



گزارش سند استراتژیک
«بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

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

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان

مشاور

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

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش مالیه عمومی و بودجه 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؛ کارفرما استانداری گلستان؛ مجری سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان : هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۴۹ص: مصور، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)، ۲۲×۲۹ س.م.
شابک	: 978-622-90209-1-3
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) بودجه ریزی -- ایران -- گلستان Budget process -- Iran -- Golestan مالیه عمومی -- ایران Finance, Public -- Iran مالیه عمومی -- ایران -- حسابرسی Finance, Public -- Iran -- Auditing گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان استانداری گلستان شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: HD۳۰/۲۸
شناسه افزوده	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شناسه افزوده	: ۹۳۵۱۷۱۸
رده بندی کنگره	: فیبا
رده بندی دیویی	
شماره کتابشناسی ملی	
اطلاعات رکورد کتابشناسی	



گزارش سند استراتژیک «بخش مالیه عمومی و بودجه 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: ۳۴۹ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۰۹-۱-۳

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۱۷۳۲۲۶۰۹۶۳-۳۲۲۶۰۹۳۵

قیمت: ۱۱۵۰۰۰۰ تومان



دست در دست هم دهیم به مهر
گلستا خورشید را کنیم آباد

مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۴۹۶۷۶/۱/۱۴۰۰ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان

به شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره ۱۳۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۵ فیما بین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش سندا استراتژیک بخش مایه عمومی و بودجه استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان

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

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

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت هماهنگی برنامه و بودجه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر سبزه میرکتولی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - استادیار و هیئت علمی گروه خرفیاد برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه - دارای مدرک دکتری پژوهشی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پامور - دکتری مدیریت یا استادیاری، بخش عمومی - دانشگاه تربیت مدرس - مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دکوب - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش مایه عمومی و بودجه استان گلستان:

۱- قدرت الاحمدی فوق لیسانس خرفیاد، رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان	۲- طهریضا نورانی، فوق لیسانس سیستم های اقتصادی، معاون هماهنگی برنامه و بودجه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
۳- محمد دوداگی، دکتری علوم اقتصادی، رئیس گروه آموزش و توانمندسازی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان	۴- نادر فرزندپور، فوق لیسانس مدیریت دولتی، معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
۵- محمد رضا نمایی، فوق لیسانس مدیریت برنامه ریزی و توسعه، رئیس گروه اقتصادی، سرمایه گذاری و مشارکت مردمی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان	۶- میدهدی یسوی رستمی، فوق لیسانس علوم اقتصادی، رئیس گروه شورای برنامه ریزی و توسعه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
۷- حاجی محمد نشاط، دانشجوی دکتری اقتصاد سلامت، کارشناس برنامه ریزی کفوری سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان	۸- تج محمد حسن قاسمی، فوق لیسانس منابع طبیعی، رئیس گروه برنامه ریزی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
۹- محمد رستمی، لیسانس مدیریت دولتی، کارشناس برنامه ریزی و تقریر برنامه ریزی، بودجه و تحول اداری استانداری استان گلستان	۱۰- علی اصغر طهرانی پور، دکتری مهندسی مالی، کارشناس راهبردی برنامه ریزی بانک سپه استان گلستان
۱۱- محمد علی بای، فوق لیسانس حسابداری، معاون درآمدی مالیاتی اداره کل امور مالیاتی استان گلستان	۱۲- محمد تقی جلدی، فوق لیسانس حسابداری، رئیس اداره مالی اداره کل امور مالیاتی استان گلستان
۱۳- سازه نامری، فوق لیسانس آمار، کارشناس مسئول ارزیابی عملکرد اداره کل امور مالیاتی استان گلستان	۱۴- حمیدرضا ظاهرشاه، دانشجوی دکتری حسابداری، رئیس گروه مالیاتی اداره کل امور مالیاتی استان گلستان

۱۵- سیده سپیده سیدی نجات، فوق لیسانس مدیریت بازرگانی، کارشناس بودجه اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان	۱۶- ناهید خوش سیرت، فوق لیسانس مدیریت دولتی، کارشناس امور مالی اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان
۱۷- کیکنه کلاسی، فوق لیسانس مدیریت دولتی، معاون و محاسب اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان	۱۸- ایلا جلالی، فوق لیسانس مدیریت دولتی، رئیس گروه نظارت مالی اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا کلوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه کللی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میرکوتلی - دکترای بنزافیا گرایش برنامه ریزی شهری - استاد تمام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی بنجی امیری - دانشجوی دکترامندی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم اهد 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 زهره رحمانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بجنان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناسی ارشد مهندسی منابع آب - دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

چکیده

بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان مشتمل بر اداره کل امور اقتصاد و دارایی، اداره کل مالیاتی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، دفتر برنامه ریزی و بودجه استانداری، شورای هماهنگی بانک ها و ... بعنوان یکی از بخش های محوری توسعه استان و «متولی تعیین و ایفای نقش دولت در توسعه متوازن استان» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکار ناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان» ذیل سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه های سازمان برنامه و بودجه، 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 مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه گردید که در نتیجه آن گزاره «گلستان؛ تبلور حکمرانی خوب» بعنوان افق و چشم انداز (Vision) بر تارک آن می درخشد.

در فصل چهارم تعداد هجده (۱۸) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه، مأموریت های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و بویژه سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

دشواریترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) بخش مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه استان شد. براساس نتایج ماتریس IE، بخش مالیه عمومی و بودجه استان در حال حاضر در «ناحیه رقابتی یا ST و در قسمت تنوع همگون» قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش مالیه عمومی و بودجه استان «توسعه حکمرانی محلی» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هریک از اهداف راهبردی ۱۸- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی های بخشی ذیل هریک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۸۷ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت بندی و انتخاب استراتژی های مناسب برای هریک از اهداف راهبردی گردیده است. (بطور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد
۲	مقدمه رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱
۸	مقدمه
۹	۱-۱) بیان مسئله
۱۴	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۶	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual Framework of Research)
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی
۲۱	۲-۷-۱) قلمرو مکانی
۲۲	۳-۷-۱) قلمرو زمانی
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح دهنده
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش
۲۵	فصل ۲
۲۶	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان
۲۷	۲-۱-۱) عوامل طبیعی
۲۸	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان
۳۲	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۶	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۳۹	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۳	۲-۱-۶) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۴۹	۲-۲) بخش مالیه عمومی و بودجه
۶۲	۲-۳) جمع بندی
۶۵	فصل ۳
۶۶	مقدمه
۷۱	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۹۲	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان
۹۵	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی:
۹۵	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۹۵	۳-۲-۳) مطالعات میدانی:
۹۶	۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی

۹۶ برنامه راهبردی خزانه داری ۲۰۲۲-۲۰۱۸
۹۷ برنامه راهبردی وزارت دارایی ۲۰۲۲-۲۰۱۸
۹۹ برنامه استراتژیک اداره مالی و مدیریت ۲۰۱۵-۲۰۱۲
۱۰۰ برنامه استراتژیک وزارت دارایی سومالی
۱۰۲ وزارت مالیه و برنامه ریزی استراتژیک جمهوری کنیا ۲۰۱۸ - ۲۰۲۲
۱۰۳ برنامه استراتژیک خزانه داری ملی، جمهوری آفریقای جنوبی ۲۰۲۰
۱۰۴ برنامه استراتژیک دولت ناحیه کلمبیا، ۲۰۱۷-۲۰۲۱
۱۰۶ برنامه استراتژیک وزارت خزانه داری، ایالات متحده آمریکا، ۲۰۲۶-۲۰۲۲
۱۰۷ برنامه استراتژیک کمیسیون بودجه اروپا، ۲۰۲۰-۲۰۲۴
۱۰۸ برنامه استراتژیک خزانه داری کوئینزلند ۲۰۲۱-۲۰۲۵
۱۰۹ مطالعه (گروه) قانونی
۱۱۰ ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۱ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۴ ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۵ مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۱۷ نظریه داده بنیاد
۱۱۹ یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۱۹ ۱-۵-۳ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۲۱ ۲-۵-۳ مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۲۳ ۳-۵-۳ مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)
۱۲۴ ۴-۵-۳ مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۲۷ ۵-۵-۳ مقوله‌های مرتبط از مطالعات قانونی
۱۳۵ ۶-۳ کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۵ ۱-۶-۳ کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و قانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش مالیه عمومی و بودجه
۱۴۱ ۲-۶-۳ کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان
۱۴۸ ۳-۶-۳ کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه قانونی
۱۵۲ ۴-۶-۳ کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۵۶ ۷-۳ سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۵۷ ۸-۳ فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش مالیه عمومی و بودجه استان
۱۶۷ فصل ۴
۱۶۸ مقدمه
۱۶۹ ۱-۴ مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۷۰ ۱-۴-۱ مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۷۱ ۲-۴ چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان
۱۷۲ ۳-۴ برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۷۴ ۴-۴ مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۷۶ ۵-۴ کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۷۶ ۱-۴-۵ تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالیه عمومی و بودجه
۱۸۰ ۲-۴-۵ تعیین اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه از درون سند چشم‌انداز استان
۱۸۱ ۳-۴-۵ تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور

۱۸۲	۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه استان از درون برنامه آمایش استان
۱۸۲	۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه از درون اسناد سازمان برنامه و بودجه کشور
۱۸۲	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان
۱۸۳	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۸۸	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها
۱۸۹	فصل ۵
۱۹۰	مقدمه
۱۹۴	۵-۱) تعریف محیط بخش مالی عمومی و بودجه
۱۹۵	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش مالی عمومی و بودجه
۱۹۶	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۹۶	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۱۹۷	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۱۹۸	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۹۹	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۲۰۲	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۲۰۳	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۲۰۴	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۲۲۵	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش مالی عمومی و بودجه به کمک ماتریس لیتموس
۲۲۷	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۳۴	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۴۴	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش مالی عمومی و بودجه
۲۴۴	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای
۲۴۸	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای
۲۴۹	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای
۲۵۳	فصل ۶
۲۵۴	مقدمه
۲۵۵	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۵۸	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش مالی عمومی و بودجه
۲۶۱	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۷۰	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TWOS)
۲۷۱	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۷۱	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۷۱	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۷۱	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۷۲	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۷۵	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۷۷	۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان
۳۱۰	فهرست منابع و مآخذ
۳۱۳	ضمائم و پیوست‌ها

فهرست جداول

۳۰	جدول ۲-۱: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵
۴۰	جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان
۴۰	جدول ۲-۳: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵
۵۲	جدول ۲-۴: اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی استان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (میلیون ریال)
۵۵	جدول ۲-۵: اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استان گلستان به تفکیک فصل در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (میلیون ریال)
۵۷	جدول ۲-۶: وضعیت منابع اعتباری استان گلستان در سال ۱۳۹۹ (میلیون ریال)
۶۰	جدول ۲-۷: ارقام مصوب و عملکرد درآمدهای عمومی استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (میلیون ریال/ درصد)
۶۱	جدول ۲-۸: درآمدهای مالیاتی استان گلستان به تفکیک مستقیم و در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (میلیون ریال/ درصد)
۷۰	جدول ۳-۱: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه
۷۶	جدول ۳-۲: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس
۸۰	جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان
۸۲	جدول ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان
۸۷	جدول ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده
۹۵	جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی
۹۶	جدول ۳-۷: مطالعات میدانی
۹۶	جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی
۱۱۹	جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۲۱	جدول ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش مالیه عمومی و بودجه از سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۲۳	جدول ۳-۱۱: مقوله‌های منتخب بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی
۱۲۴	جدول ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان از مطالعات تطبیقی
۱۲۷	جدول ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی
۱۳۱	جدول ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز
۱۳۵	جدول ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...
۱۴۱	جدول ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۸	جدول ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی
۱۵۲	جدول ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها
۱۷۷	جدول ۴-۱: اهداف راهبردی مرتبط از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالیه عمومی و بودجه
۱۸۱	جدول ۴-۲: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴
۱۸۱	جدول ۴-۳: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی
۱۸۲	جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه آمایش استان
۱۸۲	جدول ۴-۵: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن شرح وظایف سازمان برنامه‌و بودجه کشور
۱۸۳	جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی
۱۸۷	جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی
۱۸۸	جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان
۲۰۳	جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE
۲۰۵	جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت
۲۰۵	جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی
۲۰۶	جدول ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات
۲۰۶	جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی
۲۰۷	جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه
۲۰۷	جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

۲۰۷	جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری
۲۰۸	جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات
۲۰۸	جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۲۰۹	جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی
۲۰۹	جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC
۲۱۰	جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها
۲۱۲	جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش مالی عمومی و بودجه استان به روش VRIO
۲۱۴	جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش مالی عمومی و بودجه استان به روش VRIO
۲۱۵	جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان
۲۲۲	جدول ۵-۱۷: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش مالی عمومی و بودجه
۲۲۵	جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس
۲۲۷	جدول ۵-۱۹: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)
۲۲۸	جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE
۲۲۹	جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش مالی عمومی و بودجه استان
۲۳۴	جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE
۲۳۵	جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش مالی عمومی و بودجه استان
۲۷۴	جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه استان
۲۷۵	جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۷۷	جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول
۲۷۸	جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم
۲۷۹	جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم
۲۸۱	جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم
۲۸۳	جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم
۲۸۵	جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم
۲۸۷	جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم
۲۸۸	جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم
۲۹۰	جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم
۲۹۱	جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم
۲۹۳	جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم
۲۹۵	جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم
۲۹۶	جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم
۲۹۷	جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم
۲۹۹	جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم
۳۰۱	جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۳۰۳	جدول ۶-۱۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم
۳۰۵	جدول ۶-۲۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم
۳۰۶	جدول ۶-۲۱: فهرست اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه و استراتژی‌های منتخب آنها در این بخش

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۶
- نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان» ۱۷
- نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ۲۰
- نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان ۲۹
- نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ ۳۱
- نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۳۱
- نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان ۳۲
- نمودار ۲-۶: اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استان گلستان به تفکیک فصل - ۱۳۹۹ ۵۷
- نمودار ۲-۷: درصد مصوب درآمدهای عمومی و مالیاتی استان در سال ۱۳۹۹ ۶۱
- نمودار ۲-۸: درصد عملکرد درآمدهای عمومی و مالیاتی استان در سال ۱۳۹۹ ۶۲
- نمودار ۳-۱ مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۶۹
- نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۷۴
- نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنییج و مدل کالینز و پوراس ۷۵
- نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان ۹۰
- نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ۹۱
- نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۱۶
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان از اسناد بالادستی ۱۲۰
- نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۱۲۲
- نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش مالیه عمومی و بودجه استان از مطالعات تطبیقی ۱۲۶
- نمودار ۳-۱۰: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۵۶
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۶۹
- نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان ۱۷۱
- نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی ۱۷۵
- نمودار ۵-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۹۲
- نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ۱۹۳
- نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی مالیه عمومی و بودجه استان گلستان ۱۹۴
- نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان ۱۹۵
- نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی ۱۹۷
- نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ۱۹۸
- نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای ۲۴۵
- نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان ۲۴۷
- نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش مالیه عمومی و بودجه استان ۲۴۹
- نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ۲۵۱
- نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ۲۵۶
- نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ۲۵۹
- نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی ۲۶۳
- نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT ۲۶۴
- نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ۲۶۵
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان ۲۶۶
- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان ۲۷۰

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) یا (TOWS) ۲۷۲

نمودار ۹-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان ۳۰۹

فهرست اشکال

- شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان ۲۷
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۲۹
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۳۹
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۱
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۲
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۳
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۶
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۷۲
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۸۰
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالیّه عمومی و بودجه استان گلستان ۹۲
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۱۷
- شکل ۳-۵: فرآیند کد گذاری تا نظریه پردازی ۱۱۸

مقدمه استاندار

با وجود اینکه ایران جزو اولین کشورهای در حال توسعه در زمینه برنامه ریزی است و بیش از هفتاد سال از تاریخ تصویب اولین برنامه توسعه در ایران می گذرد، اما اقتصاد ایران علی رغم همه دستاوردهایی که تاکنون داشته است، همچنان با مسائل و مشکلاتی نظیر «رشد اندک و نوسانی اقتصاد»، «معضلات آبی و زیست محیطی»، «انبوه پروژه های ناتمام عمرانی»، «بیکاری»، «تورم های دورقمی»، «کسری بودجه های مستمر»، «مهاجرت» و همچنین چالش های متعدد همچون «ناترازی حوزه بانکی و صندوق ها»، «پایین بودن نرخ سرمایه گذاری ثابت ناخالص»، «ناترازی تولید و مصرف انرژی» و... دست به گریبان است. از منظر برنامه ریزی دلایل این مساله عبارت از؛ الف) جایگاه نامشخص برنامه ریزی در ساختار سیاسی - اداری کشور (استان)، ب) ضعف های برنامه ریزی در مرحله طراحی و ج) ضعف های آن در مرحله اجرا می باشد.

برنامه ریزان و مدیران ارشد استانی به ویژه استانداران از بدو تاسیس استان در صدد عبور از این چالش ها بوده اند و در این مسیر تجربه های گرانمایی در اختیار ما قرار داده اند. «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بعنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش های گذشته)، از نظر صاحب نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می باشد، بطوریکه فرصت طلایی را پیش روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم قرار داده است که با اجرای این اثر فاخر و ارزشمند، بتواند دغدغه های فوق الذکر را در استان برطرف نماید و آثار برخورداری از چشم انداز و استراتژی مناسب را با رویکرد حکمرانی محلی (استانی) در چارچوب **حکمرانی خوب (Good Governance)** / **حکمرانی متعالی** در زندگی مردم به منصفه ظهور برساند.

هم اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلعه نهضت ایمان و امید، سال مهارتورم و رشد اقتصادی، تشدید چندقطبی گرایی جهانی و درآستانه آغاز برنامه هفتم توسعه و...، براساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار، «سند استراتژیک بخش **مالیه عمومی و بودجه استان گلستان**» (بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «سند چشم انداز 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 چشم انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی (Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی های بخشی (Strategies) بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری سازی و تدوین «**برنامه عملیاتی (Action Plan)**» خود ذیل اسناد و برنامه های بالادستی ملی و استانی قرار داده است.

ازاینرو ضروری است که سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه های اجرایی، سازمان ها، شرکت ها و موسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «چارچوب و هرم سطوح سه گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه 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 بزودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایت مندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی، اشتغال، درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان

برنامه‌ریزی، مدیریت و هدایت علمی و منطقی متغیرها و اجزاء نظام اقتصادی و اجتماعی و کمک به تغییر ساختارها و کارکردهای آنها برای دستیابی به سطوح بالاتر رفاه اجتماعی و نظم و مطلوبیت در سطوح مختلف امری اجتناب‌ناپذیر است. برنامه‌های توسعه بدون اتکاء به نگرش‌های راهبردی و بدون تعهد به آرمان‌ها و آماج بلندمدت، موجب تناقص در نظام تصمیم‌گیری خواهد شد.

مشخص نمودن راهبردهای منطقی و اصولی برای قرار گرفتن در مسیر توسعه زمینه شکل‌گیری تحولات و پویایی اقتصادی منطقه در کنار توسعه سایر بخش‌های اجتماعی و فرهنگی را تضمین می‌نماید و استان را از خطر تصمیمات سلیقه‌ای، مقطعی، بخشی و کمیت‌زدگی افراطی مصون می‌دارد.

بر همین اساس و در گام دوم انقلاب اسلامی، سال مهارت‌ورم و رشد اقتصادی و در آستانه آغاز اجرای برنامه هفتم توسعه، براساس مصوبات ستاد راهبری توسعه استان و تأکیدات استاندار محترم، تهیه سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان (بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی در دستور کار قرار گرفته که در تهیه این سند از اسناد آمایش استان، اسناد برنامه‌های پنج‌ساله و سایر اسناد بالادستی ملی و استانی نیز بهره‌برداری شده است.

در این سند علاوه بر تعیین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان، اهداف راهبردی، استراتژی‌های اصلی و بخشی آن نیز تعیین شده است.

امید است با توجه به اقدامات بسیار خوبی که در تهیه این سند انجام و از نقطه نظرات کارشناسان خبره در حوزه اقتصادی، برنامه‌ریزی، مالی و بودجه استفاده گردیده، این سند بتواند برای نیل به توسعه استان به عنوان یک سند فرابخشی و فرا سازمانی موثر و مفید باشد، این امر مهم با همدلی مدیران ارشد و نیروهای کارشناسی استان در توجه اصولی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف راهبردی، استراتژی‌های اصلی و بخشی سند و با اجرای درست برنامه‌های عملیاتی آن (که متعاقباً تهیه خواهد شد)، میسر خواهد شد.

در خاتمه لازم می‌دانم از تلاش‌های ارزشمند همکاران محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان، کلیه اعضای محترم کارگروه بخش مالیه عمومی و بودجه استان مشتمل بر مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی از اداره کل امور اقتصادی و دارایی، اداره کل امور مالیاتی استان، شورای هماهنگی بانک‌های استان، دفتر برنامه ریزی و بودجه استانداری و ... و هیئت اندیشه‌ورز عضو کارگروه و همچنین زحمات آقای دکتر دودانگی به عنوان مسئول راهبری و هماهنگی تهیه و تدوین سند و آقای دنکوب مدیرعامل محترم شرکت مشاوره مدیریت «نوبین کارآفرین هیرکان» و همکاران ایشان که زحمات زیادی را برای تهیه سند متحمل گردیده‌اند، کمال تشکر را داشته باشم.

