



گزارش سند استراتژیک
«بخش اقتصاد کلان استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش اقتصاد کلان استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل اقتصاد و دارایی استان گلستان؛ مشاوره شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان؛
مشخصات نشر	: ویراستار فنی زهرا خانی. گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۱۳ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90224-0-5
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری
موضوع	: Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: ایران، وزارت امور اقتصادی و دارایی. اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان
شناسه افزوده	: HD۳۰/۲۸
رده بندی کنگره	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
رده بندی دیویی	: ۹۳۵۱۷۰۵
شماره کتابشناسی ملی	: فیبا
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش اقتصاد کلان استان گلستان» (افق ده‌ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»

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

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۱۳ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۲۴-۰-۵

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ تومان



دست در دست هم دهیم به سر
گلستا فوسرا کنیم آباد

مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۱۴۹۶۷۶/۱/۱۴۰۰ 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: گزارش سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان

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

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

◀ ناظرین پروژه:

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

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر سمن میرکتولی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - اساتد تام و بهمنت علمی گروه خنرفیاد برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه - دارای مدرک دکتری پژوهشی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پاموار - دکتری مدیریت سیاستگذاری، بخش عمومی - دانشگاه تربیت مدرس - مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا نکوب - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش اقتصاد کلان استان گلستان:

۱- آقای روح اله صلبی، دانشجوی دکتری، مدیرکل - اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان
۲- آقای بهروز سامان، دانشجوی دکتری، معاون اقتصادی - اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان
۳- آقای سید کاظم بنی هاشمی، دکتری، رئیس گروه پولی و مالی - اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان
۴- خانم مریم گلنار، کارشناسی ارشد، رئیس گروه مطالعات اقتصادی - اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان
۵- آقای مراد مقصودی، دکتری، کارشناس مسئول گروه پولی و مالی - اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا کتوب- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه گل- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی- موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میرکوتلی- دکترای جغرافیا گرایش برنامه ریزی شهری- استاد تمام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی نجفی امیری- دانشجوی دکتراسمندی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم الهه غریب آبادی- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی- کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری- دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا زحانی- کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا همدان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مندی یا سین لطفی- کارشناسی ارشد مهندسی منابع آب- دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

چکیده

بخش اقتصاد کلان استان گلستان مشتمل بر اداره کل امور اقتصادی و دارایی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اداره کل صمت، سازمان جهاد کشاورزی، اداره کل مالیاتی و ... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «**متولی راهبری و پایش شاخص‌های اصلی توسعه اقتصادی استان (تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه، ضریب جینی، تراز تجاری، بهره‌وری و...)** و **ترسیم نقشه راه توسعه اقتصادی**» که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی(های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت اقتصاد، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان گردید، که در نتیجه آن گزاره «**اقتصاد کلان؛ نماگر توسعه و پیشرفت استان**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد بیست (۲۰) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان، 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 اقتصاد کلان گردید. با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) احصاء شده اقدام به تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) شده است که نهایتاً به کمک این ماتریس‌ها اقدام به تشکیل ماتریس IE، ماتریس GSM و نهایتاً ماتریس SWOT یا TOWS بخش اقتصاد کلان استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش اقتصاد کلان استان در حال حاضر در ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چریکی (دفاع فعالانه) قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش اقتصاد کلان استان «**توسعه حکمرانی اقتصادی**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هریک از اهداف راهبردی ۲۰-گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هریک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۳۳ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هریک از اهداف راهبردی گردیده است. (به‌طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد
۲	مقدمه مدیرکل اقتصاد و دارایی استان گلستان
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱
۸	مقدمه
۹	۱-۱ بیان مسئله
۱۳	۱-۲ ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۵	۱-۳ چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research)
۱۸	۱-۴ اهداف پژوهش
۱۸	۱-۴-۱ هدف اصلی پژوهش
۱۸	۱-۴-۲ اهداف فرعی پژوهش
۱۸	۱-۵ هدف از اجرای نتایج پژوهش
۲۱	۱-۶ فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش
۲۱	۱-۶-۱ سؤال اصلی
۲۱	۱-۶-۲ سؤالات فرعی
۲۱	۱-۷ قلمرو پژوهش
۲۱	۱-۷-۱ قلمرو موضوعی
۲۱	۱-۷-۲ قلمرو مکانی
۲۲	۱-۷-۳ قلمرو زمانی
۲۲	۱-۸ چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده
۲۲	۱-۹ گروه‌های ذینفعان
۲۳	۱-۱۰ نوآوری پژوهش
۲۳	۱-۱۱ تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش
۲۵	فصل ۲
۲۶	مقدمه
۲۶	۲-۱ بررسی و شناخت کلی استان
۲۷	۲-۱-۱ عوامل طبیعی
۲۸	۲-۱-۲ ویژگی‌های انسانی استان
۳۳	۲-۱-۳ فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۶	۲-۱-۴ الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۳۹	۲-۱-۵ تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۳	۲-۱-۶ سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۵۰	۲-۲ بخش اقتصاد کلان
۵۰	۲-۲-۱ محصول ناخالص داخلی
۵۱	۲-۲-۲ ارزش افزوده
۵۳	۲-۲-۳ نسبت مصرف واسطه به ستانده (I/O)
۵۵	۲-۳ جمع‌بندی مبحث اقتصاد کلان
۵۷	فصل ۳
۵۸	مقدمه
۶۳	۳-۱ مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۸۴	۳-۲ بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش اقتصاد کلان استان گلستان

۸۷ (۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی
۸۷ (۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۸۸ (۳-۲-۳) مطالعات میدانی
۸۸ (۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی
۹۹ (۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی
۱۰۰ (۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۱ (۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۵ (۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۵ (۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۰۸ (۳-۴) نظریه داده بنیاد
۱۱۰ (۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۱۰ (۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۱۳ (۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۱۵ (۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)
۱۱۶ (۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۱۹ (۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۲۴ (۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۴ (۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۲۸ (۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش اقتصاد کلان
۱۳۲ (۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۳ (۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۵ (۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۳۶ (۳-۸) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش اقتصاد کلان استان
۱۴۵ فصل ۴
۱۴۶ مقدمه
۱۴۷ (۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۴۸ (۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۴۹ (۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان
۱۵۰ (۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۵۲ (۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۵۴ (۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۵۴ (۴-۵-۱) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش اقتصاد کلان
۱۵۶ (۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان از درون سند چشم‌انداز استان
۱۵۶ (۴-۵-۳) تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۵۷ (۴-۵-۴) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان از درون برنامه آمایش استان
۱۵۸ (۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان از درون اسناد وزارت اقتصاد و دارایی
۱۵۸ (۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۱۵۹ (۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۶۵ (۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۶۷ فصل ۵
۱۶۸ مقدمه
۱۷۲ (۵-۱) تعریف محیط بخش اقتصاد کلان
۱۷۳ (۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان

۱۷۴ (۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۴ (۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۱۷۵ (۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۱۷۶ (۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۷۷ (۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۸۰ (۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۸۱ (۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۸۲ (۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۸۲ (۵-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC
۱۸۹ (۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش اقتصاد کلان به روش VRIO
۲۰۱ (۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش اقتصاد کلان به کمک ماتریس لیتموس
۲۰۳ (۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش اقتصاد کلان استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۰۹ (۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش اقتصاد کلان استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۱۶ (۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش اقتصاد کلان
۲۱۶ (۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای
۲۱۹ (۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای
۲۲۰ (۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای
۲۲۵ فصل ۶
۲۲۶ مقدمه
۲۲۷ (۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۳۰ (۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش اقتصاد کلان
۲۳۳ (۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۴۸ (۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۴۸ (۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۴۹ (۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۴۹ (۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۴۹ (۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۵۰ (۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۵۲ (۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۵۵ (۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۲۷۹ فهرست منابع و مأخذ

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:	روند محصول ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان گلستان و کشور طی سال‌های ۱۳۹۲ الی ۱۳۹۷	۵۰
جدول	۲-۵:	ارزش‌افزوده چهار بخش عمده اقتصادی استان در سال‌های ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ (میلیارد ریال)	۵۱
جدول	۲-۶:	ارزش‌افزوده، سهم و رتبه چهار بخش عمده اقتصادی کشور و گلستان به قیمت جاری در سال ۱۳۹۷	۵۲
جدول	۲-۷:	ارزش‌افزوده، سهم و رتبه هجده رشته فعالیت اقتصادی کشور و گلستان به قیمت جاری در سال ۱۳۹۷	۵۲
جدول	۲-۸:	مصرف واسطه، ستانده و نسبت مصرف واسطه/ستانده (I/O) هجده رشته فعالیت اقتصادی گلستان و کشور	۵۴
جدول	۳-۱:	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۶۲
جدول	۳-۲:	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کالینز و پوراس	۶۸
جدول	۳-۳:	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۷۲
جدول	۳-۴:	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۷۴
جدول	۳-۵:	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۷۹
جدول	۳-۶:	فهرست اسناد بالادستی	۸۷
جدول	۳-۷:	مطالعات میدانی	۸۸
جدول	۳-۸:	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۸۸
جدول	۳-۹:	مقوله‌های منتخب بخش اقتصاد کلان استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۱۰
جدول	۳-۱۰:	مقوله‌های مرتبط به بخش اقتصاد کلان از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۱۳
جدول	۳-۱۱:	مقوله‌های منتخب بخش اقتصاد کلان استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی	۱۱۵
جدول	۳-۱۲:	مقوله‌های منتخب بخش اقتصاد کلان استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۱۶
جدول	۳-۱۳:	مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۲۰
جدول	۳-۱۴:	مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۲۲
جدول	۳-۱۵:	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و	۱۲۴
جدول	۳-۱۶:	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۲۸
جدول	۳-۱۷:	اجزای مقاصد آرمانی	۱۳۲
جدول	۳-۱۸:	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۳۴
جدول	۴-۱:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش اقتصاد کلان	۱۵۵
جدول	۴-۲:	فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش اقتصاد کلان از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۵۶
جدول	۴-۳:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی	۱۵۶
جدول	۴-۴:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان	۱۵۷
جدول	۴-۵:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی	۱۵۸
جدول	۴-۶:	اهداف راهبردی نهایی	۱۵۸
جدول	۴-۷:	چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۶۳
جدول	۴-۸:	فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان	۱۶۵
جدول	۵-۱:	پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۱۸۱
جدول	۵-۲:	متغیرهای خرده محیط مدیریت	۱۸۳
جدول	۵-۳:	متغیرهای محیطی منابع انسانی	۱۸۳
جدول	۵-۴:	متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۱۸۴
جدول	۵-۵:	متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۱۸۴
جدول	۵-۶:	متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۱۸۵
جدول	۵-۷:	متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۱۸۵

۱۸۵	جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری
۱۸۶	جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات
۱۸۶	جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۱۸۷	جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی
۱۸۸	جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌نامه APQC
۱۸۸	جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها
۱۹۰	جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش اقتصاد کلان استان به روش VRIO
۱۹۲	جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش اقتصاد کلان استان به روش VRIO
۱۹۳	جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۱۹۹	جدول ۵-۱۷: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۲۰۱	جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس
۲۰۳	جدول ۵-۱۹: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)
۲۰۴	جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE
۲۰۵	جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش اقتصاد کلان استان
۲۰۹	جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE
۲۱۰	جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیط خارجی بخش اقتصاد کلان استان
۲۵۱	جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان
۲۵۳	جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۵۵	جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول
۲۵۶	جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم
۲۵۷	جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم
۲۵۸	جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم
۲۵۹	جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم
۲۶۰	جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم
۲۶۱	جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم
۲۶۲	جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم
۲۶۳	جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم
۲۶۴	جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم
۲۶۵	جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم
۲۶۶	جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم
۲۶۷	جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم
۲۶۸	جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم
۲۶۹	جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم
۲۷۰	جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۷۱	جدول ۶-۱۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۷۲	جدول ۶-۲۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۷۳	جدول ۶-۲۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۷۴	جدول ۶-۲۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۷۵	جدول ۶-۲۳: فهرست اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان گلستان»
۲۰	نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
۳۱	نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵
۳۱	نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری
۳۲	نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان
۶۱	نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۶۶	نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۶۷	نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنیاییج و مدل کالینز و پوراس
۸۲	نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان
۸۳	نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک
۱۰۷	نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۲	نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش اقتصاد کلان استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۱۴	نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش اقتصاد کلان از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۱۸	نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش اقتصاد کلان استان از مطالعات تطبیقی
۱۳۵	نمودار ۳-۱۰: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۷	نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۹	نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۱۵۳	نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی
۱۷۰	نمودار ۵-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۷۱	نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک
۱۷۲	نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی اقتصاد کلان استان گلستان
۱۷۳	نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۱۷۵	نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۶	نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی
۲۱۷	نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای
۲۱۸	نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۲۲۰	نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش اقتصاد کلان استان
۲۲۳	نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای)
۲۲۸	نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
۲۳۱	نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک
۲۳۵	نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی
۲۳۶	نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT
۲۳۷	نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)
۲۳۸	نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۲۴۷	نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش اقتصاد کلان استان گلستان
۲۴۹	نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) یا (TOWS)
۲۷۸	نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش اقتصاد کلان 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 ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کالینز و پوراس ۶۴
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۷۲
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش اقتصاد کلان استان گلستان ۸۴
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۰۸
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۱۰۹

مقدمه استاندار

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

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

هم‌اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلیعه نهضت ایمان و امید، سال مهار تورم و رشد اقتصادی، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه و ... بر اساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار، «**سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان**» (به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴» تهیه شده و از سند آمایش استان و سایر اسناد بالادستی ملی نیز بهره برده است. در این سند ضمن تعیین چشم‌انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی (Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی‌های بخشی (Strategies) بخش اقتصاد کلان 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 امور اقتصادی و دارایی 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 اقتصاد کلان 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 امور اقتصادی و دارایی استان گلستان

با نگاهی به تجارب کشورهای موفق، در می‌یابیم که از عوامل مهم موفقیت و توسعه همه‌جانبه آنها، برنامه‌ریزی و داشتن چشم‌انداز روشن از آینده است. استان گلستان به عنوان استانی سرشار از مواهب خدادادی و ظرفیت بالای منابع انسانی، با گذشت حدود ۲۵ سال از تأسیس خود نتوانسته آن طور که باید و شاید در مسیر توسعه گام بردارد. یکی از خलाهای مهم استان در این زمینه، نبود برنامه و راهبردی جامع به عنوان نقشه راه جهت غلبه بر موانع و مشکلات مسیر توسعه است.

خوشبختانه، از سال ۱۳۹۶ و به همت تیمی خبره از نخبگان علمی و اجرایی کشور، طرح تدوین سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ کلید خورده است. طرحی که فاز اول آن در دولت دوازدهم انجام شد و اکنون در دولت سیزدهم با همراهی و حمایت استاندار محترم فاز دوم آن با تدوین اسناد و استراتژی‌های بخشی، مرحله مهم دیگری در این مسیر رقم خورده است. اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان به عنوان رئیس کارگروه اقتصاد کلان ذیل یکی از کارگروه‌های ۳۱ گانه سند مذکور، همواره تلاش داشته است در فازهای اول و دوم تدوین سند با جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از دستگاه‌های اجرایی استان و تشکیل جلسات و نشست‌های هم‌اندیشی همراهی کاملی با تیم مسئول اجرای پروژه داشته باشد. در نهایت، سند راهبردی بخش اقتصاد کلان استان با چشم‌انداز "فراگیر شدن ادبیات اقتصادی در حکمرانی، سیاست‌گذاری، اجرا و پایش استان گلستان" تدوین و به نگارش درآمد. این اداره کل، آمادگی دارد تا در ادامه راه نیز در تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور با تیم پژوهشی مسئول اجرای پروژه همکاری کاملی داشته باشد. امید است در گام دوم انقلاب اسلامی و در راستای منویات مقام معظم رهبری و حمایت دولت مردمی، این سند بتواند زمینه ساز بهبود شاخص‌های اقتصادی استان و افزایش رفاه هم‌استانی‌های عزیز گردد.

روح اله صلی

مدیر کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان 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 امور اقتصادی و دارایی استان گلستان به عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

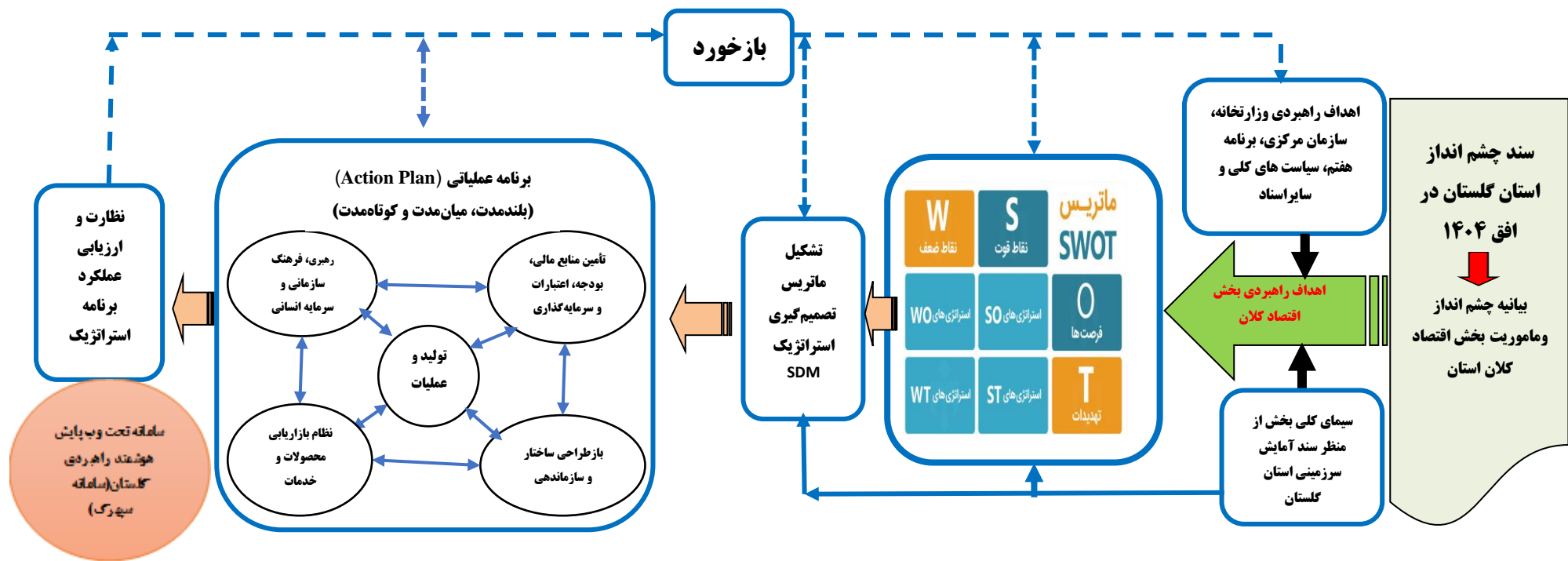
اول: تدوین «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان» در امتداد سند چشم انداز استان صورت می‌گیرد که طی سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به کارفرمایی استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان انجام شده است. این پروژه با بهره‌گیری از متخصصین حوزه استراتژی، مدیران و کارشناسان بخش مذکور صورت گرفته است که در تدوین سند چشم انداز استان نیز همکاری داشته‌اند و همانند تمامی برنامه‌های بخشی و پایین دستی از داده‌ها و اطلاعات آن سند بالادستی (پس از بروز رسانی) در تدوین «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان» نیز استفاده شده است.

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

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

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

- (۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد و دارایی، اهداف برنامه ششم، سیاست‌های کلی برنامه هفتم و حتی لایحه برنامه هفتم (چون تا زمان چاپ این کتاب، هنوز قانون نشده است) و نهایتاً سند آمایش سرزمین استان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.
- (۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط‌پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۹۲ قوت و ضعف و ۱۳۵ فرصت و تهدید** در «بخش اقتصاد کلان استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.
- (۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است بطوریکه پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم به‌صورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان اشاره شده است. لازم به ذکر است از آنجا که فصل دوم به‌صورت مطالعات کتابخانه‌ای و بر اساس متن سند آمایش سرزمین تهیه شده است ، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، از 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 اقتصاد کلان استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنج به‌طور گسترده به محیط پژوهی بخش پرداخته شده است و نهایتاً در فصل ششم (فصل آخر) اقدام به تعیین استراتژی اصلی و استخراج استراتژی‌های بخشی شده است.



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

نمودار ۱: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

- (۴) پس از تعیین استراتژی‌های اصلی و بخشی در فصل شش و اتمام مرحله تدوین سند استراتژیک بخش، مطابق چارچوب مفهومی گروه پژوهشی وارد فاز برنامه عملیاتی پروژه یعنی مرحله پیاده‌سازی و اجرا می‌شود. گام سوم و فاز نهایی پروژه مربوط به ارزیابی اجرای استراتژی‌های اصلی و بخشی می‌باشد که این مهم در دفتر مدیریت استراتژی استانداری (OSM) به‌عنوان رصدخانه برنامه مورد پایش قرار می‌گیرد.
- (۵) مطابق نمودار ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش اقتصاد کلان) 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 اقتصاد کلان استان گلستان» بلندمدت و ده‌ساله تعیین شده است.

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش اقتصاد کلان استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش اقتصاد کلان در بحث ایجاد ثبات اقتصادی از طریق کنترل تورم، کنترل نرخ ارز، کاهش بیکاری، اتخاذ سیاست‌های پولی و مالی، افزایش نرخ سرمایه‌گذاری و ... که به افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP)، اشتغال‌زایی، افزایش سطح درآمد و رونق اقتصادی می‌انجامد، به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

پژوهش‌ها نشان 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 حالی که در اغلب مواقع چنین نیست. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به‌ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی 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 غیرقابل اجرا می‌باشد.

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگامی) در «بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به‌ویژه در زمینه‌ی عدم رواج ادبیات اقتصادی در بین مدیران ارشد، نوسانات دائمی نرخ ارز، تراز تجاری منفی، نرخ تورم زیاد، بیکاری، رکود در بخش‌های مختلف، کم بودن نرخ سرمایه‌گذاری و ... پی به این خلأ اساسی برد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

در اقتصاد کلان، روابط متغیرهای کلان اقتصادی (بیکاری، تورم، و تولید ناخالص داخلی) مطالعه و تبیین می‌شود، ساختار و عملکرد اقتصاد بررسی، و در نهایت دلالت‌های کاربردی برای سیاست‌های پولی، مالی، توسعه‌ای و تجارت بین‌الملل ارائه می‌شود (یاوری و همکاران، ۱۳۹۵).

از آنجایی که بی‌ثباتی اقتصادی موجب عدم اطمینان فعالان اقتصادی نسبت به تحولات آینده خواهد شد و در نتیجه، فعالان اقتصادی نمی‌توانند چشم‌انداز روشن و شفافی از آینده را ترسیم نمایند. این امر به‌ویژه در سرمایه‌گذاری تأثیر منفی خواهد گذاشت. از این رو ثبات اقتصاد کلان از طریق کاهش قابل توجه عدم اطمینان و پیشبرد برنامه‌های بلندمدت، کمک بسیار زیادی به رشد پایدار اقتصادی خواهد داشت (اخباری و قلی‌زاده، ۱۳۹۴).

امروزه، اقتصاد یک نقطه کلیدی تعیین‌کننده در حکمرانی است و اقتصاد قوی، نقطه قوت و عامل مهم سلطه‌پذیری و نفوذناپذیری کشور است. با این حال در نظام مردم‌سالاری دینی، اقتصاد، صرفاً وسیله است و نه هدف و اصولاً در دیدگاه قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک نظام مردم‌سالاری دینی برنامه اقتصاد اسلامی فراهم کردن زمینه مناسب برای بروز خلاقیت‌های متفاوت انسانی است و بدین جهت تأمین امکانات مساوی و متناسب و ایجاد کار برای همه افراد و رفع نیازهای ضروری جهت استمرار حرکت تکاملی او بر عهده حکومت اسلامی است (کراری و همکاران، ۱۳۹۸).

نتایج مطالعات اقتصادی نشان می‌دهند، بی‌ثباتی اقتصاد کلان با رشد اقتصادی پایین همراه است. بدون ثبات اقتصاد کلان، سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و منابع سرمایه‌ای از کشور خارج می‌شوند. در واقع، مدل‌های سرمایه‌گذاری نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری خصوصی علاوه بر تأثیرپذیری از رشد گذشته اقتصاد، نرخ بهره واقعی و اعتبار بخش خصوصی، به‌طور منفی از عدم اطمینان و بی‌ثباتی اقتصاد کلان اثر می‌پذیرد. بنابراین، ثبات اقتصاد کلان، اساس موفقیت توسعه اقتصادی است. بی‌ثباتی اقتصاد کلان علاوه بر این که بار سرمایه‌گذاری بخش خصوصی اثر می‌گذارد، بر سرمایه‌گذاری دولتی نیز مؤثر است؛ در حالی که افزایش عدم اطمینان اصلی‌ترین عامل کاهش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی است، کاهش توانایی مالی دولت، اصلی‌ترین دلیل کاهش سرمایه‌گذاری دولتی است. افزایش در بی‌ثباتی اقتصاد کلان، با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای دولت به تنگناهای مالی دولت منجر می‌شود (پیرایی و دادور، ۱۳۹۰).

در تعریف محیط با ثبات اقتصاد کلان، چند متغیر اساسی در کانون توجه است و بر آن‌ها تأکید می‌شود. این متغیرهای اساسی که وضعیت آن‌ها میزان بی‌ثباتی یا پیشرفت به سمت ثبات اقتصاد کلان را تعیین و تصریح می‌نمایند، عبارتند از:

- ۱) نرخ تورم
- ۲) کسری بودجه
- ۳) نرخ ارز
- ۴) رابطه مبادله

در همین راستا و به‌منظور کنترل متغیرهای اصلی این حوزه نیاز است تا سیاست‌گذاری‌های کلان کشور مورد بررسی قرار گیرند. این امر به ایجاد ثبات در بازار و فراهم نمودن فضای مناسب برای رشد اقتصادی کمک خواهد کرد؛ لذا باید نگاه متفاوتی به مسائل حکمرانی کشور و شیوه مدیریت اقتصادی داشت. به همین دلیل مشاهده می‌کنیم که در عصر جدید از مقوله حکمرانی در سطح داخلی و بین‌المللی با مشارکت سایر نیروهای اجتماعی صحبت می‌گردد. در شرایط کنونی، پارادایم حکمرانی، به پارادایم غالب در حوزه توسعه تبدیل شده است. حکمرانی مطلوب به‌عنوان یک مفهوم جدید در ادبیات توسعه در چند دهه اخیر توجه سازمان‌های بین‌المللی از جمله بانک جهانی را به خود جلب کرده است. آنچه منجر به تفاوت عملکرد اقتصادی کشورها می‌شود، می‌تواند نحوه **حکمرانی اقتصادی باشد**، حکمرانی اقتصادی خوب به مثابه یک پارادایم نوین، پارادایم‌های پیشین مدیریت دولتی را به چالش کشانده است و ارزش‌های نوین پیرامون نحوه کار دولت و تعامل این بخش با بازار و جامعه مدنی بر مدیریت دولتی افزوده است (مرتضی‌نیا و قرقچیان، ۱۴۰۱).

تعاریف مختلفی برای حکمرانی اقتصادی ارائه شده است که به دو مورد آن اشاره می‌کنیم:

(۱) اصطلاح حکمرانی اقتصادی به نظام‌ها، نهادها و رویه‌های ایجاد شده برای دستیابی به اهداف اقتصادی شامل پیشرفت و رفاه عمومی، از طریق اجرا و هماهنگ‌سازی سیاست‌های اقتصادی اشاره دارد و در تعریف دیگر، حکمرانی اقتصادی عبارت است از سیستمی از نهادها، فرآیندها و رویه‌هایی که برای تحقق اهداف اقتصادی یک جامعه استقرار می‌یابد (سیف، ۱۳۹۸).

(۲) حکمرانی اقتصادی به نظام‌ها، نهادها و رویه‌های ایجاد شده برای دستیابی به اهداف اقتصادی شامل پیشرفت و رفاه عمومی، از طریق اجرا و هماهنگ‌سازی سیاست‌های اقتصادی اشاره دارد. در واقع حکمرانی اقتصادی به تنظیمات سیاستی و نظارتی اشاره دارد که دولت‌ها برای مدیریت اقتصاد اتخاذ کنند. حکمرانی اقتصادی دو حوزه مدیریت کلان و خرد اقتصادی را شامل می‌شود؛ حکمرانی اقتصادی مؤثر به دنبال ایجاد ساختارهای خوب سیاست‌های مالی، پولی و تجاری هماهنگ و هم‌افزا و ایجاد نظام پایش و نظارت برای ارتقا و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های مختلف اقتصادی است (رعایایی و داوودآبادی فراهانی، ۱۴۰۰).

در حال حاضر شکاف موجود میان منابع و پتانسیل‌های اقتصادی کشور با عملکرد و دستاوردهای اقتصاد ملی و نیز وجود مسائل ساختاری درمان نشده در اقتصاد ملی حاکی از آن است که کشور ما نیازمند الگویی اثربخش‌تر از حکمرانی اقتصادی نسبت به چهل سال گذشته می‌باشد (سیف، ۱۳۹۸).

به همین دلیل، قوی‌ترین دولت‌ها هم قادر نیستند بدون مشارکت مردم، موتور اقتصاد جامعه را به راه بیندازند؛ هیچ دولتی بدون مشارکت مردم نمی‌تواند اقتصاد کشور را سامان بدهد. بنابراین یکی از مسائل مهم مسئولان اقتصادی باید این باشد که استعداد‌های مردم، ابتکارهای مردم، ظرفیت‌های گوناگون مردم را وارد میدان اقتصاد کشور نمایند.

اصلاح و ارتقاء نظام حکمرانی نیازمند تحولات انقلاب گونه است؛ برای اصلاح نظام اقتصادی، لازم است اقدامات گسترده و هدفمندی در سطح تمام قوا و همچنین نهادهای عمومی غیردولتی انجام شود؛ این اصلاحات نیاز به عزمی فراگیر و قوی دارد و باید در یک برنامه با زمان‌بندی مشخص، اولویت‌بندی دقیق و تقسیم وظایف دقیق صورت گیرد. اهداف اصلی این اقدامات اصلاحی باید کوچک‌سازی و چابک‌سازی، کاهش تمرکز ارتقاء سیستم‌های نظارتی و افزایش شفافیت تقویت نهادهای تضمین‌کننده حقوق مالکیت، ارتقاء رویه‌ها و فرآیندهای قانون‌گذاری و افزایش کارایی قوانین مبارزه با فساد و افزایش رقابت‌پذیری در عرصه اقتصاد باشد. در این فرآیند تحولی از اقتصاد دولتی و خصوصی‌سازی ناکارآمد به اقتصاد مردم پایه، نقش دولت بسیار مهم است. دولت نقش مهمی را در چگونگی تأمین منابع و روند اقتصادی کشور ایفا می‌کند (عرب یار محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

با توجه به اینکه حکمرانی خوب، مدیریت شفاف و پاسخگو در یک کشور با هدف تضمینی توسعه اقتصادی و اجتماعی عادلانه و پایدار است و همچنین حکمرانی خوب نتیجه تعامل و کارکرد همه قوای یک کشور است؛ دولت‌ها با تکیه بر این مفهوم و ارائه شاخصه‌های آن در حیطه کشور می‌توانند جایگاهی مستحکم برای خود در میان شهروندان بیابند. با توجه به شاخصه‌ها و ویژگی‌های حکمرانی خوب، دانشمندان و اندیشمندان؛ زمینه شکل - گیری الگوی حکمرانی خوب را به‌عنوان روشی نوین برای توسعه پایدار جامعه معرفی کرده‌اند یکی از دلایل پرداختن به حکمرانی خوب نقش آن بر کارآمدی دولت‌هاست (ابراهیم‌پور و الیکی، ۱۳۹۵).

استان گلستان نیز از این قاعده مستثنی نیست و باید با تغییر در نوع حکمرانی خود، به سمت حکمرانی اقتصادی حرکت نماید تا با کاهش ریسک و هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، زمینه شکوفایی اقتصادی را در استان فراهم نماید. البته اقدامات خوبی در سال‌های گذشته در استان صورت گرفته است اما همانند کشور، مسائل و مشکلات مختلفی گریبان‌گیر اقتصاد کلان این استان است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ۱) نبود استراتژی و برنامه هدفمند
- ۲) عدم ثبات نرخ ارز
- ۳) عدم ثبات بازار
- ۴) عدم حکمرانی ادبیات اقتصادی بین مدیران ارشد
- ۵) پایین بودن شاخص سرمایه‌گذاری
- ۶) بالابودن شاخص بهبود فضای کسب‌وکار

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط‌مشی گذاری بخش اقتصاد کلان" در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش اقتصاد کلان شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد بهبود فضای کسب‌وکار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش اقتصاد کلان) 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 قوت استان بسیار بیشتر از نقاط ضعف آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی کمتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء ده استان 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 مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در "سند چشم‌انداز ۱۴۰۴" و "سند آمایش سرزمینی" باید به دنبال تدوین برنامه‌های کاربردی بر اساس پتانسیل‌ها و اهداف استان و تعیین استراتژی‌های متناسب با بخش اقتصاد کلان بود تا با **بهبود شاخص فضای کسب‌وکار، ایجاد ثبات در بازار و مهیا نمودن شرایط برای سرمایه‌گذاری**، ضمن ایجاد اشتغال و درآمدزایی در استان، شاهد افزایش بهره‌وری و توسعه همه‌جانبه بخصوص اقتصادی در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

حوزه اقتصاد کلان با توجه به اهمیت و نقش غیرقابل انکار آن در ایجاد فضای مناسب برای رشد و توسعه اقتصادی از جایگاه بسیار ویژه‌ای در مدیریت اقتصادی کشورهای توسعه‌یافته برخوردار است. از آنجایی که تصمیمات این بخش به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تمامی بخش‌های دیگر تأثیرگذار خواهد بود، ضرورت دارد تا با تهیه و تدوین یک برنامه استراتژیک که بر اساس توانمندی‌ها، نیازمندی‌ها و اهداف استان باشد، نقشه راه مدیران استان را در بخش اقتصاد کلان مشخص نمود.

از سوی دیگر، در دنیای امروز و با توجه به تغییرات دائمی و محیط پویا و فعال اقتصاد بین‌الملل که ریشه در تحولات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ... دارد، نیاز به اتخاذ تصمیمات بر اساس یافته‌های علمی و روش‌های دقیق و کارشناسی بیش از پیش احساس می‌شود. در چنین شرایطی نمی‌توان با استفاده از روش‌های آزمون و خطا که در گذشته مرسوم بوده است و متأسفانه در ایران و استان گلستان نیز استفاده شده و می‌شود، مشکلات این بخش را حل نموده و برای رشد و توسعه اقتصادی استان برنامه‌ای ارائه نمود. نتیجه حتمی چنین تصمیمات و روش‌های غیرعلمی، چیزی جز اتلاف وقت و سرمایه‌های مردمی نخواهد بود و با افزایش تورم و نرخ ارز و ... تنها و تنها، شرایط زندگی مردم با سختی مواجه خواهد شد.

در اسناد بالادستی مانند سند آمایش سرزمینی و نیز سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تنظیم شده است به درستی به اهمیت این بخش در اقتصاد استان اشاره و اهداف کلان این بخش مشخص شده است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱) مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...)

۲) توسعه متوازن و هدفمند استان

۳) توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی

۴) افزایش رشد اقتصادی

۵) کاهش نرخ بیکاری

۶) کنترل تورم و گرانی فزاینده

۷) مقابله با رکود اقتصادی

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اهداف اصلی بخش اقتصاد کلان، نقش بسیار مهمی در وضعیت اقتصادی استان دارند و نمی‌توان با سهل‌انگاری و کم‌اهمیت جلوه دادن این موارد، همچنان به مدیریت اقتصادی استان پرداخت؛ لذا باید با استفاده از تجربیات کشورهای موفق در این زمینه، انجام مطالعات علمی و بررسی یافته‌های اخیر حوزه اقتصاد کلان، مشورت با صاحب‌نظران، متخصصان و فعالان این حوزه و نیز استفاده از اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز و سند آمایش سرزمینی، نسبت به تهیه و تدوین یک برنامه استراتژیک که زمینه را برای حکمرانی خوب اقتصادی و پررنگ نمودن نقش آن در توسعه اقتصادی فراهم می‌نماید، اقدام نمود تا ضمن مهار تورم، گرانی و نیز با کاهش نرخ ارز، زمینه را برای رشد و شکوفایی اقتصادی استان، اشتغال‌زایی و افزایش درآمد سرانه مردم استان فراهم نمود.

همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

➤ می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که بر خواسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی‌های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین‌الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه‌ها را فراهم نمود

و به عبارت دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره‌وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.

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

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

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

➤ از همه مهم‌تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش اقتصاد کلان 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.

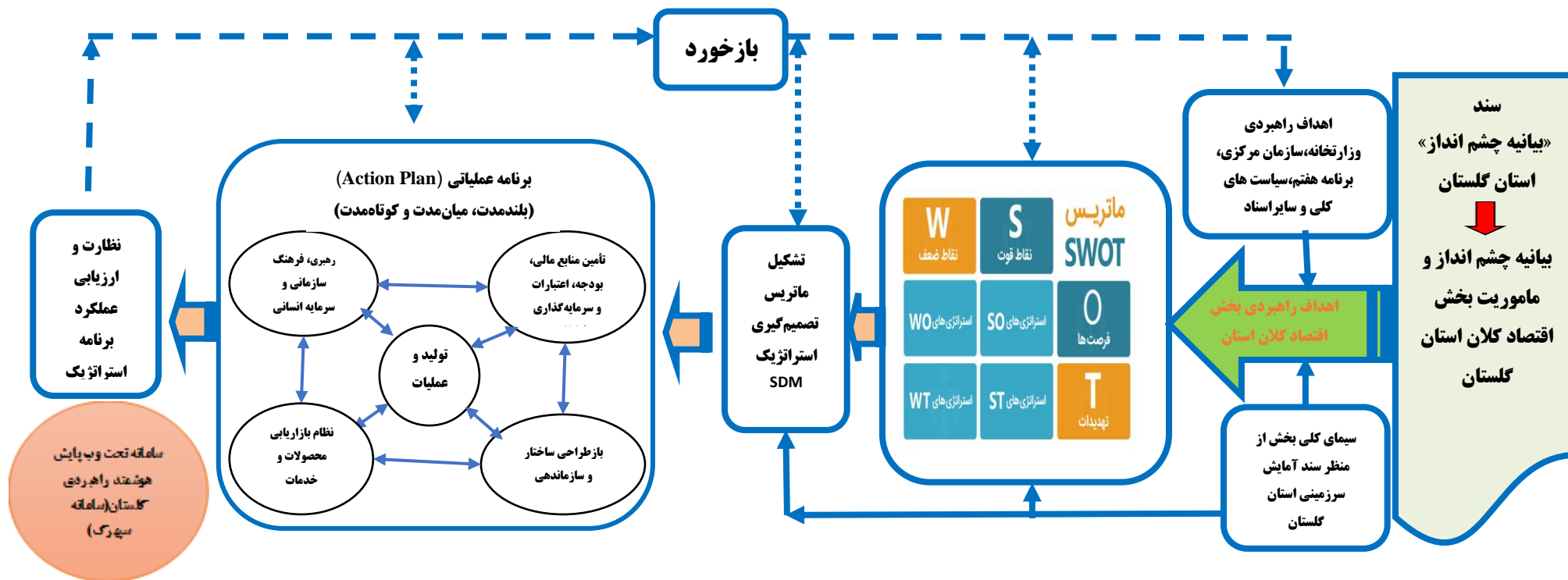
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research)

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	پایه سازی و اجرای استراتژی های بخش اقتصاد کلان استان گلستان	اولویت بندی استراتژی های بخش اقتصاد کلان استان گلستان	تدوین استراتژی های بخش اقتصاد کلان استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزش ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان		

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

۴-۱) اهداف پژوهش

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

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

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

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

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

- در بخش تأمین مالی و 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 بخش‌های مختلف تولید استان با امنیت بیشتری فعالیت می‌کنند و با کاهش هزینه‌های اقتصاد کلان، تولید بیشتری خواهند داشت که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده که در نتیجه باعث محرومیت‌زدایی از استان گلستان و افزایش سهم کالاهای صادراتی این استان خواهد شد.

➤ پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش اقتصاد کلان 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 بوجود آورد.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش اقتصاد کلان استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی و کشاورزی، 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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 سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

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

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

۷-۱) قلمرو پژوهش

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

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

استراتژیک بخش اقتصاد کلان 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.

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

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

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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟" تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل اجرا باشد از این رو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش اقتصاد کلان استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه‌و بودجه، دانشگاه‌ها، امور خارجه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. اداره کل اموراتصادی و دارایی 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

سرمایه گذاران، صنعتگران، توزیع کنندگان، تولید کنندگان، صادر کنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

بخشی از نوآوری این پژوهش در روش شناسی، چارچوب مفهومی و به ویژه در روش های محیط پژوهی می باشد و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متداول برنامه ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می باشد و مهم ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی می باشد.

۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

➤ **مدیریت استراتژیک:** مدیریت راهبردی یا استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسائل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان، گرفته می شود. این فرایند شامل مشخص کردن ماموریت، چشم انداز، دارایی های سازمان و توسعه برنامه ها و خط مشی های سازمان و همه فعالیت هایی که برای نیل به آنها نیاز است، نیز می شود. (شمس الدینی، ۱۳۹۴)

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

➤ **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه ریزی را در بر می گیرد. 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 (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.

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

سہامی کئی بخش اقتصاد کلان

از منظر

سند آمایش سر زمین استان گلستان

مقدمه

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

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

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

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

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

بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک

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



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱-۲-۱) عوامل طبیعی

الف) انواع آب‌وهوا در استان

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

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

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

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

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

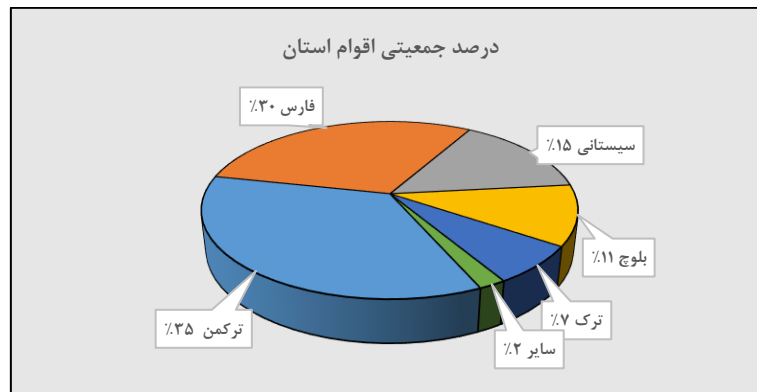
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر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

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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

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

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

ب) متوسط رشد سالیانه

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

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

ج) تراکم جمعیت

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

د) میزان شهرنشینی و روستائینی

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

ه) تعداد و بعد خانوار

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

و) نرخ باسوادی

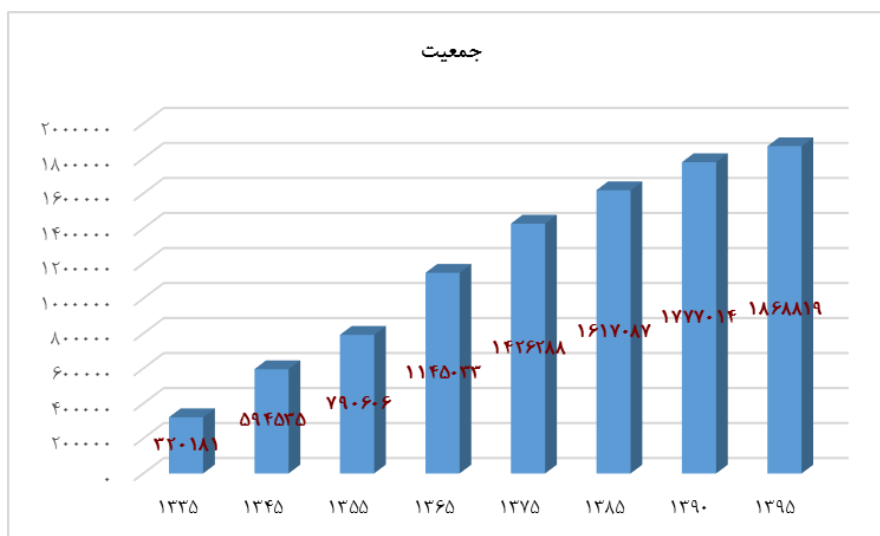
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر بر اساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می‌باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

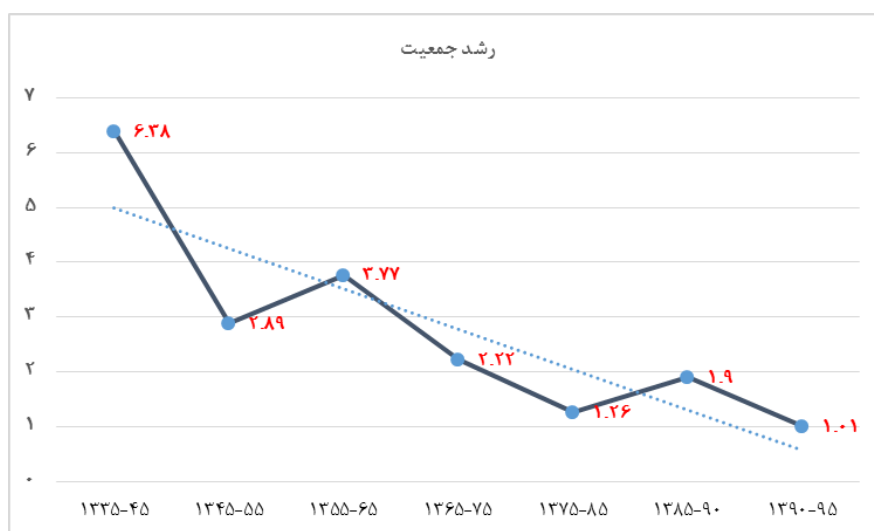
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

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



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



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

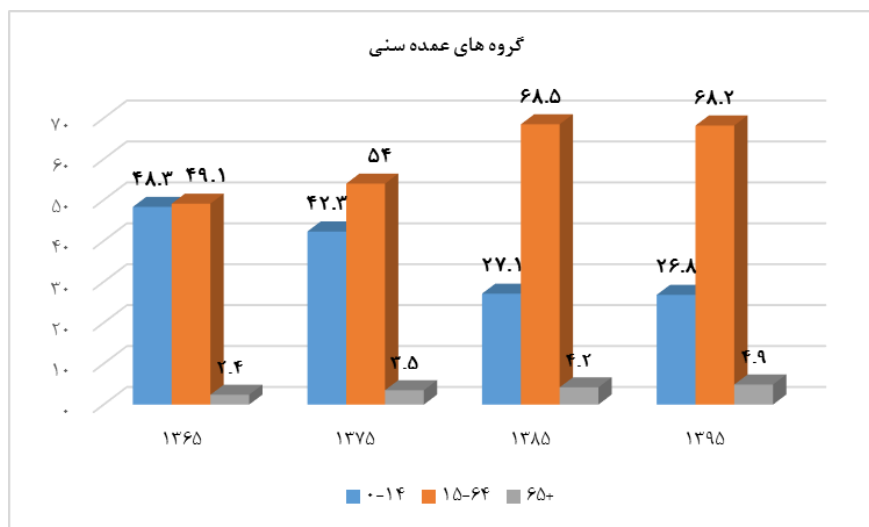
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲۰۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

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 بیش‌تر از ۶۵ سال، جزو گروه مصرف‌کننده هستند، بدین معنی که هرچه جمعیت این دو طبقه افزایش یابد، بار تکفل و یا سنگینی بار اقتصادی به دوش طبقه فعال افزایش می‌یابد.



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

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

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

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

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 بهره‌منداست. علاوه بر این، وجود کارخانه‌های تهیه خوراک دام، شمار زیاد فارغ‌التحصیلان رشته‌های دامپروری و دامپزشکی، دانشکده علوم دامی، تعاونی‌های دامداری، مزیت‌های خاص، مانند همجواری با کشورهای آسیای میانه و فاصله کم با مراکز عمده مصرف، زمینه مساعدی را برای توسعه و گسترش دامپروری در منطقه فراهم آورده است.

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

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

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

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

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

ب) بخش صنعت و معدن

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

ج) بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصربه‌فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز ییلاقی جهان‌نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصربه‌فرد سرخدار، زرین و... و زیستگاه‌های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندر گز و ترکمن، وجود میادین سوارکاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختمقلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و همچنین وجود اقلیم‌های مختلف گرم و خشک بیابانی در نواحی شمالی، معتدل و مرطوب در نواحی میانی و سرد و کوهستانی در نواحی جنوبی استان همراه با وجود اقوام و فرهنگ‌های مختلف، استان گلستان را به ایرانی کوچک و 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 تخم‌مرغ، خوراک دام و طیور و مکمل‌های دارویی، وجود کارخانه‌های متعدد آرد با ظرفیت بیش از یک میلیون تن آرد گندم جهت ورود موقت گندم و فرآوری و صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس و دریای عمان و سایر همسایگان، ارزش هر تن کالای

صادراتی در سال ۱۳۹۶ معادل ۷۶۷ دلار و در سال قبل ۶۰۷ دلار بوده که نشان‌دهنده جایگزین شدن صادرات محصولات با ارزش افزوده بالاتر است.

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

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

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

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

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

عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

عوامل طبیعی و اکولوژیک

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

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

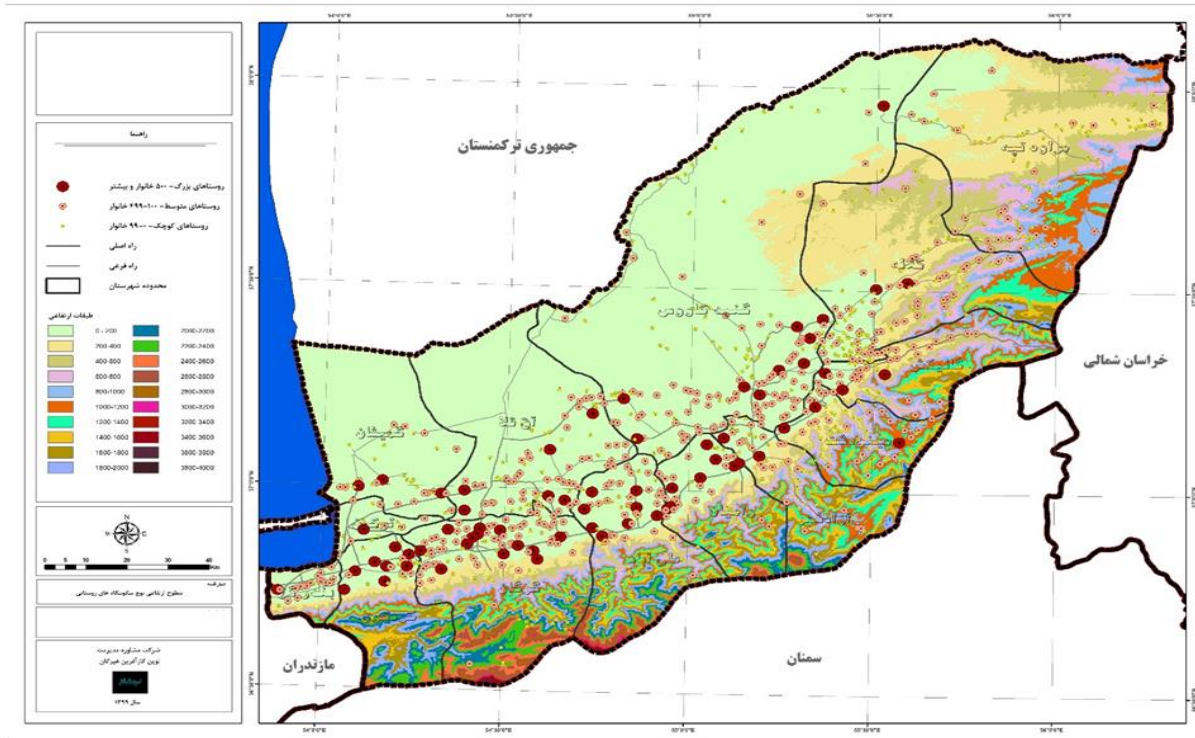
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز آبادی‌های پرتراکم و همچنین بستر مناسبی برای استقرار جمعیت و فعالیت است. با این حال تعداد از آبادی‌های کوچک 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 فضاهاى شهری و روستایی را به دنبال می‌آورد. بر این اساس نظام سکونت و فعالیت استان گلستان به تبعیت از شرایط حاکم بر آن عمدتاً در بخش میانی متمرکز است. در واقع بخش میانی استان گلستان به پشتوانه برخورداری از بستر مناسب فعالیت کشاورزی و دامداری (به‌عنوان فعالیت غالب و پایه اقتصادی منطقه) زمینه‌ساز شکل‌گیری کانون‌های جمعیت بوده و فعالیت‌های غیر کشاورزی نیز به‌منظور پشتیبانی از فعالیت‌های پایه اقتصادی منطقه در بخش میانی متمرکز است. مهم‌ترین نمونه بارز اقتصادی و اجتماعی که به تناسب الگوی ارگانیک نظام استقرار فعلی منطقه تداوم و توسعه یافته شامل ساخت‌وسازهای فیزیکی (نظیر احداث کارخانجات، سد، فرودگاه و تجهیز شبکه راه‌های ارتباطی)، تغییر نقش مراکز پایین‌اداری به مراکز بالاتر، تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری و برقراری ارتباط مبادله‌ای این منطقه با ترکمنستان و دیگر کشورهای آسیای میانه است.

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

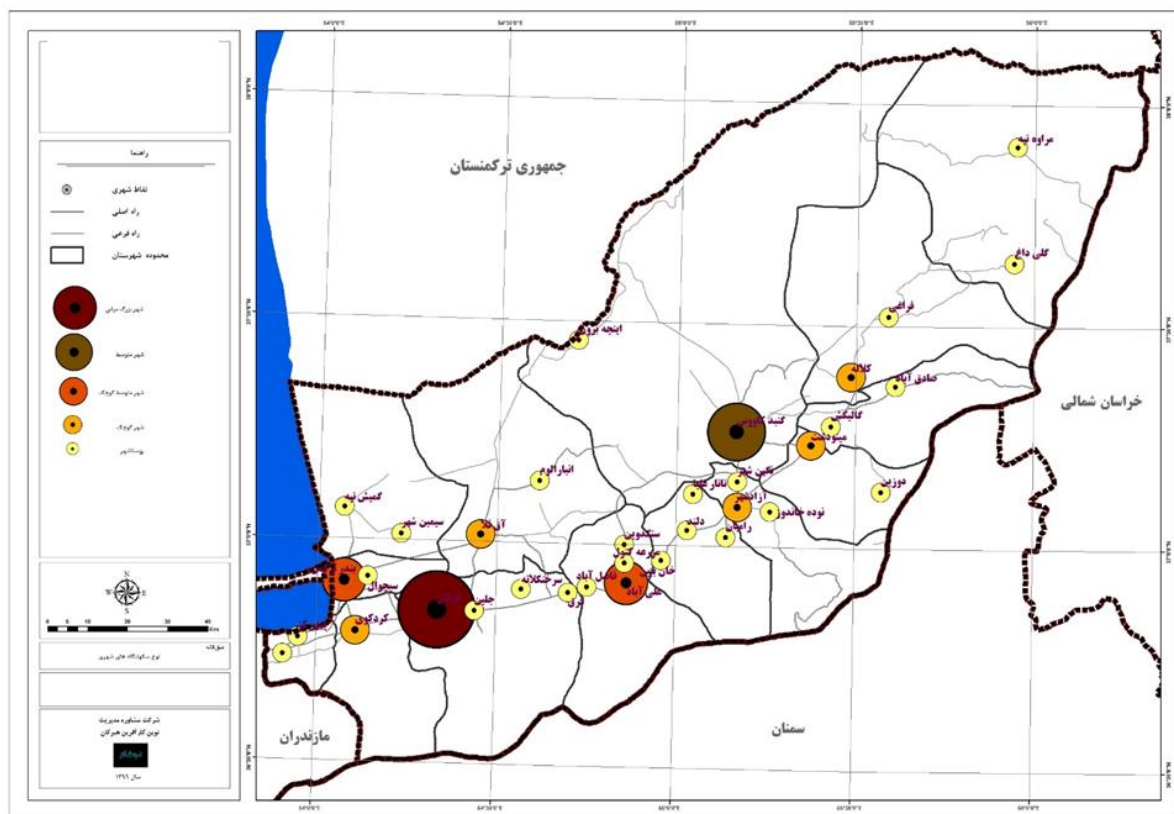
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان‌شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبد کاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستا شهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلدن، نگین‌شهر، سرخنکلاته،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

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 منطقه - ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۰	ناحیه‌ای درجه ۱
	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
۴۹۹۹۹-۲۵۰۰۰	۹.۹۰	علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۱۸	ناحیه‌ای درجه ۲
		آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳.۹۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳.۵۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶	۳.۴۴	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲.۹۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		۲۴۹۹۹-۱۰۰۰۰	۶.۶۰	گالیکش	۲۳۳۹۴
بندر گز	۲۰۷۴۲			۲.۰۳	محلی
فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱			۱.۹۱	محلی
گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱			۱.۸۸	محلی
سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵			۱.۶۹	محلی
رامیان	۱۲۴۲۶			۱.۲۲	محلی
خان‌ببین	۱۰۸۷۸			۱.۰۷	محلی
مراوه‌تپه	۸۶۷۱			۰.۸۵	محلی
۹۹۹۹-۵۰۰۰	۳.۸۵	دلدن	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		انبارالوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی

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

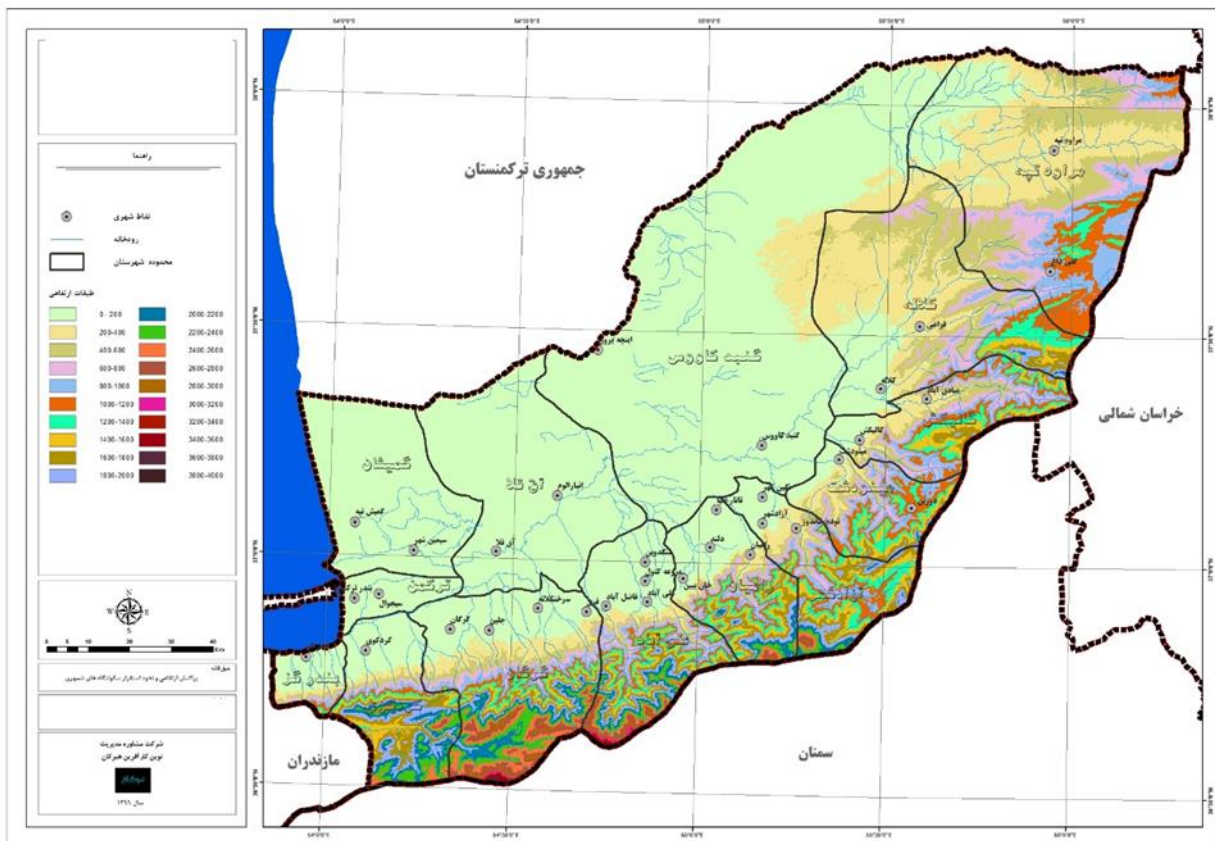
* فرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کزند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



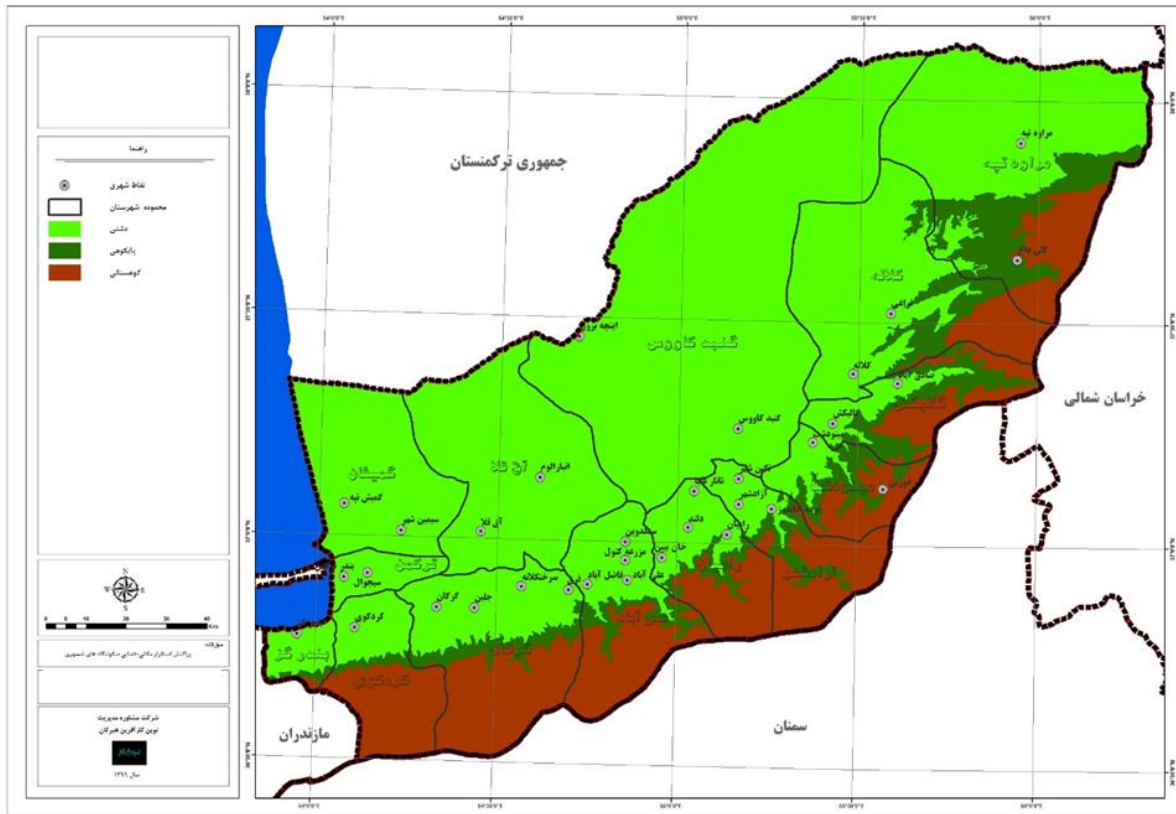
شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به عنوان شهر نخست به تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به عنوان شهر دوم استان ۱۵.۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹.۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰.۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱.۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲.۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲.۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به سرعت در حال شکل‌گیری می‌باشد.

