توسعه روستایی متولی مشخص و معینی (پاسخگویی

نهایی) ندارد و اداره کل دفتر روستایی استانداری نیز از ساختار ضعیفی برخوردار است. به همین دلیل حکمرانی روستایی با اقتباس از نظریه حکمرانی خوب به‌عنوان استراتژی اصلی این بخش انتخاب شده است.



نمودار ۸-۶: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ "توسعه حکمرانی روستایی" به‌عنوان استراتژی اصلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان تعیین گردیده است.

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

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۹-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به‌وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

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

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

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به‌صورت زیر می‌توان توضیح داد:

۱-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کند.

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

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

نمودار ۹-۶: ماتریس (SWOT)

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

همان‌گونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جایگذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۷۵ در ۱۳۸ می‌شود. از آنجا که تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده 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) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۷ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه حکمرانی روستایی» بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی 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 به‌نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۷ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۷ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان

| ردیف | شرح اهداف راهبردی | منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی |
|------|---|---|
| ۱ | حراست و حفاظت از محیط‌زیست (آب، خاک و...) | سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۲ | به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۳ | حکمرانی خوب (Good Governance) روستایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۴ | توسعه متوازن روستایی (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...) | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم |
| ۵ | کارآفرینی، بهبود فضای کسب‌وکار و اشتغال‌زایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم |
| ۶ | مدیریت بهره‌ور منابع آب | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۷ | توسعه گردشگری | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۸ | توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی |
| ۹ | توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۰ | توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستائیان | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی |
| ۱۱ | توسعه صنایع دستی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۲ | تحقق امنیت غذایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۳ | توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین روستایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها |
| ۱۴ | حفظ کاربری اراضی کشاورزی | سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۵ | توسعه زیرساخت‌ها و عمران روستایی | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان |
| ۱۶ | تقویت اقتصاد بخش کشاورزی در روستاهای استان | سند چشم‌انداز استان گلستان |
| ۱۷ | توسعه فرهنگی و اجتماعی روستا | بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی |

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

- **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۱۷ هدف راهبردی بخشی توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.
- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۹-۶) و بر اساس روش بینایی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به‌منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهاى مربوطه شده است.

➤ **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۷ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۵۰ استراتژی بخش توازن منطقه-ای و توسعه روستایی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۷ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۷ هدف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان به همراه تعداد ۱۵۰ استراتژی تولید شده در بخش ضمایم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده بخشی از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "سازگاری و تناسب" صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

| ردیف | استراتژی‌های انتخابی | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|----------------------|------------|-------------|---------|---------|------------|--------|
| | | | | | | | |
| جمع | | $\sum = 1$ | | | | | |

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

- **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.

- **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.
 - شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
 - شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.
 - شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.
 - **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.
 - **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.
- نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**توسعه حکمرانی روستایی**) بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی/کاهش (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان هدف راهبردی ۱: حراست و حفاظت از محیط‌زیست (آب‌و‌خاک و...)

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

| اولویت | نمره نهایی | تناسب و سازگاری | مقبولیت | امکان‌پذیری | ضریب اهمیت | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | استراتژی بخشی | ردیف |
|--------|------------|-----------------|---------|-------------|------------|--|---------------|------|
| ۱ | ۰.۸۱ | ۳ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۰.۰۹ | توانمندسازی بهره‌برداران با رویکرد مدیریت مشارکتی منابع طبیعی | SO2 | ۱ |
| ۱ | ۰.۸۱ | ۳.۵ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۹ | توسعه الگوهای کشت کم آب بر | SO5 | ۲ |
| ۲ | ۰.۷۶ | ۳.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۰۸ | توسعه و تقویت تشکل‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی | | ۳ |
| ۳ | ۰.۷۲ | ۳.۵ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۸ | تدوین و اجرای پیوست‌های زیست‌محیطی پروژه‌ها | | ۴ |
| ۴ | ۰.۶۸ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۸ | توسعه عملیات آبخیزداری و آبخوان‌داری | | ۵ |
| ۵ | ۰.۶۶ | ۳.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۰۷ | تغییر الگوی کشت اراضی شیب‌دار | SO1 | ۶ |
| ۵ | ۰.۶۶ | ۳.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۰۷ | متنوع سازی منابع معیشتی جوامع محلی | ST2 | ۷ |
| ۶ | ۰.۶۴ | ۳ | ۳ | ۲ | ۰.۰۸ | توسعه و تجهیز امکانات مقابله با بحران‌های زیست‌محیطی | | ۸ |
| ۷ | ۰.۵۲ | ۳ | ۲.۵ | ۲ | ۰.۰۷ | گسترش همکاری‌های بین‌المللی جهت مقابله با بحران‌های زیست‌محیطی | | ۹ |
| ۸ | ۰.۵۱ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۶ | توسعه ضریب نفوذ انرژی‌های تجدیدپذیر در جوامع روستایی | SO3 | ۱۰ |
| ۸ | ۰.۵۱ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۶ | مدیریت پسماند روستایی | ST3 | ۱۱ |
| ۸ | ۰.۵۱ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۶ | توسعه صنایع سازگار با محیط‌زیست | | ۱۲ |
| ۹ | ۰.۴۸ | ۳ | ۳ | ۲ | ۰.۰۶ | توسعه فناوری‌های نوین مدیریت منابع طبیعی | WO1 | ۱۳ |
| ۱۰ | ۰.۳۷ | ۳ | ۲ | ۲.۵ | ۰.۰۵ | بهره‌گیری از مراکز علمی و تحقیقاتی | | ۱۴ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم | استراتژی اولویت چهارم | استراتژی اولویت پنجم |
|--|---|----------------------------|---|---|--------------------------------------|
| حراست و حفاظت از محیط زیست (آب و خاک و...) | توانمندسازی بهره‌برداران با رویکرد مدیریت مشارکتی منابع طبیعی | توسعه الگوهای کشت کم آب بر | توسعه و تقویت تشکل‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی | تدوین و اجرای پیوست‌های زیست‌محیطی پروژه‌ها | توسعه عملیات آبخیزداری و آبخوان‌داری |
| استراتژی بخشی | SO2 | SO5 | | | |
| نمره استراتژی | ۰.۸۱ | ۰.۸۱ | ۰.۷۶ | ۰.۷۲ | ۰.۶۸ |

هدف راهبردی ۲: به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|------------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | SO3 | توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات | ۰.۱۷ | ۲ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۴۴ | ۱ |
| ۲ | ST1 | توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات روستایی | ۰.۱۶ | ۲ | ۳ | ۳ | ۱.۲۸ | ۲ |
| ۳ | SO5 | توسعه استارت‌آپ‌های کسب‌وکار و شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه روستایی | ۰.۱۵ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۱.۲۷ | ۳ |
| ۴ | ST4 | آموزش جوامع محلی در زمینه بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته | ۰.۱۴ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۱.۱۹ | ۴ |
| ۵ | ST2 | توسعه تبادلات و تعاملات علمی، فناوری و محصولات نوآورانه (داخلی و خارجی) | ۰.۱۴ | ۲ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۱.۱۲ | ۵ |
| ۶ | | هوشمندسازی فرآیندها و خدمات | ۰.۱۲ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۱.۰۲ | ۶ |
| ۷ | | حمایت و توسعه طرح‌های نوآورانه و فناورانه | ۰.۱۲ | ۲ | ۳ | ۳ | ۰.۹۶ | ۷ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|-------------------------------|---|---|---|
| به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته | توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات | توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات روستایی | توسعه استارت‌آپ‌های کسب‌وکار و شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه روستایی |
| استراتژی بخشی | SO3 | ST1 | SO5 |
| نمره | ۱.۴۴ | ۱.۲۸ | ۱.۲۷ |

هدف راهبردی ۳: حکمرانی خوب (Good Governance) روستایی

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|------------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | | ایجاد هماهنگی بین بخشی در حوزه توسعه روستایی | ۰.۱۸ | ۲ | ۳ | ۴ | ۱.۶۲ | ۱ |
| ۲ | | بهره‌گیری از ظرفیت مشارکت جوامع محلی | ۰.۱۷ | ۲.۵ | ۳ | ۴ | ۱.۶۱ | ۲ |
| ۳ | | تقویت و تحکیم جایگاه مدیریت حوزه توسعه روستایی | ۰.۱۹ | ۱.۵ | ۳ | ۴ | ۱.۶۱ | ۲ |
| ۴ | | توسعه متوازن مناطق روستایی | ۰.۱۶ | ۲ | ۳.۵ | ۴ | ۱.۵۲ | ۳ |
| ۵ | | اصلاح و بازنگری قوانین | ۰.۱۶ | ۲ | ۳.۵ | ۴ | ۱.۵۲ | ۳ |
| ۶ | | ارزیابی و ارائه گزارش عملکرد دستگاه‌های مرتبط با حوزه روستایی | ۰.۱۴ | ۲ | ۳ | ۴ | ۱.۲۶ | ۴ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|--|--|--------------------------------------|--|
| حکمرانی خوب (Good Governance) روستایی | ایجاد هماهنگی بین بخشی در حوزه توسعه روستایی | بهره‌گیری از ظرفیت مشارکت جوامع محلی | تقویت و تحکیم جایگاه مدیریت حوزه توسعه روستایی |
| استراتژی بخشی | | | |
| نمره | ۱.۶۲ | ۱.۶۱ | ۱.۶۱ |

هدف راهبردی ۴: توسعه متوازن روستایی (اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و...)

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 | SO6 | ترویج الگوهای کشت بهره‌ور و سازگار با شرایط محیطی - اکولوژیک | ۰.۱۵ | ۳ | ۴ | ۴ | ۱.۶۵ | ۱ |
| ۲ | SO5 | تقویت نواحی صنعتی روستایی با هدف ایجاد اشتغال و افزایش بهره‌وری تولیدات روستایی | ۰.۱۵ | ۲.۵ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۳۵ | ۲ |
| ۳ | SO4 | تدوین برنامه‌های مشارکتی بین بخشی | ۰.۱ | ۳ | ۳.۵ | ۴ | ۱.۰۵ | ۳ |
| ۴ | WO1 | تخصیص متوازن منابع مالی و سرمایه‌ای | ۰.۱۱ | ۳ | ۳ | ۳ | ۰.۹۹ | ۴ |
| ۵ | WT3 | بهره‌گیری از ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات | ۰.۱۱ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۹۳ | ۵ |
| ۶ | SO1 | تهیه و اجرای طرح‌های هادی و بازنگری با رویکرد توسعه گردشگری | ۰.۱۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ۰.۷۷ | ۶ |
| ۷ | SO2 | تهیه طرح بازنگری با هدف ایجاد و تقویت صنایع تبدیلی و پشتیبان‌های بخش کشاورزی | ۰.۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ۰.۷ | ۷ |
| ۸ | WT4 | حفاظت از اراضی کشاورزی حاصلخیز سکونتگاه‌های روستایی | ۰.۰۸ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۶۸ | ۸ |
| ۹ | SO3 | تهیه و اجرای طرح‌های بازنگری متناسب با فرهنگ جوامع محلی | ۰.۰۹ | ۲ | ۲ | ۳ | ۰.۶۳ | ۹ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|--|--|---|-----------------------------------|
| توسعه متوازن روستایی (اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و...) | ترویج الگوهای کشت بهره‌ور و سازگار با شرایط محیطی - اکولوژیک | تقویت نواحی صنعتی روستایی با هدف ایجاد اشتغال و افزایش بهره‌وری تولیدات روستایی | تدوین برنامه‌های مشارکتی بین بخشی |
| استراتژی بخشی | SO6 | SO5 | SO4 |
| نمره | ۱.۶۵ | ۱.۳۵ | ۱.۰۵ |

هدف راهبردی ۵: کارآفرینی، بهبود فضای کسب‌وکار و اشتغال‌زایی

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 | | توسعه کسب‌وکارهای خانگی و کوچک مقیاس | ۰.۱۴ | ۳ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۳۳ | ۱ |
| ۲ | | حمایت از کارآفرینان بخش خصوصی (تأمین مالی، صدور مجوز و ...) | ۰.۱۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۱.۱۷ | ۲ |
| ۳ | | ترویج فرهنگ مهارت‌آموزی و ارتقای مهارت | ۰.۱۲ | ۳ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۱۴ | ۳ |
| ۴ | | توسعه کسب‌وکارهای استارت‌آپ و دانش‌بنیان در نواحی وستایی | ۰.۱۴ | ۲ | ۳ | ۳ | ۱.۱۲ | ۴ |
| ۵ | | پشتیبانی و توسعه کسب‌وکارهای مجازی | ۰.۱۲ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۳ | ۱.۰۸ | ۵ |
| ۶ | | توسعه مراکز کارآفرینی و کسب‌وکار | ۰.۱۳ | ۳ | ۲ | ۳ | ۱.۰۴ | ۶ |
| ۷ | | توسعه فرهنگ کسب‌وکارهای جمعی و مردم محور | ۰.۱۱ | ۲.۵ | ۳ | ۳.۵ | ۰.۹۹ | ۸ |
| ۸ | | شناسایی و معرفی الگوهای موفق کسب‌وکار | ۰.۱۱ | ۳ | ۳ | ۳ | ۰.۹۹ | ۷ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|--|--------------------------------------|---|--|
| کارآفرینی، بهبود فضای کسب‌وکار و اشتغال‌زایی | توسعه کسب‌وکارهای خانگی و کوچک مقیاس | حمایت از کارآفرینان بخش خصوصی (تأمین مالی، صدور مجوز و ...) | ترویج فرهنگ مهارت‌آموزی و ارتقای مهارت |
| استراتژی بخشی | | | |
| نمره | ۱.۳۳ | ۱.۱۷ | ۱.۱۴ |

