



گزارش سند استراتژیک
«بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل
«سند چشم انداز استان گلستان»
و
«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما
استانداری گلستان
مجری
اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

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

نوبن
CONSULTANTS

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۴ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90224-1-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۸۴.
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) بازرگانی -- ایران -- گلستان Commerce -- Iran -- Golestan آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting
موضوع	: شناسه افزوده شناسه افزوده شناسه افزوده رده بندی کنگره رده بندی دیویی شماره کتابشناسی ملی اطلاعات رکورد کتابشناسی
	: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان استانداری گلستان شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان HD ۳۰/۲۸ ۶۵۸۴۰۱۲۵۵۲ ۹۳۵۱۷۰۷ فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»

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

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۲۴ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۲۴-۱-۲

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶۰

قیمت: ۱۱۸۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

- الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی
به شماره ۹۶۷۶/۱/۱۴۰۰ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵
- ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به
شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷
- ج) قرارداد شماره مورخ فیما بین استانداری
گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین
هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش‌ساز استراتژیک - نقش بازرگانی استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

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

◀ مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نون کارآفرین، بیزکان»

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

◀ ناظرین پروژه:

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

◀ مشاورین علمی پروژه:

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

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش بازرگانی داخلی و خارجی استان گلستان:

۱- درویش علی حسن زاده - کارشناسی ارشد - مدیر کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان	۲- احمد وطنی - کارشناسی ارشد - معاون امور بازرگانی و توسعه تجارت
۳- نادیه شاه حسینی - کارشناسی - رئیس اداره بازرگانی خارجی	۴- یونسعلی ستوده - کارشناسی ارشد - کارشناس بازرگانی خارجی و امور نمایندگی
۵- علی اصغر اصغری - کارشناسی ارشد - کارشناس ثبت سفارش	۶- علی اکبر عموزاد - کارشناسی ارشد - کارشناس بازاریابی و توسعه صادرات
۷- عبدالوهاب صحنه - کارشناسی ارشد - کارشناس مسئول بازرگانی خارجی	۸- سمیرا چوپانی - کارشناسی ارشد - کارشناس مسئول فروش
۹- ایهام حسینی - کارشناسی ارشد - رئیس اداره فروش	۱۰- فیمیه مسکنی - کارشناسی ارشد - کارشناس فروش
۱۱- علیرضا بلالزاده - دکتر - رئیس اداره بازرگانی داخلی	۱۲- مهدیه اسلام پرست - کارشناسی ارشد - کارشناس امور بیمه و بانکی
۱۳- حسن زحمتی - کارشناسی ارشد - کارشناس مسئول صنوف تولیدی	۱۴- محسن حمزه‌ای - کارشناسی ارشد - کارشناس مسئول نظارت
۱۵- صادق حسام - کارشناسی ارشد - کارشناس بازاری	۱۶- فاطمه سالاری - کارشناسی ارشد - کارشناس بازاری
۱۷- حسنیه استیمیاری - کارشناسی ارشد - کارشناس بازاری	۱۸- حمزه شاعری - کارشناسی ارشد - کارشناس مسئول صنایع

۱۹- عباس مهری- کارشناس- کارشناس آموزش	۲۰- حمیدرضا خورشیدی- کارشناس ارشد- کارشناس آموزش
۲۱- ابوالفضل اسفندیاری- دکتر- کارشناس آموزش	۲۲- مهدی عرب محبی- کارشناس- رئیس اداره امور اساتف و تخیل ها

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامهریزی):

۱- آقای حمیدرضا دنگوب- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه کللی- کارشناس ارشد مدیریت دولتی- موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامهریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میرکوتلی- دکترای جغرافیا گرایش برنامهریزی شهری- اساتذتام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی نجفی امیری- دانشجوی دکترای مهندسی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم اهده غریب آبادی- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (دالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی- کارشناس ارشد برنامهریزی شهری- دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی- کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهره زانی- کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامهریزی دانشگاه بوعلی سینا اهوان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی- کارشناس 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 بازرگانی استان گلستان مشتمل بر اداره کل صنعت، معدن و تجارت، گمرک استان، تعاون روستایی، اصناف، اتاق بازرگانی و ... به عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «پیشران توسعه استان، تقویت کننده جایگاه استراتژیک و به ثمررساننده تمام فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان با ایفای نقش‌های سیاست‌گذار و تنظیم‌گری، نظارتی، هدایت‌کننده، تسهیل‌کننده و شتاب‌دهنده صنایع (Industry)» می‌باشد 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 بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت صمت، برنامه ششم توسعه و سیاست‌های کلی برنامه هفتم، سند آمایش سرزمین استان و ... صورت گرفته است. مطابق چارچوب مفهومی پس از بیان کلیات تحقیق و برنامه‌ریزی، سیمای کلی بخش بازرگانی استان از منظر سند آمایش سرزمین بیان شده است.

در فصل سوم پس از مرور چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ اقدام به تعیین «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ تجارت در تراز جهانی**» به عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد نوزده (۱۹) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش بازرگانی استان به کمک مدیران و کارشناسان این بخش از بین صدها هدف مختلف و متنوع از درون اسناد بالادستی شامل بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش بازرگانی، مأموریت‌های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به‌ویژه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

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

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش بازرگانی استان «**توسعه نظام جامع بازرگانی**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۹ گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۳۸ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (بطور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد.....
۲	مقدمه مدیرکل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان.....
۳	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه.....
۹	۱-۱) بیان مسئله.....
۱۳	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۶	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research).....
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش.....
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش.....
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش.....
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی.....
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی.....
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش.....
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی.....
۲۱	۱-۷-۲) قلمرو مکانی.....
۲۲	۱-۷-۳) قلمرو زمانی.....
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده.....
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان.....
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش.....
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش.....
۲۵	فصل ۲.....
۲۶	مقدمه.....
۲۶	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان.....
۲۷	۲-۱-۱) عوامل طبیعی.....
۲۸	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان.....
۳۳	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی.....
۳۶	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن.....
۳۹	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن.....
۴۳	۲-۱-۶) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان.....
۴۹	۲-۲) بخش بازرگانی داخلی و خارجی.....
۵۰	۲-۲-۱) برخی از مواد قانونی برنامه ششم توسعه کشور در بخش تجارت و بازرگانی.....
۵۰	۲-۲-۲) اهداف، قابلیت‌ها، تنگناها و راهبردهای توسعه بخش در اسناد بالادستی توسعه استان.....
۵۱	۲-۲-۳) اهم سیاست‌های اجرایی در بخش بازرگانی.....
۵۲	۲-۲-۴) راهکارها.....
۵۲	۲-۲-۵) مراکز نگهداری و ذخیره‌سازی کالا.....
۵۴	۲-۲-۶) مراکز توزیع کالا.....
۵۶	۲-۲-۷) صادرات.....
۵۹	۲-۲-۸) واردات.....

۶۲ جمع‌بندی (۲-۳)
۶۷ فصل ۳
۶۸ مقدمه
۷۳ (۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۹۴ (۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بازرگانی استان گلستان
۹۷ (۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی
۹۷ (۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۹۸ (۳-۲-۳) مطالعات میدانی
۹۸ (۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی
۱۰۶ (۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی
۱۰۸ (۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۸ (۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۲ (۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۲ (۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۱۵ (۳-۴) نظریه داده‌بنیاد
۱۱۷ (۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنجگانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد
۱۱۷ (۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۲۰ (۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۲۳ (۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)
۱۲۴ (۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۲۶ (۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۳۲ (۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۲ (۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۳۸ (۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بازرگانی
۱۴۳ (۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۶ (۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۷ (۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۸ (۳-۸) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان
۱۵۹ فصل ۴
۱۶۰ مقدمه
۱۶۲ (۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۶۲ (۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۶۳ (۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان
۱۶۴ (۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۶۶ (۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۶۹ (۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۷۰ (۴-۵-۱) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بازرگانی
۱۷۲ (۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش بازرگانی از درون سند چشم‌انداز استان
۱۷۲ (۴-۵-۳) تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۷۲ (۴-۵-۴) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان از درون برنامه آمایش استان
۱۷۳ (۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش بازرگانی از درون اسناد وزارت صنعت، معدن و تجارت
۱۷۴ (۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان گلستان
۱۷۴ (۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)

۱۸۰	فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۸۱	فصل ۵
۱۸۲	مقدمه
۱۸۶	۵-۱) تعریف محیط بخش بازرگانی
۱۸۷	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش بازرگانی
۱۸۹	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۸۹	۵-۳-۱) روش‌های سنتی
۱۹۰	۵-۳-۲) روش‌های مدرن
۱۹۱	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۹۱	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۹۴	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۹۵	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۹۶	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۲۱۸	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش بازرگانی به کمک ماتریس لیتموس
۲۲۰	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش بازرگانی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۲۶	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش بازرگانی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۳۵	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش بازرگانی
۲۳۵	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای
۲۳۸	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای
۲۳۹	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای
۲۴۳	فصل ۶
۲۴۴	مقدمه
۲۴۵	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۴۸	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش بازرگانی
۲۵۱	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۶۴	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۶۵	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۶۵	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۶۶	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۶۶	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۶۶	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۶۹	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۷۲	۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش بازرگانی استان گلستان
۲۹۶	فهرست منابع و مآخذ
۲۹۹	ضمائم و پیوست‌ها

فهرست جداول

جدول	۲-۱:	روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵.....	۳۱
جدول	۲-۲:	نوع سکونتگاه‌های شهری در استان.....	۴۰
جدول	۲-۳:	درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵.....	۴۰
جدول	۲-۴:	تعداد و ظرفیت سیل‌ها و انبارهای گندم استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (تن).....	۵۳
جدول	۲-۵:	تعداد و ظرفیت سردخانه‌های استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (تن).....	۵۴
جدول	۲-۶:	مشخصات شرکت‌های تعاونی تولید و توزیع استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹.....	۵۵
جدول	۲-۷:	میزان و ارزش صادرات استان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (تن / هزار دلار).....	۵۷
جدول	۲-۸:	میزان و ارزش صادرات از گمرک استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (کیلوگرم / دلار).....	۵۸
جدول	۲-۹:	صادرات استان از سایر گمرکات کشور طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (تن / هزار دلار).....	۵۹
جدول	۲-۱۰:	میزان و ارزش واردات از گمرک استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (کیلوگرم / دلار).....	۶۰
جدول	۳-۱:	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه.....	۷۲
جدول	۳-۲:	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس.....	۷۸
جدول	۳-۳:	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان.....	۸۲
جدول	۳-۴:	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان.....	۸۴
جدول	۳-۵:	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده.....	۸۹
جدول	۳-۶:	فهرست اسناد بالادستی.....	۹۷
جدول	۳-۷:	مطالعات میدانی.....	۹۸
جدول	۳-۸:	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی.....	۹۸
جدول	۳-۹:	مقوله‌های منتخب بخش بازرگانی استان گلستان از اسناد بالادستی.....	۱۱۷
جدول	۳-۱۰:	مقوله‌های مرتبط به بخش بازرگانی از سند چشم‌انداز استان گلستان.....	۱۲۱
جدول	۳-۱۱:	مقوله‌های منتخب بخش بازرگانی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی.....	۱۲۳
جدول	۳-۱۲:	مقوله‌های منتخب بخش بازرگانی استان گلستان از مطالعات تطبیقی.....	۱۲۴
جدول	۳-۱۳:	مقوله‌های مطالعات کانونی.....	۱۲۶
جدول	۳-۱۴:	مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز.....	۱۳۰
جدول	۳-۱۵:	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و.....	۱۳۲
جدول	۳-۱۶:	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۳۸
جدول	۳-۱۷:	اجزای مقاصد آرمانی.....	۱۴۳
جدول	۳-۱۸:	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها.....	۱۴۶
جدول	۴-۱:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بازرگانی.....	۱۷۰
جدول	۴-۲:	فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش بازرگانی از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴.....	۱۷۲
جدول	۴-۳:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان.....	۱۷۳
جدول	۴-۴:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت صمت.....	۱۷۳
جدول	۴-۵:	اهداف راهبردی نهایی.....	۱۷۴
جدول	۴-۶:	چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی.....	۱۷۸
جدول	۴-۷:	فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان گلستان.....	۱۸۰
جدول	۵-۱:	پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE.....	۱۹۵
جدول	۵-۲:	متغیرهای خرده محیط مدیریت.....	۱۹۷
جدول	۵-۳:	متغیرهای محیطی منابع انسانی.....	۱۹۷
جدول	۵-۴:	متغیرهای محیطی تولید و عملیات.....	۱۹۸
جدول	۵-۵:	متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی.....	۱۹۸
جدول	۵-۶:	متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه.....	۱۹۹

۱۹۹	جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی
۱۹۹	جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری
۲۰۰	جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات
۲۰۰	جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۲۰۱	جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی
۲۰۲	جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرسش‌نامه APQC
۲۰۲	جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها
۲۰۴	جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بازرگانی استان به روش VRIO
۲۰۶	جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش بازرگانی استان به روش VRIO
۲۰۷	جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان
۲۱۵	جدول ۵-۱۷: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش بازرگانی استان گلستان
۲۱۸	جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس
۲۲۰	جدول ۵-۱۹: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)
۲۲۱	جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE
۲۲۲	جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان
۲۲۶	جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE
۲۲۷	جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان
۲۶۸	جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان
۲۶۹	جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۷۲	جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول
۲۷۴	جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم
۲۷۵	جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم
۲۷۶	جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم
۲۷۷	جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم
۲۷۸	جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم
۲۷۹	جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم
۲۸۰	جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم
۲۸۱	جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم
۲۸۲	جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم
۲۸۳	جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم
۲۸۴	جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم
۲۸۵	جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم
۲۸۶	جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم
۲۸۷	جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم
۲۸۸	جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۸۹	جدول ۶-۱۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۹۰	جدول ۶-۲۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۹۱	جدول ۶-۲۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۹۲	جدول ۶-۲۲: فهرست اهداف راهبردی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش

فهرست نمودارها

۱۶	نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۷	نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش بازرگانی استان گلستان»
۲۰	نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
۷۱	نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۷۶	نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۷۷	نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس
۹۲	نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان
۹۳	نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک
۱۱۴	نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۹	نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش بازرگانی استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۲۲	نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش بازرگانی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۲۵	نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش بازرگانی استان از مطالعات تطبیقی
۱۴۸	نمودار ۳-۱۰: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۶۱	نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۶۴	نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان
۱۶۸	نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی
۱۸۴	نمودار ۵-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۸۶	نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک
	نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان ۱۸۷
۱۸۸	نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش بازرگانی استان گلستان
۱۸۹	نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی
۱۹۰	نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی
۲۳۶	نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای
۲۳۷	نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش بازرگانی استان گلستان
۲۳۹	نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش بازرگانی استان
۲۴۲	نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای)
۲۴۶	نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
۲۴۹	نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک
۲۵۳	نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی
۲۵۴	نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل swot
۲۵۵	نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای)
۲۵۶	نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش بازرگانی استان گلستان
۲۶۴	نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش بازرگانی استان گلستان
۲۶۶	نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) یا (TOWS)
۲۹۵	نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش بازرگانی (داخلی-خارجی) استان گلستان

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 ۲-۸: پراکنش گمرکات استان گلستان ۵۶
- شکل ۲-۹: پراکنش بازارچه‌های مرزی استان گلستان ۵۷
- شکل ۲-۱۰: پراکنش بنادر استان گلستان ۶۲
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۷۴
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۸۲
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بازرگانی استان گلستان ۹۴
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده‌بنیاد ۱۱۵
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۱۱۶

مقدمه استاندار

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

برنامه ریزان و مدیران ارشد استانی به ویژه استانداران از بدو تاسیس استان در صدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گرانمایی در اختیار ما قرار داده‌اند. «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بعنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش‌های گذشته)، از نظر صاحب‌نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش‌شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، بطوریکه فرصت‌طلایی را پیش روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم و دولت‌های آتی قرار داده است که با اجرای این اثر فاخر و ارزشمند، بتوانند دغدغه‌های فوق‌الذکر را در استان برطرف نمایند 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 برسانند. 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 مهارت‌ورم و رشد تولید، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و درآستانه آغاز برنامه هفتم توسعه و... براساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار، «سند استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان» (بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴» تهیه شده و از سند آمایش استان و سایر اسناد بالادستی ملی نیز بهره‌برده است. در این سند ضمن تعیین چشم‌انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی (Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی‌های بخشی (Strategies) بخش بازرگانی 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 این‌رو ضروری است اداره کل صمت استان گلستان با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش بازرگانی 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 صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

مدیریت فعالیت‌های اقتصادی جامعه به‌ویژه هدایت تولید و تجارت داخلی و خارجی به سمت اثربخشی و منافع ملی، علاوه بر منابع لازم، مستلزم برنامه‌ریزی و حرکت در مسیر از پیش تعیین شده و تحقق هدف‌های مشخص می‌باشد. علیرغم اینکه تعیین خط‌مشی‌های کلی و قوانین حاکم در زمینه تولید و تجارت، خارج از حیطه استان است، لیکن ایجاد زیرساخت‌ها و حمایت‌های لازم و بسترسازی برای گسترش و تسهیل فرآیندهای تجاری، در داخل استان قابل هماهنگی و پیگیری است. استان گلستان در سال‌های اخیر با نرخ رشد صادراتی بالاتر از نرخ رشد کشوری توان بالقوه و قابل توجهی برای توسعه تجارت به‌ویژه تجارت بین‌الملل دارد. لذا اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان حسب تکلیف خود در راستای حرکت به سمت افق چشم‌انداز بیست ساله کشور و با الهام از رهنمودهای مقام معظم رهبری و استاندار معزز و اسناد بالادستی با تمرکز، هماهنگی و تشریک مساعی دستگاه‌های مرتبط با تولید و تجارت، اقدام به تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های محوری بخش بازرگانی و همچنین نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت، بررسی سنجه‌ها و رتبه‌بندی اهداف نوزده‌گانه بخش بازرگانی نموده است. امید است با حمایت و پشتیبانی کلیه دستگاه‌های اجرایی، مجموعه‌ی وزارت صنعت، معدن و تجارت، نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی، شورای برنامه‌ریزی استان، سازمان توسعه تجارت ایران و همچنین پشتیبانان و پیگیری تک‌تک اعضای محترم کارگروه توسعه صادرات غیرنفتی استان و راهنمایی شرکت مشاور، اهداف موردنظر برنامه‌های استانی در این سند، مراحل اجرایی و عملیاتی را طی نماید.

در طی این مسیر، افراد زیادی ما را یاری نموده‌اند که در بخش گزارش معرفی شده و می‌بایست از تلاش و همراهی‌های آنان و به‌طور ویژه از استاندار معزز، مشاور محترم، مدیران و کارشناسان حوزه معاونت امور بازرگانی و توسعه تجارت (اداره بازرگانی خارجی، اداره بازرگانی داخلی، اداره امور اصناف و تشکله‌ها و اداره امور فرش) این اداره کل و سایر دستگاه‌های اجرایی همکار، تقدیر و تشکر نمود.

امید است نتایج این سند، موجبات رشد شاخص‌های مرتبط با حوزه بازرگانی را فراهم و درنهایت به بهبود بخش اقتصاد و افزایش رفاه استان کمک نماید.

درویش علی حسن‌زاده

مدیر کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) 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 صمت استان به عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) 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 بازرگانی 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 آن ها «**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 بازرگانی استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن ها 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 بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می باشد.

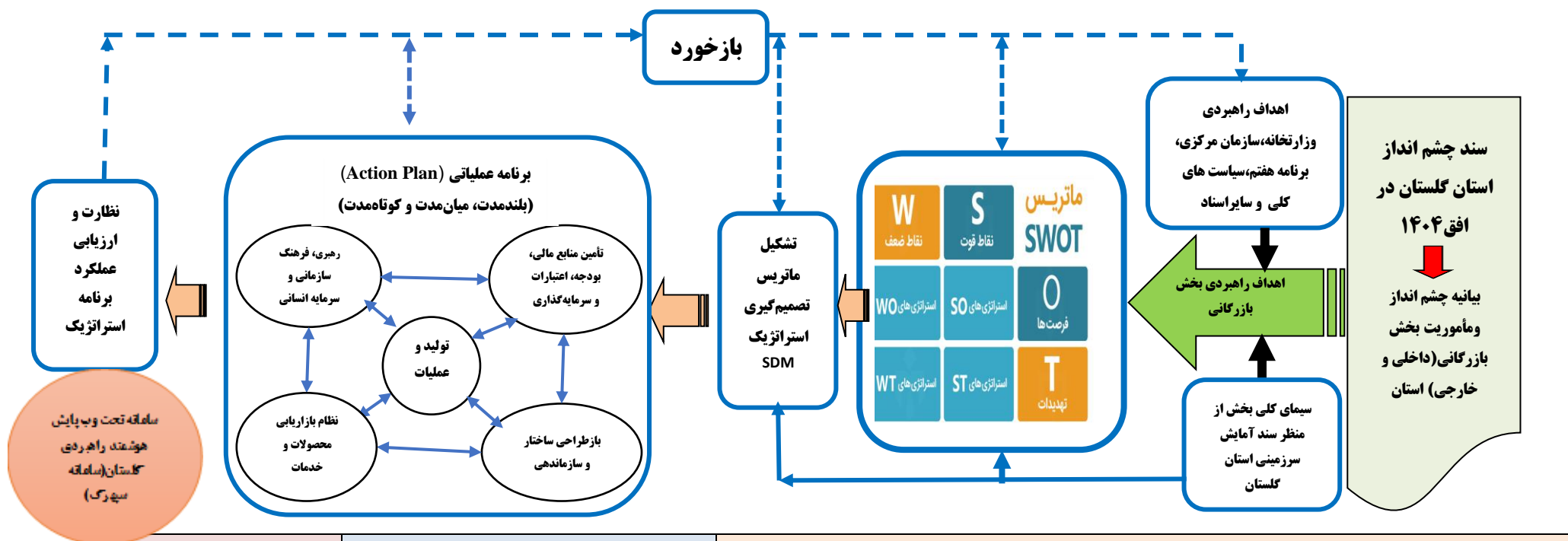
سوم: به طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی برنامه ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه ها از جمله برنامه ریزی آمایش سرزمین می باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره برداری از پتانسیل ها و قابلیت های آن از یک تیم 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 بازرگانی 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 فوق‌الذکر، اقدامات زیر انجام شده است:

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

۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۸۳ قوت و ضعف و ۱۶۲ فرصت و تهدید** در «بخش بازرگانی استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TOWS به‌منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.

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



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پیاده سازی و اجرای استراتژی های بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان	اولویت بندی استراتژی های بخشی بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان	تدوین استراتژی های اصلی و بخشی بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان (استراتژی های بخشی) به کمک ماتریس SWOT بر گرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزش ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی	بخش بازرگانی استان گلستان

نمودار ۱: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) 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 ۱-۳، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش بازرگانی) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به سرمایه‌گذاران، فعالان، بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به عبارت دیگر سطح عملیاتی شامل کلیه اشخاص حقوقی و حقیقی بخش‌های عمومی، دولتی، خصوصی و تعاونی استان می‌باشد.

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

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش بازرگانی 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 می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند به مراتب موفق‌تر از آن‌هایی هستند که فاقد چنین برنامه‌هایی هستند. در نگاه اول تمامی مدیران مدعی هستند که سازمان متبوعشان دارای استراتژی مناسب در قالب یک برنامه مدون می‌باشد در حالیکه در اغلب مواقع چنین نیست. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی 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» بر اساس بررسی‌های خویش (به‌ویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیر قابل اجرا می‌باشد.

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگامی) در «بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) 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 بازرگانی (داخلی و خارجی) استان» بدلیل مشکلات به وجود آمده به‌ویژه در زمینه تجارت داخلی و خارجی، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، عدم هماهنگی بین بخش‌های مختلف، سیاست‌های مدیریتی و اجرایی نادرست و... پی به این خلأ اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش بازرگانی استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱ بیان مسئله

پدیده جهانی شدن و پشت سر گذاشتن مرزهای تجاری با سرعت زیادی در حال گسترش است؛ بنابراین ضروری است، کشورها به‌منظور حفظ و ارتقای جایگاه بین‌المللی با این تحولات همسو شوند. کشورهایی که از طریق جریان‌های تجاری با یکدیگر در ارتباط هستند، امکان دستیابی به منافع بسیاری مانند کسب صرفه‌های اقتصادی ناشی از مقیاس، افزایش رقابت و تنوع محصول برای آن‌ها فراهم می‌شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸، مندونکا و همکاران، ۲۰۱۴).

با نگاهی به اقتصاد جهانی می‌توان مشاهده کرد سطح معاملات از مرزهای کشورها عبور کرده و تجارت جهانی با سرعت چشمگیری در حال گسترش است. رشد اقبال جهانی به یکپارچگی اقتصاد، منجر به تغییرات قابل ملاحظه‌ای در سیاست‌های کلان اقتصادی شده است که با اتخاذ این نوع سیاست‌ها، کشورها دیگر نمی‌توانند تأثیر بخش خارجی اقتصاد را نادیده بگیرند. در خصوص مبادلات بازرگانی همواره این سؤال مطرح است که متغیرهای کلان اقتصادی چگونه می‌توانند بر ساختار تجارت تأثیرگذار باشند؟ بطور خاص این سؤال در کشورهای در حال توسعه مانند ایران از حساسیت بیشتری برخوردار است؛ به این علت که ممکن است از لحاظ فقدان ظرفیت‌های علمی و تخصصی، سهم کمتری از منافع حاصل از تجارت جهانی به این کشورها اختصاص داده شود (سالم و یوسف‌پور، ۱۳۹۱).

به همین دلیل، نقش و جایگاه تجارت در رشد و توسعه اقتصادی کشورها بر کسی پوشیده نیست؛ به منظور سیاست گذاری و برنامه ریزی دقیق در جهت ارتقاء بازرگانی، به تصویری مناسب از ابعاد مختلف این بخش از اقتصاد نیاز است. شاخص های بازرگانی، تصویری روشن از وضعیت و روند تجارت کشورها و جایگاه و نقش هر کشور در فضای بازرگانی بین الملل ارائه می دهد. اگرچه افزایش حجم تجارت طی زمان به عنوان شاخص مناسب بیانگر روند روبه جلوی هر کشور در جهت رشد و توسعه اقتصادی محسوب می شود، اما با توجه به رشد جمعیت و افزایش نیازهای متنوع بشری، افزایش سهم یک کشور از کیک تجارت جهانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۱).

راهکارهای متفاوتی برای رسیدن به رشد اقتصادی وجود دارد که برای انتخاب یکی از آنها به عنوان استراتژی توسعه، باید برای هر کدام از آنها، توانایی ها، ضعف ها و زمینه های مورد نیاز و همچنین توانایی های اقتصادی هر کشور در اجرای آن سیاست به خوبی بررسی شود تا سیاستی اتخاذ شود که بیشترین هماهنگی را با شرایط جامعه داشته باشد. یکی از این سیاست ها، سیاست تجارت به عنوان موتور رشد است که در آن افزایش حجم تجارت می تواند باعث رشد اقتصادی کشور شود به گونه ای که بین تجارت بین الملل و رشد اقتصادی همبستگی زیادی وجود دارد. چنانچه سرعت افزایش صادرات بیش از افزایش واردات باشد، تجارت می تواند برانگیزاننده رشد باشد. ولی اگر سرعت افزایش واردات به صادرات پیشی گیرد، تجارت موجب توقف رشد خواهد شد (رزمی و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به نقش سیاست گذاری و تصمیمات کلان مدیران در تجارت و بازرگانی و در راستای یکپارچه سازی و همسو نمودن این فعالیت ها در استان به منظور رشد صادرات و رونق اقتصادی، باید به یک سازوکار مشخص در این حوزه دست یافت. باید در نظر داشت که فعالیت های بازرگانی به دلیل گستردگی و ارتباط میان بخش های گوناگون، نیازمند یک ساختار مشخص و هماهنگ است تا بتواند به بیشترین بازدهی دست یابد؛ ایجاد هماهنگی بین نهادهای مختلف از قبیل دولت و سیاست های آن، بانک ها، تولید کنندگان، قوانین و استانداردها، وارد کنندگان، سرمایه گذاران و... اگرچه سخت به نظر می رسد؛ اما تنها راه برای هموار نمودن مسیر تجارت و بازرگانی استان است تا با ایجاد و توسعه یک **نظام جامع تجارت**، تمامی فعالیت ها و اقدامات این بخش را هدفمند نموده و از موازی کاری یا تداخل و مشکلات گوناگون جلوگیری نمود. وجود نظام جامع تجارت، مزایای گوناگونی خواهد داشت که برخی از مهم ترین آنها عبارتند از:

۱) همسوسازی و هماهنگی در فرآیند تصمیم گیری مدیران در سطوح مختلف اداره امور بازرگانی و تجارت داخلی و خارجی.

- ۲) ایجاد اجماع و بهره‌گیری از خرد جمعی در کلیه سطوح خبرگان و مدیران به منظور ارتقای وفاق و همبستگی در اجرا و پیاده‌سازی الگوی راهبردی مبتنی بر تجارب نظام ج.ا.ا در اداره امور بازرگانی و تجارت.
- ۳) تعمیق به امور بازرگانی و تجارت خارجی در مراحل ۹ گانه (دکترین، هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هدایت، سازماندهی، هماهنگی، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و کنترل) مدیریت راهبردی.
- ۴) ارزیابی کارآمدی‌ها، ناتوانی‌ها، ارتقای دانش و قابلیت‌های مدیران در به‌کارگیری تجربیات مفید و ارزنده و پرهیز از تکرار اشتباهات بر اساس الگوی راهبردی مبتنی بر تجارب نظام ج.ا.ا در امور بازرگانی و تجارت خارجی.
- ۵) تحقق یافتن بخش مربوط به تجارت خارجی سند چشم‌انداز بر مبنای الگویی نظام‌مند (آل اسحاق و همکاران، ۱۳۹۶).
- کشور ایران به دلیل جایگاه مهم جغرافیایی از دیرباز بهترین مسیر و پل تجاری بین شرق و غرب بوده و در ارتباط اقتصادی و بازرگانی کشورها نقش بسزایی داشته است. بازرگانی حلقه واسطه رشد و توسعه اقتصادی و صنعتی است و با نگاهی اجمالی به تأثیر بازرگانی متوجه اهمیت و نقش آن در حمایت و خدمت به صنعت می‌شویم. به‌عنوان نمونه، چنانچه مواد اولیه توسط واردکنندگان وارد کشور شده و به سهولت در اختیار تولیدکننده قرار گیرد و محصول تولیدی نیز به صادرکنندگان واگذار شود و صادرات کالا توسط صادرکننده انجام گیرد، با توجه به سرعت گردش مالی به سهولت می‌تواند ظرفیت تولید و واحدهای صنعتی را تقویت و حمایت کند.
- استان گلستان نیز به دلیل موقعیت جغرافیایی ویژه و وجود ظرفیت‌ها و مزیت‌های فراوانی که در بخش بازرگانی دارد نه تنها می‌تواند زمینه‌ساز اشتغال‌زایی و جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و افزایش مناسبات تجاری برای رونق استان شود بلکه می‌تواند نقش مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشور ایفا کند. برخی از مهم‌ترین نقاط قوت استان در بخش بازرگانی عبارتند از:
- ۱) ارتباط با کشورهای CIS از جمله 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)
- ۲) وجود فرودگاه بین‌المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک
- ۳) امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه‌نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)

۴ صنایع متعدد مربوط به فرآورده‌های لبنی با نگاه صادرات محور

۵ اتصال به شبکه ریلی کشور

همچنین در بخش بازرگانی و خدمات، با توجه به مرزهای گسترده و امن استان در حوزه دریایی و خشکی، وجود گمرک مرزی اینچه‌برون و افتتاح کریدور ریلی شمال جنوب در شرق دریای خزر، استان گلستان را بارانداز و دروازه آسیای میانه تبدیل کرده است و می‌تواند کمک شایانی در واردات مواد خام معدنی به استان جهت فرآوری و همچنین بستر مناسبی برای صادرات محصولات تولیدی استان باشد. ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری زیادی در استان وجود دارد که با توجه به شرایط دسترسی منحصر به فرد شبکه راه‌های ارتباطی استان اعم از زمینی، دریایی، هوایی و ریلی به نوعی حاکی از امنیت بالای بازگشت سرمایه در گلستان است؛ همچنین ظرفیت بنادر منحصر به فرد همچون بندر خواجه‌نفس، بندر ترکمن و بندر گز، نه تنها آینده سرمایه‌گذاری را روشن می‌کند؛ بلکه قابلیت برای ورود بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری هستند.

البته در سال‌های اخیر علی‌رغم تلاش‌های انجام شده، ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های استان گلستان در بخش بازرگانی تا حد زیادی مورد غفلت قرار گرفته است و آن گونه که باید مورد استفاده قرار نگرفته است. دلایل و عوامل زیادی باعث بروز این نارسایی‌ها و عقب‌ماندگی‌ها در استان شده است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱) تحریم‌های ظالمانه و همسویی برخی کشورهای منطقه با آن

۲) روابط تجاری ایران و استان گلستان با کشورهای همسایه

۳) قانون منع حضور صنایع بزرگ در استان‌های شمالی

۴) مقررات صادرات و واردات و تعرفه‌های خاص

۵) سیاست‌گذاری‌های داخلی و عدم توجه به ظرفیت‌های استان در برنامه‌ریزی‌های کشوری

مجموعه این عوامل و سایر مشکلات و معضلات باعث عقب‌ماندگی استان در بخش بازرگانی و در نتیجه کاهش رشد اقتصادی و تولید ناخالص داخلی استان شده است. در چنین شرایطی وجود یک برنامه جامع و مدون به منظور شکوفایی استان از طریق رشد و توسعه بخش بازرگانی بسیار ضروری و حائز اهمیت است.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «سیاست‌گذاری بخش بازرگانی (داخلی و خارجی)» در کنار سایر بخش‌ها از منظر **حکمرانی محلی (استانی)**^۱ و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا

^۱ Local(Provincial) Governance

در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش بازرگانی شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد بهبود فضای کسب و کار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا^۱ و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات^۲ شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ گانه استان (از جمله بخش بازرگانی) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه "اقتصاد مقاومتی" و با توجه به سندهای استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بیشتر از نقاط قوت آن بوده در حالیکه استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بیشتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء استان‌های برتر کشور می‌باشد؛ ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌ویژه شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون با توجه به نقاط قوت و ضعف استان در بخش بازرگانی و با در نظر گرفتن اهداف کلان استان گلستان در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سند آمایش سرزمینی باید به دنبال برنامه‌ریزی مناسب و تعیین استراتژی‌های مورد نیاز در جهت رشد و شکوفایی بخش بازرگانی استان، شاهد رونق اقتصادی و دستیابی به اهداف توسعه پایدار بود.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

موضوع بازرگانی اهمیت ویژه‌ای در بحث زنجیره تأمین و تکمیل حلقه واسطه بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان دارد و از مؤلفه‌های رشد و توسعه اقتصادی است. اهمیت این بخش با توجه به شرایط تحریمی کشور و مسدود بودن بسیاری از مسیرهای مبادلات تجاری بسیار بیشتر از گذشته است و باید با بهره‌گیری از پتانسیل‌های این بخش، اثرات تحریم‌ها را کاهش داده و بازار و اقتصاد ایران را به اقتصاد جهانی متصل نمود.

واردات مواد اولیه از کشورهای همسایه، صادرات محصولات به سایر کشورها و جذب سرمایه‌گذارهای خارجی از اصلی‌ترین معضلاتی است که این روزها کشور با آن‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کند. حلقه مفقوده‌ای که می‌تواند تا حد زیادی مشکلات و موانع تولید و رشد اقتصادی را برطرف و زمینه اشتغال‌زایی و تولید مقرون به‌صرفه را فراهم می‌نماید. استفاده از این ظرفیت عظیم با توجه به موقعیت جغرافیایی استان گلستان و هم‌مرزی با

¹ DATA

² Information

کشور ترکمنستان و دسترسی به دریای خزر و کریدور شمال - جنوب می تواند ضمن رفع نیازهای تجاری ایران، اقتصاد استان گلستان را نیز متحول کند.

در سال های اخیر و به واسطه اتخاذ تصمیمات کلان بر اساس روش های آزمون و خطا، موفقیت کمی نصیب مسئولین شده است و ظرفیت های مختلف استان از جمله بخش بازرگانی به طور کامل بکار گرفته نشده اند. نرخ بالای بیکاری در استان و درآمد سرانه کم نسبت به سایر استان های کشور در کنار وجود پتانسیل های بالقوه و بالفعل در استان گلستان ضرورت توجه ویژه به بخش بازرگانی را دوچندان می نماید. به منظور رشد و توسعه اقتصادی استان به ویژه در بخش های صنعت و کشاورزی، نیازمند اجرای دقیق یک برنامه جامع و پیاده سازی استراتژی های مطمئن به منظور تکمیل زنجیره تأمین و دسترسی تولیدکنندگان و مصرف کنندگان به بازارهای جهانی است تا با کاهش هزینه های تولید و مقرون به صرفه شدن، زمینه احداث واحدهای صنعتی و صنایع تبدیلی در بخش کشاورزی را فراهم نمود.

در سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ نیز که توسط همین شرکت، تهیه و تدوین شده است، توجه ویژه ای به مسئله تجارت و بازرگانی وجود دارد و اولویت ها و اهداف کلان و استراتژیک استان در این بخش به درستی شناسایی و تعیین شده اند که برخی از مهم ترین آن ها عبارتند از:

(۱) توسعه تجارت بین الملل

(۲) توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش

(۳) توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی

(۴) توسعه زیرساخت های صنعت

(۵) کاهش خام فروشی

(۶) توسعه بخش صنعت

در حال حاضر و با توجه به شرایط سیاسی و اقتصادی ایران و استان گلستان، انجام تحقیقات مبتنی بر جدیدترین یافته های علمی، مصاحبه و هم فکری با متخصصان و صاحب نظران بخش بازرگانی و بهره گیری از تجربیات موفق و ارزنده سایر کشورها در این زمینه، تنها راه برون رفت از این وضعیت بوده و استفاده از روش های قدیمی آزمون و خطا و واگذار کردن نتایج اقدامات به بخت و اقبال هیچ گونه کمکی به توسعه بخش بازرگانی استان نخواهد کرد.

لذا باید با برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی‌های مناسب، نقشه راه بخش بازرگانی استان گلستان را ترسیم نمود تا ضمن افزایش توان و بهره‌وری این بخش، توانمندی‌ها و پتانسیل‌های سایر بخش‌های اقتصادی استان را فعال نموده و زمینه دستیابی به توسعه پایدار مبتنی بر ظرفیت‌های داخلی و فرصت‌های بین‌المللی را فراهم ساخت.

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

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

➤ می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که برخاسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی‌های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین‌الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه‌ها را فراهم نمود و به‌عبارت‌دیگر 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 بازرگانی 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 بازرگانی استان، هم نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب‌وکار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.

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

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

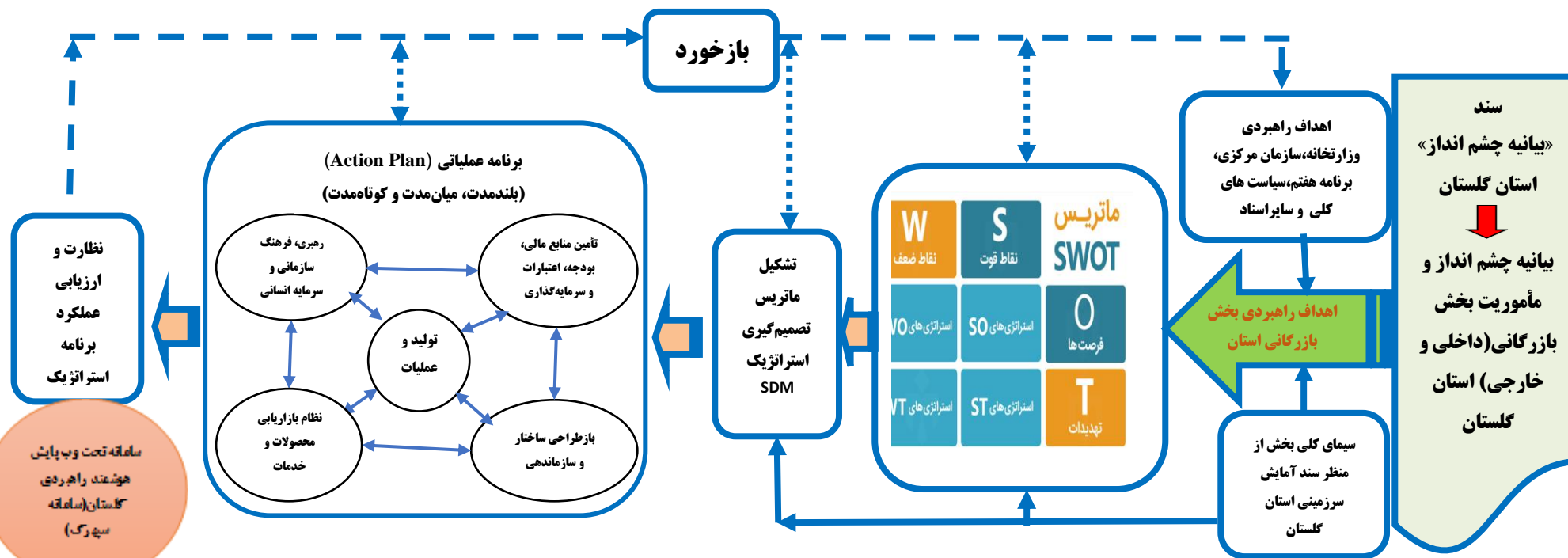
برای تدوین مدل و چارچوب نظری پژوهش باید به تاریخچه و ترمینولوژی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تکیه شود. انواع مدل‌های فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج‌گانه: (۱) کنکاش مفهومی (۲) کنکاش محیطی (۳) تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد (۴) پیاده‌سازی (۵) بازخورد، کنترل و ارزیابی انتخاب می‌شوند.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



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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

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



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پایه‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش بازرگانی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان	

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش بازرگانی 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 در بر گیرنده موارد ذیل می‌باشد:

۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین «سند استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطرح نظر می‌باشد.

۲-۴-۱) اهداف فرعی پژوهش

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

- در موضوع تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.

- همچنین فعالیت‌های بازرگانی موجب اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم خواهد شد که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده و در نتیجه باعث افزایش درآمد مردم و محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش بازرگانی استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه رونق تولید و توسعه اقتصادی استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش بازرگانی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مدیریت بازرگانی، 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 بازرگانی 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 بازرگانی استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



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

سطح عالی (حکمرانی) استان

سطح میانی (بخشی) استان

سطح تاکتیکی استان

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



نمودار شماره I

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

نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم 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 بازرگانی (داخلی و خارجی) 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 بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟
- چشم‌انداز و مأموریت بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان چگونه است؟
- اهداف راهبردی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان چیست؟
- موقعیت استراتژیک فعلی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان کجاست؟
- استراتژی اصلی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان چیست؟
- استراتژی‌های بخشی استان در بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان چیست؟

۱-۷) قلمرو پژوهش

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

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

برنامه استراتژیک بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) 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 به عنوان عامل محدود کننده جمعیت جامعه در بعد جغرافیایی و

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

و بررسی 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 بازرگانی 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 بازرگانی 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 (تجمّر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش بازرگان (داخلی و خارجی) 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 بازرگانی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه‌بودجه، دانشگاه‌ها، توسعه صادرات، امور خارجه، دارایی، توسعه تجارت، اتاق بازرگانی ایران،

اداره گمرک و بنادر، مناطق آزاد، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. اداره کل صنعت، معدن و تجارت 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 و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی 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، چشم انداز، 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. درصد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود (لرنر، ۲۰۰۲).

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

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

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

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

سیمای کلی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی)

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

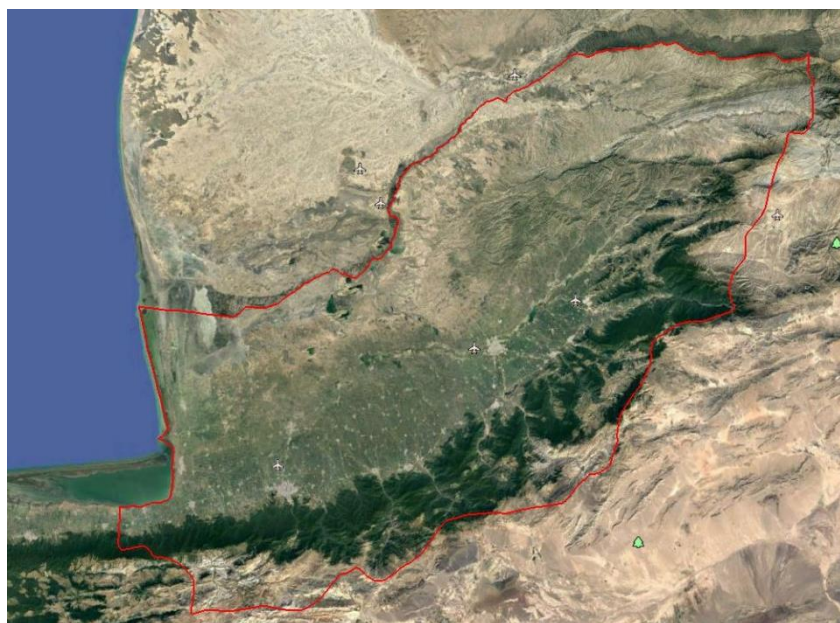
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و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

تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به‌منظور 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 به‌سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به‌سوی شمال شرقی دارد و رفته‌رفته از بلندی کوه‌های آن کاسته می‌شود. شاهوار با بلندی ۳۳۲۰ متر از سطح دریا که بلندترین قله‌ی استان است، در جنوب غربی استان جای دارد. در پایه این بلندی‌ها، به‌ویژه در جنوب و شرق استان، کوهپایه‌هایی از رسوب‌های دانه‌ریز و دانه‌درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به‌صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود.

بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲.۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱.۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته است، آب‌وهوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بارده است. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سیبری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این همه نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم‌بارده 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.

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

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

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

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

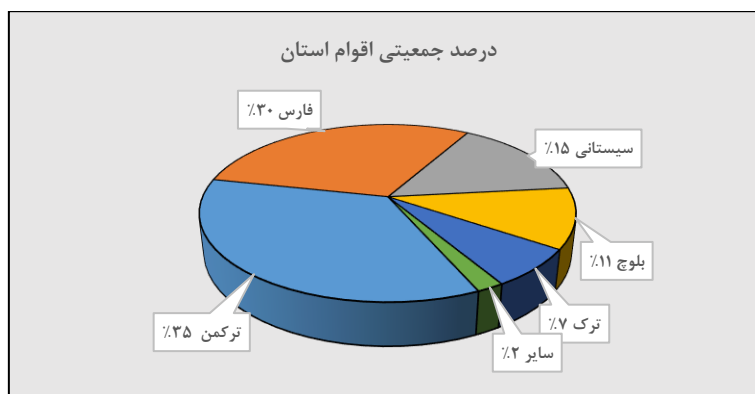
الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

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

در استان گلستان ۵ قوم عمده ساکن هستند. ترکمن‌ها بزرگ‌ترین قوم هستند و ۳۵ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. پس از آن فارس‌های بومی که شامل گرگانی و کتولی و تات‌ها هستند با ۳۰ درصد در رتبه دوم قرار دارند. سومین قوم استان که مهاجر هستند سیستانی‌ها می‌باشند که ۱۵ درصد از جمعیت استان را شامل می‌شوند. پس سیستانی‌ها، قوم بلوچ که آن‌ها نیز مهاجر هستند با ۱۱ درصد از در رتبه چهارم قرار دارند. در رتبه پنجم ترک‌ها قرار دارند که شامل ترک‌های قزلباش که بیشتر در مینودشت و رامیان ساکن هستند و ترک‌های آذری که بیشتر در گنبد کاووس ساکن هستند. ترک‌ها جمعاً ۷ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. ۲ درصد هم شامل سایر اقوام (کردهای کرمانج و ...) را شامل می‌شوند.



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

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

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

متوسط رشد سالیانه: متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱.۰۱ و کشور ۱.۲۴ می‌باشد. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۹ ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳.۰۲

بالاترین و استان همدان با ۰.۲۳- کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱.۰۹ بوده است).

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

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

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

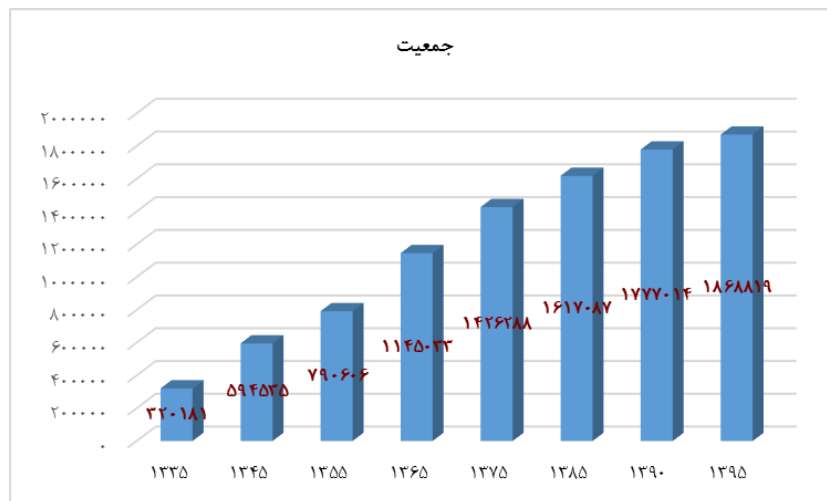
تعداد و بعد خانوار: جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان ۳.۴۰ و در کل کشور ۳.۳۰ می‌باشد.

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

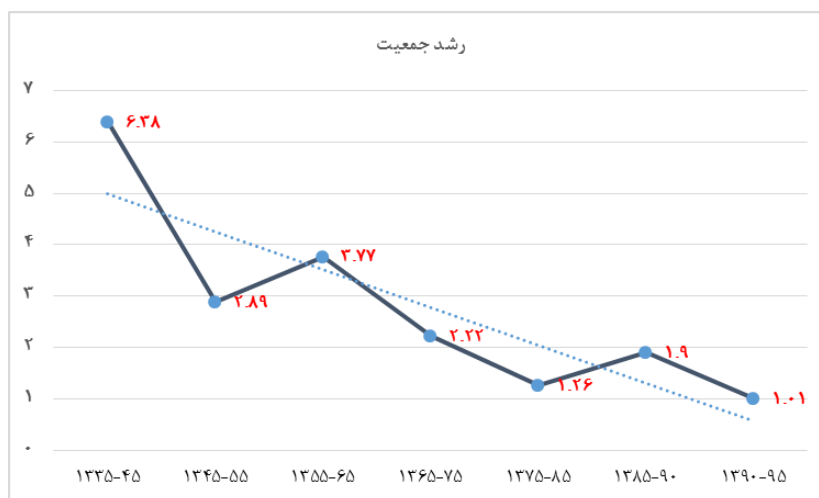
روند رشد جمعیت در استان: استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

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



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



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

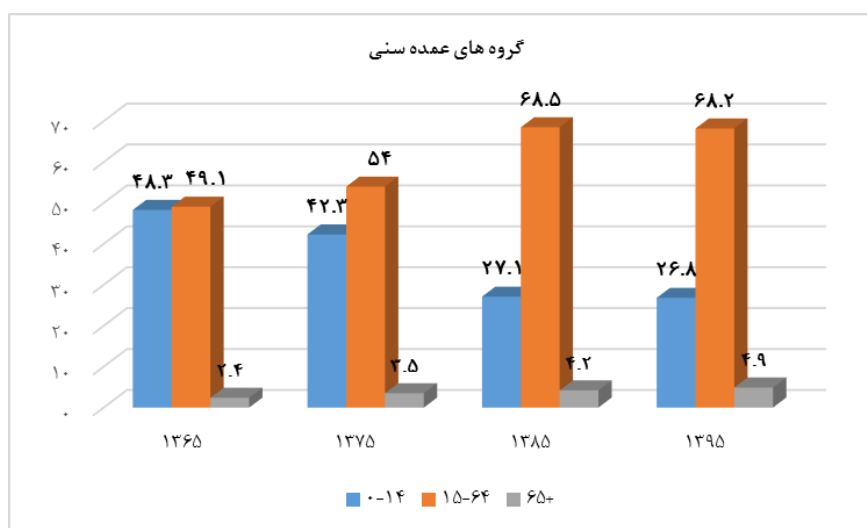
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲۰۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

ب) 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.

ج) ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

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

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

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

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

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

فعالیت‌های دامپروری استان به‌طور 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 تخم‌مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پيله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال، از قابلیت‌های استان گلستان است.

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

ب) بخش صنعت و معدن

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

ج) بخش گردشگری

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

د) بخش بازرگانی و خدمات

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

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

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

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

- کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک
- افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسوادی و سطح سواد
- افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده

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

عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

عوامل طبیعی و اکولوژیک

نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاها روستایی گلستان، طی سال‌های متمادی و به پیروی از شرایط و مقتضیات طبیعی و اکولوژیک شکل گرفته و موجودیت خود را تاکنون حفظ نموده است. شرایط اقلیمی، منابع آب (سطحی و زیرسطحی)، دشت‌های گسترده، با خاک حاصل خیز و مساعد برای کشاورزی از جمله مهمترین

عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی منطقه مؤثر بوده‌اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی-جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری‌ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به‌صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. 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، به‌طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است. این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی در مسیر شریان‌های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می‌باشد.

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

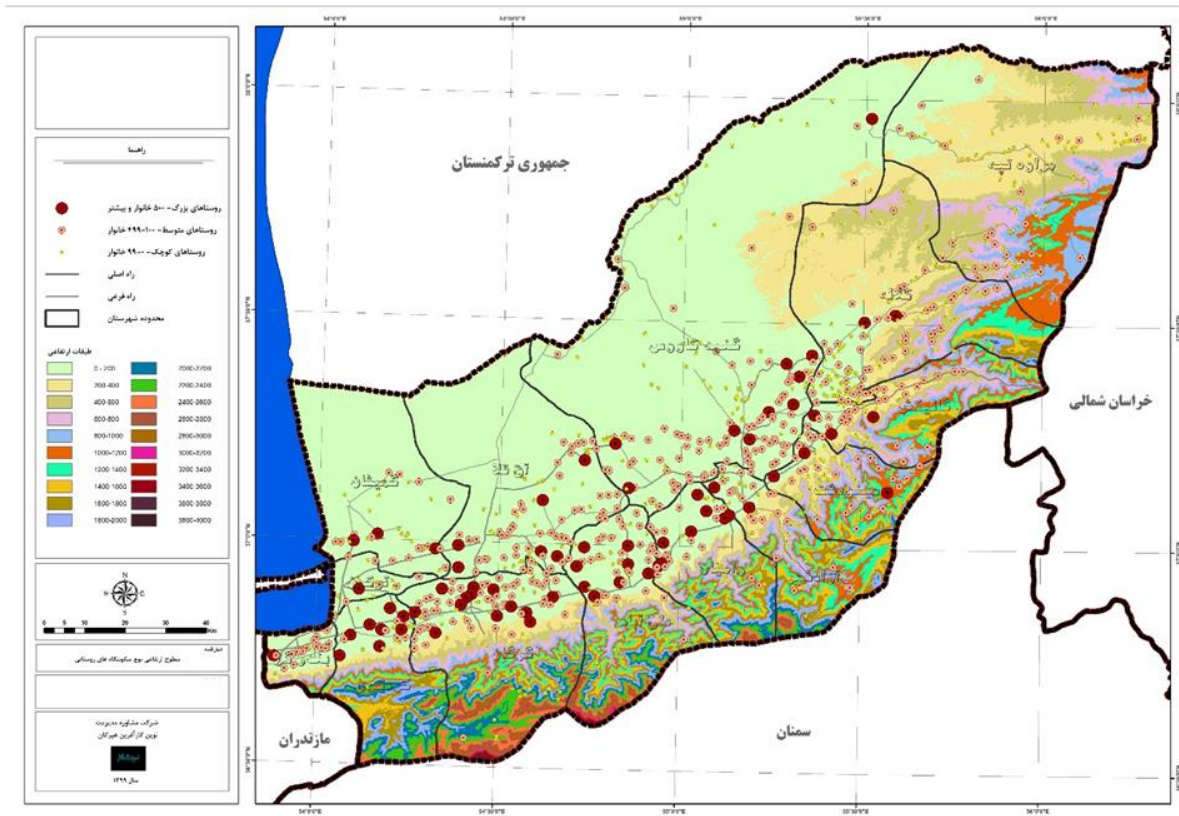
عوامل اجتماعی و اقتصادی

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

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

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

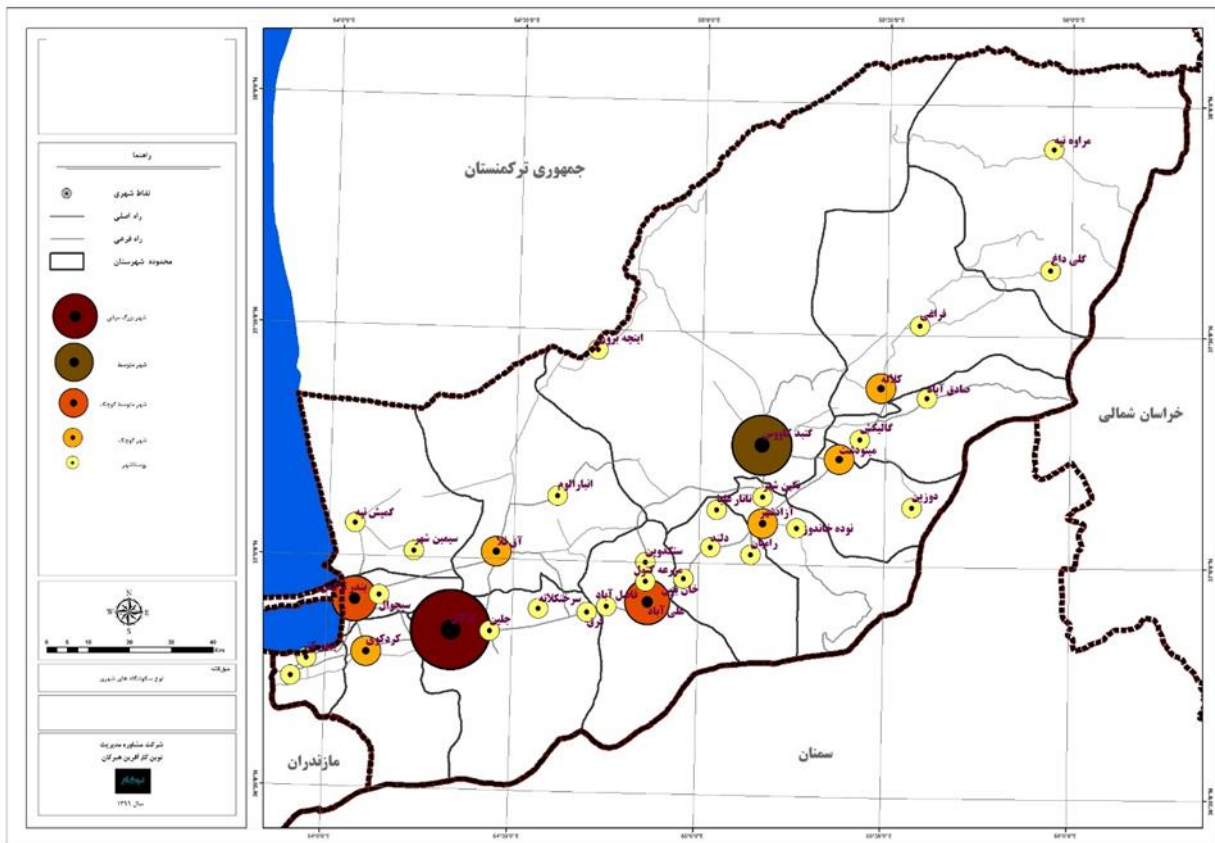
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان‌شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبدکاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستا شهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلد، نگین‌شهر، سرخنکلاته،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

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
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
		علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۱۸	ناحیه‌ای درجه ۲
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰	۹.۹۰	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
		محل	۲۳۳۹۴	۲.۲۹	محل
		محل	۲۰۷۴۲	۲.۰۳	محل
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰	۶.۶۰	فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱	۱.۹۱	محل
		گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱	۱.۸۸	محل
		سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵	۱.۶۹	محل
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱.۲۲	محل
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محل
		مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰.۸۵	محل
		دلد	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
۹۹۹۹۹-۵۰۰۰	۳.۸۵	انبارالوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی

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

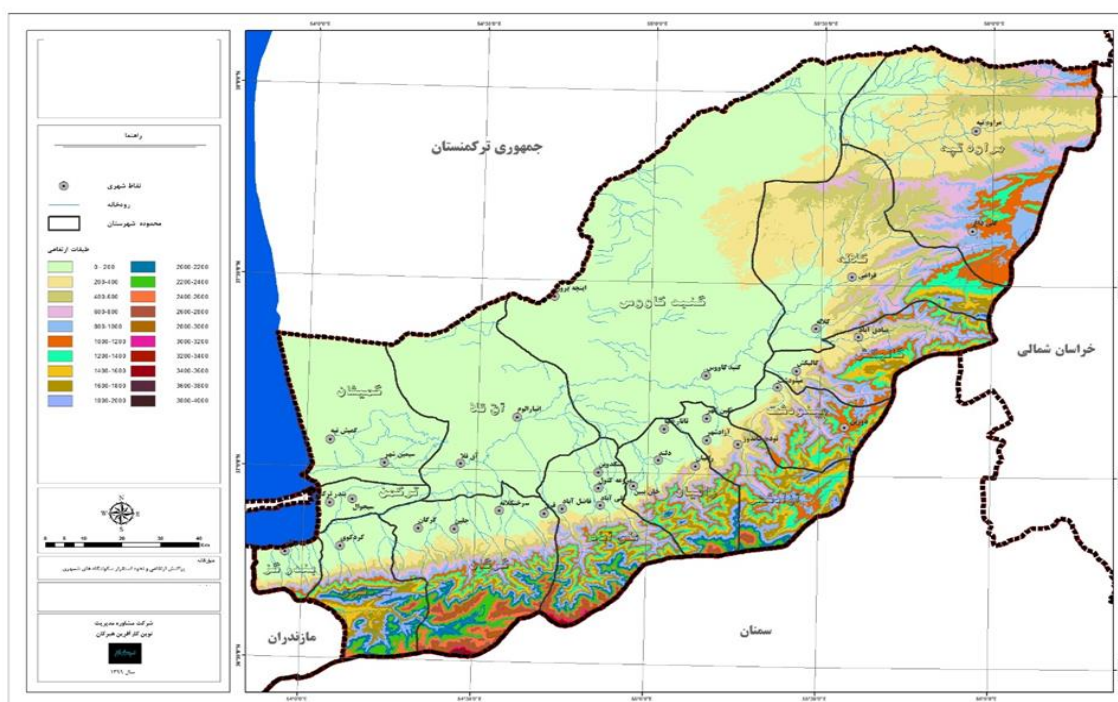
* قرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرنند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



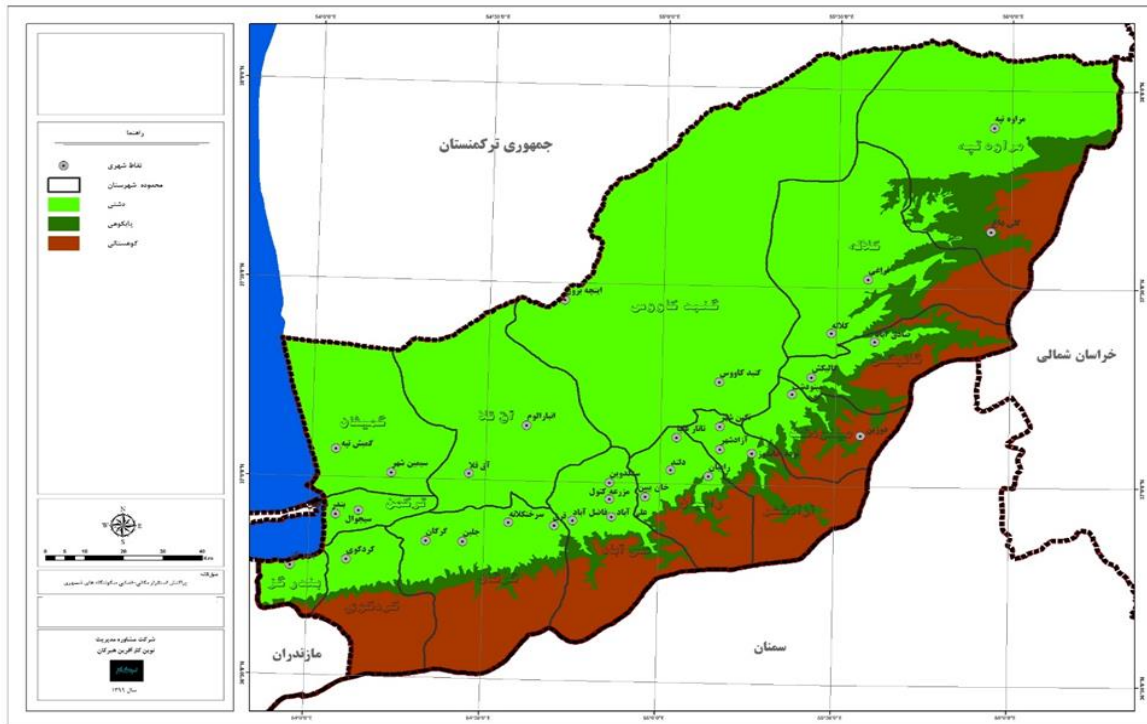
شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

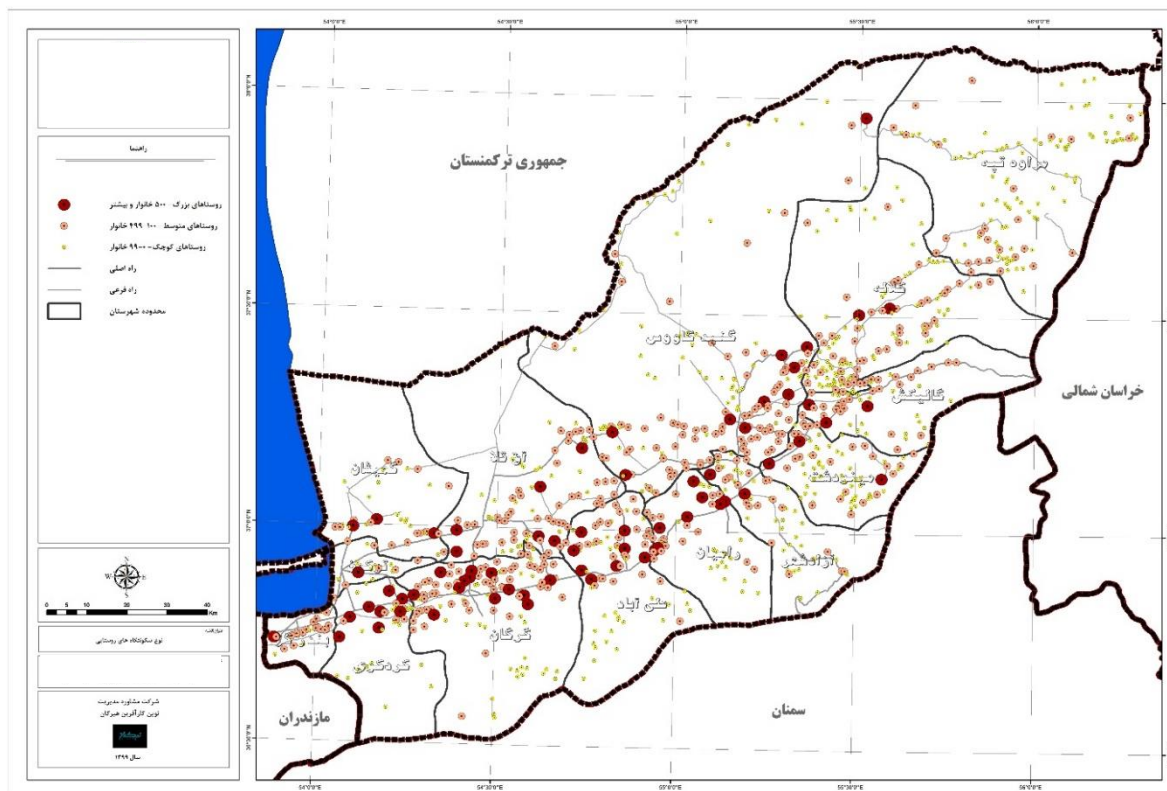
توجه به جمعیت شهرها به عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی،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

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

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

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

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

هم‌اکنون شهری مانند گرگان برای رفع نیاز آبی خود از تعداد زیادی چاه آب استفاده می‌کند و حتی آب را از سایر شهرهای کوچک اطراف دریافت می‌دارد. همچنین، بافت قدیمی شهر و توسعه ناهمگون آن و سرازیر شدن جمعیت در آن باعث شده است ترافیک در خیابان‌های این شهر کوچک دیده شود. از این رو، و به دلیل 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.