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

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

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

کارکرد سکونتگاه‌ها

شهرهای استان گلستان عمدتاً روستا شهر و از نظر فرهنگی و اجتماعی چندان از مناطق روستایی قابل تفکیک نمی‌باشد و در راستای توسعه مناطق روستایی و افزایش جمعیت آن‌ها ایجاد گردیده‌اند. از مجموع شهرهای استان گلستان تنها دو شهر گرگان و گنبد کاووس دارای ساختار سکونتگاهی شهری بوده که شهر گرگان در مقایسه با شهر گنبد کاووس از ساختار شهری متمرکزتری برخوردار بوده، هر چند شهر گنبد کاووس از منظر مبلمان شهری به واسطه طراحی آن توسط مهندسان آلمانی، از ساختار بهتری در مقایسه با کل شهرهای استان برخوردار می‌باشد. شهرهای استان گلستان عموماً بر مبنای ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شکل گرفته‌اند. در شناخت شهر از روستا کارکردهای اقتصادی به همراه میزان جمعیت اساس کار قرار می‌گیرد. در طول تاریخ شناخت شهر از طریق کارکرد آن از اعتبار سیاسی و حکومتی برخوردار بوده است به‌ویژه که از ابتدای پیدایش شهرها، شهر با نقش اداری-سیاسی و مذهبی شناخته می‌شد، بنابراین اولین شهرها دارای نقش اداری و سیاسی بوده‌اند. امروزه شهرها دارای کارکرد متنوعی به‌ویژه کارکردهای اقتصادی-صنعتی و خدماتی-خدمات رسانی می‌باشند.

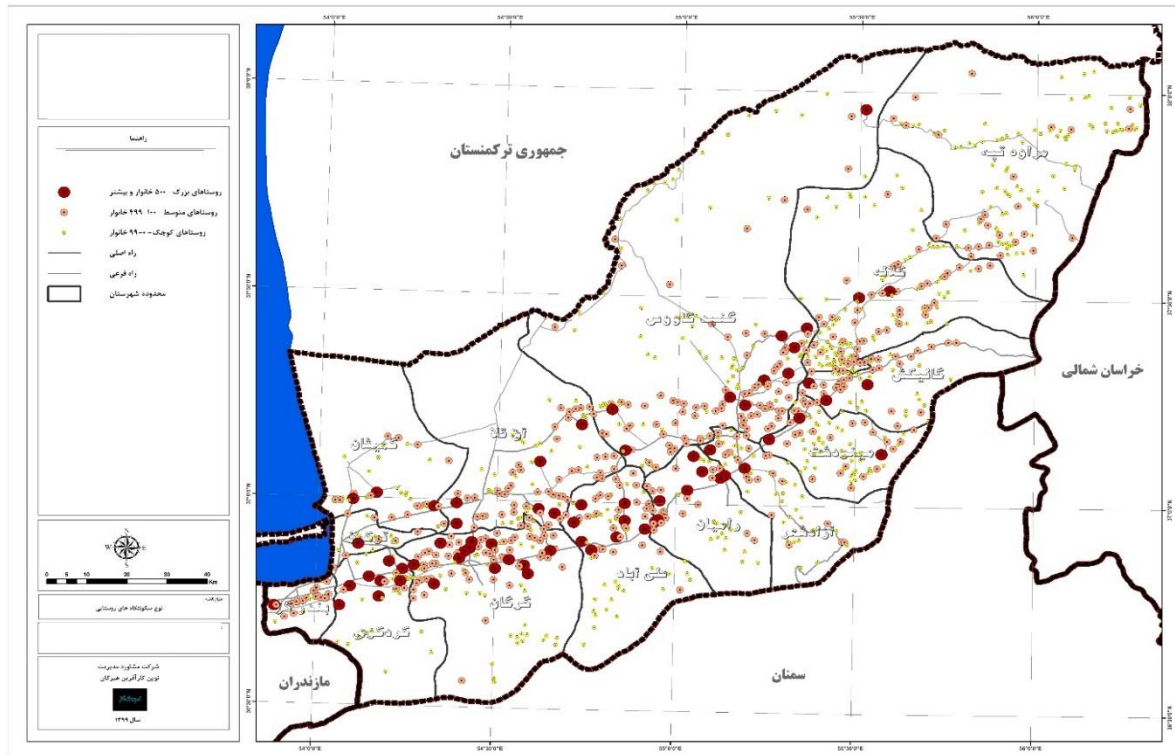
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی،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

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

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

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

بر اساس نقشه آمایشی استان، جنوب و شمال استان برای استقرار جمعیت مناسب نیستند و محدوده شهرهای گرگان و علی‌آباد نیز به دلیل زلزله‌خیز بودن باید از توسعه بیشتر کنار گذاشته شوند. هم‌اکنون شهری مانند گرگان برای رفع نیاز آبی خود از تعداد زیادی چاه آب استفاده می‌کند و حتی آب را از سایر شهرهای کوچک اطراف دریافت می‌دارد. همچنین، بافت قدیمی شهر و توسعه ناهمگون آن و سرازیر شدن جمعیت در آن باعث شده است ترافیک در خیابان‌های این شهر کوچک دیده شود. از اینرو و به دلیل نقطه‌ضعف‌های کمبود آب و خطر زلزله بهتر است از توسعه شهر گرگان جلوگیری شود. شهرها و مناطق صنعتی و روستایی دیگری نیز دارای محدودیت‌های طبیعی و انسانی هستند که در نقشه مناطق بازسازی نمایش داده شده‌اند و برای جلوگیری از طولانی شدن کلام تکرار از آوردن این مطالب در اینجا خودداری می‌شود.

➤ اصلی‌ترین تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه در استان گلستان را می‌توان

به‌صورت زیر برشمرد:

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

- ۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، زغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۰) حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم بافی و ...
- ۱۱) توسعه صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان).

استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه‌ی دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان.
- ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.
- ۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصربه‌فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.
- ۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و خاک برای توسعه آبرزی پروری.
- ۷) امکان توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۸) برخورداری از مراتع و اراضی مستعد و حاصلخیز و جنگل‌های حامی حیات و امکان زراعت چوب در مناطق مستعد.
- ۹) برخورداری از مراکز عمده تحقیقاتی و تخصصی علوم کشاورزی (استقرار مرکز تحقیقات پنبه کشور در استان و مرکز تحقیقات شیلات)
- ۱۰) مرکز پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و توان صادرات آن‌ها.

- ۱۱) برخورداری از قابلیت‌های برجسته و متعدد طبیعی گردشگری و مرکزیت ورزش‌های سوارکاری و کبیدی در کشور.
- ۱۲) برخورداری از آثار تاریخی، فرهنگی و مذهبی نظیر میل تاریخی گنبد، دیوار دفاعی گرگان و مقبره خالد نبی و وجود مفاخر فرهنگی همچون: میرداماد، میرفندرسکی، حکیم سید اسماعیل جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و مختوم قلی فراغی.
- ۱۳) وجود ذخایر فراوان معدنی نظیر ید، زغال‌سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ‌آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی روباز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیرپای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷) وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸) وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و به‌ویژه جوانان و بانوان.
- ۱۹) وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی.
- ۲۰) امکان احداث صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان)
- ۲۱) وجود زمینه‌های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل‌های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه‌گذاری و خدمات‌رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) بخش اقتصاد کلان

تحلیل ساختار اقتصادی و ثبات آن

یکی از شاخص‌های اصلی عملکرد اقتصاد کلان، تولید ناخالص داخلی است. این شاخص از برآیند تولید در بخش‌های مختلف اقتصادی به دست می‌آید، بدین منظور سهم و مشارکت بخش‌های اقتصادی تحت عنوان ساختار اقتصادی قابل محاسبه و بررسی می‌باشد، از طرفی به منظور تعیین جایگاه اقتصادی استان‌ها می‌توان از سرانه تولید ناخالص داخلی که حاصل تقسیم تولید ناخالص داخلی بر جمعیت است بهره برد.

۲-۲-۱) محصول ناخالص داخلی

استان گلستان در سال ۱۳۹۷ با دارا بودن ۲۸۷۱۱۱ میلیارد ریال محصول ناخالص داخلی (به قیمت بازار)، فقط ۱/۱۱ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور (۲۵۸۲۹۷۱۲ میلیارد ریال) را به خود اختصاص داده است که از این لحاظ در جایگاه ۲۳ در بین استان‌های کشور قرار دارد.

سرانه محصول ناخالص داخلی استان به ازای هر نفر در سال ۱۳۹۷ برابر ۱۴۹۱۴۹ هزار ریال و در کشور ۳۱۴۶۷۴ هزار ریال (۴۷/۴ درصد نسبت به کشور) و در جایگاه ۲۸ بین استان‌های کشور قرار گرفته است. به عبارتی دیگر هر گلستانی کمتر از نیمی از سرانه تولید ناخالص داخلی هر ایرانی را دارا می‌باشد.

درصد تغییرات محصول ناخالص داخلی استان در سال ۱۳۹۷ نسبت به سال ۱۳۹۶ معادل ۳۴/۸ درصد و در کشور ۴۵/۶ درصد افزایش داشته است.

جدول ۴-۲: روند محصول ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان گلستان و کشور طی سال‌های ۱۳۹۲ الی ۱۳۹۷

شرح	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷
محصول ناخالص داخلی (به قیمت بازار) - میلیارد ریال	کشور	۱۱۸۰۴۸۸۶	۱۲۵۵۰۹۶۰	۱۲۱۸۰۰۱۶	۱۴۷۵۲	۱۷۷۳۹۵۵۷
	استان	۱۱۹۴۷۴	۱۴۲۷۳۱	۱۵۹۸۷۱	۱۹۰۲۰۰	۲۱۲۸۳۸
	سهم استان از کشور	۱/۰۱	۱/۱۴	۱/۳۱	۱/۲۹	۱/۲
	رتبه استان	۲۳	۲۱	۲۱	۲۱	۲۱
درصد تغییرات نسبت به سال قبل	کشور	۳۸/۳	۶/۳	-۳	۲۱/۱	۲۰/۲
	استان	۳۸/۳	۱۹/۵	۱۲	۱۹	۱۱/۹
سرانه محصول ناخالص داخلی (به قیمت بازار) - هزار ریال	کشور	۱۵۳۲۷۸	۱۶۰۹۷۲	۱۵۴۲۹۵	۱۸۴۵۸۰	۲۱۸۸۱۸
	استان	۶۵۸۶۲	۷۷۹۵۲	۸۶۴۱۷	۱۰۱۸۲۰	۱۱۲۰۷۹
	سهم استان از کشور	۴۳	۴۸/۴	۵۶	۵۵/۲	۵۱/۲
	رتبه استان	۲۹	۲۵	۲۷	۲۵	۲۷

مأخذ: مرکز آمار ایران

استان‌های بوشهر، خوزستان و کهگیلویه و بویراحمد به ترتیب با سرانه محصول ناخالص داخلی ۱۲۳۴۵۰۴، ۹۰۲۰۴۶ و ۷۵۳۰۳۲ هزار ریال به دلیل وجود نفت دارای بیشترین محصول ناخالص داخلی سرانه می‌باشند و در جایگاه اول تا سوم کشور قرار دارند. کمترین محصول ناخالص داخلی سرانه متعلق به استان سیستان و بلوچستان با ۱۲۳۳۵۸ هزار ریال است. ۸ استان (بوشهر، خوزستان، کهگیلویه و بویراحمد، ایلام، یزد، تهران، مرکزی و هرمزگان) از ۳۱ استان کشور در سال ۱۳۹۷ دارای سرانه محصول ناخالص داخلی بیشتر از متوسط کل کشور و ۲۳ استان مابقی دارای سرانه کمتر از متوسط کل کشور می‌باشند.

با تقویت زیرساخت‌های بخش‌های مهم اقتصادی و با بهره‌مندی از مزیت نسبی بالا می‌توان نسبت به کاهش فاصله بین استان با کشور اقدام نمود.

۲-۲-۲) ارزش افزوده

در بررسی چهار بخش عمده اقتصادی در سال ۱۳۹۷ سهم چهار فعالیت عمده کشاورزی و ماهیگیری، صنعت و معدن، ساختمان و خدمات در GDP استان به ترتیب ۲۳/۴۵، ۹/۵۸، ۶/۶۷ و ۶۰/۲۹ درصد بوده و بر این اساس بخش خدمات با بیشترین سهم ارزش افزوده از تولید محصول ناخالص داخلی در جایگاه اول استان و بخش کشاورزی و ماهیگیری، صنعت و معدن و ساختمان به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

جدول ۲-۵: ارزش افزوده چهار بخش عمده اقتصادی استان در سال‌های ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ (میلیارد ریال)

سال ۱۳۹۷			سال ۱۳۹۶			شرح فعالیت	ردیف
رتبه در استان	سهم بخش از کل در استان	ارزش افزوده استان	رتبه استان در سهم بخش از کل	سهم بخش از کل در استان	ارزش افزوده استان		
۲	۲۳/۴۵	۶۶۷۵۵	۱	۲۳/۹	۵۰۲۵۸	کشاورزی	۱
۳۰	۹/۵۸	۲۷۲۷۵	۳۰	۸/۵	۱۷۹۰۵	صنعت و معدن	۲
۱۷	۶/۶۷	۱۸۹۸۲	۲۶	۴/۹	۱۰۲۲۷	ساختمان	۳
۱۰	۶۰/۲۹	۱۷۱۶۰۲	۱۱	۶۲/۷	۱۳۱۵۱۴	خدمات	۴
-	-	۲۸۴۶۱۴	-	-	۲۰۹۹۰۴	جمع ارزش افزوده	

مأخذ: مرکز آمار ایران

همچنین ارقام حاصل از محاسبه حساب‌های منطقه‌ای استان در مقایسه با کشور بیانگر آن است که در سال ۱۳۹۷ بخش کشاورزی و ماهیگیری استان ۳/۰۴ درصد از کشاورزی و ماهیگیری کشور، بخش صنعت و معدن ۰/۳۱ درصد از صنعت و معدن کشور، بخش ساختمان ۰/۶۹ درصد از ساختمان کشور و بخش خدمات ۱/۴۴

درصد از خدمات کشور را به خود اختصاص داده است. رتبه بخش‌های مذکور از نظر ارزش افزوده در کشور به ترتیب چهاردهم، بیست و هفتم، بیست و ششم و نوزدهم می‌باشد.

جدول ۶-۲: ارزش افزوده، سهم و رتبه چهار بخش عمده اقتصادی کشور و گلستان به قیمت جاری در سال ۱۳۹۷ (میلیارد ریال/ درصد)

ردیف	شرح فعالیت	ارزش افزوده		سهم از کشور	رتبه در کشور
		کشور	استان		
۱	کشاورزی	۲۱۹۶۳۸۳	۶۶۷۵۵	۳/۰۴	۱۴
۲	صنعت و معدن	۸۷۸۱۴۷۲	۲۷۲۷۵	۰/۳۱	۲۷
۳	ساختمان	۲۷۳۵۸۵۲	۱۸۹۸۲	۰/۶۹	۲۶
۴	خدمات	۱۱۹۳۲۵۰۳	۱۷۱۶۰۲	۱/۴۴	۱۹
-	جمع ارزش افزوده	۲۵۶۴۶۲۱۰	۲۸۴۶۱۴	-	-

مأخذ: مرکز آمار ایران

در تقسیم‌بندی هجده رشته فعالیت اقتصادی در سال ۱۳۹۷، بیشترین سهم بخش از کل ارزش افزوده استان مربوط به بخش کشاورزی، شکار، جنگلداری و ماهیگیری با ۲۳/۵ درصد بوده است.

جدول ۷-۲: ارزش افزوده، سهم و رتبه هجده رشته فعالیت اقتصادی کشور و گلستان به قیمت جاری در سال ۱۳۹۷ (میلیون ریال/ درصد)

ردیف	شرح	ارزش افزوده		سهم از کشور	رتبه در کشور	سهم هر بخش	رتبه هر بخش
		کشور	استان				
۱	کشاورزی - شکار و جنگلداری و ماهیگیری	۲۱۹۶۳۸۲۸۳۹	۶۶۷۵۴۹۹۷	۳۰۴	۱۴	۲۳.۵	۲
۲	استخراج معدن	۴۸۹۷۴۹۷۹۰۶	۱۱۴۰۵۱۲	۰.۰۲	۲۳	۰.۴	۲۳
۳	صنعت	۳۸۸۳۹۷۳۸۳۴	۲۶۱۳۴۹۵۱	۰.۶۷	۲۴	۹.۲	۲۶
۴	تأمین برق - گاز - بخار و تهویه هوا	۱۷۰۰۸۰۹۷۷۷	۶۲۹۹۱۸۲	۰.۳۷	۲۲	۲.۲	۱۷
۵	آبرسانی - مدیریت پسماند - فاضلاب و فعالیت‌های تصفیه	۶۷۴۸۴۴۱۱	۸۵۶۷۵۸	۱.۲۷	۲۶	۰.۳	۲۱
۶	ساختمان	۹۶۷۵۵۷۸۹۳	۱۱۸۲۶۲۲۴	۱.۲۲	۲۴	۴.۲	۱۴
۷	عمده‌فروشی و خرده‌فروشی - تعمیر وسایل نقلیه و کالاها	۲۹۲۱۱۹۶۴۵۶	۴۰۲۸۴۵۲۳	۱.۳۸	۲۱	۱۴.۲	۱۷
۸	حمل و نقل و انبارداری و پست	۱۵۵۱۴۳۲۴۲۱	۲۱۰۹۹۸۵۰	۱.۳۶	۲۰	۷.۴	۱۰
۹	فعالیت خدماتی مربوط به تأمین جا و غذا	۲۹۴۰۱۸۷۱۷	۳۰۸۸۸۷۸	۱.۰۵	۱۸	۱.۱	۱۲
۱۰	اطلاعات و ارتباطات	۴۲۵۳۰۳۹۰۵	۲۴۸۳۰۹۱	۰.۵۸	۱۷	۰.۹	۹
۱۱	فعالیت‌های مالی و بیمه	۶۲۰۳۰۵۵۸۷	۵۶۳۳۵۷۱	۰.۹۱	۱۶	۲	۶
۱۲	املاک و مستغلات	۲۸۱۴۶۸۱۲۰۸	۳۲۷۹۹۵۰۸	۱.۱۷	۱۹	۱۱.۵	۱۳

رتبه هر بخش استان از کل استان	سهم هر بخش استان از کل استان	رتبه در کشور	سهم از کشور	ارزش افزوده		شرح	ردیف
				استان	کشور		
۴	۱.۶	۱۱	۱.۹۲	۴۴۵۹۲۷۳	۲۳۲۶۹۱۹۸۶	فعالیت‌های حرفه‌ای - علمی و فنی	۱۳
۲۰	۰.۳	۲۴	۱.۰۶	۹۴۲۷۳۲	۸۸۶۳۶۰۳۹	فعالیت‌های اداری و خدمات پشتیبانی	۱۴
۸	۶.۸	۱۸	۱.۷۸	۱۹۴۷۹۷۱۷	۱۰۹۳۴۷۹۰۷۰	اداره امور عمومی و خدمات شهری	۱۵
۸	۴.۹	۱۸	۲.۰۳	۱۳۹۰۷۹۰۹	۶۸۳۹۱۷۵۲۹	آموزش	۱۶
۲	۸.۶	۱۴	۲.۴۱	۲۴۳۳۸۰۳۴	۱۰۱۰۹۶۶۵۴۷	فعالیت‌های مربوط به سلامت انسان و مددکاری اجتماعی	۱۷
۱۱	۱.۱	۱۶	۱.۵۸	۳۰۹۴۹۵۵	۱۹۵۸۷۴۰۰۷	فعالیت‌های هنر-سرگرمی-تفریح و سایر خدمات	۱۸
-	-	-	-	۲۸۴۶۱۴۶۶۴	۲۵۶۴۶۲۱۰۱۳۲	جمع	

مأخذ: مرکز آمار ایران

۳-۲-۲) نسبت مصرف واسطه به ستانده (I/O)

نسبت مصرف واسطه به ستانده (I/O) نشان‌دهنده سهم ارزش کالاهای واسطه‌ای از ارزش ستانده فعالیت‌ها می‌باشد. یا به عبارتی این شاخص نشانگر تولید باصرفه اقتصادی است و هر چه این درصد پایین‌تر باشد نشان از توان بالای بخش برای ایجاد ارزش افزوده و رقابت‌پذیری آن دارد. بر این اساس در سال ۱۳۹۷ نسبت مصرف واسطه به ستانده در کشور برابر با ۴۱/۱۱ درصد و این شاخص در استان معادل ۴۶/۱۲ درصد بوده است. در نتیجه مشاهده می‌گردد به ازاء هر واحد ارزش تولید در استان، نسبت به سطح کشور از مصارف واسطه یا داده بیشتری استفاده می‌گردد.

جدول ۸-۲: مصرف واسطه، ستانده و نسبت مصرف واسطه/ستانده (I/O) هجده رشته فعالیت اقتصادی گلستان و کشور در سال ۱۳۹۷ (میلیارد ریال / درصد)

ردیف	شرح	کشور			استان	
		مصرف واسطه	ستانده	نسبت مصرف واسطه به ستانده	مصرف واسطه	ستانده
۱	کشاورزی، شکار، جنگلداری و ماهیگیری	۱۸۶۵۵۹۲۷۱۲	۴۰۶۱۹۷۵۵۵۱	۴۵/۹۳	۶۷۴۳۹۴۴۳	۱۳۴۱۹۴۴۴۰
۲	استخراج معدن	۲۴۴۷۱۶۴۹۴	۵۱۴۲۲۱۴۴۰۰	۴/۷۶	۵۷۱۰۶۵	۱۷۱۱۵۷۷
۳	صنعت	۱۰۷۹۳۳۶۱۵۹۵	۱۴۶۷۷۳۳۵۴۲۹	۷۳/۵۴	۱۱۱۵۰۴۴۷۰	۱۳۷۶۳۹۴۲۱
۴	تأمین برق، گاز، بخار و تهویه هوا	۱۷۷۴۷۳۷۶۲	۱۸۷۸۲۸۳۵۳۹	۹/۴۵	۱۰۳۸۵۷۳	۷۳۳۷۷۵۵
۵	آبرسانی، مدیریت پسماند، فاضلاب و فعالیتهای تصفیه	۶۰۰۴۸۴۵۳	۱۲۷۵۳۲۸۶۴	۴۷/۰۸	۷۱۴۵۶۷	۱۵۷۱۳۲۵
۶	ساختمان	۱۴۲۹۰۲۷۱۹۴	۲۳۹۶۵۸۵۰۸۸	۵۹/۶۳	۱۷۴۸۸۳۵۰	۲۹۳۱۴۵۷۳
۷	عمده‌فروشی و خرده‌فروشی، تعمیر وسایل نقلیه موتوری و موتورسیکلت	۸۴۵۵۱۷۸۲۷	۳۷۶۶۷۱۴۲۸۳	۲۲/۴۵	۱۲۴۹۸۲۰۹	۵۲۷۸۲۷۳۲
۸	حمل‌ونقل و انبارداری و پست	۷۰۶۴۵۲۶۰۶	۲۲۵۷۸۸۵۰۲۶	۳۱/۲۹	۷۷۹۰۷۰۹	۲۸۸۹۰۵۵۹
۹	فعالیت خدماتی مربوط به تأمین جا و غذا	۱۶۰۲۰۳۳۴۳	۴۵۴۲۲۲۰۶۰	۳۵/۲۷	۲۴۶۹۵۹۸	۵۵۵۸۴۷۵
۱۰	اطلاعات و ارتباطات	۳۳۵۵۶۷۷۹۰	۷۶۰۸۷۱۶۹۴	۴۴/۱۰	۱۱۰۴۹۷۵	۳۵۸۸۰۶۶
۱۱	فعالیت‌های مالی و بیمه	۲۲۸۲۶۵۵۱۵	۸۴۸۵۷۱۱۰۱	۲۶/۹۰	۲۱۴۰۳۳۳	۷۷۶۳۹۰۴
۱۲	املاک و مستغلات	۲۰۵۰۷۹۰۰۵	۳۰۱۹۷۶۰۲۱۳	۶/۷۹	۲۷۳۲۰۵۶	۳۵۵۳۱۵۶۳
۱۳	فعالیت‌های حرفه‌ای، علمی و فنی	۶۱۰۶۶۵۲۹	۲۹۳۷۵۸۵۱۵	۲۰/۷۹	۸۹۳۱۲۴	۵۳۵۲۳۹۷
۱۴	فعالیت‌های اداری و خدمات پشتیبانی	۵۳۹۶۳۷۹۷	۱۴۲۵۹۹۸۳۶	۳۷/۸۴	۱۱۱۰۲۲۳	۲۰۵۲۹۵۵
۱۵	اداره امور عمومی، خدمات شهری و تأمین اجتماعی	۲۸۹۸۹۳۷۷۰	۱۳۸۳۳۷۲۸۴۰	۲۰/۹۶	۵۳۹۹۵۸۴	۲۴۸۷۹۳۰۱
۱۶	آموزش	۱۱۲۹۸۳۳۷۴	۷۹۶۹۰۰۹۰۳	۱۴/۱۸	۱۶۵۳۶۰۰	۱۵۵۶۱۵۰۹

ردیف	شرح	کشور			استان	
		مصرف واسطه	ستانده	نسبت مصرف واسطه به ستانده	مصرف واسطه	ستانده
۱۷	فعالیت‌های مربوط به سلامت انسان و مددکاری اجتماعی	۲۴۶۷۰۳۵۴۹	۱۲۵۷۶۷۰۰۹۶	۱۹/۶۲	۵۴۰۷۹۳۵	۲۹۷۴۵۹۶۸
۱۸	فعالیت‌های هنر، سرگرمی، تفریح و سایر خدمات	۸۷۶۵۲۸۹۴	۲۸۳۵۲۶۹۰۱	۳۰/۹۲	۱۶۲۱۷۷۱	۴۷۱۶۷۲۶
	جمع	۱۷۹۰۳۵۷۰۲۰۷	۴۳۵۴۹۷۸۰۳۳۹	۴۱/۱۱	۲۴۳۵۷۸۵۸۵	۵۲۸۱۹۳۲۴۹

مأخذ: مرکز آمار ایران

۳-۲) جمع‌بندی مبحث اقتصاد کلان

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. اقتصاد کلان به عنوان یکی از زیر بخش‌های صنعت در کنار بخش‌های کشاورزی و خدمات، چارچوب اقتصادی یک کشور یا منطقه را تعیین می‌نماید.

اقتصاد کلان شاخه‌ای از علم اقتصاد است که با کارایی، ساختار، رفتار و تصمیم‌گیری اقتصاد در سطح کلان سروکار دارد؛ که این شامل اقتصاد ملی، منطقه‌ای و جهانی می‌شود. موقعیت جغرافیایی منطقه و ساختار اقتصادی و اجتماعی گذشته آن، فرصت‌چندانی برای پیدایش و رشد کارکردهای ویژه اقتصادی 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 اقتصاد و کسب و کار ایجاد شده و در طول زمان گسترش یافته‌اند.

با توجه به مباحث اقتصادی، استان گلستان با دارا بودن ۲۸۷۱۱۱ میلیارد ریال محصول ناخالص داخلی (به قیمت بازار)، فقط ۱/۱۱ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور (۲۵۸۲۹۷۱۲ میلیارد ریال) را به خود اختصاص داده است که از این لحاظ در جایگاه ۲۳ در بین استان‌های کشور قرار دارد.

سرانه محصول ناخالص داخلی استان به ازای هر نفر برابر ۱۴۹۱۴۹ هزار ریال و در کشور ۳۱۴۶۷۴ هزار ریال (۴۷/۴ درصد نسبت به کشور) و در جایگاه ۲۸ بین استان‌های کشور قرار گرفته است. به عبارتی دیگر هر گلستانی کمتر از نیمی از سرانه تولید ناخالص داخلی هر ایرانی را دارا می‌باشد.

نسبت مصرف واسطه به ستانده در کشور برابر با ۴۱/۱۱ درصد و این شاخص در استان معادل ۴۶/۱۲ درصد بوده است. مشاهده می‌گردد به ازاء هر واحد ارزش تولید در استان، نسبت به سطح کشور از مصارف واسطه یا داده بیشتری استفاده می‌گردد.

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش اقتصاد کلان استان گلستان

بامروری بر سند چشم‌انداز استان در آفریق ۱۴۰۴

مقدمه

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

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

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

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

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

مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش اقتصاد کلان در یک استان، تابعی از چشم انداز ملی و استانی است البته در صورتی که چشم انداز کلان یک کشور و استان از قبل تعیین شده باشد. استان گلستان تا سال ۱۳۹۳ هیچ گونه اقدام قابل توجهی در راستای تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی خویش صورت نداده بود تا اینکه در سال مذکور طرح و پیشنهادیه اولیه آن توسط مجری طرح حاضر به استاندار وقت ارائه شد و ایشان با محول نمودن آن به معاونت برنامه ریزی استانداری، توسط مدیران و کارکنان آن معاونت (بدون مشارکت مجری طرح حاضر) اقدام به تهیه گزارش سند چشم انداز استان نمودند که در آذرماه ۱۳۹۳ چاپ و منتشر شد، اما با توجه به ایرادات در روش شناسی، گستره پژوهش، داده ها و اطلاعات بکار رفته و نتایج، به ناچار پس از تعیین استاندار جدید، طرح مذکور مطابق با مدل اصلی و الگوریتم تدوین سند (مدل شماره ۱) مجدداً در سال ۱۳۹۶ توسط این شرکت تهیه و ارائه شد.

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

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

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

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

^۱Proposal

- ۳) تعیین شاخص های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم انداز و برنامه راهبردی جدید استان
- ۴) تعیین موضوعات راهبردی^۱ استان و بخش های ۱۹ گانه آن
- ۵) تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان
- ۶) تعیین استراتژی های بخشی استان در بخش های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش های ۳۱ گانه)

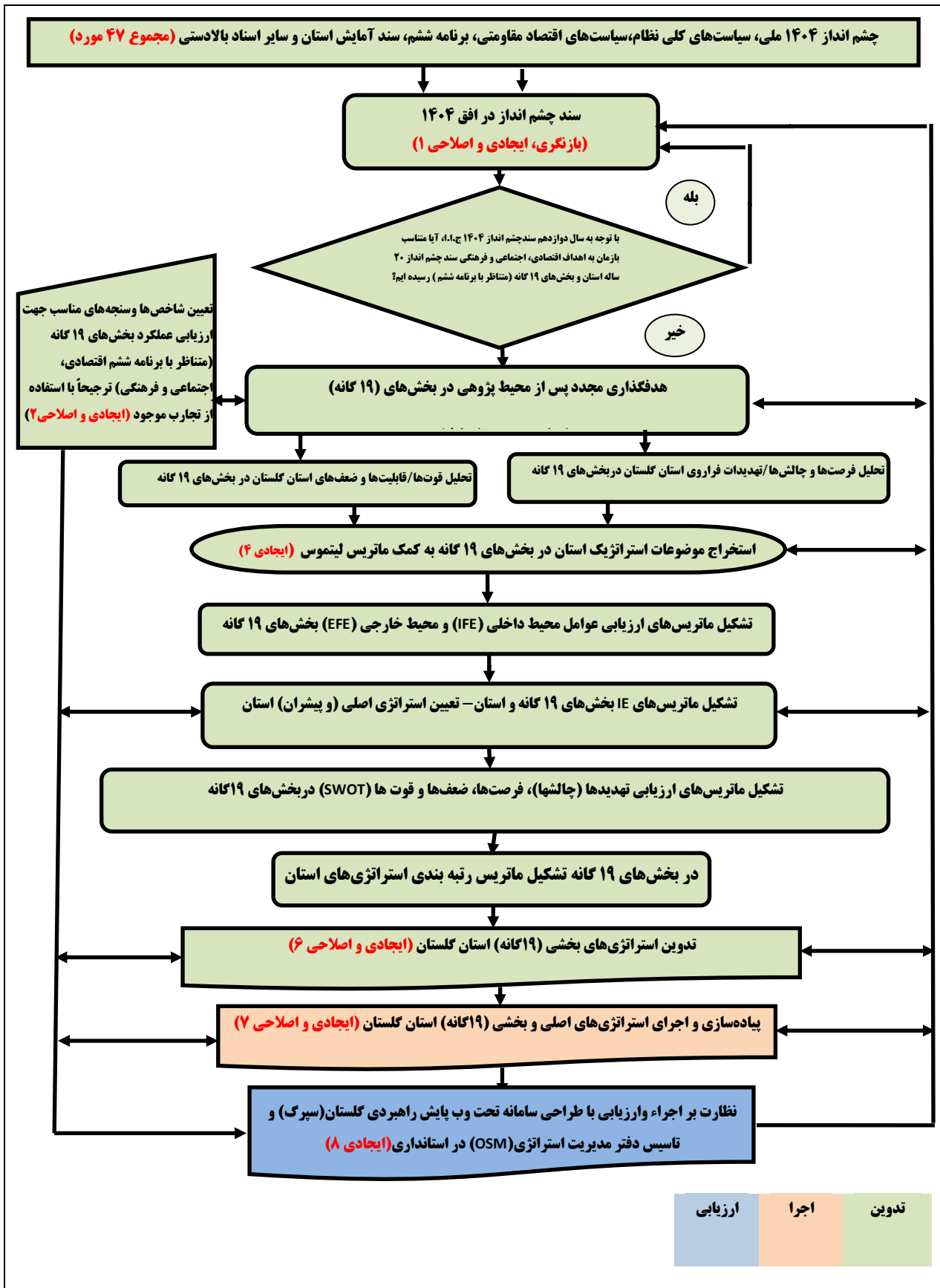
۷) پیاده سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش های ۳۱ گانه)

۸) نظارت بر اجرای استراتژی ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگ) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری به عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم افزاری استان.

از آنجا که تجربه های موجود در استان گلستان و سایر استان ها در خصوص تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه های مثبت، هیچ یک جامعیت کافی در روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات و نظایر این ها نداشته اند، از این رو در فرایند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع مالی، مقاومت و رغبت پایین اولیه دستگاه ها و سازمان ها، چالش های متعدد در حوزه روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل داده ها و مواردی مانند این ها وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش ها از طریق سازمان دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته های مختلف به ویژه در حوزه مدیریت و برنامه ریزی، اهتمام استانداری در قالب دبیرخانه شورای راهبردی و مشارکت حدود ۴۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان و پژوهشگران ۱۰۰ سازمان و دستگاه دولتی و عمومی استان با استفاده از آخرین نظریات، متدها و تکنیک ها در حوزه برنامه ریزی استراتژیک با صرف چند ده هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول شماره ۱-۳، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.

در این راستا بخش اقتصاد کلان استان گلستان جزء بخش هایی بود که علیرغم تلاش در جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی طی سنوات قبل، اسناد آن ها از نظر روش شناسی و قابلیت اجرا دارای ابهامات و ایراداتی بوده است. از این رو متولیان این بخش در فرایند تدوین سند چشم انداز استان انصافاً همکاری زائد الوصفی داشته اند.

^۱ Strategic Issues



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

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

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

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده‌اند و اخیراً پیش‌نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرار داده شده است، بطوریکه بخشی از مقاومت‌ها و مخالفت‌های اولیه به دلیل انجام این پروژه در استان بوده است که لازم است در این خصوص به موارد ذیل اشاره شود:

- (۱) با توجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.
- (۲) نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد بلکه این دو نوع برنامه با توجه به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.
- (۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالیکه مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.
- (۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری 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 به‌طور دائمی با دنیای در حال تغییر هم‌راستا می‌شود، ارزش‌ها و هدف‌های محوری‌شان که در قالب چشم‌انداز بیان می‌شود یکسان

¹ Good Governance

باقی می ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

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

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



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

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

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

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

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.

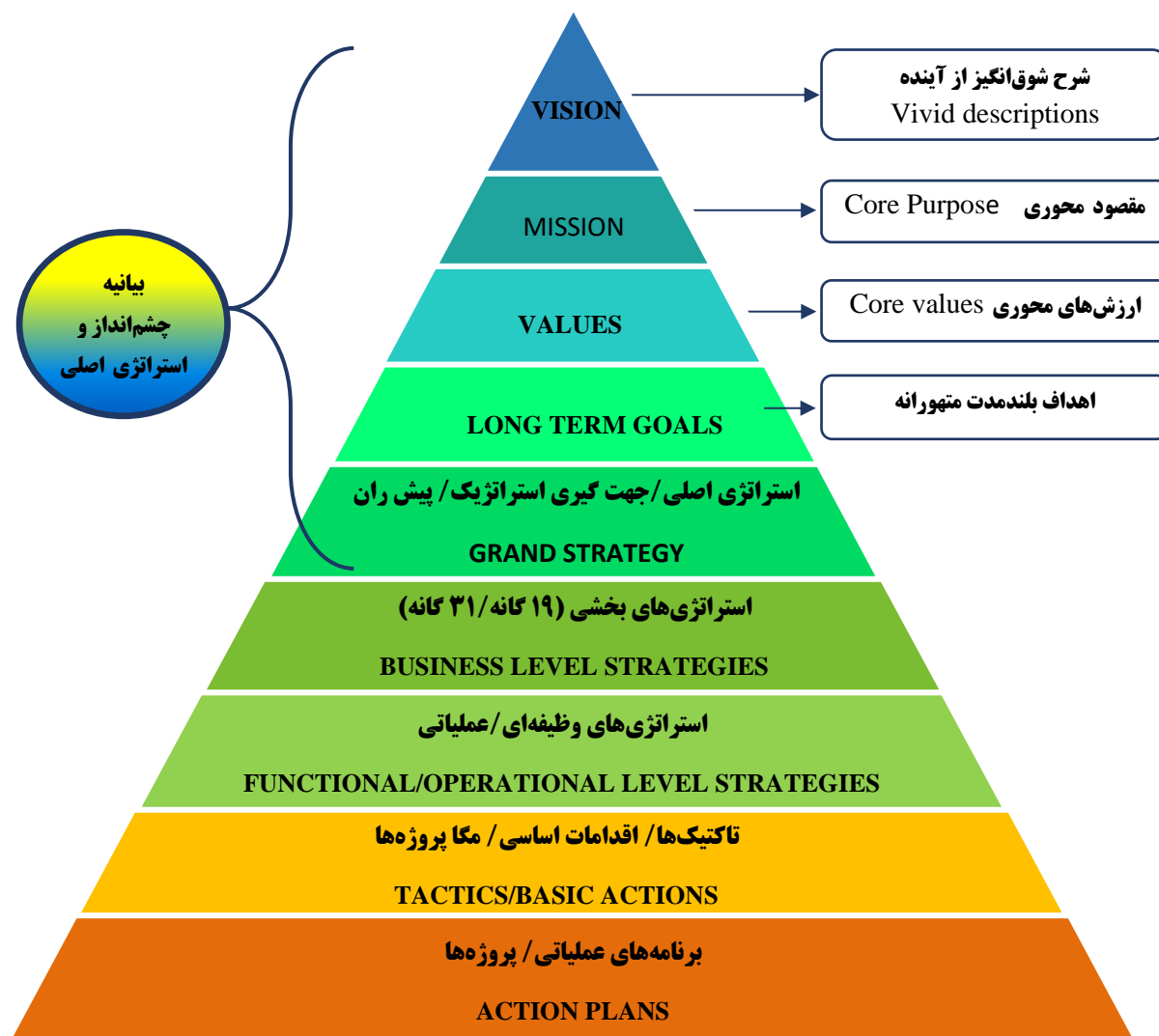
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کالینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

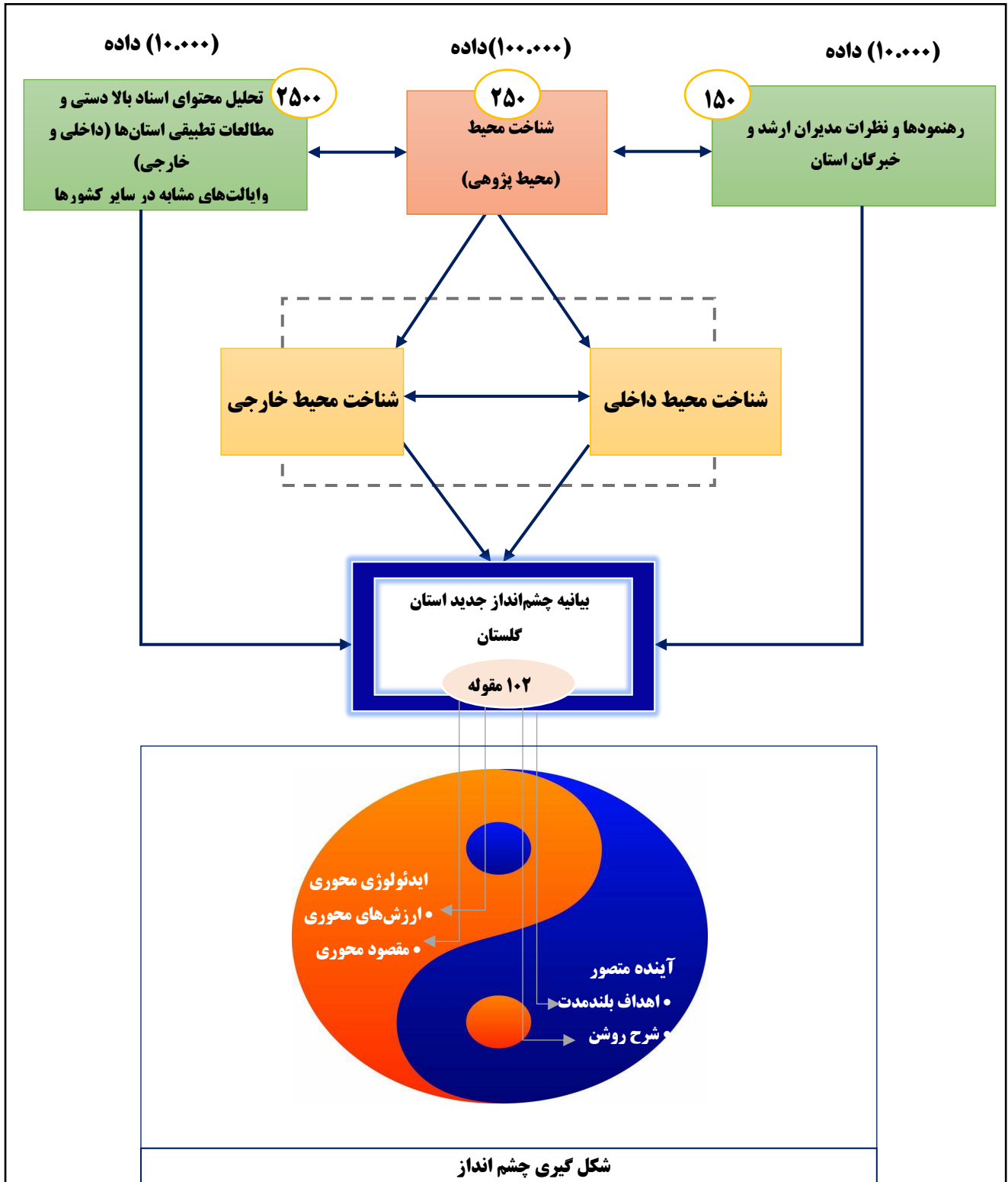
³ 10-To-30-Year Audacious Goal

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



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

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



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

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

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۲۶	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 مزیت‌های استان و زنجیره غذایی در دامپروری استان+	*	*			اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۵	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی+ ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های نفت و گاز	*	*		*	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۶	امنیت و سلامت اجتماعی	*	*			اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری + توسعه نیافتگی شیلات و آبی‌پروری		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۸	بهبود فضای 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
۷۰	کمبود نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۱	کسری بودجه دولت		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۲	تورم و گرانی فزاینده		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۳	حاشیه‌نشینی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۴	خام فروشی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

- مقصود محوری
 - ارزش های محوری (جدول شماره ۳-۳)
 - اهداف بلندمدت (جدول شماره ۳-۴)
 - و شرح شوق انگیز از آینده (جدول شماره ۳-۵)
- که عناصر آن از تحلیل محتوای اسناد بالادستی، محیط پژوهی (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 مقوله ها)	ردیف
اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حراست و حفاظت از محیط زیست	۱
اسناد بالادستی	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	۲
اسناد بالادستی	توسعه فرهنگی	۳
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	رقابت پذیری	۴
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بهره‌وری	۵
اسناد بالادستی	دانش محوری	۶
اسناد بالادستی	توسعه هدفمند و متوازن	۷
اسناد بالادستی	عدالت محوری	۸

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

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

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

شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آنها انجام داده یا فرو می گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ۱۳۷۲). به عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی، مجموعه ای ده ارزشی را شامل ارزش های فردی، ارزش های خانوادگی، ارزش های اقتصادی، ارزش های سیاسی، ارزش های اجتماعی، ارزش های هنری، ارزش های علمی و ارزش های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

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

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

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

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

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 آنها 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 آنها تدوین می شوند. تعیین اهداف کلان و هدف گذاری استراتژیک، جزئی از فرایند اجرایی برنامه ریزی استراتژیک می باشد که می توان آنها 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 آن که از اهداف بلندمدت می توان در ارزیابی عملکرد مدیران ارشد، مدیران میانی و تمامی کارکنان سازمان استفاده کرده و برای سنجش سطح عملکرد کلی سازمان نیز می توان آنها را به کار گرفت. میزان تحقق اهداف کلان سازمان، معیاری مناسب برای ارزیابی های مختلف می باشد.

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

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

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

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

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
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
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 ۳-۵ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق‌انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله‌های اصلی، جذابیت و هیجان‌انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از آنجاکه شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

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

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

مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

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

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

بابا بر خور داری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و به روزی مادی و

مصنوی» کاری کنیم.

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

ثغر/ثغور/ سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



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

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

تشریح می کند:



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

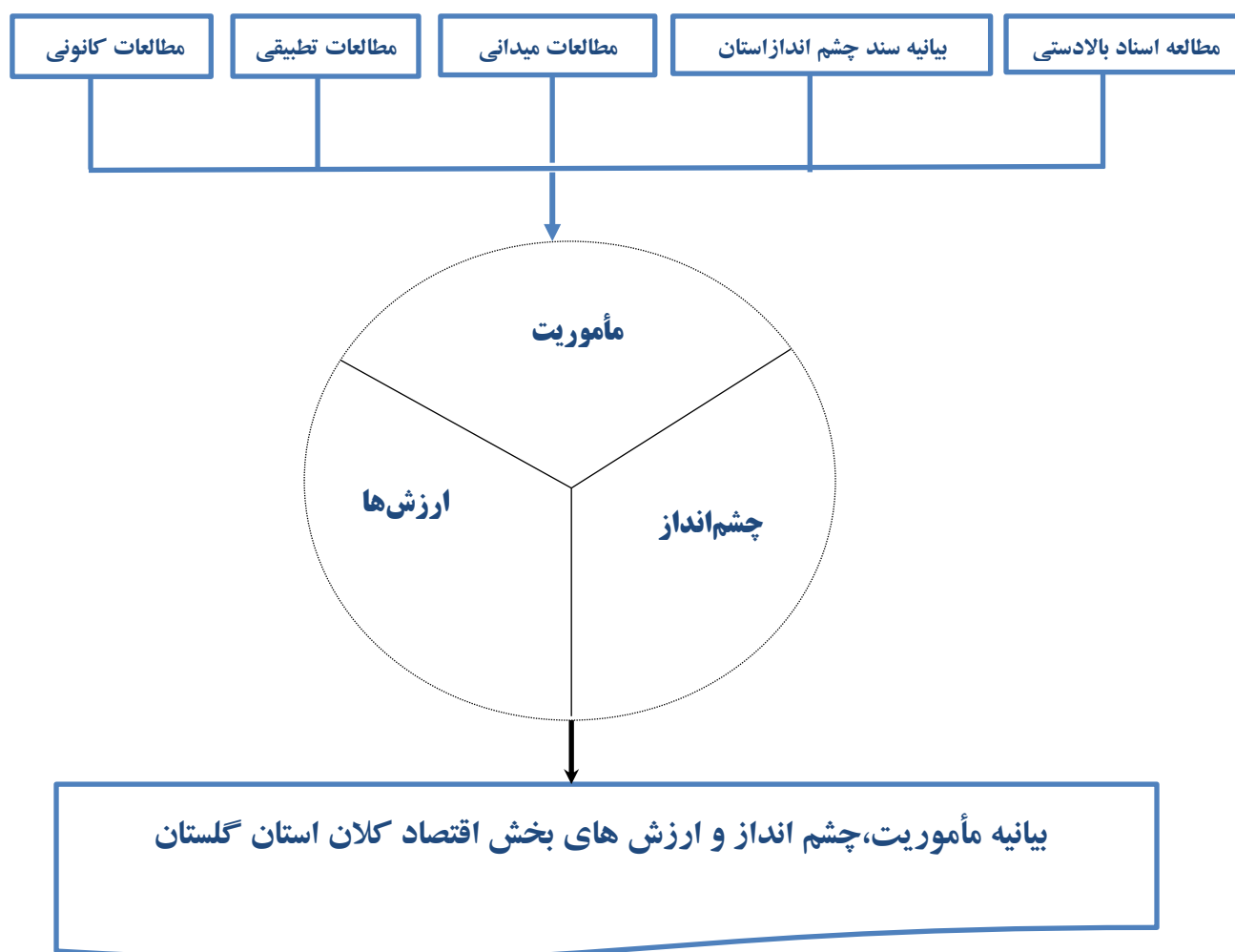
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

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

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

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

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



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش اقتصاد کلان استان گلستان

^۱ Gronded Theory

* مطالعات اکتشافی

مطالعات اکتشافی مجموعه بررسی‌هایی هستند که برای شناسایی مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز (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 اقتصاد کلان استان گلستان چیست؟ و در اسناد بالادستی چه تکالیفی بر عهده این بخش نهاده شده است؟ نهادها و اسناد بالادستی برای هر سازمان در بخش دولتی یا خصوصی وجود دارند که باید در چارچوب خواسته‌ها و تکالیف آن‌ها حرکت کرد. در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی این خواسته‌ها و تکالیف در قالب قانون تأسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت، آیین‌نامه‌ها و... وجود دارند. در شرکت‌های خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه‌های و مصوبات شرکت‌های مادر، مصوبات مجامع عمومی و... مواجه می‌شویم. به هر حال صرف نظر از نوع مالکیت؛ انتظارات، الزامات و تکالیف بالادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با بخش اقتصاد کلان 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، به صورت 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش اقتصاد کلان استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که وجود «بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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 گزارش های عملکرد سازمان (بخش) با تأکید بر سال های اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می کند؛ بنابراین مطالعات محیط پژوهی انجام شده و پرسشنامه ها و مصاحبه های نظرسنجی از خبرگان به عنوان مطالعات میدانی مورد استفاده قرار گرفته است.

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

اکنون می توان از نتایج آن ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که نظر مدیران، دست اندرکاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش اقتصاد کلان استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها مشخص می شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب نظران مطابق کاربرگ های طراحی شده اخذ می شود.

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

۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی

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

جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون برنامه ششم	۱۳۹۶
۲	مقررات مالی دولت	۱۳۸۴
۳	ارتقای بهره وری بخش معدن	۱۴۰۰
۴	ارتقای بهره وری بخش خدمات	۱۴۰۰
۵	سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی	۱۳۹۲
۶	قانون بهبود مستمر فضای کار	۱۳۹۰
۷	قانون رفع موانع تولید	۱۳۹۴
۸	قانون تشویق و حمایت سرمایه گذاری خارجی	۱۳۸۱
۹	قانون محاسبات عمومی	۱۳۷۱
۱۰	سند آمایش استان	۱۳۹۹
۱۱	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰

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

جدول ۷-۳: مطالعات میدانی

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

جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Government of the republic of trinidad and tobago vision 2030	۲۰۱۶	ترینداد و توباگو
۲	Uganda Vision 2040(Accelerating Uganda's Socioeconomic Transformation)	۲۰۱۰	اوگاندا
۳	TREASURY Strategic Plan 2018-2022	۲۰۱۸	واشنگتن
۴	Melbourne's thriving economic future ,economic development strategy 2031		ملبورن
۵	Annapolis Economic Development 2016-2020 strategic action plan	۲۰۱۶	آناپولیس (میرلند آمریکا)
۶	Florida Strategic Plan for Economic Development	۲۰۱۹	فلوریدا
۷	the Economic Vision 2030 for bahrain	۲۰۲۰	بحرین
۸	Saudi_Vision2030_		عربستان سعودی
۹	Growth, Empl Oyment And Redistribuyion a Macroeconomic Strategy Department of Finance, Republic of South Africa		آفریقای جنوبی
۱۰	Maine Economic Development Strategy 2020-2029	۲۰۲۰	ایالت مین (ایالات متحده)

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

۱-۴-۲-۳) چشم‌انداز ۲۰۳۰ دولت جمهوری ترینیداد و توباگو

دولت جمهوری ترینیداد و توباگو یک برنامه توسعه قوی و محتاطانه را برای بازگشت موفقیت آمیز کشور به سمت رفاه اجتماعی-اقتصادی از طریق اتخاذ یک چارچوب برنامه‌ریزی توسعه ملی جامع آغاز کرده است. چشم‌انداز به گونه‌ای طراحی شده است که کشور را از زمان حال به آینده ببرد و چرخه‌های برنامه‌ریزی توسعه کشور را از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۳۰ اطلاع دهد.

بیانیه چشم‌انداز در افق ۲۰۳۰

ما ملتی متحد، تاب آور، مولد، مبتکر و مرفه با جامعه‌ای منظم، دلسوز و متشکل از افراد سالم، شاد و تحصیل کرده بر پایه ویژگی‌های پایدار خوداتکایی، احترام، بردباری، برابری، شمول و یکپارچگی هستیم که در آن:

- هر شهروندی ارزش دارد و از فرصت‌های برابر برای دستیابی به حداکثر پتانسیل خود برخوردار است.
- همه شهروندان از کیفیت زندگی بالایی برخوردارند، جایی که مراقبت‌های بهداشتی با کیفیت در دسترس همه باشد و جوامع ایمن، صلح‌آمیز و دوستدار محیط‌زیست حفظ شوند.
- همه شهروندان از داشتن یک سیستم آموزشی سالم و مرتبط که برای پاسخگویی به نیازهای منابع انسانی یک کشور مدرن، مترقی و از نظر فناوری پیشرفته طراحی شده است، اطمینان دارند.
- استفاده بهینه از تمام منابع کشور، با توجه به پایداری زیست‌محیطی و استفاده بیشتر از منابع تجدیدپذیر و در عین حال حصول اطمینان از برخورداری ما از امنیت آب، غذا و انرژی صورت می‌گیرد.
- خانواده به‌عنوان پایه و اساس جامعه به رشد، توسعه و ثبات آن کمک می‌کند.
- اقتصاد ما از کار شایسته برای همه حمایت می‌کند و به کارآفرینی و نوآوری کمک می‌کند.
- احترام به حاکمیت قانون و حقوق بشر و ترویج اصول دموکراسی وجود دارد و به نهادهای عمومی ما اعتماد وجود دارد.
- تنوع و خلاقیت همه مردم آن ارزشمند و پرورش یافته است.
- آرمانی که در بیانیه چشم‌انداز فوق بیان شده است، پنج مضمون توسعه فراگیر را ایجاد می‌کند که برنامه تحولی کشور را تا سال ۲۰۳۰ متمرکز و هدایت می‌کند.

- ۱) اول قرار دادن مردم به عنوان بزرگترین دارایی
- ۲) ارائه حکمرانی خوب و تعالی خدمات
- ۳) بهبود بهره‌وری از طریق زیرساخت‌های کیفی و حمل و نقل
- ۴) ایجاد مشاغل رقابتی در سطح جهانی
- ۵) قرار دادن محیط در مرکز توسعه اجتماعی و اقتصادی

اهداف توسعه ملی و پایدار

- پایان دادن به فقر در همه اشکالش در همه جا
- پایان دادن به گرسنگی، دستیابی به امنیت غذایی و بهبود تغذیه و ترویج کشاورزی پایدار
- تضمین زندگی سالم و ارتقای رفاه برای همه در تمام سنین
- تضمین آموزش با کیفیت فراگیر و عادلانه و ارتقای فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر برای همه
- دستیابی به برابری جنسیتی و توانمندسازی همه زنان و دختران
- اطمینان از در دسترس بودن و مدیریت پایدار آب و فاضلاب برای همه
- اطمینان از دسترسی به انرژی مقرون به صرفه، قابل اعتماد، پایدار و مدرن برای همه
- ترویج رشد اقتصادی فراگیر و پایدار، اشتغال کامل و مولد و کار شایسته برای همه
- ایجاد زیرساخت‌های انعطاف‌پذیر، ترویج صنعتی شدن فراگیر و پایدار و تقویت نوآوری
- کاهش نابرابری در داخل و بین کشورها
- ایمن کردن شهرها و سکونتگاه‌های انسانی
- اطمینان از مصرف پایدار و الگوهای تولید
- اقدامات فوری برای مبارزه با تغییرات آب‌وهوا و اثرات آن
- حفظ و استفاده پایدار از اقیانوس‌ها، دریاها و منابع دریایی برای توسعه پایدار
- حفاظت، بازیابی و ترویج استفاده پایدار از اکوسیستم‌های زمینی، مدیریت پایدار جنگل‌ها، مبارزه با بیابان‌زایی، توقف و معکوس کردن تخریب زمین و توقف از دست دادن تنوع زیستی
- ترویج جوامع صلح‌آمیز و فراگیر برای توسعه پایدار، دسترسی به عدالت برای همه و ایجاد نهادهای مؤثر، پاسخگو و فراگیر در همه سطوح.
- تقویت ابزار اجرا و احیای مشارکت جهانی برای توسعه پایدار

۲-۴-۳ چشم انداز ۲۰۴۰ اوگاندا

چشم انداز

«یک جامعه اوگاندا که از یک دهقان به یک کشور مدرن و مرفه در عرض ۳۰ سال تبدیل شده است». این چشم انداز شامل تغییر از یک کشور عمدتاً کم درآمد به یک کشور رقابتی با درآمد متوسط بالا در طی ۳۰ سال آینده است. پیش بینی می شود که این کشور تا سال ۲۰۴۰ به درآمد سرانه ۹۵۰۰ دلار برسد. در واقع موضوع چشم انداز «شتاب بخشیدن به تحولات اجتماعی و اقتصادی اوگاندا» است.

