



گزارش سند استراتژیک
«بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
استان گلستان»

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استاداری گلستان

مجری

معاونت هماهنگی امور اقتصادی استاداری گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوبین کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکین

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۱۱ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90597-8-4
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۲۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



**گزارش سند استراتژیک «بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
استان گلستان» (افق ده ساله)
ذیل
«سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»**

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

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۱۱ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: 978-622-90597-8-4

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۰۱۷۳۳۲۲۶

قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهشی

این پژوهش بر اساس؛

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

انجام شده است.

شناسنامه طرح

- ◀ عنوان طرح: گزارش مذاکرات بینگنجش محیط کب و کال خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان
- ◀ کارفرما: استانداری گلستان
- ◀ مجری: معاونت هماهنگی امور اقتصادی
- ◀ مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نوبن کارآفرین، میرکان»
- ◀ 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 هماهنگی امور اقتصادی استانداری گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر جعفر میرکنتی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - استادیار و هیئت علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه - دکتری پژوهشی و کارشناس ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پاپوار - دکتری مدیریت سیاست گذاری، بخش عمومی - دانشگاه تربیت مدرس - مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا نکوب - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش محیط کب و کال خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان:

امجد وثیق	دقتربا، همگی امور اقتصادی	مدیرکل
مریم لویانی	دقتربا، همگی امور اقتصادی	رئیس گروه امور بازرگانی، صنایع و معادن
حسین شنج ویسی	دقتربا، همگی امور اقتصادی	کارشناس امور صنایع و معادن
مریم جلیلی	دقتربا، همگی امور اقتصادی	کارشناس امور بازرگانی
حاجی محمد نشاط	مدیریت و برنامه ریزی	کارشناس برنامه ریزی کشوری
علیرضا صابانی	صنعت، معدن و تجارت	رئیس اداره طرحها و برنامه ریزی
علی اصغر طهرانی	بانک سپه	رئیس حوزه
عبدالفیوم آرنجی	جهاد کشاورزی	کارشناس برنامه ریزی

محمد حسینی	امور اقتصادی و دارایی	کارشناس اقتصادی
عبدالمجید قوچانی	رهبراری و حمل و نقل جاده‌ای	رئیس اداره ترانزیت و حمل و نقل بین‌الملل
محمد مبرری	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	قایم مقام مدیرکل
موسی غریب	پارک علم و فناوری	کارشناس مرکز رشد
سعید رستمی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی	رئیس دبیرخانه کمیسیون های تخصصی اتاق بازرگانی
بهنزاد عسکریان	میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	کارشناس طرح‌های گردشگری
فرواد حلاج محمد	شرکت‌های صنعتی	مدیر برنامه ریزی و امور مقاضیان
بنیامین مرتضی	ارتباطات و فناوری اطلاعات	رئیس اداره بازاری
نورمحمد طراج	راه و شهرسازی	رئیس اداره حمل و نقل
سید یاسر میر	منطقه آزاد تجاری- صنعتی ایتجه برون	کارشناس
بنیة اسمی	شیلات	کارشناس مسئول برنامه و بودجه
حسین سبزی	پد ایران	مدیرکل

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا کتوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت ارشد	۶- خانم فاطمه کلکی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میکوتلی - دکتری بنزاد گرایش برنامه ریزی شهری - اساتذم و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی بنجی امیری - دانشجوی دکترامهندسی صنایع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم ابراهیم 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 زهرانهانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بهمان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناسی ارشد مهندسی صنایع آب - دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

چکیده

بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان مشتمل بر پارک علم و فناوری، اصناف، اقتصاد و دارایی، محیط زیست، اتاق بازرگانی، صنعت، معدن، بیمه ایران، اتاق بورس، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، دادگستری و... به عنوان یکی از بخش های محوری توسعه استان و «**متولی اصلی بهبود شاخص های ده گانه**» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» ذیل سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه های معاونت محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد نهاد ریاست جمهوری، برنامه ششم توسعه و سیاست های کلی برنامه هفتم، سند آمایش سرزمین استان و... صورت گرفته است.

مطابق چارچوب مفهومی پس از بیان کلیات تحقیق و برنامه ریزی، سیمای کلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان از منظر سند آمایش سرزمین بیان شده است.

در فصل سوم پس از مرور چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ اقدام به تعیین «بیانیه مأموریت و چشم انداز» بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ در مسیر ارتقاء زیست بوم کسب و کار**» به عنوان افق و چشم انداز (Vision) بر تارک آن می درخشد.

در فصل چهارم تعداد هجده (۱۸) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان به کمک مدیران و کارشناسان این بخش از بین صدها هدف مختلف و متنوع از درون اسناد بالادستی شامل بیانیه مأموریت و چشم انداز بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد، مأموریت های سازمان خصوصی سازی، برنامه ششم، سند آمایش استان و به ویژه سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

دشواری ترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد گردید. با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) احصاء شده اقدام به تشکیل ماتریس های ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) شده است که نهایتاً به کمک این ماتریس ها اقدام به تشکیل ماتریس IE، ماتریس GSM و نهایتاً ماتریس SWOT یا TOWS بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان «**توسعه کسب و کار (صنایع) رقابت پذیر**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۸-گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۰۰ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت بندی و انتخاب استراتژی های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (به طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد.....
۲	مقدمه مدیرکل هماهنگی امور اقتصادی
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱
۸	مقدمه
۹	۱-۱) بیان مسئله
۱۳	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۶	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH)
۱۹	۱-۴) اهداف پژوهش
۱۹	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش
۱۹	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش
۱۹	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش
۲۲	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش
۲۲	۱-۶-۱) سؤال اصلی:
۲۲	۱-۶-۲) سؤالات فرعی:
۲۲	۱-۷) قلمرو پژوهش
۲۲	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:
۲۲	۱-۷-۲) قلمرو مکانی:
۲۳	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:
۲۳	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده
۲۳	۱-۹) گروه‌های ذینفعان
۲۴	۱-۱۰) نوآوری پژوهش
۲۴	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش
۲۷	فصل ۲
۲۸	مقدمه
۲۸	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان
۲۹	۲-۱-۱) عوامل طبیعی
۳۰	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان
۳۴	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۷	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۴۰	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۴	۲-۱-۶) سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۵۱	۲-۲) بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۵۳	فصل ۳
۵۴	مقدمه
۶۰	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۸۰	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان
۸۳	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی:
۸۳	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:
۸۳	۳-۲-۳) مطالعات میدانی:
۸۴	۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی:

۱۴.....	۳-۲-۴-۱ شاخص‌های ده‌گانه کسب و کار
۸۵.....	۳-۲-۵ مطالعه (گروه) کانونی.....
۸۶.....	۳-۳ ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۸۷.....	۳-۳-۱ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۱.....	۳-۳-۲ ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۲.....	۳-۳-۳ مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۹۴.....	۳-۴ نظریه داده بنیاد.....
۹۶.....	۳-۵ یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد.....
۹۶.....	۳-۵-۱ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۹۹.....	۳-۵-۲ مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۰۱.....	۳-۵-۳ مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی)
۱۰۳.....	۳-۵-۴ مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۰۵.....	۳-۵-۵ مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۱۱.....	۳-۶ کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۱۱۱.....	۳-۶-۱ کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی.....
۱۱۹.....	۳-۶-۲ کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۹.....	۳-۶-۳ کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی
۱۳۸.....	۳-۶-۴ کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۲.....	۳-۷ سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....
۱۴۳.....	۳-۸ فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان عبارتند از:
۱۵۳.....	فصل ۴.....
۱۵۴.....	مقدمه.....
۱۵۵.....	۴-۱ مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۵۶.....	۴-۱-۱ مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۵۷.....	۴-۲ چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان
۱۵۸.....	۴-۳ برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۶۰.....	۴-۴ مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۶۲.....	۴-۵ کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک.....
۱۶۲.....	۴-۵-۱ تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان
۱۶۵.....	۴-۵-۲ تعیین اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد از درون سند چشم‌انداز استان
۱۶۶.....	۴-۵-۳ تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور.....
۱۶۷.....	۴-۵-۴ تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان از درون برنامه آمایش استان
۱۶۷.....	۴-۵-۵ تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از درون اسناد سازمان خصوصی‌سازی.....
۱۶۷.....	۴-۶ تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان.....
۱۶۸.....	۴-۷ قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۷۳.....	۴-۸ فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها.....
۱۷۵.....	فصل ۵.....

مقدمه.....	۱۷۶
۵-۱) تعریف محیط بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد.....	۱۸۰
۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد.....	۱۸۱
۵-۳) روش ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی.....	۱۸۲
۵-۳-۱) روش های سنتی:.....	۱۸۲
۵-۳-۲) روش های مدرن:.....	۱۸۳
۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی.....	۱۸۴
۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL.....	۱۸۵
۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE).....	۱۸۷
۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی.....	۱۸۹
۵-۵-۱) روش های ارزیابی محیط داخلی.....	۱۸۹
۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC.....	۱۹۰
۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد به روش VRIO.....	۱۹۷
۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد (مدل KPI).....	۲۰۴
۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد به کمک ماتریس لیتموس.....	۲۱۰
۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE.....	۲۱۲
۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE.....	۲۲۱
۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد.....	۲۲۹
۵-۹-۱) ماتریس موقعیت یابی ۹-خانه ای.....	۲۲۹
۵-۹-۲) ماتریس موقعیت یابی ۴-خانه ای.....	۲۳۳
۵-۹-۳) ماتریس موقعیت یابی ۸-ناحیه ای.....	۲۳۴
فصل ۶.....	۲۳۹
مقدمه.....	۲۴۰
۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان.....	۲۴۱
۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی ها (اصلی و بخشی) بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد.....	۲۴۵
۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM).....	۲۴۸
۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS).....	۲۶۰
۶-۴-۱) تدوین استراتژی های بخشی SO.....	۲۶۱
۶-۴-۲) تدوین استراتژی های بخشی WO.....	۲۶۱
۶-۴-۳) تدوین استراتژی های بخشی ST.....	۲۶۲
۶-۴-۴) تدوین استراتژی های بخشی WT.....	۲۶۲
۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی های بخشی.....	۲۶۲
۶-۶) ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM).....	۲۶۵
۶-۷) استراتژی های بخشی: بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان.....	۲۶۸
فهرست منابع و مآخذ.....	۲۸۹
ضمائم و پیوستها.....	۲۹۱

فهرست جداول

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵.....	۳۲
جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان.....	۴۱
جدول ۳-۲: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵.....	۴۱
جدول ۳-۱: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه.....	۵۸
جدول ۳-۲: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس.....	۶۴
جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان.....	۶۸
جدول ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان.....	۷۰
جدول ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده.....	۷۵
جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی.....	۸۳
جدول ۳-۷: مطالعات میدانی.....	۸۴
جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی.....	۸۴
جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از اسناد بالادستی.....	۹۶
جدول ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد از سند چشم‌انداز استان گلستان.....	۹۹
جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی.....	۱۰۲
جدول ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از مطالعات تطبیقی.....	۱۰۳
جدول ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی.....	۱۰۵
جدول ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز.....	۱۰۸
جدول ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و.....	۱۱۱
جدول ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۱۹
جدول ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی.....	۱۲۹
جدول ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها.....	۱۳۸
جدول ۴-۱: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش.....	۱۶۳
جدول ۴-۲: اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴.....	۱۶۵
جدول ۴-۳: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم.....	۱۶۶
جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان.....	۱۶۷
جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های سازمان خصوصی سازی.....	۱۶۷
جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی.....	۱۶۸
جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی.....	۱۷۲
جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان.....	۱۷۳
جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE.....	۱۸۹
جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت.....	۱۹۱
جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی.....	۱۹۱
جدول ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات.....	۱۹۲
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی.....	۱۹۲
جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه.....	۱۹۳
جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی.....	۱۹۳
جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری.....	۱۹۳
جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات.....	۱۹۴
جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی.....	۱۹۴
جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ‌سازمانی.....	۱۹۵

جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرسش‌نامه APQC	۱۹۵
جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آنها	۱۹۶
جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان به روش VRIO	۱۹۸
جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان به روش VRIO	۲۰۰
جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان	۲۰۱
جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد	۲۰۷
جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس	۲۱۰
جدول ۱۹-۵: گزارش محیط‌پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)	۲۱۲
جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE	۲۱۳
جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان	۲۱۴
جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE	۲۲۱
جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان	۲۲۲
جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد روستایی استان	۲۶۴
جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۶۵
جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول	۲۶۸
جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم	۲۶۹
جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم	۲۷۰
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم	۲۷۱
جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم	۲۷۲
جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم	۲۷۳
جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم	۲۷۴
جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم	۲۷۵
جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم	۲۷۶
جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم	۲۷۷
جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم	۲۷۸
جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم	۲۷۹
جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم	۲۸۰
جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم	۲۸۱
جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم	۲۸۲
جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم	۲۸۳
جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم	۲۸۴
جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم	۲۸۵
جدول ۲۰-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد و استراتژی‌های منتخب آنها	۲۸۶
نمودار ۱۰-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان	۲۸۸

فهرست نمودارها

۱۶.....	نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۱۸.....	نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان» ذیل «سند چشمانداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان».....
۲۱.....	نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان.....
۳۱.....	نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان.....
۳۳.....	نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵.....
۳۳.....	نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری.....
۳۴.....	نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان.....
۵۷.....	نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....
۶۲.....	نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....
۶۳.....	نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنیاییج و مدل کالینز و پوراس.....
۷۸.....	نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان.....
۷۹.....	نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک.....
۹۳.....	نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۹۷.....	نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از اسناد بالادستی.....
۱۰۰.....	نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد از سند چشم‌انداز استان گلستان.....
۱۰۴.....	نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان از مطالعات تطبیقی.....
۱۴۲.....	نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....
۱۵۵.....	نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....
۱۵۷.....	نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان.....
۱۶۱.....	نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی.....
۱۷۸.....	نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....
۱۷۹.....	نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک.....
۱۸۰.....	نمودار ۵-۳: چارچوب محیط‌پژوهی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان.....
۱۸۱.....	نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان.....
۱۸۳.....	نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی.....
۱۸۴.....	نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان.....
۲۳۰.....	نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای.....
۲۳۲.....	نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان.....
۲۳۴.....	نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان.....
۲۴۳.....	نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان.....
۲۴۶.....	نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک.....
۲۵۰.....	نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی.....
۲۵۱.....	نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT.....
۲۵۲.....	نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸-ناحیه‌ای).....
۲۵۳.....	نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان.....

- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان ۲۵۳
- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد ۲۶۰
- نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) ۲۶۲
- نمودار ۶-۱۰: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان ۲۸۸

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ۲۹
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۳۱
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۴۰
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۲
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۳
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۴
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۷
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۶۰
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۶۸
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان .. ۸۰
- شکل ۳-۴: فرآیند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۹۴
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۹۵

مقدمه استاندار

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

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

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

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

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر کل هماهنگی امور اقتصادی

با نگاهی به تجربیات کشورهای توسعه یافته و موفق به وضوح شاهد پیشرفت رشد و شکوفایی در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... آنان می‌باشیم که این موفقیت در گرو داشتن چشم‌انداز روشن و برنامه‌های مدون، نظارت، اجرای دقیق و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه برای دستیابی به این مهم بوده و هست که موجب رفاه و آسایش شهروندان و در کنار آن حفظ منابع طبیعی و محیط زیست برای نسل‌های آینده شده است.

با توجه به منابع استان دانش‌آموخته‌های توانمند و نخبه، تنوع اقلیمی به منظور کشت محصولات کشاورزی گوناگون، معادن مختلف، آثار باستانی و مناطق دیدنی، صنایع دستی و تنوع قومیتی و خرده فرهنگ‌های مختلف، زیرساخت‌های جاده‌ای، ریلی، دریایی، فرودگاه بین‌المللی، دسترسی به دریا، جنگل، کوه، کویر در کوتاه‌ترین زمان از ظرفیت‌های استان است.

با اهتمام مسئولین استانی، نخبگان و دانش‌آموختگان در دولت سیزدهم فرصتی فراهم گردید تا بار دیگر مطالعات سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ در اسناد بخشی ۳۱ گانه با هماهنگی دفتر امور اقتصادی استانداری مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد و در اختیار قرار گرفتن داده‌های مطلوب و تحلیل‌های مناسب و کامل از نظام مسائل استان در حوزه‌های مختلف و برگزاری جلسات متعدد با حضور مدیران، کارشناسان و فعالان بخش‌های مختلف اقتصادی نسبت به تشکیل کارگروه محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی، مناطق آزاد ذیل چشم‌انداز ۱۴۰۴ با همراهی دستگاه‌های مختلف دولتی و بخش خصوصی در اجرای برنامه‌های عملیاتی با تیم پژوهشی همکاری خواهد داشت تا اجرای موفق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ رویکرد و سیاست‌های عالی نظام خصوصاً استاندار محترم را در بهبود شاخص‌های اقتصادی، رفاه، آرامش و آسایش شهروندان گرامی را جامه عمل بپوشاند.

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 دفتر روستایی استانداری 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» در امتداد سند چشم انداز استان صورت می گیرد که طی سالهای ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به کارفرمایی استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت «نوین کار آفرین هیرکان» انجام شده است. این پروژه با بهره گیری از متخصصین حوزه استراتژی، مدیران و کارشناسان بخش مذکور صورت می گیرد که در تدوین سند چشم انداز استان نیز همکاری داشته اند و همانند تمامی برنامه های بخشی و پایین دستی از داده ها و اطلاعات آن سند بالادستی (پس از بروز رسانی) در تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان» نیز استفاده شده است.

دوم: مطابق متن سند چشم انداز استان، فرازهای اصلی چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ شامل «**گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری**» و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به

«**میانگین درآمد سرانه کشور**» و... تعیین شده است که برای تحقق آن ها «**تجارت جهانی مبتنی بر**

مزیت های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی (پیشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در نشاط استان، شناسایی استعدادها، کار آفرینی، اشتغال زایی، افزایش بهره وری، تحرک در سایر بخش ها و... باعث می شود تا به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می باشد.

سوم: به طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی برنامه ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه ها از جمله برنامه ریزی آمایش سرزمین می باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره برداری از پتانسیل ها و قابلیت های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه ریزی شهری و درعین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب

و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بوده است و از داده ها، اطلاعات و تحلیل های آمایش سرزمین به عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

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

(۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم انداز استان به عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف سازمان خصوصی سازی، اهداف برنامه ششم، سیاست های کلی برنامه هفتم و حتی لایحه برنامه هفتم (چون تا زمان چاپ این کتاب، هنوز قانون نشده است) و نهایتاً سند آمایش سرزمین استان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع آوری شده است که از بین آنها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۱۳۴ قوت و ضعف و ۱۳۷ فرصت و تهدید** در «بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان» در قالب ماتریس های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس ها مبنای ساخت ماتریس های IE، GSM و SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی های نهایی اولویت بندی و انتخاب شده اند.

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

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

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

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

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد

استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی در بخش
محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد در بحث اشتغال‌زایی و کارآفرینی، افزایش تولید ناخالص داخلی، محرومیت‌زدایی، افزایش درآمد سرانه، توسعه صادرات، جلوگیری از خام‌فروشی و ...، به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند به مراتب موفق‌تر از آن‌هایی هستند که فاقد چنین برنامه‌هایی هستند. در نگاه اول تمامی مدیران مدعی هستند که سازمان متبوعشان دارای استراتژی مناسب در قالب یک برنامه مدون می‌باشد در حالیکه چنین نیست. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن 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 توسعه در «بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان» بدلیل مشکلات بوجود آمده بویژه در زمینه قوانین و مقررات دست و پاگیر، عدم وجود روابط داخلی و خارجی، عدم جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی، عدم حمایت کافی از کارآفرینی، عدم ارتقاء دانش فنی و توان تکنولوژیکی، عدم استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های استان، نداشتن برنامه جامع و استراتژی مناسب و ... پی به این خلاء اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان» در امتداد سند چشم انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

امروزه بهبود فضای کسب و کار در جهت فراهم نمودن بسترهای لازم برای فعالیت فعالان اقتصادی و نیز دستیابی به بخش خصوصی کارآمدتر، بعنوان یک راهبرد اقتصادی در کشورهای مختلف جهان مورد توجه قرار گرفته است. شکوفایی اقتصادی، رقابت‌پذیری و سطح استاندارد زندگی افراد در هر کشور به ایجاد و رونق فرصت‌های کسب و کار جدید بستگی دارد که خود به وجود محیط کسب و کار مناسب بستگی دارد. در واقع، اگر هدف دولت‌ها و نخبگان جوامع، ایجاد کسب و کارهای جدید، استفاده از ظرفیت‌های بیکار، توسعه ظرفیت‌های موجود، حل مشکلات اجتماعی، عدالت اجتماعی و ... است، باید توجه به عوامل مؤثر بر بهبود و سهولت فضای کسب و کار، از اولویت‌های سیاست‌گذاری دولت‌ها باشد (خیاره و رستمی، ۱۳۹۸).

طی سال‌های اخیر، با توجه به وضعیت نامناسب محیط کسب و کار کشور و به تبع آن استان گلستان، بغیر از برخی موارد که یکسری اقدامات اندک بطور پراکنده صورت گرفته، اقدامات اصلاحی اساسی و مهمی جهت بهبود و ارتقای رتبه شاخص‌های فضای کسب و کار صورت نگرفته است. بررسی وضعیت شاخص‌های کسب و کار چه از نظر خرد و چه از نظر کلان و تبیین چالش‌های موجود می‌تواند در ایجاد و توسعه فضای کسب و کار در کشور و استان مثمر ثمر باشد. تأثیر فضای کسب و کار مساعد بر افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی، ایجاد اشتغال و رشد تولید ناخالص داخلی مشهود است (شایسته و بختیاری، ۲۰۱۲).

در همین راستا، سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه نیز بهبود فضای کسب و کار کشور را مورد توجه قرار داده است. هدف این برنامه تضمین امنیت سرمایه‌گذاری و کارآفرینی در کشور، جذب متخصصان، صیانت و مقابله با اخلال در امنیت اشخاص و بنگاه‌ها و کاهش ریسک اجتماعی در محیط کسب و کار است.

اقتصاد ایران و استان گلستان در شرایطی است که از یک طرف جهت آزادسازی تجاری تحت فشار شدید بین‌المللی است و از طرف دیگر بمنظور توسعه پایدار، ناگزیر از توسعه قابل ملاحظه صادرات غیرنفتی و افزایش سهم آن در کل صادرات کشور است. با وجود منابع، ظرفیت‌ها و استعدادهای زیاد، به نظر می‌رسد بنگاه‌های ایران به واسطه حمایت، هدایت و مدیریت مناسب، می‌توانند به درجه قابل قبولی از رقابت‌پذیری در عرصه بازارهای جهانی دست یافته و منشأ اثرات قابل توجهی در بهبود شرایط اقتصادی ایران شوند (آقازاده و همکاران، ۱۳۸۶).

از سوی دیگر، در دو دهه اخیر، مفهوم رقابت‌پذیری با گسترش تجارت جهانی، تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، انقلاب در فناوری اطلاعات و همچنین افزایش تعداد و کیفیت رقبای محلی و بین‌المللی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گشته است. فرآیند جهانی شدن، تأسیس سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی از یک سو و پیشرفت‌های سریع و بنیادین تکنولوژیک، پیشرفت‌های جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل‌های آلودگی محیط زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه‌های زیاد آن‌ها از سوی دیگر، چالش‌هایی هستند که بنگاه‌ها، صنایع مختلف و کسب و کارهای گوناگون در عرصه تجارت و فعالیت‌های اقتصادی با آن روبه‌رو هستند و ادامه حیاتشان منوط به تصمیم‌گیری درست و به موقع در برابر این تغییرات است (خداامردی و همکاران، ۱۳۹۰).

رقابت‌پذیری در اثر ترکیبی از دارایی‌ها و فرآیندها به وجود می‌آید؛ دارایی‌ها یا به صورت موهبتی است (مثل منابع طبیعی) و یا ساخته شده به وسیله انسان است (مثل زیرساخت‌ها و فرآیندهایی که دارایی‌ها را به منافع اقتصادی حاصل از فروش به مشتریان تبدیل می‌کند و در نهایت موجب ایجاد رقابت‌پذیری می‌شوند). در بررسی رقابت‌پذیری می‌توان از زاویه دیگری نیز به مسئله نگریست و آن منابع ایجاد رقابت‌پذیری است. افزایش توان رقابتی یا رقابت‌پذیری کسب و کارها در جامعه فضای رقابتی ایجاد می‌کند و در نهایت به ارتقا سطح رقابت‌پذیری ملی ختم می‌شود. هر قدر که رقابت‌پذیری کشوری در سطح جهان بالاتر باشد، آن کشور در ادغام در اقتصاد جهانی به واسطه دسترسی آسان‌تر به بازارهای خارجی، سود بیشتری خواهد برد. برعکس، کشوری که قدرت رقابت‌پذیری پایین‌تری دارد نه تنها از ادغام در اقتصاد جهانی منتفع نمی‌شود بلکه متضرر هم می‌شود.

آنچه حائز اهمیت است، توجه به این نکته است که افزایش توان رقابت‌پذیری بنگاه، مقدمه و نقطه شروع افزایش توان رقابت‌پذیری ملی خواهد بود (آقازاده و همکاران، ۱۳۸۶).

طبق مطالعات انجام شده، زیرساخت‌های فیزیکی و پویایی بازار از جمله نکات خوب محیط کسب و کار در ایران تلقی می‌شود. با این وجود، در ایران لزوم توجه به محیط کسب و کار و برطرف نمودن موانع محیطی بسیار حیاتی می‌باشد؛ زیرا چنین وضعیتی چه در زمان حال و چه در زمان آینده، مانعی برای پتانسیل‌های موجود در کشور برای خلق ثروت است و امکان بروز و شکوفایی را به آن‌ها نمی‌دهد. اگر محیط کسب و کار مناسب نباشد هرگز نمی‌تواند بستری مناسب برای تولد و رشد کسب و کارها پدید آورد. علاوه بر این، با عقب ماندن این شرایط در مقایسه با کشورهای دیگر، امکان حضور سرمایه‌گذار و فعالان اقتصادی را در کشور کم می‌کند و این مسئله می‌تواند در نهایت شکاف بزرگی میان ایران و کشورهای پیش‌رونده ایجاد کند؛ بنابراین تعیین تکلیف وضعیت محیط کارآفرینی در کشور از اهم موضوعاتی است که برای آن نه تنها باید برنامه‌های به جا، حاصل از تحقیق و پژوهش و کل‌گرا داشت بلکه باید بر اجرای آن‌ها نیز اهتمام ویژه ورزید و عمیقاً به آن متعهد بود (زراعی و شعبانی، ۱۳۹۵).

با درک شرایط رقابتی اقتصاد امروز جهان و کشور، برخورداری از سهولت و بهبود در محیط کسب و کار در تمام مناطق و استان‌های کشور، از ضروریات جامعه کنونی ایران است. از این رو، با توجه به موقعیت جغرافیایی، منابع طبیعی و کشاورزی استان گلستان و همچنین وجود راه‌های ارتباطی مرتبط به شهر توریستی - مذهبی مشهد و نیز جاذبه‌های گردشگری، ورزشی و وجود تنوع قومی و فرهنگی موجود در این استان، ظرفیت‌های کسب و کار وسیعی در این منطقه نهادینه شده است که نتیجه آن، وجود شرایط بسیار مناسب برای **ایجاد و توسعه کسب و کارهای رقابت‌پذیر** است (خیاره و رستمی، ۱۳۹۸).

بنگاه‌های کوچک و متوسط امروزه به عنوان عامل عمده رشد ساختار صنعتی بسیاری از کشورها محسوب می‌شوند و اینگونه صنایع برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه که در صدد احیای ساختار اقتصادی خود هستند بسیار حائز اهمیت است. در این کشورها برای سرعت بخشیدن به روند صنعتی شدن، اولویت به رشد صنایع کوچک و متوسط داده می‌شود نه صنایع بزرگ، به همین دلیل در حال حاضر اشتیاق و تمایل بی‌سابقه‌ای نسبت به صنایع کوچک در بسیاری از کشورهای جهان وجود دارد. بسیاری از کشورهای جهان حمایت قابل توجهی از صنایع کوچک خود به عمل آورده‌اند و در جهت گسترش و تقویت آن‌ها سیاست‌های اقتصادی متعددی را تدوین کرده‌اند، این مسئله آنقدر اهمیت یافته که کمتر کشوری را می‌توان یافت که در آن قانون یا قوانینی در جهت حمایت از صنایع کوچک وجود نداشته باشد (عسگری، ۱۳۹۹).

باید اشاره نمود که یکی از ویژگی‌های اقتصادهای موفق، برخورداری از قدرت رقابت‌پذیری آنها است. همچنین لازم به ذکر است که یکی از دلایل مهم عملکرد نامناسب کشورها در شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه، وجود محیط نامناسب کسب و کار بدلیل عدم توجه کافی به فاکتورهای رقابت‌پذیری در آن کشورهاست. گذشته از این، فعالیت‌های کارآفرینانه در کنار رقابت‌پذیری از عوامل اصلی تأثیرگذار بر رشد اقتصادی، افزایش سطح بهره‌وری و ایجاد اشتغال محسوب می‌شوند. این دو پدیده که دارای تأثیر مثبت بر رشد و توسعه اقتصادی هستند؛ موجب ایجاد انگیزه‌بخش خصوصی برای نوآوری و ابتکار خواهند شد (هاگینز و تامپسون، ۲۰۱۵).

با اتکا به موارد فوق و شرایط فعلی استان، کاملاً واضح است که برای توسعه اقتصادی استان گلستان و رونق کسب و کارها و صنایع خرد و بزرگ، نیاز به تقویت شاخص کسب و کار و رقابت‌پذیری است تا در سایه آن بتوان در حوزه‌های مختلف اشتغال ایجاد نمود و مقدار تولید ناخالص داخلی استان و سطح درآمد مردم را افزایش داد.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «خط‌مشی‌گذاری بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد» در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط‌پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بسیار بیشتر از نقاط قوت آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی کمتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها در

زمینه انرژی وضعیت مناسبی ندارد و متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی به‌ویژه شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در «سند چشم‌انداز ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمینی» باید به دنبال تدوین برنامه‌های کاربردی بر اساس پتانسیل‌ها و اهداف استان و تعیین استراتژی‌های متناسب با بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد بود تا با **حمایت از کسب و کارهای رقابت پذیر**، شاهد رشد و توسعه همه‌جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

بدلیل اهمیت ایجاد کسب و کارهای جدید و توسعه صنایع و بنگاه‌های تولیدی فعال در رشد و توسعه اقتصادی استان که منجر به افزایش مقدار تولید ناخالص داخلی، اشتغال‌زایی و افزایش درآمد سرانه خواهد شد، انجام برنامه‌ریزی‌های دقیق و کارآمد بمنظور اتخاذ تصمیمات درست و افزایش کارایی و بهره‌وری این بخش بسیار حیاتی است؛ در همین راستا باید به انجام تحقیقات علمی و استفاده از روش‌های روز دنیا اهتمام ورزید و با تعیین استراتژی‌های مناسب، نقشه راه مدیران این بخش را مشخص نمود تا با تلاش و همت خود به اهداف این بخش دست یابند.

از سوی دیگر، اتخاذ تصمیمات خلق‌الساعه و استفاده از روش‌های آزمون و خطا در سال‌های گذشته سبب ایجاد مشکلات و عقب‌افتادگی‌های زیادی شده است و نمی‌توان در شرایط حال حاضر دنیا همچنان با استفاده از این روش‌ها به مدیریت استان پرداخت، زیرا نتیجه آن چیزی جز اتلاف وقت و هزینه مردم نخواهد بود که منجر به مشکلات حادث‌تری خواهد شد.

به همین دلیل مدیران استان در تلاش برای ایجاد یک چارچوب هدفمند و دستیابی به استراتژی مناسب برای رشد و توسعه فعالیت‌های این بخش در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است، به تعیین اولویت‌ها و اهداف کلان استان در این بخش پرداختند که برخی از مهمترین آنها عبارتند از:

- ✓ اشتغال‌زایی و کارآفرینی
- ✓ بهبود فضای کسب و کار
- ✓ توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- ✓ متنوع‌سازی

- ✓ تاب آوری اقتصادی
 - ✓ دسترسی بهینه به منابع مالی
 - ✓ توسعه متوازن و هدفمند
 - ✓ افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان
 - ✓ توسعه روستایی
 - ✓ توسعه تجارت بین الملل
 - ✓ خصوصی سازی
 - ✓ توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش
 - ✓ توسعه صنایع نفت و گاز و انرژی
 - ✓ توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری
 - ✓ توسعه پایدار دامپروری
 - ✓ توسعه روابط بین الملل
 - ✓ توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی
 - ✓ افزایش رشد اقتصادی
 - ✓ توسعه برند استان
 - ✓ کاهش نرخ بیکاری
 - ✓ کاهش خام فروشی
 - ✓ گسترش حمایت از مالکیت معنوی
 - ✓ مقابله با رکود اقتصادی
 - ✓ گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری در استان
 - ✓ افزایش سطح رفاه اجتماعی
 - ✓ توسعه بخش صنعت
 - ✓ افزایش سطح توان تکنولوژیک استان
 - ✓ ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار
- همانطور که مشاهده می‌شود، تعداد اهداف و اولویت‌های بخش کسب و کار بدلیل نقش و اهمیت بسیار زیاد آن در بخش‌های گوناگون و رشد و توسعه اقتصادی استان، بسیار زیاد است و دستیابی به تمام این اهداف

نیازمند اتخاذ یک استراتژی بسیار قدرتمند است تا بتوان ضمن مشخص نمودن نقشه راه مدیران، وظائف و مسئولیت‌های همه فعالان این بخش را بدرستی تعیین نمود تا از هرگونه موازی کاری، خطا و اشتباهی جلوگیری نمود.

لذا باید با استفاده از تجربه کشورهای موفق در این زمینه، مطالعه گسترده منابع علمی روز دنیا و بررسی روش‌های موجود، مصاحبه با صاحب‌نظران و نخبگان فعال در این عرصه، مطالعه اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز و سند آمایشی و ... به یک درک مناسب از وضعیت موجود، مسیر و اهداف استان در این بخش دست یافت و با تعیین استراتژی نهایی، در راستای موفقیت و رشد و توسعه فضای کسب و کار استان گلستان گام برداشت.

همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به‌نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.
- می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که بر خواسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی‌های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین‌الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه‌ها را فراهم نمود و به‌عبارت‌دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره‌وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.
- 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 بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 می توان اقتصادی پایدار را در استان ایجاد و با اتخاذ سیاست های مناسب در جهت حمایت از بخش های مختلف، بستر امنیت شغلی را برای نیروی کار و پیشگیری از مهاجرت متخصصان از استان فراهم نمود.

➤ از همه مهم تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان، هم نقشه راه خط مشی گذار معلوم می شود و هم سرمایه گذاران و فعالان این حوزه برای راه اندازی کسب و کار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.

لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می شود.

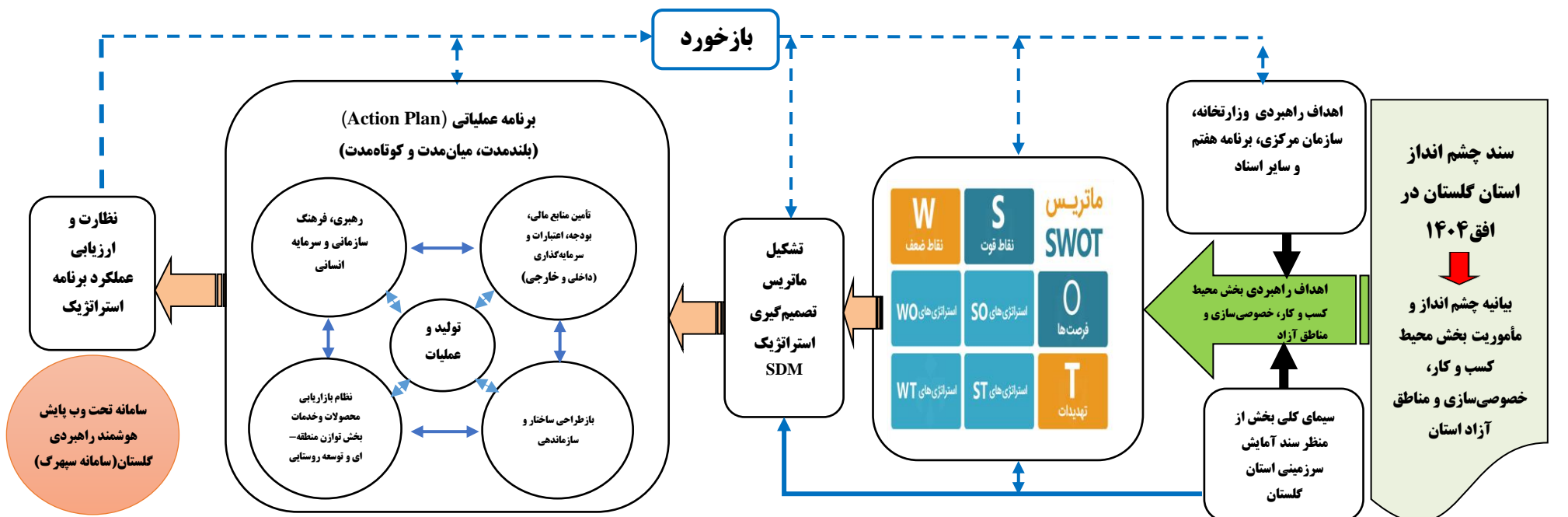
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research)

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



نمودار ۱-۱: انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک

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



فاز ۳ (ارزیابی استراتژی)	فاز ۲ (اجرای استراتژی)	فاز ۱ (تدوین استراتژی)		
سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS	پایاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان به روش BSC یا OKR	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان»

۴-۱) اهداف پژوهش

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

۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین «سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطمح نظر می‌باشد.

۲-۴-۱) اهداف فرعی پژوهش

- ۱) شناخت برنامه‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان
- ۵) محیط پژوهی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این پژوهش بخشی

از دغدغه اصلی پیاده‌سازی استراتژی پیشران و اصلی استان تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

- در موضوع تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.
- همچنین فعالیت‌های محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد موجب اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم خواهد شد که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده و در نتیجه باعث افزایش درآمد مردم و محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش خدمات گوناگون در استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی برق و ... زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



وزارت کشور
استانداری گلستان

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

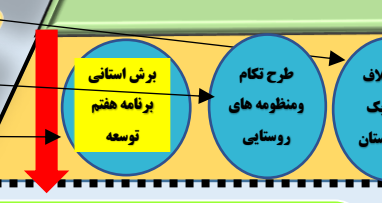
سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان



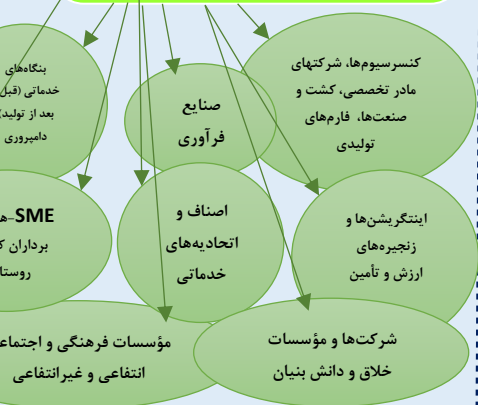
سطح تاکتیکی استان



ایجاد و توسعه کسب و کارها و نگاه های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت پذیر در راستای سند چشم انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی های بخشی ۳۱ گانه

برنامه های عملیاتی، اقدامات اساسی، طرح ها و پروژه های بخش دولتی و عمومی استان در راستای سند چشم انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی های بخشی ۳۱ گانه استان
Action Plans & Projects, ETC ...

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



نمودار شماره ۱

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

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

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

۶-۱-۱) **سؤال اصلی:** چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان می‌توان طراحی، تدوین و ارائه نمود؟

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

➤ سیمای کلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟

➤ چشم‌انداز و مأموریت بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان چیست؟

➤ اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان چیست؟

➤ موقعیت استراتژیک فعلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان کجاست؟

➤ استراتژی اصلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان چیست؟

➤ استراتژی‌های بخشی استان در بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان چیست؟

۷-۱) قلمرو پژوهش

قلمرو پژوهش همانند مرز سازمان یا شرکت است که به عنوان یک عامل محدود کننده قلمرو، محدود 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان شده است؛ بنابراین

قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق چارچوب مفهومی در مدل ۱-۱ شامل سه بخش تدوین، پیاده سازی و اجرا، نظارت و ارزیابی استراتژی می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

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

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

تحلیل و بررسی پردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. از این رو در عنوان پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نماییم. در این پژوهش علیرغم اینکه چارچوب و مدل مربوط به استان گلستان است اما در جمع‌آوری اطلاعات به‌ویژه برای تعیین اهداف راهبردی تا وزارتخانه و سایر دستگاه‌های ملی و در مطالعات تطبیقی به سایر کشورها نیز گسترش یافته است.

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

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

با توجه به این واقعیت که نگارنده به‌عنوان مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «نوبین 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟» تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل اجرا باشد از اینرو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق

آزاد استان گلستان دخیل اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. اداره کل دفتر روستایی، بنیاد مسکن استان و...، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذینفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعتگران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش‌های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱-۱۰) نوآوری پژوهش

بخشی از نوآوری این پژوهش در روش‌شناسی، چارچوب مفهومی و به‌ویژه در روش‌های محیط‌پژوهی بوده و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متداول برنامه‌ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می‌باشد و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی است.

۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

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

- **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های موردنیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در برمی‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد (حلاوی، ۱۳۹۵).
- **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... 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. ژان پل لاکاز می‌گوید، «منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در پهنه سرزمین است» (حمید قیومی، ۱۳۹۴).
- **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات سند چشم‌انداز، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.
- **صنعت:** صنعت شامل مجموعه‌ای از بنگاه‌های اقتصادی است که نیازهای یک بازار مشخص را تأمین می‌کنند. صنعت را می‌توان بر اساس محصول یا نیاز تعریف کرد. مایکل پورتر، صنعت را چنین تعریف می‌کند: صنعت، عبارتست از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آنها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند. به مجموعه تمام یگان‌هایی که در تولید، توزیع یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند، «صنعت» گفته می‌شود. آلفرد مارشال می‌گوید اگر تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی محصولاتی فراهم آورند که در ذهن خریداران بالقوه جایگزین‌هایی کامل یا نزدیک برای یکدیگر باشند. در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت واحدی دانست. اگر تنها یک تولیدکننده عهده‌دار کل تولید یک نوع محصول باشد که در ذهن خریدار از سایر کالاها در زنجیره‌ی کالای جایگزین ممکن جدا شود، آنگاه آن تولیدکننده انحصارگری محسوب می‌شود که بر تمامی آن صنعت احاطه دارد. در این مطالعات بانکداری، بیمه و بازار سرمایه جزو صنایع مرتبط محسوب می‌شوند.

سیامی کلّی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد

از مسطر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

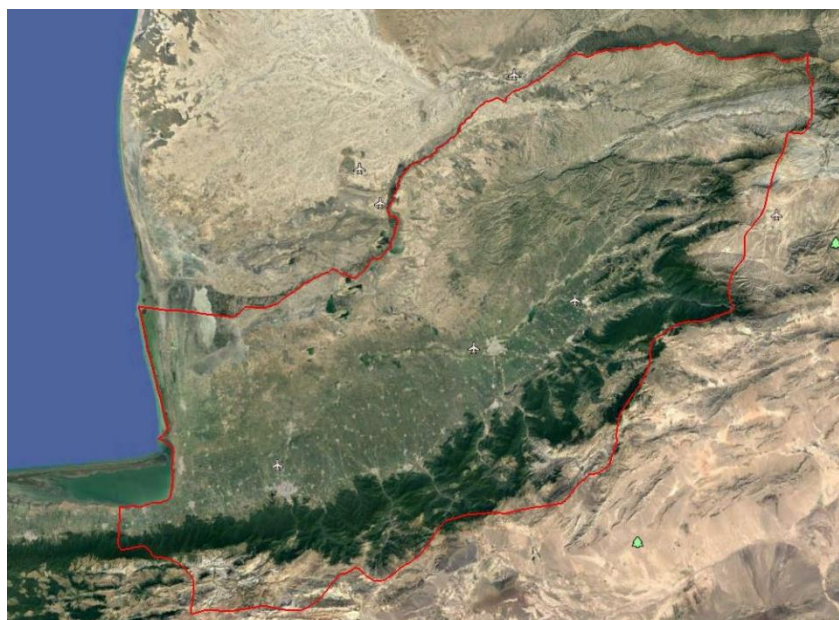
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و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

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

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۶/۳۰ تا ۳۸/۱۵ عرض شمالی و در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی قرار دارد. گلستان با کشور ترکمنستان نیز هم‌جوار و دارای ۳۴۸ کیلومتر مرز خاکی و ۹۰ کیلومتر مرز آبی با این کشور است. این استان به دلیل جایگاه جغرافیایی ویژه خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از رشته‌کوه البرز شرقی از غرب به سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به سوی شمال شرقی دارد و رفته‌رفته از بلندی کوه‌های آن کاسته می‌شود. شاهوار با بلندی ۳۳۲۰ متر از سطح دریا که بلندترین قله‌ی استان است، در جنوب غربی استان جای دارد. در پایه این بلندی‌ها، به‌ویژه در جنوب و شرق استان، کوهپایه‌هایی از رسوب‌های دانه‌ریز و دانه‌درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به‌صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود. بخش زیادی از پهنه استان گلستان به‌صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک

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



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱-۱-۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب‌وهوا در استان

- آب‌وهوای مرطوب معتدل، در بخش‌های جنوبی استان که متأثر از ارتفاعات و پوشش جنگلی هستند شامل گرگان، ناهارخوران، رامیان و... حاکم است.
- آب‌وهوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.

- 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

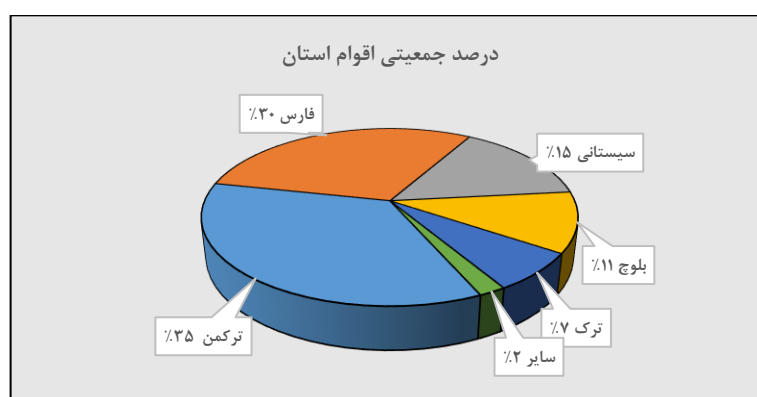
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۵۱/۰ درصد شهرنشین و ۴۹/۰ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۱-۲: 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.

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

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

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

میزان شهرنشینی و روستائینی: براساس نتایج به دست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان ۵۳.۲۷ درصد (۹۹۵۶۱۵ نفر) و در کل کشور ۷۴ درصد (۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر) می باشد. 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) می باشد. بدین ترتیب ۴.۲۰ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

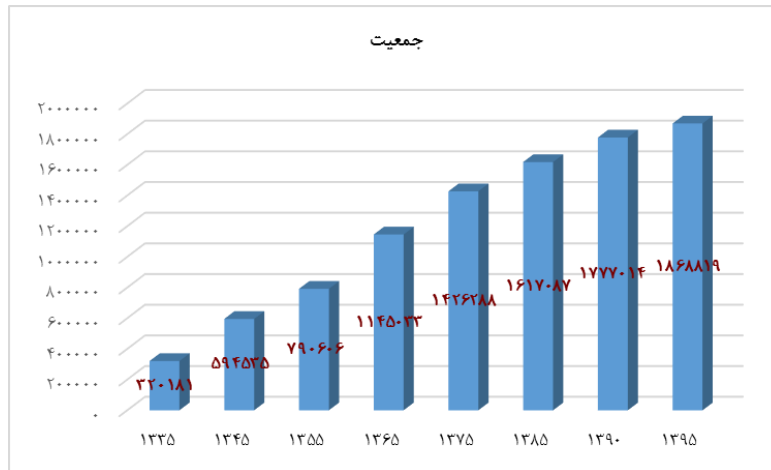
تعداد و بعد خانوار: جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان ۳.۴۰ و در کل کشور ۳.۳۰ می باشد.

نرخ باسوادی: نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش تر بر اساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می باشد.

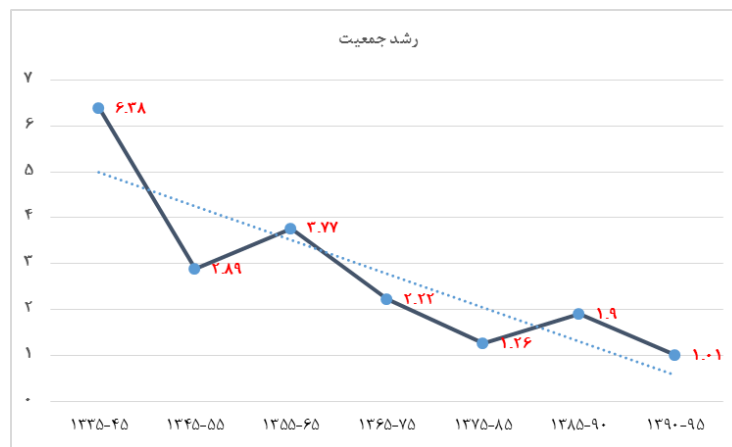
روند رشد جمعیت در استان: استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می باشد.

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال های 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 ۳-۲: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

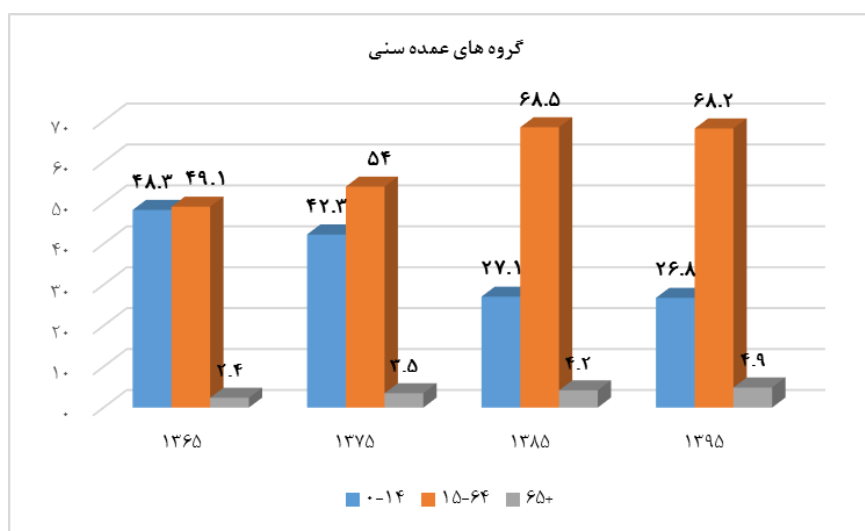
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

ب) بعد خانوار

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

ج) ساختار جمعیت

در مطالعات جمعیتی، برای بررسی هر ویژگی از شاخص های جمعیتی دسته بندی جداگانه ای انجام می گیرد. یکی از این دسته بندی ها، گروه بندی جمعیت بر اساس گروه های 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 می شوند. دو گروه سنی کمتر از ۱۴ سال و بیش تر از ۶۵ سال، جزو گروه مصرف کننده هستند، بدین معنی که هر چه جمعیت این دو طبقه افزایش یابد، بار تکفل و یا سنگینی بار اقتصادی به دوش طبقه فعال افزایش می یابد.



نمودار ۲-۴: درصد گروه های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت های اقتصادی استان گلستان، فعالیت های کشاورزی است. این فعالیت ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبزیان می باشد. گندم، عمده ترین 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 آن ها را زمین زراعی تشکیل می دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷.۲ درصد و پایین ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه تپه با سهم ۱.۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می باشد.

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 مراتع: 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 برخوردار از مراتع وسیع و مستعد، از موقعیت مناسبی برای پرورش انواع دام بهره‌مند است. علاوه بر این، وجود کارخانه‌های تهیه خوراک دام، شمار زیاد فارغ التحصیلان رشته‌های دامپروری و دامپزشکی، دانشکده علوم دامی، تعاونی‌های دامداری، مزیت‌های خاص، مانند همجواری با کشورهای آسیای میانه و فاصله کم با مراکز عمده مصرف، زمینه مساعدی را برای توسعه و گسترش دامپروری در منطقه فراهم آورده است.

فعالیت‌های دامپروری استان به طور عمده شامل: انواع دام و طیور، زنبور عسل، کرم ابریشم و 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 تولید شده و در نتیجه، بخش عمده‌ای از نیازهای غذایی استان و کشور تأمین می‌گردد.

باغداری: عمده ترین تولیدات باغی استان عبارت است از: هلو، آلو قطره طلا، پرتقال، نارنگی و توت نوغان. میزان تولیدات باغی در سطح استان در سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به ترتیب، ۴۵۱۳۵، ۱۸۳۲۲۷، ۱۶۴۹۶۵، ۱۱۲۰۲۹ و ۱۲۹۳۳۱ تن می باشد.

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 دانه های 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 میوه های هسته دار رتبه سوم کشوری را دارا می باشد.

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 یک روزه در سال، از قابلیت های استان گلستان است.

هم چنین استان گلستان با وجود مراکز صید و دو مرکز تکثیر پرورش ماهیان خاویاری دارای مقام اول در تولید خاویار کشور می باشد.

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 می نماید، ارزش افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می باشد 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 جاذبه های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصربه فرد آشوراده، سدهای سازه ای، مراکز ییلاقی جهان نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین المللی گلستان، جنگل های طبیعی با گونه های منحصربه فرد سرخدار، زرین و... و زیستگاه های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندر گز و ترکمن، وجود میادین سوار کاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختومقلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و همچنین وجود

اقلیم‌های مختلف گرم و خشک بیابانی در نواحی شمالی، معتدل و مرطوب در نواحی میانی و سرد و کوهستانی در نواحی جنوبی استان همراه با وجود اقوام و فرهنگ‌های مختلف، استان گلستان را به ایرانی کوچک و جاذب جمعیت و گردشگر، مبدل نموده است.

(د) بخش بازرگانی و خدمات

ارتباط با جمهوری ترکمنستان و از آنجا به قزاقستان، ازبکستان، تاجیکستان و روسیه و چین و کشورهای پیرامون دریای خزر از طریق راه‌های زمینی (ریلی و جاده‌ای)، وجود فرودگاه بین‌المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه‌نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)، صنایع متعدد مربوط به فرآورده‌های لبنی با نگاه صادرات محور وجود ظرفیت‌های مناسب در زمینه‌های صادرات مرغ و 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 محصولاتی با ارزش افزوده بالاتر است.

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

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

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

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

- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار

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

➤ عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

عوامل طبیعی و اکولوژیک

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

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

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

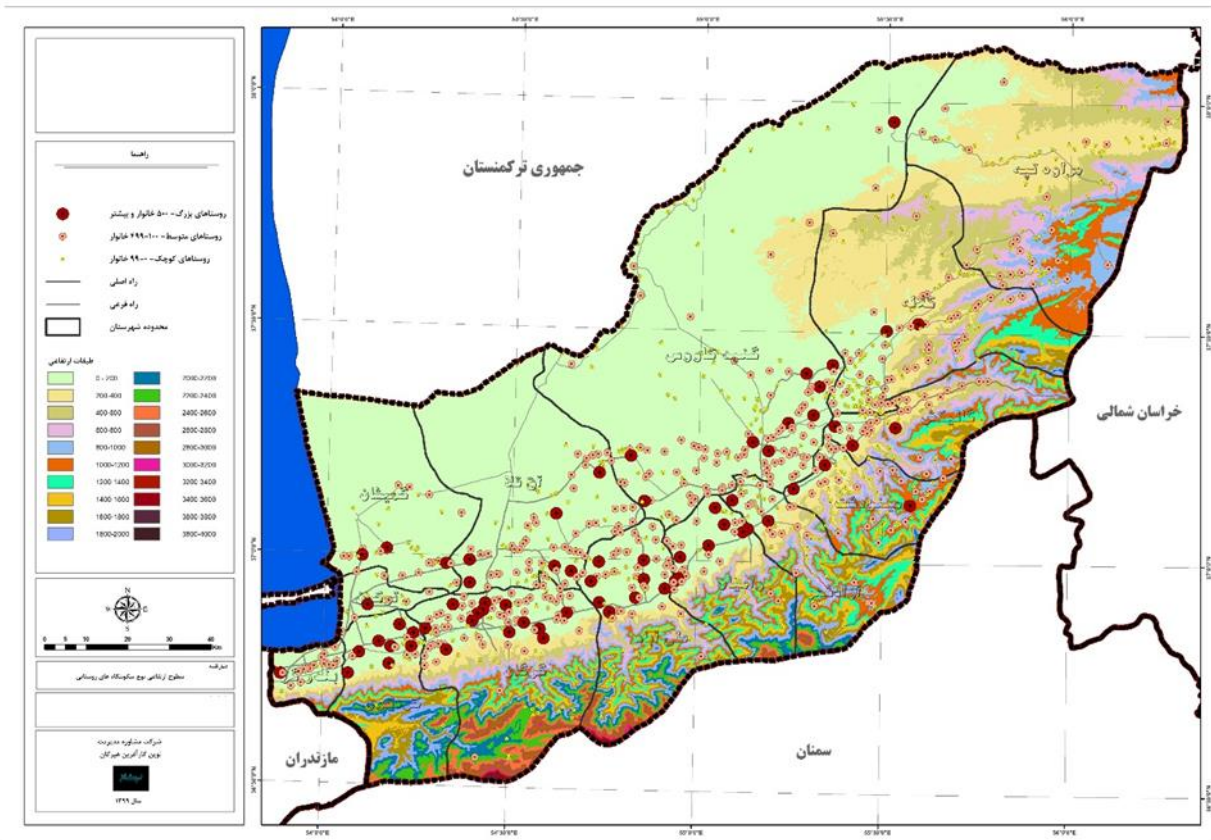
عوامل اجتماعی و اقتصادی

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

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

در قلمرو جنوبی استان گلستان به دلیل ارتفاعات زیاد و پوشش جنگلی وسیع، الگوی زیست جنگل نشینی رواج دارد. زمینه اصلی فعالیت در این قلمرو، دامداری عشایری (پرورش گاو، گوسفند و شتر) و فعالیت‌های پراکنده و موردی در زمینه زراعت محدود آبی و بهره‌برداری از باغات و اشتغال در تعداد معدودی معدن

دهستان چشمه ساران (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 می باشد.



