



**گزارش سند استراتژیک**  
**«بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان»**  
**(افق ده ساله)**

ذیل

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

کارفرما

**استانداری گلستان**

مجری

**اداره کل کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان**

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

**نپکیز**

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۳۳ص: نقشه، جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90597-3-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۷۲ - ۲۷۳.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری
موضوع	: Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: اداره کل کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان
شناسه افزوده	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی کنگره	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
رده بندی دیویی	: ۹۳۵۱۷۱۵
شماره کتابشناسی ملی	: فیبا
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



## گزارش سند استراتژیک «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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: ۳۳۳ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹-۳-۹۰۵۹۷-۶۲۲-۹۷۸

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶۰

قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ تومان





## مستندات قانونی و رسمی پژوهش

### این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه‌های اجرایی به

شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

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

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

## شناسنامه طرح

عنوان طرح: گزارش سداستراتژیک بخش سیمه رفاه و تئین اجتماعی استان گلستان

کارفرما: استانداری گلستان

مجری: اداره کل کار رفاه و تئین اجتماعی استان گلستان

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

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

ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت برنامه ریزی اداره کل کار رفاه و تئین اجتماعی استان گلستان

مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر جعفر میرکتولی- دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان- استاد تمام و هیئت علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه- دکتری پزشکی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پاسبان- دکتری سیاست گذاری بخش عمومی- دانشگاه تربیت مدرس- مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دکوب- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران- مربی و مدرس رشته مدیریت

با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش سیمه رفاه و تئین اجتماعی استان گلستان:

آقای حسینی خواجه مغزی	مدیرکل محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی
آقای محمد رهبری	قائم مقام مدیرکل محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی
آقای وحیدبای	مدیرکارآفرینی و اشتغال اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی
آقای محمد کزانی	مسئول دبیرخانه اشتغال اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی
آقای ید حسن حسینی	رئیس هدایت نیروی کار و کاراییانی، اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی
آقای سید زمان حسینی	رئیس اداره تشکیل تعاونی های، اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی
خانم صفیرجم زاده	رئیس اداره حمایت از پایداری مشاغل و بیمه بیکاری، اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی
آقای غلامرضا خوشنور	عضو هیئت علمی دانشگاه گلستان
آقای میثم خباران	مشاور مدیرکل کمیته امداد امام خمینی (ره)

معاون آموزش، پژوهش و برنامه ریزی، اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای	آقای حاج انان پله
رئیس اداره نظارت و کنترل مصارف، تامین اجتماعی	آقای محمد جواد قوی اندام
صندوق بیمه اجتماعی روستاییان و عشایران	سید صادقی
رئیس اداره بیمه گری اداره کل بیمه سلامت گلستان	رسول خزینی
کارشناس اشتغال، دانشگاه علوم پزشکی استان	خانم سازه رسانی
کارشناس برنامه و بودجه جمعیت حلال احمر استان	خانم سمیرا ژاله
کارشناس فنی شرکت بیمه ایران	سید جمال میرافضلی
کارشناس مسئول اقتصادی اداره کل اقتصاد و دارایی استان	فاطمه ستوده
کارشناس مشاوره‌های، اداره کل بهزیستی استان	سیده عباسی
کارشناس امور اجتماعی استانداری	مهری رحیمی
کارشناسی اشتغال و کارآفرینی اداره کل نیا شهید و امور ایثارگران استان	فاطمه مصومی

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای عبیدرضا کلوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت ارشد	۶- خانم فاطمه کلکی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میرکوتلی - دکتری جزئیات گرایش برنامه ریزی شهری - استادیار و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی بنی امیری - دانشجوی دکترای مهندسی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم الهه غریب آبادی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی - کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی - کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا خانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بهران و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناسی ارشد مهندسی منابع آب - دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

## چکیده

بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان مشتمل بر تأمین اجتماعی، کمیته امداد امام(ره)، هلال احمر، بنیاد شهید و امور ایثارگران، بیمه ایران، بیمه سلامت و .... به عنوان یکی از بخش های محوری توسعه استان و «**متولی اصلی سیاست - گذاری تعاون، کار و رفاه اجتماعی**» می باشد که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از این رو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» ذیل سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی گردید که در نتیجه آن گزاره‌ی «**گلستان؛ سرزمین رفاه و زندگی**» به عنوان افق و چشم انداز (Vision) بر تارک آن می درخشد.

در فصل چهارم تعداد شانزده (۲۵) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی، مأموریت های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به ویژه سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

دشواری ترین 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 استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان شد. براساس نتایج ماتریس IE، بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان در حال حاضر در ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چریکی (دفاع فعالانه) قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان «**توسعه رفاه هوشمند**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هریک از اهداف راهبردی ۲۵- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی های بخشی ذیل هریک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۵۱ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت بندی و انتخاب استراتژی های مناسب برای هریک 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 استنادار.....
۲	مقدمه مدیر کل.....
۳	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه.....
۹	۱-۱) بیان مسئله.....
۱۳	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۵	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش ( Conceptual framework Of Research ).....
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش.....
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش.....
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش.....
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی:.....
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی:.....
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش.....
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:.....
۲۱	۱-۷-۲) قلمرو مکانی.....
۲۲	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:.....
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده.....
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان.....
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش.....
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش.....
۲۵	فصل ۲.....
۲۶	مقدمه.....
۲۶	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان.....
۲۷	۲-۱-۱) عوامل طبیعی.....
۲۸	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان.....
۳۳	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی.....
۳۶	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن.....
۳۹	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن.....
۴۳	۲-۱-۶) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان.....
۵۰	۲-۲) بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی.....
۵۱	فصل ۳.....
۵۲	مقدمه.....
۵۸	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان.....
۷۸	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان.....
۸۱	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی.....
۸۱	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....
۸۲	۳-۲-۳) مطالعات میدانی.....
۸۲	۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی.....

۸۹	..... مطالعه (گروه) کانونی (۳-۲-۵)
۹۰	..... ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳)
۹۱	..... اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۱)
۹۴	..... ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۲)
۹۵	..... مراحل تدوین مقاصد آرمانی (۳-۳-۳)
۹۸	..... نظریه داده بنیاد (۳-۴)
۱۰۰	..... یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد (۳-۵)
۱۰۰	..... مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی (۳-۵-۱)
۱۰۲	..... مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۳-۵-۲)
۱۰۵	..... مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی) (۳-۵-۳)
۱۰۶	..... مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی (۳-۵-۴)
۱۰۸	..... مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی (۳-۵-۵)
۱۱۴	..... ۳-۶ کاربردهای تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
	..... ۳-۶-۱ کاربرد شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۱۴	..... بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی
	..... ۳-۶-۲ کاربرد شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین
۱۲۰	..... اجتماعی استان
	..... ۳-۶-۳ کاربرد شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه
۱۲۸	..... کانونی
	..... ۳-۶-۴ کاربرد شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۶	..... سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (۳-۷)
۱۳۷	..... فزاینده‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان ... (۳-۸)
۱۴۷	..... فصل ۴
۱۴۸	..... مقدمه
۱۴۹	..... ۴-۱ مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۵۰	..... ۴-۱-۱ مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۵۱	..... ۴-۲ چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان
۱۵۲	..... ۴-۳ برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۵۴	..... ۴-۴ مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۵۷	..... ۴-۵ کاربردهای تدوین اهداف استراتژیک
۱۵۷	..... ۴-۵-۱ تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی
۱۶۱	..... ۴-۵-۲ تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از درون سند چشم‌انداز استان
۱۶۱	..... ۴-۵-۳ تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۶۳	..... ۴-۵-۴ تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان از درون برنامه آمایش استان
۱۶۳	..... ۴-۵-۵ تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از درون اسناد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۱۶۴	..... ۴-۶ تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان
۱۶۵	..... ۴-۷ قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۷۱	..... ۴-۸ فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۷۳	..... فصل ۵
۱۷۴	..... مقدمه
۱۷۸	..... ۵-۱ تعریف محیط بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی
۱۷۹	..... ۵-۲ سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی
۱۸۱	..... ۵-۳ روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

۱۸۱	..... روش‌های سنتی: (۵-۳-۱)
۱۸۲	..... روش‌های مدرن: (۵-۳-۲)
۱۸۳	..... تعریف عوامل محیط خارجی (۵-۴)
۱۸۴	..... ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL (۵-۴-۱)
۱۸۷	..... تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE) (۵-۴-۲)
۱۸۸	..... تعریف عوامل محیط داخلی (۵-۵)
۱۸۹	..... روش‌های ارزیابی محیط داخلی (۵-۵-۱)
۲۰۷	..... تعیین مسائل استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی به کمک ماتریس لیتموس (۵-۶)
۲۰۹	..... بررسی محیط داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE (۵-۷)
۲۱۶	..... بررسی محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE (۵-۸)
۲۲۳	..... نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی (۵-۹)
۲۲۳	..... ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای (۵-۹-۱)
۲۲۷	..... ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای (۵-۹-۲)
۲۲۸	..... ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای (۵-۹-۳)
۲۳۳	..... فصل ۶
۲۳۴	..... مقدمه
۲۳۵	..... سطوح مختلف استراتژی در سازمان (۶-۱)
۲۳۸	..... چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی (۶-۲)
۲۴۱	..... ماتریس استراتژی اصلی (GSM) (۶-۳)
۲۵۱	..... ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS) (۶-۴)
۲۵۲	..... تدوین استراتژی‌های بخشی SO: (۶-۴-۱)
۲۵۲	..... تدوین استراتژی‌های بخشی WO (۶-۴-۲)
۲۵۲	..... تدوین استراتژی‌های بخشی ST (۶-۴-۳)
۲۵۲	..... تدوین استراتژی‌های بخشی WT (۶-۴-۴)
۲۵۳	..... روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی (۶-۵)
۲۵۶	..... ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) (۶-۶)
۲۵۹	..... استراتژی‌های بخشی: بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان (۶-۷)
۲۸۹	..... فهرست منابع و مآخذ
۲۹۱	..... ضمائم و پیوست‌ها



## فهرست جداول

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵.....	۳۱
جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان.....	۴۰
جدول ۳-۲: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵.....	۴۰
جدول ۳-۱: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه.....	۵۶
جدول ۳-۲: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس.....	۶۲
جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان.....	۶۶
جدول ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان.....	۶۸
جدول ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده.....	۷۳
جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی.....	۸۱
جدول ۳-۷: مطالعات میدانی.....	۸۲
جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی.....	۸۲
جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از اسناد بالادستی.....	۱۰۰
جدول ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از سند چشم‌انداز استان گلستان.....	۱۰۳
جدول ۳-۱۱: مقوله‌های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی.....	۱۰۵
جدول ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از مطالعات تطبیقی.....	۱۰۶
جدول ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی.....	۱۰۸
جدول ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز.....	۱۱۱
جدول ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و.....	۱۱۴
جدول ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۲۱
جدول ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی.....	۱۲۸
جدول ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها.....	۱۳۴
جدول ۴-۱: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی.....	۱۵۸
جدول ۴-۲: فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴.....	۱۶۱
جدول ۴-۳: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی.....	۱۶۲
جدول ۴-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان.....	۱۶۳
جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.....	۱۶۳
جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی.....	۱۶۴
جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی.....	۱۶۹
جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان.....	۱۷۱
جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE.....	۱۸۸
جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت.....	۱۹۰
جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی.....	۱۹۰
جدول ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات.....	۱۹۱
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی.....	۱۹۱
جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه.....	۱۹۲
جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی.....	۱۹۲
جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری.....	۱۹۲
جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات.....	۱۹۳
جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی.....	۱۹۳
جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی.....	۱۹۴
جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌نامه APQC.....	۱۹۵

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها	۱۹۵
جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان به روش VRIO	۱۹۷
جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان به روش VRIO	۱۹۹
جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان	۲۰۰
جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان	۲۰۶
جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس	۲۰۷
جدول ۱۹-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)	۲۰۹
جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE	۲۱۰
جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان	۲۱۱
جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE	۲۱۶
جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان	۲۱۷
جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان	۲۵۵
جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۵۶
جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول	۲۵۹
جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم	۲۶۰
جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم	۲۶۱
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم	۲۶۲
جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم	۲۶۳
جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم	۲۶۴
جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم	۲۶۵
جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم	۲۶۶
جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم	۲۶۷
جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم	۲۶۸
جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم	۲۶۹
جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم	۲۷۰
جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم	۲۷۱
جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم	۲۷۲
جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم	۲۷۳
جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم	۲۷۴
جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم	۲۷۵
جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم	۲۷۶
جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم	۲۷۷
جدول ۲۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیستم	۲۷۸
جدول ۲۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و یکم	۲۷۹
جدول ۲۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و دوم	۲۸۱
جدول ۲۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و سوم	۲۸۲
جدول ۲۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و چهارم	۲۸۳
جدول ۲۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و پنجم	۲۸۴
جدول ۲۸-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش	۲۸۵

## فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ..... ۱۶
- نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» ..... ۱۷
- نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ..... ۲۰
- نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان ..... ۲۹
- نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ ..... ۳۱
- نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ..... ۳۱
- نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان ..... ۳۲
- نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ..... ۵۵
- نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ..... ۶۰
- نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس ..... ۶۱
- نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان ..... ۷۶
- نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ..... ۷۷
- نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ..... ۹۷
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از اسناد بالادستی ..... ۱۰۱
- نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از سند چشم‌انداز استان گلستان ..... ۱۰۴
- نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان از مطالعات تطبیقی ..... ۱۰۷
- نمودار ۳-۱۰: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ..... ۱۳۶
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ..... ۱۴۹
- نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان ..... ۱۵۲
- نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی ..... ۱۵۶
- نمودار ۵-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ..... ۱۷۶
- نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ..... ۱۷۸
- نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان ..... ۱۷۹
- نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان ..... ۱۸۰
- نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی ..... ۱۸۲
- نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ..... ۱۸۳
- نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای ..... ۲۲۴
- نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان ..... ۲۲۶
- نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان ..... ۲۲۸
- نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ..... ۲۳۱
- نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ..... ۲۳۶
- نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ..... ۲۳۹
- نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی ..... ۲۴۳
- نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT ..... ۲۴۴
- نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ..... ۲۴۵
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان ..... ۲۴۶
- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان ..... ۲۵۱
- نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) یا (TOWS) ..... ۲۵۳
- نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان ..... ۲۸۸

## فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ..... ۲۷
- شکل ۲-۲: اقوام استان ..... ۲۹
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ..... ۳۹
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ..... ۴۱
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ..... ۴۲
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ..... ۴۳
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ..... ۴۶
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ..... ۵۸
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ..... ۶۶
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان ..... ۷۸
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ..... ۹۸
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ..... ۹۹

## مقدمه استاندار

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

برنامه‌ریزان و مدیران ارشد استانی به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان 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، به طوری که فرصت طلایی را پیش روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم قرار داده است که با اجرای این اثر فاخر و ارزشمند، بتواند دغدغه‌های فوق‌الذکر را در استان برطرف نماید و آثار برخورداری از چشم‌انداز و استراتژی مناسب را با رویکرد حکمرانی محلی (استانی) در چارچوب **حکمرانی خوب (Good Governance) / (حکمرانی متعالی)** در زندگی مردم به منصفه ظهور برساند. خوشبختانه در سند مذکور (که از سال ۱۳۹۶ تدوین شده است) ضمن ترسیم چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اهداف راهبردی استان تعیین و در جهت تحقق آن‌ها استراتژی پیشران/اصلی استان نیز تحت عنوان «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)**» تعیین شده است.

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

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

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

## مقدمه مدیر کل کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

تحقق ارزش‌ها و آرمان‌های متعالی انقلاب اسلامی مستلزم تلاش همه‌جانبه در تمام ابعاد فرهنگی، علمی، اجتماعی و اقتصادی است. یکی از پیش‌نیازها و بلکه الزامات پیشرفت و تعالی، توجه به اصلاح، بهبود و تکامل روش‌ها با تکیه بر مبانی نظری می‌باشد. استان گلستان علیرغم داشتن مواهب اقلیمی، طبیعی، تاریخی، علمی و فرهنگی از بیماری مزمن عدم توسعه در رنج تاریخی است. شاید برای بسیاری غیرباور باشد که نیمی از جمعیت استان جزء دهک‌های کم‌برخوردار و جزء ۵ استان فقیر کشور به‌شمار آید. این وضعیت شایسته استان گلستان با قابلیت‌های فراوانش نیست موضوع فوق‌سبب شده برخی از دغدغه‌مندان استانی و مراجع علمی به دنبال چاره‌اندیشی برای این نقیصه‌باشند. علیرغم تحقیقات و پژوهش‌های پراکنده‌ی که در خصوص توسعه استان به عمل آمده متأسفانه هیچ‌یک به‌گونه‌ی مطلوبی آسیب‌شناسی و راهکار علمی و عملی برای برون‌رفت از این تسلسل باطل عدم توسعه استان ارائه‌نموده و حاصل آن وضعیت کنونی می‌باشد.

در دولت مردمی سیزدهم گام‌های استواری جهت برنامه‌ریزی علمی و توسعه همه‌جانبه استان جهت سرعت بخشی و کیفی‌سازی (سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴) برداشته شد. این مهم به همت و دستور استاندار معزز دکتر زنگانه و با تلاش شبانه‌روزی مشاور محترم استاندار و مدیریت شرکت هیرکان و همکاران محترم ایشان و مجموعه دستگاه‌های اجرایی و سایر نهادها و بخش‌های خصوصی استان در ۳۱ کارگروه بخشی با عظمی‌راسخ و دلسوزانه با پیوند علم و تجربه بر اساس زیست بوم منطقه و مأموریت‌های ذاتی دستگاه‌ها در سند چشم‌انداز استان اتمام‌ورزیده شد و به منصفه ظهور رسید.

سند‌های بخشی به عنوان نقشه راه در ترسیم آینده روشن استان تدوین شده و این آغاز راهیست که با همت سترگ و شبانه‌روزی همه دلسوزان استان باید پیموده شود تا به مطلوبیت‌ها و آنچه شایسته مردم این سامان است دست یابیم.

سند بخشی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی ذیل سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ یکی از بخش‌های ۳۱ گانه با همکاری جناب آقای دنکوب و با محوریت اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی و دستگاه‌های همکار درحوزه‌های مختلف نهادهای حمایتی بیمه‌ای، رفاهی، اجتماعی، فنی و حرفه‌ای و دانشگاه‌های استان با برگزاری ۳۰ جلسه به ثمر نشست. بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی در برنامه راهبردی در افق توسعه استان نقش کلیدی و مهمی ایفا می‌نماید درواقع عمکرد تمام بخش‌های ۳۰ گانه به نوعی در این بخش ظهور و بروز و تجلی می‌یابد.

از عوامل مهم برناکارآمدی نظام رفاه اجتماعی در استان عدم دسترسی به هنگام و کافی به اطلاعات خانوارها و بانک اطلاعاتی به منظور رصد فقر و محرومیت و تحلیل علمی شاخصهای رفاهی و به تناسب آن رفاه جامعه است. طی مطالعات و بررسی بعمل آمده در سند این بخش، چشم‌انداز ترسیم شده (گلستان؛ سرزمین رفاه و زندگی) و استراتژی رسیدن به آن (توسعه رفاه هوشمند Development of smart welfare) تعیین گردید. چشم‌اندازی که نه دور از دسترس و نه بسیار آرمانیست بلکه مبتنی بر واقعیت‌ها و استعداد‌های ذاتی و عینی استانی استوار است و استراتژی که بر اساس علم و مکانیزم‌های نرم‌افزاری و آماری و هم‌افزارپهای دستگاه‌های استانی قابل حصول و دست‌یافتنیست.

آب دریا را اگر نتوان کشید هم به قدر تشنگی باید چشید.

در پایان از تمام کسانی که در تدوین سند چشم‌انداز استان تلاش نموده کمال تشکر و امتنان را داریم. به امید گلستانی پر رفاه که زینده بهترین‌ها هستند.

## پیشگفتار

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

**اول:** تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» در امتداد سند چشم انداز استان صورت می گیرد که طی سالهای ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به کارفرمایی استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان انجام شده است. این پروژه با بهره گیری از متخصصین حوزه استراتژی، مدیران و کارشناسان بخش مذکور صورت گرفته است که در تدوین سند چشم انداز استان نیز همکاری داشته اند و همانند تمامی برنامه های بخشی و پایین دستی از داده ها و اطلاعات آن سند بالادستی (پس از بروز رسانی) در تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» نیز استفاده شده است.

**دوم:** مطابق متن سند چشم انداز استان، مهم ترین فرازهای چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ «**گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری**» و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به «**میانگین درآمد سرانه کشور**» و ... تعیین شده است که برای تحقق آنها «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت های رقابتی (تجمر)**» به عنوان استراتژی اصلی (پیشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آنها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش به عنوان زیرساخت تولید استان، نقش داشتن در ایجاد ارزش افزوده در استان، کمک به ایجاد اشتغال، افزایش بهره وری، تحرک در سایر بخش ها و ... باعث می شود تا به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور به شمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می باشد.

**سوم:** به طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی برنامه ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه ها از جمله برنامه ریزی آمایش سرزمین می باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره برداری از پتانسیل ها و قابلیت های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه ریزی شهری و درعین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این شرکت برای تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بوده است و از داده ها، اطلاعات و تحلیل های آمایش سرزمین به عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

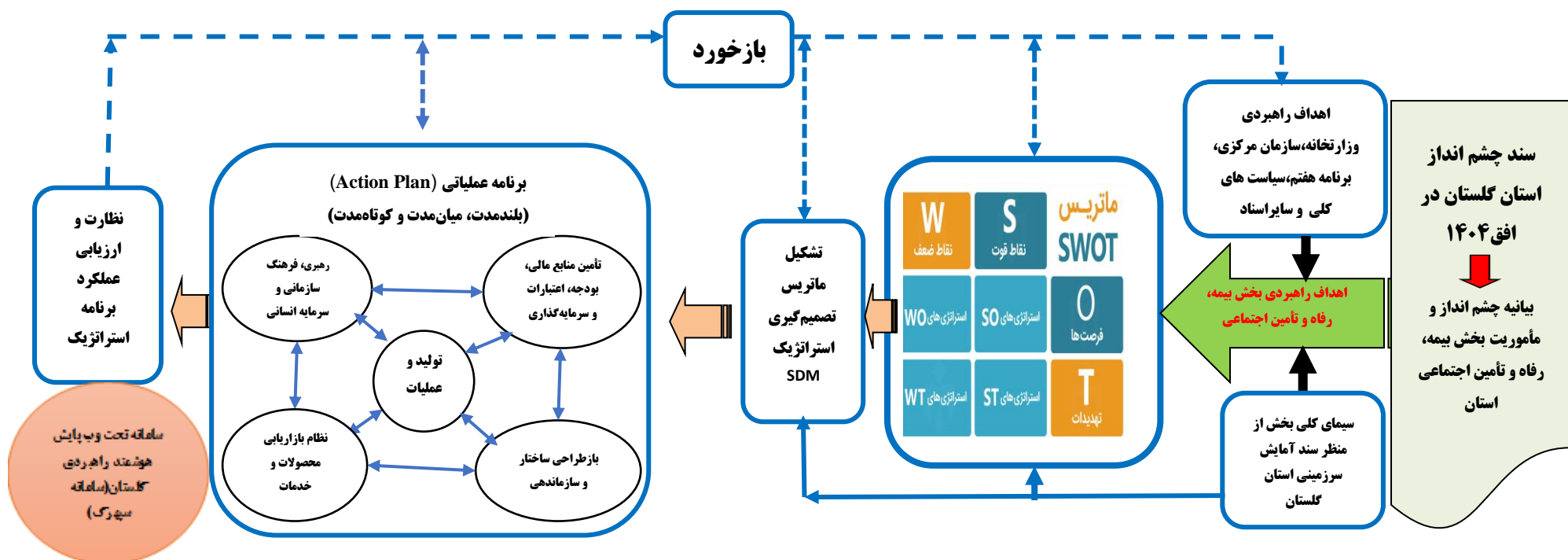
با توجه به موارد سه گانه فوق الذکر، اقدامات زیر انجام شده است:

۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم انداز استان به عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیهی چشم انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی، اهداف برنامه ششم، سیاست های 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 جمع آوری شده است که از بین آنها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود ۸۷ قوت و ضعف و ۱۳۳ فرصت و تهدید در «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» در قالب ماتریس های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس ها مبنای ساخت ماتریس های IE، GSM و SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی های نهایی اولویت بندی و انتخاب شده اند.

۳) فصل های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است به طوری که 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 کتابخانه ای و بر اساس متن سند آمایش سرزمین تهیه شده است، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، از این رو کیفیت این فصل وابسته به کیفیت سند مذکور می باشد. در فصل سوم بعد از مرور سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴، اقدام به تدوین بیانیه مأموریت و چشم انداز «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 استراتژی های بخشی شده است.





فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS	پیاپی سازی و اجرای استراتژی‌های بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان به روش BSC یا OKR	اولویت بندی استراتژی‌های بخشی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های اصلی و بخشی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان (استراتژی‌های بخشی) به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان	

نمودار I: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

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

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

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

### حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

# کلیات پژوهش و برنامه ریزی

در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

## مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی در ایجاد یک شبکه ارتباطی گسترده در سطح استان و کشور و نقش مهم آن در دستیابی به توسعه پایدار از طریق توسعه استان و سایر بخش‌ها مانند صنعت، کشاورزی و خدمات به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش زیربنایی در استان پی برد.

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

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

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

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

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگامی) در «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به‌ویژه در زمینه‌ی عدم پوشش سراسری خدمات بیمه، سنتی بودن برخی از فرآیندها که باعث کاهش سرعت خدمات رسانی می‌شود، کمبود تجهیزات لازم جهت هوشمندسازی، بروکراسی اداری، آسیب‌های اجتماعی و عدم حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و ... پی به این خلأ اساسی برد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر خواهد بود تا به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان پاسخگو باشد. لازم به ذکر است که «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

### ۱-۱) بیان مسئله

در جهان امروز، رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری، جایگاه بین‌المللی آن را رقم می‌زند، بنابراین کشورها برای آنکه بتوانند در عرصه بین‌المللی جایگاهی داشته باشند درصدد برمی‌آیند تا شاخص‌های توسعه‌یافتگی خود را بهبود بخشیده و از این طریق موجب تقویت اقتصاد و ایفای نقش تأثیرگذاری در صحنه جهانی شوند. صنعت بیمه به‌عنوان یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی، از یک سو بعنوان یکی از عمده‌ترین نهادهای اقتصادی مطرح بوده و از سوی دیگر فعالیت سایر نهادها را پشتیبانی می‌نماید (کریمی، ۱۳۹۲).

مروری بر دستگاه‌های مرتبط با حوزه بیمه، رفاه و تأمین در کشور نشان می‌دهد که هرچند این بخش در جایگاه خود در بلندمدت بسیار ارزنده و منشأ کمک‌ها و خدماتی تعیین‌کننده بوده است، اما مجموعه دستگاه‌های موجود و مرتبط با این بخش، این واقعیت را آشکار کرده‌اند که در حال حاضر جوابگوی جمعیت فعلی کشور نیستند و آمادگی لازم برای برخورد با چالش‌های بزرگ پیش روی خود را ندارند و از تعامل سازمان‌یافته و توسعه‌ای با دیگر بخش‌های اجتماعی و اقتصادی ناتوان بوده‌اند و در عین حال آمادگی تقابل توسعه‌ای با جمعیت کشور را در سال‌های آینده نخواهند داشت (وصالی و همکاران، ۱۳۹۴).

سیاست‌های نادرست و حتی اجرای ناقص سیاست‌های درست در اقتصاد کشور، در دهه‌های گذشته هزینه‌های بسیاری را بر جامعه و اقتصاد تحمیل نموده است. حال در چنین شرایطی، جای مجدد برای آزمون و خطا در اقتصاد و رفاه ایران باقی نمانده است. از طرفی توجه به حجم جمعیتی که در نتیجه اعمال برنامه‌های

رفاهی، متأثر می‌شوند، باعث شده که توجه به شرایط حاکم بر اقتصاد و جامعه به هنگام اعمال یک سیاست رفاهی بطور جدی‌تری مطرح گردد و طبعاً هرگونه اشکال و نقص، در اجرای آن، یک مسئله اجتماعی تازه‌تر و جدی‌تر را می‌تواند به دنبال داشته باشد (وصالی و بساطیان، ۱۳۹۱).

یکی از بهترین روش‌ها برای از میان برداشتن مشکلات برآمده از بحران‌های اقتصادی، گسترش دامنه فعالیت‌های بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی است. این موضوع دارای فرآیندی پویا در بستر کلان کشور است و بیشتر در برگیرنده یا مترادف با مفاهیم و واژه‌هایی مانند رفاه اجتماعی و خدمات همگانی است. وابستگی دو سویه رشد اقتصادی و این فعالیت‌ها، نیازمند هماهنگی پایدار بین سیاست‌های کلان اقتصادی با برنامه‌های بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی است تا با گسترش رفاه اجتماعی، زمینه افزایش فعالیت‌های تولید و سپس، کارآیی و بازده اقتصادی فراهم آید. در گفتمان و در نوشته‌ها پیرامون توسعه اقتصادی، از تأمین اجتماعی به عنوان ابزار توسعه و نیز هدف توسعه‌یاد شده، برای رسیدن به توسعه پایدار، تأمین اجتماعی از مهمترین ابزارها است و امید می‌رود با توسعه‌یافتگی بیشتر، امکان گسترش کمی و کیفی تأمین اجتماعی فراهم آید (هادیان و اسلامی، ۱۳۹۳).

البته در دنیای در حال پیشرفت امروز که فناوری‌های نوین هر لحظه نقش مهمتری را در بخش‌ها و صنایع گوناگون ایفا می‌کنند، ادامه مسیر بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی با استفاده از روش‌ها و فناوری‌های قدیمی نمی‌تواند کمکی به رفع مشکلات و حل چالش‌های پیش روی این بخش نماید، لذا ضرورت دارد تا با بکارگیری روش‌ها و فناوری‌های جدید مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات در این عرصه، با افزایش کارایی و بهره‌وری فعالیت‌های خود، ضمن رفع نیازهای جامعه، گام‌های مثبت و تأثیرگذاری در راستای توسعه و رشد این بخش بردارد.

امروزه، تکنولوژی و فناوری اطلاعات، نقش اساسی و کلیدی در تغییر ساختار سنتی سازمان‌ها ایفا کرده و آن‌ها را به سمت هوشمندسازی و توسعه کسب و کار در فضای مجازی سوق می‌دهد. یکی از مهمترین شاخص‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور در ایجاد تغییرات ساختاری، توسعه سازمان‌هایی برای رفاه و سلامت الکترونیک در جامعه است (تولایی و همکاران، ۱۳۹۳).

بحث و مطالعات مربوط به سلامت الکترونیک و رفاه هوشمند از حدود سال ۱۹۹۹ بعنوان پشتیبانی از فرآیند بیمه، بهداشت و درمان توسط فرآیندهای الکترونیکی و ارتباطی در جهان مطرح شد و بعد از آن با توجه به گسترش روزافزون سامانه‌ها و سیستم‌های بهداشت و سلامت الکترونیک، پیشرفت‌های شایان توجهی داشته است. به گونه‌ای که امروز از سه رکن اصلی دولت الکترونیک است.

در همین راستا، در کل اروپا سازماندهی خدمات سلامت به منظور استفاده حداکثری از فناوری اطلاعات با هدف بهبود دسترسی، کیفیت و بهره‌وری در ارائه خدمات سلامت در حال تغییر و تحول است (ترابی و صفدری، ۱۳۸۸). همچنین تغییرات درونی نظام‌های سلامت و تحول دیدگاه بیماری نگر به سلامت نگر و فرد نگر به جامعه نگر در سالیان اخیر و پیشرفت چشمگیر فناوری اطلاعات در جهان، فکر استفاده از این فناوری در ارتقاء کیفی خدمات سلامت را به دنبال داشته است. کشورهای مختلف در تکامل این فکر نقش داشته‌اند و هر کدام با توجه به وضعیت و مقتضیات ملی خود، برنامه جامعی را طراحی کرده و به اجرا گذاشته است.

از سوی دیگر، بمنظور دستیابی به اطلاعات دقیق و بهنگام در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از طریق اتوماسیون فعالیت‌ها، تسریع در اجرای امور، بهبود ارائه خدمات به مردم با حداکثر نظم و دقت و افزایش کیفیت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف و ارائه خدمات غیرحضوری، همچنین کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و اثربخشی در بخش‌های مختلف، ایجاد گردش سریع و صحیح اطلاعات بین دستگاه‌های اجرائی و در راستای تحقق دولت الکترونیکی (آئین‌نامه اجرایی تحقق دولت الکترونیک، شماره ط ۸۳/۲۷۷) و برای حضور در بازارهای رقابتی و هم‌چنین ارائه سرویس‌های کارآمد به شهروندان باید با جدیدترین تکنولوژی‌های کارآمد همسو شد. بر این اساس ارائه و توسعه سیستم‌های مبتنی بر بسترهای الکترونیک و موبایل از الزامات امروز کشور محسوب می‌شود.

توسعه سلامت و رفاه الکترونیک در سازمان‌ها نیز مستلزم هوشمند ساختن سازمان‌های مرتبط با ارائه خدمات بهداشتی و درمانی در سراسر کشور است؛ این تغییر ساختاری سازمان‌های مذکور از فضا و سیستم سنتی به سمت و سوی ساختار هوشمند و استفاده از هوش تجاری در سازمان‌هاست که به روز کردن ادارات، استفاده از فناوری‌های روز، برخورداری از خلاقیت‌های نوین در فرآیندهای سازمان و نیز اهمیت دادن به توانایی‌های کارکنان، لازمه این تحول است (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۲).

تجربه موفق کشورهای دیگر که از لحاظ ساختار بهداشتی، درمانی و رفاهی مشابه سازمان‌های موجود در کشور هستند، این فرصت را فراهم می‌سازد که ضمن بررسی چالش‌های موجود در زمینه پیاده‌سازی و توسعه سیستم‌های سلامت و رفاه الکترونیک، با رویکردی بنیادی و اساسی در زمینه هوشمند سازی کسب‌وکار، استفاده از سیستم‌های هوشمند و هوش تجاری به بررسی این موضوع پرداخت تا ضمن بومی‌سازی این موارد با هدف نیل به مقاصد ملی نقشه راه برای سازمان‌ها مشخص و روشن شود و بتوان در راستای توسعه رفاه هوشمند در استان و کشور گام برداشت.

هوشمندسازی سازمان‌ها و فرآیندها، جدیدترین راهکار مدیران برجسته سازمان‌های نوین جهت حضور برتر در بازار رقابت است. افزایش سرعت و فشار رقابت با حضور فناوری‌ها و تئوری‌های نوین در عرصه مدیریت سازمان‌ها را به سوی هوشمندی در عرصه رقابت و خدمت رسانی سوق داده است. بررسی و پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده و یا خدمات‌گیرندگان، خدمتی است که سازمان‌های هوشمند می‌توانند بر اساس آن، تصمیمات بهتری اخذ کرده و منابع را بهتر تخصیص دهند. حاشیه سود پایین در بازار رقابت، سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا هزینه‌ها را به شدت کنترل و در کسب بهینه درآمد به میزان زیادی حساس باشند. سامانه‌های هوشمند و یکپارچه، این قابلیت را به مدیران و سازمان‌ها خواهند داد تا با کاستن و حذف هزینه‌های غیرضروری و افزایش درآمدها از طریق حذف کارهای تکراری و بهینه کردن فرآیندها در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی بنگاه اقتصادی خود گام بردارند (تولایی و همکاران، ۱۳۹۳).

البته در سال‌های اخیر، علی‌رغم تلاش‌های زیادی که در راستای تحقق وعده دولت الکترونیک و هوشمندسازی فرآیندهای بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی صورت گرفته است، همچنان دلیل وجود برخی موانع و مشکلات در این راه، پیشرفت چشمگیری در این زمینه رخ نداده است و استان گلستان در بحث هوشمندسازی این بخش با چالش‌ها و موانع گوناگونی مواجه است. مسائل و مشکلات بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات و عدم وجود امکانات لازم برای هوشمندسازی فعالیت‌های این بخش به همراه عدم آشنایی کامل کارکنان این بخش با این تکنولوژی‌ها و فناوری‌های نوین در کنار سنگ‌اندازی‌ها در مسیر اقدامات تحول‌گرایانه در صنعت بیمه که سبب کاهش سرعت هوشمندسازی خواهد شد، از جمله موانع این مسیر هستند.

اکنون با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط مشی گذاری بخش بیمه، رفاه و تعاون اجتماعی" 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 (به عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی، شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به ویژه "اقتصاد



مقاومتی" و با توجه به سند‌های استانی به ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط قوت استان کمتر از نقاط ضعف آن بوده و همچنین استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی کمتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر، متأسفانه استان چه از نظر امکانات و توانمندی‌ها و چه از نظر عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به ویژه شاخص فقر وضعیت مناسبی ندارد و جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در "سند چشم‌انداز ۱۴۰۴" و "سند آمایش سرزمینی" باید به دنبال تدوین برنامه‌های کاربردی بر اساس پتانسیل‌ها و اهداف استان و تعیین استراتژی‌های متناسب با بخش بیمه، رفاه و تعاون اجتماعی بود تا با **تضمین کیفیت خدمات این بخش**، شاهد افزایش بهره‌وری و توسعه همه‌جانبه در استان گلستان باشیم.

## ۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

امروز، زمانی است که با توجه به ابلاغ سیاست‌های نظام اداری از جانب مقام معظم رهبری و تأکید رئیس‌جمهور محترم مبنی بر اولویت اصلاح نظام اداری در برنامه‌ها، می‌توان به ضرورت اجرا و استقرار دولت الکترونیک در جامعه اشاره کرد که در صورت اجرا و استقرار آن شاهد کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایتمندی شهروندان خواهیم بود. از سوی دیگر به موازات تحولات وسیع تکنولوژی و دنیای متغیر اطلاعاتی، یکی از مهمترین مباحث در جامعه فراگیر فناوری و توسعه اطلاعاتی، مسئله دولت الکترونیک است که رفاه هوشمند یکی از پایه‌های اساسی آن بشمار می‌رود.

از سوی دیگر، رفاه هوشمند، یکی از کاربردهای مهم فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (فاوا) در عرصه خدمات عمومی بهداشت و درمان است که پروژه‌های راه‌اندازی آن، در قالب برنامه جامع دولت الکترونیک و تشکیل جامعه اطلاعات اجرا می‌شود؛ در چنین شرایطی، اتخاذ تصمیمات درست و سیاست‌گذاری مناسب از اهمیت بسیار زیادی بمنظور موفقیت فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف این بخش برخوردار است.

شرایط کنونی استان و کشور و نیازهای روزافزون بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی نیازمند یک عزم جدی بمنظور افزایش کارایی و بهره‌وری فعالیت‌های این بخش است تا همگام با پیشرفت‌های روزافزون تکنولوژی در این حوزه، تغییرات و تحول لازم را در ساختار و خدمات ارائه شده این بخش ایجاد نمود. در همین راستا، مسئولین این بخش در استان، توجه ویژه‌ای به اهداف و اولویت‌ها داشته‌اند و در سند چشم‌انداز استان گلستان در

افق ۱۴۰۴ که بوسیله همین شرکت تهیه و تدوین شده است، به درستی به آن‌ها پرداخته‌اند که برخی از مهمترین آن‌ها عبارتند از:

- (۱) افزایش سطح رفاه اجتماعی
- (۲) توسعه تأمین اجتماعی
- (۳) گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
- (۴) افزایش سرمایه اجتماعی
- (۵) افزایش سهم تعاونی در توسعه استان
- (۶) مدیریت شکاف نسلی
- (۷) سلامت جسمی و روانی
- (۸) توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر
- (۹) جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی
- (۱۰) تأمین نیروی انسانی متخصص در استان
- (۱۱) مدیریت حاشیه‌نشینی

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اهداف و اولویت‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی دارای تنوع بسیار زیادی است و دستیابی به موفقیت و نتایج قابل قبول در تمام این زمینه‌ها نیازمند یک برنامه‌ریزی جامع و کامل است که بتواند نقشه راه مسئولین را به درستی تعیین نموده و به فعالیت‌های این بخش سر و سامان دهد.

با توجه به موارد ذکر شده و اهمیت موضوع، باید در نظر داشت که استفاده از روش‌های آزمون و خطا در وضعیت فعلی این بخش، نه تنها پاسخگوی نیازهای استان نخواهد بود بلکه با انجام اشتباهاتی که در گذشته نیز شاهد آن بوده‌ایم، هزینه‌های بیشتری بر مردم تحمیل خواهد شد؛ الان زمان آن فرا رسیده است که با استفاده از تجربیات کشورهای موفق در زمینه هوشمندسازی رفاه، استفاده از مطالعات و تحقیقات روز دنیا، مشورت با صاحب‌نظران و فعالان این بخش و ... به یک برنامه مدون دست یافت و با تعیین استراتژی‌های مناسب، مسیر را برای مدیران این بخش روشن نموده و با کاهش ریسک اشتباه و افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی، زمینه را برای تحقق اهداف این بخش مهیا نمود.

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

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

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

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

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

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

➤ از همه مهم‌تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان، هم‌نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب و کار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.

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

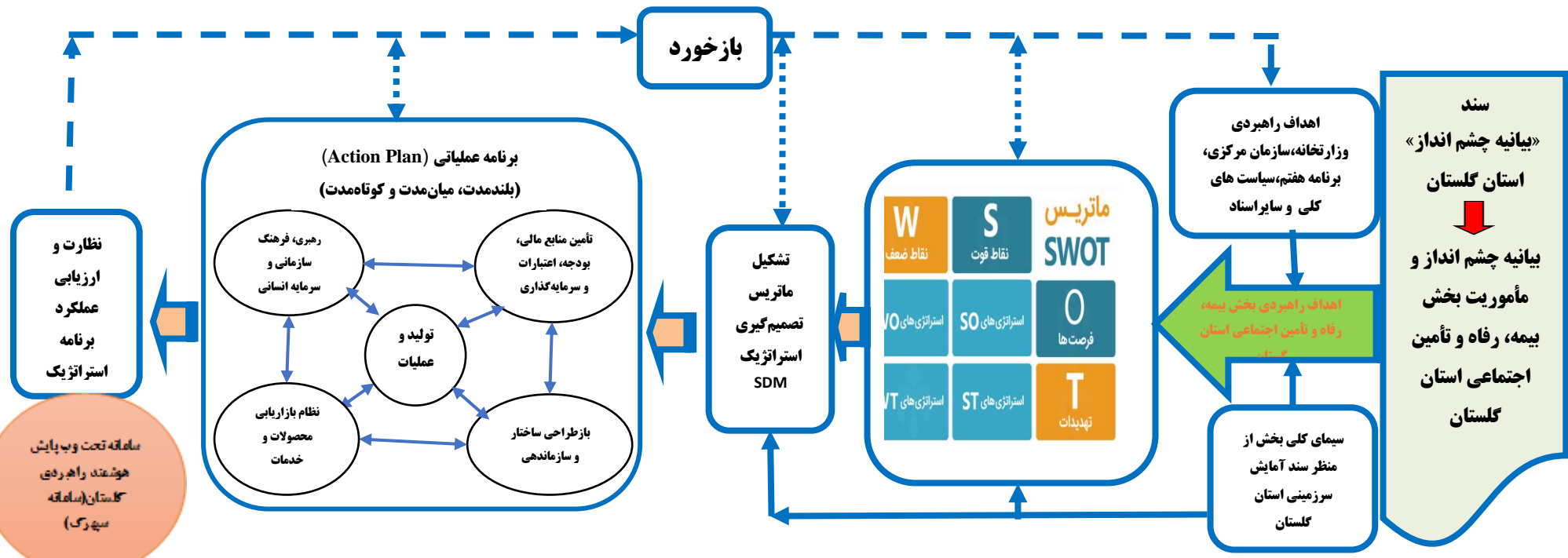
### ۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

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



### نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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



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

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

## ۴-۱) اهداف پژوهش

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

### ۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

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

### ۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- شناخت برنامه‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از گذشته تاکنون
- شناخت بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از منظر سند آمایش استان گلستان
- تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان
- تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان
- محیط پژوهی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان
- تعیین موقعیت استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان
- تدوین استراتژی اصلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان
- شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بخش تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.
- همچنین فعالیت‌های بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 زمینه‌گسترش خدمات رفاهی استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان مرتبط با بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی، 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چراکه رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



شماره	نام مطالعات و برنامه ریزی	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 سنوانی (شکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی

**سطح عالی (حکمرانی) استان**

**سطح میانی (بخشی) استان**

**سطح تاکتیکی استان**

**سطح عملیاتی (اجرایی) استان**



نمودار شماره I	چارچوب و هرم تدوین و پیاده‌سازی (اجرایی) برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان در سطوح سه گانه عالی (حکمرانی)، میانی (بخشی) و عملیاتی (اجرایی) به روش جاری سازی آبشاری (Cascading)
	نمادار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان



## ۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

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

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

## ۱-۷) قلمرو پژوهش

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

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

استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» شده است؛ بنابراین قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق چارچوب مفهومی در مدل ۱-۲ شامل سه بخش تدوین، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و

ارزیابی استراتژی می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

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

مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به پژوهشگر اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به تحلیل و بررسی پردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. از این رو در عنوان پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نماییم.

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

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

### ۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

با توجه به این واقعیت که نگارنده به‌عنوان مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان اقدام به تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ نموده‌اند و بدیهی است که امتداد مطالعات فوق‌الذکر در بخش‌های اصلی استان به‌ویژه بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟» تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل اجرا باشد از این رو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، امور خارجه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به‌شمار می‌روند. اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان،

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

## ۱-۱۰ نوآوری پژوهش

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

## ۱-۱۱ تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

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

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

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

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

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

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

سیمای کلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

## مقدمه

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

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

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

## ۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

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

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

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

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

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

### ب) توپوگرافی استان گلستان

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

### ۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

#### الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

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

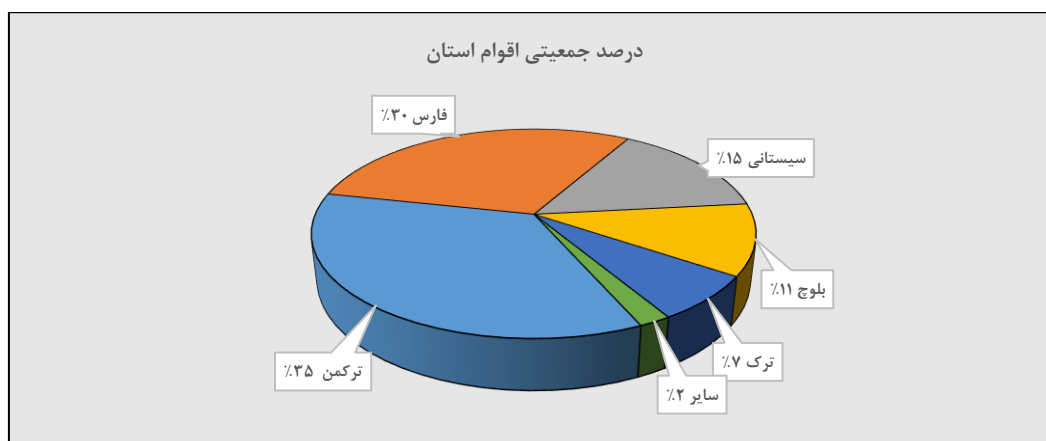
در استان گلستان ۵ قوم عمده ساکن هستند. ترکمن‌ها بزرگ‌ترین قوم هستند و ۳۵ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. پس از آن فارس‌های بومی که شامل گرگانی و کتولی و تات‌ها هستند با ۳۰ درصد در رتبه دوم قرار دارند. سومین قوم استان که مهاجر هستند سیستانی‌ها می‌باشند که ۱۵ درصد از جمعیت استان را شامل می‌شوند.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



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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

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

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

### ب) متوسط رشد سالیانه

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

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

### ج) تراکم جمعیت

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

### د) میزان شهرنشینی و روستائینی

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

### ه) تعداد و بعد خانوار

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

### و) نرخ باسوادی

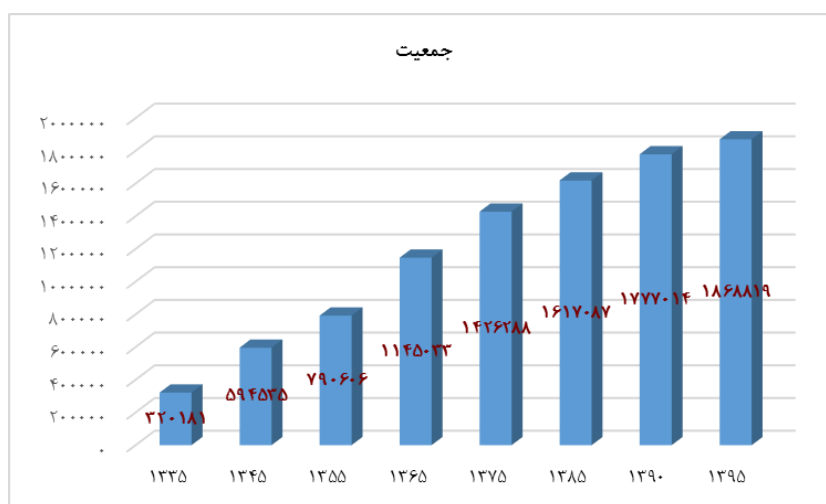
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می‌باشد.

### ز) روند رشد جمعیت در استان

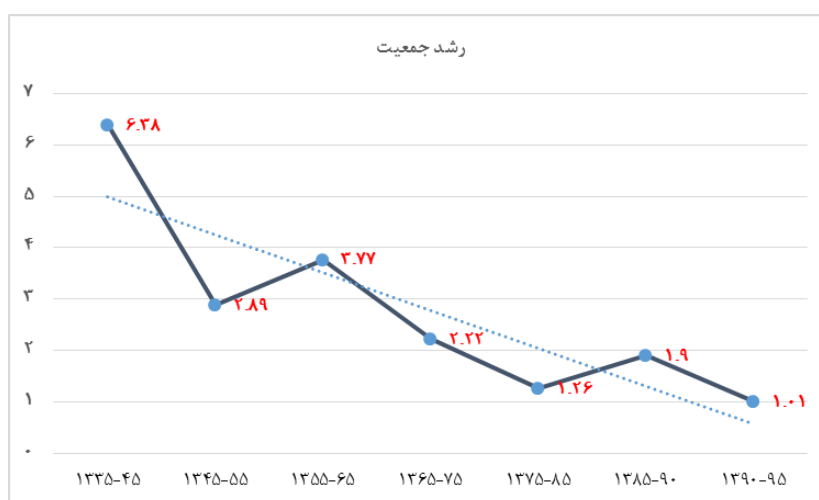
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

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

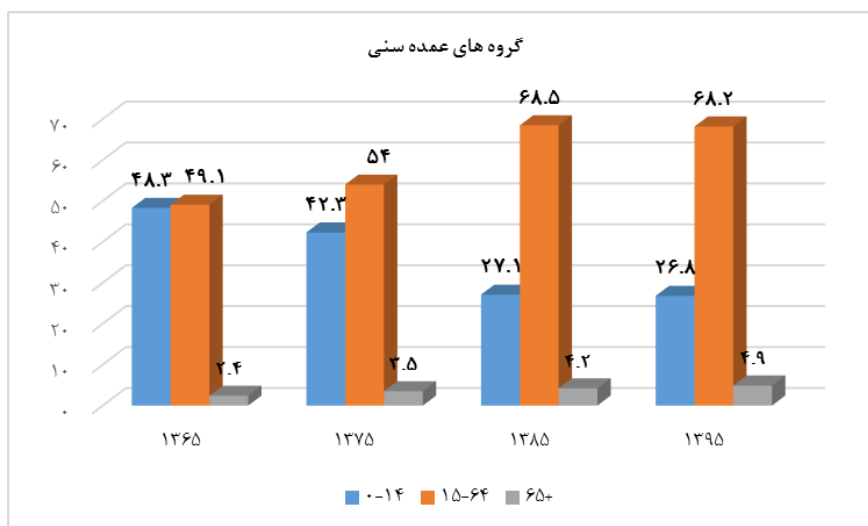
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲۰۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

## بعد خانوار

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

## ساختار جمعیت

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

#### ➤ 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 سوزنی‌برگ سرونوش نیز یکی دیگر از

گونه‌های درختی ویژه می باشد که در جنگل‌های سورکش علی‌آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری رویشگاه منحصر به فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع ییلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان‌بند تقسیم نمود.

دام و طیور: استان گلستان به علت دارا بودن شرایط مناسب آب و هوایی برای کشت نباتات علوفه‌ای و نیز فرآورده‌های فرعی آن‌ها، کنجاله‌ها و پس چر مزارع کشاورزی قابل مصرف در تغذیه دام و 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 فارغ‌التحصیلان رشته‌های دامپروری و دامپزشکی، دانشکده علوم دامی، تعاونی‌های دامداری، مزیت‌های خاص، مانند: هم‌جواری با کشورهای آسیای میانه و فاصله کم با مراکز عمده مصرف، زمینه مساعدی را برای توسعه و گسترش دامپروری در منطقه فراهم آورده است.

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

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

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

استان گلستان دارای ۳۰۰۳۲۰ هکتار بیابان، ۴۵۲۱۸۵ هکتار جنگل، ۸۶۲۸۲۵ هکتار مرتع و ۱۲۲۵۹۸۸ واحد دامی با تولید ۳۵۴۰۵ هزار تن شیر و ۲۷۰۱۰۴ هزار تن گوشت قرمز، ۲۱۶ هزار تن گوشت مرغ و ۲۸۰۳ هزار تن

تخم مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پيله كرم ابريشم و ۸۷ ميليون قطعه جوجه يك‌روزه در سال، از قابليت‌هاي استان گلستان است.

هم‌چنين استان گلستان با وجود مراکز صيد و دو مرکز تکثير پرورش ماهيان خاوياري داراي مقام اول در توليد خاويار کشور می‌باشد.

### ➤ بخش صنعت و معدن

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

### ➤ بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصر به فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز بیلابلی جهان‌نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصر بفرد 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 مختمقلی 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 جذاب جمعیت و گردشگر، مبدل نموده است.