ویژگی های چشم انداز که با اصول قانون اساسی مطابقت دارد عبارتند از: الف) استقلال و حاکمیت؛ ب) دموکراسی و حاکمیت قانون؛ ج) ثبات و صلح؛ د) آگاه و ماهر؛ ث) قادر به بهره برداری و استفاده سودمند و پایدار از منابع خود؛ و) حضور در یک آفریقای شرقی فدرال قوی با یک بازار مشترک آفریقایی مؤثر و یک مکانیسم دفاعی قوی آفریقایی.

چشم انداز حول محور بهره برداری از فرصت ها، بهبود رقابت پذیری و تقویت مبانی تحول است. فرصت ها عبارتند از؛ نفت و گاز، گردشگری، مواد معدنی، تجارت ICT، نیروی کار فراوان، موقعیت جغرافیایی، منابع آب، صنایع فراساحلی و خدمات و صنایع مبتنی بر کشاورزی. اصول اساسی رسیدن به این چشم انداز عبارتند از: توسعه زیرساخت های فیزیکی، ICT، علم و فناوری، نوآوری و مهندسی و نهایتاً زیرساخت منابع انسانی.

۳-۴-۳ برنامه استراتژیک خزانه داری ۲۰۲۲-۲۰۱۸

مأموریت و ارزش ها

مأموریت وزارت خزانه داری حفظ یک اقتصاد قوی و ایجاد فرصت های اقتصادی و شغلی از طریق ارتقای شرایطی است که امکان رشد و ثبات اقتصادی در داخل و خارج از کشور را فراهم می کند و امنیت ملی را با مبارزه با تهدیدات و حفاظت از یکپارچگی سیستم مالی و مدیریت امور مالی دولت ایالات متحده و به طور مؤثر منابع را تقویت می کند.

نزدیک به ۱۰۰۰۰۰ کارمند اختصاصی وزارت خزانه داری تلاش می کنند تا یکپارچگی را حفظ کنند و اعتماد عمومی را در تمام کارهایی که انجام می دهیم حفظ کنند، راه های بهتری برای انجام کسب و کار از طریق نوآوری را بررسی کنند، به دنبال تنوع فکر و تخصص برای اطلاع از تصمیمات خود، پذیرش و انطباق با تغییرات و حفظ خود باشند.

اهداف راهبردی

- ۱) تقویت رشد اقتصادی
- ۲) ارتقای ثبات مالی
- ۳) ارتقای امنیت ملی
- ۴) تغییر نظارت مالی در سراسر دولت
- ۵) دستیابی به برتری عملیاتی

۴-۲-۳) استراتژی توسعه اقتصادی آینده پروتکل ملبورن ۲۰۳۱

چشم انداز

شهر ملبورن تا سال ۲۰۳۱ به یک رهبر جهانی در ایجاد مشاغل و شرکت‌هایی تبدیل خواهد شد که بر نیازهای آینده تمرکز دارد.

ما در سایه این چشم‌انداز جهت توسعه شهر رفاهی را ایجاد خواهیم کرد که می‌تواند به‌طور عادلانه‌تر از طریق سرمایه‌گذاری در رشد اقتصادی بلندمدت شهر، انسجام اجتماعی و تاب‌آوری زیست‌محیطی به اشتراک گذاشته شود. ثروت و دانش تولید شده توسط اقتصاد شهری برای دستیابی به اهداف اقتصادی و اجتماعی اهمیت دارد و پایه‌ای پایدار برای شکوفایی اقتصادی ایجاد می‌کند.

نقاط قوت اقتصادی

اقتصاد ملبورن بر پایه نقاط قوت بسیاری بنا شده است که بیشتر آن‌ها با وجود کووید-۱۹ هنوز پابرجا هستند. این شهر بخش‌های پیشرو در جهان مانند علوم زیستی، خدمات مالی و آموزش بین‌المللی را در خود جای داده است. دانشگاه‌های کلاس جهانی در اینجا واقع شده‌اند. ملبورن به‌عنوان یکی از قابل سکونت‌ترین شهرهای جهان و دارای رتبه بالایی به‌عنوان یک شهر دانشجویی، مغناطیسی برای جذب استعدادها از سراسر جهان است. جمعیت متنوع و چند فرهنگی این شهر منبع عظیمی از ایده‌ها و سرزندگی است.

هشت اولویت کلیدی

- ۱) بهبود بر اساس شکل‌گیری کسب‌وکار جدید و رشد و سرمایه‌گذاری
- ۲) طراحی ارزش‌های پیشنهادی جدید برای شهر
- ۳) افزایش عرضه مسکن برای کارگران شهری
- ۴) ایجاد ترکیبی از صنایع از طریق حوزه‌ها و نوآوری

۵) گذار به یک اقتصاد پیشرو با کربن پایین

۶) استفاده از تنوع ملبورن به عنوان دارایی برای جامعه و اقتصاد

۷) سازگاری با اقتصاد دیجیتال به عنوان یک شهر هوشمند و دانش پذیر

۸) همکاری برای یک اقتصاد شهری پررونق

۵-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک توسعه اقتصادی آناپولیس ۲۰۱۶-۲۰۲۰

اقتصاد سالم = جوامع سالم

توسعه اقتصادی، ایجاد اقتصادهای سالم برای تضمین جوامع سالم است.

با توجه به موارد زیر می توان گفت توسعه اقتصادی موفق برای جوامع مفید است:

۱) افزایش پایه مالیاتی: پشتیبانی، حفظ و بهبود زیرساخت های محلی مانند جاده ها، پارک ها، کتابخانه ها و

خدمات فوریت های پزشکی

۲) توسعه شغل: دستمزدها، مزایا و فرصت های بهتری را برای پیشرفت فراهم می کند.

۳) بهبود کیفیت زندگی: مالیات بیشتر باعث افزایش جزر و مد اقتصادی برای کل جامعه، از جمله

استاندارد کلی زندگی ساکنان می شود.

چشم انداز بخش توسعه اقتصادی آناپولیس

آناپولیس را به عنوان مکانی پر جنب و جوش، امن، متنوع و در سطح جهانی برای زندگی، راه اندازی و ایجاد

یک کسب و کار، با تعادل مناسب بین حفظ شخصیت و دارایی های محلی موجود و پذیرش پیشرفت برای

اطمینان از ارتباط مداوم توسعه دهید.

مأموریت بخش توسعه اقتصادی آناپولیس

افزایش دوام اقتصادی و فرصت های شغلی شهر به نفع ساکنان، نیروی کار و جوامع تجاری محلی به نحوی که

اولویت های ذکر شده در برنامه جامع (ترویج اقتصاد پویا؛ حفظ شخصیت جامعه؛ حرکت به سوی آناپولیس

سبز) را با پیشرفت هایی در مکان، نوآوری، دسترسی و مقرون به صرفه بودن در برگیرد

اهداف توسعه اقتصادی

➤ رشد و ترویج اقتصاد شهری پر جنب و جوش

➤ حفظ شخصیت جامعه

➤ حرکت به سمت آناپولیس «سبز».

➤ غنی سازی اقتصاد خلاق

➤ کار مشترک

➤ کاهش وابستگی به خودرو

۶-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک توسعه اقتصادی فلوریدا

چشم انداز

فلوریدا دارای بهترین اقتصاد کشور خواهد بود و به عنوان بهترین مکان جهان برای زندگی، یادگیری، بازی، کار و تجارت شناخته خواهد شد.

اهداف

➤ رهبری کشور در رقابت جهانی به عنوان مکانی برای کسب و کار، سرمایه گذاری، استعداد و نوآوری

➤ رهبری ملت در رشد و شکوفایی اقتصادی

➤ بهبود و حفظ اشتغال در فلوریدا

➤ ایجاد فرصت هایی برای رفاه برای همه

➤ رشد کسب و کار فلوریدا

➤ گسترش تجارت جهانی فلوریدا

➤ افزایش جذابیت فلوریدا برای کارگران، ساکنان و بازدیدکنندگان

استراتژی های متقابل فلوریدا

➤ تقویت همکاری و همسویی میان نهادهای ایالتی، منطقه ای و محلی در راستای چشم انداز اقتصادی دولت

➤ توسعه و اجرای یک استراتژی سراسری برای توسعه استعدادهای منطقه ای و خوشه های نوآوری با استفاده از بهترین شیوه های جهانی

➤ تقویت مناطق اقتصادی فلوریدا و اتصال منابع در سراسر مناطق برای ساخت فلوریدا به عنوان یک منطقه بزرگ رقابتی در سطح جهانی

➤ فلوریدا به عنوان یک مرکز جهانی برای تجارت، بازدیدکنندگان، استعدادها، نوآوری و سرمایه گذاری

- هماهنگ کردن برنامه های آموزشی و توسعه نیروی کار برای تقویت فرصت های شغلی و توسعه و حفظ کارگران با استعداد با مهارت هایی که نیازهای فعلی و آینده کارفرمایان را برآورده کنند
 - ایجاد یک سیستم آموزش حرفه ای یکپارچه برای آماده سازی دانش آموزان برای تبدیل شدن به کارگران و کارآفرینان موفق
 - رهبری کشور در علم، فناوری، مهندسی و ریاضیات، تحقیق، آموزش و مهارت های فنی مرتبط با بازار
 - گسترش دسترسی به آموزش و برنامه های آموزشی برای استعدادها در بازارهای پریشان
- ۷-۴-۲-۳ چشم انداز اقتصادی ۲۰۳۰ بحرین**

چشم انداز اقتصادی

تغییر از یک اقتصاد مبتنی بر ثروت نفتی به یک اقتصاد مولد و رقابتی جهانی که توسط دولت شکل گرفته و توسط یک بخش خصوصی پیشگام هدایت شود. اقتصادی که طبقه متوسط بحرینی ها را تشکیل می دهد از استانداردهای زندگی خوب و مشاغل با دستمزد بالا از طریق افزایش بهره وری برخوردار هستند. جامعه و دولت ما اصول پایداری، رقابت و انصاف را پذیرفته تا اطمینان حاصل شود که هر بحرینی ابزاری برای زندگی ایمن و کامل و دستیابی به پتانسیل کامل خود دارد.

پایداری

بخش قابل توجهی از رشد کشور طی دو دهه گذشته توسط بخش دولتی هدایت شده است. این مدل در حال اتمام است، زیرا منابع مالی دولت تنگ تر می شود و رقابت در اقتصاد جهانی افزایش می یابد. تا سال ۲۰۳۰، بخش خصوصی باید بتواند به طور مستقل رشد اقتصادی در بحرین را هدایت کند. این چشم انداز رونق اقتصادی را بر پایه ای استوار می بیند. منابع مالی دولت به اصل پایداری پایبند است و از سیستمی با ثبات و آینده نگر حمایت می کند. بحرین از منابع خود برای سرمایه گذاری برای آینده استفاده خواهد کرد و سرمایه انسانی خود را از طریق آموزش و پرورش، به ویژه در زمینه های علوم کاربردی بهبود می بخشد. در دنیایی که فناوری مدرن و رقابتی جدید از سراسر جهان دائماً طول عمر محصول را کوتاه می کنند، کارآفرینی و نوآوری پایداری بخش خصوصی پر جنب و جوش را تضمین می کند؛ اما رشد اقتصادی هرگز نباید به قیمت از دست دادن محیط زیست و رفاه بلندمدت مردم ما تمام شود، بنابراین در تحقق این چشم انداز از هیچ تلاشی برای حفاظت از محیط زیست و حفظ میراث فرهنگی ما دریغ نخواهد شد.

رقابت پذیری

چشم انداز ما این است که بحرین به سطح بالایی از رقابت در اقتصاد جهانی دست یابد. افزایش بهره‌وری به‌طور طبیعی در یک محیط رقابتی اتفاق می‌افتد و باعث رشد اقتصادی، سودآوری و دستمزدها می‌شود. فقط بهره‌وری بالا و بهبود مستمر، کسب و کارها را قادر می‌سازد دستمزد کارکنان خود را افزایش دهند.

بهره‌وری بالاتر به افرادی با مهارت‌های مناسب برای هر موقعیت نیاز دارد. کشورهای رقیب تمام تلاش خود را می‌کنند تا مردم خود را آموزش دهند، کارکنان واجد شرایط را حفظ کنند و کارگران خارجی را با مهارت‌هایی که فاقد آن هستند جذب کنند. نکته کلیدی این است که بحرین را به مکانی عالی برای انجام تجارت برای شرکت‌های داخلی و خارجی تبدیل کنیم. عوامل بسیاری در کنار هم یک کشور را برای سرمایه‌گذاران در صنایع با ارزش افزوده جذاب می‌کند: خدمات عمومی با کیفیت بالا، زیرساخت‌های پیشرفته و محیط زندگی جذاب از جمله اجزای حیاتی هستند که بحرین باید همه آن‌ها را ارائه دهد.

انصاف

چشم انداز ما این است که موفقیت اقتصادی آینده کشور به‌طور گسترده‌تری بر جامعه تأثیر بگذارد و پایگاه وسیعی از رفاه ایجاد کند. هر فردی با توجه به امکانات و فرصتی که در اختیار دارد، می‌تواند سهم ارزشمندی در جامعه داشته باشد.

برای رعایت انصاف، تمام معاملات انجام شده توسط بخش دولتی و خصوصی باید شفاف باشد. رقابت آزاد و منصفانه باید حاکم باشد و فعالیت‌های خصوصی و عمومی در فضای باز انجام شود. نقش دولت فراهم کردن چارچوب قانونی و نظارتی است که حفاظت از مصرف‌کنندگان و رفتار منصفانه با صاحبان مشاغل - از جمله سرمایه‌گذاران خارجی را تضمین کند. این به معنای ریشه‌کن کردن فساد و اجرای عادلانه قوانین است.

انصاف در جامعه به این معناست که با همه طبق قانون، مطابق با حقوق بین‌المللی بشر، یکسان رفتار شود؛ و اینکه همه به خدمات مانند آموزش و مراقبت‌های بهداشتی دسترسی برابر داشته باشند و از طریق آموزش شغلی کافی و شبکه ایمنی اجتماعی هدفمند از نیازمندان حمایت شود.

۸-۴-۲) چشم‌انداز ۲۰۳۰ عربستان سعودی

عربستان سعودی درست بر سر چهارراه مسیرهای تجاری مهم بین‌المللی، بین سه قاره آسیا، اروپا و آفریقا قرار دارد؛ بنابراین ما مزایای موقعیت جغرافیایی استثنایی و استراتژیک خود را به حداکثر می‌رسانیم و با مشارکت‌های استراتژیک جدید زمینه رشد خود را فراهم خواهیم کرد.

چشم انداز

چشم انداز ما جامعه‌ای است که در آن همه از کیفیت زندگی خوب، سبک زندگی سالم و محیط زندگی جذاب لذت ببرند.

عربستان سعودی، قلب جهان عرب و اسلام، قدرت سرمایه‌گذاری و قطبی که سه قاره را به هم وصل می‌کند.

اهداف راهبردی

هدف اصلی ما ارتقاء و تقویت مجدد توسعه اجتماعی به منظور ایجاد یک جامعه قوی و سازنده است.

به صورت جزئی تر اهداف عبارتند از:

- داشتن سه شهر عربستان که در ۱۰۰ شهر برتر جهان شناخته شود
- افزایش هزینه‌های خانوار برای فعالیت‌های فرهنگی و سرگرمی در داخل پادشاهی از سطح فعلی ۲.۹ درصد به ۶ درصد
- افزایش نسبت افرادی که حداقل یک بار در هفته ورزش می‌کنند از ۱۳ درصد جمعیت به ۴۰ درصد
- افزایش متوسط امید به زندگی از ۷۴ سال به ۸۰ سال
- کاهش نرخ بیکاری از ۱۱.۶ درصد به ۷ درصد
- افزایش سهم SME در تولید ناخالص داخلی از ۲۰٪ به ۳۵٪
- افزایش مشارکت زنان در نیروی کار از ۲۲ درصد به ۳۰ درصد
- حرکت از موقعیت فعلی خود به عنوان نوزدهمین اقتصاد بزرگ جهان به ۱۵ اقتصاد برتر
- افزایش بومی‌سازی بخش‌های نفت و گاز از ۴۰ درصد به ۷۵ درصد
- افزایش دارایی‌های صندوق سرمایه‌گذاری عمومی از ۶۰۰ میلیارد به بیش از ۷ تریلیون
- صعود از جایگاه کنونی ۲۵ ام به ۱۰ کشور برتر در شاخص رقابت‌پذیری جهانی
- افزایش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی از ۳.۸ درصد به سطح بین‌المللی ۵.۷ درصد تولید ناخالص

داخلی

- افزایش سهم بخش خصوصی از ۴۰ درصد به ۶۵ درصد تولید ناخالص داخلی

۹-۴-۲) رشد، اشتغال و توزیع مجدد یک استراتژی اقتصاد کلان اداره امور مالی، جمهوری آفریقای جنوبی

چشم انداز بلندمدت

- یک اقتصاد رقابتی با رشد سریع که مشاغل کافی برای همه جویندگان کار ایجاد می‌کند.
- توزیع مجدد درآمد و ایجاد فرصت به نفع فقرا.

- جامعه‌ای که در آن سلامت، آموزش و سایر خدمات برای همه قابل دسترس باشد.
- محیطی که در آن خانه‌ها امن و محل‌های کار مولد هستند.

استراتژی یکپارچه

عناصر اصلی استراتژی یکپارچه عبارتند از:

- تمرکز مجدد بر اصلاح بودجه برای تقویت نیروی محرکه بازتوزیعی مخارج.
- یک برنامه کاهش کسری مالی برای محدود کردن تعهدات خدمات بدهی، مقابله با تورم و منابع رایگان برای سرمایه‌گذاری.
- یک سیاست نرخ ارز برای ثابت نگه‌داشتن نرخ مؤثر واقعی در سطح رقابتی.
- سیاست پولی ثابت برای جلوگیری از افزایش مجدد تورم.
- کاهش تدریجی کنترل‌های مبادله.
- کاهش تعرفه‌ها برای محدود کردن قیمت نهاده‌ها و تسهیل بازسازی صنعتی و جبران بخشی از کاهش نرخ ارز.

- مشوق‌های مالیاتی برای تحریک سرمایه‌گذاری جدید در پروژه‌های رقابتی و جذب نیروی کار.
- تسریع در بازسازی دارایی‌های دولتی برای بهینه‌سازی منابع سرمایه‌گذاری.
- یک برنامه زیرساختی توسعه‌یافته برای رسیدگی به کمبودهای خدمات و عقب‌ماندگی‌ها.
- انعطاف‌پذیری ساختاریافته در سیستم چانه‌زنی جمعی.
- سیستم مالیاتی تقویت شده برای تأمین مالی آموزش در مقیاسی متناسب با نیازها.
- گسترش تجارت و جریان سرمایه‌گذاری در جنوب آفریقا.
- تعهد به اجرای سیاست‌های پایدار و هماهنگ.

۱۰-۴-۲-۳) استراتژی توسعه اقتصادی مین ۲۰۲۹-۲۰۲۰

در قرن بیست و یکم، توسعه اقتصادی سرمایه‌گذاری روی مردم و جوامع آنهاست. جوامع برای رشد، نیاز به جذب و حفظ استعدادها دارند.

استعداد پول جدید است. مین برای ایجاد و حفظ نیروی کار خلاق و مولد، برای جذب صنایع دانش‌بنیان و داشتن یک جامعه تحصیل کرده با سایر ایالت‌ها و جهان در رقابت است تا بتواند تصمیمات مدنی و سیاسی عاقلانه‌ای بگیرد.

چشم انداز

تا سال ۲۰۳۰، مین یک رهبر بین‌المللی با اقتصادی پر جنب و جوش، پایدار و سازگار با محیط‌زیست خواهد بود. در سراسر ایالت، مردم مین به کیفیت زندگی بی‌بدیل و مشاغل پردرآمد دسترسی خواهند داشت. مین تمام مواد طبیعی مورد نیاز برای رشد و شکوفایی در ده سال آینده و بعد از آن را دارد. در دنیایی که به دنبال منابع تجدیدپذیر برای جایگزینی محصولات مبتنی بر نفت است، مین جنگل‌های فراوانی دارد و فناوری تبدیل آن‌ها به جایگزین‌های سازگار با محیط‌زیست را نیز دارد. از آنجایی که جهان به منابع بیشتری از پروتئین نیاز دارد، مین خط ساحلی وسیع و منابع فراوانی از دریا دارد. از آنجایی که بسیاری از نقاط جهان به دنبال فرار از شهرهای پرآزدحام و ناامن هستند، مین جوامع قابل دسترس، ایمن و قابل زندگی را ارائه می‌دهد.

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می‌شود. روش‌های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش‌های پژوهشی است که استفاده از آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مناسب خود می‌تواند بسیار اثربخش باشد. این روش‌ها در میان پژوهشگران و صاحب‌نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه‌ای که حتی حجم زیادی از پژوهش‌های علمی در زمینه‌ی مدیریت خالی از خلأیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه‌شوندگان را در محیطی به‌دوراز تهدید و فشار بسنجد.

گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. به طوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه هم‌زمان تعدادی از افراد است. تمرکز اصلی بر پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح شده بین پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان می‌باشد.

گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و

^۱ focus group

پرسشنامه‌های پیمایشی قابل درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می‌کنند. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد.

از گروه‌های کانونی می‌توان به صورت یک روش مستقل و یا به عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش‌ها استفاده کرد. به ویژه برای تطبیق داده‌های حاصل از روش‌های گوناگون و بررسی اعتبار داده‌ها استفاده می‌شود. از گروه‌های کانونی برای تائید و نهایی کردن لیست‌های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می‌شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت ساز بخش اقتصاد کلان استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، نهایتاً به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌های چهارگانه ارائه گردیده است.

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

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

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

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

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

^۱ Mission

چشم انداز^۱ سازمان (بخش اقتصاد کلان 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^۲ سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش اقتصاد کلان استان گلستان) می باشد. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط زیست و سایر ذینفعان بیان می کند. معمولاً استراتژیست های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش ها احترام می گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می نمایند.

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

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

۱. **فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور):** نقش سازمان (بخش اقتصاد کلان استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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؟

¹ Vision

² Values

۳. مشتری/ارباب رجوع: باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش اقتصاد کلان 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 محصولات 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چرا که از جنبه های مختلف می تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

۶. ارزش ها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها و اولویت های اخلاقی اصلی بیان می شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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 باانگیزه 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش اقتصاد کلان استان گلستان) به عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

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

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

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

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

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

شرکت مشاوره مدیریت: که تهیه روش شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن ها و مواردی نظیر این ها را انجام داده و همچنین هماهنگی های لازم برگزاری جلسات و... را انجام می دهد.

گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش اقتصاد کلان استان گلستان: کارگروه متشکل از اعضای است که معمولاً دارای توان کارشناسی و تحلیل بالایی هستند و در مورد بخش مذکور، از دید تخصصی و حرفه ای بالایی برخوردار هستند. این کارگروه ترکیبی از اعضای درون سازمان و گاهی هم افراد خارج از سازمان (شرکت مشاور) است. اعضای این کارگروه مدیران، کارشناسان و صاحب نظران داخلی و خارجی می توانند باشند.

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

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

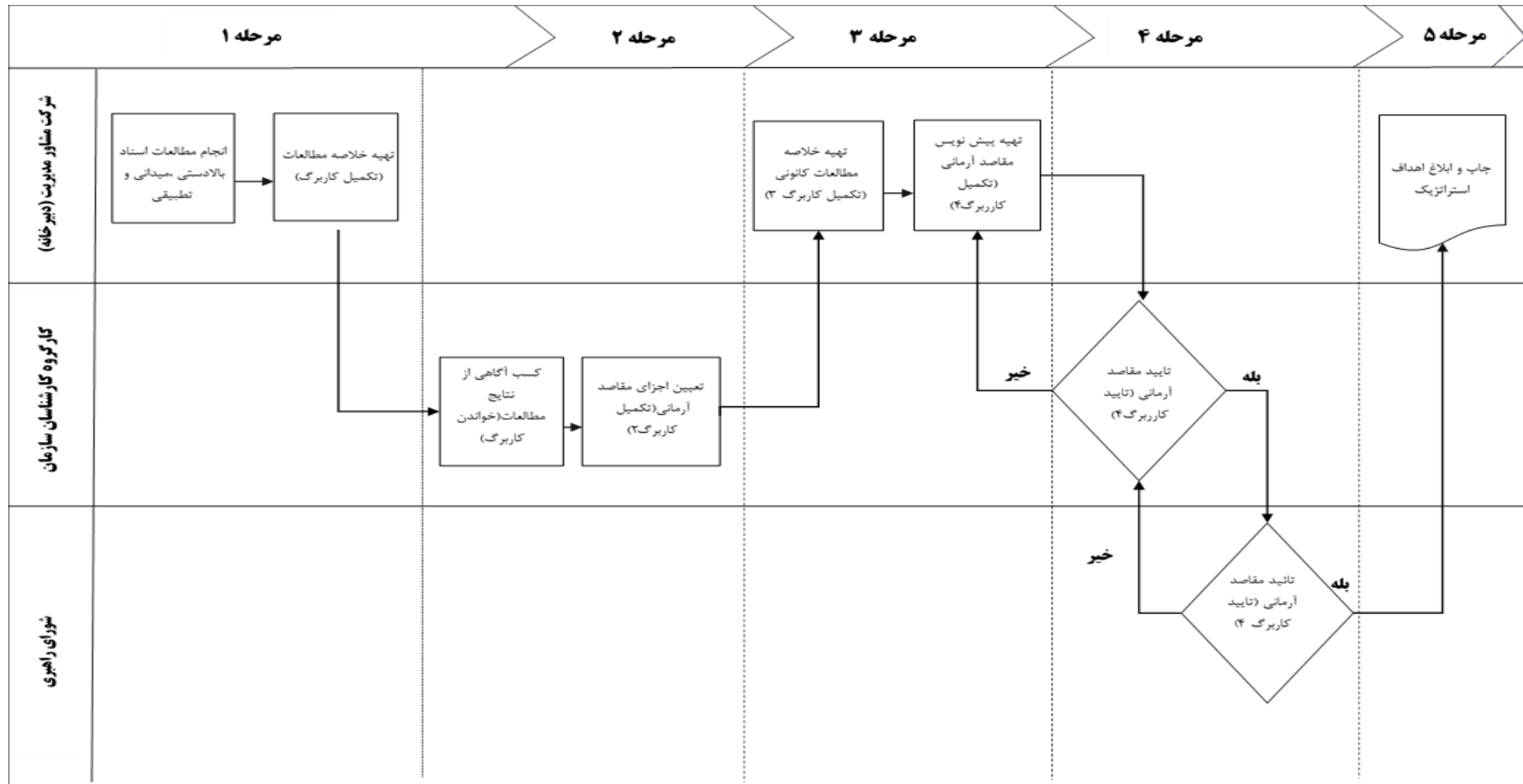
مرحله ۲: گروه کارشناسی (تیم تحقیقاتی) شرکت مشاور نتایج حاصل از مرحله ۱ را در کاربرگ شماره ۱ مشاهده، بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ شماره ۲ استفاده می کند. در این مرحله با

تشکیل جلساتی با گروه کانونی در مورد اجزای مقاصد آرمانی بحث و تبادل نظر شده و نتایج مباحثات در کاربرگ مربوطه (شماره ۲) ثبت می شود.

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

مرحله ۴: بیانیه های نوشته شده اعم از چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و ... در مرحله ۳، تنها نظر کارگروه است و باید مورد تائید 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 تائید 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 جامعه‌شناس به نام بارنی گلیسر^۲ و آنسلم اشتراوس^۳ در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شد.

گراند تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است. استراتژی نظریه داده بنیاد (زمینه بنیان) از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند. یافته‌های این تحقیق دربرگیرنده تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی است نه یک سلسله ارقام یا مجموعه‌ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. استراتژی این روش پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها استوار است.



شکل ۴-۳: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

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

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

¹ Grounded Theory

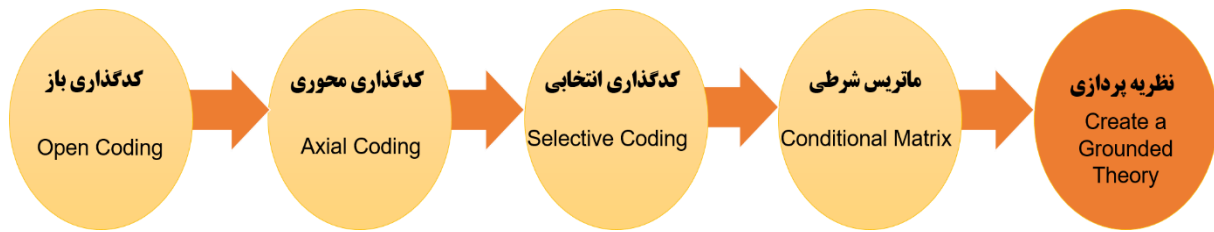
² Barney Glaser

³ Anselm Strauss

⁴ Open Coding

⁵ Axial Coding

⁶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری نا نظریه پردازی

۱- کدگذاری آزاد (باز): کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه سازی، نام گذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده‌ها 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 زمینه بنیان است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق 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 برچسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد.

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

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

^۱ Content Categories

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

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

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

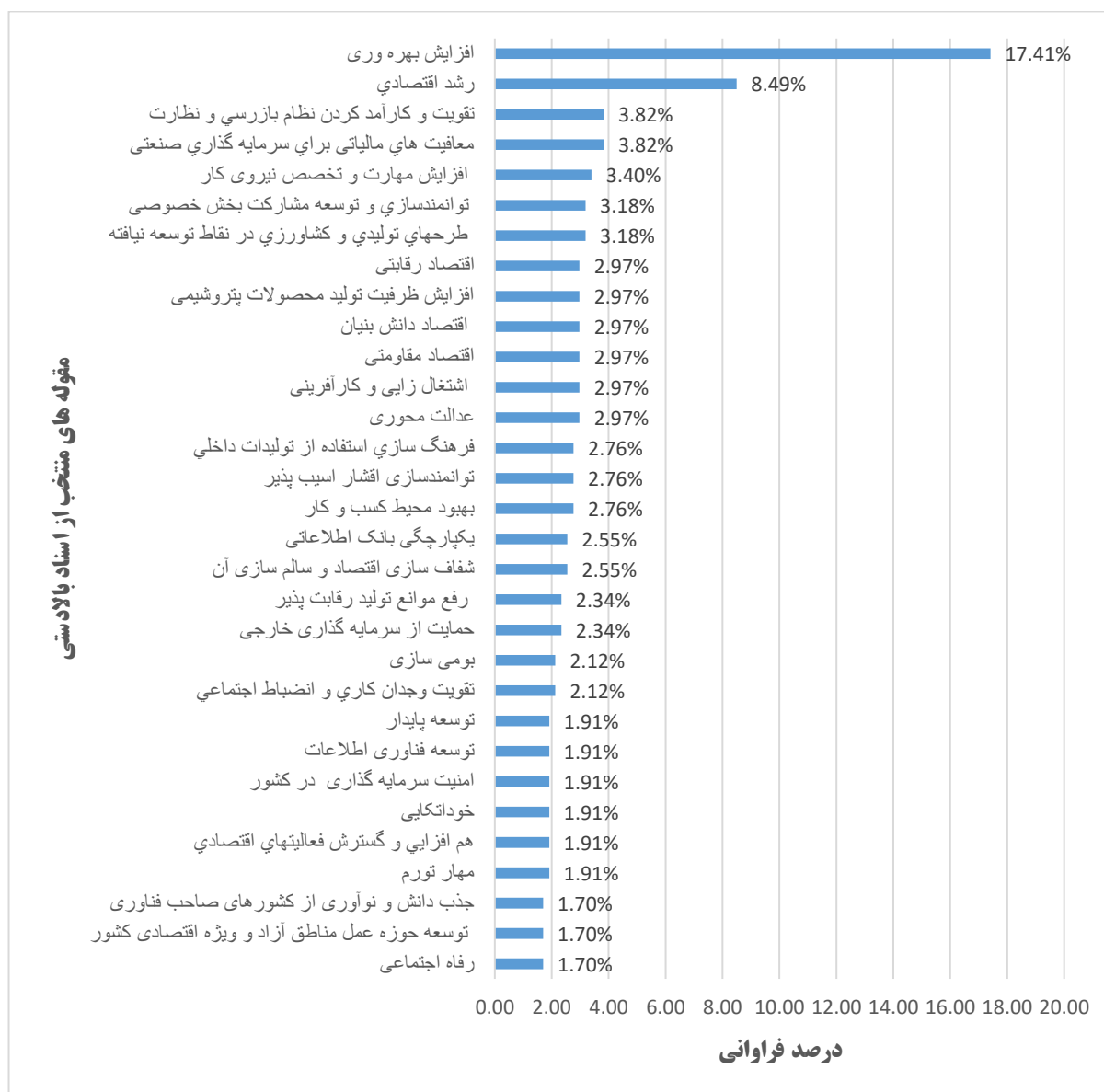
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۱ 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 اقتصاد کلان استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	افزایش بهره‌وری	۸۲
۲	رشد اقتصادی	۴۰
۳	معافیت‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاری صنعتی	۱۸
۴	تقویت و کارآمد کردن نظام بازرسی و نظارت	۱۸
۵	افزایش مهارت و تخصص نیروی کار	۱۶
۶	طرح‌های تولیدی و کشاورزی در نقاط توسعه‌نیافته	۱۵
۷	توانمندسازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی	۱۵
۸	عدالت محوری	۱۴
۹	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	۱۴
۱۰	اقتصاد مقاومتی	۱۴
۱۱	اقتصاد دانش‌بنیان	۱۴
۱۲	افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی	۱۴
۱۳	اقتصاد رقابتی	۱۴
۱۴	بهبود محیط کسب‌وکار	۱۳
۱۵	توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر	۱۳
۱۶	فرهنگ‌سازی استفاده از تولیدات داخلی	۱۳

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱۷	شفاف‌سازی اقتصاد و سالم‌سازی آن	۱۲
۱۸	یکپارچگی بانک اطلاعاتی	۱۲
۱۹	حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی	۱۱
۲۰	رفع موانع تولید رقابت‌پذیر	۱۱
۲۱	تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی	۱۰
۲۲	بومی‌سازی	۱۰
۲۳	مهار تورم	۹
۲۴	هم‌افزایی و گسترش فعالیت‌های اقتصادی	۹
۲۵	خوداتکایی	۹
۲۶	امنیت سرمایه‌گذاری در کشور	۹
۲۷	توسعه فناوری اطلاعات	۹
۲۸	توسعه پایدار	۹
۲۹	رفاه اجتماعی	۸
۳۰	توسعه حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه اقتصادی کشور	۸
۳۱	جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری	۸



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

افزایش بهره وری با ۱۷.۴۱٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در مقوله های بررسی شده در اسناد بالادستی کشور داشته است. بر اساس بررسی های آماری در کشورها برای اندازه گیری میزان تأثیرپذیری نرخ رشد تولید از نرخ رشد مربوط به نهاده های تولید، مشخص شده است که نرخ رشد نهاده ها باعث تمامی تغییرات لازم ایجاد شده در نرخ رشد تولید نمی شود. بلکه رشد اقتصادی کشورها تابعی از رشد بهره وری کل عوامل نیز است. به بیان دیگر رشد بهره وری کل عوامل، از جمله متغیرهای کلیدی است که جامعه را قادر به ایجاد ارزش افزوده از طریق ترکیب بهینه منابع در دسترس، دانش و مهارت های انسانی، فناوری تجهیزات، مواد خام، انرژی و سرمایه می نماید.

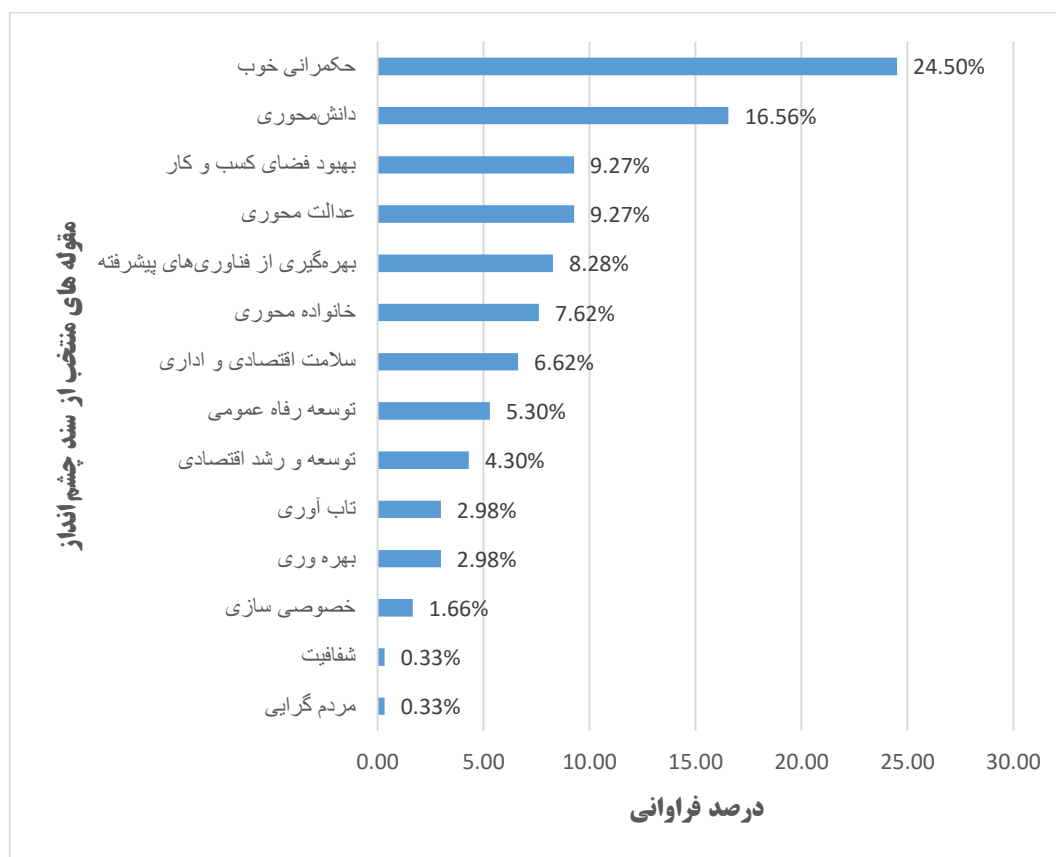
به منظور دستیابی به رشد اقتصادی درونزا و پایدار و کاهش وابستگی اقتصاد به درآمد ارزی حاصل از فروش نفت خام و کاهش اهمیت بر خورداری از منابع اولیه و طبیعی و حتی نیروی کار ارزان و موجودی سرمایه به عنوان مزیت نسبی ملل، از یک سو و به منظور تحقق اهداف سند چشم انداز و برنامه های آینده توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از سوی دیگر، شناخت علمی منابع رشد ارزش افزوده بخش غیرنفتی ضروری به نظر می رسد تا از این طریق بتوان سهم رشد بهره وری کل عوامل در رشد ارزش افزوده بخش غیرنفتی اقتصاد را شناسایی نمود. بخش اقتصاد کلان از طریق سیاست گذاری ها و فعالیت های خود می توان نقش بسیار مهمی در رشد بهره وری داشته باشد و در اسناد بالادستی نیز به درستی به این موضوع اشاره شده است و باید با اتخاذ استراتژی های کارآمد، بهره وری کلی اقتصاد استان را افزایش داد.

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

از آنجا که تدوین سند بخش اقتصاد کلان به عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم انداز استان نوشته می شود، از این رو در این قسمت با استفاده از جداول مقوله های مورد استفاده در تدوین سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و شناسایی مقوله های مرتبط با این بخش (جدول شماره ۱۰-۳)، از آن ها برای تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش اقتصاد کلان 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: مقوله های مرتبط به بخش اقتصاد کلان از سند چشم انداز استان گلستان

ردیف	مقوله های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حکمرانی خوب	شرح شوق انگیز + اهداف راهبردی	۷۴
۲	دانش محوری	شرح شوق انگیز + ارزش های محوری	۵۰
۳	عدالت محوری	ارزش های محوری	۲۸
۴	بهبود فضای کسب و کار	شرح شوق انگیز	۲۸
۵	بهره گیری از فناوری های پیشرفته	ارزش های محوری + اهداف راهبردی	۲۵
۶	خانواده محوری	ارزش های محوری	۲۳
۷	سلامت اقتصادی و اداری	شرح شوق انگیز + ارزش های محوری	۲۰
۸	توسعه رفاه عمومی	بیانیه مأموریت + شرح شوق انگیز	۱۶
۹	توسعه و رشد اقتصادی	شرح شوق انگیز + اهداف راهبردی	۱۳
۱۰	بهره وری	شرح شوق انگیز + ارزش های محوری	۹
۱۱	تاب آوری	شرح شوق انگیز + اهداف راهبردی	۹
۱۲	خصوصی سازی	اهداف راهبردی	۵
۱۳	مردم گرایی	ارزش های محوری	۱
۱۴	شفافیت	ارزش های محوری	۱



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

در بین مقوله های بررسی شده در سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴، حکمرانی خوب با ۲۴.۵۰٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد تا بر اهمیت مدیریت و گفتمان اقتصادی خوب در بخش اقتصاد کلان تأکید نماید. اصطلاح حکمرانی خوب توسط بانک جهانی (۱۹۹۲) مطرح شد و تأکید آن بر تصمیماتی بود که امکان تأثیرگذاری بر عملکرد اقتصادی کشورها را فراهم می ساخت. ویژگی هایی که بانک جهانی برای سنجش حکمرانی خوب برشمرده عبارتند از: (۱) مدیریت بخش دولتی، (۲) پاسخگویی سازمانی، (۳) حاکمیت قانون، (۴) شفافیت در تصمیم گیری، (۵) دستیابی به اطلاعات. همه این موارد در دستیابی به یک حکمرانی خوب در حوزه اقتصاد ضروری هستند و باید آن ها را مهیا نمود.

از سویی دیگر، حکمرانی خوب وسیله ای است برای دست یافتن به یک یا چند هدف مطلوب. برای مثال «حکمرانی به منظور کاهش فقر، حکمرانی برای توسعه اقتصادی و کارایی» و ... بنابراین شاخص های اندازه گیری حکمرانی خوب به وسیله ی تعیین نتایج مطلوب شناخته می شوند. در نتیجه مجموعه ی متفاوتی از ویژگی ها برای ارزیابی حکمرانی مورد استفاده قرار می گیرد که به ماهیت نتایج مورد انتظار در سؤال ها بستگی دارد. باید توجه داشت تا تمامی پیش نیازهای لازم در جهت رشد و شکوفایی اقتصادی استان مهیا شوند و با حاکم نمودن ادبیات

اقتصادی بین مدیران ارشد و افزایش اشراف علمی و اطلاعاتی به مسائل و مشکلات اقتصاد کلان استان، زمینه را برای حکمرانی خوب در بخش اقتصادی یا همان حکمرانی اقتصادی فراهم کرد (معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹).

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

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

ردیف	مقوله‌ها
۱	ارتقا صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)
۲	بهره‌گیری سیاست‌های پولی دولت در کشور و در استان
۳	رشد اقتصادی
۴	تعرفه‌های گمرکی واردات
۵	سهولت کسب و کار
۶	نرخ سرمایه‌گذاری استان
۷	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان
۸	سیاست‌های کلان اقتصادی استان
۹	بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی
۱۰	سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان
۱۱	تحقق اهداف مالیاتی
۱۲	سهم بخش صنعت در اقتصاد استان
۱۳	سهم بخش خدمات در اقتصاد استان
۱۴	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش
۱۵	برخورداری از مرز بین‌المللی
۱۶	برخورداری از صنایع تبدیلی
۱۷	برخورداری از صنایع مادر
۱۸	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)
۱۹	رژیم حقوقی دریای خزر
۲۰	کریدور شمال-جنوب
۲۱	استفاده از فناوری‌های نوین در ارائه خدمت
۲۲	به‌کارگیری سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (سامانه ستاد)
۲۳	اینترنت
۲۴	هوش مصنوعی
۲۵	داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ
۲۶	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها
۲۷	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان ...)
۲۸	سازمان الکترونیک
۲۹	توسعه و آموزش کارمندان
۳۰	ارتقا سلامت نظام اداری

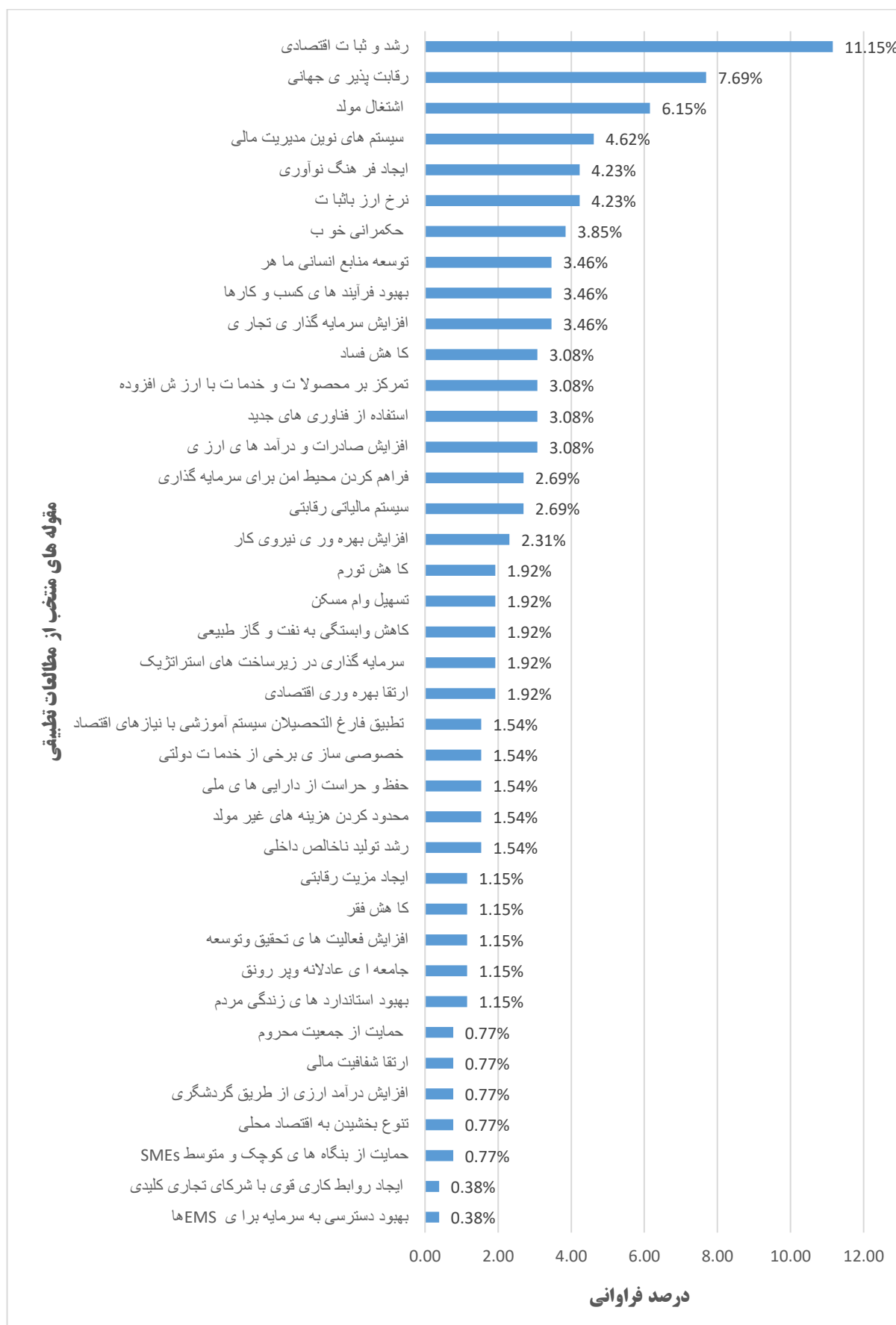
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

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

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش اقتصاد کلان استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌های کاربرگ	فراوانی
۱	رشد و ثبات اقتصادی	۲۹
۲	رقابت‌پذیری جهانی	۲۰
۳	اشتغال مولد	۱۶
۴	سیستم‌های نوین مدیریت مالی	۱۲
۵	نرخ ارز باثبات	۱۱
۶	ایجاد فرهنگ نوآوری	۱۱
۷	حکمرانی خوب	۱۰
۸	افزایش سرمایه‌گذاری تجاری	۹
۹	بهبود فرآیندهای کسب و کارها	۹
۱۰	توسعه منابع انسانی ما هر	۹
۱۱	افزایش صادرات و درآمدهای ارزی	۸
۱۲	استفاده از فناوری‌های جدید	۸
۱۳	تمرکز بر محصولات و خدمات باارزش افزوده	۸
۱۴	کاهش فساد	۸
۱۵	سیستم مالیاتی رقابتی	۷
۱۶	فراهم کردن محیط امن برای سرمایه‌گذاری	۷
۱۷	افزایش بهره‌وری نیروی کار	۶
۱۸	ارتقا بهره‌وری اقتصادی	۵
۱۹	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های استراتژیک	۵
۲۰	کاهش وابستگی به نفت و گاز طبیعی	۵
۲۱	تسهیل وام مسکن	۵
۲۲	کاهش تورم	۵
۲۳	رشد تولید ناخالص داخلی	۴
۲۴	محدود کردن هزینه‌های غیر مولد	۴
۲۵	حفظ و حراست از دارایی‌های ملی	۴
۲۶	خصوصی‌سازی برخی از خدمات دولتی	۴

ردیف	مقوله‌های کاربرگ	فراوانی
۲۷	تطبیق فارغ‌التحصیلان سیستم آموزشی با نیازهای اقتصاد	۴
۲۸	بهبود استانداردهای زندگی مردم	۳
۲۹	جامعه‌ای عادلانه و پررونق	۳
۳۰	افزایش فعالیت‌های تحقیق و توسعه	۳
۳۱	کاهش فقر	۳
۳۲	ایجاد مزیت رقابتی	۳
۳۳	حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط SMEs	۲
۳۴	تنوع بخشیدن به اقتصاد محلی	۲
۳۵	افزایش درآمد ارزی از طریق گردشگری	۲
۳۶	ارتقا شفافیت مالی	۲
۳۷	حمایت از جمعیت محروم	۲
۳۸	بهبود دسترسی به سرمایه برای EMSها	۱
۳۹	ایجاد روابط کاری قوی با شرکای تجاری کلیدی	۱



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

با بررسی دقیق مقوله‌های مطالعات تطبیقی مشخص شد که رشد و ثبات اقتصادی با ۱۱.۱۵٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین این مقوله‌ها به خود اختصاص داده است. اهمیت ثبات اقتصادی به درستی در این مطالعات مشخص شده است زیرا سنگ بنای رشد اقتصادی، ثبات اقتصادی است تا زمانی که مؤلفه‌های اصلی اقتصاد یک کشور دارای ثبات نباشند، فضا برای رشد و رونق اقتصادی فراهم نخواهد شد و سرمایه‌گذاران حاضر به فعالیت در چنین اقتصادی نیستند. دستیابی به نرخ رشد اقتصادی بالا یکی از اهداف مهم هر نظام اقتصادی بشمار می‌رود. این امر متضمن بکارگیری سیاست‌های مناسب اقتصادی، ثبات سیاست‌های اقتصادی و همچنین شناخت بیشتر عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی است. امروزه اقتصاددانان پذیرفته‌اند که ثبات اقتصادی یک شرط لازم برای رشد اقتصادی بالاست، در حالیکه بی‌ثباتی اقتصادی یکی از عوامل مهمی است که افق‌های رشد اقتصادی را محدود می‌سازد.

از سوی دیگر، در تعریف محیط باثبات اقتصاد کلان، چند متغیر اساسی در کانون توجه است و بر آن‌ها تأکید می‌شود. این متغیرهای اساسی که وضعیت آن‌ها میزان بی‌ثباتی یا پیشرفت به سمت ثبات اقتصاد کلان را تعیین و تصریح می‌نماید عبارتند از: نرخ تورم، کسری بودجه، نرخ ارز و رابطه مبادله. بی‌ثباتی اقتصاد کلان موجب عدم اطمینان فعالان اقتصادی نسبت به تحولات آینده خواهد شد و در نتیجه آن، فعالان اقتصادی نمی‌توانند چشم‌انداز روشن و شفافی از آینده ترسیم نمایند. این امر به‌ویژه بر سرمایه‌گذاری تأثیر منفی خواهد گذاشت. از این رو، ثبات اقتصاد کلان از طریق کاهش قابل توجه عدم اطمینان و پیشبرد برنامه‌ریزی بلندمدت کمک بسیاری به رشد واقعی اقتصاد می‌نماید. ثبات اقتصاد کلان، پس‌انداز ملی و سرمایه‌گذاری خصوصی را افزایش داده و با تقویت رقابت‌پذیری صادرات، تراز پرداخت‌ها را بهبود می‌بخشد. بعلاوه، ثبات اقتصاد کلان در خصوص جهت‌گیری سیاست‌های اقتصاد کلان و اعتبار مقامات پولی و مالی کشور نزد کارگزاران اقتصادی علائم مهمی را به دنبال دارد. بطور مشخص، موفقیت تمام برنامه‌های اصلاح ساختار اقتصادی نظیر اصلاحات مالی، سیاست‌های تعدیل، آزادسازی و هدفمند نمودن یارانه‌های انرژی، مستلزم وجود ثبات اقتصاد کلان می‌باشد (منشادی و پوررحیم، ۱۳۹۲).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش اقتصاد کلان استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۹۰ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	راهبری و پیگیری سیاست های پولی و مالی در استان
۲	بهبود رضایتمندی عمومی
۳	انضباط مالی
۴	توسعه عدالت اقتصادی (سهام عدالت، یارانه ها و ...)
۵	بهبود تراز تجاری
۶	رشد اقتصادی
۷	بهره‌وری
۸	هماهنگی بین بخشی تأثیرگذار در توسعه اقتصادی
۹	نقشه راه توسعه اقتصادی استان
۱۰	شاخص بهبود فضای کسب و کار
۱۱	صدور مجوزها
۱۲	تأمین منابع مالی
۱۳	ارائه خدمات مالیاتی
۱۴	ارائه خدمات بیمه‌ای
۱۵	خدمات گمرکی و صادراتی
۱۶	تشکیل سرمایه ثابت
۱۷	خزانه‌داری
۱۸	مولدسازی دارایی‌های مزاد دولت
۱۹	خدمات نظارتی و پاسخگویی به شکایات
۲۰	تولید و ارائه داده‌ها و اطلاعات اقتصادی و مالی
۲۱	سازمان‌های دولتی و عمومی
۲۲	بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات خصوصی و تعاونی
۲۳	جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی
۲۴	تجار و بازرگانان
۲۵	دانشگاه‌ها مؤسسات علمی و پژوهشی
۲۶	متقاضیان مردمی
۲۷	شرکت‌های بورسی، بیمه و بانکی
۲۸	سازمان‌های قضایی نظارتی، اطلاعاتی و امنیتی
۲۹	نهادهای ملی و بین‌المللی
۳۰	خصوصی‌سازی
۳۱	سیاست‌گذاری اقتصاد کلان
۳۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)
۳۳	اینترنت و اینترنت
۳۴	سامانه‌های خدماتی و نظارتی
۳۵	هوشمند سازی
۳۶	سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی (سامانه جامع تجارت، ثامن در گمرک، سامانه سنها بیمه و ...)
۳۷	اتوماسیون اداری
۳۸	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)
۳۹	تقدم منافع سازمانی بر فردی
۴۰	شفافیت

ردیف	مقوله
۴۱	عدالت و برابری
۴۲	سلامت سازمانی و پاک دستی
۴۳	تخصص گرایی
۴۴	ایجاد فرصت‌های برابر و یکسان
۴۵	مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع
۴۶	فساد ستیزی
۴۷	حفظ منابع و دارایی‌ها
۴۸	وجود ظرفیت‌ها و بکر بودن به دلیل توسعه نیافتگی
۴۹	موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی
۵۰	منطقه آزاد اینچه برون
۵۱	منابع اولیه و خدادادی (کامودیتی)
۵۲	بازارهای تأمین و مصرف منطقه‌ای
۵۳	نیروی کار ارزان
۵۴	تلاقی کریدورهای شمال به جنوب و شرق و غرب
۵۵	حقوق و دستمزد متداول
۵۶	خدمات رفاهی معمول
۵۷	تعهد و مسئولیت پذیری
۵۸	بازنشستگی
۵۹	توانمندسازی سرمایه انسانی
۶۰	توسعه شغلی
۶۱	غنی سازی شغلی
۶۲	گردش شغلی
۶۳	شرح شغل و شرایط احراز شغل
۶۴	دپارتمان‌های اداری و سازمانی منابع انسانی
۶۵	فرآیند جذب و استخدام
۶۶	روابط عمومی و اطلاع رسانی
۶۷	مشارکت در فعالیت‌های عام المنفعه
۶۸	مشارکت در مدیریت بحران و حوادث غیرمترقبه
۶۹	جشنواره‌ها و نمایشگاه‌ها
۷۰	سیاست گذاری و خط‌مشی گذاری
۷۱	ملاقات‌های عمومی مدیران
۷۲	سفرهای استانی
۷۳	نظام پیشنهادات و نظرسنجی‌ها
۷۴	دولت الکترونیک
۷۵	رسیدگی به شکایات
۷۶	توسعه آگاهی و آموزش‌های عمومی
۷۷	قانون دسترسی آزاد به اطلاعات
۷۸	زیرساخت‌های گردش اطلاعات
۷۹	تقویت و محوری شدن بخش اقتصاد کلان در استان
۸۰	مطالعات و پژوهش‌های پایه‌ای و اقتصادی
۸۱	افزایش قدرت چانه‌زنی ملی

ردیف	مقوله
۸۲	اقتصادی شدن ادبیات حکمرانی
۸۳	ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی
۸۴	تئوریزه شدن مسائل استان در قالب ادبیات اقتصادی
۸۵	تعدیل سهم بخش‌های سه‌گانه در پرتفوی
۸۶	توسعه پایدار
۸۷	تقویت رویکردهای شبکه‌ای
۸۸	تمرکززدایی
۸۹	افزایش ریسک‌پذیری مدیران ارشد
۹۰	پتانسیل هاب بین‌المللی

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش اقتصاد کلان استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۴۲ 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	تبیین سیاست‌های پولی و مالی	مطالعات کانونی
۲	ایجاد هماهنگی بین بخشی	مطالعات کانونی
۳	تأثیرگذاری در توسعه اقتصادی	مطالعات کانونی
۴	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵	توسعه عدالت اقتصادی	مطالعات کانونی
۶	بهبود سطح رفاه عمومی جامعه	سند چشم‌انداز استان گلستان
۷	فناوری‌های روز (ICT و ...)	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۸	خصوصی بودن اقتصاد	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۹	رشد هم‌زمان در سه بخش اصلی کشاورزی، صنعت و خدمات	مطالعات میدانی
۱۰	موقعیت ژئوپلتیک و ژئواکونومیک	مطالعات کانونی
۱۱	پتانسیل هاب بین‌المللی	مطالعات کانونی
۱۲	توسعه منطقه آزاد اینچه برون در سطح ملی و بین‌المللی	مطالعات کانونی
۱۳	شناسایی و پرورش نیروی انسانی متخصص	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۴	مطالعات و پژوهش‌های اقتصادی	مطالعات کانونی
۱۵	تولید داده‌ها و اطلاعات اقتصادی	مطالعات کانونی
۱۶	مسئولیت اجتماعی	مطالعات کانونی
۱۷	ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی	مطالعات کانونی
۱۸	فراگیر شدن ادبیات اقتصادی	مطالعات کانونی
۱۹	تعدیل سهم بخش‌های سه‌گانه در پرتفوی	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۲۰	توسعه پایدار	مطالعات کانونی
۲۱	تقویت رویکردهای شبکه‌ای	مطالعات کانونی
۲۲	تمرکززدایی	مطالعات کانونی
۲۳	جذب سرمایه‌گذاری	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۴	افزایش ریسک‌پذیری مدیران ارشد	مطالعات کانونی
۲۵	توسعه بخش تعاون	مطالعات کانونی
۲۶	توسعه حاکمیت شرکتی	مطالعات کانونی
۲۷	صرفه‌جویی ناشی از مقیاس	مطالعات کانونی
۲۸	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۹	گسترش زنجیره‌های ارزش (VC) و تأمین (SC) ملی و بین‌المللی	مطالعات کانونی
۳۰	توسعه صادرات غیر نفتی	مطالعات تطبیقی + مطالعات میدانی
۳۱	گسترش اقتصاد دیجیتال و دانش‌بنیان	اسناد بالادستی
۳۲	افزایش قدرت چانه‌زنی استان	مطالعات کانونی
۳۳	شفافیت	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۴	تعهد و مسئولیت‌پذیری	مطالعات کانونی
۳۵	تخصص‌گرایی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳۶	شایسته‌سالاری	مطالعات کانونی
۳۷	فساد ستیزی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۸	سلامت سازمانی و پاک دستی	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۹	حفظ بیت‌المال و اموال عمومی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۰	مشتری مداری و تکریم ارباب‌رجوع	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۱	ایجاد فرصت‌های برابر و یکسان	مطالعات کانونی
۴۲	تقدم منافع سازمانی بر فردی	مطالعات کانونی

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

کاربرگ ۴ به‌عنوان نتیجه نهایی این فصل و در حکم «مقاصد آرمانی» یا «ارکان جهت‌ساز» محسوب می‌شود.