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 می دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

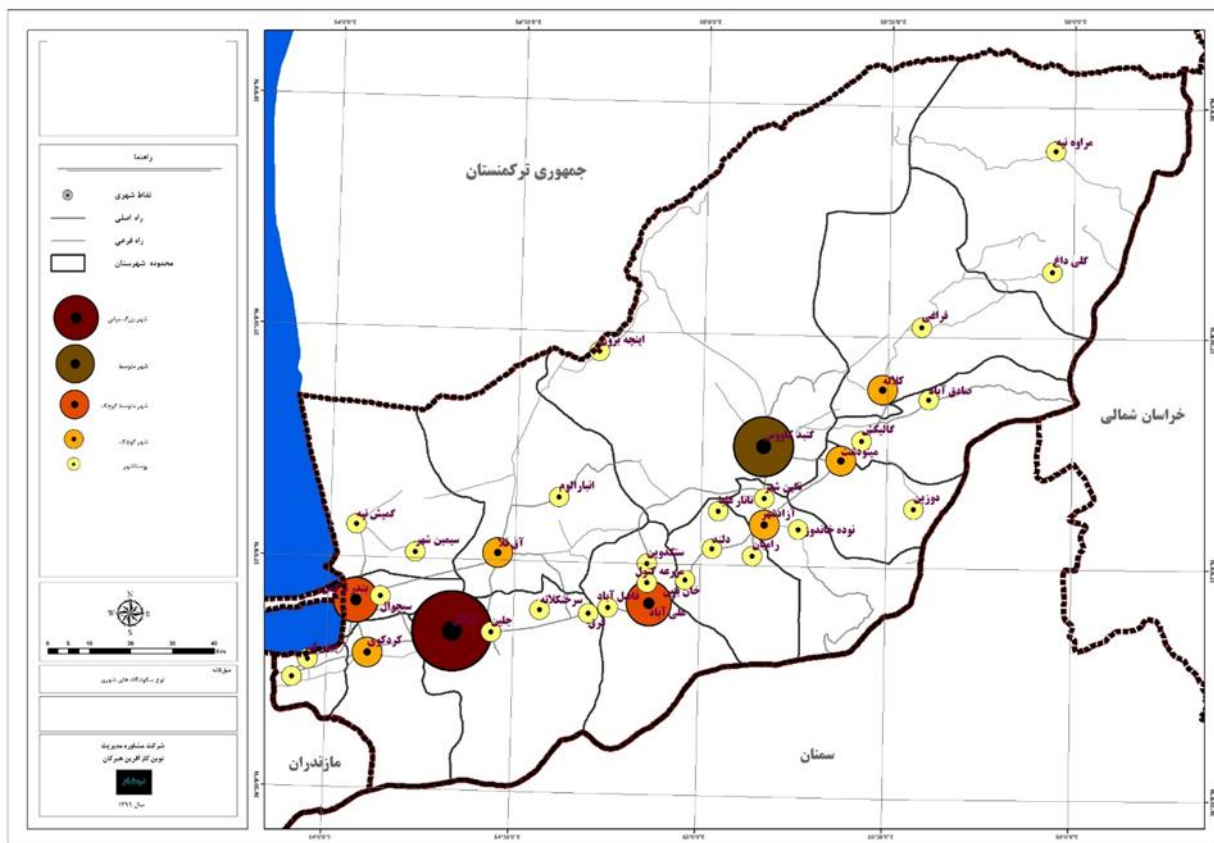
نام شهر	تعداد	نوع سکونتگاه
-	-	کلان شهر
-	-	شهر بزرگ
گرگان	۱	شهر بزرگ میانی
گنبد کاووس	۱	شهر متوسط
بندر ترکمن، علی‌آباد کتول	۲	شهر متوسط کوچک
آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت	۵	شهر کوچک
گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلد، نگین‌شهر، سرخنکلاته، جلین،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

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

سطح خدمات	درصد جمعیت شهری استان	جمعیت ۱۳۹۵	سکونتگاه‌های شهری	درصد جمعیت در استان	گروه جمعیتی (استاندارد)
منطقه‌ای - فرا منطقه‌ای	۳۴.۴۰	۳۵۰۶۷۶	گرگان	۱۸.۷۶	۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹
ناحیه‌ای درجه ۱	۱۴.۹۰	۱۵۱۹۱۰	گنبد کاووس	۸.۱۳	۱۰۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹
ناحیه‌ای درجه ۲	۵.۲۹	۵۳۹۷۰	بندر ترکمن	۵.۷۲	۵۰۰۰۰-۹۹۹۹۹
ناحیه‌ای درجه ۲	۵.۱۸	۵۲۸۳۸	علی‌آباد کتول		
ناحیه‌ای درجه ۲	۴.۲۹	۴۳۷۶۰	آزادشهر	۹.۹۰	۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۹۱	۳۹۸۸۱	کردکوی		
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۵۵	۳۶۱۷۶	کلاله		
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۴۴	۳۵۱۱۶	آق‌قلا		
ناحیه‌ای درجه ۲	۲.۹۵	۳۰۰۸۵	مینودشت		
محلی	۲.۲۹	۲۳۳۹۴	گالیکش	۶.۶۰	۱۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹
محلی	۲.۰۳	۲۰۷۴۲	بندر گز		
محلی	۱.۹۱	۱۹۴۶۱	فاضل‌آباد		
محلی	۱.۸۸	۱۹۱۹۱	گمیش‌تپه		
محلی	۱.۶۹	۱۷۲۰۵	سیمین‌شهر		
محلی	۱.۲۲	۱۲۴۲۶	رامیان		
محلی	۱.۰۷	۱۰۸۷۸	خان‌ببین		
محلی	۰.۸۵	۸۶۷۱	مراوه‌تپه	۳.۸۵	۵۰۰۰-۹۹۹۹۹
روستایی	۰.۸۰	۸۱۸۴	دلد		
روستایی	۰.۸۰	۸۱۳۸	نگین‌شهر		
روستایی	۰.۷۴	۷۵۸۹	سرخنکلاته		
روستایی	۰.۷۳	۷۴۱۷	جلین		

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات		
		انبارآلوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی		
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی		
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی		
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی		
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۶	روستایی		
		کرد	۵۶۱۶	۰.۵۵	روستایی		
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی		
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی		
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۳۹	روستایی		
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی		
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی		
		اینچه برون	۲۴۹۴	۰.۲۴	روستایی		
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی		
		صادق آباد	۱۵۹۳	۰.۱۶	روستایی		
		مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۹۴۳۵	۱۰۰	-

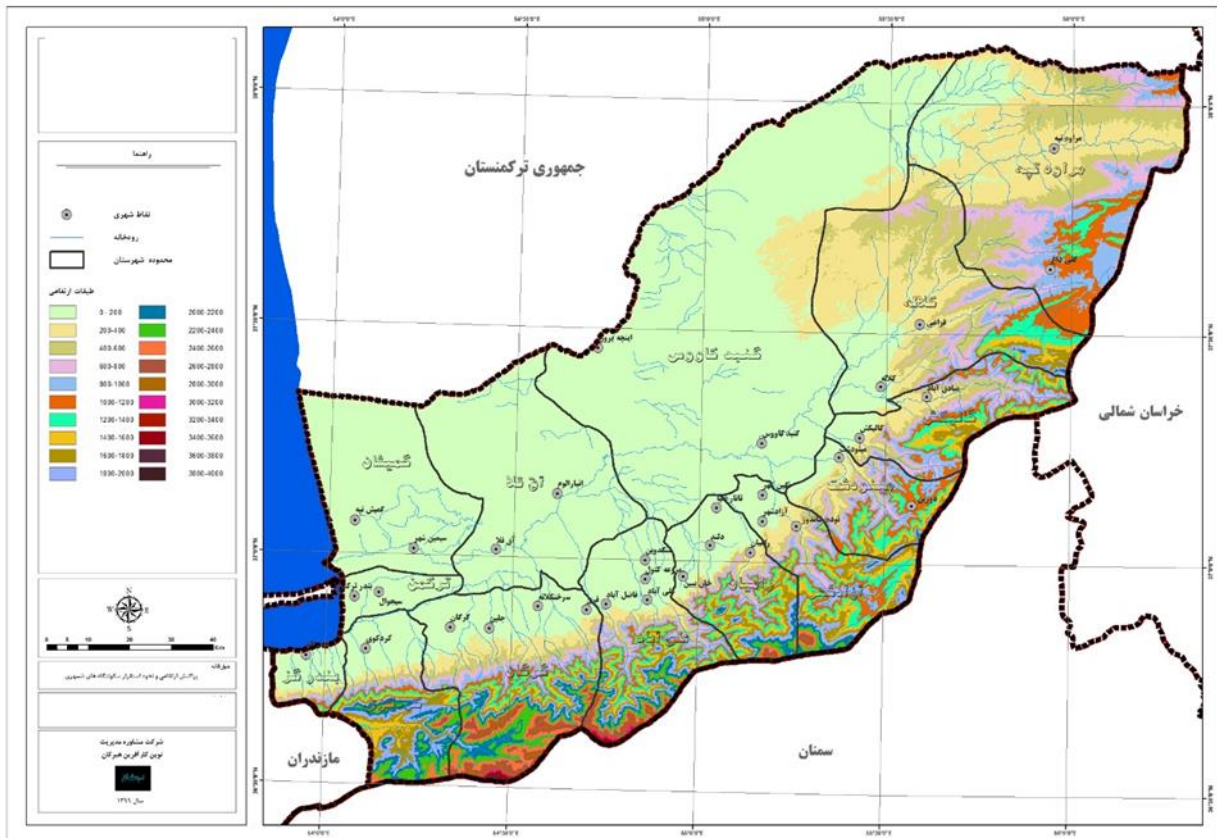
* قرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرد بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده اند.



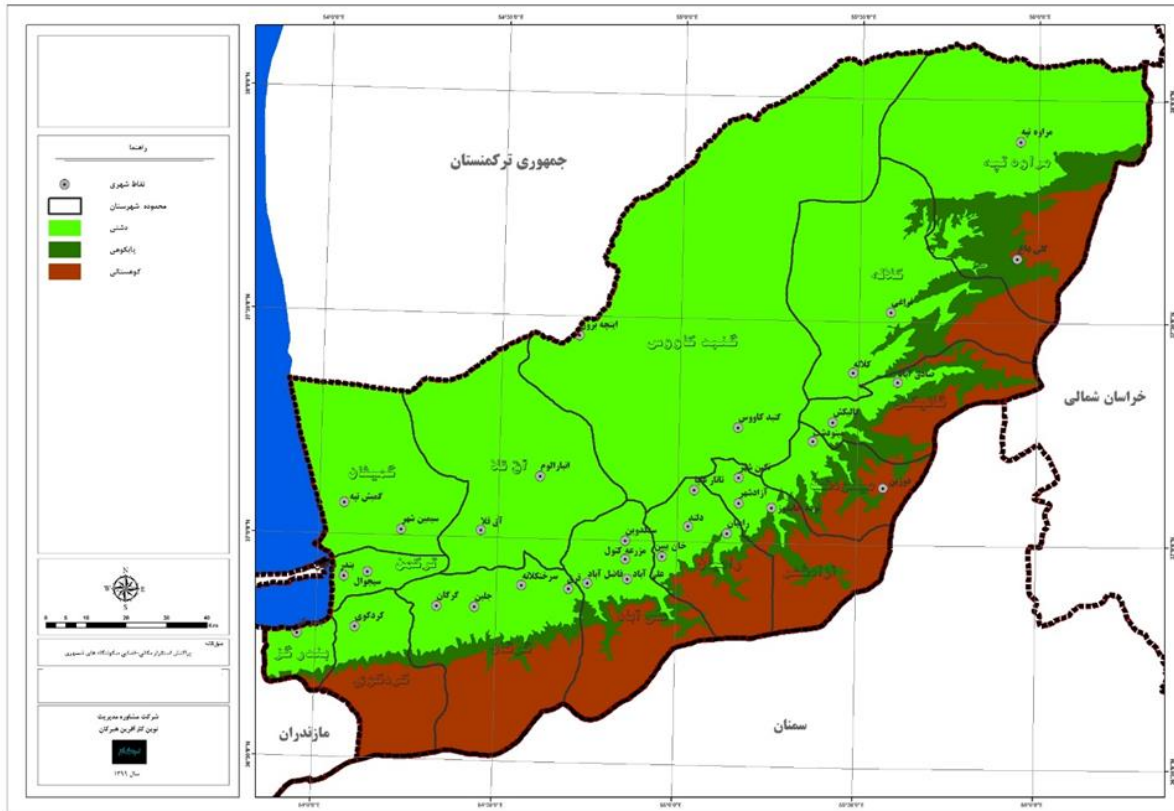
شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

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

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

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

➤ کارکرد سکونتگاه‌ها

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

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

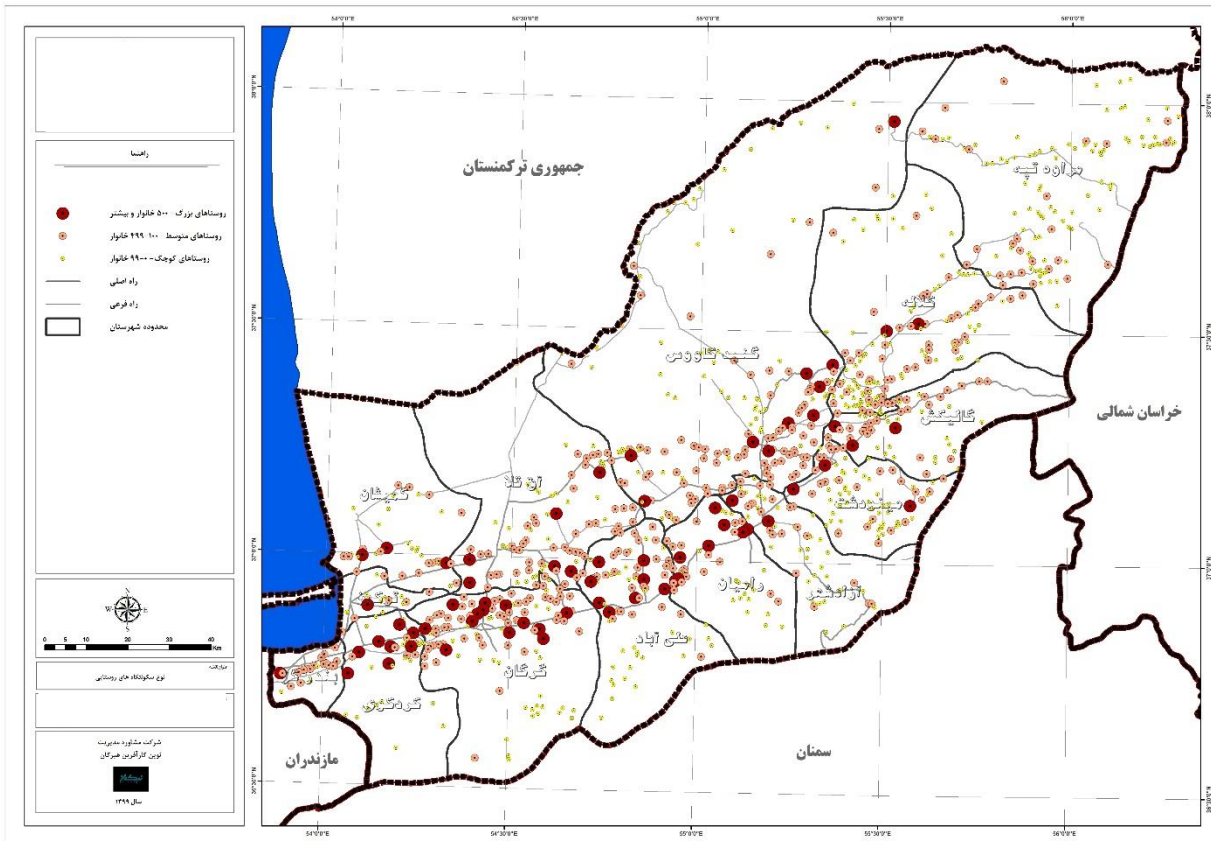
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس

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

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

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

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

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

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

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

زیر برشمرد:

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

- ۱۰) حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم‌بافی و ...
- ۱۱) توسعه صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان).

➤ استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان.
- ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.
- ۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصربه‌فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.
- ۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و‌خاک برای توسعه آبریزی 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 کبدری 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 صنایع‌دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷) وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸) وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و به ویژه جوانان و بانوان.
- ۱۹) وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی.
- ۲۰) امکان احداث صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان).
- ۲۱) وجود زمینه‌های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل‌های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه‌گذاری و خدمات رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

در حال تکمیل

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های
بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان
با مروری بر سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴

مقدمه

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

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش دامپروری استان (به‌عنوان بخش پایلوت) و باتوجه‌به چارچوب مفهومی آن نتیجه گرفته شد که؛ داشتن «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» مستقل برای هر بخش اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، به‌ویژه برای تکمیل ماتریس رتبه‌بندی استراتژی‌ها (SDM)، ضرورت انجام آن بیشتر احساس شد، بطوریکه به هنگام سنجش تناسب هر یک از استراتژی‌های بخشی، این سنجش باید با «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» آن بخش صورت می‌گرفت. علاوه بر آن در ادامه تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه ضرورت داشتن استراتژی اصلی برای هر بخش نیز باعث شد که در بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود. همان‌گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می‌شود، تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل «کالینز و پوراس» در ترکیب با مدل پیشنهادی «کردنایج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» شامل اجزای سه‌گانه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

باتوجه‌به موارد فوق‌الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم‌انداز استان گلستان» خلاصه‌ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کورنایج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهارگانه مقاصد آرمانی شامل مأموریت (مقصود محوری)، ارزش‌های بنیادی (ارزش‌های محوری)، اهداف راهبردی و چشم‌انداز (شرح شوق‌انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان» شده است.

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

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

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

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

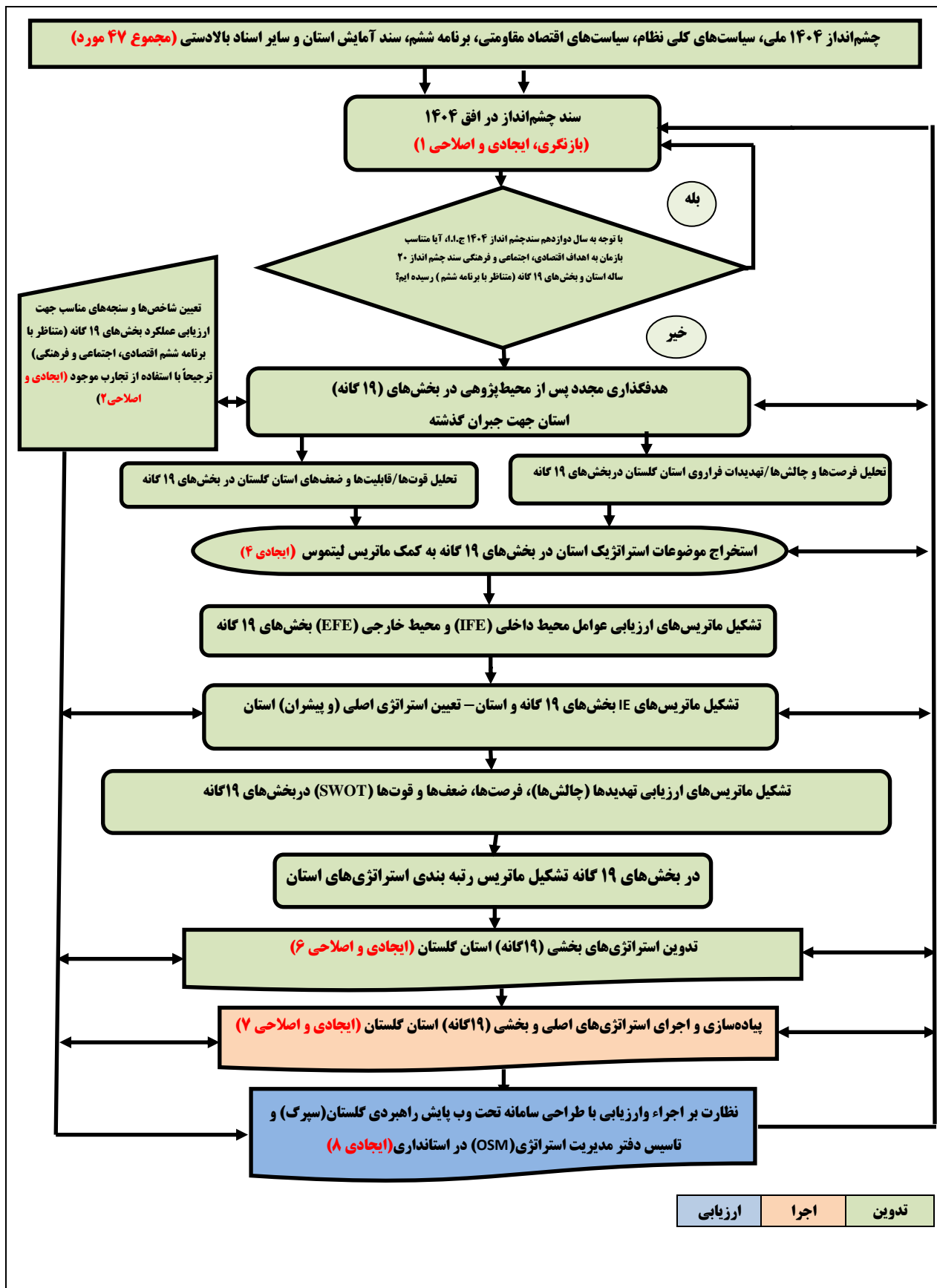
۱) بازنگری و تدوین بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴

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

¹ Proposal

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

^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، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه

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

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

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

- ۱) با توجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.
- ۲) نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد؛ بلکه این دو نوع برنامه با توجه به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.
- ۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالی که مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان 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 باقی می‌ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم‌اندازی که به‌خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

۱) ایدئولوژی محوری^۱

۲) آینده متصور^۲

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



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

^۱ Core Ideology

^۲ Envisioned Future

^۳ Yin And Yang

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

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

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

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

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

الف) اهداف بلندمدت متهورانه^۳ ۱۰ تا ۳۰ ساله^۴: همه سازمان‌ها هدف دارند؛ اما صرف هدف داشتن و تعهد به هدفی بزرگ و چالش‌برانگیز با یکدیگر تفاوت دارند. در واقع اهداف بلندمدت متهورانه نقطه وحدت بخش تلاش‌هاست. ممکن است سازمان‌ها در سطوح مختلف چنین هدف‌هایی داشته باشند؛ اما در چشم‌انداز نیاز به چنین اهدافی برای کل سازمان است.

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

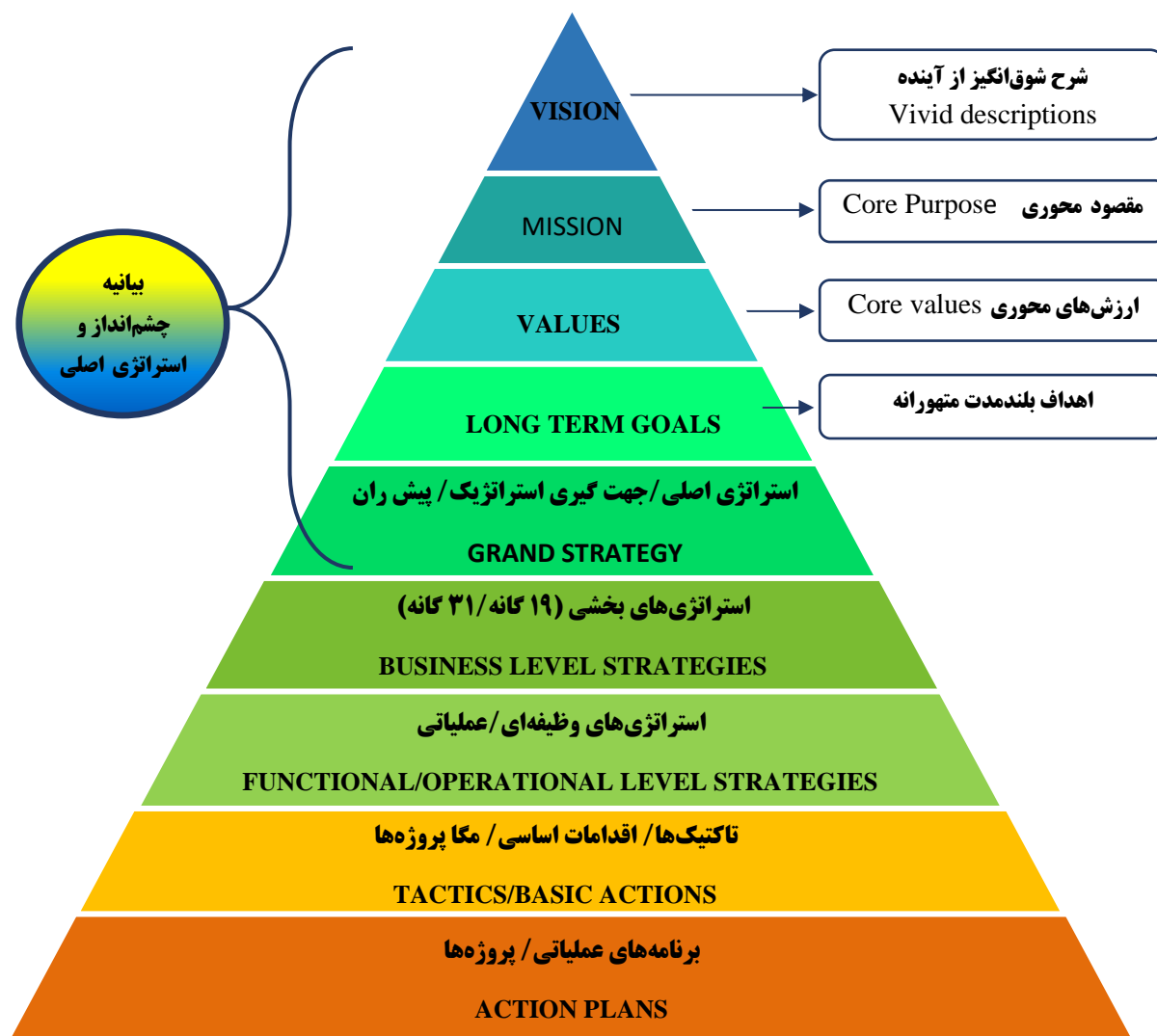
¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

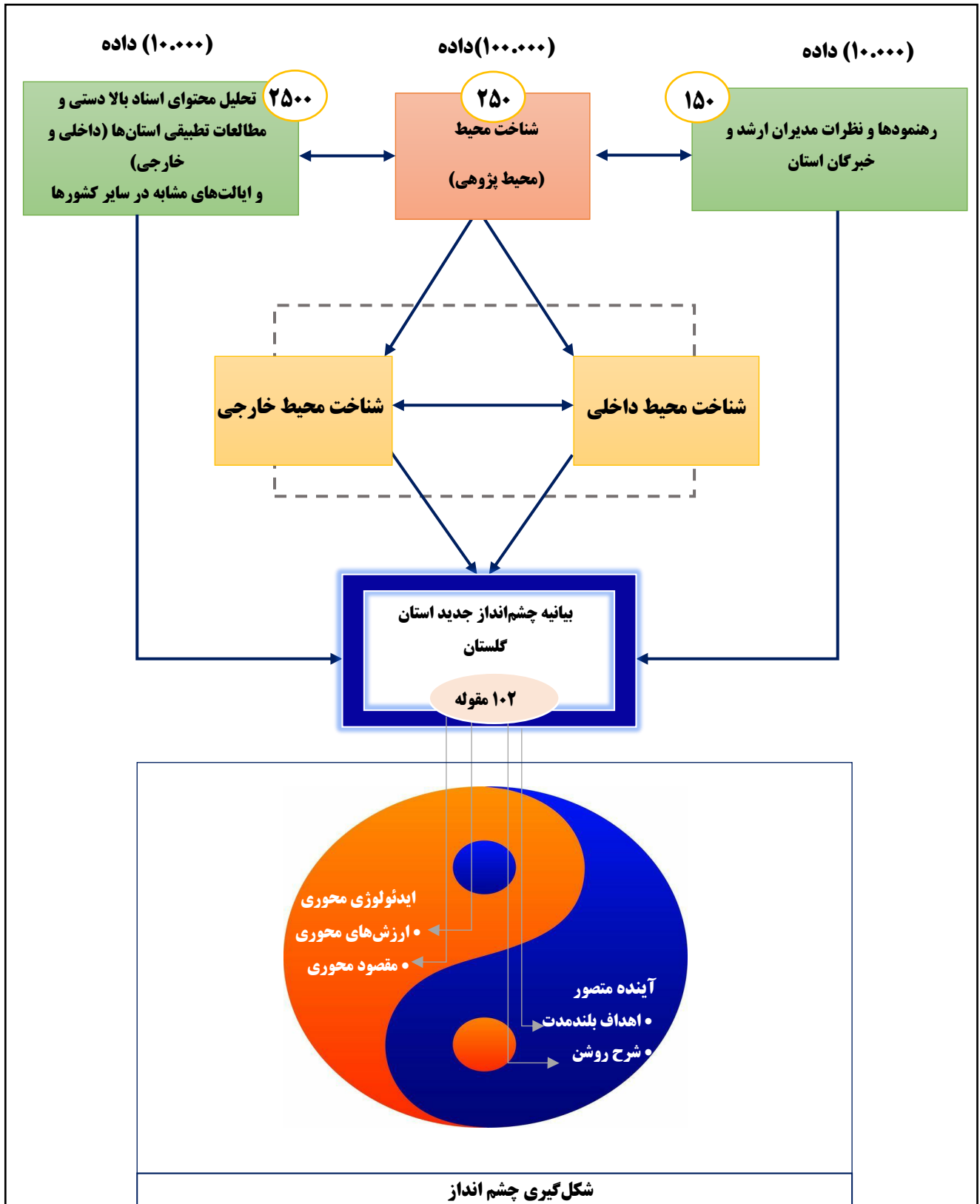
⁴ Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal

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



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

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



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

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

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

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبریز پروری + توسعه نیافتگی شیلات و آبریز پروری		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۸	بهبود فضای کسب و کار + فضای نامناسب کسب و کار		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۹	توسعه پایدار شهری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۰	توسعه پایدار دامپروری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۱	توسعه روابط 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	کمیود نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۱	کسری بودجه دولت		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۲	تورم و گرانی فزاینده		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۳	حاشیه‌نشینی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۴	خام فروشی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

متن و اجزای بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

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

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

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

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

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

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

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

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

^۱ Specific

^۲ Measurable

^۳ Achievable & Action-Oriented

^۴ Realistic

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

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

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

^۱ Time & Cost Constraints

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

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

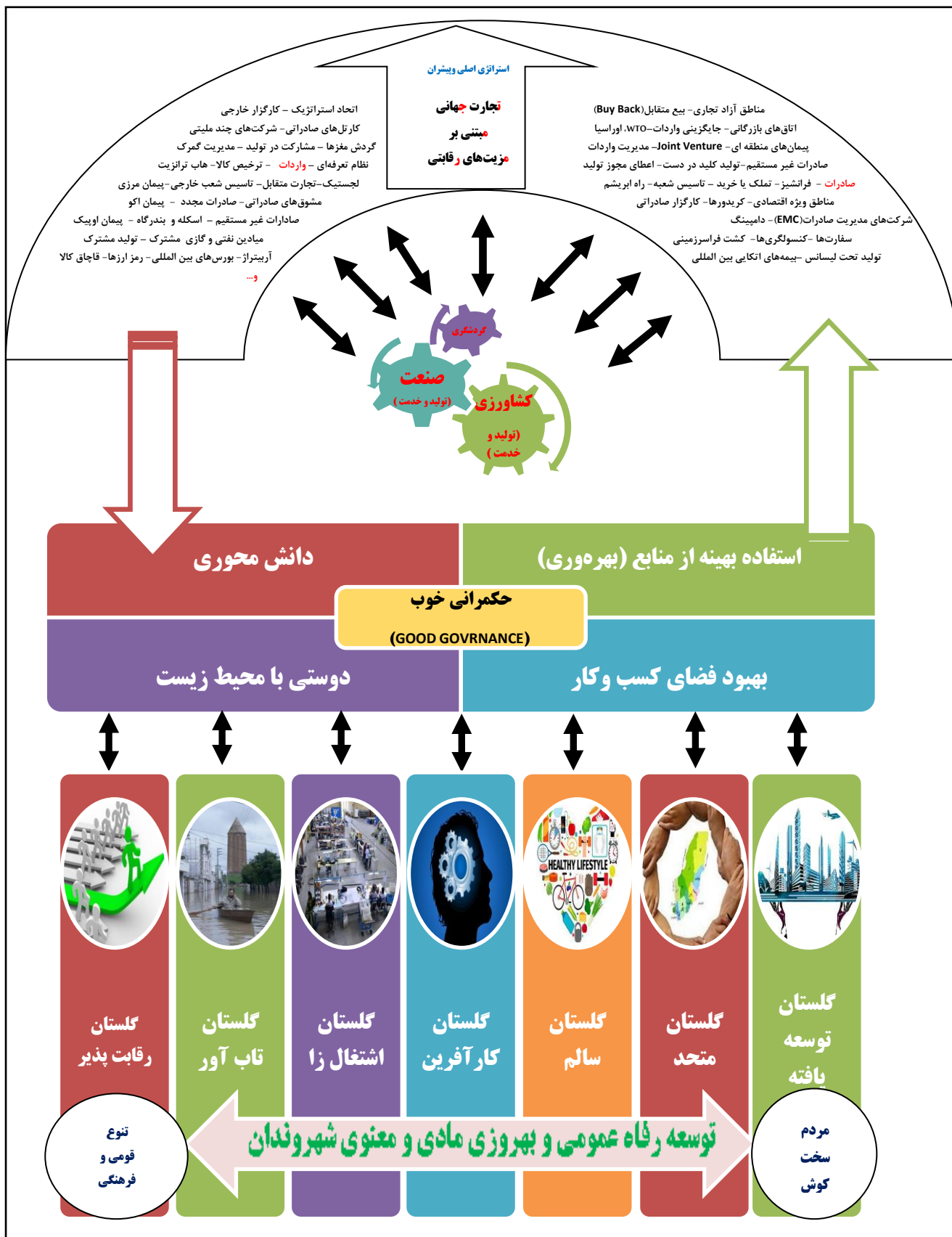
مطابق جدول ۳-۵ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق‌انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله‌های اصلی، جذابیت و هیجان‌انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از این رو می‌توان گفت شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

با تکیه بر قدرت لایزال الهی و در پرتو چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در اقیانوس بی‌پایان کفایت
استانی، می‌شود سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری با تکیه بر استراتژی‌های پیش‌بینی و اصلی «تجارت
جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» است.

با استفاده بهینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی
خوب استانی؛ توسعه یافته، متحد، سالم، کارآفرین، اشتغال‌زای، تاب‌آور و رقابت‌پذیر، هستیم.
ما با برداری از مردمانی سخت‌کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهروزی
مادی و معنوی» کار می‌کنیم.

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

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

را تشریح می‌کند:



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

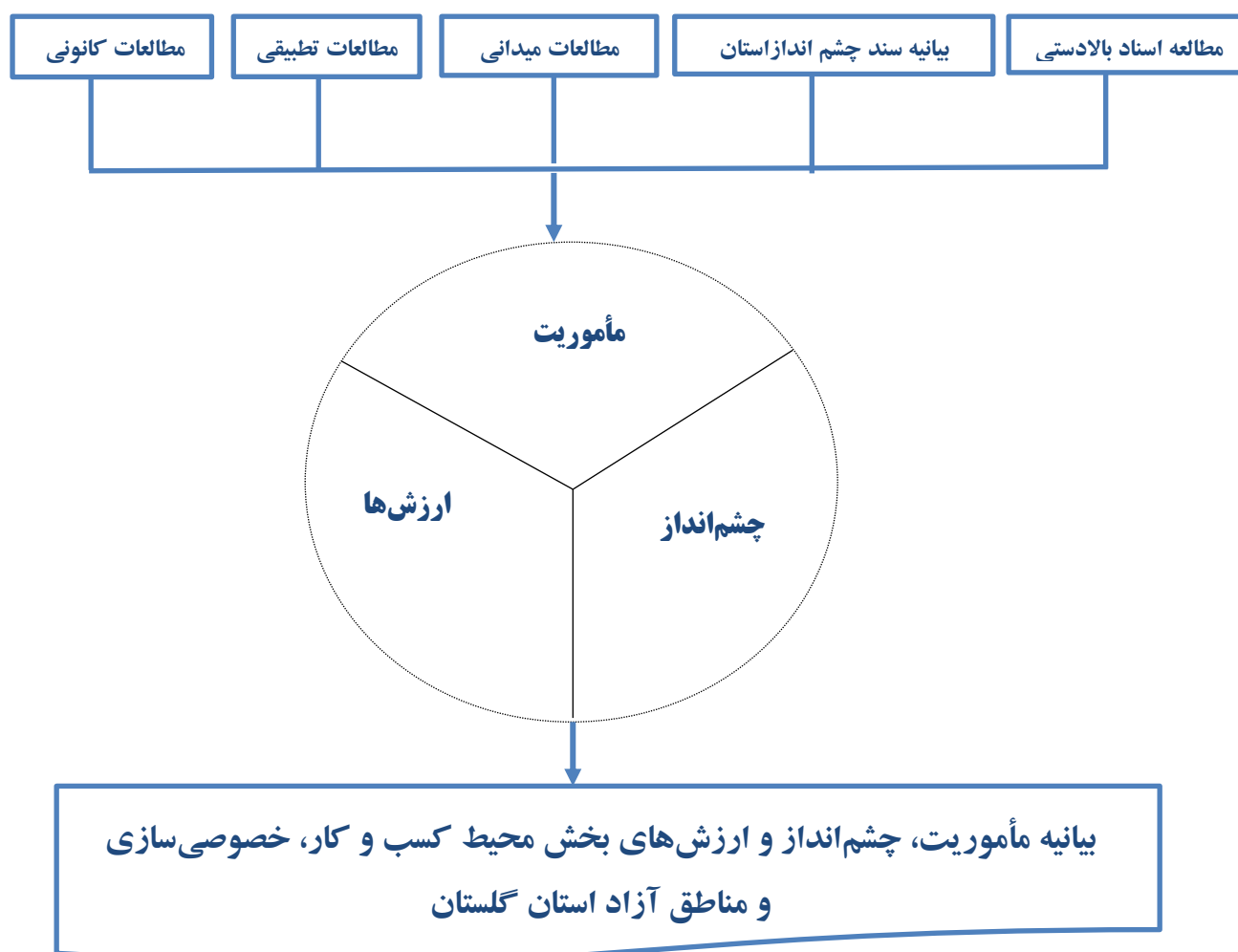
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

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

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان

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



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان

¹ Gronded Theory

* مطالعات اکتشافی

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

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین شده 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می‌توان به آن‌ها مراجعه نمود عبارت‌اند از:

- قانون برنامه ۵ ساله ششم / هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، به صورت مستقل و به موازات سایر روش‌های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند آمایش ملی در افق ۱۴۲۴
- سند تحول دولت مردمی
- 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شوند. علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب

می‌شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است، به صورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

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

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

اکنون می‌توان از نتایج آن‌ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد؛ از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که نظر مدیران، دست‌اندرکاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز استان،

مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه‌نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کاربرگ‌های طراحی شده اخذ می‌شود.

در ادامه به فهرست اسناد منتخب برای مطالعات اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز، مطالعات تطبیقی و شرحی مختصر از متون آن‌ها، مطالعات میدانی که در فاز یک بین سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ صورت گرفته است و نهایتاً به تعریف مطالعات گروه کانونی اشاره شده است.

۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی: برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان، اسناد زیر مطابق جدول ۳-۶ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون‌یابی و نهایتاً تعیین مقوله‌های آن‌ها، مقوله‌های نهایی در جدول شماره ۳-۹ فهرست شده است.

جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی	۱۳۸۲
۲	قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار	۱۳۹۰
۳	بررسی وضعیت فضای کسب و کار در استان گلستان	۱۳۹۰
۴	برنامه ششم توسعه	۱۳۹۶
۵	وضعیت ایران در گزارش انجام کسب و کار بانک جهانی سال ۲۰۲۰	۱۳۹۸
۶	نقشه راه عملیاتی بهبود محیط کسب و کار	۱۳۹۸
۷	تکالیف قانونی دستگاه‌های اجرایی درباره مجوزهای کسب و کار	۱۳۹۹
۸	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۹	طرح جامع منطقه آزاد تجاری-صنعتی اینچه برون گلستان	۱۴۰۱
۱۰	قانون تسهیل صدور مجوزهای کسب و کار	۱۴۰۱

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

۳-۲-۳) مطالعات میدانی: برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان، تکیه اصلی به محیط‌پژوهی 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 مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۱-۳ فهرست شده است.

جدول ۷-۳: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط‌پژوهی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد	۱۴۰۱
۲	ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE)	۱۴۰۱
۳	ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE)	۱۴۰۱
۴	نظرسنجی خبرگان	۱۴۰۱

۴-۲-۳) مطالعات تطبیقی: برای کنکاش در اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد و الگو برداری از آنها اسناد زیر مطابق جدول ۸-۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۲-۳ فهرست شده است.

جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Qatar's Entrepreneurial Ecosystem - 2021 Edition: Empowering the Transformation	۲۰۲۱	قطر
۲	Doing Business 2020- Economy Profile of Brazil	۲۰۲۰	آمریکا
۳	Doing Business 2020- Economy Profile of China	۲۰۲۰	آمریکا
۴	Doing Business in the European Union 2018: Croatia, the Czech Republic, Portugal and Slovakia	۲۰۱۸	اتحادیه اروپا
۵	Guide to Doing Business with Finland & Indian Companies in Finland	۲۰۲۰	هند
۶	Global Entrepreneurship Monitor E CUADOR 2019 - 2020	۲۰۱۹	کره
۷	DOING BUSINESS 2019 Training for Reform	۲۰۱۹	آمریکا

به منظور آشنایی بیشتر با شاخص‌های ۱۰- گانه کسب و کار، در ادامه خلاصه‌ای از آنها آورده

شده است:

۱-۴-۲-۳) شاخص‌های ده‌گانه کسب و کار

شاخص‌های مورد ارزیابی بانک جهانی برای فضای کسب و کار شامل محورهای ده‌گانه‌ای می‌شود که بیانگر اصطکاک تولید کنندگان با نهادها و حوزه‌های مختلف است که به غلط یا درست در مسیر صنعتگران قرار گرفته‌اند. شاخص‌های ۱۰ گانه‌ای که در ارزیابی‌های انجام شده مورد بررسی قرار می‌گیرند به این شرح است:

۱) شروع کسب و کار: رویه‌ها، زمان هزینه و حداقل سرمایه پرداخت شده برای راه اندازی یک شرکت با

مسئولیت محدود

- ۲) شرایط و مقررات اخذ مجوز ساخت: رویه‌ها، زمان و هزینه برای انجام تمام تشریفات مربوط به ساخت یک انبار و سازوکارهای کنترل کیفیت و ایمنی در نظام مجوزدهی ساخت
- ۳) دسترسی به برق: رویه‌ها زمان و هزینه برای اتصال به شبکه برق و پایایی عرضه برق و شفافیت تعرفه‌ها
- ۴) ثبات مالکیت: رویه‌ها زمان و هزینه برای انتقال یک ملک و کیفیت نظام مدیریت زمین
- ۵) اخذ اعتبارات: قوانین و وثایق منقول و نظامهای اطلاعات اعتباری
- ۶) حمایت از سرمایه گذاران خرد(اقلیت): حقوق ذینفعان خرد اقلیت) در معاملات مربوط به طرفهای مربوط و در حاکمیت شرکتی
- ۷) پرداخت مالیات: پرداختها، زمان مالیات کل و سهم پرداختی یک شرکت جهت رعایت کلیه قوانین و مقررات مالیاتی بعلاوه فرایندهای تشکیل و ارسال پرونده
- ۸) تجارت فرامرزی: زمان و هزینه برای صادرات محصول مزیت رقابتی و واردات قطعات خودرو
- ۹) اجرای قراردادها: زمان و هزینه برای حل و فصل یک اختلاف تجاری و کیفیت فرایندهای قضائی
- ۱۰) رسیدگی به ورشکستگی و پرداخت دیون: زمان هزینه، نتیجه و نرخ بازیابی برای یک ورشکستگی تجاری و توان چهارچوب قانونی برای ورشکستگی

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه‌شوندگان را در محیطی به‌دوراز تهدید و فشار بسنجد. گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند؛ اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. به طوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه

^۱ Focus Group

هم‌زمان تعدادی از افراد است. تمرکز اصلی بر پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح‌شده بین پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان می‌باشد.

گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسش‌نامه‌های پیمایشی قابل درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می‌کنند. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد. از گروه‌های کانونی می‌توان به صورت یک روش مستقل و یا 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 تأیید و نهایی کردن لیست‌های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می‌شود.

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

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت^۱ نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین‌شده 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

¹ Mission

بودن، پایدار بودن و... باشد؛ بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود.

چشم‌انداز^۱ سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و دربرگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها^۲ سومین جزء تشکیل‌دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط‌زیست و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند.

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

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

۱. **فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور):** نقش سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین‌الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) چه کمکی به شکوفایی

¹ Vision

² Values

روندهای پیرامونی و مربوط به آن می‌کند؟ در این جزء از مقاصد آرمانی، سازمان (بخش) باید نقش خود را در کشور و استان به‌خوبی تبیین کند.

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

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

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

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان‌های مشابه، مشتریان/ارباب رجوعان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات و تولید محصولات قابل قبول و مطلوب ارباب رجوعان را انتخاب کند. در این فرآیند 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 سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

۶. ارزش‌ها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش‌ها، آرمان‌ها و اولویت‌های اخلاقی

اصلی بیان می‌شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش‌ها گنجانده شود.

۷. شایستگی متمایز (وجه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نسبت به

سازمان‌های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می‌باشد؟ این قابلیت می‌تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب‌رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می‌دهد که فقط خود سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) دارد و سازمان‌های مشابه دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

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

مهم‌ترین منابع سازمان بشمار می‌روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان‌ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به‌عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) به حساب می‌آیند و شرط بهره‌برداری مناسب از سایر منابع و دارایی‌های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می‌باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می‌تواند بر روی ذینفعان، ارباب‌رجوع‌ها، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

۹. توجه به تصور مردم (مسئولیت اجتماعی): تصویر ذهنی عمومی از سازمان‌ها از اهمیت زیادی

برخوردار است. چراکه تصویر ذهنی مثبت می‌تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی می‌شود؛ بنابراین سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که

سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان) به‌عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

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

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

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

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

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:

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

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

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

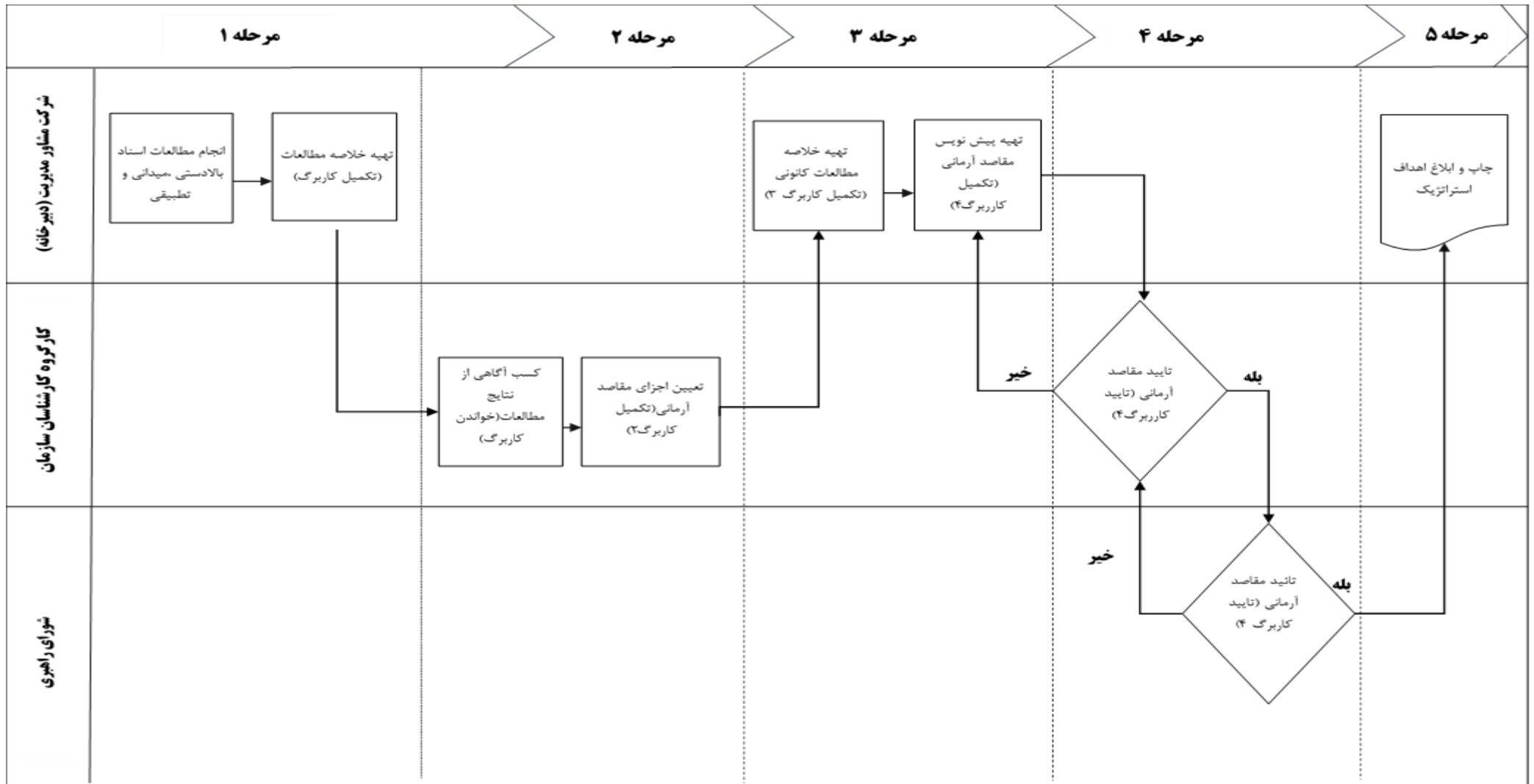
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ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

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

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

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

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراندد تئوری^۱ یا نظریه داده‌بنیاد توسط دو جامعه‌شناس به نام بارنی گلیسر^۲ و آنسلم اشتراوس^۳ در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شد. گراندد تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است. استراتژی نظریه داده‌بنیاد (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 روبه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده موردنظر ایجاد کند. یافته‌های این تحقیق دربرگیرنده تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی است نه یک سلسله ارقام یا مجموعه‌ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. استراتژی این روش پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها استوار است.



شکل ۴-۳: فرآیند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

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

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

¹ Grounded Theory

² Barney Glaser

³ Anselm Strauss

⁴ Open Coding

⁵ Axial Coding

⁶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی

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

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

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

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

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

^۱ Content Categories

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

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

پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده‌بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های موردنیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان ارائه شده است.

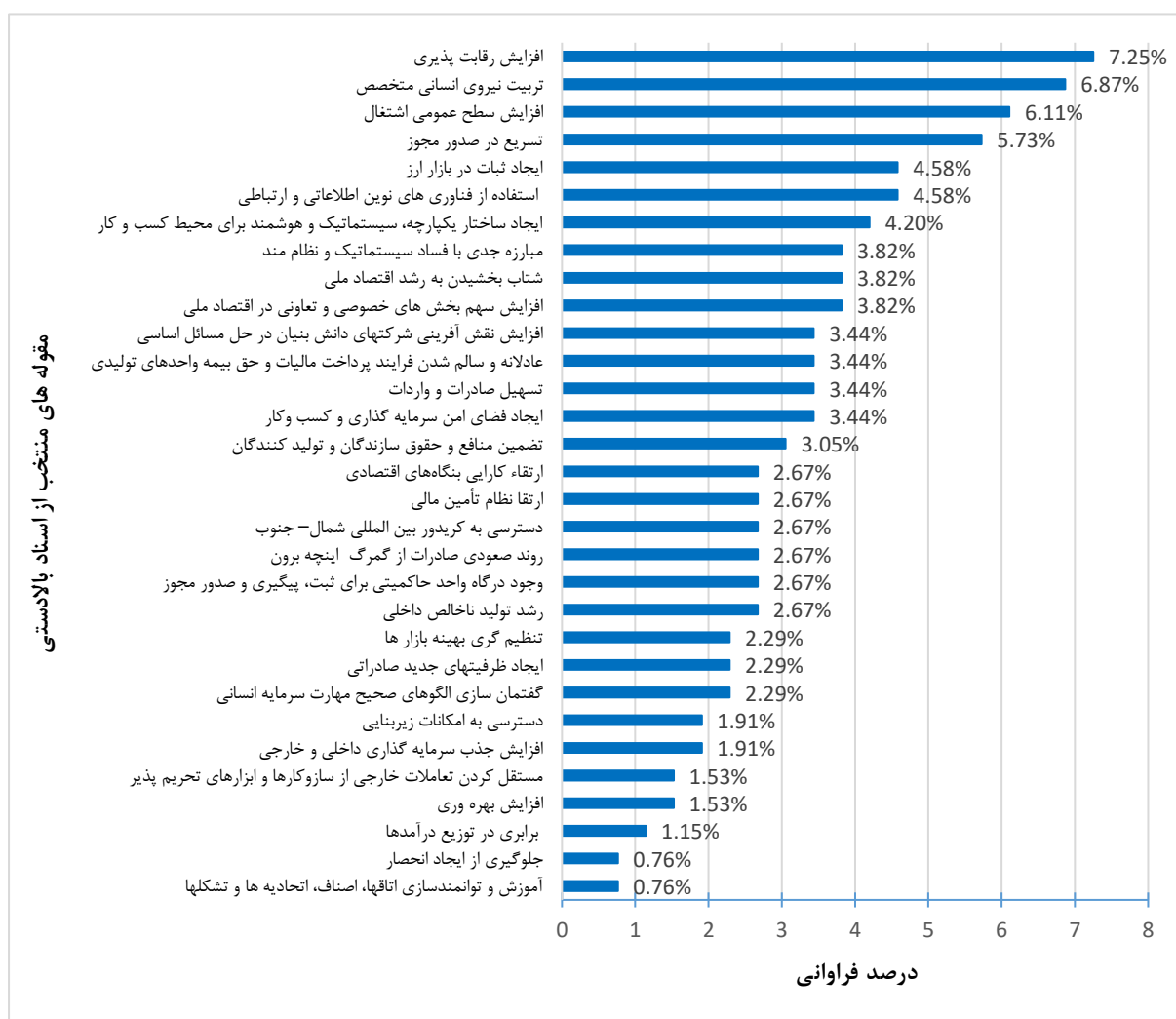
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	افزایش رقابت پذیری	۱۹
۲	تربیت نیروی انسانی متخصص	۱۸
۳	افزایش سطح عمومی اشتغال	۱۶
۴	تسریع در صدور مجوز	۱۵
۵	استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی	۱۲
۶	ایجاد ثبات در بازار ارز	۱۲
۷	ایجاد ساختار یکپارچه، سیستماتیک و هوشمند برای محیط کسب و کار	۱۱
۸	افزایش سهم بخش‌های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی	۱۰
۹	شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی	۱۰
۱۰	مبارزه جدی با فساد سیستماتیک و نظام‌مند	۱۰
۱۱	ایجاد فضای امن سرمایه‌گذاری و کسب و کار	۹
۱۲	تسهیل صادرات و واردات	۹
۱۳	عادلانگی و سالم شدن فرایند پرداخت مالیات و حق بیمه واحدهای تولیدی	۹
۱۴	افزایش نقش آفرینی شرکتهای دانش بنیان در حل مسائل اساسی	۹
۱۵	تضمین منافع و حقوق سازندگان و تولید کنندگان	۸
۱۶	رشد تولید ناخالص داخلی	۷
۱۷	وجود درگاه واحد حاکمیتی برای ثبت، پیگیری و صدور مجوز	۷
۱۸	روند صعودی صادرات از گمرگ اینچه برون	۷
۱۹	دسترسی به کریدور بین‌المللی شمال- جنوب	۷
۲۰	ارتقا نظام تأمین مالی	۷

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۱	ارتقاء کارایی بنگاه‌های اقتصادی	۷
۲۲	گفتمان سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی	۶
۲۳	ایجاد ظرفیت‌های جدید صادراتی	۶
۲۴	تنظیم گری بهینه بازارها	۶
۲۵	افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی	۵
۲۶	دسترسی به امکانات زیربنایی	۵
۲۷	افزایش بهره وری	۴
۲۸	مستقل کردن تعاملات خارجی از سازوکارها و ابزارهای تحریم پذیر	۴
۲۹	برابری در توزیع درآمدها	۳
۳۰	آموزش و توانمندسازی اتاق‌ها، اصناف، اتحادیه‌ها و تشکلها	۲
۳۱	جلوگیری از ایجاد انحصار	۲



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از اسناد بالادستی

با بررسی مقوله‌های موجود در اسناد بالادستی مشخص شد که **افزایش رقابت‌پذیری** با ۷.۲۵٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین همه مقوله‌ها به خود اختصاص داده است که بیانگر اهمیت و جایگاه غیرقابل انکار آن در رشد و رونق کسب و کارهای موجود در استان است. با عنایت به اینکه یکی از ویژگی‌های کسب و کارهای موفق، برخورداری از قدرت رقابت‌پذیری است و در عین حال ویژگی بارز کسب و کارهای ناموفق، عدم برخورداری از این قدرت است، از دلایل مهم ناکامی کسب و کارهای ایران در بازارهای بین‌المللی، می‌توان به عدم رقابت‌پذیری آن‌ها در بازارهای هدف جهانی اشاره نمود. چنانچه بتوان ریشه‌های عدم رقابت‌پذیری و عوامل تشکیل‌دهنده و مؤثر بر رقابت‌پذیری این کسب و کارها را شناسایی نمود، می‌توان راهکارهایی را جهت افزایش قدرت رقابت‌پذیری در شرکتهای فعال در فضای کسب و کار کشور پیشنهاد نمود. به نظر پورتر، دو عامل اصلی برای سودآوری یک کسب و کار در بازار وجود دارد که عبارتند از: ساختار صنعتی که کسب و کار در آن فعالیت می‌کند و موضع‌یابی رقابتی کسب و کار در آن صنعت. این دو عامل استراتژیک هستند که منجر به تدوین و اجرای استراتژی کسب و کار می‌شوند. ساختار صنعت، ارزش ایجاد شده توسط فعالیت اقتصادی اعضای صنعت و نیز توان آن‌ها برای سهم شدن در ثروت ایجاد شده را توصیف می‌کند. در واقع یک صنعت زمانی میتواند رقابت‌پذیر بوده و نسبت به صنایع رقیب در بازارهای رقابتی ارزش بیشتری ایجاد نماید که از هماهنگی خوبی با عوامل محیط ملی برخوردار بوده و نیز از تعادل مناسبی در بین نیروهای ساختار داخلی خود بهره‌مند باشد (آقازاده و همکاران، ۱۳۸۶).

بمنظور دستیابی به موقعیت رقابتی در بازارهای رو به گسترش، شرکت‌های تولیدی و بطور کلی کسب و کارها باید قادر به پاسخ و انطباق با تغییر باشند. بطور ضمنی این تغییر، جریاناتی مانند شکل‌دهی مجدد روش‌های کاری موجود، بازارگرا شدن، مشتری‌گرا شدن، و بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمانی را به دنبال دارد. لذا کسب و کارها باید به دنبال دانشی باشند که آن‌ها را قادر سازد تا ارزش ایجاد نمایند. در واقع نوآوری و رقابت‌پذیری، کارکردی از مدیریت دانش محسوب می‌شوند. هر چند به نظر می‌رسد که هر فعالیتی در ایجاد و نوآوری بهبود یافته، باعث ایجاد ارزش برای یک سازمان از طریق افزایش بهره‌وری، چابکی می‌شود که نهایتاً به افزایش رقابت‌پذیری منجر خواهد شد. اما فعالیت‌های شناسایی شده، تنها عوامل تعیین‌کننده‌ای نیستند که به رقابت‌پذیری منجر می‌شوند؛ بلکه نیروهای دیگری وجود دارند که بر چگونگی انجام فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان تأثیر می‌گذارند که عبارتند از: اثرات منابع و اثرات محیطی. در چنین شرایطی و بر اساس اهداف و اولویت‌های موجود در اسناد بالادستی، بخش کسب و کار استان در تلاش است تا با فراهم نمودن شرایط لازم، رقابت‌پذیری کسب و کارهای موجود در استان را افزایش دهد (سالارزهی و دژکام، ۱۳۹۱).

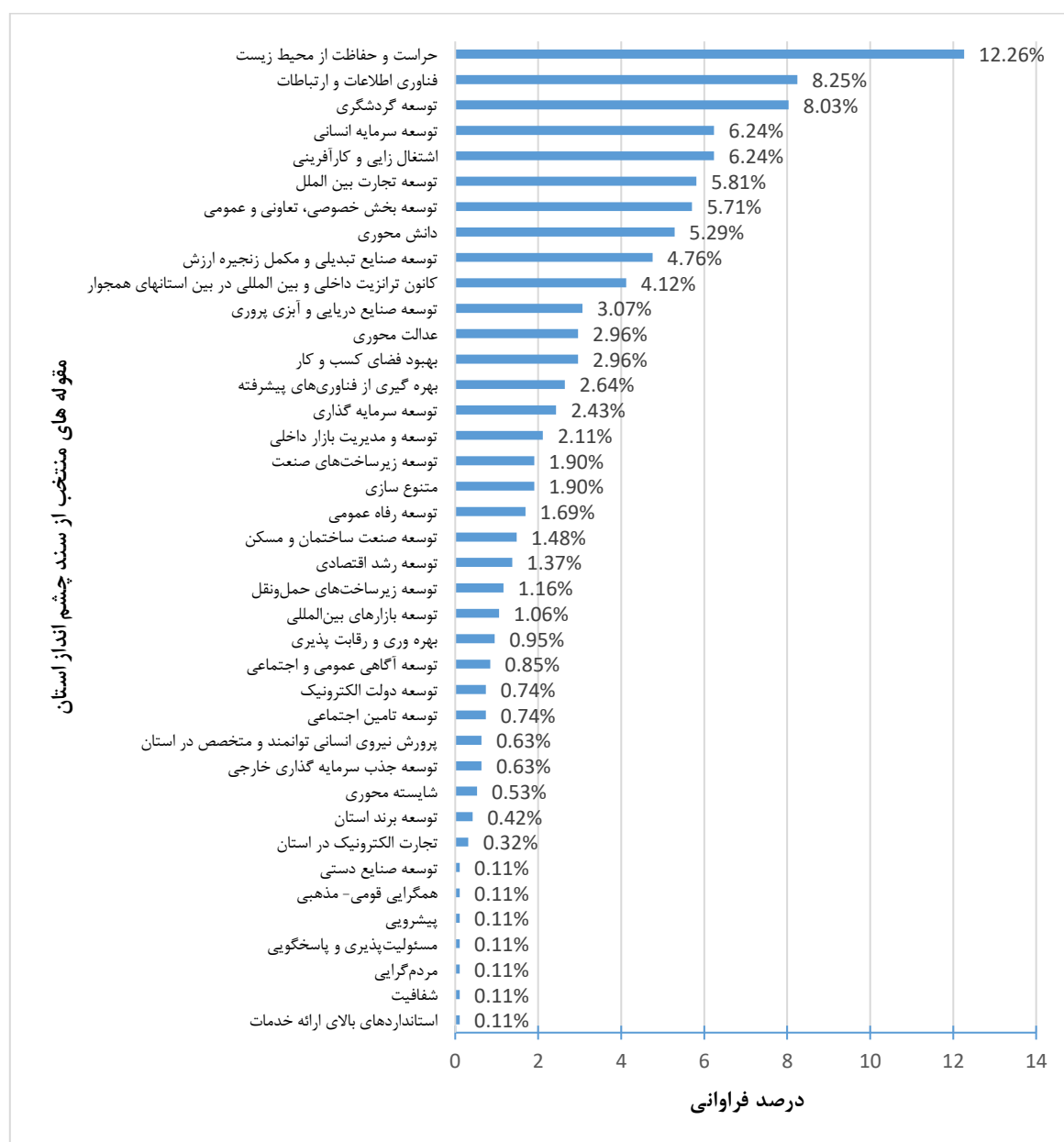
۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

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

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	ارزش محوری+اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۱۱۶
۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف راهبردی	۷۸
۳	توسعه گردشگری	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۷۶
۴	اشتغال زایی و کارآفرینی	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۵۹
۵	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۶	توسعه تجارت بین الملل	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۵۵
۷	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۵۴
۸	دانش محوری	ارزش محوری+ شرح شوق انگیز	۵۰
۹	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش	اهداف راهبردی	۴۵
۱۰	کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۳۹
۱۱	توسعه صنایع دریایی و آبی پرووری	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۲۹
۱۲	بهبود فضای کسب و کار	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۲۸
۱۳	عدالت محوری	ارزش محوری	۲۸
۱۴	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف راهبردی	۲۵
۱۵	توسعه سرمایه گذاری	اهداف راهبردی	۲۳
۱۶	توسعه و مدیریت بازار داخلی	اهداف راهبردی	۲۰
۱۷	متنوع سازی	اهداف راهبردی	۱۸
۱۸	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۱۸
۱۹	توسعه رفاه عمومی	مقصود محوری	۱۶
۲۰	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اهداف راهبردی	۱۴
۲۱	توسعه رشد اقتصادی	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۱۳
۲۲	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۱۱
۲۳	توسعه بازارهای بین‌المللی	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۱۰
۲۴	بهره وری و رقابت پذیری	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۹
۲۵	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف راهبردی	۸
۲۶	توسعه تامین اجتماعی	اهداف راهبردی+ شرح شوق انگیز	۷
۲۷	توسعه دولت الکترونیک	اهداف راهبردی	۷
۲۸	توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی	اهداف راهبردی	۶
۲۹	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	اهداف راهبردی	۶
۳۰	شایسته محوری	ارزش محوری	۵

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۳۱	توسعه برند استان	اهداف راهبردی	۴
۳۲	تجارت الکترونیک در استان	اهداف راهبردی	۳
۳۳	استانداردهای بالای ارائه خدمات	ارزش محوری	۱
۳۴	شفافیت	ارزش محوری	۱
۳۵	مردم‌گرایی	ارزش محوری	۱
۳۶	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش محوری	۱
۳۷	پیشرویی	ارزش محوری + شرح شوق انگیز	۱
۳۸	همگرایی قومی - مذهبی	اهداف راهبردی + شرح شوق انگیز	۱
۳۹	توسعه صنایع دستی	اهداف راهبردی	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد از سند چشم‌انداز استان گلستان

حراست و حفاظت از محیط زیست با ۱۲.۲۶٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های بررسی شده در سند چشم‌انداز استان به خود اختصاص داد تا مویید این نکته باشد که تمامی کسب و کارهای استان موظف‌اند تا ضمن استفاده از منابع طبیعی و نعمات خدادادی، در راستای حفظ و حراست آن‌ها برای نسل‌های بعدی کوشا باشند زیرا جهان امروز با مجموع‌های از بحران‌های زیست‌محیطی مواجه است که گاه بسیاری از آن‌ها ترمیم‌ناپذیر یا در صورت ترمیم بسیار پرهزینه‌اند. بررسی‌ها بیانگر این واقعیت است که بخش زیادی از بحران‌ها و معضلات زیست‌محیطی، حاصل مجموعه‌ای از سیاست‌گذاری‌ها و بهره‌برداری‌های بی‌رویه از منابع طبیعی و زیست‌محیطی و تخلیه انواع آلاینده‌های ناشی از فعالیت‌های انسانی در محیط زیست و در نهایت عدم محاسبه ارزش واقعی منابع زیست‌محیطی و هزینه‌های تخریب محیط زیست در سیاست‌های کلان اقتصادی است. بسیاری از اقتصاددانان به این باور رسیده‌اند که چنانچه جامعه جهانی بخواهد بصورت بهینه از منابع استفاده کند، باید منابع زیست‌محیطی را در ردیف سایر منابع کمیاب قرار دهد و عقلانیت اقتصادی حاکم بر استفاده از سایر نهاده‌های تولید، در مورد منابع طبیعی و زیست‌محیطی نیز باید حاکم شود. با توجه به آنکه منابع زیست‌محیطی به تمام نسل‌ها تعلق دارد و در اصل ۵۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز حفاظت از محیط زیست و وظیفه‌ای همگانی تلقی می‌شود، فعالیت‌های اقتصادی آلاینده و تخریب‌کننده به محیط زیست نیز ممنوع است.