### ➤ بخش بازرگانی و خدمات

ارتباط با جمهوری ترکمنستان و از آنجا به قزاقستان، ازبکستان، تاجیکستان و روسیه و چین و کشورهای پیرامون دریای خزر از طریق راه‌های زمینی (ریلی و جاده‌ای)، وجود فرودگاه بین‌المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر 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 گوجه فرنگی، میلگرد، پلی استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پرفرم، پلی اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی جات، گوشت مرغ، میوه و مرکبات و سیب زمینی، 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 به‌ویژه راه، برق و تلفن
- ارتقای نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- تبدیل کانون‌های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- جلب مشارکت روستاییان و شکل‌گیری نظام‌های جدید مدیریت روستایی

#### الف) عوامل مؤثر در نظام استقرار

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



## ب) عوامل طبیعی و اکولوژیک

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

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

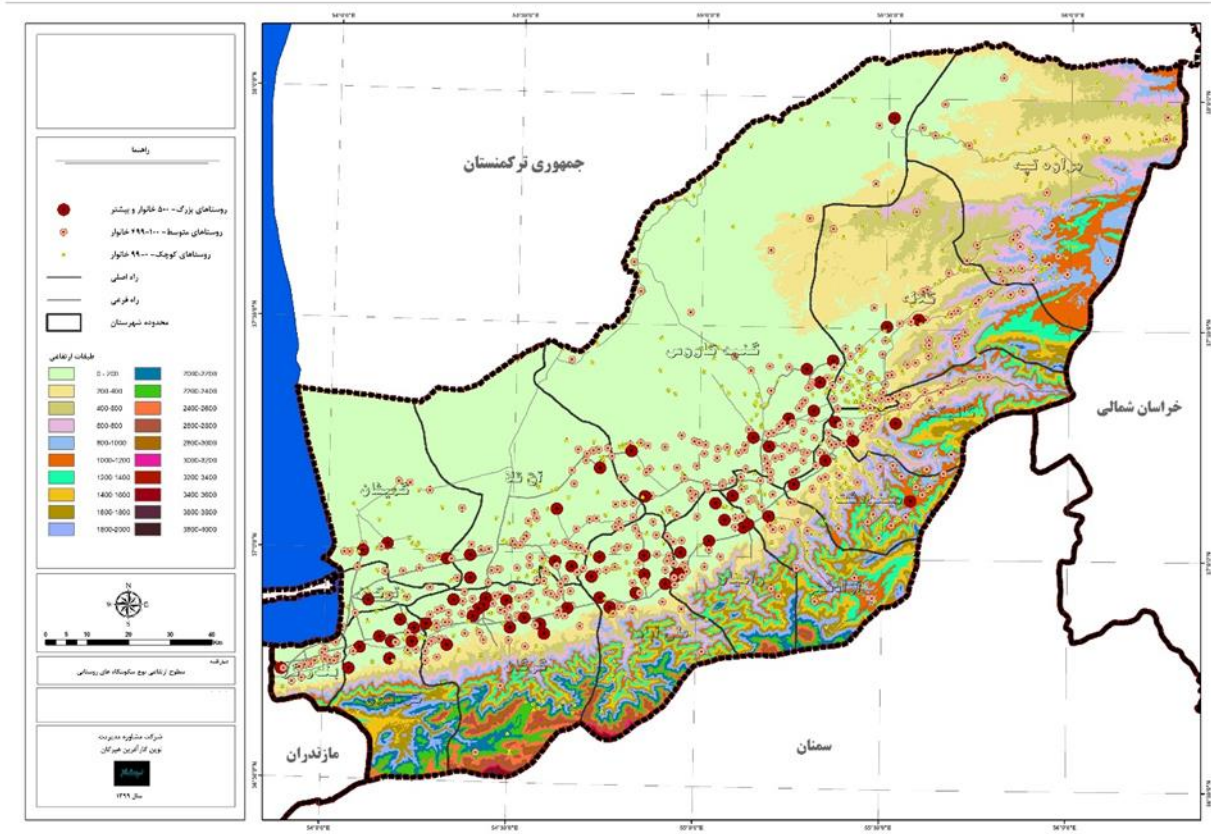
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز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

### ج) عوامل اجتماعی و اقتصادی

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

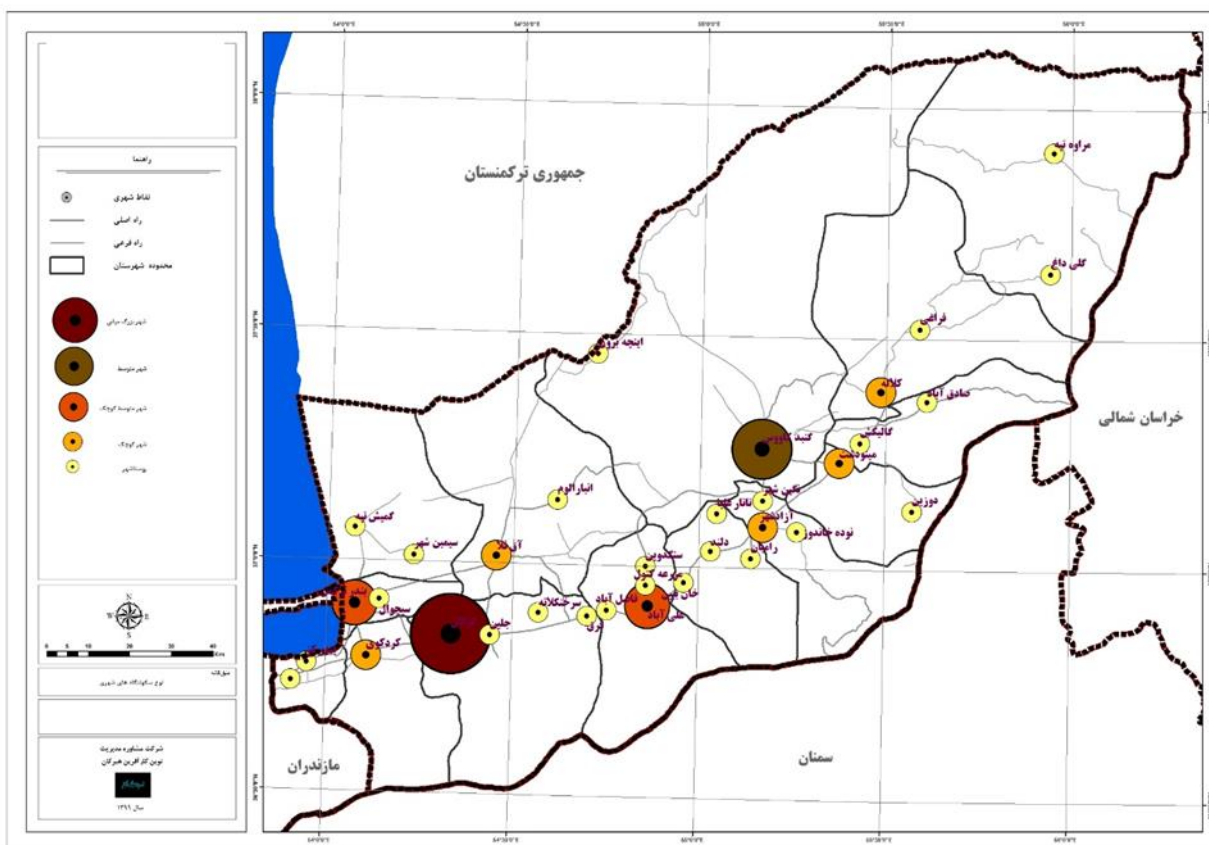
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبدکاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلدن، نگین‌شهر، سرخنکلاته،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

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۴۰	منطقه‌ای - فرا منطقه‌ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبدکاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۰	ناحیه‌ای درجه ۱
	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰	۹.۹۰	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
		گالیکش	۲۳۳۹۴	۲.۲۹	محلی
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۶.۶۰	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
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
		مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰.۸۵	محلی
۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰	۳.۸۵	دلدن	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		انبارالوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۶	روستایی
		کردن	۵۶۱۶	۰.۵۵	روستایی

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

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

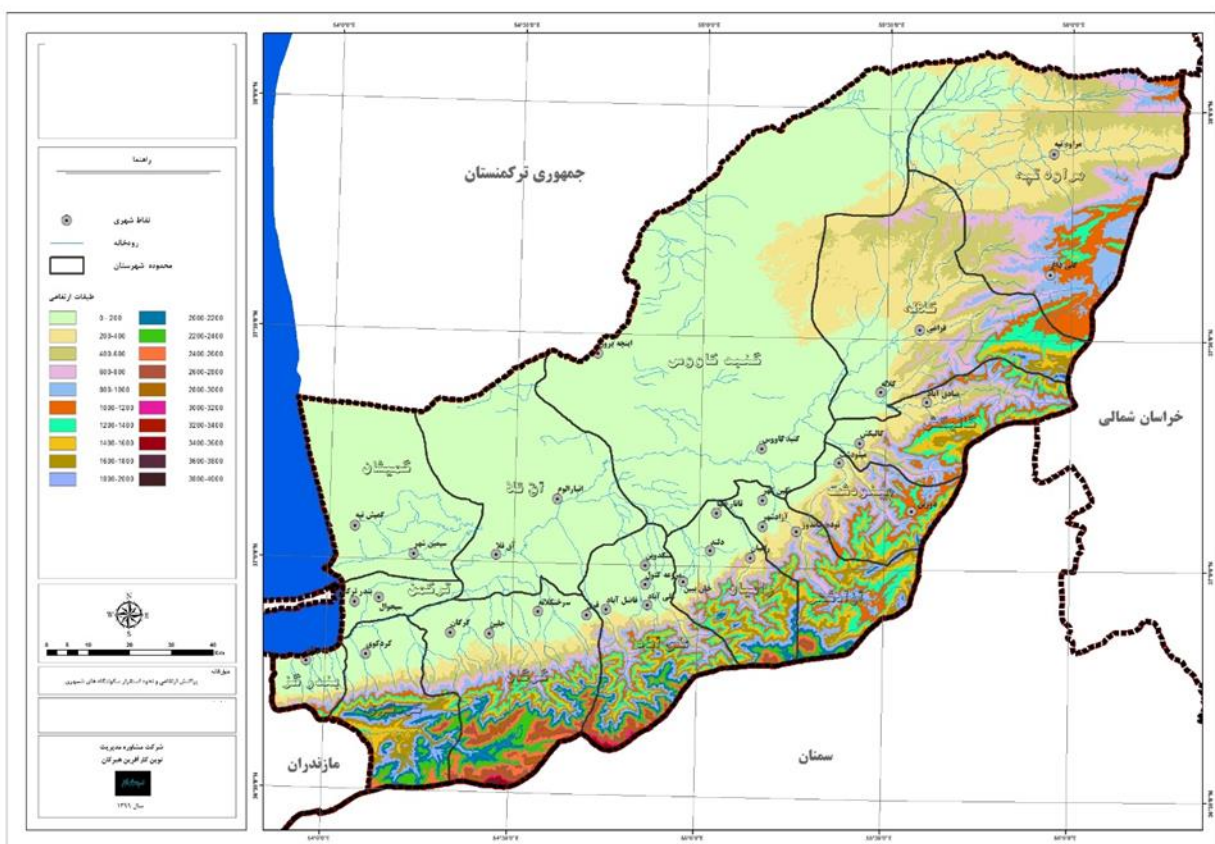


شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

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 به‌عنوان شهر نخست به‌تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به‌عنوان شهر دوم استان ۱۵.۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست

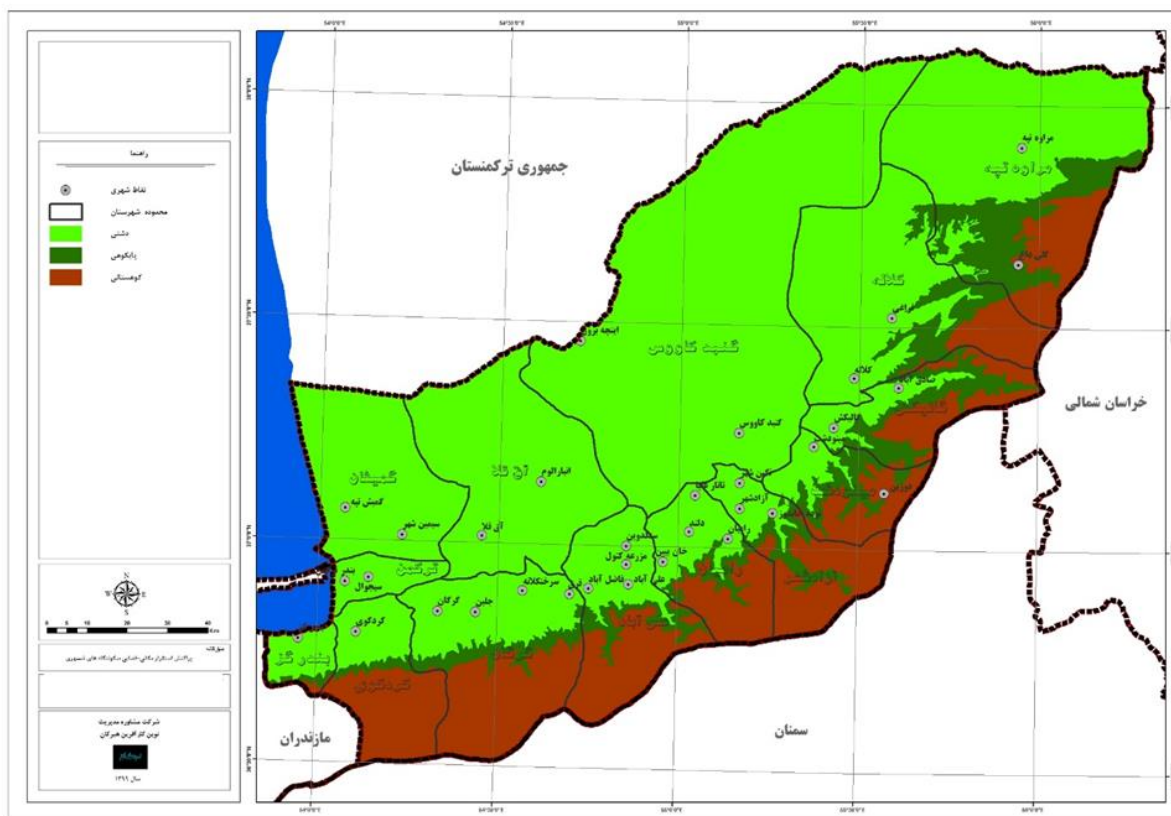
و شهر دوم استان در مجموع ۴۹.۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰.۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱.۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲.۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲.۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان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

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع





شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

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

۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است. وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگرچه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و 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 به ویژه 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 به ویژه کارکردهای اقتصادی-صنعتی و خدماتی-خدمات رسانی می‌باشند.

توجه به جمعیت شهرها به عنوان 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 دقیق تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این کارکردها با هدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی

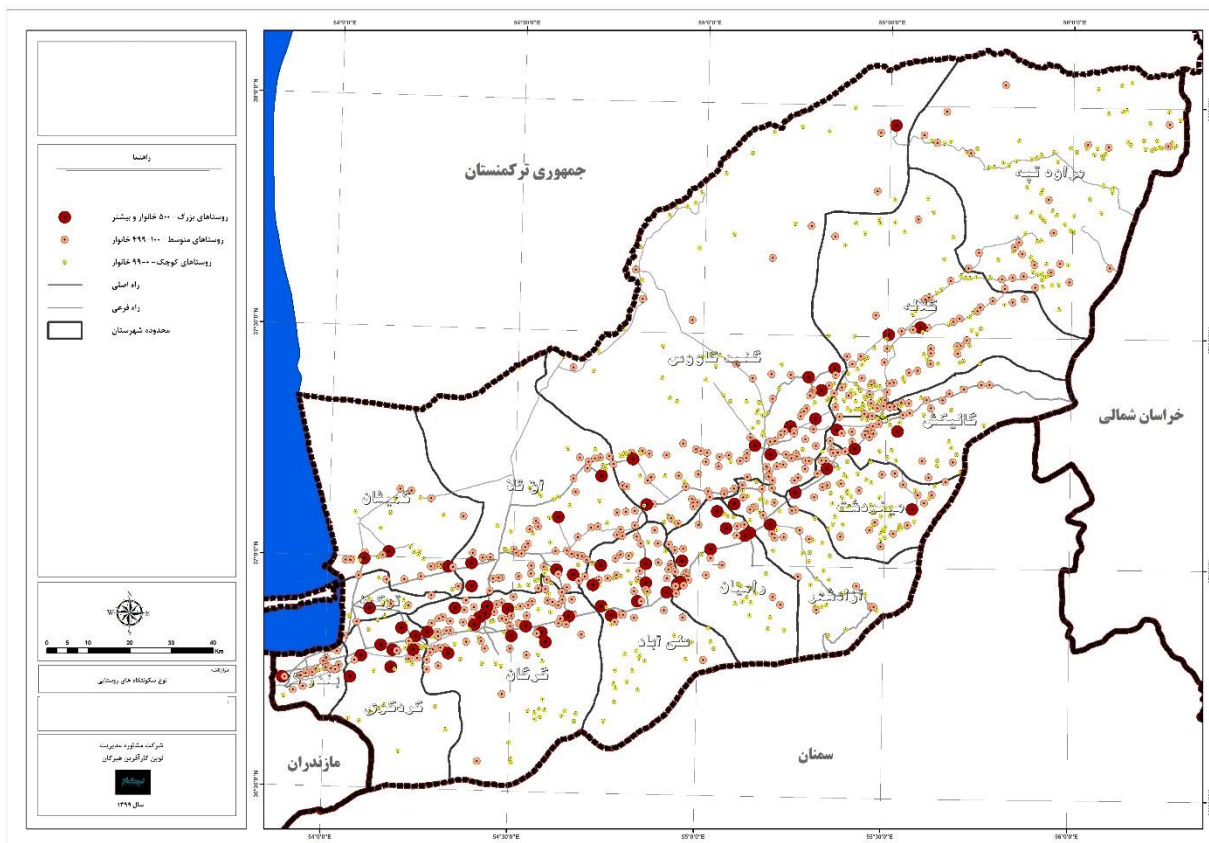


می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبد کاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

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

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

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



شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

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

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

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 این رو و به دلیل نقطه ضعف‌های کمبود آب و خطر زلزله بهتر است از توسعه شهر گرگان جلوگیری شود. شهرها و مناطق صنعتی و روستایی دیگری نیز دارای محدودیت‌های طبیعی و انسانی هستند که در نقشه مناطق بازسازی نمایش داده شده‌اند و برای جلوگیری از طولانی شدن کلام تکرار از آوردن این مطالب در اینجا خودداری می‌شود.

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

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

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

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

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

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

### استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

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

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

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

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

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

۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و خاک برای توسعه آبرزی پروری.

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، زغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله
- ۱۴) وجود سنت دیرپای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم بافی در سطح روستاهای استان
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه های حمل و نقل جاده ای، ریلی و دریایی و هوایی
- ۱۶) وجود زمینه های مساعد علمی و فنی و حرفه ای در بخش های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی)
- ۱۷) وجود زمینه های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸) وجود زمینه های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت های 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 زمینه های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه گذاری و خدمات رسانی در توسعه ورزش.

## ۲-۲) بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی

**در حال تکمیل**

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

بامروری بر سند چشم‌انداز استان در آفتاب ۱۴۰۴

## مقدمه

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

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

همان گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می شود، تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل «کالینز و پوراس» در ترکیب با مدل پیشنهادی «کردنایج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالی که برای تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم انداز» شامل اجزای سه گانه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) جدا در نظر گرفته شده است. با توجه به موارد فوق الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم انداز استان گلستان» خلاصه ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کورنایج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهارگانه مقاصد آرمانی شامل مأموریت (مقصود محوری)، ارزش های بنیادی (ارزش های محوری)، اهداف راهبردی و چشم انداز (شرح شوق انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان» شده است.



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

### مقدمه

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

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

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

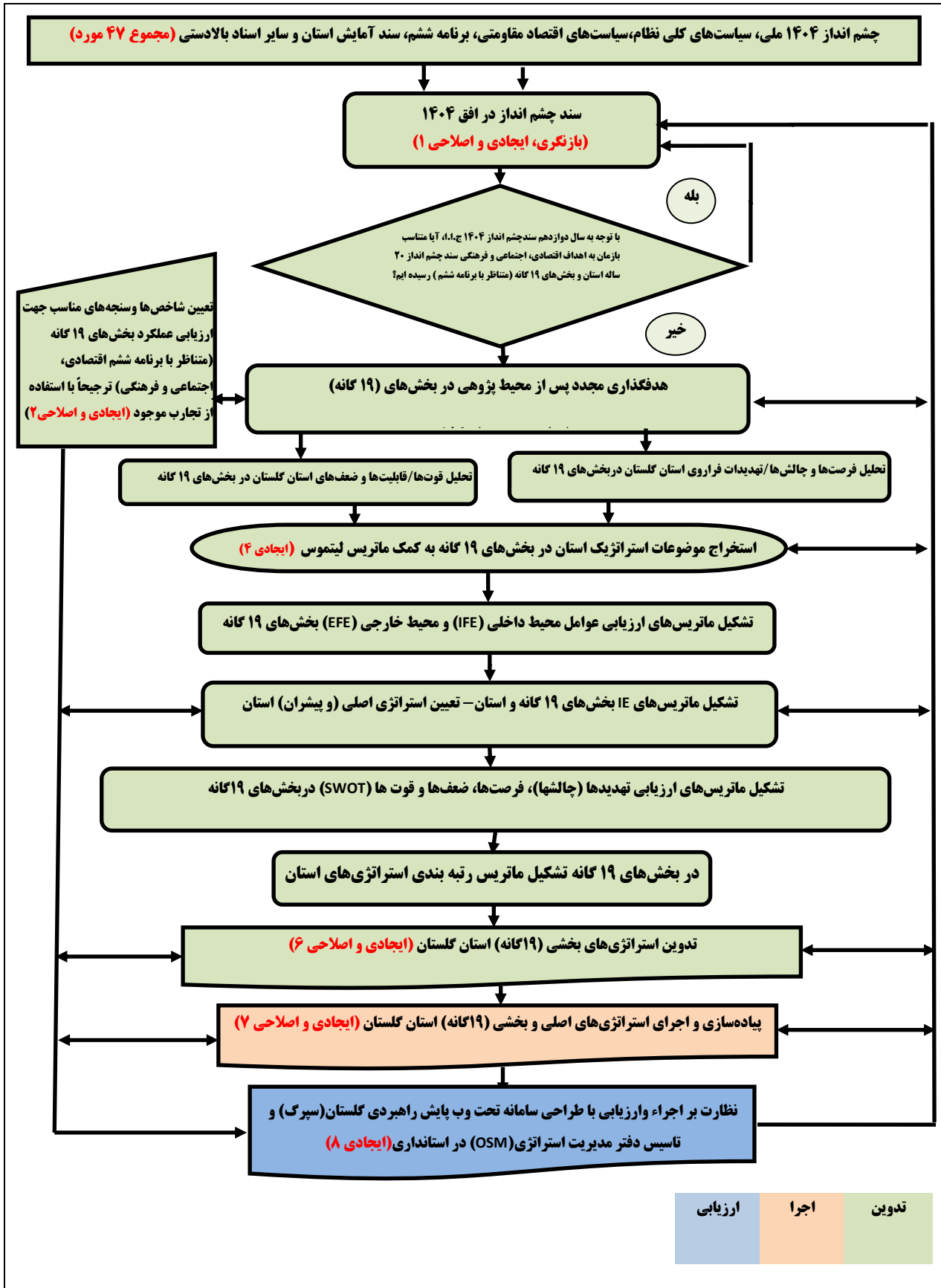
مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آنها در چاپ کتاب سند چشم انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

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

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

<sup>1</sup> Proposal

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



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 گزارش ها، زمان بندی و درصد پیشرفت پروژه

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

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

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

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

<sup>۱</sup> Good Governance

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

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

(۱) ایدئولوژی محوری<sup>۱</sup>

(۲) آینده متصور<sup>۲</sup>

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

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



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

<sup>1</sup> Core Ideology

<sup>2</sup> Envisioned Future

<sup>3</sup> Yin And Yang

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

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

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

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

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

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

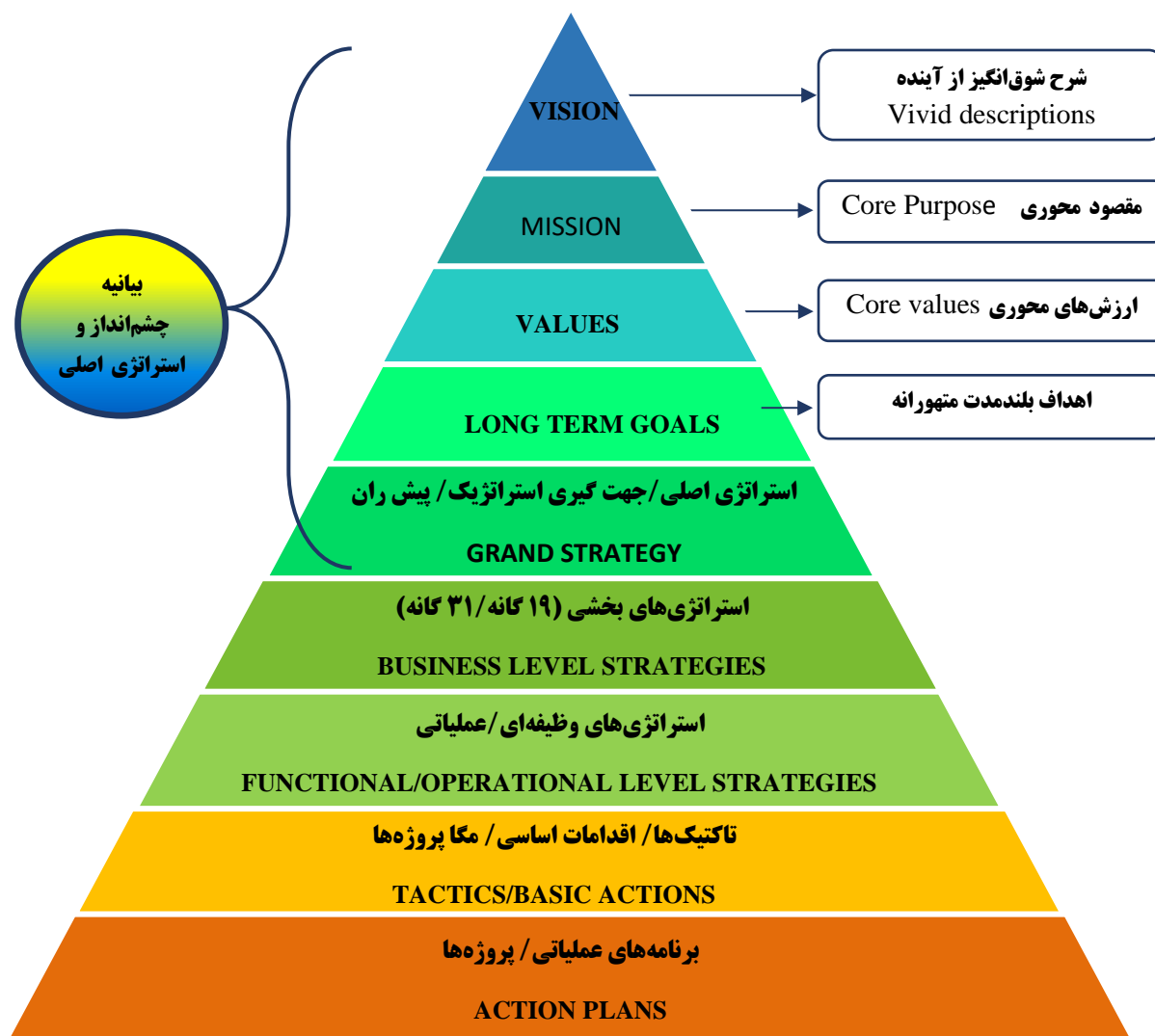
<sup>1</sup> Core Values

<sup>2</sup> Core Purpose

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

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

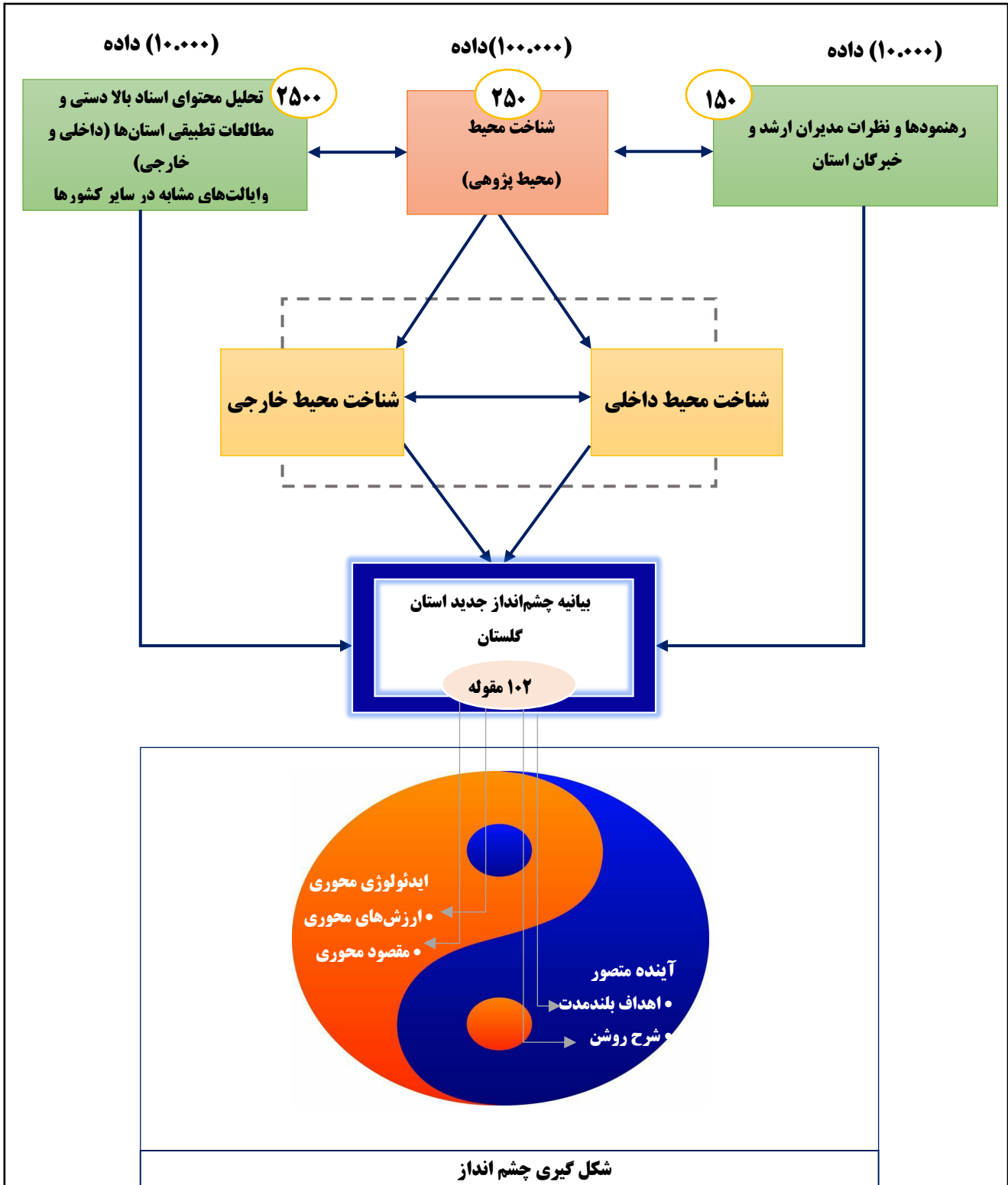
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌های سند چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می‌باشد.



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

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

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

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

## متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

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

### مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی  
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

ارزش‌های محوری به‌عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در 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 جاج، ۱۳۷۱). از سویی می‌توان ارزش‌ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آن‌ها انجام داده یا فرو می‌گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می‌کند (بابایی، ۱۳۷۲). به‌عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی، مجموعه‌ای ده

ارزشی را شامل ارزش های فردی، ارزش های خانوادگی، ارزش های اقتصادی، ارزش های سیاسی، ارزش های اجتماعی، ارزش های هنری، ارزش های علمی و ارزش های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

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



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

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۵۷	جبران کسری بودجه دولت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش بودجه و مالیه عمومی
۵۸	کنترل تورم و گرانی فزاینده	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان
۵۹	مدیریت حاشیه‌نشینی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + توازن منطقه‌ای
۶۰	کاهش خام فروشی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط 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	حمل و نقل - 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	حمل و نقل و مسکن + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر
۷۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + محیط 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	حمل و نقل - 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	حمل و نقل و مسکن + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Specific

<sup>2</sup> Measurable

<sup>3</sup> Achievable & Action-Oriented

<sup>4</sup> Realistic

<sup>5</sup> Time & Cost Constraints

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

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

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

## شرح شوق انگیز از آینده

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

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

مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

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

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

با بابر خودداری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهر روزی مادی و

معنوی» کاری کنیم.

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

نجر/نغور/ سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



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



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

را تشریح می‌کند:



نمودار ۳-۵: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

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

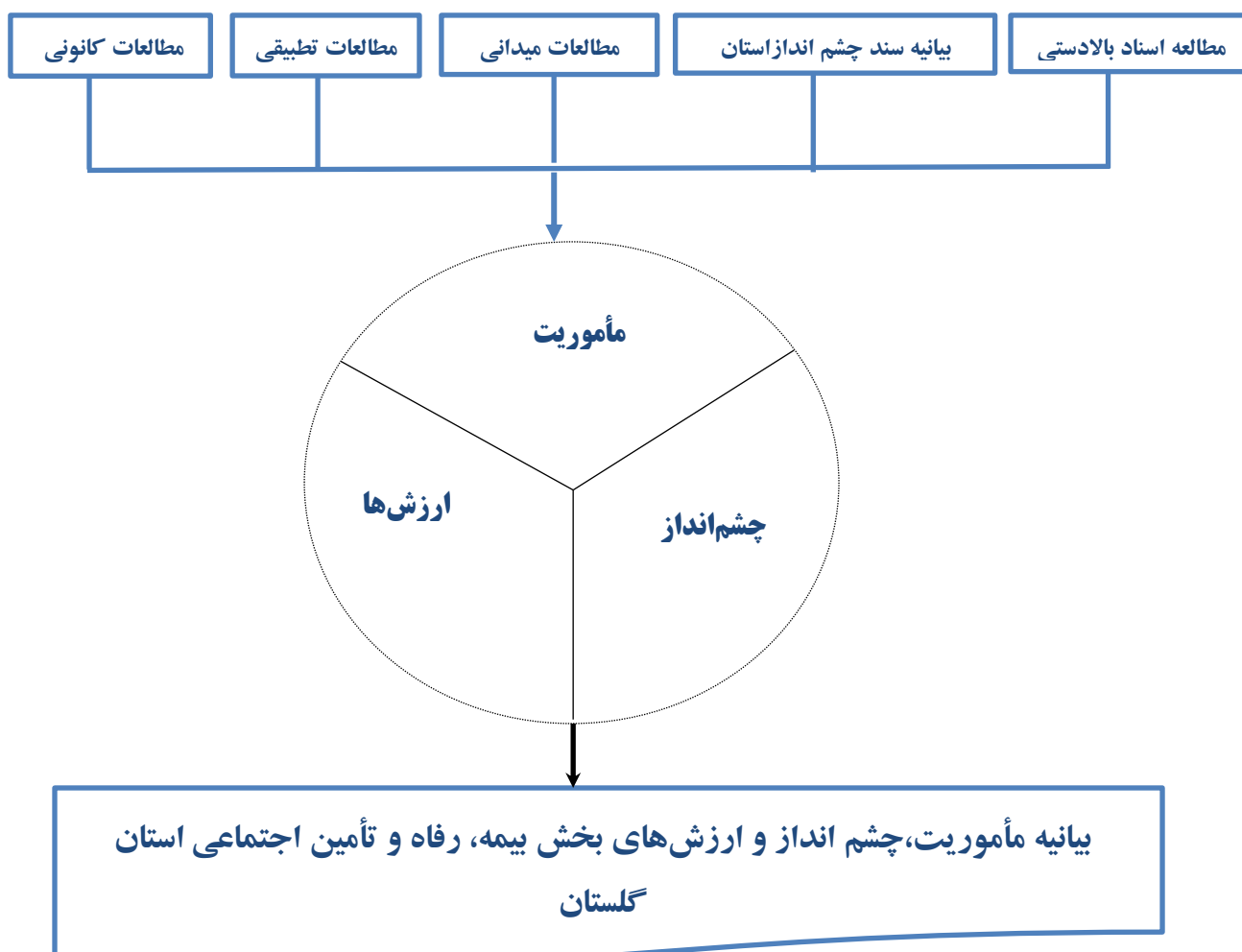
فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

## ۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

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



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

<sup>1</sup> Gronded Theory

## \*مطالعات اکتشافی\*

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

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

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

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به صورت مستقیم در رابطه با انتظارات و تکالیف مرتبط بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی هستند، شناسایی و جمع بندی می شوند.

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

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

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

اکنون می توان از نتایج آن ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که نظر مدیران، دست اندر کاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها مشخص می شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب نظران مطابق کاربرگ های طراحی شده اخذ می شود. در ادامه به فهرست اسناد منتخب برای مطالعات اسناد بالادستی، سند چشم انداز، مطالعات تطبیقی و شرحی مختصر از متون آن ها، مطالعات میدانی که در فاز یک بین سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ صورت گرفته است و نهایتاً به تعریف مطالعات گروه کانونی اشاره شده است.

### ۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی

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

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون برنامه ششم توسعه	۱۳۹۶
۲	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۳	سند آمایش استان	۱۳۹۸
۴	سیاست های کلی سلامت	۱۳۹۳
۵	قانون اساسی	۱۳۶۸
۶	قانون بیمه همگانی	۱۳۷۳
۷	قانون بیمه تأمین اجتماعی	۱۳۵۴
۸	قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی	۱۳۸۳
۹	مجموعه قوانین و مقررات سازمان بیمه سلامت ایران	۱۳۹۸
۱۰	مجموعه قوانین و مستندات بالادستی رفاه اجتماعی	۱۳۹۶

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

همان گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله های سند چشم انداز استان به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع تهیه سند بخشی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان ذیل

آن انجام می شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب شده و وارد جدول ۱۰-۳ شده است.

### ۳-۲-۳) مطالعات میدانی

برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان، تکیه اصلی به محیط پژوهی بوده است، از این رو با استخراج مضامین مرتبط به این بخش اسناد زیر مطابق جدول ۷-۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله های آن در جدول شماره ۱۱-۳ فهرست شده است.

جدول ۷-۳: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	۱۴۰۱
۲	ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE)	۱۴۰۱
۳	ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE)	۱۴۰۱
۴	نظرسنجی خبرگان	۱۴۰۱

### ۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی

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

جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Statement of Strategy 2020-2023		ایرلند
۲	Strategic plan 2020/21 – 2024/25		آفریقای جنوبی
۳	federal deposit insurance corporation strategic-plan-2022-2026	۲۰۲۱	آمریکا
۴	Mississippi Insuranse department strategic plan 2021-2025		آمریکا
۵	Strategic plan for the department of social welfare (2019 – 2023)	۲۰۱۹	غنا
۶	Strategic Plan 2020-2023		کانادا
۷	state ahead strategic plan 2018-2020	۲۰۱۸	آمریکا
۸	CCIR Strategic Plan 2020-23		کانادا
۹	Insuranse Regulatory Authority Strategic plan 2018-2022	۲۰۲۱	
۱۰	Strategic Action Plan 2019 - 2023	۲۰۱۹	مالدیو

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

### ۱-۲-۳) بیانیه استراتژی ۲۰۲۰-۲۰۲۳ اداره حفاظت اجتماعی

#### مأموریت

ترویج مشارکت فعال در جامعه از طریق ارائه خدمات و حمایت های درآمدی

#### اهداف کلی

- قرار دادن مشتری در مرکز خط مشی و تحویل خدمات
- افزایش کارایی و اثربخشی
- توسعه کارکنان، ساختار و فرآیندها

#### ارزش های اصلی

- تعهد به ارائه خدمات مردمی
- تمرکز بر مشتری
- کارکنان متعهد
- نوآوری

### ۲-۲-۳) برنامه راهبردی ۲۰۲۰/۲۱-۲۰۲۴/۲۵

بخش توسعه خدمات اجتماعی، حمایت های اجتماعی را ارائه می کند که از طریق آن افراد، گروه ها و جوامع آسیب پذیر به مشارکت کنندگان توانمند و متکی به خود تبدیل شوند.

#### چشم انداز

جامعه ای دلسوز و متکی به خود

#### مأموریت

توسعه خدمات اجتماعی یکپارچه، جامع و پایدار

#### ارزش های اصلی

- مسئولیت پذیری
- مراقبت و همدردی با ذینفعان
- برابری و انصاف
- کرامت انسانی

## ➤ احترام

**۳-۴-۲-۳) طرح استراتژیک شرکت بیمه سپرده فدرال-۲۰۲۲-۲۰۲۶**

شرکت بیمه سپرده فدرال (FDIC) یک آژانس مستقل است که توسط کنگره برای حفظ ثبات و اعتماد عمومی به سیستم مالی کشور ایجاد شده است.

**مأموریت**

- بیمه سپرده‌ها
- بررسی و نظارت بر مؤسسات مالی برای ایمنی و سلامت و حمایت از مصرف کننده
- مدیریت دریافتی‌ها

**چشم انداز**

FDIC یک رهبر شناخته شده در ترویج سیاست‌های عمومی است. مدیریت ریسک سیستم مالی، انجام مسئولیت‌های بیمه، نظارت، حمایت از مصرف کننده، حل و فصل مشکلات و مدیریت دریافتی‌ها.

**ارزش‌ها**

- یکپارچگی
- صلاحیت
- کارگروهي
- اثربخشی
- مسئولیت پذیری
- انصاف

**۳-۴-۲-۴) برنامه استراتژیک بخش بیمه می‌سی‌سی‌پی ۲۰۲۱-۲۰۲۵****مأموریت**

مأموریت دپارتمان بیمه می‌سی‌سی‌پی اجرای بی‌طرفانه قوانین و مقررات مندرج در کد می‌سی‌سی‌پی آن است. از این طریق محیطی مساعد برای بازار رقابتی برای فروش محصولات و خدمات بیمه‌ای ایجاد می‌کند و در عین حال حداکثر حمایت از مصرف کننده را برای شهروندان ایالتی فراهم می‌کند. هدف، ایجاد بالاترین درجه امنیت اقتصادی، کیفیت زندگی، ایمنی عمومی و حفاظت از آتش سوزی برای شهروندان ایالتی با کمترین هزینه ممکن است. برای انجام این مأموریت، دپارتمان متعهد است که به مشتریان خود به موقع کمک کند.



دپارتمان بیمه می‌سی‌سی‌پی (MID) متعهد به ارائه خدمات در راستای منافع عمومی است. MID متعهد به حمایت از مصرف کننده و خدمت به دولت و مصرف کنندگان است.

## اهداف

امکان دسترسی مصرف کنندگان به بیمه مقرون به صرفه و افزایش کارایی و اثربخشی مقررات MID در صنعت بیمه

- کاهش تعداد موارد تلفات جانی و مالی ناشی از آتش سوزی
- ارائه آموزش مناسب و اجرای کلیه قوانین و مقررات مربوط به گازهای فشرده مایع

## ۵-۴-۳ برنامه راهبردی برای اداره رفاه اجتماعی (۲۰۱۹ - ۲۰۲۳)

### چشم انداز

ایجاد جامعه‌ای هماهنگ که در آن بقاء کودکان، افراد آسیب پذیر و افراد دارای معلولیت تضمین شده باشد.

### هدف

هدف این وزارتخانه «ترویج جامعه یکپارچه ای است که فرصت‌های برابر را برای مردان و زنان فراهم می کند و از حقوق کودکان محافظت می کند و افراد آسیب پذیر، محروم، سالمندان و افراد دارای معلولیت را با مداخلات حمایت اجتماعی برای کمک به توسعه ملی توانمند می کند.

### مأموریت

کمک به توسعه کشور از طریق دستیابی به برابری جنسیتی، تسهیل اجرای حقوق کودکان؛ حمایت از افراد آسیب پذیر، محروم و افراد دارای معلولیت در فرآیند توسعه با صداقت، تعالی، انصاف و احترام به تنوع

### ارزش های اصلی

- تعالی
- انصاف
- شفافیت
- تمرکز بر مشتری
- احترام به تنوع
- فراگیر بودن
- یکپارچگی
- محرمانه بودن

**۶-۴-۲-۳) برنامه راهبردی ۲۰۲۰-۲۰۲۳****چشم انداز**

جلب اعتماد مردم از طریق صنعت بیمه‌ای که استانداردهای بین‌المللی را رعایت می‌کند.

**مأموریت**

تضمین نیازهای بیمه‌ای افراد توسط متخصصان واجد شرایط، شایسته و با اخلاق

**اهداف**

- شیوه‌های نظارتی مؤثر و سیستم‌های پشتیبانی که مطابق با استانداردهای بین‌المللی فعلی و در حال ظهور هستند.
- نظارتی که از مصرف‌کنندگان محافظت می‌کند و نوآوری در صنعت را امکان‌پذیر می‌کند.
- افزایش ظرفیت و توانایی برای حمایت از مصرف‌کنندگان بیمه، دارندگان مجوز و دولت.
- دسترسی کارآمد و مؤثر به خدمات بیمه‌ای.

**۷-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک ۲۰۱۸-۲۰۲۰****مأموریت**

- حفظ منافع عمومی
- ترویج بازارهای رقابتی
- تسهیل رفتار منصفانه و عادلانه با مصرف‌کنندگان بیمه
- ارتقای قابلیت اطمینان، توان پرداخت بدهی و استحکام مالی مؤسسات بیمه
- حمایت و بهبود مقررات دولتی بیمه

**ارزش‌ها**

- ارائه دادن داده‌ها، آموزش‌ها و ابزارهای مورد نیاز برای حمایت از یک محیط نظارتی مشترک که بازارهای مالی باثبات و محصولات بیمه‌ای قابل اعتماد و مقرون به صرفه را تقویت کند.
- حمایت از مصرف‌کننده و ارائه اطلاعات و آموزش‌های لازم به او برای تصمیم‌گیری آگاهانه
- ارائه خدمات بهینه برای حمایت از ادارات بیمه دولتی و تجهیز آن‌ها به منابع لازم.
- بهینه‌سازی کارایی و اثربخشی ساختار NAIC برای تمرکز بر اولویت‌های اعضا و به حداکثر رساندن مشارکت اعضا.

**۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی CCIR 2020-23**

CCIR انجمنی برای تقویت نظارت بر صنعت بیمه کانادا است.

**چشم انداز**

تنظیم مؤثر از طریق پاسخگویی به تغییرات بازار، ترویج حمایت از مصرف کننده و افزایش اعتماد و ثبات.

**مأموریت**

یافتن راه حل هایی برای مسائل نظارتی مشترک، در نظر گرفتن استانداردهای بین المللی و ارتقای هماهنگی در ارتباط با تنظیم کننده های خدمات مالی، سیاست گذاران و ذینفعان.

**ارزش ها**

- مشارکت
- پاسخگویی
- دسترسی
- مسئولیت پذیری
- توجه
- خلاقیت
- رهبری
- یکپارچگی
- نوآوری

برای ارتقای چارچوب نظارتی و شیوه های نظارتی در کانادا، CCIR در نظر دارد بر پیشبرد حمایت و منافع مصرف کننده، افزایش همکاری بین تنظیم کننده ها و تقویت روابط مؤثر با سهامداران صنعت متمرکز بماند.

**۹-۴-۲-۳) برنامه راهبردی سازمان تنظیم مقررات بیمه ۲۰۱۸-۲۰۲۲****ترویج بیمه و حمایت از بیمه شده**

بیمه نقش عمده ای در اقتصاد دارد و کارکردهای مهمی را در جامعه به صورت عینی و ذهنی انجام می دهد. این یک مکانیسم کلیدی مدیریت ریسک و بودجه است که احتمالاً از توسعه ملی پایدار حمایت می کند و در عین حال آسیب پذیری های اجتماعی-اقتصادی را کاهش می دهد. صنعت بیمه متشکل از شرکت هایی است که مدیریت ریسک را در قالب قراردادهای بیمه ای ارائه می کنند. مفهوم اساسی بیمه این است که یک طرف-بیمه گر- پرداخت را برای یک رویداد نامشخص آینده تضمین می کند. در این میان، طرف دیگر- بیمه گذار-

در ازای حمایت از وقوع نامشخص آینده، حق بیمه را به بیمه گر می پردازد. مدل کسب و کار شرکت های بیمه بر اساس مفروضات و تنوع ریسک ها است. مدل بیمه ضروری شامل ادغام ریسک از سوی فرد و توزیع مجدد آن در یک سبد بزرگتر است.

## چشم انداز

تنظیم کننده موثر صنعت بیمه رقابتی در سطح جهانی

## مأموریت

تنظیم مؤثر، نظارت، ارتقاء توسعه و نوآوری در صنعت بیمه به منظور حمایت از ذینفعان بیمه

## ارزش های اصلی

- یکپارچگی
- مسئولیت پذیری
- تمرکز بر مشتری
- خلاقیت
- کارگروهي

## ۱۰-۴-۲-۳) برنامه اقدام استراتژیک ۲۰۱۹ - ۲۰۲۳

SAP به عنوان سند مرکزی که تمام اولویت های توسعه مالدیو را برای پنج سال آینده بیان می کند، عمل خواهد کرد. ارزش افزوده کلیدی SAP این است که به همه ذینفعان اعم از دولت، مؤسسات مستقل، مؤسسات دولتی، سازمان های غیردولتی و اهداکنندگان در مورد اولویت های توسعه برای پنج سال آینده جهت می دهد. هدف آن این است که تمام ذینفعان را با توجه به جهت سیاست توسعه در یک راستا قرار دهد.

SAP همچنین یک سند سیاستی کلیدی در راستای تلاش مالدیو برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار (SDGs) تعیین شده توسط مجمع عمومی سازمان ملل در سال ۲۰۱۵ خواهد بود. در حالی که SDGs برای سال ۲۰۳۰ تنظیم شده است، سیاست ها و استراتژی های SAP برای دستیابی به این اهداف هماهنگ هستند.

### ۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می شود. روش های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش های پژوهشی است که استفاده از آن ها در موقعیت ها و جایگاه های مناسب خود می تواند بسیار اثربخش باشد. این روش ها در میان پژوهشگران و صاحب نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه ای که حتی حجم زیادی از پژوهش های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است. گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه ریزی دقیق طراحی می شود تا ادراکات و بینش مصاحبه شوندگان را در محیطی به دور از تهدید و فشار بسنجد.

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

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

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

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت ساز بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان، ضمن توجه به مقوله های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله های پیشنهادی گروه کانونی، نهایتاً به کمک

<sup>۱</sup> focus group

گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج گانه در قالب کاربرگه ای چهار گانه ارائه گردیده است.

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

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

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

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

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

چشم انداز<sup>۲</sup> سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) نشان دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم انداز به این پرسش پاسخ داده می شود: که «ما می خواهیم چه بشویم؟»؛ «چشم انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت هایی خاص می شود در حالی که مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می کند و چشم انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت های سازمان را مشخص می کند.

ارزش ها<sup>۳</sup> سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) می باشد. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران،

<sup>1</sup> Mission

<sup>2</sup> Vision

<sup>3</sup> Values

جامعه، محیط زیست و سایر ذینفعان بیان می کند. معمولاً استراتژیست های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش ها احترام می گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می نمایند.

### ۱-۳-۲) اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

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

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

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

۳. **مشتری/ارباب رجوع:** باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولاتی که سازمان (بخش) ارائه می کند برای چه کسانی می باشد (یعنی ارباب رجوعان و استفاده کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

۴. **بازار (قلمروی جغرافیایی و تخصصی):** علاوه بر اینکه مقاصد آرمانی سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان)، محصولات و خدمات و مشتریان/ارباب رجوع را معین می کند باید مشخص کند که بازار هدف این سازمان (بخش) چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می کند یا چگونه می خواهد به آنها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است؛ بنابراین باید نوع و گستردگی بازارها

مشخص شود. شناخت دقیق بازارها و بیان آن در بیانیه مأموریت هم برای کارکنان و مدیران سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

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

**۶. ارزش ها:** در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها و اولویت های اخلاقی اصلی بیان می شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش ها گنجانده شود.

**۷. شایستگی متمایز (وجه تمایز و مزیت رقابتی):** معمولاً سازمان ها تلاش می کنند تا نسبت به سازمان های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می باشد؟ این قابلیت می تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می دهد که فقط خود سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) دارد و سازمان های مشابه دیگر یا چنین توانمندی ای را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

**۸. توجه به کارکنان:** امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می کنند از جمله مهم ترین منابع سازمان به شمار می روند، به طوری که موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و بانگیزه می باشد. این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) به حساب می آیند و شرط بهره برداری مناسب از سایر منابع و دارایی های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش بیمه،



رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می تواند بر روی ذینفعان، ارباب رجوع ها، اتحادیه های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

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

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

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

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) به گونه ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می رسد که از این طریق می توان تا حدود زیادی مقبولیت و مشروعیت و احتمال موفقیت اجرای آن را افزایش داد. پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید بیانیه های سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان) به شیوه ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی الامکان باید

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

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش حمل‌ونقل استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:

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

**گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 صاحب نظران داخلی و خارجی می توانند باشند.

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

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

### ۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

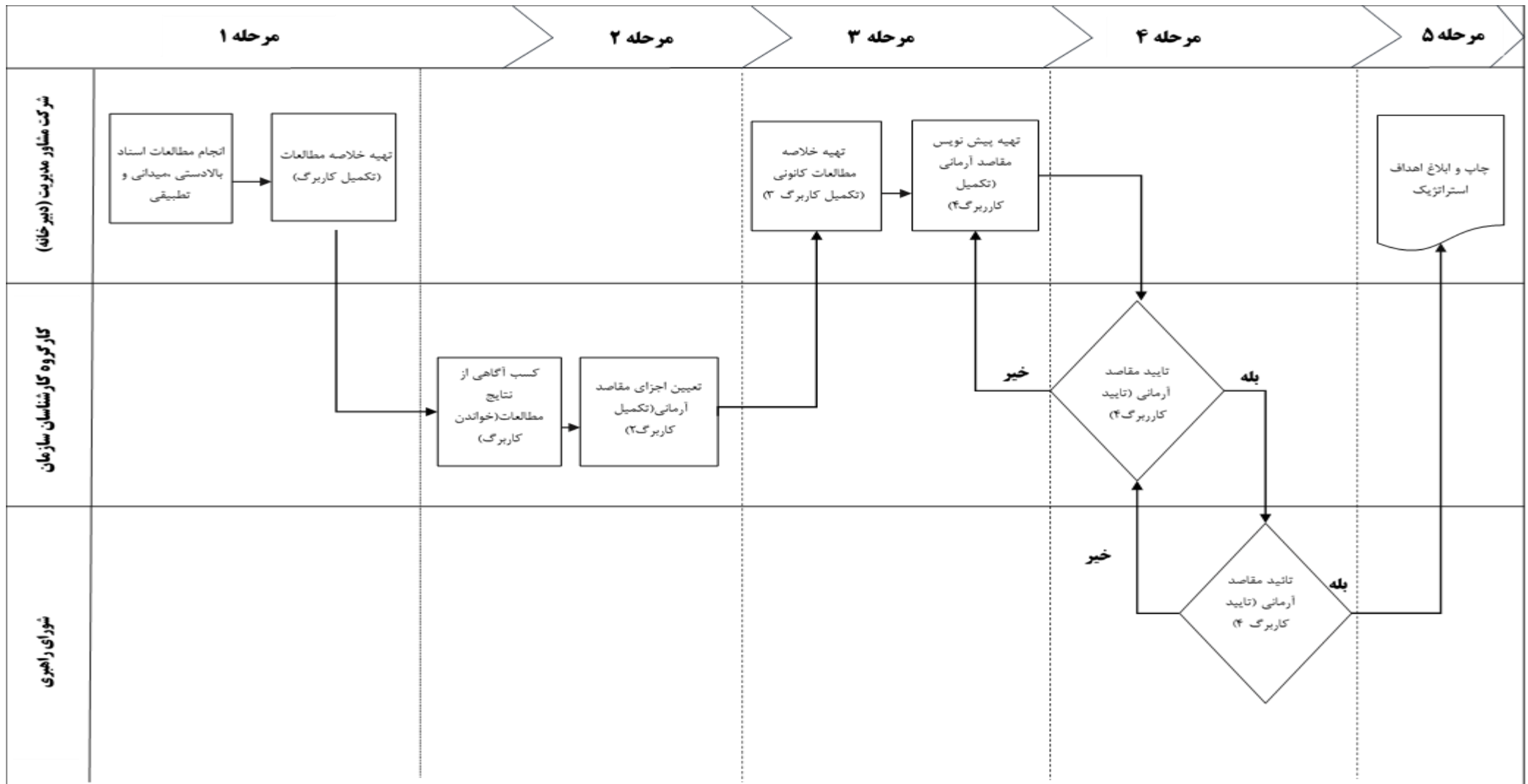
**مرحله ۱:** در این مرحله، شرکت مشاوره ی مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم شناسی و مضمون یابی از چهار مأخذ اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می شود. این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

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

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

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

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



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

### ۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراند تئوری<sup>۱</sup> یا نظریه داده بنیاد توسط دو جامعه‌شناس به نام بارنی گلیسر<sup>۲</sup> و آنسلم اشتراوس<sup>۳</sup> در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شد.

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

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



شکل ۴-۳: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

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

۱- کدگذاری باز<sup>۴</sup>

۲- کدگذاری محوری<sup>۵</sup>

۳- کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup>

<sup>1</sup> Grounded Theory

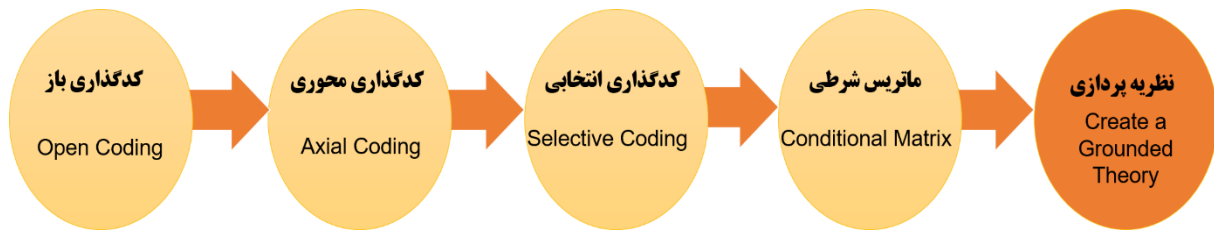
<sup>2</sup> Barney Glaser

<sup>3</sup> Anselm Strauss

<sup>4</sup> Open Coding

<sup>5</sup> Axial Coding

<sup>6</sup> Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

۱- کدگذاری آزاد (باز): کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، 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.

۲- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی 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 فرایند، 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<sup>۱</sup> 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: ۱۲۶). در واقع این سخن بیان‌گر اهمیت مقوله‌ها و واحدها در تکنیک تحلیل

<sup>۱</sup> Content Categories

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

### ۵-۳) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد

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

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

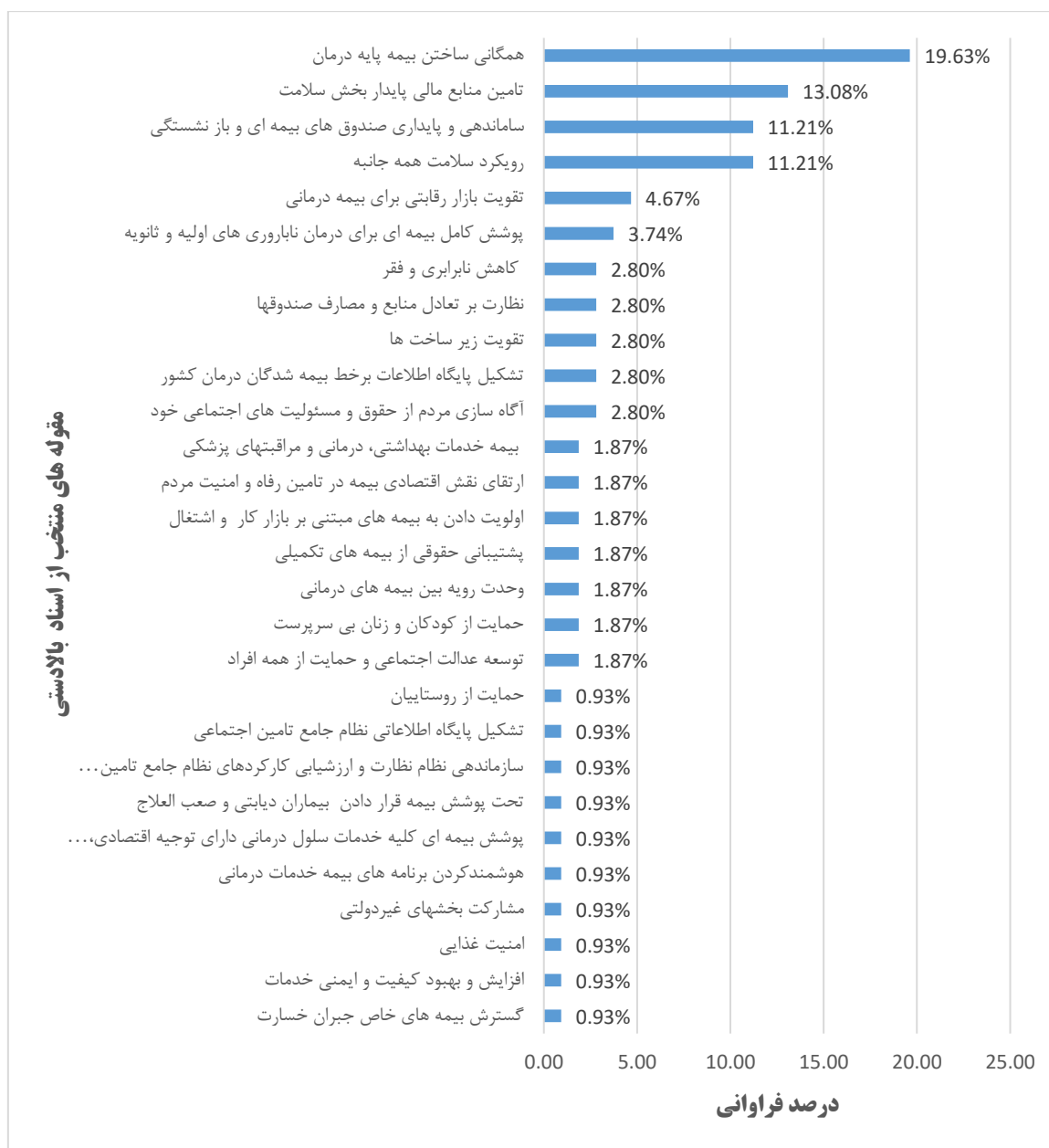
با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۹ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۹-۳ نمایش داده شده است. سپس نمایش گرافیکی مقوله‌ها و فراوانی آن‌ها به صورت نمودار درصد فراوانی در نمودار شماره ۷-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله	فراوانی
۱	همگانی ساختن بیمه پایه درمان	۲۱
۲	تأمین منابع مالی پایدار بخش سلامت	۱۴
۳	رویکرد سلامت همه جانبه	۱۲
۴	ساماندهی و پایداری صندوق‌های بیمه‌ای و بازنشستگی	۱۲
۵	تقویت بازار رقابتی برای بیمه درمانی	۵
۶	پوشش کامل بیمه‌ای برای درمان ناباروری‌های اولیه و ثانویه	۴
۷	آگاه‌سازی مردم از حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی خود	۳
۸	تشکیل پایگاه اطلاعات برخط بیمه‌شدگان درمان کشور	۳
۹	تقویت زیرساخت‌ها	۳
۱۰	نظارت بر تعادل منابع و مصارف صندوق‌ها	۳
۱۱	کاهش نابرابری و فقر	۳
۱۲	توسعه عدالت اجتماعی و حمایت از همه افراد	۲
۱۳	حمایت از کودکان و زنان بی‌سرپرست	۲
۱۴	وحدت رویه بین بیمه‌های درمانی	۲
۱۵	پشتیبانی حقوقی از بیمه‌های تکمیلی	۲
۱۶	اولویت دادن به بیمه‌های مبتنی بر بازار کار و اشتغال	۲
۱۷	ارتقای نقش اقتصادی بیمه در تأمین رفاه و امنیت مردم	۲
۱۸	بیمه خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبت‌های پزشکی	۲
۱۹	گسترش بیمه‌های خاص جبران خسارت	۱
۲۰	افزایش و بهبود کیفیت و ایمنی خدمات	۱



ردیف	مقوله	فراوانی
۲۱	امنیت غذایی	۱
۲۲	مشارکت بخش های غیردولتی	۱
۲۳	هوشمندکردن برنامه های بیمه خدمات درمانی	۱
۲۴	پوشش بیمه ای کلیه خدمات سلول درمانی دارای توجیه اقتصادی، اجتماعی و مورد تأیید وزارت بهداشت	۱
۲۵	تحت پوشش بیمه قرار دادن بیماران دیابتی و صعب العلاج	۱
۲۶	سازماندهی نظام نظارت و ارزشیابی کارکردهای نظام جامع تأمین اجتماعی	۱
۲۷	تشکیل پایگاه اطلاعاتی نظام جامع تأمین اجتماعی	۱
۲۸	حمایت از روستاییان	۱
۲۹	مشارکت بخش های غیردولتی	۱



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از اسناد بالادستی

بررسی مقوله‌های اسناد بالادستی نشان داد که همگانی ساختن بیمه پایه درمان با ۱۹.۶۳٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین تمامی مقوله‌ها به خود اختصاص داده است. در همین راستا باید اشاره نمود که هدف بسیاری از کشورهای جهان این است که نظام تأمین مالی سلامت خود را به گونه‌ای طراحی کنند که مردم را در برابر هدف بعدی، ایجاد پوشش هزینه‌های تأمین سلامتی محافظت کند. خدمات سلامت همگانی است؛ یعنی مردم به خدمات سلامتی کافی، با هزینه مناسب دسترسی داشته باشند. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه تنها بخشی از مردم در برابر خطر مالی ناشی از نیاز به خدمات سلامتی محافظت می‌شوند که مهمترین دلیل آن عدم وجود تعهد در دولتمردان، کمبود و نبود توانایی مدیریتی برای منابع مالی برای پوشش تمام جمعیت و مدیریت صندوق-های بیمه‌ای است. به همین دلایل هم تنها برخی از کشورهای در حال توسعه توانسته‌اند پوشش همگانی خدمات سلامتی در کشور خود ایجاد نمایند.