هدف راهبردی ۶: مدیریت بهره‌ور منابع آب

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|------------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | | توسعه الگوهای کشت کم آب بر | ۰.۱۴ | ۲.۵ | ۳ | ۴ | ۱.۳۳ | ۱ |
| ۲ | | آموزش و آگاهی بخشی جوامع محلی نسبت به مدیریت بهینه منابع آب | ۰.۱۱ | ۳ | ۳.۵ | ۴ | ۱.۱۵ | ۲ |
| ۳ | | توسعه اقدامات آبخوان‌داری و آبخیزداری | ۰.۱۲ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۱.۱۴ | ۳ |
| ۴ | | تهیه اطلس دانش بومی حوزه منابع آب | ۰.۱۲ | ۳ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۱۴ | ۳ |
| ۵ | | توسعه سیستم‌های مکانیزه آبیاری | ۰.۱۳ | ۲ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۱۰ | ۴ |
| ۶ | | بهسازی زیرساخت‌های توزیع شبکه آب روستایی | ۰.۱ | ۲.۵ | ۳ | ۳.۵ | ۰.۹ | ۵ |
| ۷ | | تجارت آب مجازی | ۰.۱ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۸۵ | ۶ |
| ۸ | | استقرار صنایع آب بر در نوار ساحلی استان | ۰.۰۹ | ۲ | ۳ | ۳ | ۰.۷۲ | ۷ |
| ۹ | | کشت فراسرزمینی | ۰.۰۹ | ۲ | ۳ | ۳ | ۰.۷۲ | ۷ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|-------------------------|----------------------------|---|---------------------------------------|
| مدیریت بهره‌ور منابع آب | توسعه الگوهای کشت کم آب بر | آموزش و آگاهی بخشی جوامع محلی نسبت به مدیریت بهینه منابع آب | توسعه اقدامات آبخوان‌داری و آبخیزداری |
| استراتژی بخشی | | | |
| نمره | ۱.۳۳ | ۱.۱۵ | ۱.۱۴ |

هدف راهبردی ۷: توسعه گردشگری

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|------------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | | توسعه گردشگری طبیعی | ۰.۱۲ | ۳ | ۳.۵ | ۴ | ۱.۲۶ | ۱ |
| ۲ | WO2 | تدوین پیوست‌های اجتماعی- فرهنگی توسعه گردشگری | ۰.۱۳ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۱.۱۰ | ۲ |
| ۳ | | حفاظت از اماکن و آثار تاریخی و فرهنگی روستایی | ۰.۱۲ | ۲.۵ | ۳ | ۲.۵ | ۱.۰۸ | ۳ |
| ۴ | | توسعه گردشگری کشاورزی | ۰.۱۱ | ۳ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۰۴ | ۴ |
| ۵ | | توسعه و تقویت ظرفیت‌های مردمی گردشگری | ۰.۱۱ | ۳ | ۲.۵ | ۴ | ۱.۰۴ | ۴ |
| ۶ | | توسعه گردشگری فرهنگی | ۰.۱ | ۳ | ۳ | ۴ | ۱ | ۵ |
| ۷ | | حفظ و مرمت بافت سنتی روستایی | ۰.۱۲ | ۲.۵ | ۲ | ۳.۵ | ۰.۹۶ | ۶ |
| ۸ | | توسعه گردشگری دریایی | ۰.۰۹ | ۲ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۰.۷۲ | ۷ |
| ۹ | WO3 | توسعه زیرساخت‌های مجازی بخش گردشگری | ۰.۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ۰.۷ | ۸ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|-----------------|---------------------|---|---|
| توسعه گردشگری | توسعه گردشگری طبیعی | تدوین پیوست‌های اجتماعی- فرهنگی توسعه گردشگری | حفاظت از اماکن و آثار تاریخی و فرهنگی روستایی |
| استراتژی بخشی | | WO2 | |
| نمره | ۱.۲۶ | ۱.۱۰ | ۱.۰۸ |

هدف راهبردی ۸: توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی

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 | ۱.۳۳ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۰.۱۴ | ایجاد و تقویت ظرفیت تعاونی‌ها/اتحادیه‌ها با رویکرد زنجیره ارزش صنایع تبدیلی و تکمیلی | WT4 | ۱ |
| ۲ | ۱.۱۴ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۰.۱۲ | تقویت بخش خصوصی | SO5 | ۲ |
| ۳ | ۱.۱۰ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۱۳ | تقویت و توسعه واحدهای صنعتی کوچک مقیاس روستایی | ST1 | ۳ |
| ۳ | ۱.۱۰ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۱۳ | تسریع در صدور مجوزات احداث واحدها و کارگاه‌های صنعتی | ST2 | ۴ |
| ۴ | ۱.۰۸ | ۳ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۰.۱۲ | توسعه زیرساخت‌های صنایع تبدیلی و تکمیلی نواحی روستایی | SO4 | ۵ |
| ۵ | ۱.۰۴ | ۳ | ۳ | ۲ | ۰.۱۳ | توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در فعالیتهای صنعتی نواحی روستایی | WT1 | ۶ |
| ۶ | ۱.۰۲ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۱۲ | تأمین پایدار مواد اولیه واحدها و کارگاه‌های صنایع تبدیلی و تکمیلی | SO2 | ۷ |
| ۷ | ۰.۹۳ | ۳.۵ | ۳ | ۲ | ۰.۱۱ | پیوند بین صنعت و دانشگاه در نواحی روستایی | WT3 | ۸ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|-----------------------------|--|---------------------|--|
| توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی | ایجاد و تقویت ظرفیت تعاونی‌ها/اتحادیه‌ها با رویکرد زنجیره ارزش صنایع تبدیلی و تکمیلی | تقویت بخش خصوصی | تقویت و توسعه واحدهای صنعتی کوچک مقیاس روستایی |
| استراتژی بخشی | WT4 | SO5 | ST1 |
| نمره | ۱.۳۳ | ۱.۱۴ | ۱.۱۰ |

هدف راهبردی ۹: توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

| اولویت | نمره نهایی | تناسب و سازگاری | مقبولیت | امکان‌پذیری | ضرب اهمیت | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | استراتژی بخشی | ردیف |
|--------|------------|-----------------|---------|-------------|-----------|---|---------------|------|
| ۱ | ۱.۴۲ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۰.۱۵ | تهیه بسته‌های تشویقی سرمایه‌گذاری در نواحی روستایی | SO1 | ۱ |
| ۲ | ۱.۲۳ | ۳.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۱۳ | تدوین اطلس ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری حوزه روستایی | SO2 | ۲ |
| ۳ | ۱.۱۷ | ۳ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۰.۱۳ | تسهیلگری و ایجاد پنجره واحد صدور مجوزات سرمایه‌گذاران | SO3 | ۳ |
| ۳ | ۱.۱۷ | ۳.۵ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۱۳ | بهره‌گیری از توافقنامه‌های بین‌المللی | WO1 | ۴ |
| ۴ | ۱.۱۴ | ۳ | ۳.۵ | ۳ | ۰.۱۲ | تهیه بانک جامع سرمایه‌گذاران حوزه روستایی | SO4 | ۵ |
| ۵ | ۰.۹۶ | ۳ | ۳ | ۲ | ۰.۱۲ | مدیریت منابع مالی | SO5 | ۶ |
| ۵ | ۰.۹۶ | ۳ | ۳ | ۲ | ۰.۱۲ | تاسیس صندوق‌های سرمایه‌گذاری در استان | SO6 | ۷ |
| ۶ | ۰.۷۵ | ۳ | ۲.۵ | ۲ | ۰.۱ | ایجاد و تقویت کنسولگری‌های کشورهای همسایه | WO2 | ۸ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|----------------------------------|--|--|---|
| توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی | تهیه بسته‌های تشویقی سرمایه‌گذاری در نواحی روستایی | تدوین اطلس ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری حوزه روستایی | تسهیلگری و ایجاد پنجره واحد صدور مجوزات سرمایه‌گذاران |
| استراتژی بخشی | SO1 | SO2 | SO3 |
| نمره | ۱.۴۲ | ۱.۲۳ | ۱.۱۷ |

هدف راهبردی ۱۰: توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستاییان

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|------------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | SO1 | برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی | ۰.۱۵ | ۴ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۱.۶۵ | ۱ |
| ۲ | | پیاپیاده‌سازی نظام جامع منابع انسانی | ۰.۱۶ | ۲ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۳۶ | ۲ |
| ۳ | | پیاپیاده‌سازی نظام ارزیابی مدیریت عملکرد | ۰.۱۶ | ۲ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۳۶ | ۲ |
| ۴ | | افزایش بهره‌وری | ۰.۱۴ | ۲ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۱.۲۶ | ۳ |
| ۵ | SO2 | شناسایی و سازمان‌دهی نیروهای نخبه روستایی | ۰.۱۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۱.۱۷ | ۴ |
| ۶ | SO5 | توسعه فرهنگ یادگیری مدیران و جوامع محلی | ۰.۱۴ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۳ | ۱.۱۲ | ۵ |
| ۷ | WT | گسترش سطح دسترسی به فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات | ۰.۱۲ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۱.۰۲ | ۶ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|---|------------------------------|--------------------------------------|--|
| توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستاییان | برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی | پیاپیاده‌سازی نظام جامع منابع انسانی | پیاپیاده‌سازی نظام ارزیابی مدیریت عملکرد |
| استراتژی بخشی | SO1 | | |
| نمره | ۱.۶۵ | ۱.۳۶ | ۱.۳۶ |

هدف راهبردی ۱۱: توسعه صنایع دستی

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|------------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | SO1 | توسعه تحقیقات بازار | ۰.۱۳ | ۳ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۲۳ | ۱ |
| ۲ | SO5 | تقویت و توانمندسازی هنرمندان و تعاونی‌های تخصصی | ۰.۱۱ | ۳ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۱.۱ | ۲ |
| ۳ | WO5 | تقویت زنجیره ارزش کسب‌وکارهای صنایع دستی | ۰.۱۱ | ۳ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۱.۱ | ۲ |
| ۴ | WO4 | برگزاری فستیوال‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های عرضه محصولات صنایع دستی | ۰.۱ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۱.۰۵ | ۳ |
| ۵ | | احیا، ثبت و برندسازی صنایع دستی | ۰.۱۱ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۳ | ۰.۹۹ | ۴ |
| ۶ | | تهیه اطلس صنایع دستی استان | ۰.۱ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۸۵ | ۵ |
| ۷ | SO4 | تسهیل سازی قوانین و مقررات صادرات صنایع دستی | ۰.۱ | ۲ | ۳ | ۳ | ۰.۸ | ۶ |
| ۸ | ST2 | بهره‌گیری از ظرفیت پیمان‌های منطقه جهت توسعه بازار صنایع دستی | ۰.۰۹ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۰.۷۶۵ | ۷ |
| ۹ | | توسعه و تقویت تجهیزات و امکانات صنایع دستی | ۰.۰۹ | ۲ | ۳ | ۳ | ۰.۷۲ | ۸ |
| ۱۰ | ST1 | تسهیل و تسریع صدور مجوز | ۰.۰۶ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۵۱ | ۹ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم | استراتژی اولویت چهارم | استراتژی اولویت پنجم |
|--------------------|------------------------|---|--|--|---------------------------------------|
| توسعه صنایع دستی | توسعه تحقیقات بازار | تقویت و توانمندسازی هنرمندان و تعاونی‌های تخصصی | تقویت زنجیره ارزش کسب‌وکارهای صنایع دستی | برگزاری فستیوال‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های عرضه محصولات صنایع دستی | احیا، ثبت و برندسازی صنایع دستی |
| استراتژی بخشی | SO1 | SO5 | WO5 | WO4 | |
| نمره | ۱.۲۳ | ۱.۱ | ۱.۱ | ۱.۰۵ | ۰.۹۹ |

هدف راهبردی ۱۲: تحقق امنیت غذایی

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|------------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | SO1 | افزایش تولید پایدار محصولات کشاورزی و غذایی | ۰.۱۲ | ۳ | ۳ | ۳ | ۱.۰۸ | ۱ |
| ۲ | SO4 | افزایش بهره‌وری | ۰.۱۲ | ۲ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۰۲ | ۲ |
| ۳ | SO6 | تأمین پایدار نهاده‌های کشاورزی | ۰.۱ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۰.۹۵ | ۳ |
| ۴ | SO2 | توسعه مکانیزاسیون بخش کشاورزی | ۰.۱۱ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۹۳ | ۴ |
| ۵ | ST1 | اصلاح الگوهای سنتی کشت و کار | ۰.۱ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۸۵ | ۵ |
| ۶ | SO3 | یکپارچه‌سازی اراضی و جلوگیری از خرد شدن قطعات | ۰.۱ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۳ | ۰.۸ | ۶ |
| ۷ | SO5 | توسعه الگوهای دانش‌بنیان حوزه کشاورزی | ۰.۰۹ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۷۶ | ۷ |
| ۸ | SO7 | توسعه کشت فراسرزمینی در کشورهای همجوار | ۰.۰۹ | ۲ | ۲.۵ | ۳ | ۰.۶۷ | ۸ |
| ۹ | ST2 | افزایش کنترل و نظارت بر کیفیت محصولات غذایی | ۰.۰۹ | ۲ | ۲.۵ | ۳ | ۰.۶۷ | ۸ |
| ۱۰ | | توسعه محصولات ارگانیک | ۰.۰۸ | ۲ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۰.۲۸ | ۹ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم | استراتژی اولویت چهارم | استراتژی اولویت پنجم |
|------------------|---|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| تحقق امنیت غذایی | افزایش تولید پایدار محصولات کشاورزی و غذایی | افزایش بهره‌وری | تأمین پایدار نهاده‌های کشاورزی | توسعه مکانیزاسیون بخش کشاورزی | اصلاح الگوهای سنتی کشت و کار |
| استراتژی بخشی | SO1 | SO4 | SO6 | SO2 | ST1 |
| نمره | ۱.۰۸ | ۱.۰۲ | ۰.۹۵ | ۰.۹۳ | ۰.۸۵ |