نکته شایان توجه آن است که حفاظت از محیط زیست به معنای آن نیست که هیچگونه بهره‌برداری از طبیعت صورت نگیرد، زیرا در این صورت توسعه اقتصادی بی‌معنا خواهد بود، بلکه مقصود از حفاظت، مدیریت صحیح بر چگونگی مصرف انسان از بیوسفر است، بطوریکه هم بیشترین استفاده ممکن از منابع را برای نسل حاضر تأمین کند و هم ذخیره منابع را برای برآوردن نیاز نسل‌های آینده نگهداری کند، از این‌رو حفاظت هیچگونه تباینی با بهره‌وری اصولی از طبیعت و توسعه کسب و کارها ندارد، بلکه با نحوه بهره‌برداری از طبیعت مرتبط است (لسانی و همکاران، ۱۳۹۹).

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

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۵۵ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۱۱-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)
۲	قوانین ضد انحصار و رانت
۳	قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری
۴	اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها
۵	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)
۶	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان
۷	بهره‌وری کل
۸	تولید ناخالص داخلی استان (GDP)
۹	سهولت کسب و کار
۱۰	درآمد سرانه واقعی
۱۱	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی
۱۲	ایجاد فرصت‌های شغلی از طریق تعاون
۱۳	فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی
۱۴	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)
۱۵	شرکت‌های دانش بنیان
۱۶	پارانه‌های مستقیم
۱۷	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۱۸	صندوق‌های سرمایه‌گذار خطر پذیر / VC
۱۹	بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها
۲۰	اجرای تحقیقات اکتشافی
۲۱	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)
۲۲	سهم SMEها در اشتغال استان
۲۳	دیتا سنتر
۲۴	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها
۲۵	تجارت الکترونیک
۲۶	دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی
۲۷	کشاورزی هوشمند
۲۸	نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان
۲۹	پول مجازی
۳۰	تکنولوژی GIS
۳۱	تکنولوژی سنجش از دور
۳۲	هوش مصنوعی
۳۳	صنعت سخت افزار ICT
۳۴	شبکه فیبر نوری
۳۵	الگوی کشت
۳۶	برخورداری از نوآوری و خلاقیت
۳۷	برخورداری از ویژگی پاسخگویی
۳۸	برخورداری از قانونمداری
۳۹	برخورداری از کارگروهی
۴۰	برخورداری از تاب آوری
۴۱	برخورداری از مدیریت بحران
۴۲	جهانی شدن/جهانی سازی
۴۳	برخورداری از مرز بین‌المللی

ردیف	مقوله‌ها
۴۴	جاذبه‌های گردشگری
۴۵	برخورداری از اقلیم متنوع
۴۶	کریدور شمال-جنوب
۴۷	پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...)
۴۸	تنوع فرق و مذاهب
۴۹	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)
۵۰	برخورداری از توان مهارتی - برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی
۵۱	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی
۵۲	تخصص گرایی
۵۳	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع
۵۴	سطح دستمزدها
۵۵	دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم

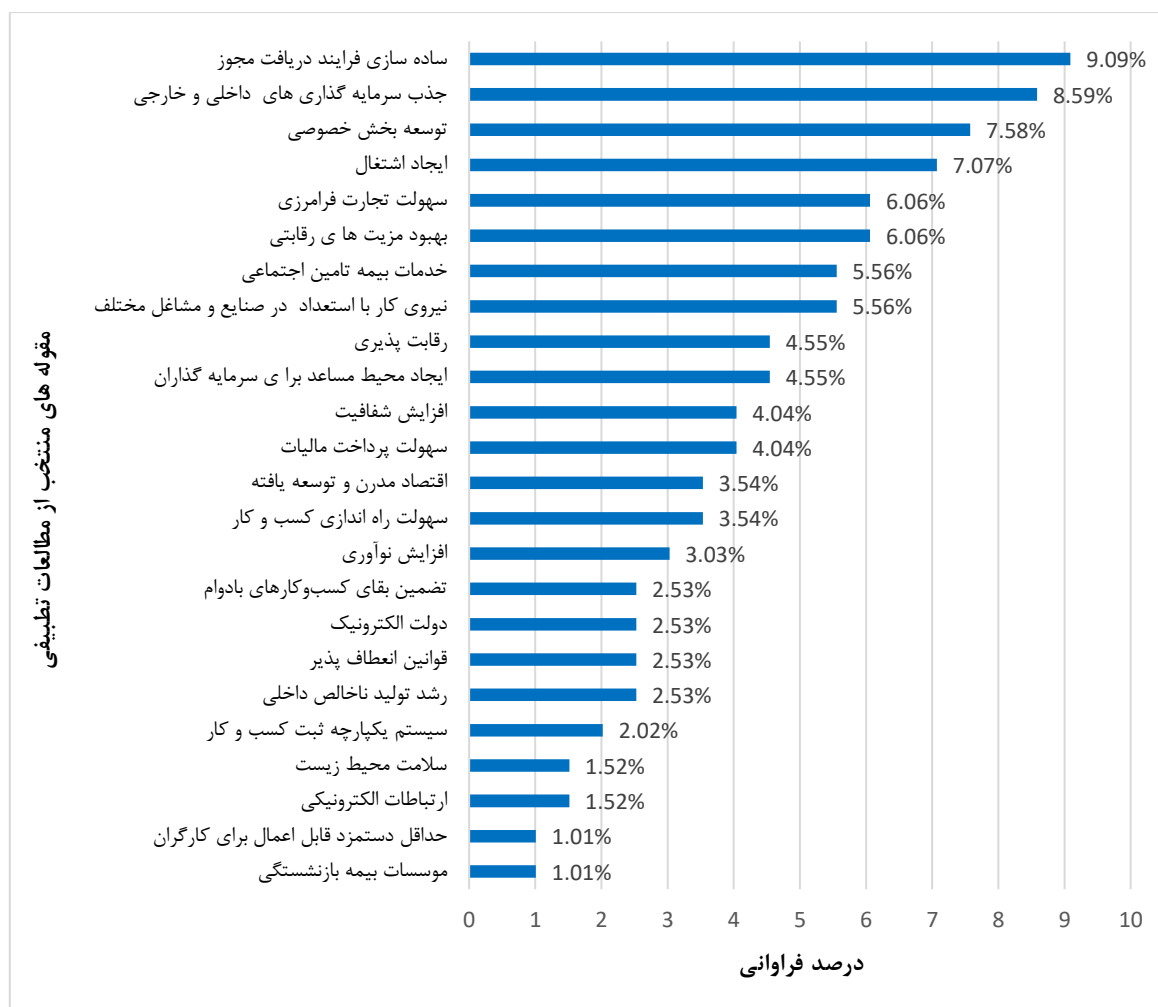
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

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 ۲۴ 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	ساده‌سازی فرایند دریافت مجوز	۱۸
۲	جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی	۱۷
۳	توسعه بخش خصوصی	۱۵
۴	ایجاد اشتغال	۱۴
۵	بهبود مزیت‌های رقابتی	۱۲
۶	سهولت تجارت فرامرزی	۱۲
۷	نیروی کار با استعداد در صنایع و مشاغل مختلف	۱۱
۸	خدمات بیمه تامین اجتماعی	۱۱
۹	ایجاد محیط مساعد برای سرمایه‌گذاران	۹
۱۰	رقابت پذیری	۹
۱۱	سهولت پرداخت مالیات	۸
۱۲	افزایش شفافیت	۸
۱۳	سهولت راه اندازی کسب و کار	۷
۱۴	اقتصاد مدرن و توسعه یافته	۷
۱۵	افزایش نوآوری	۶
۱۶	رشد تولید ناخالص داخلی	۵
۱۷	قوانین انعطاف پذیر	۵
۱۸	دولت الکترونیک	۵
۱۹	تضمین بقای کسب‌وکارهای بادوام	۵
۲۰	سیستم یکپارچه ثبت کسب و کار	۴

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۱	ارتباطات الکترونیکی	۳
۲۲	سلامت محیط زیست	۳
۲۳	موسسات بیمه بازنشستگی	۲
۲۴	حداقل دستمزد قابل اعمال برای کارگران	۲



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان از مطالعات تطبیقی

در بررسی مطالعات تطبیقی، ساده سازی فرآیند دریافت مجوز با ۹.۰۹٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد. یکی از گلایه‌های بخش خصوصی و فعالان اقتصادی در ایران، فرآیند غیرشفاف، طولانی و پرهزینه اخذ مجوز برای شروع کسب و کار بوده است. نظام مجوزدهی در ایران، نظامی مملو از قوانین و مقرراتی است که در هر یک، ضرورت اخذ مجوز برای هرگونه فعالیت، بدون قید شفاف مدارک، شرایط و مدت زمان صدور مجوز آمده است. این محیط حقوقی - اداری، آسیب‌های بسیاری برای محیط کسب و کار به همراه داشته و دارد. از زمان تصویب «قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، موضوع ساماندهی

مجوزهای کسب و کار و بطور خاص، لغو مجوزهای دست و پاگیر و تسهیل و تسریع صدور مجوزهای ضروری برای فعالان اقتصادی، یکی از محورهای اصلی مورد توجه سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران محسوب می‌شود. اما علی‌رغم تصویب قوانین و مقررات متعدد نهادهای مختلف و تلاش‌های انجام گرفته، همچنان معضل «مجوزهای دست و پاگیر تولید» یکی از معضلات جدی محیط کسب و کار شمرده می‌شود. بطوریکه، در یکی از هفت محور اعلام شده وزارت صنعت، معدن و تجارت «برای رونق تولید»، با عنوان «بهبود فضای کسب و کار مرتبط با بخش صنعت، معدن و تجارت» برنامه‌هایی در نظر گرفته شده است؛ «اصلاح بهبود فضای کسب و کار یکی از بخش‌هایی است که فعالان اقتصادی همواره بر آن تأکید داشته و برای تحقق این برنامه بر اصلاح فرآیندها و دستورالعمل‌ها و حذف یا کاهش زمان صدور مجوزها» تأکید کرده‌اند. در واقع، مسئله مجوزها، مسئله‌ای ناشی از بروکراسی نامطلوب است که عمدتاً از سوء‌کارکرد نهادهای اداری نشئت می‌گیرد. به بیان دیگر، برای ساماندهی نظام مجوزها، مسئله بروکراسی باید نسبت به مسئله قوانین و مقررات، در اولویت قرار گیرد. وجه فارق میان مقررات زدایی و مجوززدایی نیز در همین نکته نهفته است: مقررات زدایی، بیشتر ناظر به قوانین و مقررات است و مجوززدایی، ناظر به بروکراسی و نظام اداری - اجرایی (مالیری، ۱۳۹۸).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۹۶ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	اشتغالزایی
۲	توسعه اقتصاد دیجیتال
۳	توسعه اقتصاد دریامحور
۴	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۵	توسعه حاکمیت شرکتی
۶	افزایش رفاه عمومی
۷	شناسایی موانع سرمایه گذاری
۸	توسعه بازارهای سرمایه
۹	امنیت سرمایه گذاری
۱۰	جذب سرمایه گذاری
۱۱	سرمایه گذاری مولد
۱۲	آموزش و پژوهش
۱۳	مراکز آموزش فنی و حرفه ای

ردیف	مقوله
۱۴	شناسایی موانع کسب و کار
۱۵	رسمیت دادن به بخش خصوصی
۱۶	مشارکت بخش خصوصی در برنامه ریزی‌های توسعه استان
۱۷	توسعه فعالیت‌های کارآفرینی
۱۸	تقویت فرهنگ و روحیه کار و کارآفرینی
۱۹	بهبود شاخص‌های ده‌گانه
۲۰	ارزیابی شاخص کسب و کار استانی
۲۱	اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران در حمایت از کسب و کار
۲۲	شناسایی مزیت‌های نسبی و رقابتی
۲۳	رقابت پذیری
۲۴	تمرکز بر صنایع رقابت پذیر
۲۵	تربیت نیروی متخصص
۲۶	شفافیت
۲۷	توسعه صادرات
۲۸	توسعه زنجیره‌های ارزش
۲۹	تغییر رویکرد اعتبار بانکی از وثیقه محوری به ارزش محوری (کسب و کار)
۳۰	توسعه زنجیره‌های ارزش، تامین و خوشه‌های صنعتی
۳۱	ارزش آفرینی
۳۲	بهره‌وری
۳۳	اصلاح قوانین و مقررات
۳۴	حفظ محیط زیست
۳۵	تجارت الکترونیک
۳۶	توسعه زیرساخت تجارت الکترونیک
۳۷	خدمات دانش بنیان
۳۸	برندسازی
۳۹	دیپلماسی اقتصادی
۴۰	مجوز منطقه آزاد
۴۱	مجوز آب شیرین کن
۴۲	ایجاد سامانه‌های صدور مجوز و پروانه
۴۳	عملیاتی شدن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار در استان
۴۴	فراهم نمودن مشوق‌ها و حمایت‌های لازم
۴۵	بازار پولی و مالی
۴۶	تحقیقات بازار داخلی و خارجی
۴۷	مدیریت یکپارچه سواحل
۴۸	استفاده از فناوری‌های نوین مثل پهباد و...-
۴۹	دهکده فناوری
۵۰	کارخانه فناوری
۵۱	گسترش و ترویج فرهنگ کار
۵۲	فرهنگ کار
۵۳	شناسایی و گسترش زیست بوم‌های کسب و کار

ردیف	مقوله
۵۴	موقعیت ژئوپلیتیک
۵۵	موقعیت ژئوآکونومیک
۵۶	ریسک‌پذیری
۵۷	افزایش تولید ناخالص داخلی استان
۵۸	اکوسیستم‌های روستایی کسب و کار (وامان، محمدآباد، پنج‌پیکر، عطاآباد، فارسبان و...)
۵۹	افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار
۶۰	کاهش انحصارات دولتی و غیر دولتی
۶۱	ایجاد یکپارچگی در بخش محیط کسب و کار (مدیریت واحد)
۶۲	هوشمندسازی
۶۳	استارت‌آپ‌ها
۶۴	نوآوری
۶۵	طراحی و گسترش مدل‌های کسب و کار جدید
۶۶	گسترش هولدینگ‌ها و شرکت‌های بزرگ مقیاس
۶۷	ترسیب‌کرین
۶۸	واگذاری عرصه‌های ملی منابع طبیعی
۶۹	مشارکت جوامع محلی در عرصه‌های منابع طبیعی و محیط زیست
۷۰	توسعه نظام مهندسی‌ها
۷۱	توسعه رشته‌ها دانشگاهی کسب و کار (نسل سوم و چهارم)
۷۲	تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه
۷۳	گسترش اتحادیه‌ها و تشکل‌های صنفی
۷۴	تسهیل تجاری‌سازی محصولات مراکز تحقیقاتی
۷۵	دانش محوری
۷۶	توسعه زیرساخت‌های کسب و کار
۷۷	طرح‌های توسعه زیرساختی آب، برق و گاز
۷۸	توسعه شرکت‌های سهامی عام
۷۹	گسترش هاب لجستیک بین‌المللی
۸۰	افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان
۸۱	بسترسازی و توسعه شبکه حمل و نقل ۴ گانه
۸۲	توسعه صنایع جانبی حمل و نقل
۸۳	توسعه مشاورین کسب و کار
۸۴	کاهش خام‌فروشی در بخش صنعت، معدن و کشاورزی
۸۵	اصلاح قانون ارث در اراضی کشاورزی
۸۶	کاهش بوروکراسی
۸۷	توسعه ابزارهای تأمین مالی
۸۸	افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان‌های مالیاتی و تأمین اجتماعی
۸۹	شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استان
۹۰	ایجاد دهکده‌های گردشگری
۹۱	تسهیل صدور مجوزهای تله کابین و..
۹۲	ایجاد دهکده گیاهان دارویی
۹۳	صدور مجوزهای گردشگری سلامت

ردیف	مقوله
۹۴	تخصص‌گرایی
۹۵	کریدور شمال و جنوب
۹۶	رتبه‌بندی کسب و کارهای استان براساس ارزیابی معیارها دقیق

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۹۳ 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	اشتغال‌زایی و گسترش کارآفرینی	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان
۳	برقراری ارتباط با کشورهای هم‌جوار در راستای پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای	مطالعات میدانی
۴	توسعه اقتصاد دیجیتال	مطالعات کانونی
۵	توسعه اقتصاد دریامحور	مطالعات کانونی
۶	توسعه اقتصاد دانش‌بنیان	مطالعات کانونی
۷	توسعه حاکمیت شرکتی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۸	افزایش رفاه عمومی شهروندان	سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۹	اجرای قوانین ضد انحصار و رانت	مطالعات میدانی
۱۰	شناسایی و رفع موانع سرمایه‌گذاری	مطالعات کانونی
۱۱	توسعه بازارهای سرمایه	مطالعات کانونی
۱۲	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	مطالعات کانونی
۱۳	افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۴	سرمایه‌گذاری مولد	مطالعات کانونی
۱۵	ایجاد محیط مساعد برای سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	مطالعات تطبیقی
۱۶	آموزش و پژوهش	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۷	شناسایی و رفع موانع کسب و کار	مطالعات کانونی
۱۸	توسعه بخش خصوصی	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۹	توسعه فعالیت‌های کارآفرینی	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۲۰	بهبود شاخص‌های دهگانه سهولت فضای کسب و کار	مطالعات کانونی
۲۱	شناسایی مزیت‌های نسبی و رقابتی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۲	رقابت‌پذیری	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۳	توسعه صنایع رقابت‌پذیر	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۲۴	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۵	افزایش شفافیت	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۶	تسهیل صادرات و واردات	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۷	توسعه زنجیره‌های ارزش	مطالعات کانونی
۲۸	توسعه زنجیره‌های ارزش، تامین و زیست‌بوم‌های ارزش‌آفرین	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۲۹	افزایش بهره‌وری	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۰	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)	مطالعات میدانی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۳۱	اصلاح قوانین و مقررات	مطالعات کانونی
۳۲	حفظ محیط زیست	سند چشم انداز استان+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۳	توسعه تجارت بین الملل	سند چشم انداز استان+ مطالعات تطبیقی
۳۴	توسعه تجارت الکترونیک	سند چشم انداز استان+ مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۵	گسترش شرکتهای دانش بنیان	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۶	برندسازی	سند چشم انداز استان+ مطالعات کانونی
۳۷	اجرای قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری	مطالعات میدانی
۳۸	فعال نمودن دیپلماسی اقتصادی	مطالعات کانونی
۳۹	مجوز منطقه آزاد	مطالعات کانونی
۴۰	مجوز آب شیرین کن و نیروگاه سیکل ترکیبی	مطالعات کانونی
۴۱	عملیاتی نمودن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار	مطالعات کانونی
۴۲	فراهم نمودن مشوق ها و حمایت‌های لازم از کسب و کارها	مطالعات کانونی
۴۳	توسعه بازار پولی و مالی	مطالعات کانونی
۴۴	توسعه و مدیریت بازار داخلی	سند چشم انداز استان
۴۵	توسعه بازارهای بین‌المللی	اسناد بالادستی+ سند چشم انداز استان+ مطالعات کانونی
۴۶	مطالعات مدیریت یکپارچه سواحل و تعیین حد بستر	مطالعات کانونی
۴۷	بهره‌گیری از فناوری‌های مکانیکی کلاسیک تا مدرن	مطالعات کانونی
۴۸	توسعه پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۴۹	راه اندازی منطقه آزاد اینچه برون	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۵۰	گسترش و ترویج فرهنگ کار	مطالعات کانونی
۵۱	ارتقاء زیست بوم کسب و کار استان گلستان	مطالعات کانونی
۵۲	ویژگی‌های ژئوپولیتیک و ژئواکونومیک	مطالعات کانونی
۵۳	افزایش ریسک‌پذیری	مطالعات کانونی
۵۴	افزایش تولید ناخالص داخلی (تولید سرانه)	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۵۵	اکوسیستم‌های روستایی کسب و کار	مطالعات کانونی
۵۶	توسعه زیرساخت‌های ICT	مطالعات میدانی
۵۷	افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار	مطالعات کانونی
۵۸	کاهش انحصارات دولتی و غیر دولتی	مطالعات کانونی
۵۹	ایجاد یکپارچگی مدیریتی	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۶۰	ورود به حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۶۱	خلاقیت و نوآوری	مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی
۶۲	طراحی و گسترش مدل های جدید کسب و کار	مطالعات کانونی
۶۳	گسترش هولدینگ ها و شرکت‌های بزرگ مقیاس	مطالعات کانونی
۶۴	ترسیب کربن	مطالعات کانونی
۶۵	واگذاری عرصه‌های ملی منابع طبیعی	مطالعات کانونی
۶۶	افزایش مشارکت جوامع محلی در منابع طبیعی و محیط زیست	مطالعات کانونی
۶۷	توسعه نظام مهندسی ها	مطالعات کانونی
۶۸	توسعه رشته های دانشگاهی کسب و کار(نسل سوم و چهارم)	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۶۹	تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه	مطالعات کانونی
۷۰	بازنگری در ساختار اتحادیه‌ها و تشکلهای صنفی	مطالعات کانونی
۷۱	تسهیل تجاری سازی محصولات مراکز تحقیقاتی	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۷۲	مدیریت دانش و تکنولوژی	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۷۳	توسعه زیرساخت‌های کسب و کار	مطالعات کانونی
۷۴	طرح‌های توسعه زیرساختی آب، برق و گاز	مطالعات کانونی
۷۵	توسعه شرکت‌های سهامی عام	مطالعات کانونی
۷۶	ایجاد و توسعه هاب لجستیک ملی و بین‌المللی	مطالعات کانونی
۷۷	افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان	مطالعات کانونی
۷۸	توسعه صنایع جانبی حمل‌ونقل	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۷۹	توسعه مشاورین کسب و کار	مطالعات کانونی
۸۰	کاهش خام‌فروشی در بخش صنعت، معدن و کشاورزی	مطالعات کانونی
۸۱	اصلاح قانون ارث در اراضی کشاورزی	مطالعات کانونی
۸۲	تسهیل‌گری و کاهش بوروکراسی	مطالعات کانونی
۸۳	توسعه ابزارهای تأمین مالی متنوع	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۸۴	انعطاف‌پذیری سازمان‌های مالیاتی و تأمین اجتماعی	مطالعات کانونی
۸۵	شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استان	مطالعات کانونی
۸۶	ایجاد دهکده‌های گردشگری	سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۸۷	ایجاد تسهیل‌ صدور انواع مجوزهای کسب و کار (گردشگری سلامت، تسهیل صدور مجوزهای تله کابین و...)	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۸۸	مرکز پرورش گیاهان دارویی	مطالعات کانونی
۸۹	تقویت توریست سلامت	مطالعات کانونی
۹۰	تخصص‌گرایی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۹۱	اتصال کریدور شمال-جنوب	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۹۲	توسعه سرمایه انسانی	سند چشم‌انداز استان
۹۳	رتبه‌بندی کسب و کارهای استان	مطالعات کانونی

در ادامه روند تکمیل و متن کامل کاربرگ‌های چهارگانه مربوط به تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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

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 بدون در اختیار اعضای گروه کارشناسان و مدیران (تیم تحقیقاتی) قرار گرفته است. در حقیقت این کاربرگ شامل اطلاعاتی است که برای اعضاء ارائه می شود و از آنها خواسته می شود که یافته های مطالعات مذکور را بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ های بعدی استفاده کنند.

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	افزایش رقابت پذیری- افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی- ایجاد فضای امن سرمایه گذاری و کسب و کار- تسهیل صادرات و واردات- افزایش سطح عمومی اشتغال- تربیت نیروی انسانی متخصص- افزایش سهم بخش های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی- شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد	حراست و حفاظت از محیط زیست- اشتغال زایی و کارآفرینی- توسعه تجارت بین الملل- توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی- بهبود فضای کسب و کار- توسعه سرمایه گذاری- توسعه و مدیریت بازار داخلی- توسعه رفاه عمومی- توسعه رشد اقتصادی- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- توسعه برند استان- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) - قوانین ضد انحصار و رانت- قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری- اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها- صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)- سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان- بهره وری کل- تولید ناخالص داخلی استان (GDP)- سهولت کسب و کار- درآمد سرانه واقعی- شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی-	ایجاد اشتغال- بهبود مزیت های رقابتی- جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- ایجاد محیط مساعد برای سرمایه گذاران- رشد تولید ناخالص داخلی- نیروی کار با استعداد در صنایع و مشاغل مختلف- توسعه بخش خصوصی-	اشتغالزایی- بهره وری- جذب سرمایه گذاری- شناسایی مزیت های نسبی و رقابتی- شناسایی موانع سرمایه گذاری- محرومیت زدایی- شناسایی موانع کسب و کار- توسعه صادرات- کاهش هزینه های تجارت- فراهم نمودن مشوق ها و حمایت های لازم- فراهم نمودن ورود بانک های بین المللی در منطقه آزاد- افزایش تولید ناخالص داخلی استان- بسترسازی و توسعه شبکه حمل و نقل ۴ گانه - امنیت سرمایه گذاری- بهبود شاخص های ده گانه - توسعه فعالیت های کارآفرینی- افزایش رفاه عمومی- افزایش درآمد سرانه - توسعه زنجیره های ارزش- جذب سرمایه گذاری خارجی- مقررات زدایی- کاهش بوروکراسی- حفظ محیط زیست- توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و منابع طبیعی- مشاغل سبز- آموزش و پژوهش- تربیت نیروی متخصص- رسمیت دادن به بخش خصوصی- توسعه حاکمیت شرکتی- توسعه بازارهای سرمایه- بازار پولی و مالی- گسترش و ترویج فرهنگ کار- بسترسازی برای کسب و کار- تدوین استراتژی های کسب و کار- افزایش آگاهی های عمومی در حوزه کسب و کار-

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
		ملی. رشد تولید ناخالص داخلی	در استان- بهره وری و رقابت پذیری-	ایجاد فرصت های شغلی از طریق تعاون- فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی-		
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	تسریع در صدور مجوز- عدم استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی- عادلانه و سالم شدن فرایند پرداخت مالیات و حق بیمه واحدهای تولیدی- افزایش نقش آفرینی شرکتهای دانش بنیان در حل مسائل اساسی-	توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- بهبود فضای کسب و کار- فناوری اطلاعات و ارتباطات- توسعه تامین اجتماعی-	حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ)- شرکت های دانش بنیان- یارانه های مستقیم- تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی- صندوق های سرمایه گذار خطرپذیر/ VC- بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها- اجرای تحقیقات اکتشافی-	جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- ساده سازی فرایند دریافت مجوز- سهولت راه اندازی کسب و کار- سهولت پرداخت مالیات- قوانین انعطاف پذیر- خدمات بیمه تامین اجتماعی-	مشاوره سرمایه گذاری- معرفی مدل های کسب و کار دیجیتال- سیاست گذاری حوزه کسب و کار استان - تامین نیازهای بین بخشی- ایجاد زیرساخت لازم (آب، برق، گاز، راه و...)، بهبود فرآیندها (صدور مجوز، تامین مالی، صادرات و واردات، ثبت شرکت، انحلال شرکت، بیمه و مالیات، انشعابات، پروانه ساختمان، ثبت املاک و...) - انجام مطالعات تحلیل صنعت - معرفی مدل های کسب و کار جدید و متنوع (BUSINESS MODELS) - مطالعات امکان سنجی (PFS-FS) - مشاوره تهیه طرح های کسب و کار (BUSINESS PLAN) - ایجاد و گسترش زنجیره های ارزش- ایجاد و گسترش زنجیره های تامین - واگذاری اراضی ملی و دولتی - توسعه مشاوره در حوزه کسب و کار- بسته های سرمایه گذاری- مجوزهای بی نام- شبکه سازی- تحقیقات بازار داخلی و خارجی- ایجاد سامانه های صدور مجوز و پروانه- تامین و ارائه فناوری - توانمندسازی متقاضیان کسب و کار- برگزاری نمایشگاه ها داخلی و خارجی- آموزش و ترویج- اهلیت سنجی و اهلیت بخشی- ایجاد بانک های اطلاعاتی- اصلاح قوانین- اوپن دیتا - سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- تسهیلات و منابع مالی- توسعه استارت آپ ها- خدمات دانش بنیان- یارانه ها و مشوق ها- معافیت گمرکی و مالیاتی- خدمات بیمه و تامین اجتماعی- صندوق های حمایتی
۳	ذی نفعان (مشتریان، ارباب رجوعان و...)		توسعه گردشگری- توسعه صنعت ساختمان و مسکن- توسعه صنایع دریایی و آبرزی پروری-	حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ)- سازمان های مردم نهاد (سمن)- سهم SME ها در اشتغال استان		کشاورزان- صنعت گران- تولیدکنندگان- شرکت های دانش بنیان- شرکتهای تعاونی- اصناف- استارت آپ های- هنرمندان- مشاورین- پیمانکاران- کارگران- مهندسين- شرکت های حمل و نقل بار و مسافر- رانندگان- خانه کشاور- خانه صنعت- خانه معدن- تشکلهای صنفی و خدماتی- اتحادیه، تشکلهای کارگری و کارفرمایی- صنعت بیمه- فری لنسر- صیادان و آبرزی پروران- دامداران- فعالان بخش گردشگری- پژوهشگران- صنایع ورزشی- سمن ها - صنعت مسکن- سازمان های دولتی و نظارتی-

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)					<p>قلمرو جغرافیایی این بخش شامل سطح استانی، ملی و بین المللی قلمرو تخصصی آن شامل:</p> <p>شاخص های ۱۰ گانه (مجوز، انشعبات، اعتبارات، ثبت املاک، تأسیس شرکت، انحلال شرکت، ضمانت اجرای قراردادها و...) - حمل و نقل (۴ گانه) - تأمین مالی - مدل های کسب و کار - صدور مجوز - BP - منطقه آزاد - تجارت بین الملل - صادرات - واردات - بیمه های صنعتی و خدماتی و درمانی - استانداردهای زیست محیطی - اشتغال - آموزش - پژوهش - توریسم - اصناف - تشکلهای اتحادیه ها - موسسات مالی و پولی - بورس و بازار سرمایه - کسب و کارهای فرهنگ و هنر - کسب و کارهای سلامت - اقتصاد آموزش عمومی و عالی - اقتصاد کشاورزی - بوم گردی - هتل داری - صنایع دستی - هلدینگ های سرمایه گذاری - کسب و کارهای سنتی - کسب و کار دیجیتال - انرژی - استارتاپ ها - شرکت دانش بنیان - شرکت های خلاق و نوآور - کارخانه نوآوری - سرمایه گذاری خارجی و داخلی - مالیات - درگاه مجوزها - درگاه های نظارتی - فرصت های سرمایه گذاری - مجوزهای بی نام - مراکز رشد - پارک های علم و فناوری - موسسات علمی و پژوهشی - روابط بین الملل - اصل ۴۴ - مولد سازی - قوانین و مقررات کسب و کار - قانون تجارت - قانون کار - استانداردهای کاری بین الملل - بازارچه های مرزی - اتاق بازرگانی - شرکت های سهامی - تعارض منافع - قاچاق کالا - تولید - خدمات - صنعت - کشاورزی - نقدینگی - کسب و کار روستایی - اقتصاد شهری - صنایع کوچک - SME ها -</p>
۵	تکنولوژی	<p>ایجاد ساختار یکپارچه، سیستماتیک و هوشمند برای محیط کسب و کار - استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی - وجود درگاه واحد حاکمیتی برای ثبت، پیگیری و صدور مجوز -</p>	<p>فناوری اطلاعات و ارتباطات - بهره گیری از فناوری های پیشرفته - توسعه دولت الکترونیک - تجارت الکترونیک در استان - توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش</p>	<p>دیپتا سنتر - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها - تجارت الکترونیک - دولت الکترونیک / سامانه های جامع الکترونیکی اداری و مالی - کشاورزی هوشمند - نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان - پول مجازی - تکنولوژی GIS -</p>	<p>سیستم یکپارچه ثبت کسب و کار - ارتباطات الکترونیکی - دولت الکترونیک</p>	<p>فیبر نوری - کسب و کارهای الکترونیک - استارتاپ ها - تجارت الکترونیک - زنجیره تأمین سنتی - زنجیره ارزش ناقص - سامانه های ارتباطی آنلاین - پرورش ماهی در قفس - ماهیان تزئینی - سیستم های نوین پرورش ماهیان سردآبی - گلخانه ها - شتاب دهنده ها - گیاهان دارویی - بوم گردی - مدل های کسب و کار حفاظتی در بخش محیط زیست - مدل های مشارکتی در حفظ محیط زیست - استفاده از فناوری های نوین مثل پهباد و... - فناوری های مرتبط به اقتصاد سبز - زراعت چوب - بنگاه های بازیافت و پسماند - پنجره واحد گمرگ - ترانزیت - ایکس ری - کارت بازرگانی الکترونیک - تعویض بوژی - سامانه</p>

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
				تکنولوژی سنجش از دور- هوش مصنوعی- صنعت سخت افزار ICT- شبکه فیبر نوری- حوزه های جدید کسب و کار (استار تاپ)- الگوی کشت-		جامع تردد مرزی- میربیزنس بانک- فین تک ها- بلاک چین- رمز ارزها- صرافی ها- توریست کشاورزی- اراضی شیب دار- آبیاری های نوین- الگوی کشت- پژوهش های بنیادین در بخش کشاورزی- فناوری های نوین (بذر، ژنتیک، اینترنت اشیا، کود و سموم بیولوژیک و...) - سامانه های فروش الکترونیک محصولات و خدمات گردشگری و صنایع دستی- مرمت آثار با فناوری های جدید- GIS- GPS
۶	ارزش های بنیادی	افزایش رقابت پذیری- افزایش سطح عمومی اشتغال- جلوگیری از ایجاد انحصار،- برابری در توزیع درآمدها- افزایش بهره وری	اشتغال زایی و کار آفرینی- دانش محوری- عدالت محوری- متنوع سازی- شایسته محوری- استانداردهای بالای ارائه خدمات- شفافیت- مردم گرایی- مسئولیت پذیری و پاسخگویی- پیشرویی- رقابت پذیری- توسعه رفاه عمومی- توسعه برند استان-	برخورداری از نوآوری و خلاقیت- برخورداری از ویژگی پاسخگویی- برخورداری از قانونمندی- برخورداری از کارگروهي- برخورداری از تاب آوری- برخورداری از مدیریت بحران- جهانی شدن/جهانی سازی- مقررات زدایی(بوروکراسی زدایی و...)	ایجاد اشتغال- سلامت محیط زیست- افزایش شفافیت- افزایش نوآوری- رقابت پذیری-	کاهش بوروکراسی- امنیت سرمایه گذاری- بهره وری- کرامت انسانی- کار آفرینی- اشتغالزایی- ارزش آفرینی- مسئولیت پذیری- ریسک پذیری- حفظ محیط زیست- فداکاری- شفافیت- فرهنگ کار- کارگروهي و- کار تیمی- اعتماد- احترام به مالکیت خصوصی- سرمایه گذاری مولد- نوآوری- دانش محوری- خلاقیت- تهور و شجاعت در کسب و کار- صرفه جویی- جاه طلبی مثبت- اصالت- برندسازی- خلق ثروت- اعتماد در معاملات- ارزآوری- اصالت دادن به بخش خصوصی- دسترسی به اطلاعات- تخصص گرایی- تسهیل گری- شایسته سالاری- هویت دادن- تفکر استراتژیک- روحیه سازندگی- بین المللی شدن- جهانی سازی- رقابت پذیری- مسئولیت اجتماعی- هوشمند سازی
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	روند صعودی صادرات از گمرگ اینچه برون- دسترسی به کریدور بین المللی شمال- جنوب-	همگرایی قومی- مذهبی- توسعه صنایع دستی- کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار-	برخورداری از رمز بین المللی- جاذبه های گردشگری- برخورداری از اقلیم متنوع- کریدور شمال- جنوب- پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اکو، اوپیک،	نیروی کار با استعداد در صنایع و مشاغل مختلف-	تنوع اقلیم (۸ از ۱۳)- موقعیت ژئوپلیتیک- موقعیت ژئواکونومیک - هاب لجستیک- کریدور شمال و جنوب- منطقه آزاد اینچه برون- سواحل خزر (اقتصاد دریای محور)- دانشگاه منابع طبیعی- قابلیت های بخش گردشگری- صنایع دستی- جمعیت - تنوع فرهنگی و هنری- تنوع و انحصار مواد اولیه صنایع - امنیت جغرافیایی- تنوع انرژی- اشتراکات قومی و مذهبی- نیروی کار غیرماهر ارزان- بکر بودن استان- رمز بین المللی- مرز استانی- تراکم جمعیت- پهنه سرزمینی- پوشش ۹۴

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
				شانگهای و...- تنوع فرق و مذاهب		درصدی ارتباطات (ICT)- برخورداری از تمامی قابلیت های حمل و نقل- جمعیت بالای فارغ التحصیلان- نزدیکی به پایتخت- فرودگاه بین المللی- آثار جهانی تاریخی و طبیعی- کریدور KTI- دسترسی به بازارهای اوراسیا- قابلیت ایجاد منطقه آزاد مشترک بین المللی (ایران، ترکمنستان و قزاقستان)- سرکنسول گری- قابلیت توسعه صنعت ساختمان و ایجاد شهرهای جدید- وجود شرکت های حمل و نقل بین المللی- قابلیت توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی- تعریف مناطق محروم برخوردار از معافیت ها- قابلیت اتصال به زنجیره های ارزش و تأمین ملی و بین المللی- منابع معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی، ید، نفت و گاز و...)- توریسم سلامت- گیاهان دارویی- ترسیب کربن-
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	تربیت نیروی انسانی متخصص- گفتمان سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی- آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکل ها	توسعه سرمایه انسانی- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان-	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای)- برخورداری از توان مهارتی- برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی- سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- تخصص گرایی- توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع- سطح دستمزد ها- دانشگاه های نسل سوم و چهارم- حوزه های جدید کسب و کار	نیروی کار با استعداد در صنایع و مشاغل مختلف- موسسات بیمه بازنشستگی- خدمات بیمه تامین اجتماعی- حداقل دستمزد قابل اعمال برای کارگران-	دوره های آموزش فنی و حرفه ای- گسترش دانشگاه ها- مراکز آموزش های آزاد- گسترش آموزش عمومی- کارگاه های آموزشی- پوشش پایین بیمه در کارکنان (۴۴ درصد)- استارتاپ ها و مراکز دانش بنیان- کارخانه نوآوری- پارک های علم و فناوری- خانه کارگر- خانه کشاورز- ضعف نظام رفاه و تأمین اجتماعی- ضعف کارکنان حرفه ای- نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- سازمان نظام مهندسی- نظام دامپزشکی- نظام پزشکی و پرستاری- کانون وکلا- کانون بازنشستگی- خانه صنعت- کانون رانندگان- نظام مهندسی معدن- خانه تعاون گران- بنیاد توسعه کارآفرینی- کانون کارآفرینان- انجمن های صنفی- اتاق بازرگانی- انجمن دفاتر خدمات مسافرتی- انجمن های صنفی- بنیاد نخبگان- مراکز رشد- کاربایی- اتحادیه های صنفی و تعاونی- هیئت های ورزشی- باشگاه ها- شرکت های تعاونی مرزنشینان-

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
				(استارتاپ)- شرکت های دانش بنیان		
۹	مسئولیت اجتماعی	افزایش نقش آفرینی شرکتهای دانش بنیان در حل مسائل اساسی- ارتقا نظام تأمین مالی- دسترسی به کریدور بین المللی شمال- جنوب- افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی- ایجاد فضای امن سرمایه گذاری و کسب و کار- مبارزه جدی با فساد سیستماتیک و نظام مند- جلوگیری از ایجاد انحصار-	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- توسعه زیرساخت های حمل و نقل- توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی- توسعه گردشگری- توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی-	تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی- کریدور شمال- جنوب- سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان- شرکت های دانش بنیان- برخورداری از مدیریت بحران	جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- ایجاد محیط مساعد برای سرمایه گذاران- سلامت محیط زیست- توسعه بخش خصوصی-	فقدان حاکمیت شرکتی- کوچک بودن بخش خصوصی- گسترش ساختمان اتاق بازرگانی- منطقه آزاد اینچه برون- پنجره واحد- کریدور شمال و جنوب- رویکرد مثبت جدید محیط زیست (اقتصاد سبز)- شبکه فیبرنوری استان- حل مساله پتروشیمی - طرح گردشگری آشوراده- امنیت سرمایه گذاری بین المللی- تصویر منفی بابت کمبود زیرساخت های انرژی، گاز و آب- کمبود نقدینگی- قیمت تمام شده بالای تجهیز منابع مالی در استان- فقر ابزارهای تأمین مالی- نمایشگاه ها، همایش ها و جشنواره های اقتصادی ملی و بین المللی - مشارکت اتاق و بخش خصوصی در سیل و کرونا- نوسازی ناوگان حمل و نقل- جذب سرمایه گذاران بزرگ (هولدینگ خلیج فارس، ماهوت شمال، مجتمع میگو و...)- سیکل ترکیبی نیروگاه علی آباد کتول- رشد شرکت های دانش بنیان در استان- نمایشگاه های بین المللی- فرودگاه های گرگان و کلاله
۱۰	بقا، رشد و پایداری	جلوگیری از ایجاد انحصار- افزایش بهره وری- روند صعودی صادرات از گمرگ اینچه برون- آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکل ها- افزایش جذب	توسعه تجارت بین الملل- توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی- بهبود فضای کسب و کار- توسعه و مدیریت بازار داخلی- توسعه زیرساخت های صنعت- توسعه صنایع دستی- توسعه بازارهای	جاذبه های گردشگری- قوانین ضد انحصار و رانت- تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی- کشاورزی هوشمند- مراکز علم و فناوری/ پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و	جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- بهبود مزیت های رقابتی- سهولت تجارت فرامرزی- افزایش نوآوری- توسعه بخش خصوصی- تضمین بقای کسب و کارهای بادوام-	مجوز منطقه آزاد- مصوبه راه آهن- مدیریت یکپارچه سواحل- مجوز آب شیرین کن- سیکل ترکیبی - توسعه بوم گردی- خانه مسافر- نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- شرکت شهرک های کشاورزی- دهکده فناوری- کارخانه فناوری- بازارچه صنایع دستی- طراحی ابزارهای مالی جدید- گردشگری کشاورزی- کشت قراردادی- طرح های توسعه زیرساختی آب، برق و گاز- طرح الگوی پیشرفت ۱۱۰ روستا - شهرک های تخصصی صنعتی (مبل عطاآباد و...)- سند چشم انداز و

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
		<p>سرمایه گذاری داخلی و خارجی - ایجاد ظرفیت های جدید صادراتی - گفتمان سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی - افزایش سهم بخش های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی - مستقل کردن تعاملات خارجی از سازوکارها و ابزارهای تحریم پذیر - ارتقاء کارایی بنگاه های اقتصادی -</p>	<p>بین المللی - توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی -</p>	<p>مراکز آموزش های مهارتی - دانشگاه های نسل سوم و چهارم - سازمان های مردم نهاد (سمن) - برخورداری از بهره وری - پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...) - توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور) - سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری - تکنولوژی های نوین به تفکیک هر بخش (تراریخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین کن ها و ...)</p>		<p>سندهای بخشی - ایجاد دهکده گیاهان دارویی - ایجاد مرکز بین المللی اسب - صدور مجوزهای گردشگری سلامت - طرح میراث روستایی - موزه تنوع زیستی - ترسیب کربن - مشارکت جوامع محلی در عرصه های منابع طبیعی و محیط زیست - طرح های نوغان داری - مرکز نوآوری گالیکش و بندر ترکمن - اکوسیستم های روستایی کسب و کار (وامنان، محمدآباد، پنج پیکر، عطاآباد، فارسیان و...) - تسهیل صدور مجوزهای تله کابین و... - احیای بافت های تاریخی - اصلاح فرآیندهای کمیته زیربنایی - درگاه ملی مجوزها - گسترش اتحادیه ها و تشکل های صنفی - مراکز آموزش فنی و حرفه ای - مراکز کارآفرینی - توسعه پارک ها و مراکز رشد - توسعه رشته های دانشگاهی در حوزه کسب و کار - سامانه های کاداستر، ثبت شرکت ها و... -</p>
۱۱	چشم انداز	<p>افزایش رقابت پذیری - آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکل ها - افزایش نقش آفرینی شرکتهای دانش بنیان در حل مسائل اساسی -</p>	<p>رقابت پذیری - توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی - بهبود فضای کسب و کار - توسعه برند استان - تجارت الکترونیک در استان - توسعه رفاه</p>	<p>تجارت الکترونیک (E-Comarce) - افزایش سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی - سهم بخش خدمات در اقتصاد استان -</p>	<p>توسعه بخش خصوصی - رقابت پذیری - جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی - ایجاد محیط مساعد برای سرمایه گذاران - اقتصاد مدرن و توسعه یافته - سلامت محیط</p>	<p>عملیاتی شدن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار در استان - مشارکت بخش خصوصی در برنامه ریزی های توسعه استان - توسعه ابزارهای تأمین مالی - توسعه زنجیره های ارزش، تأمین و خوشه های صنعتی - تغییر رویکرد اعتبار بانکی از وثیقه محوری به ارزش محوری (کسب و کار) - گسترش هولدینگ ها و شرکت های بزرگ مقیاس - دیپلماسی اقتصادی - تمرکز بر صنایع رقابت پذیر - توسعه زیرساخت های کسب و کار - افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان - توسعه اقتصاد دریامحور - واگذاری عرصه های ملی منابع طبیعی - ارتقاء جایگاه بخش</p>

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
		شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی - جلوگیری از ایجاد انحصار - افزایش سطح عمومی اشتغال.	عمومی - اشتغال زایی و کارآفرینی	حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ) - هوش مصنوعی - دانشگاه های نسل سوم و چهارم	زیست - ایجاد اشتغال - افزایش شفافیت - قوانین انعطاف پذیر	خصوصی - گسترش الگوهای ترسیب کربن - افزایش مشارکت جوامع محلی در منابع طبیعی و محیط زیست - کاهش خام فروشی در بخش صنعت، معدن و کشاورزی - توسعه زیرساخت تجارت الکترونیک - توسعه حاکمیت شرکتی - اصلاح قانون ارث در اراضی کشاورزی - گسترش هاب لجستیک بین المللی - توسعه زیرساخت های منطقه آزاد - ایجاد دهکده های گردشگری - توریست سلامت - توسعه صنایع جانبی حمل و نقل - ایجاد یکپارچگی در بخش محیط کسب و کار (مدیریت واحد) - شناسایی ظرفیت ها و قابلیت های استان - طراحی و گسترش مدل های کسب و کار جدید - توسعه اقتصاد دانش بنیان - توسعه اقتصاد دیجیتال - توسعه استارتاپ ها - هوشمندسازی - ارزیابی شاخص کسب و کار استانی - بازیگری در ساختار اتحادیه ها و تشکل های صنفی - توسعه رشته ها دانشگاهی کسب و کار (نسل سوم و چهارم) - تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه - توسعه نظام مهندسی ها - توسعه مشاورین کسب و کار - شفافیت آماری - اصلاح قوانین و مقررات - کاهش انحصارات دولتی و غیر دولتی - بررسی تبعات ترک فعل مسئولین - افزایش ریسک پذیری و محافظت از مدیران دولتی - افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار - تسهیل تجاری سازی محصولات مراکز تحقیقاتی - برندسازی - بین المللی شدن کسب و کار - توسعه شرکت های سهامی عام - افزایش انعطاف پذیری در سازمان های مالیاتی و تأمین اجتماعی - اصلاح شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران در حمایت از کسب و کار - مدیریت دانش و تکنولوژی - شناسایی و گسترش زیست بوم های کسب و کار - رتبه بندی کسب و کارهای استان براساس ارزیابی معیارها دقیق - تقویت فرهنگ و روحیه کار و کارآفرینی -

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

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

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش « محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» در توسعه کشور چیست؟	اشتغال زایی- بهره وری- جذب سرمایه گذاری- شناسایی مزیت های نسبی و رقابتی- شناسایی موانع سرمایه گذاری- محرومیت زدایی- شناسایی موانع کسب و کار - توسعه صادرات- کاهش هزینه های تجارت- فراهم نمودن مشوق ها و حمایت های لازم- فراهم نمودن ورود بانک های بین المللی در منطقه آزاد- افزایش تولید ناخالص داخلی استان- بستر سازی و توسعه شبکه حمل و نقل ۴ گانه - امنیت سرمایه گذاری- بهبود شاخص های ده گانه - توسعه فعالیت های کارآفرینی- افزایش رفاه عمومی- افزایش درآمد سرانه - توسعه زنجیره های ارزش- توسعه زنجیره های ارزش- جذب سرمایه گذاری خارجی- مقررات زدایی- کاهش بوروکراسی- حفظ محیط زیست- توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و منابع طبیعی- مشاغل سبز- آموزش و پژوهش- توسعه حاکمیت شرکتی- توسعه بازارهای سرمایه- بازار پولی و مالی- گسترش و ترویج فرهنگ کار- بستر سازی برای کسب و کار- تدوین استراتژی های کسب و کار- افزایش آگاهی های عمومی در حوزه کسب و کار- اشتغال زایی و کارآفرینی- توسعه تجارت بین الملل- توسعه و مدیریت بازار داخلی- توسعه رفاه عمومی- توسعه رشد اقتصادی- توسعه برند استان- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- بهره وری و رقابت پذیری - افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی - تسهیل صادرات و واردات- توسعه بخش خصوصی- مقررات زدایی (بوروکراسی و...) - قوانین ضد	اشتغال زایی و کارآفرینی- توسعه تجارت بین الملل- توسعه و مدیریت بازار داخلی- توسعه رفاه عمومی- توسعه رشد اقتصادی- توسعه برند استان- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- بهره وری و رقابت پذیری - افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی- ایجاد فضای امن سرمایه گذاری و کسب و کار- تسهیل صادرات و واردات- رشد تولید ناخالص داخلی- بهبود مزیت های رقابتی- توسعه بخش خصوصی- مقررات زدایی (بوروکراسی و...) - قوانین ضد انحصار و رانت- قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری- صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)- سهولت کسب و کار- درآمد سرانه واقعی- فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	شناسایی مزیت های نسبی و رقابتی- شناسایی موانع سرمایه گذاری- محرومیت زدایی- شناسایی موانع کسب و کار - کاهش هزینه های تجارت- فراهم نمودن مشوق ها و حمایت های لازم- فراهم نمودن ورود بانک های بین المللی در منطقه آزاد- افزایش تولید ناخالص داخلی استان- بستر سازی و توسعه شبکه حمل و نقل ۴ گانه - امنیت سرمایه گذاری- بهبود شاخص های ده گانه - توسعه فعالیت های کارآفرینی- افزایش درآمد سرانه - توسعه زنجیره های ارزش- حفظ محیط زیست- توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و منابع طبیعی- مشاغل سبز- آموزش و پژوهش- توسعه حاکمیت شرکتی- توسعه بازارهای سرمایه- بازار پولی و مالی- گسترش و ترویج فرهنگ کار- بستر سازی برای کسب و کار- تدوین استراتژی های کسب و کار- افزایش آگاهی های عمومی در حوزه کسب و کار- اشتغال زایی و کارآفرینی- توسعه تجارت بین الملل- توسعه و مدیریت بازار داخلی- توسعه رفاه عمومی- توسعه رشد اقتصادی- توسعه برند استان- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- بهره وری و رقابت پذیری - افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی - تسهیل صادرات و واردات- توسعه بخش خصوصی- مقررات زدایی (بوروکراسی و...) - قوانین ضد

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه قانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (قانونی+مشاور)
				انحصار و رانت- قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری- صادرات و واردات(تراز تجاری بدون نفت)
۲	«بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	مشاوره سرمایه گذاری-معرفی مدل های کسب و کار دیجیتال-سیاست گذاری حوزه کسب و کار استان - تامین نیازهای بین بخشی-ایجاد زیرساخت لازم (آب ، برق، گاز ، راه و...)، بهبود فرآیندها(صدور مجوز، تامین مالی ، صادرات و واردات، ثبت شرکت ، انحلال شرکت، بیمه و مالیات،انشعابات ، پروانه ساختمان ، ثبت املاک و...) -انجام مطالعات تحلیل صنعت - معرفي مدل های کسب و کار جدید و متنوع (BUSINESS MODELS) -مطالعات امکان سنجی(PFS-FS)-مشاوره تهیه طرح های کسب و کار(BUSINESS PLAN) - ایجاد و گسترش زنجیره های ارزش- زنجیره های ارزش- ایجاد و گسترش زنجیره های تأمین - واگذاری اراضی ملی و دولتی - توسعه مشاوره در حوزه کسب و کار- بسته های سرمایه گذاری- مجوزهای بی نام- شبکه سازی- تحقیقات بازار داخلی و خارجی- ایجاد سامانه های صدور مجوز و پروانه- توانمند سازی متقاضیان کسب و کار- آموزش و ترویج- اهلیت سنجی و اهلیت بخشی-ایجاد بانک های اطلاعاتی- اصلاح قوانین- اوپن دیتا - سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- تسهیلات و منابع مالی- خدمات دانش بنیان- یارانه ها و مشوق ها- معافیت گمرکی و مالیاتی- صندوق های حمایتی - استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی- جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- سهولت راه اندازی کسب و کار- خدمات بیمه تامین اجتماعی- حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)- - تبادلات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه های بین المللی- صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر/ VC- بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها- اجرای تحقیقات اکتشافی	استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی- افزایش نقش آفرینی شرکتهای دانش بنیان در حل مسائل اساسی- جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- ساده سازی فرایند دریافت مجوز- سهولت راه اندازی کسب و کار- سهولت پرداخت مالیات- قوانین انعطاف پذیر- خدمات بیمه تامین اجتماعی- حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)- یارانه های مستقیم- تبادلات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه های بین المللی- صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر/ VC- بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها- اجرای تحقیقات اکتشافی	مشاوره سرمایه گذاری-معرفی مدل های کسب و کار دیجیتال-سیاست گذاری حوزه کسب و کار استان - تامین نیازهای بین بخشی-ایجاد زیرساخت لازم (آب ، برق، گاز ، راه و...)، بهبود فرآیندها(صدور مجوز، تامین مالی ، صادرات و واردات، ثبت شرکت ، انحلال شرکت، بیمه و مالیات،انشعابات ، پروانه ساختمان ، ثبت املاک و...) -انجام مطالعات تحلیل صنعت - معرفي مدل های کسب و کار جدید و متنوع (BUSINESS MODELS) -مطالعات امکان سنجی(PFS-FS)-مشاوره تهیه طرح های کسب و کار(BUSINESS PLAN) - ایجاد و گسترش زنجیره های ارزش- زنجیره های ارزش- ایجاد و گسترش زنجیره های تأمین - واگذاری اراضی ملی و دولتی - توسعه مشاوره در حوزه کسب و کار- بسته های سرمایه گذاری- مجوزهای بی نام- شبکه سازی- تحقیقات بازار داخلی و خارجی- ایجاد سامانه های صدور مجوز و پروانه- توانمند سازی متقاضیان کسب و کار- آموزش و ترویج- اهلیت سنجی و اهلیت بخشی-ایجاد بانک های اطلاعاتی- اصلاح قوانین- اوپن دیتا - سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- تسهیلات و منابع مالی- خدمات دانش بنیان- یارانه ها و مشوق ها- معافیت گمرکی و مالیاتی- صندوق های حمایتی - استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی- جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- سهولت راه اندازی کسب و کار- خدمات بیمه تامین اجتماعی- حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)- - تبادلات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه های بین المللی- صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر/ VC-

ترکیب مقوله‌ها (کانونی + مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>کشاورزان-صنعت گران-تولیدکنندگان-شرکتهای تعاونی-هنرمندان-مشاورین-پیمانکاران-کارگران-مهندسين-شرکت های حمل ونقل بار و مسافر-رانندگان-خانه کشاور-خانه صنعت-خانه معدن-تشکل های صنفی و خدماتی-اتحادیه،تشکل های کارگری و کار فرمایی-صنعت بیمه-فری لنسر-صیادان و آبریز پروران- دامداران- فعالان بخش گردشگری-پژوهشگران-صنایع ورزشی-صنعت مسکن-سازمان های دولتی و نظارتی- حمایت از عموم سرمایه گذاران-موسسات بیمه بازنشستگی-کسب و کار های کوچک و متوسط-شرکت های دانش بنیان-حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)-سازمان های مردم نهاد(سمن)- سهم SMEها در اشتغال استان</p>	<p>توسعه گردشگری- توسعه صنعت ساختمان و مسکن- توسعه صنایع دریایی و آبریز پروری- آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکلهای-حمایت از عموم سرمایه گذاران - موسسات بیمه بازنشستگی-کسب و کار های کوچک و متوسط-شرکت های دانش بنیان-حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)-سازمان های مردم نهاد(سمن)- سهم SMEها در اشتغال استان</p>	<p>کشاورزان-صنعت گران-تولیدکنندگان-شرکت های دانش بنیان-شرکتهای تعاونی-اصناف-استارت آپ های-هنرمندان-مشاورین-پیمانکاران-کارگران-مهندسين-شرکت های حمل ونقل بار و مسافر-رانندگان-خانه کشاور-خانه صنعت-خانه معدن-تشکل های صنفی و خدماتی-اتحادیه،تشکل های کارگری و کار فرمایی-صنعت بیمه-فری لنسر-صیادان و آبریز پروران- دامداران- فعالان بخش گردشگری-پژوهشگران-صنایع ورزشی-سمن ها - صنعت مسکن- سازمان های دولتی و نظارتی</p>	<p>مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» چه کسانی هستند؟</p>	<p>۳</p>
<p>قلمرو جغرافیایی این بخش شامل سطح استانی، ملی و بین المللی قلمرو تخصصی آن شامل: شاخص های ۱۰ گانه (مجوز، انشعبات، اعتبارات، ثبت املاک، تاسیس شرکت، انحلال شرکت، ضمانت اجرای قراردادها و...) - حمل و نقل (۴ گانه) - تامین مالی- مدل های کسب و کار- صدور مجوز - BP- منطقه آزاد- بیمه های صنعتی و خدماتی و درمانی - استانداردهای زیست محیطی- آموزش - پژوهش- توريسم- اصناف- تشکل ها و اتحادیه ها- موسسات مالی و پولی- بورس و بازار سرمایه- کسب و کارهای فرهنگ و هنر-کسب و کار های سلامت- اقتصاد آموزش عمومی و عالی- اقتصاد کشاورزی-بوم گردی- هتل داری- صنایع دستی- هلدینگ های سرمایه گذاری-کسب و کارهای سنتی- کسب و کار دیجیتال- انرژی- شرکت های خلاق و نوآور- کارخانه نوآوری- مالیات- درگاه مجوزها- درگاه های نظارتی- فرصت های سرمایه گذاری- مجوزهای بی نام- موسسات علمی و پژوهشی- مولد سازی- قوانین و مقررات کسب و کار- قانون تجارت- قانون کار- استانداردهای کاری بین الملل-بازارچه های مرزی- اتاق بازرگانی- شرکت های سهامی-تعارض منافع-قاچاق کالا-تولید- خدمات- صنعت</p>	<p>توسعه تجارت بین الملل- توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی-توسعه پایدار دامپروری- توسعه روابط بین الملل- توسعه زیرساخت های صنعت- توسعه صنعت ساختمان و مسکن- توسعه صنایع دستی- توسعه بازارهای بین المللی- تسهیل صادرات و واردات- تسریع در صدور مجوز- آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکلهای- افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی- ارتقا نظام تأمین مالی- افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی، - سهولت پرداخت مالیات- ایجاد اشتغال شرکت های دانش بنیان- حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)- سهم SMEها در اشتغال استان- سازمان های مردم نهاد(سمن)- اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها- مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی- تغییر در قوانین</p>	<p>قلمرو جغرافیایی این بخش شامل سطح استانی، ملی و بین المللی قلمرو تخصصی آن شامل: شاخص های ۱۰ گانه(مجوز، انشعبات، اعتبارات، ثبت املاک، تاسیس شرکت، انحلال شرکت، ضمانت اجرای قراردادها و...) - حمل و نقل(۴ گانه) - تامین مالی- مدل های کسب و کار- صدور مجوز - BP- منطقه آزاد- تجارت بین الملل- صادرات- واردات- بیمه های صنعتی و خدماتی و درمانی - استانداردهای زیست محیطی- اشتغال- آموزش - پژوهش- توريسم- اصناف- تشکل ها و اتحادیه ها- موسسات مالی و پولی- بورس و بازار سرمایه- کسب و کارهای فرهنگ و هنر- کسب و کار های سلامت- اقتصاد آموزش عمومی و عالی- اقتصاد کشاورزی-بوم گردی- هتل داری- صنایع دستی- هلدینگ های سرمایه گذاری-کسب و کارهای سنتی- کسب و کار دیجیتال- انرژی- استارتاپ ها- شرکت دانش بنیان- شرکت های خلاق و نوآور- کارخانه نوآوری- سرمایه گذاری خارجی و داخلی- مالیات- درگاه مجوزها- درگاه های</p>	<p>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان در چه حوزه های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟</p>	<p>۴</p>