یکی از اهداف بسیار مهم نظام تأمین اجتماعی، بیمه اجتماعی درمان است که در عرف کشور به بیمه پایه درمان مشهور شده و از طریق سازمان تأمین اجتماعی، سازمان بیمه خدمات درمانی و سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح و همینطور کمیته امداد امام خمینی (ره) به عنوان چهار سازمان بیمه گر اصلی و سایر صندوق‌ها ارائه می‌شود. بیمه پایه درمان واژه‌ای است که بر اساس همبستگی و عدالت و با تأکید بر روی مفهوم اجتماعی نه مفهوم بیمه، بکار می‌رود. سیاست‌گذاران بیمه‌های درمان پایه معتقدند که سلامتی حق مسلم هر انسانی است و بیمه ابزاری برای پیشبرد آن است. بنابراین تعهد و مسئولیت بیمه پایه درمان، دستیابی مطمئن تمام افراد یک کشور به مجموعه‌ای از خدمات بهداشتی و درمانی است که این مسئولیت با پرداخت حق سرانه‌ای که در بضاعت تمامی افراد می‌باشد و حتی بدون پرداخت حق سرانه، محقق می‌گردد. بیمه پایه درمان، بیمه‌ای قانونی است که قیمت‌ها، هزینه‌ها، قرارداد با ارائه‌کنندگان خدمات، امتیازات و اهداف درمان در این بیمه توسط قانون تعیین شده‌اند. این نوع بیمه به سود و منفعت جامعه و تحت کنترل و نظارت عمومی است و سازمان‌های مجری طرح‌های بیمه پایه درمان، سازمان‌های سودآوری نیستند؛ از همین رو در اسناد بالادستی به ضرورت همگانی ساختن بیمه پایه درمان اشاره شده است (نصرت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

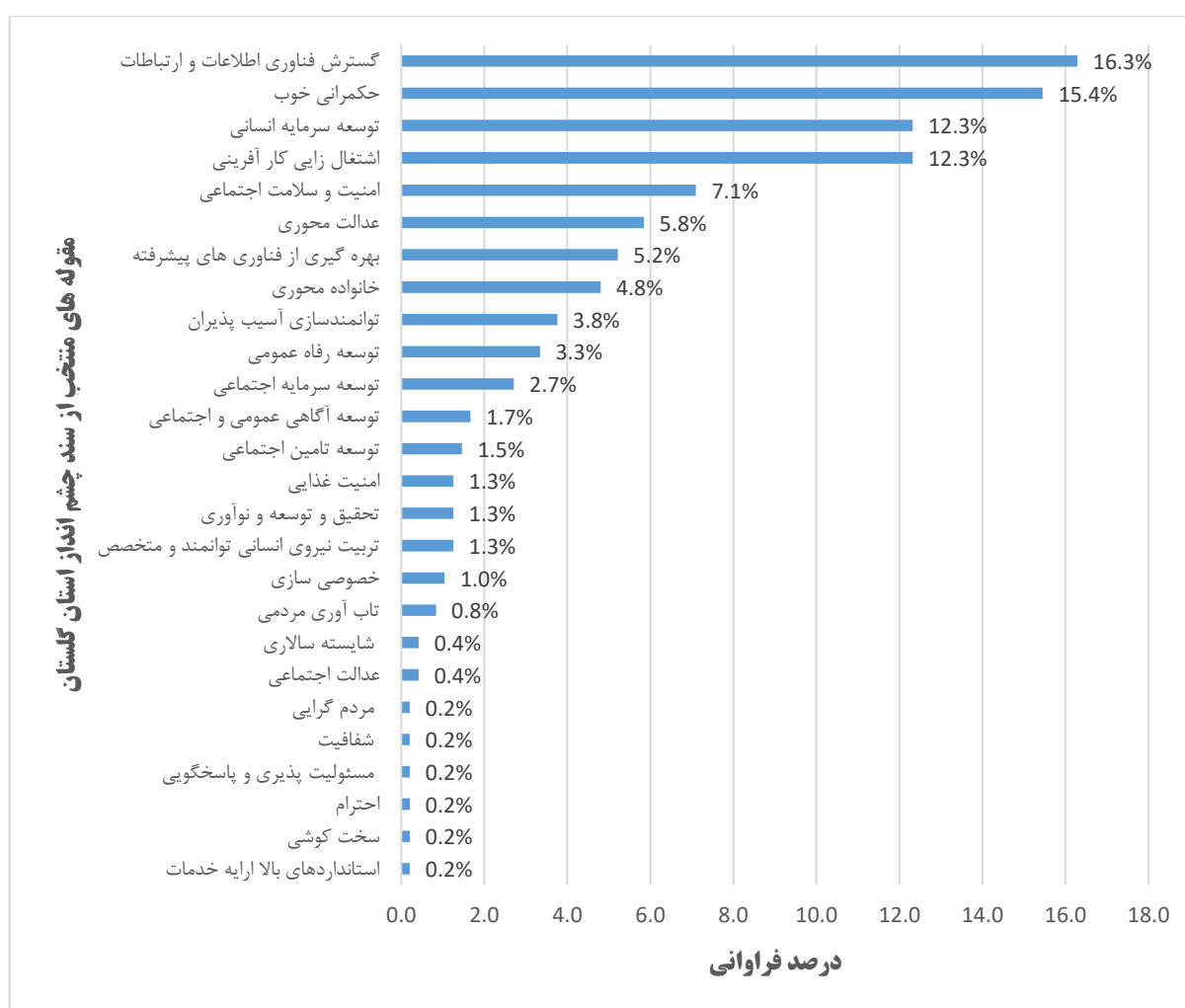
## ۲-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

از آنجا که تدوین سند بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم‌انداز استان نوشته می‌شود، از این رو در این قسمت با استفاده از جداول مقوله‌های مورد استفاده در تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و شناسایی مقوله‌های مرتبط با این بخش (جدول شماره ۱۰-۳)، از

آن‌ها برای تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۸-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است.

**جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از سند چشم‌انداز استان گلستان**

ردیف	مقوله‌های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف راهبردی	۷۸
۲	حکمرانی خوب	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۷۴
۳	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۵۹
۴	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۵	امنیت و سلامت اجتماعی	اهداف راهبردی	۳۴
۶	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۷	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف راهبردی + ارزش‌های محوری	۲۵
۸	خانواده محوری	ارزش‌های محوری	۲۳
۹	توانمندسازی آسیب‌پذیران	اهداف راهبردی	۱۸
۱۰	توسعه رفاه عمومی	بیانیه مأموریت + شرح شوق‌انگیز	۱۶
۱۱	توسعه سرمایه اجتماعی	ارزش‌های محوری	۱۳
۱۲	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف راهبردی	۸
۱۳	توسعه تأمین اجتماعی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۷
۱۴	تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف راهبردی	۶
۱۵	تحقیق و توسعه و نوآوری	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۶
۱۶	امنیت غذایی	اهداف راهبردی	۶
۱۷	خصوصی سازی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۵
۱۸	تاب‌آوری مردمی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۴
۱۹	عدالت اجتماعی	ارزش‌های محوری	۲
۲۰	شایسته‌سالاری	ارزش‌های محوری	۲
۲۱	استانداردهای بالا آرایه خدمات	ارزش‌های محوری	۱
۲۲	سخت کوشی	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۱
۲۳	احترام	ارزش‌های محوری	۱
۲۴	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱
۲۵	شفافیت	ارزش‌های محوری	۱
۲۶	مردم گرایی	ارزش‌های محوری	۱



### نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از سند چشم انداز استان گلستان

گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات با ۱۶.۳٪ فراوانی توانست بیشترین تکرار را در بین مقوله های موجود در سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ را به خود اختصاص دهد تا بر رویکرد نوین مسئولان این بخش تأکید نماید. در همین راستا باید اشاره نمود که در گذشته نه چندان دور استفاده از فناوری اطلاعات در صنعت بیمه کشور صرفاً محدود می شد به استفاده از دستگاه های کامپیوتر به عنوان جایگزین ماشین تایپ؛ اما پس از تأسیس شرکت های بیمه خصوصی در کشور، استفاده از فناوری اطلاعات در صنعت بیمه نیز تحولات چشمگیری به خود دیده است و هم اکنون در اکثریت شرکت های بیمه در سطح کشور از نرم افزارهای جامع و یکپارچه بیمه گری استفاده می گردد. در نرم افزارهای جامع و یکپارچه بیمه گری، تمام عملیات بیمه گری شامل صدور، خسارت، عملیات مالی و عملیات اتکایی در مورد تمام رشته های بیمه ای از طریق این نرم افزارها صورت می گیرد و به دلیل یکپارچه و متمرکز بودن بانک اطلاعاتی این گونه نرم افزارها از ورود اطلاعات تکراری در بخش های مختلف یک سازمان بیمه ای جلوگیری شده و اطلاعات ثبت شده در انواع عملیات بیمه گری در هر بخش از سازمان گردش پیدا کرده و مورد استفاده قرار می گیرد.

لذا فناوری اطلاعات و ارتباطات در صنعت بیمه به عنوان یک صنعت پیچیده و پویا، نقشی کلیدی دارد. بررسی ها نشان می دهند که در ایران، شرکت های بیمه ای که توانسته اند در رویکردهای کسب و کار و استراتژی های خود از فناوری اطلاعات به نحو شایسته ای استفاده نمایند شاهد تحول و رشد در شاخص های خود باشند به گونه ای که علاوه بر رشد مناسب توانسته اند ریسک های خود را با دقت بالاتری به نسبت سایرین مدیریت نمایند. الکترونیکی شدن کسب و کار در صنعت بیمه ضرورتی است که اگر شرکت های بیمه با استفاده از مزایای آن، رشد خود را تضمین نمایند، کمتر با ریسک های پیش بینی نشده مواجه خواهند شد. بیمه گری در دنیای جدید به روش های سنتی گذشته امکان پذیر نبوده و همانند سایر پدیده ها الزاماً باید به صورت علمی و با تکیه بر دانش حاصل از داده های گذشته این صنعت انجام گردد که همه این موارد بر اولویت اصلی مسئولان در سند چشم انداز استان تأکید می نمایند (قلاتی و خاکور، ۱۳۹۵).

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

با مطالعه و بررسی ماتریس هایی مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آن ها در جدول شماره ۳-۷ آمده است، پس از شناسایی تم ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۹ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۳-۱۱: مقوله های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

ردیف	مقوله ها
۱	ایجاد فرصت های شغلی
۲	خدمات بیمه ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)
۳	حمایت از توسعه بازار و صادرات تعاونی ها
۴	تأسیس تشکلهای کارگری و کارفرمایی
۵	پوشش سازمان های حمایتی
۶	سازمان های مردم نهاد (سمن)
۷	زنان و کودکان بی /بد سرپرست
۸	یارانه های مستقیم
۹	مراکز علم و فناوری /پارک های علم و فناوری
۱۰	مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی
۱۱	برخورداری از تاب آوری
۱۲	نرخ رشد جمعیت جوان
۱۳	استفاده از فناوری های نوین در ارائه خدمات
۱۴	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات
۱۵	اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) و اینترنت
۱۶	داده کاوی / دیتا ماینینگ
۱۷	صنعت سخت افزار ICT
۱۸	دیتا سنتر
۱۹	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها
۲۰	تبادلات، همایش ها، جشنواره ها و نمایشگاه های بین المللی

ردیف	مقوله‌ها
۲۱	برخورداری از مدیریت بحران
۲۲	رسانه‌ها و فضای مجازی
۲۳	مدیریت شایستگی
۲۴	بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان
۲۵	تخصص گرایی
۲۶	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند
۲۷	توسعه و آموزش کارمندان
۲۸	مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی
۲۹	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه

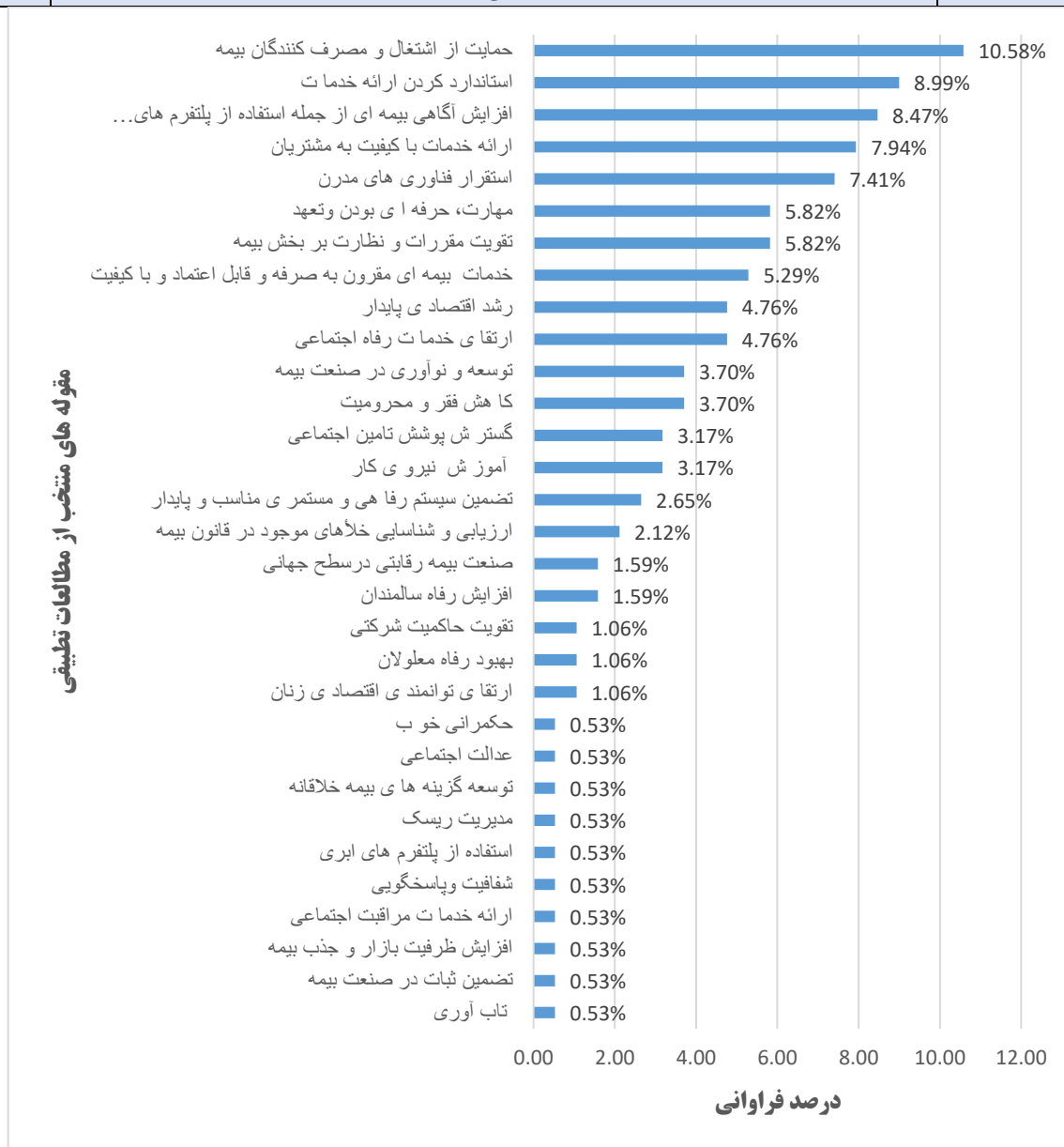
#### ۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

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 ۳۱ 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه	۲۰
۲	استاندارد کردن ارائه خدمات	۱۷
۳	افزایش آگاهی بیمه‌ای از جمله استفاده از پلتفرم‌های آنلاین/مجازی	۱۶
۴	ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان	۱۵
۵	استقرار فناوری‌های مدرن	۱۴
۶	تقویت مقررات و نظارت بر بخش بیمه	۱۱
۷	مهارت، حرفه‌ای بودن و تعهد	۱۱
۸	خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت	۱۰
۹	ارتقای خدمات رفاه اجتماعی	۹
۱۰	رشد اقتصادی پایدار	۹
۱۱	کاهش فقر و محرومیت	۷
۱۲	توسعه و نوآوری در صنعت بیمه	۷
۱۳	آموزش نیروی کار	۶
۱۴	گسترش پوشش تأمین اجتماعی	۶
۱۵	تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار	۵
۱۶	ارزیابی و شناسایی خلأهای موجود در قانون بیمه	۴
۱۷	افزایش رفاه سالمندان	۳
۱۸	صنعت بیمه رقابتی در سطح جهانی	۳
۱۹	ارتقای توانمندی اقتصادی زنان	۲
۲۰	بهبود رفاه معلولان	۲
۲۱	تقویت حاکمیت شرکتی	۲
۲۲	تاب‌آوری	۱
۲۳	تضمین ثبات در صنعت بیمه	۱

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۴	افزایش ظرفیت بازار و جذب بیمه	۱
۲۵	ارائه خدمات مراقبت اجتماعی	۱
۲۶	شفافیت و پاسخگویی	۱
۲۷	استفاده از پلتفرم‌های ابری	۱
۲۸	مدیریت ریسک	۱
۲۹	توسعه گزینه‌های بیمه خلاقانه	۱
۳۰	عدالت اجتماعی	۱
۳۱	حکمرانی خوب	۱



### نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان از مطالعات تطبیقی

در مقوله‌های بررسی شده در مطالعات تطبیقی، مقوله حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه با ۱۰.۵۸٪ فراوانی، بیشترین تکرار را داشت تا بر این نکته تأکید نماید که اولویت بسیاری از کشورها در بخش بیمه،

حمایت از کسب و کارها و افرادی است که از خدمات بیمه استفاده می نمایند. باید این نکته را در نظر داشت که صنعت بیمه بدلیل ماهیت توزیع کنندگی ریسک و تأمین کنندگی منابع مالی بلندمدت در اقتصاد و بدلیل وجود رشته های مختلف بیمه ای که نقش هماهنگ کنندگی بازارهای مالی را بر عهده دارند می تواند به بهبود فضای کسب و کار کمک شایانی نماید. صنعت بیمه بطور مستقیم در شاخص ها و زیرشاخص های بهبود فضای کسب و کار وارد نمی شود، اما از طریق اثرگذاری بر بازارهای مالی و بر شاخص های بهبود فضای کسب و کار، می تواند شرایط توسعه کسب و کار را فراهم آورد.

رشد اقتصادی هر کشور همبستگی بسیار زیادی با ایجاد و بهبود زیرساخت های اقتصادی و فضای کسب و کار آن کشور دارد. تعیین اهداف اقتصادی مناسب و انتخاب استراتژی های هوشمندانه و تبدیل آن به برنامه های عملیاتی بخش مهمی از این فرآیند است، اما عامل دیگری که اهمیت بسزایی در دستیابی به اهداف تعیین شده دارد توسعه و تسهیل فضای کسب و کار می باشد که ایجاد، حفظ و بهبود آن نقش مهمی در دستیابی به اهداف اقتصادی تعیین شده دارد. رابطه بین توسعه فضای کسب و کار و بخش مالی هر اقتصاد که شامل بخش هایی مانند بانک ها، شرکت های بیمه و بازار سرمایه هستند غیرقابل انکار است. صنعت بیمه نیز بعنوان یکی از مهمترین بخش های تأمین کننده منابع مالی بلندمدت و همچنین بدلیل نقش توزیع کنندگی ریسک آن نقش قابل توجهی را می تواند در توسعه فضای کسب و کار هر کشور ایفا نماید که نتیجه آن حمایت از مشاغل خواهد بود. از سوی دیگر با توجه به نیازهای افراد مشمول بیمه و افزایش کیفیت خدمت رسانی به آنها، صنعت بیمه در تلاش است تا به وظائف ذاتی خود عمل نماید (باغستانی میدی و جعفری فشارکی، ۱۳۹۴).

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

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۱۲۲ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	کاهش آسیب های اجتماعی
۲	فقرزدایی
۳	تنظیم شرایط و روابط کار
۴	امنیت شغلی
۵	رفاه اجتماعی
۶	بهبود کیفیت زندگی
۷	حفظ و ارتقاء سرمایه انسانی



ردیف	مقوله
۸	عدالت اجتماعی
۹	ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه
۱۰	گسترش پوشش انواع بیمه
۱۱	گسترش صنعت بیمه
۱۲	کاهش ضریب جینی
۱۳	افزایش امنیت اجتماعی
۱۴	خدمات بازنشستگی
۱۵	تشکیل بانک های اطلاعاتی کارجویان
۱۶	ساماندهی بی خانمان ها
۱۷	تأمین منابع مالی و ارائه خدمات سرمایه گذاری
۱۸	اورژانس اجتماعی
۱۹	مددکاری اجتماعی
۲۰	جمع آوری معتادان متجاهر
۲۱	جمع آوری کودکان کار
۲۲	ساماندهی کودکان بد و بی سرپرست
۲۳	تربیت نیروی انسانی متخصص
۲۴	حمایت از تعاونی ها
۲۵	توسعه تشکل های صنفی
۲۶	خدمات دارویی بیماران خاص و صعب العلاج
۲۷	خدمات حمایت از بنگاه های اقتصادی
۲۸	تأمین نیروی کار
۲۹	خدمات کاربایی
۳۰	خدمات کارآفرینی
۳۱	صندوق های حمایتی
۳۲	صندوق های سرمایه گذاری
۳۳	خدمات به زنان سرپرست خانوار
۳۴	توانمندسازی اقشار
۳۵	بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر
۳۶	خدمات مشاغل خانگی
۳۷	تکنولوژی ICT
۳۸	تجهیزات مکانیکی و الکترونیک توانبخشی
۳۹	فناوری های حوزه سلامت و جمعیت
۴۰	سامانه های ارتباطی
۴۱	سیستم های اطلاعات مدیریت
۴۲	پرتال ها و سامانه های خدمات غیرحضور (سهم عدالت- هدفمندی یارانه ها- صدور انواع بیمه نامه، ارمغان بهزیستی)
۴۳	دیتا ماینینگ
۴۴	فناوری های ارگونومی و ایمنی و بهداشت کار
۴۵	حمایت گرایی
۴۶	انسان مداری
۴۷	تکریم و احترام
۴۸	محرومیت زدایی
۴۹	خدمت رسانی بی منت
۵۰	حرفه ای گری
۵۱	رضایتمندی ذینفعان

ردیف	مقوله
۵۲	خلاقیات و نوآوری
۵۳	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
۵۴	وجدان کاری
۵۵	تعهد
۵۶	قانون مداری
۵۷	استقلال
۵۸	عدالت محوری
۵۹	اعتماد سازی
۶۰	دانش مداری
۶۱	تخصص گرایی
۶۲	شایسته سالاری
۶۳	کارآفرینی
۶۴	اشتغالزایی
۶۵	مردم گرایی
۶۶	توسعه گرایی
۶۷	کیفیت گرایی
۶۸	اخلاق مداری
۶۹	تنوع اقوام (مدارا، همزیستی، تاب آوری اجتماعی و...)
۷۰	امنیت غذایی
۷۱	استخدام و بازنشستگی معمول
۷۲	حقوق و دستمزد معمول
۷۳	خدمات رفاهی، بیمه ها و تأمین اجتماعی
۷۴	مسیر توسعه شغلی (کارراه)
۷۵	گردش شغلی
۷۶	روابط عمومی و تبلیغات
۷۷	ارتباط با رسانه ها و شبکه های اجتماعی
۷۸	مشارکت در مدیریت بحران
۷۹	سازمان های مردم نهاد
۸۰	تأسیس و توسعه دانشکده ها و رشته های علوم اجتماعی، جامعه شناسی، روانشناسی، تعاون، مدیریت بیمه و...
۸۱	ایجاد و توسعه زیرساخت های بهداشتی و درمانی
۸۲	توسعه ساختارهای اداری، مدیریتی و خدماتی
۸۳	برگزاری دوره های آموزشی مهارتی و فنی و حرفه ای
۸۴	سامانه و درگاه های ارتباطی و خدماتی الکترونیک و اینترنتی
۸۵	پژوهش ها، تحقیقات و مطالعات بنیادین در بخش
۸۶	توسعه شبکه مشاورین دولتی و خصوصی در حوزه های مختلف
۸۷	انتخاب مدیران شایسته
۸۸	برنامه محوری
۸۹	مدیریت تحولات جمعیتی
۹۰	ایجاد دیناسنتر یکپارچه در بخش
۹۱	توسعه سهم بخش تعاون در اقتصاد استان
۹۲	توسعه منابع استراتژیک استان
۹۳	اصلاح نظام اداری استان
۹۴	افزایش مشارکت شرکای اجتماعی (سندیکاها، اتحادیه ها، انجمن ها و سایر تشکل های کارگری و کارفرمایی)
۹۵	افزایش مشارکت های مردمی

ردیف	مقوله
۹۶	توانمندسازی نیروی کار
۹۷	افزایش پوشش تامینی و درمانی
۹۸	افزایش بهره‌وری نیروی کار
۹۹	باز توزیع عادلانه ثروت
۱۰۰	کوچک سازی دولت
۱۰۱	گسترش خصوصی سازی
۱۰۲	افزایش تصدی گری بخش تعاونی
۱۰۳	توسعه حاکمیت شرکتی
۱۰۴	ارتقاء شاخص‌های حکمرانی خوب
۱۰۵	توسعه نظام نظارتی و دیده بانی
۱۰۶	افزایش درآمد سرانه
۱۰۷	شفافیت در منابع
۱۰۸	ایجاد سیستم جامع و هوشمند رصد آنلاین سرمایه‌های انسانی (حسابداری منابع انسانی / جمعیت ۲ میلیونی استان)
۱۰۹	گسترش خلاقیت و نوآوری
۱۱۰	فرهنگ سازی برای فعالیت‌های تعاونی
۱۱۱	فرهنگ سازی کار و تولید
۱۱۲	ضعف تعامل بین دستگاهی
۱۱۳	الگوبرداری از بخش های تعاونی سایر کشورها
۱۱۴	سرمایه زدایی
۱۱۵	گسترش آموزش و پژوهش
۱۱۶	اعتماد سازی
۱۱۷	افزایش سرمایه اجتماعی
۱۱۸	توسعه چتر حمایتی
۱۱۹	تسریع در ارائه خدمات
۱۲۰	هدفمندی یارانه‌ها در انتهای زنجیره
۱۲۱	افزایش نرخ مشارکت
۱۲۲	کاهش نرخ بیکاری

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۶۹ 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	توسعه و ترویج فرهنگ کار	مطالعات کانونی
۲	افزایش سهم تعاون در اقتصاد تا ۲۵ درصد	مطالعات کانونی
۳	کاهش آسیب‌های اجتماعی	مطالعات کانونی
۴	گسترش پوشش انواع بیمه‌ها	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵	ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه	مطالعات کانونی
۶	کاهش ضریب جینی	مطالعات کانونی
۷	کاهش نابرابری و فقر	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۸	توسعه تأمین اجتماعی	سند چشم انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۹	ارائه خدمات بازنشستگی	مطالعات کانونی
۱۰	توسعه سرمایه انسانی	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۱۱	توسعه عدالت اجتماعی	اسناد بالادستی + سند چشم انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۲	تقویت امنیت شغلی	مطالعات کانونی
۱۳	بهبود کیفیت زندگی	مطالعات کانونی
۱۴	گسترش صنعت بیمه	مطالعات کانونی
۱۵	ارتقای نقش اقتصادی بیمه در تأمین رفاه و امنیت مردم	اسناد بالادستی
۱۶	گسترش کارآفرینی	مطالعات کانونی
۱۷	افزایش رشد اقتصادی	مطالعات کانونی
۱۸	اشتغال پایدار	مطالعات کانونی
۱۹	تشکیل بانک‌های اطلاعاتی و ارائه خدمات اطلاعاتی	مطالعات کانونی
۲۰	تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۲۱	خدمات بانکی و مالی به تعاونی‌ها	مطالعات کانونی
۲۲	تشکیل و توسعه شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌ها	مطالعات کانونی
۲۳	بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۲۴	مددکاری اجتماعی	مطالعات کانونی
۲۵	اورژانس اجتماعی	مطالعات کانونی
۲۶	توسعه تشکل‌های صنفی	مطالعات کانونی
۲۷	تأسیس تشکل‌های کارگری و کارفرمایی و خدمات مربوط به قانون کار	مطالعات میدانی
۲۸	فناوری‌های ICT	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۲۹	سیستم‌های اطلاعات مدیریت	مطالعات کانونی
۳۰	اتوماسیون اداری	مطالعات کانونی
۳۱	آموزش مجازی	مطالعات کانونی
۳۲	ایجاد دیتا سنتر یکپارچه	مطالعات میدانی
۳۳	مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...)	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۴	گسترش سازمان‌های خیریه	مطالعات کانونی
۳۵	تأسیس و توسعه دانشکده‌ها و رشته‌های علوم اجتماعی، جامعه‌شناسی، روانشناسی، تعاون، مدیریت بیمه و...	مطالعات کانونی
۳۶	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های بهداشتی و درمانی	مطالعات کانونی
۳۷	برگزاری دوره‌های آموزشی مهارتی فنی و حرفه‌ای	مطالعات کانونی
۳۸	سامانه و درگاه‌های ارتباطی و خدماتی الکترونیک و اینترنتی	مطالعات کانونی
۳۹	پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری	مطالعات کانونی
۴۰	توسعه شبکه مشاورین دولتی و خصوصی در حوزه‌های مختلف	مطالعات کانونی
۴۱	شناسایی خلاء های بیمه های اجتماعی و تجاری	مطالعات تطبیقی
۴۲	برنامه محوری	مطالعات کانونی
۴۳	تقویت تعامل بین دستگاهی	مطالعات کانونی
۴۴	اصلاح ساختار سازمانی	مطالعات کانونی
۴۵	شفافیت در منابع	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۴۶	توسعه چتر حمایتی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۷	هدفمندی بارانه ها در انتهای زنجیره	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۸	رویکرد سلامت همه جانبه	اسناد بالادستی
۴۹	اعتماد سازی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵۰	گسترش سمن‌ها	مطالعات میدانی
۵۱	الگوبرداری از بخش‌های تعاونی سایر کشورها	مطالعات کانونی
۵۲	کوچک سازی دولت	مطالعات کانونی
۵۳	گسترش خصوصی سازی	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۵۴	توسعه حاکمیت شرکتی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵۵	مشارکت بخش‌های غیردولتی	اسناد بالادستی
۵۶	افزایش درآمد سرانه	مطالعات کانونی
۵۷	ارائه خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه، قابل اعتماد و با کیفیت	مطالعات تطبیقی
۵۸	تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار	مطالعات کانونی
۵۹	همگانی ساختن بیمه پایه درمانی (بیمه سلامت)	اسناد بالادستی
۶۰	توسعه پژوهش (D&R)	مطالعات کانونی
۶۱	بکارگیری فناوری‌های نوین	سند چشم انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات میدانی
۶۲	تخصص گرایی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶۳	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	مطالعات میدانی
۶۴	تقویت جایگاه شغلی کارکنان	مطالعات کانونی
۶۵	توانمندسازی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶۶	محرومیت زدایی	مطالعات کانونی
۶۷	روحیه تعاون	مطالعات کانونی
۶۸	اشتغالزایی	مطالعات کانونی
۶۹	شایسته سالاری	سند چشم انداز + مطالعات کانونی

در ادامه روند تکمیل و متن کامل کاربرگ‌های چهارگانه مربوط به تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان به ترتیب آورده شده است.

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

می‌شود.

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

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

#### اجتماعی

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	توسعه عدالت اجتماعی و حمایت از همه افراد-ارتقای نقش اقتصادی بیمه در تأمین رفاه و امنیت مردم- کاهش نابرابری و فقر	اشتغال زایی کار آفرینی-امنیت و سلامت اجتماعی-توسعه تأمین اجتماعی-عدالت اجتماعی-توسعه سرمایه انسانی	ایجاد فرصت های شغلی-	حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه-کاهش فقر و محرومیت-رشد اقتصادی پایدار-عدالت اجتماعی-گسترش پوشش تأمین اجتماعی	کاهش آسیب های اجتماعی- فقرزدایی- تنظیم شرایط و روابط کار- امنیت شغلی- رفاه اجتماعی- بهبود کیفیت زندگی- حفظ و ارتقاء سرمایه انسانی - افزایش سهم تعاون در اقتصاد به ۲۵ درصد - کاهش نابرابری اجتماعی - عدالت اجتماعی- ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه - گسترش پوشش انواع بیمه - گسترش صنعت بیمه- کاهش ضریب جینی- افزایش امنیت اجتماعی- خدمات بازنشستگی- رصد و هماهنگی بین عوامل اشتغالزایی- پایداری اشتغال

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
۲	<b>محصولات (کالاها و خدمات)</b>	تشکیل پایگاه اطلاعات برخط بیمه شدگان درمان کشور- تأمین منابع مالی پایدار بخش سلامت- حمایت از کودکان و زنان بی سرپرست- گسترش بیمه های خاص جبران خسارت- پوشش کامل بیمه‌ای برای درمان ناباروری های اولیه و ثانویه- تشکیل پایگاه اطلاعاتی نظام جامع تأمین اجتماعی- پوشش بیمه‌ای کلیه خدمات سلول درمانی- تحت پوشش بیمه قرار دادن بیماران دیابتی و صعب‌العلاج- بیمه خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبتهای پزشکی	تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص- اشتغال زایی کار آفرینی-	خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- حمایت از توسعه بازار و صادرات تعاونیها- تأسیس تشکلهای کارگری و کارفرمایی- پوشش سازمان‌های حمایتی-	خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت- ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان- آموزش نیروی کار- افزایش رفاه سالمندان- ارتقای توانمندی اقتصادی زنان- بهبود رفاه معلولان- ارائه خدمات مراقبت اجتماعی	تشکیل بانک‌های اطلاعاتی کارجویان- ساماندهی بی‌خانمان‌ها- خدمات سالمندان- صدور انواع مجوز- تأمین منابع مالی و ارائه خدمات سرمایه‌گذاری- خدمات بیمه‌ای- خدمات یارانه‌ای- خدمات بهداشتی و درمانی- اورژانس اجتماعی- خدمات مشاوره‌ای- آموزش و پژوهش- مددکاری اجتماعی- خدمات مالی کارگشایی- گرم خانه- غذای گرم- توانبخشی- جمع‌آوری معتادان متجاهر- جمع‌آوری کودکان کار- ساماندهی کودکان بدو بی سرپرست- ارائه آمار و اطلاعات تخصصی- تربیت نیروی انسانی متخصص- جهیزیه - خدمات حمایتی- خدمات مسکن - حمایت از تعاونی‌ها - توسعه تشکلهای صنفی- خدمات مربوط به قانون کار- خدمات به اتباع خارجی- امداد و نجات- خدمات دارویی بیماران خاص و صعب‌العلاج- خدمات حمایت از بنگاه‌های اقتصادی- تأمین نیروی کار- خدمات کاربایی- خدمات کارآفرینی- آموزش‌های فنی و حرفه‌ای- خدمات بانکی و مالی- صندوق‌های حمایتی - صندوق‌های سرمایه‌گذاری- سهام عدالت- صندوق‌های ضمانتی- خدمات به زنان سرپرست خانوار- توانمندسازی اقشار- بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر- خدمات مشاغل خانگی-

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
۳	<b>ذی نفعان (مشتریان، ارباب رجوعان و...)</b>	ساماندهی و پایداری صندوق های بیمه‌ای و باز نشستگی-حمایت از کودکان و زنان بی سرپرست- حمایت از روستاییان-تحت پوشش بیمه قرار دادن بیماران دیابتی و صعب‌العلاج-		سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- زنان و کودکان بی ابد سرپرست-	افزایش رفاه سالمندان-بهبود رفاه معلولان-	سازمان‌های دولتی، نظارتی، عمومی-سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی-بیمه شدگان- اقسار آسیب‌پذیر- جویندگان کار- کودکان کار- متقاضیان خدمات بیمه‌ای- متقاضیان تسهیلات اشتغال زایی- بازنشستگان- سالمندان- زنان سرپرست خانوار- مستمری بگیران- بیماران خاص- خیرین - مددجویان - دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- کارگران- کارفرمایان- متقاضیان بیمه بیکاری- پیمانکاران- اتباع و مهاجرین خارجی- اصناف - سندیکاهای و اتحادیه صنفی- اتاق تعاون- سمن ها - معتادان متجاهر- افراد مجهول الهویه- معلولان- نابینایان- ناشنوایان- متقاضیان بیمه های درمانی و تکمیلی- متقاضیان خدمات توان‌بخشی- سازمان‌ها و نهادهای بین المللی- آسیب دیدگان حوادث غیرمترقبه- مشاوران اجتماعی- شرکت‌های دانش بنیان- متقاضیان خدمات روان درمانی-متقاضیان و دارندگان سهام عدالت- متقاضیان یارانه ها
۴	<b>قلمروی جغرافیایی و تخصصی</b>	ساماندهی و پایداری صندوق های بیمه‌ای و باز نشستگی-پشتیبانی حقوقی از بیمه‌های تکمیلی- اولویت دادن به بیمه‌های مبتنی بر بازار کار و اشتغال-	اشتغال زایی کار آفرینی-توسعه تأمین اجتماعی	خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- یارانه های مستقیم	حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه-ارتقای خدمات رفاه اجتماعی- گسترش پوشش تأمین اجتماعی	قلمرو جغرافیایی بخش شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد. قلمرو تخصصی شامل: - بیمه - درمان - تعاون - کار - رفاه اجتماعی - بازنشستگی - اعتیاد



ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
						- اشتغال و بیکاری - توانبخشی - روانشناسی - صندوق های مالی و سرمایه گذاری - بانکها و مؤسسات پولی - یارانه و سهام عدالت
۵	تکنولوژی	هوشمند کردن برنامه‌های بیمه خدمات درمانی	فناوری اطلاعات و ارتباطات - بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	استفاده از فناوری‌های نوین در ارائه خدمات-مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات- اینترنت (بهنه، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت-داده کاوی/دیتا ماینینگ- صنعت سخت افزار ICT- پایگاه‌های داده-دیتا سنتر- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها	استفاده از پلتفرم‌های آنلاین/مجازی- استقرار فناوری‌های مدرن- استفاده از پلتفرم‌های ابری-	تکنولوژی - ICT-اینترنت-اینترنت-سامانه‌های ارتباطی- سیستم‌های اطلاعات مدیریت- پرتال‌ها و سامانه‌های خدمات غیرحضوری (سهام عدالت- هدمندی بارانه‌ها- صدور انواع بیمه نامه، ارمغان بهزیستی)- اتوماسیون اداری - E-service- پرونده سلامت-دیتا سنتر-دیتا ماینینگ- ابزار دقیق- تجهیزات مکانیکی و الکترونیک توانبخشی- تجهیزات آزمایشگاهی- فناوری‌های حوزه سلامت و جمعیت - مراکز ژنتیک- فناوری‌های ارگونومی و ایمنی و بهداشت کار-
۶	ارزش‌های بنیادی	توسعه عدالت اجتماعی و حمایت از همه افراد-	عدالت محوری- خانواده محوری- عدالت اجتماعی- احترام- سخت کوشی- اشتغال زایی کارآفرینی- مسئولیت پذیری و پاسخگویی- شفافیت- مردم گرایی- شایسته سازی	حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه- توسعه و نوآوری در صنعت بیمه- مهارت، حرفه ای بودن و تعهد- شفافیت و پاسخگویی- عدالت اجتماعی	حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه- توسعه و نوآوری در صنعت بیمه- مهارت، حرفه ای بودن و تعهد- شفافیت و پاسخگویی- عدالت اجتماعی	حمایت گرایی-خدا محوری- انسان مداری-عدالت اجتماعی-برابری-منافع سازمانی-توانمندسازی- تکریم و احترام- محرومیت زدایی- جرم زدایی- خدمت رسانی بی منت- رازداری- حرفه ای گری- رضایتمندی ذینفعان- خلاقیت و نوآوری- رفاه- تأمین- مشارکت - مسئولیت پذیری- وجدان کاری- پاسخگویی- تعهد- قانون مداری- استقلال- عدالت محوری- اعتماد سازی- سرمایه اجتماعی- ترویج فرهنگ- دانش مداری- تخصص گرایی- شایسته سازی- کارآفرینی- اشتغالزایی- روحیه تعاون-مردمگرایی-ظرفیت سنجی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
						انسانی- توسعه گرایی- کیفیت گرایی- اخلاق مداری- فداکاری-
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	امنیت غذایی	امنیت غذایی- تاب آوری مردمی	برخورداری از تاب آوری- نرخ رشد جمعیت جوان	تاب آوری	دارایی نامشهود کشف نشده / تولید نشده روستایی- تنوع اقوام (مدارا، همزیستی، تاب آوری اجتماعی و...)- جوانی جمعیت - فرهنگ تعاون- دسترسی به مواد غذایی برای امنیت -
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش		توسعه سرمایه انسانی- تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص- شایسته سالاری	مدیریت شایستگی- بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان- تخصص گرایی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت توسعه ای کارمندان- توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قهرمانی و انگیزشی- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	آموزش نیروی کار- تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار-	استخدام و بازنشستگی معمول- حقوق و دستمزد معمول- خدمات رفاهی، بیمه ها و تأمین اجتماعی- وام و تسهیلات مالی- آموزش- تعاونی مصرف و مسکن- جایگاه شغلی- ساختار سازمانی- مسیر توسعه شغلی (کارراهه)- گردش شغلی- ارگونومی و طب کار-
۹	مسئولیت اجتماعی	آگاه سازی مردم از حقوق و مسئولیت های اجتماعی خود-	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	سازمان های مردم نهاد (سمن)- تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی- برخورداری از مدیریت بحران- رسانه ها و فضای مجازی	افزایش آگاهی بیمه ای	روابط عمومی و تبلیغات- نمایشگاه ها و جشنواره ها- سامانه های ارتباطی- ارتباط با رسانه ها و شبکه های اجتماعی- دیدارهای مردمی- میزهای خدمت- همایش ها و کنفرانس ها- بازدیدهای میدانی- خدمات عام المنفعه- هدایا و یارانه ها- مشارکت در مدیریت بحران- سازمانهای مردم نهاد- سازمان های خیریه- رخدادهای فرهنگی و ورزشی- مهمانسراهای مردمی- گرمخانه ها- غذای گرم- مراکز نیکوکاری- شبه خانواده ها-

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
۱۰	<b>بقاء، رشد و پایداری</b>	تقویت بازار رقابتی برای بیمه درمانی- تقویت زیرساخت‌ها- وحدت رویه بین بیمه های درمانی- افزایش و بهبود کیفیت و ایمنی خدمات- نظارت بر تعادل منابع و مصارف صندوق‌ها- مشارکت بخش‌های غیردولتی- سازماندهی نظام نظارت و ارزشیابی کارکردهای نظام جامع تأمین اجتماعی-	استانداردهای بالا ارایه خدمات- خصوصی سازی- توانمندسازی آسیب‌پذیران- تحقیق و توسعه و نوآوری	مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی-	تقویت مقررات و نظارت بر بخش بیمه- خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت- استاندارد کردن ارائه خدمات- آموزش نیروی کار- ارزیابی و شناسایی خلأهای موجود در قانون بیمه- تقویت حاکمیت شرکتی- تضمین ثبات در صنعت بیمه- افزایش ظرفیت بازار و جذب بیمه- مدیریت ریسک- توسعه گزینه‌های بیمه خلاقانه	بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان «از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است: - تأسیس دانشگاه علمی و کاربردی بهزیستی - تأسیس و توسعه دانشکده‌ها و رشته‌های علوم اجتماعی، جامعه‌شناسی، روانشناسی، تعاون، مدیریت بیمه و... - ایجاد و توسعه زیرساخت‌های بهداشتی و درمانی - توسعه ساختارهای اداری، مدیریتی و خدماتی - برگزاری دوره‌های آموزشی مهارتی و فنی و حرفه‌ای - سامانه و درگاه‌های ارتباطی و خدماتی الکترونیک و اینترنتی - گسترش تعاونی‌های عام - پژوهش‌ها، تحقیقات و مطالعات بنیادین در بخش - پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی - توسعه شبکه مشاورین دولتی و خصوصی در حوزه‌های مختلف - گسترش پوشش ۱۰۰ درصدی بیمه خدمات درمانی آسیب‌پذیران
۱۱	<b>چشم انداز</b>	همگانی ساختن بیمه پایه درمان- رویکرد سلامت همه جانبه- مشارکت بخش‌های غیردولتی- کاهش نابرابری و فقر-	حکمرانی خوب- توسعه سرمایه انسانی- توسعه سرمایه اجتماعی- خصوصی سازی- شایسته سالاری- توسعه رفاه عمومی- توسعه تأمین اجتماعی- تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص-	دیپتاسنتر- ایجاد فرصت‌های شغلی	خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت- کاهش فقر و محرومیت- توسعه و نوآوری در صنعت بیمه- تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار- صنعت بیمه رقابتی در سطح جهانی- گسترش	انتخاب مدیران شایسته- برنامه محوری- مدیریت تحولات جمعیتی- کاهش بیکاری- ایجاد دیپتاسنتر یکپارچه در بخش- توسعه سهم بخش تعاون در اقتصاد استان- توسعه منابع استراتژیک استان- اصلاح نظام اداری استان- افزایش مشارکت شرکای اجتماعی (سندیکاها، اتحادیه‌ها، انجمن‌ها و سایر تشکلهای کارگری و کارفرمایی)- افزایش مشارکت‌های مردمی-

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
					پوشش تأمین اجتماعی- حکمرانی خو ب- آموزش نیروی کار-	توانمندسازی نیروی کار -افزایش پوشش تامینی و درمانی- افزایش بهره‌وری نیروی کار- باز توزیع عادلانه ثروت -کوچک سازی دولت -گسترش خصوصی سازی-افزایش تصدی گری بخش تعاونی-توسعه حاکمیت شرکتي- ارتقاء شاخص‌های حکمرانی خوب- توسعه نظام نظارتی و دیده بان- افزایش درآمد سرانه -تکریم انسانی- شفافیت در منابع- ایجاد سیستم جامع و هوشمند رصد آنلاین سرمایه‌های انسانی (حسابداری منابع انسانی /جمعیت ۲ میلیونی استان)- گسترش خلاقیت و نوآوری- فرهنگ سازی برای فعالیت‌های تعاونی- فرهنگ سازی کاروتولید-ضعف تعامل بین دستگاهی-الگوبرداری از بخش‌های تعاونی سایر کشورها- سرمایه زدایی- گسترش آموزش و پژوهش- اعتماد سازی- افزایش سرمایه اجتماعی - توسعه چتر حمایتی-تسریع در ارائه خدمات- توانمندسازی نیروی کار - هدفمندی یارانه ها در انتهای زنجیره- افزایش نرخ مشارکت - کاهش نرخ بیکاری-

## ۲-۶-۳) کاربرد شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان

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

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
۱	نقش «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	کاهش آسیب های اجتماعی- فقرزدایی- تنظیم شرایط و روابط کار- امنیت شغلی- رفاه اجتماعی- بهبود کیفیت زندگی- حفظ و ارتقاء سرمایه انسانی- افزایش سهم تعاون در اقتصاد به ۲۵ درصد- کاهش نابرابری اجتماعی- عدالت اجتماعی- ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه- گسترش پوشش انواع بیمه- گسترش جینی- افزایش امنیت اجتماعی- خدمات بازنشستگی- رصد و هماهنگی بین عوامل اشتغالزایی- پایداری اشتغال	امنیت و سلامت اجتماعی- توسعه تأمین اجتماعی- توسعه سرمایه انسانی- توسعه عدالت اجتماعی و حمایت از همه افراد- ارتقای نقش اقتصادی بیمه در تأمین رفاه و امنیت مردم- کاهش نابرابری و فقر- حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه- رشد اقتصادی پایدار- گسترش پوشش تأمین اجتماعی	کاهش آسیب های اجتماعی- تنظیم شرایط و روابط کار- امنیت شغلی- بهبود کیفیت زندگی- افزایش سهم تعاون در اقتصاد به ۲۵ درصد- ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه- گسترش پوشش انواع بیمه- گسترش صنعت بیمه- کاهش ضریب جینی- افزایش امنیت اجتماعی- خدمات بازنشستگی- رصد و هماهنگی بین عوامل اشتغالزایی- پایداری اشتغال امنیت و سلامت اجتماعی- توسعه عدالت اجتماعی و حمایت از همه افراد- ارتقای نقش اقتصادی بیمه در تأمین رفاه و امنیت مردم- کاهش نابرابری و فقر- حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه- رشد اقتصادی پایدار
۲	«بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	تشکیل بانک های اطلاعاتی کارجویان- ساماندهی بی خانمان ها- خدمات سالمندان- صدور انواع مجوز- تأمین منابع مالی و ارائه خدمات سرمایه گذاری- خدمات بیمه ای- خدمات یارانه ای- خدمات بهداشتی و درمانی- اورژانس اجتماعی- خدمات مشاوره ای- آموزش و پژوهش- مشاوره ای- آموزش و پژوهش- مددکاری اجتماعی- خدمات مالی کارگشایی- گرم خانه- غذای کارگشایی- گرم خانه- غذای گرم- توابخشی- جمع آوری معنادان متجاهر- جمع آوری مالی متجاهر- جمع آوری کودکان کار- ساماندهی کودکان بد و بی سرپرست- ارائه آمار و اطلاعات تخصصی- تربیت نیروی انسانی متخصص- جهیزیه- خدمات حمایتی- خدمات مسکن- حمایت از تعاونی ها- توسعه از تعاونی ها- توسعه تشکلهای صنفی- خدمات مربوط به قانون کار- خدمات به اتباع خارجی- امداد و نجات- خدمات دارویی بیماران خاص و صعب العلاج- بیمه خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبت های پزشکی- خدمات بیمه ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت- افزایش رفاه سالمندان- ارتقای توانمندی اقتصادی زنان- بهبود رفاه معلولان- ارائه خدمات مراقبت اجتماعی- خدمات بیمه ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- حمایت از توسعه بازار و ضمانتی- توانمندسازی اقشار- بیمه اجتماعی روستائیان و	تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص- اشتغال زایی کارآفرینی- تأمین منابع مالی پایدار بخش سلامت- - حمایت از کودکان و زنان بی سرپرست- گسترش بیمه های خاص جبران خسارت- پوشش کامل بیمه ای برای درمان ناباروری های اولیه و ثانویه- تشکیل پایگاه اطلاعاتی نظام جامع تأمین اجتماعی- پوشش بیمه ای کلیه خدمات سلول درمانی- تحت پوشش بیمه قرار دادن بیماران دیابتی و صعب العلاج- بیمه خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبت های پزشکی- خدمات بیمه ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت- افزایش رفاه سالمندان- ارتقای توانمندی اقتصادی زنان- بهبود رفاه معلولان- ارائه خدمات مراقبت اجتماعی- خدمات بیمه ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- حمایت از توسعه بازار و ضمانتی- توانمندسازی اقشار- بیمه اجتماعی روستائیان و	تشکیل بانک های اطلاعاتی کارجویان- ساماندهی بی خانمان ها- صدور انواع مجوز- تأمین منابع مالی و ارائه خدمات سرمایه گذاری- خدمات یارانه ای- خدمات بهداشتی و درمانی- اورژانس اجتماعی- خدمات مشاوره ای- آموزش و پژوهش- مددکاری اجتماعی- خدمات مالی کارگشایی- گرم خانه- غذای گرم- توابخشی- جمع آوری معنادان متجاهر- جمع آوری مالی متجاهر- جمع آوری کودکان کار- ساماندهی کودکان بد و بی سرپرست- ارائه آمار و اطلاعات تخصصی- جهیزیه- خدمات حمایتی- خدمات مسکن- حمایت از تعاونی ها- توسعه از تعاونی ها- توسعه تشکلهای صنفی- خدمات مربوط به قانون کار- خدمات به اتباع خارجی- امداد و نجات- خدمات دارویی بیماران خاص و صعب العلاج- بیمه خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبت های پزشکی- خدمات بیمه ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت- افزایش رفاه سالمندان- ارتقای توانمندی اقتصادی زنان- بهبود رفاه معلولان- ارائه خدمات مراقبت اجتماعی- خدمات بیمه ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- حمایت از توسعه بازار و ضمانتی- توانمندسازی اقشار- بیمه اجتماعی روستائیان و

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سوالات	ردیف
<p>عشایر- خدمات مشاغل خانگی- تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص - - حمایت از کودکان و زنان بی سرپرست- گسترش بیمه های خاص جبران خسارت- پوشش کامل بیمه‌ای برای درمان ناباروری‌های اولیه و ثانویه- تشکیل پایگاه اطلاعاتی نظام جامع تأمین اجتماعی- پوشش بیمه‌ای کلیه خدمات سلول درمانی- تحت پوشش بیمه قرار دادن بیماران دیابتی و صعب‌العلاج- بیمه خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبت‌های پزشکی- خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت- افزایش رفاه سالمندان- ارتقای توانمندی اقتصادی زنان- بهبود رفاه معلولان- ارائه خدمات مراقبت اجتماعی- خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- تأسیس تشکلهای کارگری و کارفرمایی- پوشش سازمان‌های حمایتی</p>	<p>صادرات تعاونی‌ها- تأسیس تشکلهای کارگری و کارفرمایی- پوشش سازمان‌های حمایتی</p>	<p>عدالت- صندوق های ضمانتی- خدمات به زنان سرپرست خانوار- توانمند سازی اقشار- بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر- خدمات مشاغل خانگی</p>		
<p>سازمان‌های دولتی، نظارتی، عمومی - سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی- بیمه شدگان- اقشار آسیب پذیر- جویندگان کار- متقاضیان خدمات بیمه‌ای- متقاضیان تسهیلات اشتغال زایی- بازنشستگان- مستمری بگیران- بیماران خاص- خیرین - مددجویان - دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- کارگران- کارفرمایان- متقاضیان بیمه بیکاری- پیمانکاران- اتباع و مهاجرین خارجی- اصناف - سندیکاها و اتحادیه صنفی- اتاق تعاون- معتادان متجاهر- افراد مجهول الهویه- معلولان- نابینایان- ناشنوایان- متقاضیان بیمه های درمانی و تکمیلی- متقاضیان خدمات توان بخشی- سازمان‌ها و نهادهای بین المللی- آسیب دیدگان حوادث غیرمترقبه- مشاوران اجتماعی- شرکت‌های دانش بنیان- متقاضیان خدمات روان درمانی- متقاضیان و دارندگان سهام عدالت- متقاضیان یارانه ها ساماندهی و پایداری صندوق های بیمه‌ای و باز نشستگی- حمایت از کودکان و زنان بی</p>	<p>ساماندهی و پایداری صندوق های بیمه‌ای و باز نشستگی- حمایت از کودکان و زنان بی سرپرست- حمایت از روستائیان- تحت پوشش بیمه قرار دادن بیماران دیابتی و صعب‌العلاج- افزایش رفاه سالمندان- بهبود رفاه معلولان- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- زنان و کودکان بی اید سرپرست</p>	<p>سازمان‌های دولتی، نظارتی، عمومی - سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی- بیمه شدگان- اقشار آسیب پذیر- جویندگان کار- کودکان کار- متقاضیان خدمات بیمه‌ای- متقاضیان تسهیلات اشتغال زایی- بازنشستگان- سالمندان- زنان سرپرست خانوار- مستمری بگیران- بیماران خاص- خیرین - مددجویان - دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- کارگران- کارفرمایان- متقاضیان بیمه بیکاری- پیمانکاران- اتباع و مهاجرین خارجی- اصناف - سندیکاها و اتحادیه صنفی- اتاق تعاون- سمن ها - معتادان متجاهر- افراد مجهول الهویه- معلولان- نابینایان- ناشنوایان- متقاضیان بیمه های درمانی و تکمیلی- متقاضیان خدمات توان بخشی- سازمان‌ها و نهادهای بین المللی- آسیب دیدگان حوادث غیرمترقبه- مشاوران اجتماعی- شرکت‌های دانش بنیان- متقاضیان خدمات روان درمانی- متقاضیان و دارندگان سهام عدالت- متقاضیان یارانه‌ها</p>	<p><b>مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» چه کسانی هستند؟</b></p>	۳

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
				سرپرست-حمایت از روستاییان- افزایش رفاه سالمندان- بهبود رفاه معلولان- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- زنان و کودکان بی ابد سرپرست
۴	<b>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و جغرافیایی فعالیت می‌کند؟</b>	قلمرو جغرافیایی بخش شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد. قلمرو تخصصی شامل: - بیمه - درمان - تعاون - کار - رفاه اجتماعی - بازنشستگی - اعتیاد - اشتغال و بیکاری - توانبخشی - روانشناسی - صندوق های مالی و سرمایه‌گذاری - بانک‌ها و مؤسسات پولی - یارانه و سهام عدالت - پشتیبانی حقوقی از بیمه های تکمیلی - توسعه تأمین اجتماعی	- توسعه تأمین اجتماعی- ساماندهی و پایداری صندوق های بیمه‌ای و باز نشستگی- پشتیبانی حقوقی از بیمه های تکمیلی- - حمایت از اشتغال و مصرف کنندگان بیمه- ارتقای خدمات رفاه اجتماعی- - خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- یارانه های مستقیم	قلمرو جغرافیایی بخش شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد. قلمرو تخصصی شامل: - بیمه - درمان - تعاون - کار - رفاه اجتماعی - بازنشستگی - اعتیاد - اشتغال و بیکاری - توانبخشی - روانشناسی - صندوق های مالی و سرمایه‌گذاری - بانک‌ها و مؤسسات پولی - یارانه و سهام عدالت - پشتیبانی حقوقی از بیمه های تکمیلی - توسعه تأمین اجتماعی
۵	<b>«بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟</b>	تکنولوژی ICT-اینترنت- اینترنت- سامانه‌های ارتباطی- سیستم‌های اطلاعات مدیریت- پرتال‌ها و سامانه‌های خدمات غیرحضوری (سهام عدالت- هدفمندی یارانه ها- صدور انواع بیمه نامه، ارمغان بهزیستی)- اتوماسیون اداری- E-service - پرونده سلامت- دیتا سنتر- دیتا ماینینگ- ابزار دقیق- تجهیزات مکانیکی و الکترونیک توانبخشی- تجهیزات آزمایشگاهی-	بهره گیری از فناوری‌های پیشرفته- هوشمندکردن برنامه‌های بیمه خدمات درمانی- استفاده از پلتفرم‌های آنلاین/مجازی- استفاده از پلتفرم‌های ابری- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)- اینترنت- داده کاوی/ دیتا ماینینگ- صنعت سخت افزار -ICT- پایگاه‌های داده- دیتا سنتر- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها	تکنولوژی ICT -سامانه‌های ارتباطی- سیستم‌های اطلاعات مدیریت- پرتال‌ها و سامانه‌های خدمات غیرحضوری (سهام عدالت- هدفمندی یارانه ها- صدور انواع بیمه نامه، ارمغان بهزیستی)- اتوماسیون اداری- E-service - پرونده سلامت- ابزار دقیق- تجهیزات مکانیکی و الکترونیک توانبخشی- تجهیزات آزمایشگاهی-

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		فناوری‌های حوزه سلامت و جمعیت - مراکز ژنتیک- فناوری‌های ارگونومی و ایمنی و بهداشت کار		فناوری‌های حوزه سلامت و جمعیت - مراکز ژنتیک- فناوری‌های ارگونومی و ایمنی و بهداشت کار- هوشمندکردن برنامه‌های بیمه خدمات درمانی- استفاده از پلتفرم‌های آنلاین/مجازی- استفاده از پلتفرم‌های ابری- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت- داده کاوی/ دیتا ماینینگ- - پایگاه‌های داده- دیتا سنتر
۶	<b>ارزش‌های بنیادی «بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» کدام است؟</b>	حمایت گرایي-خدا محوری- انسان مداری-عدالت اجتماعی- برابری-منافع سازمانی-توانمندسازی- تکریم و احترام- محرومیت زدایی- جرم زدایی- خدمت رسانی بی منت- رازداری- حرفه ای گری- رضایتمندی ذینفعان- خلاقیت و نوآوری- رفاه- تأمین- مشارکت - مسئولیت پذیری- وجدان کاری- پاسخگویی- تعهد- قانون مداری- استقلال- عدالت محوری- اعتماد سازی- سرمایه اجتماعی- ترویج فرهنگ- دانش مداری- تخصص گرایي- شایسته سالاری- کارآفرینی- اشتغالزایی- روحیه تعاون- مردم‌گرایی- ظرفیت سنجی انسانی- توسعه گرایي- کیفیت گرایي- اخلاق مداری- فداکاری	عدالت محوری- خانواده محوری- شایسته سالاری - احترام- سخت کوشی- اشتغال زایی کارآفرینی- مسئولیت پذیری و پاسخگویی- مردم گرایي- توسعه و نوآوری در صنعت بیمه- مهارت، حرفه ای بودن و تعهد- شفافیت و پاسخگویی- عدالت اجتماعی	حمایت گرایي-خدا محوری- انسان مداری- برابری-منافع سازمانی-توانمندسازی- تکریم و احترام- محرومیت زدایی- جرم زدایی- خدمت رسانی بی منت- رازداری- حرفه ای گری- رضایتمندی ذینفعان- خلاقیت و نوآوری- رفاه- تأمین- مشارکت - وجدان کاری- قانون مداری- استقلال- اعتماد سازی- سرمایه اجتماعی- ترویج فرهنگ- دانش مداری- تخصص گرایي- شایسته سالاری- روحیه تعاون- ظرفیت سنجی انسانی- توسعه گرایي- کیفیت گرایي- اخلاق مداری- فداکاری- عدالت محوری- خانواده محوری- احترام- سخت کوشی- اشتغال زایی کارآفرینی- مسئولیت پذیری و پاسخگویی- مردم گرایي- مهارت، حرفه ای بودن و تعهد- شفافیت و پاسخگویی- عدالت اجتماعی
۷	<b>«بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟</b>	دارایی نامشهود کشف نشده / تولید نشده روستایی- تنوع اقوام (مدارا، همزیستی، تاب آوری اجتماعی و...) - جوانی جمعیت - فرهنگ تعاون- دسترسی به مواد غذایی برای امنیت	-امنیت غذایی-برخورداری از تاب آوری- نرخ رشد جمعیت جوان	دارایی نامشهود کشف نشده / تولید نشده روستایی- تنوع اقوام (مدارا، همزیستی، تاب آوری اجتماعی و...) - جوانی جمعیت - فرهنگ تعاون- دسترسی به مواد غذایی برای امنیت



ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۸	«بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن‌ها توجه دارد؟	استخدام و بازنشستگی معمول-حقوق و دستمزد معمول- خدمات رفاهی، بیمه ها و تأمین اجتماعی- وام و تسهیلات مالی- آموزش- تعاونی مصرف و مسکن- جایگاه شغلی- ساختار سازمانی- مسیر توسعه شغلی (کارراهه)-گردش شغلی- ارگونومی و طب کار تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص- شایسته سالاری-مدیریت شایستگی- بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان- تخصص گرایی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت توسعه‌ی کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص- شایسته سالاری-مدیریت شایستگی- بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان- تخصص گرایی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت توسعه‌ی کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	استخدام و بازنشستگی معمول-حقوق و دستمزد معمول- خدمات رفاهی، بیمه ها و تأمین اجتماعی- آموزش- وام و تسهیلات مالی- تعاونی مصرف و مسکن- جایگاه شغلی- ساختار سازمانی- مسیر توسعه شغلی (کارراهه)-گردش شغلی- ارگونومی و طب کار تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص- شایسته سالاری-مدیریت شایستگی- بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان- تخصص گرایی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت توسعه‌ی کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۹	«بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	روابط عمومی و تبلیغات-نمایشگاه ها و جشنواره‌ها- سامانه‌های ارتباطی- ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- دیدارهای مردمی- میزهای خدمت- همایش‌ها و کنفرانس‌ها- بازدیدهای میدانی- خدمات عام المنفعه- هدایا و یارانه ها- مشارکت در مدیریت بحران- سازمان‌های خیریه- مدیریت بحران- سازمانهای مردم نهاد- سازمان‌های خیریه- رخدادهای فرهنگی و ورزشی- مهمانسراهای مردمی- گرمخانه ها- غذای گرم- مراکز نیکوکاری- شبه خانواده ها- آگاه‌سازی مردم از حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی خود-افزایش آگاهی بیمه‌ای-سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی- برخورداری از مدیریت بحران- رسانه‌ها و فضای مجازی	آگاه‌سازی مردم از حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی خود-افزایش آگاهی بیمه‌ای-سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی- برخورداری از مدیریت بحران- رسانه‌ها و فضای مجازی	روابط عمومی و تبلیغات - سامانه‌های ارتباطی- ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی- دیدارهای مردمی- میزهای خدمت- بازدیدهای میدانی- خدمات عام المنفعه- هدایا و یارانه ها- مشارکت در مدیریت بحران- سازمان‌های خیریه- رخدادهای فرهنگی و ورزشی- مهمانسراهای مردمی- گرمخانه ها- غذای گرم- مراکز نیکوکاری- شبه خانواده ها- آگاه‌سازی مردم از حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی خود-افزایش آگاهی بیمه‌ای-سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی
۱۰	«بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است: - تأسیس دانشگاه علمی و کاربردی بهزیستی - تأسیس و توسعه دانشکده‌ها و رشته‌های علوم اجتماعی، جامعه‌شناسی، روانشناسی، تعاون، مدیریت بیمه و... - ایجاد و توسعه زیرساخت‌های بهداشتی و درمانی	استانداردهای بالا ارایه خدمات- خصوصی سازی- توانمندسازی آسیب‌پذیران- تحقیق و توسعه و نوآوری تقویت بازار رقابتی برای بیمه درمانی- تقویت زیرساخت‌ها- وحدت رویه بین بیمه های درمانی- افزایش و بهبود کیفیت و ایمنی خدمات- نظارت بر تعادل منابع و مصارف صندوق‌ها- سازماندهی نظام نظارت و ارزشیابی کارکردهای نظام جامع تأمین اجتماعی- آموزش نیروی کار- ارزیابی و شناسایی خلأهای موجود در قانون بیمه- تقویت	بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است: - تأسیس دانشگاه علمی و کاربردی بهزیستی - تأسیس و توسعه دانشکده‌ها و رشته‌های علوم اجتماعی، جامعه‌شناسی، روانشناسی، تعاون، مدیریت بیمه و... - ایجاد و توسعه زیرساخت‌های بهداشتی و درمانی

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه ساختارهای اداری، مدیریتی و خدماتی</li> <li>- برگزاری دوره های آموزشی مهارتی و فنی و حرفه ای</li> <li>- سامانه و درگاه های ارتباطی و خدماتی الکترونیک و اینترنتی</li> <li>- گسترش تعاونی های عام</li> <li>- پژوهش ها، تحقیقات و مطالعات بنیادین در بخش</li> <li>- پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی</li> <li>- توسعه شبکه مشاورین دولتی و خصوصی در حوزه‌های مختلف</li> <li>- گسترش پوشش ۱۰۰ درصدی بیمه خدمات درمانی آسیب پذیران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حاکمیت شرکتی- تضمین ثبات در صنعت بیمه-</li> <li>افزایش ظرفیت بازار و جذب بیمه- مدیریت ریسک-</li> <li>توسعه گزینه‌های بیمه خلاقانه -مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه ساختارهای اداری، مدیریتی و خدماتی</li> <li>- برگزاری دوره‌های آموزشی مهارتی و فنی و حرفه ای</li> <li>- سامانه و درگاه‌های ارتباطی و خدماتی الکترونیک و اینترنتی</li> <li>- گسترش تعاونی‌های عام</li> <li>- پژوهش‌ها، تحقیقات و مطالعات بنیادین در بخش</li> <li>- پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی</li> <li>- توسعه شبکه مشاورین دولتی و خصوصی در حوزه‌های مختلف</li> <li>- گسترش پوشش ۱۰۰ درصدی بیمه خدمات درمانی آسیب‌پذیران</li> <li>خدمات - تقویت بازار رقابتی برای بیمه درمانی- وحدت رویه بین بیمه‌های درمانی- افزایش و بهبود کیفیت و ایمنی خدمات- نظارت بر تعادل منابع و مصارف صندوق‌ها- سازماندهی نظام نظارت و ارزشیابی کارکردهای نظام جامع تأمین اجتماعی- آموزش نیروی کار- ارزیابی و شناسایی خلأهای موجود در قانون بیمه- تقویت حاکمیت شرکتی- تضمین ثبات در صنعت بیمه- افزایش ظرفیت بازار و جذب بیمه- مدیریت ریسک- توسعه گزینه‌های بیمه خلاقانه</li> </ul>
۱۱	<b>«بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتخاب مدیران شایسته-برنامه محوری- مدیریت تحولات جمعیتی- کاهش بیکاری- ایجاد دیتاسنتر یکپارچه در بخش- توسعه سهم بخش تعاون در اقتصاد استان- توسعه منابع استراتژیک استان-اصلاح نظام اداری استان- افزایش مشارکت شرکای اجتماعی (سندیکاها، اتحادیه‌ها، انجمن‌ها و سایر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حکمرانی خوب-توسعه سرمایه انسانی-توسعه سرمایه اجتماعی- شایسته سالاری- تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص-همگانی ساختن بیمه پایه درمان- رویکرد سلامت همه جانبه- مشارکت بخش‌های غیردولتی- کاهش نابرابری و فقر-خدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتخاب مدیران شایسته-برنامه محوری- مدیریت تحولات جمعیتی- کاهش بیکاری- ایجاد دیتاسنتر یکپارچه در بخش- توسعه سهم بخش تعاون در اقتصاد استان- توسعه منابع استراتژیک استان-اصلاح نظام اداری استان- افزایش مشارکت شرکای اجتماعی (سندیکاها، اتحادیه‌ها، انجمن‌ها و سایر</li> </ul>

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سوالات	ردیف
<p>تشکل‌های کارگری و کارفرمایی) -افزایش مشارکت های مردمی-افزایش پوشش تامینی و درمانی- افزایش بهره وری نیروی کار- باز توزیع عادلانه ثروت --کوچک سازی دولت - گسترش خصوصی سازی-افزایش تصدی گری بخش تعاونی- توسعه حاکمیت شرکتی- ارتقاء شاخص‌های حکمرانی خوب- توسعه نظام نظارتی و دیده بانی- افزایش درآمد سرانه -تکریم انسانی- شفافیت در منابع- ایجاد سیستم جامع و هوشمند رصد آنلاین سرمایه‌های انسانی (حسابداری منابع انسانی /جمعیت ۲ میلیونی استان)- فرهنگ سازی برای فعالیتهای تعاونی- فرهنگ سازی کاروتولید-ضعف تعامل بین دستگاهی- الگوبرداری از بخش‌های تعاونی سایر کشورها- سرمایه زدایی- گسترش آموزش و پژوهش- اعتماد سازی- توسعه چتر حمایتی-تسریع در ارائه خدمات- هدفمندی یارانه ها در انتهای زنجیره- افزایش نرخ مشارکت - توسعه سرمایه انسانی- توسعه سرمایه اجتماعی - تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص-همگانی ساختن بیمه پایه درمان- رویکرد سلامت همه جانبه- مشارکت بخش‌های غیردولتی- کاهش نابرابری و فقر-خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت-توسعه و نوآوری در صنعت بیمه- تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار- صنعت بیمه رقابتی در سطح جهانی- گسترش پوشش تأمین اجتماعی</p>	<p>بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت- توسعه و نوآوری در صنعت بیمه- تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار- صنعت بیمه رقابتی در سطح جهانی- گسترش پوشش تأمین اجتماعی-دیتاستر- ایجاد فرصت‌های شغلی</p>	<p>های کارگری و کارفرمایی) -افزایش مشارکت های مردمی- توانمند سازی نیروی کار --افزایش پوشش تامینی و درمانی- افزایش بهره وری نیروی کار- باز توزیع عادلانه ثروت --کوچک سازی دولت -گسترش خصوصی سازی-افزایش تصدی گری بخش تعاونی-توسعه حاکمیت شرکتی- ارتقاء شاخص‌های حکمرانی خوب- توسعه نظام نظارتی و دیده بانی- افزایش درآمد سرانه -تکریم انسانی- شفافیت در منابع- ایجاد سیستم جامع و هوشمند رصد آنلاین سرمایه‌های انسانی (حسابداری منابع انسانی /جمعیت ۲ میلیونی استان)- گسترش خلاقیت و نوآوری- فرهنگ سازی برای فعالیتهای تعاونی- فرهنگ سازی کاروتولید-ضعف تعامل بین دستگاهی-الگوبرداری از بخش‌های تعاونی سایر کشورها- سرمایه زدایی- گسترش آموزش و پژوهش- اعتماد سازی- افزایش سرمایه اجتماعی - توسعه چتر حمایتی-تسریع در ارائه خدمات- توانمند سازی نیروی کار -- هدفمندی یارانه ها در انتهای زنجیره- افزایش نرخ مشارکت - کاهش نرخ بیکاری</p>	<p><b>می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟</b></p>	

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

با استفاده از مقوله‌ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع بندی شده است. در واقع مقوله‌های 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 تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان بعنوان متولی اصلی سیاست‌گذاری تعاون، کار و رفاه اجتماعی با توسعه و ترویج فرهنگ کار، تنظیم شرایط و روابط کار، افزایش سهم تعاون در اقتصاد تا ۲۵ درصد، کاهش آسیب‌های اجتماعی، گسترش پوشش انواع بیمه‌ها، ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه، رصد و هماهنگی بین عوامل اشتغالزایی، کاهش ضریب جینی و کاهش نابرابری و فقر، توسعه تأمین اجتماعی، ارائه خدمات بازنشستگی و... در راستای مأموریت ذاتی خویش گام برمی‌دارد. همچنین این بخش با توسعه سرمایه انسانی، توسعه عدالت اجتماعی، ایجاد اشتغال و تقویت امنیت شغلی، بهبود کیفیت زندگی، گسترش صنعت بیمه، ارتقای نقش اقتصادی بیمه در تأمین رفاه و امنیت مردم، حمایت از اشتغال، گسترش کارآفرینی و... به دنبال افزایش رشد اقتصادی و اشتغال پایدار می‌باشد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	محصولات و خدمات بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان عبارتند از: <b>خدمات مشترک و عمومی</b> - خدمات نظارتی - صدور انواع مجوز - تشکیل بانک‌های اطلاعاتی و ارائه خدمات اطلاعاتی - خدمات مشاوره‌ای - آموزش و پژوهش - خدمات یارانه‌ای - تأمین منابع مالی و ارائه خدمات سرمایه‌گذاری - ارائه آمار و اطلاعات تخصصی - خدمات حمایت از بنگاه‌های اقتصادی - خدمات بانکی و مالی - تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص - تشکیل پایگاه اطلاعاتی نظام جامع تأمین اجتماعی - ارتقای توانمندی اقتصادی - صندوق های حمایتی - صندوق های سرمایه‌گذاری <b>خدمات اختصاصی مربوط به حوزه تعاون</b> - صندوق های ضمانت سرمایه‌گذاری بخش تعاون - خدمات بانکی و مالی به تعاونی‌ها - سهام عدالت - تشکیل و توسعه شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌ها - تأسیس و توسعه شرکت‌های تعاونی سهامی عام <b>خدمات اختصاصی مربوط به حوزه کار</b> - خدمات مالی کارگشایی - توسعه تشکل‌های صنفی - خدمات مربوط به قانون کار

پاسخها	سوالات	ردیف
<p>- خدمات کاربایی و کارجویان</p> <p>- خدمات کارآفرینی</p> <p>- تأسیس تشکل های کارگری و کارفرمایی</p> <p>- خدمات مشاغل خانگی</p> <p>- آموزش های فنی و حرفه ای</p> <p><b>خدمات اختصاصی مربوط به حوزه رفاه اجتماعی</b></p> <p>- ساماندهی بی خانمان ها</p> <p>- اورژانس اجتماعی</p> <p>- مددکاری اجتماعی</p> <p>- گرم خانه</p> <p>- غذای گرم</p> <p>- توانبخشی</p> <p>- جمع آوری معتادان متجاهر</p> <p>- جمع آوری کودکان کار</p> <p>- افزایش رفاه سالمندان</p> <p>- تأمین نیروی کار</p> <p>- حمایت از تعاونی ها</p> <p>- توسعه تشکل های صنفی</p> <p>- خدمات مربوط به قانون کار</p> <p>- خدمات به اتباع خارجی</p> <p>- بهبود رفاه معلولان</p> <p>- ارائه خدمات مراقبت اجتماعی</p> <p>- خدمات دارویی بیماران خاص و صعب العلاج</p> <p>- حمایت از زنان سرپرست خانوار</p> <p>- حمایت از کودکان بد سرپرست</p> <p>- پوشش سازمان های حمایتی</p> <p><b>خدمات اختصاصی مربوط به حوزه تأمین اجتماعی</b></p> <p>- بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر</p> <p>- گسترش بیمه های خاص جبران خسارت</p> <p>- پوشش کامل بیمه ای</p> <p>- خدمات بیمه ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)</p> <p>- پوشش بیمه ای کلیه خدمات سلول درمانی</p> <p>- تحت پوشش بیمه قرار دادن بیماران دیابتی و صعب العلاج</p> <p>- بیمه خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبت های پزشکی</p> <p>- خدمات بیمه ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت</p> <p>- برای درمان ناباروری های اولیه و ثانویه</p>		
<p>دینفعان ، مشتریان و ارباب رجوع های بخش تعاون ، کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان در حوزه های زیر عبارتند از :</p> <p><b>مشترک و عمومی</b></p> <p>- سازمان های دولتی ، نظارتی ، عمومی</p> <p>- سازمان ها، شرکت ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی</p> <p>- دانشگاه ها و مؤسسات علمی و پژوهشی</p> <p>- خیرین</p> <p>- پیمانکاران</p> <p>- سازمان ها و نهادهای بین المللی</p>	<p><b>دینفعان مشتریان، ارباب رجوعان</b></p>	<p><b>۳</b></p>

پاسخها	سوالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکتهای دانش بنیان</li> <li>- سازمانهای مردم نهاد(سمن)</li> <li>- فارغ التحصیلان دانشگاهها و مدارس</li> <li>- متقاضیان اخذ خدمات</li> </ul> <p><b>اختصاصی مربوط به حوزه تعاون</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اتاق تعاون</li> <li>- بنیاد توسعه کارآفرینی</li> <li>- خانه تعاون گران</li> <li>- متقاضیان و دارندگان سهام عدالت</li> <li>- اعضای صندوق های بسیج روستایی</li> </ul> <p><b>اختصاصی مربوط به حوزه کار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جویندگان کار</li> <li>- کارگران</li> <li>- سندیکاها و اتحادیه صنفی</li> <li>- متقاضیان بیمه بیکاری</li> <li>- اتباع و مهاجرین خارجی</li> <li>- کارفرمایان</li> <li>- متقاضیان تسهیلات اشتغال زایی</li> </ul> <p><b>اختصاصی مربوط به حوزه رفاه اجتماعی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقشار آسیب پذیر</li> <li>- مددجویان</li> <li>- معنادان متجاهر</li> <li>- افراد مجهول الهویه</li> <li>- معلولان</li> <li>- نابینایان</li> <li>- ناشنوایان</li> <li>- آسیب دیدگان حوادث غیرمترقبه</li> <li>- مشاوران اجتماعی</li> <li>- متقاضیان خدمات روان درمانی</li> <li>- حمایت از کودکان و زنان بی سرپرست</li> <li>- افزایش رفاه سالمندان</li> <li>- بهبود رفاه معلولان</li> <li>- زنان و کودکان بی ابد سرپرست</li> <li>- حمایت از روستاییان</li> </ul> <p><b>اختصاصی مربوط به حوزه تأمین اجتماعی :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بیمه شدگان</li> <li>- متقاضیان خدمات بیمه ای</li> <li>- بازنشستگان</li> <li>- مستمری بگیران</li> <li>- بیماران خاص</li> <li>- اصناف</li> <li>- متقاضیان بیمه های درمانی و تکمیلی</li> <li>- متقاضیان خدمات توان بخشی</li> <li>- متقاضیان یارانه ها</li> <li>- ساماندهی و پایداری صندوق های بیمه ای و باز نشستگی</li> </ul>		

پاسخها	سؤالات	ردیف
<p>قلمرو جغرافیایی بخش شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد.</p> <p>قلمرو تخصصی شامل موارد ذیل می باشد :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بیمه</li> <li>- درمان</li> <li>- تعاون</li> <li>- کار</li> <li>- کارآفرینی</li> <li>- رفاه اجتماعی</li> <li>- بازنشستگی</li> <li>- اعتیاد</li> <li>- اشتغال و بیکاری</li> <li>- توانبخشی</li> <li>- روانشناسی</li> <li>- صندوق های مالی و سرمایه گذاری</li> <li>- بانکها و مؤسسات پولی</li> <li>- یارانه و سهام عدالت</li> <li>- پشتیبانی حقوقی از بیمه های تکمیلی</li> <li>- توسعه تأمین اجتماعی</li> </ul>	<p><b>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی</b></p>	<p>۴</p>
<p><b>فناوری های اولیه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بوروکراسی اداری</li> <li>فناوری های مکانیکی:</li> <li>- تجهیزات مکانیکی توانبخشی</li> <li>- فناوری های ارگونومی و ایمنی و بهداشت کار</li> <li>- ابزار دقیق مکانیکی</li> <li>- ادوات و تجهیزات پیشگیری و درمانی</li> </ul> <p><b>فناوری های الکترونیک</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-service</li> <li>- ابزار دقیق</li> <li>- تجهیزات آزمایشگاهی</li> <li>- الکترونیک توانبخشی</li> </ul> <p><b>فناوری های ICT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سامانه های ارتباطی</li> <li>- سیستم های اطلاعات مدیریت</li> <li>- پرتال ها و سامانه های خدمات غیرحضور (سهام عدالت- هدفمندی یارانه ها- صدور انواع بیمه نامه، ارمغان بهزیستی)</li> <li>- اتوماسیون اداری</li> <li>- برنامه های بیمه خدمات درمانی هوشمند</li> <li>- پلتفرم های آنلاین/مجازی</li> <li>- پلتفرم های ابری</li> <li>- اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...)</li> <li>- اینترانت</li> <li>- داده کاوی / دیتا ماینینگ</li> <li>- پایگاه های داده</li> <li>- دیتا سنتر</li> <li>- پرونده سلامت</li> </ul>	<p><b>تکنولوژی</b></p>	<p>۵</p>

ردیف	سوالات	پاسخها
		فناوری های نوین - مراکز ژنتیک - نانو تکنولوژی - هوش مصنوعی
۶	ارزش های بنیادی	ارزش های بنیادین بخش تعاون، کار، بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی عبارتند از: (۱) کرامت انسانی (۲) عدالت اجتماعی (۳) توانمند سازی (۴) محرومیت زدایی (۵) کار شایسته (۶) روحیه تعاون (۷) کارآفرینی (۸) اشتغالزایی (۹) شایسته سالاری (۱۰) آرامش و اطمینان
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز بخش تعاون، کار، بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی عبارتند از: - دارایی نامشهود کشف نشده / تولید نشده روستایی - تنوع اقوام (مدارا، همزیستی، تاب آوری اجتماعی و...) - تنوع اقلیم - جوانی جمعیت - دسترسی به مواد غذایی برای امنیت غذایی - فرهنگ زکات - پتانسیل اشتغال - سپرده های قرض الحسنه - بیمه سلامت (۱۰۰٪) - بیمه عشایر و روستایی - مهارت آموزی و آموزش استاد - شاگردی - زیست بوم های مطلوب کسب و کار روستایی (وامانان، محمدآباد، عطا آباد و ...)
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش تعاون، کار، بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی با استخدام و بازنشستگی معمول، حقوق و دستمزد معمول، ارائه خدمات رفاهی، بیمه ها و تأمین اجتماعی، وام و تسهیلات مالی و خدمات تعاونی مصرف و مسکن و... به کارکنان خود و مسائل آنها توجه دارد. همچنین این بخش با ارائه آموزش، باز طراحی ساختار سازمانی، ارگونومی و طب کار، تربیت نیروی انسانی، بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان، تخصص گرایی، ارزیابی عملکرد و برنامه های پاداش و مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه به دنبال تقویت جایگاه شغلی کارکنان خود می باشد.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	بخش تعاون، کار، بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی با فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، ایجاد سامانه های ارتباطی، ارتباط با رسانه ها و شبکه های اجتماعی، دیدارهای مردمی، میزهای خدمت، بازدیدهای میدانی، تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی، آگاه سازی مردم از حقوق و مسئولیت های اجتماعی خود به دنبال ایجاد تصویر مثبت از خود در ذهن مردم است. همچنین این بخش با ارائه خدمات عام المنفعه، خیرین بهداشت و آموزش، هدایا و یارانه ها، مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...)، گسترش سازمان های خیریه، سمن ها، مشارکت در رخدادهای فرهنگی و ورزشی، ایجاد مهمانسراهای مردمی، ایجاد گرمخانه ها و سرو غذای گرم، ایجاد مراکز نیکوکاری و ایجاد گروه های جهادی در راستای مسئولیت اجتماعی خود گام برمی دارد.
۱۰	بقا، رشد و منافع و پایداری	بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان «از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است: - تأسیس و توسعه دانشکده ها و رشته های علوم اجتماعی، جامعه شناسی، روانشناسی، تعاون، مدیریت بیمه و...»



پاسخها	سوالات	ردیف
<p>- ایجاد و توسعه زیرساخت‌های بهداشتی و درمانی</p> <p>- توسعه ساختارهای اداری، مدیریتی و خدماتی</p> <p>- ساختمان سایت اداری</p> <p>- برگزاری دوره‌های آموزشی مهارتی، فنی و حرفه ای</p> <p>- سامانه و درگاه‌های ارتباطی و خدماتی الکترونیک و اینترنتی</p> <p>- گسترش تعاونی‌های عام</p> <p>- پژوهش‌ها، تحقیقات و مطالعات بنیادین در بخش</p> <p>- پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری</p> <p>- توسعه شبکه مشاورین دولتی و خصوصی در حوزه‌های مختلف</p> <p>- گسترش پوشش ۱۰۰ درصدی بیمه خدمات درمانی آسیب‌پذیران</p> <p>- تقویت بازار رقابتی برای بیمه تجاری</p> <p>- آموزش نیروی کار</p> <p>- تقویت حاکمیت شرکتی</p> <p>- افزایش ظرفیت بازار و جذب بیمه</p> <p>- مدیریت ریسک در بیمه</p> <p>- شناسایی خلاء های بیمه های اجتماعی و تجاری</p>		
<p>بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی در راستای مقصود آرمانی (مأموریت) سند چشم انداز استان گلستان در افر ۱۴۰۴ و در راستای مأموریت خویش با رویکرد برنامه محوری و ارتقاء شاخص های حکمرانی خوب به دنبال تقویت تعامل بین دستگاهی، اصلاح ساختار سازمانی و انتخاب مدیران شایسته می باشد.</p> <p>همچنین این بخش به منظور توسعه نظام نظارتی و دیده بانی با ایجاد دیتاسنتر یکپارچه و ایجاد سیستم جامع و هوشمند رصد آنلاین سرمایه‌های انسانی (حسابداری منابع انسانی / جمعیت ۲ میلیونی استان) و... به دنبال مدیریت تحولات جمعیتی، شفافیت در منابع، باز توزیع عادلانه ثروت، توسعه چتر حمایتی، کاهش نابرابری و فقر، افزایش پوشش تامینی و درمانی، تسریع در ارائه خدمات، هدفمندی یارانه ها در انتهای زنجیره، رویکرد سلامت همه جانبه و کاهش بیکاری... می باشد.</p> <p>همچنین این بخش به منظور توسعه سرمایه اجتماعی خود اقدام به اعتماد سازی، افزایش نرخ مشارکت، افزایش مشارکت شرکای اجتماعی (سندیکاهای، اتحادیه‌ها، انجمن‌ها و سایر تشکل‌های کارگری و کارفرمایی) و... می باشد.</p> <p>این بخش در راستای توسعه بخش تعاون در اقتصاد استان اقدام به فرهنگ سازی برای فعالیت‌های تعاونی، الگوپردازی از بخش‌های تعاونی سایر کشورها، کوچک سازی دولت، گسترش خصوصی سازی، توسعه حاکمیت شرکتی، مشارکت بخش‌های غیردولتی، افزایش درآمد سرانه و... می باشد.</p> <p>این بخش به منظور توسعه پوشش بیمه و گسترش رفاه و تأمین اجتماعی به دنبال ارائه خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت، تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار، تکریم انسانی و همگانی ساختن بیمه پایه درمانی (بیمه سلامت) می باشد.</p> <p>این بخش در راستای توسعه کارآفرینی در استان اقدام به فرهنگ سازی کاروتولید و گسترش آموزش(فنی و حرفه ای و...) و پژوهش می نماید.</p>	<p><b>موقعیت مطلوب و تصویر آینده</b></p>	<p>۱۱</p>

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

#### و ارزش‌ها

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز به صورت نگارش ادبی در کاربردگ شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به دست آمده در کاربردگ شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

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

مأموریت (MISSION)
<p>بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان بعنوان متولی اصلی سیاست گذاری تعاون، کار و رفاه اجتماعی با توسعه و ترویج فرهنگ کار، تنظیم شرایط و روابط کار، افزایش سهم تعاون در اقتصاد تا ۲۵ درصد، کاهش آسیب های اجتماعی، گسترش پوشش انواع بیمه ها، ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه، رصد و هماهنگی بین عوامل اشتغالزایی، کاهش ضریب جینی و کاهش نابرابری و فقر، توسعه تأمین اجتماعی، ارائه خدمات بازنشستگی و... در راستای مأموریت ذاتی خویش گام بر می دارد.</p> <p>همچنین این بخش با توسعه سرمایه انسانی، توسعه عدالت اجتماعی، ایجاد اشتغال و تقویت امنیت شغلی، بهبود کیفیت زندگی، گسترش صنعت بیمه، ارتقای نقش اقتصادی بیمه در تأمین رفاه و امنیت مردم، حمایت از اشتغال، گسترش کارآفرینی و... به دنبال افزایش رشد اقتصادی و اشتغال پایدار می باشد.</p> <p>محصولات و خدمات بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان شامل خدمات مشترک و عمومی (خدمات نظارتی، صدور انواع مجوز، تشکیل بانک های اطلاعاتی و ارائه خدمات اطلاعاتی، خدمات مشاوره ای، آموزش و پژوهش، تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و...)، خدمات اختصاصی مربوط به حوزه تعاون (خدمات بانکی و مالی به تعاونی ها و تشکیل و توسعه شرکت های تعاونی و اتحادیه ها و...)، خدمات اختصاصی مربوط به حوزه تأمین اجتماعی (بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر، خدمات بیمه ای، خدمات مستمری و...)، خدمات اختصاصی مربوط به حوزه رفاه اجتماعی (رفع فقر مطلق، مددکاری اجتماعی، اورژانس اجتماعی و...) و خدمات اختصاصی مربوط به حوزه کار (آموزش های فنی و حرفه ای، توسعه تشکلهای صنفی، خدمات کارآفرینی، تأسیس تشکلهای کارگری و کارفرمایی و خدمات مربوط به قانون کار و...) می باشد که به ذینفعان (کمیته امداد امام خمینی، هلال احمر، بیمه روستایی و عشایر، سازمان تأمین اجتماعی، بیمه های بازرگانی، علوم پزشکی، بهزیستی، بانک ها و...)، جامعه هدف، مشتریان و ارباب رجوع های خود از همه اقشار و آحاد جامعه در قلمرو جغرافیایی استان، ملی و بین المللی و قلمروی تخصصی بیمه، درمان، تعاون، کار، رفاه اجتماعی و کارآفرینی ارائه می شود.</p> <p>فناوری غالب و متداول در بخش مربوط به فناوری های ICT از جمله سامانه های ارتباطی، سیستم های اطلاعات مدیریت، اتوماسیون اداری، آموزش مجازی، دیتا ستر و پرونده سلامت و... می باشد و مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا جوه تمایز شامل بخش دارایی نامشهود کشف نشده / تولید نشده روستایی، فرهنگ زکات، زیست بوم های مطلوب کسب و کار روستایی (وامان، محمدآباد، عطا آباد و...) می باشد.</p> <p>بخش تعاون، کار، بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی با استخدام و بازنشستگی معمول، حقوق و دستمزد معمول، ارائه خدمات رفاهی، بیمه ها و تأمین اجتماعی، وام و تسهیلات مالی و خدمات تعاونی مصرف و مسکن و... به کارکنان خود و مسائل آنها توجه دارد.</p> <p>همچنین این بخش با ارائه خدمات عام المنفعه، خیرین بهداشت و آموزش، هدایا و یارانه ها، مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...)، گسترش سازمان های خیریه، سمن ها، مشارکت در رخدادهای فرهنگی و ورزشی، ایجاد مهمانسراهای مردمی، ایجاد گرمخانه ها و سرو غذای گرم، ایجاد مراکز نیکوکاری و ایجاد گروه های جهادی در راستای مسئولیت اجتماعی خود گام بر می دارد.</p> <p>بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان «از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تأسیس و توسعه دانشکده ها و رشته های علوم اجتماعی، جامعه شناسی، روانشناسی، تعاون، مدیریت بیمه و...</li> <li>- ایجاد و توسعه زیرساخت های بهداشتی و درمانی</li> <li>- برگزاری دوره های آموزشی مهارتی، فنی و حرفه ای</li> <li>- سامانه و درگاه های ارتباطی و خدماتی الکترونیک و اینترنتی</li> <li>- پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری</li> <li>- توسعه شبکه مشاورین دولتی و خصوصی در حوزه های مختلف</li> <li>- گسترش پوشش ۱۰۰ درصدی بیمه خدمات درمانی آسیب پذیران</li> <li>- آموزش نیروی کار</li> <li>- تقویت حاکمیت شرکتی</li> </ul>

## -شناسایی خلاء های بیمه های اجتماعی و تجاری

## چشم انداز (VISION): گلستان؛ سرزمین رفاه و زندگی

بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی در راستای مقصود آرمانی (مأموریت) سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و در راستای مأموریت خویش با رویکرد فرهنگ سازی، برنامه محوری، تقویت تعامل بین دستگاهی، اصلاح ساختار سازمانی به دنبال ارتقاء شاخص های حکمرانی خوب (Good Governance) می باشد.

همچنین این بخش به منظور توسعه نظام نظارتی و دیده بانی با ایجاد دبستانتر یکپارچه و ایجاد سیستم جامع و هوشمند رصد آنلاین سرمایه های انسانی (حسابداری منابع انسانی / جمعیت ۲ میلیونی استان) و... به دنبال مدیریت تحولات جمعیتی، شفافیت در منابع، باز توزیع عادلانه ثروت، توسعه چتر حمایتی، کاهش نابرابری و فقر، افزایش پوشش تأمین و درمانی، تسریع در ارائه خدمات، هدفمندی یارانه ها در انتهای زنجیره، رویکرد سلامت همه جانبه و کاهش بیکاری... می باشد.

همچنین این بخش به منظور گسترش فرهنگ نوع دوستی و توسعه سرمایه اجتماعی خود اقدام به اعتماد سازی، افزایش نرخ مشارکت، افزایش مشارکت شرکای اجتماعی (سندیکاها، اتحادیه ها، انجمن ها و سایر تشکل های کارگری و کارفرمایی)، گسترش سمن ها در حوزه مختلف فرهنگی، اجتماعی، مذهبی و هنری و... می باشد.

این بخش در راستای توسعه بخش تعاون در اقتصاد استان اقدام به فرهنگ سازی برای فعالیت های تعاونی، الگوبرداری از بخش های تعاونی سایر کشورها، کوچک سازی دولت، گسترش خصوصی سازی، توسعه حاکمیت شرکتی، مشارکت بخش های غیردولتی، افزایش درآمد سرانه، گسترش تعاونی های مرز نشین و... می باشد.

این بخش به منظور توسعه پوشش بیمه و گسترش رفاه و تأمین اجتماعی به دنبال ارائه خدمات بیمه ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت، تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار، تکریم انسانی و همگانی ساختن بیمه پایه درمانی (بیمه سلامت) می باشد.

این بخش در راستای توسعه کارآفرینی و گسترش فرهنگ کار و تولید در استان اقدام به ارائه گسترده انواع آموزش (فنی و حرفه ای و...)، توسعه پژوهش (R&D) و بکارگیری فناوری های نوین از جمله هوشمندسازی، اینترنت اشیا و... می نماید.

همچنین این بخش با ارائه آموزش از سطوح پایه، ارگونومی و طب کار، تربیت نیروی انسانی متخصص، بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان، تخصص گرایی، ارزیابی عملکرد و برنامه های پاداش و مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه به دنبال تقویت جایگاه شغلی کارکنان و تکامل سرمایه انسانی خود می باشد.

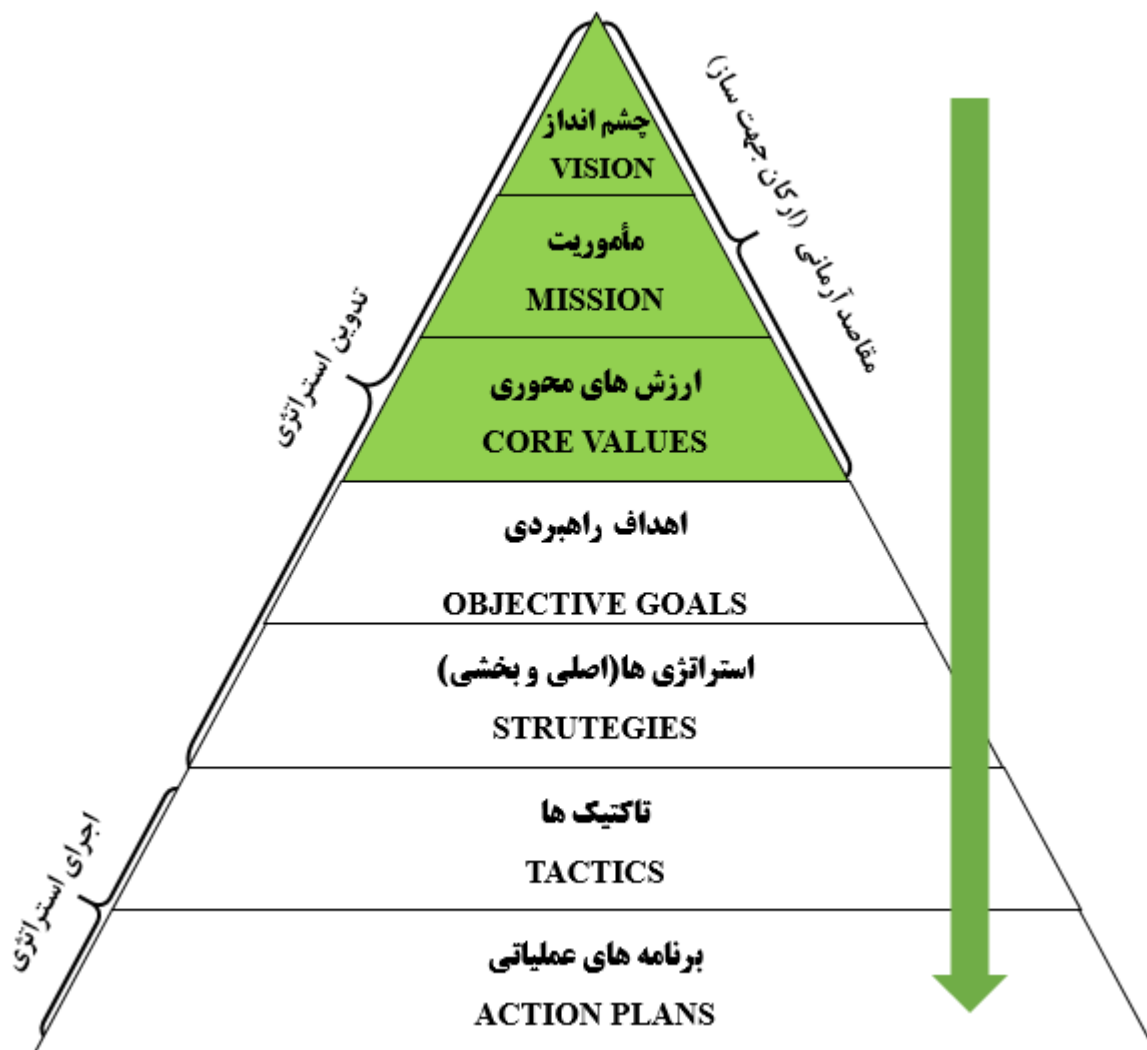
## ارزش ها (VALUES)

ارزش های بنیادین بخش تعاون، کار، بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی عبارتند از:

- ۱) کرامت انسانی
- ۲) عدالت اجتماعی
- ۳) توانمند سازی
- ۴) محرومیت زدایی
- ۵) کار شایسته
- ۶) روحیه تعاون
- ۷) کارآفرینی
- ۸) اشتغالزایی
- ۹) شایسته سالاری
- ۱۰) آرامش و اطمینان

### ۷-۳) سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

مطابق نمودار سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱۰-۳)، مدل تهیه بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های دکتر اعرابی (نمودار ۶-۳) و بر اساس نتایج کاربرد ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت ساز بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان تعیین گردید.



نمودار ۱۰-۳: هرم سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

## ۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان عبارتند از:

### الف) مأموریت (MISSION)

**الف-۱) سیاست‌گذاری بخش:** اندیشمندان توسعه بر این باورند که رویکرد و نگرش توسعه‌ای حاکمان و سیاست‌گذاران، فرآیندهای توسعه را از طریق ظرفیت‌سازی حداکثری سرمایه‌های مادی و معنوی در یک چرخه تکاملی به پیش خواهند راند و منجر به هم‌افزایی و همسویی اهداف عالی توسعه خواهد شد، لذا بعنوان متولی بخش رفاه، کار و تأمین اجتماعی، سیاست‌گذاری کلان این بخش، یکی از اصلی‌ترین وظائف مسئولین است تا با مشخص شدن خط‌مشی، اهداف و اولویت‌ها، بتوان کارایی و بهره‌وری را افزایش داده و در درازمدت به تمامی اهداف دست یافت.

**الف-۲) توسعه و ترویج فرهنگ کار:** سرنوشت یک جامعه را فرهنگ آن جامعه رقم خواهد زد و فرهنگ توسعه‌محور، از ملزومات میل یک جامعه به سوی پیشرفت همه‌جانبه می‌باشد و می‌تواند تأثیر بسزایی بر افکار و عادات جوانان جامعه داشته باشد. گسترش و تعمیم فرهنگ کار در یک جامعه سبب نظم‌پذیری جمعی، کار دلسوزانه و باورهای عملی به ارزش کار یدی، سازگار شدن نیروی کار با شرایط اجتماع، جهت‌دهی قواعد و رفتارهای تولید خواهد شد. البته فرهنگ کار بدون ایجاد بسترهای کار در یک جامعه فاقد مفهوم خواهد بود، لذا اولین دغدغه مدیران استان در این بخش باید ایجاد اشتغال و حمایت از کارآفرینان باشد که این خود نیازمند آن است که فرهنگ کار نهادینه شود تا از این طریق بتوان بنیادهای پیشرفت را بنا نهاد.

**الف-۳) تنظیم شرایط و روابط کار:** اغلب صاحب‌نظران معتقدند که نظام روابط کار در هر جامعه‌ای بازتاب شرایط محیطی آن جامعه است. روابط کار در سطح یک سازمان به صورت کار آیی، بهره‌وری و رضایت شغلی تجلی می‌یابد که ثبات و ادامه حیات سازمان را تأمین می‌کند. در سطح استانی نیز بصورت بهبود بهره‌وری و افزایش درآمد تجلی می‌یابد، بطوری که موجب ثبات و امنیت اجتماعی و سیاسی می‌گردد.

**الف-۴) کاهش آسیب‌های اجتماعی:** یکی از وظایف دولتمردان در هر جامعه‌ای ایجاد بستر لازم برای تحقق امنیت اجتماعی می‌باشد که مؤلفه‌های مختلفی در ایجاد آن تأثیرگذار هستند. از جمله مؤلفه‌هایی که می‌تواند در زمینه تحقق امنیت اجتماعی تأثیرگذار باشد، کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی است. به همین منظور ضروری است تا مسئولین این بخش بتوانند با اتخاذ سیاست‌های مناسب در این حوزه برای کاهش آسیب‌های اجتماعی اقدام اساسی انجام دهند. تاملی بر شرایط فعلی استان نشان می‌دهد که در حوزه آسیب‌های

اجتماعی شاهد روند افزایشی آمار آسیب‌های اجتماعی، تنوع آن‌ها و کاهش سن افراد آسیب دیده اجتماعی هستیم که باید با برنامه‌ریزی و اتخاذ استراتژی مناسب به مبارزه با این پدیده پرداخت.

**الف-۵) گسترش پوشش انواع بیمه‌ها:** بر اساس تعریف سازمان جهانی سلامت، پوشش همگانی به عنوان دسترسی به مداخلات اصلی سلامت شامل ترویج، پیشگیری، درمان و توانبخشی و در سطح هزینه‌ای که در استطاعت همه افراد بوده و از این طریق عدالت در دسترسی به انواع خدمات بیمه‌ای حاصل شود. این امر سبب خواهد شد تا بخش زیادی از ساکنین استان گلستان که بسیاری از آن‌ها درآمد سرانه کمتری از میانگین کشوری دارند تحت پوشش خدمات بیمه‌ای قرار گرفته و سطح رفاه آن‌ها ارتقا یابد.

**الف-۶) ارتقا سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه:** شواهد نشان می‌دهند که در میان عواملی که بر بهره‌وری خانواده و جامعه تأثیر گذارند، سلامت می‌تواند یکی از با اهمیت ترین عوامل موثر محسوب شود؛ چرا که این عامل خود به تنهایی قادر است بسیاری از عوامل دیگر همچون آرامش فکری، ارتباطات، نگرش‌ها، وجدان کاری، برنامه‌ریزی و ... را در یک خانواده و جامعه تحت تأثیر قرار دهد. فقدان سلامت در یک خانواده - اعم از اینکه جسمی، روانی و یا اجتماعی باشد - همواره عاملی استرس‌زا به شمار می‌آید و با عواقب متعددی که به همراه خواهد داشت نه تنها مانع استفاده بهینه از توان بالقوه فکری جسمی افراد خواهد شد بلکه استفاده بهینه از زمان، مواد و امکانات را نیز در خانواده به خطر می‌اندازد.

**الف-۷) کاهش ضریب جینی:** ضریب جینی یک شاخص مهم اقتصادی است که به وسیله آن، نابرابری مالی در کشورها محاسبه می‌شود. به زبان ساده‌تر، ضریب جینی توزیع درآمد و پول بین افراد مختلف جامعه را در دوره زمانی مشخص به تصویر می‌کشد و مشخص می‌کند که وضعیت اقتصادی افراد چقدر تغییر کرده است؛ لذا کاهش این ضریب می‌تواند به معنای عدالت اجتماعی و افزایش سطح رفاه مردم استان باشد که بیانگر اهمیت این مأموریت است.

**الف-۸) توسعه تأمین اجتماعی:** گسترش پوشش‌های بیمه‌ای و حمایتی و نظام تأمین اجتماعی سبب افزایش امید به زندگی، بهبود وضعیت و کیفیت زندگی افراد، افزایش سطح فرهنگی و بهداشتی، کاهش فقر و متعادل نمودن توزیع درآمد، کاهش ریسک و نا اطمینانی نیروی کار در سال‌های آتی (بازنشستگی) و تأثیر کلی آن در عرصه‌های مختلف زندگی (اقتصادی - اجتماعی) می‌شود که بطور کلی بیانگر اهمیت و نقش غیرقابل انکار این موضوع در افزایش سطح رفاه مردم استان گلستان است.

**الف-۹) ارائه خدمات بازنشستگی:** بازنشستگان نیازمند خدمات متنوع و گوناگونی از قبیل خدمات درمانی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و ... هستند و یکی از اصلی ترین وظائف این بخش، ارائه با کیفیت این

خدمات به بازنشستگان محترم استان است تا باعث شود کیفیت زندگی بازنشستگان افزایش یافته و دوران بازنشستگی را بهتر و با آرامش بیشتری بگذرانند.

**الف-۱۰) توسعه سرمایه انسانی و عدالت اجتماعی:** عدالت اجتماعی بعنوان یکی از مهمترین آرمان های بشری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران بوده است و نابرابری و یا احساس نابرابری مهمترین عامل ایجاد احساس بی عدالتی است. لذا با خواست و اراده ملت ها برای کاهش نابرابری و تحقق عدالت بویژه در دنیای مدرن، نهادها و سازمان های مختلفی ایجاد شده اند که وزارت، کار و رفاه اجتماعی بعنوان متولی اصلی این موضوع در استان وظیفه دارد تا با مهیا نمودن شرایط لازم برای توسعه سرمایه انسانی و افزایش عدالت اجتماعی به این وظیفه ذاتی خود عمل نماید.

**الف-۱۱) اشتغال زایی و تأمین امنیت شغلی:** صنعت بیمه نیز بعنوان یکی از مهمترین بخش های تأمین کننده منابع مالی بلندمدت و همچنین بدلیل نقش توزیع کنندگی ریسک آن نقش قابل توجهی را می تواند در توسعه فضای کسب و کار استان ایفا نماید. هر کسب و کاری در معرض مخاطراتی قرار دارد که ممکن است هزینه های سنگینی را بر آن تحمیل کنند. صنعت بیمه از طریق پوشش ریسک می تواند به پایداری کسب و کارها کمک نماید. لذا بدیهی است که این بخش می تواند با انجام فعالیت های گوناگون اولاً باعث رشد مشاغل مختلف شده و سپس با ارائه حمایت های لازم، امنیت شغلی افراد را تضمین نماید.

**الف-۱۲) گسترش کارآفرینی:** کارآفرینی بعنوان فعالیت همراه با ریسک در نظر گرفته می شود. بنابراین تمامی افرادی که اقدام به فعالیت کارآفرینانه می نمایند با ریسک سر و کار دارند. کشورها از طریق کاهش یا تخفیف مالیاتی، پرداخت وام های ضروری، ارائه بیمه های حمایتی و دیگر برنامه های تنظیمی، کارآفرینی را پشتیبانی می کنند و بدین طریق احتمال اینکه مردم، یک فرصت جذاب را شناسایی کنند و در نتیجه تصمیم بگیرند کسب و کار خود را راه اندازی کنند، افزایش می دهند. پشتیبانی مالی برای شرکت های کوچک و متوسط یکی از معمول ترین رویکردها برای ارتقا کارآفرینی در سراسر جهان بوده و بیمه یکی از مهمترین ابزارها جهت این پشتیبانی مالی است.

**الف-۱۳) قلمرو جغرافیایی:** جامعه هدف، مشتریان و ارباب رجوع های این بخش از همه اقشار و آحاد جامعه در قلمرو جغرافیایی استان، ملی و بین المللی و قلمروی تخصصی بیمه، درمان، تعاون، کار، رفاه اجتماعی و کارآفرینی است و خدمات این بخش در این گستره ارائه می شوند.

**الف-۱۴) قلمرو تخصصی:** محصولات و خدمات بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان شامل خدمات مشترک و عمومی (خدمات نظارتی، صدور انواع مجوز، تشکیل بانک های اطلاعاتی و ارائه

خدمات اطلاعاتی، خدمات مشاوره‌ای، آموزش و پژوهش، تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص و...، خدمات اختصاصی مربوط به حوزه تعاون (خدمات بانکی و مالی به تعاونی‌ها و تشکیل و توسعه شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌ها و...)، خدمات اختصاصی مربوط به حوزه تأمین اجتماعی (بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر، خدمات بیمه‌ای، خدمات مستمری و...)، خدمات اختصاصی مربوط به حوزه رفاه اجتماعی (رفع فقر مطلق، مددکاری اجتماعی، اورژانس اجتماعی و...) و خدمات اختصاصی مربوط به حوزه کار (آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، توسعه تشکل‌های صنفی، خدمات کارآفرینی، تأسیس تشکل‌های کارگری و کارفرمایی و خدمات مربوط به قانون کار و...) می‌باشد که به ذینفعان (کمیته امداد امام خمینی، هلال احمر، بیمه روستایی و عشایر، سازمان تأمین اجتماعی، بیمه‌های بازرگانی، علوم پزشکی، بهزیستی، بانک‌ها و...) ارائه می‌شود.

**الف- ۱۵) مزیت‌های رقابتی و وجوه تمایز:** مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز این بخش شامل: فناوری‌های ICT از جمله سامانه‌های ارتباطی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، اتوماسیون اداری، آموزش مجازی، دیتاستر و پرونده سلامت و... می‌باشد و بخش دارای نامشهود کشف نشده/ تولید نشده روستایی، فرهنگ زکات، زیست‌بوم‌های مطلوب کسب و کار روستایی (وامان، محمدآباد، عطا آباد و...) و... می‌باشد.

## **ب) چشم‌انداز (VISION)**

**ب-۱) گلستان؛ سرزمین رفاه و زندگی (شعار بخش):** بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان در نظر دارد تا با انجام مأموریت‌های ذاتی خود به تمامی اهداف خرد و کلان و اولویت‌های این بخش دست یافته و با اتخاذ استراتژی‌های مناسب، ضمن اشتغال‌زایی و افزایش درآمد سرانه مردم استان در کنار ارائه انواع خدمات بیمه‌ای، این استان را تبدیل به یکی از بهترین مناطق کشور بمنظور سکونت و کار نماید تا ساکنین محترم استان گلستان در فضایی آرام و ایمن و بدور از آسیب‌های اجتماعی و نگرانی‌های شغلی و درآمدی به زندگی پرداخته و به دنبال تحقق رویاهای خود باشند.

**ب-۲) ارتقا شاخص حکمرانی خوب:** حکمرانی خوب یکی از شاخص‌هایی است که بیانگر عملکرد مناسب و افزایش کارایی و بهره‌وری هر نهاد و سازمانی است؛ لذا این بخش هم در نظر دارد تا با فراهم نمودن شرایط لازم و استفاده از همه ظرفیت‌های موجود در استان و نیز همکاری‌های ملی و بین‌المللی، شاخص حکمرانی خوب را ارتقا داده تا بتواند تمامی اهداف و اولویت‌های خود را در سایه آن تحقق بخشد.

**ب-۳) توسعه نظام نظارتی و دیده‌بانی:** ایجاد یک دیتاستر یکپارچه و ایجاد سیستم جامع و هوشمند رصد آنلاین سرمایه‌های انسانی (حسابداری منابع انسانی / جمعیت ۲ میلیونی استان) بمنظور افزایش توان نظارتی و دیده‌بانی تمامی فرآیندها و فعالیت‌های این بخش بسیار ضرورت دارد و می‌تواند از بروز بسیاری از انحرافات



و سو استفاده‌ها جلوگیری نموده و با کاهش زمان انجام بسیاری از فعالیت‌ها، به ارتقا کیفیت خدمات این بخش کمک نماید.

**ب-۴) مدیریت تحولات جمعیتی:** نیروی انسانی از مهمترین منابع استان محسوب می‌شود و برنامه‌ریزی صحیح و اصولی و ایجاد منابع و بسترهای مناسب برای استفاده بهینه از منابع انسانی و جمعیت می‌تواند بهترین فرصت برای بهره‌گیری از آن را مهیا نموده و موجبات توسعه را فراهم کند؛ فرصتی که اگر درست استفاده نشود برای آیندگان تبدیل به تهدید خواهد شد. برای استفاده از جمعیت به عنوان یک فرصت پیش رو، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است که تمام دستگاه‌های ذیربط با مقوله جمعیت و همچنین تمام دست‌اندرکاران و تصمیم‌گیران استان برای استفاده از پتانسیل نیروی انسانی که به عنوان بزرگترین توانمندی برای توسعه مطرح است، برنامه‌ریزی و دوراندیشی‌های لازم را داشته باشند تا با بهره‌گیری از این فرصت، استان را به سوی توسعه سوق دهند.

**ب-۵) شفافیت در منابع:** شاید بتوان مهمترین دلیل اشاعه فساد اداری را نبود ساختارهای روشن و شفاف در انجام امور، پاسخگویی و صداقت در سازمان دانست. در محیط‌های اداری غیرشفاف و مبهم، امکان کج‌روی‌های اداری افزایش می‌یابد و انجام رفتارهای فسادآلود تسهیل می‌شود؛ بنابراین، شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که کارآمدترین و مؤثرترین شیوه‌های مبارزه با فساد اداری، خروج از فضای تاریک و مبهم و شفاف‌سازی و روشن ساختن محیط و ساختار اداری است. فناوری اطلاعات رویکرد جدیدی را در ایجاد شفافیت، افزایش پاسخگویی، صداقت و ترویج راهبرد ضد فساد به دولت‌ها پیشنهاد می‌دهد که می‌توان با استفاده از آن، در منابع این بخش شفافیت لازم را ایجاد نمود تا از هرگونه فساد و کج‌روی جلوگیری کرد.

**ب-۶) باز توزیع عادلانه ثروت:** در سیاست‌های باز توزیعی و بطور کلی، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اقتصادی، مقتضای عدالت آن است که سیاست‌ها به گونه‌ای وضع و اجرا شوند که به «رفع فقر» و «ایجاد توازن نسبی ثروت» در جامعه منتهی گردند. به عبارت روشن‌تر، در سیاست‌های باز توزیعی و به طور کلی برای تحقق عدالت اقتصادی، دولت باید سیاست‌هایی را وضع و اجرا نماید که در درجه اول فقر و محرومیت بر طرف گردد، و علاوه بر آن، سیاست‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که حرکت نظام اقتصادی در جهتی باشد که نوعی توازن نسبی بین ثروت اقشار مختلف جامعه ایجاد کند، به گونه‌ای که در جامعه شاهد شکاف‌ها و فاصله عمیق طبقاتی و اقتصادی نباشیم.

**ب-۷) توسعه چتر حمایتی:** توسعه چتر حمایتی دولت از اقشار مختلف مردم در حوزه‌های مختلف درمانی و اقتصادی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. یکی از این خدمات مهم را می‌توان پوشش بیمه‌ای

داروها و خدمات مختلف پزشکی دانست که می تواند بار سنگینی را از روی دوش خانوارها بردارد. از سوی دیگر با حمایت های مالی از خانواده ها در بحث های گوناگون مانند فرزندآوری و ... می توان شاهد افزایش سطح رفاه مردم استان گلستان بود.

**ب-۸) کاهش نابرابری و فقر:** افزایش شغل و گسترش کسب و کارها در استان در کنار گسترش بیمه ها می تواند با افزایش درآمد بویژه در مناطق کم برخوردار و فقیرنشین استان، به توسعه آموزش، کاهش نابرابری ها و افزایش رفاه اجتماعی منجر شود. بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی می تواند با استفاده از منابع در اختیار خود در نقاطی که استان نیاز به سرمایه گذاری دارد؛ مانند شبکه های حمل و نقل، راه اندازی کریدورهای ترانزیتی و سایر کسب و کارها به کمک استان بیاید و باعث کاهش نابرابری ها و فقر در استان شود.

**ب-۹) تسریع در ارائه خدمات:** یکی از مواردی که باعث افزایش چشمگیر رضایت ارباب رجوع و مشتریان این بخش می شود، قطعاً افزایش سرعت ارائه خدمات است که در طولانی مدت سبب جلب اعتماد جامعه خواهد شد و از طرفی با کاهش زمان انجام فرآیندها به افزایش کارایی و بهره وری این بخش خواهد انجامید.

**ب-۱۰) افزایش نرخ مشارکت و گسترش شرکای اجتماعی:** همکاری و مشارکت با سندیکاهای اتحادیه ها، انجمن ها و سایر تشکل های کارگری و کارفرمایی می تواند تأثیر بسیار شگرفی در پیشبرد اهداف و فعالیت های این بخش داشته باشد که سبب گسترش فرهنگ نوع دوستی و توسعه سرمایه اجتماعی و اعتماد سازی خواهد شد. در چنین شرایطی با گسترش حضور مردم و سازمان های مردم نهاد، می توان به همه اهداف و اولویت های تعیین شده استان دست یافت.

**ب-۱۱) توسعه بخش تعاون:** با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از شهروندان، منابع اندکی دارند و حجم تقاضاهای غیر موثر (و فردی) آن ها زیاد است، برای اینکه بتوان عمده این تقاضاها را به قدرت خرید موثر (توان سرمایه گذاری فعال) تبدیل نمود باید از بستر اقتصاد تعاونی گذشت. بخش تعاون ظرفیت های زیادی برای حل بسیاری از مسائل اقتصادی استان دارد و حضور این بخش در بسیاری از بخش های اقتصادی مانند کشاورزی، مسکن و گردشگری باعث جهش و ارتقا در این بخش ها خواهد شد. با توسعه اقتصاد بخش تعاون امکان حضور همه مردم از هر قشری در فعالیت های اقتصادی کشور فراهم می شود و این امر اهداف مدنظر رهبر معظم انقلاب را در ابلاغ سیاست های کلی اصل ۴۴ درباره مشارکت و حضور همه مردم در اقتصاد کشور تحقق می بخشد.

**ب-۱۲) تکامل سرمایه انسانی:** در عصر کنونی، سرمایه انسانی، بالاترین و با ارزش ترین و بزرگ ترین دارایی هر سازمان و کشوری محسوب می شود. سرمایه انسانی در هیچ ترازنامه و حساب سود و زیانی آورده نمی شود ولی نتیجه سود و زیانها را رقم می زند و تنها سرمایه ای است که با استفاده هرچه بیشتر، کاهش نیافته و به صورت فزآینده ای تقویت می شود. جوامعی توسعه می یابند که علاوه بر منابع و ذخایز طبیعی و سرمایه های مادی و فیزیکی، از منابع انسانی قابل توجهی برخوردار باشند؛ در واقع در این سالها، کشورهایی به رشد بیشتر اقتصادی نائل آمده اند که نیروی کار تحصیل کرده، ماهر، با کفایت و در یک کلام از "سرمایه انسانی" کافی و مناسب بهره مند بوده اند زیرا اولین و مهمترین مؤلفه توسعه در هر کشور انسان است. نیروی انسانی، سهم عمده ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... استان دارد و به همین دلیل نیز یکی از مهمترین چشم اندازهای این بخش، تکامل سرمایه انسانی است.

### ج) ارزش های محوری (CORE VULUES)

**ج-۱) کرامت انسانی (Dignity):** همه فعالیت های بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی، در جهت افزایش سطح رفاه و کرامت انسانی مردم شریف استان گلستان بوده است. اشتغال زایی، محرومیت زدایی، افزایش درآمد، گسترش پوشش های بیمه ای و... همه و همه بمنظور تکریم مردم استان است و یکی از ارزش های اصلی این بخش این است تا در جریان ارائه همه خدمات این بخش، کرامت انسانی مردم حفظ شود.

**ج-۲) عدالت اجتماعی (Social Justice):** این موضوع که به معنی توزیع عادلانه درآمدها و کاهش فاصله طبقاتی و اجتماعی است، یکی از اصول اولیه بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی برشمرده می شود. هدف غایی و نهایی مسئولان این بخش این است که با انجام فعالیت های گوناگون از قبیل اشتغال زایی، باز توزیع ثروت، گسترش چتر حمایتی و... رفته رفته عدالت اجتماعی را در استان برقرار سازند.

**ج-۳) توانمندسازی (Empowerment):** توانمندسازی اقصار ضعیف جامعه از طریق حمایت های مادی و معنوی در عرصه های گوناگون می تواند بسیار سودمند باشد و یکی از ضروریات حال حاضر استان بشمار می رود. این موضوع سبب محرومیت زدایی و افزایش درآمد خانوارهای گلستانی خواهد شد که دو مورد از معضلات اساسی استان در حال حاضر هستند.

**ج-۴) محرومیت زدایی (Deprivation):** اشتغال زایی در مناطق محروم، توسعه کسب و کارها و زیست بوم های کسب و کار در روستاها و مناطق فقیرنشین استان می تواند گام بلندی در راستای مولدسازی این مناطق و محرومیت زدایی باشد که می تواند در قالب فعالیت های تعاونی، حمایت های مالی از کسب و کارهای

خانگی، گسترش گردشگری و ... اتفاق بیافتد. آنچه که مسلم است این است که فعالیت های این بخش نقش بسیار موثر و مهمی بمنظور محرومی زدایی از سیمای استان گلستان دارند.