هدف راهبردی ۱۳: توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین روستایی

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضریب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|------------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | | توسعه تحقیقات بازار | ۰.۱۶ | ۳ | ۳ | ۳ | ۱.۴۴ | ۱ |
| ۲ | | توسعه و تقویت صنایع نواحی روستایی | ۰.۱۵ | ۲.۵ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۳۵ | ۲ |
| ۳ | | توسعه و تقویت تعاونی‌ها/ اتحادیه‌ها در چارچوب زنجیره ارزش | ۰.۱۳ | ۳ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۱.۳ | ۳ |
| ۴ | | توسعه زیرساخت‌های صنایع | ۰.۱۵ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۱.۲۷ | ۴ |
| ۵ | | تأمین پایدار نهاده‌ها | ۰.۱۴ | ۳ | ۳ | ۳ | ۱.۲۶ | ۵ |
| ۶ | | توسعه صادرات تولیدات روستایی به کشورهای همجوار | ۰.۱۴ | ۲ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۱۹ | ۶ |
| ۷ | | توسعه ضریب مشارکت بخش خصوصی در ایجاد زنجیره ارزش روستایی | ۰.۱۳ | ۲.۵ | ۳ | ۳.۵ | ۱.۱۷ | ۷ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---|
| توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین روستایی | توسعه تحقیقات بازار | توسعه و تقویت صنایع نواحی روستایی | توسعه و تقویت تعاونی‌ها/ اتحادیه‌ها در چارچوب زنجیره ارزش |
| استراتژی بخشی | | | |
| نمره | ۱.۴۴ | ۱.۳۵ | ۱.۳ |

هدف راهبردی ۱۴: حفظ کاربری اراضی کشاورزی

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

| اولویت | نمره نهایی | تناسب و سازگاری | مقبولیت | امکان‌پذیری | ضریب اهمیت | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | استراتژی بخشی | ردیف |
|--------|------------|-----------------|---------|-------------|------------|--|---------------|------|
| ۱ | ۱.۶۲ | ۳ | ۳ | ۳ | ۰.۱۸ | نظارت بر ساخت‌وسازها | | ۱ |
| ۲ | ۱.۴۴ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۱۷ | بهره‌گیری از فناوری‌های نوین | | ۲ |
| ۲ | ۱.۴۴ | ۳ | ۳ | ۲ | ۰.۱۸ | اصلاح و بازنگری قوانین | | ۳ |
| ۳ | ۱.۳۶ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۰.۱۶ | ساماندهی مدیریت اراضی واقع در حریم شهر و روستاها | | ۴ |
| ۴ | ۱.۲۸ | ۳ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۰.۱۶ | توسعه عمودی بافت کالبدی سکونتگاه‌های روستایی و شهری | | ۵ |
| ۵ | ۱.۲۷۵ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۱۵ | توسعه متوازن بافت کالبدی و جلوگیری از گسترش بی‌رویه سکونتگاه‌ها به اراضی کشاورزی | | ۶ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم |
|--------------------------|----------------------|------------------------------|------------------------|
| حفظ کاربری اراضی کشاورزی | نظارت بر ساخت‌وسازها | بهره‌گیری از فناوری‌های نوین | اصلاح و بازنگری قوانین |
| استراتژی بخشی | | | |
| نمره | ۱.۶۲ | ۱.۴۴ | ۱.۴۴ |

هدف راهبردی ۱۵: توسعه زیرساخت‌ها و عمران روستایی

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 | ۲.۲ | ۴ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۰.۲۲ | توسعه زیرساخت خدمات عمومی (آب، برق، گاز و تلفن و ...) | | ۱ |
| ۲ | ۲ | ۴ | ۳.۵ | ۲.۵ | ۰.۲ | توسعه و بهبود شبکه‌های مواصلاتی روستایی | | ۲ |
| ۳ | ۱.۹۸ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۲ | ۰.۲۲ | تأمین منابع مالی | | ۳ |
| ۴ | ۱.۸۰ | ۴ | ۳.۵ | ۲ | ۰.۱۹ | مقاوم‌سازی مسکن روستایی | | ۴ |
| ۵ | ۱.۴۴ | ۳.۵ | ۳ | ۲ | ۰.۱۷ | توسعه انرژی‌های پاک | | ۵ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| استراتژی اولویت سوم | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت اول | شرح هدف راهبردی |
|---------------------|---|---|---|
| تأمین منابع مالی | توسعه و بهبود شبکه‌های مواصلاتی روستایی | توسعه زیرساخت خدمات عمومی (آب، برق، گاز و تلفن و ...) | توسعه زیرساخت‌ها و عمران روستایی |
| | | | استراتژی بخشی |
| ۱.۹۸ | ۲ | ۲.۲ | نمره |

هدف راهبردی ۱۶: تقویت اقتصاد بخش کشاورزی

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 | ۰.۹ | ۴ | ۴ | ۲ | ۰.۰۹ | افزایش بهره‌وری فعالیت‌های بخش کشاورزی | SO3 | ۱ |
| ۲ | ۰.۸۵ | ۴ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۹ | توسعه استراتژی‌های بازاریابی محصولات کشاورزی | SO2 | ۲ |
| ۳ | ۰.۸۴ | ۴ | ۴ | ۲.۵ | ۰.۰۸ | توسعه مکانیزاسیون بخش کشاورزی | | ۳ |
| ۳ | ۰.۸۴ | ۴ | ۳.۵ | ۳ | ۰.۰۸ | توانمندسازی و ارتقا دانش کشاورزان | | ۴ |
| ۴ | ۰.۷۶ | ۴ | ۳.۵ | ۲ | ۰.۰۸ | تغییر الگوی کشت متناسب با شرایط اقلیمی استان | SO4 | ۵ |
| ۴ | ۰.۷۶ | ۴ | ۳.۵ | ۲ | ۰.۰۸ | توسعه فناوری‌های نوین نظام آبیاری محصولات کشاورزی | SO5 | ۶ |
| ۴ | ۰.۷۶ | ۴ | ۳.۵ | ۲ | ۰.۰۸ | توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی | SO6 | ۷ |
| ۴ | ۰.۷۶ | ۳.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۰۸ | توسعه مراکز تحقیقات کشاورزی | | ۸ |
| ۵ | ۰.۶۳ | ۳.۵ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۷ | توسعه و تقویت تشکل‌های بهره‌برداران بخش کشاورزی | ST2 | ۹ |
| ۶ | ۰.۵۶ | ۳ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۰.۰۷ | توسعه کشاورزی متراکم از جمله توسعه فعالیت‌های گلخانه‌ای | SO7 | ۱۰ |
| ۶ | ۰.۵۶ | ۳ | ۳ | ۲ | ۰.۰۷ | گسترش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش کشاورزی | ST3 | ۱۱ |
| ۷ | ۰.۵۲ | ۳ | ۲.۵ | ۲ | ۰.۰۷ | توسعه علوم و فناوری‌های هواشناسی کشاورزی | SO10 | ۱۲ |
| ۸ | ۰.۵۱ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۶ | تقویت واحدهای خدمات پشتیبان بخش کشاورزی | SO1 | ۱۳ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم | استراتژی اولویت چهارم | استراتژی اولویت پنجم |
|--------------------------|--|--|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| تقویت اقتصاد بخش کشاورزی | افزایش بهره‌وری فعالیت‌های بخش کشاورزی | توسعه استراتژی‌های بازاریابی محصولات کشاورزی | توسعه مکانیزاسیون بخش کشاورزی | توانمندسازی و ارتقا دانش کشاورزان | تغییر الگوی کشت متناسب با شرایط اقلیمی استان |
| استراتژی بخشی | SO3 | SO2 | | | SO4 |
| نمره | ۰.۹ | ۰.۸۵ | ۰.۸۴ | ۰.۸۴ | ۰.۷۶ |

هدف راهبردی ۱۷: توسعه فرهنگی و اجتماعی روستا

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

| ردیف | استراتژی بخشی | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | ضرب اهمیت | امکان‌پذیری | مقبولیت | تناسب و سازگاری | نمره نهایی | اولویت |
|------|---------------|---|-----------|-------------|---------|-----------------|------------|--------|
| ۱ | | توسعه زیرساخت‌های فرهنگی (خانه‌های فرهنگ، کتابخانه و ...) | ۰.۰۹ | ۲.۵ | ۳ | ۳.۵ | ۰.۸۱ | ۱ |
| ۲ | | توسعه برنامه‌های آموزشی و ارتقا مهارت | ۰.۰۸ | ۳ | ۳.۵ | ۳ | ۰.۷۶ | ۲ |
| ۳ | | احیا ارزش‌ها و سنت‌های فرهنگی اقوام | ۰.۰۸ | ۳ | ۳ | ۳.۵ | ۰.۷۶ | ۲ |
| ۴ | | ترویج الگوهای بهینه سبک زندگی ایرانی-اسلامی | ۰.۰۸ | ۳ | ۳ | ۳ | ۰.۷۲ | ۳ |
| ۵ | | تقویت سرمایه اجتماعی | ۰.۰۸ | ۳ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۰.۷۲ | ۳ |
| ۶ | | تدوین سازوکار مقابله با آسیب‌های اجتماعی سطح روستاها | ۰.۰۸ | ۲.۵ | ۳ | ۳ | ۰.۶۸ | ۴ |
| ۷ | | توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر جامعه | ۰.۰۸ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۰.۶۸ | ۴ |
| ۸ | | تحکیم و تقویت بنیان خانواده | ۰.۰۸ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۳.۵ | ۰.۶۸ | ۴ |
| ۹ | | توسعه و تقویت تشکل‌های مردم‌نهاد در حوزه روستایی | ۰.۰۷ | ۲.۵ | ۳ | ۳.۵ | ۰.۶۳ | ۵ |
| ۱۰ | | شناسایی و معرفی مفاخر فرهنگی | ۰.۰۷ | ۳ | ۳ | ۳ | ۰.۶۳ | ۵ |
| ۱۱ | | اجرای برنامه‌های آموزشی حقوق شهروندی | ۰.۰۶ | ۳ | ۲.۵ | ۳ | ۰.۵۱ | ۶ |
| ۱۲ | | برگزاری رویدادها و جشنواره‌های فرهنگی | ۰.۰۵ | ۳ | ۳.۵ | ۳.۵ | ۰.۵ | ۷ |

| اولویت | نمره نهایی | تناسب و سازگاری | مقبولیت | امکان‌پذیری | ضریب اهمیت | شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده | استراتژی بخشی | ردیف |
|--------|------------|-----------------|---------|-------------|------------|---|---------------|------|
| ۸ | ۰.۴۲۵ | ۳ | ۳ | ۲.۵ | ۰.۰۵ | گسترش سطح پوشش بیمه روستاییان و عشایر در جوامع محلی | | ۱۳ |
| ۹ | ۰.۳۷۵ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۲.۵ | ۰.۰۵ | تدوین سازوکار کاهش تعداد کودکان بازمانده از تحصیل | | ۱۴ |