قدرت اله عابدی

رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان» بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ جناب آقای دکتر زنگانه استاندار محترم گلستان (رئیس شورای راهبردی استان) و به مسئولیت سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان بعنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

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

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

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

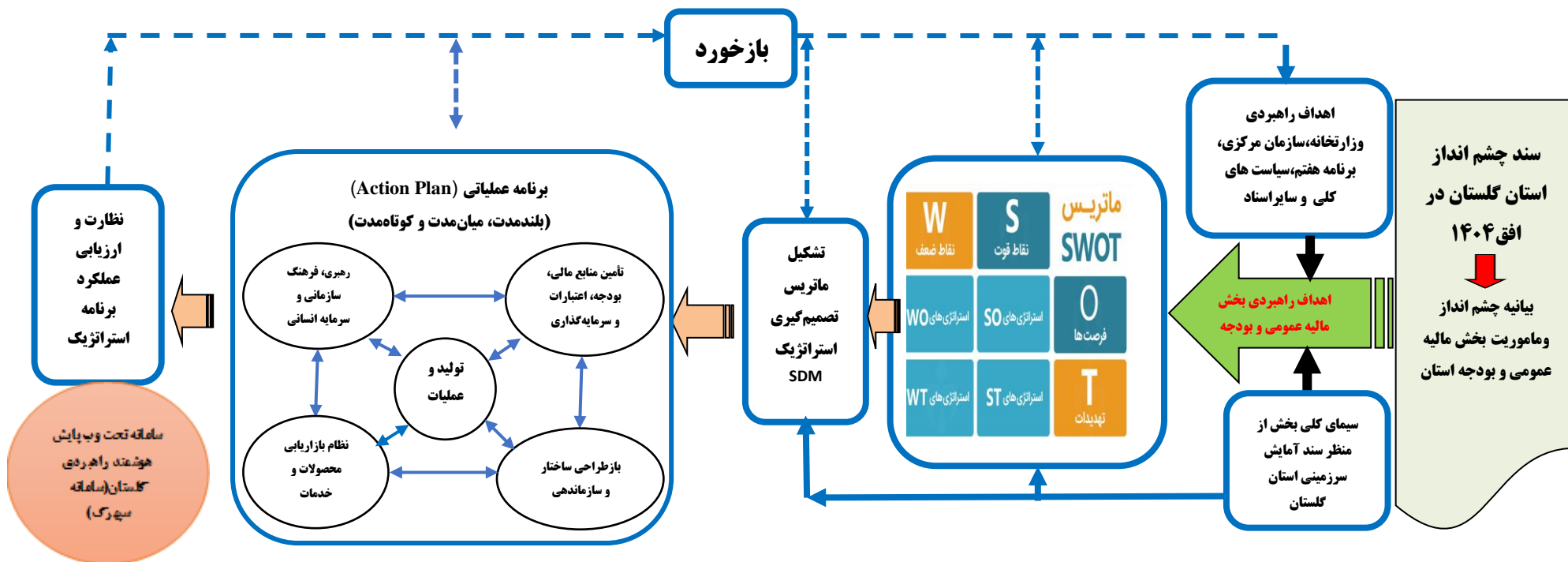
۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت

که سند چشم‌انداز استان بعنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می‌گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی سازمان برنامه بودجه کشور، اهداف برنامه ششم، سیاست‌های کلی برنامه هفتم و حتی لایحه برنامه هفتم (چون تا زمان چاپ این کتاب، هنوز قانون نشده است) و نهایتاً سند آمایش سرزمین استان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۱۰۲ قوت و ضعف و ۱۴۷ فرصت و تهدید** در «بخش مالیه عمومی و بودجه استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM، SWOT یا TWOS به منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است بدلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.

(۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است بطوریکه پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم بصورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان اشاره شده است. لازم به ذکر است از آنجا که فصل دوم بصورت مطالعات کتابخانه‌ای و براساس متن سند آمایش سرزمین استان تهیه شده است، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، از اینرو 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 مالیه عمومی و بودجه استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنج بطور 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) بعنوان رصدخانه برنامه مورد پایش قرار می‌گیرد.



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پایه‌سازی و اجرای استراتژی‌های مالی عمومی و بودجه استان گلستان	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی مالی عمومی و بودجه استان گلستان	تدوین استراتژی‌های اصلی و بخشی مالی عمومی و بودجه استان گلستان (استراتژی‌های بخشی) به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان	

نمودار I: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

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

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

حمیدرضا دنگوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش مالیه عمومی و بودجه در بحث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی، توسعه و رونق اقتصادی و دستیابی به اقتصاد پایدار و از طرفی به دلیل اهمیت و استراتژیک بودن این بخش، به خوبی می‌توان به اهمیت بخش مالیه عمومی و بودجه در استان پی برد.

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

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند به مراتب موفق‌تر از آن‌هایی هستند که فاقد چنین برنامه‌هایی هستند. در نگاه اول تمامی مدیران مدعی هستند که سازمان متبوعشان دارای استراتژی مناسب در قالب یک برنامه مدون می‌باشد در حالیکه در اغلب مواقع چنین نیست. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان خود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

در مطالعات تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» مشخص شده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد.

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگاہی) در «بخش مالیه عمومی و بودجه استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک (Strategic Issues)، تعریف روشن مسئولیت دانشگاه‌های مختلف استان در اجرای استراتژی‌های آن، 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 تا «بخش مالیه عمومی و بودجه استان» بدلیل مشکلات بوجود آمده از قبیل عدم وجود حکمرانی خوب، وابستگی شدید استان به بودجه کشوری بمنظور تأمین هزینه‌های خود، سهم کوچک استان از بودجه کشور، عدم تناسب بودجه و جمعیت استان و ... پی به این خلأ اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه 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 مدیریت مناسب بخش مالیه عمومی و بودجه استان می‌باشد. لازم به ذکر است که «سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

علم مالیه عمومی، علم مطالعه منابع (درآمد عمومی) و مصارف (هزینه یا مخارج عمومی) دولت است. حقوقدانان و اقتصاددانان تعاریف متعددی از علم مالیه عمومی ارائه کرده‌اند. طبق تعریف نظریه پردازان اقتصادی، مالیه عمومی به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای سیاست‌گذاری عمومی، می‌تواند بصورت نظری و عملی توسط دولت‌ها در محیط اقتصادی دخالت نموده و تأثیر گذارد (همرنیکووا و همکاران، ۲۰۱۳).

مالیه عمومی شامل فرآیندهای مرتبط به تأمین و تخصیص منابع عمومی می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱. تأمین درآمد عمومی
۲. هزینه کرد منابع عمومی
۳. تأمین مالی مورد نیاز وام‌های دولتی
۴. تعهدات مربوط به منابع عمومی
۵. مدیریت منابع عمومی
۶. مدیریت بدهی عمومی

هزینه یا مخارج عمومی یکی از موضوعات اصلی مالیه عمومی به شمار می‌رود. مخارج عمومی، بهای خدمات و هزینه‌هایی است که دولت باید برای انجام وظایف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خود پردازد (رستمی، ۱۳۹۳).

مالیه عمومی، مهم‌ترین حیطة مداخلات اقتصادی دولت‌هاست. اگر تعامل افراد صرفاً متکی بر نظام قیمت‌ها باشد، اقتصاد خود تصمیم می‌گیرد که چه کالایی و به چه مقدار و برای چه کسانی تولید، عرضه و نهایتاً مصرف شود. ولی وقتی دولت در تعاملات اقتصادی افراد وارد می‌شود، در فرآیندی سیاسی - اداری تصمیم می‌گیرد تا در چه زمینه‌هایی دخالت کند و چه مخارجی را متحمل شود و برای تأمین این مخارج چگونه منابع مالی مورد نیاز خود را تأمین نماید. تعیین قلمرو فعالیت دولت، به اعتقادات و فلسفه سیاسی جامعه و حکومت بر می‌گردد و به دلیل آثار متفاوت رفتار افراد و دولت بر اقتصاد و وجوه مختلف اجتماع، تلفیقی از آن دو، همواره در همه جوامع مشاهده می‌شود.

مالیه عمومی با توجه به مرز فعالیت دولت، حدود درآمدها و مخارج دولت را با توجه به ترکیب آن‌ها از طریق بودجه‌ریزی مدنظر قرار می‌دهد. اصول مالیات و هزینه و نحوه مدیریت آن دو و اداره سازمان اجرایی آن عملاً تا به ریزترین مسائل و واحدهای دولتی تعمیم و تسری می‌یابد. در این ارتباط، ضمن توجه به رسیدن به اهداف اقتصادی دولت و با توجه به وظایف مطرح برای دولت‌ها نظیر: تخصیص منابع، توزیع درآمد و ثروت، ثبات اقتصادی، تدارک خدمات اساسی، تشویق‌ها و کنترل بخش‌های خاص اقتصاد، اعمال سیاست اجتماعی در برابر خدمات اجتماعی و تشویق توسعه، رشد و رفاه اقتصادی، توازن در تراز پرداخت‌ها و عدالت اقتصادی و اجتماعی، هدف‌های اعمال سیاست‌های مالی دولت می‌توانند باشند. لذا مباحثی چون درآمدهای مالیاتی و غیرمالیاتی، هزینه‌های عمومی و کسری بودجه و نحوه تأمین آن از طریق بودجه‌ریزی دولتی و اعمال سیاست - گذاری مالی در صدر مباحث مالیه عمومی قرار می‌گیرند (بیدآباد، ۱۳۹۶).

دولت برای جبران هزینه‌های عمومی، نیاز ناگزیری به منابع درآمد عمومی دارد. از این نظر، درآمدهای عمومی به درآمدهایی اطلاق می‌شود که قدرت عمومی برای تأمین مالی هزینه‌های عمومی را به دست می‌آورد؛ به عبارت دیگر درآمدهای عمومی نقطه مقابل هزینه‌های عمومی است. همچنین توسعه مداوم هزینه‌های عمومی دولت باعث توسل مداوم دولت به منابع درآمدی جدید می‌شود. بطور کلی می‌توان مالیه عمومی را: «یک بررسی انتقادی از عملیات و فعالیت‌های مربوط به چگونگی انجام هزینه‌های دولت، روش‌هایی که دولت در کسب وجوه مورد نیاز خویش به کار می‌گیرد و چگونگی اداره وجوه و منابع مالی دولت» دانست (قربانی، ۱۳۹۷).

از سوی دیگر، بودجه، شاهرگ حیاتی دولت است، زیرا دولت تمام فعالیت‌های مالی خود اعم از کسب درآمد و پرداخت هزینه‌ها برای اجرای برنامه‌های متعدد و متنوع خود را در چهارچوب قانون بودجه انجام می‌-

دهد؛ بنابراین بودجه، بیانگر همه برنامه‌ها و فعالیت‌های دولت بوده و نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصاد ملی ایفا می‌نماید (ناصری، ۱۳۹۲، اردکانی و همکاران، ۱۳۸۸).

بودجه یک کشور و استان نشان‌دهنده جایگاه دولت در اقتصاد و به عبارتی حدود و ثغور دخالت دولت در جامعه است. اداره صحیح امور مالی دولت، نقش بسزایی در بهسازی نظام اقتصادی و نظام اداری یا مدیریت بخش دولتی دارد و بودجه می‌تواند در این خصوص گام مؤثری بردارد. سابقه بودجه در ایران به پس از انقلاب مشروطه برمی‌گردد. تعریف بودجه طبق قانون محاسبات عمومی عبارت است از؛ برنامه مالی دولت که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیشبینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه‌ها برای انجام عملیاتی است که منجر به نیل به سیاست‌ها و هدف‌های قانونی می‌شود (سابق، ۱۳۹۶).

بودجه در راستای سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی دولت‌ها دارای چهار نقش اساسی است که عبارتند از:

۱. تأمین کالاها و خدمات عمومی: این نوع کالاها در بازار وجود ندارند و قابل خرید و فروش نیستند، عرضه آن‌ها به عهده دولت است و هزینه آن‌ها به صورت مالیات از طریق بودجه یا به طور مستقیم از مردم جامعه دریافت می‌گردد. نمونه این نوع کالاها عبارتند از پارک‌ها، راه‌ها، خدمات پستی، خدمات امنیتی و ...

۲. تأمین عدالت اجتماعی، فقرزدایی و بهره‌مندی تمام اقشار جامعه می‌تواند از اهداف بودجه باشد. دولت در تحقق بخشیدن به هدف تأمین عدالت اجتماعی می‌تواند ترکیب درآمدهای مالیاتی و همچنین کم و کیف هزینه‌های بودجه را به نحوی تنظیم کند که در کم کردن فاصله طبقاتی و تعدیل توزیع درآمد افراد مؤثر باشد. با مطالعه بودجه می‌توان مشخص کرد که استفاده‌کنندگان از هزینه‌های دولت کدام اقشار و طبقات جامعه هستند و از طرف دیگر بار تأمین منابع درآمد این هزینه‌ها بر دوش کدامیک از طبقات مردم جامعه است.

۳. تأمین توسعه اقتصادی: با مطالعه بودجه دولت‌ها از نظر نسبت اعتبارات تملک‌دارایی‌های سرمایه‌ای به اعتبارات هزینه و نیز روند حجم اعتبار طرح‌های زیربنایی می‌توان میزان و پیشرفت جامعه را به سوی رشد اقتصادی ارزیابی کرد.

۴. تأمین ثبات اقتصادی: دولت‌ها از طریق وصول درآمدها و انجام هزینه‌های بودجه‌ای، در عرضه و تقاضای کل جامعه اثر می‌گذارند. در شرایط تورمی، دولت با اعمال سیاست انقباضی، هزینه‌های خود را کاهش یا مالیات را افزایش می‌دهد تا تقاضای کل را کاهش دهد و همچنین در دوره رکود و شیوع بیکاری با اعمال سیاست‌های انبساطی، درآمدهای مالیاتی خود را کاهش یا هزینه‌های خود را افزایش می‌دهد تا تقاضای کل را افزایش داده و قدرت خرید را به جامعه تزریق کند (قریشی و مهرکام، ۱۳۸۹).

مسئله اصلی این بخش، تمرکزگرایی شدید نظام بودجه‌ریزی و تدوین برنامه‌های ۵ ساله کشور است که عملاً امکان موفقیت استان‌ها را در جلب مشارکت بهینه و ایفای نقش دولت در توسعه استان خویش، تحت مفاهیم مالیه عمومی سلب نموده است.

امروزه اهمیت عدم تمرکز به حدی است که از چارچوب محدود قانون اساسی کشورها فراتر رفته و در اسناد بین‌المللی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. برای مثال یکی از برنامه‌های مصوب هزاره مجمع عمومی سازمان ملل برای حکومت‌ها این بوده است که به سوی دولت محلی غیرمتمرکز حرکت کنند (حبیب نژاد، ۱۳۸۸). اتحادیه اروپا نیز تمرکززدایی و تشکیل حکومت محلی را از الزامات حکمرانی مطلوب اعلام نموده است و معاهده‌ای را تحت عنوان منشور خودمختاری و استقلال محلی اروپا تصویب کرد که بر اساس آن دولت‌های عضو اتحادیه موظف‌اند به استقلال محلی در اداره امور محلی صورت قانونی بخشیده و در این راستا تمهیدات لازم را بیاندیشند (زارعی و رضائی‌نژاد، ۱۳۹۰).

حکمرانی محلی یکی از مهمترین ابزارهای حقوق عمومی با هدف سرشکن کردن قدرت و نیز پاسخگویی به نیازها و دغدغه‌های محلی می‌باشد که مورد توجه بسیاری از نظام‌های حقوقی یکپارچه در جهان واقع شده است. از آنجایی که جمهوری اسلامی ایران نیز نوعی نظام یکپارچه می‌باشد عدم تمرکز حکمرانی در آن حائز اهمیت است؛ اما در ایران حکمرانی محلی فاقد الگوی مشخص است و یا الگوی قانونی آن با عرصه عمل تطبیق ندارد، لذا حکمرانی در این سطح با تعارض‌هایی رو به رو شده است؛ بنابراین خلأ قانونی در حدود صلاحیت‌ها و وظایف حکمرانان در سطح محلی نظام عمیقاً به چشم می‌خورد (آریان‌نژاد، ۱۴۰۰).

با وجود آنکه عدم تمرکز محلی از ابزارها و تکنیک‌های مهم حقوق عمومی برای سرشکن کردن قدرت و ارتقای مشارکت مردم در اداره امور جامعه و تثبیت مردم‌سالاری است اما در نظام حقوقی ایران، فقدان «نگرش استراتژیک» و «حاکمیت تفکر جزئی‌نگری» مانع اصلی در اجرای برنامه‌های اصلاحات و توسعه است. (الوانی، ۱۳۷۹).

عدم شکل‌گیری حکمرانی خوب با رویکرد منطقه‌ای و محلی بویژه در حوزه تصمیم‌گیری‌های مالیه عمومی و بودجه‌ریزی باعث شده است تا استان گلستان از بدو تأسیس به بودجه‌های سالانه دولت چشم بدوزد و بدلیل عدم وجود اختیارات لازم، تلاش قابل قبولی برای تأمین مالی و گسترش درآمدهای استان انجام ندهد. از طرفی، مفهوم حکمرانی محلی به تازگی در سطح کلان مدیریت استان جا افتاده و در برنامه‌ریزی‌ها و اسناد بالادستی همچون سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و تدوین اسناد بخشی ۳۱ گانه (از جمله این سند) دیده شده

و مورد توجه قرار گرفته است و امید است تا با پیگیری و توجه لازم به این موضوع، مسیر برای رشد و توسعه استان هموار شود.

در زمینه مالیه عمومی و بودجه، استان گلستان با مشکلات متعددی دست و پنجه نرم می‌کند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، سهم بودجه کم استان از منابع بودجه کشور است. این بودجه بر اساس شاخص‌های جمعیتی، حتی نسبت به استان‌های همجوار نیز کمتر است و با سهم ۰.۵ (نیم) درصدی از بودجه کل کشور در بین استان‌ها در رتبه ۲۴ قرار دارد. این در حالی است که استان گلستان ۲.۳ درصد از جمعیت کشور را داراست و باید بودجه‌ای متناسب با سهم جمعیتی خود داشته باشد. از طرفی، در شرایط کنونی که دولت با کسری بودجه مواجه است، دولت تلاش می‌کند تا اعتبارات هزینه‌ای و جاری و حقوق کارکنان و ... را به موقع تأمین کند و به تبع آن اعتبارات عمرانی و توسعه‌ای کاهش پیدا می‌کند. در این شرایط برخی استان‌ها مانند گلستان که زیرساخت‌های ضعیف‌تری دارند، مشکلات بیشتری خواهند داشت. با توجه به شرایط استان و محرومیت‌هایی که مردم با آن دست و پنجه نرم می‌کنند لازم است دولت برای رفع محرومیت‌ها نگاه ویژه‌ای به استان داشته باشد.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «خط‌مشی گذاری بخش مالیه عمومی و بودجه» در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر **حکمرانی محلی (استانی)^۱** و حتی ملی مورد تجدید نظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش مالیه عمومی و بودجه 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^۲ و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات^۳ شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش مالیه عمومی و بودجه) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سند‌های استانی به ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بیشتر از نقاط قوت آن بوده و همچنین استان دارای منابع و قابلیت‌ها، پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی می‌باشد. به بیان دیگر، اگرچه استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی،

^۱ Local (Provincial) Governance

^۲ DATA

^۳ Information

جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء ده استان برتر کشور می‌باشد ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان بخصوص در بخش مالیه عمومی و بودجه (از جمله درآمد سرانه و...) جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

از آنجایی که بخش مالیه عمومی و بودجه، نقش بسیار مهمی در برنامه‌ریزی‌های کلان استان دارد، توجه به نقاط قوت و ضعف استان و نیز اصلاحاتی که باید در این ساختار صورت بگیرد بسیار حائز اهمیت است. در سال‌های اخیر و به دلیل ضعف در بحث مالیه عمومی و درآمدهای استان که به نوبه خود مشکلات فراوانی را در بودجه‌ریزی بوجود می‌آورد، توجه به این بخش و اصلاح ایرادات آن باید در اولویت مسئولین استان قرار بگیرد.

عدم درک درست از نقشه توسعه استان و ابهام در نقش دولت در توسعه استان و عدم وجود حکمرانی محلی مطلوب در بحث مالیه عمومی و بودجه که باعث بروز مشکلات فراوانی در برنامه‌ریزی‌های استان شده، سبب شده است تا استانداری و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان بعنوان متولیان مالیه عمومی و بودجه در استان بدنبال راه‌حل مناسبی برای رفع این مشکلات و شتاب دادن به قطار پیشرفت استان باشند که متأسفانه در سال‌های اخیر از میانگین کشور عقب مانده است.

در همین راستا و نظر به اهمیت این موضوع، در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ به درستی به ضرورت اصلاح بخش مالیه عمومی و بودجه اشاره شده که برخی از اهداف کلان استان عبارتند از:

۱) یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی

۲) توسعه متوازن و هدفمند استان

۳) افزایش سهم بخش تعاون در توسعه استان

۴) توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل

۵) توسعه روستایی

۶) کاهش نرخ بیکاری

۷) جبران کسری بودجه دولت

۸) مقابله با رکود اقتصادی

همانطور که از اهداف کلان استان در بخش مالیه عمومی و بودجه برمی‌آید، تصمیم‌گیری در چنین زمینه‌های مهم و حساسی که نتایج آن بطور گسترده بر سایر بخش‌های استان تأثیر فراوانی خواهد گذاشت باید در

یک محیط که مبنای آن اصول و یافته‌های علمی روز دنیا است انجام شود. باید با استفاده از تجربیات کشورهای موفق در این زمینه و نیز مشورت با صاحب‌نظران و اندیشمندان و متخصصان در این زمینه و نیز مطالعه تحقیقات جدید در بخش مالیه عمومی و بودجه به یک ساز و کار مناسب جهت هدایت این بخش در استان دست یافت و با روشن شدن اهداف و وظائف، نقشه راه استان و مدیران را ترسیم نمود. از آنجا که توسعه اقتصادی استان و رشد و شکوفایی بخش‌های ۳۱ گانه استان در پرتو نظام مالیه عمومی و بودجه‌بندی درست و کارآمد بدست خواهد آمد، لذا ضروری است تا با محیط پژوهی دقیق و شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدیدات و فرصت‌های پیش روی استان گلستان در بخش مالیه عمومی و بودجه، درک درستی از شرایط موجود پیدا کرد و با توجه به پتانسیل‌ها و توانمندی‌هایی که در استان وجود دارد، با اخذ تصمیمات درست و تدوین یک برنامه جامع و کامل، در راستای تحقق اهداف خرد و کلان استان گام برداشت.

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

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

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

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

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

➤ از همه مهم تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش مالیه عمومی و بودجه استان، هم نقشه راه خط‌مشی گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران 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 ضرورت‌های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می‌شود.

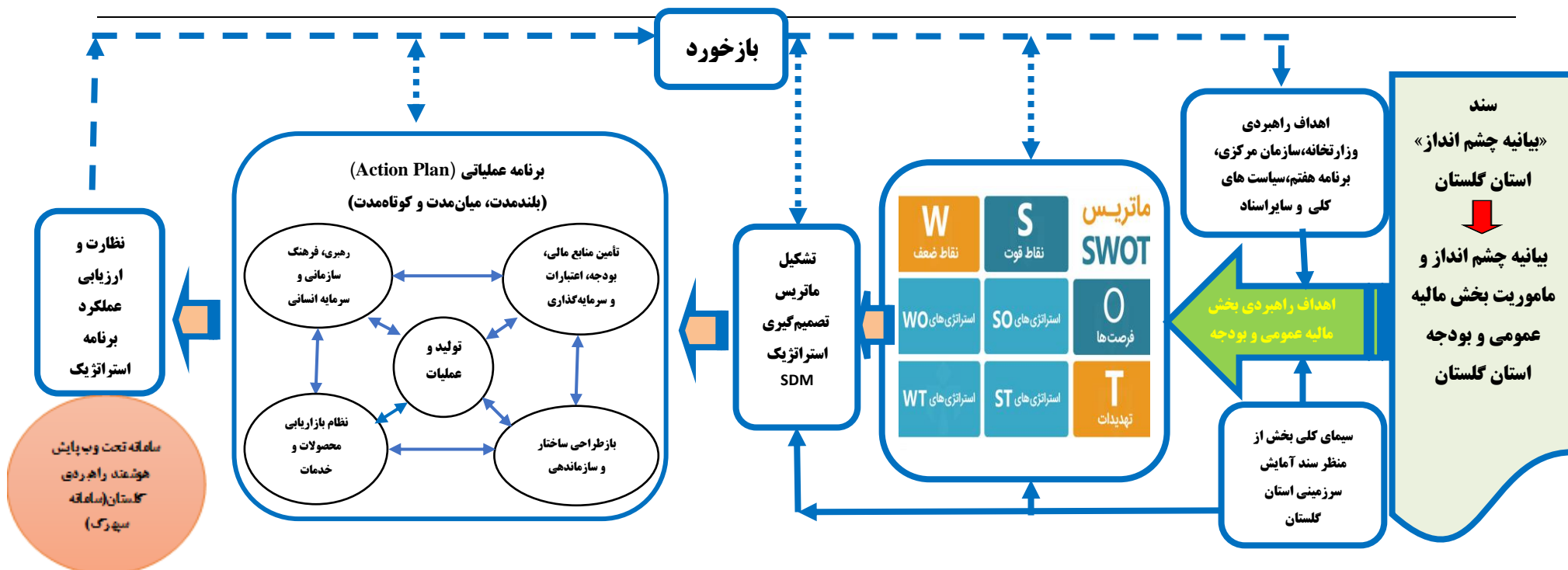
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research)

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



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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



فاز ۲ (اجرای استراتژی)		فاز ۱ (تدوین استراتژی)		
فاز ۳ (ارزیابی استراتژی)	پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان به کمک ماتریس SWOT بر گرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

۴-۱) اهداف پژوهش

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

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین «سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطمعح نظر می‌باشد.