➤ اصلی‌ترین تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه در استان گلستان را می‌توان به صورت زیر برشمرد:

- ۱- توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲- توسعه گردشگری با توجه به جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی.
- ۳- توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴- توسعه پرورش ماهیان خاویاری و میگو.
- ۵- توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۶- حمایت از پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و صادرات آن‌ها.
- ۷- توسعه زیرساخت‌های شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی، دریایی و هوایی با هدف استفاده از موقعیت جغرافیایی استان (دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان، تهران و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان).
- ۸- توسعه ورزش‌های تخصصی از جمله سوارکاری، کبده و والیبال.
- ۹- توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۰- حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم‌بافی و ...

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

➤ استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

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

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

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

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

۵- برخورداری از اکوسیستم‌های منحصر به فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.

۶- امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و خاک برای توسعه آبی‌پروری.

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

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

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

۱۰- مرکز پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و توان صادرات آن‌ها.

۱۱- برخورداری از قابلیت‌های برجسته و متعدد طبیعی گردشگری و مرکزیت ورزش‌های سوارکاری و کبده 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 مختم قلی فراغی.

۱۳- وجود ذخایر فراوان معدنی نظیر ید، ذغال سنگ آزاد شهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.

- ۱۴- وجود سنت دیر پای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵- توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل و نقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶- وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷- وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸- وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و به‌ویژه جوانان و بانوان.
- ۱۹- وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی.
- ۲۰- امکان احداث صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان)
- ۲۱- وجود زمینه‌های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل‌های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه‌گذاری و خدمات‌رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) بخش بازرگانی داخلی و خارجی

نظام بازرگانی در استان گلستان در دو سطح درون منطقه‌ای و برون منطقه‌ای سازمان یافته است. در سطح درون منطقه‌ای شامل آن بخش از تولیدات و نیازهای مردم است که در درون منطقه تولید و مبادله می‌شود. مراکز اصلی مبادلات در این سطح، مراکز شهرستان‌ها و برای مناطق روستایی علاوه بر شهرهای همجوار، مراکز دهستان‌ها می‌باشد. عوامل مؤثر بر نظام مبادله درون منطقه‌ای به امکانات زیربنایی، حمل و نقل جاده‌ای، انبار و سردخانه، میزان تولیدات، نوع تولیدات و... بستگی دارد. نظام مبادله برون منطقه‌ای شامل صدور مازاد محصولات تولید به استان‌های همجوار و سایر کشورها به‌ویژه کشورهای آسیای میانه است.

«بازرگانی» مجموعه فعالیت‌هایی را دربر می‌گیرد که کالاها و مواد اولیه مورد نیاز تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان را از مبادی عرضه به مراکز تقاضا و مصرف و یا مراکز نگهداری و ذخیره‌سازی منتقل می‌نماید. از جمله مهم‌ترین وظایف این بخش در اقتصاد ملی رفع کمبودهای داخلی، کاهش فشارهای تورم از طریق تهیه، توزیع عادلانه آن، تنظیم بازار کالاهای اساسی، نگهداری کالاها در وضعیت مناسب، توسعه و بهبود

صادرات، افزایش سطح تولید، ایجاد اطمینان برای تولید کننده از نظر دارا بودن بازاری با ثبات و ارائه خدمات بانکی و بیمه و اعمال نظارت دولت بر این فعالیت‌ها است.

۱-۲-۲) برخی از مواد قانونی برنامه ششم توسعه کشور در بخش تجارت و بازرگانی

- در ماده ۱۹ قانون، دولت موظف شده به منظور ارتقای مشارکت مردمی برای تعاون و همکاری در قالب تشکل‌های اقتصادی تعاونی نسبت به افزایش سرمایه بانک توسعه تعاون از محل فروش اموال مازاد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی اقدام نماید.
- در ماده ۲۴، دولت مکلف شده تمهیدات قانونی لازم را جهت دستیابی سهم تعاون در اقتصاد به بیست و پنج درصد (۲۵٪)، با رویکرد کارآفرینی، اشتغال‌زایی، حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و دانش‌بنیان به عمل آورد.
- در بند پ ماده ۷۴، دولت موظف شده از بخش‌های خصوصی و تعاونی برای ایجاد شهرک‌های دانش سلامت، حمایت به عمل آورد.

۲-۲-۲) اهداف، قابلیت‌ها، تنگناها و راهبردهای توسعه بخش در اسناد بالادستی توسعه استان

- از جمله اهداف بلندمدت توسعه استان که در سند ملی توسعه استان به آن اشاره شده است «ارتقاء سطح ارتباطات و مبادلات بازرگانی با کشورهای آسیانه میانه» و «توانمندسازی بخش تعاونی برای ایفای فعالیت‌های گسترده و اداره بنگاه‌های اقتصادی بزرگ» می‌باشد.
- بر اساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله استان «موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه دسترسی به کریدورهای بین‌المللی و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان شمالی، مازندران، سمنان و هم‌مرز با کشور ترکمنستان» به عنوان یکی از قابلیت‌های برجسته استان در بخش تجارت و بازرگانی بر شمرده شده است.

از جمله تنگناها و نارسایی‌های این بخش می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود

- واردات غیرهوشمندانه و بی‌رویه و نبود فرصت‌های صادراتی و نابسامانی بازار هدف داخل و خارج.
- عدم وجود بازارچه مرزی فعال و کارآمد در استان.
- ناکارایی نظام بازرگانی محصولات کشاورزی و نبود شرکت‌های بازرگانی بزرگ مقیاس در استان.
- عدم وجود باراندازها و ایستگاه‌های بین‌المللی جهت ذخیره کالا.

- عدم وجود زیرساخت‌های مکانیزه در گمرک جهت ساده‌سازی و روان‌سازی و عدم استفاده از امکانات به روز.

- رویکرد سنتی به صادرات و توجه کم به بسته‌بندی و برندسازی.

- پایین بودن میزان جذب سرمایه گذاران خارجی.

راهبردهای اجرایی بخش تجارت و بازرگانی عبارتند از:

در نظریه پایه توسعه استان راهبرد ذیل به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین راهبردهای توسعه استان منظور شده است:

- توسعه خدمات بازرگانی نوین و تقویت زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازرگانی با توجه به قابلیت‌های توسعه مبادلات فراملی.

در برنامه‌ریزی راهبردی سند آمایش استان گلستان موارد ذیل به‌عنوان راهبردهای اصلی بخش مورد توجه قرار گرفته است:

- بهره‌گیری از موقعیت جغرافیایی استان برای تولید و صدور کالا و خدمات به آسیای میانه.

- توسعه بخش بازرگانی و صادرات غیرنفتی.

- ساماندهی و اصلاح شبکه‌های توزیع کالاها و خدمات و ایجاد نمایشگاه‌های بزرگ با کارکرد محلی و فرامحلی.

- ایجاد و ساماندهی مناطق ویژه اقتصادی.

- تقویت سامانه‌های عملیاتی، اداری و اجرایی نظام صادرات استانی همراه با تقویت تشکل‌ها و پایانه‌های مجهز

صادراتی با تأکید بر نمایشگاه‌ها، بندر، بازارچه‌های مرزی، گمرکات و موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی استان.

- ایفای نقش فرامنطقه‌ای در ایجاد قطب‌های ترانزیت کالا.

- تجهیز و توسعه امکانات و فضاهای ذخیره‌سازی نظیر سیلو، سردخانه، انبارهای مکانیزه در سطح استان.

- ساماندهی صنوف آلاینده در شهر و ایجاد شهرک‌های صنفی.

- ایجاد و ساماندهی سامانه‌های بازرگانی بخصوص در شهرهای بزرگ استان.

- ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه تجارت الکترونیکی بخش بازرگانی استان.

۳-۲-۲) اهم سیاست‌های اجرایی در بخش بازرگانی

- توسعه و تقویت نقش بنادر استان با رویکرد ارتقاء مبادلات بازرگانی با استان‌های شمالی و کشورهای آسیای

میانه.

- تقویت گمرکات و رفع مشکلات ترانزیتی منطقه با اولویت تقویت گمرکات مرزی و دریایی استان.
- تقویت و توسعه نقش فرامنطقه‌ای بازارچه مرزی اینچه‌برون و نیز ارتقاء نقش فرا ملی بندرترکمن و بندرگز و پیوند این بازارها به بازارهای منطقه‌ای و جهانی از طریق بهبود دسترسی‌ها در سطح ملی و منطقه‌ای به این بنادر و ضرورت استقرار مؤسسات خدمات بازرگانی، گمرکی و باراندازی و مؤسسات بیمه‌ای و مالی.

۴-۲-۲) راهکارها

- توسعه فعالیت‌های بازرگانی با توجه به موقعیت ممتاز جغرافیایی استان از طریق گسترش خدمات بازرگانی نوین و تقویت و تجهیز زیرساخت‌های بازرگانی استان.
- توسعه شبکه‌های ارتباطی درون و بین منطقه‌ای، تقویت تجهیزات حمل‌ونقل کالا و مسافر و تجهیز مبادی ورود و خروج کالا و مسافر به منظور تسهیل ارتباط با کشورهای همجوار.

۵-۲-۲) مراکز نگهداری و ذخیره‌سازی کالا

- یکی از عوامل مؤثر در نظام بازرگانی و اقتصادی هر منطقه، شبکه نگهداری و ذخیره‌سازی کالا است تا بتوان با توجه به تولید فصلی بسیاری از محصولات کشاورزی، اقدامات لازم را در خصوص تنظیم بازار و تعادل بین عرضه و تقاضا انجام داد.
- گسترش کارخانجات و واحدهای تولیدی بزرگ، عدم تطابق زمانی و مکانی مصرف و تولید داخلی کالاها، عدم انطباق زمان ورود کالاها و وارداتی و زمان مصرف آنها، تأمین ذخیره استراتژیک کشور، لزوم نگهداری بخشی از مواد و کالاها مورد نیاز برای فرآیند خط تولید واحدهای اقتصادی برای مدتی مشخص به منظور کاهش آسیب‌پذیری واحدهای تولیدی از تغییرات عرضه و قیمت آنها در بازار و ... عواملی هستند که لزوم فعالیت‌های مربوط به نگهداری و ذخیره‌سازی کالا و اهمیت نسبی آن را در نظام عملکرد اقتصادی کشور نشان می‌دهد. بی‌تردید همه اجزای نظام اقتصادی کشور دارای ارتباط مستقیم با این فعالیت‌ها هستند.
- کمبود انبارهای تخصصی و سردخانه‌های مناسب، علاوه بر افزایش ضایعات، موجب می‌شود که تولیدکنندگان نتوانند محصول خود را در زمان تولید به دلیل وجود مازاد عرضه به قیمت مناسب به فروش برسانند. فروش به قیمت نازل از یک سو باعث کاهش درآمد تولیدکننده و از سوی دیگر موجب افزایش درآمد واسطه‌ها می‌گردد. این مسئله ضرر و زیان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان را به دنبال خواهد داشت. وجود این مراکز در استان گلستان با توجه به ساختار کشاورزی استان بسیار با اهمیت است و می‌تواند بخش‌های تولیدی منطقه را از بازده اقتصادی بهره‌مند سازد.

بر اساس آمار و اطلاعات اداره کل غله استان گلستان در سال ۱۳۹۹، ظرفیت انبارهای مکانیزه و ساده استان بالغ بر ۶۵۰۷۱۱ هزار تن و ظرفیت سیلوهای بتنی و فلزی استان ۸۶۹۰۰۵ هزار تن بوده است.

بیشترین ظرفیت ذخیره‌سازی گندم در انبارهای استان مربوط به شهرستان گنبد کاووس با ۸ انبار و ۱۱۰/۵ هزار تن ظرفیت نگهداری بوده است. بیشترین ظرفیت سیلوی گندم در استان نیز متعلق به شهرستان گنبد کاووس با ۸ سیلو و ظرفیت ۲۵۳/۳ هزار تن بوده است.

در سال ۱۳۹۸ تعداد ۱۴ سردخانه با ظرفیتی حدود ۳۳۵۹۰ تن در استان وجود داشته که در سال ۱۳۹۹ به ۱۳ سردخانه و ظرفیت ۲۹۳۹۰ تن رسیده است. از بین شهرستان‌های استان، شهرستان‌های گرگان و کردکوی با ۳ سردخانه دارای بالاترین تعداد سردخانه بوده‌اند که ظرفیت نگهداری آن‌ها به ترتیب ۵۵۷۰ و ۱۱۵۰۰ تن بوده است.

جدول ۴-۲: تعداد و ظرفیت سیلوها و انبارهای گندم استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (تن)

ردیف	شهرستان	سیلو*		انبار**	
		تعداد	ظرفیت	تعداد	ظرفیت
۱	آزادشهر	۱	۱۸۱۰۹	۳	۵۲۰۰۰
۲	آق‌قلا	۴	۵۶۸۴۸	۶	۴۹۳۹۴
۳	بندرگز		۰	۴	۲۰۳۰۰
۴	ترکمن	۴	۸۱۴۳۳	۳	۳۵۳۵۹
۵	رامیان	۳	۶۶۶۰۰	۳	۳۶۰۲۵
۶	علی‌آباد	۲	۱۰۸۲۱۲	۶	۶۷۵۵۵
۷	کردکوی	۲	۱۶۲۲۲	۶	۴۹۵۳۰
۸	کلاله	۴	۶۷۳۸۷	۴	۵۵۱۰۷
۹	گالیکش	۴	۱۱۵۹۲۸	۵	۷۴۷۰۰
۱۰	گرگان	۵	۵۳۵۳۸	۱۰	۶۲۰۷۱
۱۱	گمیشان		۰		۰
۱۲	گنبدکاووس	۸	۲۵۳۲۹۹	۸	۱۱۰۴۸۲
۱۳	مراوه‌تپه	۱	۲۶۵۲۹	۶	۳۶۱۸۸
۱۴	مینودشت	۱	۴۹۰۰	۱	۲۰۰۰
	استان	۳۹	۸۶۹۰۰۵	۶۵	۶۵۰۷۱۱

مأخذ: اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان گلستان

توضیح: اطلاعات بر مبنای ظرفیت ذخیره‌سازی دولتی (ملکی غله)، کارخانجات آرد و انبار و سیلوهای بخش خصوصی و انبارهای تحت پوشش تعاون روستایی محاسبه شده است.

*سیلوها شامل بتنی و فلزی می‌باشد.

**انبارها شامل مکانیزه و ساده می‌باشد.

جدول ۵-۲: تعداد و ظرفیت سردخانه‌های استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (تن)

شماره	شهرستان	۱۳۹۸		۱۳۹۹	
		ظرفیت	تعداد	ظرفیت	تعداد
۱	آزادشهر	۰	۰	۰	۰
۲	آق‌قلا	۱۰۰۰	۱	۱۰۰۰	۱
۳	بندرگز	۶۰۰	۱	۶۰۰	۱
۴	ترکمن	۱۲۰	۱	۱۲۰	۱
۵	رامیان	۰	۰	۰	۰
۶	علی‌آباد	۴۶۰۰	۲	۴۶۰۰	۲
۷	کردکوی	۱۱۵۰۰	۳	۱۱۵۰۰	۳
۸	کلاله	۰	۰	۰	۰
۹	گالیکش	۰	۰	۰	۰
۱۰	گرگان	۹۷۷۰	۴	۵۵۷۰	۳
۱۱	گمیشان	۰	۰	۰	۰
۱۲	گنبدکاووس	۶۰۰۰	۱	۶۰۰۰	۱
۱۳	مراوه‌تپه	۰	۰	۰	۰
۱۴	مینودشت	۰	۰	۰	۰
	استان	۳۳۵۹۰	۱۴	۲۹۳۹۰	۱۳

مأخذ: اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

۶-۲-۲) مراکز توزیع کالا

نقش با اهمیت مراکز توزیع کالا در عملکرد مطلوب نظام توزیع کالا بر هیچ کس پوشیده نیست. اگر این مراکز بتوانند کالا و مواد اولیه مورد نیاز تولیدکنندگان را با کمترین واسطه و کوتاه‌ترین زمان ممکن در اختیار آن‌ها قرار دهند، قادر خواهند بود نقش مؤثری در اقتصاد ملی و منطقه‌ای کشور ایفا نمایند. در کشور ما مشکلات ساختاری ناشی از کمبود تولید و افزایش شدید تقاضا و وجود سیستم نامطلوب توزیع کالا، افزایش قیمت‌ها را به دنبال داشته است. با توجه به این مسائل، ضرورت توسعه تعاونی‌ها در کشور کاملاً محسوس بوده و تعاونی‌ها می‌توانند ابزار بسیار مؤثری برای بهبود عملکرد نظام توزیع کالا باشند. تعداد کل تعاونی‌های تولیدی و توزیعی استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹ معادل ۵۸۶۱ تعاونی با ۷۳۸۶۷ نفر عضو و ۵۴۵۴۵ هزار نفر شاغل با سرمایه ۱۶۰۴۱۱۴۰ میلیارد ریال سرمایه وجود داشته که بیشترین تعداد تعاونی مربوط به بخش‌های کشاورزی، خدمات و صنعت به ترتیب با ۱۹۹۸، ۱۷۱۸ و ۱۰۳۴ شرکت بوده است.

جدول ۶-۲: مشخصات شرکت‌های تعاونی تولید و توزیع استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹

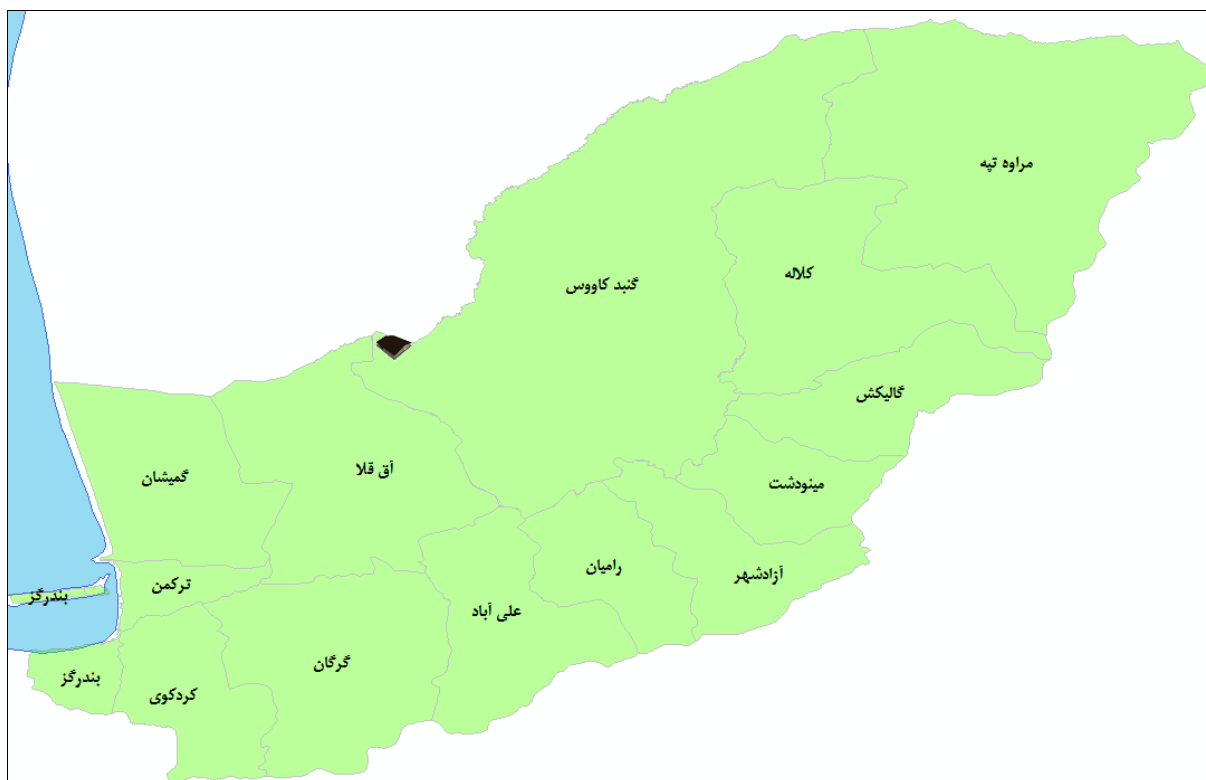
ردیف	نام بخش	تعداد	اعضاء (نفر)	شاغلان شرکت‌های تعاونی فعال	سرمایه (میلیون ریال)
۱	کشاورزی	۱۹۹۸	۱۸۷۳۵	۱۶۱۶۶	۶۸۱۸۹۸۵۱۰
۲	صنعتی	۱۰۳۴	۵۶۹۶	۷۹۸۸	۶۳۲۵۱۰۴۳۸
۳	عمرانی	۸۲	۷۷۴	۶۰۲	۹۳۲۰۳۲۰
۴	معدنی	۱۸	۱۲۴	۱۳۸	۹۰۰۲۵۰
۵	خدماتی	۱۷۱۸	۱۵۳۰۲	۱۳۹۸۶	۹۷۹۵۷۹۱۱۴
۶	مسکن	۲۴۸	۵۹۱۶	۱۹۷۶	۳۷۷۷۸۵۲۸
۷	فرش دستباف	۱۲۴	۵۵۶	۱۱۲۸	۳۹۹۵۹۰۴
۸	تأمین نیاز تولید کننده	۵۲	۱۲۶۴	۲۴۶۴	۶۰۱۸۹۷۸۰
۹	تأمین نیاز مصرف کننده	۱۶۲	۹۴۰۲	۲۸۳۶	۳۱۹۴۳۰۷۸۸۶
۱۰	اعتبار	۱۵	۳۳۶۴	۴۰۹	۲۵۱۴۱۰۰۲
۱۱	حمل و نقل	۱۵۴	۱۸۷۸	۲۸۲۲	۲۴۹۹۳۹۹۲
۱۲	چند منظوره	۱۹۸	۷۰۸۴	۱۶۹۰	۳۹۱۹۵۱۱۹۵۴
۱۳	تأمین نیاز صنوف خدمات	۵۸	۳۷۷۲	۲۳۴۰	۶۴۷۱۰۱۲۷۱۶
	جمع	۵۸۶۱	۷۳۸۶۷	۵۴۵۴۵	۱۶۰۴۱۱۴۰۳۹۴

مأخذ: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گلستان

جدول ۷-۲: میزان و ارزش صادرات استان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (تن / هزار دلار)

ردیف	شرح	۱۳۹۸		۱۳۹۹		درصد تغییر	
		ارزش	وزن	ارزش	وزن	ارزش	وزن
۱	صادرات گمرک استان	۱۴۰۱۳۵	۲۶۶۵۹۴	۱۱۲۸۱۸	۲۴/۷۴	-۱۹/۴۹	
۲	صادرات چمدانی	۴۷۵۴	۰	۰	-	-	
۳	صادرات از سایر گمرکات	۳۱۴۳۲۳	۳۵۰۰۰	۳۵۰	-۸۸/۸۶	-۹۶/۸۷	

مأخذ: اداره کل صنعت، معدن و تجارت و اداره کل گمرکات استان گلستان



شکل ۹-۲: پراکنش بازارچه‌های مرزی استان گلستان

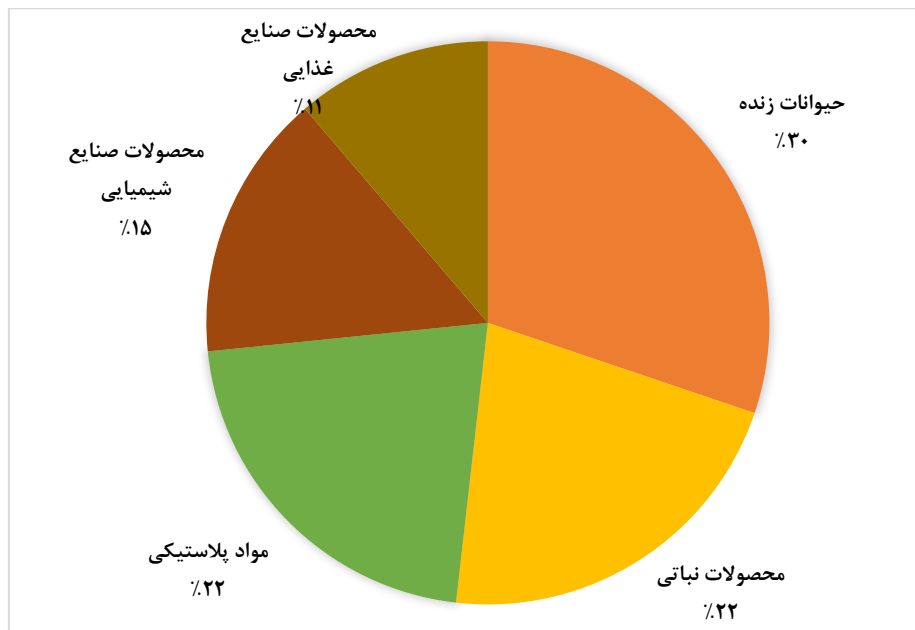
گروه‌های کالایی گمرکات گلستان شامل ۲۱ بخش می‌باشد. بیشترین میزان صادرات از گمرک استان در سال ۱۳۹۸ مربوط به محصولات معدنی با ۱۲۱ هزار تن بوده که ۴۵/۴ درصد کل صادرات از گمرک استان به این کالا اختصاص یافته است.

میزان صادرات استان از سایر گمرکات کشور، از ۳۱۴۳۲۳ تن به ارزش ۱۱۱۷۳ هزار دلار در سال ۱۳۹۸ به ۳۵۰۰۰ تن و ارزش ۳۵۰ هزار دلار در سال ۱۳۹۹ رسیده که نسبت به سال قبل ۸۹ درصد از لحاظ وزن کاهش و از لحاظ ارزش ۹۷ درصد کاهش داشته است. محصولات صادر شده شامل صنایع، دامپزشکی، فرش، صنایع دستی، آبزیان و سایر بازرگانان بوده است.

جدول ۸-۲: میزان و ارزش صادرات از گمرک استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (کیلوگرم / دلار)

ردیف	گروه کالایی	۱۳۹۸		۱۳۹۹	
		وزن	ارزش	وزن	ارزش
۱	قسمت اول- حیوانات زنده؛ محصولات حیوانی	۲۲۰۹۰۱۱۵	۳۷۷۰۷۷۷۸	۲۴۵۷۶۰۷۲	۲۸۲۲۱۱۰۳
۲	قسمت دوم- محصولات نباتی	۲۳۶۱۵۴۶۲	۱۲۱۶۲۶۴۱	۳۲۳۷۳۵۵۴	۲۰۲۰۷۶۲۰
۳	قسمت سوم- چربی‌ها و روغن‌های حیوانی یا نباتی، فرآورده‌های حاصل از تفکیک آن‌ها، چربی‌های خوراکی آماده، موم‌های حیوانی یا نباتی	۹۳۳۶۸۸	۷۶۵۹۷۱	۱۴۲۶۱۹۰	۱۲۱۲۲۶۳
۴	قسمت چهارم- محصولات صنایع غذایی- نوشابه‌ها- آبگون‌های الکلی و سرکه‌ها - توتون و تنباکو و بدل ساخته آن‌ها	۱۳۷۲۶۷۲۴	۱۲۳۸۰۰۶۵	۱۴۶۷۹۹۱۷	۱۰۵۱۸۳۸۶
۵	قسمت پنجم- محصولات معدنی	۱۹۲۸۶۱۹۶۶	۵۲۱۴۰۶۴	۱۲۱۲۰۷۸۶۷	۴۱۵۰۳۶۰
۶	قسمت ششم- محصولات صنایع شیمیایی یا صنایع وابسته به آن	۱۲۷۴۰۰۴۱	۱۶۳۹۸۴۱۶	۱۹۱۵۵۳۵۰	۱۴۳۶۳۰۴۵
۷	قسمت هفتم- مواد پلاستیکی و اشیاء ساخته‌شده از این مواد؛ کائوچو و اشیاء ساخته شده از کائوچو	۲۳۷۵۸۷۳۹	۲۶۹۸۹۴۱۶	۲۰۰۹۱۷۹۳	۲۰۱۶۶۲۶۷
۸	قسمت هشتم- چوب و اشیاء چوبی؛ زغال چوب؛ چوب‌پنبه و اشیای چوب‌پنبه‌ای؛ مصنوعات حصیربافی یا سبدبافی	۲۳۲۱۶۸۷۲	۵۷۸۹۳۹۶	۷۸۲۵۶۰۴	۲۰۷۷۲۹۹
۹	قسمت نهم- خمیر چوب یا سایر مواد الیافی سلولزی؛ کاغذ یا مقوا برای بازیافت آخال و ضایعات؛ کاغذ و مقوا و اشیای ساخته شده از آن‌ها	۱۰۹۱۹۹۵	۵۱۱۳۵۶	۷۷۶۸۸۲	۴۶۵۹۰۵
۱۰	قسمت یازدهم- مواد نساجی و مصنوعات از این مواد	۱۱۶۵۴۲۴	۲۲۵۹۵۵۴	۱۱۹۷۱۹۵	۲۵۲۴۶۵۳
۱۱	قسمت دوازدهم - کفش - کلاه - چتر آفتابی - عصا - عصای صندلی‌شو - شلاق و تازیانه - تعلیمی و اجزای آنها - پر آماده و اشیاء ساخته شده از پر - گل‌های مصنوعی - اشیاء از موی انسان	۳۰۰	۱۴۸۴	۲۳۴۰۵	۶۳۶۳۰
۱۲	قسمت سیزدهم- مصنوعات از سنگ - گچ - سیمان - پنبه‌نسوز - Asbestos - میکا یا از مواد همانند - محصولات سرامیک - شیشه و مصنوعات از شیشه	۷۷۷۰۶۳۶	۱۴۲۸۵۵۵	۱۱۸۱۰۹۰۲	۱۵۴۷۹۶۵
۱۳	قسمت پانزدهم - فلزات معمولی و مصنوعات آن‌ها	۲۹۶۶۵۵۱۵	۱۴۷۲۴۸۷۵	۱۰۴۷۵۳۴۹	۵۱۶۳۹۸۴
۱۴	قسمت شانزدهم - ماشین‌آلات و وسایل مکانیکی؛ ادوات برقی؛ اجزاء و قطعات آن‌ها؛ دستگاه‌های ضبط و پخش صوت؛ دستگاه‌های ضبط و پخش صوت و تصویر تلویزیون و اجزاء و قطعات و متفرعات این دستگاه‌ها	۶۶۳۸۴۸	۱۵۵۳۲۷۵	۳۴۰۱۹۸	۱۰۵۸۱۷۳
۱۵	قسمت هفدهم- وسایل نقلیه زمینی- هوایی- آبی و تجهیزات ترابری مربوط به آن‌ها	۸۵۳۸۷	۱۱۵۵۸۲	۹۵۷۶۰	۷۳۲۳۶
۱۶	قسمت هجدهم - آلات و دستگاه‌های اپتیک - عکاسی - سینماتوگرافی - سنجش - کنترل - دقت‌سنجی - آلات و دستگاه‌های طبی و جراحی - اشیاء صنعت ساعت‌سازی - آلات موسیقی - اجزا و قطعات و متفرعات آن‌ها	۷۶۸۵	۱۵۹۹۷	۱۰۳۹۹	۳۴۳۴۰
۱۷	قسمت بیستم- کالاها و مصنوعات گوناگون	۸۱۵۹۳۶	۲۱۲۵۹۲۱	۵۲۷۴۴۳	۹۷۰۱۷۱
	جمع	۳۵۴۲۱۰۳۳۵	۱۴۰۱۲۴۱۶۶	۲۶۶۵۹۳۸۸۰	۱۱۲۸۱۸۴۰۱

مأخذ: اداره کل گمرکات استان گلستان



نمودار ۵-۲: درصد ارزش پنج کالای برتر صادراتی استان

جدول ۹-۱۰: صادرات استان از سایر گمرکات کشور طی سالهای ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (تن / هزار دلار)

ردیف	شرح	۱۳۹۸		۱۳۹۹		درصد تغییر	
		وزن	ارزش	وزن	ارزش	وزن	ارزش
۱	صنایع	۲۰۷۶۶۷	۴۲۳۸	۴۱۷۱۷	۵۲۹۱	-۸۰	۲۵
۲	دامپزشکی	۵۶۵۰	۲۷۵۰	۲۳۵۰۸	۱۹۵۲۸	۳۱۶	۶۱۲
۳	فرش	۱۲۰ (۱۷۶۰۰ مترمربع)	۲۴۶۷	۱۲ (۱۷۶۵ مترمربع)	۲۴۷	-۹۰	-۹۰
۴	صنایع دستی	۵۰	۳۰۸	۴	۵۵	-۹۲	-۸۲
۵	آبزیان	۱۴۸	۷۵۰	۱۹۴	۱۰۶۹	۳۱	۴۲
۶	سایر بازرگانان	۶۲۱	۶۱۰	۰	۰	-۱۰۰	-۱۰۰
	جمع	۲۱۴۲۰۶	۱۱۱۲۳	۶۵۴۳۰	۲۶۱۹۰	-۷۰	۱۳۵

مأخذ: اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان گلستان

۸-۲-۲) واردات

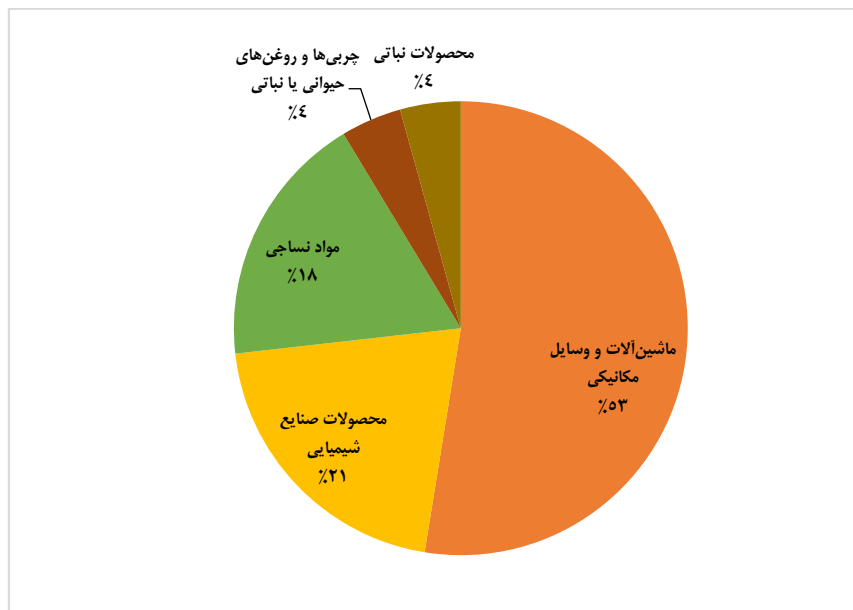
واردات استان از ۴۴/۷ میلیون تن با ارزش ۶۸ میلیون دلار در سال ۱۳۹۸ به ۱۰ میلیون تن با ارزش ۲۲/۵ میلیون دلار در سال ۱۳۹۹ کاهش یافته است. بیشترین میزان واردات سال ۱۳۹۸ مربوط به محصولات نباتی با ۳/۲ میلیون تن بوده که حدود ۳۲ درصد از کل واردات استان را به خود اختصاص داده است.

جدول ۱۰-۲: میزان و ارزش واردات از کمرگ استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (کیلوگرم / دلار)

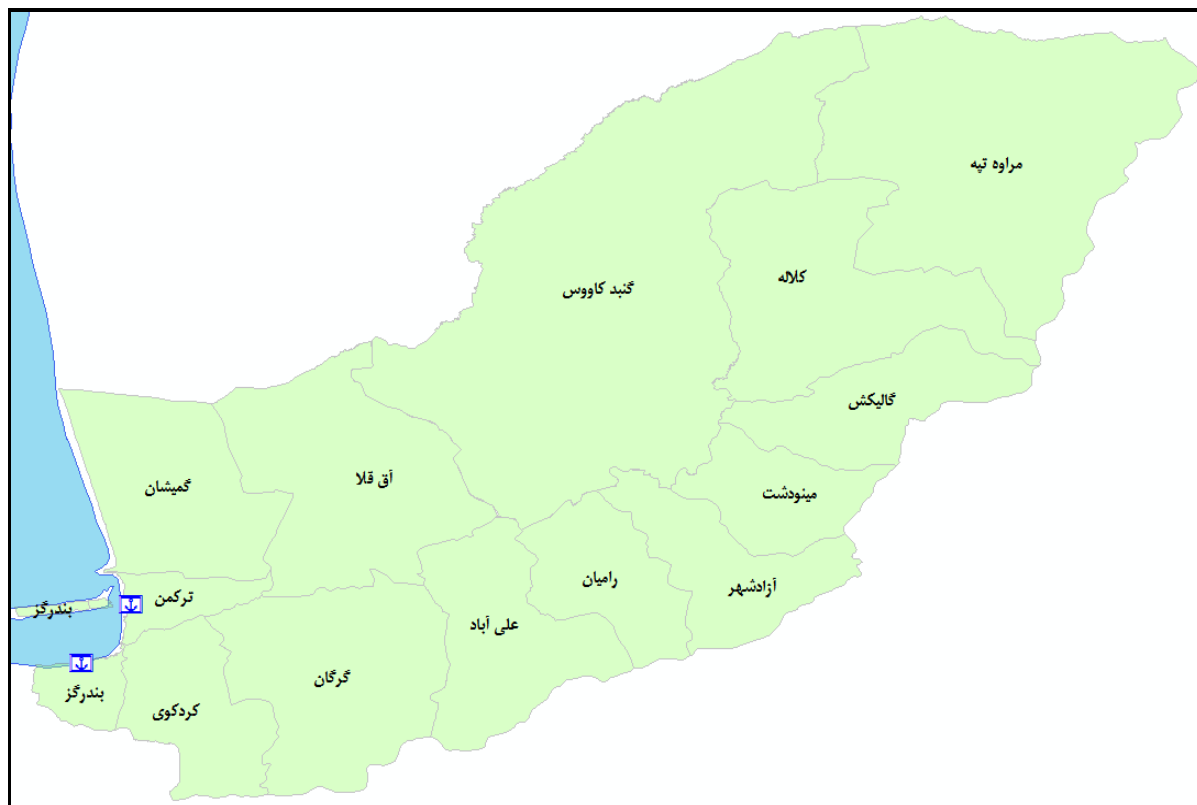
ردیف	گروه کالایی	۱۳۹۸		۱۳۹۹	
		ارزش	وزن	ارزش	وزن
۱	قسمت اول- حیوانات زنده؛ محصولات حیوانی	۸۲۲۳۰۷	۲۱۷۶۶۷	۰	۰
۲	قسمت دوم- محصولات نباتی	۶۳۰۶۶۱۷	۲۰۲۳۴۴۲۸	۹۰۴۸۵۷	۳۲۱۱۸۰۰
۳	قسمت سوم- چربی‌ها و روغن‌های حیوانی یا نباتی؛ فرآورده‌های حاصل از تفکیک آن‌ها؛ چربی‌های خوراکی آماده؛ موم‌های حیوانی یا نباتی	۴۳۷۳۹۷۹	۵۵۴۶۸۰۰	۹۰۸۸۲۲	۱۱۳۶۴۸۰
۴	قسمت چهارم- محصولات صنایع غذایی- نوشابه‌ها- آبگون‌های الکلی و سرکه‌ها- توتون و تنباکو و بدل ساخته آن‌ها	۳۶۹۷۷۱	۳۵۱۵۰۰	۲۷۸۲۷۴	۴۳۰۰۰
۵	قسمت پنجم- محصولات معدنی	۷۵۶۵۸۷۴	۹۲۱۱۸۸۰	۶۱۳۲۱۳	۹۴۱۸۷۴
۶	قسمت ششم- محصولات صنایع شیمیایی یا صنایع وابسته به آن	۳۲۳۴۹۴۷	۱۷۴۸۸۰۵	۴۳۳۲۱۱۴	۱۶۰۶۶۸۱
۷	قسمت هفتم- مواد پلاستیکی و اشیای ساخته‌شده از این مواد؛ کائوچو و اشیای ساخته شده از کائوچو	۶۷۰۳۷۹	۳۶۰۸۰۶	۴۴۰۴۰۰	۲۸۵۱۱۶
۸	قسمت هشتم- پوست خام-چرم- پوست‌های نرم و اشیای ساخته‌شده از این مواد-اشیاء زین و برگ‌سازی-لوازم سفر- کیف‌های دستی و محفظه‌های همانند-اشیای ساخته شده از روده به‌استثنای اشیای ساخته شده از احشاء کرم ابریشم	۰	۰	۰	۰
۹	قسمت نهم- چوب و اشیای چوبی؛ زغال چوب؛ چوب‌پنبه و اشیای چوب‌پنبه‌ای؛ مصنوعات حصیربافی یا سبذبافی	۰	۰	۰	۰
۱۰	قسمت دهم- خمیر چوب یا سایر مواد الیافی سلولزی؛ کاغذ یا مقوا برای بازیافت آخال و ضایعات؛ کاغذ و مقوا و اشیای ساخته شده از آن‌ها	۶۶۵۵۰	۲۱۰۶۲	۰	۰
۱۱	قسمت یازدهم- مواد نساجی و مصنوعات از این مواد	۱۴۲۶۹۷۴۰	۴۹۳۴۸۰۲	۳۸۰۳۲۰۶	۱۰۸۶۸۵۲
۱۲	قسمت دوازدهم- کفش- کلاه- چتر آفتابی-عصا-عصای صندلی‌شو- شلاق و تازبانه- تعلیمی و اجزا آنها-پر آماده و اشیای ساخته شده از پر-گل‌های مصنوعی-اشیای از موی انسان	۰	۰	۰	۰
۱۳	قسمت سیزدهم- مصنوعات از سنگ- گچ- سیمان- پنبه‌سوز Asbestos-میکا یا از مواد همانند- محصولات سرامیک-شیشه و مصنوعات از شیشه	۰	۰	۱۵۳۹۱۶	۸۷۰۰۳
۱۴	قسمت چهاردهم- مروارید طبیعی یا پرورده-سنگ‌های گران‌بها یا نیمه گران‌بها-فلزات گران‌بها-فلزات دارای روکش یا پوشش از فلزات گران‌بها- و اشیای ساخته شده از این مواد-زیور آلات بدلی فانتزی- سکه	۰	۰	۰	۰
۱۵	قسمت پانزدهم- فلزات معمولی و مصنوعات آن‌ها	۸۱۴۴۷	۱۱۵۲۱۵	۱۴۳۱۹	۲۱۳۷

ردیف	گروه کالایی	۱۳۹۸		۱۳۹۹	
		وزن	ارزش	وزن	ارزش
۱۶	قسمت شانزده - ماشین آلات و وسایل مکانیکی؛ ادوات برقی؛ اجزا و قطعات آنها؛ دستگاه‌های ضبط و پخش صوت؛ دستگاه‌های ضبط و پخش صوت و تصویر تلویزیون و اجزا و قطعات و متفرعات این دستگاه‌ها	۱۹۲۴۵۵۳	۳۰۰۴۴۷۰۵	۱۶۴۶۵۸۵	۱۱۰۱۹۲۲۱
۱۷	قسمت هفده- وسایل نقلیه زمینی-هوایی-آبی و تجهیزات ترابری مربوط به آنها
۱۸	قسمت هجده- آلات و دستگاه‌های اپتیک- عکاسی - سینماتوگرافی- سنجش-کنترل- دقت سنجی-آلات و دستگاه‌های طبی-جراحی-اشیاءصنعت ساعت سازی- آلات موسیقی-اجزا و قطعات و متفرعات آنها	.	.	۴۱۰	۱۹۸۸
۱۹	قسمت بیستم- کالاها و مصنوعات گوناگون	۶۱۶۱۷	۲۳۶۹۶۵	.	.
	جمع	۴۴۷۲۹۱۳۷	۶۸۰۴۳۲۸۶	۱۰۰۴۷۹۳۷	۲۲۴۷۰۳۳۱

مأخذ: اداره کل گمرکات استان گلستان



نمودار ۶-۲: درصد ارزش پنج کالای برتر وارداتی استان



شکل ۱۰-۲: پراکنش بنادر استان گلستان

۳-۲) جمع بندی

هر جامعه‌ای به منظور تأمین نیازهای مادی و غیرمادی خود در چارچوب مناسبات اقتصادی که از ویژگی‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و سیاسی تأثیر می‌پذیرد، قرار می‌گیرد. این مناسبات زمانی که با ویژگی‌های ذکر شده، هماهنگ گردند نظام اقتصادی یک جامعه را تشکیل می‌دهند. مبادله کالا و بازرگانی به عنوان یکی از زیربخش‌های خدمات در کنار بخش‌های کشاورزی و صنعت، چارچوب اقتصادی یک کشور یا منطقه را تعیین می‌نماید.

موقعیت جغرافیایی منطقه و ساختار اقتصادی و اجتماعی گذشته آن، فرصت‌چندانی برای پیدایش و رشد کارکردهای ویژه اقتصادی-بازرگانی را در منطقه فراهم نیاورده است. از گذشته کارکردهای خاص منطقه‌ای برای هر یک از مناطق کشور بر دو محور اساسی تولید کشاورزی نسبتاً انبوه و فراگیری یک حوزه نفوذ نسبتاً گسترده متکی بوده است. بازتاب فیزیکی و کالبدی این گونه کارکردهای خاص، پیدایش شهرهایی بوده که مشخصاً بر پایه مبادله کالا و مرکزیت خدمات شکل گرفته و گسترش یافته‌اند.

در ایران این سیر تحولی از گذشته‌های دور عامل اصلی پدید آمدن کانون‌های شهری و رشد و توسعه آن‌ها بوده است. نگاهی به تاریخ شکل‌گیری مراکز شهری عمده کشور که امروزه به عنوان کانون‌های اصلی توزیع،

تولید و مبادله محسوب می‌شوند، روشن می‌سازد که هسته‌های اولیه این مراکز، حول مبادله و دادوستد ایجاد شده و در طول زمان گسترش یافته‌اند.

استان گلستان در بخش بازرگانی و خدمات با توجه به مرزهای گسترده و امن استان در حوزه دریایی و خشکی، وجود گمرک مرزی اینچه برون و افتتاح کریدور ریلی شمال جنوب در شرق دریای خزر که گلستان را بارانداز و دروازه آسیای میانه تبدیل کرده است، می‌تواند کمک شایانی در واردات مواد خام معدنی به استان جهت فرآوری و همچنین بستر مناسبی برای صادرات محصولات تولیدی استان باشد.

کریدور ریلی بین‌المللی ایران- ترکمنستان- قزاقستان که با حضور روسای جمهوری سه کشور در مرز ایران و ترکمنستان افتتاح شد، یکی از بهترین، کوتاه‌ترین و اقتصادی‌ترین مسیرها برای اتصال شمال به جنوب است. این خط آهن مجموعه کشورهای مستقل مشترک‌المنافع را که قریب به ۵ درصد جمعیت جهان را در خود جای داده‌اند از طریق ایران به خلیج فارس و بازارهای جهانی متصل می‌کند.

این مسیر ریلی به طول حدود ۹۱۰ کیلومتر است که از آن به‌عنوان راهگذر ریلی «شمال جنوب» نام برده می‌شود، بیش از ۶۰۰ کیلومتر از طول مسیر حمل‌ونقل بین‌المللی کشورهای مشترک‌المنافع (CIS) تا خلیج فارس و اروپا را می‌کاهد و در فاز یک ظرفیت جابجایی سالانه ۱۰ تا ۱۲ میلیون تن کالا و در طرح توسعه بیش از ۲۵ میلیون تن را هدف گذاری شده است.

توجه به این نکته که کشورهای حوزه CIS منابع عظیم انرژی، نفت، گاز، غلات و... در افزایش ترانزیت کالاها، رونق پایانه‌ها، استقرار صنایع بزرگ متالورژی، پتروپالایش و غلات، ظرفیت‌سازی اشتغال و در نهایت اقتصادی کردن منطقه و تحول جدی در صنعت حمل‌ونقل استان حائز اهمیت است و همچنین با توجه به تصمیمات اخذ شده جهت ایجاد منطقه آزاد تجاری، صنعتی و معدنی اینچه برون در شمال استان و منطقه ویژه اقتصادی اترک جهشی ارزشمند به لحاظ تجاری و سرمایه‌گذاری در گلستان اتفاق خواهد افتاد.

ظرفیت کشورهای هم‌چون قزاقستان به لحاظ وجود معادن غنی آلومینیوم، فولاد، روی، سرب و فرومگنرها و شرایط اراضی شمالی استان باعث گردیده توجه بسیاری از سرمایه‌گذاران به سوی گلستان جلب شود.

علاوه بر موارد مطرحه یکی از ویژگی‌های این استان، وسعت زیاد اراضی کم‌بازده و شوره‌زار است که در دیگر استان‌های شمالی کشور کمتر به چشم می‌خورد. این خصوصیت بارز، امکان ایجاد و استقرار صنایع بزرگ از جمله متالورژی و پتروپالایش را در استان گلستان فراهم می‌کند که عملاً استقرار این نوع صنایع در دیگر مناطق شمالی کشور غیرممکن است. این خصوصیت در کنار ذخایر نفت و گاز سرزمینی در منطقه که کار

حفاری و اکتشاف آنها نیز شروع شده، می‌تواند استان گلستان را به پایگاه و هاب صنایع نفتی و گاز و پتروشیمی شمال کشور تبدیل نماید.

این ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری با توجه به شرایط دسترسی منحصر به فرد شبکه راه‌های ارتباطی استان اعم از زمینی، دریایی و هوایی و ریلی به نوعی حاکی از امنیت بالای بازگشت سرمایه در گلستان است، استانی که فرودگاه بین‌المللی گرگان در آن با پروازهایی به مقصد تهران، مشهد و زاهدان بالعکس و قابل توسعه و جابجایی سالانه قریب به ۲۰۰ هزار نفر یکی از فرودگاه‌های برتر کشور شناخته می‌شود و همچنین سه ظرفیت بندر منحصر به فرد همچون بندر خواجه نفس، بندر ترکمن و بندر گز در آن نه تنها آینده سرمایه‌گذاری را روشن می‌کند بلکه خود قابلیت برای ورود بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری هستند.

توجه به این نکته که کریدور ریلی شمال جنوب در شرق دریای خزر ظرفیتی برای حمل و نقل بار و مسافر بین ایران و کشورهای آسیای میانه خواهد بود و همچنین سرمایه‌گذاری در مسیر ریلی گرگان به مشهد مقدس نیز حائز اهمیت است و نوید آینده مناسبی را برای توسعه استان می‌دهد.

همچنین ایجاد منطقه آزاد تجاری، صنعتی اینچ‌برون در شمال استان و منطقه ویژه اقتصادی اترک امکان استفاده از تسهیلات ارزی و فاینانسورهای داخلی و خارجی و قابلیت‌های فوق‌الذکر و همچنین وجود تنها معدن ید کشور به عنوان ظرفیتی برای رفع نیاز منطقه خاورمیانه نسبت به این ماده معدنی، همه و همه بخشی از قابلیت‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری است و همچنین از دیگر فرصت‌های صنعتی استان با توجه به ظرفیت کشورهای آسیای میانه می‌توان به امکان‌سنجی استقرار صنایع مرتبط با نفت و گاز و پتروشیمی در محور حاشیه اترک با توجه به منابع نفت و گاز در گلستان در قالب شهر متالورژی و شهر پتروپالایش (دریای خزر و سرزمین‌های فرامرزی هم‌جوار) و زیرساخت‌های موجود و آتی (به ویژه خطوط لوله گاز) و تکمیل زنجیره تولید و تقویت خوشه‌های صنعتی برای صنایع موجود و بازرگانی و تجارت داخلی و خارجی استان اشاره کرد.

همچنین یک نمایشگاه بین‌المللی با آخرین تکنولوژی روز صنعت نمایشگاهی ساخته شده است، می‌تواند فرصت خوبی را در اختیار تجار و بازرگانان برای بازاریابی محصولات و تجارت و بازرگانانی در استان قرار دهد.

در عین حال استقرار دفتر امور خارجه در گرگان و تسهیل و امور گذرنامه و روادید و امکان انجام بسیاری از مراودات بین‌المللی از طریق آن گامی دیگر در راستای تسهیل در امورات بازرگانان و بازرگانی می‌باشد.

برنامه هفتم توسعه و بازرگانی

از جمله هدف گذاری‌های برنامه هفتم، رشد هشت درصدی اقتصاد است و برای رسیدن به این هدف، متوسط نرخ رشد بخشی در حوزه صنعت ۸.۵ درصد تعیین شده است.

حالا اتاق بازرگانی ایران در یک گزارش، پیشنهادهایی برای بخش‌های اقتصادی این برنامه ارائه کرده است. از جمله مهم‌ترین پیشنهادها اتاق ایران این است که قیمت گذاری محصولات و خدمات تولیدی کلیه بنگاه‌هایی که سهام آن‌ها در بازار بورس اوراق بهادار معامله می‌شود، بنگاه‌هایی که کالاها و محصولات آن‌ها در بورس کالا عرضه می‌شود و بنگاه‌هایی که مالکیت آن‌ها کاملاً خصوصی است، در طول برنامه ممنوع شود، دولت مکلف شود برنامه اصلاح قیمت نهاده‌های تولید، از جمله خوراک و انرژی را بر اساس اولویت‌های سند راهبرد توسعه صنعتی و تقویت تولید داخلی در شش ماهه اول برنامه هفتم را به تأیید هیئت وزیران برساند و حمایت دولت از تولید کالاهایی که از لیست قیمت گذاری خارج شدند، از طریق حمایت‌های قیمتی، مانند تعیین کف قیمت یا اعطای یارانه به نهاده‌ها مانند اعطای وام یا انرژی ارزان قیمت، به جز اولویت‌های تعیین شده در سند راهبرد توسعه صنعتی، ممنوع شود.

همچنین در این گزارش پیشنهاد شده در بند الف ماده ۴ که از ابتدای سال دوم برنامه صدور و تمدید همه مجوزهای کسب و کار از سوی مناطق آزاد تجاری و ویژه اقتصادی و مؤسسات خصوصی مثل کانون‌ها، اتحادیه‌ها و غیره، فقط از طریق درگاه ملی مجوزها صورت گیرد، حذف شود.

همچنین پیشنهاد شده بندی که دولت مکلف شده شش ماه پس از این قانون حمایت‌های تعرفه‌ای را مقید به زمان کند و نرخ سود بازرگانی واردات را متناسب با سیاست‌های تجاری و صنعتی کشور بازنگری کند، اصلاح شود. بر این اساس سند سیاست تجاری و صنعتی در سال اول برنامه تدوین شود.

یکی دیگر از پیشنهادات اتاق ایران این است که در راستای توسعه سهم و نقش بخش خصوصی در اقتصاد ملی دولت مکلف شود الزامات لازم را به نحوی اتخاذ کند که سهم بخش تعاون ۲۵ درصد تولید ناخالص داخلی و بخش خصوصی ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی تا پایان سال چهارم برنامه محقق شود.

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های

بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان

با مروری بر سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴

مقدمه

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

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

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

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

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

مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) در یک استان، تابعی از چشم انداز ملی و استانی است البته در صورتیکه چشم انداز کلان یک کشور و استان از قبل تعیین شده باشد. استان گلستان تا سال ۱۳۹۳ هیچ گونه اقدام قابل توجهی در راستای تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی خویش صورت نداده بود تا اینکه در سال مذکور طرح و 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، ناچاراً پس از تعیین استاندار جدید، طرح مذکور مطابق با مدل اصلی و الگوریتم تدوین سند (مدل شماره I) مجدداً در سال ۱۳۹۶ توسط این شرکت تهیه و ارائه شد.

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

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

¹Proposal

- ۲) تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴
 - ۳) تعیین شاخص های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم انداز و برنامه راهبردی جدید استان
 - ۴) تعیین موضوعات راهبردی^۱ استان و بخش های ۱۹ گانه آن
 - ۵) تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان
 - ۶) تعیین استراتژی های بخشی استان در بخش های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش های ۳۱ گانه)
 - ۷) پیاده سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش های ۳۱ گانه)
 - ۸) نظارت بر اجرای استراتژی ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگک) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری به عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم افزاری استان.
- از آنجا که تجربه های موجود در استان گلستان و سایر استان ها در خصوص تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه های مثبت، هیچ یک جامعیت کافی در روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات و نظایر این ها نداشته اند، از این رو در فرایند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع مالی، مقاومت و رغبت پایین اولیه دستگاه ها و سازمان ها، چالش های متعدد در حوزه روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل داده ها و مواردی مانند این ها وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش ها از طریق سازمان دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته های مختلف به ویژه در حوزه مدیریت و برنامه ریزی، اهتمام استانداری در قالب دبیرخانه شورای راهبردی و مشارکت حدود ۴۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان و پژوهشگران ۱۰۰ سازمان و دستگاه دولتی و عمومی استان با استفاده از آخرین نظریات، متدها و تکنیک ها در حوزه برنامه ریزی استراتژیک با صرف چند ده هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول شماره ۱-۳، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.
- در این راستا بخش بازرگانی استان گلستان جزء بخش هایی بود که علی رغم تلاش در جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی طی سنوات قبل، اسناد آن ها از نظر روش شناسی و قابلیت اجرا دارای ابهامات و ایراداتی بوده است. از این رو متولیان این بخش در فرایند تدوین سند چشم انداز استان انصافاً همکاری زائدالوصفی داشته اند.

^۱ Strategic Issues



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

جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات 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 از دست 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
جمع		۱۰۰٪		۴۱۶۰	۲۰	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

^۱ Good Governance

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

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

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

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



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

هر کدام از بخش‌های عنوان‌شده، خود به دو زیربخش تقسیم می‌شوند که به شرح زیر می‌باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را در حالی که رشد می‌کند، غیرمتمرکز می‌شود، متنوع می‌شود و به‌طور جهانی گسترش می‌یابد را حفظ می‌کند. هر چشم‌انداز تأثیرگذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در برگیرد:

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

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

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

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

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

ب) شرح شوق انگیز از آینده^۴: علاوه بر اهداف با ویژگی های یادشده، یک چشم انداز دارای «شرح شوق انگیز و 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.

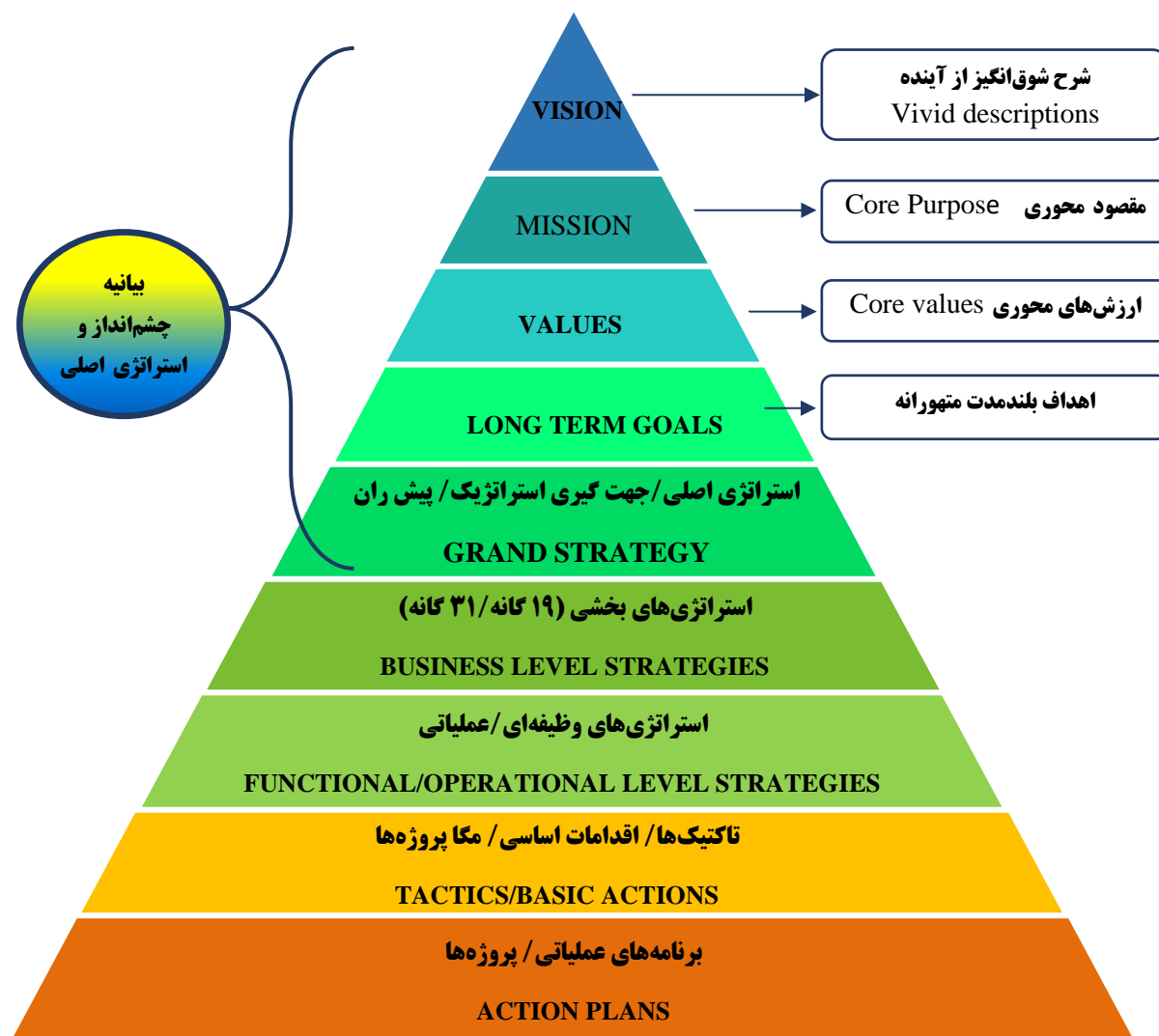
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

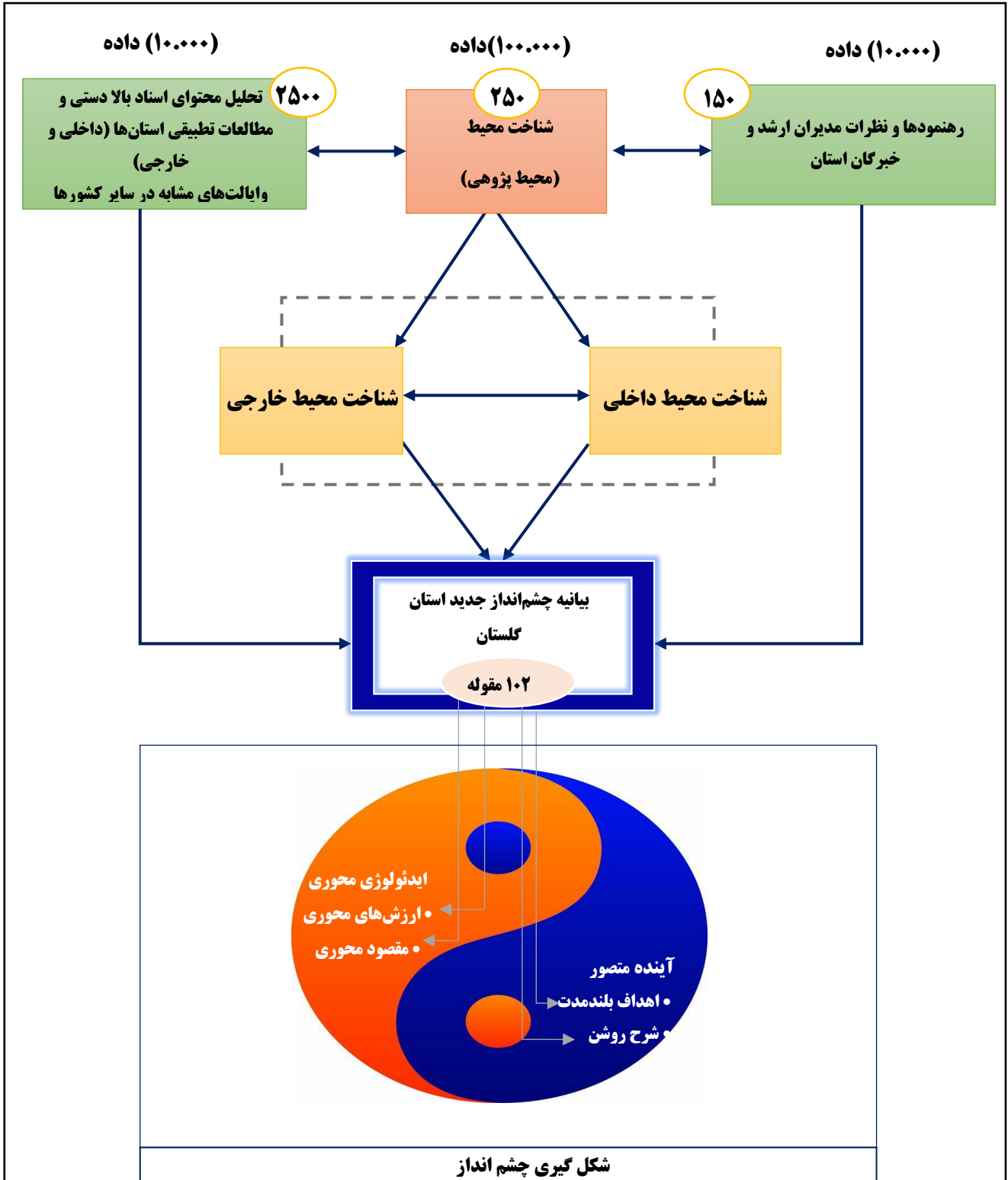
³ 10-To-30-Year Audacious Goal

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



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

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



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

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصود محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست + تخریب فزاینده محیط‌زیست	*	*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع آب + بهره‌وری پایین آب + بهره‌وری پایین منابع طبیعی استان + بهره‌وری پایین انرژی + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری + مدیریت بهره‌ور منابع آب + مدیریت بهره‌ور منابع انرژی		*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی		*			اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری	*			*	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	توسعه سرمایه انسانی		*			اسناد بالادستی
۷	دانش‌محوری	*			*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن					اسناد بالادستی
۹	عدالت محوری	*				اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته		*			اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*				اسناد بالادستی
۱۲	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	شایسته‌محوری + شایسته‌سالاری	*				اسناد بالادستی
۱۸	تاب‌آوری اقتصادی + تاب‌آوری مردمی + تاب‌آوری امنیتی + تاب‌آوری در مقابل حوادث و سوانح		*		*	اسناد بالادستی
۱۹	عدالت اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۲۰	توسعه نامتوازن در حوزه فرهنگ و دین		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	عدم دسترسی آسان و ارزان به منابع مالی + دسترسی بهینه به منابع مالی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی
۲۲	فساد اداری و اقتصادی + ناکارآمدی و فساد اداری و اقتصادی + سلامت اقتصادی و اداری	*			*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۲۳	توسعه نامتوازن و غیرهدفمند استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	کاهش سرمایه اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۵	تغییر اقلیم		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۶	سهم پایین بخش تعاونی در توسعه 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		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
	مزیت‌های استان و زنجیره غذایی در دامپروری استان +					
۴۵	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های نفت و گاز		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۶	امنیت و سلامت اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری + توسعه نیافتگی شیلات و آبی‌پروری		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۸	بهبود فضای کسب و کار + فضای نامناسب کسب و کار		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۹	توسعه پایدار شهری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۰	توسعه پایدار دامپروری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۱	توسعه روابط بین‌الملل + روابط پرتنش بین‌الملل + توسعه ارتباطات بین‌الملل		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۲	توسعه سرمایه‌گذاری + نرخ پایین جذب سرمایه‌گذاری در استان + توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۳	توسعه و مدیریت بازار داخلی		*			اسناد بالادستی
۵۴	امن		*			اسناد بالادستی
۵۵	توانمندسازی آسیب‌پذیران		*			اسناد بالادستی
۵۶	توسعه زیرساخت‌های صنعت		*		*	اسناد بالادستی
۵۷	توسعه صنعت ساختمان و مسکن + تأمین مسکن امن و ارزان		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۸	توسعه رشد اقتصادی		*		*	اسناد بالادستی
۵۹	توسعه صنایع دستی + تجاری‌سازی صنایع دستی		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۰	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۶۱	سهولت و عدالت قضایی	*				اسناد بالادستی
۶۲	امنیت حمل و نقل	*				اسناد بالادستی
۶۳	توسعه تأمین اجتماعی	*	*		*	اسناد بالادستی
۶۴	امنیت غذایی	*				اسناد بالادستی
۶۵	توسعه برند استان	*				اسناد بالادستی
۶۶	سطح بالای بیکاری	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۷	رشد آسیب‌های اجتماعی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۸	نرخ بالای حوادث و بلایای طبیعی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۹	توسعه دولت الکترونیک	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی

ماری و معنوی شهروندان

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

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

منابع	ارزش های محوری (از درون مقوله‌ها)	ردیف
اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حراست و حفاظت از محیط زیست	۱
اسناد بالادستی	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	۲
اسناد بالادستی	توسعه فرهنگی	۳
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	رقابت پذیری	۴
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بهره‌وری	۵

ردیف	ارزش‌های محوری (از درون مقوله‌ها)	منابع
۶	دانش محوری	اسناد بالادستی
۷	توسعه هدفمند و متوازن	اسناد بالادستی
۸	عدالت محوری	اسناد بالادستی
۹	خانواده محوری	اسناد بالادستی
۱۰	توسعه سرمایه اجتماعی	اسناد بالادستی
۱۱	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 جاچ، ۱۳۷۱). از

سویی می توان ارزش ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آن ها انجام داده یا فرو می گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ۱۳۷۲). به عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی، مجموعه ای ده ارزشی را شامل ارزش های فردی، ارزش های خانوادگی، ارزش های اقتصادی، ارزش های سیاسی، ارزش های اجتماعی، ارزش های هنری، ارزش های علمی و ارزش های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

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

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۲	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبی، پروری	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد + حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + محیط زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بازرگانی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	بازرگانی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیر گذاری بر روند تصمیم گیری های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل و نقل	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن
۴۹	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی
۵۰	امنیت غذایی	اسناد بالادستی	کشاورزی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + بخش آب
۵۱	توسعه برند استان	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بازرگانی + توازن منطقه ای + بودجه و مالیه عمومی + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی

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

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

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

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

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

ضمن آنکه 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 با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می آید. این ویژگی ها عبارتند از: مشخص بودن^۱، قابل اندازه گیری بودن^۲،

^۱ Specific

^۲ Measurable

دست یافتنی و عمل گرا^۱، واقع بینانه^۲، دارای محدوده زمانی و هزینه‌ای^۳؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می‌شوند دارای ویژگی‌های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را به دست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده‌اند.