ردیف	سوالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
		نظارتی- فرصت های سرمایه گذاری- مجوزهای بی نام- مراکز رشد - پارک های علم و فناوری- موسسات علمی و پژوهشی- روابط بین الملل- اصل ۴۴- مولد سازی- قوانین و مقررات کسب و کار- قانون تجارت- قانون کار- استانداردهای کاری بین الملل- بازارچه های مرزی- اتاق بازرگانی- شرکت های سهامی- تعارض منافع- قاچاق کالا- تولید- خدمات- صنعت - کشاورزی- نقدینگی- کسب و کار روستایی- اقتصاد شهری- صنایع کوچک- SME-ها	مالیاتی- قوانین بخشی(قانون تراکم ساختمان و ...)	- کشاورزی- نقدینگی- کسب و کار روستایی- اقتصاد شهری- صنایع کوچک- SME-ها- توسعه تجارت بین الملل- توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی- توسعه پایدار دامپروری- توسعه روابط بین الملل- توسعه زیرساخت های صنعت- توسعه صنعت ساختمان و مسکن- توسعه صنایع دستی- توسعه بازارهای بین المللی- تسهیل صادرات و واردات- افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی- افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی، ایجاد اشتغال- شرکت های دانش بنیان- حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)- سازمان های مردم نهاد(سمن)- اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها- مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی- تغییر در قوانین مالیاتی- قوانین بخشی(قانون تراکم ساختمان و ...)
۵	«بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» برای انجام چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟	فیبر نوری- کسب و کارهای الکترونیک - استارتاپ ها- تجارت الکترونیک- زنجیره تأمین سنتی - زنجیره ارزش ناقص- سامانه های ارتباطی آنلاین- پرورش ماهی در قفس- ماهیان تزئینی- سیستم های نوین پرورش ماهیان سردآبی- گلخانه ها- شتاب دهنده ها- گیاهان دارویی- بوم گردی- مدل های کسب و کار حفاظتی در بخش محیط زیست- مدل های مشارکتی در حفظ محیط زیست- استفاده از فناوری های نوین مثل پهباد و...- فناوری های مرتبط به اقتصاد سبز- زراعت چوب- بنگاه های بازیافت و پسماند- پنجره واحد گمرگ- ترانزیت- ایکس ری- کارت بازرگانی الکترونیک- تعویض بوژی- سامانه جامع تردد مرزی- میربیزنس بانک- فین تک ها- بلاک چین- رمز ارزها- صرافی ها- توریست کشاورزی- اراضی شیب دار- آبیاری های نوین- الگوی کشت- پژوهش های بنیادین در بخش کشاورزی- فناوری های نوین(بذر ، ژنتیک، اینترنت اشیا، کود و سموم بیولوژیک و...) - سامانه های فروش الکترونیک محصولات و خدمات گردشگری و صنایع دستی- مرمت آثار با فناوری های جدید- GIS- GPS ایجاد ساختار یکپارچه، سیستماتیک و هوشمند برای	بهره گیری از فناوری های پیشرفته- توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش - ایجاد ساختار یکپارچه، سیستماتیک و هوشمند برای محیط کسب و کار- استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی- وجود درگاه واحد حاکمیتی برای ثبت، پیگیری و صدور مجوز- سیستم یکپارچه ثبت کسب و کار- ارتباطات الکترونیکی- دیتا سنتر- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها- تجارت الکترونیک- دولت الکترونیک/ سامانه های جامع الکترونیکی اداری و مالی- کشاورزی هوشمند- نسبت سهم صنایع HI- TECH به کل صنایع استان- پول مجازی- تکنولوژی GIS- تکنولوژی سنجش از دور- هوش مصنوعی- شبکه فیبر نوری- حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)- الگوی کشت	کسب و کارهای الکترونیک- زنجیره تأمین سنتی - زنجیره ارزش ناقص- سامانه های ارتباطی آنلاین- پرورش ماهی در قفس- ماهیان تزئینی- سیستم های نوین پرورش ماهیان سردآبی- گلخانه ها- شتاب دهنده ها- گیاهان دارویی- بوم گردی- مدل های کسب و کار حفاظتی در بخش محیط زیست- مدل های مشارکتی در حفظ محیط زیست- استفاده از فناوری های نوین مثل پهباد و...- فناوری های مرتبط به اقتصاد سبز- زراعت چوب- بنگاه های بازیافت و پسماند- پنجره واحد گمرگ- ترانزیت- ایکس ری- کارت بازرگانی الکترونیک- تعویض بوژی- سامانه جامع تردد مرزی- میربیزنس بانک- فین تک ها- بلاک چین- رمز ارزها- صرافی ها- توریست کشاورزی- اراضی شیب دار- آبیاری های نوین- الگوی کشت- پژوهش های بنیادین در بخش کشاورزی- فناوری های نوین(بذر ، ژنتیک، اینترنت اشیا، کود و سموم بیولوژیک و...) - سامانه های فروش الکترونیک محصولات و خدمات گردشگری و صنایع دستی- مرمت آثار با فناوری های جدید- GIS- GPS ایجاد ساختار یکپارچه، سیستماتیک و هوشمند برای

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
		بیولوژیک و... - سامانه های فروش الکترونیک محصولات و خدمات گردشگری و صنایع دستی - مرمت آثار با فناوری های جدید - GIS- GPS		محیط کسب و کار - استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی - وجود درگاه واحد حاکمیتی برای ثبت، پیگیری و صدور مجوز - سیستم یکپارچه ثبت کسب و کار - دیتا سنتر - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها - تجارت الکترونیک - دولت الکترونیک / سامانه های جامع الکترونیکی اداری و مالی - نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان - تکنولوژی - تکنولوژی سنجش از دور - هوش مصنوعی - شبکه فیبر نوری - حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)
۶	ارزش های بنیادی «بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» کدام است؟	کاهش بوروکراسی - امنیت سرمایه گذاری - بهره وری - کرامت انسانی - کارآفرینی - اشتغالزایی - ارزش آفرینی - مسئولیت پذیری - ریسک پذیری - حفظ محیط زیست - فداکاری - شفافیت - فرهنگ کار - کارگروهي و - کار تیمی - اعتماد - احترام به مالکیت خصوصی - سرمایه گذاری مولد - نوآوری - دانش محوری - خلاقیت - تهور و شجاعت در کسب و کار - صرفه جویی - جاه طلبی مثبت - اصالت - برندسازی - خلق ثروت - اعتماد در معاملات - ارزآوری - اصالت دادن به بخش خصوصی - دسترسی به اطلاعات - تخصص گرایی - تسهیل گری - شایسته سالاری - هویت دادن - تفکر استراتژیک - روحیه سازندگی - بین المللی شدن - جهانی سازی - رقابت پذیری - مسئولیت اجتماعی - هوشمند سازی - اشتغال زایی و کارآفرینی - دانش محوری - عدالت محوری - متنوع سازی - استانداردهای بالای ارائه خدمات - شفافیت - مردم گرایی - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - ارائه خدمات - شفافیت - مردم گرایی - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - پیشرویی - توسعه رفاه عمومی - جلوگیری از ایجاد انحصار - برابری در توزیع درآمدها - افزایش بهره وری - سلامت محیط زیست - افزایش نوآوری - برخورداری از قانونمداری - برخورداری از کارگروهي - برخورداری از تاب آوری - برخورداری از مدیریت بحران - جهانی شدن / جهانی سازی - مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)	کاهش بوروکراسی - امنیت سرمایه گذاری - بهره وری - کرامت انسانی - ارزش آفرینی - ریسک پذیری - حفظ محیط زیست - فداکاری - فرهنگ کار - کارگروهي و - کار تیمی - اعتماد - احترام به مالکیت خصوصی - سرمایه گذاری مولد - نوآوری - دانش محوری - خلاقیت - تهور و شجاعت در کسب و کار - صرفه جویی - جاه طلبی مثبت - اصالت - برندسازی - خلق ثروت - اعتماد در معاملات - ارزآوری - اصالت دادن به بخش خصوصی - دسترسی به اطلاعات - تخصص گرایی - تسهیل گری - شایسته سالاری - هویت دادن - تفکر استراتژیک - روحیه سازندگی - بین المللی شدن - جهانی سازی - رقابت پذیری - مسئولیت اجتماعی - هوشمند سازی - استانداردهای بالای ارائه خدمات - شفافیت - مردم گرایی - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - پیشرویی - توسعه رفاه عمومی - جلوگیری از ایجاد انحصار - برابری در توزیع درآمدها - برخورداری از قانونمداری - برخورداری از تاب آوری - برخورداری از مدیریت بحران	
۷	«بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان	تنوع اقلیم (۸ از ۱۳) - موقعیت ژئوپلیتیک - موقعیت ژئواکونومیک - ژئواکونومیک - هاب لجستیک - کریدور شمال و جنوب - منطقه آزاد اینچه برون - سواحل خزر (اقتصاد دریای محور) - دانشگاه منابع طبیعی - قابلیت های بخش گردشگری - صنایع دستی - جمعیت - تنوع فرهنگی و هنری - تنوع و انحصار مواد اولیه	همگرایی قومی - مذهبی - کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استانهای همجوار - روند صعودی صادرات از گمرگ اینچه برون - دسترسی به کریدور بین المللی شمال - جنوب	تنوع اقلیم (۸ از ۱۳) - موقعیت ژئوپلیتیک - موقعیت ژئواکونومیک - هاب لجستیک - کریدور شمال و جنوب - منطقه آزاد اینچه برون - سواحل خزر (اقتصاد دریای محور) - دانشگاه منابع طبیعی - قابلیت های بخش گردشگری - صنایع دستی - جمعیت - تنوع فرهنگی و هنری - تنوع و انحصار مواد اولیه

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
	گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به بخش های مشابه خود در سایر استان ها و سایر کشورها برخوردار است؟	صنایع دستی- جمعیت - تنوع فرهنگی و هنری- تنوع و انحصار مواد اولیه صنایع - امنیت جغرافیایی - تنوع انرژی- اشتراکات قومی و مذهبی- نیروی کار غیرماهر ارزان-بکر بودن استان- مرز بین المللی- مرز استانی- تراکم جمعیت- پهنه سرزمینی- پوشش ۹۴ درصدی ارتباطات (ICT)- برخورداری از تمامی قابلیت های حمل و نقل- جمعیت بالای اوراسیا- قابلیت ایجاد منطقه آزاد مشترک (ایران، ترکمنستان و قزاقستان)- سرکنسول گری- دسترسی به بازار های اوراسیا- قابلیت ایجاد منطقه آزاد مشترک	نیروی کار با استعداد در صنایع و مشاغل مختلف- برخورداری از مرز بین المللی- جاذبه های گردشگری- برخورداری از اقلیم متنوع- کریدور شمال-جنوب- پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...) - تنوع فرق و مذاهب	صنایع - امنیت جغرافیایی- تنوع انرژی- اشتراکات قومی و مذهبی- نیروی کار غیرماهر ارزان-بکر بودن استان- مرز بین المللی- مرز استانی- تراکم جمعیت- پهنه سرزمینی- پوشش ۹۴ درصدی ارتباطات (ICT)- برخورداری از تمامی قابلیت های حمل و نقل- جمعیت بالای اوراسیا- قابلیت ایجاد منطقه آزاد مشترک (ایران، ترکمنستان و قزاقستان)- سرکنسول گری- دسترسی به بازار های اوراسیا- قابلیت ایجاد منطقه آزاد مشترک (ایران، ترکمنستان و قزاقستان)- سرکنسول گری- دسترسی به بازار های اوراسیا- قابلیت ایجاد منطقه آزاد مشترک
۸	«بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن ها توجه دارد؟	دوره های آموزش فنی و حرفه ای- گسترش دانشگاه ها- مراکز آموزش های آزاد- گسترش آموزش عمومی- کارگاه های آموزشی- پوشش پایین بیمه در کارکنان (۴۴ درصد)- استارتاپ ها و مراکز دانش پارک های علم و فناوری- خانه کارگر- ضعف نظام رفاه و تأمین اجتماعی- ضعف کارکنان حرفه ای- نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی - سازمان نظام مهندسی - نظام دامپزشکی- نظام پزشکی و پرستاری- کانون و کلا- کانون بازنشستگی- خانه صنعت- کانون رانندگان- نظام مهندسی معدن- خانه تعاون گران- بنیاد توسعه کارآفرینی- کانون کارآفرینان	توسعه سرمایه انسانی- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- گفتمان سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی- نیروی کار با استعداد در صنایع و مشاغل مختلف- موسسات بیمه بازنشستگی- آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکل ها- خدمات بیمه تأمین اجتماعی- حداقل دستمزد قابل اعمال برای کارگران- برخورداری از توان مهارتی- برخورداری از توانایی مدیریت	دوره های آموزش فنی و حرفه ای- گسترش دانشگاه ها- مراکز آموزش های آزاد- گسترش آموزش عمومی- کارگاه های آموزشی- پوشش پایین بیمه در کارکنان (۴۴ درصد)- استارتاپ ها و مراکز دانش پارک های علم و فناوری- خانه کارگر- ضعف نظام رفاه و تأمین اجتماعی- ضعف کارکنان حرفه ای- نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی - سازمان نظام مهندسی - نظام دامپزشکی- نظام پزشکی و پرستاری- کانون و کلا- کانون بازنشستگی- خانه صنعت- کانون رانندگان- نظام مهندسی معدن- خانه تعاون گران- بنیاد توسعه کارآفرینی- کانون کارآفرینان

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سوالات	ردیف
<p>انجمن‌های صنفی- اتاق بازرگانی- انجمن دفاتر خدمات مسافرتی- انجمن‌های صنفی- بنیاد نخبگان- مراکز رشد- کاربایی- اتحادیه‌های صنفی و تعاونی- هیئت‌های ورزشی- باشگاه‌ها- شرکت‌های تعاونی مرزنشینان- توسعه سرمایه انسانی- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- گفتمان سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی- نیروی کار با استعداد در صنایع و مشاغل مختلف- موسسات بیمه بازنشستگی- حداقل دستمزد قابل اعمال برای کارگران- برخورداری از توان مهارتی- برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی- سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- تخصص گرایی- توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع- سطح دستمزدها-</p>	<p>عملکرد، نظارت و ارزشیابی- سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- تخصص گرایی- توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع- سطح دستمزد ها- دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم- حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)- شرکت‌های دانش بنیان</p>	<p>مهندسی معدن- خانه تعاون گران- بنیاد توسعه کارآفرینی- کانون کارآفرینان- انجمن‌های صنفی- اتاق بازرگانی- انجمن دفاتر خدمات مسافرتی- انجمن‌های صنفی- بنیاد نخبگان- مراکز رشد- کاربایی- اتحادیه‌های صنفی و تعاونی- هیئت‌های ورزشی- باشگاه‌ها- شرکت‌های تعاونی مرزنشینان</p>		
<p>فقدان حاکمیت شرکتی- گسترش ساختمان اتاق بازرگانی- منطقه آزاد اینچه برون- پنجره واحد- رویکرد مثبت جدید محیط زیست(اقتصاد سبز)- شبکه فیبرنوری استان- حل مساله پتروشیمی - طرح گردشگری آشوراده- امنیت سرمایه گذاری بین‌المللی- تصویر منفی بابت کمبود زیرساخت‌های انرژی، گاز و آب- کمبود نقدینگی- قیمت تمام شده بالای تجهیز منابع مالی در استان- فقر ابزارهای تأمین مالی- نمایشگاه‌ها، همایش‌ها و جشنواره‌های اقتصادی ملی و بین‌المللی - مشارکت اتاق و بخش خصوصی در سیل و کرونا- نوسازی ناوگان حمل و نقل- جذب سرمایه گذاران بزرگ(هولدینگ خلیج فارس، ماهوت شمال ، مجتمع میگو و...) -سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کتول- رشد شرکت‌های دانش بنیان در استان-نمایشگاه های بین‌المللی-فرودگاه های گرگان و کلاله توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی - - توسعه گردشگری- ایجاد فضای امن سرمایه گذاری و کسب و کار- مبارزه جدی با فساد سیستماتیک و نظام‌مند- جلوگیری از ایجاد انحصار- جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی- توسعه بخش خصوصی- کریدور شمال- جنوب خوردراری از مدیریت بحران</p>	<p>توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل - - توسعه گردشگری- افزایش نقش آفرینی شرکت‌های دانش بنیان در حل مسائل اساسی- ارتقا نظام تأمین مالی - - ایجاد فضای امن سرمایه گذاری و کسب و کار- مبارزه جدی با فساد سیستماتیک و نظام‌مند- جلوگیری از ایجاد انحصار- جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- سلامت محیط زیست- توسعه بخش خصوصی- تبادلات ، همایش ها ،جشنواره ها ، نمایشگاه‌های بین‌المللی- کریدور شمال- جنوب خوردراری از مدیریت بحران</p>	<p>فقدان حاکمیت شرکتی- کوچک بودن بخش خصوصی- گسترش ساختمان اتاق بازرگانی- منطقه آزاد اینچه برون- پنجره واحد- کریدور شمال و جنوب- رویکرد مثبت جدید محیط زیست(اقتصاد سبز)- شبکه فیبرنوری استان- حل مساله پتروشیمی - طرح گردشگری آشوراده- امنیت سرمایه گذاری بین‌المللی- تصویر منفی بابت کمبود زیرساخت‌های انرژی، گاز و آب- کمبود نقدینگی- قیمت تمام شده بالای تجهیز منابع مالی در استان- فقر ابزارهای تأمین مالی- نمایشگاه‌ها، همایش‌ها و جشنواره‌های اقتصادی ملی و بین‌المللی - مشارکت اتاق و بخش خصوصی در سیل و کرونا- نوسازی ناوگان حمل و نقل- جذب سرمایه گذاران بزرگ(هولدینگ خلیج فارس، ماهوت شمال ، مجتمع میگو و...) -سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کتول- رشد شرکت‌های دانش بنیان در استان-نمایشگاه های بین‌المللی- فرودگاه های گرگان و کلاله</p>	<p>«بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟</p>	<p>۹</p>

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
۱۰	<p>«بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟</p> <p>مهم ترین شاخص ها در این زمینه کدامند؟</p>	<p>مجوز منطقه آزاد-مصوبه راه آهن- مدیریت یکپارچه سواحل- مجوز آب شیرین کن- سیکل ترکیبی - توسعه بوم گردی- خانه مسافر- نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- شرکت شهرک های کشاورزی- دهکده فناوری- کارخانه فناوری- بازارچه صنایع دستی- طراحی ابزارهای مالی جدید- گردشگری کشاورزی- کشت قراردادی- طرح های توسعه زیرساختی آب، برق و گاز- طرح الگوی پیشرفت ۱۱۰ روستا - شهرک های تخصصی صنعتی (میل عطاآباد و...) - سند چشم انداز و سندهای بخشی - ایجاد دهکده گیاهان دارویی- ایجاد مرکز بین المللی اسب- صدور مجوزهای گردشگری سلامت- طرح میراث روستایی- موزه تنوع زیستی - ترسیب کربن- مشارکت جوامع محلی در عرصه های منابع طبیعی و محیط زیست- طرح های نوغان داری- مرکز نوآوری گالیکش و بندر ترکمن- اکوسیستم های روستایی کسب و کار(وامنان،محمدآباد، پنج پیکر ، عطاآباد ، فارسین و...) - تسهیل صدور مجوزهای تله کابین و...- احیای بافت های تاریخی- اصلاح فرآیندهای کمیته زیربنایی- درگاه ملی مجوزها- گسترش اتحادیه ها و تشکل های صنفی- مراکز آموزش فنی و حرفه ای- مراکز کارآفرینی- توسعه پارک ها و مراکز رشد- توسعه رشته های دانشگاهی در حوزه کسب و کار- سامانه های کاداستر ، ثبت شرکت ها و...- توسعه تجارت بین الملل - بهبود فضای کسب و کار- توسعه و مدیریت بازار داخلی- توسعه زیرساخت های صنعت- توسعه صنایع دستی- توسعه بازارهای بین المللی- جلوگیری از ایجاد انحصار- افزایش بهره وری- روند صعودی صادرات از گمرگ اینچہ برون- آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکل ها- افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی- گفتنمان سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی- افزایش سهم بخش های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی- مستقل کردن تعاملات خارجی از سازوکارها و ابزارهای تحریم پذیر- ارتقاء کارایی بنگاه های اقتصادی- بهبود مزیت های رقابتی- افزایش نوآوری - تضمین بقای کسب و کارهای بادوام- جاذبه های</p>	<p>توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- توسعه زیرساخت های حمل و نقل - - توسعه گردشگری- افزایش نقش آفرینی شرکتهای دانش بنیان در حل مسائل اساسی- ارتقا نظام تأمین مالی - - ایجاد فضای امن سرمایه گذاری و کسب و کار- مبارزه جدی با فساد سیستماتیک و نظام مند- جلوگیری از ایجاد انحصار- جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی- سلامت محیط زیست- توسعه بخش خصوصی- تبادلات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه های بین المللی- کریدور شمال-جنوب خورداری از مدیریت بحران توسعه تجارت بین الملل - بهبود فضای کسب و کار- توسعه و مدیریت بازار داخلی- توسعه زیرساخت های صنعت- توسعه صنایع دستی- توسعه بازارهای بین المللی- جلوگیری از ایجاد انحصار- افزایش بهره وری- روند صعودی صادرات از گمرگ اینچہ برون- آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکل ها- افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی- گفتنمان سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی- افزایش سهم بخش های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی- مستقل کردن تعاملات خارجی از سازوکارها و ابزارهای تحریم پذیر- ارتقاء کارایی بنگاه های اقتصادی- بهبود مزیت های رقابتی- افزایش نوآوری - تضمین بقای کسب و کارهای بادوام- جاذبه های</p>	<p>مجوز منطقه آزاد-مصوبه راه آهن- مدیریت یکپارچه سواحل- مجوز آب شیرین کن- سیکل ترکیبی - توسعه بوم گردی- خانه مسافر- نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- شرکت شهرک های کشاورزی- دهکده فناوری- کارخانه فناوری- بازارچه صنایع دستی- طراحی ابزارهای مالی جدید- گردشگری کشاورزی- کشت قراردادی- طرح های توسعه زیرساختی آب، برق و گاز- طرح الگوی پیشرفت ۱۱۰ روستا - شهرک های تخصصی صنعتی (میل عطاآباد و...) - سند چشم انداز و سندهای بخشی - ایجاد دهکده گیاهان دارویی- ایجاد مرکز بین المللی اسب- صدور مجوزهای گردشگری سلامت- طرح میراث روستایی- موزه تنوع زیستی- ترسیب کربن- مشارکت جوامع محلی در عرصه های منابع طبیعی و محیط زیست- طرح های نوغان داری- مرکز نوآوری گالیکش و بندر ترکمن- اکوسیستم های روستایی کسب و کار(وامنان،محمدآباد، پنج پیکر ، عطاآباد ، فارسین و...) - تسهیل صدور مجوزهای تله کابین و...- احیای بافت های تاریخی- اصلاح فرآیندهای کمیته زیربنایی- درگاه ملی مجوزها- گسترش اتحادیه ها و تشکل های صنفی- مراکز آموزش فنی و حرفه ای- مراکز کارآفرینی- توسعه پارک ها و مراکز رشد- توسعه رشته های دانشگاهی در حوزه کسب و کار- سامانه های کاداستر ، ثبت شرکت ها و...- توسعه تجارت بین الملل - بهبود فضای کسب و کار- توسعه و مدیریت بازار داخلی- توسعه زیرساخت های صنعت- توسعه صنایع دستی- توسعه بازارهای بین المللی- جلوگیری از ایجاد انحصار- افزایش بهره وری- روند صعودی صادرات از گمرگ اینچہ برون- آموزش و توانمندسازی اتاق ها، اصناف، اتحادیه ها و تشکل ها- افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی- گفتنمان سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی- افزایش سهم بخش های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی- مستقل کردن تعاملات خارجی از سازوکارها و ابزارهای تحریم پذیر- ارتقاء کارایی بنگاه های اقتصادی- بهبود مزیت های رقابتی- تضمین بقای کسب و کارهای</p>

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>بادوام- کشاورزی هوشمند- پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه‌ای(اکو، اوپیک، شانگهای و..)</p>	<p>گردشگری- تبادلات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه‌های بین‌المللی- کشاورزی هوشمند- مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی- دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم- سازمان های مردم نهاد(سمن)- پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه‌ای(اکو، اوپیک، شانگهای و..)- توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)- قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری- تکنولوژی‌های نوین به تفکیک هر بخش(تراریخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین کن ها و ...)</p>			
<p>عملیاتی شدن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار در استان- مشارکت بخش خصوصی در برنامه ریزی های توسعه استان- توسعه ابزارهای تأمین مالی- توسعه زنجیره‌های ارزش، تأمین و خوشه‌های صنعتی- تغییر رویکرد اعتبار بانکی از وثیقه محوری به ارزش محوری(کسب و کار)- گسترش هولدینگ ها و شرکت‌های بزرگ مقیاس- دیپلماسی اقتصادی - تمرکز بر صنایع رقابت پذیر- توسعه زیرساخت‌های کسب و کار-افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان- توسعه اقتصاد دریامحور- واگذاری عرصه‌های ملی منابع طبیعی- ارتقاء جایگاه بخش خصوصی - گسترش الگوهای ترسیب کربن- افزایش مشارکت جوامع محلی در منابع طبیعی و محیط زیست- کاهش خام فروشی در بخش صنعت ، معدن و کشاورزی- توسعه زیرساخت تجارت الکترونیک- توسعه حاکمیت شرکتی- اصلاح قانون ارث در اراضی کشاورزی- گسترش هاب لجستیک بین‌المللی- توسعه زیرساخت‌های منطقه آزاد- ایجاد دهکده‌های گردشگری- توریست سلامت- توسعه صنایع جانبی حمل و نقل- ایجاد یکپارچگی در بخش محیط کسب و</p>	<p>بهبود فضای کسب و کار- توسعه برند استان- تجارت الکترونیک در استان- توسعه رفاه عمومی- آموزش و توانمندسازی اتاق‌ها، اصناف، اتحادیه‌ها و تشکل‌ها- افزایش نقش آفرینی شرکت‌های دانش بنیان در حل مسائل اساسی- شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی- جلوگیری از ایجاد انحصار- رقابت پذیری- جذب سرمایه گذاری‌های داخلی و خارجی- ایجاد محیط مساعد برای سرمایه گذاران- قوانین انعطاف پذیر- افزایش شفافیت- سلامت محیط زیست- تجارت الکترونیک-(E-Comarce)-افزایش سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی- سهم بخش خدمات در اقتصاد استان- حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)- هوش مصنوعی-</p>	<p>عملیاتی شدن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار در استان- مشارکت بخش خصوصی در برنامه ریزی های توسعه استان- توسعه ابزارهای تأمین مالی- توسعه زنجیره‌های ارزش، تأمین و خوشه‌های صنعتی- تغییر رویکرد اعتبار بانکی از وثیقه محوری به ارزش محوری(کسب و کار)- گسترش هولدینگ ها و شرکت‌های بزرگ مقیاس- دیپلماسی اقتصادی - تمرکز بر صنایع رقابت پذیر- توسعه زیرساخت‌های کسب و کار- افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان- توسعه اقتصاد دریامحور- واگذاری عرصه‌های ملی منابع طبیعی- ارتقاء جایگاه بخش خصوصی - گسترش الگوهای ترسیب کربن- افزایش مشارکت جوامع محلی در منابع طبیعی و محیط زیست- کاهش خام فروشی در بخش صنعت ، معدن و کشاورزی- توسعه زیرساخت تجارت الکترونیک- توسعه حاکمیت شرکتی- اصلاح قانون ارث در اراضی کشاورزی- گسترش هاب لجستیک بین‌المللی- توسعه زیرساخت‌های</p>	<p>«بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟</p>	<p>۱۱</p>

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>کار(مدیریت واحد)- شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت های استان- طراحی و گسترش مدل های کسب و کار جدید- توسعه اقتصاد دیجیتال- هوشمندسازی-ارزیابی شاخص کسب و کار استانی -بازنگری در ساختار اتحادیه‌ها و تشکل‌های صنفی - توسعه رشته ها دانشگاهی کسب و کار(نسل سوم و چهارم)- تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه - توسعه نظام مهندسی‌ها - توسعه مشاورین کسب و کار- شفافیت آماری- اصلاح قوانین و مقررات - کاهش انحصارات دولتی و غیر دولتی-بررسی تبعات ترک فعل مسئولین - افزایش ریسک پذیری و محافظت از مدیران دولتی - افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار-تسهیل تجاری‌سازی محصولات مراکز تحقیقاتی- بین‌المللی شدن کسب و کار- توسعه شرکت‌های سهامی عام- افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان های مالیاتی و تأمین اجتماعی- اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران در حمایت از کسب و کار-مدیریت دانش و تکنولوژی- شناسایی و گسترش زیست بوم های کسب و کار- رتبه بندی کسب و کارهای استان براساس ارزیابی معیارها دقیق-تقویت فرهنگ و روحیه کار و کارآفرینی- بهبود فضای کسب و کار- توسعه برند استان- تجارت الکترونیک در استان- توسعه رفاه عمومی- افزایش نقش آفرینی شرکتهای دانش بنیان در حل مسائل اساسی- شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی- رقابت پذیری- جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی- ایجاد محیط مساعد برای سرمایه گذاران- - تجارت الکترونیک - حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)</p>	<p>افزایش سطح عمومی اشتغال- دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم</p>	<p>منطقه آزاد- ایجاد دهکده های گردشگری- توریست سلامت- توسعه صنایع جانبی حمل و نقل- ایجاد یکپارچگی در بخش محیط کسب و کار(مدیریت واحد)- شناسایی ظرفیت ها و قابلیت های استان- طراحی و گسترش مدل های کسب و کار جدید- توسعه اقتصاد دانش بنیان- توسعه اقتصاد دیجیتال- توسعه استارت‌آپ ها - هوشمندسازی- ارزیابی شاخص کسب و کار استانی -بازنگری در ساختار اتحادیه ها و تشکل‌های صنفی - توسعه رشته ها دانشگاهی کسب و کار(نسل سوم و چهارم)- تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه -توسعه نظام مهندسی‌ها - توسعه مشاورین کسب و کار- شفافیت آماری- اصلاح قوانین و مقررات - کاهش انحصارات دولتی و غیر دولتی-بررسی تبعات ترک فعل مسئولین - افزایش ریسک پذیری و محافظت از مدیران دولتی - افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار-تسهیل تجاری‌سازی محصولات مراکز تحقیقاتی- برندسازی- بین‌المللی شدن کسب و کار- توسعه شرکت‌های سهامی عام- افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان های مالیاتی و تأمین اجتماعی- اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران در حمایت از کسب و کار-مدیریت دانش و تکنولوژی- شناسایی و گسترش زیست بوم های کسب و کار- رتبه بندی کسب و کارهای استان براساس ارزیابی معیارها دقیق-تقویت فرهنگ و روحیه کار و کارآفرینی</p>		

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

با استفاده از مقوله‌ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع‌بندی شده است. در واقع مقوله‌های 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)	<p>«بخش فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد» استان گلستان (متشکل از استانداری، دستگاه‌های اجرایی استان، دستگاه‌های نظارتی، اتحادیه‌ها و تشکلهای صنفی خصوصی و تعاونی و...) متولی اصلی بهبود شاخص‌های ده‌گانه سهولت فضای کسب و کار (Ease Of Doing Business Index) بعنوان یکنانه راه رونق اقتصادی، افزایش رشد اقتصادی، اشتغالزایی و افزایش رفاه عمومی شهروندان استان است.</p> <p>این بخش با آموزش و پژوهش، شناسایی و رفع موانع سرمایه‌گذاری، شناسایی و رفع موانع کسب و کار، افزایش امنیت سرمایه‌گذاری، توسعه فعالیت‌های کارآفرینی، توسعه حاکمیت شرکتی، تدوین استراتژی‌های بهبود فضای کسب و کار، مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)، افزایش شفافیت، اجرای قوانین ضد انحصار و رانت و اجرای قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری و... به دنبال تسهیل و ارتقای فضای کسب و کار استان می‌باشد.</p> <p>این بخش با فراهم نمودن مشوق‌ها و حمایت‌های لازم از کسب و کارها، پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان، شناسایی مزیت‌های نسبی و رقابتی، گسترش و ترویج فرهنگ کار و... بدنبال اشتغال‌زایی و گسترش کارآفرینی می‌باشد.</p> <p>نهایتاً این بخش با تسهیل صادرات و واردات، توسعه بخش خصوصی، توسعه زنجیره‌های ارزش، توسعه بازارهای سرمایه، توسعه بازار پولی و مالی، توسعه تجارت بین‌الملل، توسعه و مدیریت بازار داخلی، افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی به دنبال افزایش بهره‌وری، حفظ محیط زیست، رقابت‌پذیری، رشد اقتصادی و تولید ناخالص داخلی (تولید سرانه) و توسعه رفاه عمومی استان است.</p>
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	<p>محصولات (کالا و خدمات) بخش فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد ارائه می‌دهد عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مشاوره سرمایه‌گذاری - معرفی مدل‌های کسب و کار به ویژه دیجیتال معرفی مدل‌های کسب و کار جدید و متنوع حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - (BUSINESS MODELS)- - سیاست‌گذاری حوزه کسب و کار استان - ایجاد زیرساخت لازم (آب، برق، گاز، راه و...) - بهبود فرآیندهای تسهیل کسب و کار (صدور مجوز، تامین مالی، صادرات و واردات، ثبت شرکت، انحلال شرکت، بیمه و مالیات، انشعابات، پروانه ساختمان، ثبت املاک و...) - انجام مطالعات تحلیل صنعت، مطالعات امکان‌سنجی (PFS-FS) و مشاوره تهیه طرح‌های کسب و کار (BUSINESS PLAN)

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد و گسترش زنجیره‌های ارزش - ایجاد و گسترش زنجیره‌های تأمین - واگذاری اراضی ملی و دولتی - توسعه مشاوره در حوزه کسب و کار - بسته‌های سرمایه‌گذاری - مجوزهای بی نام - شبکه سازی - تحقیقات بازار داخلی و خارجی - ایجاد سامانه‌های صدور مجوز و پروانه - توانمندسازی متقاضیان کسب و کار - آموزش و ترویج - اهلیت سنجی و اهلیت بخشی - ایجاد بانک‌های اطلاعاتی - اصلاح قوانین - اوپن دیتا - سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی - تسهیلات و منابع مالی - خدمات دانش بنیان - یارانه‌ها و مشوق‌ها - معافیت گمرکی و مالیاتی - صندوق‌های حمایتی، صندوق‌های سرمایه‌گذار خطر پذیر -VCها) - استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی - جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی - خدمات بیمه تأمین اجتماعی - تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۳	دینفعان مشتریان، ارباب رجوع‌های بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد گلستان عبارتند از:	<ul style="list-style-type: none"> - کشاورزان - صنعت‌گران - تولیدکنندگان - شرکتهای تعاونی - هنرمندان - مشاورین - پیمانکاران - کارگران - مهندسين - شرکت‌های حمل و نقل بار و مسافر - رانندگان

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		<ul style="list-style-type: none"> - اتحادیه‌ها و اصناف و تشکل‌ها(خانه‌کشاور،خانه صنعت،خانه معدن، تشکل‌های صنفی و خدماتی،تشکل‌های کارگری و کارفرمایی و سازمان های مردم نهاد(سمن)) - صنعت بیمه ، موسسات بیمه و بازنشستگی - فری لنسرها - صیادان و آبرزی پروران - دامداران - فعالان بخش گردشگری و هتل داری - پژوهشگران - صنایع ورزشی - صنعت ساختمان و مسکن - سازمان‌های دولتی و نظارتی - کسب و کار های کوچک و متوسط(SME ها) - شرکتهای دانش بنیان - حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	<p>قلمرو جغرافیایی بخش فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد شامل سطح استانی، ملی و بین‌المللی می باشد.</p> <p>قلمرو تخصصی این بخش عبارتند از :</p> <ul style="list-style-type: none"> - شاخص‌های ۱۰ گانه(مجوز، انشعبات، اعتبارات ، ثبت املاک ، تاسیس شرکت ، انحلال شرکت ، ضمانت اجرای قراردادها ، تجارت بین الملل، مالیات ، ...) - انواع حمل و نقل (۴ گانه) - تامین مالی و اعتبارات - مدل های کسب و کار - BP--- - منطقه آزاد - بیمه ها(صنعتی ، تجاری، خدماتی و درمانی) - توسعه پایدارو استانداردهای زیست محیطی - آموزش و پژوهش - توریسم(بوم گردی، هتل داری - اصناف، تشکل ها و اتحادیه‌ها - موسسات مالی و پولی - بورس و بازار سرمایه - کسب و کارهای حوزه‌های مختلف(فرهنگ و هنر، سلامت، سنتی، دیجیتال، روستایی - اقتصاد آموزش عمومی و عالی و موسسات علمی و پژوهشی - اقتصاد کشاورزی - صنایع دستی - هلدینگ های سرمایه گذاری - انرژی - شرکتهای خلاق و نوآور

ردیف	سوالات	پاسخ‌ها
		<ul style="list-style-type: none"> - کارخانه نوآوری - درگاه های نظارتی - فرصت‌های سرمایه گذاری - مجوزهای بی نام - مولد سازی - قوانین و مقررات کسب و کار (قانون تجارت، قانون کار، تغییر در قوانین مالیاتی، قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...)) - - استانداردهای کاری بین الملل - بازارچه‌های مرزی - اتاق بازرگانی - شرکت‌های سهامی - انحصارات و تعارض منافع - مبارزه با قاچاق کالا - تولید - خدمات - صنعت - کشاورزی - نقدینگی - اقتصاد شهری - صنایع کوچک و -SMEها - توسعه تجارت بین الملل، توسعه بازارهای بین المللی و تسهیل صادرات و واردات - توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی - توسعه روابط بین الملل - توسعه زیرساخت‌های صنعت - توسعه صنعت ساختمان و مسکن - اقتصاد مناطق مرزی - افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی - ایجاد اشتغال - شرکت‌های دانش بنیان و مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - سازمان های مردم نهاد(سمن) - اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها
۵	تکنولوژی	<p>فناوری‌های مورد استفاده در بخش فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد در حوزه‌های زیر عبارتند از:</p> <p>فناوری‌های سنتی و مکانیکی: زنجیره تأمین سنتی، پرورش ماهی در قفس، تعویض بوژی، آبیاری‌های نوین، ماهیان تزئینی، سیستم های مکانیزه پرورش ماهیان سردآبی ، گیاهان دارویی، بوم گردی، اراضی شیب دار، زراعت چوب، بنگاه‌های بازیافت و پسماند، پرورش میگو</p>

پاسخ‌ها	سؤالات	ردیف
<p>فناوری‌های الکترونیک: ترانزیت و سامانه جامع تردد مرزی، CNC، خطوط تولید الکترونیکی، پوزهای پرداخت الکترونیک، بارکدخوان، صنعت ساختمان، سنسورها، تجهیزات پزشکی و آزمایشگاهی، چاپگرهای سه بعدی، گیرنده‌های دیجیتال، دوربین‌های نظارتی و...</p> <p>فناوری‌های ICT: کسب و کارهای الکترونیک، سامانه‌های ارتباطی آنلاین، کارت بازرگانی الکترونیک، سامانه‌های فروش الکترونیک محصولات و خدمات گردشگری و صنایع دستی، استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، دیتا سنتر، مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها، تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک / سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی، حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)، وجود درگاه واحد حاکمیتی برای ثبت، پیگیری و صدور مجوز، سیستم یکپارچه ثبت کسب و کار، شبکه فیبر نوری، پنجره واحد گمرک، درگاه صدور مجوزها، کاداستر</p> <p>فناوری‌های نوین: فناوری‌های نوین (بذر، ژنتیک، اینترنت اشیا، کود و سموم بیولوژیک و...)، مرمت آثار با فناوری‌های جدید، GIS، GPS، فین‌تک‌ها، بلاک چین، رمز ارزها، تکنولوژی سنجش از دور، هوش مصنوعی، شتاب‌دهنده‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین مثل پهباد و...، فناوری‌های مرتبط به اقتصاد سبز، سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان، ایجاد ساختار یکپارچه، سیستماتیک و هوشمند برای محیط کسب و کار، پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، شرکت‌های دانش بنیان، اقتصاد دیجیتال (علی بابا، اسنپ و...)</p> <p>فناوری‌های تلفیقی: الگوی کشت، پژوهش‌های بنیادین در بخش کشاورزی، گلخانه‌ها، مدل‌های کسب و کار حفاظتی در بخش محیط زیست، مدل‌های مشارکتی در حفظ محیط زیست، توریست کشاورزی، صرافی‌ها</p>		
<p>ارزش‌های بنیادین بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسهیل‌گری و کاهش بوروکراسی - سرمایه‌گذاری مولد (مولد بودن) و خلق ثروت - خلاقیت و نوآوری - آموزش - دانش‌محوری و خردمندی (WISDOM) - کارآفرینی و اشتغال‌زایی - امنیت سرمایه‌گذاری - بهره‌وری - ارزش‌آفرینی - ریسک‌پذیری - حفظ محیط زیست - فرهنگ کار - احترام به مالکیت خصوصی - برندسازی - اعتماد در معاملات - ارزآوری - اصالت دادن به بخش خصوصی - بین‌المللی‌شدن و جهانی‌سازی - رقابت‌پذیری 	ارزش‌های بنیادی	۶

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		<ul style="list-style-type: none"> - شفافیت - جلوگیری از ایجاد انحصار
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	<p>مزیت رقابتی یا ویژگی‌های ممتاز فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان نسبت به سایر استان‌ها چیست؟</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنوع اقلیم (۸ از ۱۳) - موقعیت ژئوپلیتیک - موقعیت ژئوآکونومیک (پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...)) - هاب لجستیک - منطقه آزاد اینچه برون (تجارت بین الملل و...) - سواحل خزر (اقتصاد دریای محور) - دانشگاه منابع طبیعی - قابلیت‌های بخش گردشگری، صنایع دستی و آثار جهانی تاریخی و طبیعی - تنوع فرهنگی و هنری و اشتراکات قومی و مذهبی - مرز بین‌المللی - پهنه سرزمینی - پوشش ۹۴ درصدی ارتباطات (ICT) و شبکه فیبر نوری - برخورداری از تمامی قابلیت‌های حمل و نقل - فرودگاه‌ها بین‌المللی - دسترسی به کریدور بین‌المللی شمال-جنوب، کریدور KTI و دسترسی به بازارهای اوراسیا - قابلیت ایجاد منطقه آزاد مشترک بین‌المللی (ایران، ترکمنستان و قزاقستان) - سرکنسول‌گری قزاقستان (بین الملل و...) - وجود شرکت‌های حمل و نقل بین‌المللی - منابع معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی، ید، نفت و گاز و...) - گیاهان دارویی - معافیت‌های مالیاتی - امنیت سرمایه‌گذاری
۸	توجه به کارکنان و مسائل آن‌ها	<p>بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان با گسترش دانشگاه‌ها، مراکز آموزشی و برگزاری دوره‌های آموزش فنی و حرفه‌ای و مهارتی به دنبال پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان می‌باشد.</p> <p>این بخش با پیگیری پرداخت حداقل دستمزد قابل اعمال برای نیروی کار، گسترش نظام تأمین اجتماعی و تلاش در گسترش پوشش بیمه در کارکنان (۴۴ درصد)، گسترش مراکز ورزشی و باشگاه‌ها بدنبال افزایش سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی برای رفع ضعف پرداخت‌های رفاهی نیروی انسانی خود می‌باشد.</p> <p>همچنین این بخش با ایجاد خانه کارگر، کاربایی، اتحادیه‌های صنفی و تعاونی، خانه کشاورز، نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، سازمان نظام مهندسی، نظام دامپزشکی، نظام پزشکی و پرستاری، کانون وکلا، کانون بازنشستگی، خانه صنعت، کانون رانندگان، نظام مهندسی معدن، خانه</p>

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		<p>تعاون گران، انجمن‌های صنفی، اتاق بازرگانی، انجمن دفاتر خدمات مسافرتی، گسترش شرکت‌های تعاونی مرز نشینان و... به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد.</p> <p>بخش فضای کسب و کار استان با تقویت استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش بنیان، ایجاد کارخانه نوآوری و گسترش پارک‌های علم و فناوری، بنیاد توسعه کارآفرینی و ایجاد کانون کارآفرینان، بنیاد نخبگان و مراکز رشد به دنبال تخصص‌گرایی و توسعه سرمایه انسانی خود می‌باشد.</p>
<p>۹</p> <p>مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم</p>	<p>بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد با برگزاری تبادلات، نمایشگاه‌ها، همایش‌ها و جشنواره‌های اقتصادی ملی و بین‌المللی به دنبال برقراری ارتباط مثبت با مخاطبین به ویژه در سطح بین‌المللی خود می‌باشد.</p> <p>همچنین این بخش با ایجاد پنجره واحد، فضای امن سرمایه‌گذاری و کسب و کار، جلوگیری از ایجاد انحصار، ایجاد منطقه آزاد اینچه برون، گسترش شبکه فیبرنوری استان، تلاش برای جذب سرمایه گذاران بزرگ (هولدینگ خلیج فارس، ماهوت شمال، مجتمع میگو و...)، توسعه گردشگری، توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل، گسترش فرودگاه‌های گرگان و کلاله، ایجاد کریدور شمال-جنوب و... بدنبال جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی به استان می‌باشد.</p> <p>همچنین این بخش با حل مساله پتروشیمی، طرح گردشگری آشوراده، تقویت امنیت سرمایه‌گذاری (داخلی و بین‌المللی)، گسترش رویکرد مثبت جدید محیط زیست (اقتصاد سبز) بدنبال رفع نگرش منفی به خود و فضای سرمایه‌گذاری می‌باشد.</p>	
<p>۱۰</p> <p>بقاء، رشد و منافع و پایداری</p>	<p>بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد برای بقاء، رشد، منافع و پایداری خود اقدامات زیر را از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مجوز منطقه آزاد - مصوبه راه آهن اتصال اینچه برون به شاهرود - مطالعات مدیریت یکپارچه سواحل و تعیین حد بستر - مجوز آب شیرین کن و نیروگاه سیکل ترکیبی - نظام‌های صنفی (مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی و...) - توسعه پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری گالیکش و بندرترکمن - نمایشگاه بین‌المللی و بازارچه صنایع دستی بین‌المللی - طرح‌های توسعه زیرساختی آب، برق و گاز - توسعه زیرساخت‌های صنعت، شهرک‌های صنعتی و تخصصی (میل عطاآباد و...) - سند چشم‌انداز و سند‌های بخشی - مرکز پرورش گیاهان دارویی - ایجاد مرکز بین‌المللی ژنتیک اسب - تسهیل صدور انواع مجوزهای کسب و کار (گردشگری سلامت، تسهیل صدور مجوزهای تله کابین و...) - مشارکت جوامع محلی در عرصه‌های منابع طبیعی و محیط زیست (زراعت چوب، ترسیب کربن و...) - اکوسیستم‌های روستایی کسب و کار (وامنان، محمدآباد، پنج پیکر، عطاآباد، فارسین و...) - احیای بافت‌های تاریخی با رویکرد سرمایه‌گذاری 	

پاسخ‌ها	سؤالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> - درگاه ملی مجوزها - مراکز کار آفرینی و توسعه رشته های دانشگاهی در حوزه کسب و کار - سامانه‌های کاداستر، ثبت شرکت ها و... - توسعه بازارهای بین‌المللی و توسعه تجارت بین الملل براساس استراتژی تجمر - افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی - افزایش سهم بخش‌های خصوصی و تعاونی در اقتصاد استان و ملی - برقراری ارتباط با کشورهای همجوار در راستای پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپیک، شانگهای و..) - پرداخت های پراکنده برای تامین مالی کسب و کارها 		
<p>بخش فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای مأموریت ذاتی خود (بهبود شاخص سهولت فضای کسب و کار = Ease of Doing Business Index) در بخش‌های ۳۱ کانه؛ بدنبال ارتقاء شاخص‌های دهگانه، برندسازی و قرار گرفتن در بین ۵ استان برتر کشور می باشد.</p> <div style="text-align: center;"> <p>شاخص های دهگانه</p> <p>حاکمیت شرکتی</p> <p>حکمرانی هوشمند استانی</p> <p>بخش های ۳۱ کانه</p> <p>صنایع رقابت پذیر</p> <p>زنجیره های ارزش و تأمین</p> <p>بهبود شاخص سهولت فضای کسب و کار استان گلستان</p> </div> <p>این بخش با عملیاتی نمودن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار و سایر سامانه‌های برخط تسهیل کننده و شفافیت ساز با هدف بهبود حکمرانی هوشمند در فضای کسب و کار استان، بدنبال ایجاد یکپارچگی مدیریتی، افزایش ریسک پذیری و محافظت از مدیران دولتی، افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار، اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران در حمایت از کسب و کار، مشارکت بخش خصوصی در توسعه استان؛ بدنبال توسعه زیرساخت های ICT، تجارت الکترونیک و اقتصاد دیجیتال، گسترش شرکتهای دانش بنیان و حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) و... نیز می باشد.</p> <p>بخش با گسترش هولدینگ ها و شرکت‌های بزرگ مقیاس، توسعه شرکت‌های سهامی عام، شناسایی و گسترش زیست بوم های کسب و کار، رتبه‌بندی کسب و کارهای استان، تقویت فرهنگ و روحیه کار و کار آفرینی، طراحی و گسترش مدل های جدی کسب و کار (تربیب کرین، واگذاری عرصه‌های ملی منابع طبیعی، افزایش مشارکت جوامع محلی در منابع طبیعی و محیط زیست و...)، بازنگری در ساختار اتحادیه‌ها و تشکل‌های صنفی، توسعه نظام مهندسی‌ها، توسعه مشاورین کسب و کار و... بدنبال توسعه حاکمیت شرکتی و ایجاد محیط مساعد برای سرمایه گذاری داخلی و خارجی می باشد.</p>	<p>موقعیت مطلوب و تصویر آینده</p>	<p>۱۱</p>

پاسخ‌ها	سؤالات	ردیف
<p>بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد با توسعه رشته‌های دانشگاهی کسب و کار (نسل سوم و چهارم)، تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه، مدیریت دانش و تکنولوژی، تسهیل تجاری سازی محصولات مراکز تحقیقاتی، افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان، اصلاح قانون ارث در اراضی کشاورزی، توسعه ابزارهای تأمین مالی متنوع، تغییر رویکرد اعتبار بانکی از وثیقه محوری به ارزش محوری (کسب و کار)، کاهش خام‌فروشی در بخش صنعت، معدن و کشاورزی بدنبال توسعه زنجیره‌های ارزش، تأمین و زیست بوم‌های ارزش آفرین برای افزایش رشد اقتصاد و توسعه رفاه عمومی می‌باشد.</p> <p>نهایتاً این بخش با شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استان، اصلاح قوانین و مقررات، انعطاف‌پذیری سازمان‌های مالیاتی و تأمین اجتماعی، کاهش انحصارات دولتی و غیردولتی، فعال نمودن دیپلماسی اقتصادی، توسعه زیرساخت‌های کسب و کار و... از طریق ایجاد توسعه هاب لجستیک ملی و بین‌المللی و توسعه صنایع جانبی حمل و نقل، توسعه زیرساخت‌های منطقه آزاد، ایجاد دهکده‌های گردشگری و تقویت توریست سلامت، توسعه اقتصاد دریامحور به دنبال افزایش رقابت‌پذیری بر مبنای توسعه صنایع رقابت‌پذیر می‌باشد.</p>		

۴-۶-۳) کاربرد شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز به صورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت‌ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها

مأموریت (MISSION)
<p>«بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد» استان گلستان (مشکل از استانداری، دستگاه‌های اجرایی استان، دستگاه‌های نظارتی، اتحادیه‌ها و تشکل‌های صنفی خصوصی و تعاونی و...) متولی اصلی بهبود شاخص‌های ده‌گانه سهولت فضای کسب و کار (Ease Of Doing Business Index) بعنوان جامع‌ترین سازوکار رونق اقتصادی، افزایش رشد اقتصادی، اشتغالزایی و افزایش رفاه عمومی شهروندان استان است.</p> <p>این بخش با آموزش و پژوهش، شناسایی و رفع موانع سرمایه‌گذاری، شناسایی و رفع موانع کسب و کار، افزایش امنیت سرمایه‌گذاری، توسعه فعالیت‌های کارآفرینی، توسعه حاکمیت شرکتی، تدوین استراتژی‌های بهبود فضای کسب و کار، مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)، افزایش شفافیت، اجرای قوانین ضد انحصار و رانت و اجرای قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری و... به دنبال تسهیل و ارتقای فضای کسب و کار استان می‌باشد.</p> <p>این بخش با فراهم نمودن مشوق‌ها و حمایت‌های لازم از کسب و کارها، پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان، شناسایی مزیت‌های نسبی و رقابتی، گسترش و ترویج فرهنگ کار و... بدنبال اشتغال‌زایی و گسترش کارآفرینی می‌باشد.</p> <p>نهایتاً این بخش با تسهیل صادرات و واردات، توسعه بخش خصوصی، توسعه زنجیره‌های ارزش، توسعه بازارهای سرمایه، توسعه بازار پولی و مالی، توسعه تجارت بین‌الملل، توسعه و مدیریت بازار داخلی، افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی به دنبال افزایش بهره‌وری، حفظ محیط زیست، رقابت‌پذیری، رشد اقتصادی و تولید ناخالص داخلی (تولید سرانه) و توسعه رفاه عمومی استان است.</p> <p>هر چند محصولات (خدمات) بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد به گستردگی تنوع تمامی فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است، اما خدمات اساسی این بخش در چارچوب همان شاخص‌های ده‌گانه می‌باشد که به ذینفعان، مشتریان و ارباب رجوع‌های خود در سطح استانی، ملی و بین‌المللی در زمینه‌های تخصصی و عمومی تا نظامی و امنیتی نیز ارائه می‌گردد.</p> <p>این بخش به دلیل فراگیر بودن فعالیت‌های خویش از تمامی فناوری‌های مکانیکی کلاسیک تا مدرن؛ از جمله مکانیکی، الکترونیک، ICT و فناوری‌های نوین بهره می‌گیرد.</p> <p>عمده مزیت‌های رقابتی یا ویژگی‌های ممتاز فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان نسبت به سایر استان‌ها خدادادی و طبیعی و مبتنی بر ویژگی‌های ژئوپولیتیک و ژئواکونومیک است که بیشتر به صورت بالقوه می‌</p>

باشد و کمتر بالفعل شده است و متأسفانه مزیت‌های رقابتی بشر ساخت آن نیز بسیار محدود می‌باشد که این باعث شده است تصویر مطلوبی نیز از محیط کسب و کار استان در بین مردم و فعالین اقتصادی و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی وجود نداشته باشد.

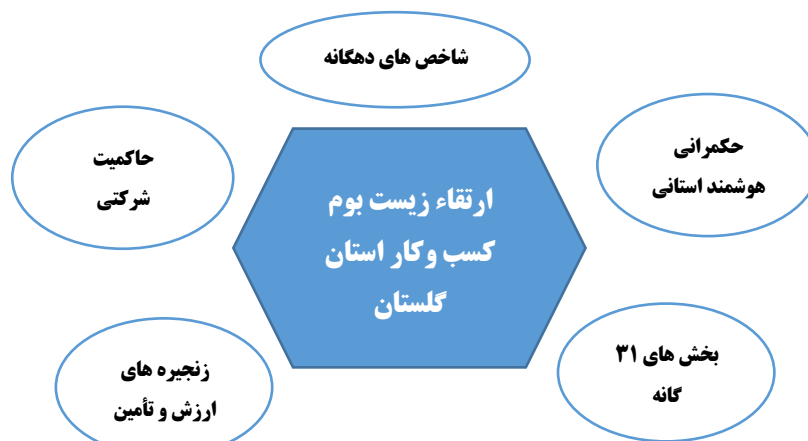
از منظر سرمایه انسانی علیرغم تنوع جمعیتی و قومیتی و وجود مراکز تربیت نیروی انسانی اما متأسفانه بدلیل نامناسب بودن شاخص فضای کسب و کار و پایین بودن سطح دستمزدها ماندگاری نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص در استان بسیار پایین می‌باشد.

علیرغم بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد برای بقاء، رشد، منافع و پایداری خود اقدامات زیر را از گذشته تاکنون اقدامات زیر را عمدتاً در سطح طراحی و برنامه‌ریزی و اخذ مجوز انجام داده است:

- تاسیس منطقه آزاد
- مصوبه راه‌آهن اتصال اینچه برون به شاهرود
- مطالعات مدیریت یکپارچه سواحل و تعیین حد بستر
- مجوز آب شیرین کن و نیروگاه سیکل ترکیبی
- توسعه پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری
- سند چشم‌انداز و سندهای بخشی
- اکوسیستم‌های روستایی کسب و کار (وامان، محمدآباد، پنج‌پیکر، عطاآباد، فارسین و...)
- درگاه ملی مجوزها
- برقراری ارتباط با کشورهای همجوار در راستای پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و..)

چشم‌انداز (VISION): گلستان؛ در مسیر ارتقاء زیست بوم کسب و کار

بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان در اقیانوس ۱۴۰۴ در راستای مأموریت ذاتی خود (بهبود شاخص سهولت فضای کسب و کار (Ease of Doing Business Index) در بخش‌های ۳۱ گانه؛ بدنبال ارتقاء زیست بوم کسب و کار استان گلستان از طریق بهبود شاخص‌های ده‌گانه، برندسازی و قرار گرفتن در بین ۵ استان برتر کشور و... می‌باشد.



این بخش با عملیاتی نمودن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار و سایر سامانه‌های برخط تسهیل‌کننده و شفافیت‌ساز با هدف بهبود حکمرانی هوشمند در فضای کسب و کار استان، بدنبال ایجاد یکپارچگی مدیریتی، افزایش ریسک‌پذیری و محافظت از مدیران دولتی، افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار، اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران در حمایت

از کسب و کار، مشارکت بخش خصوصی در توسعه استان از طریق توسعه زیرساخت‌های ICT، تجارت الکترونیک و اقتصاد دیجیتال، گسترش شرکتهای دانش بنیان، تقویت رویکرد فناورانه در کسب و کارها و ورود به حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) و... نیز می‌باشد.

بخش با گسترش هولدینگ‌ها و شرکت‌های بزرگ مقیاس، توسعه شرکت‌های سهامی عام، شناسایی و گسترش زیست بوم‌های کسب و کار، رتبه‌بندی کسب و کارهای استان، تقویت فرهنگ و روحیه کار و کارآفرینی، طراحی و گسترش مدل‌های جدی کسب و کار (ترسیب‌گرین)، واگذاری عرصه‌های ملی منابع طبیعی، افزایش مشارکت جوامع محلی در منابع طبیعی و محیط زیست و...، بازنگری در ساختار اتحادیه‌ها و تشکلهای صنفی، توسعه نظام مهندسی‌ها، توسعه مشاورین کسب و کار و... بدنبال توسعه حاکمیت شرکتی و ایجاد محیط مساعد برای سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی می‌باشد.

بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد با توسعه رشته‌های دانشگاهی کسب و کار (نسل سوم و چهارم)، تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه، مدیریت دانش و تکنولوژی، تسهیل تجاری‌سازی محصولات مراکز تحقیقاتی، افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان، اصلاح قانون ارت در اراضی کشاورزی، توسعه ابزارهای تأمین مالی متنوع، تغییر رویکرد اعتبار بانکی از وثیقه محوری به ارزش محوری (کسب و کار)، کاهش خام‌فروشی در بخش صنعت، معدن و کشاورزی بدنبال توسعه زنجیره‌های ارزش، تأمین و زیست بوم‌های ارزش آفرین برای افزایش رشد اقتصاد و توسعه رفاه عمومی می‌باشد.

نهایتاً این بخش با شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استان، اصلاح قوانین و مقررات، انعطاف‌پذیری سازمان‌های مالیاتی و تأمین اجتماعی، کاهش انحصارات دولتی و غیردولتی، فعال نمودن دیپلماسی اقتصادی، توسعه زیرساخت‌های کسب و کار و... از طریق ایجاد و توسعه هاب لجستیک ملی و بین‌المللی و توسعه صنایع جانبی حمل و نقل، توسعه زیرساخت‌های منطقه آزاد، ایجاد دهکده‌های گردشگری و تقویت توریست سلامت، توسعه اقتصاد دریامحور، اتصال به زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی به دنبال افزایش رقابت‌پذیری بر مبنای توسعه صنایع رقابت‌پذیر می‌باشد.

بخش فضای کسب و کار استان با تقویت استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش بنیان، ایجاد کارخانه نوآوری و گسترش پارک‌های علم و فناوری، بنیاد توسعه کارآفرینی و ایجاد کانون کارآفرینان، بنیاد نخبگان و مراکز رشد به دنبال تخصص‌گرایی و توسعه سرمایه انسانی خود می‌باشد.

بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد با برگزاری تبادلات، نمایشگاه‌ها، همایش‌ها و جشنواره‌های اقتصادی ملی و بین‌المللی به دنبال برقراری ارتباط مثبت با مخاطبین به ویژه در سطح بین‌المللی خود می‌باشد.

چشم‌انداز روشن بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان مبتنی بر تحقق فرازهای زیر می‌باشد:

- اجرای مگا پروژه‌هایی همچون راه‌اندازی منطقه آزاد اینچه‌برون، اتصال کریدور شمال-جنوب، طرح مدیریت یکپارچه سواحل و...
- تأمین انرژی، آب، گاز و فراهم نمودن سایر زیرساخت‌های در حال تکمیل طرح‌های توسعه زیرساختی آب، برق و گاز
- توسعه اقتصاد دانش بنیان، اقتصاد دیجیتال، توسعه پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مراکز نوآوری، مرکز پرورش گیاهان دارویی و مرکز بین‌المللی ژنتیک اسب
- اجرا و تحقق سند چشم‌انداز و سندهای بخشی
- ایجاد تسهیل‌صنوع مجوزهای کسب و کار (گردشگری سلامت، تسهیل صدور مجوزهای تله‌کابین و...)
- مشارکت جوامع محلی در عرصه‌های منابع طبیعی و محیط زیست (زراعت چوب، ترسیب‌گرین و...)
- اکوسیستم‌های روستایی کسب و کار (وامان، محمدآباد، پنج‌پیکر، عطاآباد، فارسین و...)
- توسعه بازارهای بین‌المللی و توسعه تجارت بین‌الملل براساس استراتژی تجمّر
- افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- برقراری ارتباط با کشورهای همجوار در راستای پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...)