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- شناخت برنامه‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان از گذشته تاکنون
- شناخت بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان از منظر سند آمایش استان گلستان
- تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان
- تعیین اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان
- محیط پژوهی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان
- تعیین موقعیت استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان
- تدوین استراتژی اصلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان
- شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش مالیه عمومی و بودجه 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» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

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

- همچنین فعالیت‌های مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه رونق تولید و توسعه اقتصادی استان را بوجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی و کشاورزی، زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



شماره	نام مطالعات و برنامه‌ریزی بارویکرد حکمرانی استانی	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 سنوایی (شکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی

سطح عالی (حکمرانی) استان

سطح میانی (بخشی) استان

سطح تاکتیکی استان

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



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

نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

۱-۶-۱) سؤال اصلی

چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان می‌توان طراحی، تدوین و ارائه نمود؟

۲-۶-۱) سؤالات فرعی

برای پاسخ به سؤال اصلی پاسخ به سؤالات فرعی زیر ضروری است:

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

۷-۱) قلمرو پژوهش

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

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

استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان» شده است؛ بنابراین قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق چارچوب مفهومی در مدل ۲-۱ شامل سه بخش تدوین، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و ارزیابی استراتژی می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

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

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

و بررسی 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 بویژه 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 طرح دهنده

با توجه به این واقعیت که نگارنده به عنوان مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان اقدام به تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ نموده‌اند و بدیهی است که امتداد مطالعات فوق‌الذکر در بخش‌های اصلی استان به‌ویژه بخش مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟» تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل اجرا باشد از این رو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی(تجمر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، توسعه صادرات، امور خارجه، دارایی، توسعه تجارت، اتاق بازرگانی ایران،

اداره گمرک و بنادر، مناطق آزاد، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان راه و شهرسازی استان، شرکت شهرک‌های صنعتی و تمامی دستگاه‌های اجرایی استان، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذی‌نفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعتگران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش‌های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

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

۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

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

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

سیمای کلی بخش مالیہ عمومی و بودجه

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

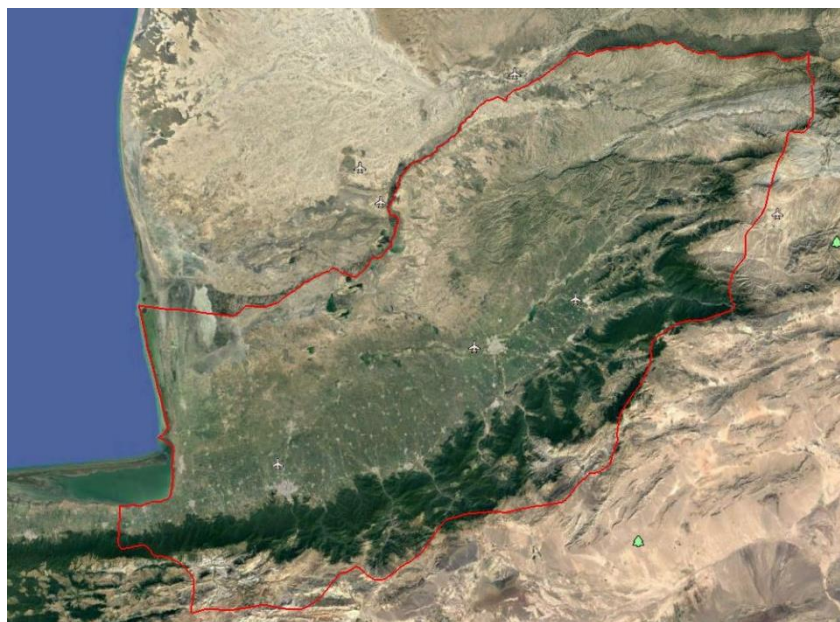
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و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

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

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۶.۳۰ تا ۳۸.۱۵ عرض شمالی و در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی قرار دارد. گلستان با کشور ترکمنستان نیز هم‌جوار و دارای ۳۴۸ کیلومتر مرز خاکی و ۹۰ کیلومتر مرز آبی با این کشور است. این استان به دلیل جایگاه جغرافیایی ویژه خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از رشته کوه البرز شرقی از غرب به سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به سوی شمال شرقی دارد و 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 سیری 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 این‌همه 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 ۲-۱: 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

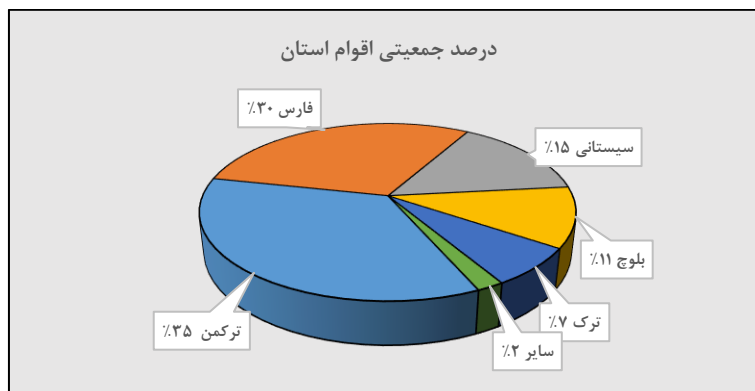
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰.۵۱ درصد شهرنشین و ۰.۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر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

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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

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

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

ب) متوسط رشد سالیانه

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

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

ج) تراکم جمعیت

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

د) میزان شهرنشینی و روستائینی

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

ه) تعداد و بعد خانوار

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

و) نرخ باسوادی

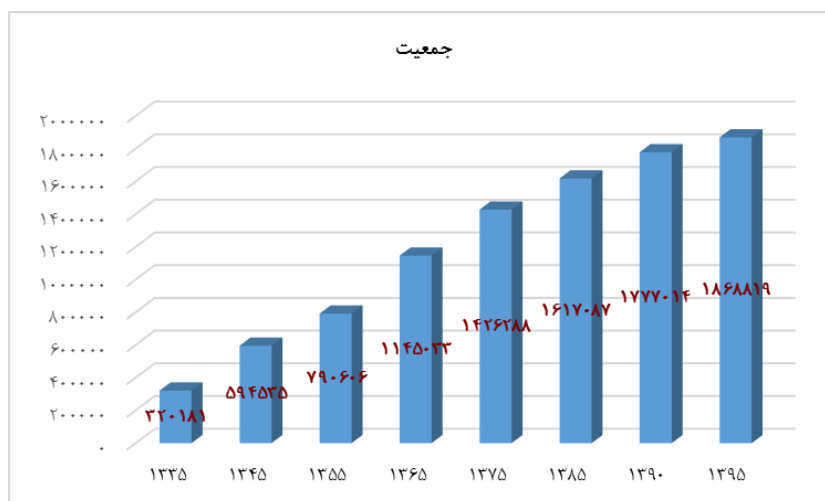
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می‌باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

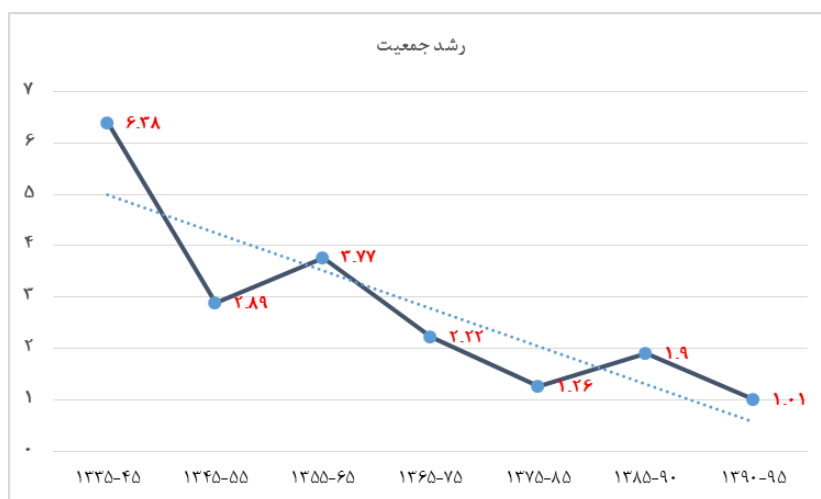
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

سال	جمعیت (نفر)	افزایش مطلق	رشد سالانه
۱۳۳۵	۳۲۰۱۸۱	-	-
۱۳۴۵	۵۹۴۵۳۵	۲۷۴۳۵۴	۶.۳۸
۱۳۵۵	۷۹۰۶۰۶	۱۹۶۰۷۱	۲.۸۹
۱۳۶۵	۱۱۴۵۰۲۳	۳۵۴۴۲۷	۳.۷۷
۱۳۷۵	۱۴۲۶۲۸۸	۲۸۱۲۵۵	۲.۲۲
۱۳۸۵	۱۶۱۷۰۸۷	۱۹۰۷۹۹	۱.۲۶
۱۳۹۰	۱۷۷۷۰۱۴	۱۵۹۹۲۷	۱.۹
۱۳۹۵	۱۸۶۸۸۱۹	۹۱۸۰۵	۱.۰۱



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



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

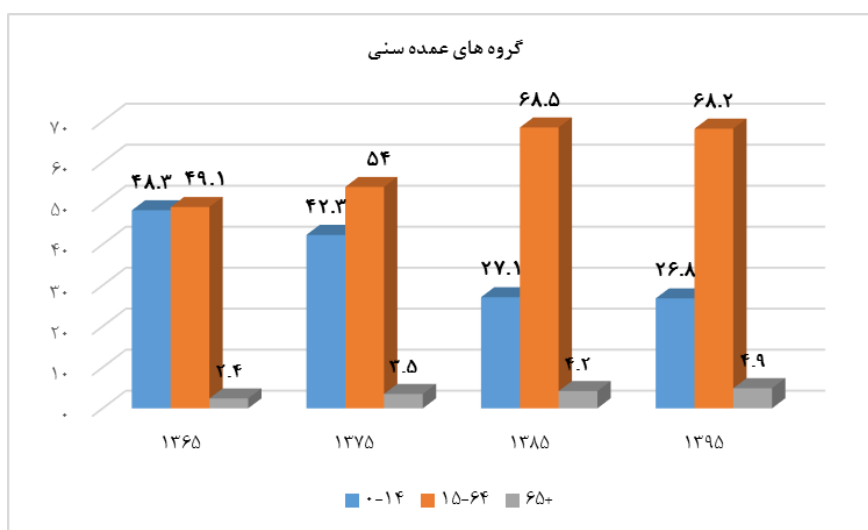
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این 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.

ح) 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.

ط) ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

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

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

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

جنگل و مرتع: جنگل‌های استان از تنوع گونه‌ای بسیار خوبی برخوردار بوده و در واقع، یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین جنگل‌های تجاری و صنعتی کشور به شمار می‌آید؛ گونه‌های با ارزشی 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 زرین‌گل 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 منحصر به فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع بیلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان‌بند تقسیم نمود.

دام و طیور: استان گلستان به علت دارا بودن شرایط مناسب آب و هوایی برای کشت نباتات علوفه‌ای و نیز فرآورده‌های فرعی آن‌ها، کنجاله‌ها و پس‌چرا مزارع کشاورزی قابل مصرف در تغذیه دام و برخوردار از مراتع وسیع و مستعد، از موقعیت مناسبی برای پرورش انواع دام بهره‌مند است. علاوه بر این، وجود کارخانه‌های تهیه خوراک دام، شمار زیاد فارغ‌التحصیلان رشته‌های دامپروری و دامپزشکی، دانشکده علوم دامی، تعاونی‌های

دامداری، مزیت‌های خاص، مانند: هم‌جواری با کشورهای آسیای میانه و فاصله کم با مراکز عمده مصرف، زمینه مساعدی را برای توسعه و گسترش دامپروری در منطقه فراهم آورده است.

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

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

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

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

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

ب) بخش صنعت و معدن

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

ج) بخش گردشگری

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

د) بخش بازرگانی و خدمات

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

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

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

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

الف) عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

ب) عوامل طبیعی و اکولوژیک

نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاها روستایی گلستان، طی سال‌های متمادی و به پیروی از شرایط و مقتضیات طبیعی و اکولوژیک شکل گرفته و موجودیت خود را تاکنون حفظ نموده است. شرایط اقلیمی، منابع آب (سطحی و زیرسطحی)، دشت‌های گسترده، با خاک 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 به‌صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای

مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد دره‌ها و کوهپایه‌ها شکل گرفته‌اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می‌گردد.

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

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

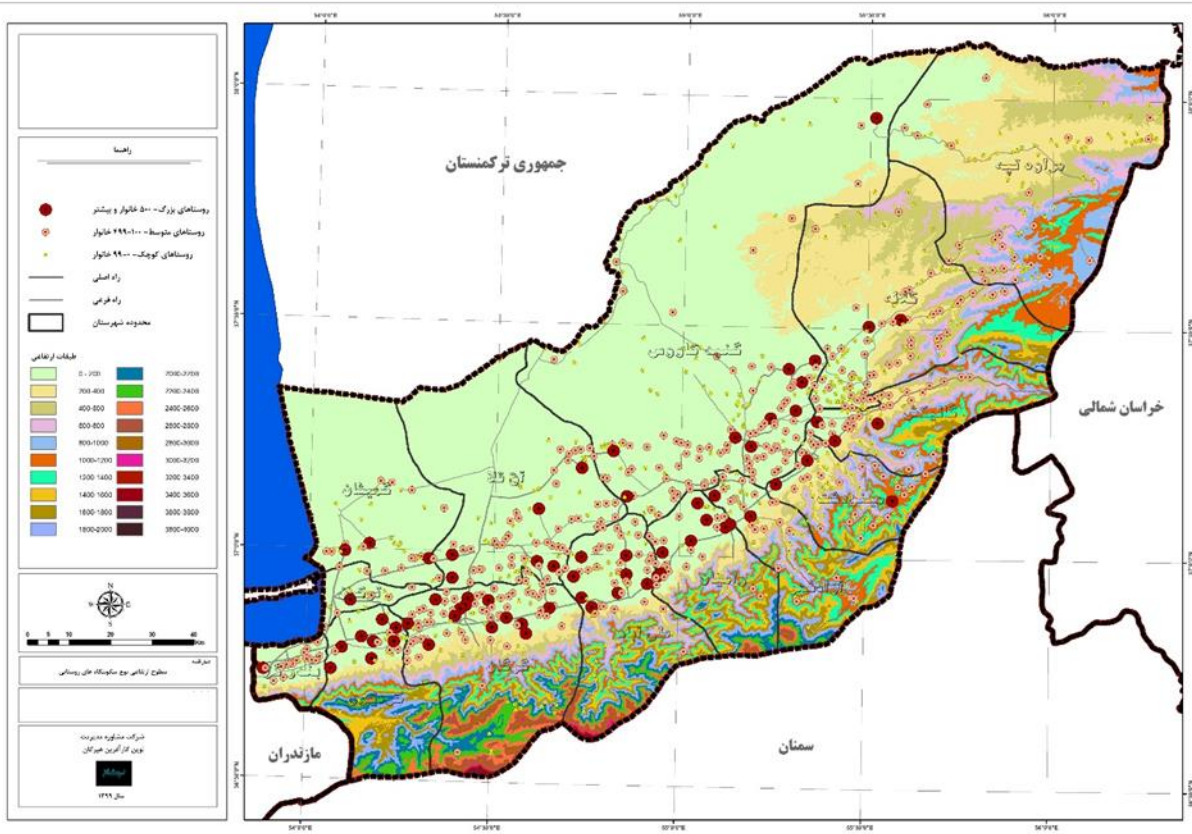
ج) عوامل اجتماعی و اقتصادی

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

احداث کارخانجات، سد، فرودگاه و تجهیز شبکه راه‌های ارتباطی)، تغییر نقش مراکز پایین اداری به مراکز بالاتر، تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری و برقراری ارتباط مبادله‌ای این منطقه با ترکمنستان و دیگر کشورهای آسیای میانه است.

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

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

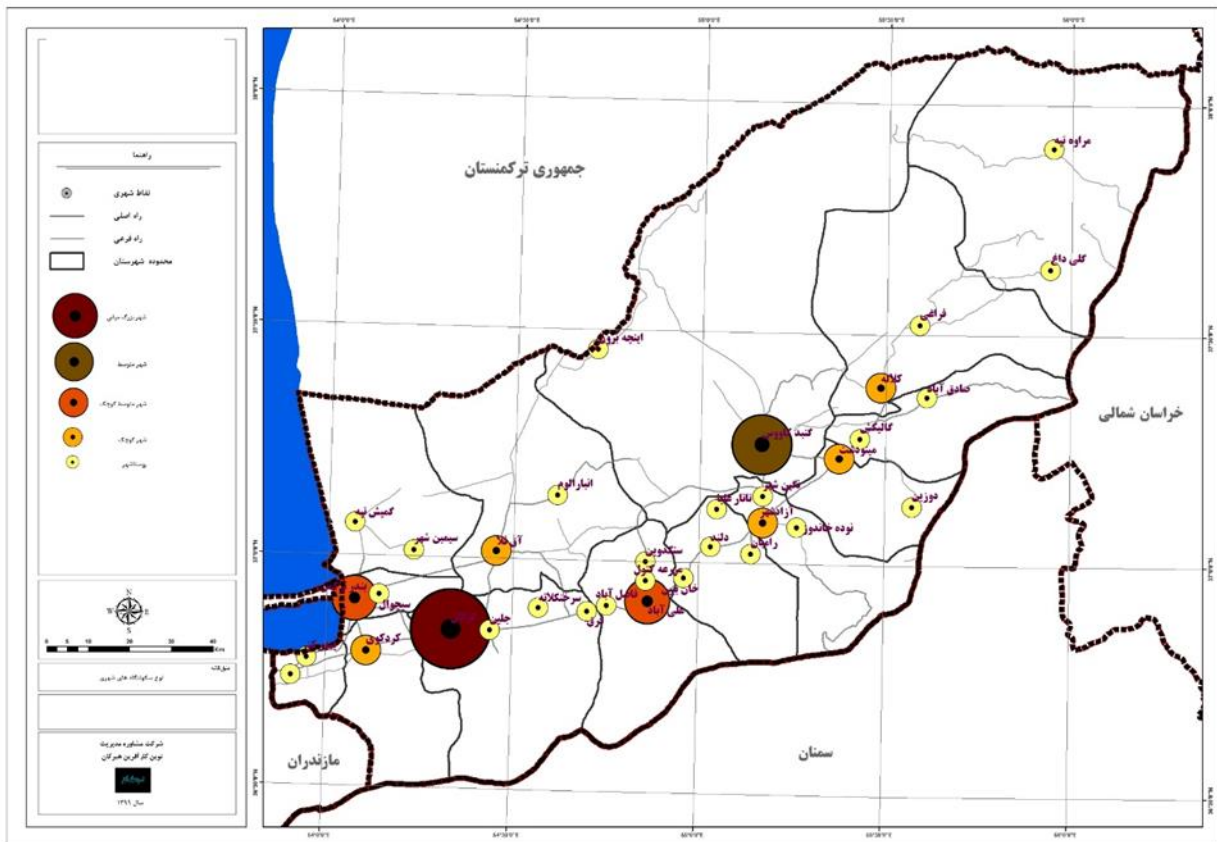
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبد کاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل آباد، گمیش تپه، سیمین شهر، رامیان، خان ببین، مراوه تپه، دلدن، نگین شهر، سرخنکلاته، جلین، انبارالوم، قرق، نوکنده، فراغی، دوزین، تاتار علیا، سنگدوین، مزرعه کتول، سیجوال، نوده خاندوز، اینچه برون، گلی داغ، صادق آباد، کردن.