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

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

^۱ Achievable & Action-Oriented

^۲ Realistic

^۳ Time & Cost Constraints

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

مطابق جدول 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 (تجّر)» است.

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

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

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

معنوی» کاری کنیم.

تجّر: در لغت نامه دهخدا تجّمّر به معنی فراهم آمدن قوم، فراهم آمدن مردم، واداشته شدن لشکر در
ثغراثغور/ سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



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

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



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

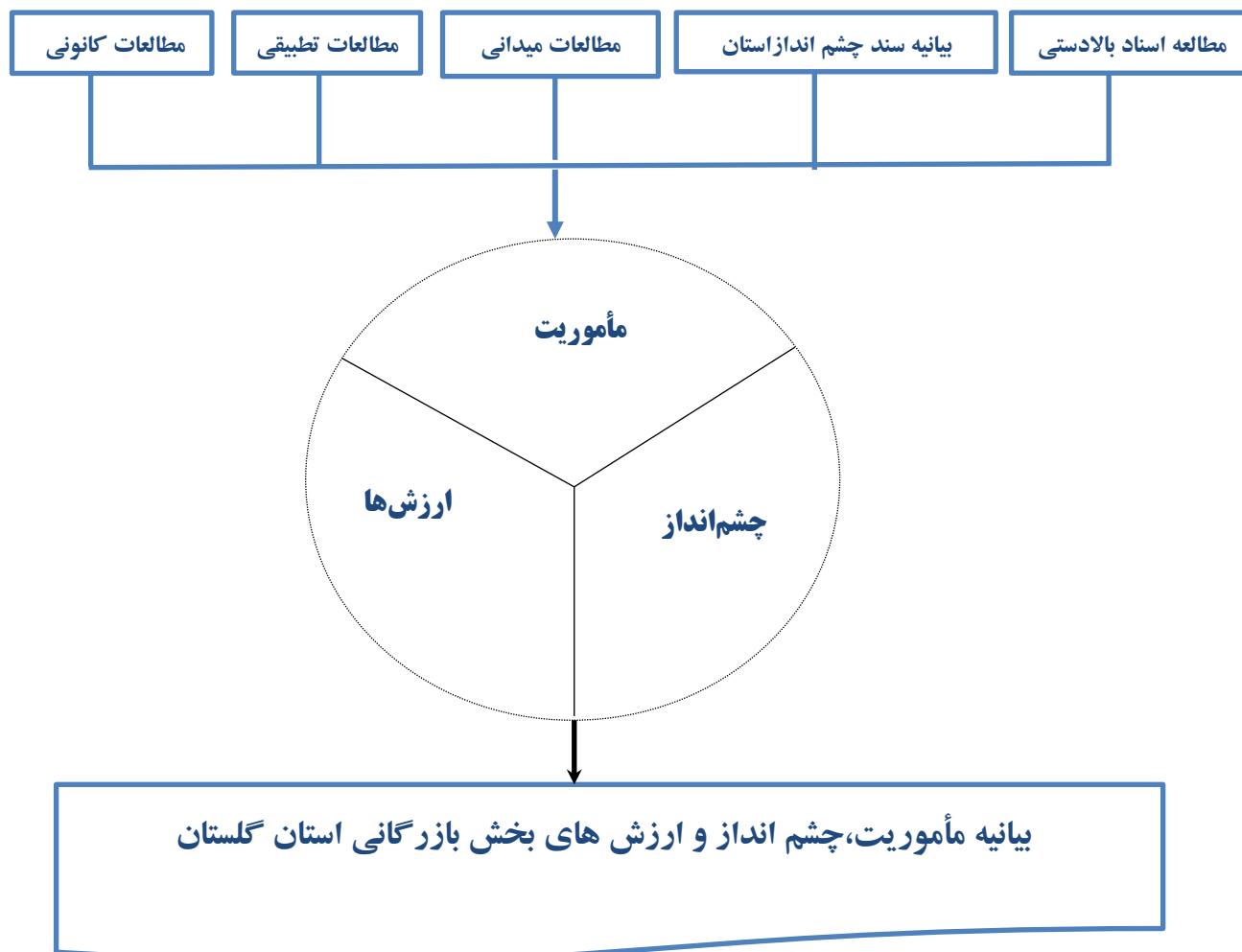
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

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

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

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش بازرگانی استان گلستان

مطابق شکل ۳-۳ برای تدوین بیانیه مأموریت و چشم انداز بخش بازرگانی پنج مأخذ (ورودی) زیر استفاده شده است که با تم شناسی به روش نظریه داده بنیاد 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 بازرگانی استان گلستان

*مطالعات اکتشافی

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

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

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

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 بازرگانی 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 بازرگانی استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش بازرگانی استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که وجود «بخش بازرگانی 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 بازرگانی استان گلستان» در آنها فعالیت می کند، نیاز کشور و استان به خدمات و محصولات آن مشخص می شود. بررسی نیاز خدمت گیرندگان در دامنه جغرافیایی، وجود «بخش بازرگانی استان گلستان» را در تأمین خدمات مورد نیاز آنها تبیین می کند. معمولاً سازمان ها و بخش ها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می پردازند. استفاده از گزارشات عملکرد سازمان (بخش) با تأکید بر سال های اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می کند؛ بنابراین مطالعات محیط پژوهی انجام شده و پرسشنامه ها و مصاحبه های نظر سنجی 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 بازرگانی استان گلستان» چیست؟ در این مطالعه مأموریت و چشم انداز سایر بخش ها و سازمان های مشابه داخلی و یا خارجی مورد بررسی قرار گرفته و از تجارب برنامه ریزی در آنها استفاده می شود. معیار واحد یا جهان شمولی برای تعیین ترکیب مناسب از بخش ها (سازمان ها) مشابه وجود ندارد. به طور تجربی، پیشنهاد می شود در انتخاب بخش ها (سازمان) 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 آنها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد؛ از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که نظر مدیران، دست اندر کاران قبلی یا فعلی و نخبگان

«بخش بازرگانی 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 آنها، 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 بازرگانی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۳-۶ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون یابی و نهایتاً تعیین مقوله های آنها، مقوله های نهایی در جدول شماره ۹-۳ فهرست شده است.

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	برنامه ششم توسعه اقتصادی	۱۳۹۶
۲	سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی	۱۳۹۲
۳	سند آمایش استان	۱۳۹۹
۴	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۵	قانون مقررات صادرات و واردات	۱۳۷۲
۶	قانون تشکیل و اداره مناطق ویژه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران	۱۳۸۴
۷	سند نقشه راه توسعه صادرات کشور	۱۳۹۹
۸	قانون نظام صنفی کشور	۱۳۸۲
۹	قانون امور گمرکی	۱۳۹۰
۱۰	سیاست های کلی نظام در بخش «صنعت»	۱۳۹۱

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

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی)	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 بازرگانی و الگوبرداری از آنها اسناد زیر مطابق جدول ۳-۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله های آن در جدول شماره ۳-۱۲ فهرست شده است.

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	United States International Trade Commission Strategic plan 2018-2022	۲۰۱۸	ایالات متحده
۲	Executive Office of the President Office of the U.S. Trade Representative- Strategic Plan 2022-2026	۲۰۲۲	ایالات متحده
۳	U.S. Department of Commerce Strategic Plan 2022 – 2026	۲۰۲۲	ایالات متحده
۴	republic of trinidad and tobago ministry of trade and industry- strategic plan 2016-2020	۲۰۱۶	جمهوری ترینیداد و توباگو
۵	Strategic Plan Summary Canadian Chamber of Commerce	۲۰۲۰	کانادا
۶	Department Trade and Industry Republic of South Africa, Medium-Term Strategic Plan 2011-2014	۲۰۱۱	آفریقای جنوبی
۷	Directorate-General for Trade European Commission, Strategic Plan 2020-2024	۲۰۲۰	اروپا
۸	Trade and Investment Queensland, Strategic Plan 2021–2025	۲۰۲۱	کوئینزلند
۹	london chamber of commerce -strategic plan 2019-2022	۲۰۱۹	لندن
۱۰	Richmond Chamber of Commerce Strategic Plan 2022-2025	۲۰۲۲	ریچموند کانادا

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

۱-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک کمیسیون تجارت بین‌الملل ایالات متحده در سال مالی ۲۰۲۲-۲۰۱۸

کمیسیون تجارت بین‌المللی ایالات متحده (USITC) یک آژانس فدرال مستقل، غیر حزبی و شبه قضایی است که توسط کنگره با طیف وسیعی از وظایف مرتبط با تجارت تأسیس شده است. کمیسیون:

- قضاوت می‌کند که آیا: (۱) واردات دامپینگ یا یارانه‌ای به صنعت داخلی لطمه می‌زند. (۲) افزایش واردات عادلانه به صنعت داخلی آسیب می‌رساند و (۳) واردات حق مالکیت معنوی داخلی را نقض می‌کند یا به‌طور غیر منصفانه به صنعت داخلی آسیب می‌رساند.
- تجزیه و تحلیل مستقل، عینی و به موقع مسائل تجارت و رقابت را به رئیس جمهور، نماینده تجاری ایالات متحده (USTR) و کنگره ارائه می‌دهد.
- برنامه تعرفه‌های هماهنگ ایالات متحده را حفظ می‌کند.

مأموریت

کمیسیون تجارت بین‌المللی مأموریت خود را در سه حوزه تجارت بین‌المللی ایالات متحده دنبال می‌کند: قضاوت، تحقیق و تجزیه و تحلیل و حفظ جدول تعرفه‌های هماهنگ.

بررسی و تصمیم‌گیری در رسیدگی‌های مربوط به واردات که ادعا می‌شود به صنعت داخلی آسیب می‌رساند یا حقوق مالکیت معنوی ایالات متحده را نقض می‌کند. ارائه تجزیه و تحلیل مستقل و اطلاعات در مورد تعرفه‌ها، تجارت و رقابت و حفظ برنامه تعرفه‌های ایالات متحده.

ارزش‌ها

توجه: کمیسیون تلاش می‌کند تا با توزیع فرهنگ احترام از نیروی کار متنوع و فراگیر خود استفاده کند، این فرهنگ از یک محیط کاری منعطف و باز حمایت می‌کند که در آن افراد و دیدگاه‌های چندبعدی آن‌ها برای مشارکت در کار کمیسیون مورد استقبال قرار می‌گیرد.

تمامیت: کمیسیون به‌طور مستقل و عینی تحقیقات و تحلیل‌هایی را در مورد موضوعات تجاری انجام می‌دهد، همچنین مدیریت بی‌طرفانه، سریع و شفاف قوانین تجارت مربوطه و همچنین تصمیمات تحلیلی و قانونی را ارائه می‌دهد.

تعالی: کمیسیون از تخصص و روش‌های نوآورانه خود برای بررسی شکایات تجاری و ارائه بینش دقیق، به موقع و عینی در مورد موضوعات مهم تجارت بین‌المللی استفاده می‌کند. برای توسعه این تخصص، کارکنان کمیسیون

به طور منظم مهارت های پیشرفته خود را اصلاح می کنند و در خط مقدم تحقیق و تجزیه و تحلیل در زمینه تجارت و رقابت مرتبط با صنعت و مسائل اقتصادی، حقوقی باقی می ماند.

اهداف استراتژیک

- بررسی و تصمیم گیری: تصمیمات درست، هدفمند و به موقع در رسیدگی به دادرسی تجارت
- آگاه کردن: ارائه تحلیل و اطلاعات مستقل، عینی و به موقع در مورد تعرفه ها، تجارت و رقابت پذیری

۲-۴-۳ برنامه استراتژیک تجاری ایالات متحده سال مالی ۲۰۲۲-۲۰۲۶

بیانیه مأموریت

قرار دادن کارگران در مرکز سیاست تجاری.

دفتر نماینده تجاری ایالات متحده (USTR) مسئولیت اصلی توسعه و هماهنگی تجارت بین المللی ایالات متحده، سیاست کالا و سرمایه گذاری مستقیم و نظارت بر مذاکرات تجاری با سایر کشورها را بر عهده دارد.

اهداف استراتژیک

- باز کردن بازارهای خارجی و مبارزه با تجارت ناعادلانه
- اجرای کامل قوانین تجاری ایالات متحده، نظارت بر رعایت توافقات و استفاده از همه ابزارهای موجود برای پاسخگویی به سایر کشورها
- توسعه و اجرای سیاست های نوآورانه برای پیشبرد دستور کار تجاری رئیس جمهور
- توسعه سیاست تجارت عادلانه از طریق فرآیندهای فراگیر
- برقراری ارتباط مؤثر با دستور کار تجاری رئیس جمهور
- دستیابی به تعالی سازمانی به عنوان یک کارفرمای نمونه

۳-۴-۳ طرح راهبردی وزارت بازرگانی ایالات متحده ۲۰۲۲-۲۰۲۶

این وزارتخانه در ابتدا توسط قانون کنگره در ۱۴ فوریه ۱۹۰۳ به عنوان وزارت کار و بازرگانی تأسیس شد. متعاقباً توسط رئیس جمهور ویلیام اچ. تافت در ۴ مارس ۱۹۱۳ به وزارت بازرگانی ایالات متحده تغییر نام داد. نقش تعریف شده وزارت جدید «تقویت، ترویج و توسعه تجارت خارجی و داخلی، معدن، صنایع تولیدی و شیلات ایالات متحده» بود.

این وزارتخانه از طریق ۱۳ دفتر خود برای پیشبرد رقابت اقتصادی ایالات متحده، تقویت صنعت داخلی و رشد مشاغل باکیفیت در تمام جوامع در سراسر کشور تلاش می کند. این وزارتخانه به عنوان صدای تجارت در دولت فدرال عمل می کند و نوآوری و اختراعی را که زیربنای مزیت نسبی ایالات متحده است، تقویت می کند. این وزارتخانه، توافق نامه های تجاری را ترویج می کند که فرصت های جدیدی را برای کسب و کارهای ایالات متحده ایجاد می کند و امنیت ملی را حفظ می کند. این وزارتخانه همکاری بین المللی را برای حل چالش های صنعتی از انعطاف پذیری زنجیره تأمین تا کربن زدایی تسهیل می کند.

مأموریت

مأموریت وزارت بازرگانی ایجاد شرایط برای رشد اقتصادی و فرصت برای همه جوامع است.

اهداف استراتژیک

- هدایت نوآوری در ایالات متحده و رقابت جهانی
- تقویت سرمایه داری فراگیر و رشد اقتصادی عادلانه
- رسیدگی به بحران آب و هوا از طریق تلاش های کاهش، سازگاری و تاب آوری
- گسترش کشف فرصت ها از طریق داده ها
- ارائه خدمات قرن ۲۱ با قابلیت های قرن ۲۱

۴-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک وزارت صنعت و تجارت جمهوری ترینیداد و توباگو - ۲۰۱۶-۲۰۲۰

چشم انداز

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

مأموریت

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

ارزش های محوری

- توجه
- اعتماد
- نتیجه گرا
- تعهد و فداکاری

➤ حرفه‌ای‌گری

➤ تمامیت

اهداف راهبردی

➤ کسب و کارهای متنوع و رقابتی

➤ افزایش سرمایه‌گذاری

➤ افزایش حمایت و توانمندسازی مصرف‌کنندگان

➤ تغییر عملکرد MTI و ارائه خدمات

۵-۴-۲-۳) خلاصه برنامه استراتژیک اتاق بازرگانی کانادا ۲۰۲۰

امروزه کانادایی‌ها در عصری از تغییرات چشمگیر زندگی می‌کنند که هم چالش‌ها و هم فرصت‌هایی را ارائه می‌دهد که در تاریخ ما بی‌سابقه است. هر سازمانی، از جمله دولت‌ها، سازمان‌های داوطلبانه و مشاغل، باید با این واقعیت جدید سازگار شوند.

برای کسب و کارهای کانادا، این به معنای تهیه ابزارهای جدید برای حرکت در چشم‌اندازی است که فناوری و رقابت روزانه در آن تغییر می‌کند و آن‌ها به دولتی نیاز دارند که هدف واضح آن هدایت موفقیت در تجارت کانادا باشد.

چشم‌انداز

کانادا با فرصت‌های تجاری پررونق، اقتصاد قوی و زندگی بهتر برای همه

مأموریت

ایجاد تغییر، مشارکت گسترده و کاتالیزوری برای آینده و موفقیت تجاری

۶-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک وزارت تجارت و صنعت جمهوری آفریقای جنوبی، ۲۰۱۴-۲۰۱۱

چشم‌انداز

"یک اقتصاد صنعتی پویا و رقابتی جهانی که با رشد و توسعه فراگیر، اشتغال مناسب و برابری، بر اساس پتانسیل کامل همه شهروندان مشخص می‌شود"

مأموریت

➤ ارتقاء تحول ساختاری به سمت یک اقتصاد پویا صنعتی و رقابتی در سطح جهانی.

➤ فراهم کردن محیطی قابل پیش‌بینی، رقابتی، عادلانه و از نظر اجتماعی مساعد برای سرمایه‌گذاری،

تجارت و توسعه شرکت.

- مشارکت گسترده در اقتصاد برای تقویت توسعه اقتصادی.
- بهبود مستمر مهارت‌ها و قابلیت‌های dti برای اجرای مؤثر وظایف خود و پاسخگویی به نیازهای شهروندان اقتصادی آفریقای جنوبی.

اهداف استراتژیک

- تسهیل دگرگونی اقتصاد به منظور ارتقای توسعه صنعتی، سرمایه‌گذاری، رقابت‌پذیری و ایجاد اشتغال.
- ایجاد روابط سودمند منطقه‌ای و جهانی برای پیشبرد تجارت، سیاست صنعتی و اهداف توسعه اقتصادی آفریقای جنوبی.
- تسهیل مشارکت اقتصادی گسترده از طریق مداخلات هدفمند برای دستیابی به رشد فراگیرتر.
- ایجاد یک محیط نظارتی منصفانه که امکان سرمایه‌گذاری، تجارت و توسعه شرکت را به شیوه‌ای عادلانه و از نظر اجتماعی فراهم می‌سازد.
- ترویج محیط کاری حرفه‌ای، اخلاقی، پویا، رقابتی و متمرکز بر مشتری را که ارائه خدمات مؤثر و کارآمد را تضمین کند.

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

مأموریت

اداره کل تجارت کمیسیون اروپا سیاست تجاری و سرمایه‌گذاری اتحادیه اروپا را با هدف حمایت از منافع اتحادیه اروپا و کشورهای عضو آن به نفع شهروندان اروپایی، مصرف‌کنندگان و مشاغل کوچک، متوسط و بزرگ توسعه، اجرا می‌کند.

سیاست تجارت و سرمایه‌گذاری اتحادیه اروپا روابط تجاری سودمندی را با شرکای خارج از اروپا ایجاد و توسعه می‌دهد که این امر فرصت‌هایی را برای مشاغل اتحادیه اروپا در هر اندازه ایجاد می‌کند تا کالاها و خدمات خود را بفروشند و در سراسر جهان سرمایه‌گذاری کنند و در عین حال زنجیره‌های تأمین انعطاف‌پذیر را متنوع و ارتقاء بخشد و انتخاب‌ها را برای مصرف‌کنندگان افزایش دهند. رشد پایدار، شغل و سرمایه‌گذاری و نوآوری در اتحادیه اروپا ایجاد می‌کند و فراتر از آن به رفاه کمک می‌کند. همچنین به اتحادیه کمک می‌کند تا از بازار اتحادیه اروپا در برابر اقدامات ناعادلانه محافظت کند و ارزش‌ها و استانداردهای اتحادیه اروپا را ارتقا دهد.

سیاست تجارت و سرمایه‌گذاری همچنین به دستیابی به اهداف گسترده‌تر اتحادیه اروپا در حمایت از توسعه پایدار، مبارزه با تغییرات آب‌وهوایی و تقویت امنیت و همچنین موقعیت اتحادیه اروپا در جهان کمک می‌کند.

این کشور این کار را با عمل مستقل، دوجانبه و چندجانبه انجام می دهد و آماده است تا از طریق اقدامات قاطعانه علیه رفتارهای ضد رقابتی و تحریف کننده تجارت، به سرعت عمل کند.

سیاست تجاری اتحادیه اروپا

- همکاری چندجانبه
- مشارکت های دوجانبه و منطقه ای
- تجارت پایدار
- محافظت از شرکت ها و شهروندان اتحادیه اروپا در برابر تجارت و سرمایه گذاری ناعادلانه

پنج هدف خاص برای عملیات DG Trade

- (۱) رهبری اصلاحات سازمان تجارت جهانی برای حفظ تجارت مبتنی بر قوانین
- (۲) ایجاد فرصت هایی برای کسب و کارهای اروپایی از طریق موافقت نامه های تجاری و سرمایه گذاری جدید و تلاش بیشتر برای نظارت و بهبود اجرا و انطباق موافقت نامه های تجاری و سرمایه گذاری موجود.
- (۳) حفاظت از شرکت ها و شهروندان اتحادیه اروپا در برابر تجارت و سرمایه گذاری ناعادلانه با استفاده کامل از ابزارهای دفاع تجاری موجود، توسعه ابزارهای جدید و تمرکز بر اجرای تعهدات موجود در سطح اتحادیه اروپا یا بین المللی.
- (۴) تضمین پایداری سیاست تجاری از طریق مشارکت مؤثر در مجموعه گسترده تری از اهداف سیاست اتحادیه اروپا، مانند قرارداد سبز، پایبندی به تعهدات بین المللی در مورد کار و محیط زیست، جنسیت و زنجیره تأمین پایدار.
- (۵) بهبود پذیرش و درک سیاست تجاری اتحادیه اروپا، به ویژه با اطمینان از اینکه به شیوه ای باز، فراگیر و شفاف دنبال می شود.

۸-۴-۳) برنامه استراتژیک تجارت و سرمایه گذاری کوئینزلند، ۲۰۲۵-۲۰۲۱

اقتصاد مدرن و پر جنب و جوش کوئینزلند توسط طیف وسیعی از صنایع، از جمله بخش خدمات متنوع، حکومت داری باثبات و رشد قوی جمعیت پشتیبانی می شود. بخش تجارت و سرمایه گذاری کوئینزلند به صادرکنندگان کوئینزلند کمک می کند تا محصولات و خدمات خود را به بازارهای جهانی ببرند و کوئینزلند را به عنوان مکانی عالی برای سرمایه گذاری معرفی کنند.

چشم انداز

رشد و تحول اقتصاد کوئینزلند از طریق تجارت و سرمایه گذاری جهانی

هدف

ایجاد فرصت های تجاری جهانی که شغل ایجاد می کند و به رشد کوئینزلند کمک می کند.

استراتژی ها

- ۱) شبکه خارج از کشور کوئینزلند را برای رشد بازارهای جدید گسترش دهید
- ۲) کمک به صادرکنندگان برای حفظ بازارهای موجود و یافتن بازارهای جدید
- ۳) گسترش بخش های صادراتی، با بهره گیری از روندهای جدید بازار و برتری نوآورانه کوئینزلند
- ۴) افزایش استعداد و مهارت های اشتغال زایی
- ۵) تحویل محوری برای کمک به مشتریان

۹-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک اتاق بازرگانی لندن - ۲۰۲۲-۲۰۱۹

ارزش های اصلی

- صداقت و یکپارچگی
- حرفه گرایی
- همکاری
- وکالت
- آموزش و پرورش

مأموریت

توانمندسازی، اتصال و حمایت از تجارت در سراسر منطقه لندن.

اهداف راهبردی

- تقویت و رشد اتاق بازرگانی لندن.
- پیشرو در حمایت از کسب و کار
- ارائه فرصت های ارتباطی برتر برای تجارت
- اعمال بالاترین استاندارد حکمرانی و تعالی عملیاتی

۱۰-۴-۲-۳) طرح راهبردی اتاق بازرگانی ریچموند ۲۰۲۵-۲۰۲۲

اتاق بازرگانی ریچموند در سال ۱۹۲۵ تحت قانون هیئت های بازرگانی فدرال، ابتدا به عنوان هیئت تجارت و سپس به عنوان اتاق بازرگانی ثبت شد.

اتاق بازرگانی ریچموند از زمان شکل گیری خود، فعالانه از کارآفرینی، توسعه جوامع منسجم و ... حمایت کرده است.

چشم انداز

ریچموند مکانی برای انجام تجارت.

مأموریت

دروازه ای برای شکوفایی اقتصادی، ایده ها و ارتباطات.

ارزش های اصلی

ما در سراسر سازمان خود تلاش می کنیم تا اصول زیر را رعایت کنیم:

- ۱) کنجکاوی: ما دائم در حال یادگیری هستیم. کنجکاوی ما الهام بخش نوآوری است.
- ۲) صداقت: ما در تعاملات و ارتباطات خود صادق و شفاف هستیم و در نحوه تعامل با یکدیگر و اعضا و ذینفعان خود صادق هستیم.
- ۳) چشم انداز: ما با آگاهی از روندهای اجتماعی و تجاری کلیدی برای ایجاد جذابیت ریچموند به عنوان مکانی برای زندگی، کار و تجارت، سیاست های مترقی را توسعه می دهیم.
- ۴) فراگیری: ما در یک جامعه بسیار متنوع کار می کنیم و با همه منصفانه، یکسان و بدون تعصب رفتار می کنیم.
- ۵) همکاری: ما معتقدیم که بهترین تصمیمات و نتایج با گوش دادن به دیگران و کار با آنها به دست می آید.

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی 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 آنها 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 دوراز تهدید و فشار بسنجد.

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

گروه های کانونی بر دیگر روش های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آنها کشف نگرش ها، احساسات، باورها، تجربه ها و واکنش افراد است که با روش های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسش نامه 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 بازرگانی استان گلستان، ضمن توجه به مقوله های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله های پیشنهادی گروه کانونی، نهایتاً به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج گانه در قالب کاربرگ های چهارگانه ارائه گردیده است.

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

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

مأموریت^۱ نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش بازرگانی استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است.

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

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

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

ارزش ها^۳ سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش بازرگانی استان گلستان) می باشد. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط زیست و سایر ذینفعان بیان می کند. معمولاً استراتژیست های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش ها احترام می گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می نمایند.

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

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

¹ Mission

² Vision

³ Values

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 بازرگانی استان گلستان) تدوین شود.

۱. فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور): نقش سازمان (بخش بازرگانی استان

گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش بازرگانی 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 بازرگانی 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 بازرگانی استان

گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص 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 بازرگانی 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 بازرگانی استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش بازرگانی 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 بازرگانی 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 بازرگانی استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش ها گنجانده شود.

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

سازمان های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش بازرگانی 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 بازرگانی استان گلستان) دارد و سازمان های مشابه دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

۸. توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می کنند از جمله

مهم ترین منابع سازمان بشمار می روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می باشد. این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش بازرگانی 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 بازرگانی 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 بازرگانی استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش بازرگانی استان گلستان) به عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

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

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

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

از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می‌کنند.

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

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

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

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

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه‌شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ به‌عنوان اطلاعات ورودی کارگروه تخصصی (کارگروه بخش) است که به آن‌ها در تجزیه و تحلیل

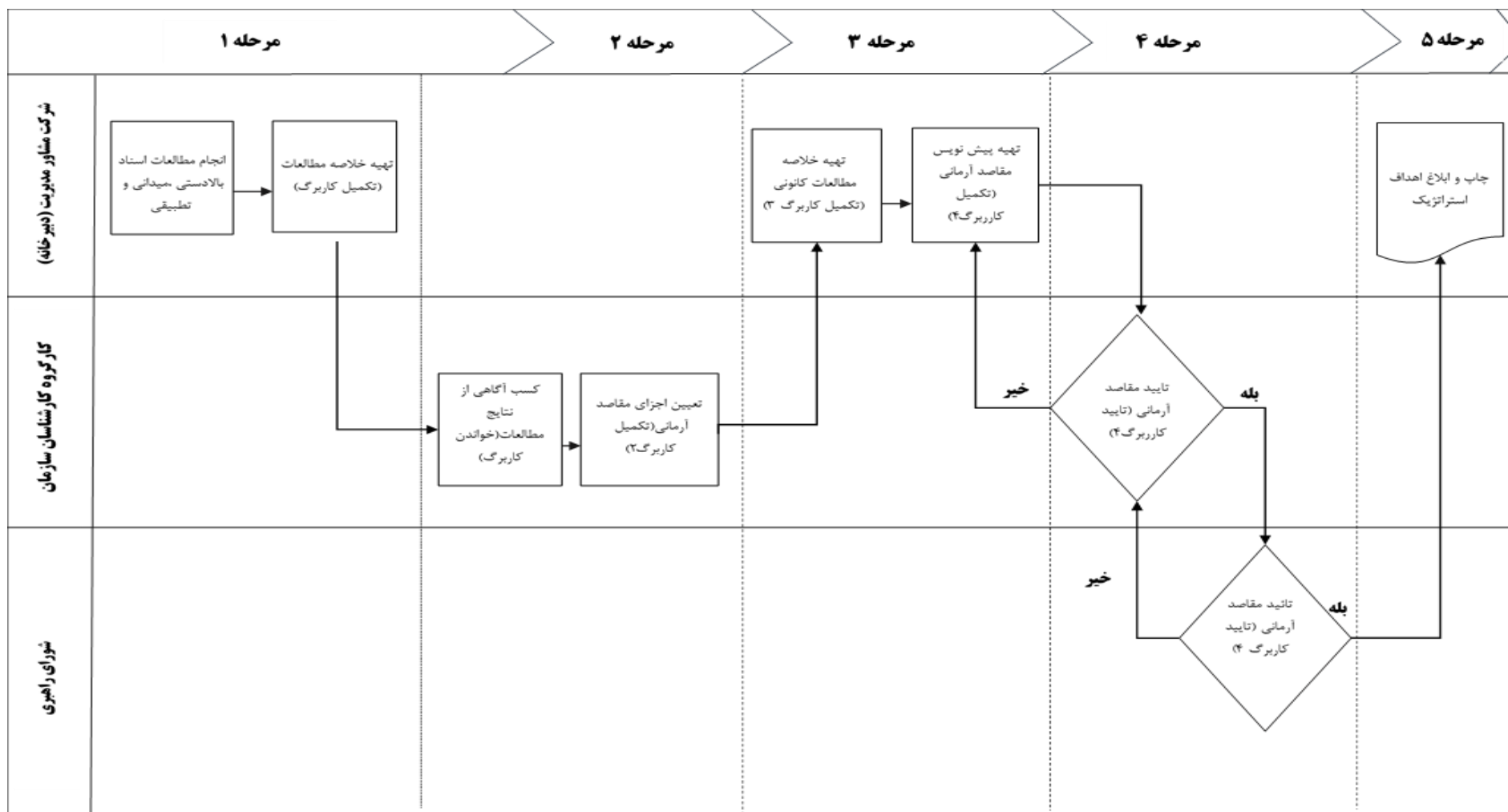
کمک می کند. همچنین مضامین و مقوله های شناسایی شده در گروه کانونی نیز به عنوان یکی از ورودی های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می گیرد.

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

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

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

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

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

گراند تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می شود. این روش زمانی استفاده می شود 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 می گیرد؛ یعنی روند شکل گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله رویه های سیستماتیک را به کار می گیرد تا نظریه ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند. یافته های این تحقیق دربرگیرنده تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی است نه یک سلسله ارقام یا مجموعه ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. استراتژی این روش پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله ها و گزاره ها استوار است.



شکل ۴-۳: فرایند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد

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

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

^۱ Grounded Theory

^۲ Barney Glaser

^۳ Anselm Strauss

^۴ Open Coding

^۵ Axial Coding

^۶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

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

۲- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در 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 مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا 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 این‌گونه بیان می‌کند: مقوله‌ها^۱ الگوها یا مضامینی هستند که به صورت مستقیم در متن یا مصاحبه مورد اشاره قرار گرفته‌اند. مقوله و مقوله‌بندی کردن کلید تحلیل محتوا و تحلیل مضمون در روش تحقیق کیفی می‌باشد.

موریس دوورژه به نقل از برلسون بیان می‌کند «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

^۱ Content Categories

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

۵-۳) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

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

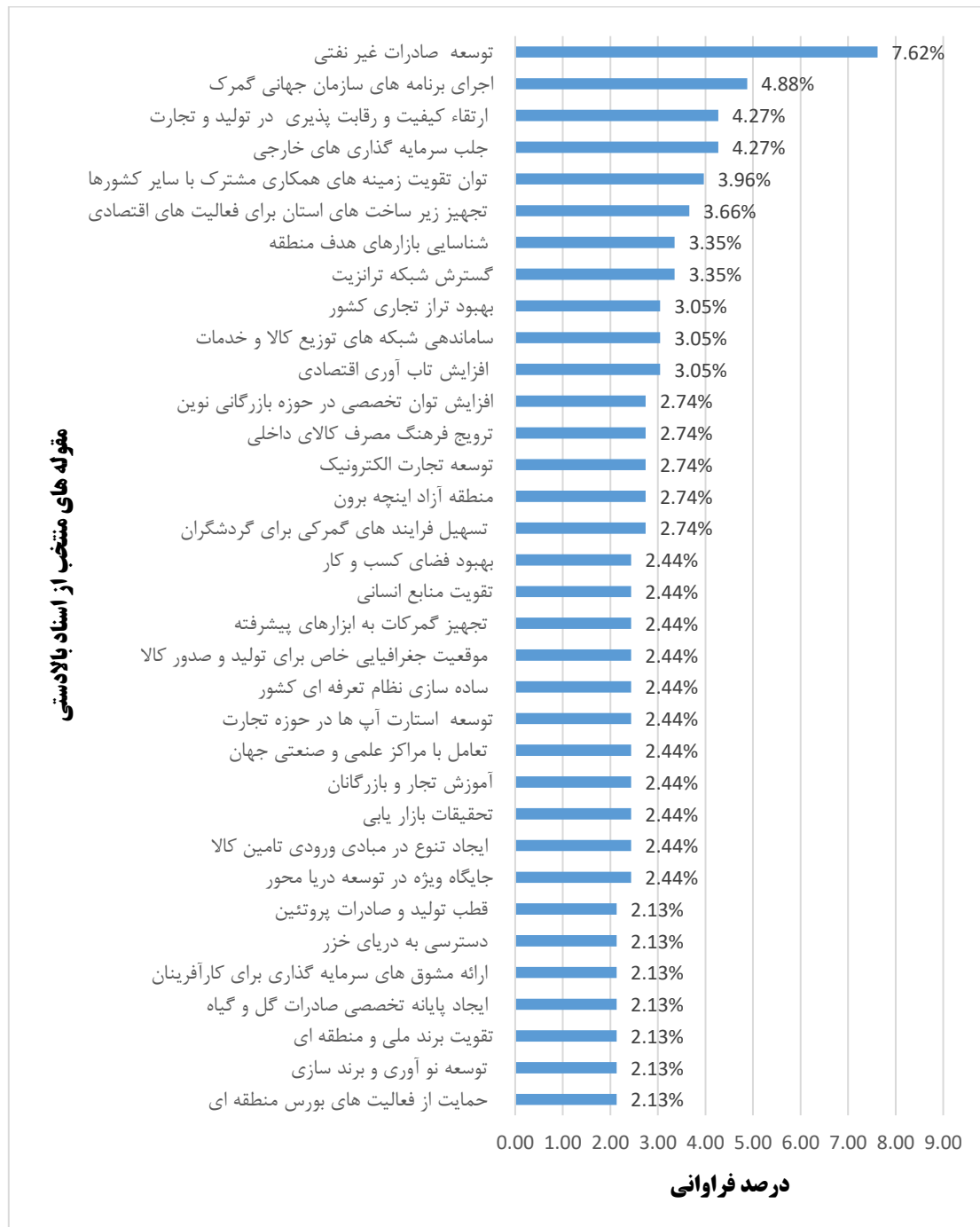
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۴ 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 بازرگانی استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	توسعه صادرات غیرنفتی	۲۵
۲	اجرای برنامه‌های سازمان جهانی گمرک	۱۶
۳	جلب سرمایه‌گذاری‌های خارجی	۱۴
۴	ارتقاء کیفیت و رقابت‌پذیری در تولید و تجارت	۱۴
۵	توان تقویت زمینه‌های همکاری مشترک با سایر کشورها	۱۳
۶	تجهیز زیرساخت‌های استان برای فعالیتهای اقتصادی	۱۲
۷	گسترش شبکه ترانزیت	۱۱
۸	شناسایی بازارهای هدف منطقه	۱۱
۹	افزایش تاب‌آوری اقتصادی	۱۰
۱۰	ساماندهی شبکه‌های توزیع کالا و خدمات	۱۰
۱۱	بهبود تراز تجاری کشور	۱۰
۱۲	تسهیل فرایندهای گمرکی برای گردشگران	۹
۱۳	منطقه آزاد اینچ‌برون	۹
۱۴	توسعه تجارت الکترونیک	۹
۱۵	ترویج فرهنگ مصرف کالای داخلی	۹

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱۶	افزایش توان تخصصی در حوزه بازرگانی نوین	۹
۱۷	جایگاه ویژه در توسعه دریا محور	۸
۱۸	ایجاد تنوع در مبادی ورودی تأمین کالا	۸
۱۹	تحقیقات بازاریابی	۸
۲۰	آموزش تجار و بازرگانان	۸
۲۱	تعامل با مراکز علمی و صنعتی جهان	۸
۲۲	توسعه استارت‌آپ‌ها در حوزه تجارت	۸
۲۳	ساده‌سازی نظام تعرفه‌ای کشور	۸
۲۴	موقعیت جغرافیایی خاص برای تولید و صدور کالا	۸
۲۵	تجهیز گمرکات به ابزارهای پیشرفته	۸
۲۶	تقویت منابع انسانی	۸
۲۷	بهبود فضای کسب‌وکار	۸
۲۸	حمایت از فعالیت‌های بورس منطقه‌ای	۷
۲۹	توسعه نوآوری و برندسازی	۷
۳۰	تقویت برند ملی و منطقه‌ای	۷
۳۱	ایجاد پایانه تخصصی صادرات گل و گیاه	۷
۳۲	ارائه مشوق‌های سرمایه‌گذاری برای کارآفرینان	۷
۳۳	دسترسی به دریای خزر	۷
۳۴	قطب تولید و صادرات پروتئین	۷



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

با مطالعه و بررسی مقوله های موجود در اسناد بالادستی، توسعه صادرات غیرنفتی با ۷.۶۲٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد. از آن جایی که فرآیند ارزش آوری اقتصاد ایران بیشتر به نفت و فرآورده های نفتی متکی است و تعیین قیمت آن ها در بازارهای بین المللی که همواره دستخوش نوسانات و تغییرات ناگهانی هستند می باشد و همچنین صدور مواد معدنی و نفتی، آن هم به صورت مواد اولیه و بیشتر خام، با توجه به ویژگی های این محصولات و تجدیدنپذیر بودن این منابع و اتکا بیش از حد به این منابع جهت ارزش آوری برای واردات کشور

موضوعی نگران کننده است؛ لذا باید به دنبال افزایش صادرات محصولات غیرنفتی بود، زیرا تجربه بسیاری از کشورهای جهان که با نداشتن منابع نفتی توانسته اند امروزه جزء کشورهای توسعه یافته قلمداد شده و محصولات تولیدی این کشورها در بازارهای جهانی دارای ارزشی چندین برابر فروش نفت و مشتقات آن می باشد، دیده می شود. بنابراین ضرورت بررسی عوامل تأثیرگذار بر صادرات غیرنفتی را بیش از پیش مشخص می کند.

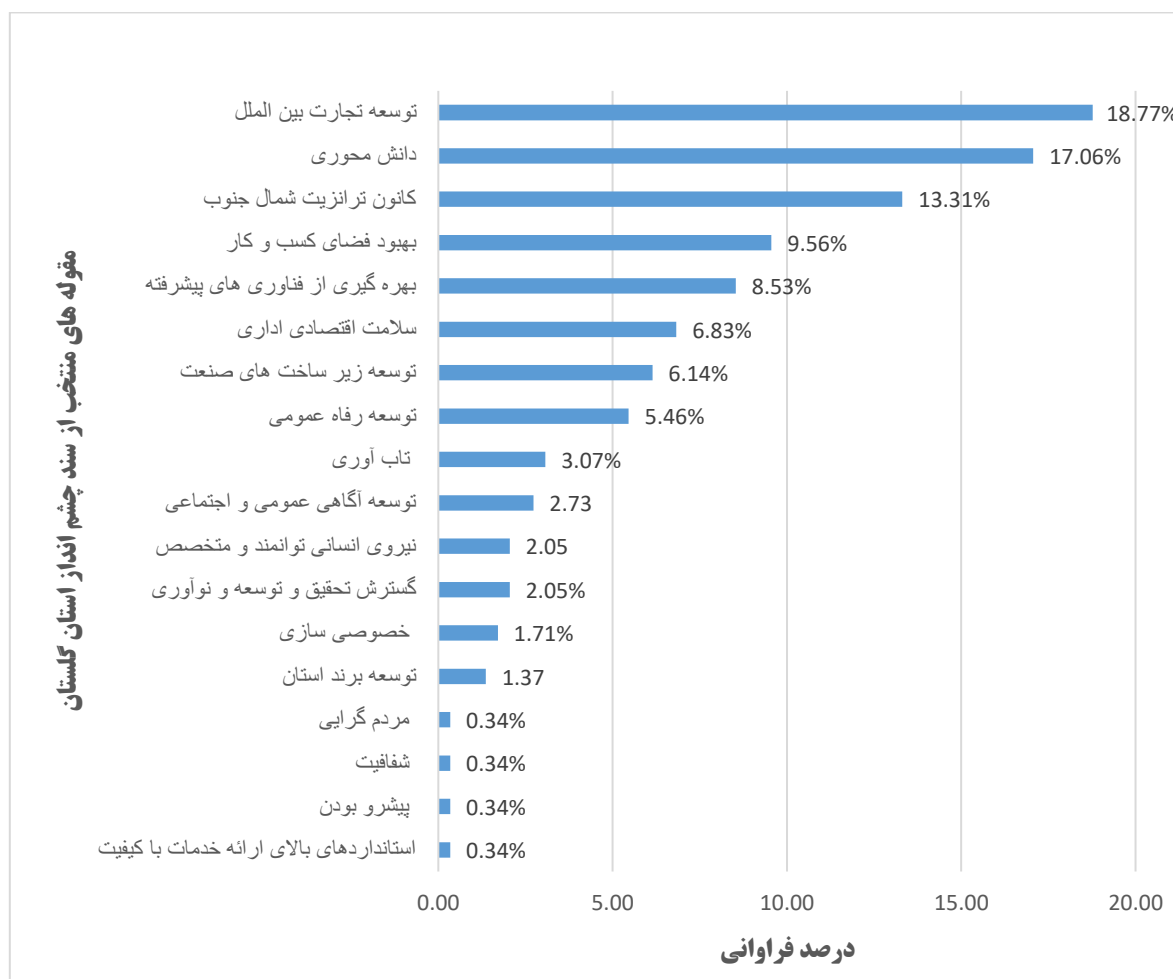
امروزه نقش صادرات بیش از آن که به ارزآوری برای کشور مهم باشد در اشتغال، تولید، رشد اقتصادی و... ظاهر می شود. از طرفی برای صادرات بایستی تولید مازاد بر مصرف داخلی داشت و این امر مستلزم تولید بیشتر است. در کشورهای کمتر توسعه یافته که از لحاظ سرمایه گذاری کمبود آن احساس می شود و یا روند سرمایه گذاری به کندی صورت می گیرد لزوم سرمایه گذاری دولت در بخش های زیرساختی اقتصاد برای جذب سایر سرمایه گذاری ها از جمله سرمایه گذاری مستقیم خارجی دیده می شود که این امر منجر به فراهم آمدن زمینه برای تولید و یا تولید بیشتر می شود که به دنبال آن، تولید بیشتر منجر به صادرات بیشتر می شود. در همین راستا، اسناد بالادستی بر لزوم توسعه صادرات غیرنفتی با هدف قطع اتکای کشور به فروش نفت و گاز و اشتغال زایی پایدار و افزایش درآمدها تأکید زیادی نموده اند (هوشمند و همکاران، ۱۳۸۹).

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

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

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش بازرگانی از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	توسعه تجارت بین‌الملل	شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت	۵۵
۲	دانش‌محوری	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۵۰
۳	کانون ترانزیت شمال جنوب	شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت	۳۹
۴	بهبود فضای کسب‌وکار	شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت	۲۸
۵	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف بلندمدت	۲۵
۶	سلامت اقتصادی اداری	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۲۰
۷	توسعه زیرساخت‌های صنعت	شرح شوق‌انگیز	۱۸
۸	توسعه رفاه عمومی	بیانیه مأموریت + شرح شوق‌انگیز	۱۶
۹	تاب‌آوری	شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت	۹
۱۰	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف بلندمدت	۸
۱۱	نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف بلندمدت	۶
۱۲	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری	شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت	۶
۱۳	خصوصی‌سازی	شرح شوق‌انگیز + اهداف بلندمدت	۵
۱۴	توسعه برند استان	اهداف بلندمدت	۴
۱۵	استانداردهای بالای ارائه خدمات باکیفیت	ارزش‌های محوری	۱
۱۶	پیشرو بودن	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۱۷	شفافیت	ارزش‌های محوری	۱
۱۸	مردم‌گرایی	ارزش‌های محوری	۱



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

از بین مقوله های بررسی شده در بین سند چشم انداز، توسعه تجارت بین الملل با ۱۸.۷۷٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد. این موضوع بر اهمیت انکارناپذیر تجارت بین المللی در بخش کشاورزی تأکید می کند. از آنجا که توسعه صادرات غیرنفتی، به ویژه در بخش کشاورزی یکی از راه های واکنش به اقتصاد در برابر آسیب ها در راستای ایجاد اقتصاد مقاومتی است، لذا باید با توسعه روابط تجاری و حضور در بازارهای بین المللی، به رشد تولیدات این بخش ها کمک نمود. البته صادرات غیرنفتی کشور و استان با مشکل محدود بودن بازارهای مقصد صادراتی مواجه است. برای ورود به بازارهای بین المللی ناگزیر پنج تصمیم مهم وجود دارد که نقش مهمی در موفقیت آن ها در بازارهای بین المللی بازی می کنند. بررسی محیط بازار بین المللی، تصمیم گیری در مورد حضور یا عدم حضور در بازارهای بین المللی، شناسایی بازارهای هدف صادراتی، چگونگی انتخاب راهبردها و چگونگی ورود به بازارهای هدف صادراتی و سازماندهی بخش بازاریابی پنج تصمیم مهمی هستند که باید برای ورود به بازارهای بین المللی بررسی شوند (راحلی، ۱۳۹۶).

از سوی دیگر، بخش کشاورزی بزرگ‌ترین بخش در اقتصاد کشورهای در حال توسعه بوده و می‌تواند به شیوه‌های گوناگون مانند عرضه نیروی کار و سرمایه، تأمین مواد خام و غذای ارزان، بازار برای کالاهای تولیدی در بخش صنعت و تأمین ارز خارجی، به توسعه اقتصادی کمک کند. اگرچه سهم کشاورزی در تجارت جهانی همچون سهم آن در تولید ناخالص داخلی در حال کاهش است اما باید توجه داشت که کاهش سهم کشاورزی از تجارت بین‌الملل به دلیل افت حجم تجارت این محصولات نیست، بلکه ناشی از رشد سریع‌تر تجارت غیرکشاورزی است. رشد صادرات کشاورزی تأثیر مستقیمی بر رشد اقتصادی دارد؛ به این معنی که یک درصد افزایش در صادرات کشاورزی، باعث ۰/۱۴ درصد افزایش در رشد تولید ناخالص داخلی شده و به رشد اقتصادی کمک می‌کند؛ از سوی دیگر با گسترش روابط تجاری و توسعه زنجیره تأمین و ارزش در این بخش، می‌توان باعث افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری محصولات کشاورزی در استان شد. به همین دلیل مسئولان بخش کشاورزی در سند چشم‌انداز توجه ویژه‌ای به رشد و توسعه تجارت بین‌الملل در بخش کشاورزی داشته‌اند زیرا در حال حاضر، این موضوع کلید توسعه اقتصادی استان و یکی از اصلی‌ترین عوامل در رشد بخش کشاورزی است (صمیمی و همکاران، ۱۳۹۳).

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

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

جدول ۳-۱۱: مقوله‌های منتخب بخش بازرگانی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

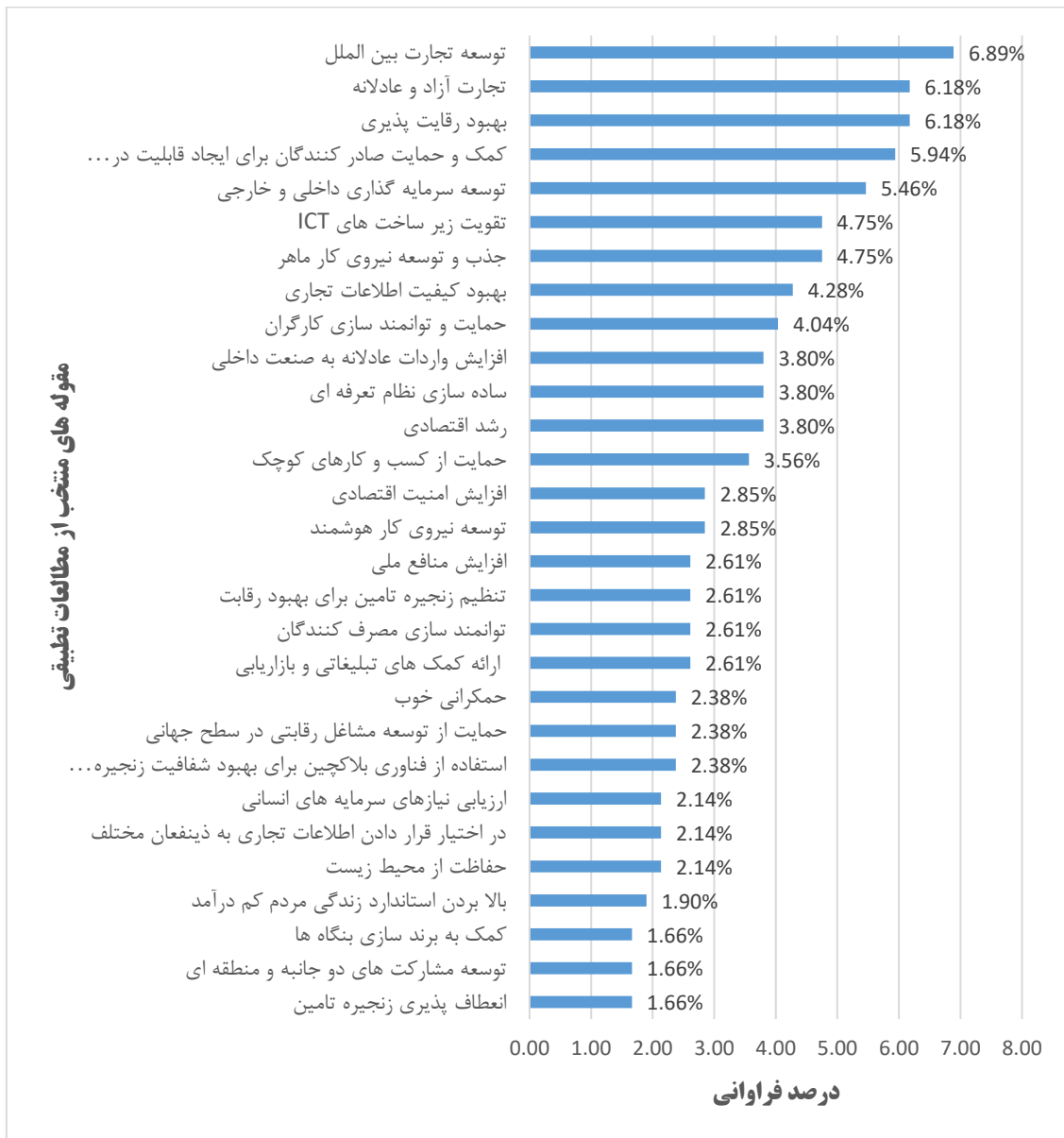
ردیف	مقوله‌ها
۱	تجارت آب مجازی
۲	بازار بالقوه صادرات مواد غذایی و توتون به آسیای میانه
۳	برخوردراری از زیرساخت‌های حمل‌ونقل دریایی، ریلی، جاده‌ای و هوایی با آسیای میانه
۴	تقویت نوآوری و خلاقیت
۵	تقویت همکاری فی‌مابین با پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد
۶	گرایش به استفاده از محصولات ایرانی و داخلی
۷	تجارت الکترونیک
۸	ارتقاء سلامت اداری
۹	شایسته‌سالاری
۱۰	برخوردراری از مرز بین‌المللی نواحی صنعتی روستایی
۱۱	جهانی‌شدن/جهانی‌سازی (Globalization)

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 ۲۹ 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 بازرگانی استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	توسعه تجارت بین‌الملل	۲۹
۲	بهبود رقابت‌پذیری	۲۶
۳	تجارت آزاد و عادلانه	۲۶
۴	کمک و حمایت صادرکنندگان برای ایجاد قابلیت در تجارت الکترونیک و کسب بازارهای جدید	۲۵
۵	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	۲۳
۶	جذب و توسعه نیروی کار ماهر	۲۰
۷	تقویت زیرساخت‌های ICT	۲۰
۸	بهبود کیفیت اطلاعات تجاری	۱۸
۹	حمایت و توانمندسازی کارگران	۱۷
۱۰	رشد اقتصادی	۱۶
۱۱	ساده‌سازی نظام تعرفه‌ای	۱۶
۱۲	افزایش واردات عادلانه به صنعت داخلی	۱۶
۱۳	حمایت از کسب و کارهای کوچک	۱۵
۱۴	توسعه نیروی کار هوشمند	۱۲
۱۵	افزایش امنیت اقتصادی	۱۲
۱۶	ارائه کمک‌های تبلیغاتی و بازاریابی	۱۱
۱۷	توانمندسازی مصرف‌کنندگان	۱۱
۱۸	تنظیم زنجیره تأمین برای بهبود رقابت	۱۱
۱۹	افزایش منافع ملی	۱۱
۲۰	استفاده از فناوری بلاکچین برای بهبود شفافیت زنجیره‌های تأمین	۱۰
۲۱	حمایت از توسعه مشاغل رقابتی در سطح جهانی	۱۰
۲۲	حکمرانی خوب	۱۰
۲۳	حفاظت از محیط‌زیست	۹
۲۴	در اختیار قرار دادن اطلاعات تجاری به ذینفعان مختلف	۹
۲۵	ارزیابی نیازهای سرمایه‌های انسانی	۹
۲۶	بالا بردن استاندارد زندگی مردم کم‌درآمد	۸
۲۷	انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین	۷
۲۸	توسعه مشارکت‌های دوجانبه و منطقه‌ای	۷
۲۹	کمک به برندسازی بنگاه‌ها	۷



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش بازرگانی استان از مطالعات تطبیقی

در بین مقوله های بررسی شده در مطالعات تطبیقی، توسعه تجارت بین الملل با ۶.۸۹٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد تا بر اهمیت این موضوع در بین سایر کشورها تأکید نماید. یکی از سیاست های اصلی به منظور رشد و توسعه اقتصادی، سیاست تجارت به عنوان موتور رشد است که در آن، افزایش حجم تجارت می تواند باعث رشد اقتصادی کشور شود. بین تجارت بین الملل و رشد اقتصادی همبستگی زیادی وجود دارد. چنانچه سرعت افزایش صادرات بیش از افزایش واردات باشد، تجارت می تواند برانگیزاننده رشد باشد. ولی اگر سرعت افزایش واردات به صادرات پیشی گیرد، موجب توقف رشد خواهد شد. وسیله ارتباط اقتصادی در دنیای امروز، تجارت و آزادسازی تجاری است. به نظر می رسد امر آزادسازی تجارت و افزایش آن در آینده ای نه چندان

دور برای اقتصادهای بسته اجتناب ناپذیر است. البته این موضوع را نمی توان دلیلی برای گسترش و آزادسازی بدون حدود مرز تجارت دانست. تجربه کشورهای مختلف جهان در مورد آزادسازی تجارت و گسترش آن گویای آن است که این سیاست می تواند اثرات متفاوتی در کشورهای با ساختار اقتصادی و اجتماعی مختلف بگذارد.

نظریه های رشد مبتنی بر تجارت خارجی، تأکید می کند که تجارت خارجی از طریق بهبود تخصیص منابع، دسترسی به فناوری و کالاهای واسطه ای بهتر، افزایش رقابت داخلی، استفاده از صرفه جویی های ناشی از مقیاس تولید، ایجاد محیطی مناسب برای ابداعات و ارتقای بهره وری عوامل تولید بر رشد اقتصادی تأثیر می گذارد. گسترش صادرات باعث می شود که بازار ارز از انحصار دولت خارج شده و به شرایط رقابتی نزدیک تر شود و تولید کنندگان داخلی بتوانند هرچه بیشتر از ظرفیت واحدهای تولیدی خود استفاده کنند. از طرف دیگر توسعه صادرات امکان استفاده از امکانات جهانی برای رشد تولیدات داخلی را مهیا کرده و از این طریق از محدودیت های بازار داخلی رهایی یافته و با توسعه مقیاس تولید به منظور صادرات بیشتر به بازارهای خارجی، زمینه رسیدن به رشد و توسعه اقتصادی را فراهم می آورد. با توجه به این موارد، به خوبی می توان به اهمیت و نقش توسعه تجارت بین الملل در رشد و توسعه اقتصادی پی برد که مورد تأکید کشورهای توسعه یافته است. مطالعات تطبیقی با تأکید بر اهمیت نقش تجارت بین الملل در توسعه اقتصادی، پیشنهاد می کنند تا فعالیت های بخش بازرگانی بر حضور در بازارهای بین المللی و همکاری با شرکای بین المللی تمرکز نماید (رزمی و همکاران، ۱۳۸۹).