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

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

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرجه از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	رشد اقتصادی-افزایش بهره وری- توسعه پایدار-رفاه اجتماعی-عدالت محوری-هم افزایی و گسترش فعالیت های اقتصادی-شفاف سازی اقتصاد و سالم سازی آن-خوداتکایی	عدالت محوری-مردم گرایی-توسعه رفاه عمومی-توسعه و رشد اقتصادی-بهره وری	رشد و ثبات اقتصاد-ارتقای بهره وری اقتصادی-رشد تولید ناخالص داخلی- بهبود استانداردهای زندگی مردم-افزایش سرمایه گذاری تجاری- جامعه ای عادلانه و پررونق	ارتقا صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)- بهره گیری سیاست های پولی دولت در کشور و در استان-رشد اقتصادی	راهبری و پیگیری سیاست های پولی و مالی در استان - بهبود رضایتمندی عمومی-انضباط مالی - توسعه عدالت اقتصادی (سهام عدالت، یارانه ها و...) - بهبود تراز تجاری - رشد اقتصادی- بهره وری- هماهنگی بین بخشی تأثیرگذار در توسعه اقتصادی - نقشه راه توسعه اقتصادی استان -پتانسیل هاب بین المللی
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	یکپارچگی بانک اطلاعاتی-بهبود محیط کسب و کار-جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری- امنیت سرمایه گذاری در کشور- حمایت از سرمایه گذاری خارجی- معافیت های مالیاتی برای سرمایه گذاری صنعتی-تقویت و کارآمد کردن نظام بازرسی و نظارت	بهبود فضای کسب و کار- دانش محوری	محدود کردن هزینه های غیر مولد-افزایش صادرات و درآمدهای ارزی-سیستم مالیاتی رقابتی- فراهم کردن محیط امن برای سرمایه گذاری-بهبود فرآیندهای کسب و کارها-افزایش سرمایه گذاری تجاری-حفظ و حراست از دارایی های ملی-افزایش فعالیت های تحقیق و توسعه	تعرفه های گمرکی واردات- سهولت کسب و کار-نرخ سرمایه گذاری استان	شاخص بهبود فضای کسب و کار- صدور مجوزها - تأمین منابع مالی- ارائه خدمات مالیاتی- ارائه خدمات بیمه ای- خدمات گمرکی و صادراتی- جذب سرمایه گذاری خارجی- تشکیل سرمایه ثابت -خزانه داری-مولدسازی دارایی های مازاد دولت- خدمات نظارتی و پاسخگویی به شکایات- تولید و ارائه داده ها و اطلاعات اقتصادی و مالی- آموزش، خدمات علمی و پژوهشی

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
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)			حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط SMEs - بهبود دسترسی به سرمایه برای EMSها		سازمان‌های دولتی و عمومی - بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات خصوصی و تعاونی - سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی - تجار و بازرگانان - بهره‌برداران - دانشگاه‌ها مؤسسات علمی و پژوهشی - متقاضیان مردمی - شرکت‌های بورسی، بیمه و بانکی - سازمان‌های قضایی نظارتی، اطلاعاتی و امنیتی - سایر ذینفعان (رسانه‌ها و ...) - نهادهای ملی و بین‌المللی
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی	حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی - طرح‌های تولیدی و کشاورزی در نقاط توسعه‌نیافته - توانمندسازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی - اشتغال‌زایی و کارآفرینی - توسعه حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه اقتصادی کشور - افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی	خصوصی‌سازی -	سیستم مالیاتی رقابتی - اشتغال مولد - افزایش سرمایه‌گذاری تجاری - خصوصی‌سازی برخی از خدمات دولتی - فراهم کردن محیط امن برای سرمایه‌گذاری	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سیاست‌های کلان اقتصادی استان - تعرفه‌های گمرکی واردات - بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان - تحقق اهداف مالیاتی - سهم بخش صنعت در اقتصاد استان - سهم بخش خدمات در اقتصاد استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان -	قلمرو جغرافیایی استانی، ملی و بین‌المللی قلمرو تخصصی: در یک نگاه کلی به سه قلمرو کلان کشاورزی، صنعت و خدمات (ساختمان، بازرگانی و...) اشاره کرد. بانک - بیمه - بورس - مالیات - گمرک - سرمایه‌گذاری - مناطق آزاد - اشتغال - خصوصی‌سازی - سیاست‌گذاری اقتصاد کلان
۵	تکنولوژی	توسعه فناوری اطلاعات -	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	استفاده از فناوری‌های جدید - سیستم‌های نوین مدیریت مالی	استفاده از فناوری‌های نوین در ارائه خدمت - به‌کارگیری سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (سامانه ستاد) - اینترنت - هوش مصنوعی - داده‌کاوی / دیتا ماینینگ - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها	فناوری اطلاعات و ارتباطات - (ICT) اینترنت - اینترنت - اتوماسیون اداری - سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت - (MIS) هوشمند سازی - IOT سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی (سامانه جامع تجارت، ثامن در گمرک، سامانه سنها بیمه و ...) - اتوماسیون اداری - سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت - (MIS)

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
۶	ارزش‌های بنیادی	عدالت محوری-تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی-فرهنگ سازی استفاده از تولیدات داخلی- شفافسازی اقتصاد و سالم‌سازی آن	شفافیت-مردم گرایی- سلامت اقتصادی و اداری- عدالت محوری-خانواده محوری	ارتقا شفافیت مالی-کاهش فساد- کاهش فقر		تقدم منافع سازمانی بر فردی-شفافیت - عدالت و برابری- سلامت سازمانی و پاک دستی- تخصص گرایی و شایسته‌سالاری- ایجاد فرصت‌های برابر و یکسان- مشتری مداری و تکریم ارباب‌رجوع- تعهد و مسئولیت‌پذیری- فساد ستیزی- حفظ منابع و دارایی‌ها
۷	وجه تمایز و ویژگی ممتاز	توانمندسازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی- توسعه حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه اقتصادی کشور	خصوصی‌سازی-	افزایش درآمد ارزی از طریق گردشگری- خصوصی‌سازی برخی از خدمات دولتی	برخورداری از مرز بین‌المللی- برخورداری از صنایع تبدیلی- برخورداری از صنایع مادر- برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- رژیم حقوقی دریای خزر- کریدور شمال-جنوب-	سهم بخش خصوصی در اقتصاد کلان- وجود ظرفیت‌ها و بکر بودن به دلیل توسعه نیافتگی- موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی-منطقه آزاد اینچه برون- منابع اولیه و خدادادی (کامودیتی)-بازارهای تأمین و مصرف منطقه ای-نیروی کار ارزان-تلاقی کریدورهای شمال به جنوب و شرق و غرب
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی-افزایش مهارت و تخصص نیروی کار		توسعه منابع انسانی ما هر- افزایش بهره‌وری نیروی کار- تطبیق فارغ‌التحصیلان سیستم آموزشی با نیازهای اقتصاد	توسعه و آموزش کارمندان	حقوق و دستمزد متداول- خدمات رفاهی معمول- آموزش کارکنان- کریر و مسیر شغلی- بازنشستگی- کم‌توجهی به توانمندسازی سرمایه انسانی-توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی- گردش شغلی-شرح شغل و شرایط احراز شغل- دپارتمان‌های اداری و سازمانی منابع انسانی- فرآیند جذب و استخدام

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	یکپارچگی بانک اطلاعاتی - توانمندسازی افشار آسیب‌پذیر		تسهیل وام مسکن - حمایت از جمعیت محروم	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان ...) - سازمان الکترونیک	روابط عمومی و اطلاع‌رسانی - مشارکت در فعالیتهای عام‌المنفعه - مشارکت در مدیریت بحران و حوادث غیرمترقبه - جشنواره‌ها و نمایشگاه‌ها - سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری - طرح تکریم ارباب‌رجوع - ملاقات‌های عمومی مدیران - سامانه سامد - سفرهای استانی - نظام پیشنهادات و نظرسنجی‌ها - دولت الکترونیک - رسیدگی به شکایات - توسعه آگاهی و آموزش‌های عمومی - تولید آمار و اطلاعات اقتصادی - قانون دسترسی آزاد به اطلاعات - زیرساخت‌های گردش اطلاعات - مسئولیت اجتماعی
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری - امنیت سرمایه‌گذاری در کشور - رفع موانع تولید رقابت‌پذیر		افزایش فعالیتهای تحقیق و توسعه - ایجاد روابط کاری قوی با شرکای تجاری کلیدی - حفظ و حراست از دارایی‌های ملی - حکمرانی خوب - سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های استراتژیک - فراهم کردن محیط امن برای سرمایه‌گذاری - تنوع بخشیدن به اقتصاد محلی - کاهش وابستگی به نفت و گاز طبیعی	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	فضای کالبدی - گردش‌نخبگانی - تقویت و محوری شدن بخش اقتصاد کلان در استان - مطالعات و پژوهش‌های اقتصادی - مطالعات و پژوهش پایه‌ای در استان
۱۱	چشم‌انداز	توسعه پایدار - بومی‌سازی - اقتصاد مقاومتی - اقتصاد دانش‌بنیان - خوداتکایی - رشد اقتصادی	حکمرانی خوب - توسعه و رشد اقتصادی - سلامت اقتصادی و اداری - تاب‌آوری	حکمرانی خوب - اقتصاد سالم - اشتغال مولد - جامعه‌ای عادلانه و پر رونق - ایجاد مزیت رقابتی - رشد و ثبات اقتصاد	ارتقا سلامت نظام اداری	افزایش قدرت چانه‌زنی ملی - اقتصادی شدن ادبیات حکمرانی - ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی - تئوریزه شدن مسائل استان در قالب ادبیات اقتصادی - علمی شدن رویکرد بخش اقتصادی - گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی - حاکمیت شرکتی - صرفه‌جویی ناشی از مقیاس - تعدیل سهم بخش‌های سه‌گانه در پرتفوی - توسعه پایدار - تقویت رویکردهای شبکه‌ای - تمرکززدایی - افزایش ریسک‌پذیری مدیران ارشد - پتانسیل هاب بین‌المللی

۲-۶-۳) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بخش اقتصاد کلان استان

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

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

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها (گروه کانونی)	پاسخ‌ها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
۱	نقش «بخش اقتصاد کلان استان گلستان» در توسعه کشور چیست؟	راهبری و پیگیری سیاست‌های پولی و مالی در استان - بهبود رضایتمندی عمومی - انضباط مالی - توسعه عدالت اقتصادی (سهام عدالت، یارانه‌ها و...) - بهبود تراز تجاری - رشد اقتصادی - بهره‌وری - هماهنگی بین بخشی تأثیرگذار در توسعه اقتصادی - نقشه راه توسعه اقتصادی استان - پتانسیل هاب بین‌المللی	عدالت محوری - توسعه پایدار - هم‌افزایی و گسترش فعالیت‌های اقتصادی - شفافسازی اقتصاد و سالم‌سازی آن - خوداتکایی - رشد و ثبات اقتصاد - ارتقا بهره‌وری اقتصاد - رشد تولید ناخالص داخلی - بهبود رفاه عمومی و استانداردهای زندگی مردم - افزایش سرمایه‌گذاری تجاری - ارتقا صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) - بهره‌گیری سیاست‌های پولی دولت در کشور و در استان	راهبری و پیگیری سیاست‌های پولی و مالی در استان - بهبود رضایتمندی عمومی - انضباط مالی - توسعه عدالت اقتصادی (سهام عدالت، یارانه‌ها و...) - بهبود تراز تجاری بدون نفت - هماهنگی بین بخشی تأثیرگذار در توسعه اقتصادی - نقشه راه توسعه اقتصادی استان - توسعه پایدار - هم‌افزایی و گسترش فعالیت‌های اقتصادی - شفافسازی اقتصاد و سالم‌سازی آن - خوداتکایی - رشد و ثبات اقتصاد - ارتقا بهره‌وری اقتصاد - رشد تولید ناخالص داخلی - بهبود رفاه عمومی و استانداردهای زندگی مردم - افزایش سرمایه‌گذاری تجاری - پتانسیل هاب بین‌المللی
۲	«بخش اقتصاد کلان استان گلستان» چه را خدماتی یا کالاها می‌دهد؟ ارائه	شاخص بهبود فضای کسب‌وکار - صدور مجوزها - تأمین منابع مالی - ارائه خدمات مالیاتی - ارائه خدمات بیمه‌ای - خدمات گمرکی و صادراتی - جذب سرمایه‌گذاری خارجی - تشکیل سرمایه ثابت - خزانه داری - مولدسازی دارایی‌های مازاد دولت و محدود کردن هزینه‌های غیر مولد - تولید و ارائه داده‌ها و اطلاعات اقتصادی و مالی - دانش محوری - فراهم کردن محیط امن برای سرمایه‌گذاری - رقابتی - فراهم کردن محیط امن برای سرمایه‌گذاری - افزایش سرمایه‌گذاری تجاری - حفظ و حراست از دارایی‌های ملی - افزایش فعالیت‌های تحقیق و توسعه - تعرفه‌های گمرکی واردات - نرخ سرمایه‌گذاری استان	دانش محوری - یکپارچگی بانک اطلاعاتی - بهبود محیط کسب‌وکار - حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی - معافیت‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاری صنعتی - تقویت و کارآمد کردن نظام بازرسی و نظارت - محدود کردن هزینه‌های غیر مولد - افزایش صادرات و درآمدهای ارزی - سیستم مالیاتی رقابتی - فراهم کردن محیط امن برای سرمایه‌گذاری - افزایش سرمایه‌گذاری تجاری - حفظ و حراست از دارایی‌های ملی - افزایش فعالیت‌های تحقیق و توسعه - تعرفه‌های گمرکی واردات - نرخ سرمایه‌گذاری استان	صدور مجوزها - تأمین منابع مالی - ارائه خدمات مالیاتی - ارائه خدمات بیمه‌ای - خدمات گمرکی و صادراتی - جذب سرمایه‌گذاری خارجی - تشکیل سرمایه ثابت - خزانه داری - مولدسازی دارایی‌های مازاد دولت و محدود کردن هزینه‌های غیر مولد - تولید و ارائه داده‌ها و اطلاعات اقتصادی و مالی - دانش محوری - بهبود محیط کسب‌وکار - تقویت و کارآمد کردن نظام بازرسی و نظارت و پاسخگویی به شکایات - فراهم کردن محیط امن برای سرمایه‌گذاری - حفظ و حراست از دارایی‌های ملی - افزایش فعالیت‌های تحقیق و توسعه -

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش اقتصاد کلان استان گلستان» چه کسانی هستند؟	سازمان های دولتی و عمومی - بنگاه های اقتصادی و مؤسسات خصوصی و تعاونی - سرمایه گذاران داخلی و خارجی - تجار و بازرگانان - بهره برداران - دانشگاه ها مؤسسات علمی و پژوهشی - متقاضیان مردمی - شرکت های بورسی، بیمه و بانکی - سازمان های قضایی نظارتی، اطلاعاتی و امنیتی، - سایر ذینفعان (رسانه ها و ...) - نهادهای ملی و بین المللی -	حمایت از بنگاه های کوچک و متوسط - SMEs بهبود دسترسی به سرمایه برای EMS ها	سازمان های دولتی و عمومی - بنگاه های اقتصادی و مؤسسات خصوصی و تعاونی - سرمایه گذاران داخلی و خارجی - تجار و بازرگانان - بهره برداران - دانشگاه ها مؤسسات علمی و پژوهشی - متقاضیان مردمی - شرکت های بورسی، بیمه و بانکی - سازمان های قضایی نظارتی، اطلاعاتی و امنیتی (رسانه ها و ...) - نهادهای ملی و بین المللی - حمایت از بنگاه های کوچک و متوسط - SMEs بهبود دسترسی به سرمایه برای EMS ها
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش اینترگران استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش اقتصاد کلان استان در چه حوزه های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟	قلمرو جغرافیایی استانی، ملی و بین المللی قلمرو تخصصی: در یک نگاه کلی به سه قلمرو کلان کشاورزی، صناعت و خدمات (ساختمان، بازرگانی و ...) اشاره کرد. بانک - بیمه - بورس - مالیات - گمرک - سرمایه گذاری - مناطق آزاد - اشتغال - خصوصی سازی - سیاست گذاری اقتصاد کلان	حمایت از افزایش سرمایه گذاری - طرح های تولیدی و کشاورزی در نقاط توسعه نیافته - توانمندسازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی - اشتغال زایی و کار آفرینی - توسعه حوزه عمل مالیاتی رقابتی - اشتغال مولد - سیاست های کلان اقتصادی استان - تعرفه های گمرکی واردات - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان - تحقق اهداف مالیاتی - سهم بخش خدمات در اقتصاد استان - سهم بخش صناعت در اقتصاد استان - افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی	قلمرو جغرافیایی استانی، ملی و بین المللی قلمرو تخصصی: در یک نگاه کلی به سه قلمرو کلان کشاورزی، صناعت (افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی) و خدمات (ساختمان، بازرگانی و ...) اشاره کرد. بانک - بیمه - بورس - گمرک (تعرفه های گمرکی واردات) - خصوصی سازی (توانمندسازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی) - سیاست گذاری اقتصاد کلان حمایت از افزایش سرمایه گذاری - طرح های تولیدی و کشاورزی در نقاط توسعه نیافته - اشتغال زایی و کار آفرینی - توسعه حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه اقتصادی کشور - سیستم مالیاتی رقابتی - اشتغال مولد -
۵	«بخش اقتصاد کلان استان گلستان» برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - اینترنت - اینترانت - USSD-GPS - پنجره واحد - سامانه های خدماتی و نظارتی - هوشمند سازی - نظارتی - هوشمند سازی - IOT - سامانه های یکپارچه اطلاعاتی (سامانه جامع تجارت، ثامن در گمرک، سامانه سنها بیمه و ...) - اتوماسیون اداری - سامانه سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) - سیستم های نوین مدیریت مالی - بهره گیری از فناوری های نوین و پیشرفته در ارائه خدمت - به کارگیری سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (سامانه ستاد) - اینترانت - هوش مصنوعی - داده کاوی / دیتا ماینینگ - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - اینترنت - اینترانت - USSD-GPS - پنجره واحد - سامانه های خدماتی و نظارتی - هوشمند سازی - IOT - سامانه های یکپارچه اطلاعاتی (سامانه جامع تجارت، ثامن در گمرک، سامانه سنها بیمه و ...) - اتوماسیون اداری - سامانه سیستم های مدیریت (MIS) - سیستم های نوین مدیریت مالی - بهره گیری از فناوری های نوین و پیشرفته در ارائه خدمت - به کارگیری سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (سامانه ستاد) - اینترانت - داده کاوی / دیتا ماینینگ	

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
۶	ارزش های بنیادی «بخش اقتصاد کلان استان گلستان» کدام است؟	تقدم منافع سازمانی بر فردی - شفافیت - عدالت و برابری - سلامت سازمانی و پاک دستی - تخصص گرایی و شایسته سالاری - ایجاد فرصت های برابر و یکسان - مشتری مداری و تکریم مدارای و تکریم ارباب رجوع - تعهد و مسئولیت پذیری - فساد ستیزی - حفظ منابع و دارایی ها -	مردم گرایی - سلامت اقتصادی و اداری - خانواده محوری - عدالت محوری - تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی - فرهنگ سازی استفاده از تولیدات داخلی - شفاف سازی اقتصاد و سالم سازی آن - ارتقا شفافیت مالی - کاهش فقر	تقدم منافع سازمانی بر فردی - تخصص گرایی و شایسته سالاری - ایجاد فرصت های برابر و یکسان - مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع - تعهد و مسئولیت پذیری - فساد ستیزی - حفظ منابع و دارایی ها - مردم گرایی - سلامت اقتصادی و اداری - خانواده محوری - عدالت محوری - تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی - فرهنگ سازی استفاده از تولیدات داخلی - شفاف سازی اقتصاد و سالم سازی آن - ارتقا شفافیت مالی - کاهش فقر
۷	«بخش اقتصاد کلان استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به بخش های مشابه خود در سایر استانها و سایر کشورها برخوردار است؟	سهم بخش خصوصی در اقتصاد کلان - وجود ظرفیت ها و بکر بودن به دلیل توسعه نیافتگی - موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیکی - اولیه و خدادادی (کامودیتی) - بازارهای تأمین و مصرف منطقه ای - نیروی کار ماهر و ارزان - تلافی کریدورهای شمال به جنوب و شرق و غرب - توسعه حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه کشور (منطقه آزاد اینچه برون) - افزایش درآمد ارزی از طریق گردشگری - برخورداری از مرز بین المللی - برخورداری از صنایع مادر و حرفه ای - رژیم حقوقی دریای خزر - کریدور شمال - جنوب شرق و غرب -	خصوصی سازی - توسعه حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه اقتصادی کشور - افزایش درآمد ارزی از طریق گردشگری - برخورداری از مرز بین المللی - برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی - برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای) - رژیم حقوقی دریای خزر - کریدور شمال - جنوب	سهم بخش خصوصی در اقتصاد کلان - وجود ظرفیت ها و بکر بودن به دلیل توسعه نیافتگی - موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیکی - منابع اولیه و خدادادی (کامودیتی) - بازارهای تأمین و مصرف منطقه ای - نیروی کار ماهر و ارزان - تلافی کریدورهای شمال به جنوب و شرق و غرب - توسعه حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه اقتصادی کشور (منطقه آزاد اینچه برون) - افزایش درآمد ارزی از طریق گردشگری - برخورداری از مرز بین المللی - برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی - رژیم حقوقی دریای خزر
۸	«بخش اقتصاد کلان استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	حقوق و دستمزد متداول - خدمات رفاهی معمول - آموزش کارکنان - کریر و مسیر شغلی - بازنشستگی - کم توجهی به توانمندسازی سرمایه انسانی - توسعه شغلی و غنی سازی شغلی - گردش شغلی - شرح شغل و شرایط احراز شغل - شرایط جذب و استخدام - فرآیند جذب و استخدام -	تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی - توسعه منابع انسانی ماهر - افزایش بهره وری نیروی کار - تطبیق فارغ التحصیلان سیستم آموزشی با نیازهای اقتصاد - توسعه و آموزش کارمندان	حقوق و دستمزد متداول - خدمات رفاهی معمول - کریر و مسیر شغلی - بازنشستگی - توسعه شغلی و غنی سازی شغلی - گردش شغلی - شرح شغل و شرایط احراز شغل - شرایط جذب و استخدام - فرآیند جذب و استخدام -
۹	«بخش اقتصاد کلان استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر	روابط عمومی و اطلاع رسانی - مشارکت در فعالیت های عام المنفعه - مشارکت در مدیریت بحران و حوادث غیر مترقبه - جشنواره ها و نمایشگاه ها - سیاست گذاری و خط مشی گذاری و عمومی مدیران - سامانه سفرهای استانی - نظام پیشنهادات و نظرسنجی ها - دولت و سازمان الکترونیک - رسیدگی به شکایات - توسعه آگاهی و آموزش های عمومی -	یکپارچگی بانک اطلاعاتی - توانمندسازی و حمایت از اقشار آسیب پذیر - تسهیل وام مسکن - بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان، ...) - سازمان الکترونیک	روابط عمومی و اطلاع رسانی - مشارکت در فعالیت های عام المنفعه - مشارکت در مدیریت بحران و حوادث غیر مترقبه - جشنواره ها و نمایشگاه ها - سیاست گذاری و خط مشی گذاری - طرح تکریم ارباب رجوع - ملاقات های عمومی مدیران - سامانه سفرهای استانی - نظام پیشنهادات و نظرسنجی ها - دولت و سازمان الکترونیک - رسیدگی به شکایات - توسعه آگاهی و آموزش های عمومی -

ردیف	سؤالات	پاسخها (گروه کانونی)	پاسخها (شرکت مشاور)	پاسخ ترکیبی
	ذهنی مردم اهمیت می دهد؟	آمار و اطلاعات اقتصادی-قانون دسترسی آزاد به اطلاعات- زیرساخت های گردش اطلاعات- مسئولیت اجتماعی	بانک اطلاعاتی- توانمندسازی و حمایت از اقشار آسیب پذیر- تسهیل وام مسکن- بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان و ...)- مسئولیت اجتماعی	بانک اطلاعاتی- توانمندسازی و حمایت از اقشار آسیب پذیر- تسهیل وام مسکن- بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان و ...)- مسئولیت اجتماعی
۱۰	«بخش اقتصاد کلان استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم ترین شاخص ها در این زمینه کدام اند؟	فضای کالبدی- گردش نخبگانی- تقویت و محوری شدن بخش اقتصاد کلان در استان - مطالعات و پژوهش های اقتصادی- مطالعات و پژوهش پایه ای در استان-	جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری- رفع موانع تولید رقابت پذیر- افزایش فعالیت های تحقیق و توسعه- ایجاد روابط کاری قوی با شرکای تجاری کلیدی- حفظ و حراست از دارایی های ملی- حکمرانی خوب - سرمایه گذاری در زیرساخت های استراتژیک- فراهم کردن محیط امن برای سرمایه گذاری- تنوع بخشیدن به اقتصاد محلی- کاهش وابستگی به نفت و گاز طبیعی- ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	فضای کالبدی- گردش نخبگانی- تقویت و محوری شدن بخش اقتصاد کلان در استان - مطالعات و پژوهش های اقتصادی- مطالعات و پژوهش پایه ای در استان- ایجاد روابط کاری قوی با شرکای تجاری کلیدی- حفظ و حراست از دارایی های ملی- حکمرانی خوب - سرمایه گذاری در زیرساخت های استراتژیک- فراهم کردن محیط امن برای سرمایه گذاری- تنوع بخشیدن به اقتصاد محلی- کاهش وابستگی به نفت و گاز طبیعی- ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش
۱۱	«بخش اقتصاد کلان استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می شود؟	افزایش قدرت چانه زنی ملی- اقتصادی شدن ادبیات حکمرانی- ساختارمند شدن و نظام مند شدن نگرش اقتصادی- علمی شدن رویکرد بخش اقتصادی- علمی شدن رویکرد بخش ادبیات زنجیره های ارزش و تأمین ملی و بین المللی- حاکمیت شرکتی- صرفه جویی ناشی از مقیاس- تعدیل سهم بخش های سه گانه در پرتفوی- توسعه پایدار- تقویت رویکردهای شبکه ای- تمرکززدایی- افزایش ریسک پذیری مدیران ارشد- پتانسیل هاب بین المللی	افزایش قدرت چانه زنی ملی- اقتصادی شدن ادبیات حکمرانی- ساختارمند شدن و نظام مند شدن نگرش اقتصادی- علمی شدن رویکرد بخش اقتصادی- علمی شدن رویکرد بخش ادبیات حکمرانی خوب- سلامت اقتصادی و اداری- تاب آوری- توسعه پایدار- بومی سازی- اقتصاد مقاومتی- اقتصاد دانش بنیان- خوداتکایی- اشتغال مولد- جامعه ای عادلانه و پر رونق- ایجاد مزیت رقابتی- رشد و ثبات اقتصاد- ارتقا سلامت نظام اداری- گسترش زنجیره های ارزش و تأمین ملی و بین المللی- حاکمیت شرکتی- صرفه جویی ناشی از مقیاس- تعدیل سهم بخش های سه گانه در پرتفوی- توسعه پایدار- تقویت رویکردهای شبکه ای- تمرکززدایی- افزایش ریسک پذیری مدیران ارشد- پتانسیل هاب بین المللی	افزایش قدرت چانه زنی ملی- اقتصادی شدن ادبیات حکمرانی- ساختارمند شدن و نظام مند شدن نگرش اقتصادی- علمی شدن رویکرد بخش اقتصادی- علمی شدن رویکرد بخش ادبیات حکمرانی خوب- سلامت اقتصادی و اداری- تاب آوری- توسعه پایدار- بومی سازی- اقتصاد مقاومتی- اقتصاد دانش بنیان- خوداتکایی- اشتغال مولد- جامعه ای عادلانه و پر رونق- ایجاد مزیت رقابتی- رشد و ثبات اقتصاد- ارتقا سلامت نظام اداری- گسترش زنجیره های ارزش و تأمین ملی و بین المللی- حاکمیت شرکتی- صرفه جویی ناشی از مقیاس- تعدیل سهم بخش های سه گانه در پرتفوی- توسعه پایدار- تقویت رویکردهای شبکه ای- تمرکززدایی- افزایش ریسک پذیری مدیران ارشد- پتانسیل هاب بین المللی

۳-۶-۳) کاربرد شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش اقتصاد کلان استان گلستان به‌عنوان متولی پایش و راهبری شاخص‌های اصلی توسعه اقتصادی شامل تولید ناخالص داخلی استان، درآمد سرانه، ضریب جینی، تراز تجاری، بهره‌وری و... با ترسیم نقشه راه توسعه اقتصادی و تبیین سیاست‌های پولی و مالی در استان، ایجاد هماهنگی بین بخشی تأثیرگذار در توسعه اقتصادی به‌منظور افزایش رشد اقتصادی، توسعه عدالت اقتصادی و بهبود سطح رفاه عمومی جامعه فعالیت نموده و بازخورهای لازم و به‌موقع را به سیاست‌گذار و حکمران استان ارائه می‌دهد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	خدمات حکمرانی (نرم‌افزاری) اقتصادی شامل بهبود فضای کسب‌وکار، تشکیل سرمایه ثابت، تولید و ارائه داده‌ها و اطلاعات اقتصادی و مالی و آموزش، خدمات علمی و پژوهشی و خدمات نظارتی می‌باشد. خدمات غیر حکمرانی (سخت‌افزاری) اقتصادی شامل خزانه‌داری، صدور مجوزها، تأمین منابع مالی، ارائه خدمات مالیاتی، ارائه خدمات بیمه‌ای، خدمات گمرکی و صادراتی، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، مولدسازی دارایی‌های مازاد دولت و پاسخگویی به شکایات می‌باشد.
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب‌رجوعان	ذینفعان داخلی شامل سازمان‌های دولتی تابعه و مرتبط، مدیران و کارکنان بخش، هیئت‌مدیره‌ها، شرکت‌های بورسی، بیمه و بانکی و ... می‌باشد. ذینفعان خارجی شامل بنگاه‌های اقتصادی، مؤسسات خصوصی و تعاونی، سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، تجار و بازرگانان، بهره‌برداران، دانشگاه‌ها مؤسسات علمی و پژوهشی، متقاضیان مردمی و رسانه‌ها می‌باشد.
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمرو جغرافیایی بخش اقتصاد کلان استان گلستان سطح استان، ملی و بین‌المللی می‌باشد. قلمرو تخصصی این بخش در سه بخش اصلی کشاورزی، صنعت و خدمات (ساختمان، بازرگانی و...) و در زیربخش‌های بانک، بیمه، بورس، مالیات، گمرک، سرمایه‌گذاری، مناطق آزاد، اشتغال و بازار کار، خصوصی‌سازی و سیاست‌گذاری اقتصاد کلان تعریف می‌شود.
۵	تکنولوژی	تکنولوژی‌های اصلی متداول در این بخش عمدتاً بر فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) می‌باشد که خوشبختانه این بخش از ضریب مناسبی برخوردار است. این بخش در بستر اینترنت و اینترنت از فناوری‌های زیر بهره گرفته است: پنجره واحد، سامانه‌های خدماتی و نظارتی، هوشمندسازی، USSD، IOT، سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی (سامانه جامع تجارت، ثامن در گمرک، سامانه ستهاب بیمه و ...)، اتوماسیون اداری و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS) و بانکداری دیجیتال
۶	ارزش‌های بنیادی	ارزش‌های بنیادی این بخش شامل موارد است: (۱) عدالت و برابری (۲) شفافیت (۳) تعهد و مسئولیت‌پذیری (۴) تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری (۵) فسادستیزی (۶) سلامت سازمانی و پاک دستی (۷) حفظ بیت‌المال و اموال عمومی (۸) مشتری‌مداری و تکریم ارباب‌رجوع (۹) ایجاد فرصت‌های برابر و یکسان (۱۰) تقدم منافع سازمانی بر فردی

ردیف	سؤالات	پاسخها
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	مهم ترین وجه تمایز این بخش سهم بالای بخش خصوصی در اقتصاد کلان می باشد. علاوه بر آن وجود ظرفیتها و بکر بودن به دلیل توسعه نیافتگی، موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی، منطقه آزاد اینچه برون، منابع اولیه و خدادادی (کامودیتی)، بازارهای تأمین و مصرف منطقه ای، نیروی کار ارزان و تلاقی کریدورهای شمال به جنوب و شرق و غرب، برخی از شرکت های نوآور و خلاق پیشرو کشور نیز جزو وجوه تمایز استان می باشد.
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش اقتصاد کلان استان با رعایت نیازهای اولیه شامل استخدام و بازنشتگی، پرداخت حقوق و دستمزد متداول و ارائه خدمات رفاهی معمول و آموزش کارکنان به نیروی انسانی خود توجه دارد. همچنین این بخش با تمرکز بر نیازهای ثانویه با ایجاد دپارتمان منابع انسانی، تعریف کریر و مسیر شغلی، توسعه شغلی و غنی سازی شغلی، گردش شغلی، شرح شغل و شرایط احراز شغل و... باعث ارتقاء جایگاه شغلی کارکنان خود می باشد.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	بخش اقتصاد کلان استان با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی خود از طریق انجام فعالیت روابط عمومی و اطلاع رسانی، جشنواره ها و نمایشگاه ها، مشارکت در فعالیت های عام المنفعه، مشارکت در مدیریت بحران و حوادث غیرمترقبه طرح تکریم ارباب رجوع، ملاقات های عمومی مدیران، سامانه سامد، سفرهای استانی، نظام پیشنهادات و نظرسنجی ها، رسیدگی به شکایات، توسعه آگاهی و آموزش های عمومی، اجرای قانون دسترسی آزاد به اطلاعات و فراهم نمودن زیرساخت های گردش اطلاعات ایفای نقش می نماید.
۱۰	بقا، رشد و منافع و پایداری	بخش اقتصاد کلان استان گلستان با انجام اقدامات زیر از گذشته تاکنون به بقاء، رشد و منافع خود اهتمام داشته است: - توسعه فضای کالبدی - فراهم نمودن فضای گردش نخبگانی - تقویت و محوری شدن بخش اقتصاد کلان در استان - مطالعات و پژوهش های اقتصادی و تولید داده ها و اطلاعات اقتصادی - مطالعات و پژوهش پایه ای در استان - توسعه رشته های اقتصاد در دانشگاه ها - برگزاری اتاق فکرها و نشست های علمی و تخصصی به کارگیری فناوری های نوین و کارآمد (سامانه مالیاتی، بانکی، گمرکی و بیمه ای، خزانه داری، درگاه ملی مجوز، سادا و ...)
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش اقتصاد کلان استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم انداز کشور و استان با تحلیل همه جانبه علمی مسائل استان در قالب ادبیات اقتصادی، ساختارمند شدن و نظام مند شدن نگرش اقتصادی به دنبال فراگیر شدن ادبیات اقتصادی در حکمرانی، سیاست گذاری، اجرا و پایش استان است. همچنین این بخش با تعدیل سهم بخش های سه گانه در پرتفوی GDP استان مطابق با الگوی توسعه پایدار، تقویت رویکردهای شبکه ای، تمرکززدایی، جذب سرمایه گذاری، افزایش ریسک پذیری مدیران ارشد استان، توسعه بخش تعاون در اقتصاد کلان، توسعه حاکمیت شرکتی، صرفه جویی ناشی از مقیاس (Scale) منحنی یادگیری (Learning Curve)، افزایش بهره وری عوامل تولید، زنجیره های ارزش و تأمین ملی و بین المللی، اقتصاد دیجیتال و دانش بنیان به دنبال افزایش قدرت چانه زنی استان در سطح ملی و بین المللی است.

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

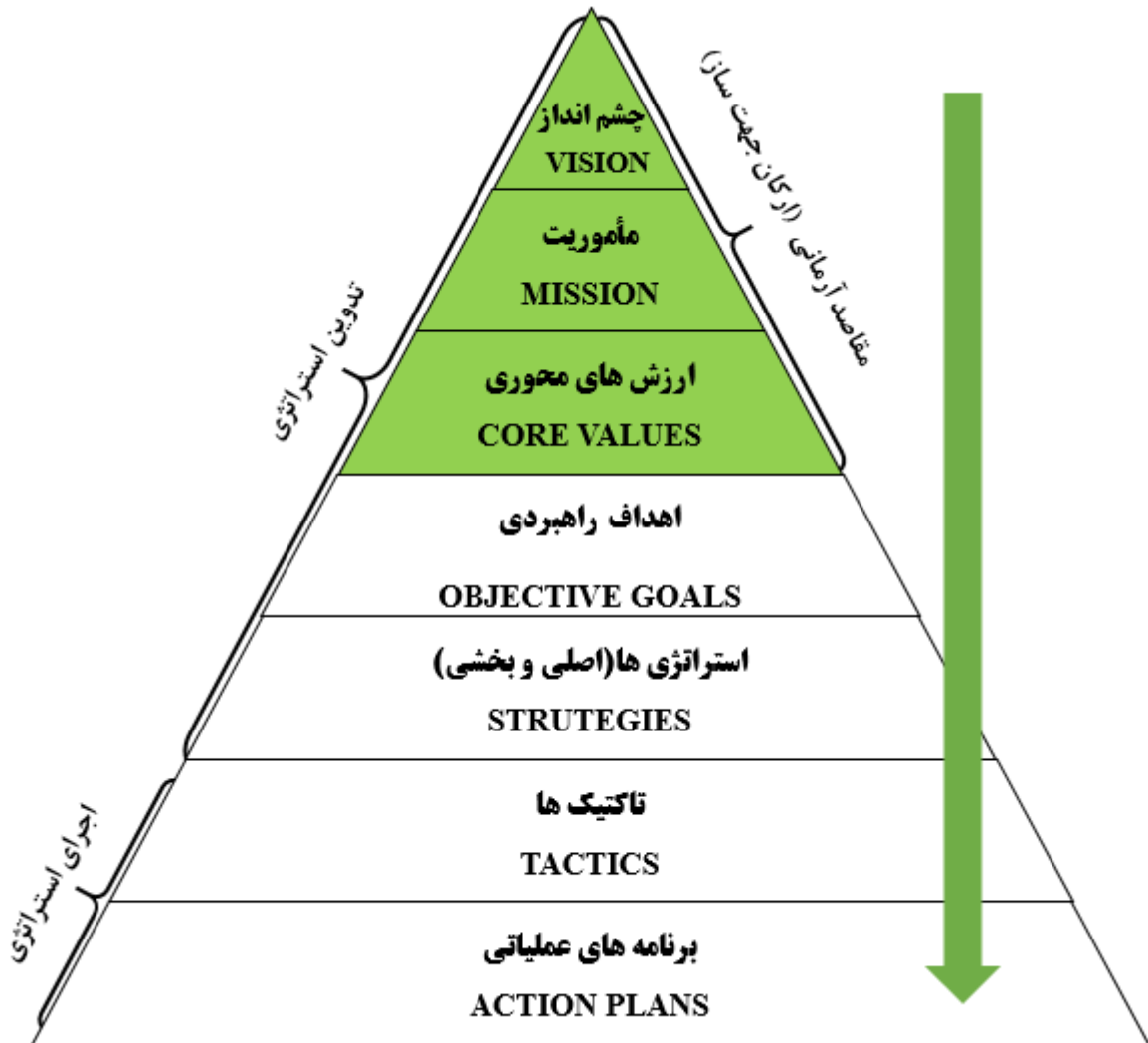
پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم انداز به صورت نگارش ادبی در کاربرگ شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخها یا گزاره های ادبی به دست آمده در کاربرگ شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش اقتصاد کلان استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

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

مأموریت (MISSION)	
<p>بخش اقتصاد کلان استان گلستان به عنوان «متولی راهبری و پایش شاخص های اصلی توسعه اقتصادی استان (تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه، ضریب جینی، تراز تجاری، بهره‌وری و...) و ترسیم نقشه راه توسعه اقتصادی» با تبیین سیاست های پولی و مالی، ایجاد هماهنگی بین بخشی، تأثیرگذاری در توسعه اقتصادی در قالب ارائه خدمات نرم افزاری و سخت افزاری به ذینفعان داخلی و خارجی در راستای افزایش رشد اقتصادی، توسعه عدالت اقتصادی و بهبود سطح رفاه عمومی جامعه فعالیت نموده و بازخورهای لازم و به موقع را به سیاست گذار و حکمران استان ارائه می دهد.</p> <p>این بخش با استفاده از فناوری های روز به ویژه در حوزه ICT و با تکیه بر وجوه تمایز خویش از جمله خصوصی بودن اقتصاد، امکان رشد هم زمان در سه بخش اصلی کشاورزی، صنعت و خدمات، موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک، پتانسیل هاب بین المللی و فرصت توسعه منطقه آزاد اینچبرون در سطح ملی و بین المللی فعالیت می نماید.</p> <p>نهایتاً این بخش با تمرکز بر شناسایی و پرورش نیروی انسانی متخصص، انجام مطالعات و پژوهش های اقتصادی، تولید داده ها و اطلاعات اقتصادی در راستای مسئولیت اجتماعی خویش گام برمی دارد.</p>	
چشم انداز (VISION): اقتصاد کلان؛ نماگر توسعه و پیشرفت استان	
<p>بخش اقتصاد کلان استان گلستان در افق ده ساله در راستای چشم انداز کشور و استان با تحلیل همه جانبه علمی مسائل استان در قالب ادبیات اقتصادی، ساختارمندشدن و نظام مندشدن نگرش اقتصادی به دنبال «فراگیر شدن ادبیات اقتصادی در حکمرانی استان» گلستان است.</p> <p>همچنین این بخش با تعدیل سهم بخش های سه گانه در پرتفوی GDP استان مطابق با الگوی توسعه پایدار، تقویت رویکردهای شبکه ای، تمرکززدایی، جذب سرمایه گذاری، افزایش ریسک پذیری مدیران ارشد استان، توسعه بخش تعاون در اقتصاد کلان، توسعه حاکمیت شرکتی، بهره گیری از صرفه جویی ناشی از مقیاس (Scale) و منحنی یادگیری (Learning Curve)، افزایش بهره‌وری عوامل تولید، گسترش زنجیره های ارزش (VC) و تأمین (SC) ملی و بین المللی، توسعه صادرات غیر نفتی، گسترش اقتصاد دیجیتال و دانش بنیان به دنبال افزایش قدرت چانه زنی استان در سطح ملی و بین المللی است.</p>	
ارزش ها (VALUES)	
<p>ارزش های بنیادی این بخش شامل موارد است:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱) عدالت اقتصادی ۲) شفافیت ۳) تعهد و مسئولیت پذیری ۴) تخصص گرایی ۵) شایسته سالاری ۶) فساد ستیزی ۷) سلامت سازمانی و پاک دستی ۸) حفظ بیت المال و اموال عمومی ۹) مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع ۱۰) ایجاد فرصت های برابر و یکسان ۱۱) تقدم منافع سازمانی بر فردی 	

۷-۳) سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

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



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

۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش اقتصاد کلان استان عبارتند از:

الف) مأموریت (Mission)

الف-۱) پایش شاخص‌های اصلی توسعه اقتصادی: شاخص‌های توسعه اقتصادی یکی از معیارهای مهم توسعه در کشورها است. هیچ کشوری بدون برنامه‌ریزی نمی‌تواند پیشرفت کند و لازمه برنامه‌ریزی، قابل‌سنجش بودن اهداف برنامه‌ریزی است؛ بنابراین جهت توسعه اقتصادی لازم است اهداف قابل‌سنجش تعریف کرد. برخی از رایج‌ترین شاخص‌های توسعه شامل: تولید ناخالص داخلی یا تولید ناخالص ملی، بدهی‌های ملی، تراز تجاری، رتبه اعتباری و توزیع ثروت هستند. این شاخص‌ها می‌توانند وضعیت اقتصادی کشور و استان را نمایان کنند. استان گلستان باید متناسب با وضعیت اقتصادی خود و چالش‌های موجود، خود را روی برخی یا تعداد معدودی از این شاخص‌ها متمرکز کند. با بهبود وضعیت شاخص‌های انتخاب شده در یک دوره‌ی زمانی خاص، وضعیت اقتصادی در استان نیز بهبود می‌یابد.

الف-۲) ترسیم نقشه راه توسعه اقتصادی: به دلیل اهمیت موضوع اولویت‌گذاری برای تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های توسعه اقتصادی و نیز از آنجا که تاکنون به صورت شفاف، روشی منسجم به منظور انجام این فرآیند ارائه نشده است، ضرورت دارد تا با مشخص نمودن نقشه راه استان در بخش اقتصادی، با بررسی ظرفیت‌ها و امکانات، چارچوبی برای تصمیمات استراتژیک استان در مسیر توسعه اقتصادی مشخص شود. این کار باعث می‌شود تا مدیران از وظائف خودآگاهی کامل داشته باشند و بدون اتلاف وقت، برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده خود تلاش نمایند.

الف-۳) تبیین سیاست‌های پولی و مالی: به تمامی ابزارهایی که به کار بسته می‌شود تا بتوان با آنها اقتصاد را کنترل و بر آن اثرگذاری داشته باشد سیاست‌های پولی و مالی گفته می‌شود. رابطه بین نرخ بهره در اقتصاد و عرضه پول را سیاست پولی می‌گویند. سیاست پولی ابزارهای مشخصی دارد که می‌توان از طریق آنها بر مواردی نظیر رشد اقتصادی، تورم، نرخ ارز و بیکاری تأثیر گذاشت ابزارهایی که دولت مستقیماً برای اثرگذاری بر اقتصاد به کار می‌بندد سیاست مالی محسوب می‌شود. سیاست‌های مالی به کلی مربوط به مخارج و هزینه‌های خود دولت است. نحوه استفاده دولت از بودجه به منظور اثرگذاری بر فعالیت‌های اقتصادی از طریق الگوی تخصیص منابع، توزیع درآمد و تقاضای کل خلاصه‌ای از اقداماتی است که دولت در اجرای سیاست‌های مالی

در دستور کار خود قرار می‌دهد. در همین راستا بخش اقتصاد کلان استان گلستان باید با تبیین سیاست‌های کلی پولی و مالی، شرایط مناسبی را برای رشد و توسعه اقتصادی فراهم نماید.

الف-۴) ایجاد هماهنگی بین بخشی: از آنجایی که فعالیت‌های این بخش تأثیرات قابل توجهی بر اقتصاد استان خواهد گذاشت، ضرورت دارد تا با برنامه‌ریزی مناسب و اتخاذ سیاست‌های کارآمد، بین بخش‌های مختلف دخیل در این حوزه، هماهنگی لازم را به وجود آورد تا ضمن جلوگیری از موازی کاری، تداخل فعالیت‌ها و ...، بهره‌وری و کارایی سیستم را افزایش داد.

الف-۵) تأثیرگذاری در توسعه اقتصادی: دستیابی به نرخ رشد اقتصادی بالا یکی از اهداف مهم هر نظام اقتصادی به شمار می‌رود. این امر متضمن به‌کارگیری سیاست‌های مناسب اقتصادی، ثبات سیاست‌های اقتصادی و همچنین شناخت بیشتر عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی است. ثبات اقتصادی یک شرط لازم برای رشد اقتصادی بالاست، در حالی که بی‌ثباتی اقتصادی یکی از عوامل مهمی است که افق‌های رشد اقتصادی را محدود می‌سازد. در همین راستا، بخش اقتصاد کلان استان وظیفه دارد تا با فراهم نمودن ثبات اقتصادی در استان، نقش خود را در توسعه اقتصادی استان به‌درستی ایفا نماید.

الف-۶) قلمرو تخصصی: مطالعه شاخص‌های تجمعی مثل تولید ناخالص داخلی، نرخ بیکاری، درآمد ملی، شاخص قیمت و رابطه متقابل بین بخش‌های مختلف اقتصاد به‌منظور درک بهتر چگونگی عملکرد اقتصاد و نیز یافتن ارتباط بین درآمد ملی، تولید، مصرف، بیکاری، تورم، پس‌انداز، سرمایه‌گذاری، تجارت بین‌الملل و مالیه بین‌الملل از جمله فعالیت‌های تخصصی این بخش هستند.

الف-۷) قلمرو جغرافیایی: به دلیل امکان رشد هم‌زمان در سه بخش اصلی کشاورزی، صنعت و خدمات، موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک، پتانسیل هاب بین‌المللی و فرصت توسعه منطقه آزاد اینچون، بخش اقتصاد کلان استان در سطح ملی و بین‌المللی فعالیت می‌نماید.

الف-۸) مزیت‌های رقابتی (وجوه تمایز): تنوع منابع اولیه، موقعیت جغرافیایی، استفاده از فناوری‌های روز به‌ویژه در حوزه ICT و خصوصی بودن اقتصاد از اصلی‌ترین وجوه تمایز این بخش بشمار می‌روند.

ب) چشم‌انداز (Vision)

ب-۱) اقتصاد کلان؛ نماگر توسعه و پیشرفت استان (شعار بخش): دستیابی به اهداف کلان اقتصادی مانند رشد تولید و کنترل تورم همراه با سرمایه‌گذاری و اشتغال، از اصلی‌ترین موضوعات بخش اقتصاد کلان استان گلستان بشمار می‌رود. از این رو باید توجه داشت که اقدامات این بخش تأثیر مستقیم و بسزایی در آینده

اقتصادی استان خواهد داشت. به همین جهت می توان گفت اگر بخش های مختلف اقتصادی استان دارای عملکرد مناسبی باشند، تورم کنترل شده باشد، تولید و اشتغالزایی افزایش داشته باشند، سرمایه گذاری های داخلی و خارجی بیشتری جذب شود و ... می توان اذعان داشت که سیاست های اقتصاد کلان بدرستی اتخاذ و پیاده سازی شده اند.

ب-۲) فراگیر شدن ادبیات اقتصادی: یکی از عواملی که دستیابی به اهداف اقتصادی را با مشکل مواجه کرده است، استفاده از ادبیات غیراقتصادی توسط مدیران استان است. دخالت دادن اهداف و اغراض سیاسی در تصمیم گیری اقتصادی می تواند مشکلات فراوانی را به وجود آورد و باید تلاش نمود تا با نهادینه کردن ادبیات اقتصادی در بین مدیران و توجه به مفاهیم و قوانین اقتصادی، کارایی و بهره وری تصمیمات و سیاست های اقتصادی را افزایش داد.

ب-۳) تعدیل سهم بخش های سه گانه در GDP استان: در حال حاضر بخش کشاورزی استان نقش اصلی را در تولید ناخالص داخلی دارد و بخش های صنعت و خدمات سهم کوچکی را به خود اختصاص داده اند. از آنجایی که بخش های صنعت و خدمات در استان گلستان دارای پتانسیل های زیادی برای رشد و توسعه هستند، بخش اقتصاد کلان استان باید با اتخاذ سیاست های حمایتی درست از این دو بخش، سهم آن ها را در تولید ناخالص استان افزایش داده و به تعدیل سهم بخش های سه گانه در GDP استان بپردازد.

ب-۴) تقویت رویکرد شبکه ای: شبکه ها و ساختارهای شبکه ای نقش مهمی در زندگی مدرن امروزی دارند. اقتصاد مدرن امروزی بدون ارتباطات و مخابرات، اطلاعات و اینترنت شبکه های حمل و نقل، بسیار ضعیف و تقلیل یافته است. به طور صریح، شبکه ها ترکیبی از پیوندها هستند که در نقاط اتصال یا گره ها به هم متصل می شوند. با این ویژگی، یک ساختار شبکه ای نیازمند تعدادی مؤلفه برای عرضه خدمات شبکه ای است که مؤلفه های شبکه ای مکمل یکدیگرند. بخش اقتصاد کلان باید با تقویت این نگاه شبکه ای و ایجاد پیوندهای مختلف بین بخش های مختلف، زمینه را برای رشد اقتصاد شبکه ای فراهم نماید.

ب-۵) تمرکززدایی: بررسی رابطه ای بین تمرکززدایی مالی و رشد اقتصادی یکی از مهم ترین مباحث اقتصادی در دهه های اخیر در راستای کاهش تصدی گری دولت های مرکزی می باشد. این رابطه توسط بسیاری از اقتصاددانان توسعه و بخش عمومی در سطح بین المللی بررسی شده است. در ادبیات اقتصادی، تمرکززدایی مالی را عامل مهم در فرآیند ایجاد و گسترش تعادل و توازن منطقه ای تعریف می کنند. ثنوری های تمرکززدایی برای ایجاد و گسترش مشارکت مدیریت منطقه ای در روند تصمیم گیری های منطقه ای به منظور پی ریزی توسعه ای

درونزا و پایدار در مناطق محلی رو به گسترش می‌باشد و بخش اقتصاد کلان وظیفه دارد تا در این راستا گام بردارد.

ب-۶) جذب سرمایه گذاری: سرمایه گذاری به عنوان موتور محرکه رشد اقتصادی، لازمه نیل به توسعه اقتصادی و اجتماعی است. افزایش سرمایه گذاری منجر به افزایش تولید، افزایش ارزش افزوده، افزایش درآمد، افزایش رفاه، اشتغال‌زایی، کاهش نرخ بیکاری و کاهش فقر می‌شود. مقوله سرمایه و سرمایه گذاری در فرآیند توسعه اقتصادی از اهمیت ویژه و بنیادی برخوردار بوده و بر این اساس، مدیران برای دستیابی به یک اقتصاد پیشرفته و پویا توجه لازم را به آن از طریق وضع و اعمال قوانین و مقررات خاص، ایجاد بسترها و بهبود زیرساخت‌های لازم، استفاده بهینه از منابع، امکانات، ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و به کارگیری مدیریت اصولی و علمی و منطقی معطوف می‌دارند تا بدین وسیله موجبات تحول و پیشرفت استان را فراهم آورند.

ب-۷) افزایش ریسک‌پذیری مدیران ارشد استان: کیفیت و چگونگی تصمیمات مدیران ارشد بر میزان موفقیت و تحقق اهداف استان تأثیر گذار است. پیشرفت روزافزون تکنولوژی، جهانی شدن اقتصاد و تجارت و همچنین شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت در روند این تغییرات موجب شده‌اند که ریسک و عدم اطمینان، از عناصر لاینفک فرایند تصمیم‌گیری به شمار آمده و در نتیجه اداره استان بیش از هر زمان دیگری پیچیده شده است. میل به ریسک‌پذیری و نحوه نگرش مدیران به ریسک به عنوان یکی از ویژگی‌های شخصیتی خاص تعیین‌کننده میزان رفتار ریسک‌پذیرانه یا گریزانه آن‌ها هنگام تصمیم‌گیری است. از آنجایی که رابطه مثبتی بین ریسک‌پذیری و موفقیت وجود دارد، بخش اقتصاد کلان باید این ویژگی را در مدیران ارشد استان نهادینه نماید.

ب-۸) توسعه بخش تعاون در اقتصاد کلان: با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از شهروندان، منابع اندکی دارند و حجم تقاضاهای غیرمؤثر (و فردی) آن‌ها زیاد است، برای اینکه بتوان عمده این تقاضاها را به قدرت خرید مؤثر (توان سرمایه‌گذاری فعال) تبدیل نمود، باید از بستر اقتصاد تعاونی گذر کرد. بخش تعاون ظرفیت‌های زیادی برای حل بسیاری از مسائل اقتصادی استان دارد و حضور بخش تعاون در بسیاری از بخش‌های اقتصادی مانند کشاورزی، مسکن و گردشگری باعث جهش و ارتقا در این بخش‌ها خواهد شد. با توسعه اقتصاد بخش تعاون، امکان حضور همه مردم از هر قشری در فعالیت‌های اقتصادی کشور فراهم می‌شود و این امر اهداف مدنظر رهبر معظم انقلاب را در ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ درباره مشارکت و حضور همه ایرانیان در اقتصاد کشور تحقق می‌بخشد.

ب-۹) توسعه حاکمیت شرکتی: حاکمیت شرکتی مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت شرکت، هیئت مدیره آن، سهامداران و سایر ذینفعان است. حاکمیت شرکتی همچنین، ساختاری را فراهم می‌کند که از طریق آن، اهداف شرکت تعیین شده و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد تعیین می‌شود. حاکمیت شرکتی خود باید انگیزه‌های مالی را برای هیئت مدیره و مدیریت در جهت پیگیری اهدافی که به نفع شرکت و سهامداران است را فراهم نماید و نظارت مؤثر را تسهیل کند و در نتیجه شرکت‌ها را به استفاده اثربخش‌تر از منابع تشویق کند. در واقع، حاکمیت شرکتی نظامی است که شرکت‌ها به وسیله آن تحت هدایت و کنترل قرار می‌گیرند. بخش اقتصاد کلان می‌تواند با ترویج این نوع حاکمیت، کارایی و بهره‌وری را افزایش دهد.

ب-۱۰) افزایش بهره‌وری عوامل تولید: وجود رقابت‌های جهانی و سیر پرشتاب فناوری برای تسخیر بازار از یک سو و محدودیت منابع طبیعی از سوی دیگر، ضرورت توجه به بهره‌وری را برای همگان روشن ساخته و با کمرنگ‌تر شدن مرزهای اقتصادی، تلاش برای بهبود بهره‌وری به پایه اصلی رقابت در صحنه جهانی تبدیل شده است. به عبارت دیگر، امروزه بهبود بهره‌وری به عنوان بهترین و مؤثرترین روش دستیابی به رشد اقتصادی با توجه به کمیابی منابع تولید، مطرح است. بهره‌وری نقش مهم و مؤثری در رشد تولید و افزایش رقابت پذیری دارد و بخش اقتصاد کلان استان باید با عمل به وظیفه ذاتی خود در راستای افزایش بهره‌وری عوامل تولید گام بردارد.

ب-۱۱) گسترش زنجیره‌های ارزش تأمین داخلی و بین‌المللی: مدیریت زنجیره تأمین، یکپارچه‌سازی فرآیندهای کلیدی کسب و کار از کاربر نهایی گرفته تا تأمین کننده اصلی است که تأمین محصولات، خدمات و اطلاعاتی را که باعث ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و ذینفعان سازمان می‌شوند، بر عهده دارد. زنجیره تأمین شامل تمامی بخش‌هایی می‌باشد که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در تأمین خواسته مشتریان با یکدیگر در ارتباط هستند. این بخش‌ها می‌توانند شامل تولیدکننده، تأمین کننده، حمل و نقل کنندگان، انبارها، خرده‌فروشی‌ها و مشتریان باشند. این بخش‌ها فعالیت‌هایی چون توسعه محصول جدید، بازاریابی، عملیات اجرایی، توزیع، خدمات مالی، خدمات مشتری و موارد دیگر را شامل می‌شود. لذا بخش اقتصاد کلان وظیفه دارد تا با تسهیل و تسریع این فرآیندها و کمک به گسترده شدن این شبکه در داخل و خارج از کشور به رونق تولید کمک نماید.