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

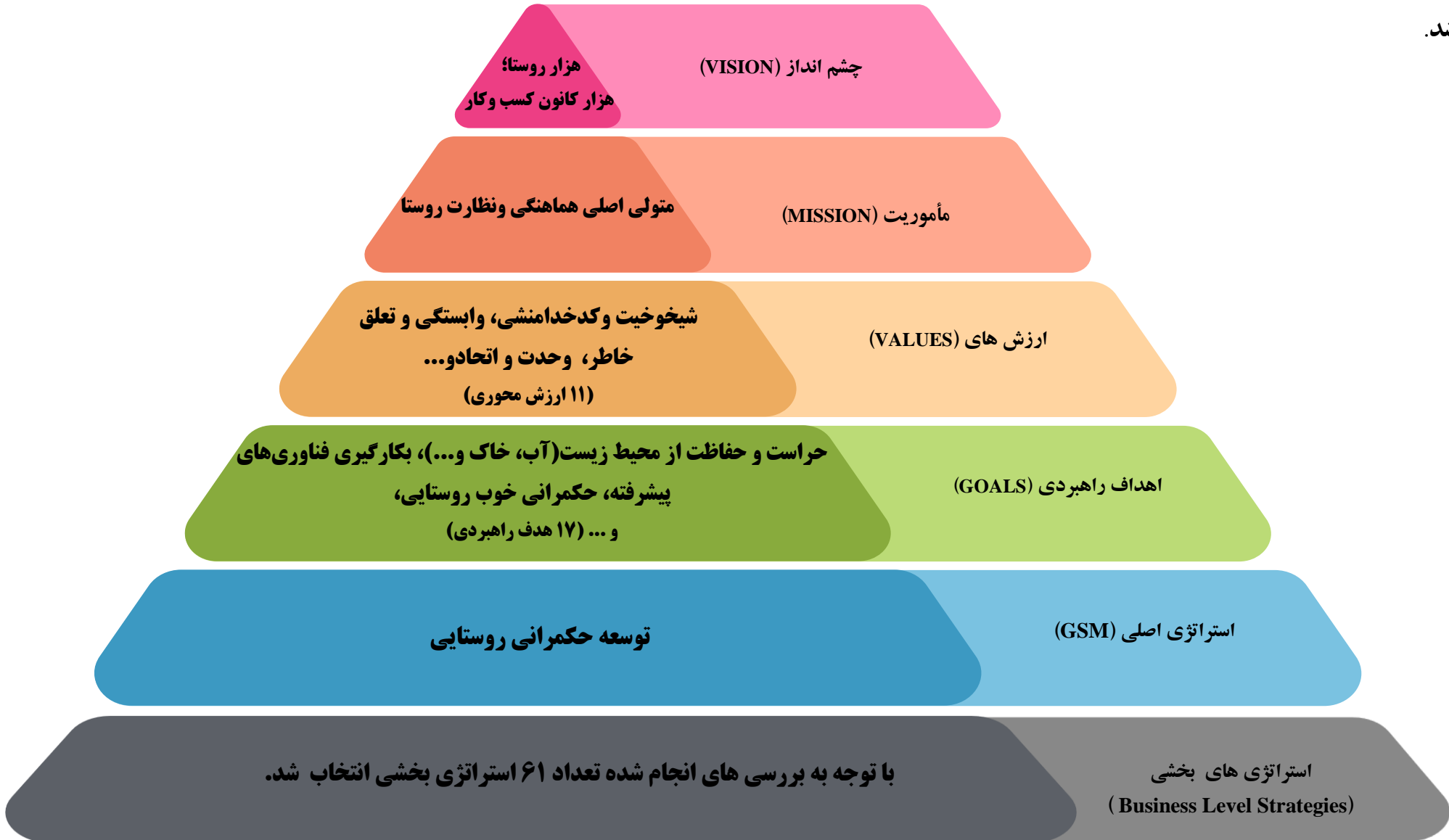
| شرح هدف راهبردی | استراتژی اولویت اول | استراتژی اولویت دوم | استراتژی اولویت سوم | استراتژی اولویت چهارم | استراتژی اولویت پنجم |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------|-------------------------------------|---|----------------------|
| توسعه فرهنگی و اجتماعی روستا | توسعه زیرساخت‌های فرهنگی (خانه‌های فرهنگ، کتابخانه و ...) | توسعه برنامه‌های آموزشی و ارتقا مهارت | احیا ارزش‌ها و سنت‌های فرهنگی اقوام | ترویج الگوهای بهینه سبک زندگی ایرانی-اسلامی | تقویت سرمایه اجتماعی |
| استراتژی بخشی | | | | | |
| نمره | ۰.۸۱ | ۰.۷۶ | ۰.۷۶ | ۰.۷۲ | ۰.۷۲ |

جدول ۲۰-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها

| ردیف | شرح اهداف راهبردی | استراتژی منتخب اولویت ۱ | استراتژی منتخب اولویت ۲ | استراتژی منتخب اولویت ۳ | استراتژی منتخب اولویت ۴ | استراتژی منتخب اولویت ۵ |
|------|--|--|---|---|---|-------------------------------------|
| ۱ | حراست و حفاظت از محیط‌زیست (آب‌و‌خاک و...) | توانمندسازی بهره‌برداران با رویکرد مدیریت مشارکتی منابع طبیعی | توسعه الگوهای کشت کم آب بر | توسعه و تقویت تشکل‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی | تدوین و اجرای پیوست‌های زیست‌محیطی پروژه‌ها | توسعه عملیات آبخیزداری و آبخوانداری |
| ۲ | به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته | توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات | توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات روستایی | توسعه استارت‌آپ‌های کسب‌وکار و شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه روستایی | * | * |
| ۳ | حکمرانی خوب (Good Governance) روستایی | ایجاد هماهنگی بین بخشی در حوزه توسعه روستایی | بهره‌گیری از ظرفیت مشارکت جوامع محلی | تقویت و تحکیم جایگاه مدیریت حوزه توسعه روستایی | * | * |
| ۴ | توسعه متوازن روستایی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و...) | ترویج الگوهای کشت بهره‌ور و سازگار با شرایط محیطی-اکولوژیک | تقویت نواحی صنعتی روستایی با هدف ایجاد اشتغال و افزایش بهره‌وری تولیدات روستایی | تدوین برنامه‌های مشارکتی بین بخشی | * | * |
| ۵ | کارآفرینی، بهبود فضای کسب‌وکار و اشتغال‌زایی | توسعه کسب‌وکارهای خانگی و کوچک مقیاس | حمایت از کارآفرینان بخش خصوصی (تأمین مالی، صدور مجوز و ...) | ترویج فرهنگ مهارت‌آموزی و ارتقای مهارت | * | * |
| ۶ | مدیریت بهره‌ور منابع آب | توسعه الگوهای کشت کم آب بر | آموزش و آگاهی بخشی جوامع محلی نسبت به مدیریت بهینه منابع آب | توسعه اقدامات آبخوانداری و آبخیزداری | * | * |
| ۷ | توسعه گردشگری | توسعه گردشگری طبیعی | تدوین پیوست‌های اجتماعی-فرهنگی توسعه گردشگری | حفاظت از اماکن و آثار تاریخی و فرهنگی روستایی | * | * |
| ۸ | توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی | ایجاد و تقویت ظرفیت تعاونی‌ها/اتحادیه‌ها با رویکرد زنجیره ارزش صنایع تبدیلی و تکمیلی | تقویت بخش خصوصی | تقویت و توسعه واحدهای صنعتی کوچک مقیاس روستایی | * | * |
| ۹ | توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی | تهیه بسته‌های تشویقی سرمایه‌گذاری در نواحی روستایی | تدوین اطلس ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری حوزه روستایی | تسهیلگری و ایجاد پنجره واحد صدور مجوزات سرمایه‌گذاران | * | * |

| ردیف | شرح اهداف راهبردی | استراتژی منتخب اولویت ۱ | استراتژی منتخب اولویت ۲ | استراتژی منتخب اولویت ۳ | استراتژی منتخب اولویت ۴ | استراتژی منتخب اولویت ۵ |
|------|---|---|---|---|---|--|
| ۱۰ | توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستاییان | برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی | پیاده‌سازی نظام جامع منابع انسانی | پیاده‌سازی نظام ارزیابی مدیریت عملکرد | * | * |
| ۱۱ | توسعه صنایع دستی | توسعه تحقیقات بازار | تقویت و توانمندسازی هنرمندان و تعاونی‌های تخصصی | تقویت زنجیره ارزش کسب‌وکارهای صنایع دستی | برگزاری فستیوال‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های عرضه محصولات صنایع دستی | احیا، ثبت و برندسازی صنایع دستی |
| ۱۲ | تحقق امنیت غذایی | افزایش تولید پایدار محصولات کشاورزی و غذایی | افزایش بهره‌وری | تأمین پایدار نهاده‌های کشاورزی | توسعه مکانیزاسیون بخش کشاورزی | اصلاح الگوهای سنتی کشت و کار |
| ۱۳ | توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین روستایی | توسعه تحقیقات بازار | توسعه و تقویت صنایع نواحی روستایی | توسعه و تقویت تعاونی‌ها/ اتحادیه‌ها در چارچوب زنجیره ارزش | * | * |
| ۱۴ | حفظ کاربری اراضی کشاورزی | نظارت بر ساخت‌وسازها | بهره‌گیری از فناوری‌های نوین | اصلاح و بازنگری قوانین | * | * |
| ۱۵ | توسعه زیرساخت‌ها و عمران روستایی | توسعه زیرساخت خدمات عمومی (آب، برق، گاز و تلفن و ...) | توسعه و بهبود شبکه‌های مواصلاتی روستایی | تأمین منابع مالی | * | * |
| ۱۶ | تقویت اقتصاد بخش کشاورزی | افزایش بهره‌وری فعالیت‌های بخش کشاورزی | توسعه استراتژی‌های بازاریابی محصولات کشاورزی | توسعه مکانیزاسیون بخش کشاورزی | توانمندسازی و ارتقا دانش کشاورزان | تغییر الگوی کشت متناسب با شرایط اقلیمی استان |
| ۱۷ | توسعه فرهنگی و اجتماعی روستا | توسعه زیرساخت‌های فرهنگی (خانه‌های فرهنگ، کتابخانه و ...) | توسعه برنامه‌های آموزشی و ارتقا مهارت | احیا ارزش‌ها و سنت‌های فرهنگی اقوام | ترویج الگوهای بهینه سبک زندگی ایرانی-اسلامی | تقویت سرمایه اجتماعی |

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 ۱۰-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌های بخش توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات داستان.
- ۲) پیرس، ج؛ رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۳) دربان آستانه، ع، رضوانی، م.ر، مطیعی لنگرودی، ح. و بدری، ع. (۱۳۸۹). سنجش و تحلیل عوامل مؤثر بر حکمروایی روستایی در حکومت محلی (مطالعه موردی شهرستان قزوین).
- ۴) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
- ۵) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (مترجم: م. اعرابی و ع. پارسائیان) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶) رحمانی فضل‌ی، ع؛ صادقی، م. و علی پوریان، ج. (۱۳۹۳). بنیان‌های نظری حکمروایی خوب در فرآیند مدیریت روستایی نوین.
- ۷) رشیدپور، ل. (۱۳۸۹). نقش مدیریت مبتنی بر جامعه محلی در فرآیند توسعه پایدار روستایی (استان آذربایجان غربی). مجله پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، ۳(۴)، زمستان.
- ۸) سجاسی‌قیداری، ح؛ حاجیان، ن. (۲۰۱۸). ارزیابی مدیریت محلی در مناطق روستایی با شاخص‌های حکمروایی مطلوب. نمونه موردی: روستاهای توابع شهرستان چناران. آمایش جغرافیایی فضا، ۲۸(۸)، ۱۹۱-۲۰۸.
- ۹) سند «توسعه روستایی» گام مؤثر در توسعه پایدار روستا، (۱۳۹۹).
- ۱۰) سند آمایش استان گلستان، (۱۳۹۹).
- ۱۱) سند تحول در فعالیت‌های شبکه تعاون روستایی، (۱۴۰۱).
- ۱۲) سند تحول دولت مردمی، (۱۴۰۰).
- ۱۳) سند توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی روستایی ایران، (۱۳۹۶).
- ۱۴) سند جامع و ملی توسعه مناطق مرزی روستایی، (۱۴۰۰).
- ۱۵) سند چشم‌انداز ۲۰ ساله استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۸۴).
- ۱۶) سند ملی آمایش سرزمین، (۱۳۹۹).
- ۱۷) سند نقشه جامع علمی کشور، (۱۳۸۹).
- ۱۸) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۱۹) فتح‌الهی گلام بحری، س؛ کلانتری، خ؛ و امیری، ع. (۱۳۹۶). تحلیل محتوای قوانین عمران روستایی در برنامه‌های توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۴۸(۱): ۶۷-۷۷.
- ۲۰) فتحی، س. و مطلق، م. (۱۳۸۹). رویکرد نظری بر توسعه پلیدار روستایی مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT). فصلنامه علمی پژوهشی جغرافیای انسانی، ۲(۲): ۴۷-۶۶.
- ۲۱) قانون اساسی کشور، (۱۳۶۸).
- ۲۲) قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
- ۲۳) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
- ۲۴) کاظمی، ن. (۱۳۹۴). گروه‌های متفاوت روستایی و حفاظت از محیط‌زیست. فصلنامه مسکن و محیط روستا، ۳۵(۱۵۵): ۱۴۳-۱۵۷.

- ۲۵) کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۶) گلوک، و.، جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۷) لطف آبادی، ح؛ و نوروزی و. (۱۳۸۳). سنجش نظام ارزشی به منظور بررسی تأثیر جهانی شدن بر نظام ارزشی دانش آموزان نوجوان ایران. نوآوری‌های آموزشی.
- ۲۸) موسوی، م؛ محمدزاده، س؛ پاک، پ؛ و فتاحی، م.ج. (۱۳۸۹). تحلیل عملکرد مدیریت نوین روستایی با رویکرد حکمرانی خوب (مورد مطالعه: دهیاری‌های بخش مرکزی، شهرستان ایوان). رویکردهای پژوهشی کارآفرینانه در کشاورزی، ۲(۲): ۴۹-۷۰.

- 1) American Productivity & Quality Center
- 2) Barker, D. (2000). Local Governance: a model of sustainable rural resource management for the third world, *Int. J. agriculture resources, governance and ecology*, 1(1): 55-43.
- 3) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*: 636-640.
- 4) Bruno, A. & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: *Long Range Planning*, 17(1): 23-32.
- 5) clare rural development strategy 2026(2016).
- 6) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision, 65-77.
- 7) Collins, J., & porras, J. (1996) "building your companys vision; *Harvard business review*, sep,oct: 65-77.
- 8) Department of Rural Development and land Reforms Strategic Plan 2015 – 2020
- 9) department of rural and community development Statement of Strategy 2021-2023.
- 10) Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- 11) Promoting rural development and food security, 2019-2024.
- 12) Rural Development Strategy of Georgia 2017-2020.
- 13) Rural Economic Development Action Plan An economic pathway for rural Alberta.
- 14) Strategic Plan Directorate-General for Agriculture and Rural Development (2020).
- 15) strategic plan 2020-2025 innovative and inventive solutions.
- 16) Strategic Plan for Rural Development of Bosnia and Herzegovina (2018-2021).
- 17) Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
- 18) Welch –Devine, M. (2008). From common property to co-management: implementing natural 2000 in soule. Ph.D. disserration, university of Georgia, Athens, p254-145(336).
- 19) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*.
- 20) Woods, M. (2005). *Rural Geography*. Sage Publication Ltd.