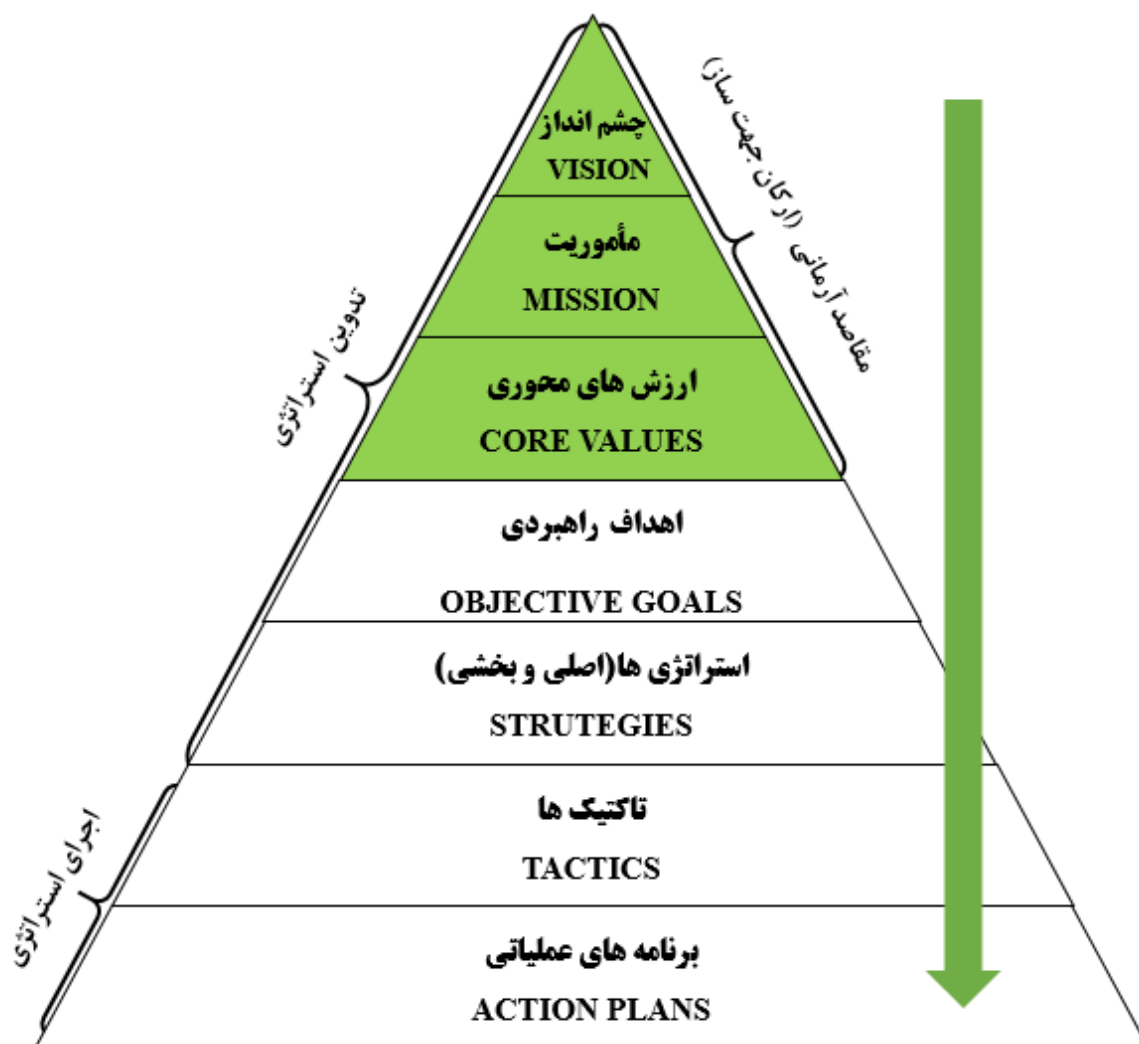
ارزش‌ها (VALUES)

ارزش‌های بنیادین بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان عبارتند از:

- (۱) تسهیل‌گری و کاهش بوروکراسی
- (۲) سرمایه‌گذاری مولد (مولد بودن) و خلق ثروت
- (۳) خلاقیت و نوآوری
- (۴) آموزش
- (۵) دانش‌محوری و خردمندی (WISDOM)
- (۶) کارآفرینی و اشتغال‌زایی
- (۷) امنیت سرمایه‌گذاری
- (۸) بهره‌وری
- (۹) ارزش‌دادن به بخش خصوصی
- (۱۰) بین‌المللی‌شدن و جهانی‌سازی
- (۱۱) رقابت‌پذیری
- (۱۲) شفافیت
- (۱۳) جلوگیری از ایجاد انحصار

۳-۷ سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

مطابق نمودار سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۳-۱۰)، مدل تهیه بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های دکتر اعرابی (نمودار ۳-۶) و بر اساس نتایج کاربردگ ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت‌ساز بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان تعیین گردید.



نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

۸-۳) فزاینده‌های اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان عبارتند از:

الف) مأموریت (Mission)

الف-۱) بهبود شاخص‌های ۱۰ گانه فضای کسب و کار: فضای کسب و کار مناسب و سالم که از سلامت اقتصاد و سیاست درست کشورها منتج می‌شود، به نتایج مثبت اقتصادی از قبیل صادرات، رشد پایدار اقتصادی و توسعه صنعتی منجر خواهد شد. بی شک از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مسئولین و تصمیم‌گیرندگان کلان استان، وضعیت اقتصادی می‌باشد. رشد اقتصادی استان گلستان همبستگی زیادی با ایجاد و بهبود زیرساخت‌های اقتصادی و فضای کسب و کار آن دارد. بهبود شاخص‌های کسب و کار، گامی اساسی در جهت توسعه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، تولید و سطح اشتغال در استان محسوب می‌شود و از طریق فراهم کردن شرایط رقابت‌پذیری و بسترسازی مناسب برای ورود مؤثر بخش خصوصی نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد و توسعه اقتصادی استان ایفا می‌کند. بخش کسب و کار استان در تلاش است تا با بهبود وضعیت کسب و کار استان، شاخص‌های ۱۰ گانه را که توسط بانک جهانی تعیین شده‌اند را بهبود ببخشد و با مهیا ساختن محیطی مناسب و پویا، زمینه رشد و توسعه اقتصادی را فراهم نماید.

الف-۲) شناسایی و رفع موانع سرمایه‌گذاری: یکی از اصلی‌ترین محرک‌های رشد اقتصادی و گسترش کسب و کارهای گوناگون در سطوح مختلف، جذب سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) است؛ شناسایی موانع و رفع آن‌ها در استان کمک بسیار زیادی به سرعت گرفتن رشد و رونق اقتصادی استان و کارآفرینی و اشتغال‌زایی خواهد نمود. این موانع می‌توانند در حوزه قوانین و مقررات، نگرش مدیران و مسئولان، اطلاع‌رسانی ضعیف، بی‌برنامگی و ... باشند.

الف-۳) شناسایی و رفع موانع کسب و کار: در حال حاضر موانع مختلفی بر سر راه راه‌اندازی کسب و کارهای جدید وجود دارد که شامل قوانین و مقررات دست و پاگیر، بروکراسی و طولانی بودن فرآیند، عدم حمایت مالی مناسب، عدم آموزش و ترویج فرهنگ کارآفرینی و ... می‌شود، بخش کسب و کار استان در راستای عمل به وظیفه خود، در حال شناسایی و رفع این موانع است تا محیط مناسبی برای علاقه‌مندان به کارآفرینی و اشتغال‌زایی فراهم نماید.

الف-۴) افزایش امنیت سرمایه‌گذاری: از عمده‌ترین دلایلی که باعث عدم جذب سرمایه‌گذاری در استان می‌شود، امنیت کم سرمایه‌گذاری است. دارنده سرمایه در هنگام اخذ تصمیم برای سرمایه‌گذاری به دو

«اطمینان» نیاز دارد؛ نخست: اطمینان از سودآوری قابل قبول پروژه‌ای که بوسیله سرمایه او تأمین مالی می‌شود؛ دوم: اطمینان از عدم تعرض سیاسی، نظامی، حقوقی، فرهنگی و ... به سرمایه او که اکنون بصورت ساختمان و ماشین‌آلات و ... است. در هر دو حالت باید این اطمینان را برای سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی ایجاد کرد تا آن‌ها را به سرمایه‌گذاری در استان ترغیب نمود.

الف-۵) توسعه فعالیت‌های کارآفرینی: تجربه نشان می‌دهد که سطح فعالیت‌های کارآفرینانه افراد جامعه در صورتی افزایش خواهد یافت که افراد، کارآفرینی را بعنوان یک گزینه امکان‌پذیر و مناسب برای رشد و ترقی دانسته و مایل به پیگیری آن باشند (انگیزش). دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را داشته (مهارت‌ها) و به حمایت کافی برای شروع یک کسب و کار مانند دسترسی به اطلاعات، خدمات مشاوره‌ای، دسترسی به سرمایه و مشوق‌ها، در یک محیط قانونی و سیاسی مطلوب دسترسی داشته باشند (فرصت‌ها). به منظور ایجاد فرصت‌های بیشتر، مسئولان باید موانع موجود در سیستم‌های نظارتی، اداری، قانونی و مالی که ممکن است بعنوان عوامل بازدارنده در ورود به کسب و کار عمل کنند را کاهش داده یا حذف کنند. همچنین می‌توانند مجازات‌های ورشکستگی و سیاست‌های بازار کار و تأمین اجتماعی را بعنوان موانع و بازدارنده‌های پنهان کاهش دهند.

الف-۶) توسعه حاکمیت شرکتی: حاکمیت شرکتی، مجموعه قوانین، روش‌ها و فرآیندهایی است که توسط آن یک شرکت هدایت و کنترل می‌شود. حاکمیت شرکتی اساساً شامل متعادل‌سازی منافع بسیاری از سهامداران یک شرکت، مدیران ارشد، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، دولت و جامعه است. از آنجا که حاکمیت شرکتی چارچوبی برای دستیابی به اهداف شرکت نیز فراهم می‌کند، عملاً همه حوزه‌های مدیریتی را شامل می‌شود. از برنامه‌های عملیاتی و کنترل‌های داخلی گرفته تا اندازه‌گیری و بررسی میزان وضوح عملکرد شرکت‌ها که مجموعه این موارد به بهبود فضای کسب و کار منجر خواهد شد.

الف-۷) تدوین استراتژی‌های بهبود فضای کسب و کار: بدون وجود استراتژی مناسب، نتیجه خوب و موفقیت‌آمیزی از فعالیت‌های این بخش حاصل نخواهد شد؛ باید با انجام مطالعات لازم و درک درست از شرایط موجود و اهداف و اولویت‌های این بخش، استراتژی مناسب را در جهت دستیابی به شعار و اهداف بخش کسب و کار تعیین نمود تا با روشن شدن مسیر، مسئولان و فعالان این بخش وظایف خود را بدرستی شناخته و به آن‌ها عمل نمایند.

الف-۸) مقررات‌زدایی: فضای کسب و کار از نارسایی‌های زیادی رنج می‌برد که یکی از شایع‌ترین و عمده‌ترین این نارسایی‌ها بحث انبوه مقررات و بخشنامه‌های موجود برای راه‌اندازی یک کسب و کار است که

همین نکته در خیلی از موارد متقاضیان را از ادامه درخواست و تقاضای خود منصرف می‌کند. در حال حاضر، بیش از تولید قانون و مقررات جدید، نیاز به کم کردن بار مقرراتی، ایجاد شفافیت و ساده‌سازی فرآیندها، کم کردن هزینه‌ها از طریق الکترونیکی شدن فرآیندها و ایجاد سامانه‌ها و پنجره‌های واحد الکترونیکی در حوزه‌های مختلف کسب و کار حس می‌شود تا با تسهیل فرآیند کارآفرینی، فضای کسب و کار استان را بهبود بخشید.

الف-۹) افزایش شفافیت: شفافیت در تمامی سطوح و دسترسی یکسان به اطلاعات و ... برای همه اقشار جامعه، ضمن جلوگیری از تخلفات و ایجاد رانت، فرآیند تصمیم‌گیری برای راه‌اندازی یک کسب و کار را تسهیل خواهد نمود. زمانی که در جامعه شفافیت وجود نداشته باشد، انحصار و فساد حاکم شده و رقابت سالم از بین می‌رود و فضای مناسب کسب و کار در بستر اقتصادی پدید نمی‌آید. از این رو باید تلاش کرد تا شفافیت را در همه سطوح و همه بخش‌ها افزایش داد.

الف-۱۰) اجرای قوانین ضدانحصار و ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری: وجود قوانین انحصاری، راه را برای ورود کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و علاقه‌مندان به فعالیت در یک حوزه خواهد بست و شرایط بدی را برای توسعه کسب و کار بوجود می‌آورد. از سوی دیگر، ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری می‌تواند به رشد و توسعه کسب و کارها کمک نماید. هر کدام از این موارد می‌توانند به نوعی در ترغیب فعالان و علاقه‌مندان به کارآفرینی و ایجاد کسب و کارهای جدید نقش داشته باشند و به رشد اقتصادی استان کمک نمایند.

الف-۱۱) تربیت نیروی انسانی متخصص: همانند هر نهاد و سازمانی، بخش کسب و کار استان گلستان نیز بمنظور افزایش کارایی و بهره‌وری در فعالیتهای خود نیازمند حضور افراد متخصص و با دانش است تا بتواند با تسریع فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های درست، به دستیابی به اهداف خرد و کلان این بخش کمک نماید. لذا تربیت این نیروها در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و نیز آموزش ضمن خدمت نیروهای حاضر در کنار آموزش و آگاهی بخشی به عموم مردم و علاقه‌مندان به ورود به این حوزه امری ضروری است که توسط مسئولان این بخش در حال پیگیری است.

الف-۱۲) تسهیل صادرات و واردات: این موضوع سبب گسترش و توسعه زنجیره‌های تامین شده و با افزایش دسترسی به بازارهای جهانی و نیز کاهش هزینه‌ها، می‌تواند ضمن ورود تکنولوژی و دانش روز دنیا در کنار فرآیند آسان‌تر و ساده‌تر صادرات و واردات محصولات و خدمات، نقش بسیار موثری در رونق کسب و کارهای استان داشته باشد.

الف-۱۳) توسعه زنجیره‌های ارزش: زنجیره ارزش برای توصیف کلیه فعالیت‌های مورد نیاز جهت ایجاد یک محصول از ابتدا تا پایان استفاده می‌شود. با استفاده از این تجزیه و تحلیل، می‌توان برای ایجاد مزیت رقابتی، بهبود کارایی و افزایش حاشیه سود قدم برداشت. زنجیره ارزش به شناسایی نواحی که نیاز به بهبود دارند و فعالیت‌هایی که بیشترین ارزش را برای مشتری و کسب و کار به عنوان یک کل به ارمغان می‌آورند، کمک می‌کند. حذف کردن فعالیت‌های ناکارآمد کسب و کار، سرعت تولید، مزایای رقابتی و حاشیه سود را افزایش می‌دهد.

الف-۱۴) قلمرو تخصصی: هر چند محصولات (خدمات) بخش فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد به گستردگی و تنوع تمامی فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است، اما خدمات اساسی این بخش در چارچوب همان شاخص‌های ۱۰ گانه می‌باشد که به ذینفعان، مشتریان و ارباب رجوعان خود در زمینه‌های تخصصی و عمومی تا نظامی و امنیتی نیز ارائه می‌گردد.

الف-۱۵) قلمرو جغرافیایی: قلمرو جغرافیایی این بخش بدلیل گستردگی و تنوع فعالیت‌های آن شامل استانی، ملی و بین‌المللی است و خدمات خود را در همه این سطوح ارائه می‌دهد.

الف-۱۶) مزیت‌های رقابتی و وجوه تمایز: عمده مزیت‌های رقابتی یا ویژگی‌های ممتاز فضای کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان نسبت به سایر استان‌ها خدادادی و طبیعی و مبتنی بر ویژگی‌های ژئوپولیتیک و ژئواکونومیک است که البته بیشتر بصورت بالقوه باقی مانده‌اند.

ب) چشم‌انداز (Vision)

ب-۱) گلستان؛ در مسیر ارتقاء زیست بوم کسب و کار (شعار بخش): یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت کسب و کارها (صنایع) در محیط پویای امروزی، رقابت‌پذیری آنها است. ویژگی اساسی این محیط، تغییر و عدم اطمینان است. توان رقابتی یعنی میزان فزونی جذابیت پیشنهادها یک کسب و کار در مقایسه با رقبای از نظر مشتریان. مفهوم توان رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد به نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هر چه قدر ارزش‌های عرضه‌شده یک کسب و کار به ارزش‌های مورد نظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق‌تر باشد، می‌توان گفت که کسب و کار، نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و توان است. در همین راستا، بخش کسب و کار استان در تلاش برای عمل به وظیفه ذاتی خود، می‌خواهد با تکیه بر توان رقابتی کسب و کارهای مختلف و حمایت از آنها، بخش‌های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات استان را در میان رقبای داخلی و خارجی توانمند سازد.

ب-۲) بهبود حکمرانی هوشمند: این بخش با عملیاتی نمودن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار و نیز سایر سامانه‌های برخط تسهیل‌کننده و شفافیت‌ساز، در تلاش است تا با افزایش سرعت فرآیندها و کاهش هزینه‌ها، فضای مناسبی را برای علاقه‌مندان و فعالان این بخش فراهم سازد. حکمرانی هوشمند به رفع موانع آغاز کسب و کار مانند فرآیندهای طولانی ثبت‌نام و اخذ مجوزها کمک خواهد کرد و سبب تسهیل فرآیندها خواهد شد.

ب-۳) گسترش هولدینگ‌ها و شرکت‌های بزرگ مقیاس و سهامی عام: هولدینگ‌ها، شرکت‌های بزرگ مقیاس و شرکت‌های سهامی عام نقش بسیار پررنگی در توسعه فضای کسب و کار استان و شکل‌گیری کسب و کارهای کوچک دارند. حمایت از این نوع بنگاه‌ها و کمک به توسعه آن‌ها به معنای توسعه فضای کسب و کار و ترغیب سرمایه‌گذاران برای ورود به استان خواهد بود. این شرکت‌ها همانند یک لوکوموتیو، می‌توانند پیشران توسعه استان باشند و با اشتغال‌زایی و کارآفرینی، به رشد اقتصادی استان کمک نمایند.

ب-۴) شناسایی و گسترش زیست‌بوم‌های کسب و کار: زیست‌بوم کارآفرینی بعنوان مبنایی برای طراحی سیاست‌های کارآفرینی، بویژه برای کسب و کارهای جدید فناورانه ظهور یافته است؛ ویژگی بارز زیست‌بوم این است که ذینفعان و دست‌اندرکارانی را که غالباً اهداف و انتظارات متفاوتی دارند، با هم پیوند می‌دهد. زیست‌بوم کارآفرینانه مجموعه‌ای از اجزای به هم وابسته در یک اجتماع جغرافیایی محلی می‌داند که از طریق حمایت و تسهیل سرمایه‌گذاری‌های جدید، موجب دستیابی به رشد پایدار و گسترش فضای کسب و کار می‌شوند. نگاه زیست‌بومی به این معناست که کارآفرینی بصورت ایزوله شکل نمی‌گیرد و مجموعه‌ای از عوامل باید فراهم شوند تا از ترکیب مناسب آن‌ها، فعالیت کارآفرینی بوقوع بپیوندد.

ب-۵) رتبه‌بندی کسب و کارهای استان: رتبه‌بندی شرکت‌ها و بنگاه‌ها در محیط کار، فرآیندی مهم برای خلاصه کردن اطلاعات هر کسب و کار و تخصص در قالب معیارهای قابل سنجش و آسان و قابل درک برای همگان است. این کار اطلاعات مفیدی در مورد وضعیت شرکت‌ها در مقایسه با رقیبانشان در اختیار ذی‌نفعان مثل مدیران، سهام‌داران و سرمایه‌گذاران، مشتریان و سازمان‌های دولتی قرار می‌دهد. لذا بخش کسب و کار استان در این راستا، در تلاش برای رتبه‌بندی کسب و کارها بمنظور ساماندهی این فضا است تا شرایط را برای فعالیت‌های این بخش بهبود ببخشند.

ب-۶) تقویت فرهنگ و روحیه کارآفرینی: یکی از مهمترین عوامل رشد و توسعه فضای کسب و کار در استان، تقویت فرهنگ و روحیه کارآفرینی در بین اقشار مختلف جامعه و آگاهی‌رسانی به مردم است تا با ترغیب آن‌ها به سرمایه‌گذاری و انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، با اشتغال‌زایی و افزایش درآمد به رشد و توسعه اقتصادی استان کمک نمایند. این کار سبب ایجاد مشاغل در همه سطوح و همه حوزه‌ها خواهد شد و می‌توان با بهره‌گیری از مزایا و امکانات استان، باعث افزایش تولید ناخالص داخلی، محرومیت‌زدایی و افزایش درآمد سرانه شد.

ب-۷) طراحی و گسترش مدل‌های جدید کسب و کار: اصطلاح مدل کسب و کار به طرح یک کسب و کار برای بدست آوردن سود اشاره دارد. یک بنگاه تولیدی یا خدماتی با طرح مدل کسب و کار خود، می‌تواند استراتژی‌های لازم برای تولید، بازاریابی و فروش محصولات خود را مطرح و پیاده‌سازی کند؛ همچنین قادر خواهد بود تا بازار هدف خود را شناسایی کرده و هزینه‌های لازم برای بازاریابی و فروش محصولات یا خدمات به بازار هدف خود را پیش‌بینی نماید. در این راستا، مدل‌های کسب و کار هم برای شرکت‌های نوپا و هم کسب و کارهای قدیمی و تثبیت‌شده، ضروری و لازم است؛ شرکت‌های نوپا به کمک مدل‌های کسب و کار می‌توانند سرمایه‌گذاران بهتری را جذب کنند و با کمک یک نقشه برنامه‌ریزی‌شده، شرکت یا کسب و کار خود را گسترش دهند. از طرفی، کسب و کارهای قدیمی و تثبیت‌شده نیز نیاز دارند تا به‌صورت مداوم مدل کسب و کار خود را به‌روز نمایند تا بتوانند با تغییر شرایط جامعه و بازار هدف، خود را وفق دهند. لذا بخش کسب و کار استان در راستای عمل به وظیفه ذاتی خود در تلاش برای طراحی و مدل‌های کسب و کار جدید است.

ب-۸) بازنگری در ساختار اتحادیه‌ها و تشکل‌های صنفی: یکی از مشکلات نظام اداری استان، فعالیت همزمان دستگاه‌ها و تشکل‌های متعدد در یک حوزه مشخص است. این امر، تبعات منفی متعددی از جمله: تورم ساختار اداری و اتلاف منابع استان، موازی و دوباره‌کاری، تداخل عملکرد و عدم شفافیت حدود وظایف دستگاه‌ها، اختلال در نظام برنامه‌ریزی و نظارت را در پی دارد. از آنجا که نقش اصناف، تنها به حوزه رشد و توسعه اقتصادی محدود نشده و فعالیت این بخش به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه تأثیرگذار است، لذا با رشد شاخص‌های فعالیت اصناف، معضلاتی همچون عارضه‌های فقر و بیکاری و دیگر معضلات و ناهنجاری‌های اجتماعی و فرهنگی تا حدودی کم‌رنگ‌تر می‌شود. علاوه بر این، با توجه به اهمیت حضور مؤثر اصناف در رشد تولیدات داخلی و جلب رضایت مصرف‌کنندگان در خرید و مصرف کالاها و خدمات مورد نیازشان، این بخش، نقش کلیدی و حساسی در اجرای موفق برنامه‌های مختلف

دولت برای بهبود فضای کسب و کار استان دارد که باعث شده تا مسئولان این بخش در تلاش برای اصلاح ساختار و قوانین آن‌ها باشند تا بتوانند کارایی و بهره‌وری را افزایش دهند.

ب-۹) توسعه نظام مهندسی‌ها: نظام مهندسی‌ها با خدمات متنوعی که در حوزه‌های گوناگون به مشتریان ارائه می‌دهند، یکی از پایه‌های بهبود فضای کسب و کار در استان هستند. این بخش می‌تواند با سازمان‌دهی و ارائه خدمات مختلف به علاقه‌مندان و فعالان در حوزه تخصصی خود، به رشد کسب و کارها کمک نمایند.

ب-۱۰) تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه: یکی از حلقه‌های گم شده فرآیند توسعه و رونق کسب و کارها در استان، ارتباط قوی صنعت و دانشگاه و همفکری این دو بخش است. ارتباط صنعت و دانشگاه می‌تواند زمینه‌ساز همکاری‌های سودمند و تولید دانش بر اساس نیاز استان شود تا از این طریق با طراحی و تولید محصولات و خدمات جدید و نیز افزایش توان علمی و فنی و بروز رسانی تکنولوژی، راه‌اندازی و مدیریت کسب و کارها را تسهیل نموده و با کاهش هزینه‌ها و گسترش دامنه خدمات، کمک شایانی به رشد و توسعه استان داشته باشد.

ب-۱۱) تسهیل تجاری‌سازی محصولات مراکز تحقیقاتی: یافته‌ها و نتایج تحقیقاتی تا هنگامی که در عرصه عمل استقرار پیدا نکنند و عواید آن‌ها نصیب جامعه نشود، نمی‌توانند منشا رفاه عمومی و ثروت برای مردم استان باشند. تجاری‌سازی و انتقال یافته‌های تحقیقاتی به عرصه صنعت و بازار بی اغراق یکی از پیچیده‌ترین مراحل فرایند نوآوری است. به همین دلیل باید با ارائه خدمات مالی، مشاوره‌ای و قانونی و حمایت از ایده‌پردازان و محققانی که در حال تولید محصول یا خدمت جدیدی هستند، به آن‌ها کمک نمود تا این محصولات را با سهولت بیشتری وارد بازار نمایند و بتوانند کسب و کارهای جدیدی را راه‌اندازی کنند.

ب-۱۲) افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان: یکی از مهمترین دلیل رواج مشاغل خدماتی، پایین بودن هزینه ایجاد شغل در بخش خدمات، نبود بروکراسی‌های دست و پاگیر و تسهیل راه‌اندازی کسب و کارهای خدماتی است؛ این موضوع می‌تواند باعث افزایش تولید ناخالص داخلی استان شده و یهم درآمدهای غیر نفتی را افزایش دهد. از سوی دیگر، این نوع کسب و کارها باعث اشتغال‌زایی زیادی در استان شده و می‌توانند سبب محرومیت‌زدایی شوند.

ب-۱۳) افزایش رقابت‌پذیری: مسئولان این بخش در نظر دارند تا با تکیه بر مزایا و امکانات موجود در استان، افزایش دانش فنی و توان عملی در کنار بروز رسانی و هوشمندسازی فرآیندها، آموزش مداوم و تربیت نیروهای متخصص، مزایای رقابتی کسب و کارها و صنایع مختلف استان را افزایش دهند تا از موقعیت بهتری در

بازارهای داخلی و بین‌المللی برخوردار شده و پیشرفت نمایند. تمرکز بر داشته‌ها و مزیت‌های خدادادی و اکتسابی در بخش‌های مختلف و استفاده حداکثری از آن‌ها سبب افزایش توان رقابتی کسب و کارهای استان می‌شود و زمینه را برای ورود سرمایه‌گذاران و راه‌اندازی واحدهای جدید تولیدی و خدماتی مهیا می‌نماید.

ج) ارزش‌های محوری (Core Values)

ج-۱) **تسهیل‌گری و کاهش بروکراسی (Facilitation & Reduction of Bureaucracy):** تسهیل فرآیندهای شروع یک کسب و کار جدید و کوتاه کردن فرآیند اداری از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. این موضوع می‌تواند نقش بسیار مهمی در ترغیب سرمایه‌گذاران و علاقه‌مندان به فعالیت‌های کارآفرینانه داشته باشد که نتیجه آن رشد و توسعه کسب و کارهای استان خواهد بود.

ج-۲) **سرمایه‌گذاری مولد و خلق ثروت (Productive Investment & Wealth Creation):** از آنجا که سرمایه‌گذاری مولد در دارایی‌های انجام می‌شود که توان تولید بازدهی یا سود دارند، لذا باید جهت‌گیری و هدف سرمایه‌گذاری‌ها را به سمت راه‌اندازی کسب و کارهای جدید برد تا در طولانی‌مدت علاوه بر افزایش ارزش سرمایه‌گذاری، بتوان بطور سالانه از آن‌ها سود کسب کرد. در واقع باید از پس‌انداز پول و یا خرید طلا و ارز به سمت سرمایه‌گذاری در بنگاه‌های تولیدی و خدماتی حرکت نمود که این امر ضمن شکوفایی محیط کسب و کار، با سودآوری برای اشخاص حقیقی و حقوقی همراه خواهد بود.

ج-۳) **خلاقیت و نوآوری (Creation & Innovation):** کلید اصلی رشد و توسعه کسب و کارها در فضای کنونی دنیا، داشتن خلاقیت و نوآوری است تا بتوانند با رفع نیازهای متنوع و روزافزون مشتریان و نیز خلق محصولات و خدمات جدید و ایجاد بازارهای نو، به حیات و پیشرفت خود ادامه دهند. خلاقیت و نوآوری ضامن بقای کسب و کارها هستند و اگر کسب و کارهای فعال در استان می‌خواهند به فعالیت خود ادامه دهند و حتی سهم بیشتری از بازار را به خود ارائه دهند نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند که یکی از ارکان اصلی ایجاد مزایای رقابتی است.

ج-۴) **آموزش (Teaching):** آموزش دائمی و مستمر به مدیران، کارمندان، فعالان و تربیت نیروهای متخصص در دانشگاه‌ها و سایر مراکز علمی از اهمیت زیادی برخوردار است و می‌تواند به افزایش سرعت انجام کارها، کاهش هزینه‌ها، افزایش خلاقیت و نوآوری، افزایش توان علمی و فناوری و... بیانجامد که مجموع این موارد سبب تقویت پایه‌های کسب و کار در استان خواهد شد و در حوزه‌های مختلف شاهد راه‌اندازی و رشد فعالیت‌های تولیدی و خدماتی خواهیم بود.

ج-۵) دانش محوری و خردمندی (Knowledge Oriented & Wisdom): اتکا به دانش و یافته‌های

علمی در همه سطوح به همراه تقویت خرد جمعی و اتخاذ تصمیمات و استراتژی‌های این بخش در سایه دانش و خرد سبب رشد کسب و کارهای استان خواهد شد. با گذر دنیا از تولیدات سنتی و صنعتی و مدرن شدن فعالیت‌های تولیدی و خدماتی، نیاز به افزایش دانش و آگاهی در بین همه سطوح بطور واضح حس می‌شود. ارائه راه کارهای علمی و شروع کسب و کارها بر اساس دانش و فناوری جدید از پیش نیازهای دستیابی به اهداف و اولویت‌های این بخش بشمار می‌رود.

ج-۶) کارآفرینی و اشتغال‌زایی (Entrepreneurship & Job Creation): ایجاد فرهنگ و تفکر

کارآفرینی در کنار اصلاح قوانین و مقررات و ارائه خدمات و حمایت‌های مالی و مشاوره‌ای تاثیر مثبتی بر روی رشد کسب و کارها در استان خواهد داشت و به ایجاد مشاغل زیادی خواهد انجامید. لذا موضوع کارآفرینی و اشتغال‌زایی با توجه به وضعیت استان بسیار حائز اهمیت است.

ج-۷) امنیت سرمایه‌گذاری (Investment Safety): امنیت سرمایه‌گذاری که دارای دو وجه است،

عامل مهمی در ایجاد انگیزه و تشویق و ترغیب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برای تزریق پول و سرمایه به استان است که نتیجه آن رشد صنایع و کسب و کارهای متنوع خواهد بود. بر همین اساس، مسئولان این بخش در تلاشند تا با افزایش امنیت سرمایه‌گذاری، شرایط را برای ورود سرمایه‌گذاران به استان فراهم نمایند.

ج-۸) بهره‌وری (Efficiency): بدون بهره‌وری، فعالیت‌های مدیریتی، تولیدی و خدماتی با سودآوری

همراه نخواهند بود و در بازار رقابتی امروز، صنایع دوام نخواهند آورد. در این شرایط و با توجه به ویژگی‌های بازار، نیاز است تا با افزایش دانش فنی و توان تکنولوژی، بهره‌وری را افزایش داد تا توان رقابتی کسب و کارها افزایش یابد که نتیجه آن، رشد و رونق کسب و کارها در استان و محرومیت‌زدایی خواهد بود.

ج-۹) ارزش آفرینی (Value Adding): خلق ارزش برای هر دو سمت سهام‌داران و ذی‌نفعان و

مشتریان دارای اهمیت بسیار زیادی است. ایجاد ارزش در کالا، محصولات و خدماتی که به مشتریان در بازارهای مختلف ارائه می‌شود باید دارای ارزش‌هایی باشد که آن‌ها را به خرید تشویق نماید و از طرفی با سودآوری و گسترش کسب و کار، برای سهام‌داران، کارمندان و بطور کلی همه ذی‌نفعان آن کسب و کار ارزش ایجاد کرد.

ج-۱۰) ریسک‌پذیری (Risk Taking): قاعدتاً بدون قبول ریسک نمی‌توان کسب و کاری را شروع

کرد یا سرمایه‌گذاری نمود. باید با آموزش و آگاهی بخشی به همه فعالان در حوزه کارآفرینی، کسب و کار و

سرمایه‌گذاری، ریسک‌پذیری این افراد را افزایش داد تا با توان و قدرت بیشتری که توأم با دانش و تسلط به شرایط است وارد عرصه کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کارهای جدید شوند.

ج-۱۱) حفظ محیط زیست (Preserving Environment): یکی از مواردی که متأسفانه مد نظر فعالان و مدیران قرار نمی‌گیرد، حفظ و حراست از محیط زیست است و در سال‌های گذشته آسیب‌های فراوانی در نتیجه راه‌اندازی واحدهای جدید تولیدی و خدماتی به محیط زیست وارد شده است. اکنون حفظ محیط زیست جزو اولویت‌ها و اهداف بخش کسب و کار قرار گرفته است تا ضمن رشد و توسعه صنایع و بنگاه‌های تولیدی، محیط زیست استان که گنجینه گرانبهایی برای همه مردم است مورد حفاظت قرار گیرد.

ج-۱۲) فرهنگ کار (Work Culture): باید با استفاده از فرهنگ غنی ایرانی و سفارشات و تاکید همیشگی دین اسلام بر ارزش کار و فضیلت‌های آن، تلاش کرد تا این فرهنگ ارزشمند را در بین تمام اقشار نهادینه نمود. ترویج فرهنگ کار باعث تشویق مردم به افزایش کارایی و بهره‌وری می‌شود که نتیجه آن بهبود وضعیت کسب و کارهای موجود در استان خواهد بود.

ج-۱۳) احترام به مالکیت خصوصی (Honoring Private Ownership): مالکیت خصوصی یعنی استفاده، کنترل، مالکیت و قابلیت دور انداختن یا اهدا کردن زمین، سرمایه، ایده و دیگر اشکال مالکیت توسط افراد قانونی و شرکت‌های تحت مالکیت خصوصی است و یکی از اصلی‌ترین عواملی است که افراد را به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه تشویق می‌نماید. احترام به مالکیت خصوصی سبب افزایش فعالیت اشخاص حقوقی و حقیقی در فضای کسب و کار خواهد شد که این خود، هدف غایی بخش کسب و کار است.

ج-۱۴) برندسازی (Branding): برندسازی و انجام فعالیت‌های مربوط به آن باعث ایجاد ارزش برای کسب و کارها و صنایع می‌شود، یعنی شرکت ارزش بیشتری نسبت به چیزی که قبلاً داشت دارد و قوی‌تر شده است. برندسازی موجب ورود به بازارهای بیشتر و فروش بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر شرایط را برای رقابای تازه وارد سخت خواهد کرد تا وارد بازار شوند. همچنین نیروهای متخصص تمایل بیشتری برای همکاری با یک شرکت با برند قوی هستند و نیز مشتریان تمایل بیشتری برای پرداخت پول بیشتر بمنظور خرید کالایی با برند معتبر دارند. با توجه به این موارد و اهمیت برندسازی در رشد یک بنگاه تولیدی یا خدماتی، این موضوع بعنوان یک ارزش در بین مدیران بخش کسب و کار شناخته شده است.

تعیین اهداف راهبردی بخش

محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

مقدمه

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

اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می‌خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آن‌ها دست یابد. آن‌ها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می‌شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بهره می‌گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر انواع اهداف متمایز می‌سازد این است که این اهداف بر پایه پاسخ استراتژیک به بعضی فرصت‌ها یا چالش‌های تعیین‌شده قرار دارند. سازمان‌ها وقتی می‌خواهند که حرکتی تازه انجام دهند یا تغییرات اساسی در خود ایجاد نمایند، به اهداف استراتژیک نیاز خواهند داشت.

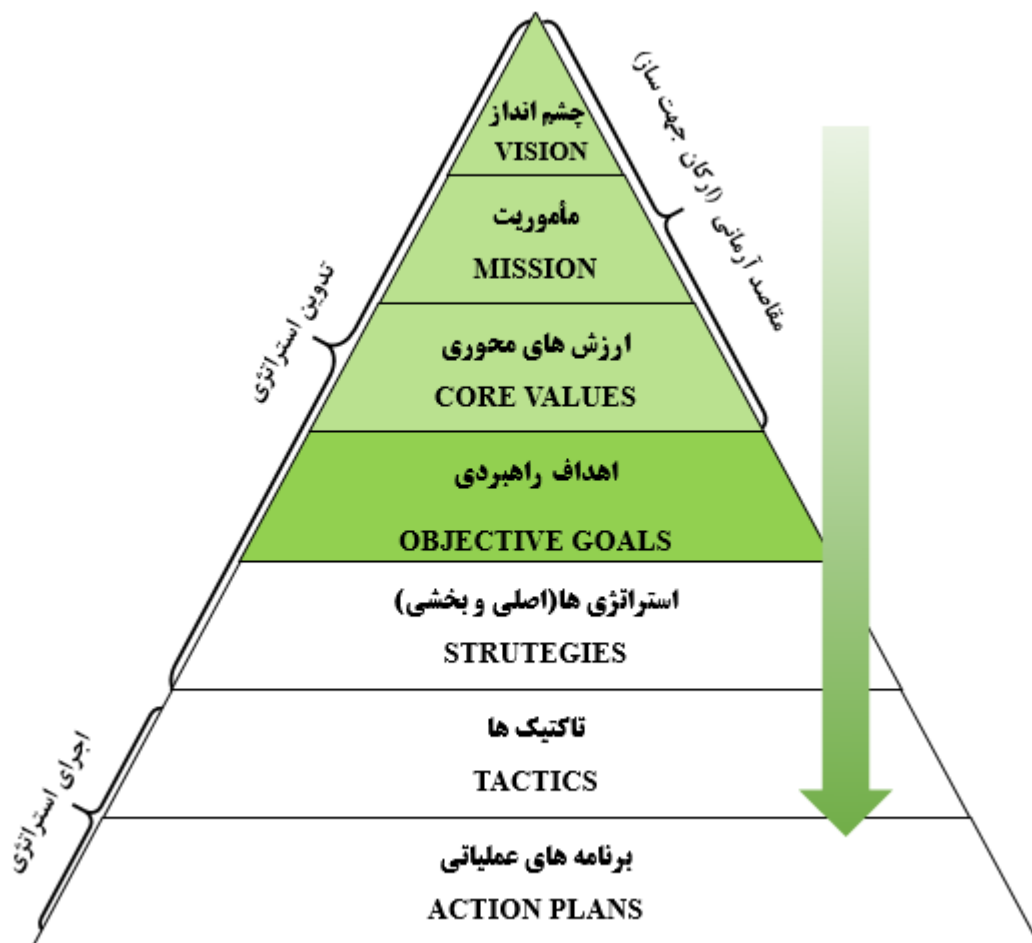
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت‌ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می‌گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه‌ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می‌کنند. این اهداف به سازمان کمک می‌کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک را به ارمغان می‌آورند. ایجاد تغییرات مثبت، تغییر شرایط فعالیت سازمان، ایجاد مزیت‌های رقابتی، بهینه‌سازی دستاوردها، ایجاد تعادل در کسب‌وکار و صنعت، از مزیت‌های تعیین اهداف استراتژیک هستند.

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

^۱ Peter Drucker

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

مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲ و نمودار سلسله مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد، 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 (MBO) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراگر 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 مدیریتی برای مقایسه

^۱ Management by Objectives

دستاوردها یا عملکرد واقعی با اهداف تعریف شده است. اگر بخواهیم خیلی ساده این مفهوم را تعریف کنیم، می توانیم بگوییم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی نفعان 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 چشم انداز سازمان باشد.

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

- **Specific (مشخص):** یعنی محدوده و موضوع آن کاملاً شفاف و مشخص است.
- **Measurable (قابل اندازه گیری):** یعنی می توان آن را به شکل کمی و عددی سنجید و اندازه گیری کرد.
- **Attainable (دست یافتنی):** تعیین یک هدف دست یافتنی 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 واقع بینانه است و شما مایل و قادر به انجام آن هستید و می توان با بهبود سبک زندگی فعلی خود به آن‌ها دست یافت.
- **Time-Bonded (زمان بندی):** 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 بزرگ تر سازمانی را ممکن سازند. این امر به کارکنان انگیزه بیشتری می دهد؛ زیرا آن‌ها احساس قدرت بیشتری می کنند.

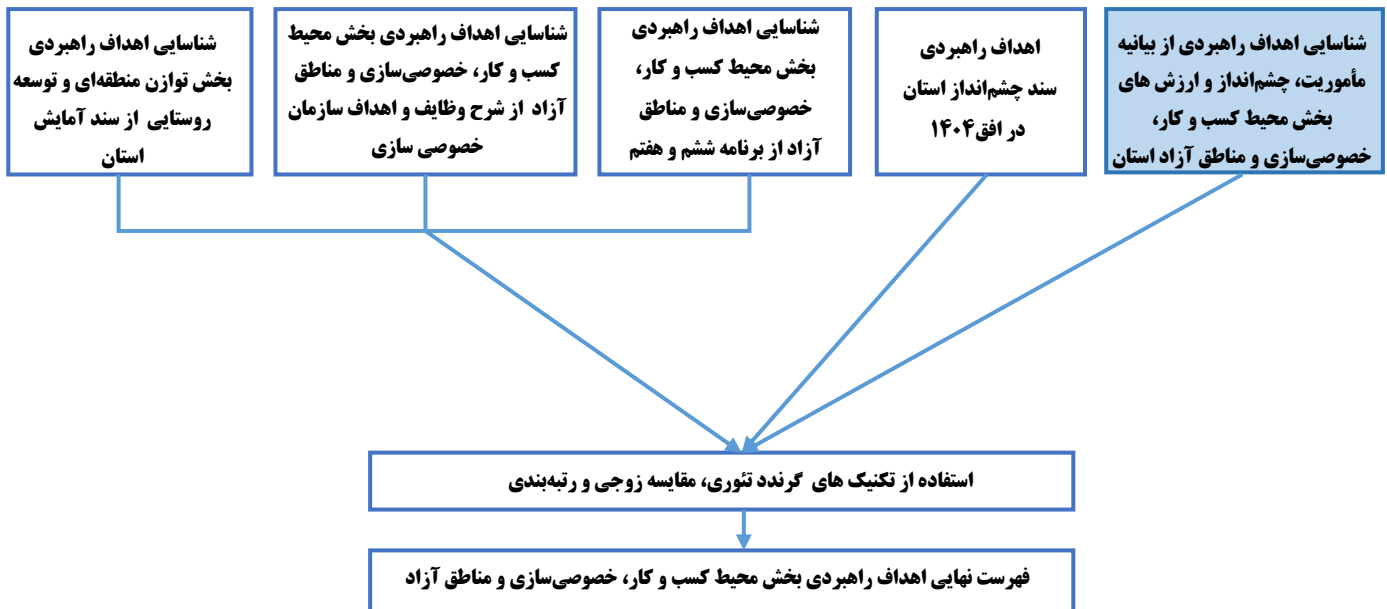
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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، می باشد.

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 تو محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 بپندارند؛ 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 به‌شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.
- **قابل اندازه‌گیری^۴:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید 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 نشناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی شوند 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.

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

➤ **هماهنگ با سایر اهداف^۳:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می توانند 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 گونه ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

نهایتاً زمینه هایی که سازمانها می توانند 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)
- به کارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
- شهرت و اعتبار (سازمان بزرگ و ممتاز شناخته شدن)
- توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
- توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیاتها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
- بقاء (پرهیز از ورشکستگی) تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
- برخی مسائل داخلی مانند: بازاریابی، منابع مالی، منابع انسانی، نوآوری، بهره وری و منابع فیزیکی

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به طور مستقیم از بیانیه های مأموریت و چشم انداز به دست می آید. از مدیران خواسته می شود تا به ازای هر یک از عبارات مأموریت یا چشم انداز 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 زمینه هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می باشد، شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می شود. بر اساس این شاخص ها، اهداف استراتژیک به دست می آیند. **این نکته دارای اهمیت است که اهداف راهبردی جهت گیری سازمان در خصوص هر شاخص است.** در ادامه مطابق نمودار ۳-۴ مراحل تدوین اهداف راهبردی توضیح داده خواهد شد.

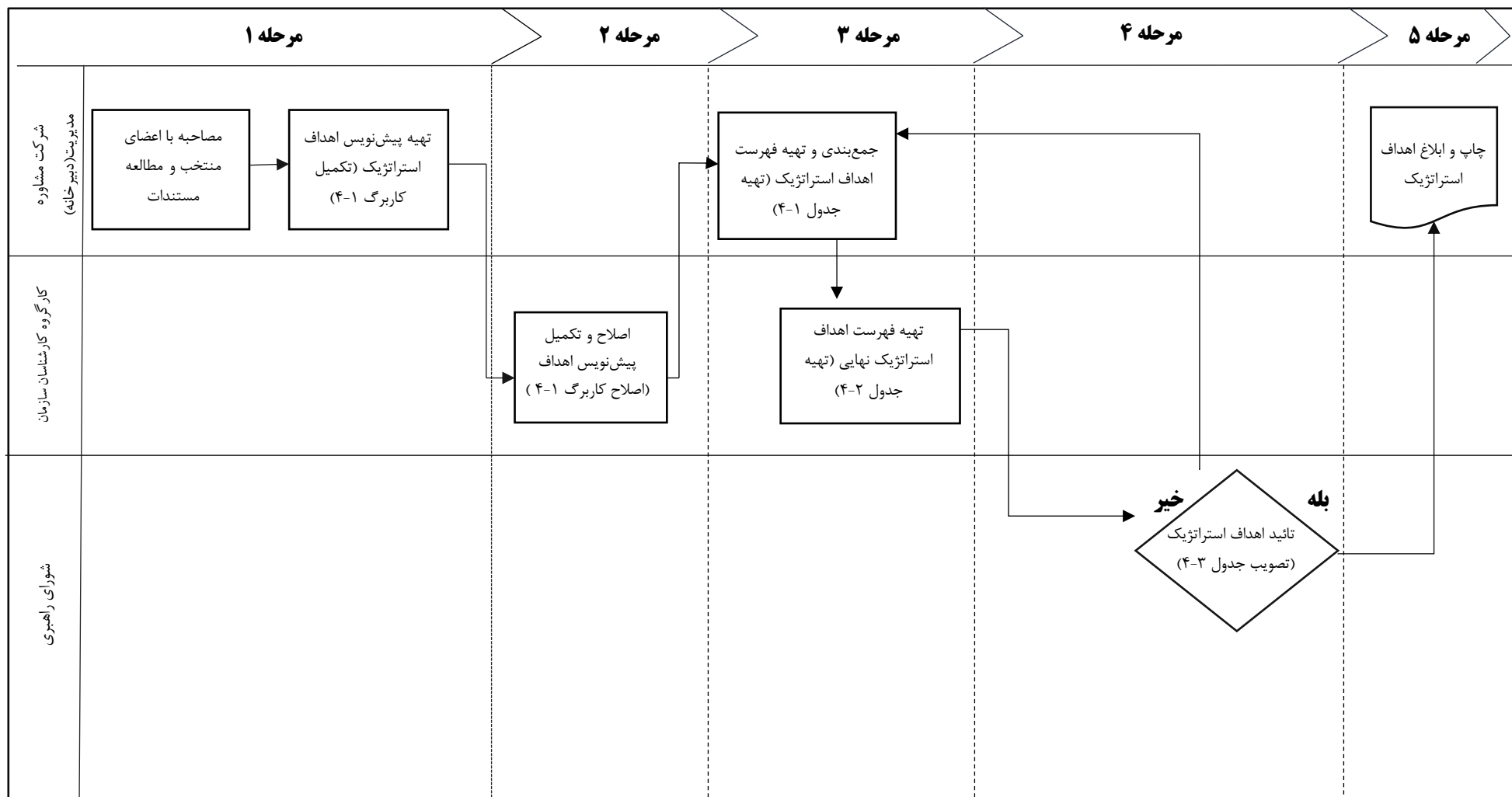
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم انداز و ارزش های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد تکمیل می کند. این کاربرگ به عنوان پیش نویس اهداف استراتژیک به کارگروه ارائه می شود.

مرحله دوم: اعضای کارگروه در مورد پیش نویس اهداف استراتژیک به بحث و بررسی پرداخته و آن ها را اصلاح می کنند. نظرات اصلاحی در همان کاربرگ وارد می شود.

مرحله سوم: تیم شرکت مشاور، نظرات را در مورد اهداف استراتژیک اخذ و آن ها را جمع بندی می کند. فهرست به دست آمده در جدول ۱-۴ وارد می شود. این جدول به عنوان غربالی برای انتخاب اهداف بر اساس ویژگی های تئوریک است. این جدول توسط کارگروه تکمیل می شود.

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۵-۴) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

۱-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

مطابق نمودار ۲-۴ در جدول شماره ۱-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرج از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اشتغالزایی	اشتغالزایی
۲	اشتغال زایی و گسترش کارآفرینی	اشتغالزایی
۳	کارآفرینی و اشتغال زایی	اشتغالزایی
۴	توسعه فعالیت‌های کارآفرینی	اشتغالزایی
۵	بنیاد توسعه کارآفرینی و ایجاد کانون کارآفرینان، بنیاد نخبگان و مراکز رشد	اشتغالزایی
۶	گسترش و ترویج فرهنگ کار	اشتغالزایی
۷	-فرهنگ کار	اشتغالزایی
۸	تقویت فرهنگ و روحیه کار و کارآفرینی	اشتغالزایی
۹	رونق اقتصادی	رونق اقتصادی
۱۰	افزایش رشد اقتصادی	رونق اقتصادی
۱۱	افزایش تولید ناخالص داخلی (تولید سرانه)	رونق اقتصادی
۱۲	افزایش رفاه عمومی شهروندان	رفاه عمومی
۱۳	توسعه رفاه عمومی استان	رفاه عمومی
۱۴	توسعه بخش خصوصی	بخش خصوصی
۱۵	مشارکت بخش خصوصی در توسعه استان	بخش خصوصی
۱۶	-احترام به مالکیت خصوصی	بخش خصوصی
۱۷	کاهش انحصارات دولتی و غیر دولتی	بخش خصوصی
۱۸	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	نیروی انسانی
۱۹	وجود مراکز تربیت نیروی انسانی	نیروی انسانی
۲۰	توسعه سرمایه انسانی	نیروی انسانی
۲۱	بهره‌گیری از فناوری‌های مکانیکی کلاسیک تا مدرن	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۲	توسعه زیرساخت‌های ICT	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۳	تقویت رویکرد فناورانه در کسب و کارها	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۴	توسعه پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری	پارک علم و فناوری
۲۵	گسترش پارک‌های علم و فناوری	پارک علم و فناوری
۲۶	توسعه پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مراکز نوآوری	پارک علم و فناوری
۲۷	ایجاد کارخانه نوآوری	پارک علم و فناوری
۲۸	شناسایی و رفع موانع سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
۲۹	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
۳۰	توسعه بازارهای سرمایه	سرمایه‌گذاری
۳۱	افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	سرمایه‌گذاری
۳۲	ایجاد محیط مساعد برای سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	سرمایه‌گذاری
۳۳	-افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	سرمایه‌گذاری
۳۴	-سرمایه‌گذاری مولد(مولد بودن) و خلق ثروت	سرمایه‌گذاری
۳۵	-امنیت سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
۳۶	توسعه و مدیریت بازار داخلی	بازاریابی
۳۷	توسعه بازارهای بین‌المللی	بازاریابی
۳۸	شناسایی مزیت‌های نسبی و رقابتی	رقابت پذیری
۳۹	رقابت پذیری	رقابت پذیری
۴۰	افزایش رقابت پذیری	رقابت پذیری
۴۱	توسعه صنایع رقابت پذیر	رقابت پذیری
۴۲	افزایش بهره‌وری	بهره‌وری

ردیف	مضامین	مقوله
۴۳	- بهره وری	بهره وری
۴۴	مجوز منطقه آزاد	منطقه آزاد
۴۵	توسعه زیرساخت های منطقه آزاد	منطقه آزاد
۴۶	راه اندازی منطقه آزاد اینچه برون	منطقه آزاد
۴۷	بهبود شاخص های دهگانه سهولت فضای کسب و کار	فضای کسب و کار
۴۸	شناسایی و رفع موانع کسب و کار	فضای کسب و کار
۴۹	تدوین استراتژی های بهبود فضای کسب و کار	فضای کسب و کار
۵۰	تسهیل و ارتقای فضای کسب و کار	فضای کسب و کار
۵۱	فراهم نمودن مشوق ها و حمایت های لازم از کسب و کارها	فضای کسب و کار
۵۲	بهبود حکمرانی هوشمند در فضای کسب و کار استان	فضای کسب و کار
۵۳	افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار	فضای کسب و کار
۵۴	اصلاح شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران در حمایت از کسب و کار	فضای کسب و کار
۵۵	رتبه بندی کسب و کارهای استان	فضای کسب و کار
۵۶	طراحی و گسترش مدل های جدید کسب و کار	فضای کسب و کار
۵۷	توسعه مشاورین کسب و کار	فضای کسب و کار
۵۸	توسعه زیرساخت های کسب و کار	فضای کسب و کار
۵۹	عملیاتی نمودن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار	فضای کسب و کار
۶۰	- ایجاد تسهیل صدور انواع مجوزهای کسب و کار (گردشگری سلامت، تسهیل صدور مجوزهای تله کابین و...)	فضای کسب و کار
۶۱	درگاه ملی مجوزها	فضای کسب و کار
۶۲	اجرای قوانین ضد انحصار و رانت	فضای کسب و کار
۶۳	اصلاح قوانین و مقررات	فضای کسب و کار
۶۴	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)	فضای کسب و کار
۶۵	- تسهیل گری و کاهش بوروکراسی	فضای کسب و کار
۶۶	ورود به حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)	زیست بوم کسب و کار
۶۷	شناسایی و گسترش زیست بوم های کسب و کار	زیست بوم کسب و کار
۶۸	ارتقاء زیست بوم کسب و کار استان گلستان	زیست بوم کسب و کار
۶۹	آموزش و پژوهش	تحقیق و توسعه
۷۰	آموزش	تحقیق و توسعه
۷۱	توسعه رشته های دانشگاهی کسب و کار (نسل سوم و چهارم)	تحقیق و توسعه
۷۲	تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه	تحقیق و توسعه
۷۳	مدیریت دانش و تکنولوژی	تحقیق و توسعه
۷۴	دانش محوری و خردمندی	تحقیق و توسعه
۷۵	گسترش شرکتهای دانش بنیان	اقتصاد دانش بنیان
۷۶	تقویت استارتاپ ها و شرکتهای دانش بنیان	اقتصاد دانش بنیان
۷۷	توسعه اقتصاد دانش بنیان	اقتصاد دانش بنیان
۷۸	حفظ محیط زیست	محیط زیست
۷۹	ترسیب کربن	محیط زیست
۸۰	واگذاری عرصه های ملی منابع طبیعی	محیط زیست
۸۱	مشارکت جوامع محلی در عرصه های منابع طبیعی و محیط زیست (زراعت چوب ، ترسیب کربن و...)	محیط زیست
۸۲	برندسازی و قرار گرفتن در بین ۵ استان برتر کشور	برندسازی
۸۳	برندسازی	برندسازی

ردیف	مضامین	مقوله
۸۴	توسعه زنجیره های ارزش	زنجیره های ارزش
۸۵	توسعه زنجیره های ارزش، تامین و زیست بوم های ارزش آفرین	زنجیره های ارزش
۸۶	اتصال به زنجیره های ارزش و تأمین ملی و بین المللی	زنجیره های ارزش
۸۷	ارزش آفرینی	زنجیره های ارزش
۸۸	ایجاد دهکده های گردشگری	گردشگری
۸۹	تقویت توریست سلامت	گردشگری
۹۰	ایجاد و توسعه هاب لجستیک ملی و بین المللی	لجستیک
۹۱	توسعه صنایع جانبی حمل و نقل	لجستیک
۹۲	اجرای مگا پروژه ها	مگا پروژه
۹۳	اتصال کریدور شمال - جنوب	مگا پروژه
۹۴	طرح مدیریت یکپارچه سواحل	مگا پروژه
۹۵	مرکز پرورش گیاهان دارویی و مرکز بین المللی ژنتیک اسب	مگا پروژه
۹۶	توسعه تجارت بین الملل	تجارت بین الملل
۹۷	توسعه تجارت بین الملل براساس استراتژی تجمّر	تجارت بین الملل
۹۸	توسعه تجارت الکترونیک	تجارت الکترونیک
۹۹	شناسایی ظرفیت ها و قابلیت های استان	ظرفیت و قابلیت ها
۱۰۰	ویژگی های ژئوپولیتیک و ژئواکونومیک	ظرفیت و قابلیت ها
۱۰۱	تنوع جمعیتی و قومیتی	ظرفیت و قابلیت ها
۱۰۲	برقراری ارتباط با کشورهای همجوار در راستای پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای	ارتباطات بین المللی
۱۰۳	برقراری ارتباط مثبت با مخاطبین به ویژه در سطح بین المللی	ارتباطات بین المللی
۱۰۴	توسعه حاکمیت شرکتی	حاکمیت شرکتی
۱۰۵	گسترش هولدینگ ها و شرکت های بزرگ مقیاس	توسعه شرکت های سهامی عام
۱۰۶	توسعه شرکت های سهامی عام	توسعه شرکت های سهامی عام
۱۰۷	بازنگری در ساختار اتحادیه ها و تشکل های صنفی	توسعه شرکت های سهامی عام

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد از درون سند چشم انداز استان

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد در ۲۶ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیر گذاری است که در جدول شماره ۲-۴ نمایش داده شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	اشتغال زایی و کارآفرینی
۲	کاهش نرخ بیکاری
۳	افزایش رشد اقتصادی
۴	مقابله با رکود اقتصادی
۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی
۶	خصوصی سازی

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۷	توسعه سرمایه انسانی
۸	تامین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۹	بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
۱۰	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۱	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی
۱۲	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی
۱۳	بهبود فضای کسب و کار
۱۴	توسعه بهینه کیفی و کمی آموزش
۱۵	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۱۶	حراست و حفاظت از محیط زیست
۱۷	مدیریت تغییر اقلیم
۱۸	توسعه برند استان
۱۹	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش
۲۰	توسعه گردشگری
۲۱	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استانها و کشورهای همجوار
۲۲	توسعه تجارت بین‌الملل
۲۳	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان
۲۴	توسعه روابط بین‌الملل
۲۵	توسعه متوازن و هدفمند استان
۲۶	حکمرانی خوب

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

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول ۳-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت استخراج شده از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور در بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اشتغالزایی	اشتغالزایی
۲	تضمین امنیت سرمایه گذاری و کارآفرینی در کشور	اشتغالزایی
۳	رویکرد کارآفرینی	اشتغالزایی
۴	مردمی شدن و گسترش سهم بخش خصوصی و تعاونی در اقتصاد	بخش خصوصی
۵	ارتقاء رتبه ایران در شاخص رقابت پذیری بین‌المللی در میان کشورهای منطقه	رقابت پذیری
۶	افزایش بهره وری	بهره وری
۷	کاهش خطرپذیری (ریسک) اجتماعی در محیط کسب و کار	فضای کسب و کار
۸	ارتقای امنیت فضای کسب و کار	فضای کسب و کار
۹	اصلاح قوانین، مقررات و رویه ها	فضای کسب و کار
۱۰	حمایت از کسب و کارهای کوچک و متوسط و دانش بنیان	اقتصاد دانش بنیان
۱۱	ارتقاء رتبه ایران در شاخص بین‌المللی حقوق مالکیت در میان کشورهای منطقه	ارتباطات بین‌المللی

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان از درون برنامه آمایش استان

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	فقرزدایی و تعدیل نابرابری‌های ناحیه‌ای، اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	رفاه عمومی
۲	آموزش تجهیز و حفاظت از منابع انسانی	نیروی انسانی
۳	توسعه همه‌جانبه زیرساخت‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۴	تقویت و تجهیز شبکه بازرگانی و بازرچه مشترک مرزی استان با اولویت بازرگانی خارجی	بازاریابی
۵	حمایت از شرکت‌های دانش بنیان	اقتصاد دانش بنیان
۶	ایفای نقش بین‌المللی در عرصه اقتصادی	ارتباطات بین‌المللی
۷	تبدیل استان به محور همکاری‌های منطقه‌ای با آسیای میانه و کشورهای عضو اتحادیه اوراسیا	ارتباطات بین‌المللی

۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان از درون اسناد سازمان خصوصی‌سازی

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

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های سازمان خصوصی‌سازی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	توسعه توانمندی‌های بخش خصوصی و تعاونی	بخش خصوصی
۲	افزایش بهره‌وری منابع مادی و انسانی	نیروی انسانی
۳	توسعه مشارکت عمومی	مشارکت عمومی

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان

مطابق نمودار ۲-۴ در جدول ۴-۶ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن سند چشم‌انداز، برنامه ششم اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف و برنامه‌های سازمان خصوصی‌سازی، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل، ادغام و رتبه‌بندی توسط مدیران و کارشناسان بخش موردنظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	کارآفرینی و اشتغالزایی
۲	توسعه و رشد اقتصادی
۳	توسعه بخش خصوصی و تعاونی
۴	توسعه سرمایه انسانی
۵	توسعه اقتصاد دیجیتال (دانش بنیان و پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری)
۶	حمایت و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی
۷	گسترش بخش خدمات، تجارت و بازاریابی (داخلی و خارجی)
۸	گسترش صنایع و بنگاه‌های رقابت پذیر
۹	گسترش تحقیق و توسعه، فناوری و بهره وری
۱۰	توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و اقتصاد سبز
۱۱	توسعه زیست بوم های کسب و کار، زنجیره‌های ارزش و تامین
۱۲	توسعه تجارت بین الملل، منطقه آزاد، ترانزیت و لجستیک بین الملل
۱۳	توسعه حاکمیت شرکتی و شرکت‌های سهامی عام
۱۴	افزایش مشوق‌ها و معافیت های مالیاتی برای کسب و کارها
۱۵	گسترش زیرساخت های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه، انرژی، ارتباطات و ...)
۱۶	کاهش زمان و فرآیندهای صدور مجوز
۱۷	تسهیل تامین اعتبار و گسترش بازارهای مالی (بانک، بورس، بیمه و ...)
۱۸	افزایش امنیت سرمایه گذاری و حمایت های حقوقی و قضایی از کسب و کارها

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

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع و مانع بودن آنها اقدام به تهیه چک لیست کنترلی در جدول ۷-۴ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است. با توجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان، ویژگی های ۱۵ گانه زیر در چک لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

- ۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت درآمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می کنند.
- ۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می کنند. سازمان هایی که می توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوری شان نیز افزایش می یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف

1. SMART

می‌کنند. تعداد اقلام تولیدشده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری برحسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به‌عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.

۳) **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آن‌ها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است 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 نشان دهنده 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، می تواند راهبرد مؤثری برای رسیدن به هدف پایدار و ماندگار سازمان به شمار رود. به طور کلی، 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 می کند. این عوامل می توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می شود.

۹) **محصولات و خدمات:** شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به طور کامل توضیح دهند که خدمات و محصولاتی که ارائه می کنند چه کاربردی برای مشتری دارد و می تواند 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 می گیرد.

۱۰) **فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می باشد. 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 می گردد. 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 می دهد.