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

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش بازرگانی 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 ۱۳۵ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	شناسایی نیازمندی و تجارت در بازارهای هدف
۲	امنیت سرمایه گذاری
۳	پیشران اقتصادی استان
۴	افزایش سهم خدمات در پرتفوی GDP استان
۵	برقراری تبادلات و ارتباطات ملی و بین المللی (علمی، مالی، فناوری و...)
۶	مجری پیاده سازی یافته های بخش R&D
۷	به ثمر رساننده تمام فعالیت های اقتصادی اجتماعی و فرهنگی استان
۸	تولید ارزش افزوده
۹	تقویت کننده جایگاه استراتژیک استان
۱۰	توسعه بازارهای هدف

ردیف	مقوله
۱۱	کاهش فقر
۱۲	افزایش بهره‌وری و ارزش افزوده بنگاه‌ها و استان
۱۳	اشتغال پایدار
۱۴	ارزآوری
۱۵	تنظیم قوانین و مقررات تجارت داخلی و بین‌الملل (تعرفه‌های غیر تعرفه‌ای)
۱۶	حلقه واسط بین تولیدکننده و مصرف‌کننده
۱۷	متولی مدیریت تراز تجاری استان
۱۸	سیاست‌گذار دیپلماسی تجاری در استان
۱۹	مجوزها و فرآیندهای تجارت داخلی و خارجی
۲۰	تأمین زیرساخت‌های تجارت (داخلی و بین‌الملل)
۲۱	مارکتینگ
۲۲	برندسازی، ایجاد و تقویت هولدینگ‌ها
۲۳	برگزاری و مشارکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی
۲۴	اعزام و پذیرش هیئت‌های تجاری و بازرگانی
۲۵	شناسایی بازارهای هدف صادراتی
۲۶	سازمان‌های دولتی و عمومی (داخلی و خارجی)
۲۷	سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و تعاونی (داخلی و خارجی)
۲۸	تجار و بازرگانان (داخلی و خارجی)
۲۹	اتحادیه‌های و تشکل‌های صنفی (اتاق‌ها، نظام‌ها، سمن‌ها و...)
۳۰	مصرف‌کنندگان نهایی
۳۱	دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی
۳۲	فروشگاه‌های اینترنتی
۳۳	کسب‌وکارهای مجازی
۳۴	سازمان‌های نظارتی و حمایتی
۳۵	تأمین‌کنندگان مواد اولیه و شرکت پخش
۳۶	بنیادهای خیریه و هیئت‌های مذهبی
۳۷	متقاضیان کارت بازرگانی
۳۸	متقاضیان دریافت خدمات واردات و صادرات
۳۹	سرمایه‌گذاران زیرساخت
۴۰	تأسیسات و امکانات تخلیه
۴۱	تجارت بین‌الملل
۴۲	تجارت داخلی
۴۳	آموزش و پژوهش‌های بازرگانی
۴۴	صادرات
۴۵	واردات
۴۶	گمرک
۴۷	بیمه‌های مسئولیت
۴۸	مناطق آزاد و ویژه اقتصادی بازاریابی (برندسازی، بسته‌بندی و...)
۴۹	نمایشگاه‌های بین‌المللی
۵۰	اتحادیه‌های بازرگانی
۵۱	تفاهم‌نامه‌های تجاری

ردیف	مقوله
۵۲	پایانه‌های صادراتی و مرزی
۵۳	سامانه‌های الکترونیک تحت وب بازرگانی (ترید مپ، دولت الکترونیک، سامانه‌های جامع تجارت - سامانه‌های هماهنگ، سامانه جامع گمرک و ترانزیت و...)
۵۴	سامانه‌های الکترونیک ردیابی بار و محموله
۵۵	شبکه تجارت سرد و یخچالی
۵۶	اعتبار
۵۷	اعتماد
۵۸	پاسخگویی
۵۹	مشتری‌مداری
۶۰	قانون‌مداری
۶۱	دانش‌مداری
۶۲	انصاف
۶۳	امانت‌داری
۶۴	موقعیت جغرافیایی
۶۵	مرزهای مشترک آبی، زمینی، ریلی و هوایی
	منطقه آزاد اینچه‌برون
۶۶	هاب بین‌المللی
۶۷	تنوع اقلیم
۶۸	دسترسی به منابع اولیه
۶۹	وجوه مشترک فرهنگی، مذهبی و قومی با کشورهای همسایه
۷۰	دسترسی به بازارهای بین‌المللی
۷۱	قرار گرفتن در مسیر زنجیره‌های تأمین و ارزش ملی و بین‌المللی
۷۲	مسیر کریدور شمال - جنوب و شرق و غرب
۷۳	تأمین‌کننده مواد اولیه استراتژیک (غله - مواد معدنی - مواد خام کشاورزی و دامی، زعفران)
۷۴	هاب پروتئین
۷۵	مزیت رقابتی در برخی صنایع (فرش، اسب، شیلات، کانی‌های غیرفلزی و...)
۷۶	تصویب بندر خشک اینچه‌برون
۷۷	قابلیت ایجاد شهر لجستیک
۷۸	قدمت ۸۵ ساله سابقه تأسیس اتاق بازرگانی
۷۹	فاصله کوتاه مسیرهای حمل‌ونقل بار و محموله
۸۰	وضعیت رفاهی کارکنان
۸۱	تسهیلات مالی و مسکن مناسب
۸۲	تبلیغات و روابط عمومی
۸۳	ارتباط با رسانه‌های جمعی و اجتماعی
۸۴	حمایت از مصرف‌کنندگان
۸۵	مسئولیت اجتماعی یا بازاریابی اجتماعی
۸۶	دسترسی آسان به محصولات
۸۷	توجه به استاندارد و کیفیت کالاها و خدمات
۸۸	تنظیم‌گری بازار
۸۹	جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و رویدادهای ملی و بین‌المللی
۹۰	مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی و مذهبی

ردیف	مقوله
۹۱	تفاهم نامه های تجاری ملی و بین المللی
۹۲	نظارت و بازرسی
۹۳	نظام تعرفه گذاری
۹۴	رسمیت بخشی به فعالیت ها و کسب و کارها
۹۵	یارانه های تولیدی و صادراتی
۹۶	آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص
۹۷	مدرن سازی و به روز بودن خدمات
۹۸	افزایش صادرات
۹۹	تحقیقات بازار (داخلی و بین المللی) و بازاریابی
۱۰۰	حمایت از تولیدکنندگان و مصرف کنندگان
۱۰۱	توسعه مراکز علمی و آموزشی و تحقیقاتی
۱۰۲	توسعه زیرساخت های بازرگانی (حمل و نقل، انبارداری، بانک و بیمه، گمرک، باراندازها، مناطق آزاد و تجاری و...)
۱۰۳	ساختارهای سازمانی
۱۰۴	توسعه روابط بین الملل و بین استان ها
۱۰۵	توسعه بخش خصوصی در تجارت خارجی
۱۰۶	توسعه بنگاه صادرات محور
۱۰۷	پنجره واحد تجاری و کاهش بوروکراسی
۱۰۸	حمایت های مالیاتی و بیمه ای
۱۰۹	افزایش تبادلات تجاری بین المللی
۱۱۰	انتخاب استراتژی تجارت بین الملل به عنوان استراتژی پیشران استان
۱۱۱	ایجاد شورای روابط خارجی و تجارت بین الملل در استانداری
۱۱۲	شناسایی صنایع رقابت پذیر استان
۱۱۳	شناخت رقبا و بازارهای بین الملل
۱۱۴	الحاق به زنجیره های تأمین بین المللی
۱۱۵	اجرا و پیاده سازی زنجیره های ارزش ملی و بین المللی
۱۱۶	بالا بردن استانداردهای تولید و مصرف
۱۱۷	توسعه بازارهای تخصصی استانی (میل و...)
۱۱۸	تراز تجاری مثبت
۱۱۹	هاب تولید، بازاریابی و ترانزیت
۱۲۰	توسعه صنایع تبدیلی و افزایش سهم کالاهای کارخانه های در تولید ناخالص داخلی
۱۲۱	تکمیل طرح های نیمه تمام و در حال اجرا
۱۲۲	توسعه اصناف و تشکل های خصوصی و مردمی
۱۲۳	توسعه بیمه و بانکداری
۱۲۴	توسعه تجارت الکترونیک
۱۲۵	توسعه خدمات پس از فروش و CRM
۱۲۶	توسعه نگرش بازاریابی داخلی و بین المللی در استان
۱۲۷	توسعه شبکه های توزیع و فروش و بازار رسانی
۱۲۸	توسعه بازارهای مالی و سرمایه، بورس و فرابورس و بورس های کالایی
۱۲۹	جذب هولدینگ های بین المللی
۱۳۰	افزایش ضریب امنیت غذایی
۱۳۱	ارائه خدمات متنوع حاکمیتی و غیر حاکمیتی

ردیف	مقوله
۱۳۲	بهره‌گیری از دانش و تکنولوژی روز
۱۳۳	هوشمندسازی
۱۳۴	گسترش صنوف تولیدی و خدماتی
۱۳۵	توسعه صنعت خرده‌فروشی

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بازرگانی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۴۳ 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	شناسایی نیازها	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲	تجارت در بازارهای هدف	مطالعات کانونی
۳	افزایش ارزش‌افزوده خدمات در تولید ناخالص داخلی	مطالعات کانونی
۴	سیاست‌گذار دیپلماسی تجاری	مطالعات کانونی
۵	توسعه تجارت الکترونیکی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۶	توسعه بازارهای هدف	مطالعات کانونی
۷	ارائه خدمات آموزشی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۸	افزایش بهره‌وری و ارزش‌افزوده بنگاه‌ها	مطالعات کانونی
۹	ایجاد اشتغال پایدار	مطالعات کانونی
۱۰	ارزآوری	مطالعات کانونی
۱۱	کاهش فقر	مطالعات کانونی
۱۲	افزایش ضریب امنیت غذایی	مطالعات کانونی
۱۳	ارائه خدمات متنوع حاکمیتی و غیرحاکمیتی	مطالعات کانونی
۱۴	هاب بین‌المللی تولید، بازاریابی، لجستیک و ترانزیت	مطالعات کانونی
۱۵	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تجارت داخلی و خارجی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۶	توسعه صنایع رقابت‌پذیر	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۷	حفظ منافع ملی	مطالعات تطبیقی
۱۸	افزایش ثبات و امنیت تجاری و اقتصادی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۹	بهبود تراز تجاری استان و کشور	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۲۰	ارتقاء حکمرانی خوب	سند چشم‌انداز استان گلستان
۲۱	توسعه بازارهای تخصصی	مطالعات کانونی
۲۲	تربیت نیروی انسانی متخصص	مطالعات کانونی
۲۳	توسعه بازارهای مالی و سرمایه	مطالعات کانونی
۲۴	بورس و فرابورس	مطالعات کانونی
۲۵	جذب هولدینگ‌های بین‌المللی	مطالعات کانونی
۲۶	بهره‌گیری از دانش و تکنولوژی روز	مطالعات کانونی
۲۷	هوشمندسازی	مطالعات کانونی
۲۸	حمایت از صادرکنندگان	مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۲۹	کسب و کارهای مجازی	مطالعات کانونی
۳۰	گسترش صنوف تولیدی و خدماتی	مطالعات کانونی
۳۱	توسعه صنعت خرده فروشی	مطالعات کانونی
۳۲	شفافیت	سند چشم انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی
۳۳	گسترش سامانه های نظارتی	مطالعات کانونی
۳۴	بالا بردن سهم بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی	مطالعات کانونی
۳۵	امانت داری	مطالعات کانونی
۳۶	اعتبار	مطالعات کانونی
۳۷	انصاف	مطالعات کانونی
۳۸	رقابت پذیری	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان گلستان
۳۹	تاب آوری	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان گلستان
۴۰	پیشرو بودن	سند چشم انداز استان گلستان
۴۱	مردم گرایی	سند چشم انداز استان گلستان
۴۲	اعتماد	مطالعات کانونی
۴۳	پاسخگویی	مطالعات کانونی

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

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

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

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

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 آنها 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	جایگاه ویژه در توسعه دریا محور - جلب سرمایه گذاری های خارجی - تجهیز زیرساخت های استان برای فعالیتهای اقتصادی - حمایت از فعالیتهای بورس منطقه ای - ایجاد تنوع در مبادی ورودی تأمین کالا - افزایش تاب آوری اقتصادی - توسعه صادرات غیرنفتی	توسعه تجارت بین الملل - توسعه زیرساخت های صنعت - توسعه رفاه عمومی	تجارت آب مجازی	حفاظت از محیط زیست - توسعه تجارت بین الملل - توسعه سرمایه گذاری - رشد اقتصادی	هدایت کننده - تسهیل کننده و شتاب دهنده صنایع در زمینه شناسایی نیازمندی و تجارت در بازارهای هدف با تأکید بر حوزه بین الملل در چارچوب مزیت های رقابتی استان - امنیت سرمایه گذاری - پیشران اقتصادی استان - افزایش سهم خدمات در پرتفوی GDP استان - برقراری تبادلات و ارتباطات ملی و بین المللی (علمی، مالی، فناوری و...) - مجری پیاده سازی یافته های بخش R&D - به ثمر رساننده تمام فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان - تولید ارزش افزوده (خدمات و...) - تقویت کننده جایگاه استراتژیک استان - توسعه بازارهای هدف - کاهش فقر - افزایش بهره وری و ارزش افزوده بنگاه ها و استان - اشتغال پایدار - ارزآوری - تنظیم قوانین و مقررات تجارت داخلی و بین الملل (تعرفه ای و غیر تعرفه ای) - حلقه واسط بین

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
						تولیدکننده و مصرف‌کننده - متولی مدیریت تراز تجاری استان - سیاست‌گذار دیپلماسی تجاری در استان
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	ساماندهی شبکه‌های توزیع کالا و خدمات - توسعه نوآوری و برندسازی - تحقیقات بازاریابی - تقویت برند ملی و منطقه‌ای - توسعه صادرات غیرنفتی	توسعه برند استان - تحقیق و توسعه و نوآوری	برخورداری از زیرساخت‌های حمل‌ونقل دریایی، ریلی، جاده‌ای و هوایی با آسیای میانه	بهبود کیفیت اطلاعات تجاری - در اختیار قرار دادن اطلاعات تجاری به ذینفعان مختلف - ارائه کمک‌های تبلیغاتی و بازاریابی	تنظیم قوانین و مقررات تجارت داخلی و بین‌الملل (تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای) - مجوزها و فرآیندهای تجارت داخلی و خارجی - تأمین زیرساخت‌های تجارت (داخلی و بین‌الملل) - توسعه‌دهنده تجارت الکترونیک - مارکتینگ - تبلیغات - برندسازی و ایجاد و تقویت هوادینگ‌ها - برگزاری و مشارکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی - اعزام و پذیرش هیئت‌های تجاری و بازرگانی - تحقیقات بازار و شناسایی بازارهای هدف صادراتی - ارائه خدمات متنوع حاکمیتی و غیرحاکمیتی
۳	ذینفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)	آموزش تجار و بازرگانان - اجرای برنامه‌های سازمان جهانی گمرک - تسهیل فرایندهای گمرکی برای گردشگران - تعامل با مراکز علمی و صنعتی جهان - گسترش شبکه ترانزیت	کارآفرینان - کشاورزان - دامپروران - کسب‌وکارهای گردشگری - پژوهشگران	تقویت همکاری فی‌مابین با پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد	توانمندسازی مصرف‌کنندگان - واردات عادلانه	سازمان‌های دولتی و عمومی (داخلی و خارجی) - سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و تعاونی (داخلی و خارجی) - تجار و بازرگانان (داخلی و خارجی) - اتحادیه‌های و تشکل‌های صنفی (اتاق‌ها، نظام‌ها، سمن‌ها و...) - صنایع و تولیدکنندگان - مصرف‌کنندگان نهایی - شبکه توزیع، شرکت‌های پخش و کسبه بازار - دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی - فروشگاه‌های اینترنتی - کسب‌وکارهای مجازی - سازمان‌های نظارتی و حمایتی - تأمین‌کنندگان مواد اولیه و شرکت پخش، بنیادهای خیریه و هیئت‌های مذهبی - متقاضیان کارت بازرگانی - متقاضیان دریافت خدمات واردات و صادرات - سرمایه‌گذاران زیرساخت و تأسیسات و امکانات تخلیه، بارگیری و انبارداری -

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
						فورواردها و صاحبان بار حقیقی و حقوقی - متقاضیان ثبت برند و نمادها و ...
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی	تجارت الکترونیک - آموزش تجار و بازرگانان - صادرات غیرنفتی	تجارت بین‌الملل	تجارت الکترونیک	تجارت بین‌الملل - ارائه کمک‌های تبلیغاتی و بازاریابی	قلمرو جغرافیایی استان، استان‌های هم‌جوار، کشور و بین‌المللی قلمرو تخصصی شامل: تجارت بین‌الملل - تجارت داخلی - اصناف - تجارت الکترونیک - آموزش و پژوهش‌های بازرگانی - صادرات - واردات - گمرک - بیمه‌های مسئولیت - مناطق آزاد و ویژه اقتصادی بازاریابی (برندسازی - بسته‌بندی و...) - تبلیغات - نمایشگاه‌های بین‌المللی - اتحادیه‌های بازرگانی - تفاهم‌نامه‌های تجاری - کریدورها - پایانه‌های صادراتی و مرزی - اوراسیا و ...
۵	تکنولوژی	توسعه تجارت الکترونیک - تجهیز گمرکات به ابزارهای پیشرفته	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	تقویت نوآوری و خلاقیت - تقویت همکاری فی‌مابین با پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد	استفاده از فناوری بلاکچین برای بهبود شفافیت زنجیره‌های تأمین - تقویت زیرساخت‌های ICT	سامانه‌های الکترونیک تحت وب بازرگانی (ترید مپ، دولت الکترونیک، سامانه‌های جامع تجارت - سامانه‌های هماهنگ، سامانه جامع گمرک و ترانزیت و...) - سامانه‌های الکترونیک ردیابی بار و محموله - QR کد - شبکه تجارت سرد و یخچالی - تجارت الکترونیک (E-COMERCE) - بهره‌گیری از دانش و تکنولوژی روز - هوشمندسازی
۶	ارزش‌های بنیادی		دانش‌محوری - تاب‌آوری - پیشرو بودن - شفافیت - مردم‌گرایی	ارتقاء سلامت اداری - شایسته‌سالاری	بهبود رقابت‌پذیری	اعتبار - اعتماد - پاسخگویی - مشتری‌مداری - قانون - مداری - دانش‌مداری - انصاف - امانت‌داری
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	منطقه آزاد اینچه‌برون - دسترسی به دریای خزر - توان تقویت زمینه‌های	نیروی انسانی توانمند و متخصص	برخورداری از زیرساخت‌های حمل‌ونقل دریایی، ریلی، جاده‌ای و هوایی با آسیای		موقعیت جغرافیایی، مرزهای مشترک آبی، زمینی، ریلی و هوایی - منطقه آزاد اینچه‌برون - هاب بین‌المللی - تنوع اقلیم - دسترسی به منابع اولیه - وجوه مشترک

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
		همکاری مشترک با سایر کشورها - قطب تولید و صادرات پروتئین - موقعیت جغرافیایی خاص برای تولید و صدور کالا		میانہ - برخورداری از مرز بین‌المللی نواحی صنعتی روستایی		فرهنگی، مذهبی و قومی با کشورهای همسایه - دسترسی به بازارهای بین‌المللی - قرار گرفتن در مسیر زنجیره‌های تأمین و ارزش ملی و بین‌المللی - مسیر کریدور شمال - جنوب و شرق و غرب - تأمین‌کننده مواد اولیه استراتژیک (غله، مواد معدنی، مواد خام کشاورزی و دامی، زعفران) - هاب پروتئین - مزیت رقابتی در برخی صنایع (فرش، اسب، شیلات، کانی‌های غیرفلزی و...) - تصویب بندر خشک اینچه‌برون - قابلیت ایجاد شهر لجستیک، قدمت ۸۵ ساله سابقه تأسیس اتاق بازرگانی - تجار و بازرگانان با سابقه - فاصله کوتاه مسیرهای حمل‌ونقل بار و محموله - خصوصی بودن بخش بازرگانی
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	افزایش توان تخصصی در حوزه بازرگانی نوین - تقویت منابع انسانی	سلامت اقتصادی اداری - نیروی انسانی توانمند و متخصص	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	ارزیابی نیازهای سرمایه - های انسانی - حمایت و توانمندسازی کارگران - توسعه نیروی کار هوشمند	توجه ضعیف به کارکنان - وضعیت آموزش معمولی و غیرتخصصی - وضعیت نامناسب رفاهی کارکنان - عدم ارائه تسهیلات مالی و مسکن مناسبی - پرداخت‌های متوسط روبه‌پایین - شرایط بهتر کارکنان بخش خصوصی در بخش بازرگانی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
۹	مسئولیت اجتماعی	ترویج فرهنگ مصرف کالای داخلی	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	گرایش به استفاده از محصولات ایرانی و داخلی	حمایت از کسب و کارهای کوچک - کمک به برند - سازی بنگاه‌ها - حمایت از توسعه مشاغل رقابتی در سطح جهانی	تبلیغات و روابط عمومی - ارتباط با رسانه‌های جمعی و اجتماعی - حمایت از مصرف‌کنندگان - مسئولیت اجتماعی یا بازاریابی اجتماعی - تأمین ارزاق عمومی - دسترسی آسان به محصولات - توجه به استاندارد و کیفیت کالاها و خدمات - تنظیم‌گری بازار - جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و رویدادهای ملی و بین‌المللی - CRM و خدمات پس از فروش - مشارکت در فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی و مذهبی - تفاهم‌نامه‌های تجاری ملی و بین‌المللی - فرهنگ‌سازی مصرف - نظارت و بازرسی - نظام تعرفه‌گذاری - رسمیت‌بخشی به فعالیت‌ها و کسب و کارها - یارانه‌های مصرف - یارانه‌های تولیدی و صادراتی - آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص - مدرن‌سازی و به روز بودن خدمات
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	توسعه استارت‌آپ‌ها در حوزه تجارت - شناسایی بازارهای هدف منطقه - ایجاد پایانه تخصصی صادرات گل و گیاه - ارائه مشوق‌های سرمایه‌گذاری برای کارآفرینان - ارتقاء کیفیت و رقابت‌پذیری در تولید و تجارت - ساده - سازی نظام تعرفه‌ای کشور	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری - استانداردهای بالای ارائه خدمات باکیفیت	بازار بالقوه صادرات مواد غذایی و توتون به آسیای میانه	تنظیم زنجیره تأمین برای بهبود رقابت - جذب و توسعه نیروی کار ماهر - انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین - توسعه مشارکت‌های دوجانبه و منطقه‌ای - توسعه سرمایه‌گذاری - رشد اقتصادی - ساده‌سازی نظام تعرفه‌ای	افزایش صادرات - توسعه تجارت الکترونیک (E-Commerce) - تحقیقات بازار (داخلی و بین‌المللی) و بازاریابی - حمایت از تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان - توسعه مراکز علمی و آموزشی و تحقیقاتی - توسعه زیرساخت‌های بازرگانی (حمل‌ونقل، انبارداری - بانک و بیمه - گمرک، باراندازها، مناطق آزاد و تجاری و...) - ساختارهای سازمانی - توسعه روابط بین‌الملل و بین‌استان‌ها - توسعه تشکلهای صنفی - توسعه بخش خصوصی در تجارت خارجی - توسعه بنگاه صادرات محور - پنجره واحد تجاری و کاهش بوروکراسی - حمایت‌های مالیاتی و بیمه‌ای - افزایش تبادلات تجاری بین‌المللی - انتخاب استراتژی تجارت بین‌الملل به‌عنوان استراتژی پیشران استان - ایجاد شورای روابط خارجی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
						و تجارت بین‌الملل در استانداری - شناسایی صنایع رقابت‌پذیر استان - شناخت رقبا و بازارهای بین‌الملل - گسترش صنوف تولیدی و خدماتی - توسعه صنعت خرده‌فروشی - افزایش ضریب امنیت غذایی
۱۱	چشم‌انداز	بهبود تراز تجاری کشور - بهبود فضای کسب‌وکار	بهبود فضای کسب‌وکار - کانون ترانزیت شمال جنوب - خصوصی‌سازی	جهانی‌شدن/جهانی‌سازی (Globalization)	بالا بردن استاندارد زندگی مردم کم‌درآمد - افزایش منافع ملی - افزایش امنیت اقتصادی - حکمرانی خوب - کمک و حمایت صادرکنندگان برای ایجاد قابلیت در تجارت الکترونیک و کسب بازارهای جدید - رشد اقتصادی	الحاق به زنجیره‌های تأمین بین‌المللی - اجرا و پیاده‌سازی زنجیره‌های ارزش ملی و بین‌المللی - بالا بردن استانداردهای تولید و مصرف - توسعه بازارهای تخصصی استانی (میل و...) - تراز تجاری مثبت - هاب تولید، بازاریابی و ترانزیت - گردشگری تلفیقی - توسعه صنایع تبدیلی و افزایش سهم کالاهای کارخانه‌ای در تولید ناخالص داخلی - تکمیل طرح‌های نیمه‌تمام و در حال اجرا - ایجاد زیرساخت‌های بازرگانی داخلی و خارجی - توسعه اصناف و تشکل‌های خصوصی و مردمی - توسعه بیمه و بانکداری - توسعه تجارت الکترونیک - توسعه خدمات پس از فروش و CRM - توسعه نگرش بازاریابی داخلی و بین‌المللی در استان - پرورش نیروی انسانی متخصص - توسعه شبکه‌های توزیع و فروش و بازار رسانی - توسعه بازارهای مالی و سرمایه، بورس و فرابورس و بورس‌های کالایی - جذب هولدینگ‌های بین‌المللی

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

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

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

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
۱	نقش «بخش بازرگانی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	هدایت کننده، تسهیل کننده و شتاب دهنده صنایع در زمینه شناسایی نیازمندی و تجارت در بازارهای هدف با تأکید بر حوزه بین الملل در چارچوب مزیت های رقابتی استان، امنیت سرمایه گذاری، پیشران اقتصادی استان، افزایش سهم خدمات در پرتفوی GDP استان، برقراری تبادلات و ارتباطات ملی و بین المللی (علمی، مالی، فناوری و...)، مجری پیاده سازی یافته های بخش R&D، به ثمر رساننده تمام فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان، تولید ارزش افزوده (خدمات و...)، تقویت کننده جایگاه استراتژیک استان، توسعه بازارهای هدف، کاهش فقر، افزایش بهره وری و ارزش افزوده بنگاه ها و استان، اشتغال پایدار، ارزآوری، تنظیم قوانین و مقررات تجارت داخلی و بین الملل تعرفه ای و غیر تعرفه ای، حلقه واسط بین تولیدکننده و مصرف کننده، متولی مدیریت تراز تجاری استان، سیاست گذار دیپلماسی تجاری در استان	توسعه تجارت بین الملل - توسعه زیرساخت های صنعت - توسعه رفاه عمومی - جایگاه ویژه در توسعه دریا محور - جلب سرمایه گذاری های خارجی - تجهیز زیرساخت های استان برای فعالیت های اقتصادی - حمایت از فعالیت های بورس منطقه ای - ایجاد تنوع در مبادی ورودی تأمین کالا - افزایش تجارت آب مجازی - رشد اقتصادی	توسعه رفاه عمومی و کاهش فقر - توسعه زیرساخت های صنعت و سایر فعالیت های اقتصادی - جلب سرمایه گذاری های خارجی و حفظ امنیت آن - توسعه تجارت بین الملل - ایجاد تنوع در مبادی ورودی تأمین کالا - حفظ از محیط زیست - افزایش تاب آوری اقتصادی - تجارت آب مجازی - جایگاه ویژه در توسعه دریا محور - حمایت از فعالیت های بورس منطقه ای - پیشران اقتصاد استان - برقراری تبادلات و ارتباطات ملی و بین المللی - هدایت کننده صنایع و بنگاه ها در شناسایی نیازهای بازار بین الملل - کمک به بهبود سهم خدمات در سبد GDP استان - تقویت جایگاه استراتژیک استان در تجارت بین الملل - تنظیم قوانین و مقررات تجارت بین الملل برای تسهیل مبادلات تجاری - سیاست گذاری در زمینه مدیریت تراز تجاری استان - رشد اقتصادی
۲	«بخش بازرگانی استان گلستان» چه کالاها یا	تنظیم قوانین و مقررات تجارت داخلی و بین الملل (تعرفه ای و غیرتعرفه ای)، مجوزها و فرآیندهای تجارت داخلی و خارجی، تأمین زیرساخت های تجارت (داخلی و بین الملل)، توسعه دهنده تجارت الکترونیک، مارکتینگ، تبلیغات، برند سازی و ایجاد و تقویت هولدینگ ها، برگزاری و مشارکت در	ساماندهی شبکه های توزیع کالا و خدمات - توسعه نوآوری و برندسازی - تحقیقات بازاریابی - توسعه صادرات غیرنفتی - تقویت برند ملی و منطقه ای - بهبود کیفیت اطلاعات تجاری - در اختیار قرار دادن اطلاعات تجاری به ذی نفعان مختلف - برخورداری از	ساماندهی شبکه های توزیع کالا و خدمات - بهبود کیفیت اطلاعات تجاری - در اختیار قرار دادن اطلاعات تجاری به ذی نفعان مختلف - تنظیم قوانین و مقررات تعرفه ای و غیر تعرفه ای - اعطای مجوزهای مختلف به متقاضیان - توسعه تجارت الکترونیک - ایجاد زیرساخت های تجارت بین الملل - اعزام و پذیرش هیئت های تجاری خارجی - تحقیقات بازاریابی و بازاریابی

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
	خدماتی را ارائه می‌دهد؟	نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی، اعزام و پذیرش هیئت‌های تجاری و بازرگانی، تحقیقات بازار و شناسایی بازارهای هدف صادراتی - ارائه خدمات متنوع حاکمیتی و غیرحاکمیتی	زیرساخت‌های حمل‌ونقل دریایی، ریلی، جاده‌ای و هوایی با آسیای میانه - توسعه برند استان - تحقیق و توسعه و نوآوری	خارجی - توسعه نوآوری در زمینه بازاریابی و تبلیغات و برندسازی برای بنگاه‌های مختلف - برگزاری و مشارکت در نمایشگاه‌های تجاری داخلی و بین‌المللی - توسعه صادرات غیرنفتی - ارائه خدمات متنوع حاکمیتی و غیرحاکمیتی - برخورداری از زیرساخت‌های حمل‌ونقل دریایی، ریلی، جاده‌ای و هوایی با آسیای میانه - توسعه برند استان - تحقیق و توسعه و نوآوری
۳	مشتریان، ارباب‌رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش بازرگانی استان گلستان» چه کسانی هستند؟	سازمان‌های دولتی و عمومی (داخلی و خارجی) - سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و تعاونی (داخلی و خارجی) - تجار و بازرگانان (داخلی و خارجی) - اتحادیه‌های و تشکل‌های صنفی (اتاق‌ها، نظام‌ها، سمن‌ها و...) - صنایع و تولیدکنندگان - مصرف‌کنندگان نهایی - شبکه توزیع، شرکت‌های پخش و کسبه بازار - دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی - فروشگاه‌های اینترنتی - کسب‌وکارهای مجازی - سازمان‌های نظارتی و حمایتی - تأمین‌کنندگان مواد اولیه و شرکت پخش، بنیادهای خیریه و هیئت‌های مذهبی - متقاضیان کارت بازرگانی - متقاضیان دریافت خدمات واردات و صادرات - سرمایه‌گذاران زیرساخت و تأسیسات و امکانات تخلیه، بارگیری و انبارداری - فورواردرها و صاحبان بار حقیقی و حقوقی - متقاضیان ثبت برند و نمادها و ...	کارآفرینان - کشاورزان - دامپروران - کسب‌وکارهای گردشگری - پژوهشگران - آموزش تجار و بازرگانان - اجرای برنامه‌های سازمان جهانی گمرک - تعامل با مراکز علمی و صنعتی جهان - گسترش شبکه ترانزیت - توانمندسازی مصرف‌کنندگان - واردات عادلانه - تقویت همکاری فی‌مابین با پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد	سازمان‌های دولتی و عمومی داخلی و خارجی - سازمان‌های خصوصی و غیردولتی داخلی و خارجی - تجار داخلی و خارجی - اتحادیه‌ها و تشکل‌ها و اصناف و سمن‌ها و مصرف‌کنندگان نهایی - شرکت‌های توزیع و پخش - مراکز تحقیقاتی و پژوهشی - کسب‌وکارهای آنلاین از قبیل فروشگاه‌های اینترنتی - سازمان‌های نظارتی و حمایتی - تأمین‌کنندگان مواد اولیه - متقاضیان کارت بازرگانی - متقاضیان دریافت خدمات صادرات و واردات - سرمایه‌گذاران و متولیان امور تخلیه، بارگیری، انبارداری و... - متقاضیان ثبت برند و نماد الکترونیکی و... - کارآفرینان کشاورزی، دامپروری، گردشگری - سازمان جهانی گمرک - شبکه ترانزیت بین‌الملل - واردات عادلانه - تقویت همکاری فی‌مابین با پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش بازرگانی استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش بازرگانی استان در چه	قلمرو جغرافیایی استان، استان‌های هم‌جوار، کشور و بین‌المللی قلمرو تخصصی شامل: تجارت بین‌الملل - تجارت داخلی - اصناف - تجارت الکترونیک - آموزش و پژوهش‌های بازرگانی - صادرات - واردات - گمرک - بیمه‌های مسئولیت - مناطق آزاد و ویژه اقتصادی بازاریابی (برندسازی، بسته‌بندی و...) - تبلیغات - نمایشگاه‌های بین‌المللی - اتحادیه‌های بازرگانی - تفاهم‌نامه‌های تجاری - کریدورها - پایانه‌های صادراتی و مرزی - اوراسیا و...	تجارت الکترونیک - آموزش تجار و بازرگانان - صادرات غیرنفتی - تجارت بین‌الملل - ارائه کمک‌های تبلیغاتی و بازاریابی	قلمرو جغرافیایی استان، استان‌های هم‌جوار، کشور و بین‌المللی قلمرو تخصصی شامل: تجارت بین‌الملل - تجارت داخلی - اصناف - تجارت الکترونیک - آموزش و پژوهش‌های بازرگانی - صادرات - واردات - گمرک - بیمه‌های مسئولیت - مناطق آزاد و ویژه اقتصادی بازاریابی (برندسازی، بسته‌بندی و...) - تبلیغات - نمایشگاه‌های بین‌المللی - اتحادیه‌های بازرگانی - تفاهم‌نامه‌های تجاری - کریدورها - پایانه‌های صادراتی و مرزی - اوراسیا و...

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
	حوزه های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟	تفاهم نامه های تجاری - کریدورها - پاپانه های صادراتی و مرزی - اوراسیا و		
۵	«بخش بازرگانی استان گلستان» برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟	سامانه های الکترونیک تحت وب بازرگانی (ترید مپ، دولت الکترونیک، سامانه های جامع تجارت - سامانه های هماهنگ، سامانه جامع گمرک و ترانزیت و...) - سامانه های الکترونیک ردیابی بار و محموله - QR کد - شبکه تجارت سرد و یخچالی - تجارت الکترونیک (E-COMERCE) - بهره گیری از دانش و تکنولوژی روز - هوشمندسازی	بهره گیری از فناوری های پیشرفته - توسعه تجارت الکترونیک - تجهیز گمرکات به ابزارهای پیشرفته - استفاده از فناوری بلاک چین برای بهبود شفافیت زنجیره های تأمین - تقویت زیرساخت های ICT - تقویت نوآوری و خلاقیت - تقویت همکاری فی مابین با پارک های علم و فناوری و مراکز رشد - توسعه سرمایه گذاری	سامانه های الکترونیک تحت وب - سامانه های جامع تجارت - سامانه جامع گمرک و ترانزیت - سامانه های ردیابی کالا و بار - شبکه تجارت سرد و یخچالی - تجهیز گمرکات به فناوری ها و ابزارهای پیشرفته - استفاده از فناوری بلاک چین برای بهبود شفافیت زنجیره ها - تقویت همکاری با پارک های علم و فناوری و مراکز رشد - زیرساخت های ICT - توسعه سرمایه گذاری - بهره گیری از دانش و تکنولوژی روز - هوشمندسازی
۶	ارزش های بنیادی «بخش بازرگانی استان گلستان» کدام است؟	اعتبار - اعتماد - پاسخگویی - مشتری مداری - قانون مداری - دانش مداری - انصاف - امانت داری	دانش محوری - تاب آوری - پیشرو بودن - شفافیت - مردم گرایی - ارتقاء سلامتی اداری - شایسته سالاری	دانش محوری - تاب آوری - پیشرو بودن - شفافیت - مردم گرایی - اعتبار - اعتماد - پاسخگویی - مشتری مداری - قانون مداری - دانش مداری - انصاف - امانت داری - ارتقاء سلامتی اداری - شایسته سالاری
۷	«بخش بازرگانی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به بخش های مشابه	موقعیت جغرافیایی، مرزهای مشترک آبی، زمینی، ریلی و هوایی - منطقه آزاد اینچه برون - هاب بین المللی - تنوع اقلیم - دسترسی به منابع اولیه - وجوه مشترک فرهنگی، مذهبی و قومی با کشورهای همسایه - دسترسی به بازارهای بین المللی - قرار گرفتن در مسیر زنجیره های تأمین و ارزش ملی و بین المللی - مسیر کریدور شمال - جنوب و شرق و غرب - تأمین کننده مواد اولیه استراتژیک (غله - مواد معدنی	منطقه آزاد اینچه برون - دسترسی به دریای خزر - توان تقویت زمینه های همکاری مشترک با سایر کشورها - قطب تولید و صادرات پروتئین - موقعیت جغرافیایی خاص برای تولید و صدور کالا - برخورداری از زیرساخت های حمل و نقل دریایی، ریلی، جاده ای و هوایی با آسیای میانه - برخورداری	ویژگی های خاص جغرافیایی و منطقه ای از جمله مسیر کریدور شمال جنوب و شرق و غرب - امکانات حمل و نقل زمینی، دریایی، ریلی و هوایی با آسیای میانه - منطقه آزاد اینچه برون - بندر خشک اینچه برون - مرز مشترک زمینی، ریلی - هاب بین المللی - وجوه مشترک قومی و فرهنگی با کشورهای همسایه - دسترسی به منابع اولیه تولید - قرار گرفتن در مسیر زنجیره های تأمین و ارزش ملی و بین المللی - تأمین کننده مواد اولیه استراتژیک - داشتن مزیت رقابتی در صنایعی چون

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
	خود در سایر استان ها و سایر کشورها برخوردار است؟	<p>مواد خام کشاورزی و دامی، زعفران) - هاب پروتئین - مزیت رقابتی در برخی صنایع (فرش، اسب، شیلات، کانی‌هایی غیرفلزی و...) - تصویب بندر خشک اینچ‌برون - قابلیت ایجاد شهر لجستیک - قدمت ۸۵ ساله - سابقه تأسیس اتاق بازرگانی - تجار و بازرگانان باسابقه - فاصله کوتاه مسیرهای حمل‌ونقل بار و محموله - خصوصی بودن بخش بازرگانی</p>	<p>از مرز بین‌المللی نواحی صنعتی روستایی - نیروی انسانی توانمند و متخصص</p>	<p>فرش دستباف، اسب، شیلات، مواد کانی غیر فلزی - قطب تولید و صادرات پروتئین - قابلیت ایجاد شهر لجستیک - برخورداری از مرز بین‌المللی - نواحی صنعتی روستایی - نیروی انسانی توانمند و متخصص</p>
۸	«بخش بازرگانی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	<p>توجه به کارکنان در این بخش ضعیف است، وضعیت آموزش معمولی و غیر تخصصی است، وضعیت رفاهی کارکنان، تسهیلات مالی و مسکن مناسبی ارائه نمی‌شود، پرداخت‌ها متوسط پایین است، شرایط کارکنان بخش خصوصی در بخش بازرگانی بهتر است</p>	<p>سلامت اقتصادی اداری - افزایش توان تخصصی در حوزه بازرگانی نوین - تقویت منابع انسانی - ارزیابی نیازهای سرمایه‌های انسانی - حمایت و توانمندسازی کارگران - سلامت اقتصادی اداری - نیروی انسانی توانمند و متخصص</p>	<p>تلاش در جهت سلامت اقتصادی و اداری - افزایش توان تخصصی در حوزه بازرگانی - تقویت منابع انسانی - ضعف حمایت‌های سازمانی و رفاهی و درمانی - نامناسب بودن امکانات و شرایط کاری نسبت به بخش خصوصی - سلامت اقتصادی اداری - نیروی انسانی توانمند و متخصص</p>
۹	«بخش بازرگانی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	<p>تبلیغات و روابط عمومی - ارتباط با رسانه‌های جمعی و اجتماعی - حمایت از مصرف‌کنندگان - مسئولیت اجتماعی یا بازاریابی اجتماعی - تأمین ارزاق عمومی - دسترسی آسان با محصولات - توجه به استاندارد و کیفیت کالاها و خدمات - تنظیم‌گری بازار - جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و رویدادهای ملی و بین‌المللی - CRM و خدمات پس از فروش - مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی و مذهبی - تفاهم‌نامه‌ها تجاری ملی و بین‌المللی - فرهنگ‌سازی مصرف - نظارت و بازرسی - نظام تعرفه‌گذاری - رسمیت‌بخشی به فعالیت‌ها و کسب‌وکارها - یارانه‌های مصرف - یارانه‌های تولیدی و صادراتی - آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص - مدرن‌سازی و به روز بودن خدمات</p>	<p>ترویج فرهنگ مصرف کالای داخلی - حمایت از کسب‌وکارهای کوچک - کمک به برندسازی بنگاه‌ها - حمایت از توسعه مشاغل رقابتی در سطح جهانی - توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی</p>	<p>ارتباط با رسانه‌های جمعی و اجتماعی - حمایت از مصرف‌کنندگان - برگزاری جشنواره، نمایشگاه و رویدادهای تجاری ملی و بین‌المللی - مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی - ترویج فرهنگ مصرف کالای ایرانی - حمایت از کسب‌وکارهای کوچک - کمک به برندسازی بنگاه‌ها - حمایت از توسعه مشاغل رقابتی در سطح جهانی - تبلیغات و روابط عمومی - توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی</p>
۱۰	«بخش بازرگانی استان گلستان» تا	<p>افزایش صادرات - توسعه تجارت الکترونیک (E-Commerce) - تحقیقات بازار (داخلی و بین‌المللی) و بازاریابی - حمایت از تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان - توسعه مراکز علمی و</p>	<p>گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری - استانداردهای بالای ارائه خدمات باکیفیت - توسعه استارت‌آپ‌ها در حوزه تجارت - شناسایی بازارهای هدف منطقه -</p>	<p>توسعه تجارت الکترونیک - توسعه زیرساخت‌های بازرگانی بین‌الملل - توسعه روابط بین‌المللی و بین‌استانی - توسعه تشکلهای صنفی - تقویت بخش خصوصی در حوزه تجارت خارجی و صادرات محور - حمایت‌های</p>

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
	چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم ترین شاخص ها در این زمینه کدامند؟	آموزشی و تحقیقاتی - توسعه زیرساخت های بازرگانی (حمل و نقل، انبارداری - بانک و بیمه - گمرک، باراندازها، مناطق آزاد و تجاری و...) - ساختارهای سازمانی - توسعه روابط بین الملل و بین استان ها - توسعه تشکلهای صنفی - توسعه بخش خصوصی در تجارت خارجی - توسعه بنگاه صادرات محور - پنجره واحد تجاری و کاهش بوروکراسی - حمایت های مالیاتی و بیمه ای - افزایش تبادلات تجاری بین المللی - انتخاب استراتژی تجارت بین الملل به عنوان استراتژی پیشران استان - ایجاد شورای روابط خارجی و تجارت بین الملل در استانداری - شناسایی صنایع رقابت پذیر استان - شناخت رقبا و بازارهای بین الملل - گسترش صنوف تولیدی و خدماتی - توسعه صنعت خرده فروشی - افزایش ضریب امنیت غذایی	ایجاد پایانه تخصصی صادرات گل و گیاه - ارائه مشوق های سرمایه گذاری برای کارآفرینان - ارتقاء کیفیت و رقابت پذیری در تولید و تجارت - ساده سازی نظام تعرفه ای کشور - جذب و توسعه نیروی کار ماهر - انعطاف پذیری زنجیره تأمین - توسعه مشارکتهای دوجانبه و منطقه ای - بازار بالقوه صادرات مواد غذایی و توتون به آسیای میانه - رشد اقتصادی	مالیاتی و بیمه ای از کسب و کارها - توسعه پنجره واحد تجاری و کاهش بوروکراسی - شناسایی صنایع رقابت پذیر استان - شناخت رقبا و بازارهای بین المللی برای محصولات و صنایع استان - گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری - استانداردهای بالای ارائه خدمات باکیفیت - تقویت استارت آپها در حوزه تجارت - ایجاد پایانه تخصصی صادرات گل و گیاه - ارائه مشوق های سرمایه گذاری برای کارآفرینان - جذب و توسعه نیروی کار ماهر - انعطاف پذیری زنجیره تأمین - توسعه مشارکتهای دوجانبه و منطقه ای - رشد اقتصادی - گسترش صنوف تولیدی و خدماتی - توسعه صنعت خرده فروشی - افزایش ضریب امنیت غذایی
۱۱	«بخش بازرگانی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می شود؟	الحاق به زنجیره های تأمین بین المللی - اجرا و پیاده سازی زنجیره های ارزش ملی و بین المللی - بالا بردن استانداردهای تولید و مصرف - توسعه بازارهای تخصصی استانی (میل و...) - تراز تجاری مثبت - هاب تولید، بازاریابی و ترانزیت - گردشگری تلفیقی - توسعه صنایع تبدیلی و افزایش سهم کالاهای کارخانه های در تولید ناخالص داخلی - تکمیل طرح های نیمه تمام و در حال اجرا - ایجاد زیرساخت های بازرگانی داخلی و خارجی - توسعه اصناف و تشکلهای خصوصی و مردمی - توسعه بیمه و بانکداری - توسعه تجارت الکترونیک - توسعه خدمات پس از فروش و CRM - توسعه نگرش بازاریابی داخلی و بین المللی در استان - پرورش نیروی انسانی متخصص - توسعه شبکه های توزیع و فروش و بازار رسانی - توسعه بازارهای مالی و سرمایه، بورس و فرابورس و بورس های کلایی - جذب هولدینگ های بین المللی	بهبود فضای کسب و کار - کانون ترانزیت شمال جنوب - خصوصی سازی - بهبود تراز تجاری کشور - بالا بردن استاندارد زندگی مردم کم درآمد - افزایش منافع ملی - افزایش امنیت اقتصادی - کمک و حمایت صادرکنندگان برای ایجاد قابلیت در تجارت الکترونیک و کسب بازارهای جدید - جهانی شدن / جهانی سازی (Globalization)	الحاق به زنجیره های تأمین بین المللی - پیاده سازی زنجیره های ارزش ملی و بین المللی - توسعه بازارهای تخصصی استانی - هاب تولید، بازاریابی و ترانزیت - توسعه صنایع تبدیلی و افزایش سهم کالاهای کارخانه ای - ایجاد و توسعه زیرساخت های تجارت خارجی - کانون ترانزیت شمال جنوب - بهبود تراز تجاری استان و کشور - بالا بردن استاندارد زندگی مردم کم درآمد - افزایش منافع ملی - افزایش امنیت اقتصادی - توسعه بازارهای مالی و سرمایه، بورس و فرابورس - جذب هولدینگ های بین المللی - توسعه نگرش بازاریابی در مدیران و متولیان دولتی و خصوصی - حمایت از صادرکنندگان برای ایجاد قابلیت در تجارت الکترونیک - تکمیل طرح های نیمه تمام - جهانی شدن / جهانی سازی (Globalization)

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

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش بازرگانی استان گلستان با رویکرد بین‌المللی و صادراتی به‌عنوان پیشران توسعه استان، تقویت‌کننده جایگاه استراتژیک استان و به ثمر رساننده تمام فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان با ایفای نقش‌های سیاست‌گذار و تنظیم‌گری، هدایت‌کننده، تسهیل‌کننده و شتاب‌دهنده صنایع (Industry) در زمینه شناسایی نیازها و تجارت در بازارهای هدف در چارچوب مزیت‌های رقابتی استان در پی افزایش ارزش افزوده خدمات در تولید ناخالص داخلی و افزایش سهم آن در پرتفوی GDP استان می‌باشد. این بخش همچنین به‌عنوان حلقه واسط بین تولیدکننده و مصرف‌کننده، متولی مدیریت تراز تجاری استان، سیاست‌گذار دیپلماسی تجاری در استان از طریق برقراری تبادلات و ارتباطات ملی و بین‌المللی (علمی، مالی، فناوری و...) و توسعه بازارهای هدف، افزایش بهره‌وری و ارزش افزوده بنگاه‌ها و استان، با بهبود شاخص R&D در پی ایجاد اشتغال پایدار، ارزآوری، کاهش فقر و افزایش ضریب امنیت غذایی می‌باشد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	<ul style="list-style-type: none"> • خدمات حاکمیتی بخش بازرگانی شامل: • ساماندهی شبکه‌های توزیع کالا، خدمات، انبارها و زنجیره‌های تأمین • آموزش، مشاوره و بهبود کیفیت اطلاعات تجاری • در اختیار قرار دادن اطلاعات تجاری به ذینفعان مختلف • خدمات صادرات و واردات، تنظیم قوانین و مقررات گمرکی، تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای • تخصیص یارانه‌ها و مشوق‌ها • اعطای مجوزهای مختلف به متقاضیان و نظارت بر آن‌ها (EMC-ها، نمایشگاه، اتحادیه‌ها، اصناف و...) • توسعه تجارت الکترونیک • ایجاد زیرساخت‌های تجارت بین‌الملل • اعزام و پذیرش هیئت‌های تجاری خارجی • نظارت و تنظیم بازار داخلی • اعطای تسهیلات پولی، مالی، بیمه‌ای و... • خدمات غیرحاکمیتی بخش بازرگانی شامل: • تحقیقات بازاریابی و بازاریابی داخلی و خارجی • توسعه نوآوری در زمینه بازاریابی، تبلیغات و برندسازی برای بنگاه‌های مختلف • برگزاری و مشارکت در نمایشگاه‌های تجاری داخلی و بین‌المللی • DELIVERY • خدمات پس از فروش • تأمین کالا و خدمات • CRM • بسته‌بندی
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	ذینفعان داخلی بخش بازرگانی شامل: تجار داخلی و خارجی، اتحادیه‌ها و تشکل‌ها، اصناف، سمن‌ها و مصرف‌کنندگان نهایی، شرکت‌های توزیع و پخش، مراکز تحقیقاتی و پژوهشی، کسب‌وکارهای آنلاین از قبیل فروشگاه‌های اینترنتی، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، متقاضیان کارت بازرگانی، متقاضیان دریافت خدمات صادرات و واردات، سرمایه‌گذاران و متولیان امور تخلیه،

ردیف	سؤالات	پاسخها
		<p>بارگیری، انبارداری و... متقاضیان ثبت برند و نماد الکترونیکی و... کارآفرینان صنعتی، کشاورزی، دامپروری، گردشگری و شبکه ترانزیت بین الملل می باشند.</p> <p>ذینفعان خارجی بخش بازرگانی شامل:</p> <p>سازمان های نظارتی و حمایتی، سازمان جهانی گمرک، ثبت اسناد، محیط زیست و رسانه ها و شبکه های اجتماعی می باشند.</p>
۴	<p>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی</p>	<p>قلمرو جغرافیایی بخش بازرگانی شامل استان، استان های هم جوار، کشور و سطح بین المللی می باشد؛ ولی قلمرو تخصصی آن شامل موارد ذیل می باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تجارت بین الملل - تجارت داخلی - اصناف و خرده فروشان - تجارت الکترونیک - آموزش و پژوهش های بازرگانی - صادرات - واردات - گمرک - بیمه های مسئولیت - مناطق آزاد و ویژه اقتصادی بازاریابی (برندسازی، بسته بندی و...) - تبلیغات - نمایشگاه های بین المللی - اتحادیه های بازرگانی - تفاهم نامه های تجاری - کریدورها - پایانه های صادراتی و بازارچه های مرزی - پیلهوران و مرزنشینان - اوراسیا و ... - شرکت های توزیع و فروشگاه های زنجیره ای - هاب های تجاری
۵	<p>تکنولوژی</p>	<p>تکنولوژی های متداول و مورد استفاده در بخش بازرگانی استان شامل زیرساخت های ICT و سامانه های الکترونیک تحت وب، سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS)، سامانه انبار، سامانه های جامع تجارت، سامانه جامع گمرک و ترانزیت، سامانه های ردیابی کالا و بار، تجهیز گمرکات به فناوری ها و ابزارهای پیشرفته می باشد.</p> <p>این بخش با هوشمندسازی و استفاده از هوش مصنوعی، توسعه تجارت الکترونیک، توسعه بلاک چین، QR CODE، سامانه های رسیدگی به شکایات، GPS و... استفاده از تکنولوژی را گسترش داده است.</p>
۶	<p>ارزش های بنیادی</p>	<ol style="list-style-type: none"> (۱) ارزش های محوری بخش بازرگانی استان عبارتند از: (۲) امانت داری (۳) اعتبار (۴) انصاف (۵) رقابت پذیری (۶) تاب آوری (۷) پیشرو بودن (۸) شفافیت (۹) مردم گرایی (۱۰) اعتماد (۱۱) پاسخگویی (۱۲) مشتری مداری

ردیف	سؤالات	پاسخها
		۱۳) قانون مداری ۱۴) دانش مداری
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان با توجه به موقعیت ژئوپلیتیک استان، مرز مشترک زمینی، ریلی و دریایی، هاب بین‌المللی (مسیر کریدور شمال جنوب و شرق و غرب)، دسترسی به دریای خزر با تکیه بر مزایای رقابتی در صناعی چون فرش دستباف، اسب، شیلات، مواد کانی غیرفلزی و دسترسی به منابع اولیه تولید؛ به دنبال ایجاد منطقه آزاد، بندر خشک، بندر دریایی برای تقویت وجوه تمایز خود می‌باشد. این بخش با برخورداری از مشترکات قومی و فرهنگی با کشورهای همسایه، قرار گرفتن در مسیر زنجیره‌های تأمین و ارزش ملی و بین‌المللی، قطب تولید پروتئین، قابلیت ایجاد شهر لجستیک به دنبال تقویت مزیت‌های رقابتی خود می‌باشد.
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	این بخش با برگزاری آموزش‌های تخصصی، حقوق و مزایای شغلی، مراکز مشاوره و آموزش شغلی بازرگانی به‌ویژه در حوزه دیجیتال مارکتینگ به توسعه منابع انسانی تمرکز نموده است. از نظر استخدامی و بازنشستگی این بخش در دولت نابسامان می‌باشد؛ ولی در بخش خصوصی به مراتب بهتر است. مسیر ترقی شغلی مبهم است. تخصص‌گرایی مناسبی وجود ندارد. پایین بودن حاکمیت شرکتی باعث شده است توجه به کارکنان ضعیف باشد.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	این بخش با فعالیت تبلیغات و روابط عمومی از طریق ارتباط با رسانه‌های جمعی و اجتماعی، مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی، برگزاری جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و رویدادهای تجاری ملی و بین‌المللی در راستای حمایت از مصرف‌کنندگان، ترویج فرهنگ مصرف کالای ایرانی، حمایت از کسب‌وکارهای کوچک، کمک به برندسازی بنگاه‌ها و حمایت از توسعه مشاغل رقابتی در سطح جهانی خدمت می‌نماید.
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	بخش بازرگانی استان گلستان برای بقاء، رشد و پایداری خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است: - ایجاد و توسعه اولیه زیرساخت‌های بازرگانی داخلی و بین‌المللی - توسعه نسبی روابط بین‌المللی و بین استانی - توسعه تشکل‌های صنفی، اتاق‌های بازرگانی، تعاون، صنعت و معدن - برگزاری دوره‌های آموزشی - تربیت نیروی انسانی متخصص - تقویت نسبی بخش خصوصی در حوزه تجارت خارجی و صادرات محور - حمایت‌های اولیه مالیاتی و بیمه‌ای از کسب‌وکارها - توسعه پنجره واحد تجاری و کاهش بوروکراسی - مطالعات شناسایی صنایع رقابت‌پذیر استان - شناخت نسبی رقبا و بازارهای بین‌المللی برای محصولات و صنایع استان - گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری - استانداردهای معمول ارائه خدمات با کیفیت - تقویت استارت‌آپ‌ها در حوزه تجارت - تلاش در جهت ایجاد پایانه تخصصی صادرات گل‌وگیاه - ارائه مشوق‌های نسبی سرمایه‌گذاری برای کارآفرینان - جذب و توسعه نیروی کار ماهر - انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین - توسعه مشارکت‌های دوجانبه و منطقه‌ای - توسعه تجارت الکترونیک - برگزاری نمایشگاه‌های دوره‌ای استانی، ملی و بین‌المللی - گسترش بهره‌برداری از سامانه‌های ارتباطی و مدیریتی
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان در راستای چشم‌انداز کشور و استان با توسعه رویکرد بازاریابی (داخلی و بین‌المللی) به دنبال ایجاد، توسعه و الحاق به زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی، بین‌المللی و جهانی در سه بخش صنعت، کشاورزی و خدمات می‌باشد.

ردیف	سؤالات	پاسخها
		این بخش در افق چشم انداز به عنوان هاب بین المللی تولید، بازاریابی، لجستیک و ترانزیت با گسترش دیپلماسی اقتصادی، ایجاد و توسعه زیرساخت های تجارت داخلی و خارجی، توسعه صنایع رقابت پذیر به دنبال حفظ منافع ملی، افزایش ثبات و امنیت تجاری و اقتصادی، بهبود تراز تجاری استان و کشور و ارتقاء حکمرانی خوب در حوزه بازرگانی می باشد. نهایتاً بخش بازرگانی استان گلستان با توسعه بازارهای تخصصی (به ویژه هنر صنعت فرش دستباف، اسب و پروتئین)، توسعه بازارهای مالی و سرمایه، بورس و فرابورس، جذب هلدینگ های بین المللی، حمایت از صادرکنندگان برای ایجاد قابلیت در کسب و کارهای مجازی و تجارت الکترونیک، گسترش صنوف تولیدی و خدمات، توسعه صنعت خرده فروشی، شفاف سازی از طریق گسترش سامانه های نظارتی و... برای بالا بردن سهم بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی (GDP) استان فعالیت می نماید.

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم انداز به صورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخها یا گزاره های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش بازرگانی 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، ارزشها

مأموریت (MISSION)
بخش بازرگانی استان گلستان با رویکرد بین المللی و صادراتی به عنوان پیشران توسعه استان، تقویت کننده جایگاه استراتژیک و به ثمر رساننده تمام فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان با ایفای نقش های سیاست گذار و تنظیم گری، نظارتی، هدایت کننده، تسهیل کننده و شتاب دهنده صنایع (Industry) در زمینه شناسایی نیازها و تجارت در بازارهای هدف در راستای کسب منافع خود در پی افزایش ارزش افزوده خدمات در تولید ناخالص داخلی و افزایش سهم آن در پرتفوی GDP استان می باشد. این بخش همچنین به عنوان حلقه واسط بین تولید کننده (کالاها و خدمات) و مصرف کننده، متولی مدیریت تراز تجاری، سیاست گذار دیپلماسی تجاری در استان از طریق برقراری تبادلات و ارتباطات ملی و بین المللی (علمی، مالی، فناوری و...)، توسعه تجارت الکترونیکی و توسعه بازارهای هدف، ارائه خدمات آموزشی، افزایش بهره وری و ارزش افزوده بنگاه ها و استان در پی ایجاد اشتغال پایدار، ارز آوری، کاهش فقر و افزایش ضریب امنیت غذایی می باشد. این بخش با برخورداری از ویژگی های متمایز به ویژه در زمینه ژئوپلیتیک، ژئواکونومیک و صنایع رقابت پذیر با ارائه خدمات متنوع حاکمیتی (صدور مجوز و...) و غیر حاکمیتی (CRM و...) به ذینفعان در سطح استانی، ملی و بین المللی در حوزه های تخصصی با استفاده از تکنولوژی های روز به ویژه از بخش ICT در راستای وظایف ذاتی خویش خدمت رسانی می نماید.
چشم انداز (VISION): گلستان؛ تجارت در تراز جهانی
بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان در راستای چشم انداز کشور و استان با توسعه رویکرد بازاریابی (داخلی و بین الملل) به دنبال ایجاد، توسعه و الحاق به زنجیره های ارزش (VC) و تأمین (SC) ملی و بین المللی در چارچوب مزیت های رقابتی در سه بخش صنعت، کشاورزی و خدمات می باشد. این بخش در افق چشم انداز به عنوان هاب بین المللی تولید، بازاریابی، لجستیک و ترانزیت با گسترش دیپلماسی اقتصادی، ایجاد و توسعه زیرساخت های تجارت داخلی و خارجی، توسعه صنایع رقابت پذیر به دنبال حفظ منافع ملی، افزایش ثبات و امنیت تجاری و اقتصادی، بهبود تراز تجاری استان و کشور و ارتقاء حکمرانی خوب در حوزه بازرگانی می باشد.

نهایتاً بخش بازرگانی استان گلستان با توسعه بازارهای تخصصی (به ویژه هنر صنعت فرش دستباف، اسب و پروتئین و...)، تربیت نیروی انسانی متخصص، توسعه بازارهای مالی و سرمایه، بورس و فرابورس، جذب هلدینگ های بین المللی، بهره گیری از دانش و تکنولوژی روز در حوزه ICT و هوشمندسازی، حمایت از صادرکنندگان برای ایجاد قابلیت در کسب و کارهای مجازی و تجارت الکترونیک، گسترش صنوف تولیدی و خدماتی، توسعه صنعت خرده فروشی، شفاف سازی از طریق گسترش سامانه های نظارتی و... برای بالا بردن سهم بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی (GDP) استان فعالیت می نماید.

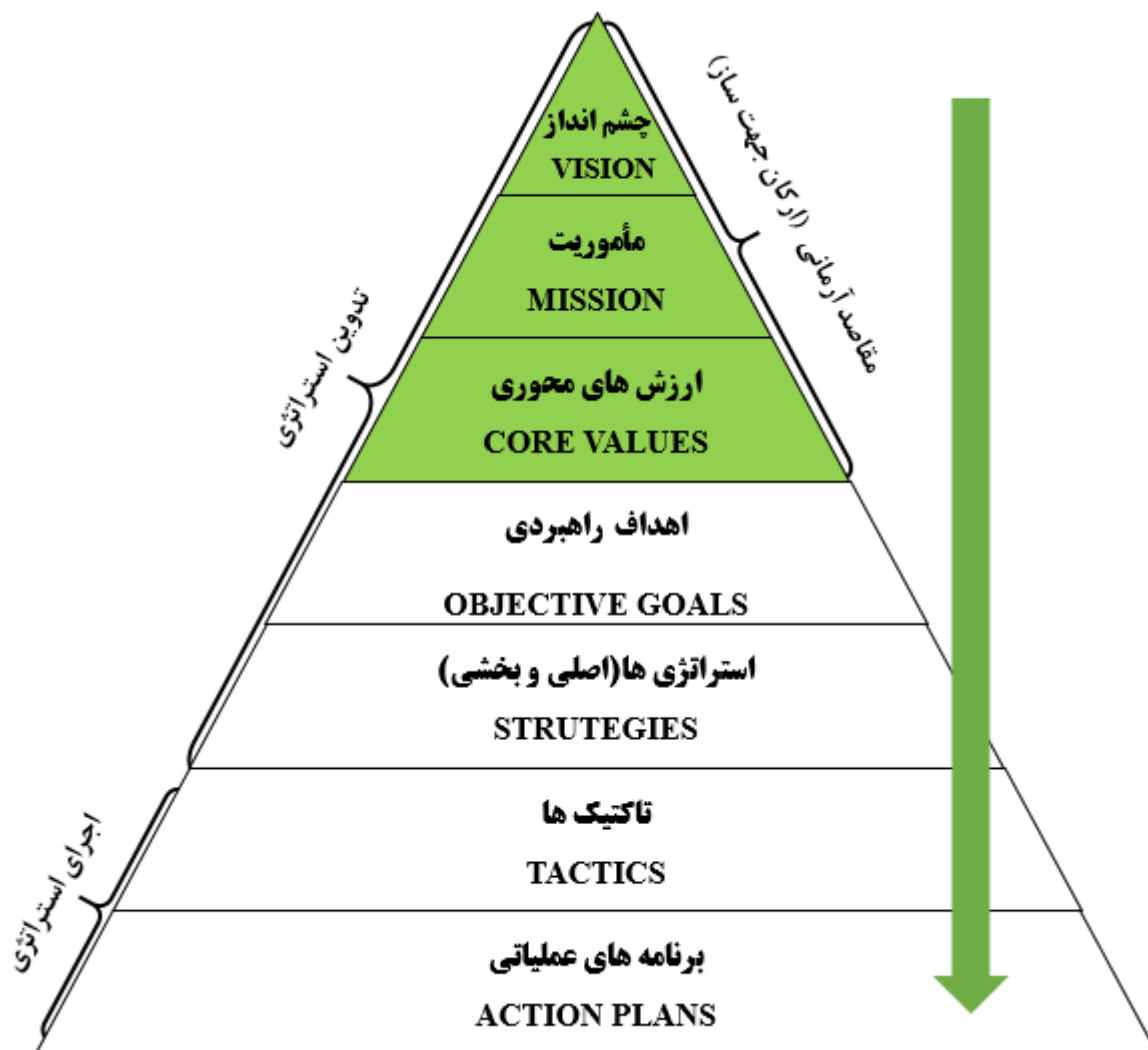
ارزش ها (VALUES)

ارزش های محوری بخش بازرگانی استان عبارتند از:

- ۱) امانت داری
- ۲) اعتبار
- ۳) انصاف
- ۴) رقابت پذیری
- ۵) تاب آوری
- ۶) پیشرو بودن
- ۷) شفافیت
- ۸) مردم گرایی
- ۹) اعتماد
- ۱۰) پاسخگویی
- ۱۱) مشتری مداری
- ۱۲) قانون مداری
- ۱۳) دانش مداری

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

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



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

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

الف) مأموریت (Mission)

الف-۱) سیاست گذاری و تنظیم گری: حوزه بازرگانی از جمله مهم ترین بخش های اقتصادی جوامع محسوب می شود. سیاست گذاری دولت در این حوزه شامل ارائه طرح های بلندمدت و میانمدت جهت هدایت فرآیند تصمیم گیری در مواردی نظیر صادرات، واردات و سرمایه گذاری داخلی و خارجی است که به منظور حضور اثربخش و کارآمد کسب و کارها (دولتی و غیردولتی) در بازارهای منطقه ای، بین المللی و جهانی صورت می پذیرد. تنظیم گری نیز که از سایر وظایف دولت بشمار می رود در معنای عام شامل انواع مداخلات دولت

به منظور تحقق اهداف حاکمیت است. هدف از این مداخلات، ایجاد «کنترل عمومی» بر ارائه کنندگان خدمات برای تضمین «منفعت عمومی» است. تنظیم گری یکی از کارکردهای اصلی نظام حکمرانی نوین بوده که در کنار سایر کارکردها مانند سیاست گذاری، بازتوزیع، تسهیل گری و نیز کارکرد سنتی ارائه کالا و خدمات، چارچوب کلان نظام حکمرانی مدرن را شکل می دهد.

الف-۲) نظارت: ضمن اصل آزادی فعالیت های اقتصادی در جامعه این نکته روشن می شود که دولت نمی تواند نسبت به وضعیت بازار، بی تفاوت بوده و نظاره گر اجحاف، بی نظمی و فشار بر مردم باشد؛ بلکه در حوزه ها یا در زمان های خاصی باید بر بازار و روند جاری آن نظارت داشته باشد به ویژه در مرحله مبادله کالا که یکی از نقاط لغزش تجار است و معرکه ای است که ممکن است حقوق بسیاری از شهروندان ضایع شود ورود نماید؛ بنابراین نظارت دولت بر تجارت و معاملات می تواند عدالت را تأمین کند. دولت به معنای مجموع دستگاه های اداره کننده کشور می تواند در تنظیم بازار و روابط و قواعد حاکم بر آن نقش مؤثری داشته باشد. از سویی، امکان نظارت و مداخله هم برای دولت وجود دارد که این ها ایجاب می کند دولت برای تنظیم شایسته امور تا جایی که به آزادی جریان اقتصادی و رشد آن آسیب نرساند، مداخله نماید.

الف-۳) هدایت کننده: بخش بازرگانی با توجه به نقش و وظیفه ذاتی خود در راستای توسعه و رونق تجارت داخلی و بین المللی باید با شناسایی فرصت های جدید، نیازهای موجود و زمینه های همکاری های داخلی و بین المللی به هدایت تولید کنندگان، سرمایه گذاران و فعالان این عرصه پردازد؛ حضور در بازارهای بین المللی، شناسایی روندهای بازار، محصولات و خدمات نوین و... کمک می نماید تا بخش بازرگانی بتواند با هدایت صنعت، کشاورزی و خدمات، مسیر تجاری را مشخص نموده و همسو نمودن فعالیت های بخش های گوناگون، کارایی و بهره وری را افزایش دهد.

الف-۴) تسهیل کننده و شتاب دهنده صنایع: وزارت صنعت، معدن و تجارت به عنوان متولی بخش تجارت، دارای اختیارات و وظایف مشخصی است که می توان با انجام درست آنها، صنعت استان و کشور را با سرعت بیشتری توسعه داد؛ فعالیت هایی از قبیل شناسایی بازارهای جدید، جذب سرمایه گذاری، وضع و اصلاح قوانین تجاری، تسهیل در روند واردات مواد اولیه و صادرات محصول نهایی و... از مجموعه اقداماتی هستند که می توانند رشد صنایع را تسهیل نموده و تسریع بخشند.