**ج-۵) کار شایسته (Decent Work):** بطور کلی، چهار مؤلفه اصلی بعنوان ارکان اساسی کار شایسته معرفی می شوند که عبارتند از: ۱) اشتغال در همه انواع آن، چه رسمی و چه غیررسمی همراه با تأمین فرصت های شغلی مناسب، مزد مناسب، رعایت و حفظ ایمنی و بهداشت کار و بازرسی کار؛ ۲) حمایت های اجتماعی از طریق تأمین اجتماعی و بیمه های اجتماعی بویژه برای اقشار آسیب پذیر و درعین حال مولد جامعه که امروزه بعنوان یکی از حقوق اصلی و بنیادین بشر محسوب می گردد؛ ۳) حقوق کارگران مندرج در هشت مقاوله نامه بنیادینی که جنبه حداقل دارند و بعنوان پیش شرط تحقق شرایط کار شایسته لحاظ می شود و ۴) گفتگوی اجتماعی فی مابین هر سه طرف این رابطه حقوقی بویژه ابراز نظر کارگران به منظور تضمین منافع شغل آنان و چانه زنی با کارفرمایان و سه جانبه گرایی.

**ج-۶) روحیه تعاون (Spirit of Cooperation):** در گذر زمان و رواج اقتصاد نوین، برخی از داشته های کهن نادیده گرفته شده اند که فرهنگ تعاون نیز یکی از این دارایی های مغفول مانده است. انجام کارهای تیمی و گروهی به خوبی به مردم آموزش داده نشده است، بنابراین تقویت فرهنگ تعاون در راستای توسعه جامعه ضروری است و باید آموزش آن در مدارس پایه گذاری شود. روحیه تعاون سبب افزایش کارایی و بهره وری فعالیت های این بخش خواهد شد و برکات و منافع زیادی برای استان به همراه خواهد داشت.

**ج-۷) کارآفرینی (Entrepreneurship):** دسترسی بهتر به بودجه، ارائه آموزش و کاهش تشریفات اداری می تواند به کارآفرینان کمک کند تا بر چالش های حیاتی غلبه کنند. مسئولین می توانند فرهنگ کارآفرینی را تقویت و شبکه سازی بین کارآفرینان را تحریک و برای ایجاد محیط بهتری برای کارآفرینی، حمایت های قانونی را به خدمات خود اضافه نمایند. کارآفرینی نقشی حیاتی در رشد اقتصادی و ایجاد شغل دارد و موتوری است که نوآوری را پیش می برد. به همین دلیل باید با ارائه خدمات آموزشی، مالی و ... مردم را تشویق به فعالیت های کارآفرینانه نمود.

**ج-۸) اشتغال زایی (Job Creation):** اشتغال زایی یکی از ارکان اصلی و وظائف مهم این بخش محسوب می شود و باید با حمایت از کسب و کارهای مختلف، توسعه صنایع و گسترش آنها، تشویق مردم به کارآفرینی و فعالیت های کارآفرینانه در کنار حمایت های مادی و معنوی، فضای مناسبی را برای ایجاد مشاغل بیشتر در بخش های مختلف کشاورزی، صنعت و خدمات بوجود آورد.

**ج-۹) شایسته‌سالاری (Meritocracy):** اساس پیشرفت و توسعه هر سازمان و نهادی، شایسته‌سالاری است و باعث افزایش کارایی و بهره‌وری و نیز افزایش حس اعتماد در خود مجموعه و نیز جامعه خواهد شد. بکارگیری افراد کاردان و لایق در سمت‌های مختلف و در سطوح گوناگون باعث دستیابی به اهداف خرد و کلان این بخش می‌شود و در بلندمدت نتایج بسیار مثبتی را به ارمغان خواهد آورد.

**ج-۱۰) آرامش و اطمینان (Peace & Assurance):** این موضوع که ساکنان استان گلستان با اطمینان و آرامش از آینده شغلی و نیز چالش‌های پیش‌روی خود بتوانند زندگی کنند از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. گسترش چترهای حمایتی و افزایش امنیت شغلی می‌تواند آرامش زیادی را در جامعه ایجاد نماید که در سایه آن می‌توان شاهد افزایش بهره‌وری و کارایی افراد در مشاغل بود و نیز می‌تواند با آسودگی خاطر به وظایف خود بعنوان بخشی از جامعه پردازند که نتیجه آن کاهش ناهنجاری‌های اجتماعی خواهد بود.



# تعیین امداد رابردی

بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

## مقدمه

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

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

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

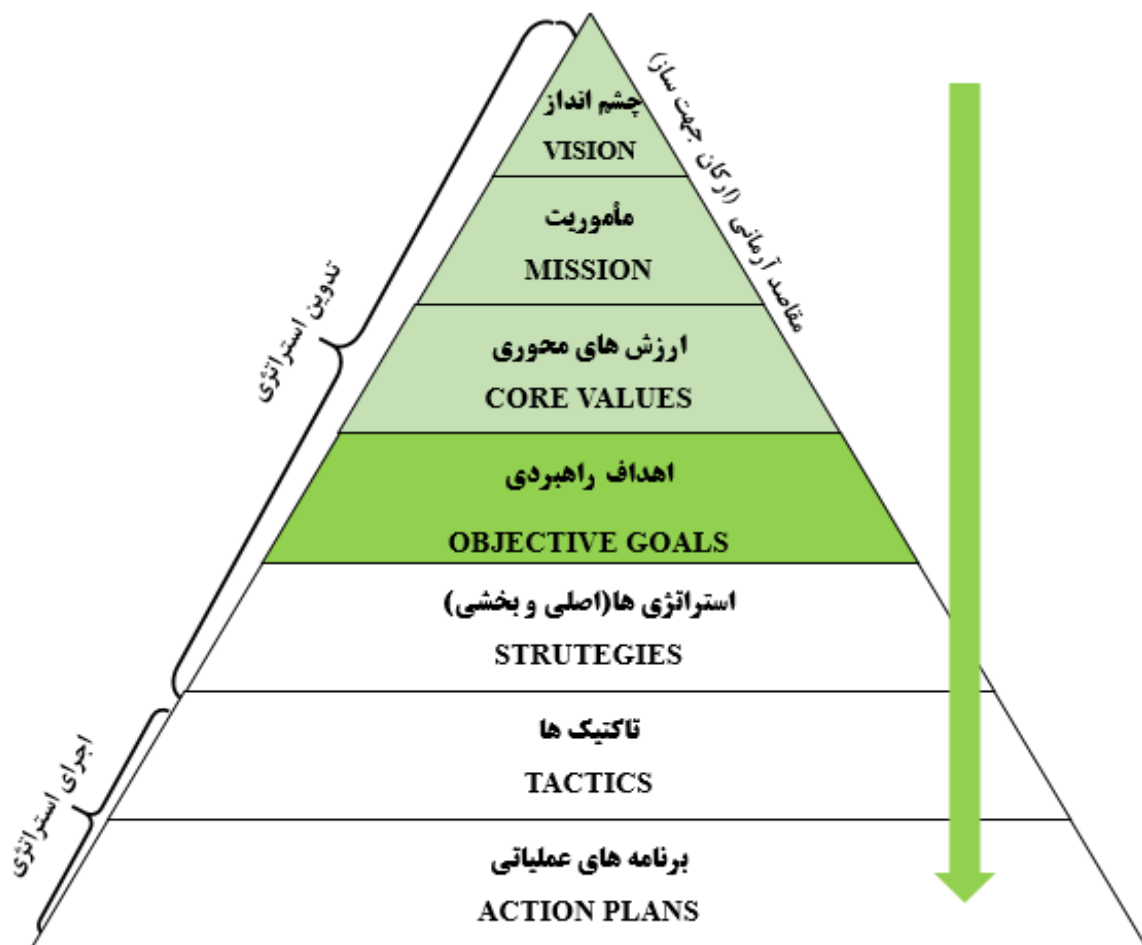
سازمان های امروزی در محیط های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین المللی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت ها، تغییرات پرسرعت تکنولوژی و هجوم راه حل های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه اند. در چنین فضایی اولویت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

<sup>۱</sup> Peter Drucker



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

مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲) و نمودار سلسله مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



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

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

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

<sup>۱</sup> Management by Objectives

اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه دستاوردها یا عملکرد واقعی با اهداف تعریف شده است. اگر بخواهیم خیلی ساده این مفهوم را تعریف کنیم، می‌توانیم 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 این رو 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.

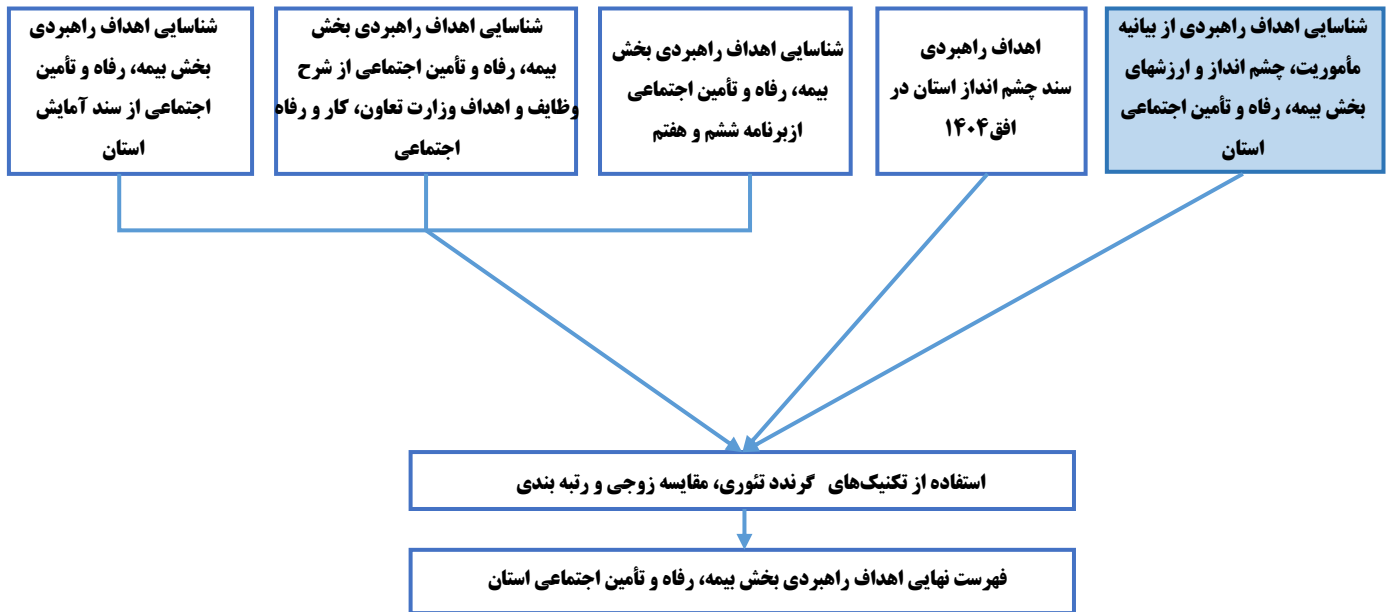
**مرحله چهارم:** شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

**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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

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

اهداف استراتژیک<sup>۱</sup>، رهنمودهایی در مورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می‌دهند. این اهداف 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<sup>۲</sup>:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بیندارند؛ بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شوند تا مؤثر واقع شود.
- **انعطاف‌پذیر<sup>۳</sup>:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و 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.

<sup>1</sup> Strategic Objectives

<sup>2</sup> Acceptable

<sup>3</sup> Flexible

- **قابل اندازه گیری<sup>۱</sup>:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به‌طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده<sup>۲</sup>:** 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<sup>۳</sup>:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به‌سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.
- **قابل فهم<sup>۴</sup>:** 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<sup>۵</sup>:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیرقابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف<sup>۶</sup>:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. به‌طوری که همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

<sup>1</sup> Measurable

<sup>2</sup> Motivator

<sup>3</sup> Suitable

<sup>4</sup> Understandable

<sup>5</sup> Achievable

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

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

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

#### ۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

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

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

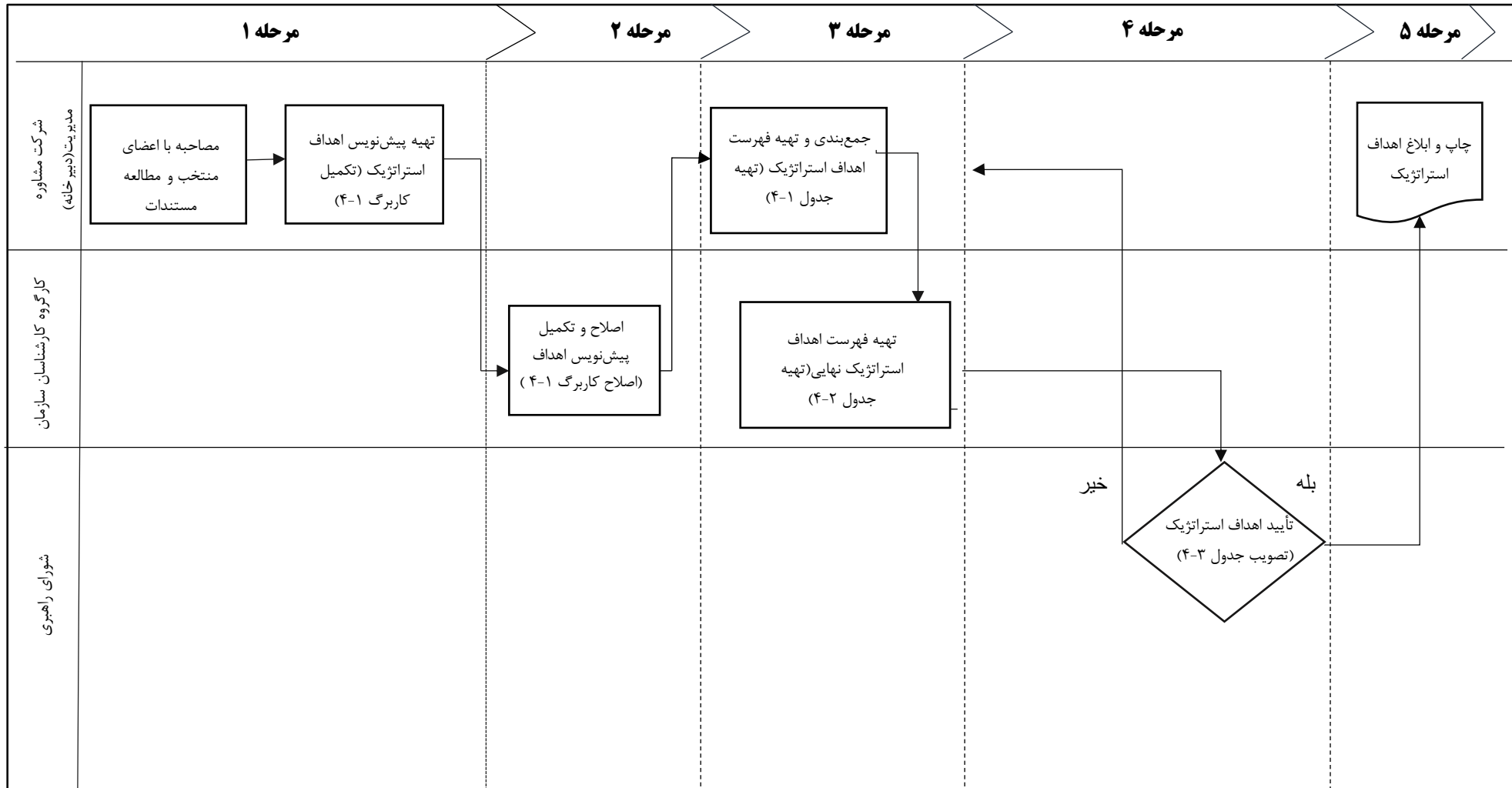
**مرحله اول:** در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی



## 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 براساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۲-۴) پرداخته می‌شود.

## ۱-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی

مطابق نمودار ۲-۴ در جدول شماره ۱-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرج از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

## جدول ۱-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	توسعه سرمایه انسانی	سرمایه انسانی
۲	تکامل سرمایه انسانی	سرمایه انسانی
۳	ایجاد سیستم جامع و هوشمند رصد آنلاین سرمایه‌های انسانی (حسابداری منابع انسانی / جمعیت ۲ میلیونی استان)	سرمایه انسانی
۴	توسعه سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی
۵	رصد و هماهنگی بین عوامل اشتغالزایی	اشتغالزایی و کارآفرینی
۶	ایجاد اشتغال	اشتغالزایی و کارآفرینی
۷	حمایت از اشتغال	اشتغالزایی و کارآفرینی
۸	اشتغال پایدار	اشتغالزایی و کارآفرینی
۹	اشتغالزایی	اشتغالزایی و کارآفرینی
۱۰	گسترش کارآفرینی	اشتغالزایی و کارآفرینی
۱۱	توسعه کارآفرینی	اشتغالزایی و کارآفرینی
۱۲	کارآفرینی	اشتغالزایی و کارآفرینی
۱۳	کاهش آسیب‌های اجتماعی	آسیب‌های اجتماعی
۱۴	گسترش پوشش ۱۰۰ درصدی بیمه خدمات درمانی آسیب‌پذیران	افشار آسیب‌پذیر
۱۵	تربیت نیروی انسانی توانمند و متخصص	سرمایه انسانی
۱۶	تربیت نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۱۷	آموزش نیروی کار	سرمایه انسانی
۱۸	تقویت امنیت شغلی	سرمایه انسانی
۱۹	تقویت جایگاه شغلی کارکنان	سرمایه انسانی
۲۰	حقوق و دستمزد معمول	سرمایه انسانی
۲۱	وام و تسهیلات مالی	سرمایه انسانی
۲۲	خدمات تعاونی مصرف و مسکن	سرمایه انسانی
۲۳	تخصص‌گرایی	سرمایه انسانی
۲۴	ارزیابی عملکرد و برنامه‌های پاداش	سرمایه انسانی
۲۵	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	سرمایه انسانی
۲۶	استخدام و بازنشستگی معمول	سرمایه انسانی
۲۷	ارائه خدمات بازنشستگی	سرمایه انسانی
۲۸	ایجاد دیتاسنتر یکپارچه	فناوری‌های نوین
۲۹	بکارگیری فناوری‌های نوین	فناوری‌های نوین
۳۰	هوشمندسازی	فناوری‌های نوین
۳۱	اینترنت اشیاء	فناوری‌های نوین
۳۲	تشکیل بانک‌های اطلاعاتی و ارائه خدمات اطلاعاتی	فناوری‌های نوین
۳۳	سامانه‌های ارتباطی	فناوری‌های نوین
۳۴	سیستم‌های اطلاعات مدیریت	فناوری‌های نوین
۳۵	اتوماسیون اداری	فناوری‌های نوین
۳۶	آموزش مجازی	فناوری‌های نوین
۳۷	دیتا سنتر	فناوری‌های نوین
۳۸	پرونده سلامت	فناوری‌های نوین
۳۹	سامانه و درگاه‌های ارتباطی و خدماتی الکترونیک و اینترنتی	فناوری‌های نوین
۴۰	گسترش رفاه و تأمین اجتماعی	رفاه اجتماعی
۴۱	تضمین سیستم رفاهی و مستمری مناسب و پایدار	رفاه اجتماعی
۴۲	ارائه خدمات رفاهی	رفاه اجتماعی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۴۳	گسترش پوشش انواع بیمه ها	گسترش صنعت بیمه
۴۴	گسترش صنعت بیمه	گسترش صنعت بیمه
۴۵	توسعه پوشش بیمه	گسترش صنعت بیمه
۴۶	ارائه بیمه ها و تأمین اجتماعی	گسترش صنعت بیمه
۴۷	ارائه خدمات بیمه‌ای مقرون به صرفه و قابل اعتماد و با کیفیت	گسترش صنعت بیمه
۴۸	همگانی ساختن بیمه پایه درمانی (بیمه سلامت)	گسترش صنعت بیمه
۴۹	ارتقای نقش اقتصادی بیمه در تأمین رفاه و امنیت مردم	گسترش صنعت بیمه
۵۰	شناسایی خلاء های بیمه های اجتماعی و تجاری	گسترش صنعت بیمه
۵۱	توسعه تأمین اجتماعی	گسترش صنعت بیمه
۵۲	افزایش پوشش تامینی و درمانی	گسترش صنعت بیمه
۵۳	کاهش نابرابری و فقر	فقرزدایی
۵۴	رفع فقر مطلق	فقرزدایی
۵۵	کاهش نابرابری و فقر	فقرزدایی
۵۶	کاهش بیکاری	کاهش نرخ بیکاری
۵۷	توسعه و ترویج فرهنگ کار	کاهش نرخ بیکاری
۵۸	گسترش فرهنگ کار و تولید در استان	کاهش نرخ بیکاری
۵۹	تنظیم شرایط و روابط کار	کاهش نرخ بیکاری
۶۰	توسعه عدالت اجتماعی	عدالت اجتماعی
۶۱	افزایش سهم تعاون در اقتصاد تا ۲۵ درصد	توسعه بخش تعاونی
۶۲	تشکیل و توسعه شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌ها	توسعه بخش تعاونی
۶۳	گسترش تعاونی‌های مرز نشین	توسعه بخش تعاونی
۶۴	فرهنگ سازی برای فعالیت‌های تعاونی	توسعه بخش تعاونی
۶۵	روحیه تعاون	توسعه بخش تعاونی
۶۶	الگوبرداری از بخش‌های تعاونی سایر کشورها	توسعه بخش تعاونی
۶۷	خدمات بانکی و مالی به تعاونی‌ها	توسعه بخش تعاونی
۶۸	ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه	سلامت جسم و روان
۶۹	ارائه خدمات عام المنفعه	مشارکت اجتماعی
۷۰	خیرین بهداشت و آموزش	مشارکت اجتماعی
۷۱	گسترش سازمان‌های خیریه	مشارکت اجتماعی
۷۲	ایجاد مهمانسراهاى مردمی	مشارکت اجتماعی
۷۳	ایجاد گرمخانه‌ها و سرو غذای گرم	مشارکت اجتماعی
۷۴	کوچک سازی دولت	خصوصی سازی
۷۵	گسترش خصوصی سازی	خصوصی سازی
۷۶	مشارکت بخش‌های غیردولتی	خصوصی سازی
۷۷	کاهش ضریب جینی	ضریب جینی
۷۸	باز توزیع عادلانه ثروت	رشد اقتصادی
۷۹	افزایش درآمد سرانه	رشد اقتصادی
۸۰	افزایش رشد اقتصادی	رشد اقتصادی
۸۱	آموزش‌های فنی و حرفه‌ای	مهارت و حرفه
۸۲	برگزاری دوره‌های آموزشی مهارتی، فنی و حرفه‌ای	مهارت و حرفه
۸۳	ارائه گسترده انواع آموزش (فنی و حرفه‌ای و...)	مهارت و حرفه
۸۴	تقویت حاکمیت شرکتی	حاکمیت شرکتی
۸۵	توسعه حاکمیت شرکتی	حاکمیت شرکتی
۸۶	ارتقاء شاخص‌های حکمرانی خوب	حاکمیت شرکتی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۸۷	توسعه نظام نظارتی و دیده بانی	حاکمیت شرکتي
۸۸	تقویت تعامل بین دستگاهی	حاکمیت شرکتي
۸۹	اصلاح ساختار سازمانی	حاکمیت شرکتي
۹۰	گسترش سمن ها در حوزه مختلف فرهنگی، اجتماعی، مذهبی و هنری و...	سازمان های مردم نهاد
۹۱	توسعه تشکل های صنفی	تشکل های صنفی
۹۲	تأسیس تشکل های کارگری و کارفرمایی	تشکل های صنفی
۹۳	افزایش مشارکت شرکای اجتماعی (سندیکاهای، اتحادیه ها، انجمن ها و سایر تشکل های کارگری و کارفرمایی)	تشکل های صنفی
۹۴	بیمه اجتماعی روستائیان و عشایر	خدمات به روستائیان و عشایر
۹۵	پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری	خدمات به روستائیان و عشایر
۹۶	مددکاری اجتماعی	مددکاری اجتماعی
۹۷	اورژانس اجتماعی	مددکاری اجتماعی
۹۸	ایجاد مراکز نیکوکاری	سازمان های مردم نهاد
۹۹	گسترش فرهنگ نوع دوستی	سازمان های مردم نهاد
۱۰۰	ایجاد گروه های جهادی	سازمان های مردم نهاد
۱۰۱	هدایا و یارانه ها	سازمان های مردم نهاد
۱۰۲	مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...)	سازمان های مردم نهاد
۱۰۳	سمن ها	سازمان های مردم نهاد
۱۰۴	مشارکت در رخدادهای فرهنگی و ورزشی	سازمان های مردم نهاد
۱۰۵	کرامت انسانی	ارزش های سازمانی و اجتماعی
۱۰۶	عدالت اجتماعی	ارزش های سازمانی و اجتماعی
۱۰۷	توانمند سازی	ارزش های سازمانی و اجتماعی
۱۰۸	محرومیت زدایی	ارزش های سازمانی و اجتماعی
۱۰۹	کار شایسته	ارزش های سازمانی و اجتماعی
۱۱۰	شایسته سالاری	ارزش های سازمانی و اجتماعی
۱۱۱	آرامش و اطمینان	ارزش های سازمانی و اجتماعی
۱۱۲	توسعه چتر حمایتی	حمایت و عدالت اجتماعی
۱۱۳	بهبود کیفیت زندگی	مهارت و حرفه
۱۱۴	خدمات نظارتی	تسهیل خدمات
۱۱۵	صدور انواع مجوز	تسهیل خدمات
۱۱۶	خدمات مشاوره ای	تسهیل خدمات
۱۱۷	آموزش و پژوهش	تسهیل خدمات
۱۱۸	خدمات بیمه ای	تسهیل خدمات
۱۱۹	خدمات مستمری	تسهیل خدمات
۱۲۰	خدمات کارآفرینی	تسهیل خدمات
۱۲۱	خدمات مربوط به قانون کار	تسهیل خدمات
۱۲۲	ایجاد و توسعه زیرساخت های بهداشتی و درمانی	سلامت همه جانبه
۱۲۳	رویکرد سلامت همه جانبه	سلامت همه جانبه
۱۲۴	بخش دارایی نامشهود کشف نشده / تولید نشده روستایی	زیست بوم کسب و کار
۱۲۵	زیست بوم های مطلوب کسب و کار روستایی (وامنان، محمدآباد، عطا آباد و..)	زیست بوم کسب و کار
۱۲۶	هدفمندی یارانه ها در انتهای زنجیره	یارانه ها
۱۲۷	توسعه شبکه مشاورین دولتی و خصوصی در حوزه های مختلف	حوزه مشاوره
۱۲۸	رویکرد فرهنگ سازی	فرهنگ سازی
۱۲۹	برنامه محوری	ارزش های اجتماعی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱۳۰	شفافیت در منابع	شفاف سازی
۱۳۱	اعتماد سازی	ارزش های اجتماعی
۱۳۲	افزایش نرخ مشارکت	مشارکت اقتصادی
۱۳۳	توسعه پژوهش (R&D)	تحقیق و توسعه

### ۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از درون سند چشم انداز استان

با توجه به نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف راهبردی سند چشم انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی در ۱۵ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیر گذاری است که در جدول ۲-۴ قابل مشاهده است.

#### جدول ۲-۴: فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	توسعه سرمایه انسانی
۲	افزایش سرمایه اجتماعی
۳	توسعه آگاهی های عمومی و اجتماعی
۴	اشتغالزایی و کارآفرینی
۵	جلوگیری از آسیب های اجتماعی
۶	تاب آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح و...)
۷	توانمندسازی آسیب پذیران
۸	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۹	بکارگیری فناوری های پیشرفته
۱۰	افزایش سطح رفاه اجتماعی
۱۱	توسعه تأمین اجتماعی
۱۲	کاهش نرخ بیکاری
۱۳	افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان
۱۴	مدیریت حاشیه نشینی
۱۵	سلامت جسمی و روانی

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی
۲	افزایش آگاهی‌های عمومی به ویژه آموزش‌های همگانی	آگاهی عمومی و اجتماعی
۳	پیش‌بینی آموزش‌های اجتماعی	آگاهی عمومی و اجتماعی
۴	اشتغال محرومان و نیازمندان بومی	اشتغالزایی و کارآفرینی
۵	جلوگیری از بروز و تشدید آسیب اجتماعی در سکونتگاه‌های غیررسمی	آسیب‌های اجتماعی
۶	پیشگیری و کاهش آسیب‌های اجتماعی	آسیب‌های اجتماعی
۷	افزایش تاب آوری جامعه در مقابل حوادث و سوانح	آسیب‌های اجتماعی
۸	افزایش ضریب ایمنی و تاب آوری جامعه	آسیب‌های اجتماعی
۹	پیشگیری از اعتیاد، درمان، بازتوانی	آسیب‌های اجتماعی
۱۰	مقابله با عرضه مواد مخدر و روانگردانها و پیش سازها	آسیب‌های اجتماعی
۱۱	بهره برداری و تکمیل مراکز نگهداری، درمان و کاهش آسیب معنادان متجاهر و بیخانمان	آسیب‌های اجتماعی
۱۲	راه اندازی مراکز جامع توانمند سازی و صیانت اجتماعی برای معنادان بهبود یافته	آسیب‌های اجتماعی
۱۳	حمایت از اقشار آسیب پذیر	اقشار آسیب پذیر
۱۴	خدمت رسانی به موقع به افراد در معرض آسیب‌های اجتماعی	اقشار آسیب پذیر
۱۵	شناسایی نقاط آسیب خیز و بحران زا در بافت شهری و حاشیه شهرها	اقشار آسیب پذیر
۱۶	تمرکز بخشیدن حمایت‌های اجتماعی، خدمات بهداشتی درمانی، مددکاری، مشاوره اجتماعی و حقوقی و برنامه‌های اشتغال حمایت‌شده در نقاط آسیب خیز و بحران زا	اقشار آسیب پذیر
۱۷	تأمین نیاز اقشار آسیب‌پذیر و گروه‌های هدف سازمانهای حمایتی به مسکن	اقشار آسیب پذیر
۱۸	برقراری مستمری بازنشستگان برای کلیه بیمه شدگان صندوق‌های بازنشستگی	سرمایه انسانی
۱۹	بسط پوشش‌های امدادی، حمایتی و بیمه‌ای	گسترش صنعت بیمه
۲۰	رفع فقر سکونتی	فقرزدایی
۲۱	زدودن فقر از چهره مناطق آزاد تجاری	فقرزدایی
۲۲	تحقق عدالت اجتماعی	عدالت اجتماعی
۲۳	پیشگیری و کاهش خطرات ناشی از حوادث و سوانح	مقابله با سوانح و حوادث
۲۴	اقدامات پیشگیرانه و آمادگی برای پاسخگویی سریع و به موقع به حوادث و سوانح	مقابله با سوانح و حوادث
۲۵	کاهش خطرپذیری در مقابل حوادث و سوانح	مقابله با سوانح و حوادث
۲۶	توسعه و تقویت شبکه امداد و نجات	مقابله با سوانح و حوادث
۲۷	ممانعت از توسعه حاشیه نشینی با رویکرد تقویت مبادی مهاجرت	حاشیه نشینی
۲۸	کاهش جمعیت حاشیه نشینی	حاشیه نشینی
۲۹	ارائه خدمات بشر دوستانه	مشارکت اجتماعی
۳۰	افزایش مشارکت‌های اجتماعی مردم	مشارکت اجتماعی
۳۱	بسط و توسعه نقش مردم و سازمان‌های مردم نهاد در حوزه‌های مشارکت‌های گروهی	سازمان‌های مردم نهاد
۳۲	بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیررسمی	سکونتگاه‌های غیررسمی
۳۳	توزیع مناسب جمعیت و منابع در سکونتگاه‌های غیررسمی	سکونتگاه‌های غیررسمی
۳۴	ایجاد شغل و سکونتگاهی مناسب در روستاها	خدمات به روستاییان و عشایر
۳۵	توسعه مراکز فوریت‌های اجتماعی	مددکاری اجتماعی
۳۶	حمایت از زنان سرپرست خانوار	زنان سرپرست خانوار
۳۷	حمایت از بیماران روانی مزمن و سالمندان	حمایت از سالمندان
۳۸	تأمین مسکن نیازمندان	حمایت از سالمندان
۳۹	ساماندهی کودکان کار	کودکان کار
۴۰	ارتقای مهارت‌های زندگی	مهارت و حرفه
۴۱	ترویج مهاجرت معکوس از طریق آمایش سرزمین	مهاجرت

ردیف	مضامین	مقوله
۴۲	برنامه‌ریزی برای مدیریت و توزیع متناسب فعالیت، جمعیت و مهاجرت	مهاجرت

#### ۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان از درون برنامه آمایش استان

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

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

ردیف	مضامین	مقوله‌ها
۱	ارتقاء سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی
۲	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی	آگاهی عمومی و اجتماعی
۳	برخوردار از اشتغال پایدار	اشتغالزایی و کارآفرینی
۴	مهار و کاهش ناهنجاریهای اجتماعی	آسیب‌های اجتماعی
۵	توزیع متعادل نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۶	آموزش، تجهیز و حفاظت از منابع انسانی	سرمایه انسانی
۷	ارتقاء سطح بهداشت عمومی و سلامت و رفاه جوامع شهری، روستایی و عشایری	رفاه اجتماعی
۸	فقرزدایی	فقرزدایی
۹	تعدیل نابرابری‌های ناحیه‌ای، اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	حمایت و عدالت اجتماعی

#### ۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی از درون اسناد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

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

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	توسعه اشتغال	اشتغالزایی و کارآفرینی
۲	کاهش نرخ بروز آسیب‌های اجتماعی	آسیب‌های اجتماعی
۳	پیشگیری آسیب‌های اجتماعی	آسیب‌های اجتماعی
۴	ارتقای بهره‌وری نیروی کار	سرمایه انسانی
۵		
۶	حفظ و صیانت از نیروی کار	سرمایه انسانی
۷	توسعه و ارتقای شاخص‌های رفاه اجتماعی	رفاه اجتماعی
۸	توسعه نظام جامع رفاه اجتماعی	رفاه اجتماعی
۹	گسترش و ارتقای بیمه‌های اجتماعی	گسترش صنعت بیمه
۱۰	پایداری و تعادل بین منابع و مصارف صندوق‌های بیمه اجتماعی	گسترش صنعت بیمه
۱۱	فراهم نمودن فضای رقابتی سالم بین صندوق‌های بیمه‌ای	گسترش صنعت بیمه

ردیف	مضامین	مقوله
۱۲	حفظ پایداری منابع مالی صندوق های حمایت اجتماعی و بیمه	گسترش صنعت بیمه
۱۳	برقراری و بسط نظام تأمین اجتماعی چند لایه	گسترش صنعت بیمه
۱۴	تنظیم روابط کار	جامعه کارگری
۱۵	ارتقای شاخص های فرهنگی و اجتماعی کارگران و کارفرمایان	شاخص های فرهنگی و اجتماعی
۱۶	بررسی و رفع مسایل و مشکلات جامعه کارگری	جامعه کارگری
۱۷	تنظیم روابط کارگری و کارفرمایی	جامعه کارگری
۱۸	ایجاد تعادل در بازار کار	تعادل در بازار کار
۱۹	توسعه عدالت اجتماعی، اقتصادی	عدالت اجتماعی
۲۰	افزایش سهم بخش تعاون در اقتصاد ملی	توسعه بخش تعاونی
۲۱	توسعه بخش تعاونی	توسعه بخش تعاونی
۲۲	ارتقای کارآمدی نظام اداری	حاکمیت شرکتی
۲۳	تعمیم و گسترش نهادهای مدنی و تشکلهای در حوزه تعاون، کار و رفاه اجتماعی	تشکل های صنفی
۲۴	حمایت از افراد جامعه در برابر آثار سوء رخدادهای اقتصادی، اجتماعی	حمایت و عدالت اجتماعی
۲۵	تأمین حداقل زندگی برای آحاد جامعه با اولویت خانواده های کم درآمد و معلولین جسمی و روان	حمایت و عدالت اجتماعی
۲۶	پیاده سازی نظام ارجاع مبتنی بر پزشک خانواده و بیمه سلامت	سلامت همه جانبه
۲۷	ساماندهی و هدفمند کردن یارانه ها و منابع حمایتی	یارانه ها

#### ۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

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

#### جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	آموزش و توسعه سرمایه انسانی (دانش و مهارت)، افزایش آموزش های فنی و حرفه ای و ارتقای مهارت های زندگی
۲	حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت
۳	توسعه آگاهی های عمومی و اجتماعی
۴	توسعه کارآفرینی
۵	پیشگیری، کاهش آسیب های اجتماعی، مددکاری و توانمندسازی آسیب پذیران
۶	پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتوانی
۷	توسعه پژوهش (R&D) و افزایش بکارگیری فناوری های پیشرفته
۸	گسترش رفاه و تأمین اجتماعی
۹	توسعه صنعت بیمه و گسترش پوشش انواع بیمه ها (اشخاص، اموال و مسئولیت)
۱۰	فقرزدایی و توسعه چتر حمایتی



ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری
۱۲	توسعه متوازن، کاهش ضریب جینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان
۱۳	توسعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان
۱۴	توسعه پدافند غیرعامل و تقویت شبکه امداد و نجات هلال احمر
۱۵	مدیریت حاشیه‌نشینی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیررسمی
۱۶	ارتقاء سطح بهداشت و تقویت سلامت جسمی و روانی در جامعه (رویکرد سلامت همه جانبه)
۱۷	گسترش فرهنگ نوع دوستی و ارائه خدمات عام المنفعه و بشر دوستانه
۱۸	کوچک سازی دولت و اصلاح ساختار سازمانی بخش
۱۹	افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه
۲۰	توسعه تشکل‌های صنفی، ایجاد و گسترش سمن‌ها و افزایش مشارکت آن‌ها در بخش
۲۱	افزایش شفافیت در توزیع منابع، افزایش پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری
۲۲	حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار
۲۳	تقویت فرهنگ کار در جامعه و توسعه خدمات مربوط به قانون کار
۲۴	ایجاد زیست‌بوم‌های مطلوب کسب و کار روستایی (وامان، محمدآباد، عطا آباد و...) و گسترش مهاجرت معکوس
۲۵	توسعه شبکه مشاورین خصوصی در حوزه‌های مختلف

## 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.

باتوجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت<sup>۱</sup> بودن آن‌ها؛ به‌منظور اطمینان از جامع‌ومانع بودن اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

**۱) سودآوری:** توانایی هر کسب‌وکاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به‌صورت درآمد هر سهم یا 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 ارقام تولیدشده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده

<sup>۱</sup> SMART

است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری برحسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به‌عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.

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

**(۴) توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش می‌یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه‌ی نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می‌دهند.

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

**(۶) رهبری فناورانه:** مدیران کسب و کار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو. این دو رویکرد هر دو می‌توانند موفق باشند؛ اما هر کدام نیازمند وضعیت راهبردی متفاوت‌اند؛ بنابراین بعضی از شرکت‌ها هدف خود را بر اساس رهبری فناورانه تعریف می‌کنند.

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

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

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

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

که ارائه می‌کنند چه کاربردی برای مشتری دارد و می‌تواند چه مشکلی را از سر راه او بردارد. مسئله متقاعد کردن مشتری و مخاطب در جهت اینکه از محصول و یا خدمات کسب و کار شما استفاده کند و متقاعد کردن مشتری به برتری محصول و خدمات شما نسبت به سایر رقبا از همین بخش سرچشمه می‌گیرد.

**۱۰) فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در

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

**۱۱) چشم‌انداز بخش:** چشم‌انداز یک بخش و اهداف به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با یکدیگر، باید با هم

هماهنگ شوند. چراکه چشم‌انداز یک سازمان، تصویر آینده‌ای هست که سازمان می‌خواهد در طول زمان، به آن برسد. در همین حال، اهداف نیز باید برای رسیدن به این چشم‌انداز، با استفاده از پتانسیل‌های

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

#### **۱۲) منابع سازمانی و مالی:** در تعیین اهداف سازمان باید به بخش منابع سازمانی و مالی توجه شود؛

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

#### **۱۳) نوآوری:** نوآوری می‌تواند به شرکت‌ها در کاهش هزینه‌های تولید، بهبود روش‌های عملیاتی و

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

#### **۱۴) ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان:** مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد،

درحالی که 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

رتبه	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 تجمر
۱	آموزش و توسعه سرمایه انسانی (دانش و مهارت)، افزایش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و ارتقای مهارت‌های زندگی	*	*		*					*	*					
۲	حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت	*						*	*	*						
۳	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی	*		*				*							*	
۴	توسعه کارآفرینی	*		*				*		*		*				
۵	پیشگیری، کاهش آسیب‌های اجتماعی، مددکاری و توانمندسازی آسیب پذیران	*	*	*				*	*						*	
۶	پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتوانی	*	*	*				*							*	
۷	توسعه پژوهش (R&D) و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته		*			*				*						
۸	گسترش رفاه و تأمین اجتماعی	*					*	*		*					*	
۹	توسعه صنعت بیمه و گسترش پوشش انواع بیمه‌ها (اشخاص، اموال و مسئولیت)	*						*		*		*				
۱۰	فقرزدایی و توسعه چتر حمایتی	*	*					*		*					*	
۱۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری	*								*		*			*	
۱۲	توسعه متوازن، کاهش ضریب جینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان	*	*					*	*	*					*	
۱۳	توسعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان	*								*			*		*	
۱۴	توسعه پدافند غیرعامل و تقویت شبکه امداد و نجات هلال احمر	*	*					*	*	*			*			
۱۵	مدیریت حاشیه نشینی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیررسمی	*		*					*						*	

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارتباط جوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمر
۱۶	ارتقاء سطح بهداشت و تقویت سلامت جسمی و روانی در جامعه (رویکرد سلامت همه جانبه)	*	*						*	*				*	*	
۱۷	گسترش فرهنگ نوع دوستی و ارائه خدمات عام المنفعه و بشر دوستانه	*	*				*	*	*							
۱۸	کوچک سازی دولت و اصلاح ساختار سازمانی بخش	*								*			*			
۱۹	افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه	*								*					*	*
۲۰	توسعه تشکل‌های صنفی، ایجاد و گسترش سمن‌ها و افزایش مشارکت آن‌ها در بخش	*	*	*	*		*			*			*			
۲۱	افزایش شفافیت در توزیع منابع، افزایش پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری	*	*							*					*	
۲۲	حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار	*	*	*						*					*	
۲۳	تقویت فرهنگ کار در جامعه و توسعه خدمات مربوط به قانون کار	*	*							*	*					
۲۴	ایجاد زیست بوم‌های مطلوب کسب و کار روستایی (وامان، محمدآباد، عطا آباد و...) و گسترش مهاجرت معکوس	*	*							*	*	*	*	*		*
۲۵	توسعه شبکه مشاورین خصوصی در حوزه‌های مختلف	*	*				*			*			*			

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	آموزش و توسعه سرمایه انسانی (دانش و مهارت)، افزایش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و ارتقای مهارت‌های زندگی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان + شرح وظایف
۲	حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان
۳	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی	سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان
۴	توسعه کارآفرینی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان + شرح وظایف
۵	پیشگیری، کاهش آسیب‌های اجتماعی، مددکاری و توانمندسازی آسیب‌پذیران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان + شرح وظایف
۶	پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتوانی	برنامه ششم
۷	توسعه پژوهش (R&D) و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان
۸	گسترش رفاه و تأمین اجتماعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + شرح وظایف
۹	توسعه صنعت بیمه و گسترش پوشش انواع بیمه‌ها اشخاص، اموال و مسئولیت)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + شرح وظایف
۱۰	فقرزدایی و توسعه چتر حمایتی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + سند آمایش استان + شرح وظایف
۱۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + شرح وظایف
۱۲	توسعه متوازن، کاهش ضریب جینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + شرح وظایف
۱۳	توسعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + شرح وظایف
۱۴	توسعه پدافند غیرعامل و تقویت شبکه امداد و نجات هلال‌احمر	برنامه ششم
۱۵	مدیریت حاشیه‌نشینی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیررسمی	سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم
۱۶	ارتقاء سطح بهداشت و تقویت سلامت جسمی و روانی در جامعه (رویکرد سلامت همه‌جانبه)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان
۱۷	گسترش فرهنگ نوع دوستی و ارائه خدمات عام‌المنفعه و بشر دوستانه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۸	کوچک‌سازی دولت و اصلاح ساختار سازمانی بخش	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۱۹	افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲۰	توسعه تشکل‌های صنفی، ایجاد و گسترش سمن‌ها و افزایش مشارکت آن‌ها در بخش	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + شرح وظایف

منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان (مقوله‌ها)	ردیف
بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم	افزایش شفافیت در توزیع منابع، افزایش پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری	۲۱
برنامه ششم	حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار	۲۲
بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف	تقویت فرهنگ کار در جامعه و توسعه خدمات مربوط به قانون کار	۲۳
بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها	ایجاد زیست بوم‌های مطلوب کسب و کار روستایی (وامنان، محمدآباد، عطا آباد و...) و گسترش مهاجرت معکوس	۲۴
بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها	توسعه شبکه مشاورین خصوصی در حوزه‌های مختلف	۲۵



# محیط پژوهی بخش

سیم، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

## مقدمه

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

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

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

<sup>1</sup> Strengths

<sup>2</sup> Weaknesses

<sup>3</sup> Opportunities

<sup>4</sup> Threats

<sup>5</sup> Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

<sup>6</sup> Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

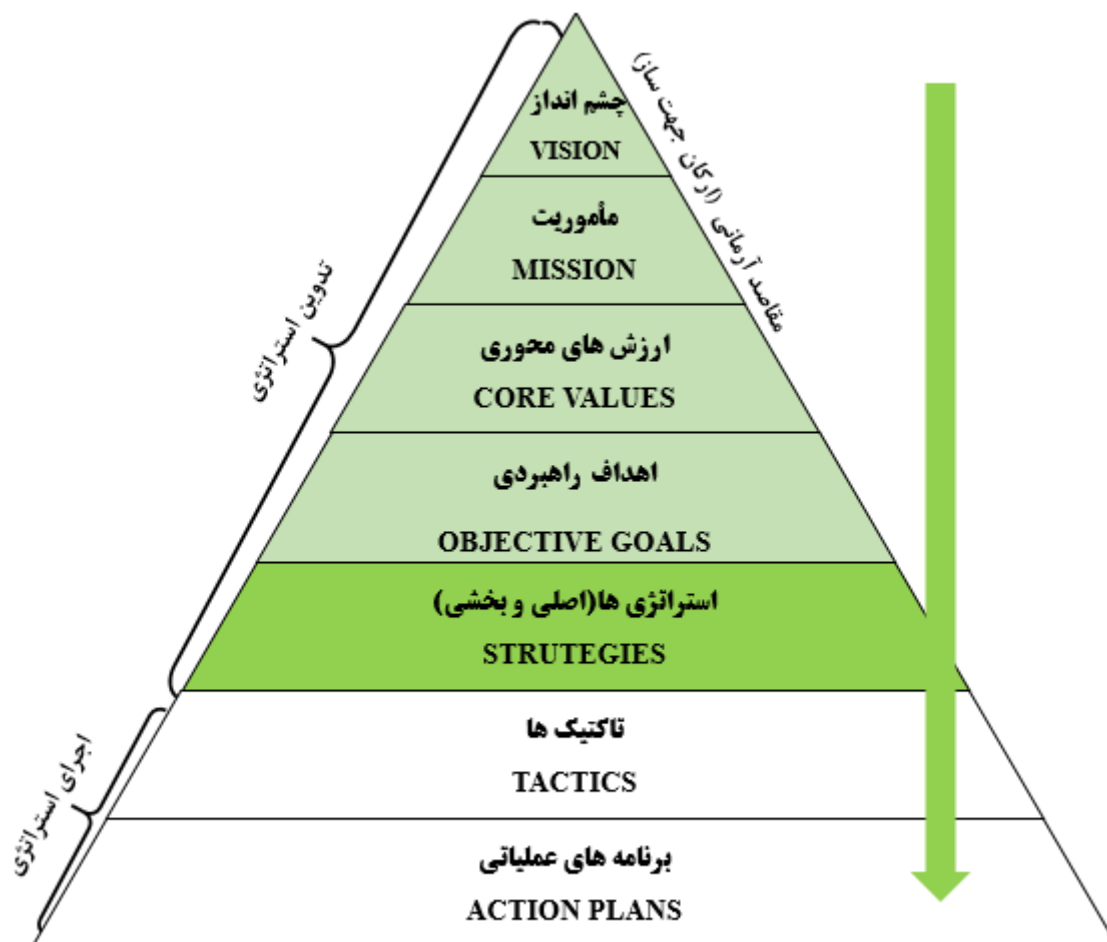
**تحلیل پستل<sup>۱</sup> (PESTEL Analysis):** تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای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

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

در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش‌های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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.

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

<sup>2</sup> Strength, Weakness, Opportunity, Threat



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

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

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

- چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟<sup>۱</sup> پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.

<sup>1</sup> What External Environmental Factors Affect The Biz?

- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟<sup>۱</sup> پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

- منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟<sup>۲</sup> در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان نیز داده خواهد شد.

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

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



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

## ۱-۵) تعریف محیط بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی

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

این مطالعه مربوط به بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل تأمین اجتماعی، بهزیستی، بیمه ایران، دانشگاه علوم پزشکی، هلال احمر، امور اجتماعی، بیمه سلامت، بیمه ایران و... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن، از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری‌گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.

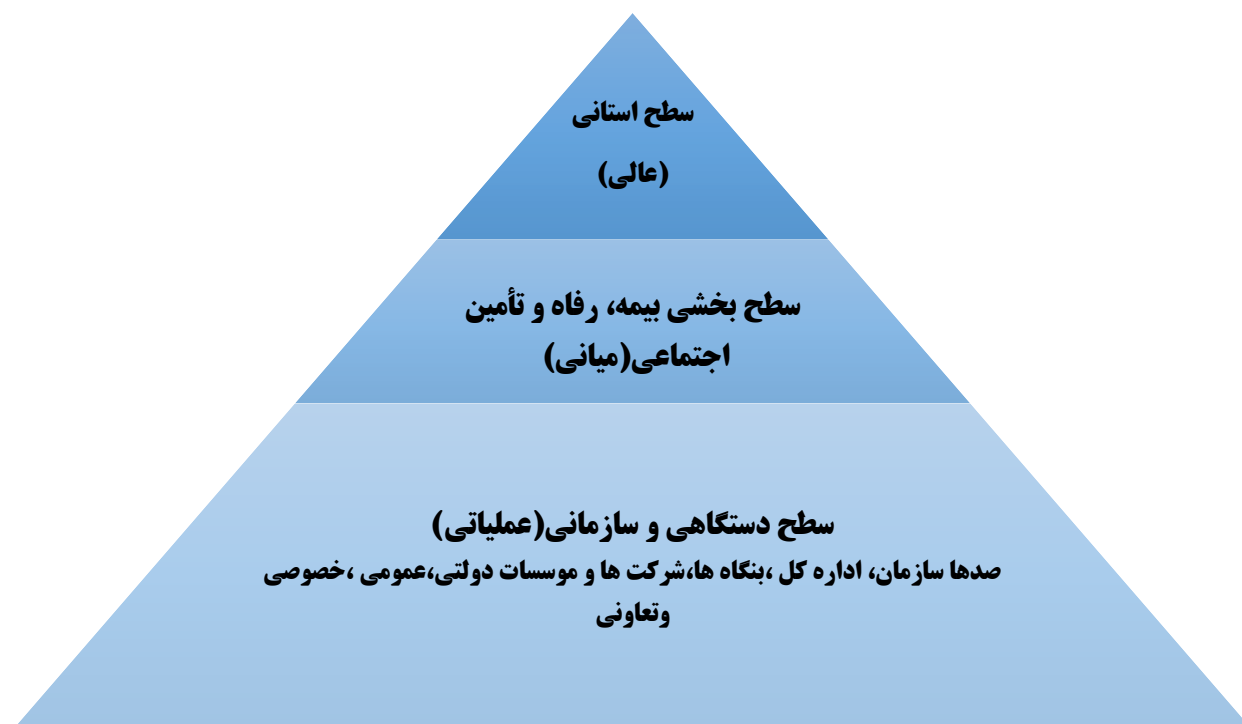


نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

## ۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است، به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است که استانداری به‌عنوان نماینده دولت در استان به‌عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان بوده که

**اداره کل کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان** به عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر است و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل تأمین اجتماعی، بهزیستی، بیمه‌ایران، دانشگاه علوم پزشکی، هلال احمر، امور اجتماعی، بیمه سلامت، بیمه‌ایران و سایر بخش‌های فعال در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان می‌باشند.



#### نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

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

- ۱) استراتژی‌های سطح شرکتی<sup>۱</sup> (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<sup>۲</sup> (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان می‌باشد.
- ۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای<sup>۳</sup> / اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

<sup>1</sup> Corporate Level

<sup>2</sup> Business Level

<sup>3</sup> Funtional Level

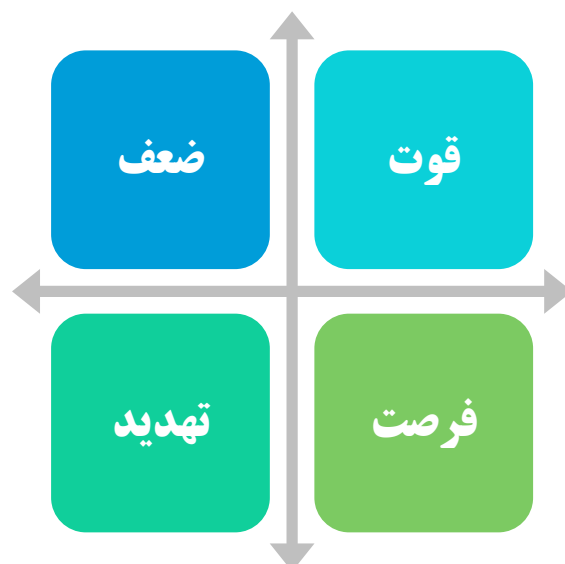


### ۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

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

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

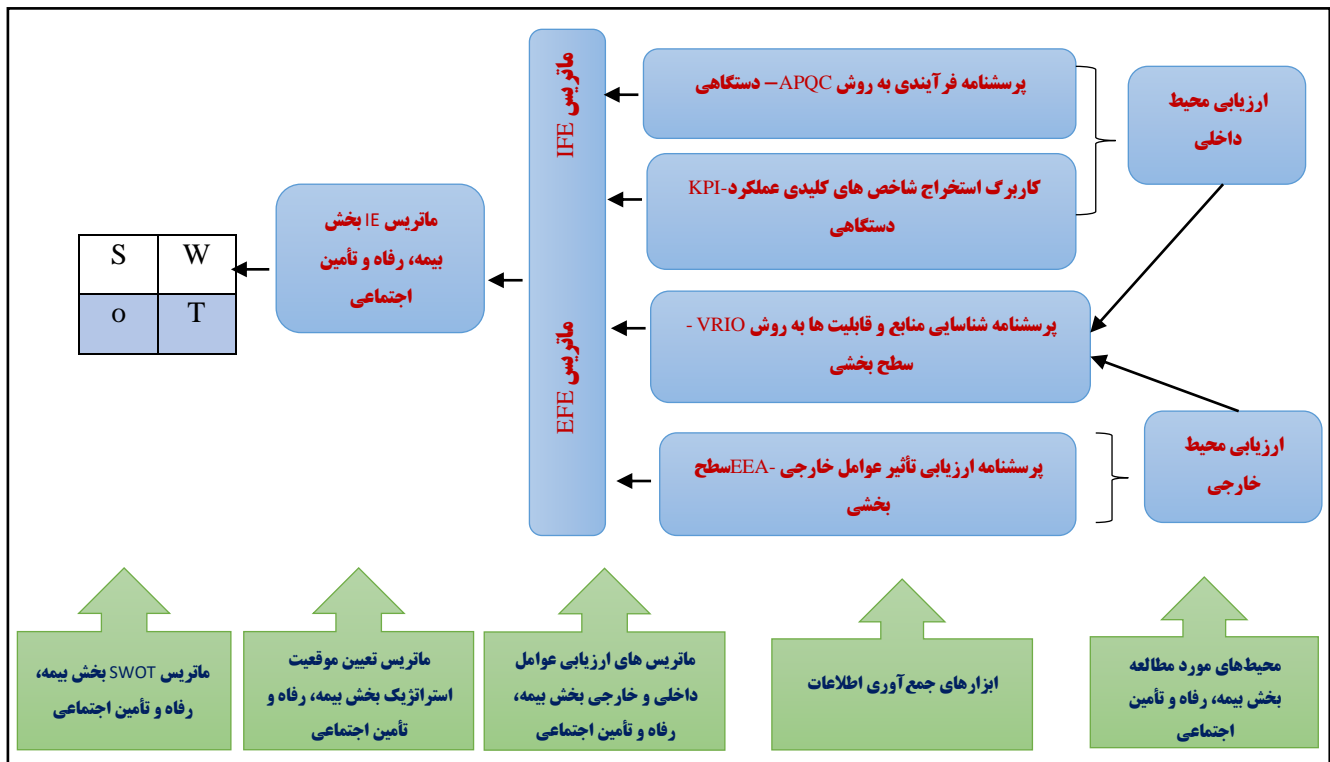
<sup>۱</sup> Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

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

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان با رویکرد مدرن شامل VRIO، KPI، APQC 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان بوده است.



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

همان گونه که در نمودار فوق ملاحظه می شود کیفیت ماتریس های ارزیابی محیطی (IFE و EFE)، ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک (IE) و ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و نهایتاً ماتریس تولید استراتژی های بخشی (SWOT یا TOWS) تماماً به کیفیت داده ها و اطلاعات جمع آوری شده در مرحله محیط پژوهی بستگی دارد. از این رو هرچه اطلاعات جمع آوری شده دارای شاخص و سنجه باشند اطمینان برنامه ریزی افزایش می یابد.

**۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی**

محیط خارجی سازمان شامل عوامل مؤثر بر سازمان است که از کنترل مستقیم آن خارج است. دستگاه ها، سازمان ها، شرکت ها، مؤسسات و کسب و کارها و ... فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و ... و محیط کاری آن داشته باشد. محیط کلان به محیطی گفته می شود که تمامی بخش ها و فعالیت های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. فرصت<sup>۱</sup>، پتانسیل نهفته ای است که بهره گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و به طور مستقیم یا غیرمستقیم می تواند اثر منفی در عملکرد سازمان به جا گذاشته و باعث خارج شدن

<sup>1</sup> Opportunity

سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و براساس روش PESTEL<sup>۲</sup> هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

**الف) تعریف مختصر عوامل اقتصادی:** همان‌طور که می‌دانید شرایط خوب اقتصادی که با پایین بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری و ... معنا پیدا می‌کند و منافع زیادی نصیب دستگاه‌ها و سازمان‌ها می‌کند. پایین بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خرید مصرف‌کنندگان، باعث تأمین آسان و کم‌هزینه منابع مالی جهت سرمایه‌گذاری‌های جدید و تأمین سرمایه در گردش 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:

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

<sup>1</sup> Threat

<sup>2</sup> Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

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

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

**د) تعریف مختصر عوامل فناوری:** میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به‌جرت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به‌شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به‌خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرایندهای تولید به‌سرعت در حال پیشرفت و بهینه شدن می‌باشند. فناوری‌های جدید، سرمایه‌گذاری بالایی را طلب می‌کنند اما

محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می کنند. این تحولات سریع، سلیقه و ذائقه مشتریان را به شدت تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را بیش از پیش، تشنه و طالب محصولات نوین و با کارکردهای متمایز نموده است. سرعت تغییرات نوآوری و فناوری بسیار زیاد است و هر روزه تعدادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف می کند. برخی سازمان‌ها با هوشیاری این تحولات را زیر نظر دارند و از این فرصت‌ها بهره‌برداری می کنند. از جمله این عوامل عبارت‌اند از: تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک، رسانه‌ها و فضای مجازی و اینترنت. علاوه بر این در محیط خارجی فناوری اطلاعات و ارتباطات، نانو، روش‌های تولید، ارائه خدمات تحقیق و توسعه، بودجه تحقیق و توسعه، قوانین ضد انحصار، رابطه دانشگاه و صنعت، فناوری بانکداری، اتوماسیون، انتقال فناوری که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می آورد.

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

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

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

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

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

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و ...) اگر عامل یا عوامل دیگری 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 مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی‌آزمایی 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 به صورت عینی‌تر عامل را سنجد.

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<sup>۱</sup>، سامانه آماری مرکز آمار ایران<sup>۲</sup> و یا نظرسنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

<sup>1</sup> <https://tsd.cbi.ir>

<sup>2</sup> <https://www.amar.org.ir>

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	موجه (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 رقبای بهره‌بردار و یا انجام می‌دهد. نقاط قوت عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. نقاط ضعف سازمان مجموعه‌ی ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد نقطه



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

## ۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

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

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

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

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

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های 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، به‌صورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به‌سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند.

<sup>1</sup> Strength

<sup>2</sup> Weakness

<sup>3</sup> Business Process Management

<sup>4</sup> Process

<sup>5</sup> Function

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

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

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

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

### الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

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

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	توسعه و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع‌یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه‌سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰
۵	پاداش دادن به کارمندان و حفظ و نگهداری آن‌ها	۴	۱۴
۶	نقل و انتقال و بازنشسته کردن کارمندان	۷	۳

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

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

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

### ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

**جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه**

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

**ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی**

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

**جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی**

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	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
	<b>جمع</b>	۱۶	۴۹

**چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری**

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

**جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری**

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	انجام 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

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
<b>جمع</b>			
		۴۵	۱۷۳

### ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

### خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «روابط عمومی و بازاریابی» 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	ارائه‌ی خدمات پس از فروش محصولات	۴	۷
۹	مدیریت فراخوان محصول و ممیزی‌های قانونی	۶	۰
۱۰	ارزیابی عملیات خدمت به مشتری و رضایت مشتری	۵	۱۵
<b>جمع</b>			
		۵۳	۲۰۸

## د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فرهنگ سازمانی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر 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	تصورسازی 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 آنجا که پاسخ‌دهندگان با روش قضاوتی و شهودی در تجزیه و تحلیل محیط داخلی آشنا هستند، در این بخش به تشریح رویکرد فرایندی (APQC) و در بخش انتهایی فصل به رویکرد عملکردی (KPI) یا نتیجه‌گرا (خروجی محور) پرداخته می‌شود.