۱۱) **چشم انداز بخش:** چشم انداز یک بخش و اهداف به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با یکدیگر، باید باهم هماهنگ شوند. چرا که چشم انداز یک سازمان، تصویر آینده‌ای هست که سازمان می خواهد در طول زمان، به آن برسد. در همین حال، اهداف نیز باید برای رسیدن به این چشم انداز، با استفاده از پتانسیل‌های

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

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

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

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

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

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

۱۵) ارتباط با استراتژی تجمر: ارتباط اهداف بخش با استراتژی پیشران استان نیز باید شناسایی و مدنظر

قرار گیرد تا ارتباط کل به جزء بین استراتژی اصلی استان با استراتژی‌های بخشی رعایت شود.

جدول ۷-۴: چک لیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محمولات و خدمات	مشیران و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمر
۱	کارآفرینی و اشتغالزایی	*								*					*	
۲	توسعه و رشد اقتصادی	*						*		*	*	*		*	*	*
۳	توسعه بخش خصوصی و تعاونی	*					*				*	*			*	
۴	توسعه سرمایه انسانی				*								*			
۵	توسعه اقتصاد دیجیتال (دانش بنیان و پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری)				*								*			
۶	حمایت و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	*			*					*					*	
۷	گسترش بخش خدمات، تجارت و بازاریابی (داخلی و خارجی)	*								*	*	*		*	*	*
۸	گسترش صنایع و بنگاه‌های رقابت پذیر						*			*	*	*		*	*	*
۹	گسترش تحقیق و توسعه، فناوری و بهره‌وری				*	*							*			
۱۰	توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و اقتصاد سبز	*						*	*							
۱۱	توسعه زیست بوم های کسب و کار ، زنجیره‌های ارزش و تامین	*								*	*	*			*	*
۱۲	توسعه تجارت بین الملل، منطقه آزاد، ترانزیت و لجستیک بین الملل	*												*	*	*
۱۳	توسعه حاکمیت شرکتی و شرکت‌های سهامی عام	*					*							*	*	*
۱۴	افزایش مشوق‌ها و معافیت های مالیاتی برای کسب و کارها		*							*						
۱۵	گسترش زیرساخت های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه، انرژی، ارتباطات و ...)		*							*						
۱۶	کاهش زمان و فرآیندهای صدور مجوز		*							*						
۱۷	تسهیل تامین اعتبار و گسترش بازارهای مالی (بانک، بورس، بیمه و ...)	*								*			*		*	*
۱۸	افزایش امنیت سرمایه گذاری و حمایت های حقوقی و قضایی از کسب و کارها		*							*	*				*	*

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

در جدول زیر فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان با توجه به تمامی ملاحظات نظری، ذی نفعان، ساختاری، فرآیندی، فنی و ... به عنوان حلقه رابط بین مقاصد آرمانی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد با استراتژی های اصلی و بخشی آن نمایش داده شده است.

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان (مقوله ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله های مرتبط)
۱	کارآفرینی و اشتغالزایی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز+ برنامه ششم
۲	توسعه و رشد اقتصادی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز
۳	توسعه بخش خصوصی و تعاونی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۴	توسعه سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز+ آمایش + شرح وظایف
۵	توسعه اقتصاد دیجیتال (دانش بنیان و پارک ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ برنامه ششم+ آمایش
۶	حمایت و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز
۷	گسترش بخش خدمات، تجارت و بازاریابی (داخلی و خارجی)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز+ آمایش
۸	گسترش صنایع و بنگاه های رقابت پذیر	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ برنامه ششم
۹	گسترش تحقیق و توسعه، فناوری و بهره وری	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز
۱۰	توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و اقتصاد سبز	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز
۱۱	توسعه زیست بوم های کسب و کار، زنجیره های ارزش و تامین	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها
۱۲	توسعه تجارت بین الملل، منطقه آزاد، ترانزیت و لجستیک بین الملل	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ سند چشم انداز
۱۳	توسعه حاکمیت شرکتی و شرکت های سهامی عام	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها
۱۴	افزایش مشوق ها و معافیت های مالیاتی برای کسب و کارها	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها
۱۵	گسترش زیرساخت های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه، انرژی، ارتباطات و ...)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ آمایش
۱۶	کاهش زمان و فرآیندهای صدور مجوز	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها
۱۷	تسهیل تامین اعتبار و گسترش بازارهای مالی (بانک، بورس، بیمه و ...)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها
۱۸	افزایش امنیت سرمایه گذاری و حمایت های حقوقی و قضایی از کسب و کارها	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

مخطیروہی

بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

مقدمه

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

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

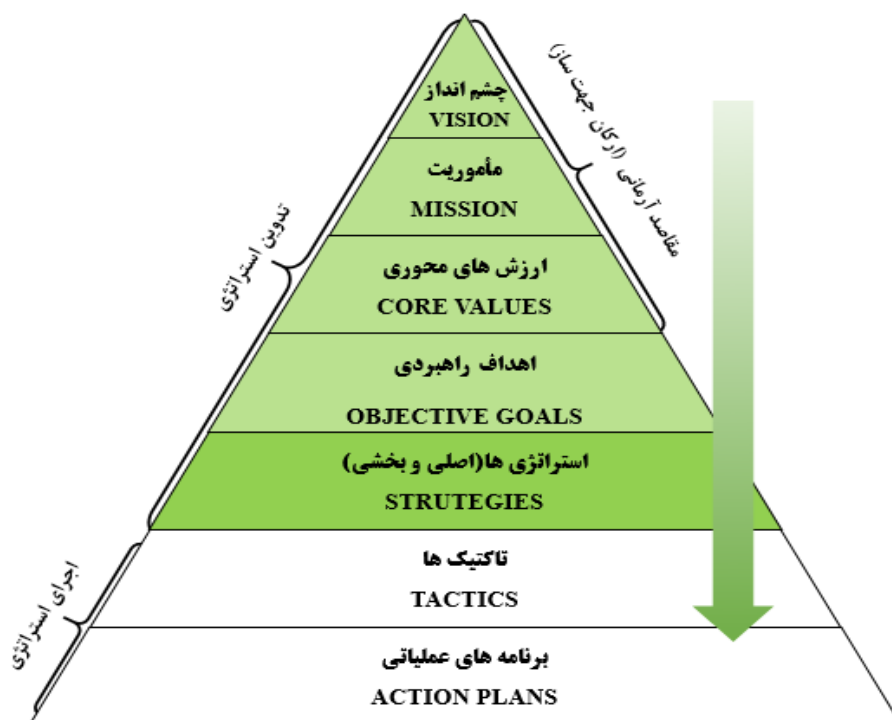
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می شوند و با توجه به این دسته بندی استراتژی های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می گردد.

در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان می باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب ناپذیر است.

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

نظر به اهمیت محیط‌پژوهی در تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان و سندهای بخشی ۳۱ گانه ذیل آن در اینجا لازم است به جایگاه محیط‌پژوهی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یکی از سه سؤال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود. مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان (در حال حاضر کجا هستیم؟) باید به دنبال سازوکار کنکاش محیطی بود؛ بنابراین در این فصل به سؤالات زیر پاسخ داده می‌شود:

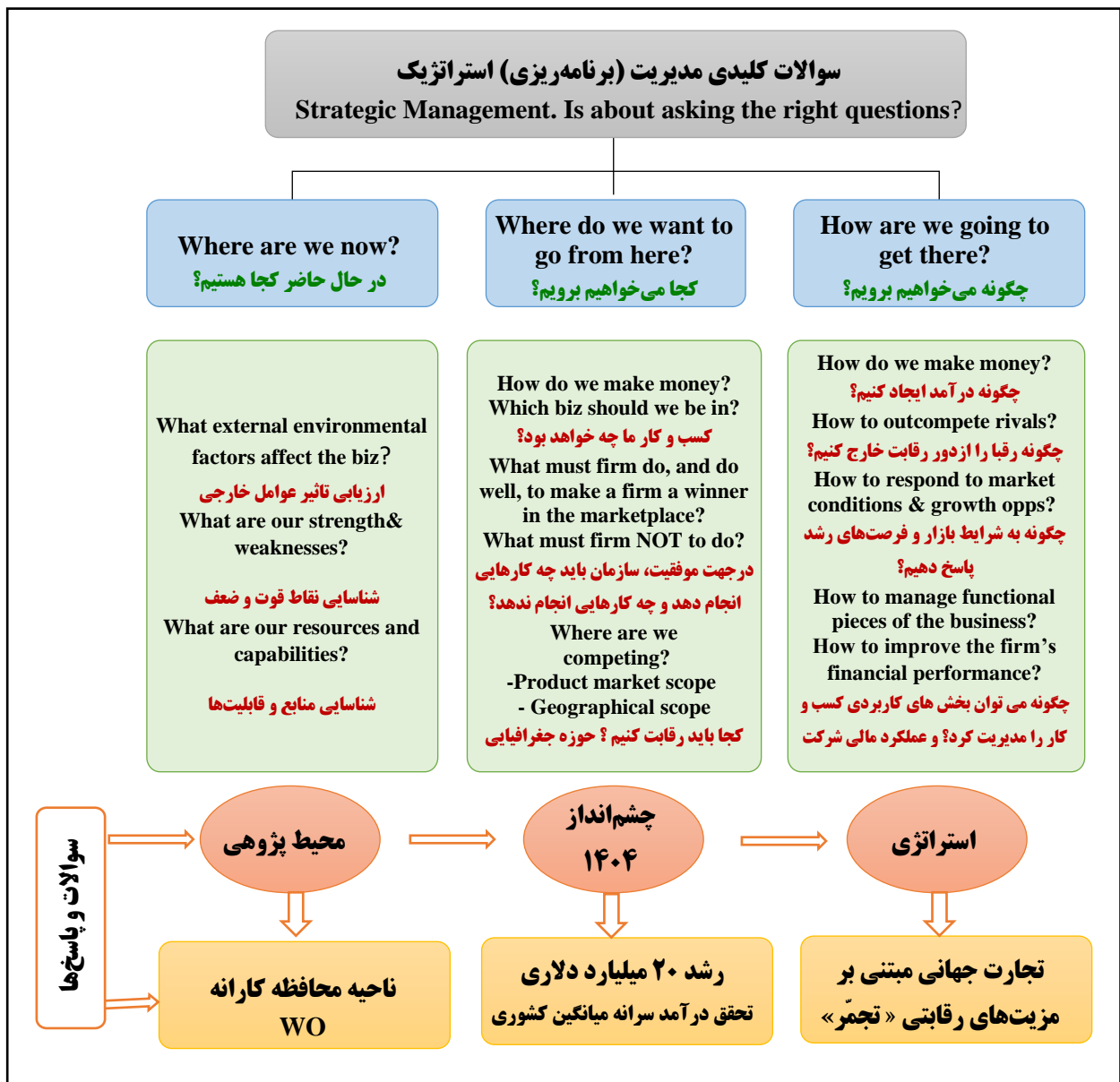
- چه عواملی در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 قابلیت های سازمان ما چه می باشند؟^۱ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت ها دسته بندی می شوند که این عوامل به صورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می شود.

بدیهی است جمع آوری اطلاعات فوق منجر به کشف موقعیت فعلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه ریزی استراتژیک در مورد بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان نیز داده خواهد شد.



نمودار ۲-۵: سوالات کلیدی مدیریت (برنامه ریزی) استراتژیک

¹ What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد

ابتدایی ترین قدم‌ها در تدوین برنامه ریزی 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.

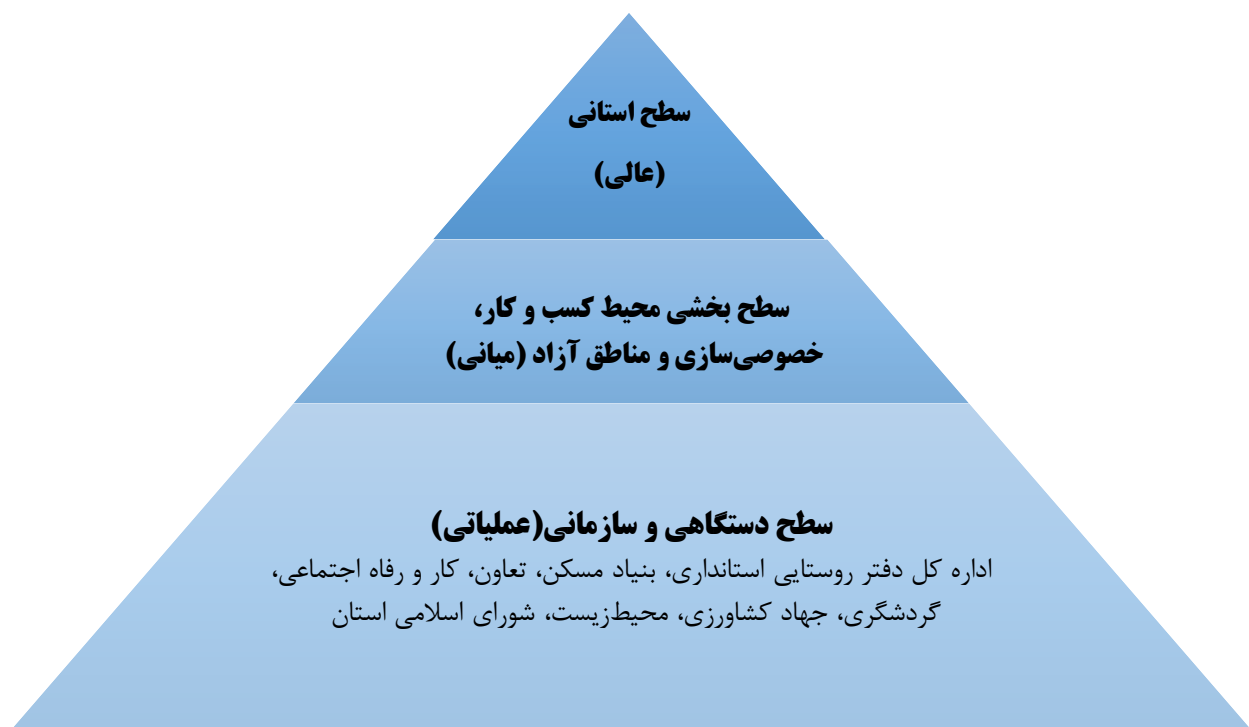
این مطالعه مربوط به بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل پارک علم و فناوری، تعاون کار رفاه اجتماعی، شرکت شهرک‌ها، اتاق بورس، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و ... می‌باشد، از اینرو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از اینرو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم نهاد ریاست جمهوری، معاونت عمرانی شهری و روستایی وزارت کشور و... است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان بوده که **معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری گلستان** به عنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می باشد و سطح وظیفه ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل دفتر روستایی استانداری، بنیاد مسکن، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، گردشگری، جهاد کشاورزی، محیط زیست، شورای اسلامی استان و... در بخش خصوصی شامل بهره برداران، بنگاه ها، مؤسسات و شرکت های فعال در بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان و ... می باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه ریزی در بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

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

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

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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. به طور 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^۴ داده است.

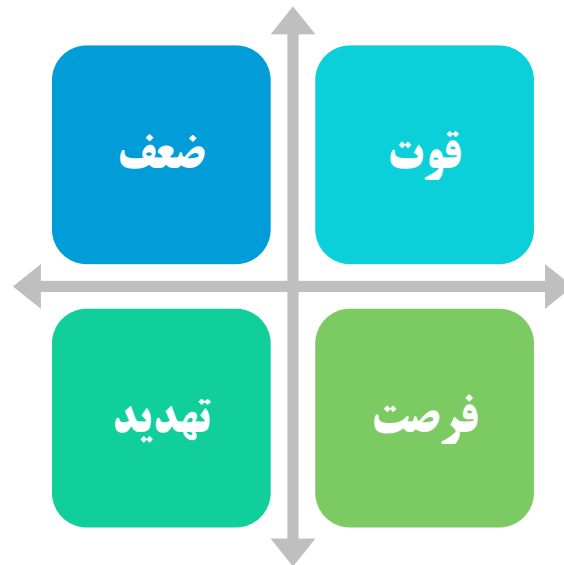
۳-۵-۱) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی - شهودی خبرگان و صاحب نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای راستی آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک 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 صاحب نظران به ویژه 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 صاحب نظران به دنبال استفاده از روش‌های عینی مبتنی بر شاخص و سنجه به عنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده‌اند.

¹ Corporate Level

² Business Level

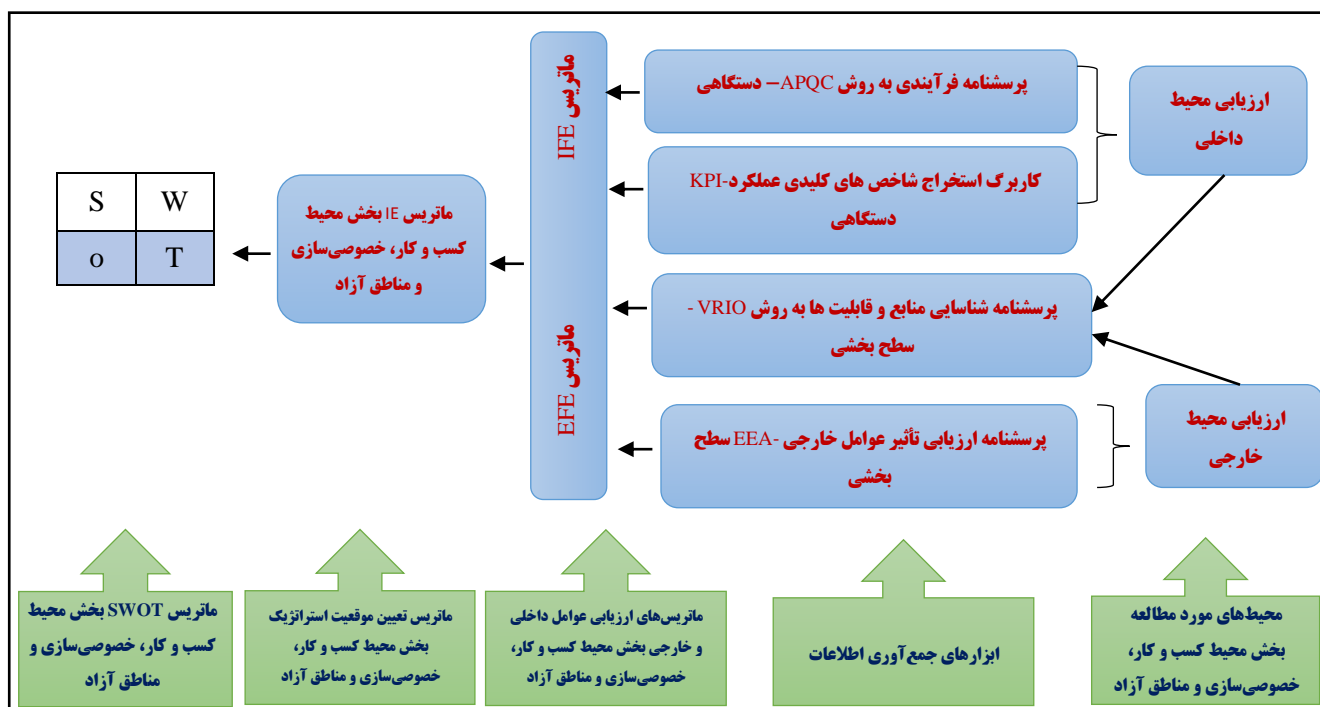
³ Funtional Level

⁴ Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

۲-۳-۵) روش های مدرن: در روش های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی به دنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط پژوهی می باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش های مختلف فرآیندی، شاخص های ارزیابی عملکرد، داده ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص ها و روندهای بین المللی و... در محیط پژوهی های از روش های غالب روز می باشد. مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان با رویکرد مدرن شامل APQC، KPI، VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می باشند، چون یکی از مهم ترین دغدغه های تیم علمی پروژه جمع آوری داده های صحیح و متقن به ویژه برای شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان بوده است.



نمودار ۶-۵: ابزارهای جمع آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت یابی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

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... 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 Opportunity»، 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 و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید «Threat» نامیده می شود. در

ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و براساس روش PESTEL^۱ 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: همان طور که می دانید شرایط خوب اقتصادی که با پایین بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری و... معنا پیدا می کند، منافع زیادی نصیب دستگاهها و سازمانها می کند. پایین بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خرید مصرف کنندگان، باعث تأمین آسان و کم هزینه منابع مالی جهت سرمایه گذاری های جدید و تأمین سرمایه در گردش مورد نیاز شرکتها و مؤسسات می شود و پایین بودن نرخ بیکاری، باعث افزایش تعداد نفقات دارای درآمد و طبیعتاً افزایش قدرت خرید محصولات و یا برخورداری از خدمات می شود 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 می باشد. 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 می باشد. از دیگر عوامل مؤثر اقتصادی می توان به ارزش پول ملی در برابر پولهای خارجی، شرایط بازار بورس و سرمایه، تولید ناخالص ملی، نرخ مالیات، شرایط اقتصادی بین المللی 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 می آورد.

ب) تعریف مختصر عوامل اجتماعی-فرهنگی: عواملی که در دسته نیروهای اجتماعی و فرهنگی قرار دارند بسیار متنوع و دارای تأثیر گذاری بالایی می باشند. اثرات این عوامل و تهدیدها و فرصت های 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 می توان 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، مسئولیت پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه گذاری و پس انداز، تعداد زنان و جایگاه آنها در استان، تغییر جمعیت در روستاها، شهرها و...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگها، انتظارات مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد،

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

قومیت، نگرش به محیط زیست، میزان دسترسی به فرصت های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری های 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 می آورد.

ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی - قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگ ترین کارفرما می باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت ها و سازمان ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می گیرد برای دستگاه ها و سازمان ها منشأ ایجاد فرصت ها و تهدیدهای متعددی می باشد. دولت می تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگ ترین حامی و پشتیبان رونق کسب و کار در کلیه صنایع و زمینه های فعالیت سازمان ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت ها و قوانین دست و پا گیر، تهدیدی جدی برای شرکت ها باشد. سازمان ها و استراتژیست های آنها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه های خاص، درصد مشارکت رأی دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ محیط زیست، خط مشی یارانه ای، خط مشی های پولی و مالی دولت، بودجه دولت، انتخابات محلی و ملی، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، مقررات صادرات و واردات، قانون تجارت، قانون کار، سیستم اداری دولت، سیاست داخلی، سیاست خارجی، شوراها و فرآیندهای تصمیم گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان های بین المللی، قوانین سرمایه گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی سازی 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 می آورد.

د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به جرئت می توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به خوبی نشان داده است. فناوری های ساخت و فرآیندهای تولید به سرعت در حال پیشرفت و بهینه شدن می باشند. فناوری های جدید، سرمایه گذاری بالایی را طلب می کنند اما محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می کنند. این تحولات سریع، سلیقه و

ذائقه مشتریان را به شدت تحت تأثیر قرار داده و آنها را بیش از پیش، تشنه و طالب محصولات نوین و با کارکردهای متمایز نموده است. سرعت تغییرات نوآوری و فناوری بسیار زیاد است و هر روزه تعدادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف 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 زیست محیطی: یک جنبش محیط زیستی که ممکن است بر شرکت‌ها، سازمان‌ها، دولت و مردم تأثیر بگذارد. عوامل اثرگذار محیط زیستی مانند هوا، آب، انرژی و غیره را بررسی کنید و ببینید آیا فرصت‌ها و یا تهدیدات ناشی از محیط زیست وجود دارد یا نه؟

از جمله این عوامل محیط زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد شکل‌های زیست محیطی غیردولتی، نسبت اراضی مناطق حفاظت شده به مساحت کل استان، نسبت فاضلاب صنعتی به کل آب مصرفی کارگاه‌ها، نسبت فاضلاب صنعتی 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 محیط زیست جزء موارد مطرح در این دسته عوامل هستند که وضعیت این عوامل و تحولات و تغییرات آنها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آنها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

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

در این پرسشنامه (فرم) محیط خارجی به خرده محیط‌های اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی-قانونی، تکنولوژیک، بین المللی و محیط زیست تقسیم بندی شده است. برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل

(متغیر) تعریف شده است. شما می توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری به عنوان 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 می تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی اثر علامت (*)) را بزنید.

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به طور مثال برای عامل صادرات و واردات می توانید شاخص های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند در واقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنای و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از اینرو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به بیان دیگر 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 مصرف کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولید کننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به بیان دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس به سنجه، هدف این است که درجه قابل سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان به صورت عینی تر عامل را سنجید.

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون های مربوطه تشریح می کنیم. به طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهششی. بدین منظور می توان از داده های موجود در پایگاه های اطلاعاتی مختلف مانند سری های زمانی بانک مرکزی^۱، سامانه آماری مرکز آمار ایران^۲ و ... و یا نظرسنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

در ادامه تأثیر وضعیت فعلی و روند آتی عامل/شاخص/سنجه را بر بخش در ستون بعدی تشریح می کنیم. 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

^۱ <https://tsd.cbi.ir>

^۲ <https://www.amar.org.ir>

یا تأثیرات منفی. اگر برآیند تأثیرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای بخش فرصت در نظر می گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت * می زنیم.

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

ردیف	عوامل محیط خارجی	شاخص	(در صورت وجود) سنجه	شرح وضعیت فعلی شاخص/سنجه	پیش بینی روند آتی شاخص و سنجه	شرح قانبر شاخص/سنجه پر بخش	فرصت	تهدید	مراجع (فرنس) اطلاعاتی مستند
۱	اقتصادی								
۲	اجتماعی-فرهنگی								
۳	سیاسی-قانونی								
۴	بین الملل								
۵	فناوری								
۶	زیست محیطی								

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره امکانات و فعالیت های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می گیرند که بخش/سازمان آن ها را به شیوه ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان های مشابه یا رقا، بهره برداری و یا انجام می دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن ها، می توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه ی ناتوانایی ها، کمبودها، محدودیت ها، تنگناها و چالش های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه قوت Strength» منظور می شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness» 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:

۱-۱-۵-۵) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرآیندها^۱ می توان سازمان را هوشمندتر، چابک تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرآیند^۲ بجای وظیفه^۳ و نگاه افقی به فعالیت های سازمان بجای نگاه سلسله مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرآیندهای 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 فرآیند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرآیند در سازمان می شود و انعطاف پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۴ که نشانه های قراردادی میان فعالین مدیریت فرآیندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل گر کسب و کار و توسعه دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۵ که سیستمی است برای توسعه و پیاده سازی سریع فرآیندهای سازمان با استفاده از مدل های ترسیم شده با علائم استاندارد. با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرآیندهای APQC می توان فرآیندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

معرفی کوتاه مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا^۶ 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 فرآیندها 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 فرآیندی ضمن مفروض نمودن فرآیندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت های درون هر یک از فرآیندها به عنوان سنجه هایی که برحسب بلوغ فرآیندی مورد راستی آزمایی قرار می گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرآیندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرآیند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می باشد.

^۱ Business Process Management

^۲ Process

^۳ Function

^۴ Business Process Management system (BPMS)

^۵ Business Process Management system (BPMS)

^۶ American Productivity & Quality Center

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مدیریت» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر تدوین چشم انداز و برنامه ریزی استراتژیک می باشد 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 می باشد.

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	تعریف مفاهیم کسب و کار (مأموریت) و چشم انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعه 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 فرآیندی

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

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 (روانه سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰
۵	پاداش دادن به کارمندان و حفظ و نگهداری آن‌ها	۴	۱۴
۶	نقل و انتقال و بازنشسته کردن کارمندان	۷	۳
۷	مدیریت اطلاعات و آنالیزهای تجزیه و تحلیل‌های کارمندان	۷	۰
۸	مدیریت روابط کارمندان	۲	۰
۹	ارائه ارتباطات [میان] کارمندان	۰	۰
جمع		۳۷	۷۹

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

در روش فرآیندی 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 هم تراز سازی و هم راستاسازی آن‌ها	۸	۴۷
۲	خرید و تدارک خدمات و مواد اولیه	۴	۲۲
۳	تولید/ ساخت/ ارائه‌ی محصول	۴	۱۹
۴	مدیریت انبارداری و لجستیک	۴	۲۳
۵	ایجاد استراتژی‌ها و چارچوب تحویل خدمات	۲	۱۱
۶	مدیریت منابع ارائه‌ی خدمت	۳	۲۱
۷	ارائه خدمات به بهره‌برداران/ ارباب رجوع/ مشترکین و ...	۳	۲۲
	جمع	۲۸	۱۶۵

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «تحقیق و توسعه» 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 فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «زیرساخت و پشتیبانی» به عنوان 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 به دست آوردن دارایی‌ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی‌های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی‌های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی‌ها	۵	۰
	جمع	۱۶	۴۹

ج) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مالی و حسابداری» به عنوان 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 گزارش نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه‌های دارایی ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶
۶	پردازش حساب‌های پرداختی و بازپرداخت هزینه‌ها	۲	۱۷
۷	مدیریت عملیات خزانه‌داری	۶	۳۷
۸	مدیریت کنترل‌های داخلی	۳	۱۰
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰
۱۰	مدیریت وجوه/ تلفیقات بین‌المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
	جمع	۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	ایجاد خط مشی های اخلاقی	قضای	۰
۲	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	قضای	۰
۳	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	قضای	۰
۴	حصول اطمینان از انطباق (رعایت مقررات)	۲	۰
۵	محافظت از مالکیت معنوی	۴	۰
۶	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	قضای	۰
۷	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره ی حقوقی	قضای	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضای	۰
	جمع	۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

*** تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش نامه های محیط داخلی (تشکیل ماتریس IFE)**

از آنجا که پاسخ دهندگان با روش قضاوتی و شهودی در تجزیه و تحلیل محیط داخلی آشنا هستند، در این بخش به تشریح رویکرد فرآیندی (APQC) و در بخش انتهایی فصل به رویکرد عملکردی (KPI) یا نتیجه گرا (خروجی محور) پرداخته می شود.

رویکرد فرآیندی: آسیب شناسی فرآیندها و فعالیت ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرآیندها و فعالیت ها و پیاده سازی و اجرای آن ها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می پردازد. به بیان دیگر در آسیب شناسی فرآیندها و فعالیت ها مشکلات و موانع موجود بر سر راه رسیدن به اهداف کلان از بعد داخلی سازمان و با الگوبرداری از بهترین ها مورد مطالعه قرار می گیرد؛ به عبارت دیگر میزان برخورداری از فرآیندهای بهینه، استاندارد و مطلوب در سازمان ها باعث ایجاد عملکرد مطلوب (کیفیت و بهره وری بالا) در آن سازمان خواهد شد. بدین منظور در این طرح از چارچوب طبقه بندی فرآیندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همان گونه که در جدول زیر ملاحظه می شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرآیند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرآیندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرآیند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیر ضروری در این پروژه) برای یک فرآیند تعریف شده است. در ادامه پس از تعریف سطوح مذکور (به جزء سطح وظیفه) در بخش های مختلف محیط داخلی سازمان ها و دستگاه های اجرایی استان، نسبت به تهیه پرسشنامه نظرسنجی وضعیت فعلی فرآیندها در سازمان ها و دستگاه های مورد مطالعه بر اساس «طیف سنجش بلوغ فرآیندی» اقدام شده است.

جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص ها و سنجه های پرسش نامه APQC

ردیف	عوامل محیطی داخلی	تعداد متغیرهای محیط داخلی	تعداد شاخص ها	تعداد سنجه ها
۱	مدیریت	۳	۱۶	۵۴
۲	منابع انسانی	۹	۳۷	۷۹
۳	تولید و عملیات	۷	۲۶	۱۶۵

ردیف	عوامل محیطی داخلی	تعداد متغیرهای محیط داخلی	تعداد شاخصها	تعداد سنجها
۴	فناوری اطلاعات	۷	۲۸	۹۶
۵	تحقیق و توسعه	۳	۱۰	۵۸
۶	زیرساخت و پشتیبانی	۴	۱۶	۴۹
۷	مالی و حسابداری	۱۱	۴۴	۱۷۳
۸	حقوقی، قانونی و مقررات	۸	۶	۰
۹	روابط عمومی و بازاریابی	۱۰	۵۳	۲۰۸
۱۰	فرهنگ سازمانی	۵	۱۱	۰
	جمع	۶۷	۲۴۷	۸۸۲

«طیف سنجش بلوغ فرآیندی»، میزان پیاده سازی و نهادینه شدن فرآیندها را در سازمانها در شش سطح مورد سنجش قرار می دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آنها

ردیف	سطح بلوغ فرآیند	تعاریف هر سطح بلوغ فرآیندی
۱	سطح (۰): ناقص	فرآیند پیاده سازی نشده است و یا در تحقق اهداف، فرایند با شکست مواجه شده است.
۲	سطح (۱): انجام شده	فرآیند پیاده سازی شده و اهداف آن نسبتاً تحقق یافته است؛ اما فرآیند مورد پیش و تکرار قرار نمی گیرد. (نتایج فرآیند به افراد وابسته است نه به سیستم)
۳	سطح (۲): مدیریت شده	فرآیندها اجرا شده و تحت مدیریت بوده و نتایج آن مشخص، تحت کنترل و حفظ می شود اما هیچ بررسی منسجمی از نقطه نظر سازمانی وجود ندارد و هر تیمی نتایج خود را تحقق می بخشد به بیان دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرآیند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورداستفاده قرار می گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش بینی	فرآیند با حدود مشخص به طور مستمر اجرا می گردد. فرآیند به صورت کمی شده ای مدیریت می شود. سازمان با مدیریت شاخصها قادر به تشخیص و اصلاح دلایل انحراف از عملکرد فرآیند می باشد.
۶	سطح (۵): بهینه سازی شده	فرآیند به طور مستمر بهبود می یابد و اهداف جاری و پیش بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرآیند به طور مستمر در راستای تحقق اهداف جاری و پیش بینی شده سازمان/صنعت/بخش بهبود می یابد.

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد به تعداد ۱۰ خرده محیط شامل «نظام مدیریت»، «مدیریت منابع انسانی»، «تحقیق و توسعه»، «فناوری و سیستم های اطلاعاتی»، «مالی و حسابداری»، «تولید و عملیات (خدمات)»، «فرهنگ سازمانی»، «حقوقی، قانونی و مقررات»، «روابط عمومی و بازاریابی» و «زیرساختها و پشتیبانی» تقسیم بندی شده است.

همان گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنج تعیین شده است. به منظور تکمیل پرسش نامه، پاسخ دهنده باید بر اساس سنجها یا شاخصها صرفاً سطح آن سنج (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 می کند تا توسط تیم علمی گزاره مورد نظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه ای که در دستگاه و سازمان تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می بایست (غیر مرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد به روش VRIO

چارچوب VRIO ابزاری (رویکردی) است که برای تجزیه و تحلیل منابع داخلی و قابلیت های سازمان/بخش مورد استفاده قرار می گیرد تا دریابید که آیا این موارد می توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند یا خیر. به منظور شناسایی منابع قابل رقابت، سازمان ها از روش های متعدد تجزیه و تحلیل محیطی استفاده می شود. 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 بی بدیل و غیر قابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRIN نامیده می شد. 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 می پردازد. یک منبع یا توانایی که هر چهار مورد را برآورده کند می تواند مزیت رقابتی پایدار را برای بخش/سازمان به ارمغان آورد.

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد این گونه تشریح می شود:

الف) ارزشمندی^۲: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می کند که آیا منبع از طریق

توانمندسازی سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد) برای بهره برداری از فرصت ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد ارزش می شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته می شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می شوند.

^۱ Resource-based View

^۲ Value

(ب) کمیابی^۱: منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره برداری باشند را منابع کمیاب می گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد) تضمین می نماید.

(پ) سختی تقلید^۲: سختی تقلید یا هزینه بر 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 بهره برداری اثربخش از منابع^۳: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد) سازماندهی نشده تا از آن بهره برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد) باید سیستمهای مدیریتی، فرآیندها، خط مشیها، 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 می تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت های بخش (Resources & Capabilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع قابلیت ها بهره برداری 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	قابلیت ها				

¹ Rarity

² Costly to Imitate

³ Organized to capture value

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



به طور مثال در بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان، برخورداری از ایده ها و طرح ها به عنوان یک منبع (منابع سازمانی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد به خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی به صورت بهره ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	برخورداری از ایده ها و طرح ها	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت های (محیط داخلی) بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد در بخش های 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 قابلیت ها در هر ۴ مورد ویژگی های موردسنجش، پاسخ مثبت دریافت نماید در حکم قوت (مزیت رقابتی) و در محیط داخلی مورد استفاده قرار می گیرد و در صورتی که حتی یک مورد از سؤالات پاسخ منفی دریافت نماید آنگاه متغیر مورد نظر در حکم فرصت قلمداد خواهد شد و در محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد مورد استفاده قرار می گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش نامه VRIO یا قوت می باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت های (VRIO) بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه های 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	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و..)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و..	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و..	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و..	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان و....	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت فلزی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت بتنی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های آجری، بلوکی و.. با تمام کاربری ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی های زیستی ، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک ، ارز و طلا و سکه و فلزات گران بها و....	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره ، سهام ، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه ، اوراق مشارکت و...)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب های دریافتنی)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای)	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات / خدمات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی / برند و نام تجاری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقفلی و امتیازات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده ها و طرح ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف پذیری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشکسوتان	غیر مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانونمداری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره وری	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کار گروهی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۱	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۲	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از تاب آوری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۳	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیر ملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب دار	غیر مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۷	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۵۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از زمین های کشاورزی درجه یک	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶۰	ملموس	فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

همان گونه که قبلاً اشاره شد در ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) روش های شاهد محور جایگزین روش های قضاوتی شده اند. روش ارزیابی محیطی بر اساس شاخص های عملکرد (KPI) یکی از متداول ترین روش های شاهد محور است که در ادامه به این رویکرد پرداخته شده است. همچنین به تعاریف KSF و CSF و تفاوت آن ها با یکدیگر نیز اشاره شده است.

شاخص کلیدی عملکرد KPI^۱ چیست؟ شاخص عملکرد^۲ یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه گیری برای عملکرد است که به سازمان ها کمک می کند تا فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه گیری کنند. این شاخص می تواند منعکس کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند. شاخص های کلیدی عملکرد، باید با توجه به اهداف مهم یا اصلی سازمان (کسب و کار) تعریف شوند. این شاخص ها، اقدامات فردی را به چشم انداز سازمانی متصل می کنند. به طور کلی می توان گفت شاخص های کلیدی عملکرد مجموعه ای از معیارهای قابل سنجش است که یک سازمان/شرکت برای سنجش عملکرد خود در طول زمان به کار می برد. شاخص های کلیدی عملکرد می تواند بر اساس امور مالی، خدمات مشتری، بازاریابی، فروش، تولید، منابع انسانی، زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه و موارد دیگر باشند. استفاده از شاخص های ارزیابی عملکرد (KPI) مزایای متعددی دارد که در ادامه به چهار مورد از مهم ترین آن ها اشاره شده است:

➤ **شفاف سازی معیار موفقیت:** با استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد، از همان ابتدا موفقیت را تعریف کرده و نحوه سنجش و ارزیابی آن را مشخص می کنید. این روش کار بسیار دقیق تر و جدی تر است و فرهنگ عملکرد مستند را در سازمان/شرکت نهادینه می کند.

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

^۱ Key Performance Indicator

^۲ Performance indicator

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

➤ **ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت:** شاخص کلیدی عملکرد با مشخص کردن یک هدف قابل سنجش، ملموس و معنادار، علاوه بر ترسیم خط مشی و آینده ای روشن برای سازمان (کسب و کار)، در کارکنان سازمان/شرکت انگیزه ایجاد می کند تا نیاز درونی خود به حرکت روبه جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل (D. Ronald Daniel) در سال های دهه ی ۱۹۶۰ ایده ی «عوامل کلیدی موفقیت (KSF)» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت (John F. Rockart) از مدرسه ی مدیریت MIT Sloan آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تا امروز این ایده به طور گسترده ای مورد استفاده قرار گرفته تا سازمان ها (کسب و کارها) را در پیاده سازی و اجرای استراتژی ها و پروژه هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این گونه تعریف می کند: تعداد محدودی از حوزه ها که اگر به نتایج رضایت بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت آمیز را برای سازمان تضمین می کند. او این گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آن ها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می توانند اثر قابل ملاحظه ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند.

عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟ «عوامل حیاتی موفقیت (CSF)» و «عوامل کلیدی موفقیت (KSF)» مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پراهمیت ترین عوامل محسوب می شوند. به عبارتی می توان 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 به عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید

قبلاً حاصل شوند. هر سازمانی که می خواهد به موفقیت دست پیدا کند و در بازار رقابت باقی بماند، به این پنج عامل حیاتی نیاز دارد: کارکنان، هدف، فرآیندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

تفاوت بین KSF و KPI چیست؟ با توجه به اینکه KSF یک مفهوم استراتژیک (کلان و 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 می توانند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص های کلیدی عملکرد استفاده می نمایند. یک کسب و کار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می کند، در حالی که از KPI برای اندازه گیری آن استفاده می کند. 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 می شوند. بنابراین به طور خلاصه شاخص های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می کنند در مسیر خود بمانید و در پایان روز به اهداف KSF خود برسید.

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ CSF و KPI هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن ها به عنوان ابزاری برای اندازه گیری پیشرفت کار استفاده می شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می گیرد. شرکت ها می توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می کنند، توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می کند در حالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی تر از CSF-ها هستند. علاوه بر این، KPI-ها معیارهای قابل اندازه گیری و خاص دارند. مدیریت ارشد از آن ها برای ارزیابی عملکرد سازمان/شرکت استفاده می کند. آن ها همچنین داده هایی را ارائه می دهند که به سازمان ها امکان می دهد تصمیم بگیرند که آیا CSF-ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده اند یا خیر.

هدف از KPI-ها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب و کار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می تواند با نشان دادن اینکه آیا روش های خاصی کار می کنند یا خیر، به کسب و کار کمک کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی های خاصی به نتایج دلخواه منتهی نمی شوند، می تواند استراتژی های دیگری را آزمایش کنند و در نهایت راهبردی را بیابند که بهتر به آن ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

در ادامه به طور نمونه به شاخص های عمومی و اختصاصی (KPI) برخی از دستگاه های عضو کارگروه بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد با استفاده از نتایج طرح شهید رجایی در سال ۱۴۰۰ اشاره شده است.

جدول ۱۷-۵: شاخص های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۸۶.۱۵	ضعف
۲	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۸۵.۰۰	ضعف
۳	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان	۶۸.۷۵	ضعف
۴	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۴۳.۷۲	ضعف
۶	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۸۹.۱۸	ضعف
۷	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۸۳.۶۰	ضعف
۸	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۱۰۰.۰۰	قوت
۹	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور تعاون	رشد ارزش صادرات بخش تعاون نسبت به سال گذشته (میزان صادرات تعاونی ها و اتحادیه ها به تفکیک استان)	100.00	قوت
۱۰	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور تنظیم روابط کار و صیانت از نیروی کار	متوسط زمان فرآیند رسیدگی در هیات تشخیص (معکوس)	۵۳.۴۴	ضعف
۱۱	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور تنظیم روابط کار و صیانت از نیروی کار	نسبت کارگران عضو حداقل یک تشکل کارگری به کل کارگران مشمول قانون تشکیل تشکل کارگری	۷۶.۰۰	ضعف
۱۴	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور تنظیم روابط کار و صیانت از نیروی کار	نسبت کارگران بیکار شده که مقرری بیمه بیکاری دریافت می کنند به کل جمعیت بیکار کشور	۹۴.۰۸	قوت
۱۵	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شناخت و مدیریت بازار کار	ایجاد فرصت های شغلی از طریق تعاون	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شناخت و مدیریت بازار کار	ایجاد شغل سالانه	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شناخت و مدیریت بازار کار	تعداد شاغلینی که از طریق طرح توسعه روستایی شاغل شده اند به کل جمعیت هدف گذاری شده	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۸	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	نسبت معاملات از نوع مناقصه انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۰	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۱	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۲	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	۸۰.۰۰	ضعف
۲۳	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	نسبت اعتبارات هزینه ای دارای تفاهم نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه ای	۴۰.۰۰	ضعف
۲۴	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۵۸.۳۳	ضعف
۲۶	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۹۱.۶۱	قوت
۲۷	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	۷۵.۰۰	ضعف
۲۹	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	۹۳.۳۳	قوت
۳۰	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	تکمیل و به روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۱	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	۸۳.۶۶	ضعف
۳۲	اداره کل تعاون کار و امور اجتماعی	محور شاخص های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۸۰.۰۰	ضعف
۳۳	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	نسبت پرونده های متشکله به بازرسی های انجام شده از واحدهای اقتصادی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۴	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	نسبت صورت جلسه و پرونده های متشکله قاچاق به بازرسی های انجام شده در خصوص قاچاق	۵۰.۰۰	ضعف
۳۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	نسبت صورت جلسه و پرونده های قاچاق متشکله بالای ۱۰ میلیون ریال به کل صورت جلسه و پرونده های متشکله قاچاق	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۶	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	میانگین زمان بررسی شکایت و تشکیل پرونده تا ارسال پرونده متشکله به سازمان تعزیرات	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۷	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	میزان رضایت از روند رسیدگی به شکایات منجر به تشکیل پرونده تا ارسال به تعزیرات	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۸	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت	افزایش تعداد بازرسی های انجام شده قاچاق نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۳۹	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور توسعه صادرات کالا و خدمات و مدیریت واردات	میزان صادرات غیرنفتی	۱۰۰۰۰	قوت
۴۰	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور امور تجارت و تنظیم بازار	متوسط زمان صدور مجوز فعالیت شرکت های پخش (شاخص معکوس)	۶۰۰۰	ضعف
۴۱	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور امور تجارت و تنظیم بازار	نسبت شکایات رسیدگی شده به کل شکایات وارده صنفی	۲۶۰۶	ضعف
۴۲	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور امور تجارت و تنظیم بازار	متوسط مدت زمان صدور پروانه کسب صنفی (شاخص معکوس) (DOB)	۶۰۰۰	ضعف
۴۳	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور امور تجارت و تنظیم بازار	نسبت تعداد واحدهای صنفی دارای پروانه کسب معتبر به کل واحدهای صنفی	۵۷.۳۳	ضعف
۴۴	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی	۱۰۰۰۰	قوت
۴۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد پروانه بهره برداری صادره معدنی	۳۳.۳۳	ضعف
۴۶	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره معدنی	۳۱.۵۷	ضعف
۴۷	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۱۰۰۰۰	قوت
۴۸	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۱۰۰۰۰	قوت
۴۹	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی	سرمایه گذاری براساس پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	۸۴.۵۴	ضعف
۵۰	شرکت شهرک های صنعتی	محور اختصاصی	میزان زمین صنعتی جدید آماده واگذاری	۱۰۰۰۰	قوت
۵۱	شرکت شهرک های صنعتی	محور اختصاصی	قراردادهای واگذاری حق بهره برداری زمین صنعتی به متقاضیان سرمایه گذاری	۱۰۰۰۰	قوت
۵۲	شرکت شهرک های صنعتی	محور اختصاصی	مساحت قراردادهای حق بهره برداری زمین صنعتی	۱۰۰۰۰	قوت
۵۳	شرکت شهرک های صنعتی	محور اختصاصی	تعداد تعیین تکلیف قراردادهای راکد و غیرفعال (هیات حل اختلاف یا داوری)	۱۰۰۰۰	قوت
۵۴	شرکت شهرک های صنعتی	محور اختصاصی	اشتغال طرح های به بهره برداری رسیده در شهرک ها و نواحی صنعتی	۳۹.۳۰	ضعف
۵۵	شرکت شهرک های صنعتی	محور اختصاصی	تعداد واحدهای به بهره برداری رسیده غیرفعال مجدداً راه اندازی شده	۹۰۰۰	قوت
۵۶	شرکت شهرک های صنعتی	محور اختصاصی	میزان مساحت فضای سبز ایجاد شده	۱۰۰۰۰	قوت
۵۷	شرکت شهرک های صنعتی	محور اختصاصی	کیفیت اجرای خوشه صنعتی و مقایسه با قبل از اجرای آن (افزایش میزان اشتغال)	۱۰۰۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۵۸	شرکت شهرک‌های صنعتی	محور اختصاصی	کیفیت اجرای خوشه صنعتی و مقایسه با قبل از اجرای آن (افزایش میزان صادرات)	۱۰۰۰۰	قوت
۵۹	شرکت شهرک‌های صنعتی	محور اختصاصی	آموزش شاغلین واحدهای صنعتی (کارآفرینی، مهارتی، آموزشی، مدیریتی، مشاورین)	۱۰۰۰۰	قوت
۶۰	شرکت شهرک‌های صنعتی	محور اختصاصی	مشکلات رفع شده واحدهای صنعتی در کارگروه تسهیل و رفع موانع تولید شهرک‌ها و نواحی صنعتی و سامانه مانع زدایی	۱۰۰۰۰	قوت
۶۱	شرکت شهرک‌های صنعتی	محور اختصاصی	میزان صادرات کنسرسیوم‌های صادراتی	۱۰۰۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد به کمک

ماتریس لیتموس

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم‌اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش محیط کسب و کار،	کل بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد را تحت تأثیر می‌گذارد.

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
	خصوصی سازی و مناطق آزاد تأثیر دارد.	
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 استراتژی های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
- تغییر در مأموریت	خیر	بله
- ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
- تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
- تغییر در آیین نامه ها 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 ذی نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	کاملاً باز و وسیع
۸- پایین ترین سطح مدیریتی که می تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته اند با این موضوع که باید در حل آن از آنها استفاده شود؟	هیچ	۱-۳
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		زیاد

در این مرحله پس از بومی سازی ماتریس لیتموس برای بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۸۴ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۷۱ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آنها ۲۷۳ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۴۷ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت های داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد مورد استفاده قرار گرفته است، اما در ۱۲ موضوع

استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ گونه قوتی مبنی بر مزیت رقابتی دائمی یافت نشد و تمامی ۱۲ مورد به دلیل مزیت رقابتی موقت به عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند).

محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 ۳۹۰ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۲۲ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان گونه که اشاره شد تعداد ۱۲ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان را به ۱۳۴ متغیر افزایش داده است.

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

SWOT				مسائل استراتژیک			تعداد محور	تعداد شاخص	تعداد مضامین	نام ابزار	محیط مطالعه	ردیف
T	O	W	S	strategic) issues								
*	*	۴۰	۲۴	۶۴	۱۵۵	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱		
*	*	۲۰	۵۱	۷۱	۵۸	۶۱	۱۰	KPI		۲		
*	۱۲	*	*	۱۲	۶۰	۶۰	۷	VRIO	PESTEL	خارجی	۳	
۱۸	۴	*	*	۱۹	۵۲	۵۸	۱۲	اقتصادی			۴	
۲۱	۹	*	*	۳۰	۸۱	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی				
۱۵	۱۰	*	*	۲۵	۶۶	۷۸	۸	سیاسی- قانونی				
۶	۱۲	*	*	۱۸	۵۸	۶۴	۹	تکنولوژیکی				
۷	۷	*	*	۱۴	۲۷	۳۲	۹	بین‌المللی				
۱۲	۴	*	*	۱۶	۴۶	۵۰	۷	زیست محیطی				
۷۹	۵۸	۶۰	۷۵	۲۶۹	۶۰۳	۷۲۱	۱۴۱	جمع				

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان

گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت‌ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بخش را تدوین و ارزیابی می‌نماید. در کی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد.

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

می توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می شود، جمع نمره های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن ها ۲/۵ می باشد. اگر نمره نهایی بخش کمتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش از نظر عوامل درونی دارای ضعف است و اگر نمره نهایی بخش بیشتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش دارای قوت است. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی پنج مرحله به ترتیب زیر صورت می گیرد:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم ترین عوامل فهرست می شود. این عوامل باید دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می شود. این عوامل در بخش های داخلی دستگاه ها، سازمان ها و به طور کلی بخش دولتی و خصوصی محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد شامل موارد ذیل می باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و... به این عوامل ضریب داده می شود، از ۱ (کاملاً بی اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب ها باید برابر با یک شوند. به هر یک از این عامل ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می شود. مجموع نمره های نهایی هر عامل محاسبه می شود تا نمره نهایی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیطی داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰/۰۴۸	۳	۰/۰۱۶	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S1
۰/۰۴۸	۳/۲	۰/۰۱۵	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S2
۰/۰۴۵	۳	۰/۰۱۵	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S3
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S4
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S5
۰/۰۲۳۴	۲/۶	۰/۰۰۹	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S6
۰/۰۳۳	۳	۰/۰۱۱	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	S7
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S8
۰/۰۵۴	۲/۷	۰/۰۲	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S9
۰/۰۷۵	۳	۰/۰۲۵	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ی برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S10
۰/۰۵۲	۲/۶	۰/۰۲	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S11
۰/۰۵۰۴	۲/۸	۰/۰۱۸	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S12
۰/۰۴۴۲	۲/۶	۰/۰۱۷	انحلال دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S13
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S14
۰/۰۴۷۶	۲/۸	۰/۰۱۷	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S15
۰/۰۵۰۴	۲/۸	۰/۰۱۸	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	S16
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	S17
۰/۰۴۷۶	۲/۸	۰/۰۱۷	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	S18
۰/۰۴۸۶	۲/۷	۰/۰۱۸	پردازش ترجیحات تجاری(اقتصادی)	APQC (مالی و حسابداری)	S19
۰/۰۳۱۲	۲/۶	۰/۰۱۲	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S20
۰/۰۳۰۸	۲/۸	۰/۰۱۱	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S21
۰/۰۳۳۶	۲/۸	۰/۰۱۲	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S22
۰/۰۳۵۲	۳/۲	۰/۰۱۱	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S23
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S24

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰/۰۰۲۴	۳	۰/۰۰۰۸	نسبت کارگران بیکار شده که مقرری بیمه بیکاری دریافت می کنند به کل جمعیت بیکار کشور	KPI (محور تنظیم روابط کار و صیانت از نیروی کار)	S25
۰/۰۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۰۸	ایجاد فرصت های شغلی از طریق تعاون	KPI (محور شناخت و مدیریت بازار کار)	S26
۰/۰۰۲۴	۳	۰/۰۰۰۸	ایجاد شغل سالانه	KPI (محور شناخت و مدیریت بازار کار)	S27
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	تعداد شاغلینی که از طریق طرح توسعه روستایی شاغل شده اند به کل جمعیت هدف گذاری شده	KPI (محور شناخت و مدیریت بازار کار)	S28
۰/۰۰۲۵	۳/۵	۰/۰۰۰۷	نسبت معاملات از نوع مناقصه انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	KPI (محور شاخص های استانی)	S29
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی	KPI (محور شاخص های استانی)	S30
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۱ نسبت به سال ۱۴۰۰	KPI (محور شاخص های استانی)	S31
۰/۰۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۰۸	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	KPI (محور شاخص های عمومی)	S32
۰/۰۰۲۸	۳/۵	۰/۰۰۰۸	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (محور شاخص های عمومی)	S33
۰/۰۰۲۲	۳/۲	۰/۰۰۰۷	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	KPI (محور شاخص های استانی)	S34
۰/۰۰۲۲	۳/۲	۰/۰۰۰۷	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	KPI (محور شاخص های استانی)	S35
۰/۰۰۲۵	۳/۵	۰/۰۰۰۷	تکمیل و به روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	KPI (محور شاخص های استانی)	S36
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	نسبت پرونده های متشکله به بازرسی های انجام شده از واحدهای اقتصادی	KPI (محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت)	S37
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	نسبت صورتجلسه و پرونده های قاچاق متشکله بالای ۱۰ میلیون ریال به کل صورتجلسه و پرونده های متشکله قاچاق	KPI (محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت)	S38
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	میانگین زمان بررسی شکایت و تشکیل پرونده تا ارسال پرونده متشکله به سازمان تعزیرات	KPI (محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت)	S39
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	میزان رضایت از روند رسیدگی به شکایات منجر به تشکیل پرونده تا ارسال به تعزیرات	KPI (محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت)	S40
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	افزایش تعداد بازرسی های انجام شده قاچاق نسبت به سال قبل	KPI (محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت)	S41

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	میزان صادرات غیرنفتی	KPI (محور توسعه صادرات کالا و خدمات و مدیریت واردات)	S42
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	متوسط زمان صدور مجوز فعالیتهای شرکتهای بخش	KPI (محور امور تجارت و تنظیم بازار)	S43
۰/۰۰۰۲	۲/۸	۰/۰۰۰۷	متوسط مدت زمان صدور پروانه کسب صنفی (شاخص معکوس) (DOB)	KPI (محور امور تجارت و تنظیم بازار)	S44
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	نسبت تعداد واحدهای صنفی دارای پروانه کسب معتبر به کل واحدهای صنفی	KPI (محور امور تجارت و تنظیم بازار)	S45
۰/۰۰۱۹	۲/۷	۰/۰۰۰۷	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاههای صنعتی و معدنی	KPI (محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی)	S46
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	تعداد پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	KPI (محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی)	S47
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	KPI (محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی)	S48
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	رشد درآمدهای عمومی وصولی سال جاری نسبت به درآمدهای عمومی وصولی سال قبل	KPI (محور اقتصاد و دارایی)	S49
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	تهیه و تنظیم صورتحساب عملکرد بودجه هر سال جهت تقدیم به مراجع ذیصلاح حداکثر تا پایان آذر ماه	KPI (محور اقتصاد و دارایی)	S50
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	نسبت تامین اعتبار و پرداخت اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای دستگاه‌های اجرایی استانی به اعتبارات تخصیص یافته استان	KPI (محور اقتصاد و دارایی)	S51
۰/۰۰۲۲	۳/۲	۰/۰۰۰۷	ارسال صورتحساب‌های ماهانه خزانه معین استان در مهلت مقرر قانونی به خزانه داری کل	KPI (محور اقتصاد و دارایی)	S52
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	نسبت ارزش اوراق بهادار تحویلی به ارزش اوراق بهادار درخواستی دستگاه‌های اجرایی استانی	KPI (محور اقتصاد و دارایی)	S53
۰/۰۰۲۷	۳/۸	۰/۰۰۰۷	نسبت حسابرسی‌های انجام شده به تعداد دستگاه‌های استانی مقرر شده	KPI (محور اقتصاد و دارایی)	S54
۰/۰۰۲۷	۳/۸	۰/۰۰۰۷	توسعه مدیریت مالی خزانه	KPI (محور اقتصاد و دارایی)	S55
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	نسبت به پرونده‌های ارجاع شده به کارشناس مجازی نسبت به کل پرونده‌های کارشناسی شده (در فرایند واردات)	KPI (محور سند راهبردی گمرک ایران)	S56
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	نسبت پرونده‌های ارجاع شده به کارشناس مجازی نسبت به کل پرونده‌های کارشناسی شده (در فرایند صادرات)	KPI (محور قانون تسهیل تجارت)	S57
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	نسبت پرونده‌های ارجاع شده به کارشناس مجازی نسبت به کل پرونده‌های کارشناسی شده (در فرایند ترانزیت)	KPI (محور قانون تسهیل تجارت)	S58
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	زمان انجام تشریفات ترانزیت (معکوس)	KPI (محور قانون تسهیل تجارت)	S59

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	رشد نسبت تعداد پرونده های ارزیابی در محل تولیدکننده به کل پرونده‌ها در مقایسه با سال قبل	KPI (محور قانون تسهیل تجارت)	S60
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	رشد کشفیات مواد مخدر و پیش سازها	KPI (محور قانون تسهیل تجارت)	S61
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	رشد تسهیلات اعطایی ضمانت‌نامه‌های بانکی برای ترخیص کالاهای واسطه‌ای تولید	KPI (محور قانون تسهیل تجارت)	S62
۰/۰۰۲۱	۳	۰/۰۰۰۷	تعداد پرونده های ارجاع شده به مراجع نظارتی به دلیل عدم صدور ترخیص در ۷ روز به کل اظهارنامه‌های در جریان که بیش از ۷ روز اظهار آن گذشته است.	KPI (محور قانون تسهیل تجارت مصوبه هیئت مقررات داخلی)	S63
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	میزان زمین صنعتی جدید آماده واگذاری	KPI (محور اختصاصی)	S64
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	قراردادهای واگذاری حق بهره برداری زمین صنعتی به متقاضیان سرمایه‌گذاری	KPI (محور اختصاصی)	S65
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	مساحت قراردادهای حق بهره برداری زمین صنعتی	KPI (محور اختصاصی)	S66
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	تعداد تعیین تکلیف قراردادهای راکد و غیرفعال (هیات حل اختلاف یا داوری)	KPI (محور اختصاصی)	S67
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	تعداد واحدهای به بهره برداری رسیده غیرفعال مجدداً راه‌اندازی شده	KPI (محور اختصاصی)	S68
۰/۰۰۱۹	۲/۷	۰/۰۰۰۷	میزان مساحت فضای سبز ایجاد شده	KPI (محور اختصاصی)	S69
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	کیفیت اجرای خوشه صنعتی و مقایسه با قبل از اجرای آن (افزایش میزان اشتغال)	KPI (محور اختصاصی)	S70
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	کیفیت اجرای خوشه صنعتی و مقایسه با قبل از اجرای آن (افزایش میزان صادرات)	KPI (محور اختصاصی)	S71
۰/۰۰۲۵	۳/۵	۰/۰۰۰۷	آموزش شاغلین واحدهای صنعتی (کارآفرینی، مهارتی، آموزشی، مدیریتی، مشاورین)	KPI (محور اختصاصی)	S72
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	مشکلات رفع شده واحدهای صنعتی در کارگروه تسهیل و رفع موانع تولید شهرک‌ها و نواحی صنعتی و سامانه مانع زدایی	KPI (محور اختصاصی)	S73
۰/۰۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۰۷	میزان صادرات کنسرسیون‌های صادراتی	KPI (محور اختصاصی)	S74
۰/۰۱۹۲	۱/۲	۰/۰۱۶	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰/۰۲۲۵	۱/۵	۰/۰۱۵	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان....)	APQC (مدیریت)	W2
۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W3
۰/۰۱۹۵	۱/۵	۰/۰۱۳	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W4
۰/۰۳۲	۲	۰/۰۱۶	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار....	APQC (مدیریت)	W5
۰/۰۲۱	۱/۵	۰/۰۱۴	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	W6
۰/۰۱۵۶	۱/۲	۰/۰۱۳	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	W7
۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	W8
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	W9
۰/۰۴۸۳	۲/۳	۰/۰۲۱	توسعه(ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W10