الف-۵) شناسایی نیازها و بازارهای هدف: شناسایی بازار هدف مهم است، زیرا اگر کسب و کاری درک کند که چه کسی می خواهد محصول یا خدماتش را بخرد، موفقیت بیش تری کسب خواهد کرد. بازار

هدف معمولاً با عنوان بازار ایده آل آغاز می شود و در ادامه، تیم های فروش و بازاریابی با استفاده از فرایندهایی خاص آن را اصلاح می کنند. در همین راستا، بخش بازرگانی با توجه به وظیفه ذاتی خود، همواره به دنبال شناسایی نیازهای موجود و بازارهای جدید است تا بتواند فرصت های جدیدی را برای صنعتگران، تولیدکنندگان، کشاورزان و بخش خدمات مهیا سازد تا بتوانند ضمن رفع نیاز بازار هدف، به توسعه و رونق اقتصادی دست یابند.

الف-۶) حلقه واسط بین تولیدکننده و مصرف کننده: یکی از عمده ترین مشکلات موجود در زنجیره های تولید تا مصرف، عدم ارتباط مناسب بین تولیدکنندگان و مصرف کنندگان است که به منجر به اتلاف وقت، پرهزینه شدن فرآیند توزیع، ایجاد مشکلات متعدد در فرآیند تولید، کمبود ماده اولیه، افزایش قیمت ها و... خواهد انجامید. بخش بازرگانی باید با ایجاد حلقه های واسط و تکمیل زنجیره تأمین، مشکلات موجود را رفع نموده و زنجیره تولید، توزیع و مصرف را بهبود ببخشد تا ضمن کاهش هزینه ها و کوتاه نمودن فاصله تولیدکننده و مصرف کننده، دست دلالت را از بازار کوتاه نماید.

الف-۷) مدیریت تراز تجاری: تراز تجاری، تفاوت میان ارزش پولی واردات و صادرات خروجی طی یک دوره معین در اقتصاد است. مفهوم تراز تجاری به معنای «متعادل کردن» صادرات و واردات با یکدیگر نیست. به طور خلاصه تراز تجاری نتیجه خالص صادرات یک جامعه اقتصادی است و مانده مثبت نشان دهنده صادرات بیشتر و مانده منفی نشان دهنده واردات بیشتر خواهد بود. افزایش صادرات با افزایش تقاضا برای ارز در کشور صادرکننده، رابطه مستقیمی دارد؛ بنابراین اگر صادرات افزایش یابد پول کشور صادرکننده تقویت می شود. به همین دلیل نیز بخش بازرگانی وظیفه دارد تا با مدیریت صحیح تراز تجاری و تلاش برای افزایش صادرات، تراز تجاری را مثبت نگه دارد.

الف-۸) توسعه تجارت الکترونیک: تجارت الکترونیکی عبارت است از «خرید و فروش کالاها، خدمات و اطلاعات از طریق شبکه های رایانه ای نظیر اینترنت»؛ تجارت الکترونیک امروزه به عنوان یک استراتژی محوری مورد توجه کلیه کشورهای پیشرفته و در حال توسعه قرار گرفته است. اگر در ایران در ایجاد توانمندی های لازم در جهت تجارت الکترونیک، گام های سریع و اساسی برداشته نشود، چالش های سنگینی به وجود خواهند آمد زیرا مزایای اقتصادی و تجاری آن، کاروان جهانی را به پیش برده و کشور را در انزوای اقتصادی قرار می دهد. در همین راستا بخش بازرگانی استان در تلاش است تا با توسعه زیرساخت های مورد نیاز، این موضوع را محقق نماید.

الف-۹) ارائه خدمات آموزشی: از دیگر وظایف بخش بازرگانی استان این است که با ارائه خدمات گوناگون آموزشی، به افزایش آگاهی و توانمندسازی اقشار مختلف جامعه و نیز صنعتگران و تولیدکنندگان و سایر فعالان این حوزه بپردازد تا این افراد با اطلاع کامل از قوانین و دستورالعمل‌ها، بتوانند عملکرد بهتری داشته باشند. از سوی دیگر در دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزشی باید با توجه به نیاز استان به تربیت نیروهای متخصص در این زمینه پرداخت تا نیاز استان را برطرف نمود.

الف-۱۰) افزایش ارزش افزوده و بهره‌وری بنگاه‌ها: مجموعه فعالیت‌های بخش بازرگانی با این هدف انجام می‌شود که با کوتاه نمودن فاصله بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، تأمین مواد اولیه و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین و... شرایط را برای افزایش بهره‌وری و ایجاد ارزش افزوده در بنگاه‌های تولیدی به وجود آورد.

الف-۱۱) ارزآوری: یکی از وظایف اصلی بخش بازرگانی، شناسایی بازارهای بین‌المللی و فرصت‌های مناسب جهت سرمایه‌گذاری است تا با افزایش صادرات و مثبت نمودن تراز تجاری، زمینه را برای ارزآوری مهیا نماید. کمک به افزایش تولید، توسعه زنجیره ارزش و تأمین، حضور در بازارهای بین‌المللی، کمک به ارتقاء کیفیت محصولات، شناسایی نیاز سایر کشورها به منظور تولید محصولات مورد نظر و... از مجموعه اقداماتی هستند که بخش بازرگانی استان می‌تواند در جهت افزایش ارزآوری انجام دهد.

الف-۱۲) افزایش امنیت غذایی: امنیت غذایی، یکی مؤلفه استراتژیک است و به معنای دسترسی به غذای سالم و کافی در همه ایام عمر و برای یک زندگی شاداب است و دولت‌ها موظف به تأمین امنیت غذایی هستند. کمک به افزایش تولیدات کشاورزی از طریق واردات فناوری‌ها و تجهیزات روز دنیا، توسعه زیرساخت‌ها برای ایجاد سیلوها و انبارهای غذا، تأمین مواد اولیه و نهاده‌های کشاورزی و دامپروری، توسعه زنجیره تأمین و جهت‌دهی به فعالان عرصه بازرگانی در جهت تأمین مواد غذایی مورد نیاز استان و کشور از وظایف بخش بازرگانی بشمار می‌روند.

الف-۱۳) قلمرو تخصصی: ارائه خدمات متنوع حاکمیتی (صدور مجوز و...) و غیرحاکمیتی (CRM و...)، خرید و فروش و صادرات و واردات، اخذ و اعطای نمایندگی‌های مجاز بازرگانی، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز شرکت، بازاریابی قانونی و غیرهرمی و غیرشبهه‌ای، گشایش اعتبارات اسنادی و ال‌سی برای شرکت، شرکت در مناقصات و مزایده‌ها، خرید سهام شرکت‌های دیگر و ایجاد شعب و نمایندگی در داخل و خارج از کشور از اقداماتی هستند که در حوزه قلمرو تخصص بخش بازرگانی قرار دارند.

الف-۱۴) قلمرو جغرافیایی: این بخش در سطح استانی، ملی و بین‌المللی در حوزه‌های تخصصی با استفاده از تکنولوژی‌های روز به‌ویژه از بخش ICT در راستای وظایف ذاتی خویش خدمت‌رسانی می‌نماید.

الف-۱۵) مزیت رقابتی و وجوه تمایز: بخش بازرگانی باید تلاش کند تا نسبت به سایر بخش‌های مشابه خود از مزیت رقابتی برخوردار شود و برای این کار باید به قابلیت‌های ویژه‌ای دست یابد این بخش با برخورداری از ویژگی‌های متمایز به‌ویژه در زمینه ژئوپلیتیک، ژئواکونومیک و صنایع رقابت‌پذیر، دارای مزایای رقابتی بسیار زیادی به‌منظور انجام فعالیت‌های خویش است. همچنین، می‌توان با توجه به شرایط بازار و نیازهای مشتریان، به‌صورت مستمر با بهبود و ارتقای خدمات و محصولات اختصاصی و بومی در استان، برای خود مزیت رقابتی ایجاد کرد.

ب) چشم‌انداز (Vission)

ب-۱) گلستان؛ تجارت در تراز جهانی (شعار بخش): از آنجایی که استان گلستان از موقعیت ژئوپولیتیک بسیار خوبی برخوردار است و در ابتدای مسیر رشد و توسعه اقتصادی قرار دارد، گسترش روابط تجاری به‌منظور مدیریت زنجیره تأمین، شناسایی و ورود به بازارهای جهانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، بازارهای داخلی ظرفیت زیادی برای رشد و توسعه اقتصادی استان ندارند و برای دستیابی به نرخ‌های بالای رشد اقتصادی و همچنین گسترش بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات که نیازمند جذب سرمایه‌گذاری هستند، باید تجارت استان را به مرزهای جغرافیایی کشور محدود نکرد و با ورود به بازارهای جهانی و ایجاد روابط و شرکای تجاری بین‌المللی، زمینه را برای رشد و توسعه همه‌جانبه استان فراهم نمود.

ب-۲) توسعه رویکرد بازاریابی: بازاریابی در کسب‌وکار امروز یک موضوع ضروری است و در موفقیت تولیدکنندگان نقش اساسی ایفا می‌کند. تفکر بازاریابی باید در کلیه بخش‌ها و فرآیندهای تجاری نفوذ کند و مورد توجه قرار گیرد. آگاهی کامل از مشتریان و بازارهای هدف، نیازها و خواسته‌های آن‌ها مستلزم برقراری روابط نزدیک با آن‌ها است. هدف از این رویکرد، اولویت و ارجحیت فعالیت‌های بازاریابی بر تولید است تا بتوان ابتدا با مشخص نمودن نیازهای بازار و بازارهای هدف، نسبت به تولید محصولات و رفع این نیازها گام برداشت.

ب-۳) ایجاد، توسعه و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین: زنجیره ارزش شامل تمامی فعالیت‌هایی است که برای ارائه محصول مطابق با خواست و نیاز مشتری انجام می‌گیرد. این مراحل، اقداماتی مانند لجستیک درونی، عملیات و تولید، لجستیک بیرونی، بازاریابی و فروش و خدمات پس از فروش را در بر می‌گیرد. هرچه این فعالیت‌ها پیشرفته‌تر انجام بگیرند، ارزش نهایی بیشتر خواهد شد. زنجیره تأمین شبکه‌ای از نهادهای مختلف

است که وظیفه تأمین مواد اولیه و خام، تبدیل آن‌ها به کالای نهایی و توزیع و تحویل کالاها را پوشش می‌دهند. زنجیره ارزش، به ایجاد یا افزایش ارزش محصول در هر یک از این مراحل، از لحظه تولید یک محصول تا موعد تحویل و ارائه پشتیبانی، گفته می‌شود. در همین راستا، بخش بازرگانی استان در نظر دارد تا با همگام‌سازی این فعالیت‌ها و توسعه و برقراری ارتباط بین اجزای مختلف این زنجیره‌ها، ارزش افزوده و بهره‌وری را افزایش دهد.

ب-۴) گسترش دیپلماسی اقتصادی: دیپلماسی اقتصادی به مفهوم اهمیت یافتن مناسبات اقتصادی در روابط خارجی، یکی از ابزارهای مهم برای پیشبرد اهداف بلندمدت رشد و توسعه اقتصادی کشورها به حساب می‌آید. دست‌یابی به توسعه‌ی اقتصادی نیازمند تعامل با ساختارهای اقتصاد سیاسی جهانی می‌باشد. دغدغه‌ی کانونی و گفت‌وگو حاکم بر ساختار اقتصاد سیاسی ج.ا.ا نیز در برهه کنونی مسئله توسعه اقتصادی است. برای ایران به‌عنوان کشوری در حال توسعه، استراتژی‌های از فروش مواد خام و دست‌یابی به مدارهای تولید کالاهای صنعتی یا مشتقات حاصل از فرآوری مواد خام، نه تنها یک ضرورت بلکه یک الزام است و بخش بازرگانی استان گلستان در نظر دارد تا با گسترش مناسبات تجاری با کشورهای همسایه، شرایط را برای ورود به بازارهای آن‌ها و گسترش مناسبات و مراودات تجاری فی‌مابین فراهم نماید.

ب-۵) ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تجارت داخلی و خارجی: بدیهی است که بدون وجود زیرساخت‌های لازم، توسعه تجارت محقق نخواهد شد و در شرایطی که استان گلستان دارای پتانسیل مناسبی در جهت رشد صادرات غیرنفتی دارد، ضروری است تا با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز اعم از حوزه حمل‌ونقل، قوانین و مقررات، رایزنی‌های تجاری، توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین و... زمینه را برای رشد و رونق تولید و صادرات مهیا نمود. بخش بازرگانی استان نیز در همین راستا، باید با تقویت ارتباطات بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان و تسهیل تجارت از طریق گسترش زیرساخت‌ها، به رونق اقتصادی استان کمک نماید.

ب-۶) توسعه صنایع رقابت‌پذیر: رقابت‌پذیری معیاری کلیدی برای ارزیابی درجه موفقیت کشورها، صنایع و بنگاه‌ها در میدان‌های رقابتی سیاسی، اقتصادی و تجاری به حساب می‌آید؛ بدین معنی که هر کشور، صنعت یا بنگاهی که از توان رقابتی بالایی در بازارهای رقابتی برخوردار باشد، می‌توان گفت که از رقابت‌پذیری بالاتری برخوردار می‌باشد. استان به‌منظور توسعه پایدار، ناگزیر از توسعه قابل‌ملاحظه صادرات غیرنفتی است و یکی از ویژگی‌های بنگاه‌های موفق، برخورداری از قدرت رقابت‌پذیری است. چنانچه بتوان ریشه‌های عدم رقابت‌پذیری و عوامل تشکیل‌دهنده و مؤثر بر رقابت‌پذیری صنایع را شناسایی نمود، می‌توان راهکارهایی را جهت افزایش قدرت رقابت‌پذیری در صنایع فعال در فضای کسب‌وکار استان پیشنهاد نمود؛ بنابراین مسئله اصلی این

است که رقابت پذیری صنایع از چه عواملی تشکیل می شود و نیز چه عواملی بر رقابت پذیری آن تأثیر گذارند؟ تا با افزایش توان رقابت پذیری صنایع استان، زمینه ورود به بازارهای بین المللی و ارزآوری را به وجود آورد.

ب-۷) افزایش ثبات و امنیت تجاری: قطعاً یکی از اصلی ترین و بنیادی ترین شرایط مورد نیاز برای فعالیت های تولیدی و تجاری، وجود ثبات و امنیت است که باید از طریق قوانین، دستورالعمل ها و سیاست های راهبردی به وسیله مدیران تأمین شود. این مسئله می تواند شرایط را برای جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی مهیا نموده و به توسعه اقتصادی استان کمک قابل توجهی نماید. بخش بازرگانی استان باید با وضع قوانین حمایتی و اعمال نظارت و تنظیم گری مناسب، ثبات را در بازار به وجود آورده و با حمایت از تولیدکنندگان و فعالان این بخش، امنیت تجارت را در استان تأمین نماید.

ب-۸) بهبود تراز تجاری استان: از آنجایی که صادرات استان غیرنفتی است، اهمیت بسیار زیادی دارد تا با حمایت از تولیدکنندگان و ورود به بازارهای بین المللی، زمینه را برای ورود محصولات استان به بازارهای سایر کشورها به ویژه کشورهای همسایه فراهم نمود تا با افزایش صادرات محصولات استان، به تراز تجاری مثبت دست یافت.

ب-۹) ارتقاء حکمرانی خوب: توجه به نیازهای استان، اتخاذ تصمیمات درست، ایجاد سلسله مراتب کارآمد مدیریتی، نظارت بر تصمیم گیری ها و اقداماتی که در حوزه بازرگانی استان صورت می پذیرد دارای اهمیت بسیار زیادی است و نیازمند یک حکمرانی خوب است تا با مدیریت مناسب، بهره وری و کارایی اقدامات این بخش را افزایش دهد.

ب-۱۰) توسعه بازارهای تخصصی: یکی از اقداماتی که می تواند بهره وری را افزایش دهد ایجاد و توسعه بازارهای تخصصی است. حضور چنین بازارهایی در استان می تواند از طریق تمرکز فعالیت ها و یکسان سازی اقدامات تا حد زیادی از هزینه ها بکاهد و با قرارگیری تولیدکنندگان یک محصول یا ارائه دهندگان یک خدمت در کنار هم یک بازار رقابتی به وجود آورد که در آن، کیفیت محصولات و خدمات در سطح بالایی حفظ می شود و به دلیل رقابت، قیمت محصولات نیز کنترل خواهد شد. وجود و توسعه چنین بازارهایی قطعاً به اقتصاد استان و رونق بخش های مختلف تولید و خدمات خواهد انجامید.

ب-۱۱) تربیت نیروی انسانی متخصص: همانند هر بخش دیگری در استان، بخش بازرگانی نیز به وجود نیروهای متخصص و آشنا به علوم و قوانین و مقررات این بخش نیاز دارد تا بتواند کارایی فعالیت های خود را

افزایش دهد. در همین راستا ضرورت دارد تا با مشخص نمودن نیاز استان به رشته‌های مرتبط با بخش بازرگانی، زمینه را برای آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص فراهم نمود.

ب-۱۲) توسعه بازارهای مالی و سرمایه: بازارهای مالی و سرمایه، دارای نقش کلیدی در تجهیز و هدایت وجوه موجود در اقتصاد به سمت بخش‌های تولیدی و صنعتی و به تبع آن بهبود رشد اقتصادی هستند. تا حدی که به عقیده برخی اقتصاددانان، گسترش بازارهای مالی و سرمایه، موتور محرک رشد اقتصادی کشورها می‌باشد. از سویی توسعه بازارهای مالی از عوامل مهم و مؤثر بر رشد ارزش افزوده بخش صنعت معرفی شده است زیرا بازارهای مالی و سرمایه وظیفه خطیر گردآوری پس‌اندازهای کوچک و بزرگ موجود در اقتصاد ملی و بسیج و هدایت آن به سمت مصارف و نیازهای سرمایه‌گذاری را برعهده دارند و با تجهیز بخش‌های مختلف اقتصاد به عامل سرمایه، موجب رشد و توسعه اقتصادی استان می‌شوند. بخش بازرگانی استان وظیفه خود می‌داند تا با توسعه این بازارها، به رشد و رونق صنعتی استان کمک نماید.

ب-۱۳) جذب هلدینگ‌های بین‌المللی: هلدینگ‌های بین‌المللی دارای مزایای بسیار زیادی هستند که حضور آن‌ها می‌تواند تأثیر بسیار مثبتی بر روی صنعت، کشاورزی و خدمات استان بگذارد. سهولت در دریافت تسهیلات بانکی، ورود به بازارهای جهانی، کسب اعتبار بین‌المللی و افزایش سرمایه و تنوع دارایی‌ها از مزایای حضور این هلدینگ‌ها در اقتصاد استان گلستان خواهد بود. بخش بازرگانی استان باید با رایزنی با هلدینگ‌های مختلف، شرایط را برای حضور و سرمایه‌گذاری آن‌ها در بخش‌های مختلف استان فراهم نماید تا ضمن اشتغال-زایی و افزایش درآمد، به رونق کسب و کارهای استان به‌ویژه بخش صنعت سرعت بخشید.

ب-۱۴) بهره‌گیری از ICT و هوشمندسازی: خدمات ICT نقش بزرگی در توافقات تجارت بین‌الملل ایفا کرده است. این امر به‌ویژه هنگامی تقویت می‌شود که فناوری گسترده‌ای در سراسر جهان اجرا شود. ICT تجارت را رونق می‌بخشد؛ چون هزینه اطلاعات میان مرزهای بین‌المللی را کم می‌کند. این فناوری، الگوهای جدیدی برای خرید، فروش و ارائه خدمات به مشتریان ارائه می‌دهد و در حال ارائه تعریف جدیدی از روابط سنتی بین خریداران و فروشندگان است. رشد سریع اینترنت به‌وسیله کاهش هزینه جست‌وجو، ارتباطات، تبلیغات و ورود بنگاه‌ها به بازارهای بین‌المللی به افزایش صادرات منجر خواهد شد. در همین راستا، بخش بازرگانی استان وظیفه دارد تا با بهره‌گیری از فناوری ICT، زمینه را برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری فرآیندهای خود مهیا نموده و با هوشمندسازی بسیاری از فعالیت‌ها، به تسریع و تسهیل اقدامات خود کمک نماید.

ب-۱۵) توسعه خرده‌فروشی: تأثیر خرده‌فروشی بر اقتصاد به نحوی است که بدون صنعت خرده‌فروشی در واقع گردش چرخ‌های اقتصاد نشدنی است. خرده‌فروشی به معنی رسیدن کالای تولید شده توسط تولیدکننده به دست مصرف‌کننده است. خرده‌فروش معمولاً اجناس خود را از تولیدکننده تأمین می‌کنند. حضور خرده‌فروش‌ها به تکمیل و توسعه زنجیره تأمین کمک می‌نماید و باعث دسترسی بیشتر محصولات به بازارهای هدف خواهد شد که نتیجه آن رشد و رونق تولید و کاهش هزینه‌های بازاریابی و قیمت نهایی محصول است. بخش بازرگانی استان باید با تقویت خرده‌فروشی و تکمیل زنجیره تأمین، مسیر را برای تولیدکنندگان به‌منظور دسترسی به بازار هدف هموار نمایند.

ب-۱۶) گسترش واحدهای تولیدی و خدماتی: یکی از اهداف بخش بازرگانی، گسترش واحدهای تولیدی و خدماتی به‌منظور ایجاد اشتغال و افزایش تولید ناخالص داخلی است که نتیجه آن را می‌توان در افزایش صادرات و ارزآوری، افزایش سهم در بازارهای داخلی و... مشاهده نمود. ارائه خدمات بازاریابی، شناسایی نیازها و فرصت‌ها، ارائه خدمات مشاوره و مدیریتی به‌منظور ایجاد و توسعه واحدهای تولیدی و خدماتی از اقداماتی است که بخش بازرگانی استان در راستای نیل به این هدف می‌تواند انجام دهد.

ج) ارزش‌های محوری (Core Values)

ج-۱) امانت‌داری (Trusteeship): یکی از ویژگی‌های اصلی و مهم بخش بازرگانی، امانت‌داری است و باید در انجام خدمات خود شرط امانت را رعایت نماید. حفاظت از اطلاعات شخصی تولیدکنندگان، حفظ اطلاعات و اسناد محرمانه، عدم افشای طرح‌ها و برنامه‌های سرمایه‌گذاران... از مجموعه اقداماتی هستند که این بخش باید در راستای امانت‌داری خود انجام دهد.

ج-۲) اعتبار (Credit): در دنیای تجارت و بازرگانی، اعتبار، اصلی‌ترین عنصر برای برقراری روابط تجاری و حضور در بازارهای مختلف است؛ بدون اعتبار، یک تاجر یا تولیدکننده قادر به فعالیت نخواهد بود و نمی‌تواند در بازار به رقابت با سایر رقبا بپردازد. بخش بازرگانی هم باید تلاش خود را در راستای افزایش اعتبار تولیدکنندگان محصولات و ارائه‌دهندگان خدمات از طریق تسهیلات بانکی، حمایت‌ها و قراردادهای ال‌سی و... انجام دهد.

ج-۳) انصاف (Fairness): برخورد منصفانه و عادلانه با بخش‌های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات و نیز بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان از شروطی است که به رونق همه‌جانبه و پایاپای بازار خواهد انجامید

و بخش بازرگانی از طریق ارائه خدمات برابر و توجه یکسان به بخش های مختلف باید انصاف را در سیاست ها، فعالیت ها و اقدامات خود رعایت نماید.

ج-۴) رقابت پذیری (Competitiveness): اصل اولیه برای بقا در بازار، رقابت پذیری است. بخش بازرگانی باید با حمایت بجا و کمک به افزایش سطح تکنولوژی و فناوری و نیز تکیه و تمرکز بر مزایای رقابتی تولیدکنندگان و ارائه دهندگان خدمات در استان، مزایای رقابتی کالاها و خدمات استان را برای حضور در بازارهای داخلی و بین المللی افزایش دهد.

ج-۵) تاب آوری (Resilience): اقتصاد یک بستر غیرقابل پیش بینی است و هرگونه اتفاق غیرمنتظره ای می تواند شرایط بازار را برای همیشه تغییر دهد؛ تحریم های سیاسی و اقتصادی، بیماری های واگیر نظیر کرونا و حوادث و بلایای طبیعی و... می توانند تغییرات زیادی را ایجاد نمایند که وظیفه بخش بازرگانی، تدارک دیدن اقدامات لازم و پیشگیرانه در جهت مقابله با این شوک های اقتصادی است تا صنایع و تولیدکنندگان استان بتوانند در برابر هرگونه اتفاق ناخوشایندی دوام آورده و به تولید ادامه دهند. در واقع، تاب آوری یکی از ویژگی های ممتاز یک اقتصاد قدرتمند است.

ج-۶) پیشرو بودن (Being Pioneer): در جهان رو به پیشرفت امروز که استفاده از فناوری های نوین در بخش های مختلف به ویژه تجارت در حال افزایش است، بخش بازرگانی هم باید با استقبال از این فناوری ها و امکانات جدید به افزایش کارایی و بهره وری خود کمک نماید. پیشگام بودن در این عرصه بسیار حائز اهمیت است و ضامن بقا در بازارهای امروزی است. هوشمندسازی و استفاده از فناوری ICT در سطوح مختلف یکی از اقدامات مؤثر در این زمینه خواهد بود.

ج-۷) شفافیت (Transparency): شفافیت در بازرگانی نقش مهمی در افزایش اعتماد مشتریان، بهبود عملکرد واحدهای مختلف و جلوگیری از فساد دارد. این اصل با ارائه اطلاعات شفاف و در دسترس به مشتریان و مدیران، به ارتقای سطح اعتماد مشتریان و بهبود عملکرد بخش بازرگانی کمک می کند.

ج-۸) مردم گرایی (People Oriented): توجه به نیازهای مردم و به وجود آوردن زیرساخت های لازم به منظور مشارکت آنها در فعالیتهای تولیدی و اقتصادی یکی از اصول بخش بازرگانی است و می تواند با استفاده از این پستوانه مردمی و سرمایه های عمومی، باعث رشد و رونق اقتصادی و افزایش رضایت و اعتماد مردم شود.

ج-۹) **اعتماد (Trust):** اعتماد یکی از ارزش های مهم و بنیادین در بخش بازرگانی است. ارائه خدمات با کیفیت، تضمین امنیت مالی، توانایی ارائه خدمات به موقع و صداقت در ارتباط با مشتریان، رعایت اصول اخلاقی و قانونی می تواند موجب اعتماد در بین مشتریان شود.

ج-۱۰) **پاسخگویی (Responsibility):** پاسخگویی به مشتریان یکی از اصول اساسی بخش بازرگانی است و نقش بسیار مهمی در ایجاد اعتماد و رضایت مشتریان دارد. در واقع، پاسخگویی به مشتریان به معنای پذیرش مسئولیت برای رفع مشکلات و پاسخ به سؤالات مشتریان است.

ج-۱۱) **مشتری مداری (Customer Oriented):** مشتری مداری در بازرگانی شامل ارتقاء سطح رضایت مشتریان، ایجاد روابط مثبت با مشتریان، ایجاد فرصت های تجاری و حفظ مشتریان فعلی است. این اصل باید به عنوان یکی از اصول اساسی و ارزشمند در بازرگانی مورد توجه قرار گیرد.

ج-۱۲) **قانون مداری (Rule of Law):** لزوم پایبندی به قوانین از شاخصه های اصلی بخش بازرگانی است و مدیران و فعالان این بخش خود را ملزم به رعایت قانون و تبعیت از دستورالعمل ها می دانند تا در پرتو آن بتوانند به رشد و رونق اقتصادی دست یابند و بتوانند اعتماد مردم و تولیدکنندگان را به خود جلب نمایند.

ج-۱۳) **دانش محوری (Science Centered):** بدون توجه به یافته های علمی و استفاده از دانش روز دنیا قطعاً نمی توان به موفقیت دست یافت؛ بخش بازرگانی هم با تبعیت از دانش و تصمیم گیری بر اساس یافته های علمی، پیشرفت و موفقیت خود را تضمین خواهد نمود. این کار سبب افزایش سطح اعتماد مردم و فعالان اقتصادی به این بخش خواهد شد.

تعیین اهداف راهبردی

بخش بازرگانی استان گلستان

مقدمه

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

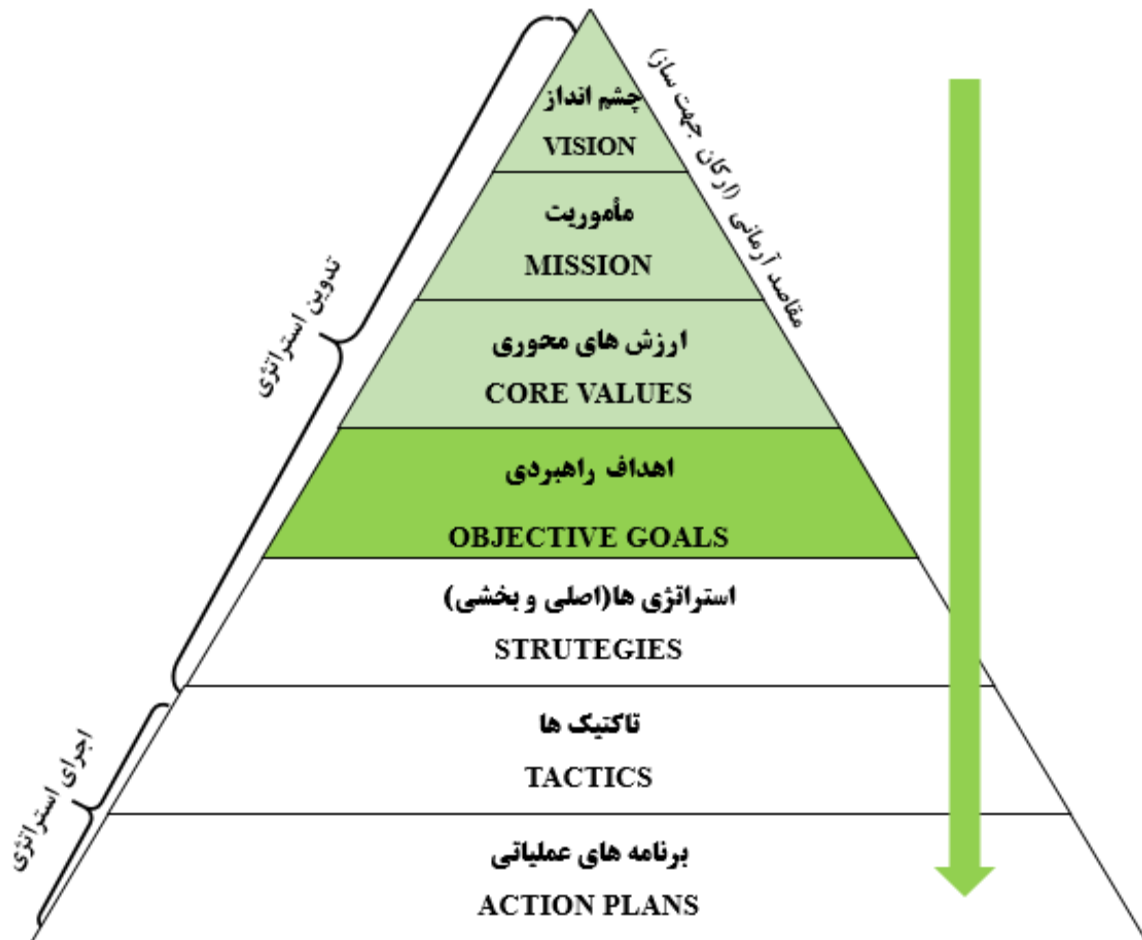
اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آن‌ها دست یابد. آن‌ها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهره می گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر انواع اهداف متمایز می سازد این است که این اهداف بر پایه پاسخ استراتژیک به بعضی فرصت‌ها یا چالش‌های تعیین شده قرار دارند. سازمان‌ها 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 فرصت‌ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه‌ای 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 مزیت‌های رقابتی، بهینه‌سازی دستاوردها، ایجاد تعادل در کسب و کار و صنعت، از مزیت‌های تعیین اهداف استراتژیک هستند.

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

^۱ Peter Drucker

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



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

۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

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

۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

مرحله دوم: بیان ساده‌ی این اهداف سازمانی برای کارکنان است از این‌رو لازم است این اهداف واجد خصوصیتاتی 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.

^۱ Management by Objectives

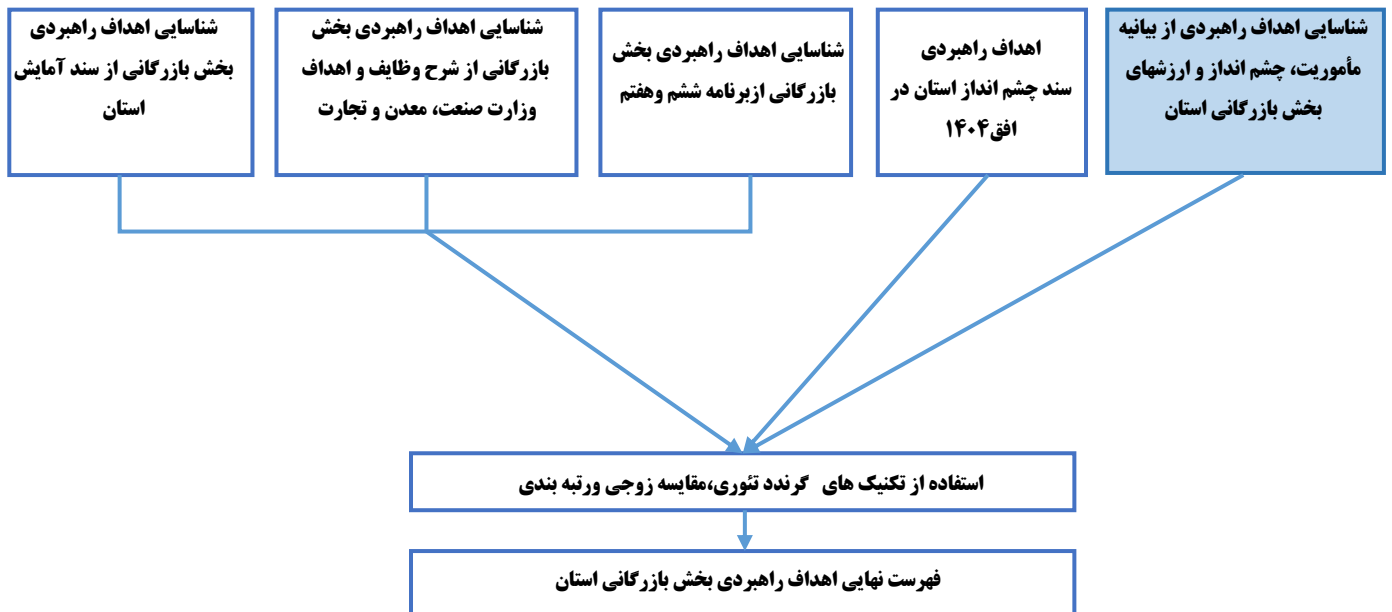
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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 بازرگانی 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 بازرگانی 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 بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

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

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

^۱ Strategic Objectives

^۲ Acceptable

^۳ Flexible

➤ **قابل اندازه گیری^۱:** هدف‌ها باید قابل اندازه گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.

➤ **برانگیزاننده^۲:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.

➤ **مناسب^۳:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

➤ **قابل فهم^۴:** 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^۵:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیر قابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.

➤ **هماهنگ با سایر اهداف^۶:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

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

➤ اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)

¹ Measurable

² Motivator

³ Suitable

⁴ Understandable

⁵ Achievable

⁶ Consistent with other Objectives

- 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.

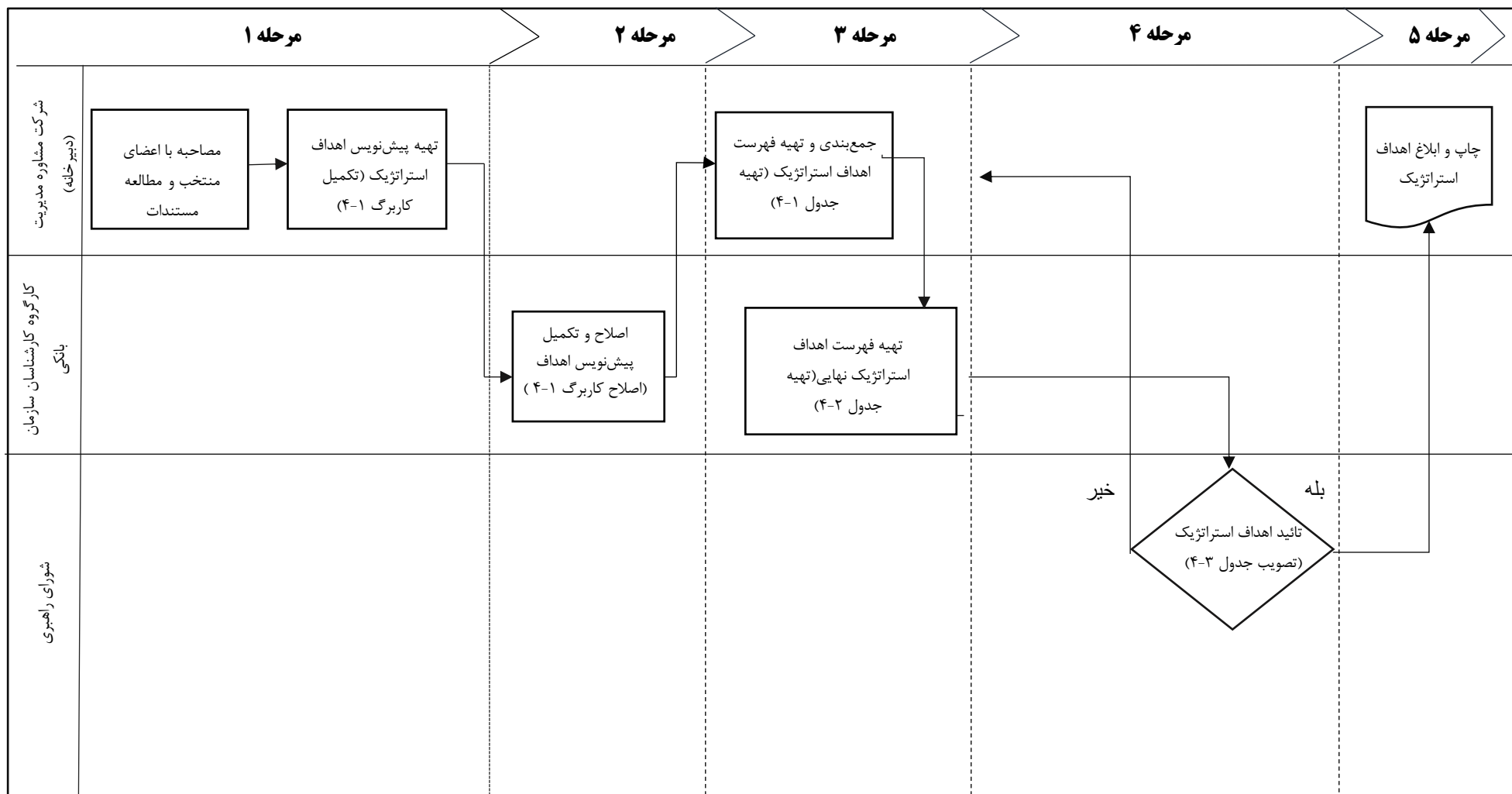
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بازرگانی تکمیل می‌کند.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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۵-۴) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

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

مطابق نمودار ۴-۲ در جدول شماره ۴-۱ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن بیانیه

مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بازرگانی استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	برقراری تبادلات و ارتباطات ملی و بین‌المللی (علمی، مالی، فناوری و...)	روابط بین‌الملل
۲	توسعه رویکرد بازاریابی (داخلی و بین‌الملل)	بازاریابی
۳	هاب بین‌المللی بازاریابی	هاب بین‌المللی
۴	ایجاد اشتغال پایدار	رشد اقتصادی
۵	کاهش فقر	رشد اقتصادی
۶	ارزآوری	رشد اقتصادی
۷	افزایش ضریب امنیت غذایی	امنیت غذایی
۸	توسعه تجارت الکترونیکی	تجارت الکترونیک
۹	ایجاد قابلیت در تجارت الکترونیک	تجارت الکترونیک
۱۰	ایجاد قابلیت در کسب‌وکارهای مجازی	تجارت الکترونیک
۱۱	توسعه صنعت خرده‌فروشی	شبکه‌های توزیع
۱۲	شناسایی نیازها و تجارت در بازارهای هدف	نیازسنجی بازارهای هدف
۱۳	توسعه بازارهای هدف	نیازسنجی بازارهای هدف
۱۴	افزایش سهم بخش بازرگانی در پرتفوی GDP استان	سهم بخش بازرگانی خارجی در تولید ناخالص داخلی
۱۵	بالا بردن سهم بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی (GDP)	سهم بخش بازرگانی خارجی در تولید ناخالص داخلی
۱۶	مدیریت تراز تجاری	تراز تجاری
۱۷	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تجارت داخلی و خارجی	توسعه زیرساخت‌ها
۱۸	استفاده از تکنولوژی‌های روز	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)
۱۹	استفاده از تکنولوژی‌های بخش ICT	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)
۲۰	بهره‌گیری از دانش و تکنولوژی روز در حوزه ICT	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)
۲۱	هوشمندسازی	هوشمندسازی
۲۲	توسعه صنایع رقابت‌پذیر	رقابت‌پذیری
۲۳	رقابت‌پذیری	رقابت‌پذیری
۲۴	برخوردار از ویژگی‌های متمایز صنایع رقابت‌پذیر	رقابت‌پذیری
۲۵	توسعه بازارهای هنر صنعت فرش دستباف	توسعه بازار
۲۶	توسعه بازار اسب	توسعه بازار
۲۷	توسعه بازارهای پروتئین	نیازسنجی بازار هدف
۲۸	رویکرد بین‌المللی و صادراتی در بخش بازرگانی	توسعه صادرات
۲۹	حمایت از صادرکنندگان	قوانین و مقررات و مشوق‌ها
۳۰	ارتقاء حکمرانی خوب	حکمرانی
۳۱	توسعه بورس و فرابورس	بازار سرمایه
۳۲	توسعه بازارهای مالی و سرمایه	بازار سرمایه
۳۳	افزایش ارزش‌افزوده خدمات در تولید ناخالص داخلی	ارزش‌افزوده
۳۴	افزایش ارزش‌افزوده بنگاه‌ها و استان	ارزش‌افزوده
۳۵	پیش‌ران توسعه استان	تجمّر

ردیف	مضامین	مقوله
۳۶	تقویت کننده جایگاه استراتژیک	دیپلماسی تجاری
۳۷	به ثمر رساننده تمام فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	دیپلماسی تجاری
۳۸	ایفای نقش‌های سیاست‌گذار و تنظیم‌گری، نظارتی، هدایت کننده، تسهیل کننده و شتاب‌دهنده صنایع	تسهیل‌گری
۳۹	حلقه واسط بین تولیدکننده (کالاها و خدمات) و مصرف کننده	تسهیل‌گری
۴۰	سیاست‌گذار دیپلماسی تجاری در استان	دیپلماسی تجاری
۴۱	ارائه خدمات آموزشی	آموزش
۴۲	افزایش بهره‌وری بنگاه‌ها و استان	افزایش بهره‌وری
۴۳	تربیت نیروی انسانی متخصص	توسعه سرمایه انسانی
۴۴	برخوردار از ویژگی‌های متمایز در زمینه‌ی ژئوپلیتیک، ژئواکونومیک	موقعیت جغرافیایی
۴۵	ارائه خدمات متنوع حاکمیتی و غیرحاکمیتی به ذینفعان در سطح استانی، ملی و بین‌المللی در حوزه‌های تخصصی	توسعه خدمات
۴۶	ایجاد، توسعه و الحاق به زنجیره‌های ارزش (VC) و تأمین (SC) ملی و بین‌المللی در چارچوب مزیت‌های رقابتی	زنجیره‌های ارزش و تأمین
۴۷	هاب بین‌المللی تولید	هاب بین‌المللی تولید
۴۸	هاب بین‌المللی لجستیک و ترانزیت	هاب بین‌المللی لجستیک و ترانزیت
۴۹	گسترش دیپلماسی اقتصادی	دیپلماسی تجاری
۵۰	حفظ منافع ملی	امنیت
۵۱	افزایش ثبات و امنیت تجاری و اقتصادی	امنیت
۵۲	بهبود تراز تجاری استان و کشور	تراز تجاری
۵۳	جذب هلدینگ‌های بین‌المللی	کنسرسیوم
۵۴	گسترش صنوف تولیدی و خدماتی	صنوف تولیدی و خدماتی
۵۵	شفاف‌سازی	ارزش‌های محوری
۵۶	گسترش سامانه‌های نظارتی	شفافیت
۵۷	اعتماد	ارزش‌های محوری
۵۸	پاسخگویی	ارزش‌های محوری
۵۹	مشتری مداری	ارزش‌های محوری
۶۰	قانون‌مداری	ارزش‌های محوری
۶۱	شفافیت	ارزش‌های محوری
۶۲	مردم‌گرایی	ارزش‌های محوری
۶۳	امانت‌داری	ارزش‌های محوری
۶۴	اعتبار	ارزش‌های محوری
۶۵	انصاف	ارزش‌های محوری
۶۶	تاب‌آوری	ارزش‌های محوری
۶۷	پیشرو بودن	ارزش‌های محوری

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش بازرگانی از درون سند چشم‌انداز استان

با توجه به نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف راهبردی سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش بازرگانی در ۱۷ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول ۲-۴ قابل مشاهده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	توسعه تجارت بین‌الملل
۲	توسعه روابط بین‌الملل
۳	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی
۴	افزایش رشد اقتصادی
۵	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۶	بهبود فضای کسب‌وکار
۷	امنیت غذایی
۸	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان
۹	آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف
۱۰	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان
۱۱	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
۱۲	حکمرانی خوب
۱۳	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۱۴	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش
۱۵	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۱۶	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای هم‌جوار
۱۷	خصوصی‌سازی

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

با توجه به مطالعاتی که در زمینه‌ی بازرگانی (داخلی و خارجی) در سند برنامه ششم توسعه انجام شد به این نتیجه رسیدیم که در این سند هیچ‌گونه توضیحی درباره این بخش آورده نشده است.

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان از درون برنامه آمایش استان

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

جدول ۳-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان

ردیف	مضامین	مقوله‌ها
۱	بازرگانی خارجی	توسعه تجارت خارجی
۲	توسعه تجارت الکترونیک	تجارت الکترونیک
۳	ساماندهی و اصلاح شبکه‌های توزیع کالاها و خدمات در استان	
۴	شناسایی بازارها و نیاز بازارهای هدف منطقه مانند کشورهای آسیای میانه، قفقاز، اروپای شرقی و کشورهای اوراسیا	نیازسنجی بازارهای هدف
۵	تقویت زیرساخت‌ها و فعالیت‌های بازرگانی با توجه به قابلیت‌های توسعه مبادلات فراملی	
۶	ایجاد پایانه تخصصی صادرات گل و گیاه در استان	پایانه صادراتی
۷	تقویت تشکلهای و پایانه‌های مجهز صادراتی	تقویت تشکلهای و پایانه‌ها
۸	تقویت سامانه‌های عملیاتی، اداری و اجرایی نظام صادرات استانی	سامانه‌ها
۹	حمایت از فعالیت‌های بورس منطقه‌ای در استان	بازار سرمایه
۱۰	توسعه خدمات بازرگانی نوین	بازرگانی نوین
۱۱	افزایش توان تخصصی در بازرگانی نوین	بازرگانی نوین
۱۲	تقویت و تجهیز شبکه بازرگانی و بازارچه مشترک مرزی استان	بازارچه مرزی
۱۳	ساماندهی مناطق ویژه اقتصادی و مناطق آزاد تجاری-صنعتی و بازارچه‌های مرزی در استان	مناطق آزاد
۱۴	تنوع بخشیدن به فعالیت‌های شبکه تعاونی‌های روستایی و کشاورزی	شبکه‌های توزیع
۱۵	بهبود فضای کسب و کارها	بهبود فضای کسب و کارها
۱۶	توسعه و ساماندهی مراکز نگهداری کالا شامل انبارهای مکانیزه، سیلو، سردخانه، شرکت‌های پخش و مرکز لجستیک	لجستیک
۱۷	ارتقاء، سطح تولید و کیفیت محصولات صادراتی تعاونی‌ها	کیفیت تولید
۱۸	ارائه تسهیلات و بسترسازی قانونی و تدوین مقررات حمایتی و ارائه مشوق‌های سرمایه‌گذاری برای کارآفرینان بومی و غیربومی استان	قوانین و مقررات و مشوق‌ها

۵-۴-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش بازرگانی از درون اسناد وزارت صنعت، معدن و تجارت

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

مأموریت‌ها، شرح وظایف و برنامه‌های وزارتخانه و ... قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	توسعه تجارت خارجی	تجارت خارجی
۲	توسعه همکاری‌های دوجانبه، چندجانبه و منطقه‌ای با سایر کشورها	روابط بین‌الملل
۳	توسعه بازاریابی	بازاریابی
۴	تبلیغ بازارهای جهانی کالا و خدمات صادراتی کشور	تبلیغات
۵	گسترش بازارهای جهانی کالا و خدمات صادراتی کشور	بازار شناسی
۶	بهبود تراز بازرگانی	تراز بازرگانی
۷	توسعه بنگاه‌های تجاری	توسعه بنگاه‌های تجاری
۸	افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری	توانمندسازی بنگاه‌های تجاری
۹	توسعه صادرات غیرنفتی	صادرات غیرنفتی
۱۰	توسعه صادرات	توسعه صادرات
۱۱	ارتقای کیفی کالاها و خدمات با مزیت‌های نسبی و رقابتی کشور	مزیت رقابتی

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان گلستان

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

جدول ۵-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی
۲	افزایش رشد اقتصادی و ارتقا سهم بخش بازرگانی در GDP استان
۳	گسترش، تقویت و تعمیق هاب ملی و بین‌المللی لجستیک و ترانزیت (بنادر، پایانه‌های صادراتی، باراندازها و...)
۴	توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک (E-COMMERCE)
۵	افزایش بهره‌وری بنگاه‌های بخش بازرگانی
۶	توسعه بازارهای مالی، سرمایه و تأمین مالی بنگاه‌های بخش بازرگانی
۷	گسترش، تقویت و تعمیق هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی (تحقیقات بازار، بازاریابی و...)
۸	افزایش سطح تکنولوژی و هوشمند سازی در بخش بازرگانی
۹	افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی و...)
۱۰	ایجاد و توسعه صنایع رقابت‌پذیر
۱۱	بهبود حکمرانی خوب، بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه پنجره واحد تجاری در استان
۱۲	توسعه کمی و کیفی تجارت بین‌الملل
۱۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری و آموزش در استان
۱۴	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۱۵	توسعه حاکمیت شرکتی و افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری
۱۶	ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین
۱۷	حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و گسترش سامانه‌های نظارتی در سطح بازار
۱۸	افزایش ضریب امنیت غذایی
۱۹	تنوع بخشیدن و گسترش فعالیت تعاونی‌های شهری، روستایی و کشاورزی

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

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع‌ومانع بودن آن‌ها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۴-۷ 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^۱ بودن آن‌ها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت درآمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.

۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می‌کنند. سازمان‌هایی که می‌توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوری‌شان نیز افزایش می‌یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد ارقام تولید شده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به عنوان مثال هدف ممکن است کاهش ارقام معیوب باشد.

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

^۱ SMART

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

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

۱۰) **فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد. استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها موجب بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت در اجرای کارها، ارتقاء سطح کیفیت محصولات و خدمات، توسعه و ارتقاء فرآیندهای کسب و کار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب رضایت و اعتماد

ارباب رجوعان می‌گردد. در واقع، هدف از استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها ایجاد تغییراتی برای بهبود عملکرد سازمان و بهبود خدماتی است که به ارباب رجوعان ارائه می‌دهد.

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

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

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

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

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

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب‌رجوع	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	توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی	*								*					*	*
۲	افزایش رشد اقتصادی و ارتقا سهم بخش بازرگانی در GDP استان	*								*		*			*	*
۳	گسترش، تقویت و تعمیق هاب ملی و بین‌المللی لجستیک و ترانزیت (بنادر، پایانه‌های صادراتی، باراندازها و...)		*	*						*		*				*
۴	توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک (E-COMMERCE)	*	*			*				*						
۵	افزایش بهره‌وری بنگاه‌های بخش بازرگانی	*								*	*	*		*		
۶	توسعه بازارهای مالی، سرمایه و تأمین مالی بنگاه‌های بخش بازرگانی		*	*						*		*	*		*	
۷	گسترش، تقویت و تعمیق هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی (تحقیقات بازار، بازاریابی و...)		*	*						*		*			*	*
۸	افزایش سطح تکنولوژی و هوشمند سازی در بخش بازرگانی	*				*							*			
۹	افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (کنسرسیون‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی و...)			*						*		*	*		*	*
۱۰	ایجاد و توسعه صنایع رقابت‌پذیر						*	*		*					*	*
۱۱	بهبود حکمرانی خوب، بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه پنجره واحد تجاری در استان									*					*	
۱۲	توسعه کمی و کیفی تجارت بین‌الملل															
۱۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری و آموزش در استان								*				*	*		
۱۴	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	*														

ارتباط با استراتژی تجمیر	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	نوآوری	منابع سازمانی و مالی	سودآوری	بهره‌وری	چشم‌انداز بخش	مسئولیت اجتماعی	ارزش‌های بنیادی	مزیت رقابتی	فناوری	منابع انسانی	مشتریان و ارباب‌رجوع	محصولات و خدمات	مأموریت ذاتی بخش	فهرست اهداف راهبردی	ردیف
						*								*	توسعه حاکمیت شرکتی و افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری	۱۵
*				*		*									ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین	۱۶
							*	*				*			حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و گسترش سامانه‌های نظارتی در سطح بازار	۱۷
	*						*		*						افزایش ضریب امنیت غذایی	۱۸
			*				*					*			تنوع بخشیدن و گسترش فعالیت تعاونی‌های شهری، روستایی و کشاورزی	۱۹

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

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

جدول ۷-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۲	افزایش رشد اقتصادی و ارتقا سهم بخش بازرگانی در GDP استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۳	گسترش، تقویت و تعمیق هاب ملی و بین‌المللی لجستیک و ترانزیت (بنادر، پایانه‌های صادراتی، باراندازها و...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۴	توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک (E-COMMERCE)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش استان
۵	افزایش بهره‌وری بنگاه‌های بخش بازرگانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۶	توسعه بازارهای مالی، سرمایه و تأمین مالی بنگاه‌های بخش بازرگانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۷	گسترش، تقویت و تعمیق هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی (تحقیقات بازار، بازاریابی و...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت صنعت، معدن و تجارت
۸	افزایش سطح تکنولوژی و هوشمند سازی در بخش بازرگانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۹	افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (کنسرسيوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی و...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۰	ایجاد و توسعه صنایع رقابت‌پذیر	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۱	بهبود حکمرانی خوب، بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه پنجره واحد تجاری در استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۲	توسعه کمی و کیفی تجارت بین‌الملل	سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش استان + شرح وظایف وزارت صنعت، معدن و تجارت
۱۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری و آموزش در استان	سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۴	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۵	توسعه حاکمیت شرکتی و افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت صنعت، معدن و تجارت
۱۶	ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین	سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۷	حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و گسترش سامانه‌های نظارتی در سطح بازار	سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش استان
۱۸	افزایش ضریب امنیت غذایی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۹	تنوع بخشیدن و گسترش فعالیت تعاونی‌های شهری، روستایی و کشاورزی	سند آمایش استان

محیط پژوهی بخش

بازرگانی 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 به اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند.

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

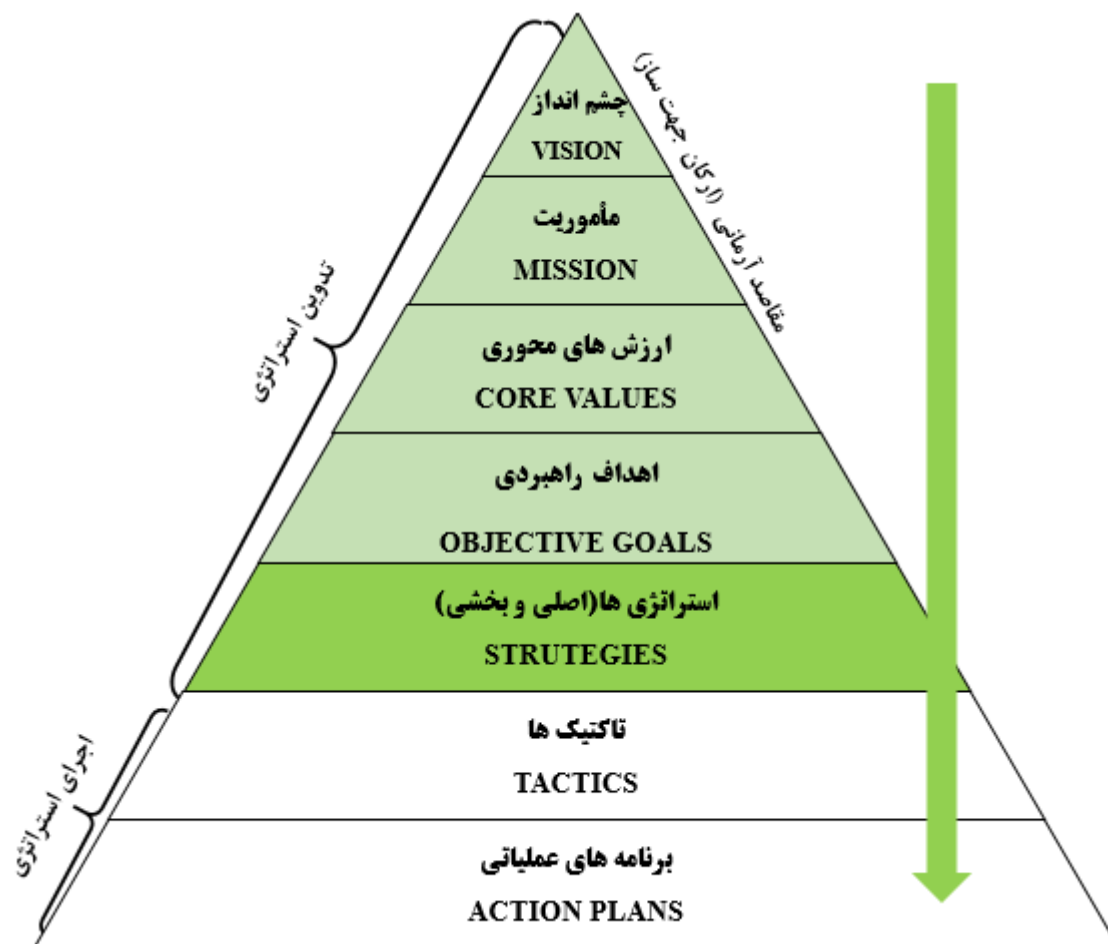
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

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

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

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سطوح و سلسله مراتب اهداف و 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 بازرگانی استان گلستان (در حال حاضر کجا هستیم؟) باید به دنبال سازوکار کنکاش محیطی بود. بنابراین در این فصل به سؤالات زیر پاسخ داده می شود:

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

- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می باشند؟^۲ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش بازرگانی استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

¹ What External Environmental Factors Affect The Biz?

² What Are Our Strengthes & Weaknesses?

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

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

^۱ What Are Our Resources And Capabilities?



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

۱-۵) تعریف محیط بخش بازرگانی

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 بازرگانی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل اداره کل صمت، اتاق بازرگانی، گمرک استان، تعاون روستایی، اداره کل حمل و نقل و راهداری، فرودگاه‌های استان و ... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش بازرگانی 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 سهم‌یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.

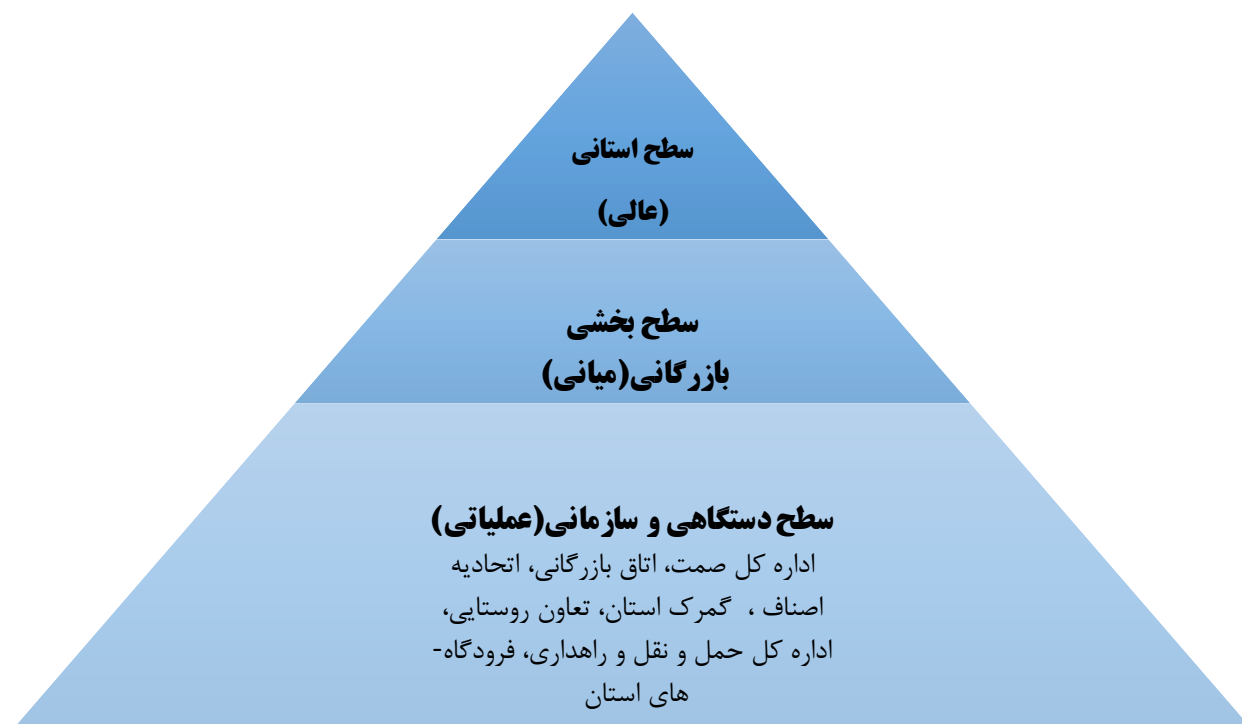


نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش بازرگانی

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت صنعت، معدن و تجارت (وزارت صمت)، سازمان توسعه تجارت، اتاق اصناف، اتاق بازرگانی ایران و ... است که

استانداردی به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش بازرگانی استان گلستان بوده که **اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان** به عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر است و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل صمت، اتاق بازرگانی، اتحادیه اصناف، گمرک استان، تعاون روستایی، اداره کل حمل و نقل و راهداری، فرودگاه‌های استان و سایر بخش‌های فعال در بخش بازرگانی استان می باشد.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش بازرگانی استان گلستان

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

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

¹ Corporate Level

² Business Level

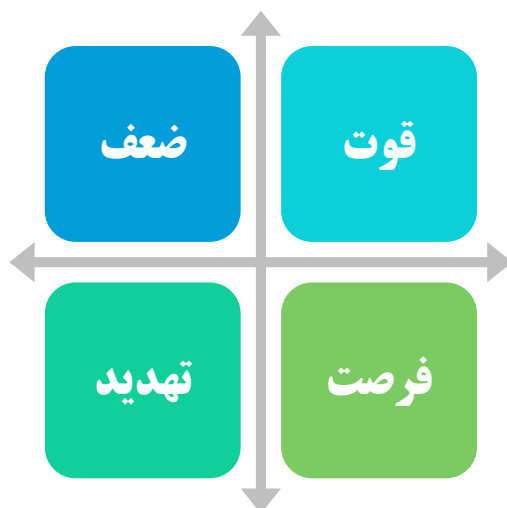
³ Funtional Level

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

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

۱-۳-۵) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی-

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

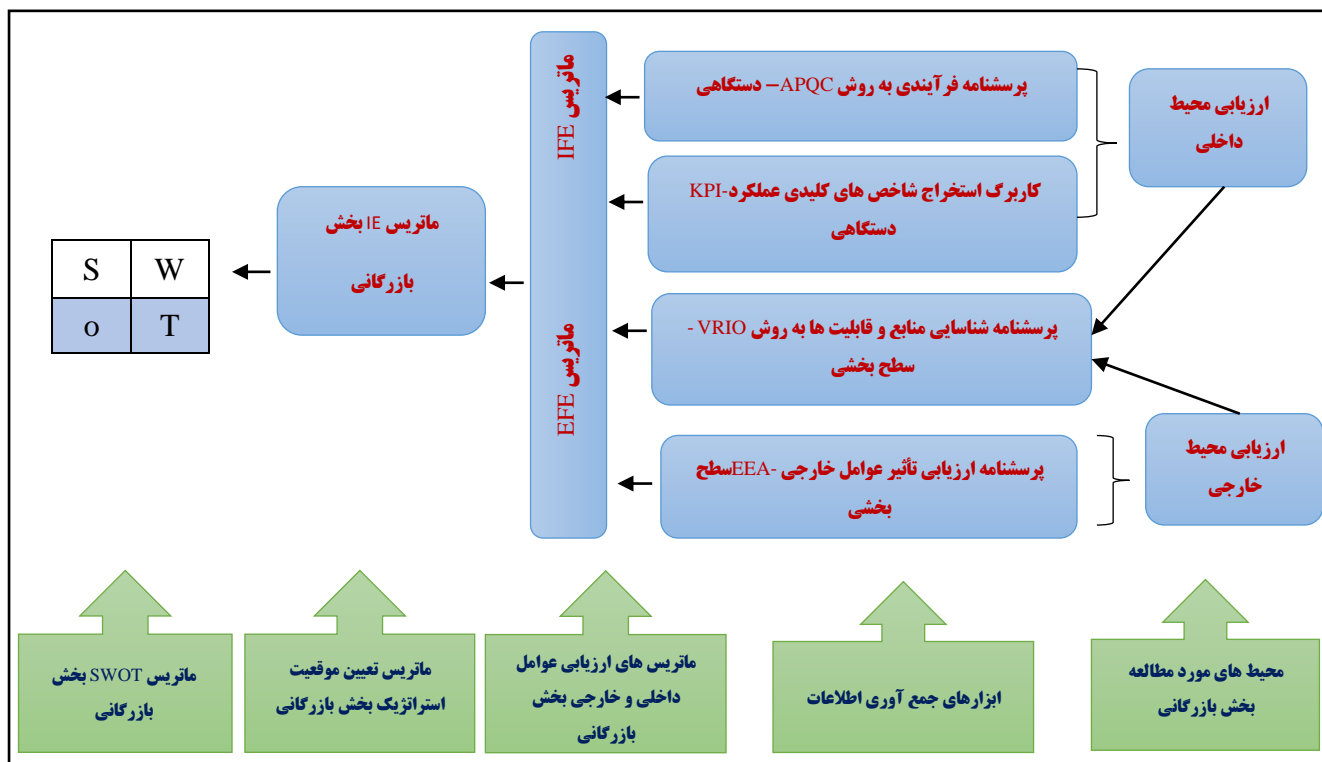


نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

^۱ Evidence-Oriented

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

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



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

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

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

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

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

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

^۱ Opportunity

^۲ Threat

^۳ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ردیف	عوامل محیط خارجی	شاخص	(در صورت وجود) سنجه	شرح وضعیت فعلی شاخص/سنجه	پیش‌بینی روند آتی شاخص و سنجه	شرح تأثیر شاخص/سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	منبع (فهرست) 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

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

مجموعه‌ی ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه قوت**^۱ منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه ضعف**^۲ محسوب می‌شود.

۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۱-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرایندها^۳ می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرایند^۴ بجای وظیفه^۵ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرایندهای سازمان می‌شود و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. از طرف دیگر، ابزارهای 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^۶ که نشانه‌های قراردادی میان فعالین مدیریت فرایندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل‌گر کسب‌وکار و توسعه‌دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۷ که سیستمی است برای توسعه و پیاده‌سازی سریع فرایندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم شده با علائم استاندارد.

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

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۸ یک سازمان

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد

¹ Strength

² Weakness

³ Business Process Management

⁴ Process

⁵ Function

⁶ Business Process Modeling Notation

⁷ Business Process Management system

⁸ American Productivity & Quality Center

نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، به صورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش بازرگانی 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 هر یک از فرایندها به عنوان سنجه‌هایی که بر حسب بلوغ فرایندی مورد راستی آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد.

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

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

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

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

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

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

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد 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	حل و فصل 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
جمع		۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد 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
جمع		۵۳	۲۰۸

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

* تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش نامه‌های 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
	جمع	۶۷	۲۴۷	۸۸۲

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

سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها

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

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش بازرگانی 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.

همان گونه 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. به منظور 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 مورد نظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیر مرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بازرگانی به روش VRIO

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

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

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

الف) ارزشمندی: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش بازرگانی) برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد

^۱ Resource-based View

^۲ Value

ارزش می‌شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته می‌شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش بازرگانی) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

ب) کمیابی^۱: 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 بازرگانی) تضمین می‌نماید.

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

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

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

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

¹ Rarity

² Costly to Imitate

³ Organized to capture value

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



به طور مثال در بخش بازرگانی استان، موقعیت جغرافیایی به عنوان یک منبع (قابلیت) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: منالی از منابع بخش بازرگانی استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش بازرگانی به خوبی سازمان دهی شده است تا از منابع نقدینگی به صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	موقعیت جغرافیایی	بله	بله	بله	خیر

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

جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان

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

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازمان‌دهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقفلی و امتیازات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند / کم‌بای	سختی تقلید / Imitability	سازمان‌دهی مناسب / جهت بهره‌برداری / Organization	قوت / 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
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	خیر	فرصت

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

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

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

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

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

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

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

¹ Key Performance Indicator

² Performance indicator

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

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

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

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

¹ D. Ronald Daniel

² John F. Rockart

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 می‌تواند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده می‌نمایند. یک کسب‌وکار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، درحالی‌که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSF ها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است. KSF ها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند؛ بنابراین به‌طور خلاصه ... شاخص‌های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می‌کنند در مسیر خود بمانید و در پایان روز به اهداف KSF خود برسید.

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ CSF و KPI هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن‌ها به‌عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری پیشرفت کار استفاده می‌شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می‌گیرد. شرکت‌ها می‌توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می‌کنند توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می‌کند درحالی‌که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به‌طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی‌تر 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 کسب‌وکار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می‌تواند با نشان دادن اینکه آیا روش‌های خاصی کار می‌کنند یا خیر، به کسب‌وکار کمک می‌کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی‌های خاصی به نتایج دلخواه منتهی نمی‌شوند، می‌تواند استراتژی‌های دیگری را آزمایش کند و در نهایت راهبردی را بیابد که بهتر به آن‌ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

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

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش بازرگانی استان گلستان

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۸۲.۷۷	ضعف
۲	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰	قوت
۳	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۸۱.۲۵	ضعف
۴	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰	قوت
۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه	۳۴.۲۸	ضعف
۶	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۹۴.۰۸	قوت
۷	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۷.۱۴	قوت
۸	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۹۴	قوت
۹	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	نسبت پرونده‌های متشکله به بازرسی‌های انجام شده از واحدهای اقتصادی	۱۰۰	قوت
۱۰	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	نسبت صورت‌جلسه و پرونده‌های متشکله قاچاق به بازرسی‌های انجام شده در خصوص قاچاق	۵۰	ضعف
۱۱	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	نسبت صورت‌جلسه و پرونده‌های قاچاق متشکله بالای ۱۰ میلیون ریال به کل صورت‌جلسه و پرونده‌های متشکله قاچاق	۱۰۰	قوت
۱۲	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	میانگین زمان بررسی شکایت و تشکیل پرونده تا ارسال پرونده متشکله به سازمان تعزیرات	۱۰۰	قوت
۱۳	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	میزان رضایت از روند رسیدگی به شکایات منجر به تشکیل پرونده تا ارسال به تعزیرات	۱۰۰	قوت
۱۴	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	افزایش تعداد بازرسی‌های انجام شده قاچاق نسبت به سال قبل	۱۰۰	قوت
۱۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور صادرات کالا و خدمات و مدیریت واردات	میزان صادرات غیرنفتی	۱۰۰	قوت
۱۶	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور امور تجارت و تنظیم بازار	متوسط زمان صدور مجوز فعالیت شرکت‌های پخش (شاخص معکوس)	۱۰۰	قوت
۱۷	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور امور تجارت و تنظیم بازار	نسبت شکایات رسیدگی شده به کل شکایات وارده صنفی	۷۴.۴۴	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱۸	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور امور تجارت و تنظیم بازار	متوسط مدت زمان صدور پروانه کسب صنفی (شاخص معکوس) (DOB)	۱۰۰	قوت
۱۹	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور امور تجارت و تنظیم بازار	نسبت تعداد واحدهای صنفی دارای پروانه کسب معتبر به کل واحدهای صنفی	۹۵.۵۵	قوت
۲۰	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه‌های صنعتی و معدنی	۱۰۰	قوت
۲۱	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد پروانه بهره‌برداری صادره معدنی	۳۳.۳۳	ضعف
۲۲	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد اشتغال پروانه بهره‌برداری صادره معدنی	۳۱.۵۷	ضعف
۲۳	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد پروانه بهره‌برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۱۰۰	قوت
۲۴	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد اشتغال پروانه بهره‌برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۱۰۰	قوت
۲۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	سرمایه‌گذاری براساس پروانه بهره‌برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۸۴.۵۴	ضعف
۲۶	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	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	۱۰۰	قوت
۲۷	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۴۰	ضعف
۲۸	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰	قوت
۲۹	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	ورود و به‌روزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۰	قوت
۳۰	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	نسبت اعتبارات هزینه‌ای دارای تفاهم‌نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه‌ای	۶۰	ضعف
۳۱	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۸۳.۳۳	ضعف
۳۲	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۹۸	قوت
۳۳	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	۱۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۳۴	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰	قوت
۳۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و به‌روزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۸۰	ضعف
۳۶	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰	قوت
۳۷	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۹۱.۶۱	قوت
۳۸	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۹۰	قوت
۳۹	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیما بر استان گلستان	۱۰۰	قوت
۴۰	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۸۳.۳۳	ضعف
۴۱	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور برنامه ششم	زمان انجام تشریفات گمرکی واردات (معکوس)	۱۶.۵۶	ضعف
۴۲	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور برنامه ششم	زمان انجام تشریفات گمرکی صادرات (معکوس)	۵۷.۸	ضعف
۴۳	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور قانون رفع موانع تولید	درصد کارشناسی سیستماتیک پروانه‌های وارداتی بدون نیاز به کارشناس (سطح ۱) به کل پروانه‌ها	۵۰	ضعف
۴۴	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور سند راهبردی گمرک ایران	نسبت به پرونده‌های ارجاع شده به کارشناس مجازی نسبت به کل پرونده‌های کارشناسی شده (در فرایند واردات)	۱۰۰	قوت
۴۵	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت	نسبت پرونده‌های ارجاع شده به کارشناس مجازی نسبت به کل پرونده‌های کارشناسی شده (در فرایند صادرات)	۱۰۰	قوت
۴۶	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت	نسبت پرونده‌های ارجاع شده به کارشناس مجازی نسبت به کل پرونده‌های کارشناسی شده (در فرایند ترانزیت)	۱۰۰	قوت
۴۷	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت	زمان انجام تشریفات ترانزیت (معکوس)	۱۰۰	قوت
۴۸	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت	رشد نسبت تعداد پرونده‌های ارزیابی در محل تولیدکننده به کل پرونده‌ها در مقایسه با سال قبل	۱۰۰	قوت
۴۹	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت	رشد کشفیات مواد مخدر و پیش‌سازها	۱۰۰	قوت
۵۰	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت	رشد تسهیلات اعطایی ضمانت‌نامه‌های بانکی برای ترخیص کالاهای واسطه‌ای تولید	۱۰۰	قوت
۵۱	مدیریت گمرکات	ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت مصوبه هیئت مقررات داخلی	تعداد پرونده‌های ارجاع شده به مراجع نظارتی به دلیل عدم صدور ترخیص در ۷ روز به کل اظهارنامه‌های در جریان که بیش از ۷ روز اظهار آن گذشته است.	۱۰۰	قوت
۵۲	اداره کل غله و خدمات بازرگانی	ارزیابی اختصاصی در محور شرکت بازرگانی دولتی ایران	فروش و نظارت بر مصرف گندم استان (مصارف نانوايي ۶۶۵۰ ریالی و ۹۰۰۰ ریالی) به تکلیف مصوب	۱۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۵۳	اداره کل غله و خدمات بازرگانی	ارزیابی اختصاصی در محور شرکت بازرگانی دولتی ایران	فروش و نظارت بر آرد مصارف نانوايي استان (۶۶۵۰ ریالی و ۹۰۰۰ ریالی) به تکلیف مصوب	۱۰۰	قوت
۵۴	اداره کل غله و خدمات بازرگانی	ارزیابی اختصاصی در محور شرکت بازرگانی دولتی ایران	نسبت مقدار خرید تضمینی (گندم و دانه‌های روغنی) در استان به تکلیف مصوب	.	ضعف
۵۵	اداره کل غله و خدمات بازرگانی	ارزیابی اختصاصی در محور شرکت بازرگانی دولتی ایران	نسبت توزیع کالاهای مورد عمل شرکت (برنج و شکر) در استان به تکلیف مصوب	۱۰۰	قوت
۵۶	اداره کل غله و خدمات بازرگانی	ارزیابی اختصاصی در محور شرکت بازرگانی دولتی ایران	نسبت حمل گندم استان به تکلیف مصوب	۱۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش بازرگانی 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 بازرگانی تأثیر دارد.	کل بخش بازرگانی را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	کاملاً باز و وسیع
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش بازرگانی
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال قابل توجه 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
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم

در این مرحله پس از بومی‌سازی ماتریس لیتموس برای بخش بازرگانی استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش بازرگانی استان به کمک ابزار فرایندی KPI، APQC و VRIO در ۸۶ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۶۶ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها به ۲۲۸ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۸۳ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش بازرگانی مورد استفاده قرار گرفته است اما در ۲۲ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ‌گونه قوتی یافت نشد.

و همه ۲۲ 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 بازرگانی 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 ۳۴۳ مضمون، با استفاده از

ماتریس لیتموس ۱۴۰ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان گونه که اشاره شد تعداد ۲۲ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش بازرگانی استان را به ۱۶۲ متغیر افزایش داده است.

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

SWOT				مسائل استراتژیک (strategic issues)	تعداد مضامین	تعداد شاخص	تعداد محور	نام ابزار	محیط مطالعه	ردیف	
T	O	W	S								
-	-	۴۲	۲۲	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	-	۱۰	۹	۱۹	۵۶	۵۶	۱۲	kpi		۲	
-	۲۲	-	-	۲۲	۶۰	۶۰	۷	VRIO	خارجی	۳	
۱۹	۹	-	-	۲۸	۵۶	۵۸	۱۲	اقتصادی		PESTEL	۴
۱۵	۶	-	-	۲۱	۴۰	۶۸	۱۲	اجتماعی-فرهنگی			
۱۹	۱۳	-	-	۳۲	۶۱	۷۸	۸	سیاسی-قانونی			
۶	۱۵	-	-	۲۱	۵۷	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۳	۱۲	-	-	۱۵	۲۸	۳۲	۹	بین‌المللی			
۱۶	۷	-	-	۲۳	۴۱	۵۰	۷	زیست‌محیطی			
۷۸	۸۴	۵۲	۳۱	۲۴۵	۵۱۱	۷۱۶	۱۴۳	جمع			

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش بازرگانی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

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

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و به‌طور کلی بخش دولتی و خصوصی بازرگانی شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و...

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

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

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

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

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

جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بازرگانی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S1	APQC (مدیریت)	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)	۰.۰۲	۳.۵	۰.۰۷
S2	APQC (مدیریت)	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
S3	APQC (مدیریت)	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
S4	APQC (مدیریت)	ایجاد و توسعه طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
S5	APQC (مدیریت)	انتخاب طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
S6	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	۰.۰۲۳	۳	۰.۰۶۹
S7	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	۰.۰۲۳	۲.۶	۰.۰۵۹۸
S8	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت سبد محصولات و خدمات	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S9	APQC (تحقیق و توسعه)	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S10	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	۰.۰۱۶	۳	۰.۰۴۸
S11	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S12	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S13	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	۰.۰۱۳	۳	۰.۰۳۹
S14	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	۰.۰۱۳	۳	۰.۰۳۹
S15	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	حل‌وفصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	۰.۰۱۳	۳	۰.۰۳۹
S16	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	۰.۰۱۳	۳	۰.۰۳۹
S17	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	۰.۰۱۱	۳.۵	۰.۰۳۸۵
S18	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	۰.۰۱۱	۳.۵	۰.۰۳۸۵
S19	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)	۰.۰۱۱	۳.۵	۰.۰۳۸۵
S20	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	۰.۰۱۱	۳	۰.۰۳۳
S21	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	۰.۰۱۱	۳	۰.۰۳۳
S22	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	۰.۰۱۵	۳	۰.۰۴۵
S23	KPI (اخ-محور امور تجارت و تنظیم بازار)	متوسط مدت‌زمان صدور پروانه کسب صنفی (شاخص معکوس) (DOB)	۰.۰۱	۳	۰.۰۳

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بازرگانی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S24	KPI (اخ-محور امور تجارت و تنظیم بازار)	نسبت تعداد واحدهای صنفی دارای پروانه کسب معتبر به کل واحدهای صنفی	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S25	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی- صنعت و معدن)	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S26	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی- صنعت و معدن)	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S27	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی- صنعت و معدن)	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S28	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور برنامه ششم- گمرکات)	زمان انجام تشریفات گمرکی صادرات (معکوس)	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S29	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت)	زمان انجام تشریفات ترانزیت (معکوس)	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S30	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور قانون تسهیل تجارت)	رشد کشفیات مواد مخدر و پیش سازه‌ها	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S31	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی- گمرکات)	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
W1	APQC (مدیریت)	ارزیابی محیط خارجی سازمان	۰.۰۲	۲	۰.۰۴
W2	APQC (مدیریت)	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	۰.۰۲	۱	۰.۰۲
W3	APQC (مدیریت)	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب)‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	۰.۰۲	۱	۰.۰۲
W4	APQC (مدیریت)	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب‌وکار...	۰.۰۲	۱	۰.۰۲
W5	APQC (مدیریت)	ایجاد طراحی سازمانی	۰.۰۲	۱	۰.۰۲
W6	APQC (منابع انسانی)	توسعه استراتژی منابع انسانی	۰.۰۱۸	۱	۰.۰۱۸
W7	APQC (منابع انسانی)	کنترل و به‌روزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۰.۰۱۸	۱	۰.۰۱۸
W8	APQC (منابع انسانی)	توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	۰.۰۱۸	۱	۰.۰۱۸
W9	APQC (منابع انسانی)	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	۰.۰۱۸	۱	۰.۰۱۸
W10	APQC (منابع انسانی)	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰.۰۱۸	۱	۰.۰۱۸
W11	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W12	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	تعریف معماری سازمانی	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W13	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۱	۲	۰.۰۲

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بازرگانی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W14	APQC (فن آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W15	APQC (فن آوری اطلاعات)	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W16	APQC (فن آوری اطلاعات)	گسترش استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W17	APQC (فن آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W18	APQC (فن آوری اطلاعات)	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W19	APQC (فن آوری اطلاعات)	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W20	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W21	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W22	APQC (تحقیق و توسعه)	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W23	APQC (تحقیق و توسعه)	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه های اولیه	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W24	APQC (تحقیق و توسعه)	اجرای تحقیقات اکتشافی	۰.۰۱	۱.۵	۰.۰۱۵
W25	APQC (تحقیق و توسعه)	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W26	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	مدیریت برنامه های سرمایه ای برای دارایی های مولد	۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶
W27	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶
W28	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی خروج	۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶
W29	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	انحلال دارایی های مولد	۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶
W30	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W31	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W32	APQC (مالی و حسابداری)	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W33	APQC (مالی و حسابداری)	پردازش ترجیحات تجاری	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W34	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳
W35	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت حق کپی رایت، اختراعات و نشان های تجاری و ...	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳
W36	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W37	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W38	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش بازرگانی	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W39	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W40	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W41	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	۰.۰۱۱	۱.۵	۰.۰۱۶۵
W42	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	۰.۰۱۵	۲	۰.۰۰۳
W43	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰)	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
W44	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰)	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
W45	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰)	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
W46	KPI (اخ-محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت)	نسبت صورت‌جلسه و پرونده‌های قاچاق متشکله بالای ۱۰ میلیون ریال به کل صورت‌جلسه و پرونده‌های متشکله قاچاق	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
W47	KPI (اخ-محور توسعه صادرات کالا و خدمات و مدیریت واردات)	میزان صادرات غیرنفتی	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
W48	KPI (اخ-محور بهبود محیط فضای کسب‌وکار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی)	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بخش بازرگانی و بنگاه‌های صنعتی و معدنی	۰.۰۰۱	۱	۰.۰۰۱
W49	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی-صنعت و معدن)	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۰.۰۰۱	۱	۰.۰۰۱
W50	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی-صنعت و معدن)	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
W51	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی-صنعت و معدن)	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
W52	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور برنامه ششم-گمرکات)	زمان انجام تشریفات گمرکی واردات (معکوس)	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	Σ = ۱		۲.۱۹

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش بازرگانی 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 بازرگانی 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 پائین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قوانین حفظ محیط زیست	۰.۰۰۴	۲.۶	۰.۰۱۰۴
O2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قوانین گمرکی و شرایط سیاسی در کشورهای خارجی هم جوار	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت‌ها، مجلس‌ها، مدیران محلی)	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بلوغ سیاسی و پویایی سیاسی	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سهم اقوام در قدرت، همگرایی قومی - مذهبی	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	۰.۰۰۶	۲.۹	۰.۰۱۷۴
O8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	خانه احزاب و تشکلهای سیاسی و تعامل سیاسی با ذینفعان و منتقدین	۰.۰۰۴	۲.۶	۰.۰۱۰۴
O9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فعالیت‌های صنفی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فضای رسانه‌ای	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون مالکیت اتباع خارجی	۰.۰۰۶	۲.۹	۰.۰۱۷۴
O12	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O13	PESTEL (سیاسی و قانونی)	حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت‌های عمومی	۰.۰۰۷	۲.۹	۰.۰۲۰۳
O14	PESTEL (بین‌الملل)	تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه	۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۳۳۸
O15	PESTEL (بین‌الملل)	تجارت و اقتصاد جهانی (WTO) عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	۰.۰۱	۲.۸	۰.۰۲۸
O16	PESTEL (بین‌الملل)	بازار بالقوه صادرات، مزیت‌های نسبی و واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
O17	PESTEL (بین‌الملل)	زیرساخت دریایی/ریلی (اتصال ریل عریض به ریل استاندارد (تغییر بوژی)) / زمینی کشورهای آسیای میانه، کریدور شمال-جنوب	۰.۰۱۳	۲.۹	۰.۰۳۷۷
O18	PESTEL (بین‌الملل)	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین‌الملل	۰.۰۱۳	۲.۸	۰.۰۳۶۴
O19	PESTEL (بین‌الملل)	رژیم حقوقی دریای خزر	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O20	PESTEL (بین‌الملل)	بحران‌ها و چالش‌های مرزی، تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
O21	PESTEL (بین‌الملل)	جهانی‌شدن/جهانی‌سازی (Globalization)	۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۲۶

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O22	PESTEL (بین الملل)	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی) و توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا و ...	۰.۰۱۳	۲.۹	۰.۰۳۷۷
O23	PESTEL (بین الملل)	تجارت آب مجازی و کشت فراسرزمینی	۰.۰۰۹	۲.۶	۰.۰۲۳۴
O24	PESTEL (بین الملل)	ارزیابی های بین المللی از بخش های استان	۰.۰۱۲	۲.۷	۰.۰۲۲۴
O25	PESTEL (بین الملل)	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ رشد جمعیت و زاد و ولد	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت ها، سطح دسترسی به خدمات بیمه ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی و...)	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ باسواد (ابتدایی و عالی و...)	۰.۰۰۴	۲.۷	۰.۰۱۰۸
O29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	اینترنت و شبکه های اجتماعی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
O31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه شهرنشینی و تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O32	PESTEL (اقتصادی)	سهم SME-ها در (اشتغال و GDP استان)	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O33	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	۰.۰۰۷	۳.۵	۰.۰۲۴۵
O34	PESTEL (اقتصادی)	پارانه های مستقیم	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O35	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش خصوصی از کل اشتغال استان	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O36	PESTEL (فناوری)	سطح دستمزدها	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O37	PESTEL (فناوری)	شرایط اقتصادی (شاخص های اقتصاد کلان) همسایگان استانی (داخلی و خارجی)	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O38	PESTEL (فناوری)	میل متوسط مصرف استان (بخش خصوصی و تعاونی)	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O39	PESTEL (فناوری)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O40	PESTEL (فناوری)	رسانه ها و فضای مجازی و اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...)	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O41	PESTEL (فناوری)	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O42	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS)	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O43	PESTEL (فناوری)	داده کاوی/ دیتا ماینینگ	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O44	PESTEL (فناوری)	امنیت اطلاعات و فضای سایبری و صنعت سخت افزار ICT	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O45	PESTEL (فناوری)	پایگاه های داده و مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX) و دیتا سنتر	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O46	PESTEL (فناوری)	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI) نرم افزاری و سخت افزاری	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
047	PESTEL (فناوری)	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) - کاداستر املاک و کشاورزی و (G- N A F)	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
048	PESTEL (فناوری)	اقتصاد دانش بنیان (استارتاپ، صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر و مراکز رشد و شرکت های دانش بنیان و ...)	۰.۰۰۹	۲.۸	۰.۰۲۵۲
049	PESTEL (فناوری)	الکامپ و تورهای علمی و ترویجی	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
050	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی های نوین به تفکیک هر بخش (تراریخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین کن ها و ...) و نانو تکنولوژی	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
051	PESTEL (فناوری)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
052	PESTEL (فناوری)	دولت الکترونیک/ سامانه های جامع الکترونیکی اداری و مالی (تجارت، بانکداری (پول مجازی) و آموزش الکترونیک، مدارس هوشمند و...) و هوش مصنوعی و فناوری پیش بینی Forecasting- دیسپاچینگ	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
053	PESTEL (فناوری)	اینترنت اشیاء	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
054	PESTEL (فناوری)	محتوای دیجیتال و الکترونیک و بازی های دیجیتال و تکنولوژی های نوین در بخش خدمات	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
055	PESTEL (فناوری)	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها و توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
056	PESTEL (زیست محیطی)	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
057	PESTEL (زیست محیطی)	توسعه زراعت چوب (قانون تنفس و خروج دام از جنگل)	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
058	PESTEL (زیست محیطی)	حمایت های صندوق ملی محیط زیست از فرصت های کسب و کار همسو	۰.۰۰۴	۲.۷	۰.۰۱۰۸
059	PESTEL (زیست محیطی)	سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی (استانداردهای زیست محیطی بین المللی)	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
060	PESTEL (زیست محیطی)	انرژی های نو (high-tech)	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
061	PESTEL (زیست محیطی)	صید و شکار	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
062	PESTEL (زیست محیطی)	وضعیت گونه های جانوری و گیاهی	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
063	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...) و تنوع اقلیم	۰.۰۰۴	۲.۷	۰.۰۱۰۸
064	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی و ذخایر فسیلی (نفت و گاز و ...)	۰.۰۰۵	۲.۹	۰.۰۱۴۵
065	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از زمین (موات، شهری و روستایی و ...)	۰.۰۰۳	۲.۷	۰.۰۰۸۱
066	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ساختمان و ابنیه	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
067	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی (وسایل نقلیه زمینی، دریایی، راه و ساختمان، منصوبات اداری و ...)	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
068	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا، غلات و طیور و ...)	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
069	VRIO (منابع فیزیکی)	مناطق آزاد و ویژه	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
070	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری جاذبه‌های گردشگری در حوزه بازرگانی و...	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
071	VRIO (منابع فیزیکی)	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی	۰.۰۰۶	۲.۹	۰.۰۱۷۴
072	VRIO (منابع فیزیکی)	صنایع تبدیلی	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
073	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از صنایع مادر	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
074	VRIO (قابلیت)	برخورداری از مرز بین‌المللی نواحی صنعتی روستایی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
075	VRIO (دارایی مالی)	برخورداری از دارایی‌های مالی	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
076	VRIO (منابع انسانی)	سرمایه انسانی	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
077	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از بازار و برند و ارزش افزوده و امتیازات و سرقفلی‌ها	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
078	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی و استراتژی‌ها و سبک مدیریت و ساختار مناسب سازمانی	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
079	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها و نوآوری و خلاقیت و سیستم نوآورانه	۰.۰۰۴	۲.۷	۰.۰۱۰۸
080	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از قابلیت‌ها (توان مهارتی، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، کار گروهی، رضایتمندی ذینفعان و ...)	۰.۰۰۴	۲.۷	۰.۰۱۰۸
081	VRIO (منابع سازمانی)	مشارکت مردمی و برخوردار از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۹
082	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانون‌مداری	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
083	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
084	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از فرهنگ‌سازمانی (بخشی) مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی	۰.۰۰۳	۲.۸	۰.۰۰۸۴
T1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)، اجرای قوانین، تعارضات قانونی، قوانین بخشی و قوانین ضد انحصار و رانتو خلأهای قانونی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تغییر در قوانین مالیاتی	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست پارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	۰.۰۰۵	۱.۷	۰.۰۰۸۵
T4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بودجه دولت و توازن بودجه	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات صادرات و واردات و تعرفه‌های خاص	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright)	۰.۰۰۵	۱.۹	۰.۰۰۹۵

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	پول شویی، قاچاق مواد مخدر و جرائم سازمان یافته	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی، انباشت مطالبات سیاسی و قانونی، اعتماد سیاسی و مشارکت سیاسی و جنبش‌های اجتماعی	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سهم بانوان و جوانان در مدیریت و قدرت	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...)	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	منافع ملی- استانی و رقابت دو/چندقطبی سیاسی در استان و ساختار سیاسی استان	۰.۰۰۵	۱.۷	۰.۰۰۸۵
T12	PESTEL (سیاسی و قانونی)	حضور کشورهای متخاصم و رقیب در آسیای میانه	۰.۰۰۶	۱.۷	۰.۰۱۰۲
T13	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T14	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تمرکزگرایی و قانون تقسیمات کشوری	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T15	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸
T16	PESTEL (سیاسی و قانونی)	اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T17	PESTEL (سیاسی و قانونی)	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T18	PESTEL (سیاسی و قانونی)	حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	۰.۰۰۵	۱.۹	۰.۰۰۹۵
T19	PESTEL (سیاسی و قانونی)	کیفیت قوانین و مقررات قضایی	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T20	PESTEL (بین‌الملل)	روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای	۰.۰۱۱	۱.۷	۰.۰۱۸۷
T21	PESTEL (بین‌الملل)	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه)	۰.۰۱۳	۱.۵	۰.۰۱۹۵
T22	PESTEL (بین‌الملل)	میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج (شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها)	۰.۰۱۲	۱.۳	۰.۰۱۵۶
T23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بیماری‌های واگیر شایع حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ بیکاری و گرایش جامعه به کار	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فرار مغزها و نرخ مهاجرت	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سرمایه اجتماعی	۰.۰۰۷	۱.۶	۰.۰۱۱۲
T28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فاصله اجتماعی و گسست نسلی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش به پس انداز و سرمایه گذاری	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵
T32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) و میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دین‌داری) و توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی و توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع	۰.۰۰۵	۱.۶	۰.۰۰۸
T33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	میزان مطالعه	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
T34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	هژمونی رسانه‌های جمعی و مدیریت مصرف رسانه مجازی	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۰۱
T35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تخصص گرایی و مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و ...)	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فقر مطلق و نسبی در استان	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T37	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T38	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T39	PESTEL (اقتصادی)	سیاست‌های مالی دولت، بودجه دولت و خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت در کشور و استان	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T40	PESTEL (اقتصادی)	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی) و...	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T41	PESTEL (اقتصادی)	نرخ ارز (رسمی و غیررسمی)	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T42	PESTEL (اقتصادی)	تراز تجاری (ترکیب صادرات و واردات) و تعرفه‌های گمرکی واردات	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T43	PESTEL (اقتصادی)	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه گذاری و...)	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T44	PESTEL (اقتصادی)	سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان و سرمایه‌گذاری‌های مادر	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T45	PESTEL (اقتصادی)	سیاست‌های کلان اقتصادی استان	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T46	PESTEL (اقتصادی)	سیاست‌های پولی دولت در کشور و در استان	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T47	PESTEL (اقتصادی)	ضریب جینی و توزیع درآمد	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵
T48	PESTEL (اقتصادی)	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۱۶
T49	PESTEL (اقتصادی)	سهولت کسب و کار	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T50	PESTEL (اقتصادی)	بهره‌وری کل و نرخ بازگشت سرمایه	۰.۰۰۷	۱.۲	۰.۰۰۸۴
T51	PESTEL (اقتصادی)	نرخ رشد اقتصادی	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T52	PESTEL (اقتصادی)	حجم نقدینگی و نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T53	PESTEL (اقتصادی)	توسعه نامتوازن منطقه‌ای و سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T54	PESTEL (اقتصادی)	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) و درآمد سرانه واقعی	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T55	PESTEL (اقتصادی)	سرعت گردش پول استان	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T56	PESTEL (اقتصادی)	نرخ مشارکت اقتصادی، اشتغال و بیکاری	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T57	PESTEL (فناوری)	انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T58	PESTEL (فناوری)	فن بازار، سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان و نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T59	PESTEL (فناوری)	سازمان الکترونیک و گردشگری دیجیتال	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T60	PESTEL (فناوری)	وابستگی ذخایر ژنتیکی	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T61	PESTEL (فناوری)	پارازیت و فیلترینگ	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T62	PESTEL (فناوری)	دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵
T63	PESTEL (زیست محیطی)	سیل‌گیری و سیل‌خیزی رانش، ریزش و زمین لغزش استان (آسیب‌های زیست محیطی)	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T64	PESTEL (زیست محیطی)	تغییر جریان‌های جوی (تغییر اقلیم)	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T65	PESTEL (زیست محیطی)	تراز آب دریای خزر	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T66	PESTEL (زیست محیطی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۰۱
T67	PESTEL (زیست محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌ها و کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T68	PESTEL (زیست محیطی)	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T69	PESTEL (زیست محیطی)	آفات و بیماری‌ها (بیماری‌های مشترک حیات وحش، انسان و دام و ورود گونه‌های غیربومی مهاجم)	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۰۱
T70	PESTEL (زیست محیطی)	بیابان‌زایی و فرورفتن زمین در اثر برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T71	PESTEL (زیست محیطی)	آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی	۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۴۵
T72	PESTEL (زیست محیطی)	آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع و طرح‌های بهره‌برداری از آن	۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۴۵
T73	PESTEL (زیست محیطی)	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T74	PESTEL (زیست محیطی)	تغییر غیرقانونی کاربری اراضی	۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۴۵
T75	PESTEL (زیست محیطی)	صنایع غیرمرتبط و مخرب	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T76	PESTEL (زیست محیطی)	الگوی کشت	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۰۱
T77	PESTEL (زیست محیطی)	برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵
T78	PESTEL (زیست محیطی)	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
		نمره نهایی ماتریس محیط خارجی	Σ = ۱		۲.۲۷

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش بازرگانی

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

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

عوامل درونی:

مزیت رقابتی^۱ CA

نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی:

جذابیت صنعت^۳ IA

ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

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

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

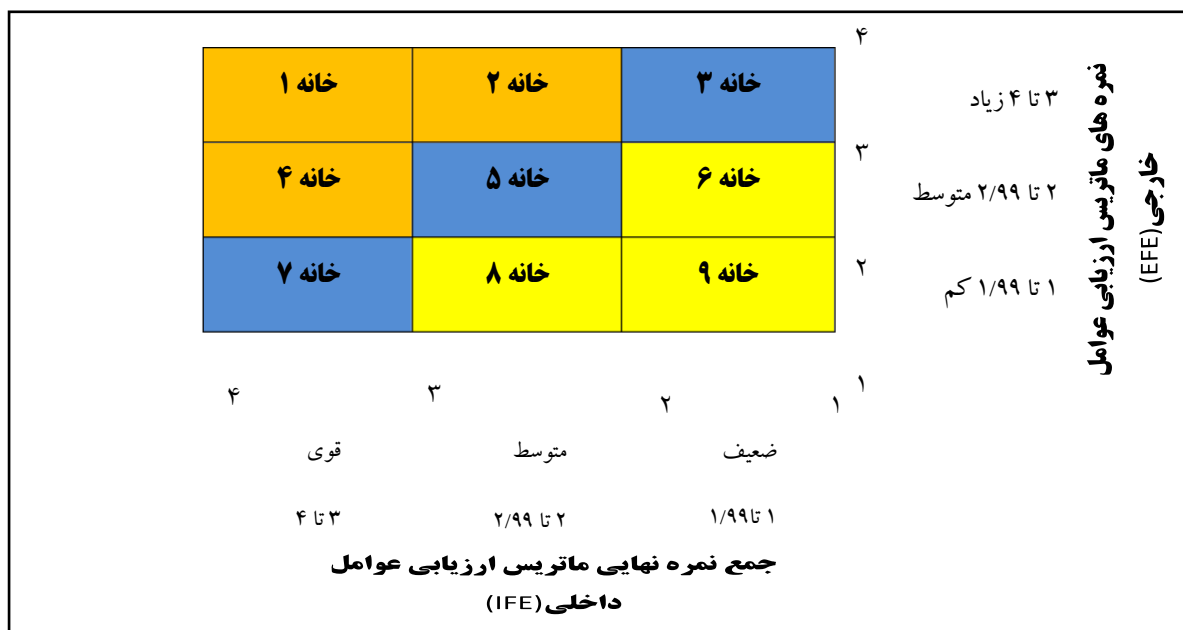
¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

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



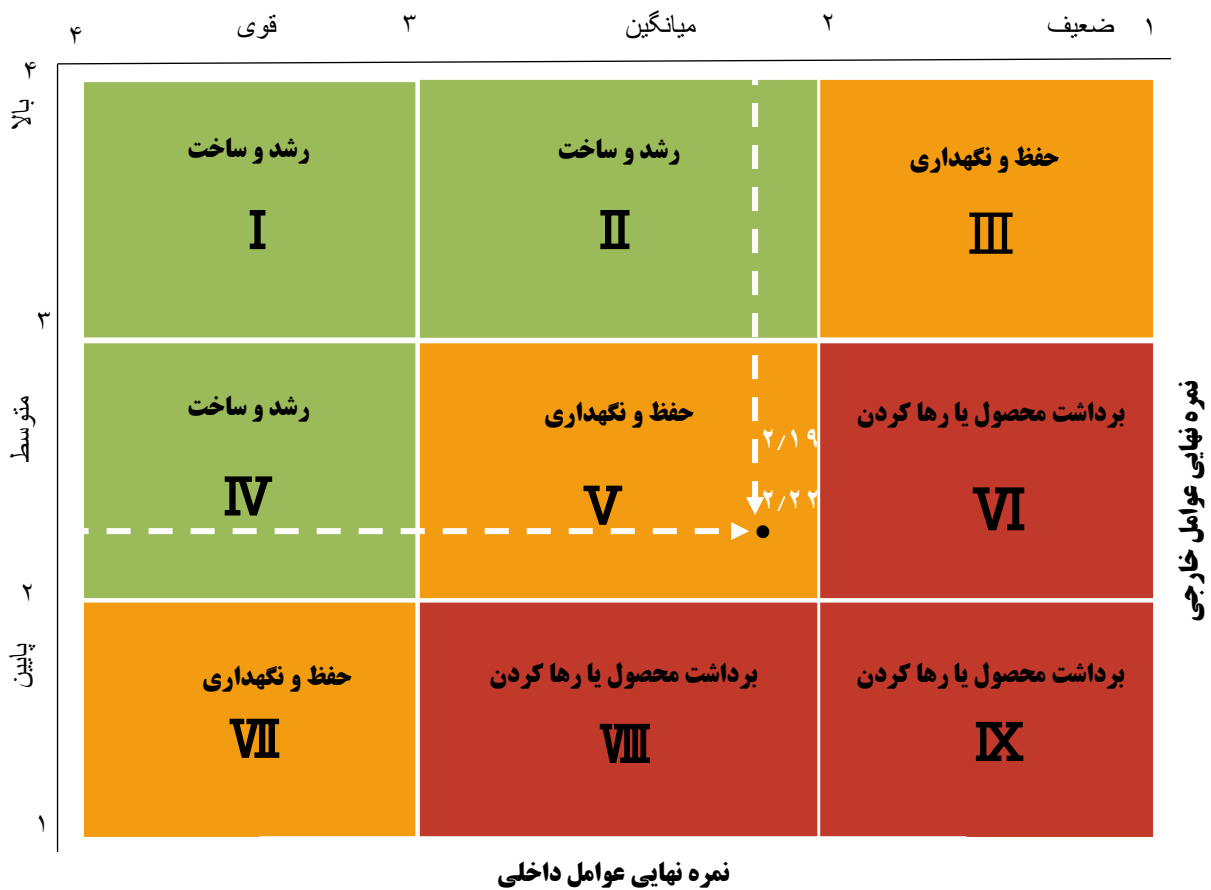
نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

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 در آورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۵، ۳ 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 بازرگانی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۲۲ و ۲.۱۹ می‌باشند، جایگاه بخش بازرگانی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation
۲.۱۹	۲.۲۲

همان گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش بازرگانی استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی در وضعیت متوسط پایین و از نظر وضعیت داخلی نیز در وضعیت متوسط پایین قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش بازرگانی استان گلستان باید "حفظ و نگهداری" باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش بازرگانی 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 بازرگانی 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 خانه‌ای 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

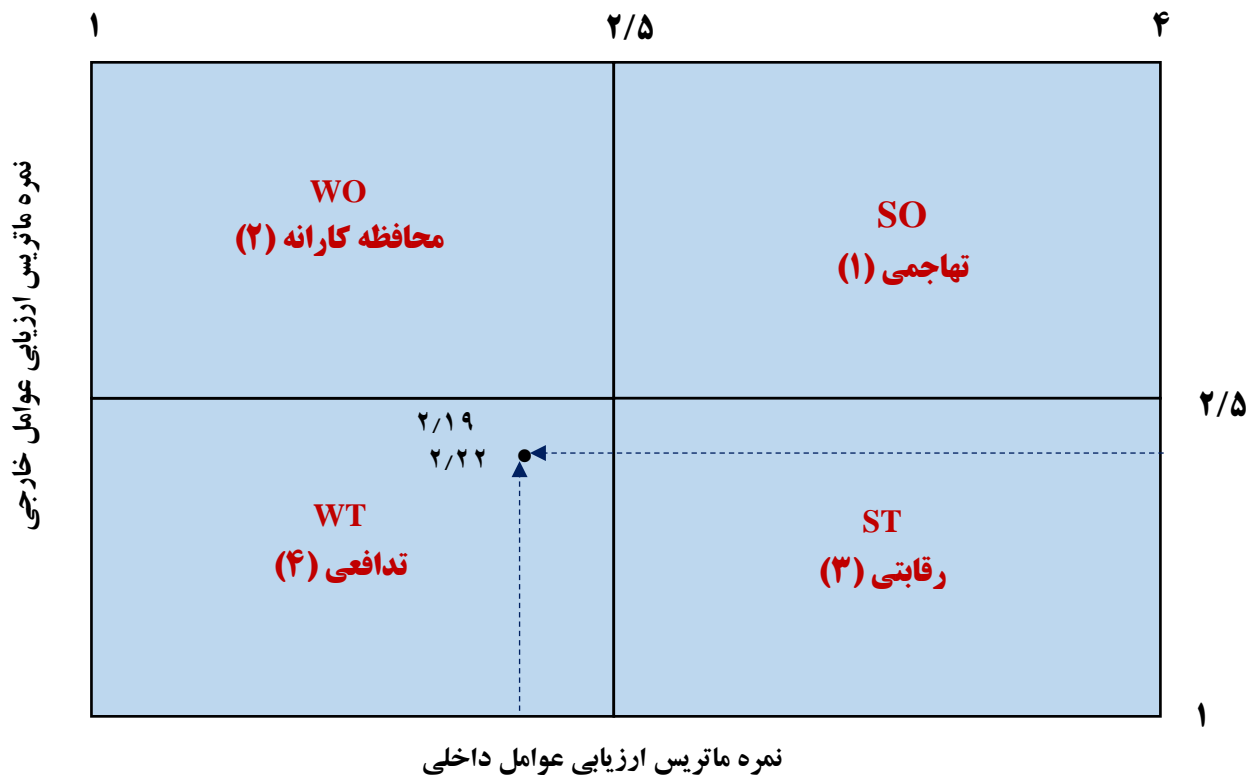
ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما باین حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

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 می گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف تری نسبت به رقبا مشغول به فعالیت هستند، لیکن فرصت های خوبی برای آن فراهم خواهد شد. جنس راهکارهای پیشنهادی از همان دسته رشد و سرمایه گذاری و نوآوری خواهد بود؛ اما عنصر احتیاط و محافظه کاری به آن اضافه خواهد شد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می توان گفت که بخش بازرگانی هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه ای بخش بازرگانی استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت یابی ۸ ناحیه ای

ساختار ماتریس موقعیت یابی ۸ ناحیه ای برگرفته از ماتریس ۴ ناحیه ای است با این تفاوت که هریک از ربع ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف از استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹ ناحیه و موقعیت یابی دقیق تر می باشد. از طرف دیگر تفسیر موقعیت استراتژیک بخش بازرگانی استان دقیق تر و مفصل تر خواهد بود. در ادامه برای هریک از نواحی هشتگانه به طور مختصر توضیحاتی ارائه می شود و نهایتاً موقعیت بخش بازرگانی تفسیر می شود.

- ۱- **نگهداری انتخابی**^۱: به معنی حفظ و نگهداری فقط از بخش‌های حیاتی و مهم سازمان با هدف کاهش هزینه‌های نگهداری و حفظ عمر مفید و کیفیت تجهیزات است.
- ۲- **نگهداری تهاجمی**^۲: به معنی برنامه‌ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان با هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی‌های تجهیزات است.
- ۳- **رشد پایدار**^۳: 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**^۴: 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 درحال‌رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.
- ۵- **چرخش**^۵: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پر ریسک دارند.
- ۶- **چریکی (دفاع فعالانه)**^۶: 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**^۷: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صناعی 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

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

³ Stable Growth

⁴ Rapid Growth

⁵ Turnaround

⁶ Guerrilla

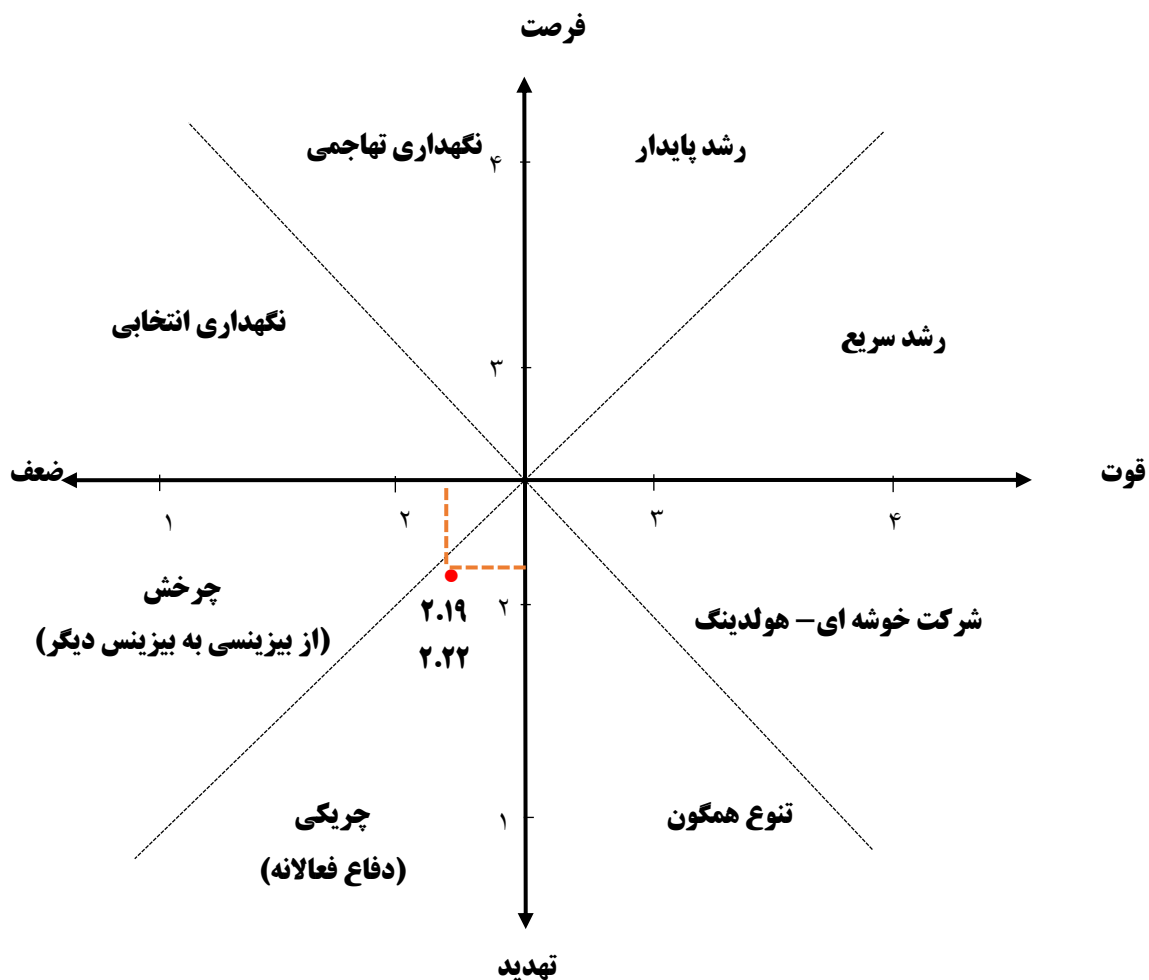
⁷ Concentric

کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

۸- شرکت خوشه‌ای-هلدینگ^۱: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجراست. 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 بازرگانی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۲۲ و ۲.۱۹ می‌باشند، جایگاه بخش بازرگانی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

^۱ Conglomerate Strategy



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

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

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)

در بخش بازرگانی 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 بقاء یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید به خاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

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

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

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

از دیدگاه این صاحب‌نظران، تدوین استراتژی در سطوح مختلف امکان‌پذیر است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

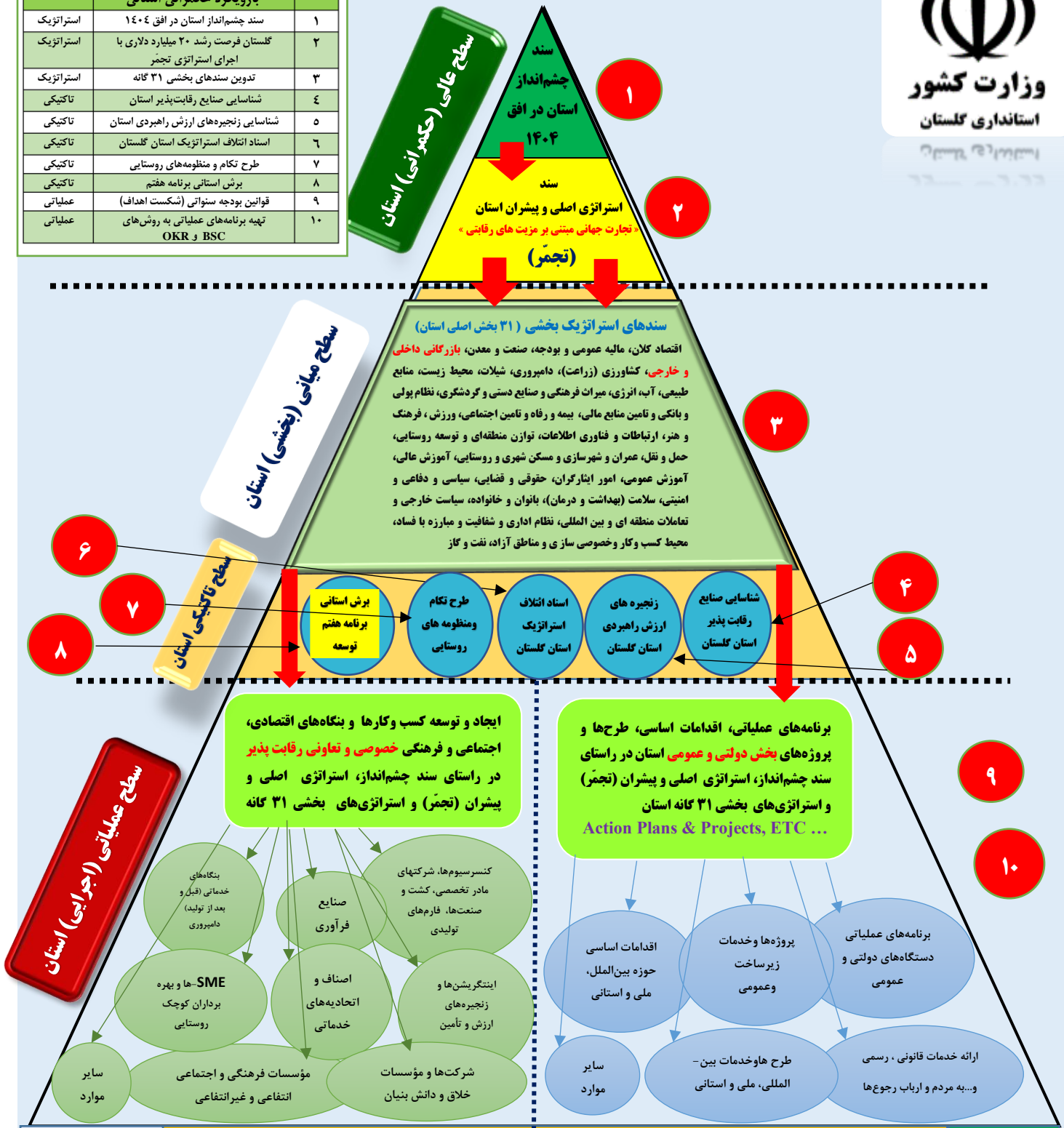
حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

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

^۱Corporate level strategy



شماره	نام مطالعات و برنامه‌ریزی	سطح
۱	سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	استراتژیک
۲	گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری با اجرای استراتژی 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 سنواتی (شکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی



نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان در سطوح سه گانه عالی (حکمرانی، میانی (بخشی) و عملیاتی (اجرایی) به روش جاری سازی آبشاری (Cascading)

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

ب) استراتژی سطح کسب و کار: استراتژی سطح بخشی/کسب و کار دومین سطح از سلسله مراتب استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/شرکتی (حکمرانی) قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به‌کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب و کار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب و کار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب و کار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب و کار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶ صفحه قبل، استان گلستان به‌عنوان یک کل و استانداری به‌عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش بازرگانی» 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 بازرگانی» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

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

مطابق نمودار ۱-۶ 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.

¹ Business level strategy

² Functional level strategy

حال که با توجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش بازرگانی 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 بازرگانی، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش بازرگانی استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش بازرگانی استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش بازرگانی استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی بازرگانی 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.

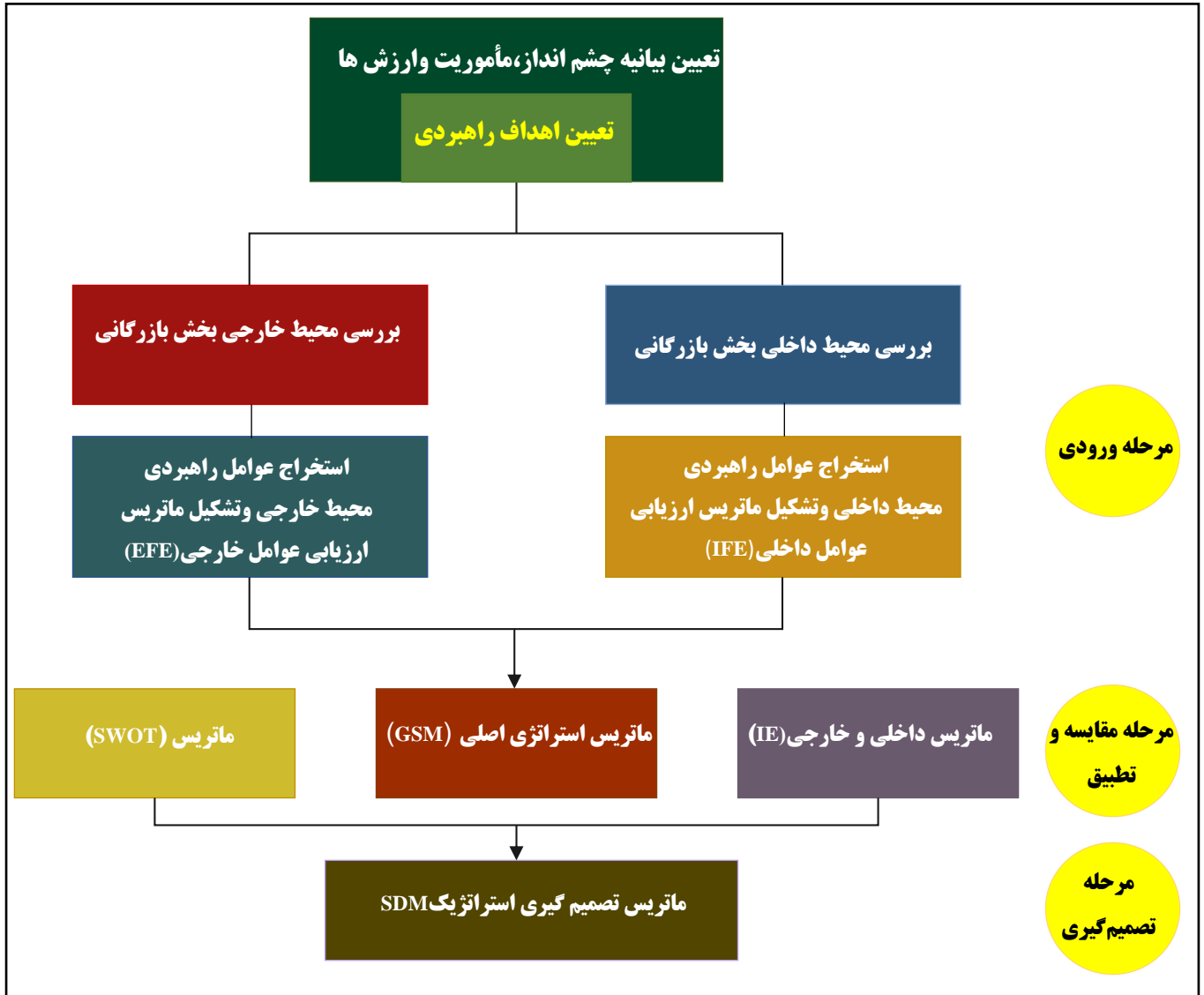
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش بازرگانی

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

مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) را شامل می‌شود. در مرحله اول که آن را **مرحله ورودی** می‌نامند، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها جمع‌آوری و مشخص می‌شود. البته از آنجاکه این برنامه‌ریزی در یک بخش که متولی آن دولت است، صورت می‌گیرد از 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 بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بکار گرفته شده است.

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

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل چهارم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند).

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرایند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد

که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آن‌ها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

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

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

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، 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.

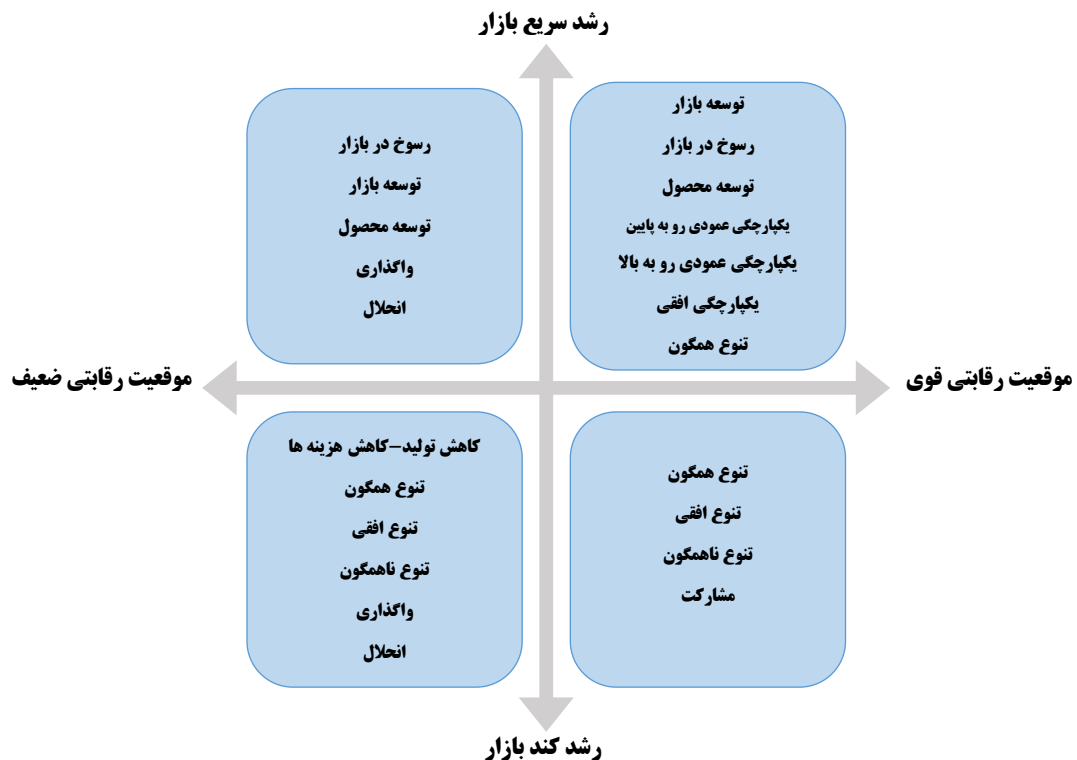
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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 روبه بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

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

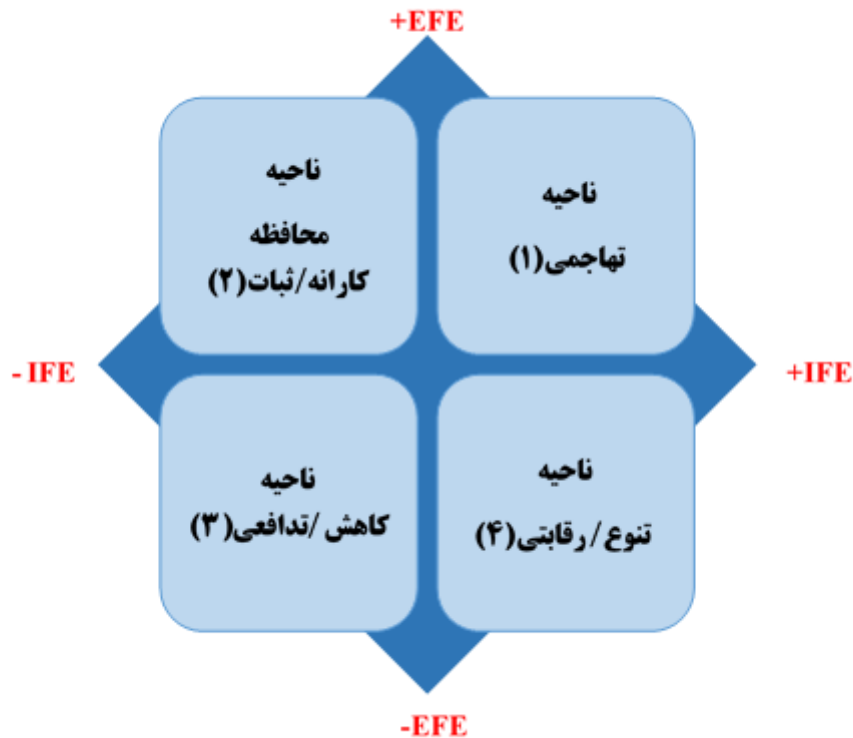
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان 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.



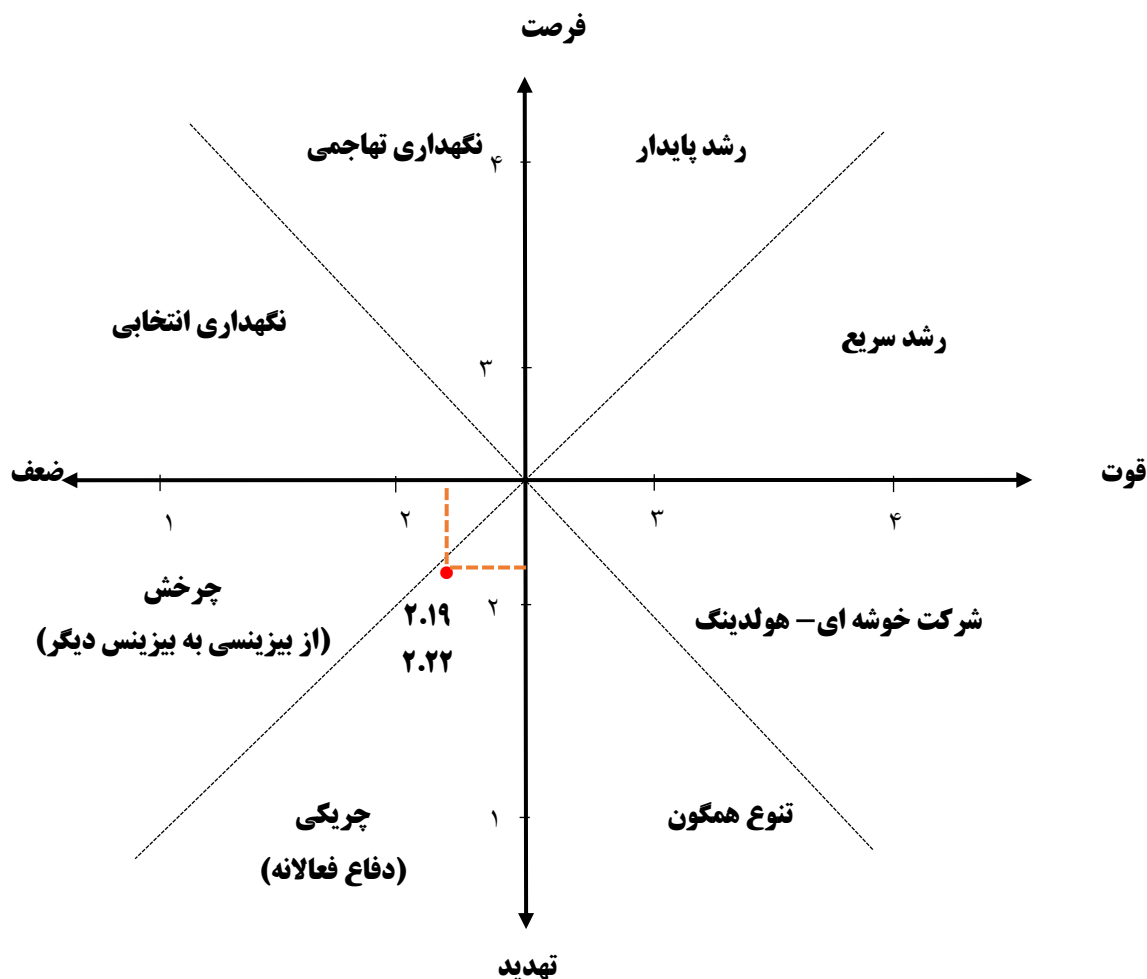
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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



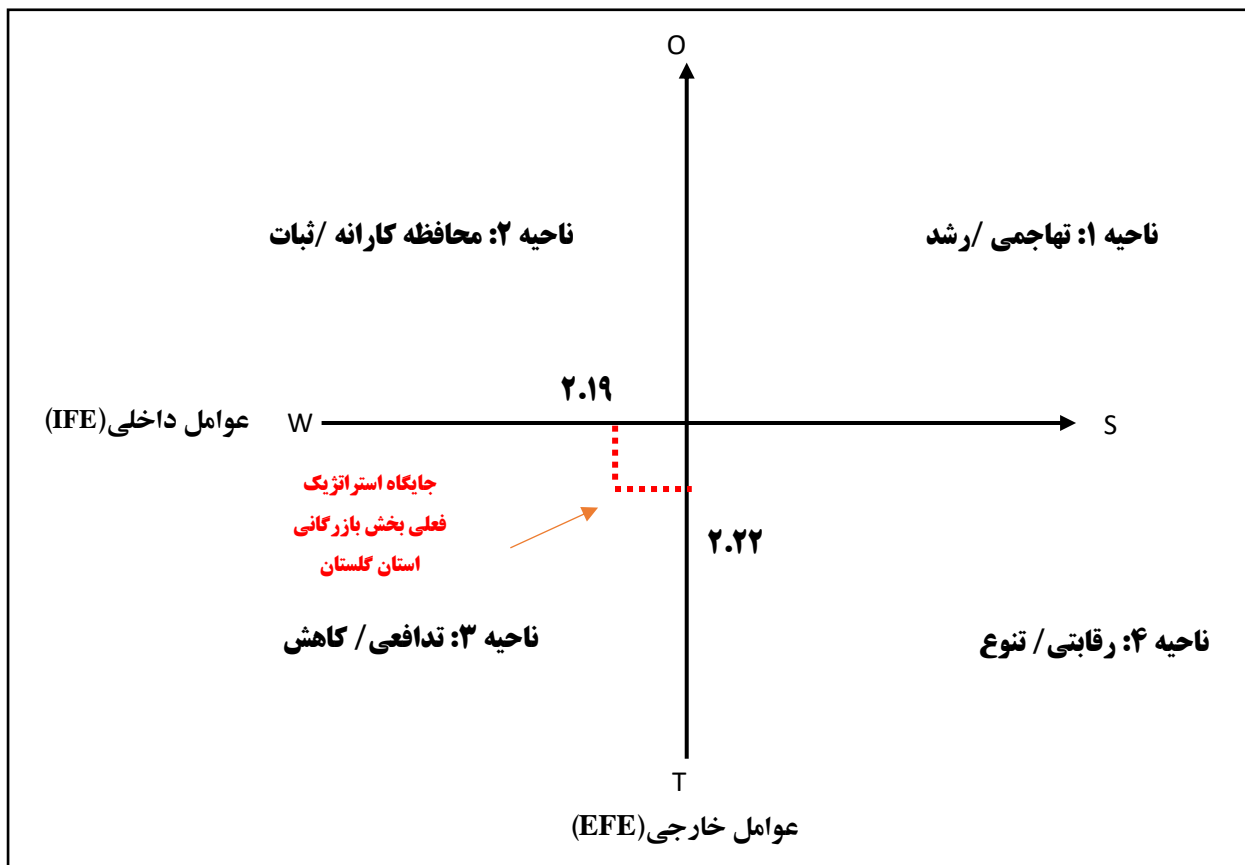
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همان‌گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش بازرگانی استفاده شده است، نمونه دیگر ماتریس استراتژی اصلی بر اساس مدل تحلیلی SWOT توسط یکی از اساتید دانشگاه اقتصاد اندونزی ارائه شده است. مطابق این مدل علاوه بر استفاده از نمرات ماتریس‌های IFE و EFE هر یک از نواحی چهارگانه رشد/تهاجمی، ثبات/محافظه کارانه، کاهش/تدافعی و تنوع/رقابتی به دو بخش تقسیم شده‌اند که در مجموع ۸ ناحیه مجزا تشکیل و معرفی شده است.



نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ - ناحیه‌ای)

بحث و تحلیل: با توجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۷، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش بازرگانی استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶ موقعیت فعلی استراتژیک بخش بازرگانی استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی که بخش بازرگانی استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل "کاهش تولید-کاهش هزینه‌ها"، "تنوع همگون"، "تنوع افقی"، "تنوع ناهمگون"، "واگذاری" و "انحلال" می‌باشد.

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

مطابق با نمودار شماره ۶-۶ بخش بازرگانی 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.

دفاع فعالانه به معنی رقابت در برابر رقبای 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 پررقابت و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

بنابراین تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی بخش بازرگانی، نقش کلیدی در تحقق چشم‌انداز استان و استراتژی اصلی استان نیز خواهد داشت و به نوعی یک ارتباط قوی و هم‌راستایی بین اهداف و چشم‌انداز این بخش با چشم‌انداز، اهداف راهبردی استان و استراتژی تجمر وجود دارد تا جاییکه می‌توان نقش محوری توسعه بازرگانی را در توسعه استان شناسایی کرد.

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

حال باید با توجه به بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، اهداف راهبردی، نتایج مطالعات محیط پژوهی و... این بخش، استراتژی اصلی را متناسب با این یافته‌ها پیشنهاد داد که هم منجر به ارتقاء بخش شود و هم منجر به توسعه استان گردد. از آنجا که تعیین استراتژی اصلی بخش بازرگانی با رویکرد گسترش بخش خدمات 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 بازرگانی استان گلستان با رویکرد بین‌المللی و صادراتی به‌عنوان **پیشران توسعه استان**، تقویت‌کننده جایگاه استراتژیک و به ثمر رساننده تمام فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان با ایفای نقش‌های **سیاست‌گذار و تنظیم‌گری**، نظارتی، هدایت‌کننده، تسهیل‌کننده و شتاب‌دهنده صنایع (Industry) در زمینه

شناسایی نیازها و تجارت در بازارهای هدف در راستای کسب منافع خود در پی افزایش ارزش افزوده خدمات در تولید ناخالص داخلی و افزایش سهم آن در پرتفوی GDP استان می‌باشد.

این بخش همچنین به‌عنوان حلقه واسط بین تولیدکننده (کالاها و خدمات) و مصرف‌کننده، متولی مدیریت تراز تجاری، سیاست‌گذار دیپلماسی تجاری در استان از طریق **برقراری تبادلات و ارتباطات ملی و بین-المللی** (علمی، مالی، فناوری و...)، **توسعه تجارت الکترونیکی** و توسعه بازارهای هدف، ارائه خدمات آموزشی، افزایش بهره‌وری و ارزش افزوده بنگاه‌ها و استان در پی ایجاد اشتغال پایدار، ارزآوری، کاهش فقر و افزایش ضریب امنیت غذایی می‌باشد.

این بخش با برخورداری از ویژگی‌های متمایز به‌ویژه در زمینه ژئوپلتیک، ژئواکونومیک و صنایع رقابت‌پذیر با ارائه خدمات متنوع حاکمیتی (صدور مجوز و...) و غیرحاکمیتی (CRM و...) به دینفعان در سطح استانی، ملی و بین‌المللی در حوزه‌های تخصصی با استفاده از تکنولوژی‌های روز به‌ویژه از بخش ICT در راستای وظایف ذاتی خویش خدمت‌رسانی می‌نماید.

چشم‌انداز

بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان در راستای چشم‌انداز کشور و استان با توسعه رویکرد بازاریابی (داخلی و خارجی) به دنبال **ایجاد، توسعه و الحاق به زنجیره‌های ارزش (VC) و تأمین (SC)** ملی و بین‌المللی در چارچوب مزیت‌های رقابتی در سه بخش صنعت، کشاورزی و خدمات می‌باشد.

این بخش در افق چشم‌انداز به‌عنوان **هاب بین‌المللی تولید، بازاریابی، لجستیک و ترانزیت** با گسترش دیپلماسی اقتصادی، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تجارت داخلی و خارجی، توسعه صنایع رقابت‌پذیر به دنبال حفظ منافع ملی، افزایش ثبات و امنیت تجاری و اقتصادی، بهبود تراز تجاری استان و کشور و **ارتقاء حکمرانی خوب** در حوزه بازرگانی می‌باشد.

نهایتاً بخش بازرگانی استان گلستان با **توسعه بازارهای تخصصی** (به‌ویژه هنر صنعت فرش دستباف، اسب و پروتئین و...)، تربیت نیروی انسانی متخصص، توسعه بازارهای مالی و سرمایه، بورس و فرابورس، جذب هلدینگ‌های بین‌المللی، **بهره‌گیری از دانش و تکنولوژی روز در حوزه ICT و هوشمندسازی**، حمایت از صادرکنندگان برای ایجاد قابلیت در **کسب و کارهای مجازی و تجارت الکترونیک**، گسترش صنوف تولیدی و خدماتی، توسعه صنعت خرده‌فروشی، **شفاف‌سازی از طریق گسترش سامانه‌های نظارتی** و... برای بالا بردن سهم بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی (GDP) استان فعالیت می‌نماید.

ارزش‌ها

- ۱- امانت‌داری ۲- اعتبار ۳- انصاف ۴- رقابت‌پذیری ۵- تاب‌آوری ۶- پیشرو بودن ۷- شفافیت ۸- مردم‌گرایی ۹- اعتماد ۱۰- پاسخگویی ۱۱- مشتری‌مداری ۱۲- قانون‌مداری ۱۳- دانش‌مداری

اهداف راهبردی مرتبط

- ۱) توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچه برون
- ۲) توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک (E-COMMERCE)
- ۳) افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی و...)
- ۴) توسعه کمی و کیفی تجارت بین‌الملل
- ۵) توسعه حاکمیت شرکتی و افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری
- ۶) ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین
- ۷) بهبود حکمرانی خوب، بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه پنجره واحد تجاری در

استان

نتیجه‌گیری

ایجاد شفافیت در فعالیت‌های اقتصادی و تسهیل امر تجارت نیز یکی از وظایف اصلی دولت‌ها به شمار می‌رود. در کنار دو محور اصلی مذکور، شناسایی دقیق فعالیت‌های اقتصادی و تجاری اشخاص در جهت مشخص شدن میزان درآمد آن‌ها و وصول مالیات نیز از وظایف و اهداف مهم دولت‌ها به شمار می‌رود.

با توجه به وسعت خاک و مرزهای طولانی و جمعیت زیاد کشورمان، مسئولین اقتصادی ایران همانند بسیاری از کشورهای جهان در جهت دستیابی به اشراف اقتصادی بر بازار و تأمین زیرساخت‌های اقتصادی به بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات روی آورده‌اند. راه‌اندازی و توسعه سامانه جامع تجارت و استفاده مسئولانه از آن می‌تواند امیدبخش رونق و شفافیت اقتصادی بیشتر برای کشور باشد.

هدف سامانه جامع تجارت (NTSW) ایجاد دولت الکترونیک، کاهش فساد اقتصادی در کسب‌وکارها، یکپارچه‌سازی فرآیند تجارت در کشور، ایجاد شفافیت تجاری، نظارت بر زنجیره صادرات و واردات کشور، جلوگیری از قاچاق کالا و جلوگیری از احتکار کالا می‌باشد.

وظایف و مزایای سامانه جامع تجارت ایران چیست؟

بر اساس آنچه در اساسنامه مرکز توسعه تجارت الکترونیک ثبت شده است ۲ مورد زیر از مهم‌ترین وظایف سامانه و برنامه جامع تجارت به شمار می‌روند.

(۱) تسهیل تجارت با استفاده از ابزارها، امکانات و مدل‌های استاندارد تجارت الکترونیک در سطح ملی و بین‌المللی

(۲) ایجاد یک واحد تجاری مشخص و فراهم شدن زمینه برای تعاملات ملی و بین‌المللی در تجارت الکترونیک

مزایای این سیستم برای ارگان‌ها و نهادهای دولتی که تا حدودی با اقتصاد بین‌الملل مرتبط هستند به شرح زیر است:

- تخصیص مؤثر و کارآمد منابع دولتی
- اصلاح و بهینه‌سازی در منابع درآمد دولتی
- افزایش امنیت، کاهش فساد و شفافیت در تجارت بین‌المللی
- توانایی استفاده از تکنیک‌های مدیریت ریسک

مزایای این سیستم برای بخش خصوصی نیز به شرح زیر است:

- کاهش هزینه‌ها با کاهش زمان خرابی
- تسهیل و تسریع در امور مربوط به افشای کالا و ترخیص کالا از گمرک
- تخصیص مؤثر منابع
- افزایش شفافیت برای کاربران این سیستم

با راه‌اندازی این سامانه، تمامی فرآیندهای تجاری کالا در واردات و صادرات قابل رهگیری بوده و سرعت عمل در انجام تمام مراحل واردات، صادرات، انبار، ترخیص به چند برابر می‌رسد.

سامانه جامع تجارت الکترونیک، نوعی سیستم یکپارچه‌سازی و کنترل فرآیندها در تجارت است که قرار است پل ارتباطی بین تجار و بازرگانان با دستگاه‌های مرتبط در حوزه تجارت باشد.

جالب اینجاست که برخی از این بخش‌ها که اکنون زیرمجموعه سامانه جامع تجارت ایران هستند قبلاً هم وجود داشته‌اند، اما اکنون به صورت یکپارچه و هماهنگ فعالیت می‌کنند تا سرعت انجام مکاتبات، نقل و انتقال اسناد و اطلاعات و مدارک در کمترین زمان ممکن صورت گیرد. در واقع **سامانه تجارت الکترونیک** توانسته

تشریفات و بوروکراسی‌های بیهوده و مشکل‌ساز را حذف کند و باعث کاهش مدت‌زمان و صرفه‌جویی در آن شود.

تجارت جهانی وجود مکانیسم‌های تسهیل‌کننده و یکپارچگی در مبادله اسناد و روند کاری در فرایند واردات و صادرات در تجارت جهانی، یکی از شاخص‌های تأثیرگذار در نظام اقتصادی جهان است (رهبر و همکاران، ۱۳۹۳). در چنین محیطی موفقیت و رشد جهانی تجارت الکترونیک در بخش خصوصی انگیزه قابل‌توجهی را برای استفاده از فناوری‌های مبتنی بر وب در بخش دولتی به‌منظور تحقق منافع اجتماعی و نه برای کسب سود ایجاد کرد (Nour et al., 2008). بنابراین بخش دولتی اهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک را به‌عنوان ابزاری در جهت بهبود کیفیت خدمات، پاسخگویی به شهروندان، دسترسی شفاف و سریع به خدمات دولتی، افزایش شفافیت فعالیت‌های دولت و نیز تشویق شهروندان به مشارکت درک نمود (Valdés et al., 2011). جهانی‌شدن نیز دولت‌ها را وادار می‌سازد تا به‌منظور فروش کالا و خدمات خویش و همچنین صدور فرهنگ و شناساندن خویش به سایر فرهنگ‌ها و تمدن‌ها اقدام به تأسیس دولت الکترونیکی نمایند (Sadegh et al., 2013). مزایای بسیاری بر تحقق دولت الکترونیکی مترتب است. تبادل سریع و آسان داده‌ها و اطلاعات، دسترسی مستقیم و سریع شهروندان به اطلاعات موردنیاز، صرفه‌جویی در انرژی، زمان، منابع و هزینه‌ها، افزایش کارایی و بهره‌وری، آثار مثبت زیست‌محیطی، بهبود پاسخگویی به شهروندان، افزایش شفافیت فعالیت‌های دولت و در نتیجه کاهش فساد اداری، ساده‌سازی فرآیندهای دولتی و کاهش بوروکراسی از اهم این مزایا به شمار می‌آید (World Bank, 2003).

عدم وجود چنین قابلیت‌هایی، مانعی در توسعه تجارت به‌ویژه در عرصه بین‌الملل خواهد بود (سلیمی فرد؛ عباسی و چارستاد، ۱۳۸۸).

از طرفی لازمه توسعه اقتصادی کشورها، امنیت اقتصادی است. از جمله مواردی که امنیت اقتصادی یک کشور را به خطر می‌اندازد، قاچاق کالا است. قاچاق کالا از جمله پدیده‌های پیچیده اقتصادی و اجتماعی است که به‌نوعی شاخه‌ای از اقتصاد پنهان شمرده می‌شود. (اصلانی و محمدیان، ۱۳۹۶). مسئله قاچاق در کشور ما علاوه بر آثار سوء اقتصادی به‌عنوان یک چالش اقتصادی و اجتماعی در حوزه‌های مختلف منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی حائز اهمیت است، به طوری‌که رواج و تأثیر سوء آن به‌عنوان یک عامل بازدارنده‌ی توسعه موجب اختلال در اعمال و اجرای برنامه‌های اقتصادی اجتماعی و فرهنگی دولت شده و در نهایت باعث کاهش رشد و رکود اقتصادی و از بین رفتن امنیت اجتماعی نیز می‌شود.

به‌طور کلی قاچاق عبارت است از ورود و خروج پنهانی کالا از مبادی رسمی و غیررسمی بدون پرداخت عوارض دولتی.

پیامدهای اقتصادی ناشی از قاچاق کالا و ارز

- شکل‌گیری اقتصاد زیرزمینی و فرار مالیاتی
- کاهش درآمدهای دولت و افزایش کسری بودجه
- کاهش سطح تولید ناخالص ملی
- کاهش اشتغال
- هدر رفتن منابع ارزی کشور
- توزیع ناعادلانه درآمد و افزایش فاصله طبقاتی
- کاهش رفاه مصرف‌کنندگان
- عدم عضویت ایران در سازمان‌ها و مجامع تجاری بین‌المللی و منطقه‌ای به دلیل بالا بودن حقوق و عوارض ورودی کالا

امروزه این پدیده علاوه بر اینکه به‌عنوان یک تهدید جدی بر سر راه تجارت آزاد است هزینه‌های زیادی نیز بر بدنه اقتصادی کشور تحمیل می‌کند. قاچاق کالا از یک سو درآمدهای گمرکی و مالیاتی دولت را کاهش می‌دهد و از طرفی سبب خروج بی‌حاصل ارز، فرار گسترده سرمایه، افزایش بیکاری، کاهش تولیدات صنعتی داخلی و ... می‌شود.

آنچه مسلم است آسیب‌های جدی است که اقتصاد کشور از قاچاق کالا متحمل می‌شود. قاچاق کالا ضمن خدشه‌دار کردن اهداف حمایتی دولت موجب از بین رفتن آثار سیاست‌های تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای دولت می‌شود. ضمن آنکه عدم پرداخت حقوق دولت از سوی قاچاقچیان موجب کاهش سرمایه‌گذاری در صنایع، کاهش حجم فعالیت‌های تولیدی در داخل کشور و در نتیجه کاهش اشتغال می‌شود و با توجه به آنکه صنایع تولید داخلی مجبورند زیر ظرفیت خود فعالیت کنند، در نتیجه قیمت تمام‌شده تولیدات بالا رفته منجر به افزایش تورم در داخل کشور می‌شود.

مبارزه با قاچاق کالا و ارز، مورد تأیید مسئولان نظام و همه کارشناسان است. تکمیل و راه‌اندازی سامانه جامع تجارت، یک ابزار فنی و سیستماتیک مطمئن، برای عبور از انجام امور به وسیله نیروی انسانی، برای رسیدن به این مقصود است.

استفاده هدفمند از سامانه‌های مالی و بانکی به منظور بررسی و نظارت بر منشأ پولی و ارزی قاچاق و چرخه مالی آن یکی از اقدامات اساسی مبارزه با قاچاق کالا است که می‌تواند نقشی مؤثر در کاهش میزان قاچاق به کشور داشته باشد. چراکه اولاً تأثیری بسزا در پیشگیری از وقوع این فعالیت مجرمانه و هدر رفت منابع مالی کشور دارد و دوماً می‌تواند مسئولین مبارزه با قاچاق کالا را به سمت سرشاخه‌های اصلی قاچاق کالا رهنمون سازد.

«اجرائی شدن سامانه جامع گمرکی»، «ره‌گیری کالاهای وارداتی در تمامی مراحل»، «مقابله با عرضه کالای قاچاق در فروشگاه‌های مجازی»، «رفع گریزگاه‌های قانونی ورود کالای قاچاق»، «ساماندهی مبادلات مرزی در سایه دیپلماسی تجاری» و... از جمله راهکارهای دیگر مبارزه با قاچاق کالا هستند.

به عبارتی می‌توان گفت با راه‌اندازی کامل سامانه جامع تجارت و اتصال به سامانه‌های اقماری چون سامانه انبار کالا، سامانه جامع حمل‌ونقل و ایجاد دسترسی برای سازمان‌های نظارتی، به شکل جدی‌تر می‌توان با قاچاق کالا مبارزه کرد و بسیاری از مشکلات دیگر در این حوزه نیز قابل حل خواهد بود.

سامانه جامع تجارت باهدف ایجاد یک سامانه واحد برای بازرگانان در حوزه تجارت خارجی و فعالان اقتصادی در حوزه تجارت داخلی طراحی شده است. با استفاده از این سامانه، انجام مبادلات تجاری به سمت مبادی قانونی هدایت خواهد شد و پدیده قاچاق کاهش خواهد یافت.

با توجه به مطالعات انجام گرفته در بخش بازرگانی:

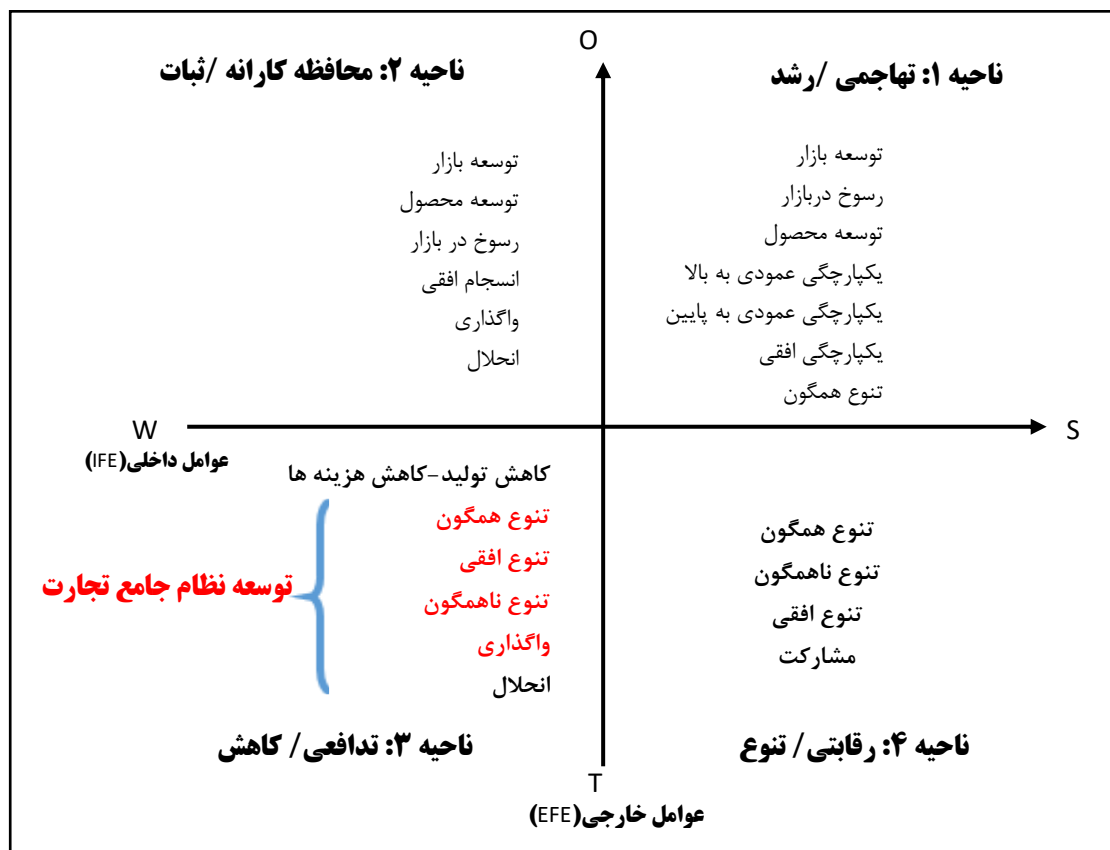
۱) از آنجاکه استراتژی «تجمر» به‌عنوان استراتژی پیشران استان است و خود یک استراتژی تجاری محسوب می‌شود، بخش بازرگانی را می‌توان مرتبط‌ترین بخش به استراتژی اصلی استان دانست. به عبارتی بدون پیاده‌سازی نظام جامع تجارت موفق در استان، اجرا و پیاده‌سازی استراتژی تجمر بسیار دشوار و حتی غیرمحتمل خواهد بود.

۲) با توجه به اینکه بخش بازرگانی در امور مختلف کشاورزی، صنعت، گمرک و... نقش دارد و فعالین این بخش از نظر کمی زیاد هستند، می‌توان گفت این بخش یکی از گسترده‌ترین بخش‌های استان از منظر اشتغال است. تداخل مأموریت‌های این بخش‌ها منجر به ناکارآمدی ساختار سازمانی می‌شود. در نتیجه باید با تکیه بر فناوری اطلاعات و آماده‌سازی زیرساخت‌های آن به سمت یکپارچه‌سازی (نظام جامع تجارت) حرکت کنیم.

۳) همچنین مروری بر بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش بازرگانی نشان می‌دهد که استان گلستان از نبود یک نظام جامع تجارت یکپارچه رنج می‌برد.

۴) به‌منظور افزایش کارایی و تسریع در ارائه خدمات تجاری داخلی و خارجی، افزایش شفافیت، جلوگیری از قاچاق، مبارزه با پول‌شویی، جلوگیری از فرار مالیاتی و... یک نظام جامع تجارت مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات و... اجتناب‌ناپذیر است.

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۶-۷ نمایش داده شده است؛ توسعه نظام جامع تجارت به‌عنوان استراتژی اصلی بخش بازرگانی استان گلستان تعیین گردیده است.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و کاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش بازرگانی استان گلستان

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

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

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به‌کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و

باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

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

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

- ۱-۴-۶) **تدوین استراتژی‌های بخشی SO:** در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری 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 می‌باشد 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.

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

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) یا (TOWS)

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

همان‌گونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش بازرگانی استان انتخاب شوند که معمولاً عدد هر یک

نباید از ده متغیر بیشتر شود؛ یعنی یک ماتریس حدوداً ۲۰ در ۲۰، در حالیکه ماتریس SWOT بخش بازرگانی که مطابق نمودار ۸-۶ از جایگذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۸۳ در ۱۶۲ می‌شود.

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

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده (DATA) پس از پردازش اطلاعات به دست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) 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، ۱۹ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه نظام جامع تجارت» بخش بازرگانی 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 ۱۹ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۹ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی بازرگانی 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 ۱۹ هدف راهبردی برای بخش بازرگانی تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بازرگانی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند آمایش استان
۲	افزایش رشد اقتصادی و ارتقا سهم بخش بازرگانی در GDP استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۳	گسترش، تقویت و تعمیق هاب ملی و بین‌المللی لجستیک و ترانزیت (بنادر، پایانه‌های صادراتی، باراندازها و...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۴	توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک (E-COMMERCE)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش استان
۵	افزایش بهره‌وری بنگاه‌های بخش بازرگانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۶	توسعه بازارهای مالی، سرمایه و تأمین مالی بنگاه‌های بخش بازرگانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند آمایش استان
۷	گسترش، تقویت و تعمیق هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی (تحقیقات بازار، بازاریابی و...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت صمت
۸	افزایش سطح تکنولوژی و هوشمند سازی در بخش بازرگانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان
۹	افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی و...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۰	ایجاد و توسعه صنایع رقابت‌پذیر	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۱۱	بهبود حکمرانی خوب، بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه پنجره واحد تجاری در استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۲	توسعه کمی و کیفی تجارت بین‌الملل	سند چشم‌انداز استان گلستان+ سند آمایش استان+ شرح وظایف وزارت صمت
۱۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری و آموزش در استان	سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۴	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۵	توسعه حاکمیت شرکتی و افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ شرح وظایف وزارت صمت
۱۶	ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین	سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۷	حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و گسترش سامانه‌های نظارتی در سطح بازار	سند چشم‌انداز استان گلستان+ سند آمایش استان
۱۸	افزایش ضریب امنیت غذایی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۹	تنوع بخشیدن و گسترش فعالیت تعاونی‌های شهری، روستایی و کشاورزی	سند آمایش استان

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هریک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهاى مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۹ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۳۸ استراتژی بخشی بازرگانی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.
- **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۹ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۹ هدف راهبردی بخش بازرگانی استان به همراه تعداد ۱۳۸ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "سازگاری و تناسب" صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است (کردنائیج، ۱۳۹۲).

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

اولویت	نمره نهایی	سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	استراتژی‌های انتخابی	ردیف
					$\sum = 1$		جمع

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

➤ **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را

مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های

استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.

➤ **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد

و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده

شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.

➤ **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد

۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و

سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی

و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

• شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

• شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و

کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.

• شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در

یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین

نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی الامکان باید در راستای

استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (توسعه نظام جامع تجارت)

بخش بازرگانی استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران، مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه بازرگانی استان تأکید دارند که به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این‌رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا بر این اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های 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 بازرگانی (داخلی و خارجی) استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش بازرگانی استان گلستان

هدف راهبردی ۱: توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی

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	WO1	مطالعه بازارهای هدف صادراتی از طریق جذب و ایجاد شرکت‌های مدیریت صادرات و کنسرسیوم‌های صادراتی در منطقه آزاد تجاری	۰.۱	۳	۳.۵	۴	۱.۰۵	۱
۲	WT5	ایجاد زیرساخت‌های تجاری و گمرکی در منطقه آزاد	۰.۱۱	۲	۳	۳	۰.۸۸	۲
۳	ST1	تسهیل مشارکت شرکت‌های سرمایه‌گذاری و توسعه‌ای در منطقه آزاد تجاری صنعتی	۰.۱	۲	۳	۳.۵	۰.۸۵	۳
۴	WT4	ایجاد پیمان‌نامه‌های تجاری با کشورهای همسایه در منطقه آزاد	۰.۰۹	۳	۳	۳	۰.۸۱	۴
۵	SO1	نیازسنجی مطالبات تجاری و بازرگانی سرمایه‌گذاران منطقه آزاد	۰.۰۸	۳	۳	۳.۵	۰.۷۶	۵
۶	SO2	استفاده از ظرفیت پیمان‌نامه‌های تجاری و رفع چالش‌ها با همسایگان	۰.۰۸	۲	۳	۴	۰.۷۲	۶
۷	WO5	سوپا و صادرات مجدد کالا در FREE ZONE با استفاده از ظرفیت کشورهای CIS، اوراسیا و کریدور شمال جنوب	۰.۰۸	۲	۳	۳.۵	۰.۶۸	۷
۸	WT3	توسعه روابط بانکی - گمرکی (تبادل الکترونیکی اسناد- ایجاد دروازه مشترک گمرکی) با اولویت کشور ترکمنستان	۰.۰۸	۲	۳	۳.۵	۰.۶۸	۷
۹	WO3	ایجاد و توسعه SMEs تجاری بازرگانی در منطقه آزاد تجاری صنعتی	۰.۰۷	۲.۵	۳	۴	۰.۶۶	۸
۱۰	ST2	تنوع‌بخشی به مبادی ورودی و لجستیکی	۰.۰۷	۲	۳	۴	۰.۶۳	۹
۱۱	ST3	استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان در منطقه آزاد تجاری صنعتی با هدف بهبود تراز تجاری	۰.۰۷	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۶۳	۹
۱۲	WT1	ایجاد و گسترش ظرفیت‌های بندر خشک	۰.۰۷	۲	۳	۳.۵	۰.۵۹	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی	مطالعه بازارهای هدف صادراتی از طریق جذب و ایجاد شرکت‌های مدیریت صادرات و کنسرسیوم‌های صادراتی در منطقه آزاد تجاری	ایجاد زیرساخت‌های تجاری و گمرکی در منطقه آزاد	تسهیل مشارکت شرکت‌های سرمایه‌گذاری و توسعه‌ای در منطقه آزاد تجاری صنعتی	ایجاد پیمان‌نامه‌های تجاری با کشورهای همسایه در منطقه آزاد	نیازسنجی مطالبات تجاری و بازرگانی سرمایه‌گذاران منطقه آزاد
استراتژی بخشی	WO1	WT5	ST1	WT4	SO1
نمره استراتژی	۱.۰۵	۰.۸۸	۰.۸۵	۰.۸۱	۰.۷۶

هدف راهبردی ۲: افزایش رشد اقتصادی و ارتقا سهم بخش بازرگانی در GDP استان

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	ایجاد و گسترش طرح‌های استراتژیک اقتصادی در استان	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۱
۲	ST1	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی در اجرای طرح‌های اقتصادی	۰.۱۳	۱.۵	۳.۵	۴	۱.۱۷	۲
۳	WT1	ایجاد واحدهای تحقیقات بازاری (marketing)	۰.۱۲	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۰۸	۳
۴	WT3	پرورش و به‌کارگیری سرمایه انسانی متخصص	۰.۱	۳.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۰۵	۴
۵	SO2	بهره‌گیری از ظرفیت قوانین و مقررات مناطق آزاد و ویژه	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۵
۶	ST3	تنوع‌بخشی در سبد محصولات/ خدمات صادراتی	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۵
۷	WT2	افزایش نقش‌آفرینی و عملکرد تشکل‌های تجاری	۰.۱	۳	۲.۵	۳.۵	۰.۹	۶
۸	WO5	توسعه زیرساخت‌های لجستیک	۰.۰۹	۲.۵	۳	۴	۰.۸۵	۷
۹	SO3	عضویت و بهره‌گیری از توان تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی	۰.۱	۲	۲	۳.۵	۰.۷۵	۸

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 ارتقا سهم بخش بازرگانی در GDP استان	ایجاد و گسترش طرح‌های استراتژیک اقتصادی در استان	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی در اجرای طرح‌های اقتصادی	ایجاد واحدهای تحقیقات بازاری (marketing)
استراتژی بخشی	SO1	ST1	WT1
نمره	۱.۱۹	۱.۱۷	۱.۰۸

هدف راهبردی ۳: گسترش، تقویت و تعمیق هاب ملی و بین‌المللی لجستیک و ترانزیت (بنادر، پایانه‌های صادراتی، باراندازها و...)

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST4	توسعه زیرساخت‌های لجستیکی استان	۰.۲	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۹	۱
۲	SO1	استفاده از ظرفیت لجستیکی خط آهن اینچه برون	۰.۱۸	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۷۱	۲
۳	WT2	بهبود فضای کسب‌وکار و تسهیل سرمایه‌گذاری در حوزه لجستیک	۰.۱۷	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۶۱	۳
۴	SO4	تقویت و گسترش هلدینگ‌ها، جونت ونچرها و شرکت‌های مدیریت صادرات در منطقه آزاد تجاری - صنعتی	۰.۱۵	۲.۵	۳	۴	۱.۴۲	۴
۵	SO3	جذب و جلب مشارکت هلدینگ‌های لجستیک بین‌المللی	۰.۱۶	۲	۲.۵	۴	۱.۳۶	۵
۶	ST1	ایجاد و توسعه پنجره واحد تجاری مرزی	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش، تقویت و تعمیق هاب ملی و بین‌المللی لجستیک و ترانزیت (بنادر، پایانه‌های صادراتی، باراندازها و...)	توسعه زیرساخت‌های لجستیکی استان	استفاده از ظرفیت لجستیکی خط آهن اینچه برون	بهبود فضای کسب‌وکار و تسهیل سرمایه‌گذاری در حوزه لجستیک
استراتژی بخشی	ST4	SO1	WT2
نمره	۱.۹	۱.۷۱	۱.۶۱

هدف راهبردی ۴: توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک

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	توسعه زیرساخت‌های تجارت الکترونیکی (پهنای باند، ... در استان	۰.۱۶	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۶	۱
۲	SO2	تقویت و توسعه مراکز آموزشی- فناوری و زیرساختی	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۲	۲
۳	SO3	تسهیل فضای کسب‌وکار و گسترش برند در بازارهای مجازی	۰.۱۵	۲	۳	۴	۱.۳۵	۳
۴	SO4	افزایش ضریب امنیت و ارتقاء سطح اعتماد در حوزه کسب‌وکارهای الکترونیکی	۰.۱۲	۳.۵	۳.۵	۴	۱.۳۲	۴
۵	WT1	تدوین سیاست‌های حمایتی از فرایندهای مبادلاتی کالا و خدمات	۰.۱۵	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۲	۵
۶	ST5	ایجاد و توسعه شتاب‌دهنده‌های پرداخت الکترونیکی بین‌المللی	۰.۱۴	۱.۵	۳	۳	۱.۰۵	۶
۷	ST3	ایجاد و گسترش فارم و مراکز مبادلات ارزهای دیجیتال	۰.۱۳	۱.۵	۲.۵	۳	۰.۹۱	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک	توسعه زیرساخت‌های تجارت الکترونیکی (پهنای باند، ... در استان	تقویت و توسعه مراکز آموزشی- فناوری و زیرساختی	تسهیل فضای کسب‌وکار و گسترش برند در بازارهای مجازی
استراتژی بخشی	SO1	SO2	SO3
نمره	۱.۶	۱.۴۲	۱.۳۵

هدف راهبردی ۵: افزایش بهره‌وری نگاه‌های بخش بازرگانی

جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	ارتقای مهارت و توانمندسازی نیروی انسانی	۰.۱۸	۳.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۸۹	۱
۲	SO3	استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود کیفیت	۰.۱۷	۳	۳	۳.۵	۱.۶۱	۲
۳	WT1	حذف موانع، کاهش روندها و شفاف‌سازی صدور مجوزها	۰.۲	۲.۵	۲	۳.۵	۱.۶	۳
۴	SO2	بهبودسازی مصرف انرژی در جهت افزایش راندمان تولید و تجارت	۰.۱۵	۳	۳.۵	۳	۱.۴۲	۴
۵	WO2	استفاده از فناوری‌های نوین (ERP، CRM، SCM و ...) در نگاه‌های بخش بازرگانی	۰.۱۶	۲.۵	۲	۳.۵	۱.۲۸	۵
۶	WT2	توسعه حاکمیت شرکتی	۰.۱۴	۳	۲	۴	۱.۲۶	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری نگاه‌های بخش بازرگانی	ارتقای مهارت و توانمندسازی نیروی انسانی	استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود کیفیت	حذف موانع، کاهش روندها و شفاف‌سازی صدور مجوزها
استراتژی بخشی	SO1	SO3	WT1
نمره	۱.۸۹	۱.۶۱	۱.۶

هدف راهبردی ۶: توسعه بازارهای مالی، سرمایه و تأمین مالی بنگاه‌های بخش بازرگانی

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	SO2	تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش در بخش بازرگانی	۰.۱۷	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۷	۱
۲	SO1	ایجاد و تقویت شرکت‌های سرمایه‌گذاری و حاکمیت شرکتی	۰.۱۶	۲.۵	۳	۴	۱.۵۲	۲
۳	SO3	تنوع‌بخشی به روش‌های تأمین مالی بخش بازرگانی	۰.۱۶	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۲۸	۳
۴	ST2	هدایت بخشی از منابع بانکی استان به فعالین حوزه تجارت بین‌الملل	۰.۱۳	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۱۷	۴
۵	WT3	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی	۰.۱۳	۱.۵	۳	۴	۱.۱۰	۵
۶	ST1	جلب حمایت دولتی و تقویت بودجه زیرساختی بخش تجارت	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳	۰.۹۷	۶
۷	WT1	اصلاح سیاست‌های مراکز تأمین مالی (پولی) در راستای تسهیل تأمین مالی بخش تجارت (افزایش سطح اختیارات مراکز تأمین مالی استانی)	۰.۱۲	۱.۵	۳	۳	۰.۹	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه بازارهای مالی، سرمایه و تأمین مالی بنگاه‌های بخش بازرگانی	تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش در بخش بازرگانی	ایجاد و تقویت شرکت‌های سرمایه‌گذاری و حاکمیت شرکتی	تنوع‌بخشی به روش‌های تأمین مالی بخش بازرگانی
استراتژی بخشی	SO2	SO1	SO3
نمره	۱.۷	۱.۵۲	۱.۲۸

هدف راهبردی ۷: گسترش، تقویت و تعمیق هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی (تحقیقات بازار، بازاریابی و...)

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	معرفی و تبیین فرصت‌های سرمایه‌گذاری در سطح استانی، ملی و بین‌المللی	۰.۱۵	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۵	۱
۲	SO2	بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت عضویت ایران در پیمان‌نامه‌های منطقه‌ای با استفاده از فرصت مرز ریلی و منطقه آزاد اینچه برون	۰.۱۴	۳	۳	۳.۵	۱.۳۳	۲
۳	ST1	بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت راه‌آهن (kti) ترکمنستان - قزاقستان - ایران	۰.۱۳	۳.۵	۳	۳.۵	۱.۳	۳
۴	WO2	ایجاد شرکت‌های مدیریت صادرات	۰.۱۲	۳	۳.۵	۴	۱.۲۶	۴
۵	SO3	ایجاد شرکت‌های بین‌المللی مشترک (کنسرسیوم) در حوزه تجارت	۰.۱۳	۲	۲.۵	۴	۱.۱۰۵	۵
۶	WO3	توسعه همکاری‌های اتاق بازرگانی استان با کشورهای هدف تجاری	۰.۱۱	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۱	۶
۷	ST2	ایجاد و توسعه پنجره واحد گمرکی و مبادله الکترونیکی اسناد تجاری با گمرک هم‌جوار	۰.۱	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۸	۷
۸	WT2	تدوین برنامه الحاق به سازمان تجارت جهانی (WTO)	۰.۱۲	۱	۲	۳.۵	۰.۷۸	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش، تقویت و تعمیق هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی (تحقیقات بازار، بازاریابی و...)	معرفی و تبیین فرصت‌های سرمایه‌گذاری در سطح استانی، ملی و بین‌المللی	بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت عضویت ایران در پیمان‌نامه‌های منطقه‌ای با استفاده از فرصت مرز ریلی و منطقه آزاد اینچه برون	بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت ترکمنستان - (kti) راه‌آهن قزاقستان - ایران
استراتژی بخشی	SO1	SO2	ST1
نمره	۱.۵	۱.۳۳	۱.۳

هدف راهبردی ۸: افزایش سطح تکنولوژی و هوشمند سازی در بخش بازرگانی

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	توسعه و یکپارچه‌سازی پایگاه‌های داده و اطلاعات پایه	۰.۲	۳	۳	۳.۵	۱.۹	۱
۲	WO3	توسعه سامانه‌های الکترونیکی بخش تجارت با ارتقای زیرساخت‌های مورد نیاز	۰.۱۷	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۵۳	۲
۳	ST1	توسعه خدمات هوشمند در بستر فن‌آوری‌های نوین	۰.۱۶	3	۳	۳.۵	۱.۵۲	۳
۴	SO2	آموزش و گسترش و حمایت از مراکز فناوری و تحقیق و توسعه	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۴۴	۴
۵	SO3	برقراری ارتباطات بین‌المللی جهت انتقال فناوری	۰.۱۷	۲	۲.۵	۳	۱.۲۸	۵
۶	WT3	بهره‌مندی از فناوری‌های نو در جهت رصد و پایش داده‌های تجاری	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش سطح تکنولوژی و هوشمند سازی در بخش بازرگانی	توسعه و یکپارچه‌سازی پایگاه‌های داده و اطلاعات پایه	توسعه سامانه‌های الکترونیکی بخش تجارت با ارتقای زیرساخت‌های مورد نیاز	توسعه خدمات هوشمند در بستر فن‌آوری‌های نوین
استراتژی بخشی	SO1	WO3	ST1
نمره	۱.۹	۱.۵۳	۱.۵۲

هدف راهبردی ۹: افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی و...)

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	توانمندسازی تشکل‌های بخش خصوصی (اتاق بازرگانی، اتاق تعاون، اتاق‌های مشترک و ...)	۰.۱۴	۳	۳.۵	۴	۱.۴۷	۱
۲	SO2	تدوین و معرفی مشوق‌های سرمایه‌گذاری در بخش‌های زیرساختی و تجاری با محوریت منطقه آزاد اینچه برون	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۳	۲
۳	ST3	رفع موانع مربوط به ایجاد و گسترش حوزه فعالیت کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۳
۴	ST2	حمایت از استارت‌آپ‌ها و دانش‌بنیان‌ها	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۴
۵	WT1	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری در بخش صنعت و معدن و تجارت	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۴
۶	WT2	ایجاد هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری با استفاده از ظرفیت‌های استانی، ملی و بین‌المللی مشترک	۰.۱۲	۲	۳	۴	۱.۰۸	۴
۷	SO1	شناسایی و بهره‌مندی حداکثری از قوانین تجاری و سرمایه‌گذاری کشورهای هدف صادراتی	۰.۱۱	۳	۳	۳.۵	۱.۰۴	۵
۸	WO1	سرمایه‌گذاری مشترک با هدف استفاده از ظرفیت کشورهای هم‌جوار به‌منظور سوپا، غلات، فرآورده‌های نفتی و میعانات گازی	۰.۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی و...)	توانمندسازی تشکل‌های بخش خصوصی (اتاق بازرگانی، اتاق تعاون، اتاق‌های مشترک و ...)	تدوین و معرفی مشوق‌های سرمایه‌گذاری در بخش‌های زیرساختی و تجاری با محوریت منطقه آزاد اینچه برون	رفع موانع مربوط به ایجاد و گسترش حوزه فعالیت کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی
استراتژی بخشی	ST1	SO2	ST3
نمره	۱.۴۷	۱.۴۳	۱.۲۶

هدف راهبردی ۱۰: ایجاد و توسعه صنایع رقابت‌پذیر

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	جذب و هدایت سرمایه‌گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی صادرات محور	۰.۱۵	۳	۳	۴	۱.۵	۱
۲	SO2	ایجاد صنایع مادر در منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون با بهره‌گیری حداکثری از امکانات، زیرساخت‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک و مواد اولیه کشورهای آسیای میانه	۰.۱۶	۱.۵	۳	۴	۱.۳۶	۲
۳	ST2	ایجاد و نوسازی صنایع صادرات محور با اولویت صنایع high-tech	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۳
۴	WO2	ایجاد مراکز تحقیق و توسعه (تحقیقات بازاریابی و ...)	۰.۱۵	۲.۵	۲.۵	۳	۱.۲	۴
۵	WT3	تدوین سیاست‌های حمایتی جهت ایجاد و توسعه صنایع رقابت‌پذیر	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳	۱.۱۹	۵
۶	ST1	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های صادراتی دانش‌بنیان	۰.۱۳	۲	۳	۳.۵	۱.۱۱	۶
۷	WO1	تدوین و ارتقاء استانداردهای ملی و بین‌المللی محصولات و خدمات صادرات محور استان	۰.۱۳	۲	۲.۵	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
ایجاد و توسعه صنایع رقابت‌پذیر	جذب و هدایت سرمایه‌گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی صادرات محور	ایجاد صنایع مادر در منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون با بهره‌گیری حداکثری از امکانات، زیرساخت‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک و مواد اولیه کشورهای آسیای میانه	ایجاد و نوسازی صنایع صادرات محور با اولویت صنایع high-tech
استراتژی بخشی	SO1	SO2	ST2
نمره	۱.۵	۱.۳۶	۱.۲۶

هدف راهبردی ۱۱: بهبود حکمرانی خوب، بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه پنجره واحد تجاری در استان

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	SO2	تکمیل زنجیره ارزش	۰.۱۵	۲.۵	۳	۴	۱.۴۳	۱
۲		ایجاد پنجره واحد خدمات در مبادی خروجی استان	۰.۱۴	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۳۳	۲
۳	ST1	حمایت از بخش خصوصی استان	۰.۱۳	۲	۳	۳.۵	۱.۱۱	۳
۴	ST2	افزایش بهره‌وری (بخش دولتی و خصوصی)	۰.۱۳	۲	۳	۳.۵	۱.۱۱	۳
۵	WT2	اصلاح و بازنگری قوانین و مقررات حوزه کسب‌وکار	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۴
۶	SO1	توسعه صادرات و افزایش ارزآوری با تأکید بر ایجاد تعرفه‌های ترجیحی	۰.۱۲	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۹۶	۵
۷	WT1	توسعه حاکمیت شرکتی	۰.۱۲	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۹۶	۵
۸	WO1	هوشمندسازی ارائه خدمات با هدف افزایش سلامت اداری، شفافیت فرایندها، دسترسی آزاد به داده‌ها	۰.۱	۳	۳	۳.۵	۰.۹۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود حکمرانی خوب، بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه پنجره واحد تجاری در استان	تکمیل زنجیره ارزش	ایجاد پنجره واحد خدمات در مبادی خروجی استان	حمایت از بخش خصوصی استان
استراتژی بخشی	SO2	ST1	
نمره	۱.۴۳	۱.۳۳	۱.۱۱

هدف راهبردی ۱۲: توسعه کمی و کیفی تجارت بین‌الملل

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	ایجاد جوین و نچرهای بین‌المللی، کنسرسیون‌ها، هلدینگ‌ها و خوشه‌ها (کشورهای هم‌جوار)	۰.۱۴	۲	۳	۴	۱.۲۶	۱
۲	WT3	تقویت نقش تشکل‌های پیشران صادرات در تراز تجارت خارجی	۰.۱۳	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۲۴	۲
۳	ST1	ایجاد و توسعه طرح‌ها و پروژه‌های تجاری استراتژیک (سوآپ، ترانزیت و...)	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۳
۴	SO2	بهره‌مندی از ظرفیت پیمان‌نامه‌ها و اتحادیه‌های بین‌المللی اقتصادی و اجرایی شدن تفاهم‌نامه‌های پیشین	۰.۱۲	۳	۳	۳.۵	۱.۱۴	۴
۵	WO2	اتخاذ سیاست‌های مناسب (تسهیل‌گری) به منظور رفع موانع داخلی و خارجی تأثیرگذار بر تجارت بین‌المللی	۰.۱۳	۲	۳	۳.۵	۱.۱۱	۵
۶	WO1	بهره‌گیری از ظرفیت بنگاه‌های کوچک تولیدی استانی	۰.۱۲	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۰۲	۶
۷	WT2	به‌کارگیری فن‌آوری‌های نوین و تسهیل شرایط واردات تجهیزات سرمایه‌ای	۰.۱۲	۲	۳	۳.۵	۱.۰۲	۶
۸	ST2	حمایت از تولید رمز ارز	۰.۱	۲	۳	۳.۵	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 کمی و کیفی تجارت بین‌الملل	ایجاد جوین و نچرهای بین‌المللی، کنسرسیون‌ها، هلدینگ‌ها و خوشه‌ها (کشورهای هم‌جوار)	تقویت نقش تشکل‌های پیشران صادرات در تراز تجارت خارجی	ایجاد و توسعه طرح‌ها و پروژه‌های تجاری استراتژیک (سوآپ، ترانزیت و...)
استراتژی بخشی	SO1	WT3	ST1
نمره	۱.۲۶	۱.۲۴	۱.۱۹

هدف راهبردی ۱۳: گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری و آموزش در استان

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های علمی-فنی-تخصصی در حوزه تجارت و خدمات از طریق تکنولوژی‌های نوین	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۳	۱
۲	ST1	افزایش شاخص شدت تحقیق و توسعه بخش بازرگانی	۰.۱۷	۲	۲	۳.۵	۱.۲۸	۲
۳	SO2	توسعه ارتباط بین بخش تجارت و دانشگاه	۰.۱۵	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۲	۳
۴	WO2	تنوع‌بخشی به روش‌های تأمین منابع مالی و تسهیلاتی فعالیت‌های مراکز تحقیق و توسعه بنگاه‌های تولیدی	۰.۱۵	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۲	۳
۵	WO1	بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی مشترک ملی و بین‌المللی	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳	۰.۹۸	۴
۶	WT2	تعیین سیاست‌ها و خط و مشی‌ها در راستای اجرای یافته‌های تحقیق و توسعه در بخش تجارت و خدمات استان	۰.۱۲	۲.۵	۲.۵	۳	۰.۹۶	۵
۷	WT1	ایجاد مرکز نوآوری بازرگانی در استان با مشارکت دولتی، بخش خصوصی (اتاق‌ها و...) و مراکز رشد دانشگاه‌ها	۰.۱۳	۲	۲	۳	۰.۹۱	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری و آموزش در استان	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های علمی-فنی-تخصصی در حوزه تجارت و خدمات از طریق تکنولوژی‌های نوین	افزایش شاخص شدت تحقیق و توسعه بخش بازرگانی	توسعه ارتباط بین بخش تجارت و دانشگاه
استراتژی بخشی	SO1	ST1	SO2
نمره	۱.۴۳	۱.۲۸	۱.۲

هدف راهبردی ۱۴: اشتغال‌زایی و کارآفرینی

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	ST1	جذب سرمایه‌گذاری جدید و ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی	۰.۱۵	۲	۳.۵	۴	۱.۴۳	۱
۲	SO1	ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه ظرفیت‌های منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۲
۳		ایجاد مراکز کارآفرینی	۰.۱۳	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۱۷	۳
۴	SO2	تأکید بر اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۰.۱۲	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۱۴	۴
۵	ST2	بهره‌گیری از ظرفیت‌های ژئوپلیتیک و موقعیت منطقه جهت استقرار مرکز لجستیک (هاب) در منطقه آزاد	۰.۱۲	۳	۳	۳.۵	۱.۱۴	۴
۶	SO3	ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین	۰.۱۳	۱.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۱۱	۵
۷	WO2	بهبود مستمر فرآیندهای حوزه تجارت	۰.۱۱	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۸۸	۶
۸	ST3	استفاده از ظرفیت قانون ساماندهی مبادلات مرزی	۰.۱	۳	۲	۲.۵	۰.۷۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
اشتغال‌زایی و کارآفرینی	جذب سرمایه‌گذاری جدید و ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی	ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه ظرفیت‌های منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون	ایجاد مراکز کارآفرینی
استراتژی بخشی	ST1	SO1	
نمره	۱.۴۳	۱.۱۹	۱.۱۷

هدف راهبردی ۱۵: توسعه حاکمیت شرکتی و افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری

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	ST3	حمایت از واحدهای تولیدی صادراتی استان	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۳	۱
۲	ST2	ایجاد و ساماندهی خوشه و زنجیره‌های ارزش صادرات گری استان (فرش، مبل، گندم، طیور، پنبه و ...)	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۳۵	۲
۳	SO2	(اتاق بازرگانی، خانه صنعت، اتاق تعاون، شرکت نمایشگاه، شرکت شهرک‌های صنعتی و ...) توسعه سهم مشارکت تشکل‌های مرتبط با حوزه تجارت	۰.۱۴	۳	۳	۳.۵	۱.۳۳	۳
۴	SO1	جایگزینی تفکر حاکمیت شرکتی در بخش تجارت به جای عملکرد انفرادی (هلدینگ، کنسرسیوم، تعاونی‌ها و ...)	۰.۱۷	۱.۵	۲	۴	۱.۲۸	۴
۵	WT2	بهبود فضای کسب‌وکار	۰.۱۴	۲	۳	۴	۱.۲۶	۵
۶	ST1	تجاری‌سازی ایده‌های فناورانه با هدف حمایت از توسعه بنگاه‌های اقتصادی به‌ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان	۰.۱۳	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۱۱	۶
۷	WT1	ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری در منطقه آزاد اینچه برون	۰.۱۲	۲	۳	۴	۱.۰۸	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه حاکمیت شرکتی و افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری	حمایت از واحدهای تولیدی صادراتی استان	ایجاد و ساماندهی خوشه و زنجیره‌های ارزش صادرات گری استان (فرش، مبل، گندم، طیور، پنبه و ...)	اتاق بازرگانی، خانه صنعت، اتاق تعاون، شرکت نمایشگاه، شرکت شهرک‌های صنعتی و ... توسعه سهم مشارکت تشکل‌های مرتبط با حوزه تجارت
استراتژی بخشی	ST3	ST2	SO2
نمره	۱.۴۳	۱.۳۵	۱.۳۳

هدف راهبردی ۱۶: ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین

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		تقویت، توسعه و هم‌افزایی تشکل‌های مرتبط با بخش بازرگانی	۰.۱۸	۲.۵	۲.۵	۴	۱.۶۲	۱
۲	SO2	توسعه و تکمیل زنجیره ارزش تولیدات شاخص استان (گوشت مرغ، نوغان‌داری، فرش دستباف، گندم و ...)	۰.۱۸	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۵۳	۲
۳	WO2	جذب سرمایه‌گذاری در طول زنجیره ارزش برای توسعه فراگیر تجارت	۰.۱۷	۲	۳	۳.۵	۱.۴۵	۳
۴	SO1	شکل‌گیری و تقویت زنجیره لجستیک مرزی استان (انبارداری، حمل ترکیبی، تخلیه و بارگیری و ...)	۰.۱۴	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۴	۴
۵	WT2	هدفمند نمودن حمایت‌های دولتی و غیردولتی	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳	۱.۳۶	۵
۶		تقویت بخش تحقیق و توسعه (شاخص شدت تحقیق و توسعه)	۰.۱۷	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۳۶	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین	تقویت، توسعه و هم‌افزایی تشکل‌های مرتبط با بخش بازرگانی	توسعه و تکمیل زنجیره ارزش تولیدات شاخص استان (گوشت مرغ، نوغان‌داری، فرش دستباف، گندم و ...)	جذب سرمایه‌گذاری در طول زنجیره ارزش برای توسعه فراگیر تجارت
استراتژی بخشی	WO2	SO2	WO2
نمره	۱.۶۲	۱.۵۳	۱.۴۵

هدف راهبردی ۱۷: حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و گسترش سامانه‌های نظارتی در سطح بازار

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	تقویت فرهنگ نظارت عامه بر رفتار اقتصادی بنگاه‌ها	۰.۱۸	۳	۳	۳.۵	۱.۷۱	۱
۲	SO1	اولویت‌بخشی نظارت‌های سیستمی بر نظارت‌های فیزیکی با استفاده از ظرفیت سامانه‌های ایجاد شده	۰.۱۸	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۶۲	۲
۳	ST2	تقویت حمایت‌های قانونی (امنیت قضائی و معیشتی) از بازرسین دستگاه‌های حاکمیتی در راستای ارتقای سلامت اداری	۰.۱۷	۳	۲.۵	۳	۱.۴۵	۳
۴	WT2	استفاده از ظرفیت اقتصاد روستا	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۳	۴
۵	WO1	تحکیم ارتباطات تشکل‌های اقتصادی و NGOهای مردمی (مرتبط با مصرف‌کنندگان)	۰.۱۶	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۳۶	۵
۶	WO2	ایجاد زیرساخت جهت اتصال سامانه‌های اطلاعاتی و نظارتی (پنجره واحد بر بستر شبکه ملی اطلاعات)	۰.۱۶	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۳۶	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و گسترش سامانه‌های نظارتی در سطح بازار	تقویت فرهنگ نظارت عامه بر رفتار اقتصادی بنگاه‌ها	اولویت‌بخشی نظارت‌های سیستمی بر نظارت‌های فیزیکی با استفاده از ظرفیت سامانه‌های ایجاد شده	تقویت حمایت‌های قانونی (امنیت قضائی و معیشتی) از بازرسین دستگاه‌های حاکمیتی در راستای ارتقای سلامت اداری
استراتژی بخشی	SO2	SO1	ST2
نمره	۱.۷۱	۱.۶۲	۱.۴۵

هدف راهبردی ۱۸: افزایش ضریب امنیت غذایی

جدول ۲۰-۶: 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	SO1	تکمیل و توسعه زنجیره‌های ارزش محصولات دامی، آبی و کشاورزی (اقلام اساسی) با هدف تأمین امنیت اقتصادی تولیدکنندگان	۰.۲۳	۳	۳	۳.۵	۲.۱۹	۱
۲	ST1	توسعه روابط با کشورهای هم‌مرز (همسو)	۰.۲۲	۳	۳	۳.۵	۲.۰۹	۲
۳	SO2	تکمیل زیرساخت‌های مسیر ریلی ktI با هدف بهره‌مندی از فرصت کشت فراسرزمینی و تولید محصولات کشاورزی (غلات) کشورهای CIS و روسیه	۰.۲	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۶	۳
۴	WO1	امکان‌سنجی بازارهای هدف صادراتی استان به‌منظور تأمین کالاهای اساسی از طریق تهاتر	۰.۱۹	۲	۳	۳	۱.۵۲	۴
۵	WT1	اصلاح واریته محصولات کشاورزی صادراتی استان	۰.۱۶	۲	۲.۵	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
افزایش ضریب امنیت غذایی	تکمیل و توسعه زنجیره‌های ارزش محصولات دامی، آبی و کشاورزی (اقلام اساسی) با هدف تأمین امنیت اقتصادی تولیدکنندگان	توسعه روابط با کشورهای هم‌مرز (همسو)	تکمیل زیرساخت‌های مسیر ریلی ktI با هدف بهره‌مندی از فرصت کشت فراسرزمینی و تولید محصولات کشاورزی (غلات) کشورهای CIS و روسیه.
استراتژی بخشی	SO1	ST1	SO2
نمره	۲.۱۹	۲.۰۹	۱.۶

هدف راهبردی ۱۹: تنوع بخشیدن و گسترش فعالیت تعاونی‌های شهری، روستایی و کشاورزی

جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	توسعه و تکمیل زنجیره ارزش فرش دستباف استان (۳۸ هزار قالیباف شناسایی شده)	۰.۱۶	۳	۳	۳.۵	۱.۵۲	۱
۲	WO2	تأکید بر ایجاد بازارچه مرزی مشترک با هدف بهبود تراز تجاری	۰.۱۵	۳	۳	۴	۱.۵	۲
۳	ST1	هدایت حمایت‌های استانی در جهت تقویت تعاونی‌های مرزنشین استان (واگذاری غرف بازارچه مرزی گمیشان)	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۳	۳
۴	WO1	ایجاد و توسعه زنجیره ارزش تولیدات با ارزش‌افزوده بالا در بخش تعاون استان	۰.۱۵	۲	۲.۵	۳	۱.۱۳	۴
۵	ST2	ایجاد شرکت‌های انتفاعی مشترک (کنسرسیوم) در حوزه خدمات فنی و مهندسی استان به‌منظور اجرای پروژه‌های استراتژیک	۰.۱۴	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۱۲	۵
۶	WT2	هدایت تسهیلات تکلیفی در راستای توسعه اشتغال مولد استان با مشارکت تعاونی‌های روستایی در مناطق مرزی و محروم	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳	۰.۹۸	۶
۷	WT1	ایجاد شرکت‌های توسعه و عمران مناطق از طریق جلب مشارکت تعاونی‌های شهری و روستایی	۰.۱۲	۲	۲	۳	۰.۸۴	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تنوع بخشیدن و گسترش فعالیت تعاونی‌های شهری، روستایی و کشاورزی	توسعه و تکمیل زنجیره ارزش فرش دستباف استان (۳۸ هزار قالیباف شناسایی شده)	تأکید بر ایجاد بازارچه مرزی مشترک با هدف بهبود تراز تجاری	هدایت حمایت‌های استانی در جهت تقویت تعاونی‌های مرزنشین استان (واگذاری غرف بازارچه مرزی گمیشان)
استراتژی بخشی	SO2	WO2	ST1
نمره	۱.۵۲	۱.۵	۱.۴۳

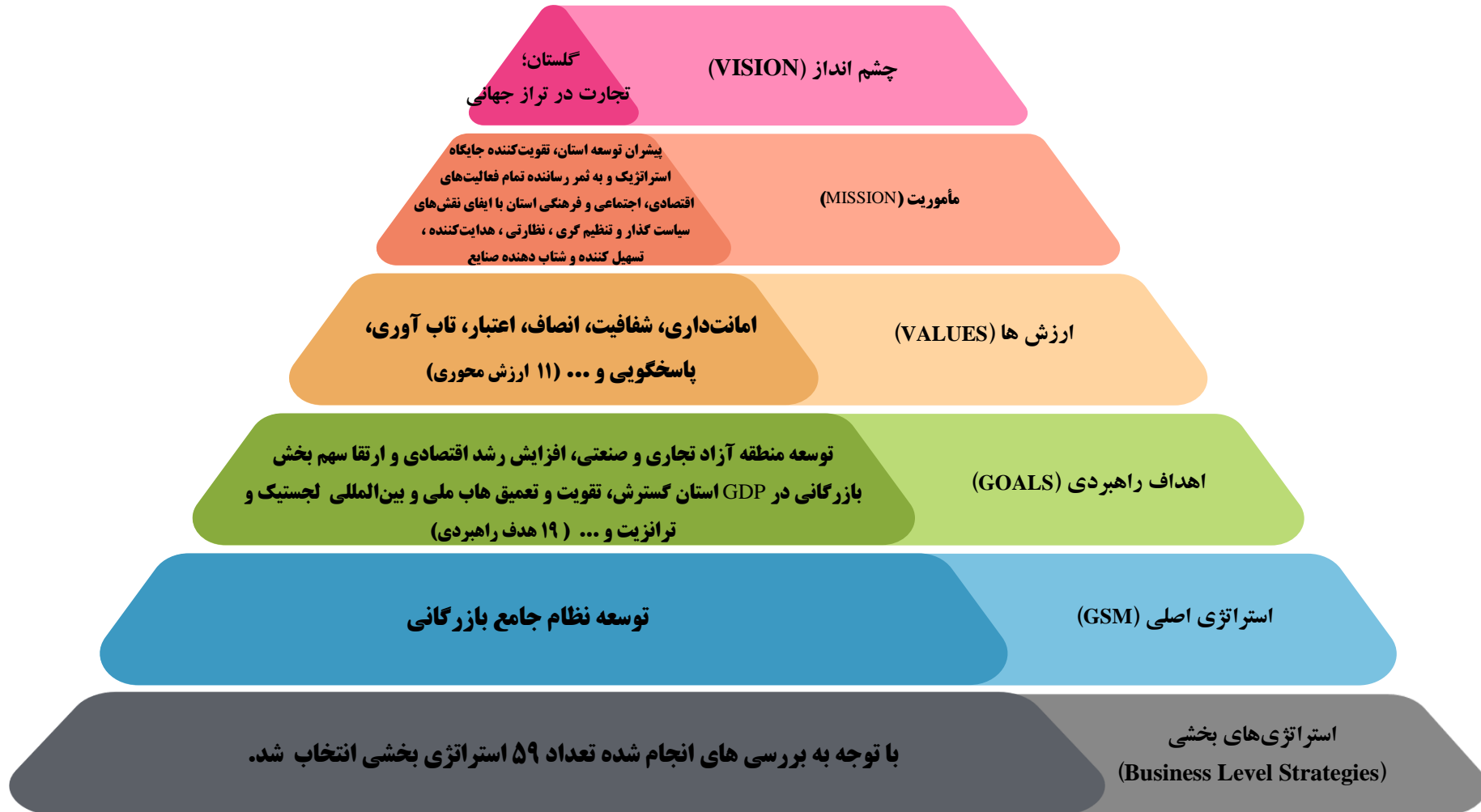
جدول ۲۲-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش بازرگانی (داخلی و خارجی) و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش

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	توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی	مطالعه بازارهای هدف صادراتی از طریق جذب و ایجاد شرکت‌های مدیریت صادرات و کنسرسیوم‌های صادراتی در منطقه آزاد تجاری	ایجاد زیرساخت‌های تجاری و گمرکی در منطقه آزاد	تسهیل مشارکت شرکت‌های سرمایه‌گذاری و توسعه‌ای در منطقه آزاد تجاری صنعتی	ایجاد پیمان‌نامه‌های تجاری با کشورهای همسایه در منطقه آزاد	نیازسنجی مطالبات تجاری و بازرگانی سرمایه‌گذاران منطقه آزاد
۲	افزایش رشد اقتصادی و ارتقا سهم بخش بازرگانی در GDP استان	ایجاد و گسترش طرح‌های استراتژیک اقتصادی در استان	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی در اجرای طرح‌های اقتصادی	ایجاد واحدهای تحقیقات بازار (marketing)	*	*
۳	گسترش، تقویت و تعمیق هاب ملی و بین‌المللی لجستیک و ترانزیت (بنادر، پایانه‌های صادراتی، باراندازها و...)	توسعه زیرساخت‌های لجستیکی استان	استفاده از ظرفیت لجستیکی خط آهن اینچہ برون	بهبود فضای کسب‌وکار و تسهیل سرمایه‌گذاری در حوزه لجستیک	*	*
۴	توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک	توسعه زیرساخت‌های تجارت الکترونیکی (پهنای باند، ... در استان	تقویت و توسعه مراکز آموزشی- فناوری و زیرساختی	تسهیل فضای کسب‌وکار و گسترش برند در بازارهای مجازی	*	*
۵	افزایش بهره‌وری نگاه‌های بخش بازرگانی	ارتقای مهارت و توانمندسازی نیروی انسانی	استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود کیفیت	حذف موانع، کاهش روندها و شفاف‌سازی صدور مجوزها	*	*
۶	توسعه بازارهای مالی، سرمایه و تأمین مالی نگاه‌های بخش بازرگانی	تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش در بخش بازرگانی	ایجاد و تقویت شرکت‌های سرمایه‌گذاری و حاکمیت شرکتی	تنوع‌بخشی به روش‌های تأمین مالی بخش بازرگانی	*	*
۷	گسترش، تقویت و تعمیق هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی (تحقیقات بازار، بازاریابی و...)	معرفی و تبیین فرصت‌های سرمایه‌گذاری در سطح استانی، ملی و بین‌المللی	بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت عضویت ایران در پیمان‌نامه‌های منطقه‌ای با استفاده از فرصت مرز ریلی و منطقه آزاد اینچہ برون	بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت راه‌آهن ترکمنستان- قزاقستان- ایران (kti)	*	*
۸	افزایش سطح تکنولوژی و هوشمند سازی در بخش بازرگانی	توسعه و یکپارچه‌سازی پایگاه‌های داده و اطلاعات پایه	توسعه سامانه‌های الکترونیکی بخش تجارت با ارتقای زیرساخت‌های موردنیاز	توسعه خدمات هوشمند در بستر فن‌آوری‌های نوین	*	*

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	افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (کنسرسيوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی و...)	توانمندسازی تشکلهای بخش خصوصی (اتاق بازرگانی، اتاق تعاون، اتاق‌های مشترک و ...)	تدوین و معرفی مشوق‌های سرمایه‌گذاری در بخش‌های زیرساختی و تجاری با محوریت منطقه آزاد اینچه برون	رفع موانع مربوط به ایجاد و گسترش حوزه فعالیت کنسرسيوم‌ها، هلدینگ‌ها و جوینت ونچرهای ملی و بین‌المللی	*	*
۱۰	ایجاد و توسعه صنایع رقابت‌پذیر	جذب و هدایت سرمایه‌گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی صادرات محور	ایجاد صنایع مادر در منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون با بهره‌گیری حداکثری از امکانات، زیرساخت‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک و مواد اولیه کشورهای آسیای میانه	ایجاد و نوسازی صنایع صادرات محور با اولویت صنایع high-tech	*	*
۱۱	بهبود حکمرانی خوب، بهبود فضای کسب و کار و توسعه پنجره واحد تجاری در استان	تکمیل زنجیره ارزش	ایجاد پنجره واحد خدمات در مبادی خروجی استان	حمایت از بخش خصوصی استان	*	*
۱۲	توسعه کمی و کیفی تجارت بین‌الملل	ایجاد جوین ونچرهای بین‌المللی، کنسرسيوم‌ها، هلدینگ‌ها و خوشه‌ها (کشورهای هم‌جوار)	تقویت نقش تشکلهای پیشران صادرات در تراز تجارت خارجی	ایجاد و توسعه طرح‌ها و پروژه‌های تجاری استراتژیک (سوآپ، ترانزیت و ...)	*	*
۱۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری و آموزش در استان	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های علمی-فنی- تخصصی در حوزه تجارت و خدمات از طریق تکنولوژی‌های نوین	افزایش شاخص شدت تحقیق و توسعه بخش بازرگانی	توسعه ارتباط بین بخش تجارت و دانشگاه	*	*
۱۴	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	جذب سرمایه‌گذاری جدید و ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی	ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه ظرفیت‌های منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون	ایجاد مراکز کارآفرینی	*	*
۱۵	توسعه حاکمیت شرکتی و افزایش توانمندی بنگاه‌های تجاری	حمایت از واحدهای تولیدی صادراتی استان	ایجاد و ساماندهی خوشه و زنجیره‌های ارزش صادرات گرای استان (فرش، مبل، گندم، طیور، پنبه و ...)	اتاق بازرگانی، خانه صنعت، اتاق تعاون، شرکت نمایشگاه، شرکت شهرک‌های صنعتی و ... توسعه سهم مشارکت تشکلهای مرتبط با حوزه تجارت	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۶	ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره‌های ارزش و تأمین	تقویت، توسعه و هم‌افزایی تشکلهای مرتبط با بخش بازرگانی	توسعه و تکمیل زنجیره ارزش تولیدات شاخص استان (گوشت مرغ، نوغان‌داری، فرش دستباف، گندم و ...)	جذب سرمایه‌گذاری در طول زنجیره ارزش برای توسعه فراگیر تجارت	*	*
۱۷	حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و گسترش سامانه‌های نظارتی در سطح بازار	تقویت فرهنگ نظارت عامه بر رفتار اقتصادی بنگاه‌ها	اولویت‌بخشی نظارت‌های سیستمی بر نظارت‌های فیزیکی با استفاده از ظرفیت سامانه‌های ایجاد شده	تقویت حمایت‌های قانونی (امنیت قضائی و معیشتی) از بازرسین دستگاه‌های حاکمیتی در راستای ارتقای سلامت اداری	*	*
۱۸	افزایش ضریب امنیت غذایی	تکمیل و توسعه زنجیره‌های ارزش محصولات دامی، آبی و کشاورزی (اقلام اساسی) با هدف تأمین امنیت اقتصادی تولیدکنندگان	توسعه روابط با کشورهای هم‌مرز (همسو)	تکمیل زیرساخت‌های مسیر ریلی ktI با هدف بهره‌مندی از فرصت کشت فراسرزمینی و تولید محصولات کشاورزی (غلات) کشورهای CIS و روسیه	*	*
۱۹	تنوع بخشیدن و گسترش فعالیت تعاونی‌های شهری، روستایی و کشاورزی	توسعه و تکمیل زنجیره ارزش فرش دستباف استان (۳۸ هزار قالیباف شناسایی شده)	تأکید بر ایجاد بازارچه مرزی مشترک با هدف بهبود تراز تجاری	هدایت حمایت‌های استانی در جهت تقویت تعاونی‌های مرزنشین استان (واگذاری غرف بازارچه مرزی گمیشان)	*	*

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 بازرگانی (داخلی-خارجی) استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) ابراهیمی، مریم، هژبر کیانی، کامبیز، معمارنژاد، عباس و غفاری، فرهاد. (۱۳۹۸). مقایسه اثرات نامتقارن نوسانات نرخ ارز بر تراز تجاری ایران با دو کشور آلمان و ترکیه، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین.
- ۲) آل اسحاق، یحیی؛ دهقان، نبی اله؛ دانش جعفری، داوود؛ نادران، الیاس و مقدسی، علیرضا. (۱۳۹۶). ارائه الگوی راهبردی اداره امور بازرگانی و تجارت خارجی بر اساس گفتمان ولایت فقیه حضرت امام خمینی (ره) و حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی)، قانون اساسی و تجارب نظام ج.ا.ا. مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۷(۲۷)، ۳۷-۷۰.
- ۳) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۴) پیرس، ج. و رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۵) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
- ۶) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷) راحلی، حسین. (۱۳۹۶). بررسی مزیت نسبی و بازارهای هدف محصولات کشاورزی صادراتی استان آذربایجان شرقی. تحقیقات اقتصاد کشاورزی، ۹(۴ (پیاپی ۳۶))، ۳۹-۶۶.
- ۸) رزمی، سیدمحمدجواد، شهرکی، سارا و کلایی، محمدرضا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین تجارت بین‌الملل و رشد اقتصادی با استفاده از شاخص حکمرانی خوب. پژوهشنامه بازرگانی، ص ۱۳۲ - ۱۶۷.
- ۹) رزمی، سید محمدجواد؛ شهرکی سارا، کلایی محمدرضا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تجارت بین‌الملل و رشد اقتصادی با استفاده از شاخص حکمرانی خوب.
- ۱۰) سالم، بهنام و یوسف‌پور، نفیسه. (۱۳۹۱). بررسی آثار آزادسازی تجاری در کشورهای در حال توسعه، مجله اقتصادی.
- ۱۱) سلیمی فرد، خداکرم؛ عباسی، مریم و پروانه چارستاد. (۱۳۸۸). «استقرار پنجره واحد تجاری پی‌شنیاز تجارت الکترونیکی». ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران
- ۱۲) سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۹).
- ۱۳) سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰).
- ۱۴) سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
- ۱۵) سند چشم‌انداز ۲۰ ساله استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۸۴)
- ۱۶) سند نقشه راه توسعه صادرات کشور، ۱۳۹۹.
- ۱۷) سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲.
- ۱۸) سیاست‌های کلی نظام در بخش «صنعت»، ۱۳۹۱.
- ۱۹) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۲۰) صمیمی، احمد؛ احمدی، رضا؛ عبدی، محمد. (۱۳۹۳). تاثیر تجارت محصولات کشاورزی بر رشد اقتصادی ایران.
- ۲۱) قانون اساسی کشور (۱۳۶۸).
- ۲۲) قانون امور گمرکی، ۱۳۹۰.
- ۲۳) قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
- ۲۴) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
- ۲۵) قانون تشکیل و اداره مناطق ویژه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۴.