ب-۱۲) توسعه صادرات غیرنفتی: یکی از حوزه‌های مهم و تأثیرگذار بر تولید ناخالص داخلی در کشور، صادرات غیرنفتی است که می‌تواند از مجاری مختلفی، بر تولید ناخالص داخلی اثرگذار باشد. صادرات غیرنفتی دارای مشکلات متعددی است که برخی از آن‌ها شامل موانع پیمان‌سپاری ارزی، نوسانات بالای نرخ ارز، نبود

نظام ارزی مشخص، افزایش هزینه تولید، عدم بازاریابی مناسب و مستمر، ضعف دستگاه دیپلماسی اقتصادی و ... است. استان گلستان پتانسیل بالایی برای افزایش سهم صادرات غیرنفتی دارد و می توان با گسترش صنایع تبدیلی و تسهیل روند صادرات محصولات، ضمن اشتغال زایی، سهم صادرات غیرنفتی کشور را افزایش داد.

ب-۱۳) گسترش اقتصاد دیجیتال و دانش بنیان: اقتصاد دیجیتال به عنوان یک اقتصاد نوپا اگرچه در ایران و استان گلستان، آن چنان که باید به جایگاه واقعی خود نرسیده اما روند فعالیت ها بخصوص در دوران کرونا نشان از این مهم دارد که روند دیجیتالی شدن اقتصاد و توسعه فضای کسب و کار در این بخش به سرعت رو به رشد است. در این بین نقش شرکت های دانش بنیان با تکیه بر نوآوری و فناوری برای گسترش اقتصاد دیجیتال در قالب فعالیت هایی تحت عنوان استارت آپی بسیار مهم است و نمی توان آن را از دنیای جدید جدا دانست. در واقع دانش بنیان ها با حمایت از فناوری های نوین در بخش هایی از آموزش مجازی، خریدهای آنلاین، بانکداری دیجیتالی و یا حمل و نقل هوشمند می توانند نقش اساسی در توسعه هر چه بیشتر اقتصاد دیجیتال به عنوان یک نیاز اساسی در دنیای امروز داشته باشند.

ج) ارزش های محوری (Core Values)

ج-۱) عدالت اقتصادی (Economic Justice): عدالت اقتصادی، به معنای مراعات حقوق اقتصادی در حوزه رفتارها و روابط اقتصادی است. این امر به صورت هدف اقتصادی، هنگامی به طور کامل محقق می شود که هر یک از افراد جامعه، به حق خود از ثروت و درآمدهای جامعه دست یابند و فعالیت ها و سیاست های اقتصاد کلان باید به نحوی باشد که این ارزش مهم در جامعه محقق شود.

ج-۲) شفافیت (Transparency): شفافیت در بخش اقتصاد این است که شهروندان به چرایی، چگونگی و مقدار هر مبادله و عمل اقتصادی مخصوصاً در بخش عمومی و دولتی، دسترسی و آگاهی داشته باشند. در صورتی که در جامعه شفافیت اقتصادی وجود داشته باشد، مردم به اقدامات دولت و مقامات رسمی و کارکنان و مدیران و اعضای هیئت دولت اعتماد داشته و به خاطر آگاهی مردم از فعالیت های دولت، آن ها همواره خود را پاسخگوی مردم می بینند و برای هر کاری که انجام می دهند، پاسخگو خواهند بود.

ج-۳) تعهد و مسئولیت پذیری (Commitment & Responsibility): تعهد داشتن در قبال مسئولیتی که به افراد واگذار شده است، یعنی افراد تمام تلاش خود را در راستای تحقق اهداف و وظائف سازمانی خود داشته باشند؛ مسئولیت پذیری نیز در کنار تعهد باعث می شود تا مدیران و کارکنان این بخش در برابر مردم و نتایج

فعالیتی‌ها، تلاش‌ها و تصمیمات خود پاسخگو باشند که این موارد به افزایش اعتماد عمومی به این بخش کمک خواهد نمود.

ج-۴) تخصص‌گرایی (Experties Centered): اقتصاد کلان یکی از بخش‌های بسیار تخصصی کشور است و فعالیت و تصمیم‌گیری در آن نیازمند تخصص و علم زیادی است. از این رو باید با استفاده از افراد متخصص و صاحب‌نظر به‌عنوان مدیران ارشد و تکیه بر علم و دانش این افراد و یافته‌های علمی روز دنیا در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های این بخش، از هرگونه خطا جلوگیری نمود و بهره‌وری را افزایش داد.

ج-۵) شایسته‌سالاری (Meritocracy): به‌کارگیری افراد متخصص و شایسته در سطوح مختلف سازمانی و توجه به سوابق و توانایی‌های افراد در واگذاری مسئولیت‌ها به آن‌ها، پیش‌نیاز رشد و افزایش کارایی و بهره‌وری هر سازمان و نهادی است و بخش اقتصاد کلان نیز همانند سایر بخش‌ها باید با تقویت شایسته‌سالاری، موجبات رشد و تعالی سازمانی خود را فراهم آورد.

ج-۶) فسادستیزی (Anti Corruption): بخش اقتصاد کلان یکی از بخش‌هایی است که می‌تواند منشأ فسادهای گسترده باشد که نتیجه آن چیزی جز نابودی منابع و حیف و میل بیت‌المال نخواهد بود، لذا باید با تقویت روحیه فسادستیزی و تشویق مدیران و کارکنان درستکار و تنبیه و توبیخ خاطیان و برخورد قاطعانه با هرگونه فساد ریز و درشت، در ایجاد فضایی سالم و به دور از هرگونه فساد گام برداشت.

ج-۷) سلامت سازمانی و پاک‌دستی (Organization Health & Integrity): به‌توانایی یک سازمان برای برآمدن از عهده تغییرات و ادامه عملکرد همراه با فرهنگ سازمانی با کارایی بالا، سلامت سازمانی گفته می‌شود؛ این موضوع به ارزش‌ها، اهداف، افراد، شرکا و برنامه‌ریزی‌ها وابسته است و می‌توان با ایجاد یک سازمان سالم که کارکنان آن پاک‌دست هستند، به اهداف از پیش تعیین شده دست یافت.

ج-۸) حفظ بیت‌المال و اموال عمومی (Preserving Treasury & Public Property): فعالیت‌های بخش اقتصاد کلان به‌طور ویژه با بیت‌المال و اموال عمومی در ارتباط است و هرگونه تصمیم اشتباه یا سوءاستفاده از موقعیت در این بخش می‌تواند باعث آسیب به آن‌ها شود. لذا ضرورت دارد تا مدیران و کارکنان این بخش در تمامی فعالیت‌ها و تصمیمات خود، بیت‌المال و اموال عمومی را مدنظر داشته باشند تا از هرگونه تضییع این سرمایه‌ها جلوگیری شود.

ج-۹) مشتری‌مداری و تکریم ارباب‌رجوع (Customer oriented and respect for clients): یکی از هدف‌های اصلی هر سازمان، جلب رضایت مشتریان و ارباب‌رجوع از طریق ارائه خدمات با کیفیت مطلوب است.

در نظام اداری و اجرایی رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های دولتی یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه می‌باشد و مؤلفه‌هایی از قبیل سرعت، صحت و دقت در انجام کار مراجعان، چگونگی رفتار و برخورد با ارباب رجوع و اطلاع‌رسانی مناسب عواملی هستند که موجب رضایتمندی مراجعین می‌شوند.

ج-۱۰) ایجاد فرصت‌های برابر (Creating Equal Oppotunities): یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین مؤلفه‌های اقتصادی که با عدالت اقتصادی نیز در ارتباط است، فرصت‌های برابر است که باید در اختیار همه مردم قرار گیرد؛ در یک اقتصاد سالم و عادلانه، فرصت برابری برای آحاد مردم وجود دارد تا با بهره‌گیری از توانمندی‌های خود به انجام فعالیت‌های اقتصادی پردازند. در همین راستا، بخش اقتصاد کلان استان وظیفه دارد تا با فراهم نمودن پیش‌نیازهای این موضوع، فرصت‌های برابری را در اختیار ساکنین استان قرار دهد.

ج-۱۱) تقدم منافع سازمانی بر منافع فردی (Precedence of Organizational Interests over Individual's): تقدم منافع فردی بر منافع سازمانی یکی از آفت‌های هر بخش و نهادی است. این موضوع باعث کاهش بهره‌وری و از دست رفتن منابع و فرصت‌ها خواهد شد. لذا باید با تقویت روحیه جمعی‌نگری و تقدم منافع سازمانی بر منافع فردی، شرایط را برای اتخاذ تصمیمات درست و گام برداشتن در مسیر پیشرفت و موفقیت سازمانی فراهم نمود.

تعیین اهداف راهبردی

بخش اقتصاد کلان استان گلستان

مقدمه

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

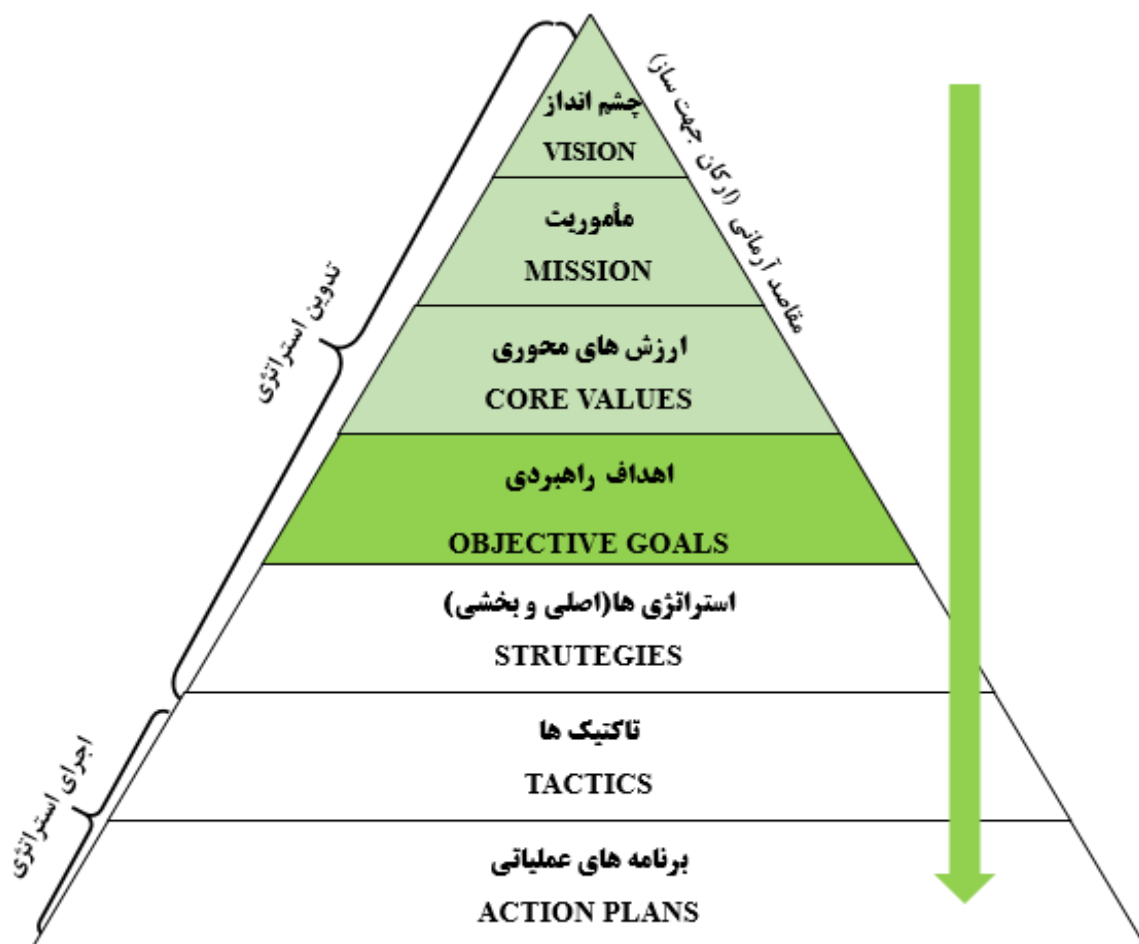
اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آنها دست یابد. آنها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهره می گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر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

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

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

^۱ Peter Drucker

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، چشم انداز و ارزش های بخش اقتصاد کلان، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می باشد.



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

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

^۱ Management by Objectives

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

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

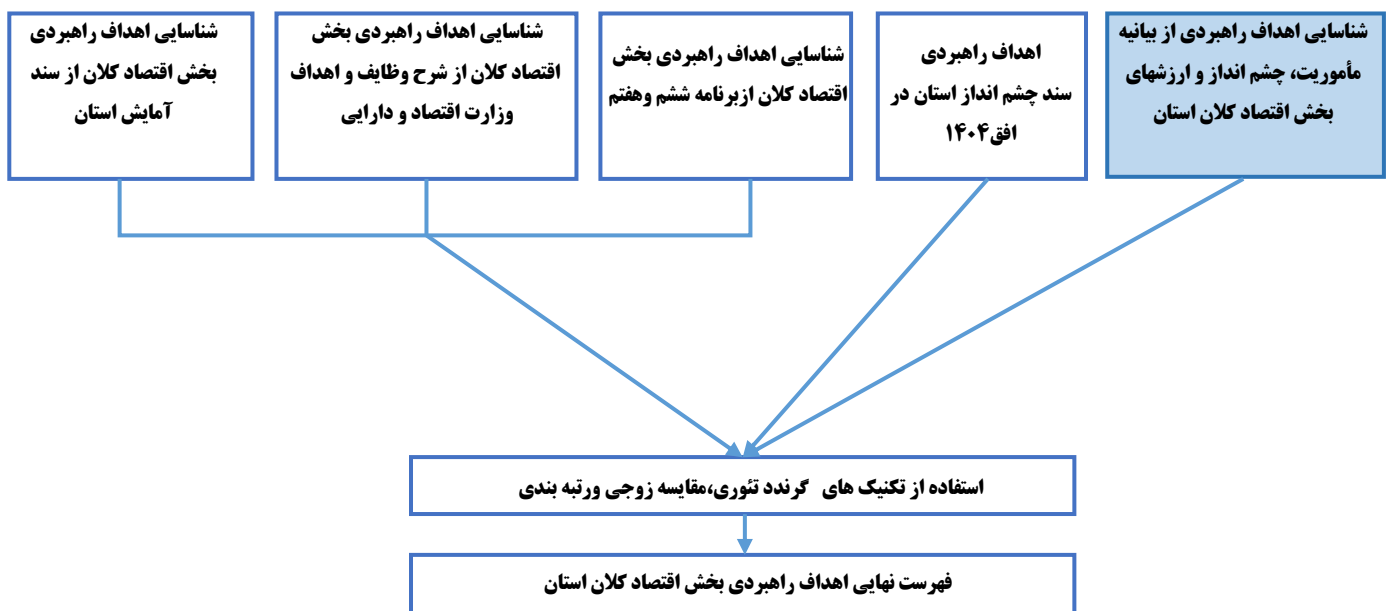
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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 اقتصاد کلان استان

همان طور که گفته شد اهداف بیان کننده برنامه ریزی در طرح ها و برنامه ها هستند. هدف گذاری جزء لاینفک یک برنامه ریزی است. اهداف سازمانی مقاصدی هستند که سیستم مدیریت در جهت آنها حرکت می کند. ورودی ها، فرآیندها و خروجی های یک سازمان همگی در راستای رسیدن به اهداف عمل می کنند. اهداف سازمانی مناسب منعکس کننده منظور یک سازمان هستند. با توجه به نمودار هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه ها (نمودار شماره ۱-۴)، اهداف راهبردی مستقیماً از بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های یک سازمان منتج می شوند.

در تعیین اهداف راهبردی با توجه به خصوصیات سازمان ها و به ویژه رویکرد MBO، اساساً باید به تمامی ذی نفعان داخلی و خارجی سازمان توجه لازم صورت گیرد، از این رو در تدوین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان باید به اهداف توصیه شده در اسناد بالادستی، سازمان های ملی، وزارتخانه ها و ... نیز توجه کافی صورت گیرد تا تمامی سازمان ها و ذی نفعان برای اجرای اهداف راهبردی هماهنگ و هم راستا باشند. در این گزارش نیز برای اطمینان بیشتر، علاوه بر بیانیه مأموریت و چشم انداز از سایر منابع جهت تدوین اهداف راهبردی (نمودار ۲-۴) استفاده شده است.



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان 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.
- **انعطاف پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.
- **قابل اندازه‌گیری^۴:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به‌طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده^۵:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به‌طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به‌طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب^۶:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به‌سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

⁴ Measurable

⁵ Motivator

⁶ Suitable

- **قابل فهم^۱:** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را شناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست‌یافتنی^۲:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیرقابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف 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^۳:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.
- نهایتاً زمینه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند اهداف خود را در قالب آن‌ها تعیین کنند، عبارتند از:
- اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)
 - رشد (افزایش کل دارایی‌ها، فروش‌ها و غیره) و افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام بعلاوه ترقی قیمت سهام)
 - به‌کارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
 - شهرت و اعتبار (سازمان بزرگ و ممتاز شناخته شدن)
 - توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
 - توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیات‌ها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
 - 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

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به طور 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. به طور 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.

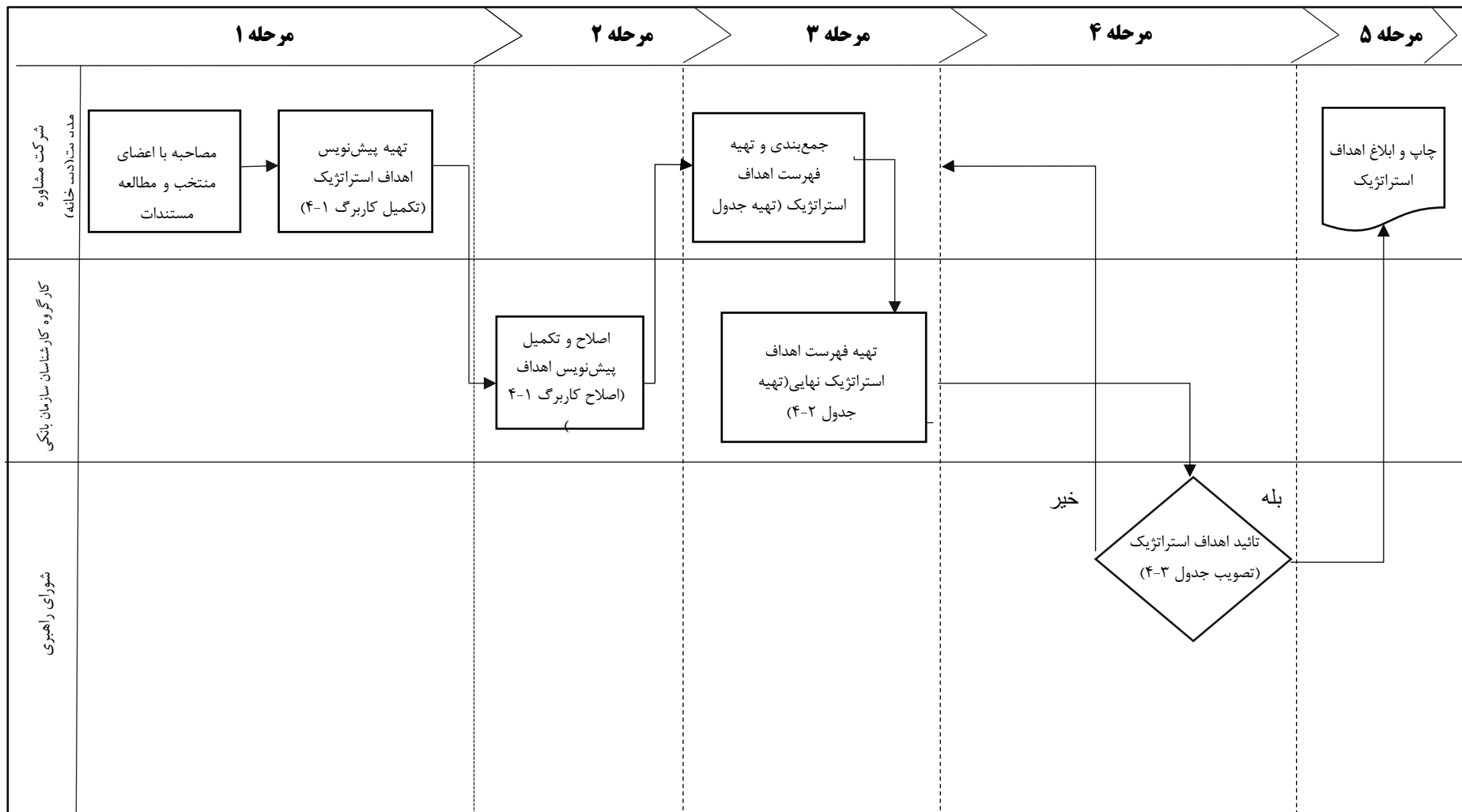
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش اقتصاد کلان تکمیل می‌کند.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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	جذب سرمایه‌گذاری	مشارکت و سرمایه‌گذاری
۲	توسعه صادرات غیرنفتی	صادرات غیرنفتی
۳	انجام مطالعات و پژوهش‌های اقتصادی	اقتصاد دانش‌بنیان
۴	تولید داده‌ها و اطلاعات اقتصادی	اقتصاد دانش‌بنیان
۵	تحلیل همه‌جانبه علمی مسائل استان در قالب ادبیات اقتصادی،	توسعه ادبیات اقتصادی
۶	فراگیر شدن ادبیات اقتصادی در حکمرانی، استان گلستان	توسعه ادبیات اقتصادی
۷	فراگیر شدن ادبیات اقتصادی در سیاست‌گذاری، استان گلستان	توسعه ادبیات اقتصادی
۸	فراگیر شدن ادبیات اقتصادی در اجرا و پایش استان گلستان	توسعه ادبیات اقتصادی
۹	ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی	توسعه ادبیات اقتصادی
۱۰	عدالت اقتصادی	عدالت اقتصادی
۱۱	توسعه عدالت اقتصادی	عدالت اقتصادی
۱۲	شفافیت	ارزش‌های محوری
۱۳	تعهد و مسئولیت‌پذیری	ارزش‌های محوری
۱۴	تخصص‌گرایی	ارزش‌های محوری
۱۵	شایسته‌سالاری	ارزش‌های محوری
۱۶	فساد ستیزی	ارزش‌های محوری
۱۷	سلامت سازمانی و پاک دستی	ارزش‌های محوری
۱۸	حفظ بیت‌المال و اموال عمومی	ارزش‌های محوری
۱۹	مشتری‌مداری و تکریم ارباب‌رجوع	ارزش‌های محوری
۲۰	ایجاد فرصت‌های برابر و یکسان	عدالت اقتصادی
۲۱	تقدم منافع سازمانی بر فردی	ارزش‌های محوری
۲۲	افزایش رشد اقتصادی	رشد اقتصادی
۲۳	گسترش زنجیره‌های ارزش (VC) و تأمین (SC) ملی و بین‌المللی	زنجیره‌های ارزش و تأمین
۲۴	بهبود سطح رفاه عمومی جامعه	رفاه عمومی
۲۵	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	افزایش بهره‌وری
۲۶	ارائه خدمات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به ذینفعان داخلی و خارجی	اقتصاد دیجیتال
۲۷	استفاده از فناوری‌های روز به‌ویژه در حوزه ICT	اقتصاد دیجیتال
۲۸	گسترش اقتصاد دیجیتال و دانش‌بنیان	اقتصاد دیجیتال
۲۹	تأثیرگذاری در توسعه اقتصادی	توسعه اقتصادی
۳۰	خصوصی بودن اقتصاد استان	خصوصی‌سازی
۳۱	امکان رشد هم‌زمان در سه بخش اصلی کشاورزی، صنعت و خدمات	توسعه اقتصادی
۳۲	موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک	موقعیت جغرافیایی
۳۳	پتانسیل هاب بین‌المللی	توسعه اقتصادی
۳۴	شناسایی و پرورش نیروی انسانی متخصص	توسعه نیروی انسانی
۳۵	تبیین سیاست‌های پولی و مالی	سیاست‌های پولی و مالی
۳۶	راهبری و پایش شاخص تولید ناخالص داخلی توسعه اقتصادی استان	شاخص‌های اقتصادی
۳۷	راهبری و پایش شاخص درآمد سرانه، توسعه اقتصادی استان	شاخص‌های اقتصادی
۳۸	راهبری و پایش شاخص ضریب جینی، توسعه اقتصادی استان	شاخص‌های اقتصادی
۳۹	راهبری و پایش شاخص تراز تجاری، توسعه اقتصادی استان	شاخص‌های اقتصادی
۴۰	راهبری و پایش شاخص، بهره‌وری توسعه اقتصادی استان	شاخص‌های اقتصادی
۴۱	افزایش ریسک‌پذیری مدیران ارشد استان	مدیریت ریسک
۴۲	توسعه حاکمیت شرکتی	حاکمیت شرکتی

ردیف	مضامین	مقوله
۴۳	ترسیم نقشه راه توسعه اقتصادی	راهبردی اقتصادی
۴۴	ایجاد هماهنگی بین بخشی	راهبردی اقتصادی
۴۵	فرصت توسعه منطقه آزاد اینچه برون در سطح ملی و بین‌المللی	توسعه مناطق آزاد

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

با توجه به نمودار ۴-۲ پس از بررسی اهداف راهبردی سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش اقتصاد کلان در ۸ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول ۴-۲ قابل مشاهده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	کاهش نرخ بیکاری
۳	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۴	توسعه صادرات بین‌الملل
۵	دانش‌محوری
۶	افزایش رشد اقتصادی
۷	مقابله با رکود اقتصادی
۸	کنترل تورم و گرانی فزاینده

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اشتغال‌زایی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	حمایت از مشاغل کوچک خانگی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۳	حمایت از مشاغل دانش‌بنیان	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۴	کاهش نرخ بیکاری	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۵	نگاه ارزشی به کار و ثروت آفرینی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۶	توسعه بازارهای صادراتی (کالایی و کشوری) خدمات فنی و مهندسی و کالاهای ایرانی	توسعه صادرات
۷	رشد سرمایه‌گذاری	مشارکت و سرمایه‌گذاری
۸	تجهیز منابع مالی موردنیاز سرمایه‌گذاری	مشارکت و سرمایه‌گذاری
۹	مشارکت با سرمایه‌گذاران و تولیدکنندگان داخلی	مشارکت و سرمایه‌گذاری
۱۰	جذب سرمایه‌گذاری خارجی	مشارکت و سرمایه‌گذاری
۱۱	حضور و مشارکت مؤسسات مالی و اعتباری خارجی در ایران	مشارکت و سرمایه‌گذاری
۱۲	جلوگیری از اعمال تبعیض‌های ناروا علیه صادرات ایران	صادرات غیرنفتی
۱۳	افزایش توانمندی، رقابت‌پذیری و صادرات کالاها و خدمات تولیدی	صادرات غیرنفتی

ردیف	مضامین	مقوله
۱۴	ارتقای کیفیت و رقابت‌پذیر ساختن کالاهای تولید داخل برای صادرات	صادرات غیرنفتی
۱۵	جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری	اقتصاد دانش‌بنیان
۱۶	توسعه دانش و پیشرفت فناوریانه و نوآورانه	اقتصاد دانش‌بنیان
۱۷	ارتقای دانش حرفه‌ای	اقتصاد دانش‌بنیان
۱۸	تجاری‌سازی ایده و دانش	اقتصاد دانش‌بنیان
۱۹	رشد و توسعه اقتصادی بر پایه عدالت	عدالت اقتصادی
۲۰	تأمین منابع مالی خارجی	تأمین مالی
۲۱	تأمین مالی بین‌المللی	تأمین مالی
۲۲	تأمین مالی خارجی طرح‌های اقتصادی بخش غیردولتی	تأمین مالی
۲۳	تأمین مالی اسلامی	تأمین مالی
۲۴	دستیابی به رشد اقتصادی	رشد اقتصادی
۲۵	جذب شرکت‌های معتبر جهانی و منطقه‌ای در زنجیره تولید داخلی	زنجیره‌های ارزش و تأمین
۲۶	تولید محصول و خدمات با ارزش افزوده مثبت	زنجیره‌های ارزش و تأمین
۲۷	کاهش فاصله بین نرخ سود تسهیلات و سپرده‌های بانکی	تسهیلات مالی
۲۸	کاهش نرخ سود تسهیلات و سپرده بانکی	تسهیلات مالی
۲۹	ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید	افزایش بهره‌وری
۳۰	رشد بهره‌وری در اقتصاد،	افزایش بهره‌وری
۳۱	ارتقای بهره‌وری	افزایش بهره‌وری
۳۲	ارتقای شاخص بهره‌وری	افزایش بهره‌وری
۳۳	طراحی و مهندسی ابزارهای مالی و کالایی	اقتصاد دیجیتال
۳۴	آموزش و انتقال فن و فناوری (تکنولوژی) برای نیروهای ایرانی	توسعه نیروی انسانی
۳۵	افزایش مهارت و تخصص نیروی کار	توسعه نیروی انسانی
۳۶	اصلاح سیاست‌های ارزی و تجاری و تعرفه‌ای	سیاست‌های پولی و مالی
۳۷	توسعه بازار سرمایه	توسعه بازار سرمایه
۳۸	ارتقای شفافیت اطلاعات در بازار سرمایه	توسعه بازار سرمایه
۳۹	توسعه بازار انرژی در بورس انرژی	توسعه بازار سرمایه
۴۰	توسعه عرضه نفت خام و فرآورده‌های نفتی در بورس انرژی	توسعه بازار سرمایه
۴۱	الحاق به سازمان تجارت جهانی	اقتصاد بین‌المللی
۴۲	حمایت از حقوق مالکیت و تولید ثروت	مالکیت معنوی

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

مطابق نمودار شماره ۴-۲ در جدول شماره ۴-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرج از متن سند

آمایش استان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله‌ها
۱	اشتغال پایدار	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	فقرزدایی و تعدیل نابرابری‌های ناحیه‌ای، اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	رفاه عمومی
۳	اقتصاد چندبعدی مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته، دانش‌بنیان و نوآور	اقتصاد دیجیتال
۴	رشد فعالیت‌های اقتصادی و ایفای نقش ملی و بین‌المللی	اقتصاد بین‌المللی
۵	ایفای نقش بین‌المللی در عرصه اقتصادی	اقتصاد بین‌المللی
۶	تبدیل استان به محور همکاری‌های منطقه‌ای با آسیای میانه و کشورهای عضو اتحادیه اقتصادی اوراسیا	اقتصاد بین‌المللی

۵-۴-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان از درون اسناد وزارت اقتصاد و دارایی

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

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	سرمایه‌گذاری‌های ایران در خارج و سرمایه‌گذاری‌های خارجی در ایران	مشارکت و سرمایه‌گذاری
۲	تحصیل و استفاده از وام‌ها و اعتبارات خارجی	تأمین مالی
۳	کمک‌های اقتصادی و فنی به کشورهای خارجی	توسعه صادرات
۴	پرداخت وام و اعتبار به دولت‌ها و مؤسسات خارجی و بین‌المللی	تسهیلات مالی
۵	ایجاد تسهیلات و کمک‌های لازم به کارگران و کشاورزان در خرید سهام واحدهای تولیدی	تسهیلات مالی
۶	تنظیم سیاست‌های اقتصادی و مالی	سیاست‌های پولی و مالی
۷	نظارت بر فعالیت‌های مالی و اقتصادی بخش خصوصی	توسعه بخش خصوصی
۸	انتشار اوراق مشارکت	تأمین مالی
۹	توزیع و فروش سفته و بارنامه تجارتي	تأمین مالی
۱۰	شناسایی منابع درآمدی	افزایش درآمد ملی

۶-۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان

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

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان
۲	افزایش جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی)
۳	بهبود تراز تجاری (صادرات و واردات)
۴	افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در GDP استان
۵	تحقق اصول حکمرانی خوب
۶	ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی (نظریه‌پردازی اقتصادی)
۷	بهبود شبکه ارزش و تأمین مالی (گسترش کمی و کیفی بازار پول و سرمایه)
۸	افزایش نرخ رشد اقتصادی استان
۹	کنترل و کاهش نرخ تورم در استان
۱۰	افزایش صادرات محصولات دانش‌بنیان و خدمات فنی و مهندسی
۱۱	بهبود و توانمندسازی سرمایه انسانی
۱۲	کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱۳	ارتقای بهره‌وری در اقتصاد استان
۱۴	گسترش اقتصاد دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۵	افزایش درآمد سرانه استان
۱۶	رفع انحصارات و کاهش تصدی‌گری دولت (افزایش درجه باز بودن اقتصاد استان)
۱۷	مانع زدایی اقتصادی
۱۸	کمک به توسعه اقتصادی همه‌جانبه استان
۱۹	مدیریت بهینه نقدینگی استان
۲۰	افزایش نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص استان

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

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع‌ومانع بودن آن‌ها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۷-۴ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است.

باتوجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آن‌ها؛ به‌منظور اطمینان از جامع‌ومانع بودن اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

- ۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب‌وکاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل‌قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به‌گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به‌صورت درآمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.
- ۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می‌کنند. سازمان‌هایی که می‌توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوری‌شان نیز افزایش می‌یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب‌وکارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام‌گرفته 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؛ به‌عنوان‌مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.

^۱ SMART

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

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

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

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

جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	ماموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوع‌آوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان	*						*	*	*					*	
۲	افزایش جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی)												*		*	*
۳	بهبود تراز تجاری (صادرات و واردات)	*					*			*					*	*
۴	افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در GDP استان	*													*	
۵	تحقق اصول حکمرانی خوب	*	*						*						*	
۶	ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی (نظریه‌پردازی اقتصادی)	*								*			*	*		
۷	بهبود شبکه ارزش و تأمین مالی (گسترش کمی و کیفی بازار پول و سرمایه)		*							*	*		*	*	*	*
۸	افزایش نرخ رشد اقتصادی استان	*								*		*			*	
۹	کنترل و کاهش نرخ تورم در استان	*								*					*	
۱۰	افزایش صادرات محصولات دانش‌بنیان و خدمات فنی و مهندسی	*								*		*			*	*
۱۱	بهبود و توانمندسازی سرمایه انسانی												*			
۱۲	کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان	*						*	*							
۱۳	ارتقای بهره‌وری در اقتصاد استان	*								*	*	*		*		
۱۴	گسترش اقتصاد دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات	*														*
۱۵	افزایش درآمد سرانه استان	*								*		*			*	

ارتباط با استراتژی چشم	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 ارتباط‌جوی	محصولات و خدمات	مأموریت ذاتی بخش	فهرست اهداف راهبردی	ردیف
												*			رفع انحصارات و کاهش تصدی‌گری دولت (افزایش درجه باز بودن اقتصاد استان)	۱۶
	*	*				*							*	*	مانع زدایی اقتصادی	۱۷
*	*			*		*								*	کمک به توسعه اقتصادی همه‌جانبه استان	۱۸
															مدیریت بهینه نقدینگی استان	۱۹
				*		*								*	افزایش نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص استان	۲۰

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۲	افزایش جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۳	بهبود تراز تجاری (صادرات و واردات)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۴	افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در GDP استان	برنامه ششم توسعه اقتصادی
۵	تحقق اصول حکمرانی خوب	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۶	ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی (نظریه‌پردازی اقتصادی)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۷	بهبود شبکه ارزش و تأمین مالی (گسترش کمی و کیفی بازار پول و سرمایه)	برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۸	افزایش نرخ رشد اقتصادی استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۹	کنترل و کاهش نرخ تورم در استان	سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۰	افزایش صادرات محصولات دانش‌بنیان و خدمات فنی و مهندسی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۱۱	بهبود و توانمندسازی سرمایه انسانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۱۲	کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۱۳	ارتقای بهره‌وری در اقتصاد استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۱۴	گسترش اقتصاد دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۱۵	افزایش درآمد سرانه استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۱۶	رفع انحصارات و کاهش تصدی‌گری دولت (افزایش درجه باز بودن اقتصاد استان)	برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۱۷	مانع‌زدایی اقتصادی	برنامه ششم توسعه اقتصادی
۱۸	کمک به توسعه اقتصادی همه‌جانبه استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۱۹	مدیریت بهینه نقدینگی استان	برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۲۰	افزایش نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی

محیط پژوهی. بخش

اقتصاد کلان استان گلستان

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزاء سیستم‌های اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و درعین حال خود دارای اجزاء و یا سیستم‌های فرعی بوده (محیط داخلی) و این سیستم‌ها با یکدیگر در تعامل می‌باشند.

یکی از تفاوت‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک با سایر انواع برنامه‌ریزی توجه به تغییرات محیطی و اقتضائات پویا و متغیر آن می‌باشد. بدیهی‌ترین اصل در اداره هر سازمان مسجل بودن تغییرات است. ازاین‌رو در تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کنکاش و واکاوی محیط پای ثابت آن‌ها است.

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

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

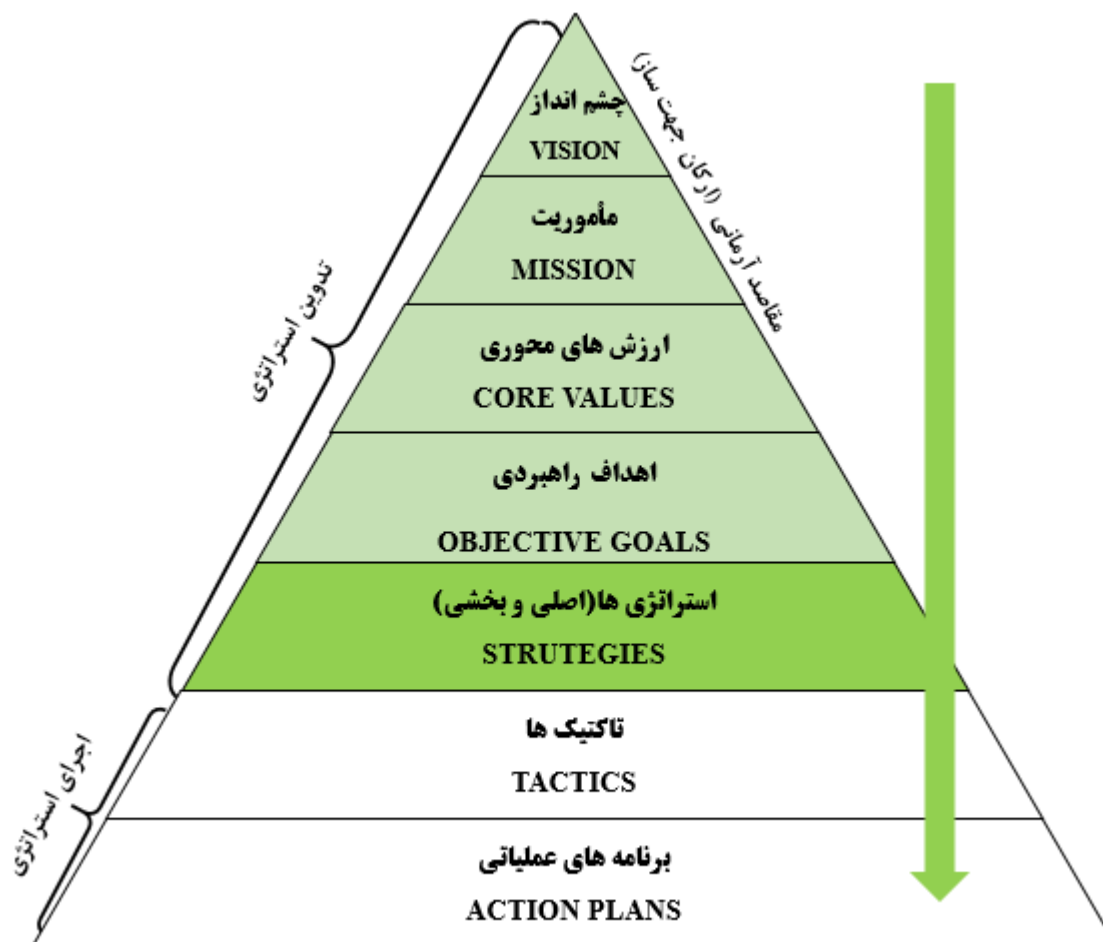
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

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

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

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



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

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

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

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

- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش اقتصاد کلان استان نیز داده خواهد شد.



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

¹ What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش اقتصاد کلان

ابتدایی ترین 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 اقتصاد کلان استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل فرودگاه‌ها، بنادر دریانوردی، راه‌داری و اقتصاد کلان جاده‌ای، امور عمرانی اقتصاد کلان و ترافیک استانداری، پلیس راه و ... می‌باشد، از اینرو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش اقتصاد کلان نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری‌گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی اقتصاد کلان استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از اینرو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت اقتصاد و دارایی، سازمان برنامه بودجه کشور، معاونت اقتصادی نهاد ریاست جمهوری و... است که استانداری به‌عنوان نماینده دولت در استان به‌عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش امور اقتصاد و دارایی استان گلستان بوده که **اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان** به‌عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر است و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل امور اقتصادی و دارایی، سازمان صمت، اتاق بازرگانی، جهاد کشاورزی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، خانه صنعت، معدن و تجارت، امور شهری و شوراهای استانداری، گمرکات استان و سایر بخش‌های فعال در بخش اقتصاد کلان استان می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش اقتصاد کلان استان گلستان

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

۱) استراتژی‌های سطح شرکتی^۱ (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم‌انداز استان به‌عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجرّم) تعیین شده است.

^۱ Corporate Level

۲) استراتژی‌های سطح کسب و کار^۱ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش اقتصاد کلان استان می‌باشد.

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

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

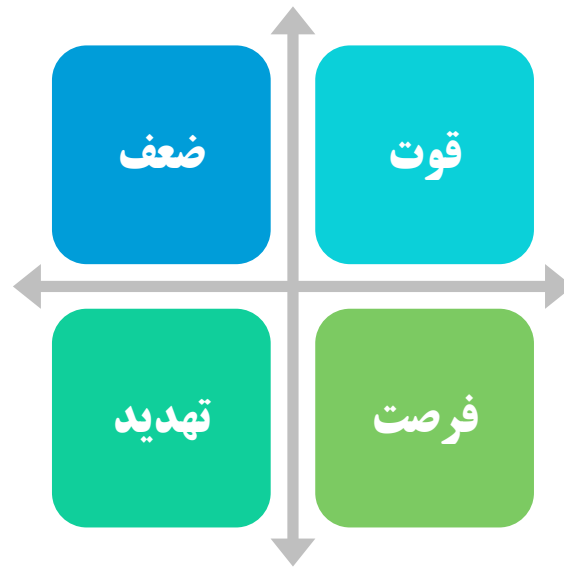
قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش اقتصاد کلان لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی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

۱-۳-۵) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی-شهودی خبرگان و صاحب‌نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنججه برای راستی آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب‌نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک گروه‌های اسمی، تکنیک دلفی و نظایر این‌ها اقدام به جمع‌آوری نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان می‌شود. 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 سنججه به‌عنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده‌اند.

¹ Business Level

² Funtional Level

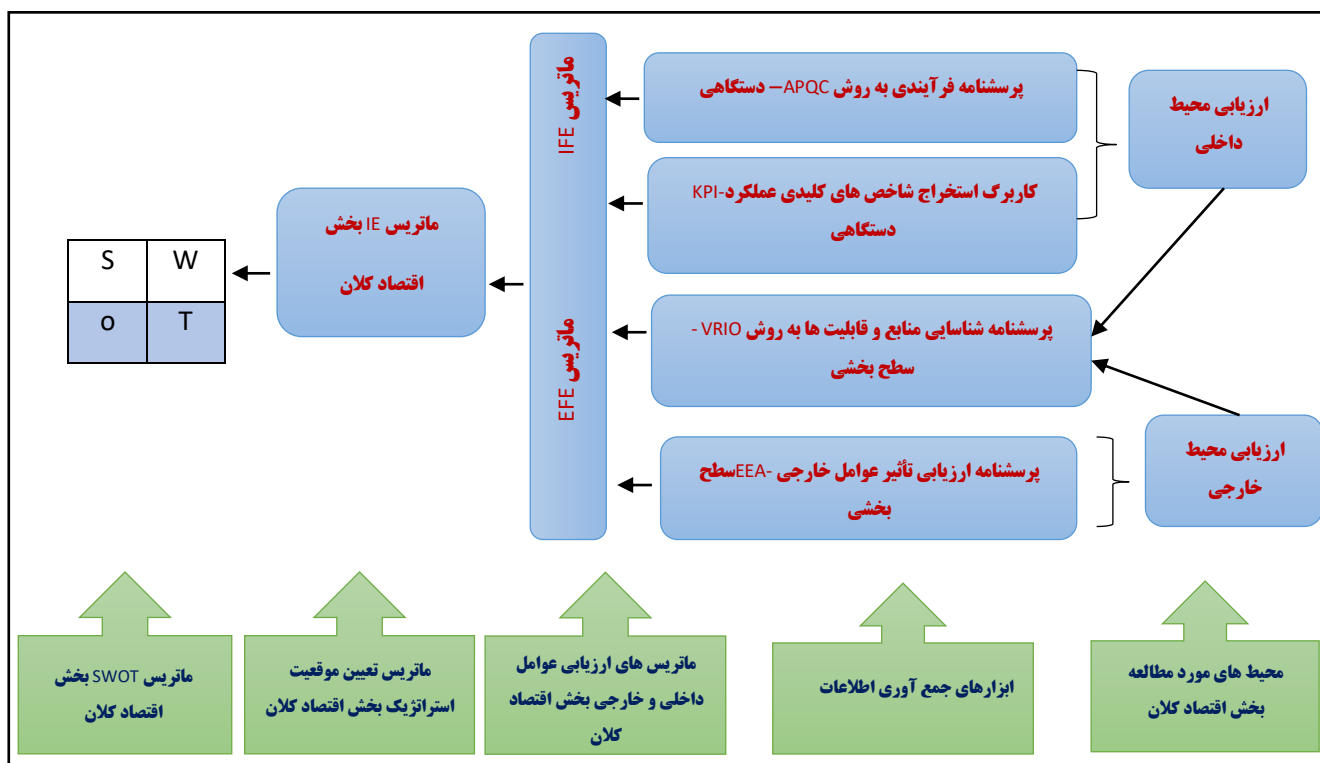
³ Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

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

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان بوده است.



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

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

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

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

^۱ Opportunity

و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید^۱ نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و بر اساس روش^۲ 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.

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

نرخ زاد و ولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ و میر، 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

¹ Threat

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

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

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

د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به‌جرئت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به‌شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به‌خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرایندهای تولید به‌سرعت

در حال پیشرفت و بهینه شدن می‌باشند. فناوری‌های جدید، سرمایه‌گذاری بالایی را طلب می‌کنند اما محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید 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 شکل‌های 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 پرسش نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)

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

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری به‌عنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (و بالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (*)) را بنویسید. در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به‌طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به‌عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند درواقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از اینرو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل‌سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به‌طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل‌سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به‌بیان‌دیگر خودش شاخص یا سنجه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنجه نوشته شود؛ اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود؛ مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به‌بیان‌دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس به سنجه، هدف این است که درجه قابل‌سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان به‌صورت عینی‌تر عامل را سنجید.

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

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

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

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

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

ردیف	عوامل محیط خارجی	شاخص	(در صورت وجود) سنجه	شرح وضعیت فعلی شاخص/سنجه	پیش‌بینی روند آتی شاخص و سنجه	شرح تأثیر شاخص/سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	موضوع (فرنی) 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 به‌کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف مورد نظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. نقاط ضعف سازمان مجموعه‌ی ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه قوت**^۱ منظور می‌شود و

^۱ Strength

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

۱-۵-۵) روش های ارزیابی محیط داخلی

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

۱-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

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

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

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش های بهینه کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب و کار است. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می کند. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، به صورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان ها را به سوی عالی بودن حرکت می دهد، کشف می کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش اقتصاد کلان بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از اینرو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت های درون هر یک از فرایندها به عنوان سنجه هایی که بر حسب

¹ Weakness

² Business Process Management

³ Process

⁴ Function

⁵ Business Process Modeling Notation (BPMN)

⁶ Business Process Management system (BPMS)

⁷ American Productivity & Quality Center

بلوغ فرایندی مورد راستی آزمایی قرار می گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد. در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، هریک از عوامل محیط داخلی بر اساس تعداد فرایندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	تعریف مفاهیم کسب‌وکار (مأموریت) و چشم‌انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعه‌ی استراتژی‌های اصلی، بخشی و 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» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	توسعه و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع‌یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه‌سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰
۵	پاداش‌دادن به کارمندان و حفظ و نگهداری آن‌ها	۴	۱۴
۶	نقل‌وانتقال و بازنشسته کردن کارمندان	۷	۳
۷	مدیریت اطلاعات و آنالیزهای تجزیه‌وتحلیل‌های کارمندان	۷	۰
۸	مدیریت روابط کارمندان	۲	۰
۹	ارائه ارتباطات [میان] کارمندان	۰	۰
جمع		۳۷	۷۹

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	برنامه‌ریزی و بدست‌آوردن دارایی‌ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی‌های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی‌های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی‌ها	۵	۰
جمع		۱۶	۴۹

ج) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

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

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

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

رویکرد فرایندی: آسیب‌شناسی فرایندها و فعالیت‌ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرایندها و فعالیت‌ها و پیاده‌سازی و اجرای آن‌ها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می‌پردازد. به بیان دیگر در آسیب‌شناسی فرایندها و فعالیت‌ها مشکلات و موانع موجود بر سر راه رسیدن به اهداف کلان از بعد داخلی سازمان و با الگوبرداری از بهترین‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر میزان برخورداری از فرایندهای بهینه، استاندارد و مطلوب در سازمان‌ها باعث ایجاد عملکرد مطلوب (کیفیت و بهره‌وری بالا) در آن سازمان خواهد شد. بدین منظور در این طرح از چارچوب طبقه‌بندی فرایندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همان‌گونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرایند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرایندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرایند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیر ضروری 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 به‌بیان‌دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرایند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش‌بینی	فرایند با حدود مشخص به‌طور مستمر اجرا می‌گردد. فرایند به‌صورت کمی شده‌ای مدیریت می‌شود. سازمان با مدیریت شاخص‌ها قادر به تشخیص و اصلاح دلایل انحراف از عملکرد فرایند می‌باشد.
۶	سطح (۵): بهینه‌سازی شده	فرایند به‌طور مستمر بهبود می‌یابد و اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می‌یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرایند به‌طور مستمر در راستای تحقق اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان/صنعت/بخش بهبود می‌یابد.

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش اقتصاد کلان ۱۰ خرده محیط‌های «نظام

مدیریت»، «مدیریت منابع انسانی»، «تحقیق و توسعه»، «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی»، «مالی و حسابداری»، «تولید

و عملیات (خدمات)»، «فرهنگ سازمانی»، «حقوقی، قانونی و مقررات»، «روابط عمومی و بازاریابی» و

«زیرساخت‌ها و پشتیبانی» تقسیم‌بندی شده است.

همان‌گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی

معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به‌منظور

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

در ادامه در ستون بعدی پرسش نامه، پاسخ دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره مورد نظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیرمرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند.)

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش اقتصاد کلان 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 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 اقتصاد کلان) برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد ارزش می‌شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته می‌شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش

^۱ Resource-based View

^۲ Value

اقتصاد کلان) 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 اقتصاد کلان) تضمین می‌نماید.

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

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

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

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

¹ Rarity

² Costly to Imitate

³ Organized to capture value

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



به‌طور مثال در بخش اقتصاد کلان استان، برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و ...) به‌عنوان یک منبع (دارایی مالی) در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش اقتصاد کلان استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش اقتصاد کلان به‌خوبی سازماندهی شده است تا از منابع نقدینگی به‌صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و ...)	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش‌نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت‌های (محیط داخلی) بخش اقتصاد کلان در بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی به روش VRIO شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نکته مهم این است که مطابق روش VRIO در صورتی که هریک از منابع و قابلیت‌ها در هر ۴ مورد ویژگی‌های مورد سنجش، پاسخ مثبت دریافت نماید در حکم قوت (مزیت رقابتی) و در محیط داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در صورتی که حتی یک مورد از سؤالات پاسخ منفی دریافت نماید آنگاه متغیر موردنظر در حکم فرصت قلمداد خواهد شد و در محیط خارجی بخش اقتصاد کلان مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش‌نامه VRIO یا قوت می‌باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: بررسی نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش اقتصاد کلان استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیرمشمول	ارزشمند / کم‌ارزش	کمیاب / فراوان	سختی تقلید / آسان	سازماندهی مناسب / جهت بهره‌برداری	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال 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	خیر	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	خیر	بله	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاث و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ...	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت فلزی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیرمشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۲	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیر ملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۷	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک	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^۱ (KPI) چیست؟ شاخص عملکرد^۲ یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند.

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

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

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

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

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

^۱Key Performance Indicator

^۲ Performance indicator

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

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

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل^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 (کسب‌وکارها) را در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر به نتایج رضایت‌بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت‌آمیز را برای سازمان تضمین می‌کند. او این‌گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه‌هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آن‌ها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (برونو و لیدکر، ۱۹۸۴).

عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟ «عوامل حیاتی موفقیت» و «عوامل کلیدی موفقیت» مترادف هم

نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. به عبارتی می‌توان گفت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان تناسب دارند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به‌عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند. هر سازمانی که می‌خواهد به موفقیت دست پیدا کند و در بازار رقابت باقی بماند، به این پنج عامل حیاتی نیاز دارد: کارکنان،

^۱ D. Ronald Daniel

^۲ John F. Rockart

اهداف، فرایندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

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

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

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

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

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

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۹۶.۳۱	قوت
۲	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۶۵.۰۰	ضعف
۳	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۸۷.۵۰	ضعف
۴	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه	۹۸.۰۰	قوت
۶	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۷۹.۰۳	ضعف
۷	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۸۵.۷۱	ضعف
۸	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۹۸.۰۰	قوت
۹	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور اقتصاد و دارایی	رشد درآمدهای عمومی وصولی سال جاری نسبت به درآمدهای عمومی وصولی سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور اقتصاد و دارایی	تهیه و تنظیم صورتحساب عملکرد بودجه هر سال جهت تقدیم به مراجع ذیصلاح حداکثر تا پایان آذر ماه	۹۷.۳۵	قوت
۱۱	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور اقتصاد و دارایی	نسبت تأمین اعتبار و پرداخت اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای دستگاه‌های اجرایی استانی به اعتبارات تخصیص‌یافته استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور اقتصاد و دارایی	ارسال صورتحساب‌های ماهانه خزانه معین استان در مهلت مقرر قانونی به خزانه‌داری کل	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۳	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور اقتصاد و دارایی	نسبت ارزش اوراق بهادار تحویلی به ارزش اوراق بهادار درخواستی دستگاه‌های اجرایی استانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور اقتصاد و دارایی	نسبت حسابرسی‌های انجام شده به تعداد دستگاه‌های استانی مقرر شده	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور اقتصاد و دارایی	توسعه مدیریت مالی خزانه	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	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	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حسابداری ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱۸	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	نسبت اعتبارات هزینه‌ای دارای تفاهم‌نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه‌ای	۶۰.۰۰	ضعف
۲۰	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۸۲.۳۳	ضعف
۲۱	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۲	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۳	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۴	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۵	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۴۴.۴۵	ضعف
۲۶	اداره کل امور مالیاتی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص مالیات به تولید ناخالص داخلی	نسبت درآمدهای مالیاتی به GDP به استثنای درآمدهای گمرکی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۷	اداره کل امور مالیاتی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص توسعه فرهنگی	توسعه فرهنگ مالیاتی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۸	اداره کل امور مالیاتی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص رشد درآمدهای مالیاتی به قیمت ثابت	رشد درآمدهای مالیاتی به استثنای گمرک (به قیمت ثابت)	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۹	اداره کل امور مالیاتی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص تحقق بودجه	نسبت درآمدهای مالیاتی به میزان مصوب در بودجه	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۰	اداره کل امور مالیاتی	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	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۱	اداره کل امور مالیاتی	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)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۲	اداره کل امور مالیاتی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۳	اداره کل امور مالیاتی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۴	اداره کل امور مالیاتی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۸۲.۴۰	ضعف
۳۵	اداره کل امور مالیاتی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۳۶	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور تعاون	رشد ارزش صادرات بخش تعاون نسبت به سال گذشته (میزان صادرات تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها به تفکیک استان)	۱۰۰۰۰۰	قوت
۳۷	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور شناخت و مدیریت بازار کار	ایجاد فرصت‌های شغلی از طریق تعاون	۱۰۰۰۰۰	قوت
۳۸	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور شناخت و مدیریت بازار کار	ایجاد شغل سالانه	۱۰۰۰۰۰	قوت
۳۹	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	ارزیابی اختصاصی در محور شناخت و مدیریت بازار کار	تعداد شاغلینی که از طریق طرح توسعه روستایی شاغل شده‌اند به کل جمعیت هدف‌گذاری شده	۱۰۰۰۰۰	قوت
۴۰	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	ارزیابی اختصاصی در محور توسعه صادرات کالا و خدمات و مدیریت واردات	میزان صادرات غیرنفتی	۱۰۰۰۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش اقتصاد کلان 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؟	هم‌اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش اقتصاد کلان تأثیر دارد.	کل بخش اقتصاد کلان را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	پارامترهای وسیع با جزئیات کم کاملاً باز و وسیع
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوابر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش اقتصاد کلان
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۱-۳ ۴ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم زیاد

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

محیط داخلی بخش اقتصاد کلان استان به کمک ابزار فرایندی APQC، KPI و VRIO در ۸۵ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۵۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها به ۲۱۰ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۹۲ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش اقتصاد کلان مورد استفاده قرار گرفته است اما در ۱۴ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ‌گونه قوتی یافت نشد.

و همه ۱۴ 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 اقتصاد کلان 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 ۳۹۹ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۲۱ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۱۴ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش اقتصاد کلان استان را به ۱۳۵ 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								
-	-	۲۴	۴۰	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	-	۶	۲۲	۲۸	۴۰	۴۰	۱۱	kpi		۲	
-	۱۴	-	-	۱۴	۵۸	۶۰	۷	VRIO	خارجی	۳	
۱۷	۷	-	-	۲۴	۵۷	۵۸	۱۲	اقتصادی		PESTEL	۴
۲۲	۸	-	-	۳۰	۶۳	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۱۰	۱۱	-	-	۲۱	۷۷	۷۸	۸	سیاسی- قانونی			
۷	۱۰	-	-	۱۷	۶۲	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۹	۶	-	-	۱۵	۳۲	۳۲	۹	بین‌المللی			
۱۰	۴	-	-	۱۴	۵۰	۵۰	۷	زیست‌محیطی			
۷۵	۶۰	۳۰	۶۲	۲۲۷	۵۵۱	۷۰۰	۱۴۲	جمع			

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

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

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

سازمان‌ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی اقتصاد کلان شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و ... به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً بی‌اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب‌ها باید برابر با یک شوند.