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	استخدام/منبع یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	W11
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	W12
۰/۰۱۸۷	۱/۷	۰/۰۱۱	توسعه استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W13
۰/۰۱۳۵	۱/۵	۰/۰۰۹	تعریف معماری سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W14
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W15
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فناوری اطلاعات)	W16
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W17
۰/۰۱۴۴	۱/۸	۰/۰۰۸	بهبود استراتژی توسعه فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W18
۰/۰۱۶۲	۱/۸	۰/۰۰۹	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W19
۰/۰۰۹۶	۱/۲	۰/۰۰۸	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W20
۰/۰۲۶	۲	۰/۰۱۳	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	W21
۰/۰۱۸	۱/۵	۰/۰۱۲	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W22
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W23
۰/۰۱۸	۱/۸	۰/۰۱	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه های اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	W24
۰/۰۲۴	۲	۰/۰۱۲	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	W25
۰/۰۲۰۴	۱/۷	۰/۰۱۲	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W26
۰/۰۱۹۵	۱/۵	۰/۰۱۳	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W27
۰/۰۱۱	۱	۰/۰۱۱	مدیریت حق کپی رایت، اختراعات، و نشان های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W28
۰/۰۱۵۳	۱/۷	۰/۰۰۹	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W29
۰/۰۱۵۳	۱/۷	۰/۰۰۹	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W30
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W31
۰/۰۱۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷	تعریف استراتژی قیمت گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W32
۰/۰۱۲۸	۱/۶	۰/۰۰۸	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W33
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W34
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	ایجاد بودجه های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W35
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	توسعه و مدیریت فعالیت های پرموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W36
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W37

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰/۰۱۱۷	۱/۳	۰/۰۰۹	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W38
۰/۰۶۳	۱/۸	۰/۰۳۵	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	W39
۰/۰۶۳	۱/۸	۰/۰۳۵	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W40
۰/۰۰۱۶	۲	۰/۰۰۰۸	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	KPI (محور شاخص های عمومی)	W41
۰/۰۰۰۸	۱	۰/۰۰۰۸	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (محور شاخص های عمومی)	W42
۰/۰۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۰۸	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (محور شاخص های عمومی)	W43
۰/۰۰۱۸	۲/۳	۰/۰۰۰۸	متوسط زمان فرآیند رسیدگی در هیات تشخیص (معکوس)	KPI (محور تنظیم روابط کار و صیانت از نیروی کار)	W44
۰/۰۰۱۶	۲	۰/۰۰۰۸	نسبت کارگران عضو حداقل یک تشکل کارگری به کل کارگران مشمول قانون تشکل تشکل کارگری	KPI (محور تنظیم روابط کار و صیانت از نیروی کار)	W45
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	KPI (محور شاخص های استانی)	W46
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	نسبت اعتبارات هزینه ای دارای تفاهم نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه ای	KPI (محور شاخص های استانی)	W47
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۱ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۱	KPI (محور شاخص های استانی)	W48
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	KPI (محور شاخص های استانی)	W49
۰/۰۰۰۹	۱/۳	۰/۰۰۰۷	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	KPI (محور شاخص های استانی)	W50
۰/۰۰۱۷	۲/۴	۰/۰۰۰۷	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	KPI (محور شاخص های استانی)	W51
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	نسبت صورت جلسه و پرونده های متشکله قاچاق به بازرسی های انجام شده در خصوص قاچاق	KPI (محور حمایت از بخش صنعت، معدن و تجارت)	W52
۰/۰۰۱۶	۲/۳	۰/۰۰۰۷	نسبت شکایات رسیدگی شده به کل شکایات وارده صنفی	KPI (محور امور تجارت و تنظیم بازار)	W53
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	تعداد پروانه بهره برداری صادره معدنی	KPI (محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی)	W54
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره معدنی	KPI (محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی)	W55

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	سرمایه گذاری براساس پروانه بهره برداری صادره صنعتی (ایجاد و توسعه)	KPI (محور بهبود محیط فضای کسب و کار و تسهیل امور واحدهای تولیدی و صنفی)	W56
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	زمان انجام تشریفات گمرکی واردات (معکوس)	KPI (محور برنامه ششم)	W57
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	زمان انجام تشریفات گمرکی صادرات (معکوس)	KPI (محور برنامه ششم)	W58
۰/۰۰۱۴	۲	۰/۰۰۰۷	درصد کارشناسی سیستماتیک پروانه های وارداتی بدون نیاز به کارشناس (سطح ۱) به کل پروانه ها	KPI (محور قانون رفع موانع تولید)	W59
۰/۰۰۱۱	۱/۵	۰/۰۰۰۷	اشتغال طرح های به بهره برداری رسیده در شهرک ها و نواحی صنعتی	KPI (محور اختصاصی)	W60
۲.۲۴		$\Sigma=1$	نمره ارزیابی ماتریس عوامل داخلی		

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می توان عوامل محیط خارجی یا بیرونی (شامل محیط های اقتصادی، سیاسی- قانونی، اجتماعی- فرهنگی، تکنولوژیکی و بین المللی و...) را مورد ارزیابی قرارداد. 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 می شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آن ها که بخش را تهدید می کنند، نوشته می شود.
- به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود.
- به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم).
- ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می شود تا نمره نهایی به دست آید.
- از مجموع نمره های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره های عوامل خارجی تعیین می شود.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می شوند، هیچ گاه مجموع نمره نهایی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان به بیش از ۴ و هیچ گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲/۵ می شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند، می تواند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی های خود، به شیوه ای موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده می نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند به پایین ترین میزان ممکن می رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می کنند بهره برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه ای از ماتریس EFE را نشان می دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

ردیف	محیط	فرصت ها یا تهدیدها	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیطی خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	عوامل	O/T
۰/۰۲۲۴	۲/۸	۰/۰۰۸	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) - اجرای قوانین - قوانین مالیاتی - قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...)-قوانین حفظ محیط زیست- قوانین ضد انحصار و رانت - قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright) - قانون ثبت شرکتها و علائم تجاری - قانون گرایبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O1
۰/۰۱۷۴	۲/۹	۰/۰۰۶	انتخابات ملی و محلی - تغییر دولتها، مجلسها و مدیران محلی -قوانین انتخابات	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O2
۰/۰۱۴	۲/۸	۰/۰۰۵	پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی) -خانه احزاب و تشکل های سیاسی -همگرایی قومی - مذهبی - فعالیت های صنفی - تعامل سیاسی با ذینفعان و منتقدین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O3
۰/۰۱۹۶	۲/۸	۰/۰۰۷	فضای رسانه ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O4
۰/۰۱۵۶	۲/۶	۰/۰۰۶	منافع ملی - استانی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O5
۰/۰۱۶۲	۲/۷	۰/۰۰۶	قانون مالکیت اتباع خارجی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O6
۰/۰۱۸۲	۲/۶	۰/۰۰۷	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات-اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاریها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O7
۰/۰۱۳	۲/۶	۰/۰۰۵	سیاست های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O8
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	گسترش بهره مندی از نهادهای داوری و میانجیگری-سازمان مردم نهاد و تحکیم نظارت قوه قضاییه-حمایت قضایی از استحکام نهاد خانواده	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O9
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O10
۰/۰۴۰۶	۲/۹	۰/۰۱۴	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی) - تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه - اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان - عضویت ایران در پیمان نامه ها ، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی - پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپیک، شانگهای و..)	PESTEL (بین الملل)	O11
۰/۰۴۴۸	۳/۲	۰/۰۱۴	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون، و ...) در کشورهای آسیای میانه - مزیت های نسبی (فرهنگی ، اقتصادی ...) استان در کشورهای آسیای میانه - واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	ESTEL (بین الملل)	O12
۰/۰۲۶۴	۲/۶	۰/۰۱۴	زیرساخت دریایی /ریلی /زمینی کشورهای آسیای میانه -کریدور شمال -جنوب	ESTEL (بین الملل)	O13
۰/۰۳۲۴	۲/۷	۰/۰۱۲	تبادلات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه های بین المللی -تورنمنت ها و مسابقات بین المللی	ESTEL (بین الملل)	O14
۰/۰۳۱۹	۲/۹	۰/۰۱۱	بحران ها و چالش های مرزی -تهدیدات ، چالش ها ، و مخاطرات نظامی	ESTEL (بین الملل)	O15
۰/۰۲۷	۲/۷	۰/۰۱	کشت فراسرزمینی	ESTEL (بین الملل)	O16
۰/۰۳۵۲	۳/۲	۰/۰۱۱	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (جدنگاری در کشور)	ESTEL (بین الملل)	O17
۰/۰۱۶۸	۲/۸	۰/۰۰۶	سطح دسترسی به خدمات بیمه ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O18
۰/۰۱۱۶	۲/۹	۰/۰۰۴	نرخ مرگ و میر - نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O19

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	عوامل	O/T
۰/۰۱۳	۲/۶	۰/۰۰۵	شیوه و سبک زندگی (سنتی/پیشانی/مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O20
۰/۰۱۱۲	۲/۸	۰/۰۰۴	تعداد زنان و جایگاه آنها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O21
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O22
۰/۰۰۸۴	۲/۸	۰/۰۰۳	تنوع فرق و مذاهب	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O23
۰/۰۱۳۵	۲/۷	۰/۰۰۵	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O24
۰/۰۱۳	۲/۶	۰/۰۰۵	سازمان‌های مردم نهاد (سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O25
۰/۰۱۰۸	۲/۷	۰/۰۰۴	توسعه شهرنشینی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O26
۰/۰۲۶۴	۳/۳	۰/۰۰۸	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O27
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	سهم SME-ها در اشتغال و GDP استان- سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O28
۰/۰۱۶۲	۲/۷	۰/۰۰۶	یارانه‌های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O29
۰/۰۲۸	۳/۵	۰/۰۰۸	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	O30
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	دولت الکترونیک- تجارت الکترونیک (E-Comarce)-بانکداری الکترونیک (E-Banking) سلامت الکترونیک (E-Health)- آموزش الکترونیک (E-Lerning)- سازمان الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O31
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	رسانه‌ها و فضای مجازی- اینترانت	PESTEL (فناوری)	O32
۰/۰۲۲۴	۲/۸	۰/۰۰۸	تکنولوژی GIS-تکنولوژی سنجش از دور (RS)	PESTEL (فناوری)	O33
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	PESTEL (فناوری)	O34
۰/۰۱۶۸	۲/۸	۰/۰۰۶	صنعت سخت افزار- ICT- پایگاه‌های داده	PESTEL (فناوری)	O35
۰/۰۲۵۲	۲/۸	۰/۰۰۹	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI)- شبکه فیبر نوری- ارتباطات ماهواره‌ای- ارتباطات بیسیم- شبکه موبایل نسل جدید- مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O36
۰/۰۲۵۶	۳/۲	۰/۰۰۸	کاداستر املاک- کاداستر کشاورزی- G- N A F	PESTEL (فناوری)	O37
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)- توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی- مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی- نمایشگاه‌های تخصصی کامپ و صنعتی و کشاورزی- شرکت‌های دانش بنیان- تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	O38
۰/۰۲۲۴	۲/۸	۰/۰۰۸	محتوای دیجیتال و الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O39
۰/۰۲۲۴	۲/۸	۰/۰۰۸	تکنولوژی‌های نوین در حمل و نقل- نانو تکنولوژی	PESTEL (فناوری)	O40
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	خدمات و حمل و نقل آنلاین	PESTEL (فناوری)	O41
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O42

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	عوامل	O/T
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	قانون تنفس جنگل - نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی - خروج دام از جنگل	PESTEL (زیست محیطی)	O43
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	کوچ عشایر	PESTEL (زیست محیطی)	O44
۰/۰۱۶۸	۲/۸	۰/۰۰۶	توسعه زراعت چوب - سطح تقاضای چوب در کشور	PESTEL (زیست محیطی)	O45
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	وضعیت گونه های جانوری و گیاهی	PESTEL (زیست محیطی)	O46
۰/۰۲۶	۲/۶	۰/۰۱	مناطق آزاد و ویژه - برخورداری از مرز بین المللی	VRIO (منابع فیزیکی)	O47
۰/۰۲۲۴	۲/۸	۰/۰۰۸	برخورداری از اقلیم متنوع	VRIO (منابع فیزیکی)	O48
۰/۰۲۴۳	۲/۷	۰/۰۰۹	نواحی صنعتی روستایی - برخورداری از صنایع تبدیلی - برخورداری از صنایع مادر	VRIO (منابع فیزیکی)	O49
۰/۰۱۸۹	۲/۷	۰/۰۰۷	برخورداری از دارایی های مالی	VRIO (دارایی های مالی)	O50
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	برخورداری از نیروی انسانی ماهر	VRIO (دارایی های مالی)	O51
۰/۰۲۴۳	۲/۷	۰/۰۰۹	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات / خدمات - برخورداری از خوشنامی / برند و نام تجاری - برخورداری از امتیازات و انحصارات و گرت ها و سرفقلی - برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده - برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	VRIO (دارایی های مالی)	O52
۰/۰۲۶	۲/۶	۰/۰۱	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی - برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخورداری از ایده ها و طرح ها	VRIO (منابع انسانی)	O53
۰/۰۲۰۸	۲/۶	۰/۰۰۸	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی - برخورداری از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب - برخورداری از اطلاعات - برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	VRIO (منابع انسانی)	O54
۰/۰۱۸۲	۲/۶	۰/۰۰۷	برخورداری از قابلیت ها (انعطاف پذیری، سیستم نوآورانه، برخورداری از مدیریت دانش (سازمان یادگیرنده)، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی، کارگروهی، تاب آوری، مدیریت بحران و ثبات مدیریتی ...)	VRIO (منابع انسانی)	O55
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	مشارکت مردمی - برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشکسوتان - مفاخر و قهرمانان ملی	VRIO (منابع سازمانی)	O56
۰/۰۲۳۴	۲/۶	۰/۰۰۹	برخورداری از کارایی و بهره وری	VRIO (منابع سازمانی)	O57
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات - برخورداری از قانونمداری	VRIO (منابع سازمانی)	O58
۰/۰۱۴۴	۱/۸	۰/۰۰۸	تعارضات قانونی - تعرفه های خاص - مقررات صادرات و واردات - قانون تقسیمات کشوری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	درصد مشارکت رأی دهندگان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	سیاست یارانه ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	بودجه دولت - توازن (تعادل) بودجه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰/۰۱۱۹	۱/۷	۰/۰۰۷	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار - قوانین گمرکی کشورهای همجوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	جریان های اپوزیسیون	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	عوامل	O/T
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	پول شویی-جرایم سازمان یافته-مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...) -جاسوسی -تجزیه طلبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی-زیرساخت های سیاسی-اعتماد سیاسی-انباشت مطالبات سیاسی و قانونی-مشارکت سیاسی-رضایتمندی سیاسی-ساختار سیاسی استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰/۰۰۷۲	۱/۸	۰/۰۰۴	سهم اقوام در قدرت-نگرش سیاسی به اقوام-ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	سهم بانوان در مدیریت و قدرت- سهم جوانان در قدرت و مدیریت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰/۰۰۷	۱/۴	۰/۰۰۵	رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11
۰/۰۰۹۱	۱/۳	۰/۰۰۷	تمرکز گرایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰/۰۱۶۱	۲/۳	۰/۰۰۷	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن-بهبود و کارآمد سازی نظام ارشاد و معاضدت قضایی-تدوین، اصلاح و روزآمد سازی قوانین و مقررات قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T14
۰/۰۱۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷	کیفیت قوانین و مقررات قضایی- خلاء های قانونی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T15
۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵	تحریم های بین المللی (نقش و همسویی دولت های منطقه)- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه ای	PESTEL (بین الملل)	T16
۰/۰۱۶۸	۱/۲	۰/۰۱۴	تجارت و اقتصاد جهانی-پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO)-جهانی شدن/جهانی سازی (Globalization)	PESTEL (بین الملل)	T17
۰/۰۲۳۴	۱/۸	۰/۰۱۳	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	PESTEL (بین الملل)	T18
۰/۰۱۷	۱/۷	۰/۰۱	رژیم حقوقی دریای خزر-مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...)	PESTEL (بین الملل)	T19
۰/۰۱۸	۲	۰/۰۰۹	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین...)	PESTEL (بین الملل)	T20
۰/۰۱۵	۱/۵	۰/۰۱	تجارت آب مجازی	PESTEL (بین الملل)	T21
۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی ها و انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین الملل)	T22
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	نرخ زاد و ولد-نرخ رشد جمعیت جوان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰/۰۰۵۴	۱/۸	۰/۰۰۳	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- میزان /نرخ ازدواج	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰/۰۰۷۲	۱/۸	۰/۰۰۴	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰/۰۰۴۵	۱/۵	۰/۰۰۳	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و...) -زنان و کودکان بی ابد سرپرست-کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...) -خشونت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰/۰۰۵۴	۱/۸	۰/۰۰۳	بیماری های واگیر شایع- اختلال های روانی (افسردگی و...) -حوادث و بلایا طبیعی و جاده ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰/۰۰۶۵	۱/۳	۰/۰۰۵	نرخ بیکاری فارغ التحصیلان- بیکاران فاقد نیت کار- فرار مغزها (از استان و کشور)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰/۰۰۶۸	۱/۷	۰/۰۰۴	بازماندگی از تحصیل کل-ترک تحصیل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	عوامل	O/T
۰/۰۰۹۱	۱/۳	۰/۰۰۷	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰/۰۰۷۸	۱/۳	۰/۰۰۶	گسست نسلی- فاصله اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷	نگرش/ گرایش جامعه به کار - گرایش به پس انداز- گرایش به سرمایه گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T33
۰/۰۰۶۵	۱/۳	۰/۰۰۵	ارزش های اجتماعی(اخلاقیات و...) - احساس محرومیت نسبی و تبعیض - فردگرایی - میزان پایداری به ارزش های دینی(تدین و دینداری) - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی -	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T34
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T35
۰/۰۰۷۲	۱/۸	۰/۰۰۴	هژمونی رسانه های جمعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T36
۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	سهام محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T37
۰/۰۰۳۶	۱/۲	۰/۰۰۳	تکدی گری- فساد و فحشاء	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T38
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	تبدیل روستاها به شهر و شهرستان(روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T39
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	فقر مطلق و نسبی در استان - درصد پوشش سازمان های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T40
۰/۰۰۴۸	۱/۲	۰/۰۰۴	مهاجرت های هدفمند قومی - مهاجرت از استان های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T41
۰/۰۰۶۸	۱/۷	۰/۰۰۴	مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T42
۰/۰۱۱۹	۱/۷	۰/۰۰۷	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی - توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T43
۰/۰۱۳۵	۱/۵	۰/۰۰۹	نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	بودجه دولت(کسری) - خط مشی های تامین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰/۰۰۹	۱	۰/۰۰۹	نرخ تورم و نوسان قیمت ها(رسمی و غیر رسمی) نرخ ارز	PESTEL (اقتصادی)	T46
۰/۰۰۹۶	۱/۲	۰/۰۰۸	نرخ و روند بیکاری - مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T47
۰/۰۱۳۵	۱/۵	۰/۰۰۹	صادرات و واردات(تراز تجاری بدون نفت) - ترکیب واردات و صادرات	PESTEL (اقتصادی)	T48
۰/۰۰۹۶	۱/۲	۰/۰۰۸	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات(ارزش افزوده، سرمایه گذاری و..)	PESTEL (اقتصادی)	T49
۰/۰۱۳۵	۱/۵	۰/۰۰۹	سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان - سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های مادر	PESTEL (اقتصادی)	T50
۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷	ضریب جینی و توزیع درآمد - درآمد سرانه واقعی - سطح دستمزدها	PESTEL (اقتصادی)	T51
۰/۰۰۹۱	۱/۳	۰/۰۰۷	شاخص توسعه انسانی استان	PESTEL (اقتصادی)	T52
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	سهولت کسب و کار	PESTEL (اقتصادی)	T53
۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷	بهره وری کل - الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T54
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی - تعرفه های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	T55

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	عوامل	O/T
۰/۰۰۹	۱	۰/۰۰۹	نرخ رشد اقتصادی-تولید ناخالص داخلی استان-(GDP) - بعد اشتغال در بنگاه های اقتصادی- نرخ مشارکت اقتصادی- توسعه نامتوازن منطقه ای	PESTEL (اقتصادی)	T56
۰/۰۰۸	۱	۰/۰۰۸	میل متوسط به پس انداز استان- نرخ سرمایه گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T57
۰/۰۰۹۱	۱۳	۰/۰۰۷	حجم نقدینگی- نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی- سرعت گردش پول استان	PESTEL (اقتصادی)	T58
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T59
۰/۰۱۱۷	۱۳	۰/۰۰۹	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T60
۰/۰۱۱۷	۱۳	۰/۰۰۹	فضای کسب و کار روستایی - نسبت بیمه شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T61
۰/۰۱۵	۱۵	۰/۰۱	هوشمندسازی(دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند و ...) - انحصار(مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان- اینترنت اشیاء- فن بازار- دانشکده های فنی و مهندسی- سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان- نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان- دانشگاه های نسل سوم و چهارم- مدارس هوشمند- روستای هوشمند	PESTEL (فناوری)	T62
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش	PESTEL (فناوری)	T63
۰/۰۱۸	۲	۰/۰۰۹	اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - داده کاوی/ دیتا ماینینگ- دیتا سنتر	PESTEL (فناوری)	T64
۰/۰۱۳۵	۱۵	۰/۰۰۹	پارازیت- فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T65
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها- فناوری پیش بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	T66
۰/۰۱۲	۱۵	۰/۰۰۸	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها(MIS)	PESTEL (فناوری)	T67
۰/۰۰۷۸	۱۳	۰/۰۰۶	سیل گیری و سیل خیزی و رسوب گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش-میزان لرزه خیزی و لرزه زمین ساخت	PESTEL (زیست محیطی)	T68
۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)-میزان دما و تعداد روزهای یخبندان-رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق، و پوشش ابر(وقوع خشکسالی) - تراز آب دریای خزر	PESTEL (زیست محیطی)	T69
۰/۰۰۹۶	۱۲	۰/۰۰۸	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی- رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	PESTEL (زیست محیطی)	T70
۰/۰۰۹۱	۱۳	۰/۰۰۷	شرایط اقلیمی(و رقابتی) کشورها و استان های همسایه	PESTEL (زیست محیطی)	T71
۰/۰۱۰۵	۱۵	۰/۰۰۷	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)-آفات و بیماری ها- بیماری های مشترک حیات وحش، انسان و دام	PESTEL (زیست محیطی)	T72
۰/۰۰۹	۱۵	۰/۰۰۶	فرونشست زمین- بیابان زایی- برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی- تغییر غیر قانونی کاربری اراضی- برداشت از حریم و بستر رودخانه ها - برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه	PESTEL (زیست محیطی)	T73
۰/۰۱۰۲	۱۷	۰/۰۰۶	آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی- آتش سوزی جنگل ها و مراتع	PESTEL (زیست محیطی)	T74
۰/۰۱۲	۱۵	۰/۰۰۸	طرح های بهره برداری از جنگل - نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی-الگوی کشت	PESTEL (زیست محیطی)	T75

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد	عوامل	O/T
۰/۰۱۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷	سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی - فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T76
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	انرژی‌های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست‌محیطی)	T77
۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	مصرف پلاستیک و.. در جامعه- صید و شکار - ضایعات بیمارستانی- نخاله‌های ساختمانی- مصالح بومی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T78
۰/۰۰۷۲	۱/۲	۰/۰۰۶	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی- توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T79
۲.۱		$\Sigma = 1$	نمره ارزیابی ماتریس عوامل خارجی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش محلط کسب و کار، خصوصى سازى و مناطق آزاد

ارزیابى اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) روشى برای انتخاب استراتژى مناسب براساس عوامل درونى و بیرونى سازمان است. این ماتریس در کنار تحلیل سوات ابزاری مناسب و کاربردى در برنامه ریزى استراتژیک و مدیریت استراتژیک سازمان است. چارچوب تحلیل ارزیابى اقدام و موقعیت استراتژیک بسیار مؤثر است، اما ابزاری شناخته شده برای توسعه و بازبینى استراتژى شرکت ها نیست. تحلیل SPACE یک ارزیابى سیستماتیک از منظر ۴ بعد کلیدى است که بین عوامل درونى و بیرونى تعادل ایجاد مى کند و تعیین کننده زمینه کلی استراتژى است:

عوامل درونى:

➤ مزیت رقابتى CA^۱

➤ نقاط قوت مالی FS^۲

عوامل خارجى:

➤ جذابیت صنعت IA^۳

➤ ثبات محیطى ES^۴

از آنجا که این سند برای بخش محلط کسب و کار، خصوصى سازى و مناطق آزاد استان است که شامل چندین دستگاه اجرائى و سازمان مى باشد و رعایت الزامات ماتریس ارزیابى اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) در بخش های دولتى و عمومى دشوار است، از این رو (همان گونه که در برخى از منابع علمى استفاده شده است) بجای آن از ماتریس IE به سه صورت ۹- ناحیه ای، ۴- خانه ای و ۸- خانه ای استفاده شده است.

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت یابى ۹-خانه ای

ماتریس داخلی و خارجى (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابى عوامل داخلی بخش محلط کسب و کار، خصوصى سازى و مناطق آزاد که بر روی محور X-ها نشان داده مى شود و جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابى عوامل خارجى بخش محلط کسب و کار، خصوصى سازى و مناطق آزاد که بر روی محور Y-ها نوشته مى شود.

¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

در ماتریس داخلی و خارجی ۹-خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱/۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره ۲ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر قوت سازمان است. به همین شیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y-ها قرار دارد، از ۱ تا ۱/۹۹ بیانگر ضعف سازمان؛ نمره ۲ تا ۲/۹۹ بیانگر این است که سازمان نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این است که سازمان به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو به صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و به صورت زیر است:

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

نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

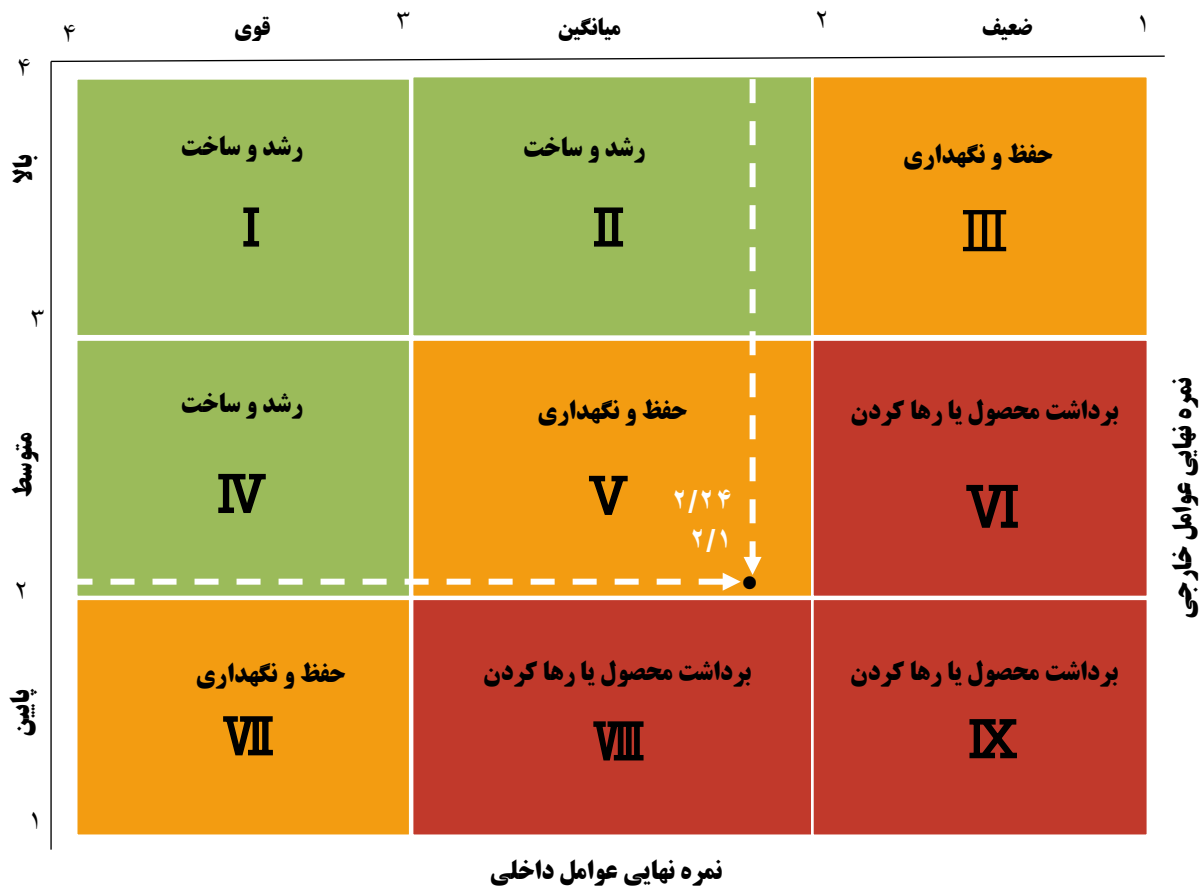
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط یا ضعیف است. برای سازمان‌هایی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

ادغام (ادغام عمودی رو به جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا در آورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۱ و ۲/۲۴ می‌باشند، جایگاه بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲.۰۱	۲.۲۴

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

بخش در محیط داخلی در وضعیت متوسط پایین قرار دارد، ابتدا باید نقاط ضعف خود را برطرف نماید و پس از آن نسبت به استفاده از استراتژی‌های ناحیه حفظ و نگهداری اقدام نماید.

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

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت‌یابی ۴-ناحیه‌ای می‌باشد.

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

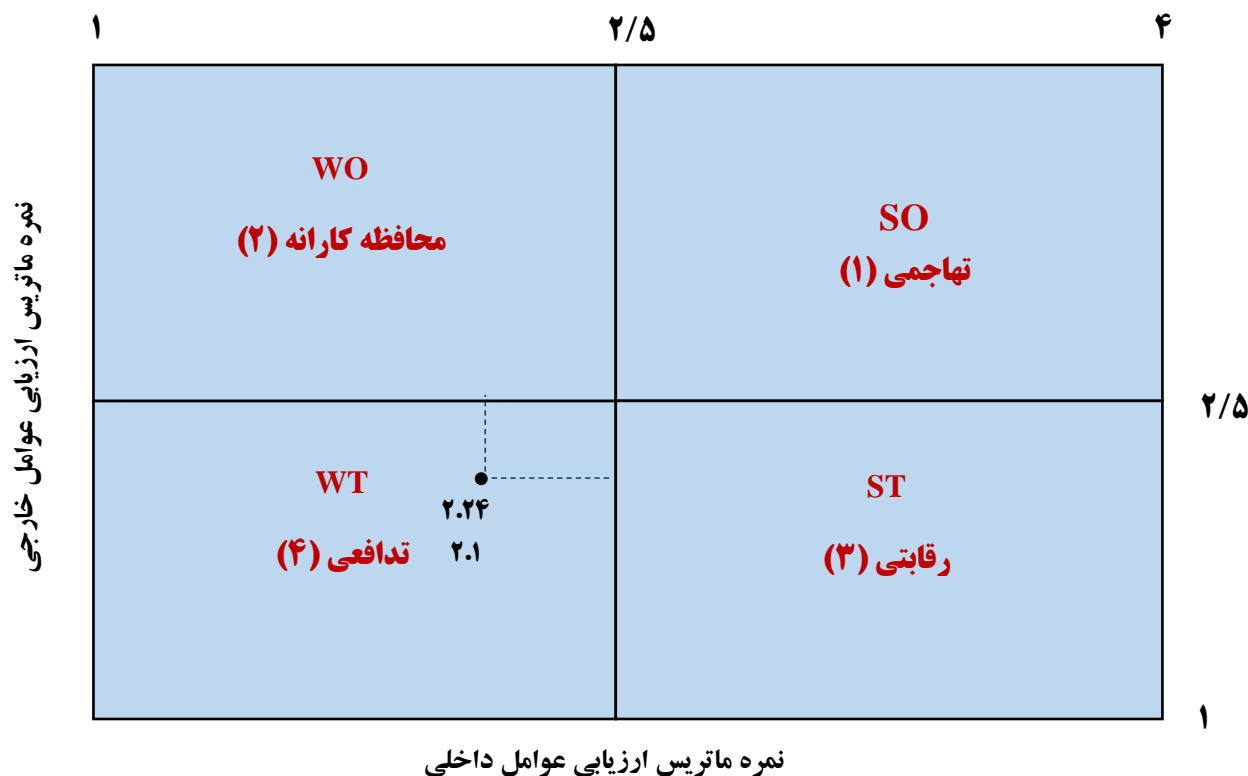
۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی (۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی (۳) پرهیز از تهدیدهای خارجی

ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند. چگونه با وجود نقاط قوت خود می‌توانیم تهدیدها را بی‌اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می‌شود.

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می توان گفت که بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت یابی ۸-ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت یابی ۸-ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴-ناحیه‌ای است با این تفاوت که هر یک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹-ناحیه‌ای و موقعیت یابی دقیق تر می باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق تر موقعیت استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان در ادامه برای هر یک از نواحی هشت گانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه می شود.

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

^۱ Selective Maintenance

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

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

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

۵- چرخش^۴: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیتی خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

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

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

¹ Aggressive Maintenance

² Stable Growth

³ Rapid Growth

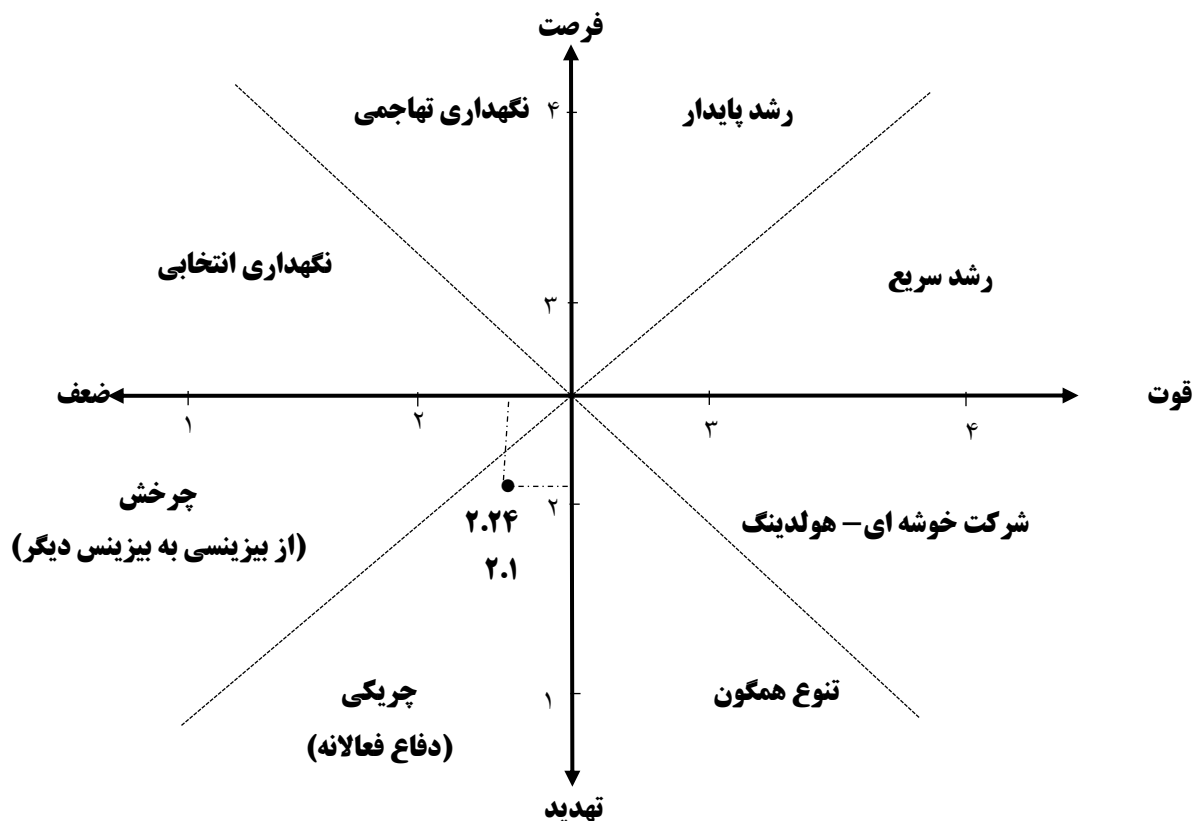
⁴ Turnaround

⁵ Guerrilla

⁶ Concentric

اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می تواند به صنعت تولید ماشین آلات خانگی وارد شود، چرا که 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۱ و ۲/۲۴ می‌باشند، جایگاه بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸- ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



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

^۱ Conglomerate Strategy

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) می باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)

در بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

مقدمه

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

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

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

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

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

➤ ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.

➤ در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.

➤ ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.

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

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

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

^۱ Corporate level strategy

- در موضوع تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.
- همچنین فعالیت‌های محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد موجب اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم خواهد شد که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده و در نتیجه باعث افزایش درآمد مردم و محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش خدمات گوناگون در روستاهای استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مدیریت (بازرگانی، صنعتی) و... زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.

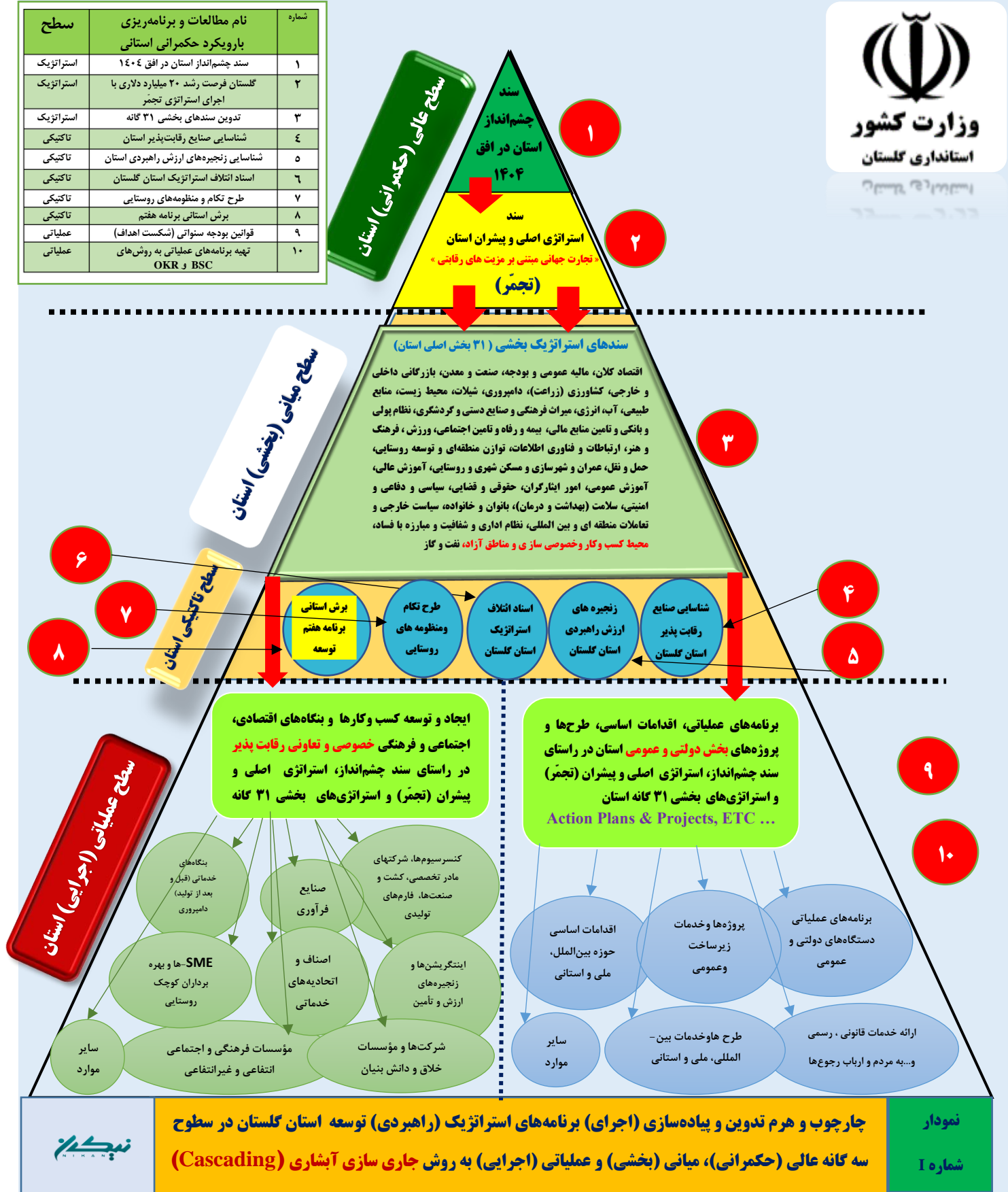


وزارت کشور

استاندارداری گلستان

استاندارداری گلستان

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



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

نمودار شماره I

نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) 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 به کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش / واحد کسب و کار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب و کار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب و کار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب و کار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶، استان گلستان به عنوان یک کل و استانداری به عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان هم‌راستا باشد، از این رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای / اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاهی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

مطابق نمودار ۱-۶، 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

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

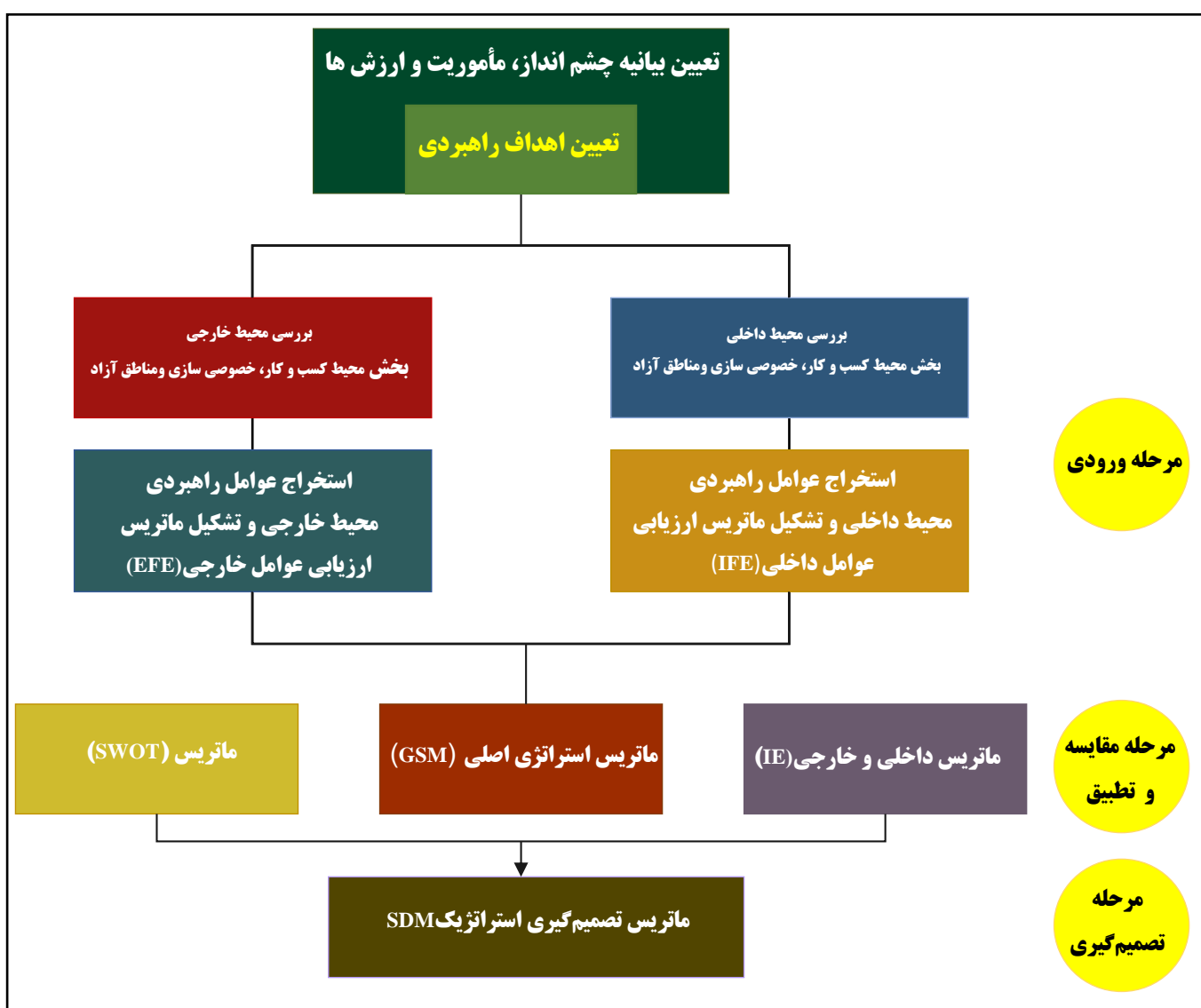
حال که با توجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان در هرم و سطوح سه‌گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از این رو با توجه به نمودار سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد

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

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

مرحله دوم که آن را **مرحله مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش از بین ۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بکار گرفته شده است.

در به کارگیری تمامی یازده ماتریس (در این پژوهش ۶ ماتریس آن استفاده شده است) متعلق به الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی باید یکپارچگی در قضاوت‌های شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. برای تعیین استراتژی‌ها و هدف‌های بلندمدت بخش‌های یک سازمان نیز از روش‌های تدوین استراتژی استفاده می‌کنند. تجزیه و تحلیل‌های بخشی، مبنایی را به دست می‌دهند که می‌توان از آن طریق در سطح کل سازمان، استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمود. مسئولیت تصمیم‌های استراتژیک همیشه بر عهده استراتژیست‌هاست و نمی‌توان آن‌ها را به حساب روش‌ها یا ابزارهای تحلیلی گذاشت. روی آوردن به فرآیند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرآیند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، درحالی که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرآیند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود؛ بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن‌ها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرآیند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (یعنی تمایل به دادن وزن یا ضریب بسیار بالا به یک عامل) نقش اصلی را ایفا خواهند کرد.

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل پنجم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند).

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرآیند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آن‌ها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

مرحله مقایسه گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می‌کنند: «مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و تهدیدها می‌نماید». در چارچوب تدوین استراتژی‌ها مرحله مقایسه دربرگیرنده شش روش است که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد: ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE).

این ابزارها متکی به اطلاعاتی هستند که از مرحله نخست به دست آمده‌اند. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان‌پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرآیند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کنند. در بیشتر شرایط، روابط بین عوامل داخلی و خارجی پیچیده‌تر از این موارد هستند و برای مقایسه این عوامل باید بتوان استراتژی‌های ارائه شده را هماهنگ نمود یا بین آن‌ها توازن برقرار کرد.

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، 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.

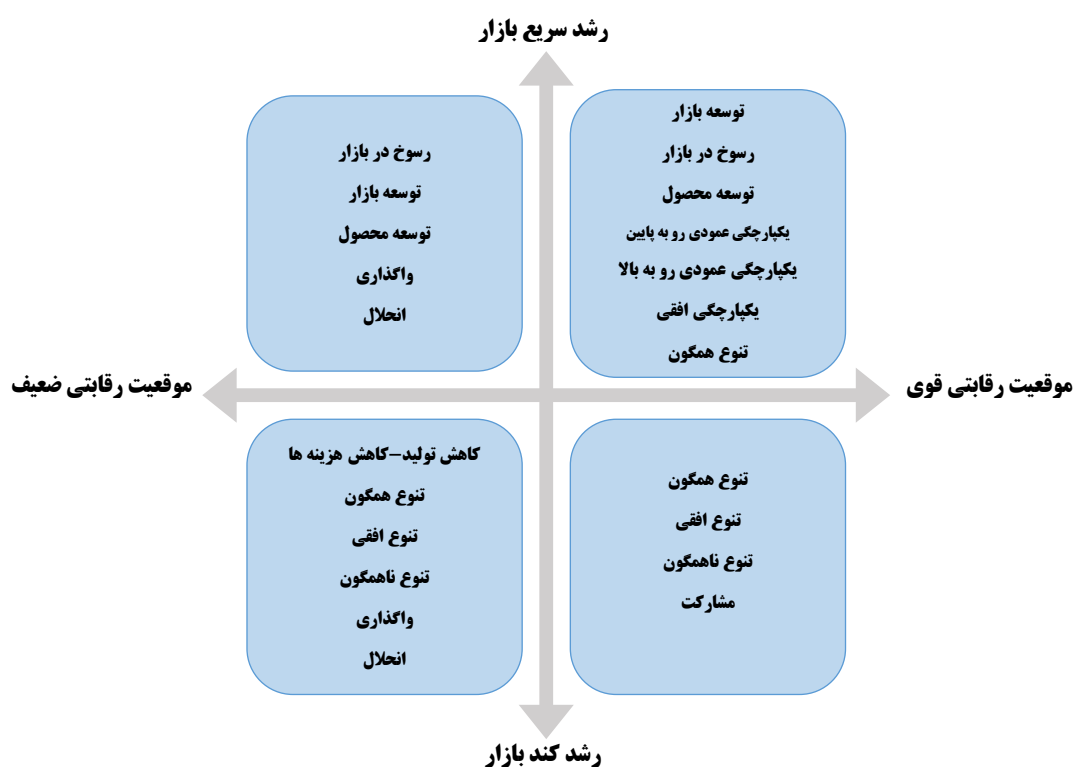
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان 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 رو به بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

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

ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در

این وضعیت سازمان میزان قابل توجهی از منابع خود را کاهش دهد تا از ضررهای آتی جلوگیری شود و منابع لازم برای تغییر فراهم گردد. با **استراتژی تنوع ناهمگون** هم می‌توان ریسک‌پذیری این وضعیت را تا حدودی کاهش داد و نهایتاً سازمان یا باید به کسب و کار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

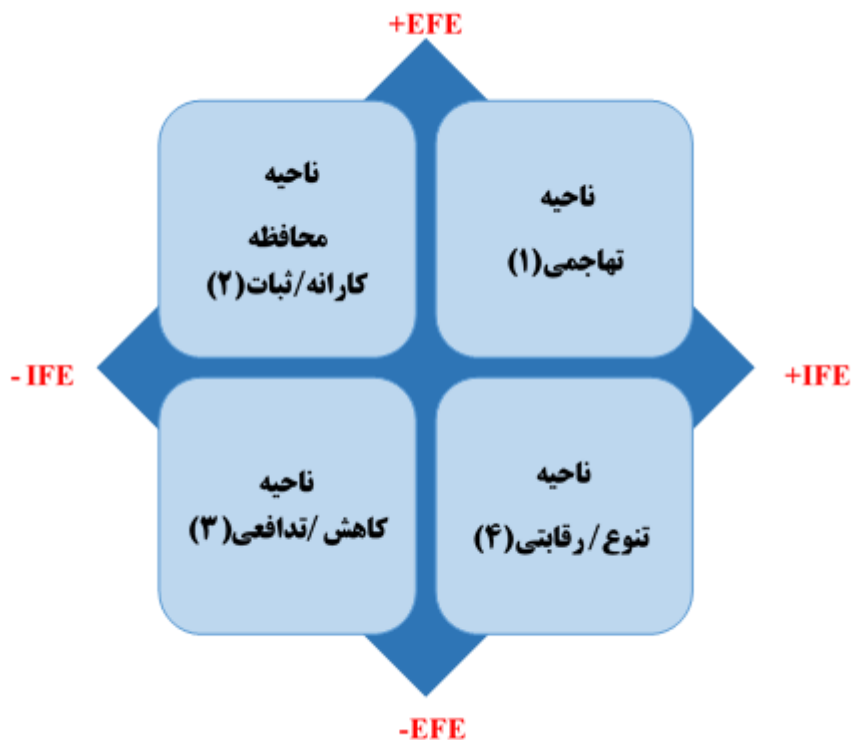
(د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا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



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

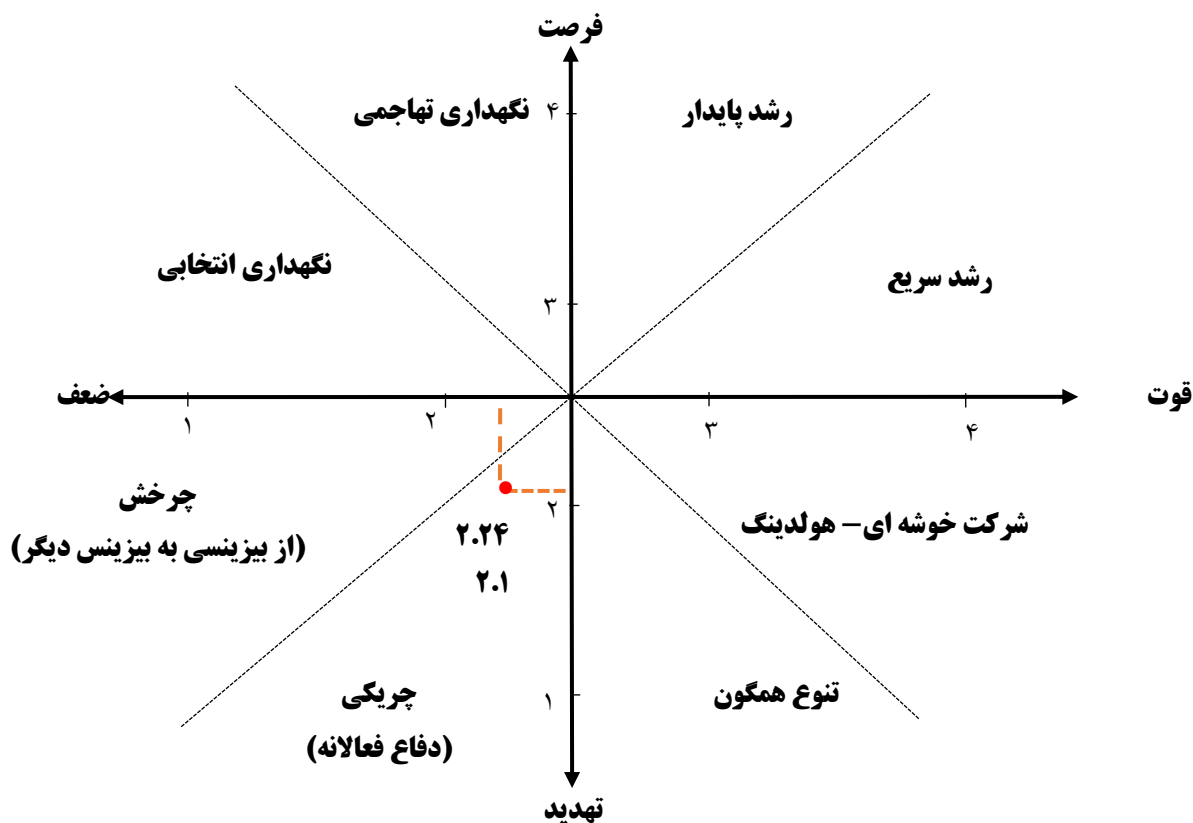
ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس

استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y-ها به فرصت‌ها و تهدیدها و محور X-ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y-ها با اعداد مثبت (بین ۲/۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y-ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵)، نقاط قوت، روی محور X-ها با اعداد مثبت (بین ۲/۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X-ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



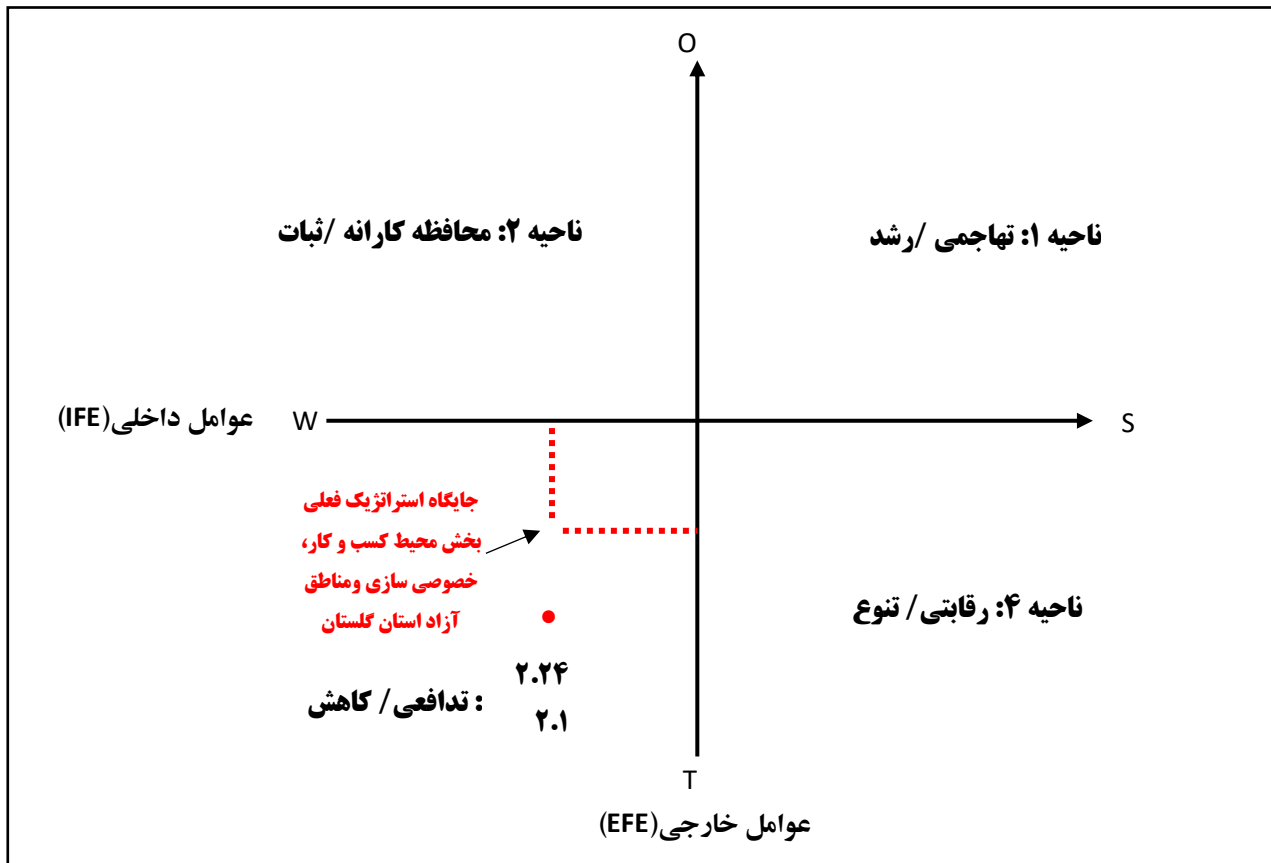
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همان‌گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 ۶-۸، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی و کاهش که بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 نیز این بخش در ناحیه ششم یعنی چریکی (دفاع فعالانه) قرار گرفته

است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط پایین مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان نمی‌دهد.

ناحیه چریکی (دفاع فعالانه) 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..

حال باید با توجه به بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، اهداف راهبردی، نتایج مطالعات محیط پژوهی و... این بخش، استراتژی اصلی را متناسب با این یافته‌ها پیشنهاد داد که هم منجر به ارتقاء بخش شود و هم منجر به توسعه استان گردد. از آنجا که تعیین استراتژی اصلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد با رویکرد توسعه صنایع رقابت پذیر 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

این بخش با آموزش و پژوهش، شناسایی و رفع موانع سرمایه گذاری، شناسایی و رفع موانع کسب و کار، افزایش امنیت سرمایه گذاری، توسعه فعالیت‌های کارآفرینی، توسعه حاکمیت شرکتی، تدوین استراتژی‌های بهبود فضای کسب و کار، مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)، افزایش شفافیت، اجرای قوانین ضد انحصار و رانت و اجرای قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری و... به دنبال تسهیل و ارتقای فضای کسب و کار استان می‌باشد.

این بخش با فراهم نمودن مشوق‌ها و حمایت‌های لازم از کسب و کارها، پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان، شناسایی مزیت‌های نسبی و رقابتی، گسترش و ترویج فرهنگ کار و... به دنبال اشتغال‌زایی و گسترش کارآفرینی می‌باشد.

نهایتاً این بخش با تسهیل صادرات و واردات، توسعه بخش خصوصی، توسعه زنجیره‌های ارزش، توسعه بازارهای سرمایه، توسعه بازار پولی و مالی، توسعه تجارت بین‌الملل، توسعه و مدیریت بازار داخلی، افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی به دنبال افزایش بهره‌وری، حفظ محیط‌زیست، رقابت‌پذیری، رشد اقتصادی و تولید ناخالص داخلی (تولید سرانه) و توسعه رفاه عمومی استان است.

عمده مزیت‌های رقابتی یا ویژگی‌های ممتاز فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان نسبت به سایر استان‌ها خدادادی و طبیعی و مبتنی بر ویژگی‌های ژئوپولیتیک و ژئواکونومیک است که بیشتر بصورت بالقوه می‌باشد و کمتر بالفعل شده است و متأسفانه مزیت‌های رقابتی بشر ساخت آن نیز بسیار محدود می‌باشد که این باعث شده است تصویر مطلوبی نیز از محیط کسب و کار استان در بین مردم و فعالین اقتصادی و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی وجود نداشته باشد.

علیرغم بخش فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد برای بقاء، رشد، منافع و پایداری خود اقدامات زیر را از گذشته تاکنون اقدامات زیر را عمدتاً در سطح طراحی و برنامه‌ریزی و اخذ مجوز انجام داده است:

- تأسیس منطقه آزاد
- مجوز آب شیرین کن و نیروگاه سیکل ترکیبی
- اکوسیستم‌های روستایی کسب و کار (وامان، محمدآباد، پنج پیکر، عطاآباد، فارسین و...)
- درگاه ملی مجوزها
- برقراری ارتباط با کشورهای همجوار در راستای پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...)

چشم‌انداز

این بخش با عملیاتی نمودن درگاه ملی مجوزهای کسب و کار و سایر سامانه‌های برخط تسهیل‌کننده و شفافیت ساز با هدف بهبود حکمرانی هوشمند در فضای کسب و کار استان، بدنبال ایجاد یکپارچگی مدیریتی، افزایش ریسک‌پذیری و محافظت از مدیران دولتی، افزایش دانش و اطلاعات بخش دولتی نسبت به فضای کسب و کار، اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران در حمایت از کسب و کار، مشارکت بخش خصوصی در توسعه استان از طریق توسعه زیرساخت‌های ICT، تجارت الکترونیک و اقتصاد دیجیتال، گسترش شرکتهای دانش بنیان، تقویت رویکرد فناورانه در کسب و کارها و ورود به حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) و... نیز می‌باشد.

بخش با گسترش هولدینگ‌ها و شرکت‌های بزرگ مقیاس، توسعه شرکت‌های سهامی عام، شناسایی و گسترش زیست بوم‌های کسب و کار، رتبه‌بندی کسب و کارهای استان، تقویت فرهنگ و روحیه کار و کارآفرینی، طراحی و گسترش مدل‌های جدی کسب و کار (ترسیب کربن، واگذاری عرصه‌های ملی منابع طبیعی، افزایش مشارکت جوامع محلی در منابع طبیعی و محیط زیست و...)، بازنگری در ساختار اتحادیه‌ها و تشکل‌های صنفی

، توسعه نظام مهندسی‌ها ، توسعه مشاورین کسب و کار و... دنبال توسعه حاکمیت شرکتی و ایجاد محیط مساعد برای سرمایه گذاری داخلی و خارجی می باشد.

بخش فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد با توسعه رشته‌های دانشگاهی کسب و کار (نسل سوم و چهارم)، تقویت ارتباط صنعت و دانشگاه ، مدیریت دانش و تکنولوژی ، تسهیل تجاری سازی محصولات مراکز تحقیقاتی ، افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد استان، اصلاح قانون ارث در اراضی کشاورزی، توسعه ابزارهای تأمین مالی متنوع، تغییر رویکرد اعتبار بانکی از وثیقه محوری به ارزش محوری (کسب و کار)، کاهش خام فروشی در بخش صنعت، معدن و کشاورزی دنبال توسعه زنجیره‌های ارزش، تأمین و زیست بوم های ارزش آفرین برای افزایش رشد اقتصاد و توسعه رفاه عمومی می باشد.