- ۲۶) قانون مقررات صادرات و واردات، ۱۳۷۲.
- ۲۷) قانون نظام صنفی کشور، ۱۳۸۲.
- ۲۸) کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۹) گلوک، و. و چاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۳۰) لطف‌آبادی، ح. و نوروزی، و. (۱۳۸۳). سنجش نظام ارزشی به منظور بررسی تأثیر جهانی شدن بر نظام ارزشی دانش آموزان نوجوان ایران. نوآوری های آموزشی.
- ۳۱) مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۴۰۱). معرفی و تحلیل برخی شاخص‌های حوزه بازرگانی خارجی ایران.
- ۳۲) معروفی، اسماعیل؛ پیشان، عبدالقادر؛ رحیمی سوره، صمد. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر در دستیابی به توسعه کشاورزی پایدار.
- ۳۳) هوشمند، محمود، دانش نیا، محمد، عبدلهی، زهرا، و اسکندری پور، زهره. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر صادرات غیر نفتی ایران. دانش و توسعه، ۱۷ (ویژه نامه)، ۱۲۶-۱۴۵.

1. American Productivity & Quality Center
2. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. Total Quality. Management, 636-640.
3. Bruno, A & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, Vol 17(1), 23-32
4. Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
5. Collins, J., & Porras, J. (1996) "building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, 65-77
6. Department Trade and Industry Republic of South Africa, Medium-Term Strategic Plan 2011-2014.
7. Directorate-General for Trade European Commission, Strategic Plan 2020-2024.
8. Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
9. Executive Office of the President Office of the U.S. Trade Representative- Strategic Plan 2022-2026.
10. london chamber of commerce -strategic plan 2019-2022.
11. Mendonca, T. G, Lirio, V. S, Braga, M. J & Silva, O. M (2014). Institutions & Bilateral Agricultural Trade, Procedia Economics & Finance.
12. Nour, M., AbdelRahman, A., FadiAllah, A. (2008). "A Context Based Integrative Framework for eGovernment Initiatives", Government Information Quarterly, 25, 448-461.
13. Republic of trinidad and tobago ministry of trade and industry- strategic plan 2016-2020.
14. Sadegh, N., Sajjadi, S.A., Aghili, S.V., (2013) , Role Establishment Government Electronic On The effectiveness of the company S Insurance (case Study Company Joint stock insurance Iran) Quarterly Studies management Urban, Year 5, No. 16. (In Persian) 18-Saghafi, F., Ali Ahmadi , A.R., Rahimian , H., Kari Dolatabadi.
15. Strategic Plan Summary Canadian Chamber of Commerce, 2020.

16. Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
17. Trade and Investment Queensland, *Strategic Plan 2021–2025*.
18. U.S. Department of Commerce *Strategic Plan 2022 – 2026*.
19. United States International Trade Commission *Strategic plan 2018-2022*.
20. Valdés, G., Solar, M., Astudillo, H., Iribarren, M., Concha, G. & Visconti, M. (2011). Conception, development and implementation of an e-government maturity model in public agencies, *Government Information Quarterly*, 28(2), 176-187.
21. Williams, S. L. (2002). *Strategic planning and organizational values: Links to alignment*. Human Resource Development International
22. World Bank. (2003). "A Definition of E government, Available at: <http://www.worldbank.org/publicsector/egov/definition.htm>.

ضمائم و سوستہا

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱						
T1۲	T11	T1۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T1	O۱۳	O۱۲	O۱1	O۱۰	O۹	O۸	O۷	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O۱		
شرایط آب و هوایی و زلزلی استان ها و کشورهای همسایه (جهت درای خزر)	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) و درآمد سرانه	وضعیت اقتصادی	بهره دوزی کل نرخ بازگشت سرمایه	سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های بلند	تراز تجاری (تکلیف صادرات و واردات) و عرفه های گمرکی واردات	نرخ ارز (رسمی و غیر رسمی)	نرخ تورم و نوسان قیمت ها (رسمی و غیر رسمی)	سیاست های مالی دولت بودجه دولت و خط مشی های مالیاتی مالی دولت در کشور و استان	تجارت بین المللی (کشورهای همسایه و دولت های منطقه)	روابط ایران و استان با کشورهای فر منطقه ای	معوقات صادرات و واردات و عرفه های خاص	سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی (استانداردهای زیست محیطی بین المللی)	بحران ها و چالش های مزمن ، تهدیدات ، چالش ها ، و مخاطرات نظامی	رژیم حقوقی درای خزر	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	زیورساخت درای (بازار) (بومی کشورهای آسیای استناد) (دولت های همسایه)	میانگین ، کریدور شمال جنوب	بازار بالقوه صادرات مرز های آسی و واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	تجارت و اقتصاد جهان WTO عضویت ایران در پیمان نامه ها ، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی	عوامل و تاثرات ایران (و استان) با کشورهای منطقه	قوانین گمرکی و شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همسایه	برخوردار از درای های مالی	زیورساخت ، ارتباطات خانه ای و حمل و نقل و دسترسی	مناطق آزاد ویژه	برخوردار از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی (مکانی بومی درای ، راه و ساختمان ، صنایع اداری و ...)	توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی
استراتژی های بخشی JST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)												ماتریس SWOT		
تسهیل مشارکت شرکت های سرمایه گذاری و توسعه ای در منطقه آزاد تجاری صنعتی												نیاز سنجی مطالبات بهره برداران (سرمایه گذاران) منطقه آزاد اینکه برون												SO1	S۱	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)
تنوع بخشی به میبای ورودی و لجستیکی با هدف بهبود امنیت غذایی												توسعه منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینکه برون با استفاده از ظرفیت پیمان نامه های اقتصادی و رفع چالش ها با همسایه گان												SO2	S۲	تدوین بیابانه ی مأموریت کلی
سرمایه گذاری شرکت های دانش بنیان در منطقه آزاد تجاری صنعتی با هدف بهبود تراز تجاری												توسعه حمل ریلی با بهره برداری حداکثری از ظرفیت خط آهن اینکه برون kti												SO3	S۳	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
																								SO4	S۴	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک
																								SO5	S۵	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک
																									S۶	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت
																									S۷	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
																									S۸	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی
																									S۹	مدیریت خط مشی ها و رویکردها
																									S۱۰	حل و فصل اختلافات و دعوی حقوقی و قضایی
استراتژی های بخشی JST (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها برطرف می شود)														
تقویت مزیت رقابتی از طریق ایجاد و گسترش ظرفیت های بندر خشک												مطالعه بازارهای هدف صادراتی از طریق جذب و ایجاد شرکت های مدیریت صادرات و کنسرسیوم های صادراتی در منطقه آزاد تجاری												WO1	W۱	ارزیابی محیط خارجی سازمان
انجام تحقیقات بازاریابی و شناسایی بازارهای هدف صادراتی با استفاده از ظرفیت های منطقه آزاد تجاری صنعتی اینکه برون												ارزآوری با فرآوری و ایجاد ارزش افزوده مواد اولیه وارداتی در منطقه آزاد تجاری صنعتی												WO2	W۲	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
توسعه روابط بانکی - گمرکی (تبادل الکترونیکی اسناد) - ایجاد دروازه مشترک گمرکی) با اولویت کشور ترکمنستان												توسعه صادرات با تنوع بخشی به محصولات / خدمات SMEs در منطقه آزاد تجاری صنعتی												WO3	W۳	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار
ایجاد شهرک صنعتی مشترک با کشور ترکمنستان												افزایش درآمد سرانه با ایجاد و توسعه صنایع رقابت پذیر در منطقه آزاد تجاری صنعتی اینکه برون												WO4	W۴	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
توسعه تجارت بین المللی از طریق اصلاح قوانین بانکی - گمرکی												سواپ و صادرات مجدد کالا در FREE ZONE با استفاده از ظرفیت کشورهای CIS. اوراسیا و کریدور شمال جنوب												WO5	W۵	اجرای تحقیقات اکتشافی
																								WO6	W۶	بهبود زنجیره بازار (بهره و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده
																								WO7	W۷	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای درای های مواد
																								WO8	W۸	برنامه ریزی و طراحی ساخت درای ها
																									W۹	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه
																									W۱۰	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان و قابلیت ها
																									W۱۱	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی
																									W۱۲	ایجاد بودجه های بازاریابی
																									W۱۳	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار
																									W۱۴	زمان انجام تشریفات گمرکی واردات (مکس)
																									W۱۵	

تولید استراتژی، بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲											فرصت‌ها													
T1W	T1I	T1O	T4	T4A	T4V	T6P	T5S	T4F	T3P	T2V	T1I	O13	O12	O11	O10	O9	O8A	O7V	O6P	O5S	O4F	O3P	O2V	O1I
<p>تولید محدودیت استراتژی منابع در استان‌های شمالی</p> <p>نوع مشارکت اقتصادی (انتقال و یکناری)</p> <p>پایه دانشی داخلی استان (GDP) و درآمد سرانه واقعی</p> <p>توسعه بازارهای منطقه‌ای و سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان</p> <p>نوع رشد اقتصادی</p> <p>تشریح وظایف داخلی، اهداف اقتصادی کلان بخش صنعت کشاورزی و خدمات (رایز ارز، سرمایه‌گذاری، کارگری و غیره)</p> <p>تجزیه و تحلیل بین‌المللی داخلی و همسایه‌های داخلی (حلی منطقه)</p> <p>نوع ارز (رسمی و غیر رسمی)</p> <p>سیاست‌های مالی، دولت، بودجه، دولت و ظرفیت‌های انسانی، مالی دولت در کشور و استان</p> <p>تجزیه و تحلیل بین‌المللی (خارجی) و همسایه‌های داخلی (حلی منطقه)</p> <p>روابط ایران (راستین) با کشورهای غیر منطقه‌ای</p> <p>مشارکت صادرات و واردات و تجربه‌های داخلی</p>											<p>سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان</p> <p>سهم SME ها در اقتصاد (GDP استان)</p> <p>رشد بخش‌های اقتصادی همسایگان استانی (راستین)</p> <p>سهم تولیدات مصرفی (بخش خصوصی و عمومی)</p> <p>سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان</p> <p>جهانی شدن جهانی سازی (Globalization)</p> <p>قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل</p> <p>بازار بالقوه، صادرات، تربیت‌های علمی و فنی و درآمد</p> <p>مواد اولیه، صادرات، کشورهای آسیای میانه</p> <p>تجارت و اقتصاد جهانی WTO عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنفرانس‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی</p> <p>تعلقات و تعاملات ایران (و استان) با کشورهای منطقه</p> <p>امنیته منابع و سرمایه‌های جهانی</p> <p>پروژه‌های از منابع ملایر</p> <p>مناطق آزاد ویژه</p>													
افزایش رشد اقتصادی و ارتقا سهم بخش بازرگانی در GDP استان											استراتژی‌های بخشی SW (با تکیه بر فوت‌ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود)													
استراتژی‌های بخشی SWOT											استراتژی‌های بخشی SWOT													
<p>جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی در اجرای طرح‌های اقتصادی</p> <p>بهبود تراز تجاری استان و کاهش اثر تحریم‌های بین‌المللی با عضویت در اتحادیه‌های تجاری بین‌المللی</p> <p>افزایش سهم بخش بازرگانی در تولید ناخالص داخلی از طریق تنوع بخشی در سید محصولات / خدمات صادراتی</p>											<p>ایجاد و گسترش طرح‌های استراتژیک اقتصادی در منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون</p> <p>بهره‌گیری از ظرفیت قوانین و مقررات در اجرای طرح‌های کلان اقتصادی با اولویت منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون</p> <p>بهره‌گیری از توان اتحادیه‌ها و تفاهت‌نامه‌های بین‌المللی با هدف جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی</p>													
<p>ST1</p> <p>ST2</p> <p>ST3</p> <p>ST4</p> <p>ST5</p>											<p>SO1</p> <p>SO2</p> <p>SO3</p> <p>SO4</p> <p>SO5</p> <p>SO10</p>													
استراتژی‌های بخشی SWOT											استراتژی‌های بخشی SWOT													
<p>ایجاد واحدهای تحقیقات بازار (marketing) در واحدهای صادرات محور بمنظور توسعه تجارت خارجی</p> <p>افزایش نقش آفرینی و عملکرد اتاق‌ها (بویژه اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی گران) در معادلات تجاری استان</p> <p>پرورش و یکنارگیری سرمایه‌انسانی متخصص بمنظور ارتقاء هدفمند سهم بخش بازرگانی در GDP استان</p>											<p>افزایش سهم تجارت در تامین امنیت غذایی</p> <p>جلب مشارکت کسب‌وسیم‌های بین‌المللی بمنظور بهبود تجارت خارجی</p> <p>جلب مشارکت شرکت‌های ملی و بین‌المللی در توسعه زیرساخت‌های کسب و کار الکترونیکی</p> <p>افزایش ظرفیت حمل و نقل هوایی بار در فرودگاه‌های استان با کشورهای عضو پیمان اقتصادی اوراسیا</p> <p>توسعه زیرساخت‌ها و ایجاد فرودگاه اختصاصی حمل و نقل بار در فرودگاه کلاله</p>													
<p>WT1</p> <p>WT2</p> <p>WT3</p> <p>WT4</p> <p>WT5</p> <p>WT6</p> <p>WT7</p> <p>WT8</p> <p>WT9</p>											<p>WO1</p> <p>WO2</p> <p>WO3</p> <p>WO4</p> <p>WO5</p> <p>WO6</p> <p>WO7</p> <p>WO8</p> <p>WO9</p>													
<p>W1</p> <p>W2</p> <p>W3</p> <p>W4</p> <p>W5</p> <p>W6</p> <p>W7</p> <p>W8</p> <p>W9</p> <p>W10</p> <p>W11</p> <p>W12</p> <p>W13</p> <p>W14</p> <p>W15</p>											<p>W1</p> <p>W2</p> <p>W3</p> <p>W4</p> <p>W5</p> <p>W6</p> <p>W7</p> <p>W8</p> <p>W9</p> <p>W10</p> <p>W11</p> <p>W12</p> <p>W13</p> <p>W14</p> <p>W15</p>													

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳												
T1۲	T11	T1۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T1	O1۳	O1۲	O11	O1۰	O۹	O۸	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O1											
												آزمایش های بین المللی از بخش های استان	جهانی شدن انجمنی سازی (Globalization)	تأسیس های مرزی ، تهدیدات ، چالش ها ، و مباد	زیاده حاشی درای خنجر	فولانی و مخرات داخلی و کشورهای همسایه	زیرساخت درونی (تلفن/اتصال) ریل دریایی به ریل استاندارد (تعمیر بوی) / کرسی کشورهای آسیای میانه ، کریدور شمال-جنوب	بازار بافرو صادرات مریت های سی و واردات مواد اولیه علم از کشورهای آسیای میانه	تجارت و اقتصاد جهانی WTO عضویت ایران در پیمان نامه ها ، معاهدات و کنفرانس ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی	تعمیات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه	فولانی گمرکی و شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار	زیارساخت ، ارتباطات چاه ای و حمل و نقل و دسترسی	مناطق آزاد و ویژه	برجورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی (توسعه تولید رسمی، دربی، راه و ساختمان ، محصولات انرژی و ...)	گسترش، تقویت و تعمیق هاب ملی و بین المللی لجستیک و ترانزیت (بنادر ، پایانه های صادراتی، باراندازها و ...)									
استراتژی های بخشی T1 تا T12 با استفاده از نقش چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های بخشی O1 تا O13 با استفاده از نقش چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.											ماتریس SWOT												
تسریع در ایجاد و توسعه پنجره واحد تجاری مرزی			توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (تبادل الکترونیکی اسناد و مدارک تجاری) بمنظور کاهش زمان اجرای تشریفات گمرکی با کشورهای CIS			ایجاد و گسترش سیستم های مدیریت امنیت اطلاعات ISMS و تطابق با استانداردهای بین المللی در بسترهای لجستیک و نظام های بیمه ای، مالی - اعتباری تجارت خارجی			توسعه زیرساخت های لجستیک استان براساس نتایج و یافته های سندهلی لجستیک کشور			استراتژی های بخشی T1 تا T5			استفاده از ظرفیت لجستیک خط آهن اینکه برون با هدف حمل و نقل کالا از مبدا کشورهای CIS			S1+S7+S8+S9+S10+O1+O2+O3+O5+O7			S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)	S۱	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)										
توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (تبادل الکترونیکی اسناد و مدارک تجاری) بمنظور کاهش زمان اجرای تشریفات گمرکی با کشورهای CIS			ایجاد و گسترش سیستم های مدیریت امنیت اطلاعات ISMS و تطابق با استانداردهای بین المللی در بسترهای لجستیک و نظام های بیمه ای، مالی - اعتباری تجارت خارجی			توسعه زیرساخت های لجستیک استان براساس نتایج و یافته های سندهلی لجستیک کشور			استراتژی های بخشی T6 تا T10			تامین امنیت غذایی از طریق خط آهن اینکه برون و ظرفیت کشورهای CIS			O12+O13+S8			S02	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	S۲	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S۳	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک											
توسعه زیرساخت های لجستیک استان براساس نتایج و یافته های سندهلی لجستیک کشور			توسعه زیرساخت های لجستیک استان براساس نتایج و یافته های سندهلی لجستیک کشور			توسعه زیرساخت های لجستیک استان براساس نتایج و یافته های سندهلی لجستیک کشور			استراتژی های بخشی T11 تا T12			افزایش تعاملات تجاری با کشورهای هدف صادراتی از طریق جذب و جلب مشارکت هلدینگ های بین المللی			O8+O9+O7+O6+O5+O10+O12++S1+S7+S8			S03	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	S۵	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	S۶	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی مدیریت خط مشی ها و رونگردها	S۷	زمان انجام تشریفات گمرکی صادرات (معموس)	S۹	زمان انجام تشریفات ترانزیت (معموس)							
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها											توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها											توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها											استراتژی های بخشی W1 تا W8 با استفاده از نقش چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.	
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W1 تا W3			توسعه حاکمیت شرکتی و هوشمندسازی در شبکه های لجستیک کشور			W1+W4+W5+W9+O12+O13			W01	ارزایی محیط خارجی سازمان تهیه چشم انداز استراتژیک	W1	ارزایی محیط خارجی سازمان تهیه چشم انداز استراتژیک													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W4 تا W8			بهبود روابط چندجانبه با ترکمنستان بعنوان دروازه ورود به اتحادیه های اقتصادی منطقه			O12+O13+O9+O4+O5+W11+W8+W2+W1			W02	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف ایجاد طراحی سازمانی	W۲	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف ایجاد طراحی سازمانی													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W9 تا W10			تجهیز و تقویت زیرساخت های لجستیک کریدور شمال - جنوب بمنظور افزایش مبادلات تجاری			O8+O10+O3+O1+O2+W12+W13+W15			W03	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی گسترش استراتژی توسعه ای فناوری اطلاعات تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	W۵	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی گسترش استراتژی توسعه ای فناوری اطلاعات تولید مفاهیم محصول خدمت جدید													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W11 تا W15			تجهیز و تقویت زیرساخت های لجستیک کریدور شمال - جنوب بمنظور افزایش مبادلات تجاری						W04	ایجاد کنترل ها، سیاستها، و رونگردهای داخلی	W۶	ایجاد کنترل ها، سیاستها، و رونگردهای داخلی													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W16 تا W18									W05	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	W۷	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W19 تا W20									W06	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	W۸	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W21 تا W25									W07	اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	W۹	اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W26 تا W30									W08	میزان صادرات غیررفتی	W1۱	میزان صادرات غیررفتی													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W31 تا W35									W09	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	W1۲	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W36 تا W40									W10	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره بری	W1۳	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره بری													
توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			توسعه صادرات غیررفتی با تکمیل و تقویت زنجیره لجستیک و تامین زیرساخت ها			استراتژی های بخشی W41 تا W45									W11	زمان انجام تشریفات گمرکی واردات (معموس)	W1۴	زمان انجام تشریفات گمرکی واردات (معموس)													

تهدیدات											فرصت‌ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲					
T1۲	T11	T1۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T1	O1۳	O1۲	O11	O1۰	O۹	O۸	O۷	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O1			
تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	تهدیدهای مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	فرصت‌های مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتریان و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان	توسعه کمی و کیفی تجارت الکترونیک (E-COMMERCE)	
استراتژی‌های بخشی T1: (با استفاده از فوت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می‌شود)											استراتژی‌های بخشی O1: (با استفاده از فوت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود)											ماتریس SWOT					
افزایش سهم تجارت الکترونیکی با هدف رشد اقتصادی استان											توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌های تجارت الکترونیکی (پهنای باند، ...) در استان											S1		قابلیت‌ها			
بهبود و ارتقاء سطح زیرساخت‌های تجارت الکترونیکی بمنظور توسعه کسب و کارها											تقویت و توسعه مراکز آموزشی - فناوری و زیرساختی در حوزه تجارت الکترونیکی											S2					
ایجاد و گسترش مراکز میادلات ارزهای دیجیتال (Exchange)											تسهیل فضای کسب و کار و گسترش برند در بازارهای مجازی											S3					
بازرسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ایجاب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)											توسعه و تنظیم اهداف سازمانی											S4					
بهبود امنیت فعالیت واحدهای (فارم) تولید و نظارت بر مراکز میادلات ارزهای دیجیتال (تضمین استمرار فعالیت)											افزایش ضریب امنیت و ارتقاء سطح اعتماد در حوزه کسب و کارهای الکترونیکی											S5					
ایجاد و توسعه شناگرهای پرداخت الکترونیکی بین‌المللی																						S6					
																						S7					
																						S8					
																						S9					
																						S10					
استراتژی‌های بخشی T2: (برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می‌شود)											استراتژی‌های بخشی O2: (با استفاده از فرصت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی، ضعف‌ها بر طرف می‌شود)											ماتریس SWOT					
تدوین سیاست‌های حمایتی از فرایندهای میادلاتی کالا و خدمات مبتنی بر تجارت الکترونیک											بهبود امکانات تبلیغاتی (promotion) و معرفی محصولات و مذاکرات تجاری از طریق تعدیل سیاست‌های استقرار شبکه‌های اجتماعی بین‌المللی											W1		قابلیت‌ها			
کاهش اثر تحریم‌های بین‌المللی از طریق افزایش تجارت الکترونیکی											افزایش سهم تجارت الکترونیکی با تکمیل زنجیره تامین											W2					
افزایش میادلات تجاری با استفاده از ارزهای دیجیتال											افزایش سهم میادلات تجاری بنگاه‌های اقتصادی از طریق شیوه‌های مختلف تجارت الکترونیکی											W3					
																						W4					
																						W5					
																						W6					
																						W7					
																						W8					
																						W9					
																						W10					
																						W11					
																						W12					
																						W13					
																						W14					
																						W15					

اهداف											فرصت ها										تولید استراتژی، بخشی برای هدف راهبردی، شماره ۵			
T1۲	T1۱	T1۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T1	O۱۳	O۱۲	O۱۱	O۱۰	O۹	O۸	O۷	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O۱
<p>فلسفه محدودیت استراتژیک منابع بر انسان های انسانی</p> <p>فن بازار، سطح بلوغ تکنولوژی عمومی</p> <p>انسان و مستند به سطح HI TECH به کل منابع انسانی</p> <p>انسان (موریت) تکنولوژی در صنایع انسان</p> <p>تولید انعطاف داخلی انسان (GDP) و درآمد سرانه داخلی</p> <p>توسعه انبساط منطقه ای و سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد انسان</p> <p>نوع رشد انسانی</p> <p>بهره وری کل و نرخ ارزگت سرمایه</p> <p>سهولت کسب و کار</p> <p>شرایط خاصه های اقتصاد کلان بخش صنعت کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه گذاری و ...)</p> <p>تجربه های بین المللی (فنی و مدیریتی)</p> <p>دولت های منطقه</p> <p>تجربه های بین المللی (فنی و مدیریتی)</p> <p>دولت های منطقه</p> <p>محرکات صادرات و واردات و بهره های خاص</p>											<p>مکانیسم های فرایندها در سازمانها، توسعه و ارتقاء، دانشی تکنولوژیکی</p> <p>دولت انگیزه های منطقه های جامع تکنولوژیکی دارای</p> <p>همکاری (تجارت با تکنولوژی) (دولت مجازی) و</p> <p>تجارت اب مجازی و کسب فراسرمایه</p> <p>جهانی شدن جهانی سازی (Globalization)</p> <p>بازار با توجه صادرات، مزیت های نسبی و واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه</p> <p>برخورداری از قابلیت های توان جهانی، پاسخگو، انعطاف پذیری، کار گروهی، رعایت بندی دیدگاه و ...)</p> <p>برخورداری از ایده ها و طرح ها و نوآوری و قابلیت و سیستم نوآوری</p> <p>برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و شبکه مدیریت و ساختار مناسب سازمانی</p> <p>برخورداری از بازار و برند و ارزش افزوده و امتیازات و سرفه های</p> <p>سرمایه انسانی</p> <p>برخورداری از دانشی های عالی</p> <p>زیرساخت، ارتباطات جاده ای و حمل و نقل و مستریمی</p> <p>مناطق آزاد و ویژه</p>										<p>افزایش بهره وری بینگامهای بخش بازرگانی</p>			
استراتژی های بخشی ST۱) با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی به نفعدها واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود).										<p>ماتریس SWOT</p>			
بهبود فرآیندهای داخلی متناسب با چالش ها											افزایش بهره وری بخش بازرگانی از طریق ارتقای مهارت و توانمندسازی مدیران بنگاه ها										SO1	S۱	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (رأب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	
برقراری ارتباطات موثر با مشتریان، تامین کنندگان و ذینفعان از طریق شبکه های اجتماعی											استفاده از ظرفیت های ناشی از بهینه سازی مصرف انرژی در جهت افزایش راندمان تولید و تجارت										SO2	S۲	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	
تحلیل داده های بنگاه و شناسایی الگوها و ترندهای بازار											افزایش بهره وری بنگاه های بخش بازرگانی با استفاده از سیستم های مدیریت و بهبود کیفیت										SO3	S۳	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	
																					SO4	S۴	تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت	
																					SO5	S۵	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	
																						S۶	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	
																						S۷	زمان انجام تشریفات گمرکی صادرات (معکوس)	
																						S۸	زمان انجام تشریفات ترانزیت (معکوس)	
																						S۹	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بینکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	
																						S۱۰		
استراتژی های بخشی WT۱) برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کسب و به نفعدها واکنش نشان داده می شود.											توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش مستمر و توسعه مهارت ها										WO1	W1	رژیمی محیط خارجی سازمان	
حذف مواج، کاهش روندها و شفاف سازی صدور مجوزات											استفاده از فناوری های نوین (ERP، CRM، SCM و ...) در بنگاه های بخش بازرگانی										WO2	W۲	تهیه چشم انداز استراتژیک	
توسعه حاکمیت شرکتی، گسترش فن آوری اطلاعات و ارتقاء امنیت مبادلات مالی - تجاری																					WO3	W۳	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	
تسهیل شرایط واردات کالاها با هدف افزایش بهره وری بخش بازرگانی																					WO4	W۴	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...	
																					WO5	W۵	ایجاد طراحی سازمانی	
																					WO6	W۶	کنترل و برررسی استراتژی، برنامه ها و خطاسنی ها	
																					WO7	W۷	توسعه (اجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی	
																					WO8	W۸	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	
																						W۹	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	
																						W۱۰	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	
																						W۱۱	انجام تحقیقات اکتشافی	
																						W۱۲	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	
																						W۱۳	ایجاد کنترل ها، سیاستها، و رویکردهای داخلی	
																						W۱۴	مدیریت خطراتی های حاکمیت شرکتی	
																						W۱۵	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶				
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
تولید داخلی داخلی استان (GDP) و درآمد سرانه واقعی	نرخ رشد اقتصادی	سپهرات کسب و کار	سیاست های بازار دولت بر کشور و در استان	سیاست های کلان اقتصادی استان	شرایط بانکی های اقتصاد کلان بخش صنعت کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه گذاری و...)	نرخ از (رسمی و غیر رسمی)	نرخ تورم و دیونسان (رسمی/رسمی و غیر رسمی)	سیاست های مالی دولت، بودجه دولت و خط مشی های تامین مالی دولت بر کشور و استان	نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	فقر مطلق و نسبی در استان	گرایی به پس دلار و سرمایه گذاری	شرب توسعه فناوری اطلاعات (ID) اثرم افزای و سخت افزاری	تجارت اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش	تخصص های اقتصاد کلان (همسایگان استانی)	جهان شدن جهانی (Globalization)	بازار بالقوه صادرات دولت های نسبی و واردات مواد اولیه علم از کشورهای آسیای میانه	تجارت و اقتصاد جهانی WTO عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کویسیون ها و سازمان های منطقه ای و عملیات و تجارت ایران (و استان) با کشورهای منطقه	سیاست های اقتصاد مقاومتی	برخوردار از کارایی و بهره وری	برخوردار از مجموعه قوانین و مقررات و قانونمندی	برخوردار از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها، مسیگ مدیریت و ساختار مناسب سازمانی	برخوردار از بازار و برند ارزش افزوده و امتیازات و سرفهلی ها	برخوردار از دارایی های مالی	توسعه بازارهای مالی، سرمایه و تامین مالی نگاه های بخش بازرگانی		
استراتژی های بخشی T2 (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 S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											ماتریس SWOT				
افزایش درآمد سرانه با تقویت بودجه زیرساختی بخش تجارت و سرمایه گذاری در این حوزه											ایجاد و تقویت شرکت های سرمایه گذاری و حاکمیت شرکتی											S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	S1		
هدایت بخشی از منابع بانکی استان به فعالین حوزه تجارت بین الملل											تکمیل زنجیره های تامین و ارزش در بخش بازرگانی											S02	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S2		
											تنوع بخشی به روش های تامین مالی بخش بازرگانی											S03	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	S3		
																						S04	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	S4		
																						S05	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	S5		
																						S06	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	S6		
																						S07	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	S7		
																						S08	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	S8		
																						S09	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	S9		
																						S10	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	S10		
استراتژی های بخشی W3 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاشه و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود.)											استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)											W01	ارزیابی محیط خارجی سازمان	W1		
اصلاح سیاست های مراکز تامین مالی (پولی) در راستای تسهیل تامین مالی بخش تجارت. (افزایش سطح اختیارات مراکز تامین مالی استانی)											تامین مالی بخش بازرگانی از طریق فرایند بین المللی (فاینانس - ریفاینانس - بوزانس)											W02	تهیه چشم انداز استراتژیک	W2		
تامین مالی بخش تجارت از طریق توسعه حاکمیت شرکتی																						W03	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W3		
جذب سرمایه های خارجی، بویژه سرمایه گذاران کشورهای هم مرز با هدف																						W04	ایجاد طراحی سازمانی	W4		
تامین مالی بخش تجارت (فعال سازی دیپلماسی اقتصادی خارجی)																						W05	اجرای تحقیقات آگهی	W5		
																						W06	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	W6		
																						W07	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	W7		
																						W08	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	W8		
																						W09	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی	W9		
																						W10	بردارش ترجیحات تجاری	W10		
																						W11	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	W11		
																						W12	ایجاد بودجه های بازاریابی	W12		
																						W13	توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش	W13		
																						W14	میزان صادرات غیر نفتی	W14		
																						W15	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	W15		

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷																																
T1۲	T1۱	T1۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T1	O1۳	O1۲	O1۱	O1۰	O۹	O۸	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O1																													
تبع فشار کم اقتصادی، انحصار و مکاری	تولید داخلی بخشی از GDP) و درآمد سرانه واقعی	توسعه بازار منطقه ای و جمع بخشی صنعت در اقتصاد استان	تبع رشد اقتصادی	بهره برداری از سرمایه گذاری و اقتصاد استان	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	روایت ایران در استان با کشورهای منطقه	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	آزمایش های بین المللی از بخش های استان	جهان بدون جهانی سازی (Globalization)	فشار های مزمن، تهدیدات، چالش ها، و پدیده های طبیعی	رژیم حقوقی برای خزر	فشار و تحریرات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	بازار نابود صادرات، صورت های نسبی و واردات مواد اولیه علم از کشورهای آسیای میانه	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	گسترش، تقویت و تعمیق هاب بین المللی تولید و بازاریابی (تحقیقات بازار، بازاریابی و...)																										
استراتژی های بخشی SW1 با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی (مستند می شود)												استراتژی های بخشی SW2 با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی (مستند می شود)										ماتریس SWOT																														
بهره مندی حداکثری از ظرفیت راه آهن kti (ترکمنستان- قزاقستان- ایران) با هدف دسترسی کشورهای شمالی ایران به آبهای آزاد خلیج فارس												بهره مندی حداکثری از ظرفیت آزاد تجاری منطقه آزاد تجاری اینچه برون در سطح ملی و بین المللی										S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S3	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	S4	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	S5	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	S6	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	S7	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	S8	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	S9	زمان انجام تشریفات گمرکی صادرات (معکوس)	S10	زمان انجام تشریفات ترانزیت (معکوس)	قابلیت										
ایجاد و توسعه پنجره واحد گمرکی و مبادله الکترونیکی اسناد تجاری با گمرک همجوار												ایجاد شرکت های بین المللی مشترک (کنسرسیوم) در حوزه تجارت										S9+10+04+05	بهره مندی حداکثری از ظرفیت عضویت ایران در پیمان نامه های منطقه ای با استفاده از فرصت مرز ریلی و منطقه آزاد اینچه برون	S8+06+07+012	ایجاد شرکت های بین المللی مشترک (کنسرسیوم) در حوزه تجارت	S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S3	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	S4	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	S5	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	S6	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	S7	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	S8	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	S9	زمان انجام تشریفات گمرکی صادرات (معکوس)	S10	زمان انجام تشریفات ترانزیت (معکوس)	قابلیت						
تدوین برنامه الحاق به سازمان تجارت جهانی (WTO)												توسعه همکاری های اقتصادی از طریق ایجاد شرکت های سرمایه گذاری مشترک با کشورهای عضو پیمان نامه های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)										S5+6+15+18+10	ایجاد و توسعه پنجره واحد گمرکی و مبادله الکترونیکی اسناد تجاری با گمرک همجوار	S4	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S3	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)	S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)	S02	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	S03	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	S04	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	S05	زمان انجام تشریفات گمرکی صادرات (معکوس)	S06	زمان انجام تشریفات ترانزیت (معکوس)	قابلیت								
توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)												توسعه همکاری های اقتصادی از طریق ایجاد شرکت های سرمایه گذاری مشترک با کشورهای عضو پیمان نامه های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)										W1	آزمایش های بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W2	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W3	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W4	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W5	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W6	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W7	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W8	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W9	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W10	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W11	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W12	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W13	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W14	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	W15	توسعه همکاری بین المللی (ترکیه، چین، روسیه، هند، آمریکا، اروپا)	قابلیت
توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)												توسعه همکاری های اقتصادی از طریق ایجاد شرکت های سرمایه گذاری مشترک با کشورهای عضو پیمان نامه های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)										W01	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W02	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W03	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W04	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W05	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W06	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W07	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W08	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W09	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W10	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W11	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W12	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W13	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W14	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	W15	توسعه همکاری های اقتصادی (اوراسیا و شانگهای)	قابلیت

تهدیدات											فرصت‌ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹					
T1۲	T11	T1۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T1	O1۳	O1۲	O11	O1۰	O۹	O۸	O۷	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O1		
شرایط طبیعی و انسانی استان ها و کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)	توج رشد اقتصادی	بهره برداری کار و توج از کثرت سرمایه	سرمایه کسب و کار	توج از (رسمی و غیر رسمی)	توج نوآم و نوآم نهیجه (رسمی و غیر رسمی)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	گرایش به بین بازار و سرمایه گذاری	توجه به بین المللی شدن و همسویی دولت های منطقه	رابطه ایران (استان) با کشورهای فرامحله ای	منافع ملی- استانی و رقابت در چند قطعی سیاسی در استان و مناطق سیاسی استان	مشورات صادرات و واردات و تجربه های علمی	تفصیلات دانش پیمان (استان) طبق دستورالعمل های سرمایه گذاری خطر پذیر و مراکز رشد و شرکت های دانش بنیان و ...)	سهم SME ها در (استعمال و GDP استان)	بخشی های اقتصادی همسایگان استانی	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	ارزایی های بین المللی از بخش های استان	جهانی شدن جهانی سازی (Globalization)	بهره ها و چالش های مرزی ، تهدیدات ، چالش ها ، و مخاطرات نظامی	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در مجموع تجارت بین الملل	زیور ساخت در تالی ایمنی (انتقال ریل ترانس به ریل استاندارد) (تعمیر بزرگ) / رسمی کشورهای آسیای میانه ، کریدور شمال-بازار بالقوه صادرات به صورت های نسبی و واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای	تعمیلات و تعاملات ایران (و استان) با کشورهای منطقه	قوانین گمرکی و شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همسایه	مناطق آزاد و ویژه	افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی (کنسرسیوم ها، هلدینگ ها و جوینت ونچرهای ملی و بین المللی و ...)		
استراتژی های بخشی ST۱ (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 SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT				
توانمند سازی تشکل های بخش خصوصی (اتاق بازرگانی، اتاق تعاون، اتاق های مشترک و ... با هدف جذب و توسعه سرمایه گذاری			S7+T11+T3		ST1	استفاده از قوانین تجاری و سرمایه گذاری کشورهای هدف صادراتی با تمرکز بر نیازمندی ها و توانمندی های مشترک										S1+S7+O1+O2+O3+O4		SO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)		قالب فوت					
تقویت زمینه های اقتصاد دیجیتال و حمایت از استارت آپ ها و دانش بنیان ها			S1+T9+T4		ST2	انعکاس ظرفیت ها و مسووق های سرمایه گذاری در بخش های زیرساختی و تجاری با محوریت منطقه آزاد ایتجه برون و مرز ریلی										O6+O8+O9+S3+S7+O1		SO2	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت							
موانع مربوط به ایجاد و گسترش حوزه فعالیت کنسرسیوم ها، هلدینگ ها و جوینت ونچرهای ملی و بین المللی			S5+S7+O4+O6+O8		ST3													SO3	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت							
					ST4													SO4	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی ایجاد خط مشی های اخلاقی							
					ST5													SO5	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب							
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)														
افزایش امنیت سرمایه گذاری در بخش صنعت و معدن با هدف افزایش رشد اقتصادی و افزایش بهره وری کل			T11+t4+w2+w14		WT1	سرمایه گذاری مشترک با هدف استفاده از ظرفیت کشورهای همسایه بمنظور سوای نولات ، فرآورده های نفتی و میعانات گازی										W3+W6+O1+O3+O4		WO1	ارزایی محیط خارجی سازمان تهیه چشم انداز استراتژیک							
ایجاد هولدینگ های سرمایه گذاری با استفاده از ظرفیت های استانی، ملی و بین المللی مشترک			W4+W14+T11+t9+t5		WT2	بازایش میزان صادرات و تشکیل کنسرسیوم های صادراتی و جوینت ونچرهای با استفاده از ظرفیت منطقه آزاد تجاری صنعت										O8+O10+W14+W13		WO2	تعریف و ارزایی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...							
هدایت سرمایه گذاری های صنعتی و معدنی علی الخصوص در حوزه صنایع مادر و تبدیلی در منطقه آزاد تجاری صنعتی و شهرک های صنعتی اترک			W9+W13+W14+t5+t6+t11		WT3													WO3	ایجاد طراحی سازمانی تولید مفاهیم محصول اخذت جدید							
					WT4													WO4	اجرای تحقیقات اکتشافی انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه							
					WT5													WO5	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی							
					wt6													W6	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها							
					wt7													W7	توسعه روابط بین شرکاه / متحدین فروش حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار							
					wt8													W8	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری							

تهدیدات											فرصت ها											نویسند استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲					
T1۲	T1۱	T1۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T1	O۱۳	O۱۲	O۱۱	O۱۰	O۹	O۸	O۷	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O۱			
فقدان حمایت استراتژیک سازمان در استان های صناعی	توسعه سازمان منطقه ای و سهم بخشی صنعت و خدمات در اقتصاد استان	توجیه رشد اقتصادی	بهره برداری از توجیه ارتقاء سرمایه	توسعه منطقه ای استان بر بخش بازرگانی و صنعتی	تجربه های بین المللی (داخلی و خارجی)	توجیه از (رژیمی و غیر رژیمی)	توسعه های ملی دولت، بودجه جاری و خط مشی های تامین مالی دولت در کشور و استان	تجربه های بین المللی (داخلی و خارجی)	حمایت دولت های منطقه	روابط ایران، اوستان و کشورهای از منطقه ای	حمایت کسب های منطقه و رقابت در استان منطقه	عمرات صادرات و واردات و تفریحات علمی	سهم SME ها در (انتقال و اشتغال)	توسعه اقتصادی (بخشی های اشتغال) همسایگان استانی (داخلی و خارجی)	حمایت بین جهانی سازی (Globalization)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	توسعه های بین المللی (تجارت بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی)	
استراتژی های بخشی SW1 (با استفاده از توجیه برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی در فرصت ها استفاده می شود)											توسعه کمی و کیفی تجارت بین الملل					
استراتژی های بخشی SW1 (با استفاده از توجیه برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی در فرصت ها استفاده می شود)																
کاهش اثر تحریم های بین المللی، رونق تجارت خارجی از طریق ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های تجاری استراتژیک (سواپ، ترانزیت و...)											ایجاد جوین و تجاری بین المللی، کنسرسيوم ها، هولدینگ ها و خوشه ها (کشورهای همجوار) *											SO1		S۱		قادر بودن	
تسهیل نقل و انتقال ارز از طریق ظرفیت پول مجازی (رمز ارز) با اصلاح قوانین و مقررات و کاهش اثرات موانع بین المللی تجارت											بهره مندی از ظرفیت پیمان نامه ها و اتحادیه های بین المللی اقتصادی و اجرایی شدن تقاضا نامه های پیشین											SO2		S۳			
																						SO3		S۴			
																						SO4		S۵			
																						SO5		S۶			
																						SO6		S۷			
																						SO7		S۸			
																						SO8		S۹			
																						SO9		S۱۰			
استراتژی های بخشی SW2 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسه و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی SO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)											قادر بودن					
بکارگیری مدل های مدیریت شایستگی و توسعه فن آوری اطلاعات بمنظور کاهش اثرات تحریم های بین المللی											شناسایی، توسعه و ارائه محصول / خدمت جدید به بازارهای هدف صادراتی با بهره گیری از ظرفیت بنگاه های کوچک تولیدی استانی و حضور شرکت های بین المللی													WO1		W۱	
بهبود ارزش افزوده محصولات صادراتی استان از طریق ورود و بکار گیری فن آوری های نوین تولید، رفع موانع داخلی و بین المللی (تسهیل شرایط واردات کالاهای سرمایه ای) با هدف افزایش بهره وری، اشتغال و ...											اتخاذ سیاست های مناسب (تسهیل گری) بمنظور رفع موانع داخلی و خارجی تاثیر گذار بر تجارت بین المللی													WO2		W۲	
تقویت نقش تشکل های پیشران صادرات در تراز تجارت خارجی																								WO3		W۳	
																								WO4		W۴	
																								WO5		W۵	
																								WO6		W۶	
																								WO7		W۷	
																								WO8		W۸	
																						WO9		W۹			
																						WO10		W10			
																						WO11		W11			
																						WO12		W12			
																						WO13		W13			
																						WO14		W14			
																						WO15		W15			

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 14						
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1			
نرخ مشارکت اقتصادی اشتغال و معنای	تولید ناخالص داخلی استان GDP و درآمد سرانه داخلی	نرخ رشد اقتصادی	بهره واری کلی و نرخ بازگشت سرمایه	مجموعت کسب و کار	تخصصی گری و مهارت های انجمنی تاب آوری، حل مساله و با	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	نرخ بنگاری و گرایش جامعه به کار	میل به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج	انتشاری و انتقال تکنیک توسط خارجی ها	تجربهای بین المللی نقش و مسوولیت دولت های منطقه	رابطه ایران و استان با کشورهای فراسطحه ای	پودجه دولت و میزان بودجه	سهم SME ها در اشتغال و GDP (استان)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	چالش شدن انجمنی سازی (Globalization)	تجارت و اقتصاد جهانی WTO (عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سایر راه های منطقه ای زمین انسانی)	تعلقات و تعاملات ایران (و استان با) کشورهای منطقه	سیاست های اقتصاد مقاومتی	امتیاز منابع و سرمایه های حیاتی	برخوردارانی از ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت و سیستم نوآوری	برخوردارانی از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ساختار مناسب سازمانی	برخوردارانی از بازار و برند و ارزش افزوده و امتیازات و موقعیتی ها	برخوردارانی از دارایی های مالی	برخوردارانی از صنایع مادر	مناطق آزاد و ویژه	اشغال زایی و کار آفرینی	
استراتژی های بخشی SW1 (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 SW2 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از استفاده می شود.)										ماتریس SWOT					
افزایش سهم SMEs در GDP و اشتغال استان از طریق ایجاد زیرساخت ها و توسعه ظرفیت های منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون			S10+s3+t12+t11+t10+t8			ST1			ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش و تامین با هدف کمک به ایجاد تعادل منطقه ای. سرمایه گذاری و اشتغال در مناطق کمتر توسعه یافته استان			SO1		O7+o1+o13+o2		SO1		s1		بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)		s2		ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک			
تاکید بر اجرای سیاست های اقتصاد مقاومتی با استفاده از توان فنی و مهندسی بخش خصوصی داخل بمنظور اجرای پروژه های عمرانی			T10+t11+s3+s4			ST2			دعوت از صاحبان برند معروف برای سرمایه گذاری جدید و ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی			SO2		S10+s5+o8+o5		SO2		s3		انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک		s4		ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت			
						ST3						SO3				SO3		s5		توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت		s6		مدیریت سید محصولات و خدمات			
						ST4						SO4				SO4		s7		تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت		s8		تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب			
						ST5										SO5		s9		متوسط مدت زمان صدور پروانه کسب صنفی (شاخص معکوس) (DOB)		s10		شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی			
استراتژی های بخشی SW3 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود.)												استراتژی های بخشی SW4 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)										ماتریس SWOT					
بهره گیری از ظرفیت های ژئوپلیتیک و موقعیت منطقه جهت استقرار مرکز لجستیک (هاب) در منطقه آزاد تجاری صنعتی اینچه برون (هاب قزاقستان)			W14+o9+t11+w7			WT1			نوسازی صنایع از طریق رفع موانع داخلی و بین المللی (تسهیل شرایط واردات کالاهای سرمایه ای) با هدف افزایش بهره وری، اشتغال و ...			WO1		W14+o13+o1+o2		WO1		w1		ارزیابی محیط خارجی سازمان		w2		تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف			
فعال سازی و تقویت تعاونی های مرز نشین استان با استفاده از ظرفیت قانون ساماندهی مبادلات مرزی			W13+o10+t8			WT2			بهبود مستمر فرآیندهای حوزه تجارت			WO2		W14+o13+o12		WO2		w3		ایجاد طراحی سازمانی		w4		مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS			
						WT3						WO3				WO3		w5		توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی		w6		اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات			
						WT4						WO4				WO4		w7		تولید مفاهیم محصول خدمت جدید		w8		اجرای تحقیقات اکتشافی			
						WT5						WO5				WO5		w9		مدیریت بدهی و سرمایه گذاری		w10		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی			
						WT6						WO6				WO6		w11		ترک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها		w12		تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان			
						WT7						WO7				WO7		w13		آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)		w14		میزان صادرات غیرنفتی			
						WT8						WO8				WO8		w15		ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بخش بازرگانی و نگاه های صنعتی و معدنی		w15					

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 15																																			
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																															
افتون، محدودیت استقرار منابع بر استان های شمالی	انحصار(احتیاج) تکنولوژیکی بر صنایع استان	نرخ مذاکره اقتصادی، انتقال و بیکاری	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) و درآمد سرانه بانایی	توسعه انبساط منطقه ای و چشم بخشی صنعت و خدمات بر اقتصاد استان	بهره دوری کل و نرخ بازگشت سرمایه	سپورلت کسب و کار	شرایط رقابتی های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات(ارزش افزوده، سرمایه گذاری و ...)	تخریبهای بین نسلی(بهداشتی و فرهنگی) دولت های منطقه	نرخ ارز (رسمی و غیر رسمی)	نرخ نرخ و تورم و قیمت های رسمی و غیر رسمی و ...	سیاست های مالی دولت یوده دولت و بخش خصوصی	سهم SME ها در (استان و GDP)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	پارال یا تقویم صادرات، مزیت های نسبی و واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	سیاست های اقتصاد مقاومتی	برخوردار از قابلیت های توان مهندسی، باسکتوری، انتقال پذیری، کار گروهی، رعایت بندی و ...	برخوردار از ایده ها و طرح ها و فناوری و خلاقیات و سیستم بازاریابی	برخوردار از چشم انداز و برند راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ساختار مناسب سازمانی	برخوردار از بازار و برند و ارزش افزوده و امتیازات و سرطالی ها	سرمایه انسانی	برخوردار از دارایی های مالی	برخوردار از صنایع مادر	برخوردار از موجودی انبار(مواد و کالا، غلات و طیور و ...)	برخوردار از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی (وسایل نظیر رسمی برابری راه و ساختار، محصولات اداری و ...)	توسعه حاکمیت شرکتي و افزایش توانمندی بنگاه های تجاری																														
استراتژی های بخشی SWOT												استراتژی های بخشی SWOT																																											
تجاری سازی ایده های فناورانه با هدف حمایت از شرکت های دانش بنیان و توسعه بنگاه های اقتصادی												جایگزینی تفکر حاکمیت شرکتي در بخش تجارت به جای عملکرد انفرادی (هودلینگ، کنسرسیوم، تعاونی ها و ...)										S1	O7+o12+o13+s9	S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران(ارباب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان...)	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																												
ایجاد و ساماندهی خوشه و زنجیره های ارزش صادرات گرای استان (فرش، مبیل، گندم، طیور، پنبه و ...)												اتاق بازرگانی، خانه صنعت، اتاق تعاون، شرکت نمایشگاه، شرکت شهرک های صنعتی و ... توسعه سهم مشارکت تشکیل های مرتبط با حوزه تجارت										S3	O12+o13+s1+s2	S02	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	S4	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	S5	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	S6	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	S7	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	S8	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	S9	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	S10	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی، پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی																
حمایت از واحدهای تولیدی صادراتی شاخص استان با هدف تداوم حضور در بازارهای هدف صادراتی																						S3		S03		S4		S5		S6		S7		S8		S9		S10																	
																						S4		S04		S5		S6		S7		S8		S9		S10																			
																						S5		S05		S6		S7		S8		S9		S10																					
ایجاد فرصت های سرمایه گذاری در منطقه آزاد اینچه برون بواسطه شفافیت و تسهیل فرایندها، دسترسی آزاد به اطلاعات												بهبود حاکمیت شرکتي مراکز تولید فرش دستباف استان با استفاده از ظرفیت ثبت جهانی فرش ترکمن										W1	O13+o12+w15+w5+w12	W01	ارزیابی محیط خارجی سازمان	W2	تهیه چشم انداز استراتژیک	W3	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W4	انتخاب استراتژی بلندمدت	W5	دستگاه سازمان کسب و کار...	W6	ایجاد طراحی سازمانی	W7	توسعه استراتژی منابع انسانی	W8	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	W9	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	W10	اجرای تحقیقات اکتشافی	W11	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	W12	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	W13	توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش	W14	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	W15	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	W16	حرکت در راستای بهبود کسب و کار
جذب سرمایه گذاری بواسطه ساده سازی فضای کسب و کار از طریق اصلاح و تسهیل دستورالعمل های مرتبط با حوزه تجارت												تکمیل زنجیره لجستیک با هدف افزایش سهم مبادلات مرزی ایچه برون (حمل ریلی و جاده ای)										W1	O1+w15+o6+o11	W02	ارزیابی محیط خارجی سازمان	W2	تهیه چشم انداز استراتژیک	W3	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W4	انتخاب استراتژی بلندمدت	W5	دستگاه سازمان کسب و کار...	W6	ایجاد طراحی سازمانی	W7	توسعه استراتژی منابع انسانی	W8	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	W9	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	W10	اجرای تحقیقات اکتشافی	W11	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	W12	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	W13	توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش	W14	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	W15	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	W16	حرکت در راستای بهبود کسب و کار
																						W1	O13+o12+w15+w5+w12	W01		W2		W3		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		W11		W12		W13		W14		W15		W16	
																						W1		W02		W3		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		W11		W12		W13		W14		W15		W16			
																						W1		W03		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		W11		W12		W13		W14		W15		W16					
																						W1		W04		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		W11		W12		W13		W14		W15		W16					
																						W1		W05		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		W11		W12		W13		W14		W15		W16					
																						W1		W06		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		W11		W12		W13		W14		W15		W16					
																						W1		W07		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		W11		W12		W13		W14		W15		W16					
																						W1		W08		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		W11		W12		W13		W14		W15		W16					

تهدیدات											فرصت‌ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶					
T1۲	T11	T1۰	T۹	T۸	T۷	T۶	T۵	T۴	T۳	T۲	T1	O1۳	O1۲	O11	O1۰	O۹	O۸	O۷	O۶	O۵	O۴	O۳	O۲	O1			
کریز اقتصادی و کاهش آستانه ها و کشورهای همسایه (بحران برای غیر)	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) و درآمد سرانه واقعی	توسعه صادرات منطقه ای و سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	رشد رشد اقتصادی	بهره برداری از نرخ بازگشت سرمایه	تربیت تخصصی های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده)	سرمایه گذاری و با	جذب سرمایه بین المللی (کشورهای همسایه) جهت های منطقه	ترویج از رسمی و غیر رسمی	رشد توریسم و توسعه خدمات رسمی و غیر رسمی	جذب سرمایه بین المللی (کشورهای همسایه) جهت های منطقه	روابط ایران و استان با کشورهای فرامرکنه	مشارکت داخلی (بورگانی داخلی) و (در عراق، کویت، عمان، عربستان سعودی، عمان، یمن، قطر، امارات متحده امارات و عراق) های	زیرساخت دریایی برای اتصال ران عربی به ریل استاندارد (دربار عربی) (پشتیبانی کشورهای آسیای میانه، کریمین شمال جنوب)	پارک باغی و توسعه صادرات مرمت های نسبی و واردات مواد اولیه علم از کشورهای آسیای میانه	سیاست های اقتصاد مقاومتی	لمبیت منابع و سرمایه های حیاتی	پرخورداری از کارایی و بهره وری	پرخورداری از ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت و سیستم نوآورانه	پرخورداری از چشم انداز و برند راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ساختار مناسب سازمانی	پرخورداری از بازار و برند و ارزش افزوده و استراتژی و سرفصلی ها	پرخورداری از دارایی های مالی	پرخورداری از صنایع مادر	صنایع تبدیلی	توسعه و سرمایه گذاری و حمل و نقل و دسترسی	پرخورداری از منابع زمین، چاه‌های، گیاهی، دریایی و تنوع اقلیم	ایجاد، تقویت و الحاق زنجیره های ارزش و تامین	
استراتژی های بخشی (ST) (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 (SO) (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)												ماتریس SWOT			
ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش بخش بازرگانی (حتی المقدور زنجیره های بین المللی) با هدف بهبود شاخص های اقتصادی و کاهش اثر تحریم ها ظالمانه												شکل گیری و تقویت زنجیره لجستیک مرزی استان (انبار داری، حمل ترکیبی، تخلیه و بارگیری و ...)												S01	O2+O13+S5+S7	S1	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
تکمیل زنجیره ارزش حمل ریلی و جاده ای با ایجاد و توسعه شرکت های کبری و فروردردی در حمل و نقل بویژه حمل ریلی.												توسعه و تکمیل زنجیره تامین تولیدات شاخص استان (گوشت مرغ، نوعان داری، فرش دستباف، گندم و ...)												S02	O3+O4+S2+S6+O9+O12	S2	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت
رقابت پذیری حمل کالا از مسیر kti با یکسان سازی تعرفه ها (بین کشورهای مسیر ریلی) و ارائه معافیت ها و مشوق ها برای استفاده از این مسیر.																								S03		S3	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
																								S04		S4	مدیریت سبد محصولات و خدمات
																								S05		S5	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت
																										S6	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی
																										S7	تعریف استراتژی قیمت گذاری
																										S8	تعریف و مدیریت استراتژی کتال توزیع
																										S9	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب
استراتژی های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)															
ایجاد امنیت روانی و اقتصادی و میسر نمودن امکان پیش بینی و برنامه ریزی در بخش بازرگانی بویژه بخش تجارت خارجی (مستثنی نمودن زنجیره ها از شمول محدودیت ها و ممنوعیت های دفعی صادرات)												توسعه و تکمیل زنجیره ها و خوشه های فعال استان (فرش دستباف، گوشت مرغ، لبنیات و...) بمنظور تقویت و ایجاد نام های تجاری معتبر.												W01	W14+O6+O12	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
توسعه و تقویت زنجیره های ارزش و تامین از طریق هدفمند نمودن حمایت های مادی و معنوی دستگاه های اجرایی، بانکها و موسسات مالی و تشکل ها (اتاق ها، اتحادیه ها، انجمن ها)												ضرورت سرمایه گذاری در طول زنجیره ارزش برای توسعه فراگیر تجارت محصولات کشاورزی (سورتم، ذخیره سازی، بازاریابی و عرضه (پایانه صادراتی))												W02	O2+O3+W14+W12	W2	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی
																								W03		W3	ایجاد طراحی سازمانی
																								W04		W4	تعریف معماری اطلاعات سازمانی
																								W05		W5	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات
																								W06		W6	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت
																								W07		W7	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
																								W08		W8	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه
																										W9	اجرای تحقیقات اکتشافی
																										W10	تحک رهن بازار (مردم و آراء راجع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده
																										W11	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																										W12	ایجاد بودجه های بازاریابی
																										W13	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بخش بازرگانی و نگاه های صنعتی و معدنی
																										W14	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری