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۵۹	فرا منطقه‌ای - منطقه‌ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۸	ناحیه‌ای درجه ۱
۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
		علی آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۲۱	ناحیه‌ای درجه ۲
۴۹۹۹۹-۲۵۰۰۰	۹.۹۰	آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴.۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳.۹۳	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳.۵۷	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق قلا	۳۵۱۱۶	۳.۴۶	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲.۹۷	ناحیه‌ای درجه ۲
۲۴۹۹۹-۱۰۰۰۰	۶.۶۰	گالیکش	۲۳۳۹۴	۲.۳۱	محلی
		بندر گز	۲۰۷۴۲	۲.۰۵	محلی
		فاضل آباد	۱۹۴۶۱	۱.۹۲	محلی
		گمیش تپه	۱۹۱۹۱	۱.۸۹	محلی
		سیمین شهر	۱۷۲۰۵	۱.۷۰	محلی
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱.۲۳	محلی
		خان ببین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
۹۹۹۹-۵۰۰۰	۳.۸۵	مراوه تپه	۸۶۷۱	۰.۸۶	محلی
		دلدن	۸۱۸۴	۰.۸۱	روستایی
		نگین شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۵	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		انبارالوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات		
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی		
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۶	روستایی		
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی		
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۷	روستایی		
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی		
		سنگدوبین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی		
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۴۰	روستایی		
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی		
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی		
		اینچه برون	۲۴۹۴	۰.۲۵	روستایی		
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی		
		صادق آباد	۱،۵۹۳	۰.۱۶	روستایی		
		مجموع	۱۰۰	-	۱۰۵۴۱۲	۱۰۰	

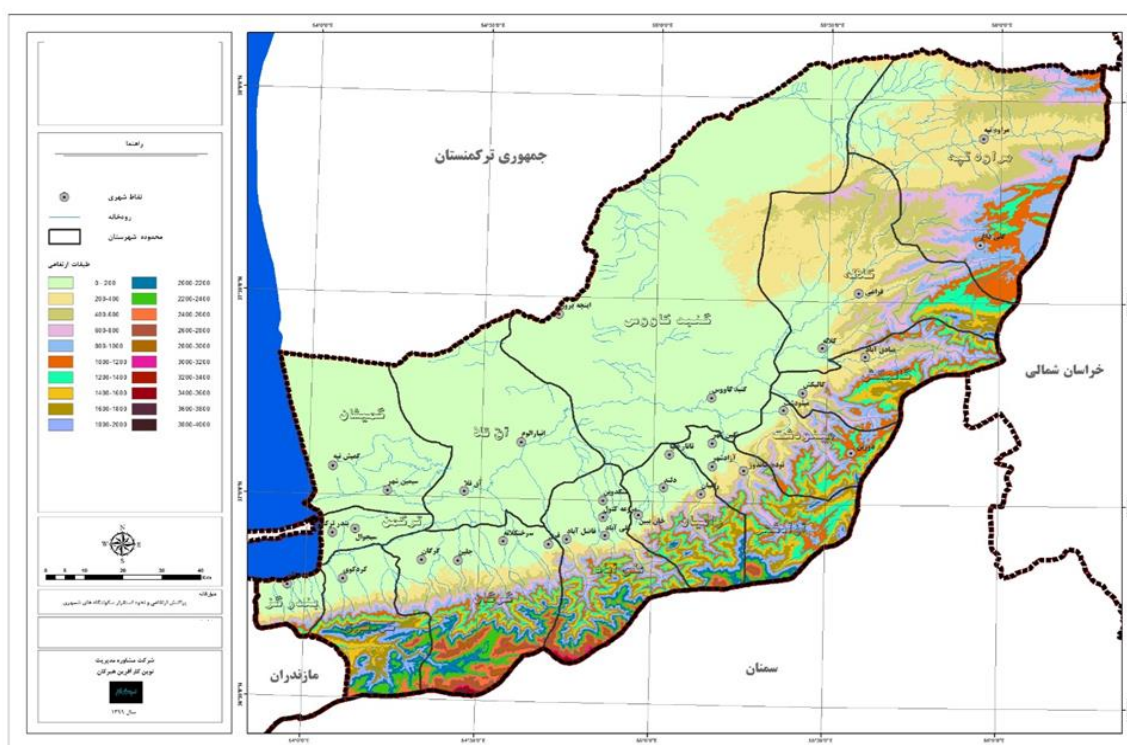
* قرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرد بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



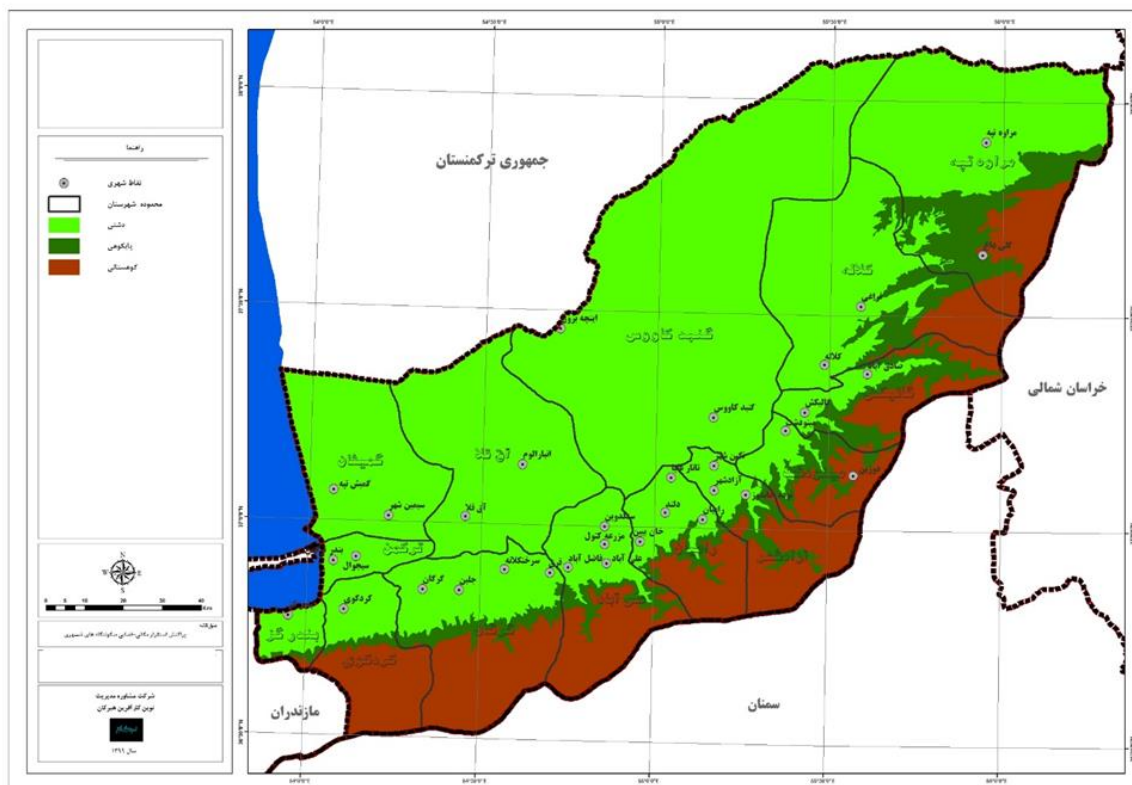
شکل ۶-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

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 روستاشهر) در موقعیت دشتی و در ارتفاع کمتر از ارتفاع ۲۰۰ متری از سطح دریای آزاد استقرار یافته‌اند.



شکل ۷-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۸-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

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

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

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

کارکرد سکونتگاه‌ها

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

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

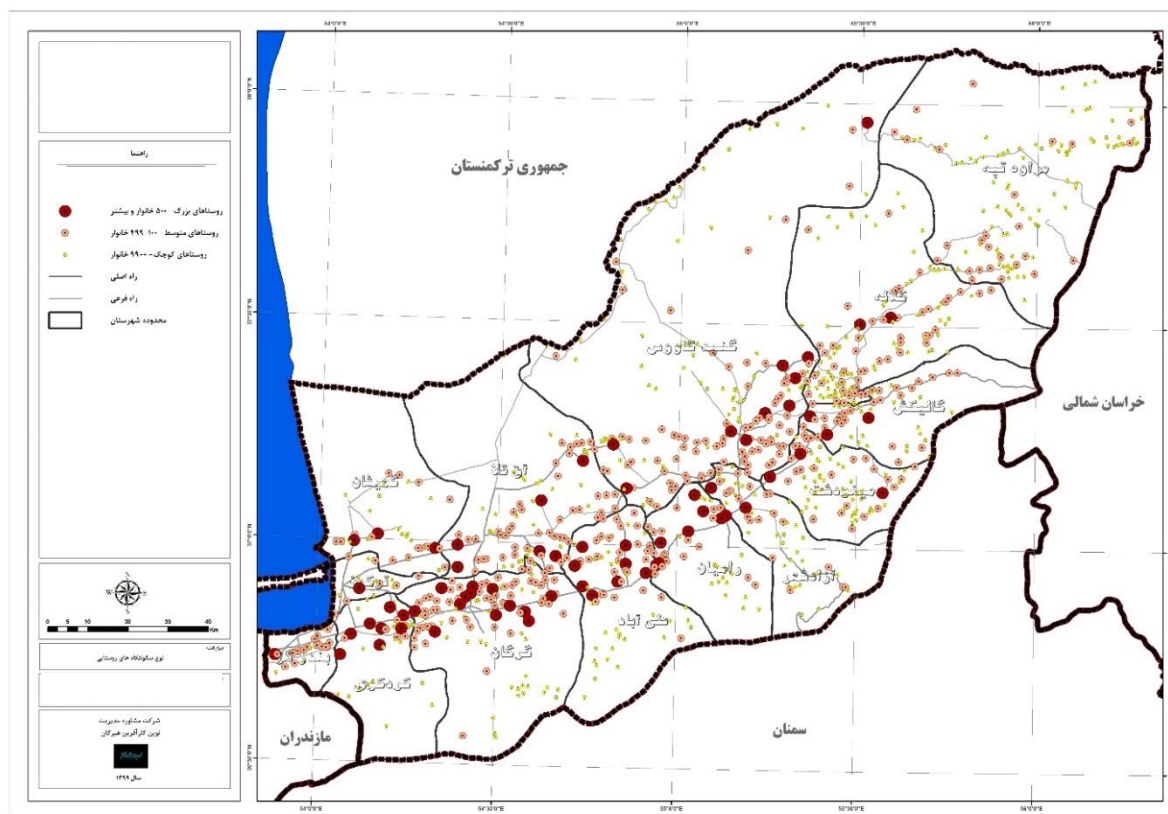
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع

عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این کارکردها با هدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبد کاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به عنوان اصلی ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

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

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

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



شکل ۹-۲: 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 با هم در نظر گرفته می‌شوند، وزن و مساحتی برای هر یک وارد می‌گردد. این وزن و مساحت منعکس‌کننده تمایل یا مزیت هر کاربری است. پس در نقشه آمایشی، مناطقی که برای کاربری‌های 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 این رو 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.

➤ تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین

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

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

- ۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال سنگ آزاد شهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله
- ۱۰) حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله: فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم بافی و ...
- ۱۱) توسعه صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان)
- استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:
- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری
 - ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل و نقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان
 - ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
 - ۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی
 - ۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصر به فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان
 - ۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب و خاک برای توسعه آبی‌پروری
 - ۷) امکان توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه
 - ۸) برخورداری از مراتع و اراضی مستعد و حاصلخیز و جنگل‌های حامی حیات و امکان زراعت چوب در مناطق مستعد
 - ۹) برخورداری از مراکز عمده تحقیقاتی و تخصصی علوم کشاورزی (استقرار مراکز تحقیقات پنبه کشور در استان و مراکز 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 کبدهی در کشور

- ۱۲) برخوردارى از آثار تاريخى، فرهنگى و مذهبى نظير ميل تاريخى گنبد، ديوار دفاعى گرگان و مقبره خالد نبى و وجود مفاخر فرهنگى همچون: ميرداماد، ميرفندرسكى، حكيم سيد اسماعيل جرجانى، فخرالدين اسعد گرگانى و مختوم قلى فراغى
- ۱۳) وجود ذخير فراوان معدنى نظير يد، ذغال سنگ آزادشهر، راميان و مينودشت، سنگ آهك كلاله مارن چناران و صدف كوهى رو باز گنبد و كلاله
- ۱۴) وجود سنت دير پاى بافت فرش و صنايع دستى تركمن، گلپيم، جاجيم و ابريشم بافى در سطح روستاهائى استان
- ۱۵) توان تبادل انرژى با كشورهاي آسياى ميانه، برخوردارى از شبكه‌هاي حمل و نقل جاده‌اى، ريلى و دريائى و هوايى
- ۱۶) وجود زمينه‌هاي مساعد علمى و فنى و حرفه‌اى در بخش‌هاي دولتى و غيردولتى در سطوح مختلف آموزشى (عالى و متوسطه) و نوع ارائه (رسمى و غيررسمى)
- ۱۷) وجود زمينه‌هاي مساعد آموزش عالى علوم اسلامى براى كشورهاي اسلامى و آسياى ميانه
- ۱۸) وجود زمينه‌هاي مساعد مشاركت گسترده مردمى در فعاليت‌هاي اقتصادى و اجتماعى در چارچوب نهادهاي مدنى و NGO و به ويژه جوانان و بانوان
- ۱۹) وجود تنوع قومى، مذهبى و فرهنگى
- ۲۰) امكان احداث صنايع پتروشيمى و صنايع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسرى گاز (سرخس، نكا، آستارا و خط لوله كشور تركمنستان)
- ۲۱) وجود زمينه‌هاي قانونى براى توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعاليتهاى ورزشى، گرايش بخش خصوصى و تشكلى‌هاي داوطلب غيردولتى (NGO) به سرمايه گذارى و خدمات رسانى در توسعه ورزش

۲-۲) بخش ماليه عمومى و بودجه

بودجه و درآمدهاى عمومى

الف) بودجه

در اين گزارش به وضعيت بودجه استانى پرداخته شده و عملکرد استان در اين خصوص تحليل مى‌شود. بودجه استانى نيز از مجموع اعتبارات هزينه‌اى و تملك دارايى‌هاي سرمايه‌اى تشكيل شده است كه پس از ابلاغ

به استان در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مورد بررسی و دقت نظر قرار گرفته و با توجه به وضعیت اعتباری گذشته و موجود دستگاه‌های اجرایی و پروژه‌های عمرانی در دست اجرای استان، توزیع اولیه صورت گرفته و با تصویب در شورای برنامه ریزی و توسعه استان و سپس در کمیته‌های برنامه‌ریزی شهرستان‌ها، روند مبادله موافقتنامه و اجرایی شدن آن صورت می‌گیرد.

ب) اعتبارات هزینه‌ای

عملکرد اعتبارات هزینه‌ای استان گلستان در سال ۱۳۹۹ برابر با ۵۱۳۷۵۴۱ میلیون ریال بوده که در مقایسه با عملکرد اعتبارات هزینه‌ای در سال ۱۳۹۸ (معادل ۴۳۸۰۴۹۳ میلیون ریال) از رشدی معادل ۱۸ درصد برخوردار بوده است.

ج) اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای

مجموع اعتبارات مصوب تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استان در سال ۱۳۹۹ حدود ۱۰,۹۳۹,۸۴۹ میلیون ریال بوده که در قالب ۳۲ فصل توزیع شده و در مقایسه با اعتبار سال قبل (۱۴,۱۵۵,۲۴۱ میلیون ریال) به میزان ۲۲ درصد کاهش داشته است که این کاهش ناشی از حذف اعتبارات سیل سال ۱۳۹۸ در سال ۱۳۹۹ استان گلستان بوده است.

با مقایسه اعتبارات تخصیص یافته به فصول مختلف، بیشترین اعتبار مصوب به ترتیب به فصول منابع آب، کشاورزی و منابع طبیعی و آب و فاضلاب اختصاص یافته است به طوری که این ۳ فصل حدود ۶۰ درصد کل اعتبارات مصوب استان را به خود اختصاص داده است که از دلایل اهمیت این فصول توجه ویژه دولت به تامین آب با توجه به خشکسالی‌های اخیر، توجه به طرح‌های اشتغال‌زا به ویژه در بخش کشاورزی، سیستم‌های جمع-آوری فاضلاب شهری و روستایی استان می‌باشد.

از کل اعتبارات مصوب استان در سال ۱۳۹۹ مبلغ ۵,۸۴۳,۹۴۷ میلیون ریال به استان تخصیص یافته که درصد تخصیص اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استان در این سال حدود ۵۳ درصد بوده است. اعتبار تخصیصی در سال مورد نظر نسبت به سال ۱۳۹۸ با کاهش ۳۵ درصدی مواجه بوده است (جدول ۴-۲). همچنین به میزان ۳۶ درصد از تخصیص سال ۱۳۹۹ به صورت نقدی و ۶۲ درصد به صورت اسناد خزانه اسلامی و ۲ درصد به صورت اوراق تسویه بوده است.

همچنین از کل اعتبار تخصیصی به استان، ۹۹ درصد توسط دستگاه‌های استانی هزینه شده و عملکرد دستگاه‌های استانی در سال ۱۳۹۹ (۵,۸۳۰,۶۵۱ میلیون ریال) در مقایسه با سال ۱۳۹۸ حدود ۱۲ درصد رشد داشته است.

با مقایسه عملکرد فصول مختلف ملاحظه می‌گردد که اکثر فصول دارای عملکرد ۱۰۰ درصدی بوده و وضعیت مطلوبی داشته‌اند.

با مقایسه عملکرد استان در سال ۱۳۹۹ نسبت به سال ۱۳۹۸ برای جذب اعتبارات تخصیصی به استان ملاحظه می‌شود که عملکرد استان در سال ۱۳۹۹ (۹۹ درصد) نسبت به سال ۱۳۹۸ (۹۹ درصد) تغییری نداشته است.

لازم به ذکر است کل اعتبارات عمرانی استانی که به استان اختصاص یافته شامل اعتبارات تخصیصی از محل درآمدهای عمومی استانی (شامل اعتبارات استانی پیوست قانون، دو درصد درآمد نفت و گاز و الزامات قانونی اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استانی - قانون استفاده متوازن از امکانات کشور) و اعتبارات مصوب ویژه استانی (ملی استانی شده) بوده است.

علاوه بر آن، اعتبارات دیگری نیز در قالب هزینه‌های متفرقه و سایر منابع (منابع داخلی شرکت‌ها و ...) در قالب تبصره‌های مختلف به استان ابلاغ گردیده و عمده این اعتبارات شامل اعتبارات موضوع ماده ۱۷ مدیریت بحران، قانون استفاده متوازن از امکانات کشور، بهسازی آب بندها، کمک به توسعه زیربنای روستایی و ... می‌باشد. سایر اعتبارات از محل درآمد اختصاصی (پیوست قانون) و اعتبارات اشتغال‌زایی از محل صندوق توسعه ملی، سایر منابع داخلی (شامل اعتبارات بند الف تبصره ۶ و منابع داخلی) دستگاه‌های اجرایی و خودیاری دستگاه‌های اجرایی بوده است که این اعتبارات به سرجمع اعتبارات استانی افزوده می‌گردد.

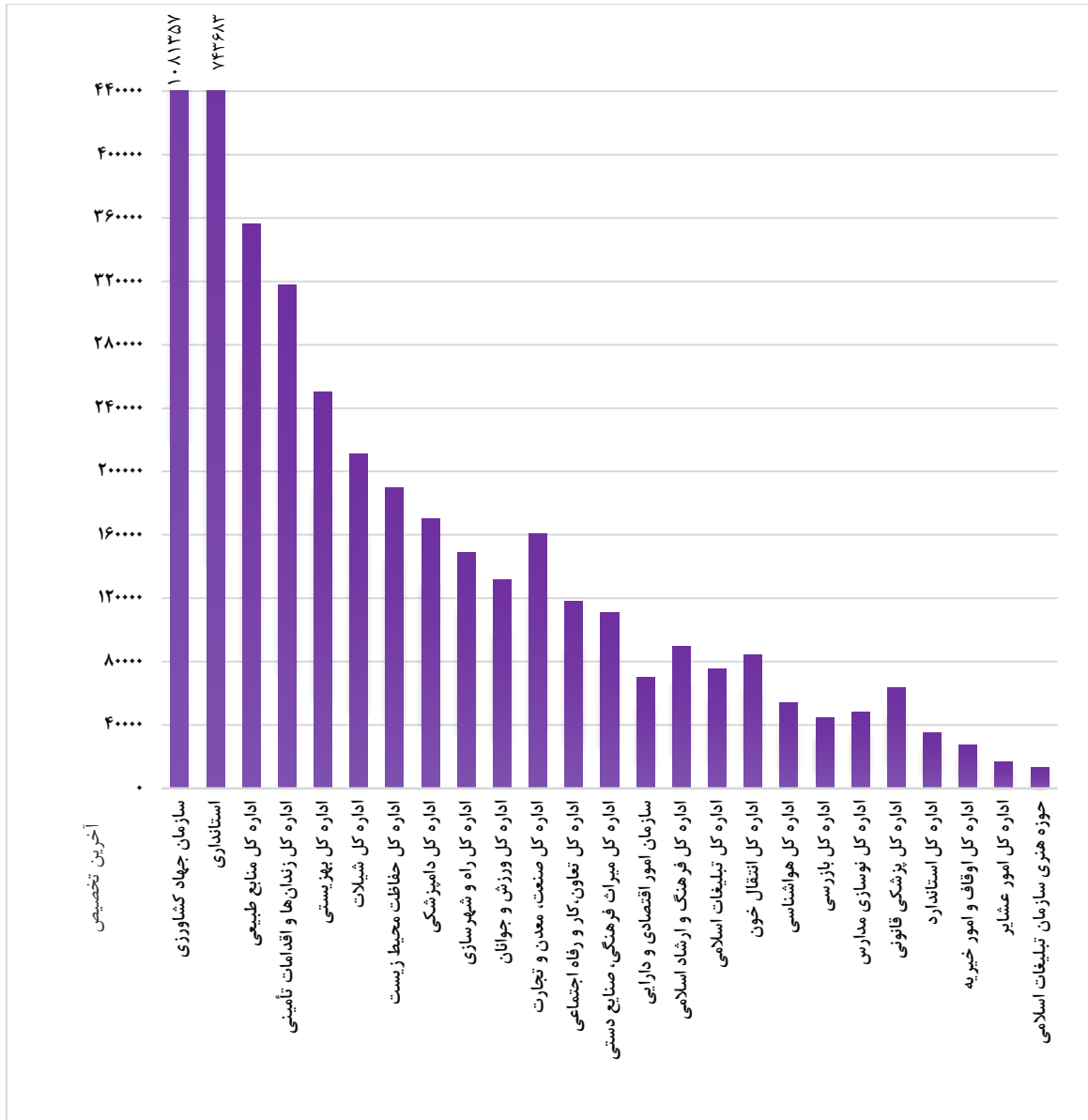
جدول ۴-۲: اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی استان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (میلیون ریال)