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

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S1	APQC(مدیریت)	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان ...)	۰.۰۱۶	۲.۸	۰.۰۴۴۸
S2	APQC (مدیریت)	ایجاد طراحی سازمانی	۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۲۶
S3	APQC(مدیریت)	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	۰.۰۱۲	۲.۶	۰.۰۳۱۲
S4	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
S5	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
S6	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
S7	APQC (فناوری اطلاعات)	تعریف معماری سازمانی	۰.۰۱۲	۲.۸	۰.۰۳۳۶
S8	APQC (فناوری اطلاعات)	مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
S9	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S10	APQC (فناوری اطلاعات)	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
S11	APQC (فناوری اطلاعات)	بهبود استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
S12	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
S13	APQC (فناوری اطلاعات)	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۲۶
S14	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت سبد محصولات و خدمات	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
S15	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
S16	APQC (تحقیق و توسعه)	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
S17	APQC (تحقیق و توسعه)	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
S18	APQC (تحقیق و توسعه)	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
S19	APQC (تحقیق و توسعه)	اجرای تحقیقات اکتشافی	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
S20	APQC (تحقیق و توسعه)	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
S21	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	۰.۰۲۶	۲.۸	۰.۰۷۲۸
S22	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	۰.۰۲۴	۲.۸	۰.۰۶۷۲
S23	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	۰.۰۲۴	۲.۸	۰.۰۶۷۲
S24	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی خروج	۰.۰۱۸	۲.۶	۰.۰۴۶۸

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S25	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	انحلال دارایی‌های مولد	۰.۰۱۸	۲.۷	۰.۰۴۸۶
S26	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	۰.۰۱۵	۳.۵	۰.۰۵۲۵
S27	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	۰.۰۱۵	۲.۸	۰.۰۴۲
S28	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	۰.۰۱۵	۲.۸	۰.۰۴۲
S29	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	۰.۰۱۵	۲.۸	۰.۰۴۲
S30	APQC (مالی و حسابداری)	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	۰.۰۱۵	۲.۹	۰.۰۴۳۵
S31	APQC (مالی و حسابداری)	پردازش ترجیحات تجاری	۰.۰۱۵	۲.۶	۰.۰۳۹
S32	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	۰.۰۱۳	۳.۵	۰.۰۴۵۵
S33	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	۰.۰۱	۳.۵	۰.۰۳۵
S34	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	۰.۰۱۳	۳	۰.۰۳۹
S35	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	۰.۰۰۹	۲.۶	۰.۰۲۳۴
S36	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	۰.۰۱۳	۳.۲	۰.۰۴۱۶
S37	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۲۶
S38	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
S39	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
S40	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	۰.۰۳۵	۲.۸	۰.۰۹۸
S41	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S42	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S43	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S44	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۰.۰۰۳۵	۲.۶	۰.۰۰۹۱
S45	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	رشد درآمدهای عمومی وصولی سال جاری نسبت به درآمدهای عمومی وصولی سال قبل	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S46	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	تهیه و تنظیم صورتحساب عملکرد بودجه هر سال جهت تقدیم به مراجع ذیصلاح حداکثر تا پایان آذر ماه	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S47	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	نسبت تأمین اعتبار و پرداخت اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای دستگاه‌های اجرایی استانی به اعتبارات تخصیص‌یافته استان	۰.۰۰۳۵	۳.۸	۰.۰۱۳۳
S48	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	نسبت ارزش اوراق بهادار تحویلی به ارزش اوراق بهادار درخواستی دستگاه‌های اجرایی استانی	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S49	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	نسبت حسابرسی‌های انجام شده به تعداد دستگاه‌های استانی مقرر شده	۰.۰۰۳۵	۳.۸	۰.۰۱۳۳
S50	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	توسعه مدیریت مالی خزانه	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S51	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S52	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	ورود و به‌روزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S53	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۰.۰۰۳۵	۲.۸	۰.۰۰۹۸
S54	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S55	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S56	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	تعداد شاغلینی که از طریق طرح توسعه روستایی شاغل شده‌اند به کل جمعیت هدف‌گذاری شده	۰.۰۰۳۵	۲.۶	۰.۰۰۹۱
S57	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی	۰.۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱۲۲۵
S58	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	میزان صادرات غیرنفتی	۰.۰۰۳۵	۳	۰.۰۱۰۵
S59	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص مالیات به تولید ناخالص داخلی)	نسبت درآمدهای مالیاتی به GDP به استثنای درآمدهای گمرکی	۰.۰۰۳۵	۳.۸	۰.۰۱۳۳
S60	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص توسعه فرهنگی)	توسعه فرهنگ مالیاتی	۰.۰۰۳۵	۳	۰.۰۱۰۵
S61	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص رشد درآمدهای مالیاتی به قیمت ثابت)	رشد درآمدهای مالیاتی به استثنای گمرک (به قیمت ثابت)	۰.۰۰۳۵	۳.۸	۰.۰۱۳۳
S62	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص تحقق بودجه)	نسبت درآمدهای مالیاتی به میزان مصوب در بودجه	۰.۰۰۳۵	۳.۸	۰.۰۱۳۳
W1	APQC (مدیریت)	ارزیابی محیط خارجی سازمان	۰.۰۱۶	۲	۰.۰۳۲
W2	APQC (مدیریت)	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	۰.۰۱۶	۱.۵	۰.۰۲۴
W3	APQC (مدیریت)	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۲۲۵
W4	APQC (مدیریت)	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۲۲۵
W5	APQC (مدیریت)	انتخاب استراتژی بلندمدت بخش/دستگاه/سازمان/کسب‌وکار...	۰.۰۱۶	۱.۵	۰.۰۲۴
W6	APQC (مدیریت)	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۱۲	۲	۰.۰۲۴
W7	APQC (مدیریت)	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۱۲	۲	۰.۰۲۴

ردیف	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W8	APQC (منابع انسانی)	توسعه استراتژی منابع انسانی	۰.۰۲۷	۱.۷	۰.۰۴۵۹
W9	APQC (منابع انسانی)	کنترل و به روز رسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۰.۰۲۳	۱.۷	۰.۰۳۹۱
W10	APQC (منابع انسانی)	توسعه (ایجاد و به کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	۰.۰۲۵	۱.۳	۰.۰۳۲۵
W11	APQC (منابع انسانی)	استخدام / منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	۰.۰۲۵	۲	۰.۰۰۵
W12	APQC (منابع انسانی)	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰.۰۲	۲	۰.۰۰۴
W13	APQC (فناوری اطلاعات)	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	۰.۰۰۹	۱.۳	۰.۰۱۱۷
W14	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
W15	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W16	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W17	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W18	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W19	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W20	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W21	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W22	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W23	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴
W24	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	۰.۰۳۵	۲	۰.۰۰۷
W25	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۰.۰۰۳۵	۲.۴	۰.۰۰۸۴
W26	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۰.۰۰۳۵	۲	۰.۰۰۷
W27	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۰.۰۰۳۵	۲	۰.۰۰۷
W28	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	رشد ارزش صادرات بخش تعاون نسبت به سال گذشته (میزان صادرات تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها به تفکیک استان)	۰.۰۰۳۵	۲.۳	۰.۰۰۸۰۵
W29	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	ایجاد فرصت‌های شغلی از طریق تعاون	۰.۰۰۳۵	۲	۰.۰۰۷
W30	KPI (شاخص‌های ارزیابی)	ایجاد شغل سالانه	۰.۰۰۳۵	۲.۳	۰.۰۰۸۰۵
		نمره نهایی ماتریس محیط داخلی	$\Sigma = 1$		۲.۴۸

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش اقتصاد کلان 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 بدست 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 اقتصاد کلان استان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲.۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند می‌تواند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیط خارجی بخش اقتصاد کلان استان

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	اجرای قوانین - قوانین مالیاتی-قوانین حفظ محیط زیست	۰.۰۱۱	۲.۸	۰.۰۳۰۸
O2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی هم جوار	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت، مجلس و مدیران محلی)	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ساختار سیاسی استان - بلوغ سیاسی	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
O5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون ثبت شرکتها و علائم تجاری-فعالیت‌های صنفی	۰.۰۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سهام اقوام در قدرت-سهام جوانان در قدرت و مدیریت	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	همگرایی قومی - مذهبی	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات-اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	۰.۰۱۱	۲.۶	۰.۰۲۸۶
O10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا - ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن- بهبود و کارآمد سازی نظام ارشاد و معاضدت قضایی- فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه	۰.۰۰۱	۳	۰.۰۰۳
O11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	۰.۰۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O12	PESTEL (بین الملل)	عضویت ایران در پیمان نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی-پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و ...)	۰.۰۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O13	PESTEL (بین الملل)	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه-مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان در کشورهای آسیای میانه-واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	۰.۰۰۱	۳	۰.۰۰۳
O14	PESTEL (بین الملل)	قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل-تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی-تورنمنت‌ها و مسابقات بین المللی-کشت فراسرزمینی	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۴۳
O15	PESTEL (بین الملل)	کریدور شمال-جنوب	۰.۰۱۲	۲.۶	۰.۰۳۱۲
O16	PESTEL (بین الملل)	توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا و ...	۰.۰۱۲	۲.۷	۰.۰۳۲۴
O17	PESTEL (بین الملل)	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	۰.۰۰۱	۳	۰.۰۰۳
O18	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت‌ها و ...)	۰.۰۰۳	۲.۷	۰.۰۰۸۱
O19	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سطح دسترسی به بیمه و خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۰۵۱
O20	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ مرگ و میر-نرخ طول عمر (متوسط بقاء)-امید به زندگی (بدو تولد)	۰.۰۰۳	۲.۸	۰.۰۰۸۴
O21	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و ...)	۰.۰۰۳	۲.۷	۰.۰۰۸۱

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O22	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	۰.۰۰۳	۲.۸	۰.۰۰۸۴
O23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تنوع فرق و مذاهب	۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۷۸
O24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه شهرنشینی	۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۱۳
O25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O26	PESTEL (اقتصادی)	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) - ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی)	۰.۰۰۱	۲.۶	۰.۰۰۲۶
O27	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان - سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
O28	PESTEL (اقتصادی)	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی - میل متوسط مصرف استان	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O29	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۱۳
O30	PESTEL (اقتصادی)	سهم SME-ها در اشتغال و GDP استان	۰.۰۰۵	۲.۷	۰.۰۱۳۵
O31	PESTEL (اقتصادی)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	۰.۰۰۱	۳	۰.۰۰۳
O32	PESTEL (اقتصادی)	فضای کسب‌وکار روستایی	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O33	PESTEL (فناوری)	سازمان الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Helth) - آموزش الکترونیک (E-Lerning)	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
O34	PESTEL (فناوری)	رسانه‌ها و فضای مجازی - اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O35	PESTEL (فناوری)	هوش مصنوعی - تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش - تکنولوژی - GIS تکنولوژی سنجش از دور (RS)	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O36	PESTEL (فناوری)	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI) - شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره ای - ارتباطات بی‌سیم	۰.۰۰۱	۳	۰.۰۰۳
O37	PESTEL (فناوری)	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) - کاداستر املاک - کاداستر کشاورزی - G- N A F	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O38	PESTEL (فناوری)	حوزه‌های جدید کسب‌وکار (استارت‌آپ) - توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی - مراکز علم و فناوری / پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - شرکت‌های دانش بنیان - تورهای علمی و ترویجی	۰.۰۱۱	۲.۷	۰.۰۲۹۷
O39	PESTEL (فناوری)	محتوای دیجیتال و الکترونیک - بازی‌های دیجیتال	۰.۰۰۹	۲.۶	۰.۰۲۳۴
O40	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی‌های نوین - نانو تکنولوژی	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۳۴
O41	PESTEL (فناوری)	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها	۰.۰۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O42	PESTEL (فناوری)	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	۰.۰۰۱	۲.۶	۰.۰۲۶
O43	PESTEL (زیست محیطی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی - رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	۰.۰۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O44	PESTEL (زیست محیطی)	قانون تنفس جنگل - نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی - خروج دام از جنگل	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O45	PESTEL (زیست محیطی)	سطح تقاضای چوب در کشور - توسعه زراعت چوب	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
O46	PESTEL (زیست محیطی)	صندوق ملی محیط زیست - سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O47	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ساختمان و ابنیه	۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۱۳
O48	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۱۳
O49	VRIO (منابع فیزیکی)	مناطق آزاد و ویژه و برخورداری از مرز بین‌المللی	۰.۰۰۹	۲.۶	۰.۰۲۳۴
O50	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از صنایع تبدیلی	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O51	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از صنایع مادر	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
O52	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از دارایی‌های مالی	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۴۳
O53	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از سرمایه انسانی	۰.۰۰۹	۲.۸	۰.۰۲۵۲
O54	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات، ارزش افزوده، برند و سرقتی و برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O55	VRIO (دارایی‌های مالی)	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی، استراتژی‌ها و سبک مدیریت و ایده‌ها و طرح‌ها و نوآوری و خلاقیت و برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O56	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از قابلیت‌ها (پاسخگویی، توان مهارتی و ...)	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O57	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان و مشارکت مردمی و برخورداری از مدیریت تنوع	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O58	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از کارایی و بهره‌وری و سیستم نوآورانه	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O59	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O60	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانون‌مداری	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
T1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) - تعارضات قانونی - تعرفه‌های خاص - قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و...) - مقررات صادرات و واردات - قوانین ضد انحصار و رانت - قانون حمایت از مالکیت - قوانین گمرکی کشورهای همجوار معنوی (Copyright) - قانون گرایبی - بخشی نگری در قوانین - قانون تقسیمات کشوری - خلأهای قانونی	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱
T2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بودجه دولت - توازن (تعادل) بودجه	۰.۰۰۱	۱	۰.۰۰۱
T3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	جریان‌ات اپوزیسیون	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۱۲
T4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بحران هویت و بی تابعیتی - پول شویی - قاچاق مواد مخدر - جرایم سازمان یافته - مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...) - جاسوسی - تجزیه طلبی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۰۱۲
T5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	زیرساخت‌های سیاسی - نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی - اعتماد سیاسی - انباشت مطالبات سیاسی و قانونی - مشارکت سیاسی - پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی) - خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی - تعامل سیاسی با ذینفعان و منتقدین	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۱۶
T6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نگرش سیاسی به اقوام - سهم بانوان در مدیریت و قدرت - ژن سالاری و تبار سالاری در توزیع قدرت	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۱۶
T7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فضای رسانه‌ای	۰.۰۰۸	۱.۸	۰.۰۰۱۴۴
T8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	منافع ملی - استانی - رقابت دو/چندقطبی سیاسی در استان	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۱۶

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T11	PESTEL (بین‌الملل)	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه) - تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه - روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای - اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳
T12	PESTEL (بین‌الملل)	پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی - (WTO) تجارت و اقتصاد جهانی - جهانی شدن / جهانی سازی (Globalization) - تجارت آب مجازی	۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۱۶۲
T13	PESTEL (بین‌الملل)	زیرساخت دریایی / ریلی / زمینی کشورهای آسیای میانه	۰.۰۰۹	۲.۲	۰.۰۱۹۸
T14	PESTEL (بین‌الملل)	قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین‌الملل	۰.۰۰۱	۱.۵	۰.۰۱۵
T15	PESTEL (بین‌الملل)	حقوق بشر	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸
T16	PESTEL (بین‌الملل)	رژیم حقوقی دریای خزر	۰.۰۰۱	۱.۸	۰.۰۱۸
T17	PESTEL (بین‌الملل)	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۱۶
T18	PESTEL (بین‌الملل)	بحران‌ها و چالش‌های مرزی-تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی-مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و ...)	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۲
T19	PESTEL (بین‌الملل)	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها-میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸
T20	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ زاد و ولد-نرخ رشد جمعیت جوان	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T21	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- میزان / نرخ ازدواج- ازدواج غیررسمی (متعه، سفید و ...)	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T22	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سوءمصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و ... - زنان و کودکان بی‌ابد سرپرست-کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و ...)- خشونت - تکدی‌گری - فساد و فحشا	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بیماری‌های واگیر شایع-اختلال‌های روانی (افسردگی و ...- حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای)	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	۰.۰۰۳	۱.۸	۰.۰۰۵۴
T27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بازماندگی از تحصیل کل-ترک تحصیل	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سرمایه اجتماعی	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فاصله اجتماعی-گسست نسلی	۰.۰۰۲	۱.۸	۰.۰۰۳۶
T30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نگرش / گرایش جامعه به کار - گرایش به پس‌انداز- گرایش به سرمایه‌گذاری	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) - میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری) - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	۰.۰۰۴	۱.۸	۰.۰۰۷۲
T33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	احساس محرومیت نسبی و تبعیض - بحران هویت - فردگرایی (شهروند درجه یک و دو)	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۰۴
T34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	میزان مطالعه	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۰۶
T35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	هژمونی رسانه‌های جمعی - اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	۰.۰۰۳	۱.۸	۰.۰۰۰۵۴
T36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تخصص‌گرایی - مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و...) - توازن رشته و شاخه تحصیلی	۰.۰۰۳	۱.۸	۰.۰۰۰۵۴
T37	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	۰.۰۰۳	۱.۷	۰.۰۰۰۵۱
T38	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	۰.۰۰۳	۱.۸	۰.۰۰۰۵۴
T39	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فقر مطلق و نسبی در استان - درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	۰.۰۰۵	۱.۲	۰.۰۰۰۶
T40	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهاجرت‌های هدفمند قومی - مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۰۴۵
T41	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مدیریت مصرف رسانه مجازی	۰.۰۰۳	۱.۸	۰.۰۰۰۵۴
T42	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	۰.۰۱۲	۱.۱	۰.۰۱۳۲
T43	PESTEL (اقتصادی)	بودجه دولت (کسری) - ختم‌شده‌های تأمین مالی دولت	۰.۰۱۲	۱	۰.۰۰۱۲
T44	PESTEL (اقتصادی)	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی) - نرخ ارز (رسمی و غیررسمی)	۰.۰۱۲	۱	۰.۰۰۱۲
T45	PESTEL (اقتصادی)	نرخ و روند بیکاری - مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	۰.۰۰۱	۱	۰.۰۰۱
T46	PESTEL (اقتصادی)	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش‌افزوده، سرمایه‌گذاری و...)	۰.۰۰۸	۱.۸	۰.۰۰۱۴۴
T47	PESTEL (اقتصادی)	سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان - سیاست‌های کلان اقتصادی استان - سرمایه‌گذاری‌های مادر - سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	۰.۰۰۱	۱.۵	۰.۰۰۱۵
T48	PESTEL (اقتصادی)	ضریب جینی و توزیع درآمد - درآمد سرانه واقعی - سطح دستمزد ها - شاخص توسعه انسانی استان	۰.۰۰۱	۱.۲	۰.۰۰۱۲
T49	PESTEL (اقتصادی)	سهولت کسب و کار	۰.۰۰۱	۱.۵	۰.۰۰۱۵
T50	PESTEL (اقتصادی)	بازار غیرمتشکل پولی	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۰۹
T51	PESTEL (اقتصادی)	بهره‌وری کل - الگوی مصرف	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۰۱۲
T52	PESTEL (اقتصادی)	نرخ رشد اقتصادی - توسعه نامتوازن منطقه ای - بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان (GDP)	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۰۱۲
T53	PESTEL (اقتصادی)	میل متوسط به پس‌انداز استان - نرخ سرمایه‌گذاری استان	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۰۱۲
T54	PESTEL (اقتصادی)	حجم نقدینگی - نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی - سرعت گردش پول استان	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۱۳۵
T55	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۰۱۴

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط خارجی بخش اقتصاد کلان	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T56	PESTEL (اقتصادی)	نسبت زمین به تقاضای مسکن	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T57	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	۰.۰۰۸	۱.۷	۰.۰۱۳۶
T58	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان-نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان-نرخ مشارکت اقتصادی	۰.۰۰۷	۱.۷	۰.۰۱۱۹
T59	PESTEL (فناوری)	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند)، انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان، اینترنت اشیاء، فن بازار، دانشکده‌های فنی و مهندسی، سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان-دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم	۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲
T60	PESTEL (فناوری)	پول مجازی	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T61	PESTEL (فناوری)	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T62	PESTEL (فناوری)	صنعت سخت افزار ICT	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۷۸
T63	PESTEL (فناوری)	پایگاه‌های داده-دیتاستر	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T64	PESTEL (فناوری)	پارازیت-فیلترینگ	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T65	PESTEL (فناوری)	دیسپاچینگ بخش مالی (مدیریت دارایی و بدهی (ALM))	۰.۰۱۲	۱.۳	۰.۰۱۵۶
T66	PESTEL (زیست محیطی)	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش-میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت-تراز آب دریای خزر-پیشروی آب شور	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T67	PESTEL (زیست محیطی)	تغییر جریان‌ات جوی (تغییر اقلیم)-میزان دما و تعداد روزهای یخبندان-رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی)	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T68	PESTEL (زیست محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌ها و کشورهای همسایه	۰.۰۰۷	۱.۸	۰.۰۱۲۶
T69	PESTEL (زیست محیطی)	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)-آفات و بیماری‌ها-ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)-مصرف پلاستیک و ... در جامعه-آسیب‌های زیست محیطی دریا-ضایعات بیمارستانی-نخاله‌های ساختمانی	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T70	PESTEL (زیست محیطی)	بیابان‌زایی-فرونشست زمین-برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T71	PESTEL (زیست محیطی)	فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	۰.۰۰۱	۱.۸	۰.۰۱۸
T72	PESTEL (زیست محیطی)	انرژی‌های نو-انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	۰.۰۰۸	۱.۸	۰.۰۱۴۴
T73	PESTEL (زیست محیطی)	الگوی کشت	۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۱۶۲
T74	PESTEL (زیست محیطی)	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T75	PESTEL (زیست محیطی)	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
		نمره نهایی ماتریس محیط خارجی	$\Sigma = 1$		۲.۱۳

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش اقتصاد کلان

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 اقتصاد کلان استان است که شامل چندین دستگاہ اجرایی و سازمان می‌باشد و رعایت الزامات ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) در بخش‌های دولتی و عمومی دشوار است، از اینرو (همان‌گونه که در برخی از منابع علمی استفاده شده است) بجای آن از ماتریس IE به سه صورت ۹ ناحیه‌ای، ۴ خانه‌ای و ۸ خانه‌ای استفاده شده است.

۹-۵-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

ماتریس داخلی و خارجی (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش اقتصاد کلان که بر روی محور X-ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش اقتصاد کلان 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 بیانگر قوت سازمان است. به همین شیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور

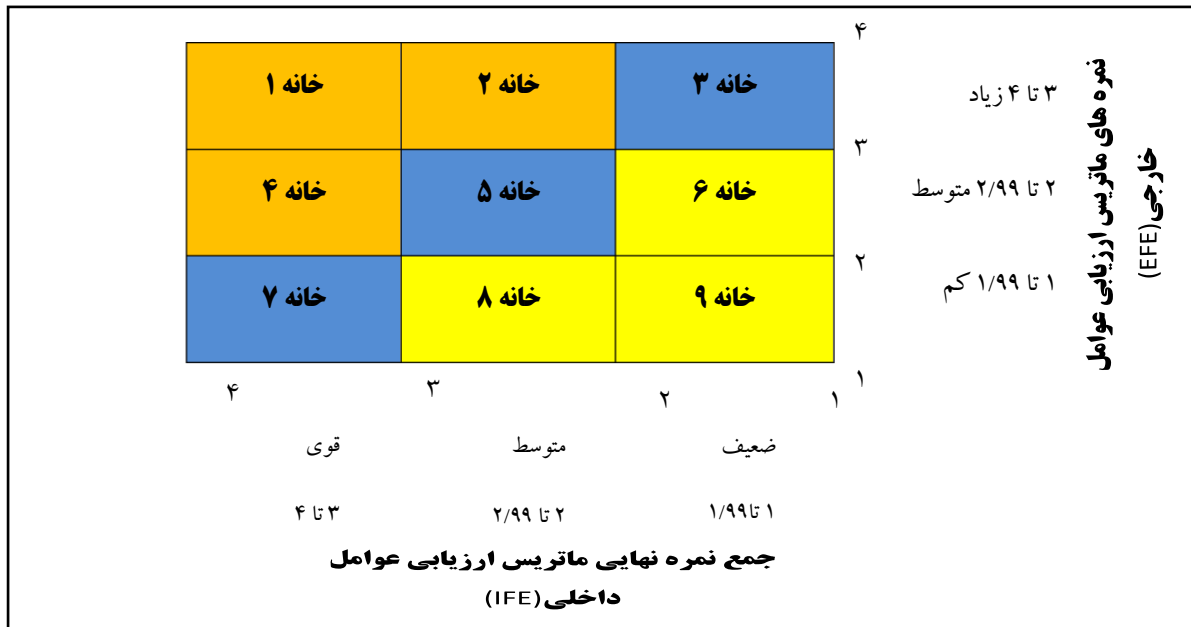
¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

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



نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

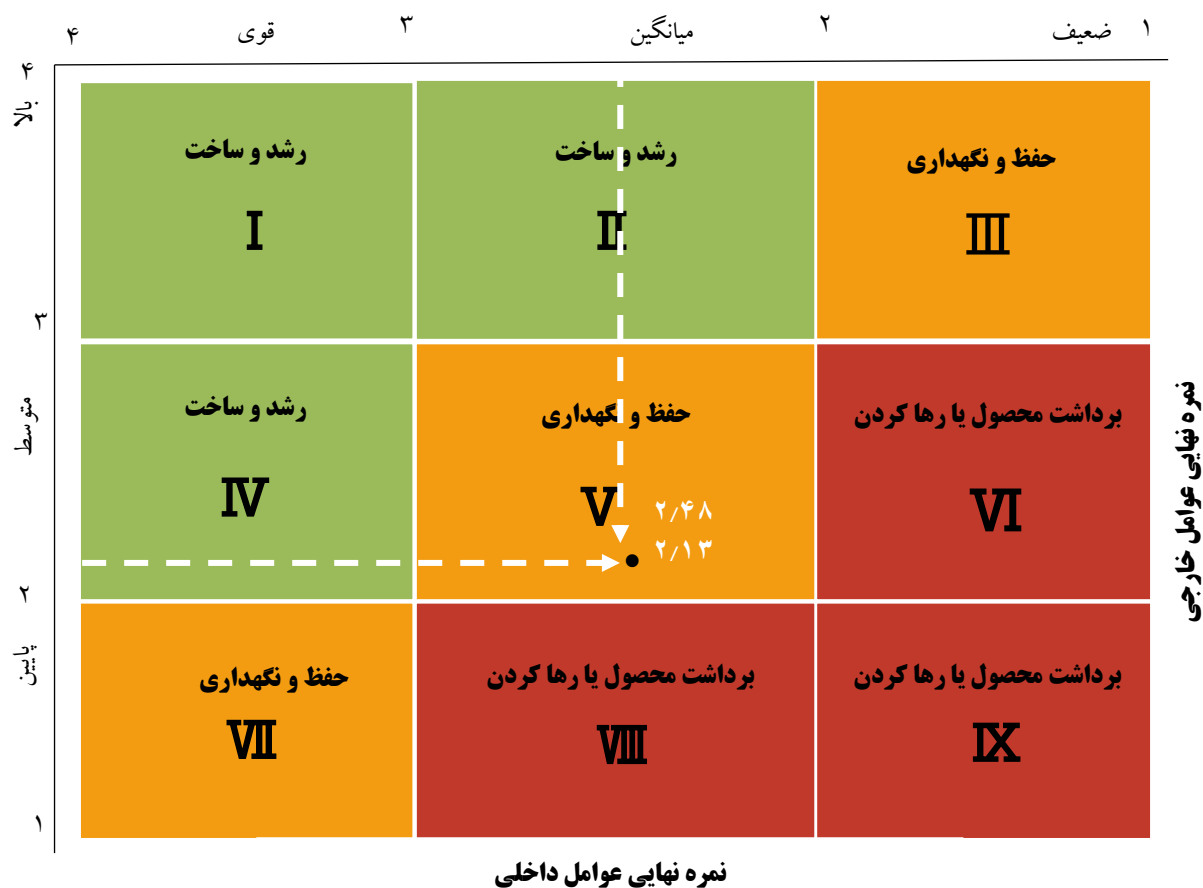
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است. برای سازمان‌هایی 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 ۳، ۵ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن‌ها نسبتاً متوسط است و این سازمان‌ها باید به فکر حفظ و نگهداری وضع موجود (محافظه کارانه) خود باشند. قرار گرفتن در این خانه‌ها نشان می‌دهد که سازمان (شرکت) یا در هر دو عامل داخلی و خارجی متوسط است و یا اگر در یکی

ضعیف است، در دیگری قوی است. در این سازمان‌ها استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است.

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش اقتصاد کلان استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۱۳ و ۲.۴۸ می‌باشند، جایگاه بخش اقتصاد کلان استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش اقتصاد کلان استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲.۱۳	۲.۴۸

همان‌گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش اقتصاد کلان استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان‌دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی در وضعیت متوسط پایین و از نظر وضعیت داخلی نیز در وضعیت متوسط قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان می‌تواند از استراتژی توسعه محصول استفاده کند؛ اما نه به صورت تهاجمی. استراتژی دیگری که می‌توان به کار برد، استراتژی نفوذ در بازار است، به این معنا که محصولات جدید را توسعه دهیم و یا محصولات موجود را اصلاح کنیم. هرچند ناحیه حفظ و نگهداری از ناحیه برداشت و رها کردن بهتر می‌باشد، اما به‌طور کلی منطقه خوبی برای ماندن نیست، بنابراین باید در سرمایه‌گذاری بیشتر در این منطقه محتاطانه عمل کرد.

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای

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

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

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

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

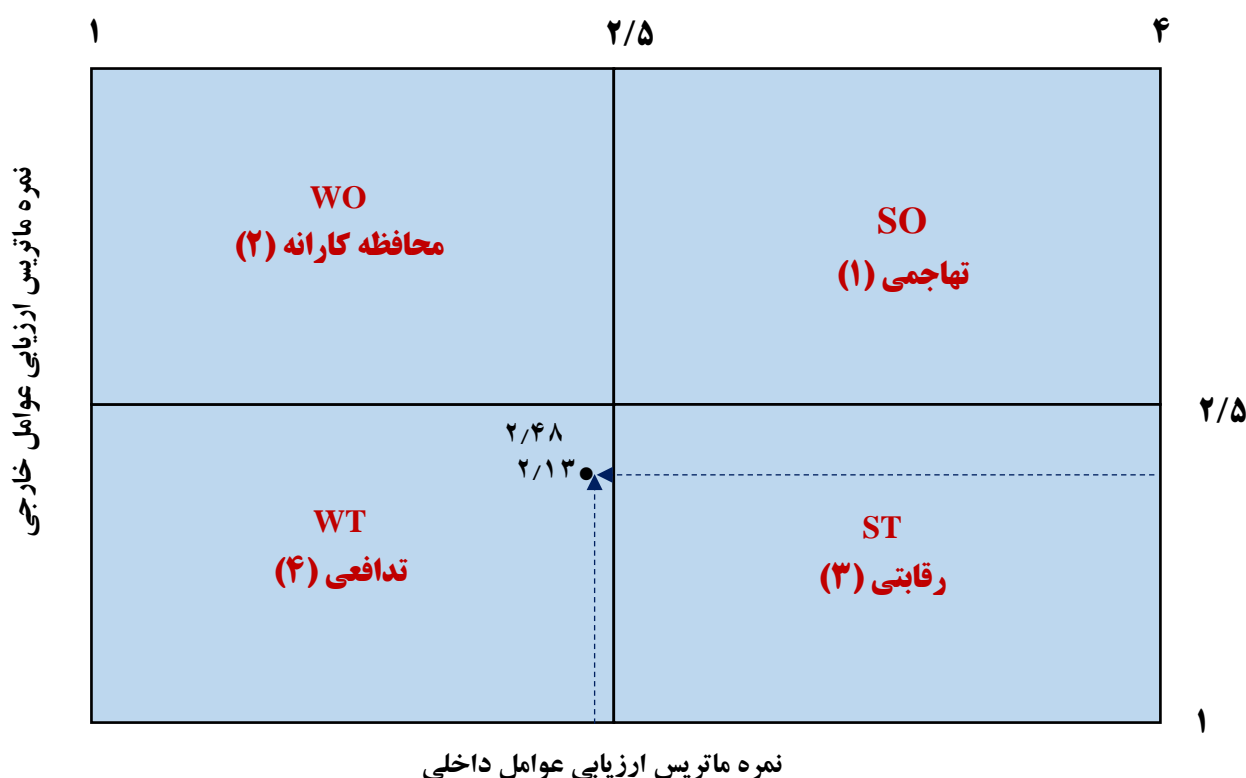
چگونه با وجود نقاط قوت خود می‌توانیم تهدیدها را بی‌اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می‌شود.

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 محافظه‌کارانه (WO): کسب و کارهایی که در این مرحله قرار می‌گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف‌تری نسبت به رقبا مشغول به فعالیت هستند، لیکن فرصت‌های خوبی برای آن فراهم خواهد شد. جنس

راهکارهای پیشنهادی از همان دسته رشد و 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 اقتصاد کلان هم اکنون در ناحیه **تدافعی** مشغول به فعالیت است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه ای بخش اقتصاد کلان 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 هر یک 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 اقتصاد کلان استان دقیق تر و مفصل تر خواهد بود. در ادامه برای هر یک از نواحی هشتگانه به طور مختصر توضیحاتی ارائه می شود و نهایتاً موقعیت بخش اقتصاد کلان تفسیر می شود.

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

^۱ Selective Maintenance

۲- نگهداری تهاجمی^۱: به معنی برنامه‌ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان با

هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی‌های تجهیزات است.

۳- رشد پایدار^۲: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و

حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می‌کنند و نمی‌خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴- رشد سریع^۳: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان

جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای درحال‌رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵- چرخش^۴: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال

رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیتی خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

۶- چریکی (دفاع فعالانه)^۵: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب

مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

۷- تنوع همگون^۶: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک

هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی

¹ Aggressive Maintenance

² Stable Growth

³ Rapid Growth

⁴ Turnaround

⁵ Guerrilla

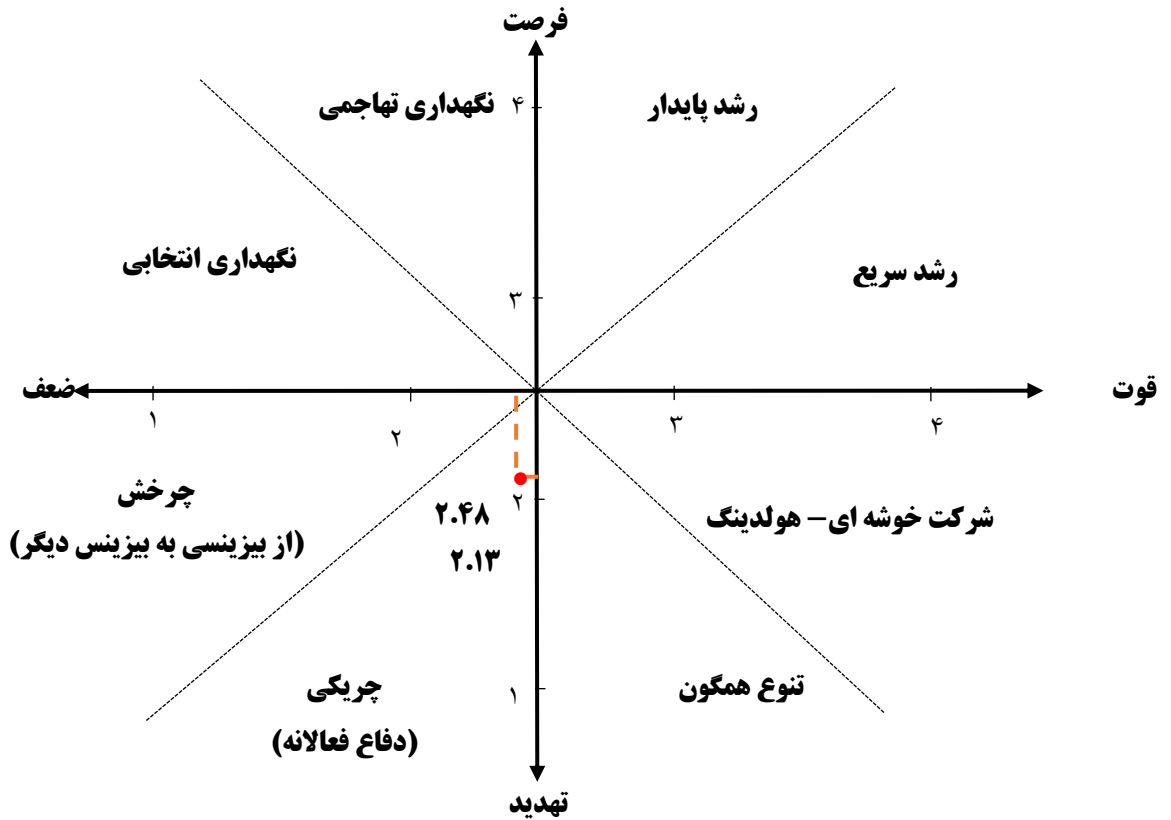
⁶ Concentric

قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می تواند به صنعت تولید ماشین آلات خانگی وارد شود، چراکه این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش اقتصاد کلان استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۱۳ و ۲.۴۸ می‌باشند، جایگاه بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان استان گلستان

مقدمه

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

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

از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه کرده‌اند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر **دستیابی به اهداف خاص تمرکز** دارد و شامل **تخصیص منابع** است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر **مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت** است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگ‌ترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقاء یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید به خاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

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

قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران، تصمیمات استراتژیک خصوصیات زیر را دارد:

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

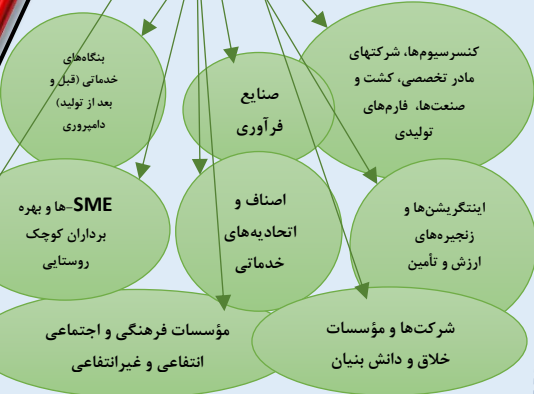
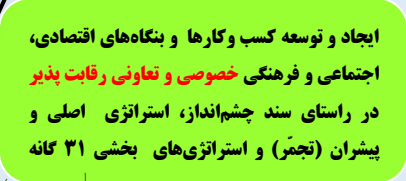
حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

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 ۱-۶، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمّر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استاندار 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.

^۱ Corporate 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 تجمر	استراتژیک
۳	تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه	استراتژیک
۴	شناسایی صنایع رقابت‌پذیر استان	تاکتیکی
۵	شناسایی زنجیره‌های ارزش راهبردی استان	تاکتیکی
۶	اسناد ائتلاف استراتژیک استان گلستان	تاکتیکی
۷	طرح تکام و منظومه‌های روستایی	تاکتیکی
۸	برش استانی برنامه هفتم	تاکتیکی
۹	قوانین بودجه سنواری (شکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی



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

ب) استراتژی سطح کسب و کار^۱: استراتژی سطح بخشی/کسب و کار دومین سطح از 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 اقتصاد کلان» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان هم‌راستا باشد، از این‌رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش اقتصاد کلان» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگامی) 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 باتوجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش اقتصاد کلان استان در هرم و سطوح سه‌گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، ازاینرو باتوجه به نمودار سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش اقتصاد کلان، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری‌شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش اقتصاد کلان استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش اقتصاد کلان استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش اقتصاد کلان استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی اقتصاد کلان 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.

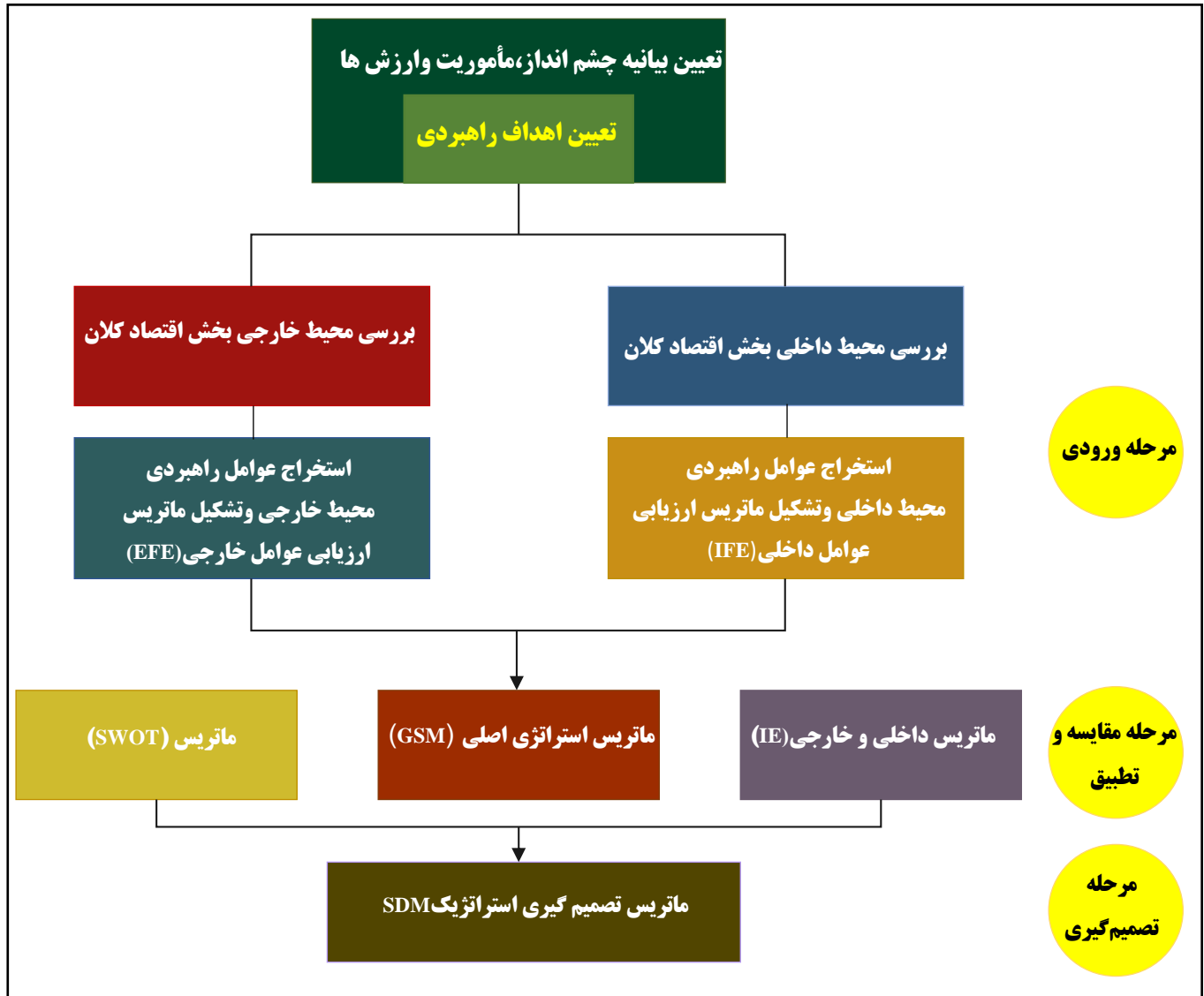
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش اقتصاد کلان

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 اینرو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

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

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



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

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

(QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و 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، مورداستفاده 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.

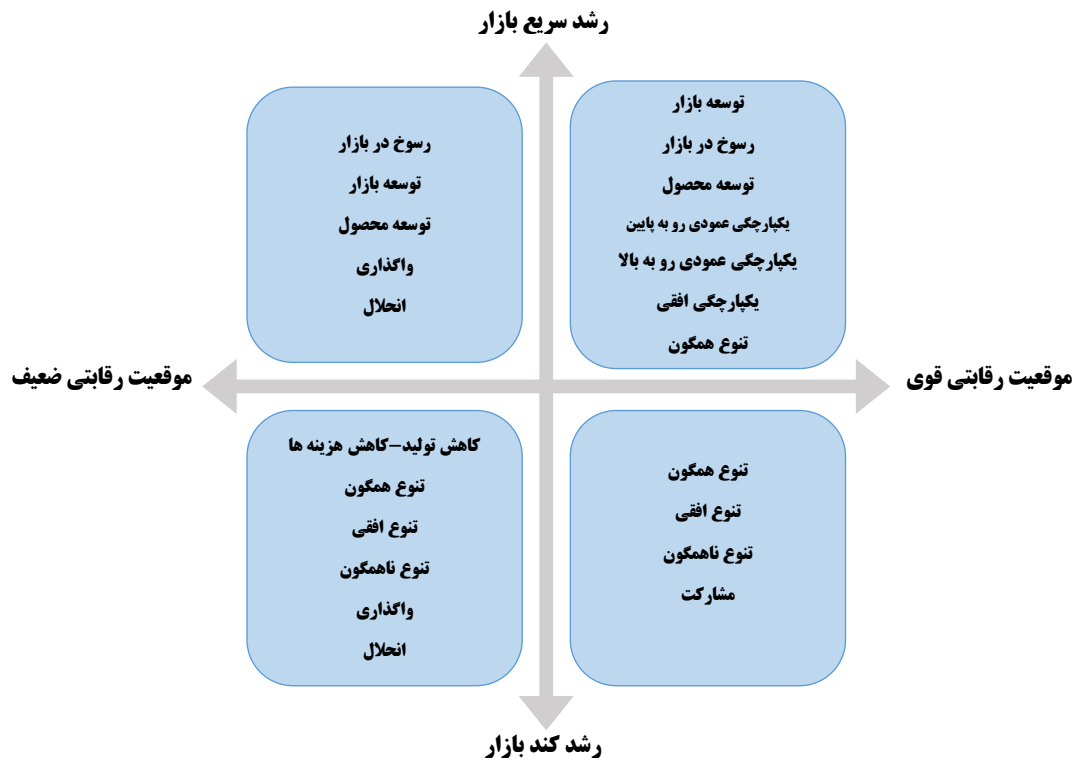
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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

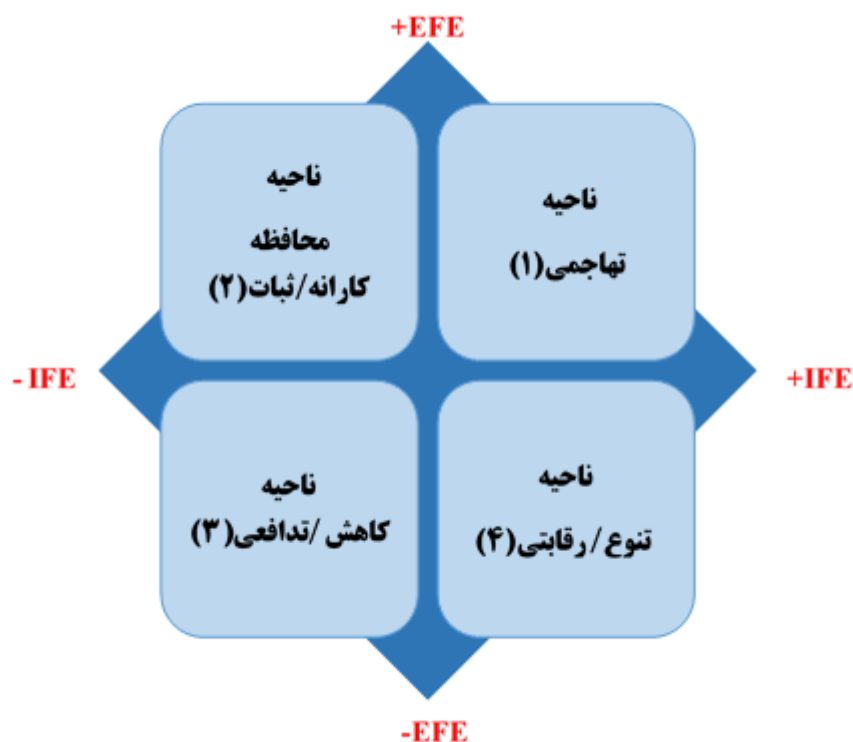
(ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان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

(د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان باتوجه 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.



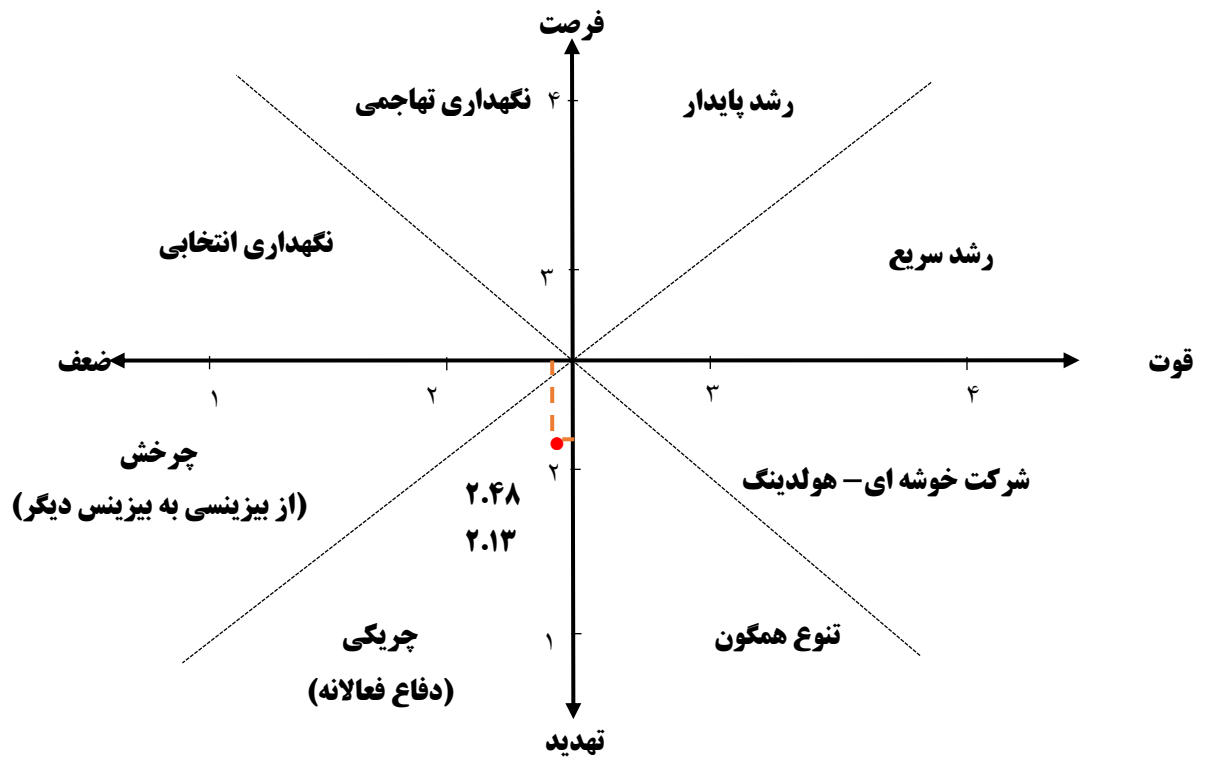
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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 اقتصاد کلان 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.

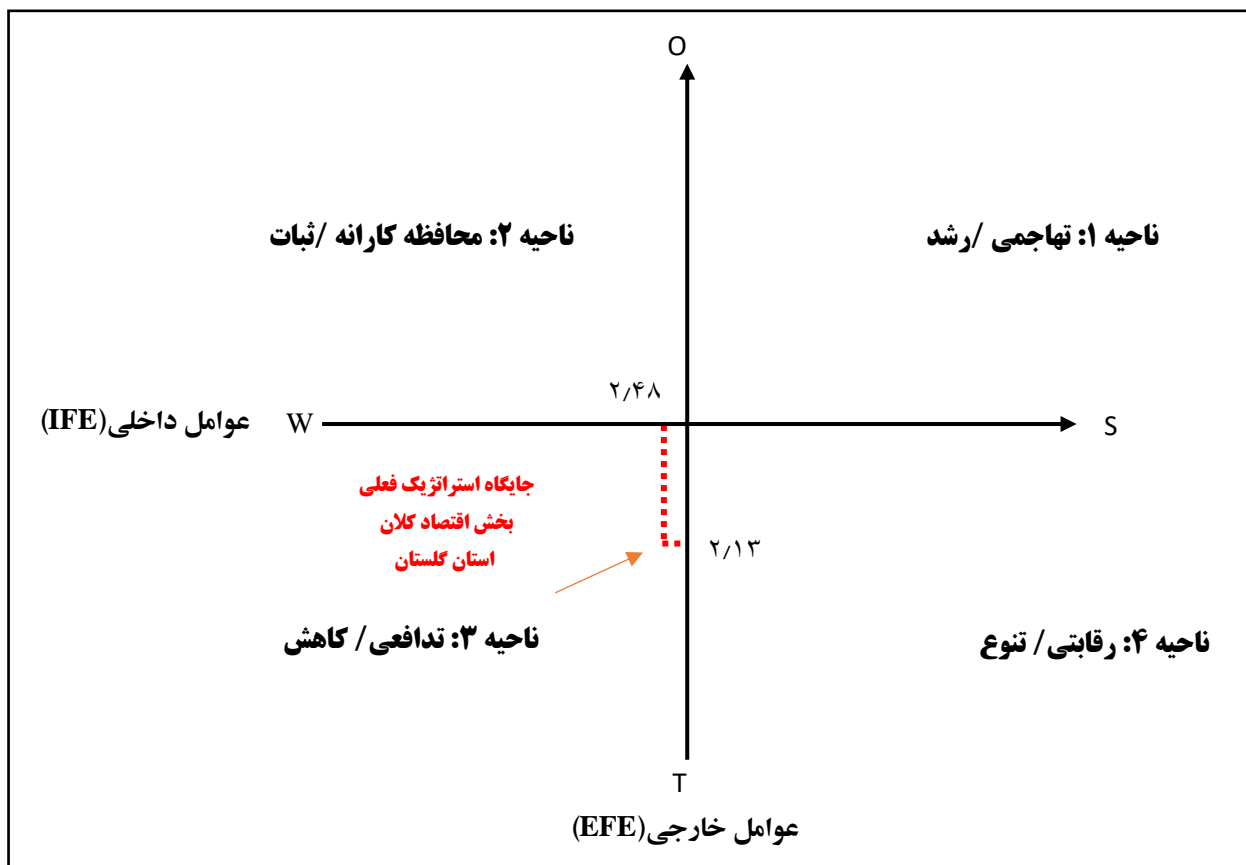


نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ - ناحیه‌ای)

بحث و تحلیل: باتوجه 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 اقتصاد کلان استان گلستان

در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش اقتصاد کلان استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی که بخش اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان 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 ۶-۵) 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 اینرو 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 یا چریکی 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 پررقابت و با تعداد رقبا زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

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

مأموریت

بخش اقتصاد کلان استان گلستان به‌عنوان متولی راهبری و پایش شاخص‌های اصلی توسعه اقتصادی استان (تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه، ضریب جینی، تراز تجاری، بهره‌وری و...) و ترسیم نقشه راه توسعه اقتصادی با تبیین سیاست‌های پولی و مالی، ایجاد هماهنگی بین‌بخشی، تأثیرگذاری در توسعه اقتصادی در قالب ارائه خدمات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به ذینفعان داخلی و خارجی در راستای افزایش رشد اقتصادی، توسعه عدالت اقتصادی و بهبود سطح رفاه عمومی جامعه فعالیت نموده و بازخورهای لازم و به‌موقع را به سیاست‌گذار و حکمران استان ارائه می‌دهد.

این بخش با استفاده از فناوری‌های روز به‌ویژه در حوزه ICT و با تکیه بر وجوه تمایز خویش از جمله خصوصی بودن اقتصاد، امکان رشد هم‌زمان در سه بخش اصلی کشاورزی، صنعت و خدمات، موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک، پتانسیل هاب بین‌المللی و فرصت توسعه منطقه آزاد اینچون برون در سطح ملی و بین‌المللی فعالیت می‌نماید.

نهایتاً این بخش با تمرکز بر شناسایی و پرورش نیروی انسانی متخصص، انجام مطالعات و پژوهش‌های اقتصادی، تولید داده‌ها و اطلاعات اقتصادی در راستای مسئولیت اجتماعی خویش گام برمی‌دارد.

چشم‌انداز

بخش اقتصاد کلان استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با تحلیل همه‌جانبه علمی مسائل استان در قالب ادبیات اقتصادی، ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی به دنبال فراگیر شدن ادبیات اقتصادی در حکمرانی، سیاست‌گذاری، اجرا و پایش استان گلستان است. همچنین این بخش با تعدیل سهم بخش‌های سه‌گانه در پرتفوی GDP استان مطابق با الگوی توسعه کشورهای پیشرفته، تقویت رویکردهای شبکه‌ای، تمرکززدایی، جذب سرمایه‌گذاری، افزایش ریسک‌پذیری مدیران ارشد استان، توسعه بخش تعاون در اقتصاد کلان، توسعه حاکمیت شرکتی، بهره‌گیری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس (Scale) و منحنی یادگیری (Learning Curve)، افزایش بهره‌وری عوامل تولید، گسترش زنجیره‌های ارزش (VC) و تأمین (SC) ملی و بین‌المللی، توسعه صادرات غیرنفتی، گسترش اقتصاد دیجیتال و دانش‌بنیان به دنبال افزایش قدرت چانه‌زنی استان در سطح ملی و بین‌المللی است.

ارزش‌ها

۱- عدالت اقتصادی ۲- شفافیت ۳- تعهد و مسئولیت‌پذیری ۴- تخصص‌گرایی ۵- شایسته‌سالاری ۶- فساد-ستیزی ۷- سلامت سازمانی و پاک‌دستی ۸- حفظ بیت‌المال و اموال عمومی ۹- مشتری‌مداری و تکریم ارباب-رجوع ۱۰- ایجاد فرصت‌های برابر و یکسان ۱۱- تقدم منافع سازمانی بر فردی

اهداف راهبردی مرتبط

- ۱) تحقق اصول حکمرانی خوب
- ۲) ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی (نظریه‌پردازی اقتصادی)
- ۳) افزایش نرخ رشد اقتصادی استان
- ۴) بهبود و توانمندسازی سرمایه انسانی
- ۵) کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان
- ۶) ارتقای بهره‌وری در اقتصاد استان
- ۷) افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در GDP استان

نتیجه‌گیری

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

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

برخی از سازمان‌های جهانی و تحقیق‌های علمی با هدف توسعه اقتصادی به حکمرانی نگریسته‌اند. برای مثال بانک جهانی (۱۹۹۲)؛ اتحادیه اروپا (۲۰۰۲) و برنامه جامع کاهش فقر و استراتژی رشد در ویتنام (۲۰۰۲) بر جنبه‌های اقتصادی و مدیریتی حکمرانی از قبیل تخصیص کارآمد منابع، رفع فقر، رشد اقتصادی، ایجاد اداره امور دولتی کار و اثربخش و ریشه‌کنی فساد تأکید نموده‌اند. از سویی دیگر برنامه توسعه سازمان ملل متحد حکمرانی را با دو هدف توسعه اقتصادی و توسعه سیاسی تبیین کرده‌اند. این دسته از نهادها، حکمرانی را شامل ویژگی‌هایی نظیر شفافیت، حکمرانی قانون، مشروعیت، شایستگی، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، اجماع و وجود دیدگاه استراتژیک در میان رهبران و مدیران می‌دانند (جاسبی و نفری، ۱۳۸۸):

حکمرانی خوب

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

^۱ Hopper.

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

از نظر داروین حکمرانی خوب در حقیقت پارادایم جدید در اعمال حاکمیت محسوب می‌شود که سعی دارد با تجمیع ویژگی‌های خاص، حاکمیت ایده‌آل را توصیف کند. ظهور حکمرانی خوب را می‌توان مجموعه جدیدی از ایدئولوژی حاکمیتی در اداره امور عمومی به حساب آورد که سبب شکل‌گیری ایده‌ها و باورهای کلیدی در مدیریت کلان جامعه شده است (کمیجانی و سلاطین، ۱۳۸۸).

بانک توسعه آفریقا (African Development Bank) به‌عنوان اولین بانک منطقه‌ای با رویکرد چندجانبه-گرایی، حکمرانی خوب را به‌عنوان سیاست رسمی حکومت‌ها معرفی می‌کند. حکمرانی خوب از نظر این بانک همان حکمرانی شفاف (Sound Governance) است که بر اساس چهار مبنای به هم پیوسته «پاسخگویی، شفافیت، قابلیت پیش‌بینی و مشارکت» استوار است (Santiso, Carlos, 2002).

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

اهداف کلان حکمرانی خوب به شرح زیر می‌باشد: (Adit, 2003)

- بازساخت جامعه‌ی مدنی برای تقویت و اعتلای بیشتر سازمان‌ها، نهادها و جوامع محلی
- کاهش فقر و جدایی‌گزینی‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی در کشور
- افزایش مشارکت شهروندان و صاحبان منافع در فرایندهای سیاسی
- کاهش فساد و افزایش سلامت اداری
- بهبود کیفیت معاش و افزایش امکان زندگی برای همه شهروندان
- حفظ و توسعه مردم‌سالاری
- ایجاد فرصت و امکان برای شهروندان به‌منظور نشان دادن مطالباتشان
- اعتلای امنیت، برابری و پایداری در کشور

از این رو در رابطه با حکمرانی خوب موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- حکمرانی خوب به جای یک برنامه یا هدف منفرد و مقطعی که الزاماً در زمانی پایان می‌پذیرد، باید به عنوان یک خط‌مشی بلندمدت در نظر گرفته شود.
- در تعیین آنچه باید با محوریت حکمرانی خوب تغییر یابد، لازم است همه افراد درگیر شوند.
- راهبری گذر از حکمرانی سنتی به حکمرانی خوب باید توسط نمایندگان گروه‌های مختلف صورت گیرد.
- روشی باید در پیش گرفته شود که همه دستگاه‌های اجرایی خود را در قبال تحقق حکمرانی خوب مسئول بدانند. یعنی باید هدف قابل اجرا برای دستگاه‌های اجرایی در خصوص بهبود شیوه حکمرانی تعریف شود.
- اطمینان حاصل شود که همه دستگاه‌های اجرایی به طور کامل از هدف‌های حکمرانی خوب، خط‌مشی‌هایی که باید تعقیب شوند، خبردار می‌شوند و از ارائه برنامه‌های بهبود نظام اداری که ظاهری گسسته از هم دارند، اجتناب شود.