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

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

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

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

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها

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

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

همان‌گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به‌منظور

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

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

## ۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی به روش VRIO

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

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

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد این‌گونه تشریح می‌شود:

**الف) ارزشمندی:** اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی) 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

<sup>1</sup> Resource-based View

<sup>2</sup> Value



منابع به سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

**(ب) کمیابی<sup>۱</sup>:** 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی) تضمین می‌نماید.

**(پ) سختی تقلید<sup>۲</sup>:** 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<sup>۳</sup>:** منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی) سازمان‌دهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی) باید سیستم‌های مدیریتی، فرایندها، خط‌مشی‌ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازمان‌دهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می‌تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

**جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان به روش VRIO**

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

<sup>1</sup> Rarity

<sup>2</sup> Costly to Imitate

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

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



به طور مثال در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان، برخورداری از رضایتمندی ذی نفعان مطلوب به عنوان یک منبع (منابع سازمانی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی به خوبی سازمان‌دهی شده است تا از منابع نقدینگی به صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	برخورداری از رضایتمندی ذی نفعان	بله	بله	بله	خیر

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

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

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

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

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

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

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد در ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) روش‌های شاخص‌محور جایگزین روش‌های قضاوتی شده‌اند. روش ارزیابی محیطی براساس شاخص‌های عملکرد (KPI) یکی از متداول‌ترین روش‌های شاخص‌محور 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<sup>۱</sup> (KPI) چیست؟** شاخص عملکرد<sup>۲</sup> یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد، باید با توجه به اهداف مهم یا اصلی سازمان (کسب و کار) تعریف شوند. این شاخص‌ها، اقدامات فردی را به چشم‌انداز سازمانی متصل می‌کنند. به‌طور کلی می‌توان گفت شاخص‌های کلیدی عملکرد مجموعه‌ای از معیارهای 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 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 به‌راحتی می‌تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

<sup>1</sup> Key Performance Indicator

<sup>2</sup> Performance indicator

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

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

**عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟** نخستین بار دی رونالد دنیل<sup>۱</sup> در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی «عوامل کلیدی موفقیت» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت<sup>۲</sup> از مدرسه‌ی مدیریت MIT Sloan آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تا امروز این ایده به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته تا سازمان‌ها (کسب و کارها) را در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: «تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر به نتایج رضایت‌بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت‌آمیز را برای سازمان تضمین می‌کند. او این‌گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه‌هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آن‌ها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (برونو و لیدکر، ۱۹۸۴).

**عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟** «عوامل حیاتی موفقیت» و «عوامل کلیدی موفقیت» مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. به عبارتی می‌توان گفت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان تناسب دارند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به‌عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند. هر سازمانی

<sup>۱</sup> D. Ronald Daniel

<sup>۲</sup> John F. Rockart



که می‌خواهد به موفقیت دست پیدا کند و در بازار رقابت باقی بماند، به این پنج عامل حیاتی نیاز دارد: کارکنان، هدف، فرایندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

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

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

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

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

## جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۷۲.۶۲	ضعف
۲	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۶۸.۷۵	ضعف
۴	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۸۷.۵۰	ضعف
۵	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۵۱.۷۴	ضعف
۶	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۷۹.۱۷	ضعف
۷	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۸۳.۴۹	ضعف
۸	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۸۰.۰۰	ضعف
۹	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور بیمه‌های	رضایت خدمت‌گیرندگان از خدمات بیمه‌های تأمین اجتماعی (صرفاً شعب تأمین اجتماعی در سطح شهرها)	۸۸.۰۰	ضعف
۱۰	اداره کل تأمین اجتماعی	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
۱۱	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۹۵.۰۰	قوت
۱۳	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	اداره کل تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیما بر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل بیمه سلامت	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات تخصصی	نسخه نویسی الکترونیک توسط پزشکان (برای تمام بیماران دارای بیمه درمان سلامت ایرانیان)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	اداره کل بیمه سلامت	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات تخصصی	متوسط زمان رسیدگی به اسناد سرپایی ۱ (معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۸	اداره کل بیمه سلامت	ارزیابی اختصاصی در محور نظارت بر خدمات سلامت	نسبت مراکز درمانی طرف قرارداد به کل مراکز درمانی متقاضی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل بیمه سلامت	ارزیابی اختصاصی در محور روابط عمومی	رضایت خدمت‌گیرندگان مراکز درمانی طرف قرارداد ۴ (با) تأکید بر شعب بیمه سلامت در سطح شهرها	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۰	اداره کل بیمه سلامت	ارزیابی اختصاصی در محور معاونت برنامه ریزی مالی	شفاف سازی و پرداخت به موقع مطالبات تمامی مراکز و افراد طرف قرارداد با سازمان بیمه سلامت ایران	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۱	اداره کل بیمه سلامت	ارزیابی اختصاصی در محور بیمه‌گری و درآمد	ارائه خدمات غیر حضوری به بیمه شدگان روستایی و سلامت همگانی	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۲	مدیریت صندوق بازنشستگی	ارزیابی اختصاصی در محور بیمه‌ای، اداری و مالی	میانگین زمان برقراری حقوق بازنشستگی (معکوس)	۴۵.۴۵	ضعف
۲۳	مدیریت درمان تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور درمان	درصد اشغال تخت	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۴	مدیریت درمان تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور درمان	درصد بیماران تعیین تکلیف شده در بخش اورژانس ظرف مدت ۶ ساعت	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۵	مدیریت درمان تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور درمان	درجه اعتبار بخشی (معدل درجه اخذ شده در آخرین ارزیابی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۶	مدیریت درمان تأمین اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور درمان	نسخه نویسی الکترونیک مراکز درمانی توسط پزشکان (برای تمام بیماران دارای بیمه درمان تأمین اجتماعی)	۱۰۰.۰۰	قوت

### ۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی به کمک ماتریس لیتموس

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش حمل‌ونقل تأثیر دارد.	کل بخش حمل‌ونقل را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل‌توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل‌توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	پارامترهای وسیع با جزئیات کم
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش حمل‌ونقل
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 آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۳-۱ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		زیاد

در این مرحله پس از بومی‌سازی ماتریس لیتموس برای بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان به کمک ابزار فرایندی APQC، KPI و VRIO در ۸۱ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۳۶ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها به ۱۹۰ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۸۷ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی مورد استفاده قرار گرفته است اما در ۱۵ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ‌گونه قوتی یافت نشد.

و همه ۱۵ مورد از متغیرهای استخراجی 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 در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به‌عنوان مزیت رقابتی موقت در حکم فرصت می‌باشند).

محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 ۳۷۱ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۶ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی

فهرست گردید. البته همان گونه که اشاره شد تعداد ۱۵ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت ها و تهدیدات بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان را به ۱۳۱ متغیر افزایش داده است.

جدول ۱۹-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)

SWOT				مسائل استراتژیک (strategic issues)	تعداد مضامین	تعداد شاخص	تعداد محور	نام ابزار	محیط مطالعه	ردیف	
T	O	W	S								
-	-	۳۸	۲۶	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	-	۷	۱۶	۲۳	۲۶	۲۶	۱۰	kpi		۲	
-	۱۵	-	-	۱۵	۵۲	۶۰	۷	VRIO	خارجی	۳	
۱۷	۶	-	-	۲۳	۵۴	۵۸	۱۲	اقتصادی		PESTEL	۴
۱۷	۵	-	-	۲۲	۶۵	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۱۵	۱۲	-	-	۲۷	۶۹	۷۸	۸	سیاسی- قانونی			
۴	۸	-	-	۱۲	۵۲	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۴	۹	-	-	۱۳	۳۲	۳۲	۹	بین المللی			
۱۷	۲	-	-	۱۹	۴۷	۵۰	۷	زیست محیطی			
۷۴	۵۷	۴۵	۴۲	۲۱۸	۵۰۹	۶۸۶	۱۴۱	جمع			

## ۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی می باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای بخش را تدوین و ارزیابی می نماید. درکی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می شود، جمع نمره های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن ها ۲.۵ می باشد. 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 می گیرد:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم ترین عوامل فهرست می شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می شود. این عوامل در بخش های داخلی دستگاه ها، سازمان ها و به طور کلی بخش دولتی و خصوصی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی شامل موارد ذیل

<sup>1</sup> Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و ...

به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً بی اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب‌ها باید برابر با یک شوند.

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

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

مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان مشخص شود.

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

ردیف	بخش	نقاط قوت یا ضعف	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
<b>جمع</b>					

جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان

ردیف	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S1	APQC (مدیریت)	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	۰.۰۱۱	۲۸	۰.۰۳۰۸
S2	APQC (مدیریت)	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۱۱	۲۸	۰.۰۳۰۸
S3	APQC (منابع انسانی)	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	۰.۰۲۳	۲۶	۰.۰۵۹۸
S4	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	۰.۰۳۲	۲۸	۰.۰۸۹۶
S5	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه‌ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S6	APQC (فناوری اطلاعات)	تعریف معماری سازمانی	۰.۰۱	۲۸	۰.۰۲۸
S7	APQC (فناوری اطلاعات)	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	۰.۰۱	۲۸	۰.۰۲۸
S8	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	۰.۰۱	۲۶	۰.۰۲۶
S9	APQC (فناوری اطلاعات)	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱	۲۶	۰.۰۲۶
S10	APQC (فناوری اطلاعات)	بهبود استراتژی توسعه‌ی فناوری اطلاعات	۰.۰۱	۲۶	۰.۰۲۶
S11	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S12	APQC (فناوری اطلاعات)	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	۰.۰۱	۳۵	۰.۰۲۵
S13	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت سبد محصولات و خدمات	۰.۰۰۸	۲۶	۰.۰۲۰۸
S14	APQC (تحقیق و توسعه)	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	۰.۰۰۸	۲۶	۰.۰۲۰۸
S15	APQC (تحقیق و توسعه)	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	۰.۰۰۸	۲۸	۰.۰۲۲۴
S16	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی و چشم انداز بلندمدت اموال	۰.۰۲	۲۶	۰.۰۵۲
S17	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	۰.۰۲	۲۶	۰.۰۵۲
S18	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	۰.۰۱۷	۲۷	۰.۰۴۵۹
S19	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه	۰.۰۱۷	۲۶	۰.۰۴۴۲
S20	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	۰.۰۱۱	۲۸	۰.۰۳۰۸
S21	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	۰.۰۱۱	۲۷	۰.۰۲۹۷
S22	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	۰.۰۱۱	۳	۰.۰۳۳
S23	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	۰.۰۱۱	۳	۰.۰۲۳
S24	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف استراتژی قیمت گذاری	۰.۰۰۹	۲۸	۰.۰۲۵۲

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S25	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	۰.۰۰۹	۲۶	۰.۰۲۳۴
S26	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	۰.۰۰۹	۲۸	۰.۰۲۵۲
S27	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰)	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S28	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰)	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۰.۰۰۲	۲۸	۰.۰۰۵۶
S29	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰)	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۰.۰۰۲	۲۸	۰.۰۰۵۶
S30	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور خدمات تخصصی)	نسخه نویسی الکترونیک توسط پزشکان (برای تمام بیماران دارای بیمه درمان سلامت ایرانیان)	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S31	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور خدمات تخصصی)	متوسط زمان رسیدگی به اسناد سرپایی ۱ (معکوس)	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S32	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور نظارت بر خدمات سلامت)	نسبت مراکز درمانی طرف قرارداد به کل مراکز درمانی متقاضی	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S33	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور بیمه گری و درآمد)	ارائه خدمات غیر حضوری به بیمه شدگان روستایی و سلامت همگانی	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S34	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور روابط عمومی)	رضایت خدمت گیرندگان مراکز درمانی طرف قرارداد ۴ (با تأکید بر شعب بیمه سلامت در سطح شهرها)	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S35	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور معاونت برنامه ریزی مالی)	شفاف سازی و پرداخت به موقع مطالبات تمامی مراکز و افراد طرف قرارداد با سازمان بیمه سلامت ایران	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S36	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S37	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S38	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص های مرتبط با دستگاه اجرایی	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲



ردیف	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S39	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S40	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
S41	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور بیمه‌ای، اداری و مالی)	میانگین زمان برقراری حقوق بازنشستگی (معکوس)	۰.۰۰۲	۳	۰.۰۰۰۶
S42	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور درمان)	نسخه نویسی الکترونیک مراکز درمانی توسط پزشکان (برای تمام بیماران دارای بیمه درمان تأمین اجتماعی)	۰.۰۰۲	۲۶	۰.۰۰۵۲
W1	APQC (مدیریت)	ارزیابی محیط خارجی سازمان	۰.۰۱۱	۱۸	۰.۰۱۹۸
W2	APQC (مدیریت)	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۰۲۲
W3	APQC (مدیریت)	تهیه چشم انداز استراتژیک	۰.۰۱۱	۱۵	۰.۰۱۶۵
W4	APQC (مدیریت)	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۰۱۱
W5	APQC (مدیریت)	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۰۱۱
W6	APQC (مدیریت)	ایجاد طراحی سازمانی	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۰۲۲
W7	APQC (مدیریت)	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	۰.۰۱۱	۱۸	۰.۰۱۹۸
W8	APQC (مدیریت)	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۰۱۱
W9	APQC (منابع انسانی)	توسعه استراتژی منابع انسانی	۰.۰۲۳	۱۶	۰.۰۳۶۸
W10	APQC (منابع انسانی)	کنترل و به‌روزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۰.۰۲۳	۱	۰.۰۰۲۳
W11	APQC (منابع انسانی)	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	۰.۰۲۳	۱۸	۰.۰۴۱۴
W12	APQC (منابع انسانی)	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰.۰۲۳	۱۵	۰.۰۳۴۵
W13	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	۰.۰۳۲	۲	۰.۰۰۶۴
W14	APQC (فناوری اطلاعات)	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	۰.۰۱	۱	۰.۰۰۱
W15	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	۰.۰۰۸	۲.۴	۰.۰۱۹۲
W16	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۰۸
W17	APQC (تحقیق و توسعه)	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۰۱۲

ردیف	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W18	APQC (تحقیق و توسعه)	اجرای تحقیقات اکتشافی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
W19	APQC (تحقیق و توسعه)	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
W20	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W21	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی خروج	۰.۰۰۲	۱.۲	۰.۰۲۴
W22	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	انحلال دارایی‌های مولد	۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۳
W23	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	۰.۰۱۷	۱.۵	۰.۰۲۵۵
W24	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	۰.۰۱۷	۱.۵	۰.۰۲۵۵
W25	APQC (مالی و حسابداری)	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	۰.۰۱۷	۲.۲	۰.۰۳۷۴
W26	APQC (مالی و حسابداری)	پردازش ترجیحات تجاری	۰.۰۱۷	۲	۰.۰۳۴
W27	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	۰.۰۱۱	۱.۵	۰.۰۱۶۵
W28	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱
W29	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۱۶۲
W30	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
W31	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۱۶۲
W32	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	۰.۰۰۹	۲	۰.۰۱۸
W33	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
W34	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
W35	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
W36	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
W37	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
W38	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
W39	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰)	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۰.۰۰۲	۱.۸	۰.۰۰۳۶

ردیف	وظایف / محور ها / عمومی / اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W40	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰)	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۰.۰۰۲	۲.۳	۰.۰۰۴۶
W41	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W42	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور بیمه‌ای)	رضایت خدمت گیرندگان از خدمات بیمه‌ای تأمین اجتماعی (صرفاً شعب تأمین اجتماعی در سطح شهرها)	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W43	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور درمان)	درصد اشغال تخت	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W44	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور درمان)	درصد بیماران تعیین تکلیف شده در بخش اورژانس ظرف مدت ۶ ساعت	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W45	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور درمان)	درجه اعتبار بخشی (معدل درجه اخذ شده در آخرین ارزیابی)	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
		<b>نمره نهایی ارزیابی محیط داخلی</b>	<b>Σ = ۱</b>		<b>۱.۹۴</b>

## ۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE

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

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

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

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

از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف‌نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع نمره نهایی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان

ردیف	بخشی/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O1	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ساختمان و ابنیه و برخورداری از زمین شهری و روستایی (برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی)	۰۰۰۶	۲.۷	۰۰۱۶۲
O2	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از وسایل ادوات و تجهیزات عمومی (زمینی، دریایی و هوایی) و برخورداری از موجودی انبار	۰۰۰۶	۲.۸	۰۰۱۶۸
O3	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی و اقلیم متنوع - برخورداری از آب‌های ژرف زیرزمینی و دریایی	۰۰۰۶	۲.۶	۰۰۱۵۶
O4	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری جاذبه‌های گردشگری	۰۰۰۶	۲.۷	۰۰۱۶۲
O5	VRIO (منابع فیزیکی)	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی	۰۰۰۶	۲.۶	۰۰۱۵۶
O6	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از صنایع تبدیلی و مادر	۰۰۰۶	۲.۶	۰۰۱۵۶
O7	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از دارایی‌های مالی	۰۰۰۶	۲.۶	۰۰۱۵۶
O8	VRIO (منابع فیزیکی)	نیروی انسانی ماهر	۰۰۰۸	۲.۷	۰۰۲۱۶
O9	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات - برخورداری از خوش‌نامی/ برند و نام تجاری - برخورداری از امتیازات و انحصارات و گزنت ها و سرفقلی - برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده - برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	۰۰۰۸	۲.۷	۰۰۲۱۶
O10	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی - برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخورداری از ایده ها و طرح ها	۰۰۰۸	۲.۶	۰۰۲۰۸
O11	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی - برخورداری از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب - برخورداری از اطلاعات - برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	۰۰۰۸	۲.۶	۰۰۲۰۸
O12	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از قابلیت ها (انعطاف پذیری، سیستم نوآورانه، برخورداری از مدیریت دانش (سازمان یادگیرنده)، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی، کارگروهی، تاب آوری، مدیریت بحران و ثبات مدیریتی ...) - برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)	۰۰۰۶	۲.۶	۰۰۱۵۶
O13	VRIO (منابع فیزیکی)	مشارکت مردمی - برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشکسوتان - مفاخر و قهرمانان ملی	۰۰۰۶	۲.۶	۰۰۱۵۶
O14	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از کارایی و بهره وری	۰۰۰۸	۲.۶	۰۰۲۰۸
O15	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات - برخورداری از قانونمداری	۰۰۰۶	۲.۷	۰۰۱۶۲
O16	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) - اجرای قوانین	۰۰۰۶	۲.۸	۰۰۱۶۸
O17	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تعرفه‌های خاص	۰۰۰۵	۲.۶	۰۰۱۱۳
O18	PESTEL (سیاسی و قانونی)	انتخابات ملی و محلی	۰۰۰۳	۲.۶	۰۰۰۷۸
O19	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ساختار سیاسی استان، همگرایی قومی - مذهبی، بلوغ سیاسی، مشارکت سیاسی، پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)، تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین و	۰۰۰۵	۲.۶	۰۰۱۱۳
O20	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری	۰۰۰۵	۲.۹	۰۰۱۴۵
O21	PESTEL (سیاسی و قانونی)	و سهم اقوام در قدرت	۰۰۰۵	۲.۶	۰۰۱۱۳
O22	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سهم بانوان و جوانان در مدیریت و قدرت	۰۰۰۵	۲.۸	۰۰۱۴

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O23	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست های اقتصاد مقاومتی و امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۱۳
O24	PESTEL (سیاسی و قانونی)	خانه احزاب و تشکل های سیاسی و فعالیت های صنفی	۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۱۳
O25	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فضای رسانه ای	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O26	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات، اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها	۰.۰۰۴	۲.۶	۰.۰۱۰۴
O27	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تدوین ، اصلاح و روزآمد سازی قوانین ومقررات قضایی، گسترش بهره مندی از نهادهای داوری و میانجیگری و سازمان مردم نهاد وتحکیم نظارت قوه قضاییه و- رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا، تقریب و اتقان آراء قضایی و ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن	۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۱۳
O28	PESTEL (بین الملل)	عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی- پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...) - تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی- توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا	۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۳۳۸
O29	PESTEL (بین الملل)	قوانین و مقررات کشور های همسایه در موضوع تجارت بین الملل- بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه- واردات مواد اولیه خام	۰.۰۱۲	۲.۶	۰.۰۳۱۲
O30	PESTEL (بین الملل)	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه- کریدور شمال-جنوب	۰.۰۱۲	۲.۶	۰.۰۳۱۲
O31	PESTEL (بین الملل)	رژیم حقوقی دریای خزر	۰.۰۱۱	۲.۶	۰.۰۲۸۶
O32	PESTEL (بین الملل)	بحران ها و چالش های مرزی-تهدیدات ، چالش ها و مخاطرات نظامی- مدیریت منابع و ذخایر مشترک(آب ، انرژی ، دریا و...)	۰.۰۱۲	۲.۶	۰.۰۳۱۲
O33	PESTEL (بین الملل)	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)-جهانی شدن/جهانی سازی(Globalization)	۰.۰۱۴	۲.۶	۰.۰۲۶۴
O34	PESTEL (بین الملل)	کشت فراسرزمینی-تجارت آب مجازی	۰.۰۱۱	۲.۶	۰.۰۲۸۶
O35	PESTEL (بین الملل)	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	۰.۰۱	۲.۸	۰.۰۲۸
O36	PESTEL (بین الملل)	ارزیابی های بین المللی از بخش استان	۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۳۳۸
O37	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت ها و...)	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O38	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سطح دسترسی به خدمات بیمه ای، اجتماعی و تسهیلات رفاه نرخ رشد جمعیت جوان	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O39	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O40	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تعداد زنان و جایگاه آنها در استان	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O41	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	اینترنت و شبکه های اجتماعی	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O42	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O43	PESTEL (اقتصادی)	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)-ترکیب واردات و صادرات- تعرفه های گمرکی واردات	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۴۳
O44	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان- سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O45	PESTEL (اقتصادی)	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی وعمومی و خصوصی و تعاونی- میل متوسط مصرف استان	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O46	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی استان	۰۰۰۸	۲۶	۰۰۲۰۸
O47	PESTEL (اقتصادی)	سهم -SME در اشتغال و GDP استان- سهولت کسب و کار	۰۰۱	۲۶	۰۰۲۶
O48	PESTEL (اقتصادی)	یارانه های مستقیم	۰۰۰۸	۲۶	۰۰۲۰۸
O49	PESTEL (فناوری)	دولت الکترونیک- تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Helth) -آموزش الکترونیک (E-Lerning) - اینترنت اشیا-هوش مصنوعی-فناوری پیش بینی Forecasting	۰۰۱۳	۲۸	۰۰۳۶۴
O50	PESTEL (فناوری)	تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش -نانوتکنولوژی	۰۰۱۲	۲۶	۰۰۳۱۲
O51	PESTEL (فناوری)	رسانه ها و فضای مجازی- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و ...) - اینترنت	۰۰۱۳	۲۶	۰۰۳۳۸
O52	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور (RS)	۰۰۱۲	۲۷	۰۰۳۲۴
O53	PESTEL (فناوری)	داده کاوی/ دیتا ماینینگ- پایگاه های داده - دیتا سنتر	۰۰۱۲	۲۶	۰۰۳۱۲
O54	PESTEL (فناوری)	ضریب توسعه فناوری اطلاعات-(IDI) شبکه فیبر نوری-ارتباطات ماهواره ای-ارتباطات بیسیم-شبکه موبایل نسل جدید-مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	۰۰۱۲	۲۶	۰۰۳۱۲
O55	PESTEL (فناوری)	حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)-توسعه دهندگان برنامه های موبایلی-استارتاپ ویکند-مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی-نمایشگاه های تخصصی ال کامپ صنعتی و کشاورزی-شرکت های دانش بنیان-تورهای علمی و ترویجی	۰۰۱۱	۲۸	۰۰۳۰۸
O56	PESTEL (فناوری)	خدمات و حمل و نقل آن لاین	۰۰۰۸	۲۶	۰۰۲۰۸
O57	PESTEL (فناوری)	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی-ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش -بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	۰۰۱	۲۶	۰۰۲۶
O58	PESTEL (زیست محیطی)	صندوق ملی محیط زیست و فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	۰۰۰۲	۲۶	۰۰۰۵۲
O59	PESTEL (زیست محیطی)	انرژی های نو و انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	۰۰۰۳	۲۶	۰۰۰۷۸
T1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تعارضات قانونی، قوانین مالیاتی، قوانین بخشی و مقررات صادرات و واردات ، قوانین ضد انحصار و رانت، قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright)، قوانین انتخابات و قانون گرای،)	۰۰۰۷	۱۸	۰۰۱۲۶
T2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	درصد مشارکت رای دهندگان	۰۰۰۵	۲	۰۰۱
T3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قوانین حفظ محیط زیست	۰۰۰۵	۱۵	۰۰۰۷۵
T4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست یارانه ای (مستقیم/غیرمستقیم)	۰۰۰۵	۱۵	۰۰۰۷۵
T5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بودجه دولت و توازن آن	۰۰۰۷	۱۲	۰۰۰۸۴
T6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار	۰۰۰۶	۱۵	۰۰۰۰۹
T7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	(تغییر دولت ها، مجلس ها و مدیران)	۰۰۰۵	۱۷	۰۰۰۸۵
T8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بحران هویت و بی تابعیتی	۰۰۰۵	۱۸	۰۰۰۰۹
T9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قاچاق مواد مخدر	۰۰۰۵	۱۳	۰۰۰۶۵

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قوانین گمرکی کشورهای همجوار	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	زیرساخت‌های سیاسی، نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی، اعتماد سیاسی، انباشت مطالبات سیاسی و قانونی و رضایتمندی سیاسی - رقابت دوجانبه قطبی سیاسی در استان - نگرش سیاسی به اقوام	۰.۰۰۷	۱.۸	۰.۰۱۲۶
T12	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار...)	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T13	PESTEL (سیاسی و قانونی)	منافع ملی - استانی و ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T14	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T15	PESTEL (سیاسی و قانونی)	کیفیت قوانین و مقررات قضایی	۰.۰۰۵	۱.۷	۰.۰۰۸۵
T16	PESTEL (بین‌الملل)	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه) روابط با کشورهای منطقه و فرا منطقه	۰.۰۱۷	۱	۰.۰۱۷
T17	PESTEL (بین‌الملل)	پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (-) (WTO تجارت و اقتصاد جهانی - قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین‌الملل)	۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴
T18	PESTEL (بین‌الملل)	قوانین حقوق بشر - اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین...)	۰.۰۱۵	۱.۸	۰.۰۲۷
T19	PESTEL (بین‌الملل)	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها - میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶
T20	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ زاد و ولد - نرخ مرگ و میر - نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد)	۰.۰۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹۶
T21	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج - میزان / نرخ ازدواج - ازدواج غیر رسمی (متعهد، سفید و...) - ازدواج گریزی - طلاق عاطفی	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T22	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان - سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک) ... زنان و کودکان بی ابد سرپرست - کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...) - خشونت	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بیماری‌های واگیر شایع - اختلال‌های روانی (افسردگی و...) - حوادث و بلاهای طبیعی و جاده‌ای	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان - بیکاران فاقد نیت کار - فرار مغزها (از استان و کشور)	۰.۰۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹۶
T25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت - شیوه و سبک زندگی (سلامت)	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...) - تخصص‌گرایی - مهارت‌های اجتماعی (تاب آوری، حل مسئله و...) - توازن رشته و شاخه تحصیلی	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۷۸
T27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بازماندگی از تحصیل کل - ترک تحصیل	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸
T28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سرمایه اجتماعی	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گسست نسلی - فاصله اجتماعی	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نگرش / گرایش جامعه به کار - گرایش به پس‌انداز - گرایش به سرمایه‌گذاری	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) - احساس محرومیت نسبی و تبعیض - فردگرایی - میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری) - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی -	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	میزان مطالعه	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	هژمونی رسانه‌های جمعی	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه شهرنشینی - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵



ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فقرمطلق و نسبی در استان - درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهاجرت های هدفمند قومی-مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	۰.۰۰۶	۱.۲	۰.۰۰۷۲
T37	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T38	PESTEL (اقتصادی)	بودجه دولت (کسری)- خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
T39	PESTEL (اقتصادی)	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیر رسمی)-نرخ ارز (رسمی و غیر رسمی)	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
T40	PESTEL (اقتصادی)	نرخ و روند بیکاری-نرخ مشارکت اقتصادی- مشاغل کاذب و بیکاری فصلی	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
T41	PESTEL (اقتصادی)	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه‌گذاری و)	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T42	PESTEL (اقتصادی)	سیاست‌های پولی دولت در کشور و در استان و سیاست های مالی دولت در کشور و در استان-سیاست های کلان اقتصادی استان-سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان- سرمایه‌گذاری‌های مادر	۰.۰۱	۱.۷	۰.۰۱۷
T43	PESTEL (اقتصادی)	ضریب جینی و توزیع درآمد-درآمد سرانه واقعی	۰.۰۱	۱.۲	۰.۰۱۲
T44	PESTEL (اقتصادی)	شاخص توسعه انسانی استان- سطح دستمزدها	۰.۰۰۸	۱.۸	۰.۰۱۴۴
T45	PESTEL (اقتصادی)	فضای کسب و کار روستایی	۰.۰۰۸	۱.۸	۰.۰۱۴۴
T46	PESTEL (اقتصادی)	بهره وری کل- الگوی مصرف	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T47	PESTEL (اقتصادی)	نرخ رشد اقتصادی-توسعه نامتوازن منطقه ای-بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی-تولید ناخالص داخلی استان(GDP)	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T48	PESTEL (اقتصادی)	میل متوسط به پس انداز استان-نرخ سرمایه‌گذاری استان	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T49	PESTEL (اقتصادی)	حجم نقدینگی-نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی- سرعت گردش پول استان	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T50	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	۰.۰۱	۱.۲	۰.۰۱۲
T51	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بازگشت سرمایه (IRR)به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	۰.۰۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹۶
T52	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان- نسبت بیمه شدگان از کل اشتغال استان	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T53	PESTEL (اقتصادی)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T54	PESTEL (فناوری)	هوشمندسازی (دولت هوشمند-شهر هوشمند-کشاورزی هوشمند)-سازمان الکترونیک- انحصار(مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان- فن بازار-دانشکده های فنی و مهندسی-سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان-سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان-دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم	۰.۰۱۵	۱.۲	۰.۰۱۸
T55	STEL (فناوری)	امنیت اطلاعات و فضای سایبری- صنعت سخت افزار ICT	۰.۰۱۴	۱.۸	۰.۰۲۵۲
T56	STEL (فناوری)	صندوق های سرمایه‌گذار خطر پذیر/ VCبازی‌های دیجیتال	۰.۰۱۳	۱.۵	۰.۰۱۹۵
T57	STEL (فناوری)	پارازیت-فیلترینگ	۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵
T58	PESTEL (زیست‌محیطی)	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان، رانش، ریزش و زمین لغزش، لرزه خیزی	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T59	PESTEL (زیست محیطی)	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)، میزان دما و تعداد روزهای یخبندان، رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی)- پیشروی آب شور	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T60	PESTEL (زیست محیطی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T61	PESTEL (زیست محیطی)	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل، قانون تنفس جنگل و خروج دام از جنگل و نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T62	PESTEL (زیست محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان و کشورهای همسایه	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T63	PESTEL (زیست محیطی)	کوچ عشایر	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T64	PESTEL (زیست محیطی)	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)، آفات و بیماری ها، ورود گونه های غیر بومی مهاجم (جانوری و گیاهی) و آسیب های زیست محیطی دریا و بیماری های مشترک حیات وحش، انسان و دام	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T65	PESTEL (زیست محیطی)	بیابان زایی، فرورنشست زمین و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T66	PESTEL (زیست محیطی)	آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی و آتش سوزی جنگل ها و مراتع	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T67	PESTEL (زیست محیطی)	طرح های بهره برداری از جنگل	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T68	PESTEL (زیست محیطی)	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T69	PESTEL (زیست محیطی)	سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی و داخلی	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T70	PESTEL (زیست محیطی)	مصرف پلاستیک و. در جامعه و صنایع غیرمرتبط و مخرب، نخاله های ساختمانی و ضایعات بیمارستانی	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T71	PESTEL (زیست محیطی)	تغییر غیر قانونی کاربری اراضی و زمین و کوه خواری و برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه و برداشت از حریم و بستر رودخانه ها	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T72	PESTEL (زیست محیطی)	الگوی کشت	۰.۰۰۳	۱.۲	۰.۰۰۳۶
T73	PESTEL (زیست محیطی)	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی و توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
T74	PESTEL (زیست محیطی)	وضعیت گونه های جانوری و گیاهی	۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۴۵
		<b>نمره نهایی ارزیابی محیط خارجی</b>	<b>Σ=۱</b>		<b>۱.۹۵</b>

## ۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی

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<sup>۱</sup> CA

نقاط قوت مالی<sup>۲</sup> FS

### عوامل خارجی

جذابیت صنعت<sup>۳</sup> IA

ثبات محیطی<sup>۴</sup> ES

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

## ۹-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

ماتریس داخلی و خارجی (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی که بر روی محور X-ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی که بر روی محور Y-ها نوشته می‌شود. در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱.۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره ۲ تا ۲.۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴

<sup>1</sup> Competitive Advantage

<sup>2</sup> Financial Stability

<sup>3</sup> Industry Attractiveness

<sup>4</sup> Environment Stability

بیانگر قوت سازمان است. به همین شیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y-ها قرار دارد، از ۱ تا ۱.۹۹ بیانگر ضعف سازمان؛ نمره ۲ تا ۲.۹۹ بیانگر این است که سازمان نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این است که سازمان به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو به صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و 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 تا ۲/۹۹	۳ تا ۴
		<b>جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</b>		

#### نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

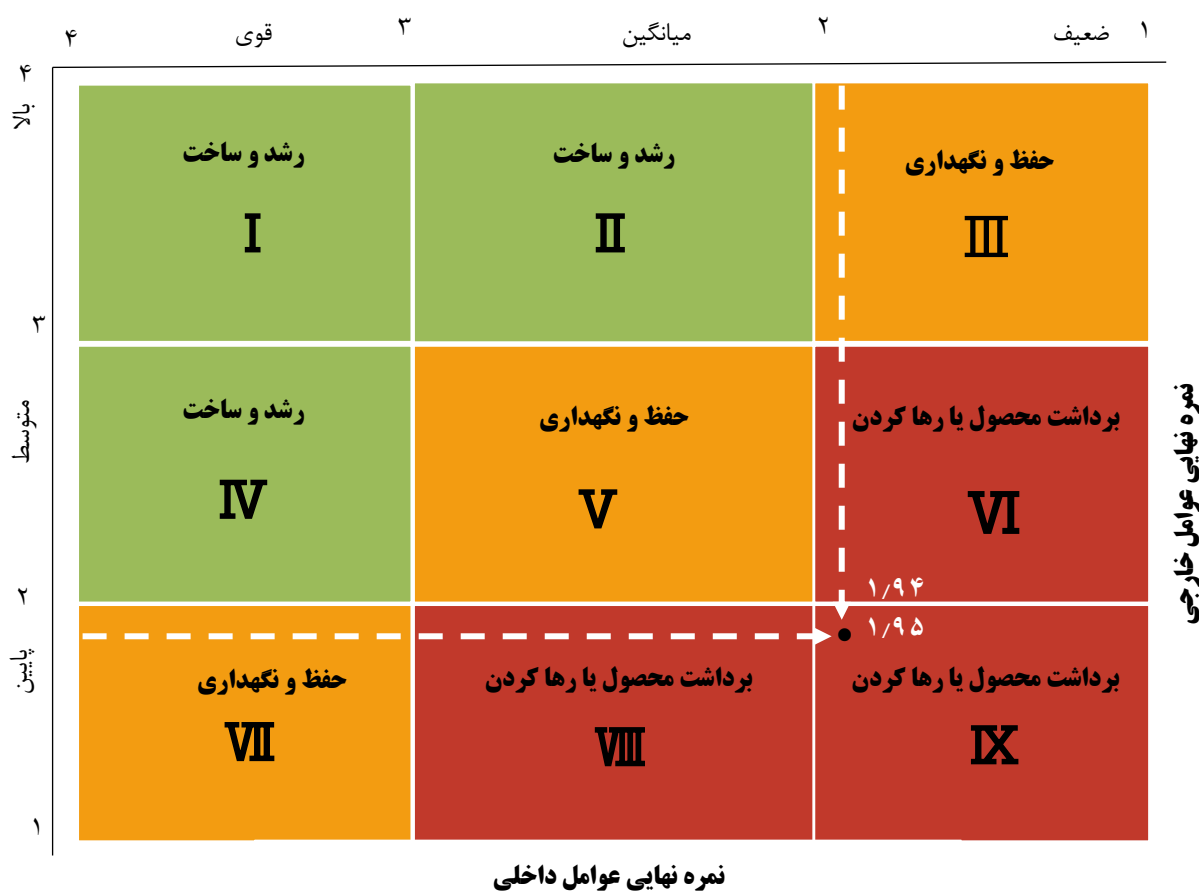
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است.

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

سازمان‌هایی که در خانه‌های 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۱.۹۵ و ۱.۹۴ می‌باشند، جایگاه بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۱.۹۵	۱.۹۴

همان‌گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان در خانه شماره ۹ واقع شده است و این نشان‌دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی و از نظر وضعیت داخلی در وضعیت متوسط پایین قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان باید «برداشت یا رها کردن» باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان می‌تواند از استراتژی توسعه محصول استفاده کند؛ اما نه به صورت تهاجمی. استراتژی دیگری که می‌توان به کار برد، استراتژی نفوذ در بازار است، به این معنا که محصولات جدید را توسعه دهیم و یا محصولات موجود را اصلاح کنیم.

هرچند ناحیه حفظ و نگهداری از ناحیه برداشت و رها کردن بهتر می‌باشد، اما به طور کلی منطقه خوبی برای ماندن نیست، بنابراین باید در سرمایه‌گذاری بیشتر در این منطقه محتاطانه عمل کرد.

## ۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای

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

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

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

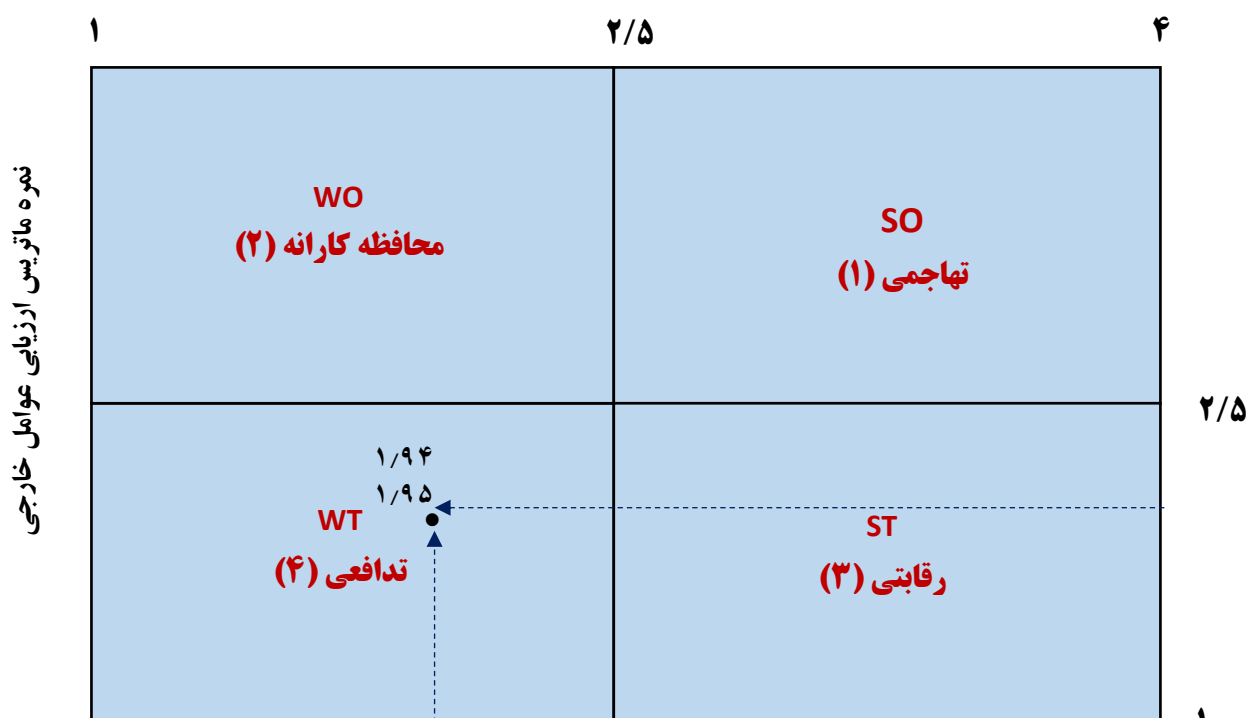
**ب) ناحیه رقابتی (ST):** کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

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

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می توان گفت که بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی هم اکنون در ناحیه **تدافعی** مشغول به فعالیت است.



نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان

### ۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای

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

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

<sup>۱</sup> Selective Maintenance



- ۲- نگهداری تهاجمی<sup>۱</sup>:** 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<sup>۲</sup>:** به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می‌کنند و نمی‌خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.
- ۴- رشد سریع<sup>۳</sup>:** به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.
- ۵- چرخش<sup>۴</sup>:** به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر 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)<sup>۵</sup>:** به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.
- ۷- تنوع همگون<sup>۶</sup>:** در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و

<sup>1</sup> Aggressive Maintenance

<sup>2</sup> Stable Growth

<sup>3</sup> Rapid Growth

<sup>4</sup> Turnaround

<sup>5</sup> Guerrilla

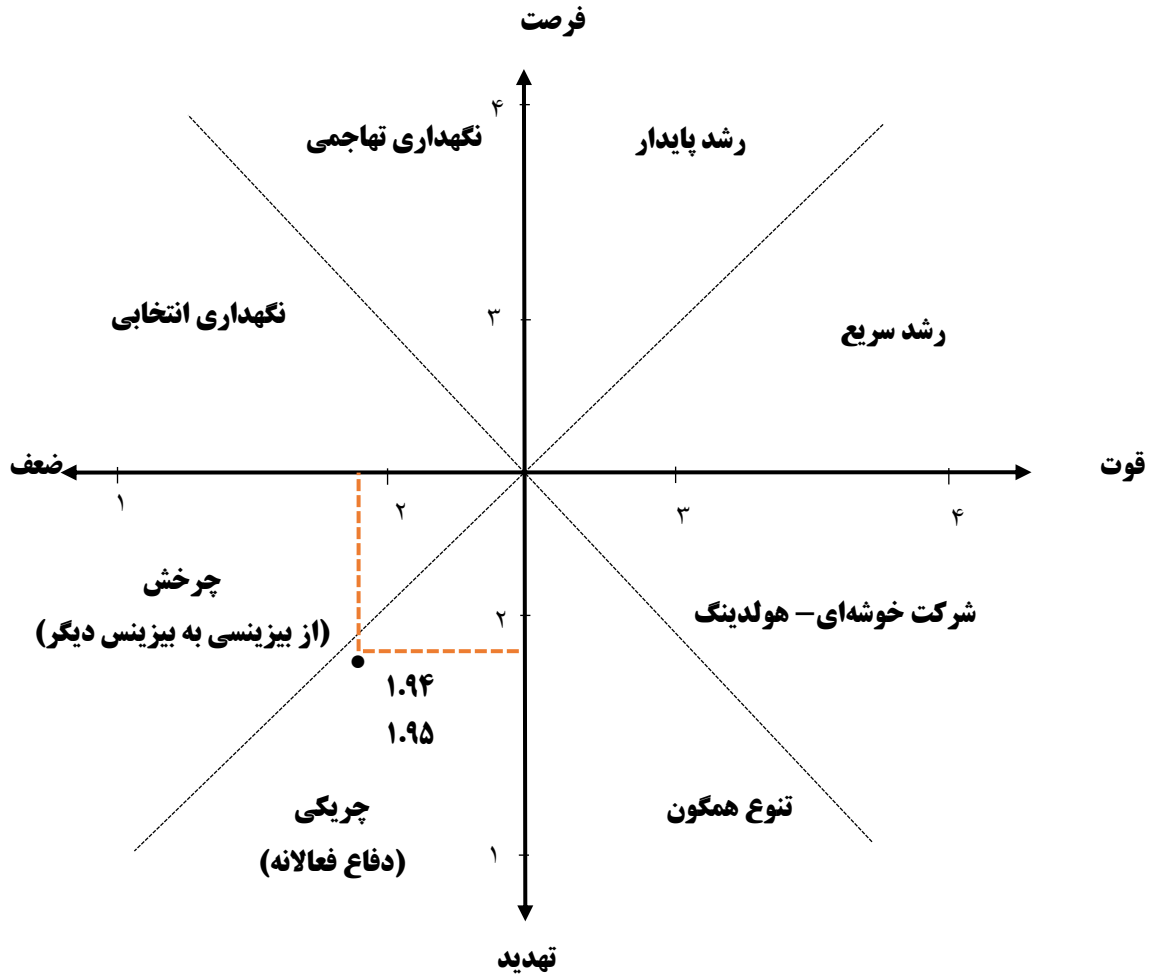
<sup>6</sup> Concentric

بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می تواند به صنعت تولید ماشین آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

**۸- شرکت خوشه‌ای - هلدینگ<sup>۱</sup>:** در این استراتژی، سازمان تصمیم می گیرد که وارد صنایع جدید و غیر مرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه گذاری 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۱.۹۵ و ۱.۹۴ می باشند، جایگاه بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

<sup>۱</sup> Conglomerate Strategy



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

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان در ناحیه

تدافعی قسمت چریکی (دفاع فعالانه) می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.



تعمین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)

در بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

## مقدمه

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

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

سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه کرده‌اند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگ‌ترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقا یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید به خاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

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

منابع و مدنظر قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران، تصمیمات استراتژیک خصوصیات زیر را دارد:

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

## ۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

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

<sup>۱</sup>Corporate level strategy



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

**سطح عالی (حکمرانی) استان**

**سطح میانی (بخشی) استان**

**سطح تاکتیکی استان**

**سطح عملیاتی (اجرایی) استان**



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



**ب) استراتژی سطح کسب و کار<sup>۱</sup>: 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی» 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

**ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی<sup>۲</sup>: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح**

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

مطابق نمودار ۱-۶ صفحه قبل، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش «دولتی و عمومی» و «خصوصی و تعاونی» می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

<sup>1</sup> Business level strategy

<sup>2</sup> Functional level strategy

حال که با توجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان شده است و در انتها استراتژی‌های بخشی تولید شده به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بر اساس پارامترهای «امکان‌پذیری»، «مقبولیت» و «تناسب و سازگاری» رتبه‌بندی شده‌اند.

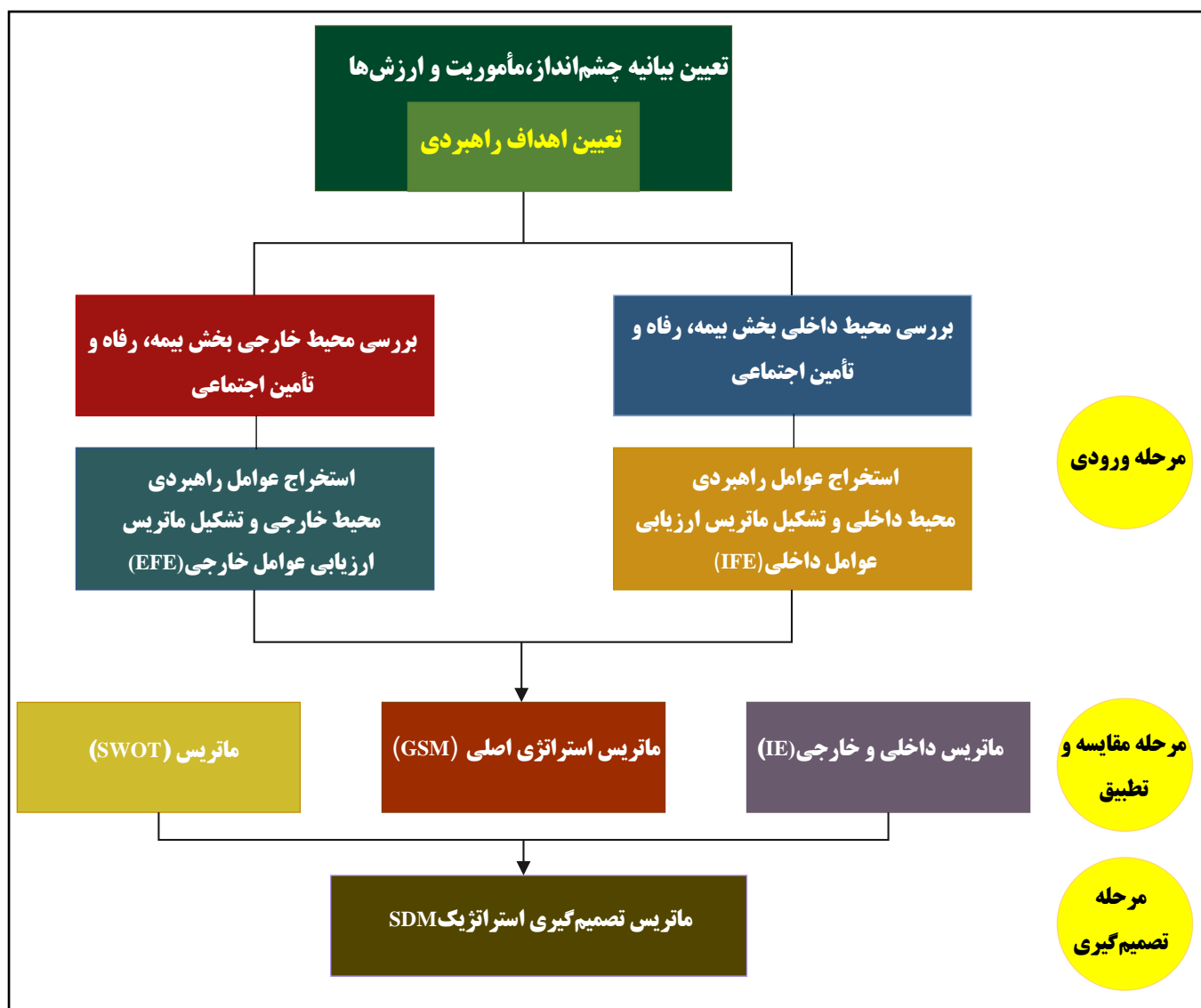
## ۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی

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

**مرحله اول** چارچوب تدوین استراتژی‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) را شامل می‌شود. در مرحله اول که آن را **مرحله ورودی** می‌نامند، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها جمع‌آوری و مشخص می‌شود. البته از 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) به کار گرفته شده است.

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

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل چهارم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند).

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرایند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه

در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آن‌ها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

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

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

### ۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSCE، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر **رشد بازار** و **وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان)** در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه‌یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل **چهار وضعیت استراتژیک متفاوت** را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

**الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی):** سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این

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

**ب) خانه دوم (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی ضعیف):** در چنین شرایطی باتوجه 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.

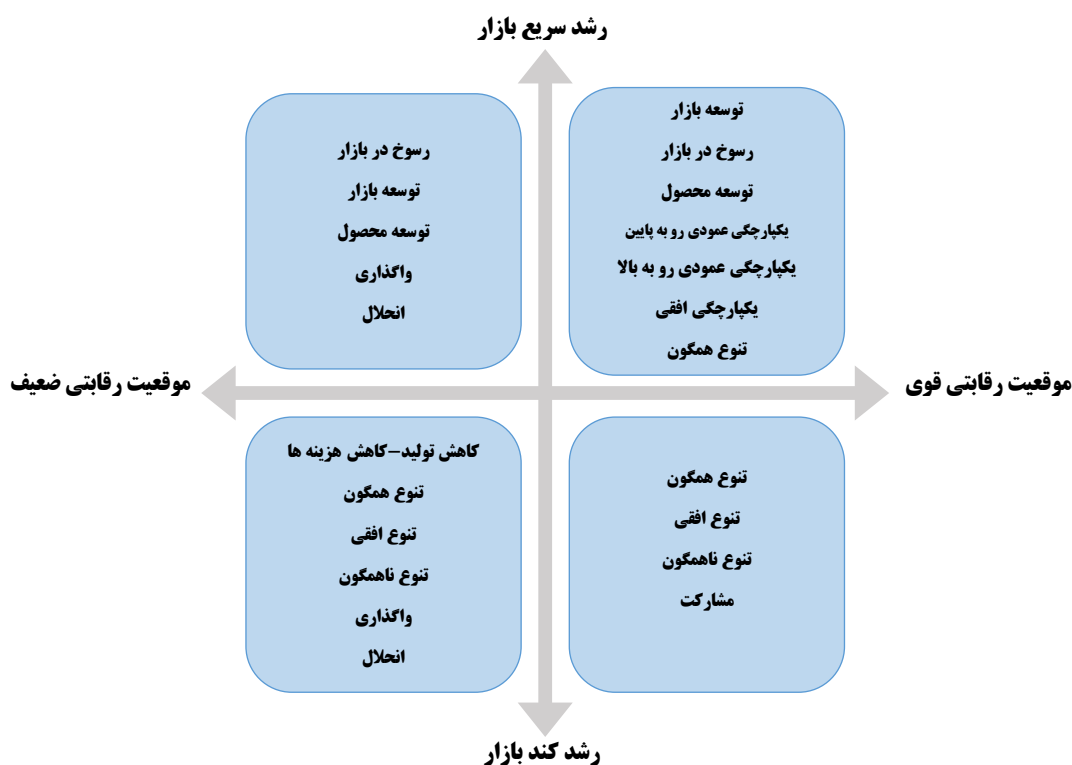
**ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف):** سازمان‌هایی که در این خانه قرار

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 کسب و کار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

**د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی):** در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های

رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند

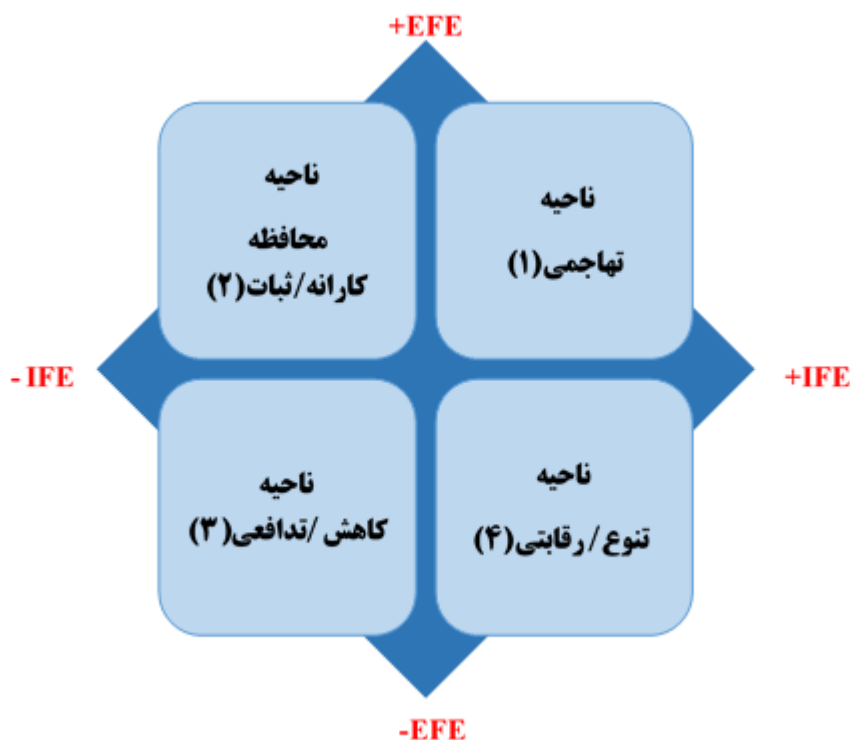
بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون** یا **ناهمگون** باشد و یا **استراتژی مشارکت** برای ورود به بازارهای جدید را پیگیری نماید.



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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

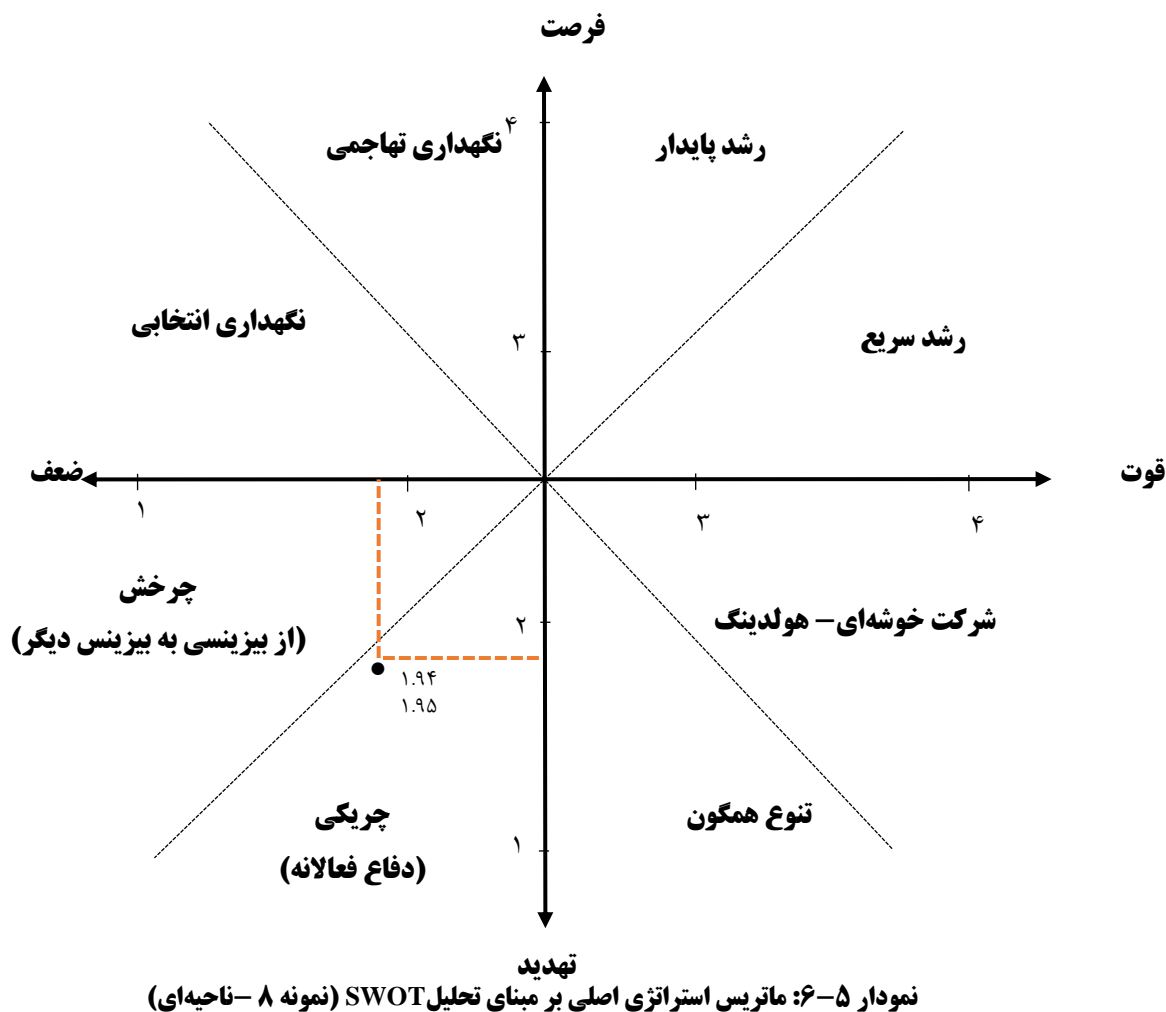
استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



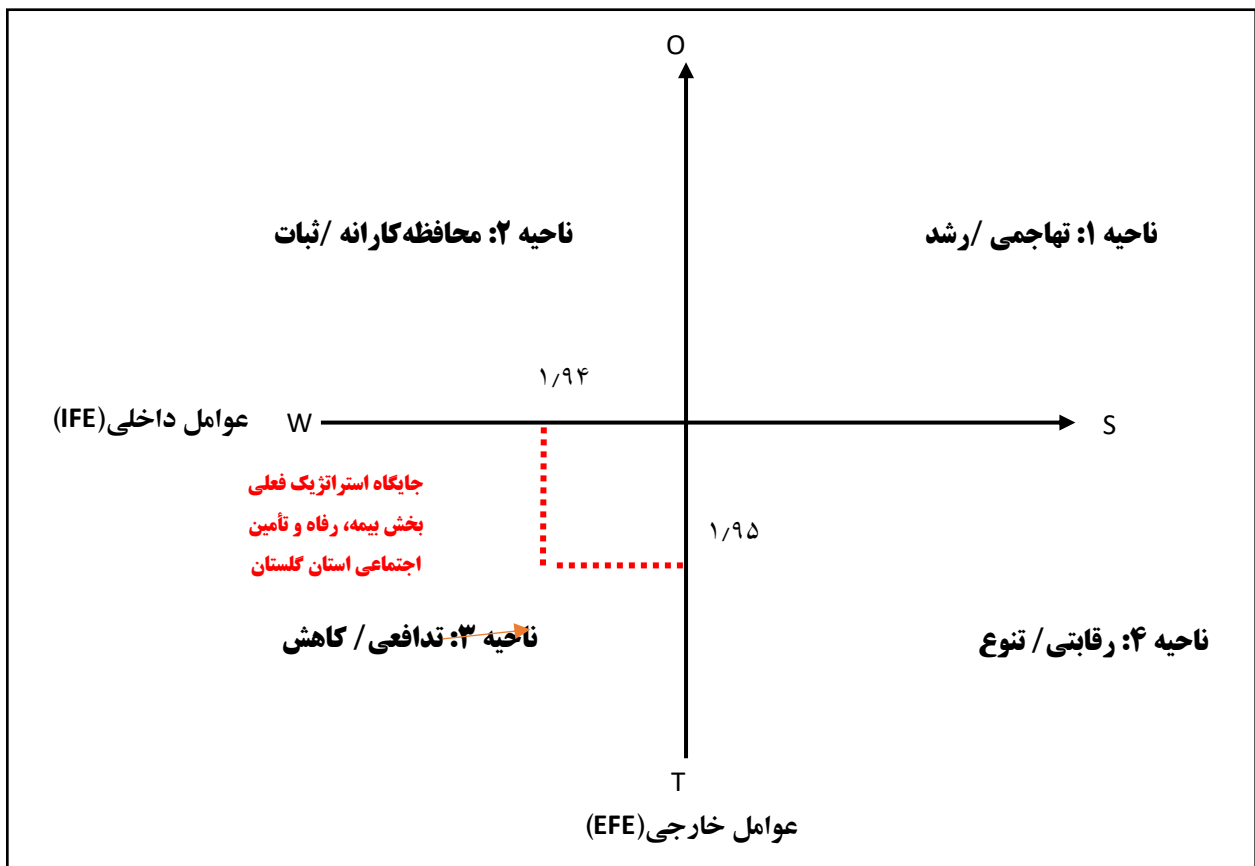
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همان‌گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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.