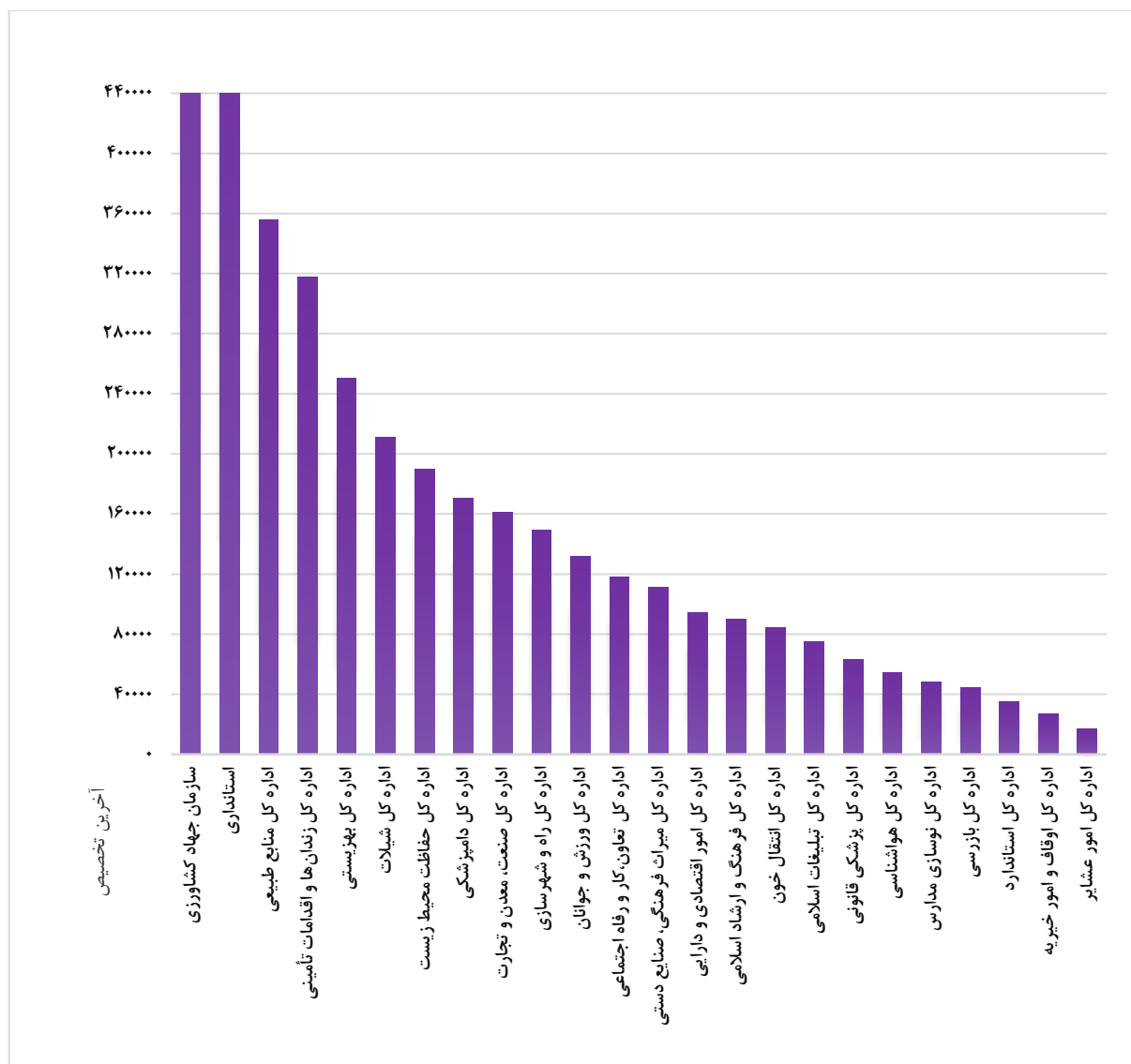
۱۳۹۹			۱۳۹۸			عنوان دستگاه اجرایی	کد دستگاه اجرایی
درصد تخصیص	تخصیص	مصوب	درصد تخصیص	تخصیص	مصوب		
۱۰۰	۷۴۳۶۸۳	۷۴۳۶۸۳	۱۰۰	۶۱۵۸۴۲	۶۱۵۸۴۲	استانداری	۱۰۵۰۷۸
-	-	-	-	-	-	اداره کل ثبت احوال	۱۰۵۵۷۸
۱۰۰	۳۹۱۲۶۶	۳۹۱۲۶۶	۱۰۰	۳۱۷۸۳۹	۳۱۷۸۳۹	اداره کل زندان‌ها و اقدامات تأمینی	۱۰۸۲۷۸
۱۰۰	۶۷۶۷۹	۶۷۶۷۹	۱۰۰	۴۴۵۰۶	۴۴۵۰۶	اداره کل بازرسی	۱۰۸۳۷۸
۱۰۰	۷۶۶۲۵	۷۶۶۲۵	۱۰۰	۶۳۳۸۸	۶۳۳۸۸	اداره کل پزشکی قانونی	۱۰۸۴۷۸
						اداره کل ثبت اسناد و املاک	۱۰۸۵۷۸
۱۰۰	۳۶۶۸۰	۳۶۶۸۰	۱۰۰	۲۷۲۲۹	۲۷۲۲۹	اداره کل اوقاف و امور خیریه	۱۰۹۵۷۸
۱۰۰	۱۳۸۰۱۹	۱۳۸۰۱۹	۱۰۰	۹۴۲۱۷	۹۴۲۱۷	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	۱۱۰۰۷۸
۱۰۰	۸۶۴۵۴	۸۶۴۵۴	۱۰۰	۵۴۲۸۶	۵۴۲۸۶	اداره کل هواشناسی	۱۱۳۰۷۸
۱۰۰	۱۴۰۶۰۹	۱۴۰۶۰۹	۱۰۰	۱۱۱۰۴۶	۱۱۱۰۴۶	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	۱۱۳۷۷۸
۱۰۰	۱۳۰۸۱۱	۱۳۰۸۱۱	۱۰۰	۸۹۹۲۲	۸۹۹۲۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	۴۰۷۸ ۱۱
۱۰۰	۸۰۹۸۱	۸۰۹۸۱	۱۰۰	۷۵۲۵۷	۷۵۲۵۷	اداره کل تبلیغات اسلامی	۱۱۴۳۷۸
۱۰۰	۱۵۲۳۷	۱۵۲۳۷	۱۰۰	۱۳۰۹۴	۱۳۰۹۴	حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی	۱۱۵۶۷۸
۱۰۰	۶۲۲۶۱	۶۲۲۶۱	۱۰۰	۴۸۲۱۷	۴۸۲۱۷	اداره کل نوسازی مدارس	۱۲۷۶۷۸
۱۰۰	۱۷۹۸۷۵	۱۷۹۸۷۵	۱۰۰	۱۳۱۴۹۸	۱۳۱۴۹۸	اداره کل ورزش و جوانان	۱۲۸۵۷۸
۱۰۰	۱۲۳۶۴۶	۱۲۳۶۴۶	۱۰۰	۸۴۱۳۶	۸۴۱۳۶	اداره کل انتقال خون	۱۲۹۵۷۸
۱۰۰	۳۱۷۰۸۹	۳۱۷۰۸۹	۱۰۰	۲۵۰۱۱۹	۲۵۰۱۱۹	اداره کل بهزیستی	۱۳۱۵۷۸
۱۰۰	۱۷۷۶۸۰	۱۷۷۶۸۰	۱۰۰	۱۷۰۴۰۵	۱۷۰۴۰۵	اداره کل دامپزشکی	۱۳۵۵۷۸
۱۰۰	۳۹۸۷۹۳	۳۹۸۷۹۳	۱۰۰	۳۵۶۰۱۲	۳۵۶۰۱۲	اداره کل منابع طبیعی	۱۳۹۰۷۸
-	-	-	۱۰۰	۱۸۹۹۹۰	۱۸۹۹۹۰	اداره کل حفاظت محیط زیست*	۱۴۰۰۷۸
۱۰۰	۴۶۱۸۶	۴۶۱۸۶	۱۰۰	۳۵۲۱۲	۳۵۲۱۲	اداره کل استاندارد	۱۴۴۸۷۸
۱۰۰	۲۱۰۶۶	۲۱۰۶۶	۱۰۰	۱۶۷۱۱	۱۶۷۱۱	اداره کل امور عشایر	۱۴۹۶۷۸
۱۰۰	۱۰۸۱۳۵۷	۱۰۸۱۳۵۷	۱۰۰	۹۵۲۲۸۹	۹۵۲۲۸۹	سازمان جهاد کشاورزی	۱۵۱۰۷۸
۱۰۰	۲۶۳۷۶۱	۲۶۳۷۶۱	۱۰۰	۲۱۱۳۱۹	۲۱۱۳۱۹	اداره کل شیلات	۱۵۱۲۷۸
۱۰۰	۱۷۱۹۳۲	۱۷۱۹۳۲	۱۰۰	۱۴۹۰۸۵	۱۴۹۰۸۵	اداره کل راه و شهرسازی	۱۵۳۰۷۸
۱۰۰	۱۶۵۳۴۷	۱۶۵۳۴۷	۱۰۰	۱۱۷۸۶۴	۱۱۷۸۶۴	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۱۵۴۰۷۸
۱۰۰	۳۳۲۸۴۸	۳۳۲۸۴۸	۱۰۰	۱۶۰۹۹۲	۱۶۰۹۹۲	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	۱۵۴۰۷۸
-	-	-	-	-	-	شرکت آب و فاضلاب روستایی*	۲۹۱۸۷۰۱
۱۰۰	۵۱۳۸۸۸۷	۵۱۳۸۸۸۷	۱۰۰	۴۳۸۰۴۹۳	۴۳۸۰۴۷۵	جمع	

مأخذ: معاونت هماهنگی برنامه و بودجه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان

* اعتبارات هزینه ای اداره کل حفاظت محیط زیست استان ها، از سطح استان به سطح ملی جابجا شده است.

* شرکت آب و فاضلاب روستایی استان در شرکت آب و فاضلاب استان ادغام شده است.





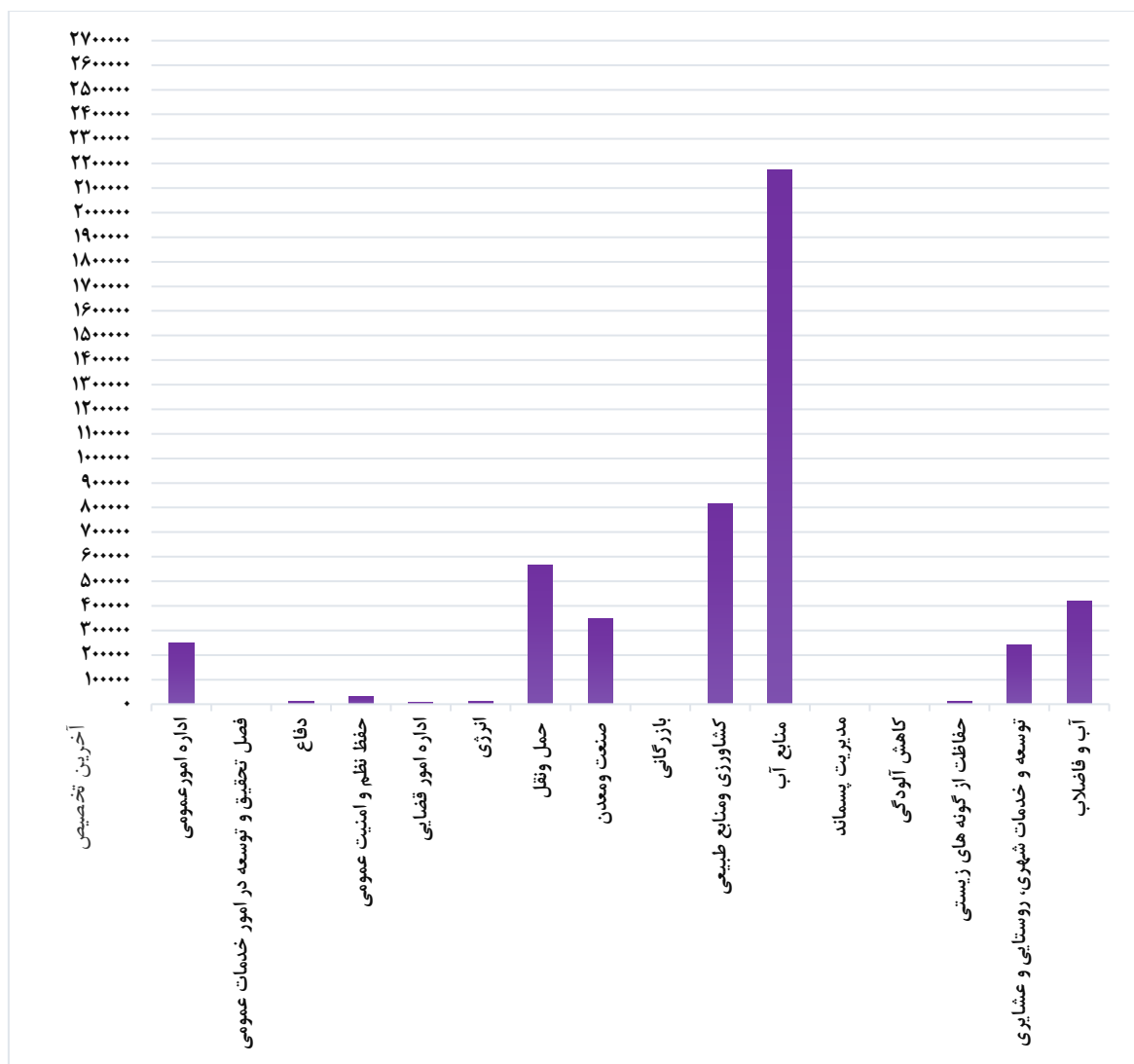
نمودار ۵-۲: اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی استان در سال ۱۳۹۹

جدول ۵-۲: اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استان گلستان به تفکیک فصل در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (میلیون ریال)

ردیف	عنوان فصل	۱۳۹۸		۱۳۹۹	
		مصور	انتخاب	مصور	انتخاب
۱	اداره امور عمومی	۵۵۷۰۱۳	۳۶۱۰۶۳	۳۷۲۳۵۵	۲۵۰۷۱۲
۳	فصل تحقیق و توسعه در امور خدمات عمومی	۱۵۰۰	۱۳۱۳	۴۰۰	.
۴	دفاع	۲۵۰۴۲	۸۳۷۴	۲۲۲۲۷	۱۱-۱۱
	حفظ نظم و امنیت عمومی	۳۳۴۸۷	۱۷۶۱۷	۴۲۷۷۸	۲۹۴۴۹
۵	اداره امور قضایی	۷۸۵۰	۶۰۰۰	۱۳۰۵۰	۸۱۴۳
۶	انرژی	۲۹۴۰۴۵	۲۵۹۷۰۰	۳۰۸۳۶	۹۶۱۶
۷	حمل و نقل	۱۴۷۰۹۸۱	۱۰۶۶۱۱۶	۸۷۸۴۲۷	۵۶۶۲۵۶
۸	صنعت و معدن	۱۰۸۰۸۹	۳۵۷۵۶	۴۱۰۱۱۵	۳۴۶۰۸۰
۹	بازرگانی	.	.	۴۹۷۰۷	.
۱۰	کشاورزی و منابع طبیعی	۱۸۶۷۷۵۹	۱۲۸۷۹۶۰	۱۲۴۱۷۶۷	۸۱۵۶۰۹
۱۱	منابع آب	۳۴۱۶۷۱۷	۲۶۱۷۳۴۳	۴۴۹۶۲۸۲	۲۱۷۲۶۷۴
۱۲	مدیریت پسماند	۴۸۳	۱۸۰	۶۵۰	۳۵۰
۱۳	کاهش آلودگی	۵۳۶	۴۰۰	۴۵۰	۲۲۵
۱۴	حفاظت از گونه های زیستی	۲۱۶۷۳	۹۶۳۱	۲۲۸۵۰	۱۳۲۹۹
۱۵	توسعه و خدمات شهری، روستایی و عشایری	۲۳۷۵۵۸۴	۱۳۸۶۶۹۳	۶۱۶۷۶۰	۲۴۲۳۶۳
۱۶	آب و فاضلاب	۱۶۲۲۲۴۰	۹۱۳۹۲۵	۹۲۹۵۷۳	۴۲۰۶۱۰
۱۷	بهداشت	۱۴۰۷۹۵	۳۳۰۱۹	۶۵۲۷۲	۳۴۲۷۲
۱۸	درمان	۲۶۱۲۴	۱۵۵۷۸	۸۳۹۳۴	۴۹۸۶۸
۱۹	دین و مذهب	۷۴۶۳۵	۲۶۳۰۲	۶۸۲۹۴	۴۴۲۸۱
۲۰	ورزش و تفریحات	۴۴۲۳۰۷	۱۳۹۵۵۹	۳۳۲۳۷۷	۹۹۸۱۳
۲۱	فرهنگ و هنر	۲۱۴۶۷۱	۹۲۱۶۱	۱۶۰۱۴۶	۹۰۷۵۸
۲۲	میراث فرهنگی	۷۲۳۹۳	۱۹۳۰۰	۴۰۸۳۶	۲۷۹۲۴
۲۳	رسانه	۲۸۷۴۷	۱۲۱۷۴	۳۶۱۱۷	۱۸۸۰۵
۲۴	گردشگری	۲۲۹۴۳۶	۵۲۹۰۴	۲۷۴۴۳۷	۲۰۶۷۵۲
۲۵	صنایع دستی	۵۲۹۳۷	۱۹۹۶۲	۶۱۵۴۴	۲۲۶۰۷

ردیف	عنوان فصل	۱۳۹۸		۱۳۹۹		درصد تخصیص
		مصوب	اعتبار	مصوب	اعتبار	
۲۶	آموزش و پرورش عمومی	۵۲۹۷۴۶	۵۲۹۷۴۶	۲۱۲۷۰۰	۲۰۹۷۵۱	۴۹
۲۷	آموزش فنی و حرفه ای و مهارت آموزی	۴۳۱۶۷	۴۳۱۶۷	۱۱۴۸۵۸	۵۶۶۲۵	۴۹
۲۸	فصل آموزش عالی	۶۹۳۹۶	۶۹۳۹۶	۷۷۵۴۴	۶۲۵۸۲	۸۱
۲۹	فصل پژوهش های توسعه ای	۴۳۵۰	۴۳۵۰	۳۹۳۶	۱۶۳۱	۴۱
۳۰	امداد و نجات	۹۳۰۹	۹۳۰۹	۳۲۶۵۹	۱۲۹۴۸	۴۰
۳۱	حمایتی	۹۶۸۵	۹۶۸۵	۱۹۰۵۲	۱۲۰۸۷	۶۳
۳۲	توانبخشی	۲۵۵۰	۲۵۵۰	۷۱۰۰	۴۴۵۰	۶۳
	جمع	۹۰۵۳۷۳۳	۸۹۸۶۴۲۱	۱۰۹۳۹۸۴۹	۵۸۴۳۹۴۷	۵۳

مأخذ: معاونت هماهنگی برنامه و بودجه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان



نمودار ۶-۲: اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استان گلستان به تفکیک فصل - ۱۳۹۹

جدول ۶-۲: وضعیت منابع اعتباری استان گلستان در سال ۱۳۹۹ (میلیون ریال)

کد	عنوان	اعتبار مصوب	تخصیص	عملکرد	درصد تخصیص
۲۰۱۰۰۰۰۰	ملی (پیوست قانون)	۷۷۳۰۲۲	۵۴۴۵۷۵	۵۴۴۵۷۵	۷۰
۳۰۱۰۰۱۰۰	استانی - پیوست قانون	۱۵۰۶۶۸۱	۱۱۲۷۴۸۷	۱۱۲۷۴۰۷	۷۵
۳۰۱۰۰۲۰۰	در آمد حاصل از صادرات نفت خام و گاز طبیعی	۴۴۸۳۳۵	۵۶۶۹۰	۵۶۶۹۰	۱۳
۳۰۱۰۱۲۰۰	اعتبارات ۰.۲۷ درصد ارزش افزوده (موضوع ماده ۹۴ قانون برنامه ششم)	۳۱۶۵۹۳	۹۹۶۹۳	۹۶۵۴۴	۳۱
۳۰۲۰۹	توسعه و تکمیل راه‌های روستایی	۶۰۵۶۳	۴۵۴۴۵	۴۵۴۴۵	۷۵
۳۰۱۰۱۵۰۰	اعتبارات موضوع ماده ۲۳ قانون رسیدگی به تخلفات و جرایم رانندگی جهت پرداخت به شهرداری ها و دهیاری های کشور	۶۰۱۱۸	۱۰۲۳۰	۱۰۲۳۰	۱۷
۵۵۰۰۲۵۰۰	اعتبارات تبصره ۱۹ موضوع ردیف (۴۱-۵۵۰۰۰۰)	۲۷۵۵۸۱	۲۰۶۶۸۵	۲۰۴۶۱۸	۷۵
	اعتبارات موضوع اجرای قانون استفاده متوازن از امکانات کشور	۲۱۶۱۰۲۱	۷۴۵۱۷۷	۷۴۵۱۷۷	۳۴

کد	عنوان	اعتبار مصوب	تخصیص	عملکرد	درصد تخصیص
	... استانی				
۵۵۰۰۲۵۰۰	اعتبارات موضوع اجرای قانون استفاده متوازن از امکانات کشور... ابلاغی از سهم ملی به استان	۵۸۲۰۰۰	۲۵۰۳۷۱	۲۵۰۳۷۱	۴۳
	برگشت مازاد درآمد استانی				
۵۰۱۰۶	اعتبارات موضوع ماده ۱۷ بحران	۳۰۰۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰۰	۵۰
۵۳۰۰۰۳۰۰	(اعتبارموضوع باز پرداخت فروش اموال منقول و غیر منقول دولتی	۲۴۰۷۴	۲۴۰۷۴	۲۴۰۷۴	۱۰۰
۵۳۰۰۲۱۰۰	اعتبارات موضوع بند (ه) تبصره ۵	۲۸۶۴۰	۲۸۶۴۰	۲۸۶۴۰	۱۰۰
۵۲۱۴۶	کمک به تکمیل طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای	۵۰۰۰	۵۰۰۰	۰	۱۰۰
۵۲۱۵۸	اعتبارات قانون الحاق ۱ بند به تبصره ۱ قانون بودجه سال ۹۹ (موضوع تامین قیر مورد نیاز اجرای طرح های تملک داراییهای سرمایه‌ای)	۱۲۵۵۰۰	۱۲۵۵۰۰	۱۲۵۵۰۰	۱۰۰
۸۰۱۰۱۲۰۰	(تسویه بدهی های دولت به اشخاص حقیقی و حقوقی تعاونی و خصوصی و نهادهای غیر دولتی از طریق تهاتر بدهی اشخاص یاد شده به بانک ها (جزء ۷۸ ردیف ۵۳۰۰۰۰)	۸۸۳۶۴	۸۸۳۶۴	۸۸۳۶۴	۱۰۰
۸۰۱۰۱۳۰۰	(تسویه بدهی های قطعی دولت به اشخاص حقیقی و حقوقی تعاونی و خصوصی (اوراق تسویه خزانه - جمعی و خرجی)(جزء ۴۲ ردیف ۵۳۰۰۰۰)	۱۴۲۳۴	۱۴۲۳۴	۱۴۲۳۴	۱۰۰
۵۵۰۰۶۳۰۰	بهبودی آبنندانها	۲۵۰۰۰۰	۰	۰	۰
۹۰۱۰۰۰۰۰	درآمد اختصاصی	۸۶۹۷۰	۷۲۱۴۴	۷۲۱۴۴	۸۳
۹۰۴۰۳	تسهیلات - صندوق توسعه ملی	۷۱۱۹۸۸	۷۱۱۹۸۸	۷۰۵۹۸۸	۱۰۰
	سایر منابع - جهش تولید - ملی استانی	۱۲۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۱۰۰
۹۰۶۰۱	آبرسانی روستایی (سایر منابع)	۳۰۰۰۰	۱۴۷۰۰	۱۴۷۰۰	۴۹
۹۰۳۰۰۰۰۰	منابع داخلی	۱۰۴۸۳۷	۰	۳۰۰۰	۰
۹۱۰۰۰۰۰۰	سایر به شرح توضیحات ضروری	۴۶۲۰	۰	۰	۰
۹۰۲۰۰۰۰۰	خودپاری	۹۱۱۰۸	۰	۰	۰
	جمع کل	۱۰۹۳۹۸۴۹	۵۸۴۳۹۴۷	۵۸۳۰۶۵۱	۵۳

مأخذ: معاونت هماهنگی برنامه و بودجه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان

درآمدهای عمومی

بررسی درآمدهای عمومی به تفکیک بخش‌های درآمدی

بر اساس پیوست قانون بودجه، درآمدهای عمومی مصوب سال ۱۳۹۹ معادل ۷۶۴۷۸۷۴ میلیون ریال بوده که نسبت به مصوب سال ۱۳۹۸ (۶۷۰۹۰۸۲ میلیون ریال) ۱۴ درصد افزایش یافته است. عملکرد درآمدهای عمومی استان از ۶۳۵۲۴۲۶ میلیون ریال در سال ۱۳۹۸ به ۹۲۱۷۸۶۰ میلیون ریال و حدود ۶۹ درصد افزایش یافته است.

در سال ۱۳۹۹ حدود ۸۹ درصد از عملکرد درآمدهای عمومی استان به درآمدهای مالیاتی اختصاص داشته و مابقی را سایر بخش‌های درآمدی تشکیل داده است.

با مقایسه عملکرد و مصوب درآمدهای عمومی سال ۱۳۹۹ ملاحظه می‌شود که درصد تحقق درآمدهای عمومی استان ۱۲۱ درصد بوده است.