حکمرانی اقتصادی

حکمرانی در عرصه‌های مختلفی قابل بررسی و طرح است در عین حال یکی از مهم‌ترین عرصه‌های حکمرانی، حکمرانی اقتصادی است (رعایایی، داوود آبادی فراهانی، ۱۴۰۰). اصطلاح حکمرانی اقتصادی به نظام‌ها، نهادها و رویه‌های ایجاد شده برای دستیابی به اهداف اقتصادی (شامل پیشرفت و رفاه عمومی)، از طریق اجرا و هماهنگ‌سازی سیاست‌های اقتصادی اشاره دارد. (سیف، ۱۳۹۸)

درواقع حکمرانی اقتصادی به تنظیمات سیاستی و نظارتی اشاره دارد که دولت‌ها برای مدیریت اقتصاد اتخاذ می‌کنند. حکمرانی اقتصادی دو حوزه‌ی مدیریت کلان و خرد اقتصادی را شامل می‌شود. حکمرانی اقتصادی مؤثر به دنبال ایجاد ساختارهای خوب، سیاست‌های مالی، پولی و تجاری هماهنگ و هم‌افزا و ایجاد نظام پایش و نظارت برای ارتقا و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های مختلف اقتصادی است (AusAID, 2008)؛ بنابراین، حکمرانی اقتصادی را می‌توان نظام برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های اقتصادی تعریف کرد و به همین جهت آن را باید پایه و اساس هر اتفاق مثبت و منفی در عرصه‌ی اقتصاد ملی در همه‌ی کشورها دانست. کارآمدی حکمرانی اقتصادی می‌تواند در تشخیص درست و به موقع مسائل، سرعت بالای رسیدن به اجماع در تصمیم‌گیری و نیز در اجرای دقیق‌تر سیاست‌ها و تصمیمات اقتصادی خلاصه شود (سیف، ۱۳۹۸)

حکمرانی و توسعه اقتصادی: افزایش شدید فقر و نابرابری و تورم در اواخر دهه ۱۹۸۰ که از پیامدهای الگوی حداقل دخالت دولت بود، باعث شد تا بانک جهانی به این نکته دست یابد که مسئله حکمرانی - یعنی شیوه مدیریت و اداره کشور یا رابطه شهروندان با حاکمان - موضوع کلیدی توسعه است. طی یک فرآیند طولانی ولی رضایت‌بخش، اجماع گسترده‌ای از طرف نهادهای بین‌المللی و اقتصاددانان در مورد بازتعریف وظایف حکمرانی دولت شکل گرفت. مجموعه این تلاش‌ها به این نتیجه منجر شد که برای آنکه یک دولت مشخص بتواند وظایف اصلی خود را در زمینه اصلاح نواقص بازار و حذف موارد شکست آن، افزایش رقابت‌پذیری، اصلاحات نهادی، دستیابی به بازارهای آزاد و بهبود سرمایه اجتماعی به درستی انجام دهد، باید از چندین ویژگی برخوردار باشد که در قالب «حکمرانی» تعریف می‌شود (ناظمی، ۱۳۹۱).

حکمرانی مطلوب از طریق ایجاد ساختار انگیزشی مناسب، نااطمینانی را در اقتصاد کاهش داده و از این رهگذر با افزایش کارایی به رشد اقتصادی بالاتر می‌انجامد. بدون ایجاد، حمایت و اجرای حقوق مالکیت، دامنه مبادلات بازاری کاهش می‌یابد؛ ساختار قوانین و مقررات نامناسب، فرصت‌های سرمایه‌گذاری را تحلیل می‌برد، فساد، سیاست‌های دولت را از اهداف واقعی‌اش منحرف می‌سازد و مشروعیت نهادهای دولتی حامی بازار را کاهش می‌دهد.

هدف حکمرانی، افزایش کارآمدی یک نظام سیاسی و اقتصادی برای اداره جامعه است؛ به طوری که شواهدی از توسعه پایدار را در کشور نمایان سازد (دانایی فر و همکاران، ۱۳۹۱). حکمرانی اقتصادی شامل فرآیندهایی است که از طریق حمایت از حقوق مالکیت، اجرای قراردادها و انجام اقدامات جمعی برای ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی و سازمانی مناسب، از فعالیتهای اقتصادی و معاملات اقتصادی حمایت می‌کند.

در حال حاضر شکاف موجود میان منابع و پتانسیل‌های اقتصادی کشور با عملکرد و دستاوردهای اقتصاد ملی و نیز وجود مسائل درمان نشده در اقتصاد ملی حاکی از آن است که کشور ما نیازمند الگویی اثربخش‌تر از حکمرانی اقتصادی نسبت به چهل سال گذشته باشد (سیف، ۱۳۹۷).

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



۱) با توجه به اصول حکمرانی خوب در خصوص حق اظهار نظر و پاسخگویی در ایران بنا به دلایل زیر وضعیت مناسبی برای این شاخص وجود ندارد.

- پراکندگی و تعدد دستگاه‌ها و مراجع متولی امور عمومی کشور.
- عدم شایسته‌سالاری و نظام نامناسب انتخاب و انتصاب.
- فعالیت ضعیف و غیر نظام‌مند احزاب سیاسی در جامعه.
- ضعف نظام دموکراتیک، زیرا پاسخگویی لازمه قهری نظام دموکراتیک است و فقدان نظام دموکراتیک، سبب کاهش پاسخ‌گویی می‌شود.
- ناکارآمدی دستگاه‌های نظارتی، مستقل نبودن و وابستگی سیاسی آن‌ها.
- ضعف تعهدات اخلاقی و دینی، که اگر درونی می‌بود، سبب شکل‌گیری وجدان کاری و تعهد به مردم می‌شد.
- توجه اندک و غیرعلمی به ارزیابی، نظارت و پایش بودن آن در کلیه امور.
- بی‌برنامگی دولت و عقب افتادن از برنامه‌های حداقلی.
- ناکارآمدی مدیران دولتی.
- عدم تناسب و تعادل میان قدرت و اختیار با مسئولیت و سطح پایین نظارت مردمی که خود ناشی از مداخله اندک مردم در تعیین سیاست‌ها و مدیران است که از جمله عوامل اصلی ساختار قانونی بر شمرده می‌شود.

با نبود پاسخگویی مناسب از سوی نهادهای دولتی، جامعه مدنی و بازیگران اقتصادی و عدم نظارت نهادهای قانونی و مردمی، کارایی فعالیت‌های مسئولان اجرایی کاهش می‌یابد.

۲) **شاخص کنترل فساد** نیز تحت تأثیر وجود دولت وابسته به نفت، عدم کارایی نظام پرداخت-های دولتی و کیفیت پایین مالیه عمومی و موارد زیر دارای شرایط نامناسبی می‌باشد.

➤ قوانین و مقررات پیچیده در کشور (قوانین مالیاتی، گمرکی، تجاری، بانکی و ...) و کلیه مواردی که مردم برای اجرای فعالیتی نیاز به تأیید ارگان‌های کشوری دارند.

➤ انحصار دولتی وضع مالیات و عوارض گمرکی؛ ارتباط میان مالیات‌دهندگان و مأموران مالیاتی گاهی منجر به فساد مالیاتی می‌شود.

➤ عرضه کالاهاى مختلف به قیمتی کمتر از بازار مانند قیمت بنزین، آرد، دارو و ...

۳) در خصوص شاخص **اثر بخشی و کارایی دولت**، به دلیل بزرگ بودن بیش از حد دولت در اقتصاد ایران کارایی لازم وجود ندارد. با عدم کارایی دولت، بخش خصوصی (دیگر نهاد دارای نقش در مباحث حکمرانی خوب) نیز متأثر خواهد شد و عدم کارایی در بخش دولت نه تنها بخش دولتی را متضرر می‌نماید. بلکه بخش خصوصی را نیز متحمل هزینه‌هایی می‌سازد. با عدم کارایی بخش خصوصی به تبع عدم کارایی در بخش دولتی، رشد اقتصادی کاهش می‌یابد؛ و در نهایت منجر به نابسامانی‌های اقتصادی از جمله فقر می‌گردد. از دیگر دلایل ناکارایی این شاخص می‌توان به ناکارآمدی نظام اداری کشور، کیفیت پایین فعالیت‌های دستگاه اجرایی کشور که ناشی از بهره‌وری پایین فعالیت‌های عمومی است، عدم ارتباط دولت با سایر قوا، وجود بروکراسی زائد و فقدان سیستم ارزیابی مستمر اشاره کرد.

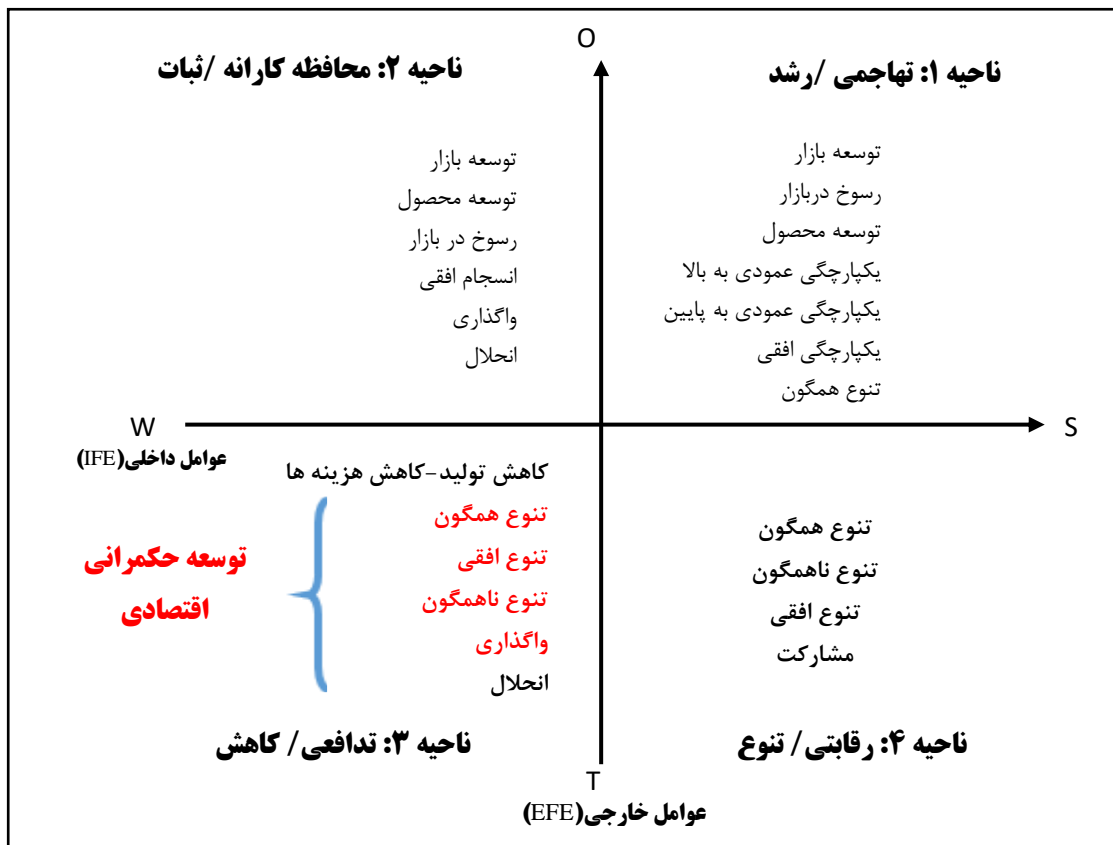
۴) در خصوص **شاخص کیفیت مقررات (قانون‌گرایی)**، در ایران وجود قواعد متعدد مالیاتی، گمرکی و تجاری و مواردی از این قبیل سبب گردیده درک قوانین برای مردم آسان نباشد. در نتیجه هزینه‌هایی بر مردم و نیز بخش خصوصی وارد آید. افزایش هزینه‌های بخش خصوصی به تبع تعدد قوانین نیز، سبب می‌شود ناکارآمدی افزایش یابد و یا فساد اداری و مالی رواج یابد و موانعی در مسیر جذب سرمایه‌های خارجی و توسعه بخش خصوصی به وجود آید. لذا به نظر می‌رسد ایجاد قوانین هماهنگ و آسان و قابل فهم برای همه، نیاز کشور باشد.

در نهایت با مروری بر بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش اقتصاد کلان به این موضوع می‌رسیم که این بخش از نظر ادبیات اقتصادی ضعیف است و مفاهیم و ادبیات حکمرانی باید در استان تقویت شود.

- (۱) گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری
- (۲) تحقق درآمد سرانه نزدیک به میانگین کشوری در سال ۱۴۰۴
- (۳) تحقق بیش از ۱۰ میلیارد دلار تولید ناخالص داخلی در سال ۱۴۰۴
- (۴) پیش‌بینی ۱۲٪ متوسط رشد سالانه طول دوره
- (۵) شناسایی ۵ میلیارد دلار هزینه فرصت ازدست‌رفته سالانه در اقتصاد استان

با توجه به موارد فوق می‌توان گفت شاخص‌های اقتصاد کلان، معیار برنامه‌ریزی در استان می‌باشند؛ بنابراین برای رسیدن به رشد اقتصادی ابتدا باید مفاهیم و ادبیات اقتصادی را در استان پایه‌ریزی و تقویت کرد.

از اینرو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۷-۶ نمایش داده شده است؛ **توسعه حکمرانی اقتصادی** به‌عنوان استراتژی اصلی بخش اقتصاد کلان استان گلستان تعیین گردیده است. مطالعات تطبیقی برخی از کشورها و مناطق که دارای چنین شرایطی هستند نیز نشان می‌دهد که آن‌ها سراغ استراتژی توسعه حکمرانی اقتصادی رفته‌اند.



نمودار ۷-۶: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش اقتصاد کلان استان گلستان

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

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

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در 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:

۴-۶-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کند.

۴-۶-۲) 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.

۴-۶-۳) 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.

۴-۶-۴) 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 بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره جستن از قوت‌ها درصد 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 اقتصاد کلان 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 اقتصاد کلان که مطابق نمودار ۸-۶ از جایگذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۹۲ در ۱۳۵ می‌شود.

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

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده (DATA) پس از پردازش اطلاعات به دست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۲۰ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه حکمرانی اقتصادی» بخش اقتصاد کلان استان بسیار حیاتی می‌باشند.

از این‌رو برای حل این پارادوکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان «هدف - وسیله (MEANS-ENDS)» که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان «رابطه هدف و وسیله» تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، از این‌رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۲۰ 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 ۲۰ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی اقتصاد کلان 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 ۲۰ هدف راهبردی برای بخش اقتصاد کلان تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۲	افزایش جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۳	بهبود تراز تجاری (صادرات و واردات)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۴	افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در GDP استان	برنامه ششم توسعه اقتصادی
۵	تحقق اصول حکمرانی خوب	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۶	ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی (نظریه‌پردازی اقتصادی)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۷	بهبود شبکه ارزش و تأمین مالی (گسترش کمی و کیفی بازار پول و سرمایه)	برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۸	افزایش نرخ رشد اقتصادی استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۹	کنترل و کاهش نرخ تورم در استان	سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۰	افزایش صادرات محصولات دانش‌بنیان و خدمات فنی و مهندسی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۱۱	بهبود و توانمندسازی سرمایه انسانی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۱۲	کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۱۳	ارتقای بهره‌وری در اقتصاد استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی
۱۴	گسترش اقتصاد دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۱۵	افزایش درآمد سرانه استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۱۶	رفع انحصارات و کاهش تصدی‌گری دولت (افزایش درجه باز بودن اقتصاد استان)	برنامه ششم توسعه اقتصادی + سند آمایش استان
۱۷	مانع‌زدایی اقتصادی	برنامه ششم توسعه اقتصادی

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱۸	کمک به توسعه اقتصادی همه‌جانبه استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۱۹	مدیریت بهینه نقدینگی استان	برنامه ششم توسعه اقتصادی + شرح وظایف وزارت اقتصاد و دارایی
۲۰	افزایش نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص استان	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه اقتصادی

• **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینایی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به‌منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهای مربوطه شده است.

• **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۲۰ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۳۳ استراتژی بخشی اقتصاد کلان شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

• **رابعاً** به‌منظور اطلاع و بهره‌برداری ۲۰ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۲۰ هدف راهبردی بخش اقتصاد کلان استان به همراه تعداد ۱۳۳ استراتژی تولید شده در بخش ضmannم 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 نمایید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.

➤ **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.

➤ **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.

- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های با بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند. نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (توسعه حکمرانی اقتصادی) بخش اقتصاد کلان استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران، مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه اقتصاد کلان استان تأکید دارند که به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از اینرو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا بر این اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولیدی در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند به این دلیل که با حرکت بخش از وضعیت فعلی (مأموریت) به وضعیت مطلوب (چشم‌انداز) تمامی استراتژی‌های منتخب ماتریس SDM قابلیت استفاده خواهند داشت.

حال که استراتژی اصلی بخش اقتصاد کلان استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش اقتصاد کلان استان گلستان

هدف راهبردی ۱: افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان

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	SO1	تشکیل کنسرسیوم‌های سرمایه‌گذاری در بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات استان	۰.۲۵	۲.۵	۳	۳.۵	۲.۲۵	۱
۲	WT1	آموزش و توانمندسازی زنان و کارجویان	۰.۲۵	۳	۳	۲.۵	۲.۱۲	۲
۳	ST2	انعطاف‌پذیری و پاسخگویی نظام آموزشی به نیازهای بازار کار (ایجاد سازوکار ارتباط بهینه دانشگاه و صنعت)	۰.۲	۲	۳.۵	۳	۱.۷	۳
۴	SO2	حذف قوانین و مقررات مخل و بازدارنده (مقررات زدایی)	۰.۱۵	۲	۳.۵	۳	۱.۲۷	۴
۵	ST1	ایجاد مرکز کارآفرینی و نوآوری دانش‌بنیان	۰.۱۵	۳	۲.۵	۲	۱.۱۲	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان	تشکیل کنسرسیوم‌های سرمایه‌گذاری در بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات استان	آموزش و توانمندسازی زنان و کارجویان	انعطاف‌پذیری و پاسخگویی نظام آموزشی به نیازهای بازار کار (ایجاد سازوکار ارتباط بهینه دانشگاه و صنعت)
استراتژی بخشی	SO1	WT1	ST2
نمره استراتژی	۲.۲۵	۲.۱۲	۱.۷

هدف راهبردی ۲: افزایش جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی)

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		ایجاد و تقویت سازوکارهای سیاستی و حمایتی	۰.۲	۱.۵	۲	۲	۱.۷	۱
۲	WO1	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فیزیکی مناسب نظیر ICT، لجستیک، انرژی، دیجیتال، بندر و فرودگاه و...	۰.۱۸	۱.۵	۲	۲	۱.۵۳	۲
۳	SO1	طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری و معرفی آن به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	۰.۱۳	۲	۲	۲	۱.۳	۲
۴	SO2	گسترش دیپلماسی اقتصادی	۰.۱۴	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۱۲	۲
۵		ایجاد کنسرسیوم‌های مشترک	۰.۱۳	۲	۲.۵	۲	۱.۱۰۵	۵
۶	ST1	تعامل با شرکت‌های کوچک که با کشورهای تحریم‌کننده مبادله‌ای ندارند در چارچوب اقتصاد مقاومتی	۰.۱۲	۲	۲	۲	۰.۸۴	۶
۷	WT1	اعمال سیاست‌های شفاف اقتصادی و اصلاح ساختارهای اقتصادی	۰.۱	۱.۵	۲.۵	۲	۰.۸	۷

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)	ایجاد و تقویت سازوکارهای سیاستی و حمایتی	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فیزیکی مناسب نظیر ICT، لجستیک، انرژی، دیجیتال، بندر و فرودگاه و...	طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری و معرفی آن به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی
استراتژی بخشی		WO1	SO1
نمره	۱.۷	۱.۵۳	۱.۳

هدف راهبردی ۳: بهبود تراز تجاری (صادرات و واردات)

جدول ۵-۶ ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	افزایش رقابت در محیط کسب‌وکار و افزایش توان رقابت‌پذیری شرکت‌ها	۰.۱۵	۲	۳	۴	۱.۳۵	۱
۲		توسعه منطقه آزاد اینچه برون	۰.۱۲	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۲	۲
۳	SO3	تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی با هدف توسعه صادرات	۰.۱۳	۲.۵	۲.۵	۴	۱.۱۷	۳
۴	WO1	توسعه زیرساخت‌های مرتبط با امر صادرات از قبیل حمل‌ونقل دریایی، زمینی، هوایی و ریلی، خدمات بانکی، خدمات بیمه و ...	۰.۱۲	1	۳	۴	۰.۹۶	۴
۵	ST1	رفع موانع صادراتی و کاهش هزینه‌های آن به‌منظور رقابتی نمودن محصولات و خدمات صادراتی	۰.۱۱	۱.۵	۳	۴	۰.۹۳۵	۵
۶		حمایت از صنایع جهت کاهش وابستگی واردات	۰.۱۱	۱.۵	۲.۵	۴	۰.۸۸	۶
۷	WT1	برقراری مشوق‌ها و تسهیلات ویژه و هدفمند به‌منظور توسعه صادرات و دستیابی به سهم بیشتری از بازارهای جهانی	۰.۰۹	۲	۳	۴	۰.۸۱	۷
۸	SO2	ارتقاء دانش و فرهنگ صادراتی جامعه	۰.۰۹	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۷۲	۸
۹	WO2	بهبود رفتار و عملکرد بنگاه‌های صادراتی	۰.۰۸	۲	۲	۴	۰.۶۴	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود تراز تجاری (صادرات و واردات)	افزایش رقابت در محیط کسب‌وکار و افزایش توان رقابت‌پذیری شرکت‌ها	توسعه منطقه آزاد اینچه برون	تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی با هدف توسعه صادرات
استراتژی بخشی	SO1		SO3
نمره	۱.۳۵	۱.۲	۱.۱۷

هدف راهبردی ۴: افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در GDP استان

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		تقویت زیرساخت‌های اقتصاد دانش‌بنیان (پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، کارخانه‌های نوآوری و ...)	۰.۱۶	۲	۳	۴	۱.۴۴	۱
۲	SO1	حمایت و افزایش تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان در استان با ملاحظه کیفیت	۰.۱۷	۲	۳	۳	۱.۳۶	۲
۳	ST3	تدوین بسته حمایتی و تشویقی انعطاف‌پذیر قانونی، مالی، تسهیلاتی و حقوقی	۰.۱۶	۲	۲.۵	۲.۵	۱.۲۸	۳
۴	ST4	اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌های دولتی در حوزه دانش‌بنیان بر اساس نقشه راه استان	۰.۱۴	۳	۲	۴	۱.۲۶	۴
۵	WT1	انجام سرمایه‌گذاری‌های مشترک با کشورها و شرکت‌های دارای مزیت فناورانه	۰.۱۴	۱.۵	۳	۳	۱.۰۵	۵
۶	ST2	ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی قوی	۰.۱۳	۱.۵	۳.۵	۳	۱.۰۴	۶
۷	WO1	جهت‌دهی سرفصل‌های آموزشی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای در راستای نیازهای صنایع دانش‌بنیان استان	۰.۱	۲.۵	۲.۵	۳	۰.۸	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در GDP استان	تقویت زیرساخت‌های اقتصاد دانش‌بنیان (پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، کارخانه‌های نوآوری و ...)	حمایت و افزایش تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان در استان با ملاحظه کیفیت	تدوین بسته حمایتی و تشویقی انعطاف‌پذیر قانونی، مالی، تسهیلاتی و حقوقی
	ST3	SO1	ST3
نمره	۱.۴۴	۱.۳۶	۱.۲۸

هدف راهبردی ۵: تحقق اصول حکمرانی خوب

جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۰۸	۴	۳	۲	۰.۱۲	تمرکززدایی از ساختار و نظام اداری دولت	WT2	۱
۲	۱	۴	۳	۳	۰.۱	تحقق دولت هوشمند و ارائه حداکثری خدمات دولتی و عمومی به صورت هوشمند یا حداقل غیرحضور و با استفاده از فناوری‌های جدید به‌ویژه هوش مصنوعی	ST1	۲
۳	۰.۸۸	۴	۳	۱	۰.۱۱	یکپارچه‌سازی نظام حکمرانی داده و تسهیل اشتراک‌گذاری حداکثری اطلاعات بین دستگاه‌های دولتی و غیردولتی	WO2	۳
۴	۰.۸۴۵	۳.۵	۲	۱	۰.۱۳	انتشار آزاد اطلاعات و تسهیل دسترسی مردم به داده‌ها و اطلاعات موردنیاز و مرتبط	SO2	۴
۵	۰.۸۴	۳.۵	۲	۱.۵	۰.۱۲	پایبندی به حاکمیت قانون به‌منظور حفاظت از آزادی‌های مدنی و عدالت و تضمین امنیت عمومی	SO1	۵
۶	۰.۸۲۵	۴	۲	۱.۵	۰.۱۱	توجه به معیارهای حکمرانی خوب در انتخاب و انتصاب مدیران استان	ST2	۶
۷	۰.۷۷	۴	۲	۱	۰.۱۱	انجام اصلاحات ساختاری و ایجاد بسترهای قانونی و حقوقی مناسب برای فعالیت‌های سالم و رقابتی و حذف رانتهای اقتصادی	WO1	۷
۸	۰.۷۵	۳.۵	۲.۵	۱.۵	۰.۱	پیاده‌سازی نظام اداری و بوروکراسی شایسته و توانمند	ST3	۸
۹	۰.۶۵	۴	۱.۵	۱	۰.۱	تقویت و توسعه سازوکارهای نظارتی بر عملکرد مسئولان	WT1	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تحقق اصول حکمرانی خوب	تمرکززدایی از ساختار و نظام اداری دولت	تحقق دولت هوشمند و ارائه حداکثری خدمات دولتی و عمومی به صورت هوشمند یا حداقل غیرحضور و با استفاده از فناوری‌های جدید به‌ویژه هوش مصنوعی	یکپارچه‌سازی نظام حکمرانی داده و تسهیل اشتراک‌گذاری حداکثری اطلاعات بین دستگاه‌های دولتی و غیردولتی
استراتژی بخشی	WT2	ST1	WO2
نمره	۱.۰۸	۱	۰.۸۸

هدف راهبردی ۶: ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی (نظریه‌پردازی اقتصادی)

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	تشکیل اندیشکده‌ها، اتاق‌های فکر و هسته‌های اندیشه ورزی فعال و تصمیم‌گیر در سطح دستگاه‌های سیاست‌گذار استانی	۰.۲	۲	۲	۳.۵	۱.۵	۱
۲	WO1	استراتژی محور شدن برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی استان بر مبنای چشم‌انداز اقتصاد کلان استان	۰.۱۷	۲	۲	۳.۵	۱.۲۸	۲
۳		تولید محتواهای علمی و مستندسازی نظریات اقتصادی	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳	۱.۱۹	۳
۴		تعریف عناوین شغلی تحت عنوان مشاور اقتصادی در بخش‌ها و دستگاه‌های مختلف استان	۰.۱۶	۲	۲	۳	۱.۱۲	۴
۵		ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های اقتصادی و مدیریت استراتژیک	۰.۱۸	۱	۲	۳	۱.۰۸	۵
۶	SO1	الزام دستگاه‌های اجرایی استان به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در راستای چشم‌انداز اقتصاد کلان استان	۰.۱۵	۲	۲	۳	۱.۰۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی (نظریه‌پردازی اقتصادی)	تشکیل اندیشکده‌ها، اتاق‌های فکر و هسته‌های اندیشه ورزی فعال و تصمیم‌گیر در سطح دستگاه‌های سیاست‌گذار استانی	استراتژی محور شدن برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی استان بر مبنای چشم‌انداز اقتصاد کلان استان	تولید محتواهای علمی و مستندسازی نظریات اقتصادی
استراتژی بخشی	SO2	WO1	
نمره	۱.۵	۱.۲۸	۱.۱۹

هدف راهبردی ۷: افزایش صادرات محصولات دانش‌بنیان و خدمات فنی و مهندسی

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	ST1	تقویت دیپلماسی علمی اقتصادی با کشورهای هدف	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۴۴	۱
۲		طراحی بسته‌های تشویقی- حمایتی و تسهیلاتی	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۲	۲
۳	ST3	اصلاح نظام آموزشی و پژوهشی متناسب با نیازهای صنایع	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۳
۴	WT1	توسعه بانک‌های اطلاعاتی در راستای حمایت اطلاعاتی از شرکت‌های صادراتی	۰.۱۲	۳	۳	۳	۱.۰۸	۳
۵	ST2	سرمایه‌گذاری مستقیم دولت در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و زیرساخت	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳	۱.۰۲	۴
۶	WO1	اجباری کردن رعایت استانداردهای معمول بین‌المللی در تولیدات داخلی با شناسایی استانداردهای تولید، توزیع و صدور محصولات	۰.۱۲	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۹۶	۵
۷	SO1	برندسازی	۰.۱۱	۱	۲	۴	۰.۷۷	۶
۸	SO2	تشکیل کنسرسیوم با هدف بازاریابی و چانه‌زنی	۰.۱	۲	۲.۵	۳	۰.۷۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش صادرات محصولات دانش‌بنیان و خدمات فنی و مهندسی	تقویت دیپلماسی علمی اقتصادی با کشورهای هدف	طراحی بسته‌های تشویقی- حمایتی و تسهیلاتی	اصلاح نظام آموزشی و پژوهشی متناسب با نیازهای صنایع
استراتژی بخشی	ST1		ST3
نمره	۱.۴۴	۱.۴۲	۱.۰۸

هدف راهبردی ۸: بهبود و توانمندسازی سرمایه انسانی

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		طراحی نظام جامع منابع انسانی	۰.۲۲	۲	۲	۳.۵	۱.۶۵	۱
۲	SO1	استقرار سیستم مدیریت دانش	۰.۲	۲	۲.۵	۳	۱.۵	۲
۳	WO1	طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان	۰.۱۶	۲.۵	۲.۵	۳	۱.۲۸	۳
۴	SO2	استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری CRM	۰.۱۴	۳	۲.۵	۳	۱.۱۹	۴
۵	SO3	استقرار سیستم مدیریت عملکرد سازمانی	۰.۱۶	۱.۵	۲	۳	۱.۰۴	۵
۶	WT1	آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزشی و طراحی سیستم اثربخش نیازسنجی آموزشی	۰.۱۲	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۰۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود و توانمندسازی سرمایه انسانی	طراحی نظام جامع منابع انسانی	استقرار سیستم مدیریت دانش	طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان
استراتژی بخشی	WO1	SO1	WO1
نمره	۱.۶۵	۱.۵	۱.۲۸

هدف راهبردی ۹: ارتقای بهره‌وری در اقتصاد استان

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۴۵	۳	۳	۲.۵	۰.۱۷	افزایش ضریب نفوذ فناوری در بخش‌های مختلف استان	SO1	۱
۲	۱.۴۴	۳.۵	۲.۵	۳	۰.۱۶	آموزش نیروی کار در راستای افزایش مهارت‌های تخصصی	SO2	۲
۳	۱.۰۵	۳	۲	۲	۰.۱۵	جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی همراه با انتقال دانش و تحول فناورانه	ST1	۳
۴	۰.۹۱	۳	۲	۱.۵	۰.۱۴	سرمایه‌گذاری دولت در زیرساخت‌ها در حوزه‌های باارزش افزوده بالا	ST2	۴
۵	۱.۲۶	۳	۲	۲	۰.۱۸	مشارکت بخش خصوصی و کوچک‌سازی دولت	ST3	۵
۶	۱.۶	۴	۲	۲	۰.۲	اصلاح سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری عمومی در عرصه اقتصاد		۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقای بهره‌وری در اقتصاد استان	افزایش ضریب نفوذ فناوری در بخش‌های مختلف استان	آموزش نیروی کار در راستای افزایش مهارت‌های تخصصی	جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی همراه با انتقال دانش و تحول فناورانه
استراتژی بخشی	SO1	SO2	ST1
نمره	۱.۴۵	۱.۴۴	۱.۰۵

هدف راهبردی ۱۰: افزایش نرخ رشد اقتصادی استان

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۱۹	۴	۳	۱.۵	۰.۱۴	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	SO2	۱
۲	۱.۱۰	۴	۳	۱.۵	۰.۱۳	بهبود فضای کسب‌وکار	ST2	۲
۳	۱.۰۸	۳.۵	۳.۵	۲	۰.۱۲	توسعه صادرات استان		۳
۴	۱.۰۴	۴	۳.۵	۲	۰.۱۱	افزایش سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	ST1	۴
۵	۰.۹۳	۳	۳	۲.۵	۰.۱۱	تقویت مؤلفه‌های سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی	WO1	۵
۶	۰.۸۸	۳	۳	۲	۰.۱۱	تولید محصولات و خدمات علمی و فناورانه		۶
۷	۰.۸۵۵	۳	۳.۵	۳	۰.۰۹	توسعه بخش خدمات		۷
۸	۰.۸۵	۳.۵	۳	۲	۰.۱	تقویت فرهنگ کارآفرینی	WT1	۸
۹	۰.۷۲	۳	۳	۲	۰.۰۹	بهبود سطح فناوری صنایع استان	SO1	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
توسعه صادرات استان	بهبود فضای کسب‌وکار	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	افزایش نرخ رشد اقتصادی استان
	ST2	SO2	استراتژی بخشی
۱.۰۸	۱.۱۰	۱.۱۹	نمره

هدف راهبردی ۱۱: بهبود شبکه ارزش و تأمین مالی (گسترش کمی و کیفی بازار پول و سرمایه)

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	توسعه ابزارهای تأمین مالی مانند صدور اوراق مشارکت و انواع صکوک در بازار سرمایه	۰.۱۷	۲	۲.۵	۳	۱.۲۷	۱
۲	SO1	اختصاص تسهیلات مالی به طرح‌ها بر اساس نقشه راه سرمایه‌گذاری استان	۰.۱۴	۳	۳	۳	۱.۲۶	۲
۳		نهادینه‌سازی و گسترش بازار سرمایه در استان	۰.۱۸	۱	۲	۴	۱.۲۶	۲
۴		ایجاد کنسرسیوم‌های تأمین مالی	۰.۱۳	۲	۲	۳	۰.۹۱	۳
۵	ST1	استفاده از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با تعیین بسته‌های سرمایه‌گذاری	۰.۱۳	۱.۵	۲	۳	۰.۸۴	۴
۶		توسعه شرکت‌های سهامی عام جهت ورود به بازار سرمایه	۰.۱۳	۲	۱	۳	۰.۷۸	۵
۷		استفاده از ظرفیت نهادهای بین‌المللی تأمین مالی	۰.۱۲	۱.۵	۲	۳	۰.۷۸	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود شبکه ارزش و تأمین مالی (گسترش کمی و کیفی بازار پول و سرمایه)	توسعه ابزارهای تأمین مالی مانند صدور اوراق مشارکت و انواع صکوک در بازار سرمایه	اختصاص تسهیلات مالی به طرح‌ها بر اساس نقشه راه سرمایه‌گذاری استان	نهادینه‌سازی و گسترش بازار سرمایه در استان
استراتژی بخشی	SO2	SO1	
نمره	۱.۲۷	۱.۲۶	۱.۲۶

هدف راهبردی ۱۲: کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	افزایش اعتبارات در راستای اشتغال‌زایی	۰.۳	۳	۲.۵	۳.۵	۲.۷	۱
۲	ST2	ارتقای سطح دانش با فراگیری آموزش و مهارت‌های کاربردی و افزایش نرخ باسوادی و سال‌های آموزش و تحصیل	۰.۲۵	۳	۳	۳	۲.۲۵	۲
۳	ST1	افزایش سطح بهداشت و امکانات و زیرساخت‌های بهداشتی برای بهبود شاخص امید به زندگی	۰.۲۵	۲.۵	۳	۳	۲.۱۲	۳
۴	WT1	افزایش سطح استاندارد زندگی با تأکید بر GDP و GNI	۰.۲	۲	۳	۳.۵	۱.۷	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان	افزایش اعتبارات در راستای اشتغال‌زایی	ارتقای سطح دانش با فراگیری آموزش و مهارت‌های کاربردی و افزایش نرخ باسوادی و سال‌های آموزش و تحصیل	افزایش سطح بهداشت و امکانات و زیرساخت‌های بهداشتی برای بهبود شاخص امید به زندگی
استراتژی بخشی	SO1	ST2	ST1
نمره	۲.۷	۲.۲۵	۲.۱۲

هدف راهبردی ۱۳: سازگاری با نوسانات فزاینده نرخ تورم 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	SO2	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	۰.۲۵	۲	۲	۴	۲	۱
۲	ST1	مهار نیروهای منجر به رشد بالای نقدینگی	۰.۲۲	۲	۲.۵	۴	۱.۸۷	۲
۳		کاهش ناترازی بودجه	۰.۲	۱	۳	۴	۱.۶	۳
۴	ST2	نظارت بر منابع و مصارف بانکی	۰.۱۸	۱.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۳۵	۴
۵	SO1	ایجاد تعادل بین رشد نقدینگی و رشد اقتصادی	۰.۱۵	۱	۲.۵	۳	۰.۹۷	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
سازگاری با نوسانات فزاینده نرخ تورم در استان	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	مهار نیروهای منجر به رشد بالای نقدینگی	کاهش ناترازی بودجه
استراتژی بخشی	SO2	ST1	
نمره	۲	۱.۸۷	۱.۶

هدف راهبردی ۱۴: گسترش اقتصاد دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات

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	SO3	افزایش نسبت سهم اقتصاد دیجیتال در GDP استان	۰.۱۵	۲.۵	۳	۴	۱.۴۲	۱
۲	SO2	توسعه خوشه‌ها و شبکه‌های کسب‌وکار به بهره‌گیری از فناوری اطلاعات	۰.۱۳	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۱۷	۲
۳	SO1	چابک‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار با استفاده از فناوری اطلاعات	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۳
۴	WO1	بسترسازی مؤثر برای توسعه کسب‌وکار، عرضه محصولات و خدمات در سطح ملی و بین‌المللی با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات	۰.۱۲	۲	۳	۴	۱.۰۸	۳
۵	ST1	افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ICT	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۰۴	۴
۶		افزایش سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های مالی (Fintech)	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۰۴	۴
۷	ST2	اولویت در پرداخت تسهیلات به طرح‌های اقتصادی مرتبط با اقتصاد دیجیتال	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳	۱.۰۲	۵
۸		برگزاری نمایشگاه‌ها و رخدادهای ملی و بین‌المللی	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
گسترش اقتصاد دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات	افزایش نسبت سهم اقتصاد دیجیتال در GDP استان	توسعه خوشه‌ها و شبکه‌های کسب‌وکار به بهره‌گیری از فناوری اطلاعات	چابک‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار با استفاده از فناوری اطلاعات
استراتژی بخشی	SO3	SO2	SO1
نمره	۱.۴۲	۱.۱۷	۱.۰۸

هدف راهبردی ۱۵: افزایش درآمد سرانه استان

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		افزایش سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در صنایع رقابت‌پذیر	۰.۱۵	۲	۳	۳	۱.۲	۱
۲		افزایش بهره‌وری عوامل تولید	۰.۱۳	۲	۳	۴	۱.۱۷	۲
۳	SO1	بهبود فضای کسب‌وکار	۰.۱۲	۲	۳	۴	۱.۰۸	۳
۴		افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۳
۵		افزایش سهم صنعت و خدمات در استان	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۴
۶	ST3	حمایت از تأسیس و انتقال صنایع بزرگ در سطح استان	۰.۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹	۵
۷	ST2	هدایت هدفمند منابع مالی به سمت صنایع و بخش‌های مواد و رقابتی	۰.۰۹	۲	۳	۳.۵	۰.۷۶	۶
۸	SO2	به‌کارگیری دیپلماسی اقتصادی فعال به‌ویژه با کشورهای همسایه برای افزایش صادرات	۰.۰۹	۱.۵	۲	۳.۵	۰.۶۳	۷
۹	ST1	کاهش مداخلات دولت در اقتصاد و ایجاد فضای رقابتی	۰.۰۹	۱.۵	۲	۳	۰.۵۸	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش درآمد سرانه استان	افزایش سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در صنایع رقابت‌پذیر	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	بهبود فضای کسب‌وکار
استراتژی بخشی			SO1
نمره	۱.۲	۱.۱۷	۱.۰۸

هدف راهبردی ۱۶: رفع انحصارات و کاهش تصدی‌گری دولت

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	ST1	تمرکززدایی و توسعه حکمرانی محلی	۰.۳	۱.۵	۳.۵	۴	۲.۷	۱
۲	SO1	افزایش سهم بخش خصوصی و تعاونی‌ها در اقتصاد استان	۰.۲۷	۲	۳	۳.۵	۲.۳۰	۲
۳	SO2	تأسیس نهاد عالی سیاست‌گذاری با هدف طراحی استراتژی خصوصی‌سازی بر اساس الگوبرداری از کشورهای موفق در این زمینه	۰.۲۳	۱.۵	۳	۴	۱.۹۶	۳
۴	ST2	تدوین و گسترش قوانین تعارض منافع	۰.۲	۲	۳.۵	۳	۱.۷	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
رفع انحصارات و کاهش تصدی‌گری دولت	تمرکززدایی و توسعه حکمرانی محلی	افزایش سهم بخش خصوصی و تعاونی‌ها در اقتصاد استان	تأسیس نهاد عالی سیاست‌گذاری با هدف طراحی استراتژی خصوصی‌سازی بر اساس الگوبرداری از کشورهای موفق در این زمینه
استراتژی بخشی	ST1	SO1	SO2
نمره	۲.۷	۲.۳۰	۱.۹۶

هدف راهبردی ۱۷: مانع زدایی اقتصادی

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	بهبود فضای کسب‌وکار	۰.۱۸	۲	۳	۴	۱.۶۲	۱
۲	SO1	تسریع در راه‌اندازی کامل درگاه ملی صدور مجوز	۰.۱۳	۳.۵	۴	۳.۵	۱.۴۳	۲
۳		شناسایی و رفع گلوگاه‌های نهادی، ساختاری و فرآیندی	۰.۱۶	۲	۲.۵	۴	۱.۳۶	۳
۴	ST2	جهت‌دهی به فرآیند اعطای تسهیلات بر اساس نقشه راه سرمایه‌گذاری استان	۰.۱۴	۳	۳	۳	۱.۲۶	۴
۵	WT1	حذف قوانین و مقررات مغل و ناکارآمد	۰.۱۴	۱.۵	۲.۵	۴	۱.۱۲	۵
۶	WO1	مشارکت نمایندگان بخش خصوصی در اتخاذ تصمیمات مربوط به توسعه	۰.۱۳	۱.۵	۲.۵	۴	۱.۰۴	۶
۷	ST1	تدوین بسته حمایت از نوسازی و به‌روزرسانی فناوری ماشین‌آلات و تجهیزات	۰.۱۲	۲	۳	۳	۰.۹۶	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
مانع زدایی اقتصادی	بهبود فضای کسب‌وکار	تسریع در راه‌اندازی کامل درگاه ملی صدور مجوز	شناسایی و رفع گلوگاه‌های نهادی، ساختاری و فرآیندی
استراتژی بخشی	SO2	SO1	
نمره	۱.۶۲	۱.۴۳	۱.۳۶

هدف راهبردی ۱۸: کمک به توسعه اقتصادی استان

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۷	۴	۳	۱.۵	۰.۲	بهبود شاخص‌های حکمرانی در استان	ST2	۱
۲	۱.۶۲	۴	۳	۱.۵	۰.۱۹	افزایش مستمر رشد اقتصادی		۲
۳	۱.۵۳	۳.۵	۳	۲	۰.۱۸	بهبود شاخص‌های توسعه انسانی در استان	SO3	۳
۴	۱.۱۹	۳	۲.۵	۱.۵	۰.۱۷	تسهیل فرآیندهای مرتبط با سرمایه‌گذاری در استان	SO1	۴
۵	۱.۱۲	۳.۵	۳	۱.۵	۰.۱۴	بهبود شاخص فلاکت		۵
۶	۱.۰۲	۲.۵	۳	۳	۰.۱۲	آموزش و مهارت‌آموزی جامعه زنان و بیکاران	WT1	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کمک به توسعه اقتصادی استان	بهبود شاخص‌های حکمرانی در استان	افزایش مستمر رشد اقتصادی	بهبود شاخص‌های توسعه انسانی در استان
استراتژی بخشی	ST2		SO3
نمره	۱.۷	۱.۶۲	۱.۵۳

هدف راهبردی ۱۹: مدیریت بهینه نقدینگی استان

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	WT1	راه‌اندازی کمیته مدیریت دارایی و بدهی (ALCO)	۰.۲۵	۳	۲	۴	۲.۲۵	۱
۲	SO1	نظارت بر منابع و مصارف استان	۰.۲۲	۳	۱.۵	۴	۱.۸۷	۲
۳	WO1	اصلاح ساختار بودجه و کاهش ناترازی آن	۰.۲	۲	۲	۴	۱.۶	۳
۴	ST1	تأکید بر بانکداری الکترونیکی برای افزایش کارایی بسته‌های سیاستی و نظارتی	۰.۱۵	۳	۳.۵	۳	۱.۴۳	۴
۵	SO2	افزایش ضریب نفوذ مالیات به GDP	۰.۱۸	۲	۲.۵	۳	۱.۳۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
مدیریت بهینه نقدینگی استان	راه‌اندازی کمیته مدیریت دارایی و بدهی (ALCO)	نظارت بر منابع و مصارف استان	اصلاح ساختار بودجه و کاهش ناترازی آن
استراتژی بخشی	WT1	SO1	WO1
نمره	۲.۲۵	۱.۸۷	۱.۶

هدف راهبردی ۲۰: افزایش نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص استان

جدول ۲۲-۶: 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		افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	۰.۱۸	۳	۴	۳	۱.۸	۱
۲	ST1	افزایش اعتبارات عمرانی در استان همراه با نظارت بر مصارف آن	۰.۲	۲	۳	۳	۱.۶	۲
۳	SO1	بهبود فضای کسب‌وکار	۰.۱۶	۲	۳	۳	۱.۲۸	۳
۴	ST2	تسهیل سرمایه‌گذاری خارجی در استان	۰.۱۷	۱.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۲۷	۴
۵	ST3	طراحی بسته‌های جذاب مالیاتی، بانکی و بیمه‌ای مشوق سرمایه‌گذاری	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳	۱.۲۷	۴
۶		افزایش کمک‌های فنی اعتباری جهت خرید ماشین‌آلات و تجهیزات	۰.۱۴	۳	۳	۲.۵	۱.۱۹	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص استان	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	افزایش اعتبارات عمرانی در استان همراه با نظارت بر مصارف آن	بهبود فضای کسب‌وکار
استراتژی بخشی		ST1	SO1
نمره	۱.۸	۱.۶	۱.۲۸

جدول ۲۳-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش اقتصاد کلان 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	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان	تشکیل کنسرسيوم‌های سرمایه‌گذاری در بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات استان	آموزش و توانمندسازی زنان و کارجویان	انعطاف‌پذیری و پاسخگویی نظام آموزشی به نیازهای بازار کار (ایجاد سازوکار ارتباط بهینه دانشگاه و صنعت)	*	*
۲	افزایش جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی)	ایجاد و تقویت سازوکارهای سیاستی حمایتی	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فیزیکی مناسب نظیر ICT، لجستیک، انرژی، دیجیتال، بندر و فرودگاه و...	طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری و معرفی آن به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	*	*
۳	بهبود تراز تجاری (صادرات و واردات)	افزایش رقابت در محیط کسب‌وکار و افزایش توان رقابت‌پذیری شرکت‌ها	توسعه منطقه آزاد اینچه برون	تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی با هدف توسعه صادرات	*	*
۴	افزایش سهم اقتصاد دانش‌بنیان در GDP استان	تقویت زیرساخت‌های اقتصاد دانش‌بنیان (پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، کارخانه‌های نوآوری و ...)	حمایت و افزایش تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان در استان با ملاحظه کیفیت	تدوین بسته حمایتی و تشویقی انعطاف‌پذیر قانونی، مالی، تسهیلاتی و حقوقی	*	*
۵	تحقق اصول حکمرانی خوب	تمرکززدایی از ساختار و نظام اداری دولت	تحقق دولت هوشمند و ارائه حداکثری خدمات دولتی و عمومی به‌صورت هوشمند یا حداقل غیرحضوری و با استفاده از فناوری‌های جدید به‌ویژه هوش مصنوعی	یکپارچه‌سازی نظام حکمرانی داده و تسهیل اشتراک‌گذاری حداکثری اطلاعات بین دستگاه‌های دولتی و غیردولتی	*	*
۶	ساختارمند شدن و نظام‌مند شدن نگرش اقتصادی (نظریه‌پردازی اقتصادی)	تشکیل اندیشکده‌ها، اتاق‌های فکر و هسته‌های اندیشه‌ورزی فعال و تصمیم‌گیر در سطح دستگاه‌های سیاست‌گذار استانی	استراتژی محور شدن برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی استان بر مبنای چشم‌انداز اقتصاد کلان استان	تولید محتواهای علمی و مستندسازی نظریات اقتصادی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۷	افزایش صادرات محصولات دانش‌بنیان و خدمات فنی و مهندسی	تقویت دیپلماسی علمی اقتصادی با کشورهای هدف	طراحی بسته‌های تشویقی - حمایتی و تسهیلاتی	اصلاح نظام آموزشی و پژوهشی متناسب با نیازهای صنایع	*	*
۸	بهبود و توانمندسازی سرمایه انسانی	طراحی نظام جامع منابع انسانی	استقرار سیستم مدیریت دانش	طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان	*	*
۹	ارتقای بهره‌وری در اقتصاد استان	افزایش ضریب نفوذ فناوری در بخش‌های مختلف استان	آموزش نیروی کار در راستای افزایش مهارت‌های تخصصی	جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی همراه با انتقال دانش و تحول فناورانه	*	*
۱۰	افزایش نرخ رشد اقتصادی استان	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	بهبود فضای کسب‌وکار	توسعه صادرات استان	*	*
۱۱	بهبود شبکه ارزش و تأمین مالی (گسترش کمی و کیفی بازار پول و سرمایه)	توسعه ابزارهای تأمین مالی مانند صدور اوراق مشارکت و انواع صکوک در بازار سرمایه	اختصاص تسهیلات مالی به طرح‌ها بر اساس نقشه راه سرمایه‌گذاری استان	نهادینه‌سازی و گسترش بازار سرمایه در استان	*	*
۱۲	کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان	افزایش اعتبارات در راستای اشتغال‌زایی	ارتقای سطح دانش با فراگیری آموزش و مهارت‌های کاربردی و افزایش نرخ باسوادی و سال‌های آموزش و تحصیل	افزایش سطح بهداشت و امکانات و زیرساخت‌های بهداشتی برای بهبود شاخص امید به زندگی	*	*
۱۳	سازگاری با نوسانات فزاینده نرخ تورم در استان	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	مهار نیروهای منجر به رشد بالای نقدینگی	کاهش ناترازی بودجه	*	*
۱۴	گسترش اقتصاد دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات	افزایش نسبت سهم اقتصاد دیجیتال در GDP استان	توسعه خوشه‌ها و شبکه‌های کسب‌وکار به بهره‌گیری از فناوری اطلاعات	چابک سازی فرآیندهای کسب‌وکار با استفاده از فناوری اطلاعات	*	*
۱۵	افزایش در آمد سرانه استان	افزایش سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در صنایع رقابت‌پذیر	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	بهبود فضای کسب‌وکار	*	*

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	رفع انحصارات و کاهش تصدی‌گری دولت	تمرکززدایی و توسعه حکمرانی محلی	افزایش سهم بخش خصوصی و تعاونی‌ها در اقتصاد استان	تأسیس نهاد عالی سیاست‌گذاری با هدف طراحی استراتژی خصوصی‌سازی بر اساس الگوبرداری از کشورهای موفق در این زمینه	*	*
۱۷	مانع‌زدایی اقتصادی	بهبود فضای کسب‌وکار	تسریع در راه‌اندازی کامل درگاه ملی صدور مجوز	شناسایی و رفع گلوگاه‌های نهادی، ساختاری و فرآیندی	*	*
۱۸	کمک به توسعه اقتصادی استان	بهبود شاخص‌های حکمرانی در استان	فزایش مستمر رشد اقتصادی	بهبود شاخص‌های توسعه انسانی در استان	*	*
۱۹	مدیریت بهینه نقدینگی استان	راه‌اندازی کمیته مدیریت دارایی و بدهی (ALCO)	نظارت بر منابع و مصارف استان	اصلاح ساختار بودجه و کاهش ناترازی آن	*	*
۲۰	افزایش نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص استان	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	افزایش اعتبارات عمرانی در استان همراه با نظارت بر مصارف آن	بهبود فضای کسب‌وکار	*	*

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 اقتصاد کلان استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) ابراهیم پور، ح.، الیک، ف. (۱۳۹۵). بررسی نقش حکمرانی خوب در کارآمدی دولت‌ها. دومین کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، ۹۲ خرداد.
- ۲) ارتقای بهره‌وری بخش خدمات، ۱۴۰۰.
- ۳) ارتقای بهره‌وری بخش معدن، ۱۴۰۰.
- ۴) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزشهای انسانی. تهران: انتشارات داستان.
- ۵) بشیری، ع.، شقاقی شهری، و ... (۱۳۹۰). حکمرانی خوب، فساد و رشد اقتصادی (رویکردی اقتصادی به مقوله‌ی حکمرانی خوب). بررسی‌های بازرگانی، ۴۸، ۸۱-۶۹.
- ۶) پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۷) جاسبی، ج.، نفری، ن. (۱۳۸۸). طراحی الگوی حکمرانی خوب بر پایه نظریه سیستم‌های باز. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴ (۱۶).
- ۸) دانایی فرد، ح.، باباشاهی، ج.، آذر، ع.، کردنائیج، ا. (۱۳۹۱). تحول در رفاه ملی: آیا حکمرانی خوب نقش مهمی ایفا می‌کند؟. مدرس علوم انسانی (تحقیق‌های مدیریت در ایران)، ۴.
- ۹) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم) تهران: انتشارات سپهر.
- ۱۰) دهقان منشادی، م.، پوررحیم، پ. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین بی‌ثباتی اقتصاد کلان و رشد اقتصادی در ایران. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی.
- ۱۱) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۲) رجبی، حاجیه؛ عرب، آسیه. (۱۳۹۸). تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی رفتار سیاسی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳ (۳).
- ۱۳) رعایائی، م.، داودآبادی فراهانی، م. (۱۴۰۰). بررسی اصل عدالت در حکمرانی اقتصادی مبتنی بر نظریه شهید صدر (با تأکید بر عدالت توزیعی). فصلنامه تحقیقات بنیادین علوم انسانی، ۷ (۱): ۱۰۷-۱۳۲.
- ۱۴) رعایائی، م.، داودآبادی فراهانی، م. (۱۴۰۰). بررسی اصل عدالت در حکمرانی اقتصادی مبتنی بر نظریه شهید صدر (با تأکید بر عدالت توزیعی). فصلنامه تحقیقات بنیادین علوم انسانی، ۲۲.
- ۱۵) سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۹)
- ۱۶) سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰)
- ۱۷) سند چشم‌انداز ۲۰ ساله استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۸۳)
- ۱۸) سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲.
- ۱۹) سیف، الله مراد. (۱۳۹۸). ناکارآمدی حکمرانی اقتصادی ریشه مسائل جاری.
- ۲۰) سیف، الله مراد. (۱۳۹۸). ضعف حکمرانی اقتصادی
- ۲۱) شاه‌آبادی، ابوالفضل. (۱۳۸۹). نقش رشد بهره‌وری کل عوامل در رشد بخش غیرنفتی اقتصاد ایران. مجله دانش و توسعه (علمی - پژوهشی) ۱۸ (۳).
- ۲۲) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.

- ۲۳) عرب یارمحمدی، ج، اشرفی، ی، و مسگری، س. (۱۳۹۸). *بهبود حکمرانی در ایران با تاکید بر اقتصاد هوشمند در دوران تحریم*. اولین همایش ملی حکمرانی، بیستم آبان ۹۸ تهران.
- ۲۴) قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
- ۲۵) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
- ۲۶) قانون بهبود مستمر فضای کار، ۱۳۹۰.
- ۲۷) قانون تشویق و حمایت سرمایه‌گذاری خارجی، ۱۳۸۱.
- ۲۸) قانون رفع موانع تولید، ۱۳۹۴.
- ۲۹) قانون محاسبات عمومی، ۱۳۶۷.
- ۳۰) قلی پور، ر. نقش دولت در حکمرانی خوب، تحلیل و امکان‌سنجی در ایران. رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۳.
- ۳۱) کراری، م، امام جمعه‌زاده، س.ج. و مقتدایی، ع. (۱۳۹۸). تحقق مردم‌سالاری دینی از رهگذر اقتصاد مردم محور در ایران. مقاله پژوهشی *فصلنامه علمی رهیافت انقلاب اسلامی* ۱۳ (۴۷)، ۲۳-۴۲.
- ۳۲) کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). *تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل*. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۳۳) کمیجانی، اکبر و سلاطین، پروانه (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر کیفیت حکمرانی بر رشد اقتصادی در ایران و کشورهای منتخب همسایه (ترکیه و پاکستان). *فصلنامه مدیریت*، ۷ (۲۰).
- ۳۴) گلوک، و. و، و جاچ، ل. (۱۳۷۱). *سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک* (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۳۵) لطف‌آبادی، ح. و، و نوروزی، و. (۱۳۸۳). *سنجش نظام ارزشی به منظور بررسی تأثیر جهانی شدن بر نظام ارزشی دانش‌آموزان نوجوان ایران*. نوآوری‌های آموزشی.
- ۳۶) مرتضی‌نیا، ح.، قرقچیان، ص. (۱۴۰۱). *اهمیت تحقق حکمرانی اقتصادی مردم‌پایه در گام دوم انقلاب اسلامی*. سومین همایش ملی و اولین همایش بین‌المللی حکمرانی متعالی.
- ۳۷) معمارزاده، غ.، جاسبی، ج. و، و نفری، ن. (۱۳۸۹). حکمرانی خوب: اکولوژی متعادل. *آینده پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)*، ۲۱ (۸۴)، ۲۱-۴۵.
- ۳۸) مقررات مالی دولت، ۱۳۸۴.
- ۳۹) ناظمی، م. (۱۳۹۱). حکمرانی خوب با رویکرد اسلامی. *فصلنامه راهبرد توسعه*.

1. Adit. A. M (2003). Good governance & its Relationship to Democracy & Economic Development.
2. American Productivity & Quality Center
3. AusAID. (2008). Economic governance ANNUAL THEMATIC PERFORMANCE REPORT 2006–Published by the Australian Agency for International Development (AusAID), Canberra, February 2008.
4. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
5. Briguglio, L. A vulnerability and resilience framework for small states. edited by Bynoe-Lewis, Building the resilience of small states: a revised framework, London: Commonwealth Secretariat (September 2014), 1-102.

6. Bruno, A., & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 17(1), 23-32.
7. Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
8. Collins,j.and porras, j, (1996) “building your companys vision;Harvard business review,sep,oct, 65-77.
9. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
10. Hopper, T. (2017). *Neopatrimonialism, good governance, corruption and accounting in Africa*. Journal of Accounting in Emerging Economies.
11. Huang, C.J., and Ho, Y.H., (2017). Governance and economic growth in Asia. North American Journal of Economics and Finance, 39, 260–272.
12. Santiso, C. (2002). Governance Conditionality and the Reform of Multilateral Development Finance: The Role of the Group of Eight. G8 Governance Number 7.
13. Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
14. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*.