**بحث و تحلیل:** با توجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۷، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی که بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 صاحب نظران به ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدر رفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر باید منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان به دلیل نمرات سطح متوسط (هرچند متوسط پایین) خود از نقطه نظر موقعیت فعلی استراتژیک در ناحیه تدافعی قرار گرفته است. از منظر ماتریس ۸- ناحیه‌ای (نمودار ۵-۶) این بخش در ناحیه ششم یعنی چریکی (دفاع فعالانه) قرار گرفته است و بدین معنی است که این بخش تلاش می‌کند که با استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت بازار را به دست آورد و

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

حال باید با توجه به بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، اهداف راهبردی، نتایج مطالعات محیط پژوهی و ... این بخش استراتژی اصلی را متناسب با این یافته‌ها پیشنهاد داد که هم منجر به ارتقا بخش شود و هم منجر به توسعه استان گردد. از آنجا که تعیین استراتژی اصلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی با رویکرد توسعه و اقتصاد بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان بعنوان متولی اصلی سیاست گذاری تعاون، کار و رفاه اجتماعی با توسعه و ترویج فرهنگ کار، تنظیم شرایط و روابط کار، **افزایش سهم تعاون در اقتصاد تا ۲۵ درصد**، کاهش آسیب‌های اجتماعی، گسترش پوشش انواع بیمه‌ها، ارتقاء سهم بهداشت و سلامت جسمی و روانی در جامعه، رصد و هماهنگی بین عوامل اشتغالزایی، کاهش ضریب جینی و کاهش نابرابری و فقر، توسعه تأمین اجتماعی، ارائه خدمات بازنشستگی و... در راستای مأموریت ذاتی خویش گام بر می‌دارد.

فناوری غالب و متداول در بخش مربوط به فناوری‌های ICT از جمله **سامانه‌های ارتباطی**، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، **اتوماسیون اداری**، **آموزش مجازی**، دیتا سنتر و پرونده سلامت و... می‌باشد و مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز شامل بخش دارایی نامشهود کشف نشده / تولید نشده روستایی، فرهنگ زکات، زیست بوم‌های مطلوب کسب و کار روستایی (وامنان، محمدآباد، عطا آباد و...) می‌باشد.

### **چشم‌انداز**

بخش تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی در راستای مقصود آرمانی (مأموریت) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و در راستای مأموریت خویش با رویکرد فرهنگ سازی، برنامه محوری، تقویت تعامل بین دستگاهی، اصلاح ساختار سازمانی به دنبال **ارتقاء شاخص‌های حکمرانی خوب** (Good Governance) می‌باشد.

همچنین این بخش به منظور توسعه نظام نظارتی و دیده‌بانی با **ایجاد دیتاسنتر یکپارچه و ایجاد سیستم جامع و هوشمند** رصد آنلاین سرمایه‌های انسانی (حسابداری منابع انسانی / جمعیت ۲ میلیونی استان) و... به دنبال مدیریت تحولات جمعیتی، شفافیت در منابع، باز توزیع عادلانه ثروت، توسعه چتر حمایتی، کاهش نابرابری

و فقر، افزایش پوشش تأمینی و درمانی، تسریع در ارائه خدمات، هدفمندی یارانه‌ها در انتهای زنجیره، رویکرد سلامت همه جانبه و کاهش بیکاری... می باشد.

این بخش در راستای توسعه کارآفرینی و گسترش فرهنگ کار و تولید در استان اقدام به ارائه گسترده انواع آموزش (فنی و حرفه ای و...)، توسعه پژوهش (R&D) و بکارگیری فناوری‌های نوین از جمله هوشمندسازی، اینترنت اشیا و... می نماید.

## ارزش‌ها

- ۱- کرامت انسانی
- ۲- عدالت اجتماعی
- ۳- محرومیت زدایی
- ۴- روحیه تعاون
- ۵- کارآفرینی
- ۶- اشتغالزایی

## اهداف راهبردی مرتبط

- ۱) گسترش رفاه و تأمین اجتماعی
- ۲) توسعه صنعت بیمه و گسترش پوشش انواع بیمه‌ها (اشخاص، اموال و مسئولیت)
- ۳) فقرزدایی و توسعه چتر حمایتی
- ۴) افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری
- ۵) توسعه متوازن، کاهش ضریب جینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان
- ۶) توسعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان
- ۷) مدیریت حاشیه نشینی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیر رسمی
- ۸) ارتقاء سطح بهداشت و تقویت سلامت جسمی و روانی در جامعه (رویکرد سلامت همه جانبه)
- ۹) افزایش شفافیت در توزیع منابع، افزایش پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه

روستایی و عشایری

- ۱۰) تقویت فرهنگ کار در جامعه و توسعه خدمات مربوط به قانون کار

## نتیجه‌گیری

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارتخانه‌ای است که طیف گسترده‌ای از مردم به ویژه اقشار آسیب‌پذیر از اصلی‌ترین خدمات‌گیرندگان آن هستند و بر این اساس سازمان فناوری اطلاعات به معرفی خدمات وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در پنجره ملی خدمات دولت هوشمند پرداخته است.

خدمات هوشمند به خدماتی گفته می‌شود که بدون مراجعه حضوری، به صورت برخط و بدون ارسال هر گونه مدرکی قابل دریافت باشد که مورد آخر کار دشواری است و نیازمند اتصال بانک‌های اطلاعاتی همه دستگاه‌های دولتی به همدیگر است تا اطلاعات خود را با هم به اشتراک بگذارند.

اجرای قانون کار، رفع مشکلات جامعه کاری، هدفمندسازی یارانه‌ها و برنامه‌ریزی برای نظام تعاون کشور از اصلی‌ترین وظایف وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به شمار می‌رود.

می‌توان سطح بالای زندگی را که به صورت درآمدهای بالا (برای تمام طبقات اجتماعی)، مسکن مناسب، بهبود وضعیت بهداشتی، فراهم بودن آموزش و پرورش برای همه، نرخ بسیار پایین مرگ و میر کودکان، بالا بودن امید به زندگی در بدو تولد و بالا بودن بازدهی نیروی کار، نمود می‌یابد به عنوان نخستین شاخص‌های رفاه نام برد.

## رفاه هوشمند

مفهوم رفاه هوشمند اعم از رفاه الکترونیکی است. در مدل مفهومی رفاه هوشمند تمامی عناصر نظام رفاه، بیمه و سلامت شامل سازمان‌ها، نهادها و مؤسساتی همچون بهزیستی، کمیته امداد، تأمین اجتماعی، هلال احمر، بنیادهای خیریه، بسیج، مساجد و تکایا و... دارای سیستم‌های هوشمند بوده که همگی در یک نظام و معماری یکپارچه و جامع با هم ارتباط داشته و کلیه نیازهای حال و آتی ذی‌نفعان را در سطوح مختلف برآورده می‌کند.

رفاه هوشمند در واقع یکی دیگر از مزایای پیشرفت تکنولوژی و ارتباطات است که در راستای بهبود کیفیت زندگی به کمک انسان آمده است.

مفهوم کلیدی رفاه هوشمند شامل خدمات رفاهی، مدیریت رکورد الکترونیکی، هوشمند ساختن خدمات رفاهی و به کارگیری ابزارهای رفاهی هوشمند و ارتباطات می‌باشد.

رفاه هوشمند به وسیله تکنولوژی تعیین می‌شود که به کمک آن شناسایی افراد نیازمند، دسته‌بندی نیازهای آنها، پاسخ به موقع به آن نیازها با حفظ کرامت انسانی، آموزش، توانمندسازی، کارآفرینی که کیفیت زندگی

را برای هر کس بهبود می‌بخشد تعریف می‌شود؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت بهبود کیفیت و سبک زندگی و افزایش امید به زندگی از اهداف کلان رفاه هوشمند می‌باشد.

در تمام طول زنجیره‌ارزش رفاه، چه در حوزه رفاهی و چه در حوزه مانیتورینگ، پایش شاخص‌های رفاهی انجام شده و در صورت نیاز، خود سیستم به صورت هوشمند، هشدارهای لازم را خواهد داد. در رفاه هوشمند شاخص‌های رفاهی افراد به طور مستمر اندازه‌گیری، ثبت و در سرورهای مخصوص نگهداری و به‌روزآوری می‌شود. به عبارتی پرونده رفاهی افراد شکل گرفته و همواره یک متخصص روند شاخص‌های رفاهی فرد را بررسی و ضمن آگاهی بخشی به فرد، همواره مشاوره‌های لازم را ارائه و فرد را هدایت می‌کند.

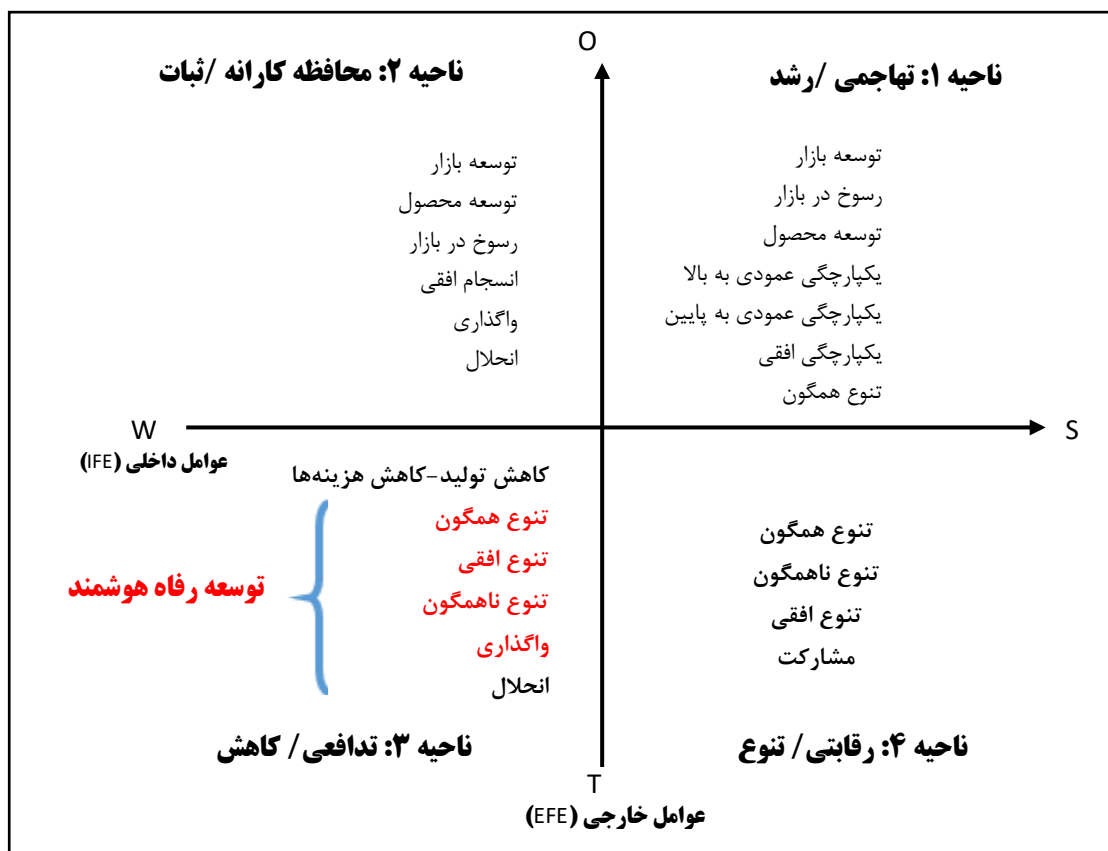
همچنین این سیستم در صورت مشاهده عدم تطبیق شرایط موجود فرد با استانداردها و شاخص‌های رفاهی مطلوب، به صورت کاملاً هوشمند به سازمان یا نهاد مربوطه هشدار داده تا پیگیری‌های لازم را به عمل آورند. البته این موضوع پس از بهبود نسبی شرایط رفاهی ادامه خواهد داشت و همه شاخص‌های رفاهی فرد به طور مستمر اندازه‌گیری شده و در اختیار سازمان یا نهاد مربوطه قرار می‌گیرد. مردم می‌توانند از راه‌های مختلفی مثل اپلیکیشن‌های موبایلی به پرونده رفاهی خود و به اطلاعات موجود در آن دسترسی پیدا کنند. سیستم‌های رفاهی هوشمند خدمات مرتبط با رفاه را با استفاده از یک شبکه ارائه می‌کنند که خود نوعی ارتباط بین عوامل هوشمند می‌باشد.

در بخش رفاه هوشمند مزایای زیر شامل حال افراد می‌شود:

- توسعه‌ی دسترسی به خدمات بهداشتی، درمانی و دارویی
- توسعه‌ی خدمات پزشکی از راه دور
- توسعه‌ی پرونده الکترونیک سلامت
- توسعه‌ی خدمات امداد و فوریت‌های پزشکی
- توسعه‌ی دسترسی به خدمات مراکز آموزشی
- مدیریت حفاظتی و امنیتی
- توسعه‌ی دسترسی به خدمات مراکز تفریحی-رفاهی
- توسعه‌ی رفاه اجتماعی
- توسعه‌ی دسترسی به خدمات مراکز فرهنگی

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۶-۷ نمایش داده شده است؛ **توسعه رفاه هوشمند**

به‌عنوان استراتژی اصلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان تعیین گردیده است.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

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

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

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

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

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

**۱-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی SO:** در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کنند.

**۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO:** هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

**۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST:** سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

**۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT:** سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی هست و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو



می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

<b>تهدیدات – T</b> تهدیدات را فهرست کنید	<b>فرصت‌ها – O</b> فرصت‌ها را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
استراتژی‌های WO با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره‌جستن از قوت‌ها در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.	<b>نقاط قوت – S</b> 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	<b>نقاط ضعف – W</b> نقاط ضعف را فهرست کنید

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) یا (TOWS)

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

همان‌گونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی 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 بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۸۷ در ۱۳۳ می‌شود.

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

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هریک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده (DATA) پس از پردازش اطلاعات به دست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۲۵ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه رفاه هوشمند» بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان بسیار حیاتی می‌باشند.

از این رو برای حل این پارادوکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان «هدف - وسیله (MEANS-ENDS)» که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان «رابطه هدف و وسیله» تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۲۵ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند به طوری که هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۲۵ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

• **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۲۵ هدف راهبردی برای بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

**جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان**

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	آموزش و توسعه سرمایه انسانی (دانش و مهارت)، افزایش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و ارتقای مهارت‌های زندگی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان + شرح وظایف
۲	حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان
۳	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی	سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان
۴	توسعه کارآفرینی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان + شرح وظایف
۵	پیشگیری، کاهش آسیب‌های اجتماعی، مددکاری و توانمندسازی آسیب پذیران	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + سند آمایش استان + شرح وظایف
۶	پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتوانی	برنامه ششم
۷	توسعه پژوهش (R&D) و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان
۸	گسترش رفاه و تأمین اجتماعی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + سند آمایش استان + شرح وظایف
۹	توسعه صنعت بیمه و گسترش پوشش انواع بیمه‌ها اشخاص، اموال و مسئولیت)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم + شرح وظایف
۱۰	فقرزدایی و توسعه چتر حمایتی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + سند آمایش استان + شرح وظایف
۱۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + شرح وظایف
۱۲	توسعه متوازن، کاهش ضریب جینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + شرح وظایف
۱۳	توسعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + شرح وظایف
۱۴	توسعه پدافند غیرعامل و تقویت شبکه امداد و نجات هلال‌احمر	برنامه ششم
۱۵	مدیریت حاشیه نشینی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیر رسمی	سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم
۱۶	ارتقاء سطح بهداشت و تقویت سلامت جسمی و روانی در جامعه (رویکرد سلامت همه جانبه)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان
۱۷	گسترش فرهنگ نوع دوستی و ارائه خدمات عام المنفعه و بشر دوستانه	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۱۸	کوچک سازی دولت و اصلاح ساختار سازمانی بخش	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۱۹	افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۲۰	توسعه تشکل‌های صنفی، ایجاد و گسترش سمن‌ها و افزایش مشارکت آنها در بخش	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + شرح وظایف
۲۱	افزایش شفافیت در توزیع منابع، افزایش پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم
۲۲	حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار	برنامه ششم
۲۳	تقویت فرهنگ کار در جامعه و توسعه خدمات مربوط به قانون کار	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۲۴	ایجاد زیست بوم‌های مطلوب کسب و کار روستایی (وامنان، محمدآباد، عطا آباد و...) و گسترش مهاجرت معکوس	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۲۵	توسعه شبکه مشاورین خصوصی در حوزه‌های مختلف	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هر یک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهای مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۲۵ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۵۱ استراتژی بخشی بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.
- **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۲۵ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۲۵ هدف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان به همراه تعداد ۱۵۱ استراتژی تولید شده در بخش ضمام گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

### ۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های «امکان‌پذیری»، «مقبولیت» و «سازگاری و تناسب» صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

➤ **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نمایید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.

➤ **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.

➤ **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.

- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در

راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**توسعه رفاه هوشمند**) بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران، مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان تأکید دارند که به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این‌رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس

به امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا 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 به این دلیل که با حرکت بخش از وضعیت فعلی (مأموریت) به وضعیت مطلوب (چشم‌انداز) تمامی استراتژی‌های منتخب ماتریس SDM قابلیت استفاده خواهند داشت.

**حال که استراتژی اصلی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و راحت‌تر می‌باشد.**  
**۶-۷ استراتژی‌های بخشی: بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان**

**هدف راهبردی ۱: آموزش و توسعه سرمایه انسانی (دانش و مهارت)، افزایش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و ارتقای مهارت‌های زندگی**

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	تأمین نیروی انسانی متخصص (تأسیس مراکز سنجش صلاحیت حرفه‌ای و ...)	۰/۱۸	۳	۴	۴	۱/۹۸	۱
۲	SO3	توسعه بسته‌های آموزش مهارتی	۰/۱۵	۲/۵	۴	۴	۱/۵۸	۲
۳		مدیریت عملکرد	۰/۱۵	۲	۳	۳/۵	۱/۲۸	۳
۴	SO4	نظارت هدفمند بر صدور مجوز و اجرای دوره‌های آموزش (فنی و حرفه‌ای توسط آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای بخش خصوصی و ...)	۰/۱۴	۲	۳	۴	۱/۲۶	۴
۵	WO2	تدوین و اجرای سند ائتلاف آموزش‌های مهارتی یکپارچه استان مبتنی بر توسعه اشتغال بومی	۰/۱۴	۲	۳/۵	۳	۱/۱۹	۵
۶	WT1	مدیریت دانش	۰/۱۴	۲	۳	۳/۵	۱/۱۹	۵
۷	WO3	تدوین منشور اخلاقی سازمان منطبق بر ارزش‌های فرهنگی، اسلامی و ملی جمهوری اسلامی ایران	۰/۱	۳/۵	۴	۲/۵	۱	۶

**استراتژی‌های منتخب**

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
<b>آموزش و توسعه سرمایه انسانی (دانش و مهارت)</b>	تأمین نیروی انسانی متخصص (تأسیس مراکز سنجش صلاحیت حرفه‌ای و ...)	توسعه بسته‌های آموزش مهارتی	مدیریت عملکرد
<b>استراتژی بخشی</b>	SO2	SO3	
<b>نمره استراتژی</b>	۱/۹۸	۱/۵۸	۱/۲۸

## هدف راهبردی ۲: حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲۰۹	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۲۲	ارائه و سهولت دسترسی به خدمات بیمه‌ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی (به ویژه مناطق کمتر توسعه‌یافته)	SO2	۱
۲	۱/۸۹	۳	۳/۵	۲/۵	۰/۲۱	ارائه خدمات و سهولت استفاده از فرصت‌های اشتغال و کسب و کار	SO3	۲
۳	۱/۷	۳/۵	۲	۳	۰/۲	شفاف‌سازی خدمات ارائه شده و آگاهی جامعه		۳
۴	۱/۶۲	۳/۵	۳	۲	۰/۱۹	حمایت از اقشار کم درآمد جامعه		۴
۵	۱/۵۳	۳/۵	۳	۲	۰/۱۸	مدیریت و ارائه خدمات به مناطق کم برخوردار و حاشیه‌نشین	SO1	۵

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
<b>حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت</b>	ارائه و سهولت دسترسی به خدمات بیمه‌ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی (به ویژه مناطق کمتر توسعه‌یافته)	ارائه خدمات و سهولت استفاده از فرصت‌های اشتغال و کسب و کار	شفاف‌سازی خدمات ارائه شده و آگاهی جامعه
<b>استراتژی بخشی</b>	SO2	SO3	
<b>نمره</b>	۲۰۹	۱/۸۹	۱/۷



## هدف راهبردی ۳: توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	شفاف سازی اطلاعات و خدمات	۰/۲۴	۳	۲	۳	۱/۹۲	۱
۲	SO2	بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی و جمعی	۰/۱۹	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۹	۲
۳	WO1	بهره‌گیری از سازمانهای مردم‌نهاد	۰/۲۲	۲/۵	۳	۳	۱/۸۷	۳
۴		فرهنگ سازی احترام به افکار عمومی	۰/۲	۲	۳/۵	۳	۱/۷	۴
۵	WO2	اجرای تحقیقات بنیادی و کاربردی	۰/۱۵	۳	۲	۳	۱/۲	۵

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی	شفاف سازی اطلاعات و خدمات	بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی و جمعی	بهره‌گیری از سازمانهای مردم‌نهاد
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WO1
نمره	۱/۹۲	۱/۹	۱/۸۷

## هدف راهبردی ۴: توسعه کار آفرینی

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	SO1	آموزش، توسعه و اشاعه‌ی فرهنگ کار	۰٫۱۵	۲٫۵	۳	۳٫۵	۱٫۳۵	۱
۲	WO5	راه‌اندازی مراکز نوآوری، کارآفرینی و مشاوره کسب و کار	۰٫۱۳	۳	۳٫۵	۳٫۵	۱٫۳	۲
۳	SO6	توسعه مهارت‌های کارآفرینی مهارت‌آموزان آموزش فنی و حرفه‌ای	۰٫۱۴	۳	۳	۳	۱٫۲۶	۳
۴	ST1	مانع‌زدایی و تسهیل صدور مجوزها	۰٫۱۲	۳٫۵	۴	۳	۱٫۲۶	۳
۵	ST2	بسته‌های حمایتی (مشوق‌های بیمه‌ای و ...) و تخصیص بودجه و اعتبارات دولتی در مسیر صحیح	۰٫۱۳	۳	۲٫۵	۲٫۵	۱٫۰۴	۴
۶	SO8	راه‌اندازی سامانه یکپارچه اطلاعات بازار کار استان با هدف ارتباط کارفرمایان، کارآفرینان و کارجویان	۰٫۱۲	۲	۳	۳٫۵	۱٫۰۲	۵
۷	SO4	توسعه و حمایت از استارت‌آپ‌ها	۰٫۱۱	۳	۳	۳	۰٫۹۹	۶
۸	ST6	راه‌اندازی مراکز بین‌المللی مهارت‌آموزی و کارآفرینی با مشارکت کشورهای همسایه (دیپلماسی مهارت)	۰٫۱	۲٫۵	۳	۳	۰٫۸۵	۷

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه کار آفرینی	آموزش، توسعه و اشاعه‌ی فرهنگ کار	راه‌اندازی مراکز نوآوری، کارآفرینی و مشاوره کسب و کار	توسعه مهارت‌های کارآفرینی مهارت‌آموزان آموزش فنی و حرفه‌ای
استراتژی بخشی	SO1	WO5	SO6
نمره	۱٫۳۵	۱٫۳	۱٫۲۶

## هدف راهبردی ۵: پیشگیری، کاهش آسیب‌های اجتماعی، مددکاری و توانمندسازی آسیب پذیران

جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۳	۳	۴	۳	۰/۱۳	ارائه تسهیلات حمایتی به دهک‌های پایین	SO4	۱
۲	۱/۲۸	۳	۳	۲	۰/۱۶	شناسایی و مدل‌یابی برخورد با ناهنجاری و آسیب‌های اجتماعی متنوع و نوظهور	SO1	۲
۳	۱/۲۶	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۱۲	برقراری نظام کالابری جهت جلوگیری از آثار تورمزای یارانه‌های مستقیم	SO3	۳
۴	۱/۲	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۱۲	مدیریت و ساماندهی اتباع و پناهندگان خارجی با الزام توسعه قوانین مرتبط	ST1	۴
۵	۱/۱۹	۳/۵	۳	۲	۰/۱۴	توسعه نظام مشاوره و ستاد اردوهای آموزشی و تربیتی	SO5	۵
۶	۱/۰۲	۳	۲/۵	۳	۰/۱۲	استفاده از ظرفیت نهادهای مردمی در فرایند شناسایی، بررسی و ترمیم آسیب‌های اجتماعی	WO1	۶
۷	۰/۸۴	۳	۲	۲	۰/۱۲	آسیب‌شناسی و مدیریت مهاجرت‌های هدفمند از استان‌های کم‌آب به گلستان		۷
۸	۰/۸۱	۳	۳	۳	۰/۰۹	استفاده از ظرفیت‌های فکری، خبرگی کارکنان در کارگروه‌های اندیشه‌ورز جهت توسعه راهبردهای دوست‌توانی	WT1	۸

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
برقراری نظام کالابری جهت جلوگیری از آثار تورمزای یارانه‌های مستقیم	شناسایی و مدل‌یابی برخورد با ناهنجاری و آسیب‌های اجتماعی متنوع و نوظهور	ارائه تسهیلات حمایتی به دهک‌های پایین	<b>پیشگیری، کاهش آسیب‌های اجتماعی، مددکاری و توانمندسازی آسیب پذیران</b>
SO3	SO1	SO4	<b>استراتژی بخشی</b>
۱/۲۶	۱/۲۸	۱/۳	<b>نمره</b>

## هدف راهبردی ۶: پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتوانی

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	تولید برنامه‌های مستند با موضوع پیشگیری، درمان و بازتوانی در حوزه اعتیاد	۰/۱۶	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۶	۱
۲	SO2	آگاهی بخشی و ارائه خدمات مشاوره‌ای و حمایتی در خصوص عوارض ناشی از اعتیاد	۰/۱۵	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۲
۳		مهارت‌افزایی و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای	۰/۱۵	۳	۳	۴	۱/۵	۲
۴		ایجاد فرصت‌های شغلی و حمایتی	۰/۱۵	۲	۳	۳/۵	۱/۲۸	۳
۵		تقویت مراکز درمانی	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۴
۶	WT2	بهره‌گیری از مشارکت خیرین و سازمان‌های مردم‌نهاد	۰/۱۲	۳	۳/۵	۳	۱/۱۴	۵
۷	WO1	هم‌افزایی اعتباری در بخش بانکی و ترغیب اخلاقی بانک مرکزی	۰/۱۳	۲	۳	۳	۱/۰۴	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
<b>پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتوانی</b>	تولید برنامه‌های مستند با موضوع پیشگیری، درمان و بازتوانی در حوزه اعتیاد	آگاهی بخشی و ارائه خدمات مشاوره‌ای و حمایتی در خصوص عوارض ناشی از اعتیاد	مهارت‌افزایی و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
<b>استراتژی بخشی</b>	SO1	SO2	
<b>نمره</b>	۱/۶	۱/۵	۱/۵

## هدف راهبردی ۷: توسعه پژوهش (R&D) و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته

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		هوشمندسازی ارائه خدمات	۰/۱۷	۳	۳/۵	۴	۱/۷۹	۱
۲	SO5	توسعه و تقویت واحدهای ارتباط با دانشگاه و مراکز علمی تحقیقاتی	۰/۱۹	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۶۲	۲
۳	SO1	راه اندازی کمیته‌های علمی پژوهشی	۰/۱۶	۳	۳	۳	۱/۴۴	۳
۴	SO4	بهره‌گیری از استارت‌آپ‌ها و بخش خصوصی	۰/۱۶	۳	۲/۵	۳/۵	۱/۴۴	۳
۵		افزایش اعتبارات بخش تحقیق و توسعه	۰/۱۷	۳	۲	۳	۱/۳۶	۴
۶	WO1	توسعه تحقیقات نوآورانه و اکتشافی	۰/۱۵	۲	۲/۵	۳	۱/۱۳	۵

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه پژوهش (R&D) و افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته	هوشمندسازی ارائه خدمات	توسعه و تقویت واحدهای ارتباط با دانشگاه و مراکز علمی تحقیقاتی	راه اندازی کمیته‌های علمی پژوهشی
استراتژی بخشی	SO5	SO1	
نمره	۱/۷۹	۱/۶۲	۱/۴۴

## هدف راهبردی ۸: گسترش رفاه و تأمین اجتماعی

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	۱/۷۶	۴	۴	۳	۰/۱۶	اجرای طرح بیمه فراگیر خانواده ایرانی	WT2	۱
۲	۱/۶	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۶	استفاده از ظرفیت بسته های خدمتی و طرح های متنوع اشتغال زایی	SO1	۲
۳	۱/۵۸	۴	۳/۵	۳	۰/۱۵	هم افزایی و مشارکت بیمه ها در ایجاد چتر تأمین اجتماعی	WT3	۳
۴	۱/۲۴	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۳	هدفمندسازی یارانه‌ها		۴
۵	۱/۱۹	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۰/۱۴	کاهش فاصله طبقاتی آحاد جامعه (حذف اختلاف دستمزد زیاد در بین مشاغل استان و ...)	ST1	۵
۶	۱/۱۷	۳	۳	۳	۰/۱۳	افزایش مشارکت خیرین و سازمان‌های مردم نهاد		۶
۷	۱/۰۴	۳	۳	۲	۰/۱۳	توسعه مشاغل مولد با توجه به ظرفیت‌های سرزمینی استان	SO2	۷

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش رفاه و تأمین اجتماعی	اجرای طرح بیمه فراگیر خانواده ایرانی	استفاده از ظرفیت بسته های خدمتی و طرح های متنوع اشتغال زایی	هم افزایی و مشارکت بیمه ها در ایجاد چتر تأمین اجتماعی
استراتژی بخشی	WT2	SO1	WT3
نمره	۱/۷۶	۱/۶	۱/۵۸

## هدف راهبردی ۹: توسعه صنعت بیمه و گسترش پوشش انواع بیمه‌ها (اشخاص، اموال و مسئولیت)

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی جامعه	۰/۲۷	۳/۵	۴	۴	۳/۱۱	۱
۲	WT1	افزایش ضریب نفوذ پوشش بیمه‌ای	۰/۲۵	۳	۴	۴	۲/۷۵	۲
۳	ST1	تعمیم و گسترش فرهنگ بیمه‌ای (با توجه به وجود تنوع اقوام، سبک زندگی و ...)	۰/۲۷	۲	۴	۳/۵	۲/۵۷	۳
۴	WO1	توسعه و ارائه انواع خدمات نوین بیمه‌ای (تجاری، خدماتی و ...)	۰/۲۱	۲	۴	۳	۱/۸۹	۴

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه صنعت بیمه و گسترش پوشش انواع بیمه‌ها (اشخاص، اموال و مسئولیت)	اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی جامعه	افزایش ضریب نفوذ پوشش بیمه‌ای	تعمیم و گسترش فرهنگ بیمه‌ای (با توجه به وجود تنوع اقوام، سبک زندگی و ...)
استراتژی بخشی	WT1	ST1	
نمره	۳/۱۱	۲/۷۵	۲/۵۷

## هدف راهبردی ۱۰: فقرزدایی، توسعه چتر حمایتی و هدفمندی یارانه‌ها در انتهای زنجیره

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		توسعه چتر پوشش بیمه‌ای	۰/۱۴	۳	۴	۴	۱/۵۴	۱
۲	ST1	برنامه ریزی جهت کاهش فاصله طبقاتی آحاد جامعه (کاهش اختلاف دستمزد زیاد در بین مشاغل استان و ...)	۰/۱۶	۲/۵	۲/۵	۴	۱/۴۴	۲
۳	SO1	استفاده از ظرفیت بسته‌های خدمتی و طرح‌های متنوع اشتغال زایی	۰/۱۷	۱	۳/۵	۳/۵	۱/۳۶	۳
۴		اصلاح فرهنگ فقر (تغییر نگرش به فقر ساختاری)	۰/۱۶	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۳۶	۳
۵		ارتقا مشارکت سازمان‌های مردم نهاد	۰/۱۲	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۲	۴
۶		راه اندازی پلتفرم خیریه با قید حذف واسطه‌های سازمانی	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۱۷	۵
۷	WO1	توسعه زیست بوم اشتغال استان	۰/۱۲	۲/۵	۳	۴	۱/۱۴	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
فقرزدایی، توسعه چتر حمایتی و هدفمندی یارانه‌ها در انتهای زنجیره	توسعه چتر پوشش بیمه‌ای	برنامه ریزی جهت کاهش فاصله طبقاتی آحاد جامعه (کاهش اختلاف دستمزد زیاد در بین مشاغل استان و ...)	استفاده از ظرفیت بسته‌های خدمتی و طرح‌های متنوع اشتغال زایی
استراتژی بخشی		ST1	SO1
نمره	۱/۵۴	۱/۴۴	۱/۳۶



## هدف راهبردی ۱۱: افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری

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		توسعه زیست بوم اشتغال	۰/۱۷	۲/۵	۴	۴	۱/۷۹	۱
۲	SO2	بهبود فضای کسب و کار	۰/۱۸	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۶۲	۲
۳	WT3	توسعه کسب و کارهای روستایی	۰/۱۷	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۵۳	۳
۴	WT1	اصلاح نگرش جامعه به کار	۰/۱۸	۱/۵	۳	۳/۵	۱/۴۴	۴
۵		جذب سرمایه گذار داخلی و خارجی	۰/۱۶	۱	۳	۳/۵	۱/۲	۵
۶		زمینه سازی جهت ایجاد فرصت شغلی بانوان	۰/۱۴	۲	۳/۵	۳	۱/۱۹	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری	توسعه زیست بوم اشتغال	بهبود فضای کسب و کار	توسعه کسب و کارهای روستایی
استراتژی بخشی	SO2	WT3	
نمره	۱/۷۹	۱/۶۲	۱/۵۳

## هدف راهبردی ۱۲: توسعه متوازن، کاهش ضریب جینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان

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	شناسایی ظرفیت‌های اقتصادی، اجتماعی، زیستی و صنعتی استان (به ویژه در مناطق کم برخوردار استان)	۰.۲	۳	۳.۵	۳.۵	۲	۱
۲		اشتغالزایی پایدار	۰/۱۹	۲	۴	۴	۱/۹	۲
۳		توسعه و تکمیل زنجیره ارزش کسب و کارها (به ویژه مناطق کم برخوردار)	۰.۱۶	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۶	۳
۴	SO4	راه‌اندازی ستاد توزیع و توسعه بازار محصولات روستایی و عشایری استان	۰/۱۶	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۳۶	۴
۵	SO3	تسهیلگری قوانین	۰/۱۵	۱/۵	۳/۵	۳	۱/۲	۵
۶		تقویت بخش‌های مختلف (صنعت، کشاورزی و خدمات) با رویکرد حفظ محیط زیست	۰/۱۴	۱/۵	۳	۳	۱/۰۵	۶

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه متوازن، کاهش ضریب جینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان	شناسایی ظرفیت‌های اقتصادی، اجتماعی، زیستی و صنعتی استان (به ویژه در مناطق کم برخوردار استان)	اشتغالزایی پایدار	توسعه و تکمیل زنجیره ارزش کسب و کارها (به ویژه مناطق کم برخوردار)
استراتژی بخشی	SO1		
نمره	۲	۱/۹	۱.۶

## هدف راهبردی ۱۳: توسعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	برقراری نهضت سواد و فرهنگ تعاون و تقویت مشارکت مردم	۰/۱۸	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۶۲	۱
۲		تقویت زنجیره ارزش کسب و کارهای تعاونی	۰/۱۵	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۴۳	۲
۳		تدوین بسته های تشویقی برای تعاونی‌ها (به ویژه دانش بنیان)	۰/۱۶	۲	۳	۳	۱/۲۸	۳
۴		تقویت ارتباط بین اتاق‌ها و اتحادیه های تعاونی و تعاونی های روستایی	۰/۱۲	۳	۳	۳/۵	۱/۱۴	۴
۵		تقویت تعاونی های تأمین نیاز	۰/۱۲	۳	۲/۵	۳/۵	۱/۰۸	۵
۶		تقویت ارتباط شرکت‌های تعاونی با دانشگاه‌ها	۰/۱۳	۲/۵	۲/۵	۳	۱/۰۴	۶
۷	WO1	هم افزایی اعتباری در بخش بانکی با رویکرد تعاونی های یکپارچه در استان و جذب سرمایه گذار	۰/۱۴	۲	۲	۳	۰/۹۸	۷

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان	برقراری نهضت سواد و فرهنگ تعاون و تقویت مشارکت مردم	تقویت زنجیره ارزش کسب و کارهای تعاونی	تدوین بسته های تشویقی برای تعاونی‌ها (به ویژه دانش بنیان)
استراتژی بخشی	SO1		
نمره	۱/۶۲	۱/۴۳	۱/۲۸

## هدف راهبردی ۱۴: توسعه پدافند غیر عامل و تقویت شبکه امداد و نجات هلال احمر

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	برنامه ریزی مستمر جهت جذب و ساماندهی نیروهای عملیاتی و توانمندسازی آنها	۰/۲۷	۳	۴	۳/۵	۲/۸۴	۱
۲	WT1	شناسایی نقاط آسیب‌پذیر مناطق تحت پوشش	۰/۲۶	۳	۳/۵	۳	۲/۴۷	۲
۳	WO1	تشکیل و تقویت خانه‌های هلال جمعیت هلال احمر در سطح محلات شهرها و روستاها و ارائه آموزش‌های امدادی و روش‌های خدمات داوطلبانه	۰/۲۴	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۴	۳
۴	ST1	افزایش آگاهی‌های عمومی در راستای ارتقا فرهنگ خود امدادی	۰/۲۳	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۲/۱۹	۴

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه پدافند غیر عامل و تقویت شبکه امداد و نجات هلال احمر	برنامه ریزی مستمر جهت جذب و ساماندهی نیروهای عملیاتی و توانمندسازی آنها	شناسایی نقاط آسیب‌پذیر مناطق تحت پوشش	تشکیل و تقویت خانه‌های هلال جمعیت هلال احمر در سطح محلات شهرها و روستاها و ارائه آموزش‌های امدادی و روش‌های خدمات داوطلبانه
استراتژی بخشی	SO1	WT1	WO1
نمره	۲/۸۴	۲/۴۷	۲/۴

## هدف راهبردی ۱۵: مدیریت حاشیه نشینی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیر رسمی (کم برخوردار)

جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	تقویت زیر ساخت (ارتباطات جاده ای، حمل و نقل و ... در مناطق حاشیه نشین و مناطق کم برخوردار	۰/۲۲	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۲	۱
۲		توانمندسازی ساکنان مناطق کم برخوردار	۰/۲۱	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۱	۲
۳	SO2	ارائه خدمات و سهولت دسترسی به خدمات بیمه‌ای، بهداشتی، اجتماعی و تسهیلات رفاهی	۰/۱۹	۳	۴	۴	۲/۰۹	۳
۴		آسیب شناسی حاشیه نشینی به منظور بهبود عملکرد	۰/۲۱	۳	۳	۳/۵	۲/۰۰	۴
۵	ST1	سهولت استفاده از فرصت‌های اشتغال و کسب و کار	۰/۱۷	۲/۵	۳	۳	۱/۴۵	۵

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
<b>مدیریت حاشیه نشینی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیر رسمی (کم برخوردار)</b>	تقویت زیر ساخت (ارتباطات جاده ای، حمل و نقل و ... در مناطق حاشیه نشین و مناطق کم برخوردار	توانمندسازی ساکنان مناطق کم برخوردار	ارائه خدمات و سهولت دسترسی به خدمات بیمه‌ای، بهداشتی، اجتماعی و تسهیلات رفاهی
<b>استراتژی بخشی</b>	SO1		SO2
<b>نمره</b>	۲/۲	۲/۱	۲/۰۹

## هدف راهبردی ۱۶: ارتقاء سطح بهداشت و تقویت سلامت جسمی و روانی در جامعه (رویکرد سلامت همه جانبه)

جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		اجرای پوی‌های مستمر نشاط و تحرک اجتماعی	۰/۱۸	۳	۳/۵	۴	۱/۸۹	۱
۲		تقویت مراکز مثبت زندگی و مجتمع‌های خدماتی بهزیستی	۰/۱۸	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۸	۲
۳	SO1	ارائه برنامه‌های آموزشی جامعه محور در جهت ارتقا سطح سلامت جسم و روان افراد جامعه	۰/۱۶	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۶	۳
۴		تقویت مراکز جامع سلامت با رویکرد سلامت روان	۰/۱۷	۳	۳	۳	۱/۵۳	۴
۵		ارتقا و تقویت ورزش‌های همگانی (زیرساخت و ...)	۰/۱۶	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۴۴	۵
۶		ارتقا سطح پوشش بیمه تأمین اجتماعی	۰/۱۵	۲	۳	۳/۵	۱/۲۸	۶

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء سطح بهداشت و تقویت سلامت جسمی و روانی در جامعه (رویکرد سلامت همه جانبه)	اجرای پوی‌های مستمر نشاط و تحرک اجتماعی	تقویت مراکز مثبت زندگی و مجتمع‌های خدماتی بهزیستی	ارائه برنامه‌های آموزشی جامعه محور در جهت ارتقا سطح سلامت جسم و روان افراد جامعه
استراتژی بخشی			SO1
نمره	۱/۸۹	۱/۸	۱/۶

## هدف راهبردی ۱۷: گسترش فرهنگ نوع دوستی و ارائه خدمات عام المنفعه و بشر دوستانه

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO4	برنامه ریزی در جهت تحول جامع و بنیادین در روش‌ها و محتوای آموزشهای تربیتی کودکان و نوجوانان	۰/۲	۳	۴	۴	۲/۲	۱
۲	SO5	توسعه خدمات داوطلبانه در جامعه	۰/۱۷	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۷	۲
۳		ایجاد و ساماندهی سمن‌های فعال در این حوزه	۰/۱۷	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۵۳	۳
۴	SO2	تقویت کارگروه ساماندهی و وحدت تکایا، هیئت‌های مذهبی و گروه‌های حزبی	۰/۱۵	۳/۵	۳	۳/۵	۱/۵	۴
۵	SO3	ایجاد و تقویت کارگروه وحدت شهروندی با محوریت مناسبت‌های ملی	۰/۱۶	۲/۵	۳	۳	۱/۳۶	۵
۶	SO1	تشکیل و تقویت کارگروه استانی اردوی همدلی با گرایش راه اندازی	۰/۱۵	۳	۳	۳	۱/۳۵	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش فرهنگ نوع دوستی و ارائه خدمات عام المنفعه و بشر دوستانه	برنامه ریزی در جهت تحول جامع و بنیادین در روش‌ها و محتوای آموزشهای تربیتی کودکان و نوجوانان	توسعه خدمات داوطلبانه در جامعه	ایجاد و ساماندهی سمن‌های فعال در این حوزه
استراتژی بخشی	SO4	SO5	
نمره	۲/۲	۱/۷	۱/۵۳

## هدف راهبردی ۱۸: کوچک سازی دولت و اصلاح ساختار سازمانی بخش

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲.۳۱	۳.۵	۴	۳	۰.۲۲	توجه به نقش تعاونی‌ها در دوران گذار از اقتصاد دولتی به اقتصاد آزاد (تقویت بخش تعاون)	SO4	۱
۲	۱/۹۸	۴	۴	۳	۰/۱۸	هوشمندسازی فرایندهای داخلی و ارائه خدمات	WT3	۲
۳	۱.۹۶	۳.۵	۳.۵	۱.۵	۰.۲۳	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط (اصل ۴۴ و ...)		۳
۴	۱/۵	۳/۵	۲/۵	۱/۵	۰/۲	برون سپاری و تقویت بخش خصوصی		۴
۵	۱/۱۹	۳	۲/۵	۱/۵	۰/۱۷	استفاده از راهبرد ادغام سازمانی مطالعه شده در دستگاه‌های دارای همگنی کارکردی	WT4	۵

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کوچک سازی دولت و اصلاح ساختار سازمانی بخش	توجه به نقش تعاونی‌ها در دوران گذار از اقتصاد دولتی به اقتصاد آزاد (تقویت بخش تعاون)	هوشمندسازی فرایندهای داخلی و ارائه خدمات	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط (اصل ۴۴ و ...)
استراتژی بخشی	SO4	WT3	
نمره	۲.۳۱	۱/۹۸	۱.۹۶



## هدف راهبردی ۱۹: افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه

جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		توسعه اکوسیستم‌های کسب و کار	۰/۱۷	۳	۳/۵	۴	۱/۷۹	۱
۲		جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی	۰/۱۸	۲	۳/۵	۴	۱/۷۱	۲
۳		توسعه زنجیره‌های ارزش راهبردی استان	۰/۱۷	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۷	۳
۴		تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)	۰/۱۷	۲	۴	۴	۱/۷	۳
۵		تقویت ارتباط با کشورهای همسایه	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۵۲	۴
۶		تقویت فرهنگ کار	۰/۱۵	۲/۵	۴	۳/۵	۱/۵	۵

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه	توسعه اکوسیستم‌های کسب و کار	جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی	توسعه زنجیره‌های ارزش راهبردی استان
استراتژی بخشی			
نمره	۱/۷۹	۱/۷۱	۱/۷

## هدف راهبردی ۲۰: توسعه تشکل‌های صنفی، ایجاد و گسترش سمن‌ها و افزایش مشارکت آنها در بخش

جدول ۲۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیستم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی بینش محور و توسعه سرمایه انسانی	۰/۲۳	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۳	۱
۲		تقویت ارتباط بین تشکل‌های صنفی و سمن‌ها	۰/۲	۳	۳/۵	۳/۵	۲	۲
۳	WT1	یکپارچه سازی بانک اطلاعاتی کارآمد سمن‌ها	۰/۲۲	۲	۳	۳/۵	۱/۸۷	۳
۴		فرهنگ سازی نقش سمن‌ها	۰/۱۷	۲	۳/۵	۳	۱/۴۵	۴
۵	WT2	ایجاد بستر مناسب رقابتی سمن-ها در همه حوزه‌ها	۰/۱۸	۲	۲/۵	۳	۱/۳۵	۵

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه تشکل‌های صنفی، ایجاد و گسترش سمن‌ها و افزایش مشارکت آنها در بخش	توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی بینش محور و توسعه سرمایه انسانی	تقویت ارتباط بین تشکل‌های صنفی و سمن‌ها	یکپارچه سازی بانک اطلاعاتی کارآمد سمن‌ها
استراتژی بخشی	SO2		WT1
نمره	۲/۳	۲	۱/۸۷

## هدف راهبردی ۲۱: افزایش شفافیت در توزیع منابع، افزایش پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری

جدول ۲۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و یکم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	تقویت اعتبارات مرتبط	۰/۱۳	۳	۴	۳	۱/۳	۱
۲	ST1	تقویت و ترویج قانون مدار طرح‌های ارزیابی عملکرد ویژه دستگاه‌های اجرایی مانند طرح ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی شهید رجایی	۰/۱۶	۲	۳	۳	۱/۲۸	۲
۳	ST2	افزایش ضریب نفوذ رسانه پایه، اقدامات در تحقق اهداف جامع دولت الکترونیک و اسناد برنامه‌های مشتقه	۰/۱۲	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۲۶	۳
۴	WO1	افزایش ضریب نفوذ و رسانه پایه اقدامات در راستای طرح‌های ارزیابی عملکرد ویژه دستگاه‌های اجرایی مانند طرح ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی شهید رجایی	۰/۱۲	۲/۵	۴	۳/۵	۱/۲	۴
۵	WO2	استفاده از ظرفیت پایگاه‌های اطلاعاتی کلان در جبران ضعف‌های مرتبط با آسیب شناسی و بهبود عملکرد	۰/۱۴	۲	۳	۳/۵	۱/۱۹	۵
۶	WT1	استفاده از ظرفیت‌های فکری، خبرگی کارکنان در کارگروه‌های اندیشه ورز جهت توسعه راهبردهای دوسوتوانی	۰/۱۲	۳	۲/۵	۳	۱/۰۲	۶
۷	WT2	استفاده از راهبرد برونسپاری در احتراز به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مترتب به موضوع شفافیت در توزیع منابع	۰/۱۲	۲	۲	۳	۰/۸۴	۷
۸		استفاده از راهبرد هوشمندسازی فرایندهای سازمانی و تحقق اهداف دولت الکترونیک در احتراز به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات	۰/۰۹	۳	۳	۳	۰/۸۱	۸

## استراتژی‌های منتخب

## استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
افزایش ضریب نفوذ رسانه پایه، اقدامات در تحقق اهداف جامع دولت الکترونیک و اسناد برنامه‌ای مشتقه	تقویت و ترویج قانون مدار طرح‌های ارزیابی عملکرد ویژه دستگاه‌های اجرایی مانند طرح ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی شهید رجایی	تقویت اعتبارات مرتبط	افزایش شفافیت در توزیع منابع، افزایش پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری
ST2	ST1	SO2	استراتژی بخشی
۱/۲۶	۱/۲۸	۱/۳	نمره

## هدف راهبردی ۲۲: حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار

جدول ۲۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WT1	آگاه‌سازی و آموزش مهارت‌های زندگی مددجویان	۰/۱۹	۳	۴	۳/۵	۲/۰۰	۱
۲	SO2	برقراری مستمری با اولویت زنان سرپرست خانوار	۰/۱۷	۳/۵	۳/۵	۳	۱/۷	۲
۳	WO1	پرداخت حق بیمه اجتماعی زنان سرپرست خانوار و طرح‌های اشتغال آنان (روستایی، عشایر، شهری)	۰/۱۷	۳	۳	۳/۵	۱/۶۲	۳
۴	ST2	برقراری کمک هزینه‌های بهداشتی (پیشگیری و درمان) برای زنان سرپرست خانوار و کودکان	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۵۲	۴
۵		برگزاری اردوهای آموزشی، تربیتی، فرهنگی و زیارتی برای مددجویان	۰/۱۶	۳	۳/۵	۳	۱/۵۲	۴
۶	ST1	پرداخت کمک هزینه ازدواج مجدد، تهیه، کمک‌های موردی و لوازم ضروری به زنان سرپرست خانوار	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳	۱/۲۸	۵

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
<b>حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار</b>	آگاه‌سازی و آموزش مهارت‌های زندگی مددجویان	برقراری مستمری با اولویت زنان سرپرست خانوار	پرداخت حق بیمه اجتماعی زنان سرپرست خانوار و طرح‌های اشتغال آنان (روستایی، عشایر، شهری)
<b>استراتژی بخشی</b>	WT1	SO2	WO1
<b>نمره</b>	۲/۰۰	۱/۷	۱/۶۲

## هدف راهبردی ۲۳: تقویت فرهنگ کار در جامعه و توسعه خدمات مربوط به قانون کار

جدول ۲۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	آموزش و آگاهی بخشی	۰/۱۷	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۷۹	۱
۲		تبیین نقش خانواده در ایجاد فرهنگ کار	۰/۱۹	۳	۳	۳	۱/۷۱	۲
۳		بهره‌گیری از رسانه‌های ارتباطی	۰/۱۵	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۵۸	۳
۴		بهره‌گیری از نخبگان و الگوهای کار	۰/۱۷	۳	۳	۳	۱/۵۳	۴
۵	SO2	بهره‌مندی از ظرفیت‌های تشکل‌های صنفی	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۵۲	۵
۶	ST2	ارائه یارانه‌های مستقیم (طرح‌های فعال بازار کار) به کارگاه‌های مشمول در راستای بهبود فضای کسب و کار به طور مستمر	۰/۱۶	۲/۵	۳	۳	۱/۳۶	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت فرهنگ کار در جامعه و توسعه خدمات مربوط به قانون کار	آموزش و آگاهی بخشی	تبیین نقش خانواده در ایجاد فرهنگ کار	بهره‌گیری از رسانه‌های ارتباطی
استراتژی بخشی	WO1		
نمره	۱/۷۹	۱/۷۱	۱/۵۸

## هدف راهبردی ۲۴: ایجاد زیست بوم های مطلوب کسب و کار روستایی (وامنان، محمدآباد، عطا آباد و...) و گسترش مهاجرت معکوس

جدول ۲۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		تقویت بخش گردشگری و بوم گردی روستایی	۰/۱۷	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۷۹	۱
۲	ST1	تدوین بسته های تشویقی	۰/۱۷	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۷	۲
۳	ST2	شناسایی و معرفی فرصت های سرمایه‌گذاری	۰/۱۶	۳	۴	۳/۵	۱/۶۸	۳
۴	SO2	توسعه و فراهم کردن زیرساخت	۰/۱۸	۲	۳/۵	۳	۱/۵۳	۴
۵		افزایش مشارکت سمن ها و تعاونی‌ها	۰/۱۶	۳	۳	۳	۱/۴۴	۵
۶	WO1	تقویت ارتباط با دانشگاه و استارت‌آپ ها	۰/۱۶	۲/۵	۳	۳	۱/۳۶	۶

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد زیست بوم های مطلوب کسب و کار روستایی (وامنان، محمدآباد، عطا آباد و...) و گسترش مهاجرت معکوس	تقویت بخش گردشگری و بوم گردی روستایی	تدوین بسته های تشویقی	شناسایی و معرفی فرصت های سرمایه‌گذاری
استراتژی بخشی	ST1	ST1	ST2
نمره	۱/۷۹	۱/۷	۱/۶۸

## هدف راهبردی ۲۵: توسعه شبکه مشاورین خصوصی در حوزه های مختلف

جدول ۲۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف بیست و پنجم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	تقویت ارتباط با دانشگاه و شرکت‌های دانش بنیان	۰/۲۲	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۲	۱
۲	WO2	تقویت شرکت‌های مشاوره مدیریت	۰/۲۲	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۲	۱
۳	SO2	تشکیل کارگروه راه مشاور و عضوگیری از کارکنان دانشی سازمان‌ها (مطابق شاخصهای تنظیمی)	۰/۱۹	۲/۵	۲/۵	۲	۱/۵۲	۲
۴	ST1	تشکیل نظام مدیریت و بهبود سازمانی	۰/۱۹	۲	۳	۳	۱/۵۲	۲
۵	ST2	بازآموزی و توسعه انسانی	۰/۱۸	۲	۳	۳	۱/۴۴	۳

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه شبکه مشاورین خصوصی در حوزه های مختلف	تقویت ارتباط با دانشگاه و شرکت‌های دانش بنیان	تقویت شرکت‌های مشاوره مدیریت	تشکیل کارگروه راه مشاور و عضوگیری از کارکنان دانشی سازمان‌ها (مطابق شاخصهای تنظیمی)
استراتژی بخشی	WO1	WO2	SO2
نمره	۲/۲	۲/۲	۱/۵۲