درآمدهای مالیاتی به تفکیک مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم و بندهای مالیاتی

عملکرد درآمدهای مالیاتی استان در سال ۱۳۹۹، حدود ۸۹ درصد کل درآمدهای عمومی استان بوده است که شامل مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم می‌باشد.

بر اساس تقسیم‌بندی‌های انجام شده، مالیات‌های مستقیم به بندهای درآمدی مالیات بر شرکت‌ها، مالیات بر درآمد و مالیات بر ارث و مالیات غیرمستقیم به مالیات بر کالاها و خدمات تقسیم می‌شود.

در سال ۱۳۹۹ عملکرد درآمدهای مالیاتی استان ۸۲۳۹۲۱۵ میلیون ریال بوده که در مقایسه با مصوب این سال (۶۴۴۳۹۶۹ میلیون ریال) از درصد تحقق معادل ۱۲۸ درصدی برخوردار بوده است.

با مقایسه مصوب و عملکرد درآمدهای مالیاتی سال ۱۳۹۹ نسبت به سال قبل ملاحظه می‌شود درآمدهای مالیاتی مصوب سال مزبور نسبت به سال ۱۳۹۸ از رشد ۱۶ درصد و نسبت به عملکرد سال قبل با رشد مثبت ۱۷ درصدی مواجه بوده و همچنین عملکرد درآمدهای مالیاتی نیز نسبت به مصوب سال قبل از رشد ۴۸ درصد و نسبت به عملکرد سال قبل نیز از رشد ۴۹ درصد برخوردار بوده است.

در سال ۱۳۹۹ سهم عملکرد مالیات مستقیم از کل درآمدهای مالیاتی حدود ۷۲ درصد و سهم مالیات غیرمستقیم از کل درآمدهای مالیاتی حدود ۲۸ درصد بوده است.

بررسی عملکرد سهم بندهای درآمدی در سال ۱۳۹۹ نشان می‌دهد، مالیات بر درآمد و حقوق حدود ۴۵ درصد کل درآمدهای مالیاتی و پس از آن مالیات بر شرکت‌ها حدود ۲۰ درصد و سایر بندها حدود ۳۵ درصد را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۷-۲: ارقام مصوب و عملکرد درآمدهای عمومی استان گلستان در سالهای ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (میلیون ریال / درصد)

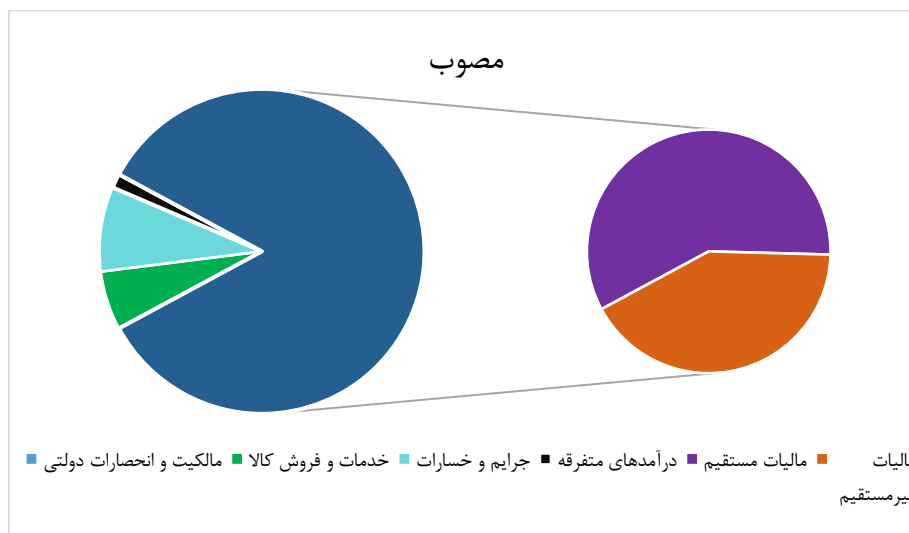
عنوان		درآمدهای مالیاتی	انحصارات دولتی	درآمدهای حاصل از مالکیت و انحصارات کالا	درآمدهای حاصل از خدمات و خسارات	درآمدهای حاصل از جرایم و	درآمدهای مشرفه	جمع کل درآمدهای عمومی	واگذاری داراییهای سرمایه ای	جمع کل درآمدهای عمومی و واگذاری داراییهای سرمایه ای
۱۳۹۸	مصوب	۵۵۶۲۳۵۵	۲۸۶	۳۷۶۵۴۵	۵۸۰۲۷۰	۱۸۹۶۲۶	۶۷۰۹۰۸۲	۲۰	۶۷۰۹۱۰۲	
	درصد	۸۲.۹	۰	۵.۶	۸.۷	۲.۸	۱۰۰	۰	۱۰۰	
	عملکرد	۵۵۳۲۷۳۸	۳۳۷۷	۳۸۷۶۷۹	۴۴۴۰۹۴	۹۳۲۸	۶۳۷۷۲۱۶	۲۲	۶۳۷۷۲۳۸	
	درصد	۸۶.۷	۰.۰۵	۶.۱	۷.۰۵	۰.۱	۱۰۰	۰	۱۰۰	
۱۳۹۹	مصوب	۶۴۴۳۹۶۹	۵۴۰۷	۴۴۴۴۴۸	۶۴۴۶۰۹	۱۰۹۴۴۱	۷۶۴۷۸۷۴	۰	۷۶۴۷۸۷۴	
	درصد	۸۴.۲	۰.۱	۵.۸	۸.۴	۱.۵	۱۰۰	۰	۱۰۰	
	عملکرد	۸۲۳۹۲۱۵	۱۱۰۴	۴۶۰۵۱۴	۵۰۶۲۰۳	۱۰۸۲۴	۹۲۱۷۸۶۰	۰	۹۲۱۷۸۶۰	
	درصد	۸۹.۴	۰.۰۱	۵	۵.۵	۰.۰۹	۱۰۰	۰	۱۰۰	
رشد مصوب ۱۳۹۹	به مصوب ۱۳۹۸	۱۵.۸	۱۷۹۰.۵	۱۸.۰	۱۱.۱	-۴۲.۳	۱۴.۰	-	۱۴	
	به عملکرد ۱۳۹۸	۱۶.۴	۶۰.۱	۱۴.۶	۴۵.۱	۱۰۷۳.۳	۱۹.۹	-	۱۹.۹	
رشد عملکرد ۱۳۹۹	به مصوب ۱۳۹۸	۴۸.۱	۲۸۶.۰	۲۲.۳	-۱۲.۸	-۹۴.۳	۳۷.۴	-	۳۷.۴	
	به عملکرد ۱۳۹۸	۴۴/۵۶	-۶۷.۳	۱۸.۸	۱۴.۰	۱۶.۰	۴۴.۵	-	۴۴.۵	
درصد تحقق (عملکرد ۱۳۹۹ به مصوب ۱۳۹۹)		۱۲۷.۹	۲۰.۴	۱۰۳.۶	۷۸.۵	۹.۹	۱۲۰.۵	-	۱۲۰.۵	

مأخذ: اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان

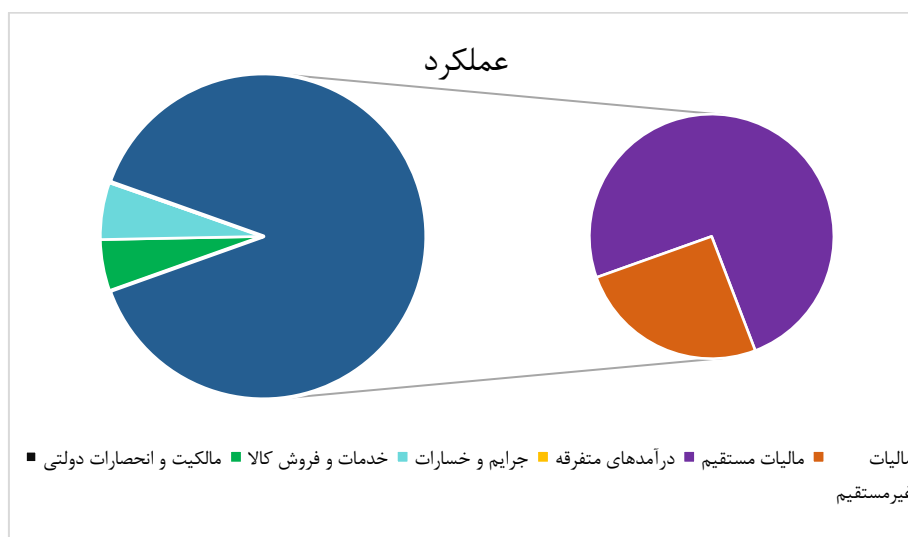
جدول ۸-۲: درآمدهای مالیاتی استان گلستان به تفکیک مستقیم و در سالهای ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (میلیون ریال / درصد)

مالیات غیر مستقیم	مالیات مستقیم				کل درآمدهای مالیاتی	عنوان	
	مالیات بر کالاها و خدمات	جمع مالیات مستقیم	مالیات بر ثروت	مالیات بر درآمد			
۲۴۲۸۱۷۱	۳۱۳۴۱۸۴	۱۹۷۴۰۸	۱۷۴۸۸۰۳	۱۱۸۷۹۷۳	۵۵۶۲۳۵۵	مصوب	۱۳۹۸
۴۳.۷	۵۶.۳	۳.۵	۳۱.۴	۲۱.۴	۱۰۰	درصد	
۱۹۹۴۵۴۴	۳۵۳۸۱۹۴	۳۳۹۶۰۴	۲۲۳۷۹۰۳	۹۶۰۶۸۷	۵۵۳۲۷۳۸	عملکرد	
۳۶.۲	۶۳.۸	۶.۱	۴۰.۴	۱۷.۴	۱۰۰	درصد	
۲۶۸۷۱۸۶	۳۷۵۶۷۸۳	۳۸۳۸۶۹	۲۵۲۷۴۲۹	۸۴۵۴۸۵	۶۴۴۳۹۶۹	مصوب	۱۳۹۹
۴۱.۸	۵۸.۲	۵.۹	۳۹.۲	۱۳.۱	۱۰۰	درصد	
۲۲۶۹۳۸۰	۵۹۶۹۸۳۵	۵۸۹۱۱۵	۳۷۲۲۰۹۳	۱۶۵۸۶۲۷	۸۲۳۹۲۱۵	عملکرد	
۲۷.۵	۷۲.۵	۷.۲	۴۵.۲	۲۰.۱	۱۰۰	درصد	
۱۰.۷	۱۹.۹	۹۴.۵	۴۴.۵	-۲۸.۸	۱۵.۸	به مصوب ۱۳۹۸	رشد مصوب ۱۳۹۹
۳۴.۷	۶.۲	۱۳.۰	۱۲.۹	-۱۲.۰	۱۶.۵	به عملکرد ۱۳۹۸	
۱۰.۷	۹۰.۵	۱۹۸.۴	۱۱۲.۸	۳۹.۶	۴۸.۱	به مصوب ۱۳۹۸	رشد عملکرد ۱۳۹۹
۱۳.۸	۶۸.۳	۷۳.۵	۶۶.۳	۷۲.۷	۴۸.۹	به عملکرد ۱۳۹۸	
۸۴.۵	۱۵۸.۹	۱۵۳.۵	۱۴۷.۳	۱۹۶.۲	۱۲۷.۹	درصد تحقق (عملکرد ۱۳۹۹) به مصوب (۱۳۹۹)	

مأخذ: اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان گلستان



نمودار ۷-۲: درصد مصوب درآمدهای عمومی و مالیاتی استان در سال ۱۳۹۹



نمودار ۸-۲: درصد عملکرد درآمدهای عمومی و مالیاتی استان در سال ۱۳۹۹

۳-۲) جمع بندی

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 به منظور بهره‌برداری بهینه از امکانات و همچنین هویدا کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های آن، به طور هماهنگ با دیگر مناطق صورت می‌گیرد. بدین منظور، شناسایی مناطق مستعد برای توسعه بهینه و پایدار ضروری می‌نماید.

استان گلستان با وجود موقعیت جغرافیایی و مکانی و به تبع آن نوع اقلیم و کشت و اقتصاد کشاورزی، در برخی از فعالیت‌ها دارای پتانسیل‌های بیشتر و کارآمدتری است. به ترتیب جهت بروزرسانی و گسترش دانش و فناوری در زمینه این پتانسیل و شکوفاسازی آن‌ها، در برخی از مرکز مالی در زمینه‌های مورد نیاز باید فعالیت بیشتری انجام گیرد. همانند بخش زراعی، دامی، شیلات، جنگل‌داری، منابع طبیعی و آبخیزداری، محیط زیست و ... که هر یک در چندین ریزبخش، می‌تواند جهت رونق اقتصادی بخش‌ها در مرکز مالی و پول و اعتبارات مورد توجه بسیار قرار گیرد.

همه ساله براساس قانون بودجه سنواتی و با توجه به درآمدهای عمومی و اختصاصی که از منابع مختلف درآمدی از جمله درآمد حاصل از فروش نفت و گاز، درآمدهای مالیاتی و سایر منابع درآمدی تأمین می‌شود، بودجه سالیانه کل کشور که شامل بودجه عمومی دولت، بودجه شرکت‌های دولتی، بانک‌ها و موسسات انتفاعی وابسته به دولت است، تعیین می‌گردد.

همچنین از محل بودجه سالیانه کشور بخشی از بودجه برای امور زیربنایی و سرمایه گذاری و انجام وظایف عمرانی دولت در قالب تملک دارایی های سرمایه ای و بخشی از بودجه برای انجام وظایف جاری دولت، پرداخت حقوق و مزایا و ... در قالب اعتبارات هزینه ای تخصیص یافته و پس از توزیع دستگاهی و توزیع ملی و استانی اعتبارات در قالب قانون بودجه سنواتی به استان ها و وزارتخانه ها ابلاغ می شود.

درآمدهای عمومی استانی با احتساب واگذاری دارایی های سرمایه ای مشتمل بر ۶ بخش درآمدی است که این بخش ها شامل درآمدهای مالیاتی، درآمد حاصل از مالکیت و انحصارات دولتی، درآمد حاصل از خدمات و فروش کالا، درآمد حاصل از جرایم و خسارات، واگذاری دارایی های سرمایه ای و درآمدهای متفرقه می باشد که توسط دستگاه های اجرایی در سطح استان وصول می شود.

➤ مسائل و مشکلات و قابلیت های بخش درآمد

مسائل و مشکلات

- عدم ارتباط مناسب بین درآمدها و هزینه های دستگاه های اجرایی.
- عدم تمایل اکثر مودیان مالیاتی در پرداخت مالیات و شفاف سازی درآمدها.
- معافیت بالای مالیاتی در برخی از بخش های اقتصادی.
- کمبود کادر کارشناسی و تجهیزات در دستگاه های اجرایی و اداره کل امور مالیاتی.
- فرار مالیاتی در بسیاری از مشاغل و فعالیتهای اقتصادی.
- عدم تبدیل برخی از ردیف های درآمدی از ملی به استانی که ماهیت استانی دارند.
- پایین بودن سطح پس انداز عمومی استان و سطح درآمد سرانه در مقایسه با متوسط کشور.
- عدم وجود شرکت های بزرگ و با درآمد بالا در استان.
- عدم شفافیت در قوانین و مقررات وصول درآمدها.
- پایین بودن نرخ ارائه برخی از کالاها و خدمات توسط دولت و لزوم بازنگری در قوانین آن.

قابلیت ها و امکانات

- وجود منابع مالیاتی کشف نشده که امکان افزایش عملکرد درآمدها را فراهم می آورد.
- امکان تبدیل برخی از ردیف های ملی به استانی و پیشنهاد ردیف های درآمدی جدید.
- توسعه فعالیت های اقتصادی در بخش های مختلف که امکان افزایش درآمد و درآمد مالیاتی و رونق اقتصادی را به همراه دارد.
- اجرایی شدن مالیات بر ارزش افزوده که باعث شفاف سازی در فعالیت ها خواهد شد.

- مکانیزه شدن سیستم ارائه اظهارنامه و تسریع در بررسی پرونده‌های مالیاتی.
- وجود ستاد درآمدهای استان برای بررسی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان.
- وجود منابع تخصیصی ملی از محل مازاد درآمدها و سایر منابع به استان.
- تغییر نگرش متولیان امر در کاهش وابستگی به درآمد نفتی و توجه بیشتر به درآمدهای مالیاتی.

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان

بامروری بر سند چشم‌انداز استان در آفتاب ۱۴۰۴

مقدمه

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

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش نظام دامپروری استان (بعنوان بخش پایلوت) و با توجه به چارچوب مفهومی آن نتیجه گرفته شد که؛ داشتن «بیانیه مأموریت و چشم انداز» مستقل برای هر بخش اجتناب ناپذیر می باشد، به ویژه برای تکمیل ماتریس رتبه بندی استراتژی ها (SDM)، ضرورت انجام آن بیشتر احساس شد، بطوریکه به هنگام سنجش تناسب هر یک از استراتژی های بخشی، این سنجش باید با «بیانیه مأموریت و چشم انداز» آن بخش صورت می گرفت. علاوه بر آن در ادامه تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه ضرورت داشتن استراتژی اصلی برای هر بخش نیز باعث شد که در بخش مالیه عمومی و بودجه 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 می شود، تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل «کالینز و پوراس» در ترکیب با مدل پیشنهادی «کردنائیج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت بخش مالیه عمومی و بودجه استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم انداز» شامل اجزای سه گانه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

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

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

مقدمه

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

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

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

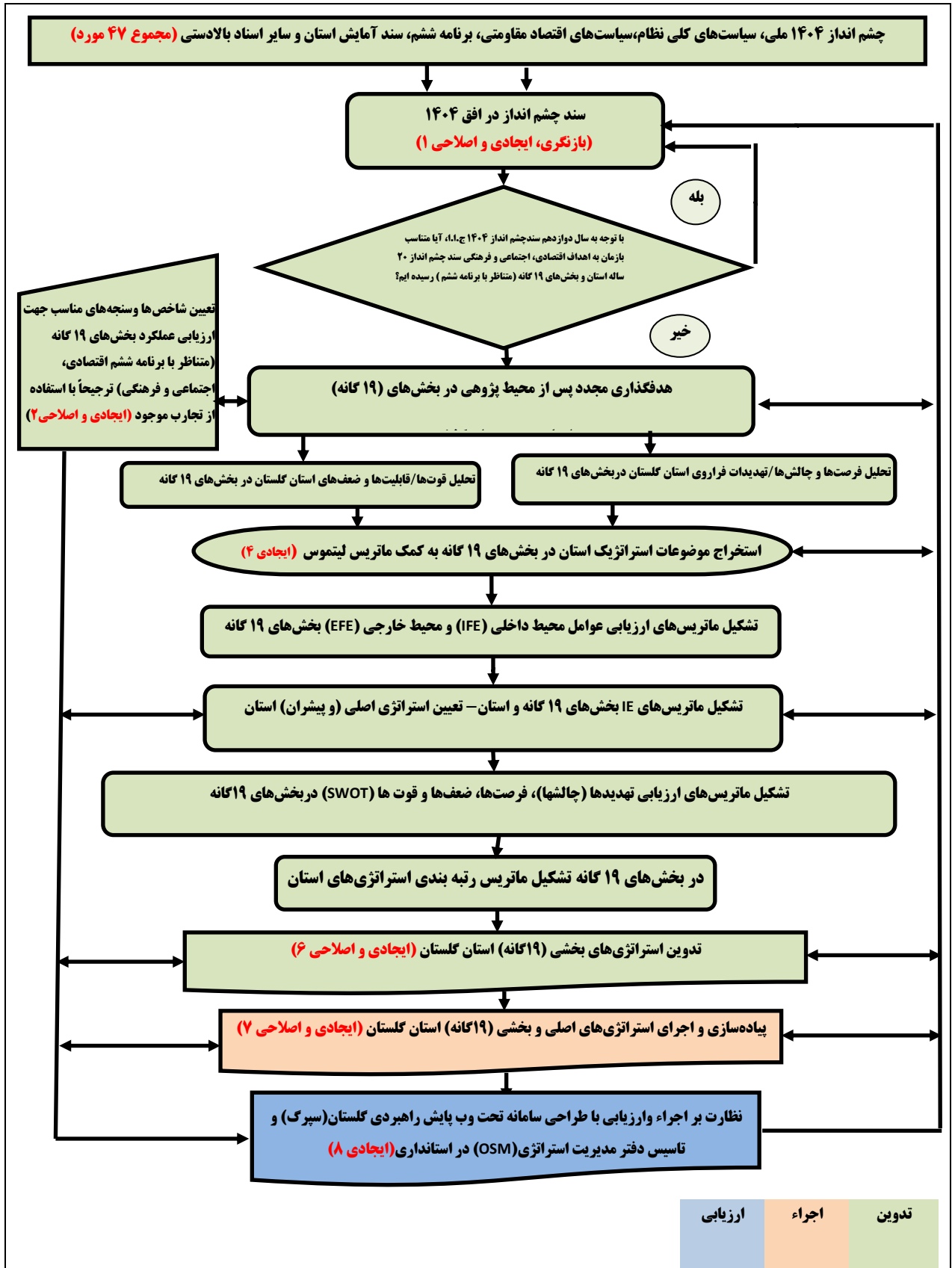
مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آنها در چاپ کتاب سند چشم انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

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

¹Proposal

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

^۱ Strategic Issues



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

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

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

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده اند و اخیراً پیش نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرارداد شده است، بطوریکه بخشی از مقاومت ها و مخالفت های اولیه به دلیل انجام این پروژه در استان بوده است که لازم است در این خصوص به موارد ذیل اشاره شود:

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

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

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

¹ Good Governance

دائمی با دنیای در حال تغییر همراستا می شود، ارزش ها و هدف های محوری شان که در قالب چشم انداز بیان می شود یکسان باقی می ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

۱. ایدئولوژی محوری^۱

۲. آینده متصور^۲

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

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



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

هر کدام از بخش های عنوان شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می شوند که به شرح زیر می باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را درحالی که رشد می کند، غیرمتمرکز می شود، متنوع می شود و

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

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

به طور جهانی گسترش می یابد را حفظ می کند. هر چشم انداز تأثیر گذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در بر گیرد:

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

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

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

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

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

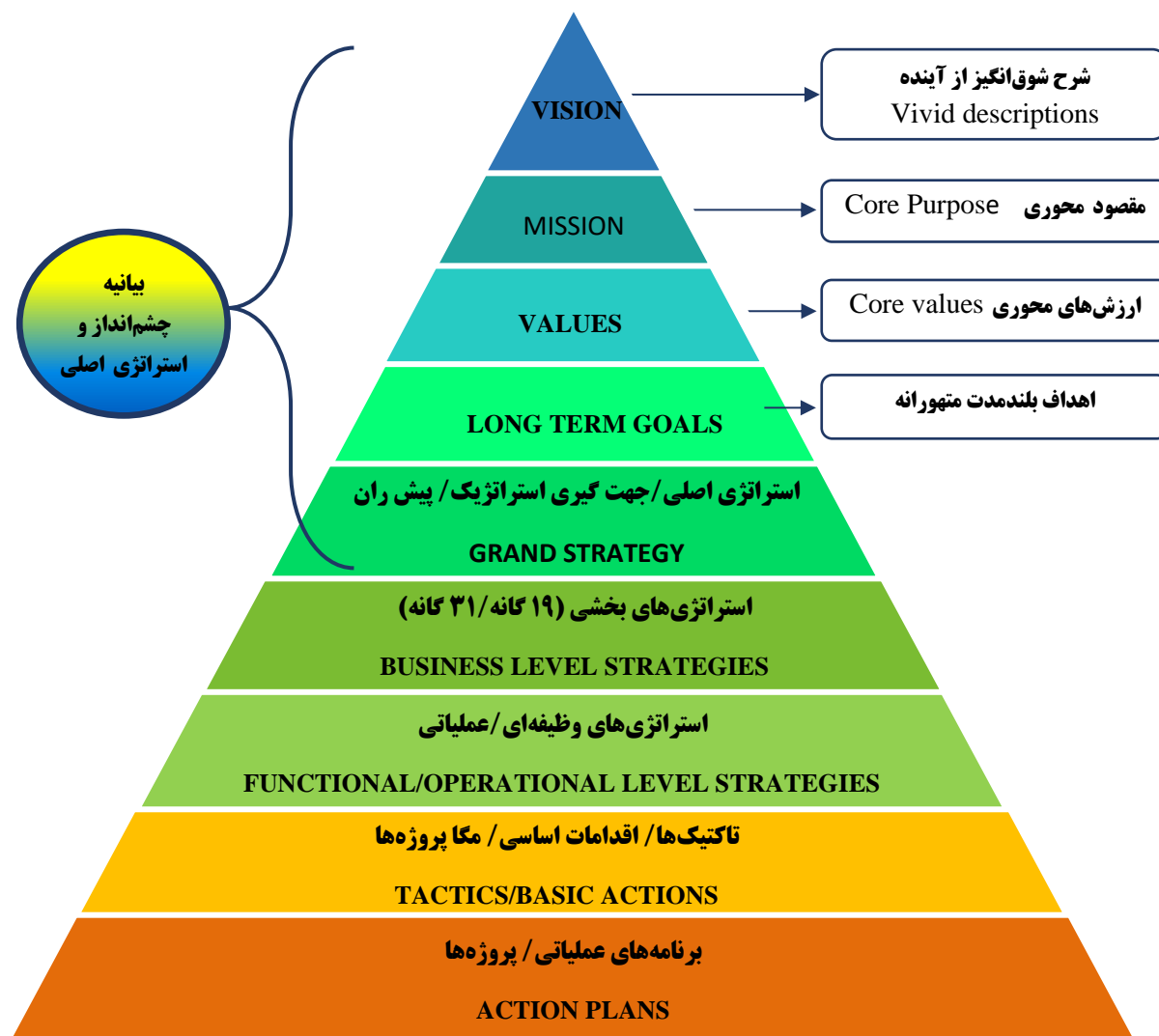
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

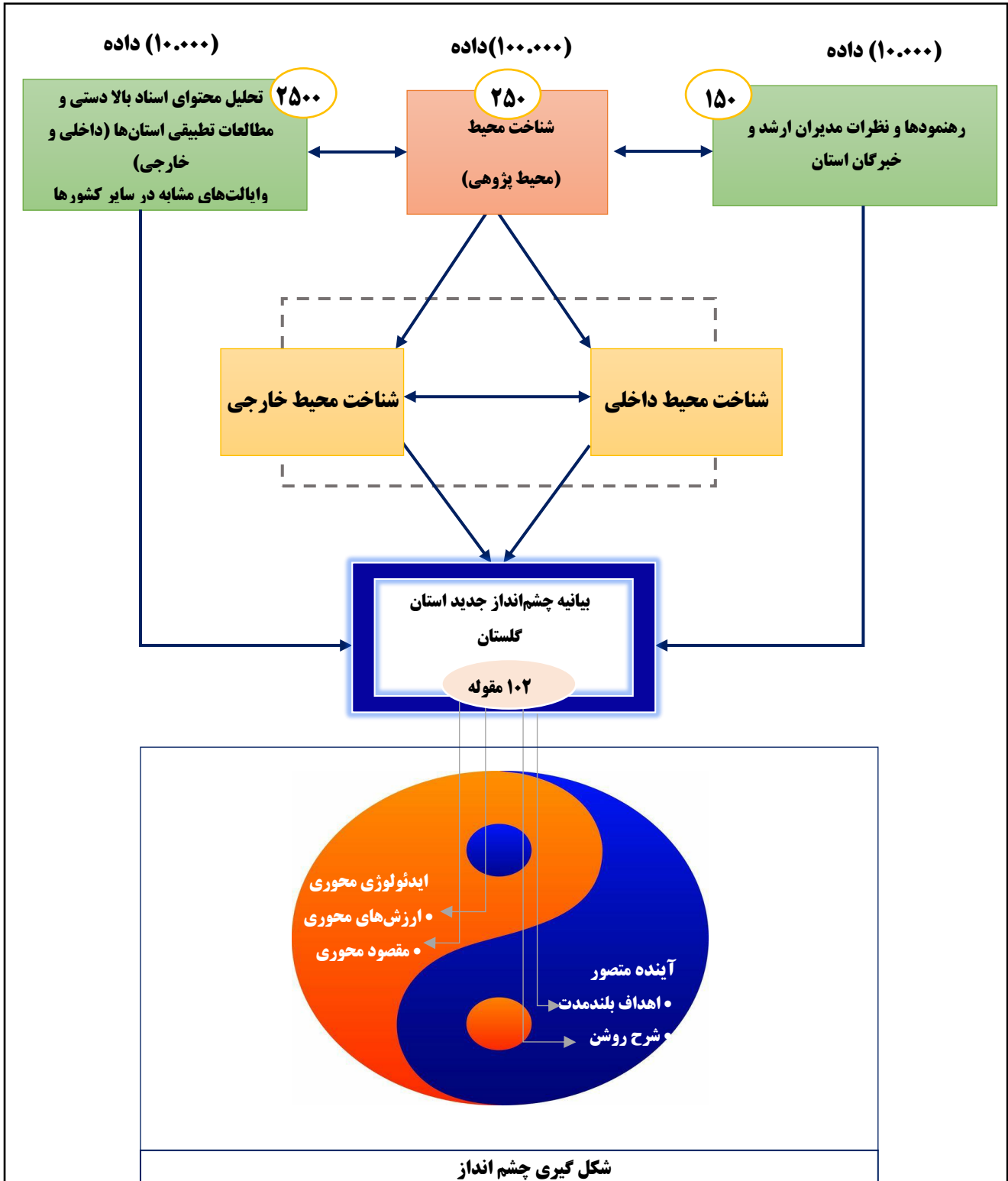
³ 10-To-30-Year Audacious Goal

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



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

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



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

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

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

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

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی

ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

ارزش‌های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت‌هایش در راستای چشم‌اندازش بر آن تکیه می‌کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش‌ها مجموعه دیدگاه‌هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن‌ها مؤثرند (گلوک و جاج، ۱۳۷۱). از سویی می‌توان ارزش‌ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آن‌ها انجام داده یا فرو می‌گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می‌کند (بابایی، ۱۳۷۲). به‌عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی -

اسلامی، مجموعه‌ای ده ارزشی را شامل 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 فرایندها، 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	مالیه عمومی و بودجه - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته	اسناد بالادستی	مالیه عمومی و بودجه - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب
۷	متنوع سازی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + آب + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۸	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی	اسناد بالادستی	مالیه عمومی و بودجه - علم و فناوری، آموزش عمومی + حقوقی و قضایی
۹	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + بودجه مالی عمومی
۱۰	تاب‌آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۱۱	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
			گردشگری+ایثارگران+توازن منطقه‌ای
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان+ اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۳	توسعه متوازن و هدفمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۴	افزایش سرمایه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + ایثارگران
۱۵	مدیریت تغییر اقلیم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش آب + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۱۶	افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + بودجه و مالیه عمومی + پولی و بانکی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۷	استقرار نظام ارزیابی عملکرد	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۱۸	مدیریت شکاف نسلی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	مالیه عمومی و بودجه - 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	مالیه عمومی و بودجه - 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 - مالیه عمومی و بودجه، 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 - مالیه عمومی و بودجه، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۲	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و	انرژی - مالیه عمومی و بودجه، تجارت + محیط

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
		نظرسنجی خبرگان	کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبی پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد + حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + محیط زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - مالی عمومی و بودجه، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - مالی عمومی و بودجه، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیر گذاری بر روند تصمیم گیری های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل و نقل	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن
۴۹	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی
۵۰	امنیت غذایی	اسناد بالادستی	کشاورزی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + بخش آب
۵۱	توسعه برند استان	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + توازن منطقه ای + بودجه و مالی عمومی + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی
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	مالیه عمومی و بودجه - 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 - مالیه عمومی و بودجه، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۱	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری + نظام پولی و بانکی
۶۲	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۳	مدیریت بهینه فضای مجازی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۴	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۶۵	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی + حقوقی و قضایی
۶۶	مدیریت رژیم حقوقی دریای خزر	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی
۶۷	بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۶۸	گسترش حمایت از مالکیت معنوی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حقوقی و قضایی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۹	تقویت شبکه و نظام توزیع	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - مالیه عمومی و بودجه، تجارت
۷۰	آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۱	کنترل مهاجرپذیری استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۷۲	مقابله با رکود اقتصادی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	مالیه عمومی و بودجه - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۴	توسعه عمران شهری و روستایی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر
۷۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۶	تقویت اقتصاد بخش کشاورزی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۷۷	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - مالیه عمومی و بودجه، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۸	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان	اسناد بالادستی	مالیه عمومی و بودجه - علم و فناوری، آموزش عمومی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۹	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

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

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

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

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

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

مطابق نظر پیرس و رایبسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می آید. این ویژگی ها عبارتند از: مشخص بودن^۱، قابل اندازه گیری بودن^۱، دست یافتنی و عمل گرا^۲، واقع بینانه^۳، دارای محدوده زمانی و

^۱ Specific

هزینه‌ای^۴؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می‌شوند دارای ویژگی‌های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را بدست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده‌اند.

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

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

¹ Measurable

² Achievable & Action-Oriented

³ Realistic

⁴ Time & Cost Constraints

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
۳۱	سخت کوشی	مطالعات تطبیقی
۳۲	وحدت و اتحاد	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	اشتغال زایی و کارآفرینی	اسناد بالادستی
۳۴	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - مطالعات تطبیقی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۵	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

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

شرح شوق انگیز از آینده

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

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

مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

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

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

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

معنوی» کاری کنیم.

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

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



نمودار 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 برنامه ریزی استراتژیک مطرح می‌باشد را تشریح می‌کند:



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

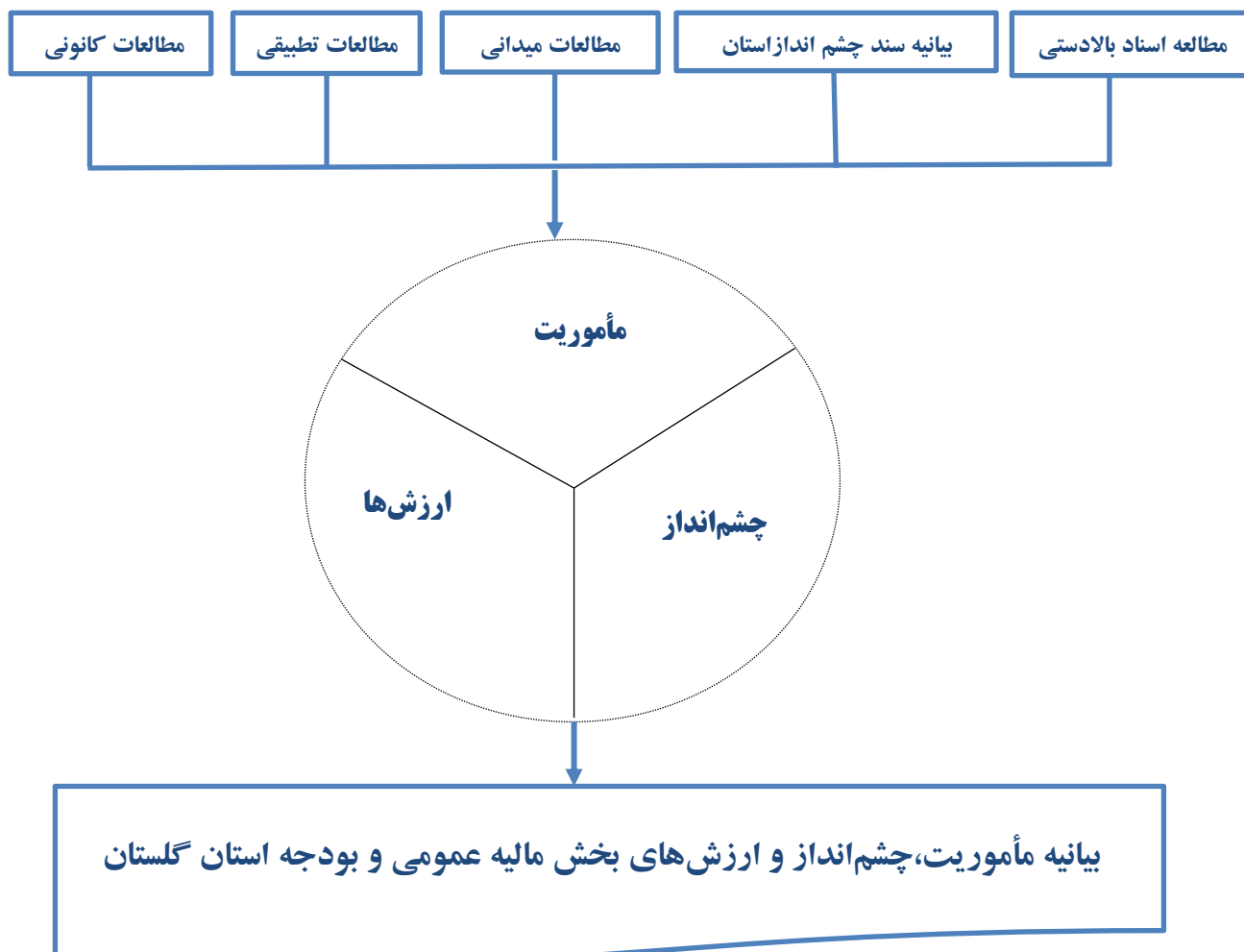
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

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

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان

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



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان

*مطالعات اکتشافی

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

¹ Gronded Theory

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

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

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 مالیه عمومی و بودجه هستند، شناسایی و جمع بندی می شوند.

علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است،

بصورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می‌شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که وجود «بخش مالی عمومی و بودجه 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 مالی عمومی و بودجه 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 مالی عمومی و بودجه 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 محیط پژوهی انجام‌شده و پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌های نظرسنجی از خبرگان به‌عنوان 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 مالی عمومی و بودجه 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. به‌طور 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 این‌رو 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 مالی عمومی و بودجه 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 نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کاربردگ‌های طراحی شده اخذ می‌شود.

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

۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی: برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش مالیه عمومی و بودجه استان، اسناد زیر مطابق جدول ۶-۳ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون یابی و نهایتاً تعیین مقوله های آنها، مقوله های نهایی در جدول شماره ۹-۳ فهرست شده است.

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون احکام دائمی برنامه های توسعه کشور	۱۳۹۵
۲	آمایش استان	۱۴۰۰
۳	قانون برنامه ششم توسعه کشور	۱۳۹۶
۴	چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی	۱۳۸۲
۵	قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی	۱۳۸۰
۶	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۷	قانون مالیات بر ارزش افزوده	۱۳۸۶
۸	قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	۱۴۰۰
۹	قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	۱۳۸۹

۲-۲-۳) سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: همانگونه که قبلاً اشاره شد، مقوله های سند چشم انداز استان به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع تهیه سند بخشی مالیه عمومی و بودجه استان ذیل آن انجام می شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب شده و وارد جدول ۱۰-۳ شده است.

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

جدول ۷-۳: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش مالیه عمومی و بودجه	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 برنامه ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش مالیه عمومی و بودجه و الگوبرداری از آن‌ها اسناد زیر مطابق جدول ۸-۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۲-۳ فهرست شده است.

جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Treasury strategic plan 2018-2022	۲۰۱۸	آمریکا
۲	ministry of finance strategic plan 2018-2022	۲۰۱۸	
۳	Department of Finance & Management Strategic Plan 2012-2015	۲۰۱۲	ورمونت
۴	Ministry of finance Somaliland, strategic plan 2018/19 – 2023/24	۲۰۱۸	سومالی
۵	Republic of kenya department of finance and planning	۲۰۱۸	جمهوری کنیا
۶	Strategic Plan of National Treasury, Republic of South Africa 2020	۲۰۲۰	آفریقای جنوبی
۷	Strategic Plan of Government of the District of Columbia, 2017-2021	۲۰۱۷	کلمبیا
۸	Strategic Plan of Department of the Treasury, USA, 2022-2026	۲۰۲۲	آمریکا
۹	Strategic Plan of European Commission, DG Budget 2020-2024	۲۰۲۰	اروپا
۱۰	Queensland Treasury Strategic Plan 2021–2025	۲۰۲۱	کوییزلند

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

۴-۲-۳-۱) برنامه راهبردی خزانه داری ۲۰۱۸-۲۰۲۲

خزانه داری آمریکا یکی از بروزترین وزارت های دارایی جهان است که مسئول مدیریت بدهی های کشور، تولید نقدینگی، وام های داده شده به سایر آژانس های فدرال، جمع آوری مالیات و تدوین سیاست های اقتصادی است.

مأموریت خزانه داری حفظ اقتصاد قوی و ایجاد فرصت های اقتصادی و شغلی از طریق ایجاد شرایطی است که امکان رشد و ثبات اقتصادی در داخل و خارج از کشور، تقویت امنیت ملی از طریق مبارزه با تهدیدات و حفاظت از یکپارچگی سیستم مالی و مدیریت را به طور موثر فراهم می کند.

اهداف

- افزایش رشد اقتصادی آمریکا
- ارتقای ثبات مالی
- افزایش امنیت ملی
- تغییر سرپرستی مالی در سطح دولت
- دستیابی به برتری عملیاتی

۲-۴-۲) برنامه راهبردی وزارت دارایی ۲۰۱۸-۲۰۲۲

وظایف و اختیارات: وظایفی که به موجب فرمان قانون شماره ۱۷۸ در مورد تشکیلات و وظایف وزارت دارایی به وزارت مالیه محول شده است به شرح زیر است:

- کمک به تهیه و اجرای سیاست های مالی
- ارائه خدمات مشاوره حقوقی و قضایی به ادارات دولتی مشمول بودجه عمومی و ادارات دارای بودجه ویژه در صورت درخواست
- تدوین و اجرای سیاست های هزینه ای و ارائه خدمات برای تهیه و اجرای بودجه دولت و نیز نظارت و هدایت بر اجرای آن
- نگهداری حساب های عمومی و انجام خدمات حسابداری
- بهبود سیاست های درآمدی
- مدیریت دارایی های دولتی، تعیین اصول مدیریت مربوط به دارایی های عمومی و املاک مؤسسات و سازمان های عمومی و انجام سایر رویه های مرتبط در این زمینه
- برداشت یا مشارکت در اجرای قوانین مربوط به انواع تراکنش های درآمدی و هزینه ای
- پیگیری کار سازمان های بین المللی مرتبط با خدمات ارائه شده توسط وزارت، تهیه اطلاعیه های وزارت مربوط به این گونه کارها، انجام فعالیت های داخلی و خارجی
- بررسی و تصویب برنامه های عملیاتی و سرمایه گذاری مؤسسات مرتبط با وزارت و نظارت و تفتیش فعالیت های آنها بر اساس برنامه های سالانه
- تعیین اصول و رویه های مربوط به پولشویی
- تعیین و اجرای سیاست ها و استراتژی های اساسی برای بررسی و بازرسی مالیات ها
- انجام وظایفی که به موجب قوانین مختلف به وزارت مالیه محول شده است

➤ نظارت، ارزیابی، بررسی، بازرسی و ممیزی عملکرد وظایف فوق الذکر

ماموریت

توسعه، اجرا و نظارت بر سیاست های مالی به شیوه ای مشارکتی.

چشم انداز

حمایت از اقتصاد قوی، توسعه پایدار و محیط رشد پایدار.

اصول و ارزش های اساسی

- تعهد به ارزش های ملی
- کارایی و اثربخشی
- صداقت و امانت
- مسئولیت
- شفافیت
- مشارکت
- انصاف و برابری
- مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی
- ثبات
- قابل پیش بینی بودن
- شایستگی و تخصص
- نوآوری
- پویایی
- انضباط و سخت کوشی

اهداف استراتژیک

- تعیین و هدایت سیاست های مالی از طریق رویکرد مشارکتی و یکپارچه و مدیریت منابع.
- اطمینان از مدیریت مؤثرتر خدمات حسابداری و تهیه و ارائه گزارش های مالی و آمارها مطابق با استانداردهای بین المللی.
- مبارزه با اقتصاد غیررسمی و کاهش جرایم مالی.
- ارائه خدمات مشاوره حقوقی و قضایی موثر، کارآمد.

➤ افزایش ظرفیت آموزشی

۳-۴-۲-۳ برنامه استراتژیک اداره مالی و مدیریت ۲۰۱۵-۲۰۱۲

این وزارتخانه مسئول اصلی موارد زیر می باشد:

نظارت بر عملیات مربوط به امور مالی ایالت ورمونت؛ هماهنگی در تهیه و ارائه توصیه های بودجه ای والی؛ گزارشگری مالی در سراسر کشور و ارائه و حمایت از سیستم های مالی اولیه دولت.

ماموریت: وزارت مالیه به اجرای موثر و کارآمد مسئولیت های مالی دولت اختصاص دارد. ما متعهد به خدمت به شهروندان ورمونت و همتایان خود از طریق موارد زیر هستیم:

۱. ایجاد و حفظ توابع حسابداری متمرکز که شامل کنترل های داخلی مناسب و تولید اطلاعات مالی قابل اعتماد و مطابق با اصول حسابداری است
۲. انکشاف، حفظ و حمایت از بودجه های مالی مسئول، پایدار و توصیه های مدیریت مرتبط برای وزیر اداری و والی.

چشم انداز

۱. ارتقای مدیریت سرمایه انسانی (گذار کامل از پارادوکس و رسیدن به یک سیستم کاملاً یکپارچه برای مدیریت کارکنان و هزینه های مرتبط)
۲. جایگزینی سیستم توسعه بودجه
۳. طراحی و پیاده سازی وب سایت شفافیت مالی

اهداف

- طراحی و پیاده سازی وب سایت شفافیت مالی
- اجرای یک سیستم بودجه ریزی در سطح کشور که بودجه ریزی مبتنی بر برنامه را تسهیل می کند و قابلیت حفظ معیارهای عملکرد مرتبط با آن برنامه ها را دارد.
- تهیه صورت های مالی سالانه دقیق و آموزنده مطابق با اصول پذیرفته شده حسابداری
- ارائه یک چارچوب کلی به مدیران و کارکنان تجاری در سراسر ایالت برای توسعه و ارزیابی کنترل های داخلی آنها.
- برقراری ارتباط و آموزش ذینفعان مالی، از جمله کاربران سیستم های مالی ایالتی (ERP) برای اطمینان از دقیق بودن عملیات تجاری و معاملات حسابداری و مطابقت با الزامات فدرال، ایالتی و مالی.