نهایتاً این بخش با شناسایی ظرفیت ها و قابلیت‌های استان ، اصلاح قوانین و مقررات ، انعطاف پذیری سازمان‌های مالیاتی و تأمین اجتماعی، کاهش انحصارات دولتی و غیردولتی ، فعال نمودن دیپلماسی اقتصادی ، توسعه زیرساخت های کسب و کار و... از طریق ایجاد توسعه هاب لجستیک ملی و بین‌المللی و توسعه صنایع جانبی حمل و نقل ، توسعه زیرساخت های منطقه آزاد، ایجاد دهکده‌های گردشگری و تقویت توریست سلامت، توسعه اقتصاد دریامحور ، اتصال به زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی به دنبال افزایش رقابت پذیری بر مبنای توسعه صنایع رقابت پذیر می باشد.

بخش فضای کسب و کار استان با تقویت استارت‌آپ ها و شرکت‌های دانش بنیان، ایجاد کارخانه نوآوری و گسترش پارک‌های علم و فناوری ، بنیاد توسعه کارآفرینی و ایجاد کانون کارآفرینان ، بنیاد نخبگان و مراکز رشد به دنبال تخصص گرایی و توسعه سرمایه انسانی خود می باشد.

چشم انداز روشن بخش فضای کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان مبتنی بر تحقق فرازهای زیر می باشد:

- تأمین انرژی ، آب ، گاز و فراهم نمودن سایر زیرساخت های در حال تکمیل طرح‌های توسعه زیرساختی آب ، برق و گاز
- ایجاد تسهیل صدور انواع مجوزهای کسب و کار (گردشگری سلامت، تسهیل صدور مجوزهای تله کابین و...)
- مشارکت جوامع محلی در عرصه‌های منابع طبیعی و محیط زیست (زراعت چوب ، ترسیب کربن و...)
- اکوسیستم‌های روستایی کسب و کار (وامان، محمدآباد، پنج پیکر ، عطاآباد ، فارسین و...)
- توسعه بازارهای بین‌المللی و توسعه تجارت بین الملل براساس استراتژی تجرّم

- افزایش جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی
- برقراری ارتباط با کشورهای همجوار در راستای پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و..)

ارزش‌های مرتبط

- سرمایه گذاری مولد (مولد بودن) و خلق ثروت
- دانش‌محوری و خردمندی (WISDOM)
- کارآفرینی و اشتغال زایی
- امنیت سرمایه گذاری
- بهره‌وری
- بین‌المللی شدن و جهانی سازی
- رقابت پذیری
- جلوگیری از ایجاد انحصار

اهداف راهبردی مرتبط

- کارآفرینی و اشتغالزایی
- توسعه و رشد اقتصادی
- توسعه بخش خصوصی و تعاونی
- توسعه اقتصاد دیجیتال (دانش بنیان و پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری)
- حمایت و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی
- گسترش بخش خدمات، تجارت و بازاریابی (داخلی و خارجی)
- گسترش صنایع و بنگاه‌های رقابت پذیر
- توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و اقتصاد سبز
- توسعه زیست بوم های کسب و کار، زنجیره‌های ارزش و تامین
- توسعه تجارت بین الملل، منطقه آزاد، ترانزیت و لجستیک بین الملل
- توسعه حاکمیت شرکتی و شرکت‌های سهامی عام

- افزایش مشوق‌ها و معافیت‌های مالیاتی برای کسب و کارها
- کاهش زمان و فرآیندهای صدور مجوز
- تسهیل تامین اعتبار و گسترش بازارهای مالی (بانک، بورس، بیمه و ...)
- افزایش امنیت سرمایه گذاری و حمایت‌های حقوقی و قضایی از کسب و کارها

نتیجه‌گیری

استان گلستان با وسعت ۲۰۳۶۷ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر و اقلیم متفاوت و مناسب از شرایط مطلوبی جهت توسعه کسب و کار برخوردار می باشد لیکن در طول سالیان این پتانسیل بالقوه تاکنون بالفعل نشده بطوریکه در سطح کشور در بین استان‌ها بلحاظ GDP از میانگین کشوری پایین تر هستیم. علت این موضوع را باید در فقدان زنجیره های رقابتی بررسی نمود لازم به توضیح است در بهبود فضای کسب و کار فعالیت های مرتبط با زنجیره های ارزش راهبردی، وجود بنگاه و شرکت های توانمند ضروری است زیرا افراد حقیقی و بنگاه های سنتی و کوچک دارای توان رقابت پذیری محدود بوده و فعالیت های آن ها به ارزش افزوده قابل توجه منتهی نمی شود. در این راستا تمامی سیاست های کسب و کار از جهت شاخص های دهگانه بمنظور توسعه و ایجاد رقابت تشکیل شده اند. با توجه به اینکه یکی از اساسی ترین چالش های چشم انداز اقتصاد ایران پدیده جهانی شدن است که در راستای آن برخورداری از صنعت رقابت پذیر برای اقتصاد اجتناب ناپذیر است به نظر میرسد از اقدامات مهم و اساسی کشور در دستیابی به اهداف سند چشم انداز بهبود فضای کسب و کار و رقابتی نمودن فعالیت های اقتصادی است.

از اینرو در انتخاب استراتژی اصلی استان در بخش کسب و کار موضوع توسعه صنایع رقابت پذیر مطرح شد تا با اتکا به آن ماموریت استان در بخش کسب و کار تحت عنوان بهبود شاخص های دهگانه و سهولت فضای کسب و کار و چشم انداز ارتقا زیست بوم کسب و کار محقق گردد.

کسب و کار به هر نوع فعالیت تکرار شونده و مشروع اقتصادی از قبیل تولید، خرید و فروش کالا و خدمات به قصد کسب منافع اقتصادی گفته میشود و محیط کسب و کار مجموعه ای از عوامل مؤثر بر اداره یا عملکرد بنگاه های تولیدی که خارج از کنترل مدیران آنها هستند می باشد. هر آنچه را که بر روی فعالیت های واحد صنعتی تأثیر گذار باشد، اما جزئی از آن واحد نباشد را محیط کسب و کار گویند. بهبود فضای کسب و کار به معنای بهبود و رونق فضای تولید و در نتیجه محرک رشد اقتصادی، است به گونه ای که بهبود فضای کسب و

کار زمینه مشارکت بخش خصوصی در عرصه اقتصاد ارتقاء سطح اشتغال و تولید را فراهم می‌سازد. (اشرفی، ۱۳۹۰)

سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (۲۰۱۸)، رقابت پذیری در سطح بنگاه اقتصادی را توانایی رقابت بنگاه‌ها برای فروش محصولات خود در بازارهای داخلی یا جهانی معرفی می‌کند. مهم‌ترین نتایج رقابت پذیری افزایش رقابت در تولید بیشتر است که به توسعه بخش صنعت کشور و رشد اقتصادی منجر می‌شود. همچنین به پیشرفت تکنولوژی و افزایش مزایای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی نیز می‌انجامد بنابراین رقابت پذیری باید در راهبردها و سیاست‌های مربوط به افزایش رفاه عمومی یک کشور در نظر گرفته شود.

در این رابطه اگر بخواهیم زیست بوم موفق کسب و کار داشته باشیم می‌بایست بنگاه‌ها وارد صنایعی شوند که رقابتی باشد زیرا صنایعی که مزیت رقابتی ندارند آسیب پذیر بوده و عمدتاً نیازمند کمک دولت می‌باشند و به دلیل آنکه از ابتدا انتخاب نوع صنعت بدرستی انتخاب نشده سودآور نبوده و با مشکلات متعدد مواجه می‌شوند؛ اصولاً تعداد بسیاری از کارگاه‌ها و واحدهای صنعتی و تولیدی که به فعالیت مشابهی در یک منطقه مشغول اند نشان دهنده پتانسیل خاص منطقه‌ای و یا به عبارت دیگر، مؤید وجود مزیت‌های خاص منطقه‌ای است. به عبارت دیگر، برحسب پتانسیل‌هایی مانند مواد اولیه (خام) و یا وجود سابقه تاریخی در شغل یا مشاغل مورد نظر است که تعداد زیادی کارگاه و واحد صنعتی به فعالیت مشابهی مشغول میشوند و منطقه مورد نظر توان اداره و تدارک کارگاه‌های متعدد و مشابه را دارد؛ لذا در انتخاب صنعت توجه به زیرساخت، تخصص مورد نیاز و منابع اولیه و بازار مصرف از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشند. این موضوع در تعیین شاخص‌های دهگانه نیز باید مورد توجه قرار گیرد زیرا هدف تنها ایجاد یک کسب و کار نیست بلکه هدف کسب و کاری است که دارای مزیت رقابتی، ارزش افزوده قابل توجه و ارزش صادراتی بوده تا ضمن سوددهی، ایجاد اشتغال پایدار را نیز بدنبال داشته باشد.

با عنایت بر موارد فوق ارتباط مأموریت و چشم‌انداز قابل درک می‌شود که با توجه به بهبود شاخص‌های دهگانه سهولت فضای کسب و کار و انتخاب صنعت رقابتی مناسب ضمن اینکه ارتقا زیست بوم کسب و کار را بدنبال داشته زمینه ایجاد سود دهی، اشتغال پایدار و صادرات نیز فراهم خواهد شد و این موضوع با استراتژی کلان استان یعنی تجمیر نیز مطابقت دارد لذا استراتژی اصلی استان در بخش کسب و کار توسعه صنایع رقابت پذیر پیشنهاد شده است.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ "توسعه صنایع رقابت پذیر" به عنوان استراتژی اصلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان تعیین گردیده است.

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

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۹-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب نظر و

باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

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

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

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

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید	فرصت‌ها - O فرصت‌ها را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
استراتژی‌های WO با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره‌جستن از قوت‌ها درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآیید.	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)

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 محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان انتخاب شوند که معمولاً عدد هر یک نباید از ده متغیر بیشتر شود؛ یعنی یک ماتریس حدوداً ۲۰ در ۲۰، در حالی که ماتریس SWOT بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد منابع که مطابق نمودار

۶-۷ از جایگذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۱۳۴ در ۱۳۷ می‌شود. از آنجا که تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هریک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده پس از پردازش اطلاعات به دست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۸ هدف راهبردی و استراتژی اصلی « توسعه صنایع رقابت پذیر » بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان بسیار حیاتی می‌باشند.

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

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان «هدف - وسیله (MEANS-ENDS)» که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان «رابطه هدف و وسیله» تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۸ 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 ۱۸ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد روستایی استان

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	کارآفرینی و اشتغالزایی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز+ برنامه ششم
۲	توسعه و رشد اقتصادی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز
۳	توسعه بخش خصوصی و تعاونی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۴	توسعه سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز+ آمایش + شرح وظایف
۵	توسعه اقتصاد دیجیتال (دانش بنیان و پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۶	حمایت و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز
۷	گسترش بخش خدمات، تجارت و بازاریابی (داخلی و خارجی)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز+ آمایش
۸	گسترش صنایع و بنگاه‌های رقابت پذیر	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۹	گسترش تحقیق و توسعه، فناوری و بهره وری	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز
۱۰	توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و اقتصاد سبز	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز
۱۱	توسعه زیست بوم های کسب و کار، زنجیره‌های ارزش و تامین	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۱۲	توسعه تجارت بین الملل، منطقه آزاد، ترانزیت و لجستیک بین الملل	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ سند چشم انداز
۱۳	توسعه حاکمیت شرکتی و شرکت‌های سهامی عام	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۱۴	افزایش مشوق‌ها و معافیت‌های مالیاتی برای کسب و کارها	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۱۵	گسترش زیرساخت‌های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه، انرژی، ارتباطات و ...)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۱۶	کاهش زمان و فرآیندهای صدور مجوز	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۱۷	تسهیل تامین اعتبار و گسترش بازارهای مالی (بانک، بورس، بیمه و ...)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۱۸	افزایش امنیت سرمایه گذاری و حمایت‌های حقوقی و قضایی از کسب و کارها	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد 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 ۱۸ هدف راهبردی بخشی محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هر یک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرها مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۸ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۰۰ استراتژی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.
- **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۸ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۸ هدف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان به همراه تعداد ۱۰۰ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده بخشی از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "سازگاری و تناسب" صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

- **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نمایید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.
- **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.
- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.
- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.
- **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.
- **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.
- نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی **(توسعه صنایع رقابت پذیر)** بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه محیط کسب و کار، خصوصی

سازی و مناطق آزاد استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی/کاهش (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا بر این اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد استان گلستان

هدف راهبردی ۱: کارآفرینی و اشتغال‌زایی

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	ST3	توانمندسازی نیروی انسانی جامعه	۰/۱۵	۳/۵	۴	۴	۱/۷۲۵	۱
۲	WO1	جذب سرمایه گذار داخلی و خارجی	۰/۱۵	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۳۵	۲
۳	WT2	شناسایی و معرفی اکوسیستم‌های کسب و کار	۰/۱۴	۲	۳/۵	۴	۱/۳۳	۳
۴	SO4	تسهیلگری قوانین و مقررات مرتبط	۰/۱۵	۲	۳	۳/۵	۱/۲۷۵	۴
۵	SO3	تقویت و ترویج فرهنگ کار و کارآفرینی	۰/۱۶	۲	۲/۵	۳	۱/۲	۵
۶	ST1	تقویت مراکز کارآفرینی	۰/۱۲	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۲	۵
۷	ST4	تدوین بسته‌های حمایتی مالی	۰/۱۳	۱/۵	۳	۳	۰/۹۷۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کارآفرینی و اشتغال‌زایی	توانمندسازی نیروی انسانی جامعه	جذب سرمایه گذار داخلی و خارجی	شناسایی و معرفی اکوسیستم‌های کسب و کار
استراتژی بخشی	ST3	WO1	WT2
نمره استراتژی	۱/۷۲۵	۱/۳۵	۱/۳۳

هدف راهبردی ۲: توسعه و رشد اقتصادی

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	ST1	تقویت زنجیره‌های ارزش	۰/۱۵	۳	۴	۴	۱/۶۵	۱
۲	SO3	تقویت بخش خصوصی و شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۱۵	۳	۳/۵	۴	۱/۵۷۵	۲
۳	ST2	جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی	۰/۱۷	۱/۵	۳/۵	۴	۱/۵۳	۳
۴	WO1	تقویت ارتباط با کشورهای همسایه	۰/۱۴	۲/۵	۴	۳/۵	۱/۴	۴
۵	WO3	راه‌اندازی و توسعه منطقه آزاد	۰/۱۴	۲	۴	۴	۱/۴	۴
۶	WO4	توسعه زیرساخت‌ها (لجستیک، انرژی و ...)	۰/۱۳	۲	۳/۵	۴	۱/۳۳۵	۵
۷	SO2	توسعه اکوسیستم‌های کسب و کار	۰/۱۲	۲	۳/۵	۴	۱/۱۴	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه و رشد اقتصادی	تقویت زنجیره‌های ارزش	تقویت بخش خصوصی و شرکت‌های دانش‌بنیان	جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی
استراتژی بخشی	ST1	SO3	ST2
نمره	۱/۶۵	۱/۵۷۵	۱/۵۳

هدف راهبردی ۳: توسعه بخش خصوصی و تعاونی

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۱	۴	۳/۵	۳	۰/۲	تقویت زنجیره ارزش شرکت‌های خصوصی و تعاونی	SO2	۱
۲	۱/۹۹۵	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۱۹	تقویت ارتباط شرکت‌های تعاونی با مراکز علمی تحقیقاتی و شرکت‌های دانش بنیان	SO1	۲
۳	۱/۸	۴	۳	۳	۰/۱۸	تدوین بسته‌های تشویقی برای بخش خصوصی و تعاونی	SO3	۳
۴	۱/۶۸	۳/۵	۲/۵	۲	۰/۲۱	تسهیلگری قوانین	WO1	۴
۵	۱/۶۵	۴	۲	۱/۵	۰/۲۲	تقویت جایگاه بخش خصوصی و تعاونی	WT1	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه بخش خصوصی و تعاونی	تقویت زنجیره ارزش شرکت‌های خصوصی و تعاونی	تقویت ارتباط شرکت‌های تعاونی با مراکز علمی تحقیقاتی و شرکت‌های دانش بنیان	تدوین بسته‌های تشویقی برای بخش خصوصی و تعاونی
استراتژی بخشی	SO2	SO1	SO3
نمره	۲/۱	۱/۹۹۵	۱/۸

هدف راهبردی ۴: توسعه سرمایه انسانی

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	ایجاد و تقویت ساختار سازمانی بخش کسب و کار	۰/۲۳	۱/۵	۲	۴	۱/۷۲۵	۱
۲	WO1	تقویت ارتباط با مراکز علمی، تحقیقاتی و فنی و حرفه‌ای	۰/۱۸	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۷۱	۲
۳	WO2	مدیریت عملکرد	۰/۲	۲	۲/۵	۳/۵	۱/۶	۳
۴	ST1	توانمندسازی نیروی انسانی	۰/۲۱	۲	۲/۵	۳	۱/۵۷۵	۴
۵	WT1	تامین نیروی متخصص و متعهد	۰/۱۸	۲/۵	۲	۳/۵	۱/۴۴	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه سرمایه انسانی	ایجاد و تقویت ساختار سازمانی بخش کسب و کار	تقویت ارتباط با مراکز علمی، تحقیقاتی و فنی و حرفه‌ای	مدیریت عملکرد
استراتژی بخشی	SO1	WO1	WO2
نمره	۱/۷۲۵	۱/۷۱	۱/۶

هدف راهبردی ۵: توسعه اقتصاد دیجیتال (دانش بنیان و پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری)

جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	توسعه زیرساخت‌ها (اینترنت و پهنای باند و ...)	۰/۱۴	۱/۵	۳	۳/۵	۱/۱۲	۱
۲	SO1	حمایت از شرکت‌های خصوصی و دانش بنیان فعال در حوزه دیجیتال	۰/۱۳	۳	۲/۵	۳	۱/۱۰۵	۲
۳	WT	استفاده از تکنولوژی‌های نوین و مدیریت داده‌های دیجیتال	۰/۱۳	۱/۵	۳	۴	۱/۱۰۵	۳
۴	SO	تدوین بسته‌های تشویقی جهت جذب ایده‌ها و نوآوری	۰/۱۲	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۰۸	۴
۵	WO	جذب سرمایه گذار در حوزه دیجیتال	۰/۱۲	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۰۸	۴
۶	WT	بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات حوزه دیجیتال	۰/۱۳	۱/۵	۲/۵	۴	۱/۰۴	۵
۷	SO	توانمندسازی و مشاوره به ایده پردازان	۰/۱۱	۲/۵	۳/۵	۳	۰/۹۹	۶
۸	WT	تقویت ارتباطات بین‌المللی در حوزه دیجیتال	۰/۱۲	۱/۵	۲	۳/۵	۰/۸۴	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه اقتصاد دیجیتال (دانش بنیان و پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری)	توسعه زیرساخت‌ها (اینترنت و پهنای باند و ...)	حمایت از شرکت‌های خصوصی و دانش بنیان فعال در حوزه دیجیتال	استفاده از تکنولوژی‌های نوین و مدیریت داده‌های دیجیتال
استراتژی بخشی	SO2	SO1	wt
نمره	۱/۱۲	۱/۱۰۵	۱/۱۰۵

هدف راهبردی ۶: حمایت و توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO4	تسهیلگری قوانین	۰/۱۴	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۲۶	۱
۲	SO3	معافیت‌ها و تعرفه‌های مالیاتی	۰/۱۳	۳	۳/۵	۳	۱/۲۳۵	۲
۳	ST1	تقویت زیرساخت‌های اولیه مورد نیاز	۰/۱۲	۲	۴	۴	۱/۲	۳
۴	ST4	معافیت‌های گمرکی	۰/۱۲	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۱۴	۴
۵	ST5	بهره‌گیری از مشوق‌های منطقه آزاد	۰/۱۱	۲	۴	۴	۱/۱	۵
۶	WO1	بهره‌گیری از مشوق‌های مناطق کمتر توسعه‌یافته	۰/۱۱	۲	۴	۳/۵	۱/۰۴۵	۶
۷	WT1	ایجاد کنسولگری‌های خارجی در استان	۰/۱	۳	۳/۵	۳/۵	۱	۷
۸	WT2	تهیه بسته‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری	۰/۰۹	۳	۳/۵	۴	۰/۹۴۵	۸
۹	ST3	تخصیص اعتبار بانکی	۰/۰۸	۲	۳	۳	۰/۶۴	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حمایت و توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	تدوین و اجرای مدل‌های کسب و کار همسو با طبیعت	تقویت مشارکت مردمی	حفظ و احیای عرصه‌های طبیعی و توسعه زراعت چوب
استراتژی بخشی	SO1	SO2	SO3
نمره	۱/۹	۱/۷۸۵	۱/۲۷۵

هدف راهبردی ۷: گسترش بخش خدمات، تجارت و بازاریابی (داخلی و خارجی)

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	SO3	توسعه مراکز بازاریابی و صادرات	۰/۲۳	۲	۳/۵	۳/۵	۲/۰۷	۱
۲	WT1	تقویت زنجیره‌های ارزش داخلی و خارجی	۰/۲۱	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۹۹۵	۲
۳	WT3	ایجاد شرکت‌های بین‌المللی مشترک در حوزه تجارت	۰/۲	۲	۳	۳/۵	۱/۷	۳
۴	WO1	تقویت بخش تحقیق و توسعه و مشاوره مدیریت و صادرات	۰/۱۹	۲	۳	۳/۵	۱/۶۱۵	۴
۵	WO2	تدوین بسته‌های تشویقی بخش خدمات	۰/۱۷	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۵۳	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش بخش خدمات، تجارت و بازاریابی (داخلی و خارجی)	توسعه مراکز بازاریابی و صادرات	تقویت زنجیره‌های ارزش داخلی و خارجی	ایجاد شرکت‌های بین‌المللی مشترک در حوزه تجارت
استراتژی بخشی	SO3	WT1	WT3
نمره	۲/۰۷	۱/۹۹۵	۱/۷

هدف راهبردی ۸: گسترش صنایع و نگاه‌های رقابت پذیر

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۰۹	۴	۴	۳	۰/۱۹	شناسایی و معرفی صنایع رقابت پذیر	WO1	۱
۲	۱/۶۱۵	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۷	تدوین سیاست‌های حمایتی جهت ایجاد و توسعه صنایع رقابت پذیر	WT1	۲
۳	۱/۵۳	۳/۵	۳	۲/۵	۰/۱۷	جذب و هدایت سرمایه گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی صادرات محور	WO3	۳
۴	۱/۴۴۵	۳	۳/۵	۲	۰/۱۷	توسعه زیرساخت	ST1	۴
۴	۱/۴۲۵	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۵	توسعه شهرک‌های صنعتی و کشاورزی	SO1	۵
۵	۱/۲۷۵	۳/۵	۳	۲	۰/۱۵	ایجاد و نوسازی صنایع صادرات محور با اولویت صنایع high-tech	WO4	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
جذب و هدایت سرمایه گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی صادرات محور	تدوین سیاست‌های حمایتی جهت ایجاد و توسعه صنایع رقابت پذیر	شناسایی و معرفی صنایع رقابت پذیر	گسترش صنایع و نگاه‌های رقابت پذیر
WO3	WT1	WO1	استراتژی بخشی
۱/۵۳	۱/۶۱۵	۲/۰۹	نمره

هدف راهبردی ۹: گسترش تحقیق و توسعه، فناوری و بهره‌وری

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO4	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و توانمندسازی آن	۰/۲۲	۳	۴	۳/۵	۲/۳۱	۱
۲	WO1	ایجاد و تقویت واحدهای تحقیق و توسعه	۰/۲	۲	۴	۴	۲	۲
۳	SO2	افزایش بکارگیری فناوری‌های نوین	۰/۲۲	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۹۸	۳
۴	SO1	توسعه شرکت‌های دانش بنیان و مشاوره مدیریت	۰/۱۸	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۶۲	۴
۵	SO3	تقویت ارتباط با مراکز علمی تحقیقاتی داخلی و خارجی	۰/۱۸	۲	۳	۳	۱/۴۴	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش تحقیق و توسعه، فناوری و بهره‌وری	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و توانمندسازی آن	ایجاد و تقویت واحدهای تحقیق و توسعه	افزایش بکارگیری فناوری‌های نوین
استراتژی بخشی	SO4	WO1	SO2
نمره	۲/۳۱	۲	۱/۹۸

هدف راهبردی ۱۰: توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و اقتصاد سبز

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO4	توسعه اکوسیستم‌های کسب و کار سازگار با محیط زیست	۰/۲۵	۲	۳/۵	۴	۲/۳۷۵	۱
۲	SO1	توسعه و استقرار صنایع پیشرفته سازگار با محیط زیست	۰/۲۶	۲	۳/۵	۳/۵	۲/۳۴	۲
۳	SO2	متمرکز نمودن فعالیت‌های صنعتی	۰/۲۴	۲/۵	۴	۳	۲/۲۸	۳
۴	SO3	ایجاد مجتمع‌های صنعتی و چند منظوره با هدف توسعه زراعت چوب ، باغات مثمر ، گیاهان دارویی و ...	۰/۲۵	۲	۳	۴	۲/۲۵	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و اقتصاد سبز	توسعه اکوسیستم‌های کسب و کار سازگار با محیط زیست	توسعه و استقرار صنایع پیشرفته سازگار با محیط زیست	متمرکز نمودن فعالیت‌های صنعتی
استراتژی بخشی	SO4	SO1	SO2
نمره	۲/۳۷۵	۲/۳۴	۲/۲۸

هدف راهبردی ۱۱: توسعه زیست بوم های کسب و کار ، زنجیره‌های ارزش و تامین

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	تقویت ارتباطات بین بخشی	۰/۱۷	۲	۳	۴	۱/۵۳	۱
۲	SO2	بهره‌گیری از ظرفیت تفاهم نامه‌های ملی و بین‌المللی	۰/۱۶	۲	۳/۵	۴	۱/۵۲	۲
۳	SO4	تقویت بخش بازاریابی	۰/۱۴	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۴	۳
۴	ST2	توسعه صنایع تکمیلی و فرآوری	۰/۱۴	۲	۴	۴	۱/۴	۳
۵	SO3	تقویت مراکز تحقیقاتی و کارآفرینی	۰/۱۴	۲	۳	۴	۱/۲۶	۴
۶	WO1	افزایش مشارکت سمن‌ها و تعاونی‌ها	۰/۱۲	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۰۸	۵
۷	WO2	تسهیلگری قوانین و مقررات	۰/۱۳	۱/۵	۳	۳/۵	۱/۰۴	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه زیست بوم های کسب و کار، زنجیره‌های ارزش و تامین	تقویت ارتباطات بین بخشی	بهره‌گیری از ظرفیت تفاهم‌نامه‌های ملی و بین‌المللی	تقویت بخش بازاریابی
استراتژی بخشی	SO1	SO2	SO4
نمره	۱/۵۳	۱/۵۲	۱/۴

هدف راهبردی ۱۲: توسعه تجارت بین الملل، منطقه آزاد، ترانزیت و لجستیک بین الملل

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	SO3	تقویت ارتباط با کشورهای همسایه	۰/۱۵	۳	۳/۵	۴	۱/۵۷۵	۱
۲	ST3	اجرای پروژه منطقه آزاد و توسعه زیرساخت	۰/۱۶	۱/۵	۴	۴	۱/۵۲	۲
۳	SO2	اجرای پروژه کریدور شمال جنوب	۰/۱۶	۱/۵	۳/۵	۴	۱/۴۴	۳
۴	ST1	استانداردسازی قوانین بین‌المللی تجارت	۰/۱۴	۲	۳	۴	۱/۲۶	۴
۵	ST4	تقویت زیرساخت‌های حمل و نقل هوایی	۰/۱۳	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۱۰۵	۵
۶	WO3	توسعه زیرساخت‌های ترانزیت دریایی	۰/۱۳	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۱۰۵	۵
۷	SO1	تشکیل کنسرسیوم‌های بین‌المللی تجارت	۰/۱۳	۱	۳	۳/۵	۰/۹۷۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه تجارت بین الملل، منطقه آزاد، ترانزیت و لجستیک بین الملل	تقویت ارتباط با کشورهای همسایه	اجرای پروژه منطقه آزاد و توسعه زیرساخت	اجرای پروژه کریدور شمال جنوب
استراتژی بخشی	SO3	ST3	SO2
نمره	۱/۵۷۵	۱/۵۲	۱/۴۴

هدف راهبردی ۱۳: توسعه حاکمیت شرکتی و شرکت‌های سهامی عام

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	حمایت از حاکمیت شرکتی و حقوق سهامداران	۰/۲۶	۳	۳/۵	۴	۲/۷۳	۱
۲	SO5	توسعه و ترویج فرهنگ حاکمیت شرکتی	۰/۲۷	۲/۵	۳	۳/۵	۲/۴۳	۲
۳	SO2	بسته‌های تشویقی جهت تبدیل به حاکمیت شرکتی	۰/۲۴	۳/۵	۳/۵	۳	۲/۴	۳
۴	SO3	تسهیل ورود شرکت‌ها به بازار سرمایه	۰/۲۳	۳	۳	۳	۲/۰۷	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه حاکمیت شرکتی و شرکت‌های سهامی عام	حمایت از حاکمیت شرکتی و حقوق سهامداران	توسعه و ترویج فرهنگ حاکمیت شرکتی	بسته‌های تشویقی جهت تبدیل به حاکمیت شرکتی
استراتژی بخشی	SO1	SO5	SO2
نمره	۲/۷۳	۲/۴۳	۲/۴

هدف راهبردی ۱۴: افزایش مشوق‌ها و معافیت‌های مالیاتی برای کسب و کارها

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
						برخورداری از مشوق‌ها و معافیت‌های قانونی در زمینه‌های تولیدی، وارداتی و صادراتی و...	SO1	۱
						الزام به همکاری بیشتر دستگاه‌های مالیاتی در کارگروه‌های تسهیلگر	SO2	۲
						کاهش عوارض مالیاتی برای تولیدکنندگان و صادرکنندگان برتر	SO3	۳

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش مشوق‌ها و معافیت‌های مالیاتی برای کسب و کارها	برخورداری از مشوق‌ها و معافیت‌های قانونی در زمینه‌های تولیدی، وارداتی و صادراتی و...	الزام به همکاری بیشتر دستگاه‌های مالیاتی در کارگروه‌های تسهیلگر	کاهش عوارض مالیاتی برای تولیدکنندگان و صادرکنندگان برتر
استراتژی بخشی	SO1	SO2	SO3
نمره			

هدف راهبردی ۱۵: گسترش زیرساخت‌های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه، انرژی، ارتباطات و ...)

جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	جلب حمایت و اعتبارات دولتی	۰/۲۷	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۷	۱
۲	ST3	تقویت ارتباطات بین بخشی	۰/۲۶	۲/۵	۳	۳/۵	۲/۳۴	۲
۳	WO1	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین	۰/۲۴	۲	۳/۵	۳	۲/۰۴	۳
۴	SO2	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	۰/۲۳	۱/۵	۳	۳/۵	۱/۸۴	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش زیرساخت‌های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه، انرژی، ارتباطات و ...)	جلب حمایت و اعتبارات دولتی	تقویت ارتباطات بین بخشی	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین
استراتژی بخشی	SO1	ST3	WO1
نمره	۲/۷	۲/۳۴	۲/۰۴

هدف راهبردی ۱۶: کاهش زمان و فرآیندهای صدور مجوز

جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۴۷	۳/۵	۳	۳	۰/۲۶	تسریع در تهیه و تکمیل طرح آمایش سرزمین	SO4	۱
۲	۲/۴۳	۳/۵	۲	۳/۵	۰/۲۷	تقویت و تکمیل سامانه صدور مجوز	SO1	۲
۳	۲/۲۸	۳/۵	۳	۳	۰/۲۴	ارائه اطلاعات مربوط به حرائم زیرساخت‌ها و نقاط جمعیتی و رودخانه‌ها و ...	SO3	۳
۴	۲/۰۷	۳	۳	۳	۰/۲۳	حدنگاری و ارائه اطلاعات به سامانه	SO2	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کاهش زمان و فرآیندهای صدور مجوز	تسریع در تهیه و تکمیل طرح آمایش سرزمین	تقویت و تکمیل سامانه صدور مجوز	ارائه اطلاعات مربوط به حرائم زیرساخت‌ها و نقاط جمعیتی و رودخانه‌ها و ...
استراتژی بخشی	SO4	SO1	SO3
نمره	۲/۴۷	۲/۴۳	۲/۲۸

هدف راهبردی ۱۷: تسهیل تامین اعتبار و گسترش بازارهای مالی (بانک، بورس، بیمه و ...)

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	توسعه مشارکت نهادهای غیردولتی (بنیاد مستضعفان، اوقاف، ستاد اجرایی و ...)	۰/۲۲	۳	۳/۵	۳	۲/۰۹	۱
۲	SO1	توسعه روش‌های تامین مالی نوین	۰/۲۱	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۹۹۵	۲
۳	SO2	اختصاص تسهیلات مالی به طرح‌ها بر اساس نقشه راه سرمایه گذاری استان	۰/۱۹	۳	۳	۳/۵	۱/۸۰۵	۳
۴	ST3	اصلاح فرآیند اجرای تبصره‌های حمایتی دولتی (مبتنی بر بودجه‌های سالیانه)	۰/۱۸	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۸	۴
۵	SO5	توسعه ابزارهای تامین مالی مانند صدور اوراق مشارکت و انواع صکوک در بازار سرمایه	۰/۲	۲	۳	۳	۱/۶	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تسهیل تامین اعتبار و گسترش بازارهای مالی (بانک، بورس، بیمه و ...)	توسعه مشارکت نهادهای غیردولتی (بنیاد مستضعفان، اوقاف، ستاد اجرایی و ...)	توسعه روش‌های تامین مالی نوین	اختصاص تسهیلات مالی به طرح‌ها بر اساس نقشه راه سرمایه گذاری استان
استراتژی بخشی	ST1	SO1	SO2
نمره	۲/۰۹	۱/۹۹۵	۱/۸۰۵

هدف راهبردی ۱۸: افزایش امنیت سرمایه گذاری و حمایت‌های حقوقی و قضایی از کسب و کارها

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضرب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۹۹۵	۳/۵	۴	۳	۰/۱۹	تقویت ارتباط با استان‌ها و کشورهای همسایه (دیپلماسی اقتصادی)	SO2	۱
۲	۱/۸	۳	۳	۱/۵	۰/۳۴	تسهیلگری قوانین مرتبط و عدم تغییرات خلق‌الساعه	SO1	۲
۲	۱/۸	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۸	تقویت کارگروه‌های حمایتی	ST2	۳
۳	۱/۶۸	۳	۲/۵	۲/۵	۰/۲۱	شفافیت اطلاعات	SO3	۴
۴	۱/۵۳	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۰/۱۸	توسعه، تقویت و پایدارساختن زیرساخت‌های انرژی	ST3	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

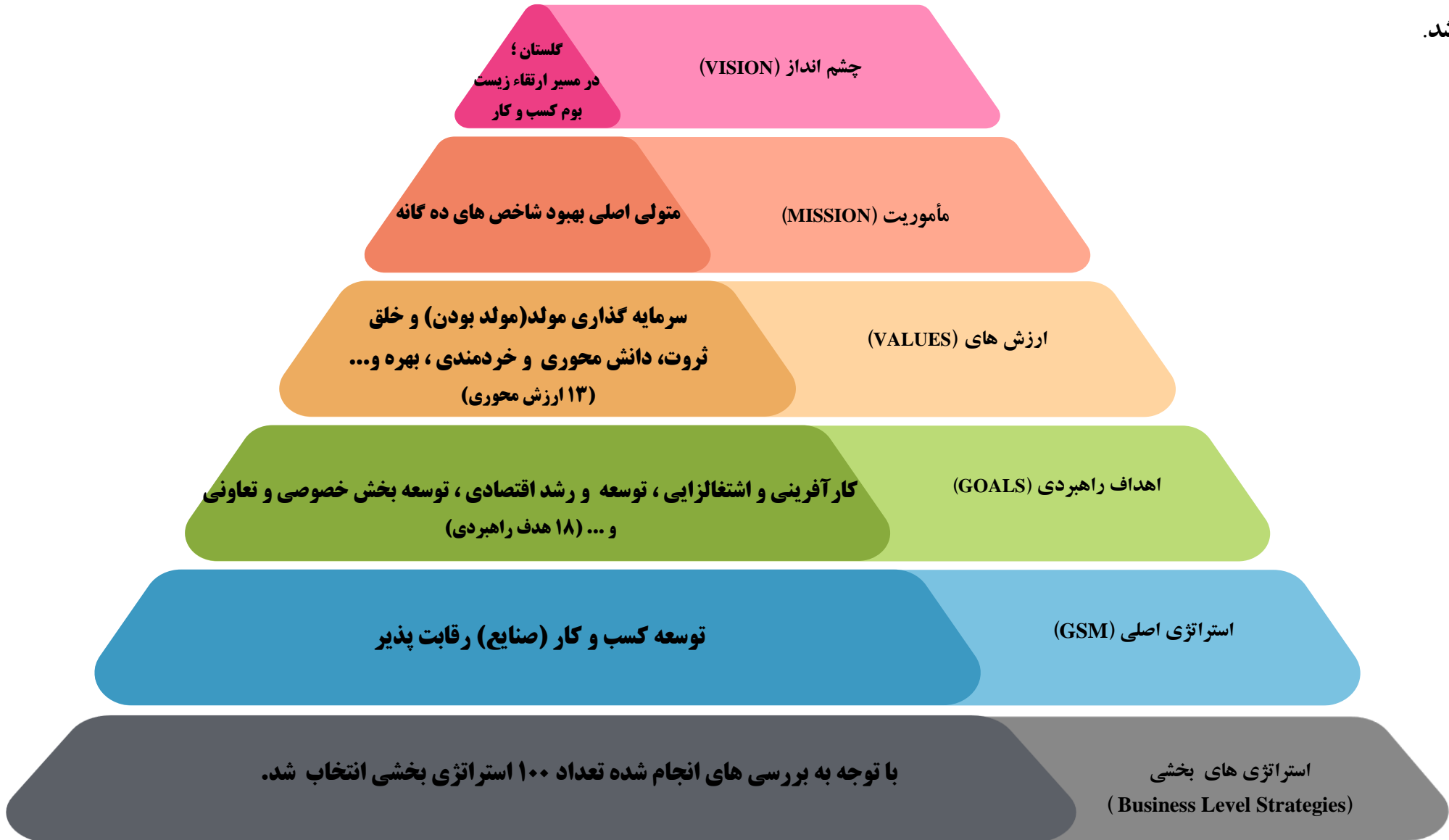
استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تقویت کارگروه‌های حمایتی	تسهیلگری قوانین مرتبط و عدم تغییرات خلق‌الساعه	تقویت ارتباط با استان‌ها و کشورهای همسایه (دیپلماسی اقتصادی)	افزایش امنیت سرمایه گذاری و حمایت‌های حقوقی و قضایی از کسب و کارها
ST2	SO1	SO2	استراتژی بخشی
۱/۸	۱/۸	۱/۹۹۵	نمره

جدول ۲۰-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد و استراتژی‌های منتخب آن‌ها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	کارآفرینی و اشتغالزایی	توانمندسازی نیروی انسانی جامعه	جذب سرمایه گذار داخلی و خارجی	شناسایی و معرفی اکوسیستم‌های کسب و کار	*	*
۲	توسعه و رشد اقتصادی	تقویت زنجیره‌های ارزش	تقویت بخش خصوصی و شرکت‌های دانش بنیان	جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی	*	*
۳	توسعه بخش خصوصی و تعاونی	تقویت زنجیره ارزش شرکت‌های خصوصی و تعاونی	تقویت ارتباط شرکت‌های تعاونی با مراکز علمی تحقیقاتی و شرکت‌های دانش بنیان	تدوین بسته‌های تشویقی برای بخش خصوصی و تعاونی	*	*
۴	توسعه سرمایه انسانی	ایجاد و تقویت ساختار سازمانی بخش کسب و کار	تقویت ارتباط با مراکز علمی، تحقیقاتی و فنی و حرفه ای	مدیریت عملکرد	*	*
۵	توسعه اقتصاد دیجیتال (دانش بنیان و پارک‌ها و مراکز رشد، کارخانه فناوری و مرکز نوآوری)	توسعه زیرساخت‌ها (اینترنت و پهنای باند و ...)	حمایت از شرکت‌های خصوصی و دانش بنیان فعال در حوزه دیجیتال	استفاده از تکنولوژی‌های نوین و مدیریت داده‌های دیجیتال	*	*
۶	حمایت و توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	تدوین و اجرای مدل‌های کسب و کار همسو با طبیعت	تقویت مشارکت مردمی	حفظ و احیای عرصه‌های طبیعی و توسعه زراعت چوب	*	*
۷	گسترش بخش خدمات، تجارت و بازاریابی (داخلی و خارجی)	توسعه مراکز بازاریابی و صادرات	تقویت زنجیره‌های ارزش داخلی و خارجی	ایجاد شرکت‌های بین‌المللی مشترک در حوزه تجارت	*	*
۸	گسترش صنایع و بنگاه‌های رقابت پذیر	شناسایی و معرفی صنایع رقابت پذیر	تدوین سیاست‌های حمایتی جهت ایجاد و توسعه صنایع رقابت پذیر	جذب و هدایت سرمایه گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی صادرات محور	*	*
۹	گسترش تحقیق و توسعه، فناوری و بهره وری	بهره گیری از نیروی انسانی متخصص و توانمندسازی آن	ایجاد و تقویت واحدهای تحقیق و توسعه	افزایش بکارگیری فناوری‌های نوین	*	*
۱۰	توسعه کسب و کارهای همسو با محیط زیست و اقتصاد سبز	توسعه اکوسیستم‌های کسب و کار سازگار با محیط زیست	توسعه و استقرار صنایع پیشرفته سازگار با محیط زیست	متمرکز نمودن فعالیت‌های صنعتی	*	*
۱۱	توسعه زیست بوم های کسب و کار، زنجیره‌های ارزش و تامین	تقویت ارتباطات بین بخشی	بهره گیری از ظرفیت تفاهم نامه‌های ملی و بین‌المللی	تقویت بخش بازاریابی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۲	توسعه تجارت بین الملل، منطقه آزاد، ترانزیت و لجستیک بین الملل	تقویت ارتباط با کشورهای همسایه	اجرای پروژه منطقه آزاد و توسعه زیرساخت	اجرای پروژه کریدور شمال جنوب	*	*
۱۳	توسعه حاکمیت شرکتی و شرکت‌های سهامی عام	حمایت از حاکمیت شرکتی و حقوق سهامداران	توسعه و ترویج فرهنگ حاکمیت شرکتی	بسته های تشویقی جهت تبدیل به حاکمیت شرکتی	*	*
۱۴	افزایش مشوق‌ها و معافیت‌های مالیاتی برای کسب و کارها	برخورداری از مشوق‌ها و معافیت‌های قانونی در زمینه‌های تولیدی، وارداتی و صادراتی و ...	الزام به همکاری بیشتر دستگاه‌های مالیاتی در کارگروه‌های تسهیلگر	کاهش عوارض مالیاتی برای تولیدکنندگان و صادرکنندگان برتر	*	*
۱۵	گسترش زیرساخت‌های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه، انرژی، ارتباطات و ...)	جلب حمایت و اعتبارات دولتی	تقویت ارتباطات بین بخشی	بهره گیری از فناوری‌های نوین	*	*
۱۶	کاهش زمان و فرآیندهای صدور مجوز	تسریع در تهیه و تکمیل طرح آمایش سرزمین	تقویت و تکمیل سامانه صدور مجوز	ارائه اطلاعات مربوط به حرائم زیرساخت‌ها و نقاط جمعیتی و رودخانه‌ها و ...	*	*
۱۷	تسهیل تامین اعتبار و گسترش بازارهای مالی (بانک، بورس، بیمه و ...)	توسعه مشارکت نهادهای غیردولتی (بنیاد مستضعفان، اوقاف، ستاد اجرایی و ...)	توسعه روش‌های تامین مالی نوین	اختصاص تسهیلات مالی به طرح‌ها بر اساس نقشه راه سرمایه گذاری استان	*	*
۱۸	افزایش امنیت سرمایه گذاری و حمایت‌های حقوقی و قضایی از کسب و کارها	تقویت ارتباط با استان‌ها و کشورهای همسایه (دیپلماسی اقتصادی)	تسهیلگری قوانین مرتبط و عدم تغییرات خلق الساعه	تقویت کارگروه‌های حمایتی	*	*

در جمع‌بندی نهایی مجموع یافته‌های این سند به صورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد.



نمودار ۱۰-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۲) پیرس، ج؛ رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۳) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
- ۴) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (مترجم: م. اعرابی و ع. پارسائیان) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۶) کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۷) گلوک، و.، جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۸) چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی. (۱۳۸۲).
- ۹) قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار. (۱۳۹۰).
- ۱۰) بررسی وضعیت فضای کسب و کار در استان گلستان. (۱۳۹۰).
- ۱۱) برنامه ششم توسعه. (۱۳۹۶).
- ۱۲) وضعیت ایران در گزارش انجام کسب و کار بانک جهانی سال ۲۰۲۰. (۱۳۹۸).
- ۱۳) نقشه راه عملیاتی بهبود محیط کسب و کار. (۱۳۹۸).
- ۱۴) تکالیف قانونی دستگاه‌های اجرایی درباره مجوزهای کسب و کار. (۱۳۹۹).
- ۱۵) سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
- ۱۶) طرح جامع منطقه آزاد تجاری-صنعتی اینچه برون گلستان. (۱۴۰۱).
- ۱۷) قانون تسهیل صدور مجوزهای کسب و کار. (۱۴۰۱).
- ۱۸) محمدی خیاره، محسن؛ رستمی، نسرین. (۱۳۹۸). بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فضای کسب‌وکار در استان گلستان) با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) اقتصاد و توسعه منطقه‌ای. (۱۷)۲۶. ص ۱۲۷ - ۱۵۰.
- ۱۹) آقازاده، هاشم؛ استیری، مهرداد؛ اصانلو، بهاره. (۱۳۸۶). بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری بنگاه‌ها در ایران. پژوهش‌های رشد و توسعه پایدار (پژوهش‌های اقتصادی). (۳)۷. ص ۳۷-۵۸.
- ۲۰) عسگری، منصور. (۱۳۹۸). رقابت‌پذیری و صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران. فصلنامه علمی پژوهش‌های اقتصاد صنعتی. (۸)۳. ص ۴۳-۶۰.
- ۲۱) خدامرادی، سعید؛ سبزیان، حسین؛ هاشمی نژاد، سیدعلی؛ بواشیه، محمود. (۱۳۹۰). رویکردی یکپارچه به مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار. همایش ملی مدیریت فرآیندهای سازمانی.
- ۲۲) زارعی، عظیم‌اله؛ شعبانی، عاطفه. (۱۳۹۵). تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کار منتج از ظرفیت جذب و آشفستگی بازار.
- ۲۳) سالارزهی، حبیب‌الله؛ دژکام، جاسم. (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری کسب و کارهای خوشه صنعتی شیلات استان سیستان و بلوچستان با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای. مطالعات مدیریت صنعتی. (۲۴)۹. ۱۱۵-۱۳۹.
- ۲۴) آقازاده، هاشم؛ استیری، مهرداد؛ اصانلو، بهاره. (۱۳۸۶). بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری بنگاه‌ها در ایران.
- ۲۵) لسانی، سید بهزاد؛ مشهدی، علی؛ حبیب نژاد، احمد؛ حبیبی مجنده، محمد. (۱۳۹۹). راهکارهای حفاظت از محیط زیست در فعالیتهای اقتصادی در ایران. فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران. (۳)۵۰. ۸۹۹-۹۲۰.

۲۶) مرکزالمیری، احمد. (۱۳۹۸). مجوززدایی به‌مثابه مقررات‌زدایی: تحلیل مفهومی مقررات‌زدایی در ایران. مجلس و راهبرد، ۲۷(۱۰۴)، ۱۸۱-۲۱۴.

- 27) American Productivity & Quality Center
- 28) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*: 636-640.
- 29) Bruno, A. & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 17(1): 23-32.
- 30) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision, 65-77.
- 31) Collins, J., & porras, J. (1996) "building your companys vision; Harvard business review, sep,oct: 65-77.
- 32) Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- 33) Qatar's Entrepreneurial Ecosystem - 2021 Edition: Empowering the Transformation. (2021). Qatar
- 34) Doing Business 2020- Economy Profile of Brazil. (2020). United States.
- 35) Doing Business 2020- Economy Profile of China. (2020). United States.
- 36) Doing Business in the European Union 2018: Croatia, the Czech Republic Portugal and Slovakia. (2018). European Union.
- 37) Guide to Doing Business with Finland & Indian Companies in Finland. (2020). India.
- 38) Global Entrepreneurship Monitor E CUADOR 2019 – 2020. (2019). South Korea.
- 39) DOING BUSINESS 2019 Training for Reform. (2019). United States.
- 40) Bakhteiari, S., Shayesteh, A. (2012), The Effect of Improving Business Space on Economic Growth in Selected Countries with Emphasis on Iran, *Economical science Quarterly*, 6(19), 175-204.
- 41) Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 45(1), 103-128.

ضمانت و سوستا

فرصت ها													فرصت ها		نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳
O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1			توسعه بخش خصوصی و تعاونی	
فرصت های خصوصی از اقتصاد استان	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	روانشناسی، درمانی، ارتقاء توانمندی، آموزش، کنفرانس ها	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)	سازمان های مردم نهاد (سازمان ها)		
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													توسعه استراتژی استشاری فن آوری اطلاعات		S1
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													توسعه استراتژی استشاری فن آوری اطلاعات		S2
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی		S3
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه		S4
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													ایجاد فرصت های شغلی از طریق تعاون		S5
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی		S6
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی		S7
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													میانگین زمان صدور مجوز فعالیت شرکتهای بخش		S8
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													نسبت تعداد واحدهای صنعتی دارای پروانه کسب معتبر به کل واحدهای صنعتی		S9
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													تعداد اشتغال پروانه بهره برداری صادره صنعتی (بجای و توسعه)		S10
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													نسبت تأمین اعتبار و پرداخت اقساط هزینه ای، متعلق دارای های سرمایه ای دستگاههای اجرایی		S11
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													ساختی به اعتبارات تخصیص یافته استان		S12
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													ساخت قراردادهای حق بهره برداری زمین صنعتی		S13
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													آموزش شاغلین واحدهای صنعتی (کارآموزی، مهارتی، آموزشی، مدیریتی، مشاورین)		S14
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													مشکلات رفع شده واحدهای صنعتی در کارگروه		S15
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													سهیل و رفع موانع تولید شهرکها و واحدهای صنعتی و سامانه جامع نظامی		S16
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													توسعه استراتژی استشاری فن آوری اطلاعات سازمان		W1
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار		W2
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		W3
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													توسعه استراتژی منابع انسانی		W4
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													توسعه استراتژی فن آوری اطلاعات سازمان		W5
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													اجرای تحقیقات تکنولوژی		W6
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													مدیریت حمل و نقلی های جاگیت شرکتی		W7
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب		W8
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													آسب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)		W9
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره برداری		W10
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													تعداد پروانه بهره برداری صادره صنعتی		W11
توسعه بخش خصوصی و تعاونی													اشتغال طرح های به بهره برداری رسیده در شهرک ها و واحدهای صنعتی		W12

اهداف										فرصت ها										نوع استراتژی بکشی برای هدف راهبردی شماره ۸					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	گسترش صنایع و بنگاه های رقابت پذیر
توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	توسعه بازار صادرات	گسترش صنایع و بنگاه های رقابت پذیر
استراتژی های بکشی (ST) (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به هدایت نشان داده می شود)													استراتژی های بکشی (SO) (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT		
جذب و هدایت سرمایه گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی صادرات محور													شناسایی و معرفی صنایع رقابت پذیر										ST1	S1	ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک
													تدوین سیاست های حمایتی جهت ایجاد و توسعه صنایع رقابت پذیر										ST2	S2	توسعه استراتژی های تازه پی خدمت
													توسعه شهرک های صنعتی و کشاورزی										ST3	S3	توسعه استراتژی استقرار آی آی اطلاعات
																							ST4	S4	تولید مقایسه محصول خدمت جدید
																							ST5	S5	انجام برنامه های آموزشی، پژوهشی، پیش بینی
																							ST6	S6	مدیریت شهری و سرمایه گذاری
																							ST7	S7	بردارش ترسجات تجاری (فصلی)
																							ST8	S8	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری
																							ST9	S9	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی
																							ST10	S10	کیفیت اجرای حوزه صنعتی و مقایسه با قبل از اجرای آن (افزایش میزان صادرات)
																							ST11	S11	آموزش شاخصین واحدهای صنعتی (کار آفرینی، مهارتی، آموزشی، مدیریتی، مشاورین)
																							ST12	S12	مشکلات رفع شده واحدهای صنعتی در کار گروه تسهیل، رفع موانع تولید شهرکها و ناخوشی صنعتی و سالمانه مانع زبانی
																							ST13	S13	میزان صادرات کنسرپوم های صادراتی
استراتژی های بکشی (WT) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بکشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها بر طرف می شود)										ماتریس SWOT		
													توسعه زیرساخت										WT1	W1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (رابط رجوع ها، مشترکین و مشتریان)
													ایجاد و توسعه صنایع صادرات محور با اولویت صنایع high-tech										WT2	W2	تعریف و ارزیابی گزینه های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
																							WT3	W3	انجمن طرح ها و پروژه های استراتژیک
																							WT4	W4	توسعه استراتژی صنایع استانی
																							WT5	W5	توسعه ایجاد و کارگروهی، مدل های مدیریت شانسگر
																							WT6	W6	مدیریت پرفرمانی آی آی اطلاعات
																							WT7	W7	مدیریت تسهیل محصولات و خدمات
																							WT8	W8	اجرای تحقیقات تکنولوژی
																							WT9	W9	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری
																							WT10	W10	توسعه مدیریت فعالیت های پژوهشی (تولیدی)
																							WT11	W11	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
																							WT12	W12	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11										فرمت ها																																																																																																																																																																									
نوسه زیست بوم های کسب و کار ، و زیره های ارزش و تأمین										استراتژی های بخشی (S1 تا S13) (نکته بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)																																																																																																																																																																									
ماتریس SWOT										استراتژی های بخشی (S1 تا S13) (نکته بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)																																																																																																																																																																									
نیایدات										فرمت ها																																																																																																																																																																									
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																																																																																																																																																											
تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو	تولید فناوری های نو																																																																																																																																																											
استراتژی های بخشی (S1 تا S13) (نکته بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به نیایدات واکنش نشان داده می شود)										استراتژی های بخشی (S1 تا S13) (نکته بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)																																																																																																																																																																									
بهره گیری از ظرفیت تفاهم نامه های ملی و بین المللی										S1+T2+T3+T4										ST1										تقویت ارتباطات بین بخشی										S2+S8+O3+O4										ST1										ارزایی شرح ها و پروژه های استراتژیک																																																																																																																							
										توسعه صنعت تکمیلی و فرآوری										S1+T2+T3+T4										ST2										توسعه صنایع تکمیلی و فرآوری										S1+S3+S7+S9+S12+S13+O2+O3+O5+O8+O10										ST2										تولید مفاهیم محصول خدمت جدید																																																																																																													
																				تقویت مراکز تحقیقاتی و کارآفرینی										S1+T2+T3+T4										ST3										تقویت مراکز تحقیقاتی و کارآفرینی										S1+S7+S13+O3+O4+O12										ST3										برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																																																																																																			
																														افزایش مشارکت سمن ها و تعاونی ها										S1+T2+T3+T4										ST4										افزایش مشارکت سمن ها و تعاونی ها										S1+S5+O9										ST4										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																									
																																								ایجاد شغل سالانه										S1+T2+T3+T4										ST5										ایجاد شغل سالانه										S1+S5+O9										ST5										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																															
																																																		موسسه زمان صدور مجوز فعالیت شرکتیهای بخش										S1+T2+T3+T4										ST6										موسسه زمان صدور مجوز فعالیت شرکتیهای بخش										S1+S5+O9										ST6										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																					
																																																												ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی										S1+T2+T3+T4										ST7										ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید در بنگاه های صنعتی و معدنی										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																											
																																																																						تعداد اشتغال بر پایه بهره برداری سازه صنعتی (بجادی و توسعه)										S1+T2+T3+T4										ST7										تعداد اشتغال بر پایه بهره برداری سازه صنعتی (بجادی و توسعه)										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																	
																																																																																آموزش شایستگی واحدهای صنعتی (کارآفرینی، مهارتی، آموزشی، مدیریتی، مشاورین)										S1+T2+T3+T4										ST7										آموزش شایستگی واحدهای صنعتی (کارآفرینی، مهارتی، آموزشی، مدیریتی، مشاورین)										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																							
																																																																																										ارزایی محیط خارجی سازمان										S1+T2+T3+T4										ST7										ارزایی محیط خارجی سازمان										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																													
																																																																																																				تعریف و ارزایی گزینه انتخاب های استراتژیک برای ریسک به اهداف										S1+T2+T3+T4										ST7										تعریف و ارزایی گزینه انتخاب های استراتژیک برای ریسک به اهداف										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																			
																																																																																																														ایجاد طراحی سازمانی										S1+T2+T3+T4										ST7										ایجاد طراحی سازمانی										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی									
																																																																																																																								اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک										S1+T2+T3+T4										ST7										اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک										S1+S5+O9										ST7									
توسعه استراتژی منابع انسانی										S1+T2+T3+T4										ST7										توسعه استراتژی منابع انسانی										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																																							
بهبود استراتژی توسعه فناوری اطلاعات										S1+T2+T3+T4										ST7										بهبود استراتژی توسعه فناوری اطلاعات										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																																							
اجرای تعقیبات احتمالی										S1+T2+T3+T4										ST7										اجرای تعقیبات احتمالی										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																																							
مدیریت خدماتی های حاکمیت شرکتی										S1+T2+T3+T4										ST7										مدیریت خدماتی های حاکمیت شرکتی										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																																							
درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها										S1+T2+T3+T4										ST7										درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																																							
تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب										S1+T2+T3+T4										ST7										تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																																							
استیاب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)										S1+T2+T3+T4										ST7										استیاب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																																							
اشتغال طرح های به بهره برداری رسیده در شهرک ها و نواحی صنعتی										S1+T2+T3+T4										ST7										اشتغال طرح های به بهره برداری رسیده در شهرک ها و نواحی صنعتی										S1+S5+O9										ST7										تولید برنامه های بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																																							
تسهیلگری قوانین و مقررات										W1+T3										WT1										تقویت بخش بازاریابی										W2+W7+W9+O2+O3+O7										WO1										ارزایی محیط خارجی سازمان																																																																																																																							
										W1+T3										WT2																				W2+W7+W9+O2+O3+O7										WO2										تعریف و ارزایی گزینه انتخاب های استراتژیک برای ریسک به اهداف																																																																																																																							
										W1+T3										WT3																				W2+W7+W9+O2+O3+O7										WO3										ایجاد طراحی سازمانی																																																																																																																							
										W1+T3										WT4																				W2+W7+W9+O2+O3+O7										WO4										اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک																																																																																																																							
										W1+T3										WT5																				W2+W7+W9+O2+O3+O7										WO5										توسعه استراتژی منابع انسانی																																																																																																																							
										W1+T3										WT6																				W2+W7+W9+O2+O3+O7										WO6										بهبود استراتژی توسعه فناوری اطلاعات																																																																																																																							

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲												
نوسه حاکمیت شرکتی و شرکت های سهامی عام												
فرصت ها												
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1
پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی	پروژه‌های نوآوری در بازارهای مالی
اهداف												
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی	توسعه سهم بازار در بازارهای مالی
ماتریس SWOT												
استراتژی های بخشی S10 (با تکیه بر قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)												
S1	ST1	S1+S5+O1+O3+O8+O9+O12	تسهیل ورود شرکت ها به بازار سرمایه	ST1								
S2	ST2			ST2								
S3	ST3			ST3								
S4	ST4			ST4								
S5	ST5			ST5								
S6	ST6			ST6								
S7	ST7			ST7								
S8												
S9												
S10												
S11												
S12												
S13												
استراتژی های بخشی W7 (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)												
W1	WT1	W5+W10+O3+O4	حمایت از حاکمیت شرکتی و حقوق سهامداران	WT1	W5+W10+T8	بسته های تشویقی جهت تبدیل به حاکمیت شرکتی						
W2	WT2	W5+W10+O3+O4	توسعه و ترویج فرهنگ حاکمیت شرکتی	WT2								
W3	WT3			WT3								
W4	WT4			WT4								
W5	WT5			WT5								
W6	WT6			WT6								
W7												
W8												
W9												
W10												
W11												
W12												

تهدیدات											فرصت ها										نویسند استراتژی یعنی برای هدف راهبردی شماره 15						
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	گسترش زیرساخت های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه انرژي، ارتباطات و...)		
سیاست ها، قوانین و مقررات بین المللی و داخلی، قیمت های گسترده، کارکرد ندری، شرایط اقتصادی و رفتاری مشتریان و آسان های همسایه	تقلبات محدودیت استقرار منابع در استان های شمالی، رونق و استقرار صنایع آب و در کنار سواحل	تقلبات محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی، رونق و استقرار صنایع آب و در کنار سواحل	محدودیت دسترسی به منابع طبیعی	توجه به تنوع سرمایه (IRR) به تنوع بخش های مختلف اعم از صنعت خدمات و ...	بهره وری کل، فناوری مصرف	سپورت کسب و کار	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همچون: قوانین گمرکی کشورهای همچون	تکنولوژی های نوین در حمل و نقل - لایو تکنولوژی	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	توجه به تنوع در پوشش جمعیت، ریسک و غیر	گسترش زیرساخت های سخت و نرم توسعه کسب و کار (راه انرژي، ارتباطات و...)	
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT				
																							تهدیدات قوت				
																							S1		تهدیدات قوت		
																							S2		تهدیدات قوت		
																							S3		تهدیدات قوت		
																							S4		تهدیدات قوت		
																							S5		تهدیدات قوت		
																							S6		تهدیدات قوت		
																							S7		تهدیدات قوت		
																							S8		تهدیدات قوت		
																							S9		تهدیدات قوت		
																							S10		تهدیدات قوت		
																							S11		تهدیدات قوت		
																							S12		تهدیدات قوت		
																							S13		تهدیدات قوت		
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)										تهدیدات ضعف				
																							W1		تهدیدات ضعف		
																							W2		تهدیدات ضعف		
																							W3		تهدیدات ضعف		
																							W4		تهدیدات ضعف		
																							W5		تهدیدات ضعف		
																							W6		تهدیدات ضعف		
																							W7		تهدیدات ضعف		
																							W8		تهدیدات ضعف		
																							W9		تهدیدات ضعف		
																							W10		تهدیدات ضعف		
																							W11		تهدیدات ضعف		
																							W12		تهدیدات ضعف		