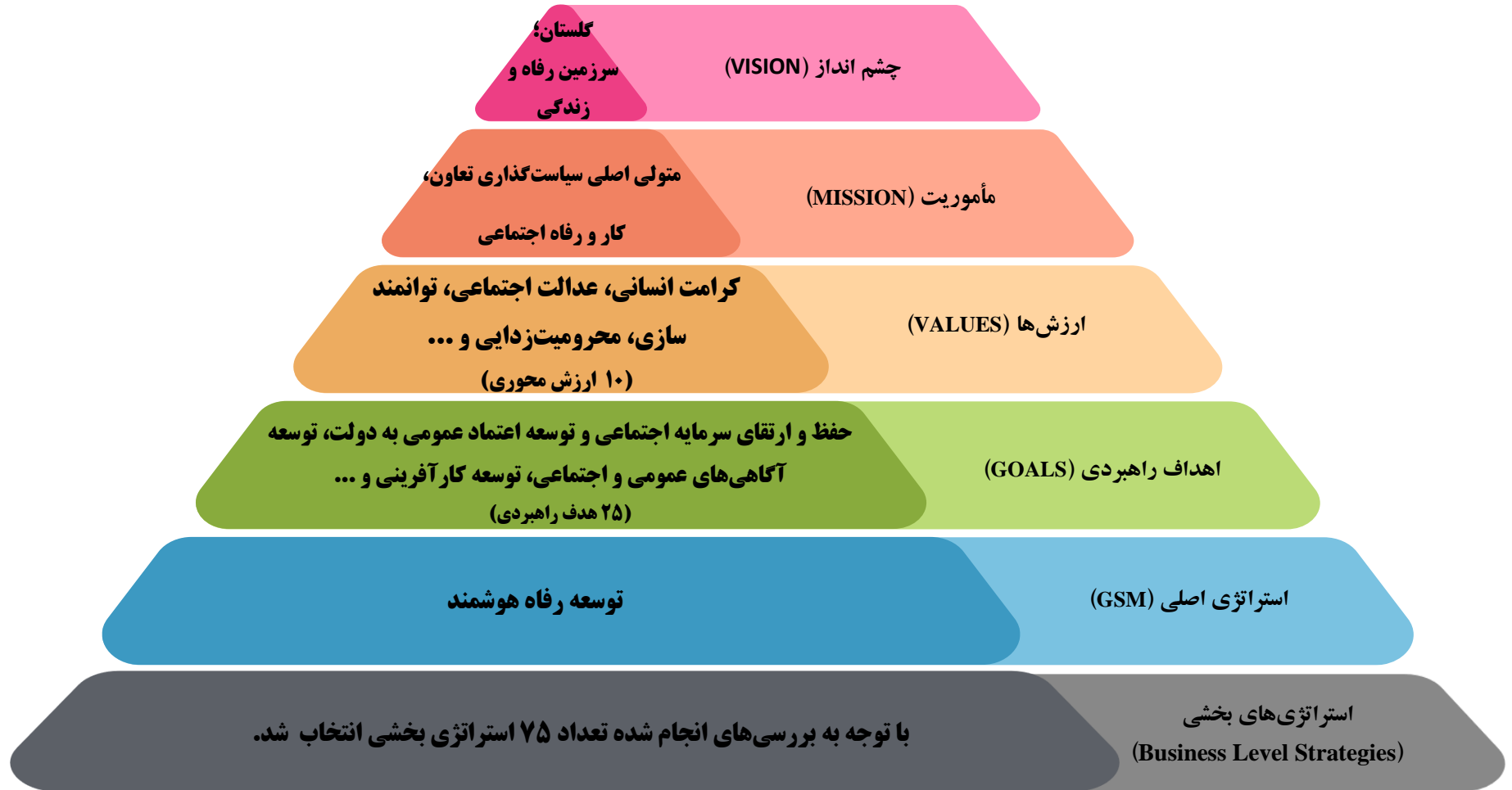
جدول ۲۸-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	آموزش و توسعه سرمایه انسانی (دانش و مهارت)، افزایش آموزش های فنی و حرفه ای و ارتقای مهارت‌های زندگی	تأمین نیروی انسانی متخصص (تأسیس مراکز سنجش صلاحیت حرفه ای و ...)	توسعه بسته های آموزش مهارتی	مدیریت عملکرد	*	*
۲	حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت	ارائه و سهولت دسترسی به خدمات بیمه‌ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی (به ویژه مناطق کمتر توسعه‌یافته)	ارائه خدمات و سهولت استفاده از فرصت‌های اشتغال و کسب و کار	شفاف سازی خدمات ارائه شده و آگاهی جامعه	*	*
۳	توسعه آگاهی های عمومی و اجتماعی	شفاف سازی اطلاعات و خدمات	بهره گیری از شبکه های ارتباطی و جمعی	بهره گیری از سازمانهای مردم نهاد	*	*
۴	توسعه کار آفرینی	آموزش، توسعه و اشاعه ی فرهنگ کار	راه اندازی مراکز نوآوری، کارآفرینی و مشاوره کسب و کار	توسعه مهارت‌های کارآفرینی مهارت آموختگان آموزش فنی و حرفه ای	*	*
۵	پیشگیری، کاهش آسیب‌های اجتماعی، مددکاری و توانمندسازی آسیب پذیران	ارائه تسهیلات حمایتی به دهک های پایین	شناسایی و مدل یابی برخورد با ناهنجاری و آسیب‌های اجتماعی متنوع و نوظهور	برقراری نظام کالابری جهت جلوگیری از آثار تورم‌زای پارانه‌های مستقیم	*	*
۶	پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت باز توانی	تولید برنامه‌های مستند با موضوع پیشگیری، درمان و باز توانی در حوزه اعتیاد	آگاهی بخشی و ارائه خدمات مشاوره ای و حمایتی در خصوص عوارض ناشی از اعتیاد	مهارت افزایی و آموزش های فنی و حرفه ای	*	*
۷	توسعه پژوهش (R&D) و افزایش بکار گیری فناوریهای پیشرفته	هوشمندسازی ارائه خدمات	توسعه و تقویت واحدهای ارتباط با دانشگاه و مراکز علمی تحقیقاتی	راه اندازی کمیته‌های علمی پژوهشی	*	*
۸	گسترش رفاه و تأمین اجتماعی	اجرای طرح بیمه فراگیر خانواده ایرانی	استفاده از ظرفیت بسته های خدمتی و طرح های متنوع اشتغال زایی	هم افزایی و مشارکت بیمه ها در ایجاد چتر تأمین اجتماعی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۹	توسعه صنعت بیمه و گسترش پوشش انواع بیمه‌ها (اشخاص، اموال و مسئولیت)	اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی جامعه	افزایش ضریب نفوذ پوشش بیمه‌ای	تعمیم و گسترش فرهنگ بیمه‌ای (با توجه به وجود تنوع اقوام، سبک زندگی و ...)	*	*
۱۰	فقرزدایی و توسعه چتر حمایتی و هدفمندی یارانه‌ها در انتهای زنجیره	توسعه چتر پوشش بیمه‌ای	برنامه ریزی جهت کاهش فاصله طبقاتی آحاد جامعه (کاهش اختلاف دستمزد زیاد در بین مشاغل استان و ...)	استفاده از ظرفیت بسته‌های خدماتی و طرح‌های متنوع اشتغال‌زایی	*	*
۱۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری	توسعه زیست بوم اشتغال	بهبود فضای کسب و کار	توسعه کسب و کارهای روستایی	*	*
۱۲	توسعه متوازن، کاهش ضریب جینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان	شناسایی ظرفیت‌های اقتصادی، اجتماعی، زیستی و صنعتی استان (به ویژه در مناطق کم‌برخوردار استان)	اشتغال‌زایی پایدار	توسعه و تکمیل زنجیره ارزش کسب و کارها (به ویژه مناطق کم‌برخوردار)	*	*
۱۳	توسعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان	برقراری نهضت سواد و فرهنگ تعاون و تقویت مشارکت مردم	تقویت زنجیره ارزش کسب و کارهای تعاونی	تدوین بسته‌های تشویقی برای تعاونی‌ها (به ویژه دانش بنیان)	*	*
۱۴	توسعه پدافند غیر عامل و تقویت شبکه امداد و نجات هلال‌احمر	برنامه ریزی مستمر جهت جذب و ساماندهی نیروهای عملیاتی و توانمندسازی آنها	شناسایی نقاط آسیب‌پذیر مناطق تحت پوشش	تشکیل و تقویت خانه‌های هلال جمعیت هلال‌احمر در سطح محلات شهرها و روستاها و ارائه آموزش‌های امدادی و روش‌های خدمات داوطلبانه	*	*
۱۵	مدیریت حاشیه نشینی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان سکونتگاه‌های غیر رسمی	تقویت زیرساخت (ارتباطات جاده‌ای، حمل و نقل و ...) در مناطق حاشیه نشین و مناطق کم‌برخوردار	توانمندسازی ساکنان مناطق کم‌برخوردار	ارائه خدمات و سهولت دسترسی به خدمات بیمه‌ای، بهداشتی، اجتماعی و تسهیلات رفاهی	*	*
۱۶	ارتقاء سطح بهداشت و تقویت سلامت جسمی و روانی در جامعه (رویگرد سلامت همه جانبه)	اجرای پوشش‌های مستمر نشاط و تحرک اجتماعی	تقویت مراکز مثبت زندگی و مجتمع‌های خدماتی بهزیستی	ارائه برنامه‌های آموزشی جامعه محور در جهت ارتقا سطح سلامت جسم و روان افراد جامعه	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۷	گسترش فرهنگ نوع دوستی و ارائه خدمات عام المنفعه و بشر دوستانه	برنامه ریزی در جهت تحول جامع و بنیادین در روش‌ها و محتوای آموزشهای تربیتی کودکان و نوجوانان	توسعه خدمات داوطلبانه در جامعه	ایجاد و ساماندهی سمن‌های فعال در این حوزه	*	*
۱۸	کوچک سازی دولت و اصلاح ساختار سازمانی بخش	توجه به نقش تعاونی‌ها در دوران گذار از اقتصاد دولتی به اقتصاد آزاد (تقویت بخش تعاون)	هوشمندسازی فرایندهای داخلی و ارائه خدمات	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط (اصل ۴۴ و ...)	*	*
۱۹	افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه	توسعه اکوسیستم‌های کسب و کار	جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی	توسعه زنجیره‌های ارزش راهبردی استان	*	*
۲۰	توسعه تشکل‌های صنفی، ایجاد و گسترش سمن‌ها و افزایش مشارکت آنها در بخش	توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی بینش محور و توسعه سرمایه انسانی	تقویت ارتباط بین تشکل‌های صنفی و سمن‌ها	یکپارچه سازی بانک اطلاعاتی کارآمد سمن‌ها	*	*
۲۱	افزایش شفافیت در توزیع منابع، افزایش پرداخت تسهیلات و ارائه خدمات مالی به ویژه روستایی و عشایری	تقویت اعتبارات مرتبط	تقویت و ترویج قانون مدار طرح-های ارزیابی عملکرد ویژه دستگاه-های اجرایی مانند طرح ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی شهید رجایی	افزایش ضریب نفوذ رسانه پایه، اقدامات در تحقق اهداف جامع دولت الکترونیک و اسناد برنامه‌های مشتقه	*	*
۲۲	حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار	آگاه سازی و آموزش مهارت‌های زندگی مددجویان	برقراری مستمری با اولویت زنان سرپرست خانوار	پرداخت حق بیمه اجتماعی زنان سرپرست خانوار و طرح‌های اشتغال آنان (روستایی، عشایر، شهری)	*	*
۲۳	تقویت فرهنگ کار در جامعه و توسعه خدمات مربوط به قانون کار	آموزش و آگاهی بخشی	تبیین نقش خانواده در ایجاد فرهنگ کار	بهره گیری از رسانه های ارتباطی	*	*
۲۴	ایجاد زیست بوم های مطلوب کسب و کار روستایی (وامان، محمدآباد، عطا آباد و...) و گسترش مهاجرت معکوس	تقویت بخش گردشگری و بوم گردی روستایی	تدوین بسته های تشویقی	شناسایی و معرفی فرصت های سرمایه‌گذاری	*	*
۲۵	توسعه شبکه مشاورین خصوصی در حوزه های مختلف	تقویت ارتباط با دانشگاه و شرکت‌های دانش بنیان	تقویت شرکت‌های مشاوره مدیریت	تشکیل کارگروه راه مشاور و عضوگیری از کارکنان دانشی سازمانها (مطابق شاخصهای تنظیمی)	*	*

در جمع‌بندی نهایی مجموع یافته‌های این سند به صورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد:



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش بیمه، رفاه و تأمین اجتماعی استان گلستان

## فهرست منابع و مآخذ

- ۱) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۲) پیرس، ج. & رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۳) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
- ۴) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، & ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵) سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۸)
- ۶) سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰)
- ۷) سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور (۱۳۸۴)
- ۸) مجموعه قوانین و مستندات بالادستی رفاه اجتماعی (۱۳۹۶)
- ۹) مجموعه قوانین و مقررات سازمان بیمه سلامت ایران (۱۳۹۸)
- ۱۰) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی (۱۳۸۳)
- ۱۱) قانون بیمه تأمین اجتماعی (۱۳۵۴)
- ۱۲) قانون بیمه همگانی (۱۳۷۳)
- ۱۳) سیاست‌های کلی سلامت (۱۳۹۳)
- ۱۴) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۱۵) قانون اساسی کشور (۱۳۶۸)
- ۱۶) قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
- ۱۷) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
- ۱۸) کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۹) گلوک، و. & جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۰) کریمی، سیدمحمد. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد صنعت بیمه کشور و تبیین چشم‌انداز آینده. فصلنامه سیاست‌های مالی و اقتصادی، ۱ (۲): ۱۸۳-۲۰۲.
- ۲۱) وصالی، سعید؛ صفری شالی، رضا؛ معیری، مجتبی. (۱۳۹۴). قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی (بررسی مسائل و مشکلات موجود در تدوین، تصویب و اجرا). پژوهش‌نامه مددکاری اجتماعی، ۲ (۳): ص ۱-۳۷.
- ۲۲) وصالی، سعید؛ بساطیان، محمد. (۱۳۹۱). بررسی جایگاه دولت فعال در ایران «در باب تطبیق تابع رفاه دولتی با تابع رفاه اجتماعی در ایران». فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، شماره ۱۱.
- ۲۳) هادیان، ابراهیم؛ اسلامی اندارگلی، مجید. (۱۳۹۳). اثرات رفاهی افزایش پوشش تأمین اجتماعی در اقتصاد ایران با استفاده از مدل تعادل عمومی قابل محاسبه. پژوهش‌های اقتصادی (رشد و توسعه پایدار)، ۱۶ (۲): ۱۳۵-۱۵۴.
- ۲۴) ترابی، ماشالله؛ شهریاری، پرویز. (۱۳۸۷). سلامت الکترونیک (چاپ اول). تهران: دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.
- ۲۵) یوسفی، مهدی؛ نژاد، انوشیروان؛ فضائلی، سمیه. (۱۳۹۲). توسعه سلامت الکترونیک و کاهش مخارج سلامت. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره دهم، شماره ششم.

- ۲۶) تولایی، روح‌الله؛ حقیقی، ریحانه؛ سعیدپور، پرنا. (۱۳۹۳). توسعه سلامت و رفاه الکترونیک با رویکرد هوشمندسازی سازمان. کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت. مرکز همایش‌های دانشگاه تهران.
- ۲۷) نصرت‌نژاد، شیرین؛ رشیدیان، آرش؛ جعفری، ناهید؛ محب‌اهری، علیرضا. (۱۳۹۰). پوشش همگانی بیمه درمان و دلایل عدم پوشش بیمه درمان در ایران: تحلیل ثانویه مطالعه ملی. مجله تصویر سلامت. ۲(۴): ص ۲۸ - ۳۵.
- ۲۸) قلاتی، یوسف؛ خاکور، مجید. (۱۳۹۵). فناوری اطلاعات موتور محرکه توسعه بازار بیمه. همایش بین‌المللی بیمه و توسعه.
- ۲۹) باغستانی میبیدی، مسعود؛ جعفری فشارکی، نگار. (۱۳۹۴). نقش صنعت بیمه در بهبود فضای کسب کار در ایران. مجله اقتصادی-ماهنامه بررسی مسایل و سیاستهای اقتصادی، ۱۵(۱)، ۹۵-۱۱۲.

1. American Productivity & Quality Center
2. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. Total Quality. Management, 636-640.
3. Bruno, A & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, Vol 17(1), 23-32
4. Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
5. Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press.
6. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International
7. Statement of Strategy 2020-2023
8. Strategic plan 2020/21 – 2024/25
9. federal deposit insurance corporation strategic-plan-2022-2026
10. Mississippi Insuranse department strategic plan 2021-2025
11. Strategic plan for the department of social welfare (2019 – 2023)
12. Strategic Plan 2020-2023
13. state ahead strategic plan 2018-2020
14. CCIR Strategic Plan 2020-23
15. Insuranse Regulatory Authority Strategic plan 2018-2022
16. Strategic Action Plan 2019 - 2023
17. strategy 2024 ,Our five-year strategic plan

# ضمانت و سوستا





تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲		فرمت ها																						
حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		استراتژی های بخشی S1 (با نگرش بر فوت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)																						
SWOT		استراتژی های بخشی S1 (با نگرش بر فوت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)																						
نقاط قوت		S01	O1 - S2	ST1	S10- T7	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
نقاط ضعف		W01	O8- W2	WT1	T7-W13	WT2	T8-W13	WT3	WT4	WT5	WT6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		S01	O1 - S2	ST1	S10- T7	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		S02	S11-O8	ST2																				
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		S03	S11-O10	ST3																				
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		S04		ST4																				
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		S05		ST5																				
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		S06		ST6																				
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W01	O8- W2	WT1	T7-W13	WT2	T8-W13	WT3	WT4	WT5	WT6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W02																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W03																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W04																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W05																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W06																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W07																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W08																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W09																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W10																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W11																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W12																						
تولید سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد عمومی به دولت		W13																						





تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 5					
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	
اری های دیجیتال	کاهش اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	توجه به اشتغال بخش دولتی و خصوصی از یک اشتغال آسان نسبت به بخش دولتی از یک اشتغال آسان	رسانهها و فضای مجازی - اینترنت (بهدا) - خرید - تولید - سرمت و ... - اینترنت	پارانه های مستقیم	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	سازمان های مردم نهاد (سمن)
استراتژی های بخشی 57 (با استفاده از فرمت ها جدولی، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی 50 (با تکیه بر فرمت ها جدولی، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										<b>پیشگیری، کاهش آسیب های اجتماعی، مددکاری و توانمندسازی آسیب پذیران</b>		
تدوین برنامه جامع جهت ساماندهی اتباع و پناهندگان خارجی با الزام توسعه قوانین مرتبط													تدوین برنامه های عملیاتی پژوهش و مدل سازی برخورد با ناهنجاری و آسیبهای اجتماعی <b>متنوع و نوپنهور</b>											SO1	S2-S8-S10-S11-O1-O2
تعديل و بروزرسانی برنامه‌های عملیاتی حمایت و سلامت خانواده، فرهنگی، آموزش و مشاوره، مسکن و توانمندسازی با توجه به تهدیدات نوپنهور و متنوع													راه اندازی سامانه نظام پیشنهادات و پاسخگویی در دسترس عموم مردم											SO2	S2-S8-S10-S11-O1-O2-O3
													برقراری نظام کالابری جهت جلوگیری از آثار تورم‌زای پاراناه‌های مستقیم											SO3	S2-S3-S4-S6-O11
													تدوین سند تحول توانمندسازی دهکهای پایین درآمدی جهت اجرا در طول برنامه با توجه به اقتضات محیطی کسب و کارها											SO4	S1-S2-S8-S8-S11-O1- O4-O5
													برقراری و توسعه نظام ملی مشاوره و ستاد ارادهای آموزشی و تربیتی											SO5	S1-S2-O1-O6-O9
																								SO6	
استراتژی های بخشی 57 (با استفاده از فرمت ها جدولی، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از منفع ها واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی 50 (با استفاده از فرمت ها جدولی، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، منفع ها بر طرف می شود)												
استفاده از ظرفیتهای شکری، خبرگی کارکنان در کارگروه‌های اندیشه ورز جهت توسعه راهبردهای دوسو توتالی													استفاده از ظرفیت نهادهای مردمی در فرایند شناسایی، بررسی و ترمیم آسیبهای اجتماعی و چالشهای ساختارهای چابک دولتی استان در نقش تسهیلگری و مدیریتی											WO1	O1-O3-O4-O5-O18- W1 - W12
استفاده از راهبرد برویسپاری در احترار به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع پیشگیری آسیبهای اجتماعی													استفاده از راهبرد هوشمندسازی فرایندهای سازمانی و تحقق اهداف دولت الکترونیک در احترار به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع پیشگیری آسیبهای اجتماعی											WO2	
																							WO3		
																							WO4		
																							WO5		
																							WO6		
																							WO1	ارزایی محیط خارجی سازمان	
																							WO2	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و چالشهای بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشتریان و مشتریان ...)	
																							WO3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...	
																							WO4	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و عملیاتی‌ها	
																							WO5	توسعه ایجاد و کارگزاری مدل‌های مدیریت شایستگی	
																							WO6	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	
																							WO7	مدیریت عملیاتی‌ها و رویکردها	
																							WO8	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	
																							WO9	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، وفایلیتهای	
																							WO10	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	
																							WO11	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تعریف فرهنگ در سازمان	
																							WO12	شناسایی استراتژی در انتخاب نیروی انسانی	
																							WO13	آسیب شناسی و بهبود عملکرد PDCA	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶		فرصت ها										تهدیدات													
پیشگیری از ابتداء، گسترش درمان و تقویت بازتابی		O1	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی - برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخورداری از ایده ها و طرح ها	O2	برخورداری از قابلیت ها/توانمندی های مستقیم توانمند برخورداری از مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی کارکنان، تاب آوری مدیریت بحران و ثبات مدیریتی ... - برخورداری از مدیریت توانمندی، جنس، مدیریت، کیفیت و ...	O3	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات - برخورداری از قابلیت های	O4	فصلی رسانه ای	O5	دیده‌بانی‌های همگامی و واکنشی - جهانی شدن جهانی سازی (Globalization)	O6	حقوق شهروندی، قوانین، حمایت ها و ...	O7	سبلان دسترسی به خدمات بیمه ای، اجتماعی و تسهیلات رفاه رفاه رشد جمعیت جوان	O8	امنیت و شبکه های اجتماعی	O9	سازمان های مردم نهاد/سازمان	O10	سهیم SME ها در اشتغال، GDP - استان - سبک و کار	O11	پارانه های مستقیم	O12	حوزه های جدید، کسب و کار (استراتژی) - توسعه همکاران برنامه های توانایی - استراتژی و یکدیگر - مراکز علم و فناوری (پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی - دانشگاه های تخصصی، انکاب صنعتی و کشاورزی - شرکت های دانش بنیان، تولیدی های علمی و پژوهشی
		T1	تأخیر بود بخیر	T2	کمبود توانمندی مهارت علمی	T3	برخورداری از ایده ها و طرح ها - برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی - برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخورداری از ایده ها و طرح ها	T4	حاصل نشدن نتایج مورد انتظار - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری	T5	عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری	T6	عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری	T7	عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری	T8	عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری	T9	عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری	T10	عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری	T11	عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری	T12	عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری - عدم توانایی در جذب سرمایه گذاری
استراتژی های بخشی SWOT		استراتژی های بخشی SO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، محوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، محوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													
تأثیرات	S1	تولید برنامه های مستند با موضوع پیشگیری، درمان و بازتابی در حوزه اعتماد از طریق فضای مجازی، صدا و سیما - با هدف	ST1	تولید برنامه های مستند با موضوع پیشگیری، درمان و بازتابی در حوزه اعتماد از طریق فضای مجازی، صدا و سیما - با هدف																					
	S2	استفاده از منابع انسانی، اعتبار و غیرال نامزدها	ST2	آگاهی بخشی به جامعه																					
	S3	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	ST3	آگاهی بخشی و ارائه خدمات مشاوره ای و حمایتی در خصوص عوارض ناشی از اعتیاد مانند بیماری ایدز با استفاده از ظرفیت دستگاه های مرتبط مانند دانشگاه علوم پزشکی، بهزیستی، نیروی انتظامی، زندان ها																					
	S4	توسعه ای استراتژی های آوری اطلاعات سازمانی	ST4																						
	S5	تولید مفاهیم محصول اختمت جدید	ST5																						
	S6	تعریف الزامات توسعه ی محصول اختمت	ST6																						
تأثیرات منفی	S7	انجام برنامه های آ بودجه بندی / پیش بینی	W1	هم افزایی اعتباری در بخش بانکی با رویکرد و ترکیب اخلاقی بانک مرکزی در پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتابی																					
	S8	ایجاد خط مشی های اخلاقی	W2	استفاده از راهبرد بیرونی سازی در احتراز به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتابی																					
	S9	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	W3	استفاده از راهبرد هوشمندسازی فرایندهای سازمانی و تحقق اهداف دولت الکترونیک در احتراز به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتابی																					
	S10	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	W4																						
	S11	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	W5																						
	S12	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	W6																						
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، محوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)		استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، محوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																							
تأثیرات مثبت	W1	ارزایی محیط خارجی سازمان	W1	هم افزایی اعتباری در بخش بانکی با رویکرد و ترکیب اخلاقی بانک مرکزی در پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتابی																					
	W2	تجه چشم انداز استراتژیک	W2	استفاده از راهبرد بیرونی سازی در احتراز به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتابی																					
	W3	تعریف و ارزایی گزینه انتخابی های استراتژیک	W3	استفاده از راهبرد بیرونی سازی در احتراز به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع پیشگیری از اعتیاد، گسترش درمان و تقویت بازتابی																					
	W4	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار -	W4																						
	W5	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	W5																						
	W6	توسعه ایجاد و کارگرمی مدارهای مدیریت شانسگویی	W6																						
	W7	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	W7																						
	W8	اجرای تحقیقات اکتشافی	W8																						
	W9	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی انسانی و حسابداری	W9																						
	W10	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	W10																						
	W11	ترک چلعه هدف، بازار، مشتریان و کانالها	W11																						
	W12	تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب	W12																						
	W13	کمیت شناسی و بهبود عملکرد (PBCA)	W13																						



تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸		فرصت ها										تهدیدات														
گسترش رفاہ و تأمین اجتماعی		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
گسترش رفاہ و تأمین اجتماعی		برخورداري از بازاریابی های رسمی - جاری و غیر رسمی و قائم بر سود - برخورداري از آب های زیر زبر زمینی و دریایی	برخورداري از صنایع تبدیلی و معار	برخورداري از گازهای و غیر دوری	سیاست های اقتصاد معاصر و امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع	تولید و صادرات کموال های همسایه در مجموع
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SD (با تکیه بر آب برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی ST (با استفاده از آب برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)														
فرصت ها	s1	تدوین باینامی مأموریت کلی	استفاده از ظرفیت بسته های خدمتی و طرح های متنوع اشتغال زایی با توجه به محدودیتهای مالی در اختیار و ارائه کننده تسهیلات										توسعه برنامه جامع متناسب با شرایط پیش بینی شده در دوره برنامه، اجرایی و تسهیلات در جهت حذف اختلاف دستمزدهای زیاد در بین مشاغل استان													
	s2	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	تدوین برنامه توسعه راهبردی های از طریق توسعه مشاغل مولد با توجه به ظرفیت های سرزمینی استان با گرایش توسعه روستایی										توسعه برنامه جامع متناسب با شرایط پیش بینی شده در دوره برنامه، اجرایی و تسهیلات در جهت حذف فقر مطلق در استان													
	s3	استخدام منابع انسانی انتخاب و فرمال تاو دهها																								
	s4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																								
	s5	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی																								
	s6	تولید مفاهیم محصول اخذ خدمت جدید																								
	s7	تعریف الزامات توسعه ی محصول اخذ خدمت																								
تهدیدات	s8	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																								
	s9	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی																								
	s10	ایجاد عملیاتی های اخلاقی																								
	s11	تعریف سیاستها و رویه های خدمت به مشتری																								
	s12	رفیاض خدمت گیرندگان از خدمات بیمه ای تأمین اجتماعی (صرفاً شعب تأمین اجتماعی در سطح شهرها)																								
		استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)														
تدابیر عملی	w1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	استفاده کارآمد از ظرفیت دارایی های جاری و سرزمینی استان در جهت پوشش اثر بخشی برنامه های تدوینی توسعه استان										استفاده از ظرفیتهای فکری، خبری کارکنان در کارگروه های آینده روز جهت توسعه راهبردهای دوستو تالی													
	w2	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره بران / آرایب روج ها ، مشترکین و مشتریان ( )																								
	w3	تهیه چشم انداز استراتژیک																								
	w4	تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																								
	w5	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																								
	w6	توسعه (ایجاد و نگارگری) مدل های مدیریت شایستگی																								
	w7	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																								
	w8	اجرای عملیاتی و نوآوری بر فناوری اطلاعات																								
	w9	محک زدن بازار مردم و آرایب روج ها برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده																								
	w10	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد																								
	w11	مدیریت عملیاتی ها و رویکردهای مالی و حسابداری																								
	w12	مدیریت عملیاتی های حاکمیت شرکتی																								
w13	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها																									

نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹		فرست ها										تهدیدات															
نوسه صفت میمه و گسترش پوشش انواع میمه ها (خاصی، اموال و مسئولیت)		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	
		برخورداي از برنامي هاي مالي	برخورداي از ايمده ها طرح ها	برخورداي از استراتژي ها و سيگنل مدیریت	برخورداي از چشم انداز و برنامه راهبردي - مشخصه فرصت و زمان	برخورداي از باز رفتارنامه محصولات خدمات	برخورداي از جويشني برنده و نام تجاري - برخورداري از اسماي و اجناس و اجناس و قدرت ها و مسئولی برخورداري از کیفیت و ارزش افزوده برخورداري از رسانندگي تبلیغات	سهان رسانده اي	تعريف هاي خاصي	برخورداي از کیفیت باارائه ها	پيامرسي مستقیم با ارائه برخورداري از مدیریت دانش سازمان باکمی (مدیریت، توانایی مدیریت عملکرد، مهارت و ارزشیابی کارگروهي مالي - آري مدیریت جهان و قیادت مدیریتی ...)	برخورداي از مدیریت نوعی است، جسي	مشخصه فرصت و زمان	برخورداي از چشم انداز و برنامه راهبردي - برخورداري از اسماي و سيگنل مدیریت	برخورداي از باز رفتارنامه محصولات خدمات	برخورداي از جويشني برنده و نام تجاري - برخورداري از اسماي و اجناس و اجناس و قدرت ها و مسئولی برخورداري از کیفیت و ارزش افزوده برخورداري از رسانندگي تبلیغات	برخورداي از چشم انداز و برنامه راهبردي - برخورداري از اسماي و سيگنل مدیریت	برخورداي از باز رفتارنامه محصولات خدمات	پيامرسي مستقیم با ارائه برخورداري از مدیریت دانش سازمان باکمی (مدیریت، توانایی مدیریت عملکرد، مهارت و ارزشیابی کارگروهي مالي - آري مدیریت جهان و قیادت مدیریتی ...)	برخورداي از مدیریت نوعی است، جسي	مشخصه فرصت و زمان	برخورداي از چشم انداز و برنامه راهبردي - برخورداري از اسماي و سيگنل مدیریت	برخورداي از جويشني برنده و نام تجاري - برخورداري از اسماي و اجناس و اجناس و قدرت ها و مسئولی برخورداري از کیفیت و ارزش افزوده برخورداري از رسانندگي تبلیغات	برخورداي از چشم انداز و برنامه راهبردي - برخورداري از اسماي و سيگنل مدیریت	برخورداي از باز رفتارنامه محصولات خدمات	پيامرسي مستقیم با ارائه برخورداري از مدیریت دانش سازمان باکمی (مدیریت، توانایی مدیریت عملکرد، مهارت و ارزشیابی کارگروهي مالي - آري مدیریت جهان و قیادت مدیریتی ...)	
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی (S) (با تکیه بر قوت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی (T) (با استفاده از قوت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)															
قوت ها		S01	S02	S03	S04	S05	S06							ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6								
		تهدید بین المللی، مأموریت کافی	ارزایی طرح ها و پروژه ها و استراتژیک	استفاده نامبره های انتخاب و فرمال بازردها	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	نوسه ی استراتژی بین آوری اطلاعات سازمانی	مدیریت پورتفولیوی بین آوری اطلاعات	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	تعریف الزامات نوسه ی محصول اخذت	نوسه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	نوسه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	برنامه ریزی در جهت ایجاد انگیزش در بین اتحاد جامعه در راستای هنگامی کردن انواع پوشش های میمه ای	برنامه ریزی با هدف توسعه و ترویج فرهنگ میمه در سطح استان												
ضعف ها		W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13
		ارزایی محیط جاری سازمان	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران / آریاب رجون ها / مشتریان و مشتریان ...)	تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	انتخاب استراتژی بقدمت دستگاه سازمان آکسب و کار...	نوسه و تنظیم اهداف سازمانی	نوسه استراتژی منابع انسانی	کنترل و بودجه رسانی استراتژی، برنامه ها و جفتی ها	نوسه استراتژی های ارائه ی خدمت	امرای تعلیقات و تآوری در فناوری اطلاعات	سخت زدن بازار مردم و آریاب رجون ها، برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده	مدیریت جفتی ها و رویکردهای مالی و حسابداری)	مدیریت جفتی های مالکیت شرکس	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	نیروی انسانی و توانایی های مدیریتی	تهدید بین المللی، مأموریت کافی	ارزایی طرح ها و پروژه ها و استراتژیک	استفاده نامبره های انتخاب و فرمال بازردها	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	نوسه ی استراتژی بین آوری اطلاعات سازمانی	مدیریت پورتفولیوی بین آوری اطلاعات	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	تعریف الزامات نوسه ی محصول اخذت	نوسه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	نوسه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری
		W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13
		W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12	W13	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13



تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰										فرست ها									
<b>فرز زدایی ، توسعه چتر حمایتی و هدفمندگی پائنه ها در انتهای زنجیره</b>										<b>فرست ها</b> O12: صندوق ملی محیط زیست و فرست های کسب و کار در آردی آهسو یا محیط زیست و منابع طبیعی O11: حوزه های جدید: صنایع و کارآفرینی، توسعه دهنده کار برنامه های توانایی - استراتژی و تکمیل مراکز علم و فناوری (پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی ، نمایشگاه های تخصصی کتابت صنایع و کشاورزی - شرکت های دانش بنیان، نوآوری علمی و نوآوری O10: پائنه ها ی مستقیم O9: سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهولت کسب و کار O8: سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان - سهم بخش خصوصی در اقتصاد استان O7: سطح دسترسی به خدمات بهداشتی ، اجتماعی و تسهیلات رفاه رشد جمعیت جوان O6: توانایی و مهارت کسب کار های همایا در موضوع تجاری بین المللی - بازار فروش صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی ، پوشاک و ... ) در کشورهای آسیای میانه و واردات مواد اولیه علم O5: سیاست های تقویت قابلیت های اشتغال و سرمایه های انسانی O4: ساختار سیاسی استان همگامی فیزی - سیاسی ، نوع سیاسی، شرکت سیاسی، توانایی، قابلیت و همزیستی ، تعامل سیاسی با ذینفعان و مسئولان O3: مشارکت مردمی - برخورداری از دست ها، پیشینه ها و پیشگامان سفار و همکاران علمی O2: برخورداری از دارایی های مالی O1: برخورداری از منابع طبیعی و انسانی									
										<b>استراتژی های بخشی SWOT (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)</b>									
<b>تهدیدات</b> T13: کاهش محدودیت اشتغال در استان های شهری T12: صندوق های سرمایه به کنار خطی بازار VC بازاری های دیجیتال T11: نرخ رشد اقتصادی - توسعه استوار منطقه ای - جدا اشتغال در نگاه های اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان (GDP) T10: ناشایستی توسعه استانی استان - سطح مسیرو ها T9: نرخ بوز و بوسون - توسعه راهبردی و غیر رسمی - نرخ آرد (کسب و غیر رسمی) T8: مهاجرت های هدفمند فیزی - مهاجرت از استان های آرد به شهرستان T7: فرسایش و نسبی در استان - توسعه پوشش سازمان های حمایتی T6: تکرار / گرایش جامعه به کار - گرایش به پس انداز - گرایش به سرمایه گذاری T5: جایگاه نسبی در علوم های بزرگ استان - سوا - تجربه بود - زمین، نسبی - مخرک - زبان و کودکان - اند - سرپرست - کودک آردی کودکان - کار کودک همسری و - - خشونت T4: تجربه های بین المللی دانش و همسری دولت های منطقه - رویا یا / کسب و کار های منطقه و فرسوده T3: عملکرد کارآیی - اشتغال - اشتغال - انحصاری - عملکرد T2: توسعه دولت و تجارت آن T1: سیاست آردی (سیستم همزیستی)										<b>ماتریس SWOT</b> S1: تدوین بیانیه مأموریت کلی S2: ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک S3: ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت S4: ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات S5: تولید مفاهیم محمول خدمت جدید S6: تعریف الزامات توسعه ی محمول خدمت S7: انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / ایشی بینی S8: ایجاد خط مشی های اخلاقی S9: توسعه و انجام برنامه های توانمند پیشگیرانه S10: تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری S11: نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده S12: حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار									
<b>استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)</b>										<b>ماتریس SWOT</b> ST1: استفاده از ظرفیت بسته های خدمتی و طرح های متنوع اشتغال زایی با توجه به صندوق های مالی در اختیار و ارائه کننده تسهیلات ST2: توسعه برنامه جامع متناسب با شرایط پیش بینی شده در دوره برنامه اجرایی و تسهیلات در جهت حذف اختلاف دستمزد زیاد در بین مشاغل استان ST3: توسعه برنامه جامع متناسب با شرایط پیش بینی شده در دوره برنامه اجرایی و تسهیلات در جهت حذف فقر مطلق در استان ST4: توسعه برنامه جامع متناسب با شرایط پیش بینی شده در دوره برنامه اجرایی و تسهیلات در جهت حذف فقر مطلق در استان ST5: توسعه برنامه جامع متناسب با شرایط پیش بینی شده در دوره برنامه اجرایی و تسهیلات در جهت حذف فقر مطلق در استان ST6: توسعه برنامه جامع متناسب با شرایط پیش بینی شده در دوره برنامه اجرایی و تسهیلات در جهت حذف فقر مطلق در استان									
<b>استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)</b>										<b>ماتریس SWOT</b> WT1: استفاده از ظرفیتهای فیزی، خبری کارکنان در کارگروه های اندیشه روز جهت توسعه راهبردهای دوسو تالی WT2: استفاده از راهبرد برونی سازی در احتراز به هنگام جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع فقر زدایی و توسعه چتر حمایتی WT3: استفاده از راهبرد هوشمندسازی فرآیندهای سازمانی و تحقق اهداف دولت الکترونیک در احتراز به هنگام جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع فقر زدایی و توسعه چتر حمایتی WT4: استفاده از راهبرد هوشمندسازی فرآیندهای سازمانی و تحقق اهداف دولت الکترونیک در احتراز به هنگام جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع فقر زدایی و توسعه چتر حمایتی WT5: استفاده از راهبرد هوشمندسازی فرآیندهای سازمانی و تحقق اهداف دولت الکترونیک در احتراز به هنگام جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع فقر زدایی و توسعه چتر حمایتی WT6: استفاده از راهبرد هوشمندسازی فرآیندهای سازمانی و تحقق اهداف دولت الکترونیک در احتراز به هنگام جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع فقر زدایی و توسعه چتر حمایتی									
<b>فرز زدایی ، توسعه چتر حمایتی و هدفمندگی پائنه ها در انتهای زنجیره</b>										<b>فرز زدایی ، توسعه چتر حمایتی و هدفمندگی پائنه ها در انتهای زنجیره</b>									
<b>ماتریس SWOT</b> W1: ارزیابی محیط خارجی سازمان W2: بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رفوع ها ، مشتریان و مشتریان ... ) W3: تهیه چشم انداز استراتژیک W4: تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف W5: توسعه (ایجاد و تکامل) مدل های مدیریت تابستانی W6: توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت W7: اجرای تحمیتات و نوآوری در فناوری اطلاعات W8: اجرای تحقیقات اکتشافی W9: مدیریت برنامه سرمایه ای برای دارایی های دولت W10: ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی (مالی و حسابداری) W11: مدیریت عملیتهای حکمیت شرعی W12: بزرگ جامعه هدف ، بازار مشتریان و قابلیت ها W13: آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)										<b>ماتریس SWOT</b> W01: استفاده کارآمد از ظرفیت دارایی های جانوری و سرزمینی استان در جهت پوشش اثر بخشی برنامه های تدوینی توسعه استان W02: استفاده کارآمد از ظرفیت دارایی های جانوری و سرزمینی استان در جهت پوشش اثر بخشی برنامه های تدوینی توسعه استان W03: استفاده کارآمد از ظرفیت دارایی های جانوری و سرزمینی استان در جهت پوشش اثر بخشی برنامه های تدوینی توسعه استان W04: استفاده کارآمد از ظرفیت دارایی های جانوری و سرزمینی استان در جهت پوشش اثر بخشی برنامه های تدوینی توسعه استان W05: استفاده کارآمد از ظرفیت دارایی های جانوری و سرزمینی استان در جهت پوشش اثر بخشی برنامه های تدوینی توسعه استان W06: استفاده کارآمد از ظرفیت دارایی های جانوری و سرزمینی استان در جهت پوشش اثر بخشی برنامه های تدوینی توسعه استان									



تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 1۲		فرصت ها											تهدیدات													
نوسه متوازن، کاهش تشریب چینی و گسترش عدالت اجتماعی و اقتصادی در استان		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
<p>تدوین برنامه‌های تولید رسانمای جهت ترمیم گسست نسبی در حوزه های فرهنگی جهت احتراز از ناآزادی اقتصادی در بخش های مختلف استان</p> <p>تدوین برنامه های تبیین گری و تئور ادهان در حوزه شاخص گرایین در اقتصاد خانواده و مدیریت</p>		استراتژی های بخشی S1 (با تکیه بر فوت های برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											استراتژی های بخشی S2 (با استفاده از فوت های برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													
		<p>S1-S2-S4-S5-S6-S7-S12-O1-O2-O5-O10-O11</p> <p>S2-S4-S8-S6-S7-S12-O1-O2-O5-O10-O11</p> <p>S1-S2-S4-S8-S6-S7-S12-O1-O2-O5-O10-O11</p> <p>S1-S2-S4-S8-S6-S7-S12-O1-O2-O5-O10-O11</p> <p>S05</p> <p>S06</p>											<p>S1-S2-S7-S10-S12-T1-TT3-T6-T12</p> <p>S7-S11-S12-T7-T8-T9-T10-T11-T12</p>													
<p>ارزایی تحلیل جاری سازمان</p> <p>بچه چشم انداز استراتژیک</p> <p>تعریف و ارزیابی گزینه (التهاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف</p> <p>انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار</p> <p>اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک</p> <p>نوسه (ایجاد و بازگویی) مدل های مدیریت شایستگی</p> <p>نوسه استراتژی های ارائه ی خدمت</p> <p>ایجاد تعهدات اجتماعی</p> <p>ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی انسانی و حسابداری</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکته</p> <p>درک جامعه هدف، بازار مشتریان، و قابلیت ها</p> <p>تبیین ویژگی های فرهنگ مطلوب</p> <p>آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)</p>		استراتژی های بخشی W1 (با استفاده از فرصت های برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)											استراتژی های بخشی W2 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)													
		<p>W1</p> <p>W02</p> <p>W03</p> <p>W04</p> <p>W05</p> <p>W06</p>											<p>W1 to W13- T1 to T13</p> <p>W1 to W13- T1 to T13</p> <p>W1 to W13- T1 to T13</p>													
		<p>W01</p> <p>W02</p> <p>W03</p> <p>W04</p> <p>W05</p> <p>W06</p>											<p>WT1</p> <p>WT2</p> <p>WT3</p> <p>WT4</p> <p>WT5</p> <p>WT6</p>													
		<p>W01</p> <p>W02</p> <p>W03</p> <p>W04</p> <p>W05</p> <p>W06</p>											<p>W1 to W13- T1 to T13</p>													
		<p>W01</p> <p>W02</p> <p>W03</p> <p>W04</p> <p>W05</p> <p>W06</p>											<p>W1 to W13- T1 to T13</p>													
		<p>W01</p> <p>W02</p> <p>W03</p> <p>W04</p> <p>W05</p> <p>W06</p>											<p>W1 to W13- T1 to T13</p>													

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۳													
نوعه و تقویت بخش تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد GDP استان													
فرصت ها													
O12	O11	O10	O09	O08	O07	O06	O05	O04	O03	O02	O01		
مدیریت اکونومیک - تجارت الکترونیک (E-commerce)، بانکداران الکترونیک (E-Banking)، شرکت اکونومیک (E-Hello)	اموزش اکونومیک (E-Learning)، اینترنت اشیاء - علوم مصنوعی - فناوری پیش بینی (Forecasting)	مشاوره مالی، خدمات متوسط، خدمات استان	مشاوره مالی، خدمات متوسط، خدمات استان	گرایش سبک به محصولات و کالاهای ارزان	سازماندهی، خدمات ویژه ای، اجتماعی و اسپیکت، راه روح و خدمت جوان	فانن انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات، اصل ۴۴ قانون اساسی و واکنش های	فضای رسانه ای	مقررات داخلی و مقرراتی (دولتی و ...)	اجرای قوانین	برخوردهای از چشم انداز و برنامه راهبردی - برخوردار از استراتژی ها و سیاست مدیریت برخوردار از آینده ها و طرح ها	برخوردهای از بازار رقابت، محصولات، خدمات - برخوردار از توانمندی و برنامه راهبردی - برخوردار از اعتبارات و قدرت ها و سرفصلی - برخوردار از کیفیت و ارزش افزوده - برخوردار از راهبردهای تبلیغاتی	برخوردهای از دارای های ملی	
تهدیدات													
T11	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	
درآمد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان - نسبت پایین به کل اشتغال استان	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	تجرب کاری و بازار کار - درآمد جزئی و سهم از تولید	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	روح و زندگی اقتصادی توسعه نکرده اشتغال از بعد اشتغال چرخه های اقتصادی تولید داخلی با سهم اشتغال GDP	
استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)													
استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)													
ماتریس SWOT													
تدوین بیانیهی مأموریت کلی		S01	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
استخدام منابعی انتخاب و غربال نامزدها		S02	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات		S03	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
تولید مفاهیم محصول اخذت جدید		S04	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
تعریف الزامات توسعه ی محصول اخذت		S05	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها		S06	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی		S07	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه		S08	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
تهیه و فراهم سازی مشورت مشاوره ای حقوقی		S09	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
تجهه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده		S10	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
ارتقاء سلامت اداری دستگاه		S11	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار		S12	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)													
استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)													
تدوین بیانیهی مأموریت کلی		W01	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
تهیه چشم انداز استراتژیک		W02	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار		W03	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		W04	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
توسعه استراتژی منابع انسانی		W05	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
توسعه (اجداد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی		W06	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت		W07	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
اجرای تنظیمات و نوآوری در فناوری اطلاعات		W08	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
اجرای تعقیبات آکنشالی		W09	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های دولت		W10	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
مدیریت خط مشی ها و روندها (مالی و حسابداری)		W11	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
مدیریت عملیاتی های حکامیت شرکتی		W12	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										
آسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)		W13	استراتژی های بخشی (S1) (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)										







تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۷				فرصت ها				تهدیدات			
گسترش فرهنگ نوع دوستی و ارائه خدمات عام المنفعه و بشردوستانه				<p>01- بر خورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی - بر خورداری از استراتژی ها و سیاست مدیریت - بر خورداری از ایده ها و طرح ها</p> <p>02- بر خورداری از قابلیت ها، استعاره ها، بازاریابی، پیوستگی، نوآوری، فرهنگ، مدیریت عملکرد، نظام و یادگیری، توانایی مدیریت عملکرد، نظام و یادگیری، کارگروهی، تاب آوری مدیریت بحران و ثبات مدیریتی ...</p> <p>03- بر خورداری از مدیریت</p> <p>04- تعویق، عدم چسبندگی، فرسودگی و ...</p> <p>05- تعریف الزامات توسعه ای محصول/خدمت جدید</p> <p>06- مشارکت مردمی، بر خورداری از سواد ها، پیشینه ها و پیشگامان، معیار و فرهنگ ملی</p> <p>07- خلاقیت، توانایی، خلاقیت ها و ...</p> <p>08- حقوق شهروندی، توانایی، خلاقیت ها و ...</p> <p>09- تسهیلات رفاه برای رشد جمعیت جوان</p> <p>10- صلاح مدیریتی، به خدمات بیمه ای، اجتماعی و ...</p> <p>11- سازمان های مردم نهاد (سمن)</p> <p>12- بازار ها و منابع</p> <p>13- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>14- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>15- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>16- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>17- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>18- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>19- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>20- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>21- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>22- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>23- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>24- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>25- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>26- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>27- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>28- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>29- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>30- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>31- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>32- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>33- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>34- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>35- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>36- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>37- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>38- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>39- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>40- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>41- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>42- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>43- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>44- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>45- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>46- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>47- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>48- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>49- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>50- نیاز ها و توانایی ها</p>				<p>01- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>02- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>03- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>04- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>05- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>06- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>07- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>08- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>09- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>10- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>11- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>12- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>13- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>14- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>15- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>16- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>17- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>18- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>19- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>20- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>21- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>22- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>23- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>24- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>25- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>26- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>27- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>28- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>29- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>30- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>31- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>32- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>33- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>34- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>35- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>36- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>37- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>38- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>39- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>40- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>41- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>42- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>43- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>44- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>45- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>46- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>47- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>48- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>49- نیاز ها و توانایی ها</p> <p>50- نیاز ها و توانایی ها</p>			
ماتریس SWOT				فرصت ها				تهدیدات			
استراتژی های بخشی 50 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)				استراتژی های بخشی 51 (با استفاده از تهدیدات برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات واکنش نشان داده می شود)				استراتژی های بخشی 52 (با استفاده از تهدیدات برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات واکنش نشان داده می شود)			
<p>SO1- S1-S5-S6-S7-S8-S11-O1-O2-O3-O4-O5-O7-O9</p> <p>تشکیل کارگروه ملی اردوی همدانی یا گرایش راه اندازی و ساماندهی سمنهای فعال در این حوزه</p>				<p>SO2- S1-S5-S6-S7-S8-S11-O1-O2-O3-O4-O5-O7-O9</p> <p>تشکیل کارگروه ساماندهی و وحدت تکاپا، هیئت های مذهبی و گروه های حزبی</p>				<p>SO3- S1-S5-S6-S7-S8-S11-O1-O2-O3-O4-O5-O7-O9</p> <p>تشکیل کارگروه وحدت شهروندی یا محجوریت نامسنهای ملی و جشنهای مذهبی</p>			
<p>SO4- S1-S2-S6-S7-S8-S11-O1-O2</p> <p>برنامه ریزی در جهت تحول جامع و بنیادین در روشها و محتوای آموزشهای تربیتی کودکان و نوجوانان</p>				<p>SO5- S1-S8-S9-O1-O5-O9-O11</p> <p>ترویج خدمات داوطلبانه در جامعه و توسعه و تقویت فعالیت ها و منابع داوطلبانه یا استفاده از ظرفیت فضای مجازی و رسانه ها</p>				<p>SO6</p> <p>ارتقاء سلامت آذاری دستگاه</p>			
<p>WO1- O1-O2-O3-O4-O5-O9-O12-W2-W9-W10-W11</p> <p>استفاده کارآمد و سازنده از ظرفیت دانشی و هم افزایی بخش خصوصی و سمن ها در قالب دبیرخانه کارگروه های تعاملی حاضر</p>				<p>WO2- (W1-W2-W3-W13-O1-O5-O9-O11)</p> <p>ترویج فرهنگ امداد و نجات از طریق متون درسی در منابع تحصیلی</p>				<p>WO3- W1-W2-W3-W13-O1-O5-O9-O11</p> <p>ایجاد فرست آشنایی و علاقه مندی به فعالیت های فرهنگی، اجتماعی و امدادی و لزوم فراگیری آموزش های امداد و نجات با فرادرس گرفتن واحد درسی تحت عنوان کمک های اولیه در کتاب های آموزشی منابع ابتدایی</p>			
<p>WO4</p> <p>توسعه استراتژی منابع انسانی</p>				<p>WO5</p> <p>مدیریت خط مشی ها و رویکردها، مالی و حسابداری</p>				<p>WO6</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p>			
<p>WO5</p> <p>توسعه استراتژی منابع انسانی</p>				<p>WO6</p> <p>مدیریت خط مشی ها و رویکردها، مالی و حسابداری</p>				<p>WO7</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p>			
<p>WO6</p> <p>توسعه استراتژی منابع انسانی</p>				<p>WO7</p> <p>مدیریت خط مشی ها و رویکردها، مالی و حسابداری</p>				<p>WO8</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p>			
<p>WO7</p> <p>توسعه استراتژی منابع انسانی</p>				<p>WO8</p> <p>مدیریت خط مشی ها و رویکردها، مالی و حسابداری</p>				<p>WO9</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p>			
<p>WO8</p> <p>توسعه استراتژی منابع انسانی</p>				<p>WO9</p> <p>مدیریت خط مشی ها و رویکردها، مالی و حسابداری</p>				<p>WO10</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p>			
<p>WO9</p> <p>توسعه استراتژی منابع انسانی</p>				<p>WO10</p> <p>مدیریت خط مشی ها و رویکردها، مالی و حسابداری</p>				<p>WO11</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p>			
<p>WO10</p> <p>توسعه استراتژی منابع انسانی</p>				<p>WO11</p> <p>مدیریت خط مشی ها و رویکردها، مالی و حسابداری</p>				<p>WO12</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p>			
<p>WO11</p> <p>توسعه استراتژی منابع انسانی</p>				<p>WO12</p> <p>مدیریت خط مشی ها و رویکردها، مالی و حسابداری</p>				<p>WO13</p> <p>مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p>			





نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۹		فرصت ها		تهدیدات	
افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه		<p>01- برخورداری از منابع طبیعی وفادار</p> <p>02- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>03- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>04- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>05- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>06- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>07- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>08- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>09- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>10- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>11- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>12- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>13- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>14- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>15- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>16- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>17- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>18- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>19- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>20- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>21- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>22- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>23- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>24- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>25- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>26- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>27- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>28- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>29- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>30- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>31- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>32- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>33- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>34- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>35- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>36- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>37- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>38- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>39- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>40- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>41- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>42- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>43- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>44- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>45- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>46- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>47- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>48- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>49- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>50- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>51- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>52- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p>		<p>01- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>02- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>03- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>04- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>05- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>06- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>07- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>08- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>09- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>10- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>11- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>12- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>13- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>14- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>15- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>16- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>17- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>18- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>19- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>20- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>21- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>22- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>23- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>24- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>25- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>26- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>27- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>28- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>29- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>30- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>31- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>32- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>33- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>34- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>35- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>36- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>37- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>38- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>39- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>40- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>41- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>42- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>43- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>44- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>45- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>46- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>47- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>48- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>49- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>50- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>51- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p> <p>52- برخورداری از صنایع با ارزش افزوده بالا</p>	
SWOT		فرصت ها		تهدیدات	
مقارن SWOT		فرصت ها		تهدیدات	
استراتژی های بخشی (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33) (34) (35) (36) (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52)					
تدوین برنامه های مدیریت کلان		تدوین برنامه های مدیریت کلان		تدوین برنامه های مدیریت کلان	
61	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	SI-S2-S5-S6-S8-S12-O2-O3-O10	801	تدوین برنامه های مدیریت کلان	ST1
62	استخدام منابع انسانی و فرآیند تولید	SI-S2-S5-S6-S8-S12-O2-O3-O10	802	تدوین برنامه های مدیریت کلان	ST2
63	ایجاد چارچوب ارائه خدمات	SI-S2-S5-S6-S8-S12-O2-O3-O10	803	تدوین برنامه های مدیریت کلان	ST3
64	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی		804	تدوین برنامه های مدیریت کلان	ST4
65	تولید مفاهیم محصول		805	تدوین برنامه های مدیریت کلان	ST5
66	تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت		806	تدوین برنامه های مدیریت کلان	ST6
67	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال				
68	انجام برنامه ریزی سرمایه و آینده پروژه				
69	توسعه و انجام برنامه های فواید پشتیبان				
70	ارتقاء سلامت اداری دستگاه				
71	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار				
استراتژی های بخشی (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33) (34) (35) (36) (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52)					
ارزیابی محیط خارجی سازمان		ارزیابی محیط خارجی سازمان		ارزیابی محیط خارجی سازمان	
W1	تیمه چشم انداز استراتژیک	W01		W1	WT1
W2	مخبره و ارزیابی گزینه های انتخاب برای استراتژیک	W02		W2	WT2
W3	رسیدن به اهداف	W03		W3	WT3
W4	انتخاب استراتژی بلوغ جهت دستگاه، سازمان کسب و کار	W04		W4	WT4
W5	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	W05		W5	WT5
W6	توسعه ایجاد و بازگویی مدل های مدیریت	W06		W6	WT6
W7	توسعه استراتژی های ارائه خدمات				
W8	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات				
W9	مدیریت منابع و سرمایه انسانی				
W10	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی				
W11	اعمال و حساسیتی				
W12	مدیریت خطی های عملکردی				
W13	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)				





تهدیدات										فرصت ها										نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲۲							
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	حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار		
ایستادگی و توانایی های مدیریتی - امنیت ICT	فصلنامه گسترده کار و توسعه	توانایی توسعه انسانی استان - منابع انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی - توسعه سرمایه انسانی	حمایت از زنان سرپرست خانوار و ساماندهی کودکان کار		
استراتژی های بخشی T1 تا T13 (با استفاده از فرمت ها استاندارد می شود)													استراتژی های بخشی O1 تا O12 (با تکیه بر کوفت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT				
آگاه سازی و آموزش مهارت های زندگی مددجویان													برقراری مستمری یا اولویت زنان بالای ۶۰ سال										S01		s1		تولید کننده
راهنمایی و مشاوره تخصصی خانواده مددجویان													پرداخت کمک هزینه ازدواج مجدد، چهره به چهره، کمک های مودی و لوازم ضروری به زنان سرپرست خانوار										S02		s2		
برگزاری اردوهای آموزشی - تربیتی و زبانی برای مددجویان													برقراری کمک هزینه های بهداشتی (بیشگیری و درمان) برای زنان و کودکان										S03		s3		
ارائه خدمات فرهنگی به دانش آموزان، دانشجویان و طلاب علوم دینی مددجو													پرداخت حق بیمه اجتماعی زنان سرپرست خانوار و طرح های اشتغال آنان (روستایی، عشایر، شهری)										S04		s4		
ارتقای دانش و پیشرفت علمی خانواده کارکنان دولت													پرداخت اجازه و دیوید مسکن به زنان سرپرست خانوار نیازمند										S05		s5		
																							S06		s6		
																							S06		s7		
																							S06		s8		
																							S06		s9		
																							S06		s10		
																							S06		s11		
																							S06		s12		
استراتژی های بخشی W1 تا W13 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)													استراتژی های بخشی O1 تا O12 (با استفاده از فرمت ها استاندارد می شود)												w1		تولید کننده
استفاده از ظرفیتهای فکری، خیرگی کارکنان در کارگروه های اندیشه روز جهت توسعه راهبردهای دوسوتوانی																							W01		w2		
استفاده از راهبرد بررسیداری در احتراز به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع زنان سرپرست خانوار نیازمند و کودکان کار																							W02		w3		
استفاده از راهبرد هوشمندسازی فرایندهای سازمانی و تحقق اهداف دولت الکترونیک در احتراز به هنگام، جامع و کارآمد از تهدیدات مرتبط به موضوع زنان سرپرست خانوار نیازمند و کودکان کار																							W03		w4		
																							W04		w5		
																							W05		w6		
																							W06		w7		
																							W06		w8		
																							W06		w9		
																							W06		w10		
																							W06		w11		
																							W06		w12		
																							W06		w13		



تهدیدات										فرست ها										نولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲۴					
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	ایجاد زیست بوم های مطلوب کسب و کار و وسایلی (وامان، محمدآباد، عطا آباد و...) و گسترش مهاجرت معکوس
آلودگی منابع آب پاک و جاذب طبیعی و انسانی، نداشت زیرساخت های زوده گویه های زیربنایی، عدم راهبردی و کلی و آسیب های زیست محیطی دریا و وسایلی های عملکرد جاذب وحشی، آلودگی و عدم	تخریب طبیعی (و انسانی) استوار و کشورهای همسایه	فقدان تنوع زیستی استوار و منابع در استان های شمالی	کمبود اطلاعات و فقدان سامانه های صنعت سلامت ICT (فاز ICT)	توجه نداشت سرمایه (IBR) به تشکیک بخش های مختلف امر از صنعت خدمات و ...	توجه نداشت توسعه آسایشگاه منطقه ای، بعدا انتقال در رنگا های اقتصادی، تولید ناخالص داخلی استان (GDP)	تخلی کسب و کار روستایی	شرایط نامناسبی های بهداشت کانی بخش صنعت کشاورزی و خدمات آموزشی فرود، سرمایه کاری و ...	توجه نداشت توانمندسازی کسب و کار روستایی، توجه نداشت توسعه مهاجرت از استان های کمر آلوده و روستاهای مختلف و آلودگی	توجه نداشت توسعه کسب و کار روستایی، توجه نداشت توسعه مهاجرت از استان های کمر آلوده و روستاهای مختلف و آلودگی	توجه نداشت توسعه کسب و کار روستایی، توجه نداشت توسعه مهاجرت از استان های کمر آلوده و روستاهای مختلف و آلودگی	توجه نداشت توسعه کسب و کار روستایی، توجه نداشت توسعه مهاجرت از استان های کمر آلوده و روستاهای مختلف و آلودگی	توجه نداشت توسعه کسب و کار روستایی، توجه نداشت توسعه مهاجرت از استان های کمر آلوده و روستاهای مختلف و آلودگی	محدود بودن منابع طبیعی	رسانه ها و فضای مجازی - اینترنت (هیجان، تفریح، آموزش، سرعت و...) - اینترنت	تولیدات انبساط تکنولوژیک ناشی از کار بر بخش - اینترنت	سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم کسب و کار	سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان - بخش خصوصی، از اقتصاد استان	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	جهانی شدن (جهانی سازی (Globalization))	سیاست های اقتصاد مقاومتی و امنیت منابع و سرمایه های انسانی	زیست محیطی، ارتباطات جاده ای و حمل و نقل و دسترسی	برخورداری چانه های گردشگری	برخورداری از دارایی های رسمی، خانوادگی و کسبی و تولیدات متنوع برخوردار از آب های زیر زمینی و دریایی	برخورداری از ساختمان و اشیاء و برخورداری از زمین شهری و روستایی، برخوردار از تالاب و مسوولیت اجتماعی، انرژی، رفاهی، آموزشی	
استراتژی های بخشی 357 با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.										استراتژی های بخشی 50 (با توجه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT					
روغن فضای کسب و کار روستایی با رویکرد نوین توسعه و ارائه خدمات جدید با توجه به زیست بومهای محلی و جلوگیری از رشد کانون شهرها و مناطق حاشیه ای										ارزیابی طرحها و پروژه های مهم استان، تولید مفاهیم محصول و تعریف الزامات توسعه بر اساس زیست بوم با عنایت به برخورداری از آب و زیرساختهای لازم برخوردار از دارایی های زیستی و اقلیمی، جاذبه های گردشگری و حمل و نقل جاده ای استان توسعه و گسترش فن آوری اطلاعات نوین با استفاده ظرفیتهای جامعه جهانی و اتصال به بازارهای جهانی										S1	تدوین بیانیه مأموریت کلی	تغییرات			
استفاده از نیروهای بومی توانمند در چارچوب قانون جهت حفظ منافع ملی و اجتناب از زین سالاری و تمرکز قدرت در دست خواص										استفاده از فرصتهای سرمایه گذاری با سیاستهای اقتصاد مقاومتی و حمایتهای قانونی و معنوی در جهت استفاده از محصولات و کالاهای ایرانی در راستای بهبود فضای کسب و کار و قوانین پیشگروانه										S2-S7-S8-O1-O2-O3-O4	SO1		ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک		
										بهبود فضای کسب کار با توجه به زیرساختهای رسانه ای و ظرفیتهای همسو با فرصتهای حفظ محیط زیست در زیست بوم مناطق مختلف استان										S6-O6	SO2		استخدام انجمن های انتخاب و فرمال نانوژها ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت		
																				S11-S12-O5-O7	SO3		S5 توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی		
																				S12-O11-O12	SO4		S6 توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات		
																					SO5		S7 تولید مفاهیم محصول / خدمت جدید		
																					SO6		S8 تعریف الزامات توسعه ی محصول / خدمت		
																						S9 برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها			
																						S10 انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه			
																						S11 توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگروانه			
																						S12 حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار			
استراتژی های بخشی 357 برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کنسه و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.										استراتژی های بخشی 357 با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.										ماتریس SWOT					
										شناسایی و اجرای چشم اندازهای استراتژیک از کسب و کارهای موفق و دارای پتانسیل با استفاده از دارایی زیستی و برخورداری از جاذبه های گردشگری استان										W1	W01	W1 ارزیابی محیط خارجی سازمان	تغییرات		
										تعامل با کشورهای اسلامی و استفاده از ظرفیت های تجارب جهانی در راستای رونق و کارها و ارزیابی و بررسی تغییرات کسب و کارها در نظام جهانی										W2	W02	W2 بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان...)			
										توجه به سهم قابل ملاحظه کشاورزی و بخش خصوصی در اقتصاد استان و گرایش به محصولات ایرانی با حاکم نمودن مدیریت حاکمیت شرکتی										W3	W03	W3 تهیه چشم انداز استراتژیک			
																				W4	W04	W4 تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف			
																				W5	W05	W5 اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک			
																				W6	W06	W6 کنترل و پیروزی استراتژی، برنامه ها و خدماتی ها			
																				W7	W07	W7 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت			
																				W8	W08	W8 اجرای تحلیلات اکتشافی			
																				W9	W09	W9 ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی (انسانی و حسابداری)			
																				W10	W10	W10 مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی			
																				W11	W11	W11 درک جامعه هدف ، بازار مشتریان، و قابلیت ها			
																				W12	W12	W12 تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب			
																				W13	W13	W13 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)			