ضمائم و سوستا

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱										فرصت ها																	
افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان										افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و کاهش نرخ بیکاری استان																	
ماتریس SWOT										ماتریس SWOT																	
استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)																	
تفصیل فرصت ها										تفصیل تهدیدات																	
O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1			
سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	سهم بخش خصوصی در اقتصاد استان	صادرات و واردات/تراز تجاری بدون نفت) ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	کشور شمال جنوب	قوتین و مقررات کشور های همسایه در موضوع تجارت بین الملل نیلانات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاههای بین المللی، فورمنت ها و مسابقات بین المللی	عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی- پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپک، شانگهای و)	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات- اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی	همسوار	برخورداری از دارایی های مالی	بر برخورداری از صنایع تبدیلی	نرخ نرخ کسب سرمایه (IRR) به عملکرد بخش های مختلف آمیز از صنعت، خدمات و ...	نرخ رشد اقتصادی- توسعه با معیاران منطقه ای بعد از استقلال در بنگاه های اقتصادی- تولید ناخالص داخلی (GDP) استان	سهم نوات در سرمایه گذاری و اقتصاد استان- سرمایه گذاری های کلان اقتصادی- سرمایه گذاری های ملایم- سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	نرخ و روند بیکاری- مسائل کادرب- بیکاری فصلی	نرخ بهره ویا سود رسمی و غیر رسمی	گرایش / گرایش جامعه به کار- گرایش به پس انداز- گرایش به سرمایه گذاری	نرخ بیکاری طاق الحاصلان	جران ها و چالش های مرزی- چنیدات، چالش ها، و مخاطرات نظامی- مدیریت منابع و ذخایر مشترک- کرب، انرژی، دریا	قوتین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین الملل	زیورباخت دریای/ بخش کشاورزی آسیای میانه	پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO) - تجارت و اقتصاد جهانی- جهان شدن جهانی	سازمانی (Globalization)، تجارت اب- مجازی	تجزیه های بین المللی (فصل و خصوصیت نوات های منطقه) - تمایلات و نیازات ایران (و استان) با کشورهای منطقه	روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه ای - استراتژیک و الفترالات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان	سیاست های اقتصادی- مقابله
ایجاد طرحی سازمانی										ایجاد مرکز کار آفرینی و نوآوری دانش بنیان																	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																	
توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت										توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																	
تولید مفاهیم محصول خدمت جدید										تولید مفاهیم محصول خدمت جدید																	
تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت										تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت																	
اجرای تحقیقات اکتشافی										اجرای تحقیقات اکتشافی																	
انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه										انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه																	
مدیریت بدهی و سرمایه گذاری										مدیریت بدهی و سرمایه گذاری																	
مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتهای										مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتهای																	
شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی										شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی																	
اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)										اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																	
حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار										حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																	
میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری										میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری																	
ایجاد فرصت های شغلی از طریق تعاون										ایجاد فرصت های شغلی از طریق تعاون																	
ایجاد شغل سالاته										ایجاد شغل سالاته																	
ارزیابی محیط خارجی سازمان										ارزیابی محیط خارجی سازمان																	
تهیه چشم انداز استراتژیک										تهیه چشم انداز استراتژیک																	
تدوین بیانیه ی مأموریت کلّی										تدوین بیانیه ی مأموریت کلّی																	
تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک										تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک																	
برای رسیدن به اهداف										برای رسیدن به اهداف																	
انتخاب استراتژی بلندمدت										انتخاب استراتژی بلندمدت																	
بخش ادسنگه سازمان کسب و کار...										بخش ادسنگه سازمان کسب و کار...																	
اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک										اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک																	
توسعه استراتژی منابع انسانی										توسعه استراتژی منابع انسانی																	
توسعه (ایجاد و بکار گیری) مدل های مدیریت شایستگی										توسعه (ایجاد و بکار گیری) مدل های مدیریت شایستگی																	
درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها										درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها																	
توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش										توسعه روابط بین شرکا، متحدین فروش																	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲		فرصت‌ها										تهدیدات																		
افزایش جذب سرمایه گذاری (داخلی و خارجی)		O1	مناطق آزاد و ویژه و برعکس در سایر مناطق	O2	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی	O3	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	O4	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، پوشاک، ... در کشورهای آسیای میانه، شرق آسیا، روسیه، آفریقا، ...)	O5	فرآیند و مقررات کشور های همسایه در خصوص تجارت بین الملل صادرات، ...	O6	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای کم‌بهره شمال جنوب	O7	سهم بخش خدمات در اقتصاد استان	O8	سهم بخش خدمات در اقتصاد استان	O9	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	O10	سهم SME ها در اقتصاد و GDP استان	O11	حوزه های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - توسعه دهندگان برنامه های موبایلی - مراکز علم و فناوری پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش	O12	فناوری های نوین و نوآوری در استان					
		T1	شماره ملی استاندارد، دولت دیجیتال، فضای سیاسی در استان	T2	تخریب های بین‌المللی (فشار و همسویی دولت های منطقه، ...)	T3	پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO) - تجارت و اقتصاد جهانی شدن جهانی	T4	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	T5	فناوری های نوین و نوآوری در استان	T6	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	T7	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	T8	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	T9	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	T10	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	T11	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	T12	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	T13	توسعه اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی			
استراتژی های بخشی SWOT		استراتژی های بخشی SW (با تکیه بر نوت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																												
قالب فرآیند	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های	S2	ایجاد طراحی سازمانی	S3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	S5	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	S6	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و	S7	اجرای تحقیقات اکتشافی	S8	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	S9	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	S10	ایجاد خط مشی های اخلاقی	S11	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	S12	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	S13	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	S14	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	S15	میزان صادرات غیرنفتی
	استراتژی های بخشی WO ((با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود))		استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کسب و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)																											
	قالب ساختار	W1	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 بخش/دستگاه سازمان کسب و کار ...	W5	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	W6	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	W7	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی	W8	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	W9	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	W10	توسعه روابط بین شرکتها / متحدین فروش									
		W1	ایجاد زیرساخت های فیزیکی مناسب نظیر سیستم ارتباطی، راه بندر و فرودگاه به خصوص در مناطق آزاد	W2		W3		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10										
		W1		W2		W3		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10										
		W1		W2		W3		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10										
		W1		W2		W3		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10										

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳											
فرصت‌ها											
تهدیدات											
O12	O11	O10	O09	O08	O07	O06	O05	O04	O03	O02	O01
سهم SME ها در اشتغال در استان	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی	سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان - سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	صادرات و واردات ارز تجاری بدون پشتوانه (ترکیب ارزها و صادرات درآمد اولیه، واسطه و معمری)	تراش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	گردیدور شمال - جنوب	فراوان و غیرتوزارت کشور های همسایه در مجموع تجارت بین الملل تجارت ها، همایش ها، جشنواره ها، ...	بازار باطله صادرات غیر نفتی استان (مجموعه غذایی، پوشاک، ...)	عزت بودن، و ... در کشورهای آسیای میانه غربی های آسیای میانه غربی (آسیای میانه غربی)	عسوت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کیمیا سازی ها و سایرین های منطقه ای و بین المللی	رابطه کشور با کشورهای همسایه استان	بر چهره‌داری از چشم انداز برنامه راهبردی استراتژی ها و سبک مدیریت ایده ها و طرح ها و فناوری و خلاقیت و موجودی از ساختار مناسب سازمانی
T13	T12	T11	T10	T09	T08	T07	T06	T05	T04	T03	T02
توزیع ریسک اقتصادی - توسعه بازار منطقه ای - به اشتغال بر شبکه های اقتصادی تولید داخلی (GDP)	سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان - سیاست های کلان اقتصادی استان - سرمایه گذاری های ملی - سیاستهای پولی و مالی دولت در کشور و در استان	توزیع بودجه و توان مالی - اعتبارات - سهم دولت - سهم خصوصی و غیر رسمی	تکنولوژی - گرایش به کار - گرایش به بین المللی	جرایم و چالش های نگرانی تهدیدات، چالش ها، مشکلات - عملیات مدیریت منابع و ذخایر مدیریت (انرژی - دریا و ...)	رژیم حقوقی برای جذب	کوتاه و غیرتوزارت تامین در مجموع تجارت بین الملل	توسعه و ... - صادرات و واردات بدون پشتوانه	پیمان ها و واردات های اقتصادی جهانی (WTO) - تجارت و اقتصاد جهانی شدن جهانی (Globalization) - تجارت انجمنی	تجزیه و تحلیل بین المللی رشد و توسعه دولت های منطقه - عملیات و واردات ایران در استان با کشورهای همسایه	فرهنگ منطقه ای - اشتراکات و تفاوتها ایران و استان با کشورهای همسایه	سیاست های اقتصادی
استراتژی های بخشی SWOT با استفاده از تون ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات (اکتشاف نشان داده می شود).											
ماتریس SWOT											
افزایش رقابت در محیط کسب و کار به عنوان شرط لازم برای توسعه صادرات			S12+S13+O12	S01	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت تعریف الزامات توسعه ی محصولات خدمت اجرای تحقیقات اکتشافی انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه مدیریت بدهی و سرمایه گذاری ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی پرورش ترجیحات تجاری مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی آسب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار میزان اجرای برنامه های ارائه پروژه وری رشد ارزش صادرات بخش تعاون نسبت به سال گذشته (میزان صادرات تعاونی ها و اتحادیه ها به تفکیک استان) میزان صادرات غیر نفتی						
ارتقاء دانش و فرهنگ صادراتی جامعه			S11+S5+O2	S02							
تشویق و حمایت از سرمایه گذاری خارجی با هدف توسعه صادرات			S15+S7+O3+O6+O9	S03							
				S04							
				S05							
				S06							
				S07							
				S08							
استراتژی های بخشی SWOT با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها و هدف راهبردی (اکتشاف نشان داده می شود).											
برقراری مشوقها و تسهیلات ویژه و هدفمند به منظور توسعه صادرات و دستیابی به سهم بیشتری از بازارهای جهانی			W5+W13+T5+T11+T7	W01	ارزایی محیط خارجی سازمان تجهه چشم انداز استراتژیک تدوین بیانیه ی مأموریت کلان تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف انتخاب استراتژی عملکرد بخش دستگاه سازمان کسب و کار... اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک توسعه (ایجاد و نگارگری) مدل های مدیریت شتابان مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS تعریف و مدیریت استراتژی کمال توزیع توسعه روابط بین شرکتها / متحدین فروش						
				W02	توسعه زیرساختهای مرتبط با امر صادرات از قبیل: حمل و نقل دریایی، زمینی، هوایی و ریلی، خدمات بانکی، خدمات بیمه و ...						
				W03	بهبود رفتار و عملکرد نگاههای صادراتی						
				W04							
				W05							

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
صحت سخت افزار ICT	توجه رشد اقتصادی توسعه آمبولان منطقه ای عدم اشتغال در شبکه های اقتصادی دولت	بناهای داخلی استان (GDP)	بهره دوری کل انرژی مصرف	سهولت کسب و کار	سهولت یافتن در سرمایه گذاری و اقتصاد استان سیاست های کلان اقتصادی استان	تربیه کارکنان های مدیران و کارکنان	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال	توسعه توانمند سازی و اشتغال
استراتژی های بخشی SW1 تا SW8 (با استفاده از توت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی SO1 تا SO8 (با توجه به توت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT			
ارزیابی و اصلاح بسترهای قانونی و نهادی برای حمایت از اقتصاد دانش بنیان												افزایش تعداد شرکتهای دانش بنیان در استان با ملاحظه کیفیت										S01	s1	ایجاد طراحی سازمانی	
ایجاد زیرساختهای اطلاعاتی و ارتباطی قوی																						S02	s2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	
تدوین بسته حمایتی و تشویقی معافاتی پذیر قانونی، مالی، تسهیلاتی و حقوقی																						S03	s3	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	
اولویت بندی سرمایه گذاریهای دولتی در حوزه دانش بنیان بر اساس نقشه راه استان																						S04	s4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	
																						S05	s5	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	
																						S06	s6	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	
																						S07	s7	اجرای تحقیقات اکتشافی	
																						S08	s8	محک زدن بازار (مردم و آریاب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده	
																						S09	s9	مدیریت خطمشی ها و رویکردها	
																						S10	s10	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	
																						S11	s11	مدیریت خطمشی های حاکمیت شرکتی	
																						S12	s12	مدیریت حق کمی رایت، اختراعات، و نشان های تجاری و ...	
																						S13	s13	اسپد شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	
																						S14	s14	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	
																						S15	s15	میزان اجرای برنامه های ارتقا بهره بری	
استراتژی های بخشی SW1 تا SW7 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاشه و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی WO1 تا WO5 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										تفاهات SWOT			
انجام سرمایه گذاریهای مشترک با کشورها و شرکتهای دارای مزیت فناورانه												جهت دهی سرفصلهای آموزشی و مهارت های فنی و حرفه ای در راستای نیازهای صنایع دانش بنیان استان										WO1	w1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	
																						WO2	w2	تعیین چشم انداز استراتژیک	
																						WO3	w3	تدوین بیانیه ی مأموریت کلان	
																						WO4	w4	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	
																						WO5	w5	انتخاب استراتژی بلندمدت	
																						WO6	w6	بخش شناسه سازمان کسب و کار	
																						WO7	w7	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	
																						WO8	w8	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک توسعه (ایجاد و بازگویی) مدل های مدیریت شایستگی	
																						WO9	w9	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	
																						WO10	w10	اجرای تحقیقات و پیام های در فناوری اطلاعات	

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵							
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1					
فوتبندی ادوات هوشمندشهر هوشمند	کابردی هوشمند (اجساد هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	فناوری هوشمند (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)	تکنولوژی در صنایع انرژی (انرژی هوشمند)				
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، 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، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT					
تحقق دولت هوشمند و ارائه حداکثری خدمات دولتی و عمومی به صورت هوشمند یا حداقل غیر حضوری و با استفاده از فناوریهای جدید به ویژه هوش مصنوعی													پایبندی به حاکمیت قانون به منظور حفاظت از آزادیهای مدنی و عدالت و تضمین امنیت عمومی											S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواستههای بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)	s1	نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواستههای بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)		
توجه به معیارهای حکمرانی خوب در انتخاب و انتصاب مدیران استان													انتشار آزاد اطلاعات و تسهیل دسترسی مردم به دادهها و اطلاعات مورد نیاز و مرتبط											S02	O4+O5+S6	S02	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	s3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
بیمه سازی نظام اداری و بوروکراسی شایسته و توانمند													توسعه استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی											S03		S03	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	s4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت
													تعریف استراتژی های ارائه ی خدمت											S04		S04	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	s5	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
													تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت											S05		S05	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	s6	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت
													محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده											S06		S06	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	s7	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده
													توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی											S07		S07	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	s8	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی
													مدیریت خط مشی ها و رویکردها											S08		S08	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	s9	مدیریت خط مشی ها و رویکردها
													مدیریت بدهی و سرمایه گذاری											S09		S09	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	s10	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری
													ایجاد خط مشی های اخلاقی											S10		S10	ایجاد خط مشی های اخلاقی	s11	ایجاد خط مشی های اخلاقی
													مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی											S11		S11	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	s12	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
													توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی											S12		S12	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	s13	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی
استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید واکنش نشان داده می شود)													انجام اصلاحات ساختاری و ایجاد بسترهای قانونی و حقوقی مناسب برای فعالیت های سالم و رقابتی و حذف رانتهای اقتصادی											W01	W1+W2+O4+O5+O7	W01	ارزیابی محیط خارجی سازمان	w1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
تقویت و توسعه سازوکارهای نظارتی بر عملکرد مسئولان													یکپارچه سازی نظام حکمرانی داده و تسهیل اشتراک گذاری حداکثری اطلاعات بین دستگاه های دولتی و غیردولتی											W02	W4+W9+O9+O11+O12	W02	تهیه چشم انداز استراتژیک	w2	تهیه چشم انداز استراتژیک
تمرکزگرایی از ساختار و نظام اداری دولت													الزام تمامی دستگاه های دولتی و عمومی غیردولتی به ارزیابی سیستمی کیفیت ارائه خدمات عمومی توسط مردم و اعلام عمومی نتایج آن از سال اول برنامه											W03		W03	تعریف و ارزیابی گزینه (تحت) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	w3	تعریف و ارزیابی گزینه (تحت) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
													ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک											W04		W04	انتخاب استراتژی بلندمدت جشن دستگاه سازمان کتب و کتاب	w4	انتخاب استراتژی بلندمدت جشن دستگاه سازمان کتب و کتاب
													کنترل و بورورسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها											W05		W05	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	w5	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک
													توسعه (ایجاد و یکپارگی) مدل های مدیریت شایستگی											W06		W06	کنترل و بورورسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	w6	کنترل و بورورسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها
													مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS											W07		W07	توسعه (ایجاد و یکپارگی) مدل های مدیریت شایستگی	w7	توسعه (ایجاد و یکپارگی) مدل های مدیریت شایستگی
													اجرای تحقیقات و بازاریابی در فناوری اطلاعات											W08		W08	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	w8	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS
													درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها											W09		W09	اجرای تحقیقات و بازاریابی در فناوری اطلاعات	w9	اجرای تحقیقات و بازاریابی در فناوری اطلاعات
																								W10		W10	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	w10	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶										فرصت ها									
تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶										فرصت ها									
تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶										فرصت ها									
<p>ساختارمند شدن و نظام مند شدن بخش اقتصادی (نظریه پردازی اقتصادی)</p>										<p>فرصت ها</p> <p>O12: حوزه های جدید کسب و کار (استراتژی) - توسعه دیجیتال، برنامه های موبایل، مراکز علم و فناوری پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی و شرکت های دانش بنیان، تورهای علمی و تفریحی</p> <p>O11: گرایش اقتصادی همسایگان خارجی و داخلی</p> <p>O10: سرمایه گذاریها، استان در بخش دولتی و عمومی و مالیاتی میل متوسط</p> <p>O9: صادرات و واردات (تبادل تجاری بدون گت) - ترکیب واردات و صادرات (تبادل تجاری بدون گت) - سرمایه گذاریها بین المللی</p> <p>O8: قوانین و مقررات کشور های همسایه در موضوع تجارت بین المللی: صادرات، حملات ها، جستجو ها ، سرمایه گذاری بین المللی، توریزم ها و مسافرات بین المللی گت فرانسوی</p> <p>O7: بازار رقابتی صادرات غیر نفتی استان (بازار جهانی، تونان، و...) در کشور های آسیای میانه، غرب آسیای آسیای قاره ای، اقتصادی</p> <p>O6: استان در کشور های آسیای میانه، واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه</p> <p>O5: اهمیت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنفرانس ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپک، شانگهای و...)</p> <p>O4: ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان</p> <p>O3: ساختار سیاسی استان، بلای سیاسی</p> <p>O2: برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانونمندی</p> <p>O1: برخورداری از قابلیت های استراتژیکی، توان مالی و...)</p> <p>برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی، استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و بازاری و خلاقیت و برخورداری از ساختار مناسب سازمانی</p>									
<p>ماتریس SWOT</p>										<p>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>									
<p>قوت ها</p> <p>S1: ایجاد طراحی سازمانی</p> <p>S2: توسعه و تنظیم اهداف سازمانی</p> <p>S3: ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت</p> <p>S4: تعریف معماری سازمانی</p> <p>S5: ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات</p> <p>S6: مدیریت سبد محصولات و خدمات</p> <p>S7: تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت</p> <p>S8: اجرای تحقیقات اکتشافی</p> <p>S9: مدیریت خط مشی ها و رویکردها</p> <p>S10: ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی</p> <p>S11: مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p> <p>S12: توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه</p> <p>S13: تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب</p> <p>S14: اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)</p> <p>S15: حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار</p>										<p>استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)</p> <p>ST1: الزام دستگاههای اجرایی استان به برنامه ریزی و سیاستگذاری در راستای چشم انداز اقتصاد کلان استان</p> <p>ST2: تشکیل اتاقهای فکر و هسته های اندیشه ورزی فعال و تصمیم گیر در سطح دستگاههای سیاستگذار استانی</p> <p>ST3:</p> <p>ST4:</p> <p>ST5:</p> <p>ST6:</p> <p>ST7:</p> <p>ST8:</p>									
<p>ماتریس SWOT</p>										<p>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)</p>									
<p>ضعف ها</p> <p>W1: ارزیابی محیط خارجی سازمان</p> <p>W2: تهیه چشم انداز استراتژیک</p> <p>W3: تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف</p> <p>W4: انتخاب استراتژی بلندمدت بخش دستگاه سازمان کسب و کار...</p> <p>W5: ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک</p> <p>W6: اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک</p> <p>W7: کنترل و پایش استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها</p> <p>W8: توسعه ایجاد و تکرار گیری مدل های مدیریت شایستگی</p> <p>W9: ترک جمله هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها</p> <p>W10: تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان</p>										<p>استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود)</p> <p>WT1: استراتژی محور شدن برنامه های عملیاتی دستگاه های اجرایی استان بر مبنای چشم انداز اقتصاد کلان استان</p> <p>WT2:</p> <p>WT3:</p> <p>WT4:</p> <p>WT5:</p>									

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷		فرصت ها										تهدیدات																													
انزایش صادرات محصولات دانش بنیان و خدمات فنی و مهندسی		01	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی استراتژی ها و پیوند مدیریت و ایده ها و طرز ها و فرآوردی و خلاقیت و برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	02	برخورداری از قابلیت ها، دانش، تجربه، توان مهارتی و ...	03	برخورداری از کارایی و بهره وری و مستقیم کار ارائه	04	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی	05	فناون اینترنتی و دسترسی آسان به اطلاعات- آسان ۴۴ فنون اساسی و همکاری ها	06	میان راه اندازان موفق اولیه عالم از کشورهای آسیای میانه	07	گرایش نسبت به محصولات و کارهای ایرانی	08	مشارکت و واردات از تجاری بدون هدف- ترکیب واردات و صادرات از خود تولید	09	سهم SME در اشتغال و GDP استان	10	تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش تکنولوژی GIS-تکنولوژی سنجشی از دور (RS)	11	تکنولوژی های نوین -تکنولوژی های جدید کسب و کار (استار آپ) - توسعه همکاری های جهانی - مراکز علمی و فناوری پارک های علم و فناوری - مراکز آموزش های مهارتی- شرکت های دانش بنیان- نوپا های علمی و پژوهشی	12	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات غیر استاندارد-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	13	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	14	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	15	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	16	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	17	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	18	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	19	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	20	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا
		21	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	22	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	23	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	24	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	25	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	26	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	27	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	28	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	29	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا	30	توسعه همکاری های جهانی -تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با قیمت پایین-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا-تولیدات با کیفیت پایین-تولیدات با هزینه های بالا																				
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی (S) (با تکیه بر قوت ها برای تعقیب چشم انداز، تأیید اثرات، تأمین اثرات، و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی (T) (با استفاده از قوت ها برای تعقیب چشم انداز، تأیید اثرات، تأمین اثرات، و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																													
قوت ها	s1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (باب راجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	S01	O11+S1+S4+S9	ST1	T1+T2+T3+S1	تقویت دیپلماسی با کشورهای هدف																																		
	s2	ایجاد طرحی سازمانی	S02	O6+O8+S4+S15	ST2	T8+T11+S4+S14	سرمایه گذاری مستقیم دولت در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و زیرساخت																																		
	s3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S03		ST3	T5+T4+S1+S12	اصلاح نظام آموزشی و پژوهشی متناسب با نیازهای صنایع																																		
	s4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	S04		ST4																																				
	s5	توسعه ی استراتژی های آوری اطلاعات سازمانی	S05		ST5																																				
	s6	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	S06		ST6																																				
	s7	اجرای تحقیقات انکشافی	S07		ST7																																				
	s8	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	S08		ST8																																				
	s9	مدیریت خط مشی ها و رونق دهی																																							
	s10	انجام برنامه ریزی سرمایه و تألیف پروژه																																							
s11	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی																																								
s12	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																																								
s13	توسعه مدیریت مالی خزانه																																								
s14	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																																								
s15	میزان صادرات غیر نفتی																																								
استراتژی های بخشی (O) (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، تأیید اثرات، تأمین اثرات، و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)		استراتژی های بخشی (W) (برای تعقیب چشم انداز، تأیید اثرات، تأمین اثرات، و هدف راهبردی از نقاط قوت استفاده می شود)																																							
ضعف ها	w1	آرزوی محیط خارجی سازمان	W01	W8+W9+O3+O2	WT1	W8+W10+T13	توسعه بانکهای اطلاعاتی در راستای حمایت اطلاعاتی از شرکتهای صادراتی																																		
	w2	نیجه چشم انداز استراتژیک	W02		WT2																																				
	w3	مدیریت بازاریابی تأیید اثرات	W03		WT3																																				
	w4	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W04		WT4																																				
	w5	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	W05		WT5																																				
w6	توسعه استراتژی منابع انسانی																																								
w7	توسعه (تجدید و بازنگری) مدل های مدیریت شایستگی																																								
w8	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات																																								
w9	ترک جامعه هدف بازار مشتریان و قابلیت ها																																								
w10	توسعه و مدیریت فعالیت های پژوهشی (تلفاتی)																																								

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸											فرصت‌ها																																																																																																																															
تهدیدات											فرصت‌ها																																																																																																																															
T11	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																																																																																																																		
موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی	موتورسازی (دات فورت) - شهر هوشمند - کمپانی																																																																																																																		
استراتژی‌های بخشی (ST) با استفاده از قوت‌ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می‌شود.												استراتژی‌های بخشی (SO) (با تکیه بر قوت‌ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود).																																																																																																																														
												<table border="1"> <tr> <td>ST1</td> <td>استقرار سیستم مدیریت دانش</td> <td>O3+O4+O7+S3+S4</td> <td>SO1</td> <td>بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (آرباب رجوع‌ها، مشتریان و مشتریان...)</td> </tr> <tr> <td>ST2</td> <td>استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری CRM</td> <td>O9+O5+S1+S4+S7+S10</td> <td>SO2</td> <td>ایجاد طراحی سازمانی</td> </tr> <tr> <td>ST3</td> <td>استقرار سیستم مدیریت عملکرد سازمانی</td> <td>O12+O5+S12+S13+S3</td> <td>SO3</td> <td>توسعه و تنظیم اهداف سازمانی</td> </tr> <tr> <td>ST4</td> <td>توسعه نظام پیشنهادات</td> <td>S1+S9+S13+O9+O4</td> <td>SO4</td> <td>ایجاد چارچوب ارائه خدمات</td> </tr> <tr> <td>ST5</td> <td></td> <td></td> <td>SO5</td> <td>انجام تحقیقات اکتشافی</td> </tr> <tr> <td>ST6</td> <td></td> <td></td> <td>SO6</td> <td>انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی</td> </tr> <tr> <td>ST7</td> <td></td> <td></td> <td>SO7</td> <td>ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی</td> </tr> <tr> <td>ST8</td> <td></td> <td></td> <td>SO8</td> <td>مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ارتقاء سلامت اداری دستگاه</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار</td> </tr> </table>												ST1	استقرار سیستم مدیریت دانش	O3+O4+O7+S3+S4	SO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (آرباب رجوع‌ها، مشتریان و مشتریان...)	ST2	استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری CRM	O9+O5+S1+S4+S7+S10	SO2	ایجاد طراحی سازمانی	ST3	استقرار سیستم مدیریت عملکرد سازمانی	O12+O5+S12+S13+S3	SO3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	ST4	توسعه نظام پیشنهادات	S1+S9+S13+O9+O4	SO4	ایجاد چارچوب ارائه خدمات	ST5			SO5	انجام تحقیقات اکتشافی	ST6			SO6	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	ST7			SO7	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	ST8			SO8	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی					توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه					تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری					تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب					شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی					ارتقاء سلامت اداری دستگاه					اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)					حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																																								
ST1	استقرار سیستم مدیریت دانش	O3+O4+O7+S3+S4	SO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (آرباب رجوع‌ها، مشتریان و مشتریان...)																																																																																																																																						
ST2	استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری CRM	O9+O5+S1+S4+S7+S10	SO2	ایجاد طراحی سازمانی																																																																																																																																						
ST3	استقرار سیستم مدیریت عملکرد سازمانی	O12+O5+S12+S13+S3	SO3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																																																																																																																																						
ST4	توسعه نظام پیشنهادات	S1+S9+S13+O9+O4	SO4	ایجاد چارچوب ارائه خدمات																																																																																																																																						
ST5			SO5	انجام تحقیقات اکتشافی																																																																																																																																						
ST6			SO6	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی																																																																																																																																						
ST7			SO7	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی																																																																																																																																						
ST8			SO8	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی																																																																																																																																						
				توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه																																																																																																																																						
				تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری																																																																																																																																						
				تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب																																																																																																																																						
				شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی																																																																																																																																						
				ارتقاء سلامت اداری دستگاه																																																																																																																																						
				اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																																																																																																																																						
				حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																																																																																																																																						
استراتژی‌های بخشی (WT) برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها و تهدیدات واکنش نشان داده می‌شود.												استراتژی‌های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت‌ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی، ضعف‌ها بر طرف می‌شود).																																																																																																																														
<table border="1"> <tr> <td>WT1</td> <td>طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان</td> <td>T6+T8+W6+W8</td> <td>WO1</td> <td>تهیه چشم انداز استراتژیک</td> </tr> <tr> <td>WT2</td> <td>بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان</td> <td></td> <td>WO2</td> <td>تدوین بنیادهای مأموریت کلی</td> </tr> <tr> <td>WT3</td> <td></td> <td></td> <td>WO3</td> <td>تعریف و ارزیابی گزینه‌های انتخاب‌های استراتژیک</td> </tr> <tr> <td>WT4</td> <td></td> <td></td> <td>WO4</td> <td>برای رسیدن به اهداف</td> </tr> <tr> <td>WT5</td> <td></td> <td></td> <td>WO5</td> <td>انتخاب استراتژی بلندمدت</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>بخش دستگاه سازمان کسب و کار</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>توسعه استراتژی منابع انسانی</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>کنترل و ارزیابی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>توسعه (ایجاد و نگاه‌گیری) مدل‌های مدیریت شایستگی</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>استخدام منابع انسانی و ارزیابی عملکردها</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS</td> </tr> </table>												WT1	طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان	T6+T8+W6+W8	WO1	تهیه چشم انداز استراتژیک	WT2	بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان		WO2	تدوین بنیادهای مأموریت کلی	WT3			WO3	تعریف و ارزیابی گزینه‌های انتخاب‌های استراتژیک	WT4			WO4	برای رسیدن به اهداف	WT5			WO5	انتخاب استراتژی بلندمدت					بخش دستگاه سازمان کسب و کار					اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک					توسعه استراتژی منابع انسانی					کنترل و ارزیابی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها					توسعه (ایجاد و نگاه‌گیری) مدل‌های مدیریت شایستگی					استخدام منابع انسانی و ارزیابی عملکردها					مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	<table border="1"> <tr> <td>WO1</td> <td>تهیه چشم انداز استراتژیک</td> <td>W4+W8+W9+W10+O1+O4+O5+W6</td> <td>WO1</td> <td>تدوین بنیادهای مأموریت کلی</td> </tr> <tr> <td>WO2</td> <td>بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان</td> <td>W6+O1+O4+O5</td> <td>WO2</td> <td>تعریف و ارزیابی گزینه‌های انتخاب‌های استراتژیک</td> </tr> <tr> <td>WO3</td> <td></td> <td></td> <td>WO3</td> <td>برای رسیدن به اهداف</td> </tr> <tr> <td>WO4</td> <td></td> <td></td> <td>WO4</td> <td>انتخاب استراتژی بلندمدت</td> </tr> <tr> <td>WO5</td> <td></td> <td></td> <td>WO5</td> <td>بخش دستگاه سازمان کسب و کار</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>توسعه استراتژی منابع انسانی</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>کنترل و ارزیابی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>توسعه (ایجاد و نگاه‌گیری) مدل‌های مدیریت شایستگی</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>استخدام منابع انسانی و ارزیابی عملکردها</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS</td> </tr> </table>												WO1	تهیه چشم انداز استراتژیک	W4+W8+W9+W10+O1+O4+O5+W6	WO1	تدوین بنیادهای مأموریت کلی	WO2	بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان	W6+O1+O4+O5	WO2	تعریف و ارزیابی گزینه‌های انتخاب‌های استراتژیک	WO3			WO3	برای رسیدن به اهداف	WO4			WO4	انتخاب استراتژی بلندمدت	WO5			WO5	بخش دستگاه سازمان کسب و کار					اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک					توسعه استراتژی منابع انسانی					کنترل و ارزیابی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها					توسعه (ایجاد و نگاه‌گیری) مدل‌های مدیریت شایستگی					استخدام منابع انسانی و ارزیابی عملکردها					مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS
WT1	طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان	T6+T8+W6+W8	WO1	تهیه چشم انداز استراتژیک																																																																																																																																						
WT2	بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان		WO2	تدوین بنیادهای مأموریت کلی																																																																																																																																						
WT3			WO3	تعریف و ارزیابی گزینه‌های انتخاب‌های استراتژیک																																																																																																																																						
WT4			WO4	برای رسیدن به اهداف																																																																																																																																						
WT5			WO5	انتخاب استراتژی بلندمدت																																																																																																																																						
				بخش دستگاه سازمان کسب و کار																																																																																																																																						
				اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک																																																																																																																																						
				توسعه استراتژی منابع انسانی																																																																																																																																						
				کنترل و ارزیابی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها																																																																																																																																						
				توسعه (ایجاد و نگاه‌گیری) مدل‌های مدیریت شایستگی																																																																																																																																						
				استخدام منابع انسانی و ارزیابی عملکردها																																																																																																																																						
				مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS																																																																																																																																						
WO1	تهیه چشم انداز استراتژیک	W4+W8+W9+W10+O1+O4+O5+W6	WO1	تدوین بنیادهای مأموریت کلی																																																																																																																																						
WO2	بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان	W6+O1+O4+O5	WO2	تعریف و ارزیابی گزینه‌های انتخاب‌های استراتژیک																																																																																																																																						
WO3			WO3	برای رسیدن به اهداف																																																																																																																																						
WO4			WO4	انتخاب استراتژی بلندمدت																																																																																																																																						
WO5			WO5	بخش دستگاه سازمان کسب و کار																																																																																																																																						
				اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک																																																																																																																																						
				توسعه استراتژی منابع انسانی																																																																																																																																						
				کنترل و ارزیابی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها																																																																																																																																						
				توسعه (ایجاد و نگاه‌گیری) مدل‌های مدیریت شایستگی																																																																																																																																						
				استخدام منابع انسانی و ارزیابی عملکردها																																																																																																																																						
				مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS																																																																																																																																						

اهداف										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱									
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	ارتقای بهره وری در اقتصاد استان				
تأمین کسب	آزادی های نو انتقال فناوری برتر	یا تکنولوژی پستروک	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	موسسات آموزشی	
استراتژی های بخشی ۳۲ (با استفاده از توت های تعقی چشم انداز، تأیید، ارزش ها و هدف راهبردی به هدایت راکت نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی ۳۰ (با تکیه بر توت ها برای تعقی چشم انداز، تأیید، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)													SWOT			
جذب سرمایه گذاری های خارجی همراه با انتقال دانش و فناوری به داخل کشور													به روزرسانی فناوری ها در بخش های صنعتی استان													S01	S4+S7+S15+O4+O5+O11	S1	ایجاد طرح های سازمانی
سرمایه گذاری دولت در زیرساختها در حوزه های با ارزش افزوده بالا													آموزش نیروی کار در راستای افزایش مهارت های تخصصی													S02	S13+S15+O5	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
ایجاد مشوقهایی جهت رونق صنایع صادرات محور																										S03		S3	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت
																										S04		S4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
																										S05		S5	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی
																										S06		S6	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
																										S07		S7	اجرای تحقیقات اکتشافی
																										S08		S8	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال
																										S09		S9	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی
																										S10		S10	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																										S11		S11	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیگیرانه
																										S12		S12	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب
																										S13		S13	ارتقاء سلامت اداری دستگاه
																										S14		S14	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار
																										S15		S15	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری
استراتژی های بخشی ۳۳ (با استفاده از فرصت ها و هدف راهبردی از ضعف ها کسب و به بهبود با راکت نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی ۳۱ (با استفاده از فرصت ها برای تعقی چشم انداز، تأیید، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها و طرف می شود)																
																										W01		W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
																										W02		W2	تهیه چشم انداز استراتژیک
																										W03		W3	بررسی و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
																										W04		W4	انتخاب استراتژی خدمت
																										W05		W5	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک
																										W06		W6	آموزش طرح ها و پروژه های استراتژیک
																										W07		W7	توسعه استراتژی منابع انسانی
																										W08		W8	توسعه (ایجاد و بازگویی) مدل های مدیریت شایستگی
																										W09		W9	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS
																										W10		W10	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات

اهداف										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰									
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1					
درجه اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان - نسبت پیمانه شده کل از کل اشتغال استان - نرخ مشارکت اقتصادی بخش های مختلف امر از صحت خدمات و ...	نرخ بازگشت سرمایه HRIS به عملکرد بخش های مختلف امر از صحت خدمات و ...	نرخ رشد اقتصادی توسعه بازاران منطقه ای بعد اشتغال بر شبکه های اقتصادی - تولید داخلی استان (GDP)	بهره وری کل فناوری صرف	سهولت کسب و کار	سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان - سیاست های کلان اقتصادی استان - سرمایه گذاری های مدرن - سیاست های کلان - و مالی - دولت در کشور و در استان	شرایط خاص های اقتصاد کلان بخش صنعت کشاورزی و خدمات (از نظر آفریده ، سرمایه گذاری و ...)	نرخ و روند چگالی مسائل کلان - چگالی علمی	نرخ تورم و توانایی های ریسکی و غیر ریسکی - نرخ ارز (ریسکی و غیر ریسکی)	بودجه دولتی - کمتری - سطح علمی های دانش ملی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت	توجه به بین المللی (تفکیک و همسوی) - تامین مالی دولت				
استراتژی های بخشی W1 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز ، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی به اهداف 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			
افزایش سرمایه گذاری در زیرساخت													بهبود سطح فناوری صنایع استان													S01	S11+S12+O4+O12	S1	ایجاد طراحی سازمانی
بهبود فضای کسب و کار													افزایش بهره وری نیروی کار													S02	S12+S13+O4	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
																										S03		S3	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت
																										S04		S4	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی
																										S05		S5	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
																										S06		S6	برنامه ریزی و طراحی ساخت فیزیکی ها
																										S07		S7	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی
																										S08		S8	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه
																										S09		S9	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری
																										S10		S10	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																										S11		S11	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
																										S12		S12	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار
																										S13		S13	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری
																										S14		S14	میزان صادرات غیر نفتی
																										S15		S15	رشد درآمدهای مالیاتی به استثنای گمرک (به قیمت ثابت)
استراتژی های بخشی W1 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز ، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها گرفته و به تولید 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)																
تقویت فرهنگ کار آفرینی													تقویت مولفه های سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی													W01	W2+W3+O4	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
																										W02		W2	تهیه چشم انداز استراتژیک
																										W03		W3	تدوین پیام های مأموریت کلی
																										W04		W4	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
																										W05		W5	انتخاب استراتژی بلندمدت
																										W06		W6	بخش استیجانه سازمان کسب و کار
																										W07		W7	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک
																										W08		W8	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک
																										W09		W9	توسعه (بهدار و بازگرمی) مدل های مدیریت شایستگی
																										W10		W10	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS
																										W11		W11	توسعه روابط بین شرکتها - متحدین فروش

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۱		فرصت ها										تهدیدات																																																	
بهبود شبکه ارزشی و تأمین مالی (گسترش کمی و کیفی بازار پول و سرمایه)		استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										استراتژی های بخشی T0 (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزشی ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)																																																	
		S01		O11+O1+O2+S2+S10		O12		O11		O10		O9		O8		O7		O6		O5		O4		O3		O2		O1																																	
ماتریس SWOT		S01		O11+O1+O2+S2+S10		O12		O11		O10		O9		O8		O7		O6		O5		O4		O3		O2		O1																																	
قوت ها		S1	ایجاد طراحی سازمانی	فرصت ها		S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	تهدیدات		S3	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمات	فرصت ها		S4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمات	تهدیدات		S5	توسعه ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	فرصت ها		S6	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	تهدیدات		S7	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	فرصت ها		S8	اجرای تحقیقات اکتشافی	تهدیدات		S9	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	فرصت ها		S10	انجام برنامه ریزی آ بودجه بندی آ پیش بینی	تهدیدات		S11	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	فرصت ها		S12	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	تهدیدات		S13	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	فرصت ها		S14	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	تهدیدات		S15	میزبان اجرائی برنامه های ارتقاء بهره وری	فرصت ها	
		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)				استراتژی های بخشی T0 (با استفاده از ضعف ها کاشنه به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																																																							
		W01				W02				W03				W04				W05				W06				W07				W08				W09				W10																							
		W1 تهیه چشم انداز استراتژیک				W2 تدوین بیانیه ی مأموریت کلی				W3 تعریف و ارزیابی گزینه های انتخاب اهداف استراتژیک				W4 برای رسیدن به اهداف انتخاب استراتژی بلندمدت				W5 بخش دستگاه سازمان کسب و کار...				W6 ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک				W7 اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک				W8 توسعه استراتژی منابع انسانی				W9 توسعه (ایجاد و بازگویی) مدل های مدیریت				W10 شایستگی																							
		W1 مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی				W2 HRIS				W3 توسعه روابط بین شرکتها، مشتریان، فروش...																																																			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲		فرصت ها										تهدیدات																					
		O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13							
کمک به بهبود شاخص توسعه انسانی در استان		استراتژی های بخشی SW01 (با تکیه بر قوت ها برای تعقیب چشم انداز، تأیید ارتش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی ST1 (با استفاده از قوت ها برای تعقیب چشم انداز، تأیید ارتش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																					
		S01		S02		S03		S04		S05		S06		S07		S08		S09		S10		S11		S12		S13		S14		S15			
تولید قوت		S1		S2		S3		S4		S5		S6		S7		S8		S9		S10		S11		S12		S13		S14		S15			
		S16		S17		S18		S19		S20		S21		S22		S23		S24		S25		S26		S27		S28		S29		S30			
شاخص موفقیت		استراتژی های بخشی W01 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، تأیید ارتش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										استراتژی های بخشی WT1 (برای تعقیب چشم انداز، تأیید ارتش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کمک به تهدید واکنش نشان داده می شود)																					
		W01		W02		W03		W04		W05		W06		W07		W08		W09		W10		W11		W12		W13		W14		W15			
S16		S17		S18		S19		S20		S21		S22		S23		S24		S25		S26		S27		S28		S29		S30		S31		S32	
W11		W12		W13		W14		W15		W16		W17		W18		W19		W20		W21		W22		W23		W24		W25		W26			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۳										فرصت ها																
کنترل و کاهش نرخ تورم در استان										استراتژی های بخشی S0 (با توجه بر فوت ها برای نقش چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																
ماتریس SWOT										استراتژی های بخشی S01 تا S08																
استراتژی های بخشی S01 تا S08										استراتژی های بخشی S09 تا S15																
استراتژی های بخشی S16 تا S22										استراتژی های بخشی S23 تا S29																
استراتژی های بخشی S30 تا S36										استراتژی های بخشی S37 تا S43																
استراتژی های بخشی S44 تا S50										استراتژی های بخشی S51 تا S57																
استراتژی های بخشی S58 تا S64										استراتژی های بخشی S65 تا S71																
استراتژی های بخشی S72 تا S78										استراتژی های بخشی S79 تا S85																
استراتژی های بخشی S86 تا S92										استراتژی های بخشی S93 تا S99																
استراتژی های بخشی S100 تا S106										استراتژی های بخشی S107 تا S113																
استراتژی های بخشی S114 تا S120										استراتژی های بخشی S121 تا S127																
استراتژی های بخشی S128 تا S134										استراتژی های بخشی S135 تا S141																
استراتژی های بخشی S142 تا S148										استراتژی های بخشی S149 تا S155																
استراتژی های بخشی S156 تا S162										استراتژی های بخشی S163 تا S169																
استراتژی های بخشی S170 تا S176										استراتژی های بخشی S177 تا S183																
استراتژی های بخشی S184 تا S190										استراتژی های بخشی S191 تا S197																
استراتژی های بخشی S198 تا S204										استراتژی های بخشی S205 تا S211																
استراتژی های بخشی S212 تا S218										استراتژی های بخشی S219 تا S225																
استراتژی های بخشی S226 تا S232										استراتژی های بخشی S233 تا S239																
استراتژی های بخشی S240 تا S246										استراتژی های بخشی S247 تا S253																
استراتژی های بخشی S254 تا S260										استراتژی های بخشی S261 تا S267																
استراتژی های بخشی S268 تا S274										استراتژی های بخشی S275 تا S281																
استراتژی های بخشی S282 تا S288										استراتژی های بخشی S289 تا S295																
استراتژی های بخشی S296 تا S302										استراتژی های بخشی S303 تا S309																
استراتژی های بخشی S310 تا S316										استراتژی های بخشی S317 تا S323																
استراتژی های بخشی S324 تا S330										استراتژی های بخشی S331 تا S337																
استراتژی های بخشی S338 تا S344										استراتژی های بخشی S345 تا S351																
استراتژی های بخشی S352 تا S358										استراتژی های بخشی S359 تا S365																
استراتژی های بخشی S366 تا S372										استراتژی های بخشی S373 تا S379																
استراتژی های بخشی S380 تا S386										استراتژی های بخشی S387 تا S393																
استراتژی های بخشی S394 تا S400										استراتژی های بخشی S401 تا S407																
استراتژی های بخشی S408 تا S414										استراتژی های بخشی S415 تا S421																
استراتژی های بخشی S422 تا S428										استراتژی های بخشی S429 تا S435																
استراتژی های بخشی S436 تا S442										استراتژی های بخشی S443 تا S449																
استراتژی های بخشی S450 تا S456										استراتژی های بخشی S457 تا S463																
استراتژی های بخشی S464 تا S470										استراتژی های بخشی S471 تا S477																
استراتژی های بخشی S478 تا S484										استراتژی های بخشی S485 تا S491																
استراتژی های بخشی S492 تا S498										استراتژی های بخشی S499 تا S505																
استراتژی های بخشی S506 تا S512										استراتژی های بخشی S513 تا S519																
استراتژی های بخشی S520 تا S526										استراتژی های بخشی S527 تا S533																
استراتژی های بخشی S534 تا S540										استراتژی های بخشی S541 تا S547																
استراتژی های بخشی S548 تا S554										استراتژی های بخشی S555 تا S561																
استراتژی های بخشی S562 تا S568										استراتژی های بخشی S569 تا S575																
استراتژی های بخشی S576 تا S582										استراتژی های بخشی S583 تا S589																
استراتژی های بخشی S590 تا S596										استراتژی های بخشی S597 تا S603																
استراتژی های بخشی S604 تا S610										استراتژی های بخشی S611 تا S617																
استراتژی های بخشی S618 تا S624										استراتژی های بخشی S625 تا S631																
استراتژی های بخشی S632 تا S638										استراتژی های بخشی S639 تا S645																
استراتژی های بخشی S646 تا S652										استراتژی های بخشی S653 تا S659																
استراتژی های بخشی S660 تا S666										استراتژی های بخشی S667 تا S673																
استراتژی های بخشی S674 تا S680										استراتژی های بخشی S681 تا S687																
استراتژی های بخشی S688 تا S694										استراتژی های بخشی S695 تا S701																
استراتژی های بخشی S702 تا S708										استراتژی های بخشی S709 تا S715																
استراتژی های بخشی S716 تا S722										استراتژی های بخشی S723 تا S729																
استراتژی های بخشی S730 تا S736										استراتژی های بخشی S737 تا S743																
استراتژی های بخشی S744 تا S750										استراتژی های بخشی S751 تا S757																
استراتژی های بخشی S758 تا S764										استراتژی های بخشی S765 تا S771																
استراتژی های بخشی S772 تا S778										استراتژی های بخشی S779 تا S785																
استراتژی های بخشی S786 تا S792										استراتژی های بخشی S793 تا S799																
استراتژی های بخشی S800 تا S806										استراتژی های بخشی S807 تا S813																
استراتژی های بخشی S814 تا S820										استراتژی های بخشی S821 تا S827																
استراتژی های بخشی S828 تا S834										استراتژی های بخشی S835 تا S841																
استراتژی های بخشی S842 تا S848										استراتژی های بخشی S849 تا S855																
استراتژی های بخشی S856 تا S862										استراتژی های بخشی S863 تا S869																
استراتژی های بخشی S870 تا S876										استراتژی های بخشی S877 تا S883																
استراتژی های بخشی S884 تا S890										استراتژی های بخشی S891 تا S897																
استراتژی های بخشی S898 تا S904										استراتژی های بخشی S905 تا S911																
استراتژی های بخشی S912 تا S918										استراتژی های بخشی S919 تا S925																
استراتژی های بخشی S926 تا S932										استراتژی های بخشی S933 تا S939																
استراتژی های بخشی S940 تا S946										استراتژی های بخشی S947 تا S953																
استراتژی های بخشی S954 تا S960										استراتژی های بخشی S961 تا S967																
استراتژی های بخشی S968 تا S974										استراتژی های بخشی S975 تا S981																
استراتژی های بخشی S982 تا S988										استراتژی های بخشی S989 تا S995																
استراتژی های بخشی S996 تا S1002										استراتژی های بخشی S997 تا S1003																
T13	حجم هدفی که نسبت به معیار ف به منابع داخلی بانک برسد	T12	نرخ رشد اقتصادی توسعه استواران منطقه	T11	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T10	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T9	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T8	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T7	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T6	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T5	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T4	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T3	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T2	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	T1	تسهیل دسترسی داخلی استان (GDP)	
O12	توسعه بازارت جنوب	O11	مکانیسم های نوین	O10	توسعه بازارت جنوب	O9	توسعه بازارت جنوب	O8	توسعه بازارت جنوب	O7	توسعه بازارت جنوب	O6	توسعه بازارت جنوب	O5	توسعه بازارت جنوب	O4	توسعه بازارت جنوب	O3	توسعه بازارت جنوب	O2	توسعه بازارت جنوب	O1	توسعه بازارت جنوب			
مهارت نیروهای منجر به رشد بالای نقدینگی										ایجاد تعادل بین رشد نقدینگی و رشد اقتصادی										S01	S7+S8+O2					
نظارت بر منابع و مصارف بانکی										افزایش بهره وری عوامل تولید										S02	S2+S9+O11					
کاهش رشد نقدینگی از طریق اصلاح ساختار بودجه و افزایش مایه های																				S03						
احصاء، شفاف سازی، کنترل و مدیریت بهی ها و تعهدات عمومی دولت و شرکت های دولتی																				S04						
																				S05						
																				S06						
																				S07						
																				S08						
میان صادرات غیر نفتی										میان صادرات غیر نفتی										S08						
استراتژی های بخشی W01 تا W05										استراتژی های بخشی W06 تا W10										W01	W06					
استراتژی های بخشی W11 تا W15										استراتژی های بخشی W16 تا W20										W02	W11					
استراتژی های بخشی W21 تا W25										استراتژی های بخشی W26 تا W30										W03	W21					
استراتژی های بخشی W31 تا W35										استراتژی های بخشی W36 تا W40										W04	W31					
استراتژی های بخشی W41 تا W45										استراتژی های بخشی W46 تا W50										W05	W41					
استراتژی های بخشی W51 تا W55										استراتژی های بخشی W56 تا W60										W06	W51					
استراتژی های بخشی W61 تا W65										استراتژی های بخشی W66 تا W70										W07	W61					
استراتژی های بخشی W71 تا W75										استراتژی های بخشی W76 تا W80										W08	W71					
استراتژی های بخشی W81 تا W85										استراتژی های بخشی W86 تا W90										W09	W81					
استراتژی های بخشی W91 تا W95										استراتژی های بخشی W96 تا W100										W10	W91					

اهدیات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۴					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1			
توسعه شبکه بانکی ملی سرمایه گذاری و بانکی (ALM)	پایگاه های داده جدید سستر	صنعت سخت افزار ICT	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری	توسعه خدمات بانکی و خدمات مشتری		
استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از توت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به اهدیات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی SW (با تکیه بر توت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT			
افزایش سرمایه گذاری در زیرساختهای ICT			S4+S10+T9+T11+T12		ST1	چابک سازی فرآیندهای کسب و کار با استفاده از فناوری اطلاعات						S4+S8+O5+O8+O12		SO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ریاب روع ها، مشترکین و مشتریان) ایجاد طراحی سازمانی			s1	تولید فرمت								
اولویت در پرداخت تسهیلات به طرحهای اقتصادی مرتبط با اقتصاد دیجیتال			S1+S5+T8T13+T1		ST2	توسعه خوشه ها و شبکه های کسب و کار به بهره گیری از فناوری اطلاعات						S3+S8+O5+O8+O12+O7		SO2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی توسعه ای استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی			s3									
					ST3	انتقال اقتصاد استان از اقتصاد مبتنی بر منابع به اقتصاد دیجیتال از طریق توسعه و کاربرد فراگیر و گسترده دانش، فناوری و زیرساختهای فنی و دیجیتالی توسط دولت، کسب و کارها و شهروندان						S4+S8+O5+O9+O12+O11+O1		SO3	مدیریت پورتفولیو فن آوری اطلاعات تعریف معماری اطلاعات سازمانی بهبود استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات تعریف الزامات توسعه ای محصول خدمت اجرای تعقیبات آکنشالی			s5									
					ST4									SO4				s6									
					ST5									SO5				s7									
					ST6									SO6				s8									
					ST7									SO7				s9									
					ST8									SO8				s10									
استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از توت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)													استراتژی های بخشی SW (با استفاده از فرصت ها برای تعریف چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، تعریف ها بر طرف می شود)														
					WT1	بستر سازی موثر برای توسعه کسب و کار، عرضه محصولات و خدمات در سطح ملی و بین المللی با بهره گیری از فناوری اطلاعات						W1+W7+O3+O6+O10		WO1	ارزایی محیط خارجی سازمان تهیه چشم انداز استراتژیک تدوین بیانیه مأموریت کلی بهره ریب و ارزایی گریه (تجارت) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف			w1	تولید فرمت								
					WT2									WO2	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک توسعه ایجاد و کارگیری مدل های مدیریت شایستگی			w2									
					WT3									WO3	اجرای تحقیقات و نوآوری بر فناوری اطلاعات درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها توسعه روابط بین شرکتها، متحدین فروش تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان			w3									
					WT4									WO4				w4									
					WT5									WO5				w5									

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۵										فرصت ها									
افزایش درآدم سرانه استان										O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8 O9 O10 O11 O12									
ماتریس SWOT										استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)									
نقاط قوت s1 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی s2 ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت s3 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت s4 توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی s5 بهبود استراتژی توسعه ی فن آوری اطلاعات s6 تولید مفاهیم محصول خدمت جدید s7 تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت s8 اجرای تحقیقات اکتشافی s9 مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد s10 انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی s11 انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه s12 ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی s13 مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی s14 توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه s15 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)										استراتژی های بخشی S0 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)									
										استراتژی های بخشی S1 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)									
										استراتژی های بخشی S2 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)									
										استراتژی های بخشی S3 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)									
										استراتژی های بخشی S4 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)									
										استراتژی های بخشی S5 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)									
										استراتژی های بخشی S6 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)									
										استراتژی های بخشی S7 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)									
										استراتژی های بخشی S8 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)									
استراتژی های بخشی S9 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)																			
استراتژی های بخشی S10 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)																			
استراتژی های بخشی S11 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)																			
استراتژی های بخشی S12 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)																			
استراتژی های بخشی S13 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)																			
استراتژی های بخشی S14 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)																			
استراتژی های بخشی S15 (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، توانمندی ها را تقویت می کند)																			
استراتژی های بخشی W1 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W2 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W3 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W4 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W5 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W6 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W7 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W8 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W9 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			
استراتژی های بخشی W10 (با استفاده از ضعف ها برای تعقیب چشم انداز، باعورت، ارزش ها و هدف راهبردی، تهدیدها را کاهش می دهد)																			

نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۸		فرمت ها		پدیده‌ها						
کمک به توسعه اقتصادی همه جانبه استان		01: تحلیل اثرات و مزایای طرح‌های توسعه‌ای 02: طراحی مدل‌ها و سناریوهای اقتصادی 03: ارتباط کمپوز با کمپوزهای همسایه استان 04: مطالعه روندهای اقتصادی استان 05: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 06: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 07: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 08: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 09: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 10: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 11: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 12: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 13: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 14: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 15: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 16: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 17: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 18: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 19: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 20: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 21: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 22: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 23: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 24: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 25: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 26: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 27: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 28: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 29: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 30: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 31: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 32: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 33: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 34: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 35: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 36: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 37: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 38: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 39: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 40: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 41: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 42: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 43: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 44: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 45: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 46: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 47: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 48: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 49: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 50: گردآوری اطلاعات و تحقیقات		01: تحلیل اثرات و مزایای طرح‌های توسعه‌ای 02: طراحی مدل‌ها و سناریوهای اقتصادی 03: ارتباط کمپوز با کمپوزهای همسایه استان 04: مطالعه روندهای اقتصادی استان 05: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 06: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 07: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 08: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 09: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 10: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 11: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 12: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 13: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 14: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 15: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 16: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 17: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 18: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 19: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 20: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 21: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 22: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 23: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 24: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 25: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 26: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 27: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 28: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 29: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 30: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 31: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 32: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 33: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 34: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 35: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 36: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 37: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 38: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 39: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 40: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 41: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 42: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 43: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 44: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 45: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 46: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 47: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 48: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 49: گردآوری اطلاعات و تحقیقات 50: گردآوری اطلاعات و تحقیقات						
ماتریس SWOT		استراتژی‌های بخشی 50 (تکه بر تون ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می نمود)		استراتژی‌های بخشی 37 (با استفاده از فرمت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به پدیده‌ها واکنش نشان داده می نمود)						
نقدهای مثبت 01: توسعه اقتصادی 02: ایجاد اشتغال 03: بهبود زیرساخت‌ها 04: جذب سرمایه‌گذاران 05: افزایش صادرات 06: بهبود خدمات بهداشتی 07: افزایش فرهنگ و آداب و رسوم 08: بهبود آموزش و پرورش 09: افزایش بهره‌وری 10: بهبود خدمات اجتماعی 11: افزایش سرمایه‌گذاری 12: بهبود خدمات رفاهی 13: افزایش توانمندی‌ها 14: بهبود خدمات درمانی 15: افزایش امنیت 16: بهبود خدمات مسافرتی 17: افزایش آسایش 18: بهبود خدمات فرهنگی 19: افزایش آسایش 20: بهبود خدمات ورزشی 21: افزایش آسایش 22: بهبود خدمات خدماتی 23: افزایش آسایش 24: بهبود خدمات خدماتی 25: افزایش آسایش 26: بهبود خدمات خدماتی 27: افزایش آسایش 28: بهبود خدمات خدماتی 29: افزایش آسایش 30: بهبود خدمات خدماتی 31: افزایش آسایش 32: بهبود خدمات خدماتی 33: افزایش آسایش 34: بهبود خدمات خدماتی 35: افزایش آسایش 36: بهبود خدمات خدماتی 37: افزایش آسایش 38: بهبود خدمات خدماتی 39: افزایش آسایش 40: بهبود خدمات خدماتی 41: افزایش آسایش 42: بهبود خدمات خدماتی 43: افزایش آسایش 44: بهبود خدمات خدماتی 45: افزایش آسایش 46: بهبود خدمات خدماتی 47: افزایش آسایش 48: بهبود خدمات خدماتی 49: افزایش آسایش 50: بهبود خدمات خدماتی	S1: تسهیل فرآیندهای مرتبط با سرمایه‌گذاری در استان S2: بهبود شاخص‌های حکمرانی در استان S3: بهبود شاخص‌های توسعه استانی در استان S4: S5: S6: S7: S8:	W1: آموزش و مهارت آموزی جامعه زنان و بیکاران W2: W3: W4: W5: W6: W7: W8: W9: W10:								
	S01	S12+S13+S14+S15+O10+O1	S01	S12+S13+S14+O09+14	S03	S12+S14+S15+O2+O1	S05	S06	S07	S08
	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08			
	S03	S04	S05	S06	S07	S08				
	S04	S05	S06	S07	S08					
	S05	S06	S07	S08						
	S06	S07	S08							
	S07	S08								
S08										

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۹		فرصت ها								تهدیدات											
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<p>مدیریت بهینه نقدینگی استان</p>																					
<p>ماتریس SWOT</p>																					
<p>استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)</p>																					
S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	<p>استراتژی های بخشی W0 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)</p>													
S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	<p>استراتژی های بخشی W1 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط قوت استفاده می شود)</p>													
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W2 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط ضعف استفاده می شود)</p>											
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W3 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط قوت استفاده می شود)</p>											
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W4 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط ضعف استفاده می شود)</p>											
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W5 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط قوت استفاده می شود)</p>											
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W6 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط ضعف استفاده می شود)</p>											
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W7 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط قوت استفاده می شود)</p>											
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W8 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط ضعف استفاده می شود)</p>											
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W9 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط قوت استفاده می شود)</p>											
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	<p>استراتژی های بخشی W10 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از نقاط ضعف استفاده می شود)</p>											