ضمانت و سوستا

| نهیديات | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | نوید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱ | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|----|----|----|----|---|-----|--|----|----|--|-----|-----|----|--|-----------|-----|--|----|----|-------------|----|--|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O7 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | |
| <p>تعمیرات پلاسنگ در جاماندن آب بندی رست محلی دریا، خنک های تابستانی، خدمات بسترایی</p> <p>خرید کار از چکان طنج های بهر برداری از حمل</p> <p>استر سازی چگل ها و پراچ راکی رادی های پایانی محصولات کشاورزی</p> <p>بنا کارائی فونکتسیونال - بر داشت خریدار استیلکسی - غیر طبیعی - زمین و کود غوازی - برداشت از خرید و پستزودخانه ها - برداشت غیر اصولی خانگی و غیر واداشته مدیریت یکجا رچه مناطق ساحلی</p> <p>ارتقاء سطح استیج ها و راه (تعمیرات - اصلاح) - پارسا سازی ها - پروتکله های خریدی</p> <p>پارکینگ های، کاهلی - بیداری های مشتری - خدمات و حتی - مسایل و دام منابع غیر مرتبط و حرکت</p> <p>کفین محصولات استر سازی در استان های شمالی</p> <p>تعمیر جومات های جنوبی (السیه) - جواز - دعوا و مدارک پروانه مجوز - پولیس بازرسی - مجوز و خرید و پاداشتی پروانه خریدگاری - گزارش</p> <p>تولید کهر - پستیوری آد پستور</p> <p>مسال گوند و سلیاچسوی و رسیدن کشاورزی استان</p> <p>راهی - بوش و زمین فروش</p> <p>متصله های وصله گار خلع پندار - PVC</p> <p>استر سازی وکنگ - سوار کم و مشاوره بازگ های خلع و مشاوره رشد و سوار کم اموزش های مشاوره</p> | | | | | | | | <p>الگوی کشت</p> <p>ارزی های نو انتقال تکنولوژی برتر با تکنولوژی پختیره</p> <p>(high tech) در بخش محیط زیست</p> <p>محدود ملی محیط زیست - فرصت های کسب وکار (اداره امپرو اخصوا با محیط زیست و منابع طبیعی - حمایت های قوانین و مقررات بین المللی و داخلی)</p> <p>شرایط کلیسی (وابسته) استان های همسایه (استان - خراسان شمالی - مازانران)</p> <p>کانون نسلی - چگلی - نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی</p> <p>تکنولوژی های نوین - نانوتکنولوژی</p> <p>گشت فرا سربومی</p> <p>قوانین و مقررات کشور های همسایه در موضوع تجارت بین المللی - بازار ناگفته صادرات غیر رسمی استان همسایه (تورن و ... - در کشورهای آسیای میانه - حوضت های سوسیال فرهنگی - اقتصادی ... - استان و واردات مواد اولیه خام</p> <p>برخوردار از کارایی و بهره دوری</p> <p>برخوردار از استر سازی ها و سنگ مدیریت</p> <p>برخوردار از آید ها و طرح ها</p> <p>مطابق چهار گانه حفاظت شده از ملی - منطقه (منطقه حفاظت شده - حیات وحش و اثر طبیعی ملی) - ذخیره گاه و پارک های جنگلی</p> <p>برخوردار از منابع طبیعی و زیستی و زیار بومی</p> | | | | | | | | | <p>حراست و حفاظت از محیط زیست (آب، خاک و...)</p> | | | | | | | | |
| استراتژی های بخشی (S1 تا S5) (با استفاده از کد های ایزی یعنی چشم انداز، مقیوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به نهدیات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی (S01 تا S10) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | |
| طراحی الگوهای کشاورزی سازگار با تغییرات اقلیمی | | | | | | | | s2+t7 | ST1 | تغییر الگوی کشت اراضی شیب دار | | | | | | | | S2+O12 | SO1 | تدوین بنیادهای مأموریت کلی | | | | | |
| متنوع سازی منابع معیشتی جوامع محلی | | | | | | | | s2+t12 | ST2 | توانمند سازی بهره برداران با رویکرد مدیریت مشارکتی منابع طبیعی | | | | | | | | s2+o2 | SO2 | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی مدیریت سیستم های اطلاعات منابع آسانی HRIS ایجاد چارچوب ارائه خدمات | | | | | |
| پیاده سازی نظام بازیافت پایدار زیاده و پسماند | | | | | | | | s2+t13 | ST3 | توسعه ضریب نفوذ ارزی های تجدید پذیر در جوامع روستایی | | | | | | | | s2+o11 | SO3 | توسعه استر سازی های ارائه خدمات انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه | | | | | |
| | | | | | | | | | ST4 | توسعه الگوهای پیسته مصرف طبیعی با رویکرد آگاه سازی جوامع محلی | | | | | | | | s2+o4 | SO4 | ایجاد خط مشی های اخلاقی مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی | | | | | |
| | | | | | | | | | ST5 | توسعه الگوهای کشت کم آب پر | | | | | | | | S2+O12 | SO5 | توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب | | | | | |
| استراتژی های بخشی (W1 تا W7) (برای یعنی چشم انداز، مقیوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و آگه و نه نهدیات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی (W01 تا W08) (با استفاده از فرصت های ایزی یعنی چشم انداز، مقیوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف های طرف می نمود) | | | | | | | | | | تفاهیم منفی | | |
| | | | | | | | | | WT1 | توسعه گردشگری حیات وحش در مناطق حفاظت شده | | | | | | | | w6+w8+o2 | W01 | ارزیابی محیط خارجی سازمان بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران ارزایاب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان... | | | | | |
| | | | | | | | | | WT2 | توسعه زراعت چوب | | | | | | | | w1+w6+O12 | W02 | تهیه چشم انداز استراتژیک تعریف و ارزیابی گزینه انتخابی های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | | | | | |
| | | | | | | | | | WT3 | توسعه فناوری های نوین مدیریت منابع طبیعی | | | | | | | | w11+o7 | W03 | انتخاب استر سازی بلند مدت دستگاه سازمان کسب و کار... ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک | | | | | |
| | | | | | | | | | WT4 | | | | | | | | | | W04 | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک کنترل و بروررسی استر سازی، برنامه ها و خط مشی ها | | | | | |
| | | | | | | | | | WT5 | | | | | | | | | | W05 | توسعه ایجاد و یکارگری مدل های مدیریت شانسگی توسعه ی استر سازی فی آوری اطلاعات سازمانی | | | | | |
| | | | | | | | | | WT6 | | | | | | | | | | W06 | مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت تولید مفاهیم محصول خدمت جدید | | | | | |
| | | | | | | | | | WT7 | | | | | | | | | | W07 | اجرای تحقیقات اکتشافی تعمین اهداف و استر سازی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان | | | | | |
| | | | | | | | | | WT8 | | | | | | | | | | W08 | اسیب شناسی و پیمود عملکرد (PDCA) | | | | | |

| تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲ | | فرصت ها | | | | | | | | | | تهدیدات | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------------------------|---|--|--|--|---|--|-------------------------------------|---|---|---|--|---|--------------------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|------------------------------|--|------------------------------|---------------------------|---|----------------------------------|---------------------------|
| O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | O11 | O12 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 | T11 | T12 | T13 | |
| برخورداری از نیروی انسانی ماهر | برخورداری از استازی ها و سبک مدیریت - برخورداری از آینده ها و طرح ها | برخوردارای از کارایی و بهره وری | زیر ساخت در حالی که برخی کشورهای آسیای میانه گردیز مثل جنوب | آموزش الکترونیک (E-Learning)، سیمارل (Banking - خدمات الکترونیک (E-Health)، - Comarce) - بانک های الکترونیک (E - Mobile banking) | تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجی از دور (RS) | اسپ اطلاعات و فضای سایبری - داده کوبی دنیا نوری - ارتباطات ماهواره ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل سل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX) | ضرب فزاینده فناوری اطلاعات (ITDI) - شبکه فیس بک - توسعه فناوری های رایانه ای - ارتباطات بیسیم | خیزه های جدید کسب و کار (استارت آپ - توسعه جدید گل برنده های موبایل - شبکه های تخصصی اکسپت و سنجی و کشاورزی و شرکت های دانش بنیان - شرکت های دانش بنیان - نژادهای علمی و پژوهشی - تکنولوژی های نوظهور) | تکنولوژی های نوظهور - نانو تکنولوژی | خدمات و حمل و نقل آن لاین - فناوری پیش بینی Forecasting | الگوی کسب و کار | کاهش ناایمنی و فقدان شایسته جانشینان داخلی - کاهش مهارت ها و تجربه مدیران به خارج | سخت کسب و کار | بهره گیری کم الگوی صرف | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران | عدم توانایی در زمان بحران |
| استراتژی های بخشی (SWOT) (با تکیه بر قوت ها برای نقش چشم انداز، مقوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.) | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی (SWOT) (با استفاده از قوت ها برای نقش چشم انداز، مقوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات استفاده می شود.) | | | | | | | | | | | | |
| ماتریس SWOT | | تفاوت قوت | | | | | تفاوت ضعف | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | W6 | W7 | W8 | W9 | W10 | W11 | W12 | W13 | W14 | W15 | |
| ایجاد طراحی سازمانی | مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS | ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت | توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت | انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی | تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری | تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب | نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده | حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار | صدور سند امکان روستایی و شهری | ارزیابی محیط خارجی سازمان | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران | ارباب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان (...) | تهیه چشم انداز استراتژیک | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار - | ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک | توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی | مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات | تعریف معماری اطلاعات سازمانی | اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات | تولید مفاهیم محصول خدمت جدید | اجرای تحقیقات امکان سنجی | درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها | آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) | طرح ویژه سبک روستایی |

| تهدیدات | | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | | نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳ | | | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--|--------------------------------------|----------------|--|------|--|---|--|
| T15 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | حکمرانی خوب (Good Governance) روسایی | | | | | | |
| موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | | | | | | |
| موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | موتورسازی (پولت پوتسندیس) | | | | | | |
| استراتژی های بخشی T1 تا T15 با استفاده از فرمت ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود. | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی O1 تا O12 با استفاده از فرمت ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود. | | | | | | | | | | | SWOT | | | | | |
| توسعه متوازن مناطق روستایی | | | | | | | | | | | | | تقویت و تحکیم جایگاه مدیریت حوزه توسعه روستایی | | | | | | | | | | | S1+S2+S4+O1+O2 | | SO1 | | ایجاد طراحی سازمانی | |
| | | | | | | | | | | | | | ایجاد هماهنگی بین بخشی در حوزه توسعه روستایی | | | | | | | | | | | S1+S2+O2+O4 | | SO2 | | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO3 | | مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO4 | | ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO5 | | توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO6 | | انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO7 | | مدیریت خط مشی های حکمیت شرکتی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO8 | | تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO9 | | حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO10 | | تهیه و بازنگری طرح های روستایی | |
| استراتژی های بخشی W1 تا W7 (برای تحقق چشم انداز، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاشنه و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود). | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی O1 تا O12 با استفاده از فرمت ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف های طرفی می شود. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| اصلاح و بازنگری قوانین | | | | | | | | | | | | | ارزیابی و ارائه گزارش عملکرد دستگاه های مرتبط با حوزه روستایی | | | | | | | | | | | W3+W14+O2+O4 | | W01 | | ارزیابی محیط خارجی سازمان | |
| | | | | | | | | | | | | | بهره گیری از ظرفیت مشارکت جوامع محلی | | | | | | | | | | | W1+W2+O3 | | W02 | | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...) | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W03 | | تهیه چشم انداز استراتژیک | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W04 | | تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W05 | | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار... | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W06 | | ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W07 | | کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W08 | | توسعه (ایجاد و بازنگری) مدل های مدیریت شایستگی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W09 | | تولید مفاهیم محصول خدمت جدید | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W10 | | تحک زدن بازار مردم و ارباب رجوع ها برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W11 | | مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای کارایی های مولد | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W12 | | مدیریت دهبی و سرمایه گذاری | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W13 | | درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W14 | | آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W15 | | اجرای طرح های روستایی | |

| تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴ | | | | | | | | | | | | فرصت‌ها | | | | | | | | تهدیدات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|----------------------------|----------------------------|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|--|--|----------------------------|---|--|----|---|--|-----|--|--|-----|--|--|----|---|--|----|---|--|-----|---|--|----|---|--|-----|---|--|----|---|--|-----|---|--|----|---|--|-----|---|--|----|---|--|-----|---|--|----|---|--|-----|---|--|----|---|--|-----|---|--|-----|---|--|------|---|--|-----|---|--|------|---|--|-----|---|--|------|---|--|-----|---|--|------|---|--|-----|---|--|------|---|--|-----|---|--|------|---|--|
| توسعه متوازن روستایی (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و...) | | | | | | | | | | | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | O11 | O12 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 | T11 | T12 | T13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| برخوردار از منابع طبیعی و زیستی و زیربنایی | | | | | | | | | | | | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | توسعه راهبردی از سوی انسان | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ماتریس SWOT | | | | | | | | | | | | استراتژی‌های بخشی S10 (با استفاده از فرصت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مقهوریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود) | | | | | | | | | | | | استراتژی‌های بخشی S1 (با استفاده از فرصت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مقهوریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| تفاهات قوت | | | | | | | | | | | | S10+02 | SO1 | تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی | | s1 | تخصیص متوازن منابع مالی و سرمایه‌ای | | S5+T11+T1 | ST1 | تهیه و اجرای طرح‌های هادی و بازنگری با رویکرد توسعه گردشگری | | ST1 | تخصیص متوازن منابع مالی و سرمایه‌ای | | S10+03+010 | SO2 | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی | | s2 | کاهش بروکراسی اداری کسب و کار | | S9+T9 | ST2 | تهیه طرح بازنگری با هدف ایجاد و تقویت صنایع تبدیلی و پشتیبان‌های بخش کشاورزی | | ST2 | کاهش بروکراسی اداری کسب و کار | | s3 | ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت | | s4 | انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی | | s5 | انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه | | s6 | مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی | | s7 | تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب | | s8 | حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار | | s9 | تهیه و بازنگری طرح‌های روستایی | | s10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | | | | | | | | | | | استراتژی‌های بخشی W10 (با استفاده از فرصت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مقهوریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها بر طرف می‌شود) | | | | | | | | | | | | استراتژی‌های بخشی W1 (برای تحقق چشم‌انداز، مقهوریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها و تهدیدها با واکنش نشان داده می‌شود) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | تفاهات ضعف | | | | | | | | | | | | W7+05+w6+06+07 | WO1 | ارزیابی محیط خارجی سازمان | | w1 | توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی | | WT1 | تقویت نظام شایسته‌سالاری سازمانی | | WT1 | تخصیص بهینه بودجه به منظور تقویت سرمایه‌های انسانی سازمان | | W2 | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران | | w2 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT2 | تقویت الگوی کشت متناسب با نیاز و سلاقی بازار | | WT2 | توسعه فناوری‌های کشاورزی هوشمند | | W3 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w3 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT3 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w4 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT4 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w5 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT5 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w6 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT6 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w7 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT7 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w8 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT8 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w9 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT9 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w10 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT10 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w11 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT11 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w12 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT12 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w13 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT13 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w14 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT14 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | w15 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | | WT15 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی | |

| تهدیدات | | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | | تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵ | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O7 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | گزار آفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغالزایی | | |
| توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | توسعه اشتغال بخش تولید و خدماتی در صنایع استان | |
| استراتژی های بخشی ST (با استفاده از فوت های ای تحقق چشم انداز، «مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکشی نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت های ای تحقق چشم انداز، «مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | | |
| توسعه کسب و کارهای خانگی و کوچک مقیاس | | | | | | | | | | | | | توسعه مراکز کارآفرینی و کسب و کار | | | | | | | | | | | S01 | S4+S5+S6+S9+O2+O3+O8+O12 | تدوین بیانیه مأموریت کلی | |
| تسهیلگری و تسهیل سازی بانک ها جهت پرداخت تسهیلات اشتغالزایی | | | | | | | | | | | | | تامین مالی ایزان قیمت کارآفرینان بخش خصوصی | | | | | | | | | | | S02 | S6+S9+O3+O5+O6 | ایجاد طراحی سازمانی | |
| تدوین الگوهای موفق کسب و کار و تسری آن به سایر نقاط | | | | | | | | | | | | | ترویج فرهنگ مهارت آموزی به عنوان ضرورت اشتغال پایدار و ارتقای ارزش مهارت در نگاه جامعه | | | | | | | | | | | S03 | S5+S8+S9+O4+O5+O7 | مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S04 | | ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S05 | | توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S05 | | انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S05 | | مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S05 | | تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S05 | | حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S05 | | تعداد شاغلینی که از طریق طرح توسعه روستایی شاغل شده اند به کل جمعیت هدفگذاری شده | |
| 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 های ای تحقق چشم انداز، «مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف های طرف می شود) | | | | | | | | | | | تعیین توانمندی ها | | | |
| اصلاح ساختار نظام مهارت آموزی و تربیت انسان های کارآفرین و نوآور و پیونددهی مراکز آموزش های مهارتی با زیست بوم کارآفرینی و برای بهبود فضای کسب و کار | | | | | | | | | | | | | پشتیبانی و توسعه کسب و کارهای فضای مجازی | | | | | | | | | | | W01 | W2+W6+W9+O10+O11+O8 | ارزایی محیط خارجی سازمان | |
| توسعه فرهنگ کسب و کارهای جمعی و مردم محور | | | | | | | | | | | | | توسعه کسب و کارهای استارتاپ و دانش بنیان در نواحی روستایی | | | | | | | | | | | W02 | W2+W6+W9+O8+O10+O11 | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...) | |
| گسترش برنامه های مهارت آموزی | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W03 | | تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W04 | | تهیه چشم انداز استراتژیک | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W05 | | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W06 | | توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W07 | | توسعه استراتژی منابع انسانی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W08 | | مدیریت سبب محصولات و خدمات | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W09 | | تولید مفاهیم محصول خدمت جدید | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W10 | | توسعه ایجاد و نوآوری مدل های مدیریت شایستگی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W11 | | اجرای تحقیقات اکتشافی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W12 | | درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W13 | | آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W14 | | اجرای طرح های روستایی | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W15 | | طرح ویژه مسکن روستایی | |

| تهدیدات | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶ | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|--|--|--|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|--|--|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|-----|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O7 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | | | |
| توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی | تنگ گسسی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی | ازبستگی سنگین از منابع و لوازم (طبیعی و انسانی) اذیت و بیماری ها، ورود گونه های غریبه، بیماریها، جانوران وحشی، انسان و دام، منابع غیرمستعد و غیره، و پیشرفت های فزاینده تکنولوژی - چارژ آب | عدم خیریت حوض (تصحر، آلودگی، سران، سدنا) | سازگاری و سازگاری و زمین گریز | موتورسازی و تولیدات پوستندسپهر | موتورسازی و تولیدات پوستندسپهر | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | توسعه کالبدی-سخت‌افزارهای آسانی | |
| استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واقعی نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | ماتریس SWOT | | | | | | | |
| توسعه سیستم های مانگنیزه آبیاری | | | | | | | | | | S3+S5+S6+T7+T9+T10 | | | ST1 | | | توسعه الگوهای کشت کم آب بر | | | | | | | S5+S6+S7+S9+O1+O3+O4+O5+O6+O12 | | SO1 | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی | s1 |
| استقرار صنایع آب بر در نوار ساحلی استان | | | | | | | | | | S3+S5+S6+T9+T10 | | | ST2 | | | واردات محصولات بر مصرف (آب) از کشورهای همجوار | | | | | | | S1+S3+S5+S6+O3+O4+O6+O5+O12 | | SO2 | توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت | s2 |
| | | | | | | | | | | | | | ST3 | | | کشت برخی محصولات مورد نیاز در کشورهای همجوار | | | | | | | S1+S3+S5+S6+O3+O4+O6+O5+O12 | | SO3 | توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال | s3 |
| | | | | | | | | | | | | | ST4 | | | | | | | | | | | | SO4 | انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی | s4 |
| | | | | | | | | | | | | | ST5 | | | | | | | | | | | | SO5 | انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه | s5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | توسعه و انجام برنامه های گواهن پیشگیرانه | s6 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی | s7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب | s8 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | حرکت در راستای پیوند فضای کسب و کار | s10 |
| استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واقعی نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت های برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف های طرف می شود) | | | | | | | | | | | | | | |
| توسعه اقدامات آبخوانداری و آبخیزداری | | | | | | | | | | W1+W6+W7+W15+T8+T9+T10 | | | WT1 | | | توسعه ظرفیت ها و آگاهی های جامع محلی بفرامون مدیریت بهینه منابع آب | | | | | | | W2+W8+W10+W13+W14+W15+O2+O3+O4 | | WO1 | ارزیابی محیط خارجی سازمان | w1 |
| بهینه سازی الگوی مصرف منابع آب | | | | | | | | | | W2+W4+W5+W15+T3+T5+T8+T10 | | | WT2 | | | | | | | | | | | | | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...) | w2 |
| | | | | | | | | | | | | | WT3 | | | | | | | | | | | | | تهیه چشم انداز استراتژیک | w3 |
| | | | | | | | | | | | | | WT4 | | | | | | | | | | | | | تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | w4 |
| | | | | | | | | | | | | | WT5 | | | | | | | | | | | | | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان / کسب و کار... | w5 |
| | | | | | | | | | | | | | WT6 | | | | | | | | | | | | | ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک | w6 |
| | | | | | | | | | | | | | WT7 | | | | | | | | | | | | | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک | w7 |
| | | | | | | | | | | | | | WT8 | | | | | | | | | | | | | توسعه استراتژی منابع انسانی | 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 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی | w13 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | فرک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها | w14 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | اسبب شناسی و پیوند عملکرد (PDCA) | w15 |

| تهدیدات | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷ | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O7 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 |
| عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور | عزت‌شماره‌ای‌بودن‌موسسات‌تور |
| استراتژی های بخشی ST (با استفاده از نمون‌های برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، به تعهدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی SO (با استفاده از نمون‌های برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s1 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s2 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s3 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s4 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s5 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s6 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s7 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s8 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s9 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | s10 | | |
| استراتژی های بخشی WT (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت‌های برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف‌ها بر طرف می شود) | | | | | | | | | | تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w1 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w2 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w3 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w4 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w5 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w6 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w7 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w8 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w9 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w10 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w11 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w12 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w13 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w14 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | w15 | | |

| تهدیدات | | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸ | | | | | |
|---|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|----------------------|----------------------------------|-------------------------------|---|--|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O7 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | | |
| افتن سهمی ها و مزاج آشنایان سهامی | حمولت گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | افتن محصولات گذارگری | تکنولوژی های نوین - نابوتکنولوژی | سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان | خدمات و پارک های تجاری بهمن فلت و ترکیب | واردات و صادرات و عرضه های گسترده واردات | گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی | واردات مواد اولیه علم | واردات مواد اولیه علم | ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان | فرهنگی گسترده با کشورهای همسایه استان | فرهنگی گسترده با کشورهای همسایه استان | فرهنگی گسترده با کشورهای همسایه استان | فرهنگی گسترده با کشورهای همسایه استان | فرهنگی گسترده با کشورهای همسایه استان | فرهنگی گسترده با کشورهای همسایه استان |
| استراتژی های بخشی ICT (با استفاده از قوت های این بخش اقدام، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت های این بخش اقدام، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی | | | | | |
| استراتژی های بخشی ICT (با استفاده از قوت های این بخش اقدام، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی SWOT | | | | | | | | | | تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸ | | | | | |
| تقویت و توسعه واحدهای صنعتی کوچک مقیاس روستایی | | | | | | | | | | | تقویت عملکرد شهرک ها و نواحی صنعتی روستایی | | | | | | | | | | س1 | | ایجاد طراحی سازمانی | | | |
| تسریع در صدور مجوزات احداث واحدها و کارگاههای صنعتی | | | | | | | | | | | تأمین پایدار مواد اولیه واحدها و کارگاههای صنایع تبدیلی و تکمیلی | | | | | | | | | | س2 | | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی | | | |
| | | | | | | | | | | | تقویت ظرفیت شکل های بهره برداران کشاورزی با هدف توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی | | | | | | | | | | س3 | | ایجاد چارچوب ارائه خدمات | | | |
| | | | | | | | | | | | تأمین پایدار زیرساخت های صنایع تبدیلی و تکمیلی نواحی روستایی | | | | | | | | | | س4 | | توسعه استراتژی های ارائه خدمات | | | |
| | | | | | | | | | | | تأمین مالی پایدار و ارزان قیمت بخش خصوصی با هدف توسعه فعالیت های صنایع تبدیلی و تکمیلی | | | | | | | | | | س5 | | توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | س6 | | انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | س7 | | انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | س8 | | مدیریت خدماتی های حاکمیت شرکتی | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | س9 | | توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | س10 | | حرکت در راستای پیوند فضای کسب و کار | | | |
| استراتژی های بخشی ICT (با استفاده از قوت های این بخش اقدام، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی W (با استفاده از فرصت های این بخش اقدام، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸ | | | | | |
| گسترش نفوذ شرکت های دانش بنیان به فعالیت های اقتصادی نواحی روستایی | | | | | | | | | | | ایجاد و تقویت ظرفیت تعاونیها/تعاونیه ها یا رویکرد زنجیره ارزش صنایع تبدیلی و تکمیلی | | | | | | | | | | W1 | | ارزایی محیط خارجی سازمان | | | |
| تجهیز واحدها و کارگاهها صنایع روستایی به دانش جدید و بروز | | | | | | | | | | | ایجاد واحدهای تخصصی بازاریابی و فروش تولیدات واحدها و کارگاههای صنعتی | | | | | | | | | | W2 | | تهدیه چشم انداز استراتژیک | | | |
| گسترش نفوذ واحدهای علمی/دانشگاهی در توسعه فعالیت های صنعتی نواحی روستایی | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W3 | | انتخاب استراتژی بلندمدت همسایه سازمان کسب و کار... | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W4 | | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W5 | | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت تابستگنی | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W6 | | توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W7 | | تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W8 | | تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W9 | | اجرای تحقیقات اکتشافی | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W10 | | مدیریت بدهی و سرمایه گذاری | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W11 | | اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W12 | | توسعه استراتژی از ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W13 | | ایجاد بودجه های بازاریابی | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W14 | | توسعه روابط بین شرکت ها / متحدین فروش | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W15 | | اسیب شناسی و پیوند عملکرد (PDCA) | | | |

| تهدیدات | | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | | تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹ | | | | | | |
|---|------------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---|-----|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O7 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | | | | |
| افتاب محدودیت استراتژی استان در استان های شمالی | محدودیت های سرمایه گذار جهت جذب VC | استانهای رنگت - سراز - علم و مشاوران پارک های فناوری - مشاوران پارک های فناوری | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | محدودیت های سرمایه گذاری استان | توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی | | |
| استراتژی های بخشی (ST) استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود. | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی (SO) استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود. | | | | | | | | | | | مأموریت SWOT | | | | |
| تهیه بسته های تشویقی سرمایه گذاری در نواحی روستایی | | | | | | | | | | | | | تهیه بانک جامع سرمایه گذاران حوزه روستایی | | | | | | | | | | | SO1 | S1+S2+S3+S4+O2+O10+O12 | S01 | حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار | s1 |
| تأسیس صندوق های سرمایه گذاری در استان | | | | | | | | | | | | | تهیه و تدوین شناسنامه ظرفیت های سرمایه گذاری حوزه روستایی | | | | | | | | | | | SO2 | S1+S2+S3+S4+O2+O4+O5+O12 | S02 | ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت | s3 |
| تعیین اولویت ها و پیشران های سرمایه گذاری نواحی روستایی استان | | | | | | | | | | | | | شناسایی و جذب افراد توانمند اقتصادی بومی ساکن در سایر استان ها | | | | | | | | | | | SO3 | S1+S2+S3+S4+S7+O5+O6+O3 | S03 | توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال | s5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO4 | | S04 | انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی | s6 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO5 | | S05 | ایجاد خط مشی های اخلاقی | s7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO5 | | S05 | مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی | s8 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO5 | | S05 | توسعه و انجام برنامه های توانمند یارانش | s9 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SO5 | | S05 | تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب | s10 |
| استراتژی های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها واکنش نشان داده می شود. | | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی (WO) استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف های طرف می شود. | | | | | | | | | | | | | | | |
| تسهیلگری و ایجاد بنجره واحد صدور مجوزات سرمایه گذاران | | | | | | | | | | | | | ساماندهی منابع مالی خرد نواحی روستایی | | | | | | | | | | | WO1 | W1+O2+O3+O4+O5+O10+O12 | WO1 | ارزایی محیط خارجی سازمان | w1 |
| تأمین تسهیلات ارزان قیمت جهت جذب سرمایه گذاران خارج از استان | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO2 | | WO2 | تهیه چشم انداز استراتژیک | w2 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO2 | | WO2 | تعریف و ارزایی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | w3 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO2 | | WO2 | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار... | w4 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO3 | | WO3 | ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک | w5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO3 | | WO3 | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک | w6 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO4 | | WO4 | توسعه ایجاد و کارگیری مدل های مدیریت شایستگی | w7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO4 | | WO4 | توسعه ی استراتژی ان آوری اطلاعات سازمانی | w8 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO5 | | WO5 | تولید مفاهیم محصول خدمت جدید | w9 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO5 | | WO5 | تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت | w10 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO6 | | WO6 | مدیریت بدهی و سرمایه گذاری | w11 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO6 | | WO6 | ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی | w12 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO7 | | WO7 | فرک جامعه هدف ، بازار، مشتریان و رقابتها | w13 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO7 | | WO7 | توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش | w14 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | WO8 | | WO8 | آسیب شناسی بهبود عملکرد (PDCA) | w15 |

| تهدیدات | | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰ | | | | | | |
|---|---|--------------------------|-------------------------|---|-----------------|---|--------------|---|---|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|--|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستائیان | | |
| تسبیح میوه خشک از کل اتصال استان | فصلی کسب و کار روستایی-مشاغل کتاب-بیماری فصلی | توسعه بازاریابی منطقه ای | سهولت کسب و کار | سهولت های دولتی و مالی دولت در کشور و در استان و بازار محرومیتگان روستایی | توجه بودجه بکار | بودجه دولت و خط مشی های تامین مالی دولت | فقر در استان | مشارکت های خصوصی با بخش دولتی، حل مسأله و راه حل های نوین و توسعه و تعمیم خدمات و بازار | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | ایستادگی و شبکه های اجتماعی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توجه بودجه دولتی و خصوصی | توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی روستائیان | |
| استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | تفاوت قوت | | | | |
| توسعه فرهنگ یادگیری مدیران و جوامع محلی | | | S3+S8+S9+T3+T4+T5+T6+T8 | | | ST1 | | | توسعه دوره های مهارت آموزی با رویکرد آمایش سرزمین | | | S4+S5+S9+O1+O3+O6+O11 | | | SO1 | | | تدوین بیانیه مأموریت کلی | | s1 | | | | | | | |
| تدوین و تعمیم الگوهای موفق توسعه اجتماع محور در نواحی روستایی | | | S5+S2+S4+S9+T3+T5+T8 | | | ST2 | | | افزایش سطح دسترسی به خدمات اجتماعی | | | S5+S3+S9+O8+O10+O11+O12 | | | SO2 | | | مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS | | s2 | | | | | | | |
| | | | | | | ST3 | | | توسعه ظرفیت رهبری و مسئولیت پذیری مدیریت محلی | | | S5+S6+S8+O1+O3 | | | SO3 | | | توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت | | s3 | | | | | | | |
| | | | | | | ST4 | | | افزایش سطح سواد جوامع محلی روستایی | | | S3+S4+S5+S8 | | | SO4 | | | انجام برنامه بریزی / بودجه بندی / پیش بینی | | s4 | | | | | | | |
| | | | | | | ST5 | | | | | | | | | SO5 | | | ایجاد خفاشی های اخلاقی | | s5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه | | s6 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب | | s7 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار | | s8 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | تعداد شاغلینی که از طریق طرح توسعه روستایی شغل شده اند به کل جمعیت هدفگذاری شده | | s9 | | | | | | | |
| استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود) | | | | | | | | | | تفاوت ضعف | | | | | | |
| شناسایی و سازماندهی نیروهای نخبه | | | W6+W8+W13+T3+T4+T5+T8 | | | WT1 | | | برگزاری بازدهی های آموزشی- ترویجی توانمندسازی | | | W2+W6+W7+O10+O11+O12 | | | WO1 | | | ارزیابی محیط خارجی سازمان | | w1 | | | | | | | |
| | | | | | | WT2 | | | افزایش شبکه های دسترسی به اطلاعات و دانش | | | W9+W11+O10+O12 | | | WO2 | | | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان ...) | | w2 | | | | | | | |
| | | | | | | WT3 | | | گسترش سطح دسترسی به فناوری های اطلاعات و ارتباطات | | | W2+W9+W13+O10+O12 | | | WO3 | | | تهیه چشم انداز استراتژیک | | w3 | | | | | | | |
| | | | | | | WT4 | | | | | | | | | WO4 | | | تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | | w4 | | | | | | | |
| | | | | | | WT5 | | | | | | | | | WO5 | | | ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک | | w5 | | | | | | | |
| | | | | | | WT6 | | | | | | | | | WO6 | | | توسعه استراتژی منابع انسانی | | w6 | | | | | | | |
| | | | | | | WT7 | | | | | | | | | WO7 | | | کنترل و پایش روستایی استراتژی، برنامه ها و خفاشی ها | | w7 | | | | | | | |
| | | | | | | WT8 | | | | | | | | | WO8 | | | توسعه ایجاد و بکارگیری مدل های مدیریت شایستگی | | w8 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | تولید مفاهیم محصول خدمت جدید | | w9 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت | | w10 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | اجرای تحقیقات اکتشافی | | w11 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد | | w12 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) | | w13 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | طرح ویژه مسکن روستایی | | w14 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | اجرای طرح هادی روستایی | | w15 | | | | | | | |

| تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11 | | | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|-----|-----|----|----------------------|----|---|----|-----|----|----------------|--|---|--|
| توسعه صنایع دستی | | | | | | | | | | | | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | | | | |
| توسعه صنایع دستی | | | | | | | | | | | | <p>فرصت های استراتژی</p> <p>O12: دولت الکترونیک، تجارت الکترونیک (E-Commerce)، بانکداری الکترونیک (E-Banking)، سلامت الکترونیک (E-Health)، آموزش الکترونیک (E-Learning)، سازمان الکترونیک</p> <p>O11: اینترنت و شبکه های اجتماعی</p> <p>O10: فناوری و مفرات کشور های همسایه در مجموع تجارت بین الملل - بازار باقی مانده صادرات غیر نفتی</p> <p>O9: استان های همسایه تولیدی، (با در کشور های آسیای میانه، مرز های بیسی (در همگی، اقتصادی)، استان و وزارت مواد اولیه خام</p> <p>O8: برخورداری از مدیریت توانمند، جشن، منهدم، قومیت (با)</p> <p>O6: برخورداری از کارایی و بهره وری</p> <p>O5: برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و دستگوسان و مهارت مردمی</p> <p>O4: برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی و برخورداری از اطلاعات</p> <p>O3: برخورداری از استراتژی ها و دستگ مدیریت - برخورداری از ایده ها و طرح ها</p> <p>O2: برخورداری از تیم های متخصص (خدمات، برخورداری از جویندگی، بهره و نام چهره ای - اعتبارات و محصولات، حرکت ها و سفلی - برخورداری از حرکت، ارتش نیروی، برخورداری از رهبران و باجمنان</p> <p>O1: برخورداری از نیروی انسانی ماهر، برخورداری از تیم های متخصص در صنایع دستی و ماهر، برخورداری از صنایع دستی و ماهر</p> | | | | | | | | | | | | | | |
| استراتژی های بخشی 50 (تاکتیک بر فواید برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی 50 (تاکتیک بر فواید برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | | | | | |
| ماتریس SWOT | | | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | | | | | | | | | | | | | |
| تفصیل فواید | | | | | | | | | | | | s1 | تأمین بینامیهای مأموریت کلی | | S01 | | S10+O11+O12 | | توسعه بازار بازاری دیجیتال | | ST1 | | T1+S10+S1 | | کاهش بروکراسی اداری بین دستگاهی اخذ مجوزات | |
| | | | | | | | | | | | | s2 | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی | | S02 | | O7+O9+S3+S4 | | توسعه بازارهای فروش فیزیکی | | ST2 | | T6+ S3+S4+ S10 | | بهره گیری از ظرفیت پیمان های منطقه جهت توسعه بازار صنایع دستی | |
| | | | | | | | | | | | | s3 | ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت | | S03 | | O7+O9+ S1+S2+S10 | | تقویت سنت ها، آداب رسوم و فرهنگ های بومی - محلی | | ST3 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | s4 | توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت | | S04 | | O10+S1+S2+S3+S4 | | تسهیل سازی قوانین و مقررات صادرات صنایع دستی | | ST4 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | s5 | برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها | | S05 | | O10+ S1+S2+S3+S4+S10 | | تقویت و توانمندسازی انجمن ها و تعاونی های تخصصی در حوزه صادرات | | ST5 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | s6 | انجام برنامه ریزی آ بودجه بندی / پیش بینی | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | s7 | انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | s8 | مدیریت خدمت های حاکمیت شرکتی | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | s9 | تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | s10 | حرکت در راستای پیوند فضای کسب و کار | | | | | | | | | | | | | |
| استراتژی های بخشی 50 (تاکتیک بر فواید برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی 50 (تاکتیک بر فواید برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | | | | | |
| تفصیل ضعف | | | | | | | | | | | | w1 | ارزایی محیط خارجی سازمان | | W01 | | W2+ O7 | | توسعه تولید متناسب با نیاز و سلاقی بازار | | WT1 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | w2 | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران | | W02 | | W8+O3 | | توسعه و تقویت ظرفیت های انسانی | | WT2 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | w3 | ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان... | | W03 | | W14+O11 | | بهره گیری از ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباط جهت عرضه توانمندی های صنایع دستی استان | | WT3 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | w4 | تهیه چشم انداز استراتژیک | | W04 | | W13+O9 | | توسعه جستجو، ناایشگاهها و جشنواره های عرضه محصولات صنایع دستی | | WT4 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | w5 | تعریف و ارزایی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | | W05 | | W12+O7 | | آسیب شناسی زنجیره ارزش کسب و کارهای صنایع دستی | | WT5 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | w6 | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار... | | W06 | | | | | | WT6 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | w7 | ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک | | W07 | | | | | | WT7 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | w8 | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک | | | | | | | | WT8 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | w9 | توسعه استراتژی منابع انسانی | | | | | | | | | | | | | |
| w10 | کنترل و برقراری استراتژی، برنامه ها و خدماتی ها | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| w11 | توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| w12 | تعریف الزامات توسعه ی محصول / خدمت | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| w13 | اجرای تحقیقات اکتشافی | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| w14 | منعکس زدن بازار مردم و ارباب رجوع ها برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| w15 | توسعه و مدیریت فعالیت های پژوهشی (تلفیقی) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| w15 | آسیب شناسی و پیوند عملکرد (PDCA) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| فرصت ها | | | | | | | | | | | نوید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲ | | |
|---|--------------------------------|---|---|--|--|---|--------------|-----------------------|-------------------------------|---|--|------------------|--|
| O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O7 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | تحقق امنیت غذایی | |
| تکنولوژی های نوین - تلوانکتوری | تکنولوژی های نوین - تلوانکتوری | تعمیرات های تخصصی الکتریکی و مکانیکی و شرکت های دانش بنیان - شرکت های دانش بنیان - تولید علم و نوآوری - تکنولوژی های نوین به تفکیک هر بخش | پارچه های مستطیل | شماره گذاری و واردات ابزار تجاری بدون قلمه و ترکیب واردات و صادرات و تعریف های گسری واردات | گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی | برخ نخل معدوم (موسسات) - امید به زینگی (بوم تولد) | کمیت فرآورشی | واردات مواد اولیه علم | برخوردار از کارایی و بهره وری | برخوردار از بازار (تلفات) محصولات خدمات، برخوردار از خوشحالی برند و نام تجاری و اعتبارات و تعهدات و قیمت ها و سهولتی - برخوردار از کیفیت ارزش افزوده، برخوردار از رضایتمندی مشتریان | پارچه عمیق رسانی و برخوردار از صنایع تبدیلی و مادر | | |
| استراتژی های بخشی (S0) (تکجه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | |
| استراتژی های بخشی (S1) (تکجه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | تفاهات فوت | | |
| اصلاح الگوهای سنتنی کشت و کار | s8+t7 | ST1 | بکارگیری شیوه های نوین افزایش تولید محصولات کشاورزی و غذایی | | | | s2+o11 | S01 | s1 | تدوین بیابانهی مأموریت کلی | | | |
| افزایش کنترل و نظارت بر کیفیت محصولات غذایی به منظور افزایش شریب ایمنی غذایی | s8+t7 | ST2 | توسعه مکانیزاسیون بخش کشاورزی | | | | s2+o12 | S02 | s2 | ایجاد طراحی سازمانی | | | |
| افزایش کنترل هدفمند دولت بر بازار عرضه و تقاضا | s8+t7 | ST3 | یکپارچه سازی اراضی و جلوگیری از خرد شدن قطعات | | | | s2+o3 | S03 | s3 | ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت | | | |
| | | ST4 | حدافل سازی و کاهش شایعات بخش کشاورزی | | | | s2+o3 | S04 | s4 | ایجاد خدماتی های اخلاقی | | | |
| | | ST5 | توسعه الگوهای دانش بنیان حوزه کشاورزی | | | | s2+o11 | S05 | s5 | مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی | | | |
| استراتژی های بخشی (W0) (استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مقهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود) | | | | | | | | | | | تفاهات ضعف | | |
| | | WT1 | | | | | | W01 | w1 | ارزیابی محیط خارجی سازمان | | | |
| | | WT2 | | | | | | W02 | w2 | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رجوع ها - مشترکین و مشتریان...) | | | |
| | | WT3 | | | | | | W03 | w3 | تهیه چشم انداز استراتژیک | | | |
| | | WT4 | | | | | | W04 | w4 | تعریف و ارزیابی گونه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | | | |
| | | WT5 | | | | | | W05 | w5 | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان اکسب و کار... | | | |
| | | WT6 | | | | | | W06 | w6 | ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک | | | |
| | | WT7 | | | | | | W07 | w7 | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک | | | |
| | | WT8 | | | | | | W08 | w8 | توسعه ایجاد و بکارگیری مدل های مدیریت شایستگی | | | |
| | | | | | | | | W09 | w9 | اجرای تحقیقات اکتشافی | | | |
| | | | | | | | | W10 | w10 | محک زدن بازار (برآمد و آرباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده | | | |
| | | | | | | | | W11 | w11 | درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها | | | |
| | | | | | | | | W12 | w12 | توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی | | | |
| | | | | | | | | W13 | w13 | توسعه و مدیریت فعالیت های بروموشنی (تبلیغاتی) | | | |
| | | | | | | | | W14 | w14 | تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان | | | |
| | | | | | | | | W15 | w15 | اسب شناسی و پیوند عملکرد (PDCA) | | | |

| تهدیدات | | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | نویسند استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۴ | | | | | |
|---|--|---|-----------------|--|---|---|--|--|--------------------------------------|---|--|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | حفظ کاربری اراضی کشاورزی | | | |
| توسعه کالبدی سکونتگاه های آسایشی | کثافت کاری و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی | انحصار سازی شکل ها و منابع انسانی روستاها | محصولات کشاورزی | لغوگی منابع آب و خاک و هوا (خشکی و آلودگی) | آلودگی و بیماری ها، ورود گونه های غیربومی | مهاجرت کشاورزی و کالبدی، پستل های مشترک | حالت وحشی، آلودگی و عدم صلاح غیربربرسط و محروم | عدم خریات جوی (تصرف آلودگی)، میزان بنا و | مدت روزهای چشمان، طولیت، بارش، بصر و | تعمیر، به پوشش (براز لایه خشکمانی)، تراش آب | شبهای خرد، شهری آب خنجر | سازگاری و سازگاری و توسعه گذاری آسان | راستی، به پوشش و زمین لغوگی | کالبدی آلودگی، کشاورزی، O. N. A. F. | موتورسازی، دولت، دولت، دولت، دولت | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور | موتورسازی، موتورسازی، موتورسازی، موتور |
| استراتژی های بخشی T1-T7 (با استفاده از قوت ها بر این تعقیب چشم انداز، معلومیت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی S0-S10 (با استفاده از قوت ها برای تعقیب چشم انداز، معلومیت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | | | | |
| توسعه آلودگی کشت مناسب در اراضی شور و خشک استان | | | | | | | | | | | بهره مندی از فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت رصد مداوم تغییر کاربری اراضی | | | | | | | | | | | S01 | S4+S5+S6+S8+O8 | S01 | تدوین بیانیه مأموریت کلی | s1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S02 | | S02 | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی | s2 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S03 | | S03 | مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS | s3 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S04 | | S04 | ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت | s4 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S05 | | S05 | توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت | s5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S06 | | S06 | ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات | s6 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S07 | | S07 | مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی | s7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S08 | | S08 | توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه | s8 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S09 | | S09 | ارتقاء سلامت اداری دستگاه | s9 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S10 | | S10 | حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار | s10 |
| استراتژی های بخشی W7-W8 (برای تعقیب چشم انداز، معلومیت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی W0-W8 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، معلومیت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود) | | | | | | | | | | | | | | | |
| ساماندهی ساخت و سازهای غیرمجاز | | | | | | | | | | | ساماندهی مدیریت اراضی واقع در حریم شهر و روستاها | | | | | | | | | | | W01 | W2+W8+W13+O3+O8 | W01 | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...) | w1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W02 | | W02 | تهیه چشم انداز استراتژیک | w2 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W03 | | W03 | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار... | w3 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W04 | | W04 | ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک | w4 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W05 | | W05 | کنترل و پیروزی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها | w5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W06 | | W06 | توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی | w6 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W07 | | W07 | تعریف الزامات توسعه ی محصول (خدمت) | w7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W08 | | W08 | اجرای تحقیقات اکتشافی | w8 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W09 | | W09 | محک زدن بازار (مردم و آرباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده | w9 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W10 | | W10 | مدیریت برنامه های سرمایه ای برای دارایی های مولد | w10 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W11 | | W11 | ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی | w11 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W12 | | W12 | درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها | w12 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W13 | | W13 | آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) | w13 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W14 | | W14 | طرح ویژه مسکن روستایی | w14 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | W15 | | W15 | اجرای طرح دادی روستایی | w15 |

| توسعه زیرساخت‌ها و عمران روستایی | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|-----------------------|---|--------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 15 | | | | | | | | | | | | |
| فرصت‌ها | | | | | | | | | | | | |
| O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | O11 | O12 | |
| برخورداری از منابع طبیعی و زیست‌ و زیست‌زیستی | برخورداری از دارایی‌های مالی | برخورداري از نیروی انسانی ماهر | برخورداري از ایده‌ها و طرح‌ها و خدمات | برخورداري از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازگاری و انسانی و برخورداري از اطلاعات | انضباط پذیری و ... | برخورداري از قابلیت‌ها (استراتژی‌پذیری) | برخورداري از کارایی و بهره‌وری | زیرساخت‌های مناسب برای انجمن کبوترهای آسیایی مینامه - گنبد و شمال جنوب | نیروی انسانی (با مهارت‌ها و ...) | تکنولوژی‌های نوبت - نانو تکنولوژی | انگهی گنبد | |
| تهدیدات | | | | | | | | | | | | |
| T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 | T11 | T12 | T13 |
| خبرنامه‌های غیررسمی و غیررسمی | توسعه جزئیات در استان | فشار در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان | توسعه جزئیات در استان |
| ماتریس SWOT | | | | | | | | | | | | |
| استراتژی‌های بخشی S1 (با استفاده از فرصت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌نود) | | | | | | | | | | | | |
| استراتژی‌های بخشی ST (با استفاده از قوت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می‌نود) | | | | | | | | | | | | |
| نقاط قوت | S1 | تدوین بیانیتهای مأموریت کلی | توسعه سطح کیفی و کمی پوشش اینترنت در نواحی روستایی | S3+S4+S5+S6+S9+O2+O11 | S01 | | | | | | | |
| | S2 | توسعه و تنظیم اهداف سازمانی | | | | | | | | | | |
| | S3 | ایجاد چارچوب ارائه خدمات | بهبود شبکه‌های ارتباطی روستایی | S3+S4+S5+S6+S9+O2+O11 | S02 | | | | | | | |
| | S4 | توسعه استراتژی‌های ارائه خدمات | | | | | | | | | | |
| | S5 | انجام برنامه‌ریزی بودجه‌بندی / پیش‌بینی | | | | | | | | | | |
| | S6 | انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه | | | | | | | | | | |
| نقاط ضعف | S7 | ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی | | | | | | | | | | |
| | S8 | مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی | | | | | | | | | | |
| | S9 | حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار | | | | | | | | | | |
| | S10 | تجهیز و بازنگری طرح‌های روستایی | | | | | | | | | | |
| | S11 | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران / ارباب رجوع‌ها - مشتریان و مشتریان ... | توسعه زیرساخت‌های فرهنگی - رفاهی نواحی روستایی | W1+W12+O2+O3+O5+O7 | W01 | | | | | | | |
| W2 | تعیین چشم‌انداز استراتژیک | | | | | | | | | | | |
| W3 | تعریف و ارزیابی گزینه‌انتخاب‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | افزایش سطح دسترسی به منابع آب شرب سالم | W1+W4+W13+O2+O9 | W02 | | | | | | | | |
| W4 | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار ... | | | | | | | | | | | |
| W5 | اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک | توسعه انرژی‌های پاک در نواحی روستایی | W2+W4+W7+W12+O2+O11 | W03 | | | | | | | | |
| W6 | توسعه (ایجاد و بازنگری) مدل‌های مدیریت نابستگی | | | | | | | | | | | |
| W7 | تولید مفاهیم محصول / خدمت جدید | | | | | | | | | | | |
| W8 | اجرای تحقیقات اکتشافی | | | | | | | | | | | |
| W9 | مدیریت بدنی و سرمایه‌گذاری | | | | | | | | | | | |
| W10 | درک جامعه هدف ، بازار ، مشتریان ، و قابلیت‌ها | | | | | | | | | | | |
| W11 | توسعه روابط بین شرکتها / متحدین فروش | | | | | | | | | | | |
| W12 | تعیین اهداف و استراتژی‌های کلیدی تغییر فرهنگ در سازمان | | | | | | | | | | | |
| W13 | آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) | | | | | | | | | | | |
| W14 | طرح ویژه مسکن روستایی | | | | | | | | | | | |
| W15 | اجرای طرح‌های روستایی | | | | | | | | | | | |

| تهدیدات | | | | | | | | | | | فرصت ها | | | | | | | | | | | نویید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶ | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--|--------------------------|--|
| T13 | T12 | T11 | T10 | T9 | T8 | T7 | T6 | T5 | T4 | T3 | T2 | T1 | O12 | O11 | O10 | O9 | O8 | O7 | O6 | O5 | O4 | O3 | O2 | O1 | |
| توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | توسعه صادرات خدمات و ... | |
| استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مقوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی SO (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مقوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود) | | | | | | | | | | | ماتریس SWOT | | |
| گسترش ایلدیکشن های خدمات رسان بخش کشاورزی | | | | | | | | | | | | تقویت واحدهای خدمات پشتیبان بخش کشاورزی | | | | | | | | | | | تدوین بنیادهای مأموریت کلی | | |
| توسعه و تقویت تشکل های بهره برداران بخش کشاورزی | | | | | | | | | | | | توسعه استراتژی های بازاریابی محصولات کشاورزی | | | | | | | | | | | ایجاد طراحی سازمانی | | |
| توسعه ظرفیت ها و توانمندی های بهره برداران بخش کشاورزی | | | | | | | | | | | | افزایش بهره وری فعالیت های بخش کشاورزی | | | | | | | | | | | توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت | | |
| گسترش فریب نوفا فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش کشاورزی | | | | | | | | | | | | تعمیر الگوی کشت متناسب با شرایط اقلیمی استان | | | | | | | | | | | توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال | | |
| | | | | | | | | | | | | توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی | | | | | | | | | | | انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | حرکت در راستای پیاده سازی کسب و کار | | |
| استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مقوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود) | | | | | | | | | | | | استراتژی های بخشی WO (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مقوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف های طرف می شود) | | | | | | | | | | | تعیین مناطق قوت | | |
| گستره فریب نوفا حاصلخیزکننده های غیر شیمیایی در بخش کشاورزی | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ارزیابی محیط خارجی سازمان | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ارزیابی ریسک ها ، مشتریان و مشتریان... | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | تهیه چشم انداز استراتژیک | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار... | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | توسعه استراتژی منابع انسانی | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | کنترل و برزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | تولید مفاهیم محصول اخذت جدید | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | اجرای تحقیقات اکتشافی | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | مدیریت بدهی و سرمایه گذاری | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | اساس شناسی و پیاده سازی (PDCA) | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | تقویت اقتصاد بخش کشاورزی در روستاهای استان | | |