اولویت ها

- ایجاد یک محیط کاری که رشد شخصی و مسئولیت را در مدیران و کارکنان پرورش دهد.
- کمک به کارکنان مالی در آژانس ها/بخش های سراسر ایالت برای دستیابی به اهداف مالی دپارتمان، از جمله رعایت و پاسخگویی، به عنوان بخشی از اهداف مالی در سراسر ایالت.
- پیاده سازی ارتقاء سیستم نرم افزاری.
- محافظت از دولت و شهروندان در برابر کلاهبرداری و سوء استفاده از دارایی های دولتی از طریق: انتشار بهترین شیوه های کنترل داخلی، نظارت بر سیاست ها و رویه های رسمی، همکاری مشترک با دفتر حسابرسی ایالتی
- ارائه دستورالعمل ها، راهنمایی ها و برنامه زمانی روشن و به موقع به ادارات برای: تهیه بودجه سالانه، تعدیل و/یا اصلاحات بودجه و پایان سال مالی پایان سال.
- توسعه بودجه اجرایی سالانه فرماندار که توانایی بخش ها را برای دستیابی به چشم انداز/ ارزش ها/ اولویت های مربوطه در چارچوب شیوه های بودجه ریزی صحیح، محدودیت های مالی در سراسر ایالت و اولویت های سیاستی فرماندار، به حداکثر می رساند.
- ارائه اطلاعات مالی شفاف و انتشار آزاد همه سیاست ها و رویه های مالی، ایجاد یک وب سایت در دسترس عموم با محتوای روزافزون با هدف اطلاع رسانی و آموزش عمومی.

۴-۲-۳) برنامه استراتژیک وزارت دارایی سومالی

این برنامه نشان دهنده جهت استراتژیکی است که وزارت مالی برای پنج سال آینده به منظور دستیابی به عملکرد مطلوب در انجام وظایف خود اتخاذ کرده است. این امر به منظور افزایش رشد اقتصادی پایدار و ثبات مالی برای رفاه سرزمین سومالی از طریق ترویج روش های مدیریت اقتصادی و مالی مناسب، اداره مالیات، اجرای گمرک، اطمینان از تخصیص کافی وجوه، بهینه سازی بسیج درآمد، ارائه دقیق و با کیفیت کلیه فعالیت ها است. در طول دوره برنامه راهبردی، این وزارتخانه خود را وقف حفظ بیشتر دستورات قانون اساسی مبنی بر نگرهبانی منابع مالی دولت می کند و در عین حال استراتژی سیاست های کلان اقتصادی را ابداع می کند و سیاست های مالی را بهبود می بخشد که برای رشد و توسعه اقتصادی مفید است و از آن محافظت می کند. وظایف اصلی وزارت مالی را می توان در ده حوزه اصلی خلاصه کرد که عبارتند از:

- تهیه بودجه سالانه ملی و تخصیص هزینه های میان مدت.
- برنامه ریزی، تدوین و تلفیق سیستم بودجه، سیستم تسویه حساب.

- تعیین قالب برای ارائه برآوردهای سالانه درآمد و هزینه.
 - نظارت بر عملکرد اقتصادی.
 - تهیه پیش بینی های اقتصادی و گزارش های تحلیلی.
 - اجرای قوانین مالیاتی و قوانین گمرکی.
 - پرداخت قبوض دولتی
 - ادغام اطلاعات مالی نهادهای دولتی.
 - تنظیم خط مشی ها، رویه ها و رویه های حسابداری برای تمام مدیریت مالی.
 - تطبیق سیاست های اقتصادی دولت و مالی عمومی.
- این برنامه اهداف استراتژیک جدید را با تمرکز بر انرژی و منابع به منظور ارتقای ثبات مالی و سیاست های کلان اقتصادی برای توسعه عادلانه اجتماعی و اقتصادی ترسیم می کند که این اهداف عبارتند از:
- افزایش درآمد داخلی و اعتبار بودجه.
 - توسعه اقتصادی و ثبات از طریق پایداری مالی و پرداخت بدهی بودجه مازاد.
 - مدیریت بدهی عمومی
 - اصلاح مدیریت مالی عمومی و شفافیت بودجه.
 - بسیج منابع و مدیریت.
 - گسترش پایه مالیاتی و انتقال اتکا به گمرکات به درآمدهای داخلی.
 - همکاری توسعه و یکپارچگی منطقه ای.
 - مدیریت سرمایه گذاری عمومی؛ یعنی تقویت چارچوب های قانونی، نظارتی و/یا سیاستی جدید و موجود.
 - توسعه سیاست مالی.
 - توسعه سیاست های کلان اقتصادی.
 - توسعه بخش خصوصی.
 - توسعه بخش مالی.
 - توسعه ظرفیت نهادی.
 - گسترش دارایی های عمومی.

مأموریت

بهبود بسیج درآمد برای تعیین جهت اقتصادی کشور در مدیریت سیاست های کلان اقتصادی و مالی، تدوین سیاست های موثر برای پاسخگویی به منابع عمومی، شفافیت و توسعه پایدار بلند مدت.

چشم انداز

یک نهاد کاتالیزور که توسعه اقتصادی پایدار را ترویج می کند.

ارزش های اصلی

- استاندارد: سطح واضح کیفیت خدمات در بخش خصوصی و دولتی.
- حرفه ای بودن: سطح بالایی از شایستگی و رعایت دقیق ادب، صداقت و مسئولیت در هنگام برخورد با نهادهای دولتی، اعضای داخلی و همچنین ذینفعان خارجی.
- صداقت: شخصیت بالا، احترام، انصاف، ارتباط باز و تقویت همکاری.
- دسترسی: اسکان کاربران خدمات.
- پاسخگویی: تعهد وزارت به پذیرش مسئولیت خود و افشای شفاف نتایج.
- شفافیت: وزارتخانه موظف است فعالیت های خود را صادقانه و با اخلاق انجام دهد. همه اعضای منفرد در سطوح مختلف تجارت را با صداقت، انصاف، احترام و شخصیت بالا انجام می دهند.
- کارایی و اثربخشی: جستجوی مستمر شایستگی که در آن وزارت مالیه، توانایی خود را برای اجرای برنامه های خود با استفاده از کمترین هزینه ممکن منابع به کار گیرد. در عین حال، قادر به انجام اهداف و مقاصد خود به طور موثر برای باقی ماندن یک نهاد مسئول مالی است.
- کار تیمی: ما روابط عملیاتی موفق را با اعضای تیم با رفتار عادلانه با دیگران، حفظ فضای دوستانه، حفظ و تقویت ارتباطات دو طرفه صادقانه و باز و اتصال دیگران در فرآیندهای تصمیم گیری در زمان مناسب ایجاد می کنیم.

۵-۴-۲) وزارت مالیه و برنامه ریزی استراتژیک جمهوری کنیا ۲۰۱۸-۲۰۲۲

این وزارتخانه دوازده موضوع استراتژیک را شناسایی کرده است که باید به آنها رسیدگی کند تا به طور مؤثر به مأموریت خود دست یابد و در عین حال رهبری لازم برای تسریع تحقق چشم انداز کنیا را در افق ۲۰۳۰ فراهم کند. این موضوعات استراتژیک عبارتند از:

هماهنگی برنامه ریزی، تدوین خط مشی، تحقیق و توسعه، هماهنگی منابع خارجی، ارتقای کیفیت داده ها و اطلاعات آماری در سطح شهرستان، همراستایی اطلاعات تدارکات با ذینفعان، تامین منابع برای کالاها و

خدمات، مدیریت مالیه عمومی و امور اقتصادی شهرستان، تهیه بودجه سالانه شهرستان، مجموعه در آمد، ارزیابی عملکرد جمع آوری درآمد، اجرای حسابرسی مالی و ارزش برای پول، کنترل های داخلی و ارزیابی ریسک، تقویت مدیریت منابع انسانی، توسعه و ظرفیت برای رفع نیازهای منابع انسانی، همسویی استراتژی ها و شیوه های سیاست های مدیریت منابع انسانی با طرح دپارتمان

مأموریت: ارائه رهبری در برنامه ریزی اقتصادی، بسیج منابع و مدیریت برای ارائه خدمات با کیفیت.

چشم انداز: یک شهرستان پیشرو در برنامه ریزی توسعه و مدیریت منابع

ارزش های اصلی

➤ صداقت حرفه ای: همه کارکنان باید بالاترین استانداردهای شایستگی و صداقت حرفه ای را رعایت کنند.

➤ رویکرد مشارکتی: وزارت متعهد به فرآیندهای برنامه ریزی و بودجه ریزی مشاوره ای و فراگیر است.

➤ تمرکز بر مشتری: این بخش متعهد به حمایت از ارائه خدمات مشتری محور است.

➤ نوآوری و رویایی: این بخش متعهد به برنامه ریزی و مدیریت مالی نوآورانه، خلاقانه و رویایی است.

➤ شفافیت و پاسخگویی: این وزارتخانه فعالیت های خود را به شیوه ای شفاف و پاسخگو انجام خواهد داد.

➤ مشارکت: وزارت تلاش خواهد کرد تا مشارکت ها و روند مشارکتی را در اجرای فعالیت های خود ارتقا دهد و از آن استقبال کند.

۶-۴-۲) برنامه استراتژیک خزانه داری ملی، جمهوری آفریقای جنوبی ۲۰۲۰

دستور قانونگذاری خزانه داری ملی بر اساس قانون اساسی است که خواستار ایجاد خزانه داری ملی برای تضمین شفافیت، پاسخگویی و کنترل های مالی صحیح در مدیریت مالیه عمومی کشور است.

چشم انداز

خزانه داری ملی تلاش می کند تا حرفه ای، شجاع و قابل اعتماد باشد و برای بسیج منابع و بهبود استانداردهای زندگی آفریقای جنوبی به صورت مشارکتی کار کند. تعالی در کیفیت تحلیل، مشاوره و اجرای مسئولیت های مدیریت مالی از جمله مواردی است که در چشم انداز این بخش گنجانده شده است.

مأموریت

ما به عنوان متولیان منابع مالی کشور بر مدیریت مالیه عمومی نظارت می کنیم و ثبات بخش های کلان مالی و اقتصادی را حفظ می کنیم. ما در تلاش برای تحقق بخشیدن به پتانسیل کامل اقتصاد هستیم و در انجام این

کار، برای کارکنان خود ارزش قائل می شویم و روی آنها سرمایه گذاری می کنیم، آنها را مسئول می دانیم، هر مشارکت را به رسمیت می شناسیم و تنوع خود را جشن می گیریم.

ارزش ها

- صداقت: ما با رعایت استانداردهای اخلاقی مثال زدنی، کار درست را انجام می دهیم.
- حرفه ای بودن: کار ما با بالاترین کیفیت، دقت و قابل اعتماد است.
- پاسخگویی: ما مسئول تصمیمات، اقدامات و کار خود هستیم.
- مشاوره: ما به مشاوره در داخل و خارج از سازمان خود اعتقاد داریم.
- شفافیت: ما متعهد هستیم که در دسترس، صادق و قابل اعتماد باشیم.

سیاست ها و استراتژی های نهادی در دوره برنامه ریزی پنج ساله

- بازننگری سیاست مالیاتی و تقویت مقررات بخش مالی.
- مدیریت رشد مخارج آتی و ریسک مالی.
- مدیریت دارایی ها و بدهی های دولت.
- کارآمدتر کردن تدارکات دولتی.
- تقویت مدیریت مالی دولت.
- تسهیل همکاری های منطقه ای و بین المللی.
- حمایت از اشتغال پایدار.
- حمایت از توسعه زیرساخت ها و شهرها و جوامع یکپارچه اقتصادی.

۷-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک دولت ناحیه کلمبیا، ۲۰۱۷-۲۰۲۱

OCFO مباشر امور مالی منطقه است و از زمان ایجاد آن در سال ۱۹۹۶، مأموریت اصلی آن حفظ و ارتقای سلامت مالی و دوام منطقه کلمبیا با اطمینان از بودجه متعادل، نظرات حسابرسی غیرقابل صلاحیت یا «پاک» و دسترسی به بازارهای اعتباری با کیفیت با رتبه بندی اوراق قرضه بالا و بهبود یافته بوده است.

مأموریت: حفظ و ارتقای مالی ناحیه از طریق موارد زیر صورت می گیرد:

- حفاظت و افزایش جریان درآمد ناحیه
- برآورد قابل اعتماد درآمدها
- اعمال نظارت بر بودجه
- تهیه صورتهای مالی قابل حسابرسی

➤ مدیریت رتبه بندی بدهی اوراق قرضه

ارزش‌ها

➤ ارائه خدمات با اخلاق کاری قوی

➤ با انگیزه و متعهد

➤ پاسخگویی

➤ مشتری مداری

➤ قابل اعتماد و تیم محور

➤ توانمند برای دستیابی به تعالی

➤ نتیجه گرا

حصول اطمینان از اینکه فرهنگ بهبود مستمر در سازمان OCFO ریشه دوانده و رشد می کند، یکی از بالاترین اولویت های این دولت است. در این فرهنگ، توانمندسازی و مسئولیت پذیری کارکنان پرورش و ارتقا می یابد. فرهنگ متمرکز بر بهبود، مستلزم آن است که دائماً فرآیندها، رویه ها و سیستم های سازمانی خود را بررسی کرده تا کارایی کلی آنها را، با هدف افزایش اثربخشی خود به عنوان یک آژانس و سطح رضایت مشتریان و کارکنان خود افزایش دهیم.

اهداف استراتژیک

۱. بهبود خدمات مشتری

۲. فرهنگ بهبود مستمر ایجاد کنید

۳. بهبود شفافیت و کیفیت اطلاعات

۴. مدیریت ریسک و جلوگیری از تقلب

۵. سیستم های مالی با کیفیت را پیاده سازی کنید

۶. توسعه، جذب و حفظ کارکنان با کیفیت بالا

۷. مدیریت یک سیستم منصفانه و عادلانه برای جمع آوری کامل درآمدهای ناحیه

برخی از ابتکارات استراتژیک

۱- اجرای یک سیستم مالیاتی یکپارچه و مدرن برای جایگزینی سیستم مالیاتی فعلی

۲- پیاده سازی و ادغام سیستم تلفن با یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری برای همه مناطق

- ۳- اجرای یک راه حل جمع آوری بدهی و درآمد متمرکز بر شرکت برای مدیریت و جمع آوری مالیات ها، هزینه ها و بدهی های بدهکار به منطقه
- ۴- بهبود شیوه های جاری برای تقویت کنترل های داخلی و اطمینان از انطباق با استانداردهای حسابداری، حسابرسی و قانونی قابل اجرا
- ۵- بهبود فرایند پرداخت در سطح منطقه برای اطمینان از پرداخت های کارآمدتر و به موقع توسط همه آژانس ها
- ۶- پیاده سازی یک سیستم حسابداری و گزارشگری مالی جدید در سطح شرکت و افزایش دسترسی به اطلاعات برای عموم.
- ۷- اجرای یک فرهنگ بهبود مستمر بر اساس تیم های بهبود فرآیند کارمند محور.
- ۸- تجزیه و تحلیل سیاست ها و ابزارهای پیش بینی برای جریان درآمد مالیات بر دارایی و فروش
- ۹- فرصت های توسعه کارکنان موجود را افزایش دهید تا اطمینان حاصل شود که سرمایه انسانی ما دارای مهارت های حیاتی برای موفقیت در فرهنگ برتر OCFO است.
- ۱۰- با پیاده سازی داشبوردها، گزارش های استاندارد، پورتال ها و خبرنامه ها، ارتباطات داخلی OCFO و در سطح منطقه را بهبود بخشید.
- ۱۱- بررسی و به روز رسانی سیستم مدیریت عملکرد و استراتژی های استخدام برای همسویی با فرهنگ برنامه بهبود مستمر.
- ۱۲- بهبود کیفیت اطلاعات مالی با یکپارچه سازی اطلاعات مرتبط از سایر سازمان های منطقه و استفاده از داده های بخش خصوصی برای بهبود تحلیل اقتصادی.
- ۱۳- و ...

۸-۴-۲) برنامه استراتژیک وزارت خزانه داری، ایالات متحده آمریکا، ۲۰۲۶-۲۰۲۲

پس از انقلاب آمریکا، کنگره متوجه شد که تامین مالی یک جنگ بدون زیرساخت های مناسب و انضباط مالی چالشی بزرگ برای ثبات اقتصادی کشور ما ایجاد می کند. کنگره به دلیل نیاز به اخذ و جمع آوری مالیات و مدیریت امور مالی دولت ایالات متحده، وزارت خزانه داری را در ۲ سپتامبر ۱۷۸۹ تأسیس کرد. رئیس جمهور جورج واشنگتن الکساندر همیلتون را به عنوان اولین وزیر خزانه داری منصوب کرد

خزانه داری همچنان یکی از بازیگران مالی برتر جهان است که مسئول مدیریت بدهی کشور، تولید نقدینگی، پرداخت مزایای تامین اجتماعی، جمع آوری مالیات و تامین مالی آژانس فدرال است.

همانطور که فناوری و بازارها تکامل یافته اند، خزانه داری برای شناسایی و کاهش آسیب پذیری ها در سیستم مالی سازگار شده و از سوء استفاده توسط بازیگران غیرقانونی جلوگیری می کند.

ماموریت وزارت خزانه داری

ماموریت وزارت خزانه داری حفظ یک اقتصاد قوی از طریق ارتقای شرایطی است که رشد اقتصادی عادلانه و پایدار در داخل و خارج از کشور را امکان پذیر می کند، مبارزه با تهدیدات و حفاظت از یکپارچگی سیستم مالی و مدیریت مؤثر منابع مالی دولت ایالات متحده است.

اهداف

- ترویج اقتصاد عادلانه
- رشد و بهبودی
- ارتقای امنیت ملی
- حفاظت از ثبات مالی و انعطاف پذیری
- مبارزه با تغییرات اقلیمی
- نوسازی عملیات خزانه داری

۹-۴-۲) برنامه استراتژیک کمیسیون بودجه اروپا، ۲۰۲۰-۲۰۲۴

در طول پنج سال آینده، نقش کمیسیون بودجه اروپا این خواهد بود که به عنوان بازوی عملیاتی مالی اتحادیه اروپا در مقابل بقیه خدمات کمیسیون و همچنین سهامداران خارجی، به ویژه کشورهای عضو عمل کند. در این نقش، DG BUDGET به عنوان مرکز تعالی و تخصص در زمینه هایی مانند برنامه ریزی بودجه (شامل درآمد) و اجرا، پیش بینی و گزارش مالی، حسابداری و خزانه داری، مدیریت دارایی ها و ضمانت های بودجه، تعریف مقررات مالی، اجرا و همچنین کنترل داخلی رهبری خواهد شد. در بخش درآمد، DG BUDGET جمع آوری مؤثر «منابع خود» را تضمین می کند و از تقویت کنترل های گمرکی برای مبارزه با تقلب حمایت می کند.

به موازات همه موارد فوق، این کمیسیون تلاش خواهد کرد تا اطمینان حاصل کند که بودجه اتحادیه اروپا بالاترین ارزش افزوده ممکن را ایجاد می کند و به درستی از تقلب و سایر خطرات مهم مانند موارد مربوط به عدم انطباق با حاکمیت قانون محافظت می شود.

۱۰-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک خزانه داری کوئینزلند ۲۰۲۱-۲۰۲۵

چشم انداز

اقتصاد قوی برای همه کوئینزلندی ها

اهداف

- رشد اقتصاد کوئینزلند و ایجاد شغل
- پایداری مالی
- تجهیز نیروی کار خود برای آینده
- هدایت اصلاحات بخش دولتی

ارزش ها

- مشتری مداری
- ایده ها در عمل
- پتانسیل را آزاد کنید
- شجاعت
- افراد را توانمند

ریسک ها و فرصت ها

- هدایت رشد اقتصادی از طریق ارائه تحلیل و مشاوره با کیفیت بالا به سهامداران کلیدی.
- پاسخگویی یا رهبری اصلاحات موثر در سراسر بخش عمومی برای تحقق جاه طلبی دولت در رابطه با استراتژی مالی و خدمات اصلی.
- مدیریت درآمدها و هزینه ها به منظور توانمند ساختن دولت برای تأمین مالی و حمایت از خدمات و ابتکارات اولویت دار.
- طراحی مؤثر، نظارت و تأثیرگذاری بر ارائه مسئولیت های ارائه خدمات و برنامه های برون سازمانی.
- توسعه افراد، فرآیندها و فناوری و ارائه یک محل کار سالم و ایمن برای ارائه انتظارات و توصیه های بیشتر در مورد اولویت های دولت.
- مدیریت سیستم های خزانه داری در برابر حملات امنیت سایبری.
- حفظ فرهنگ قوی برای کاهش مسائل مربوط به یکپارچگی یا سوء مدیریت اطلاعات.

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

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

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

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

گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و 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. به‌ویژه برای تطبیق داده‌های حاصل از روش‌های گوناگون و بررسی اعتبار داده‌ها استفاده می‌شود. از گروه‌های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست‌های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می‌شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت ساز بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی خود گروه کانونی، به کمک

^۱ Focus Group

گروه کانونی و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج گانه در قالب کاربرگ های چهارگانه ارائه گردیده است.

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

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

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

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

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

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

ارزش ها^۳ سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان) می باشد. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران،

¹ Mission

² Vision

³ Values

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

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

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

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

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

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

۴. **بازار (قلمروی جغرافیایی و تخصصی):** علاوه بر اینکه مقاصد آرمانی سازمان (بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان)، محصولات و خدمات و مشتریان/ارباب رجوع را معین می کند باید مشخص کند که بازار هدف این سازمان (بخش) چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می کند یا چگونه می خواهد به آن ها 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 مالی عمومی و بودجه استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش مالی عمومی و بودجه 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 فرایند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم خدمات و محصولاتی با کیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب رجوعان به شکلی بهتر از سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورداستفاده 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 مالی عمومی و بودجه استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش‌ها گنجانده شود.

۷. شایستگی متمایز (وجوه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نسبت به سازمان‌های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می‌باشد؟ این قابلیت می‌تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می‌دهد که فقط خود سازمان (بخش مالی عمومی و بودجه 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 بانگیزه 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 مالی عمومی و بودجه استان گلستان) به حساب می‌آیند و شرط بهره برداری 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 مالی عمومی و

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

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

برخوردار است. چرا که تصویر ذهنی مثبت می تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی می شود؛ بنابراین سازمان (بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان) بعنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء

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

۱۱. چشم انداز: سرانجام، آخرین جزء مقاصد آرمانی، تعیین چشم انداز مطلوب سازمان است. در این جزء

سازمان (بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان های مشابه مشخص می کند.

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

می دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته ای از مدیران ارشد این نوشته ها را جمع آوری می کنند، آن ها را جرح و تعدیل می نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه ها نقش داشته اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده اند، سازمان (بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان) می تواند این اطمینان را داشته باشد که آن ها در امور مربوط به تدوین، پیاده سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرایند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می دهد تا استراتژیست ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان ها از گروه هایی از مدیران می خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله ها و عبارت ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان ها برای اشاعه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می کنند.

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از: **شرکت مشاوره مدیریت:** که تهیه روش شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن ها و مواردی نظیر این ها را انجام داده و همچنین هماهنگی های لازم برگزاری جلسات و... را انجام می دهد.

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

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

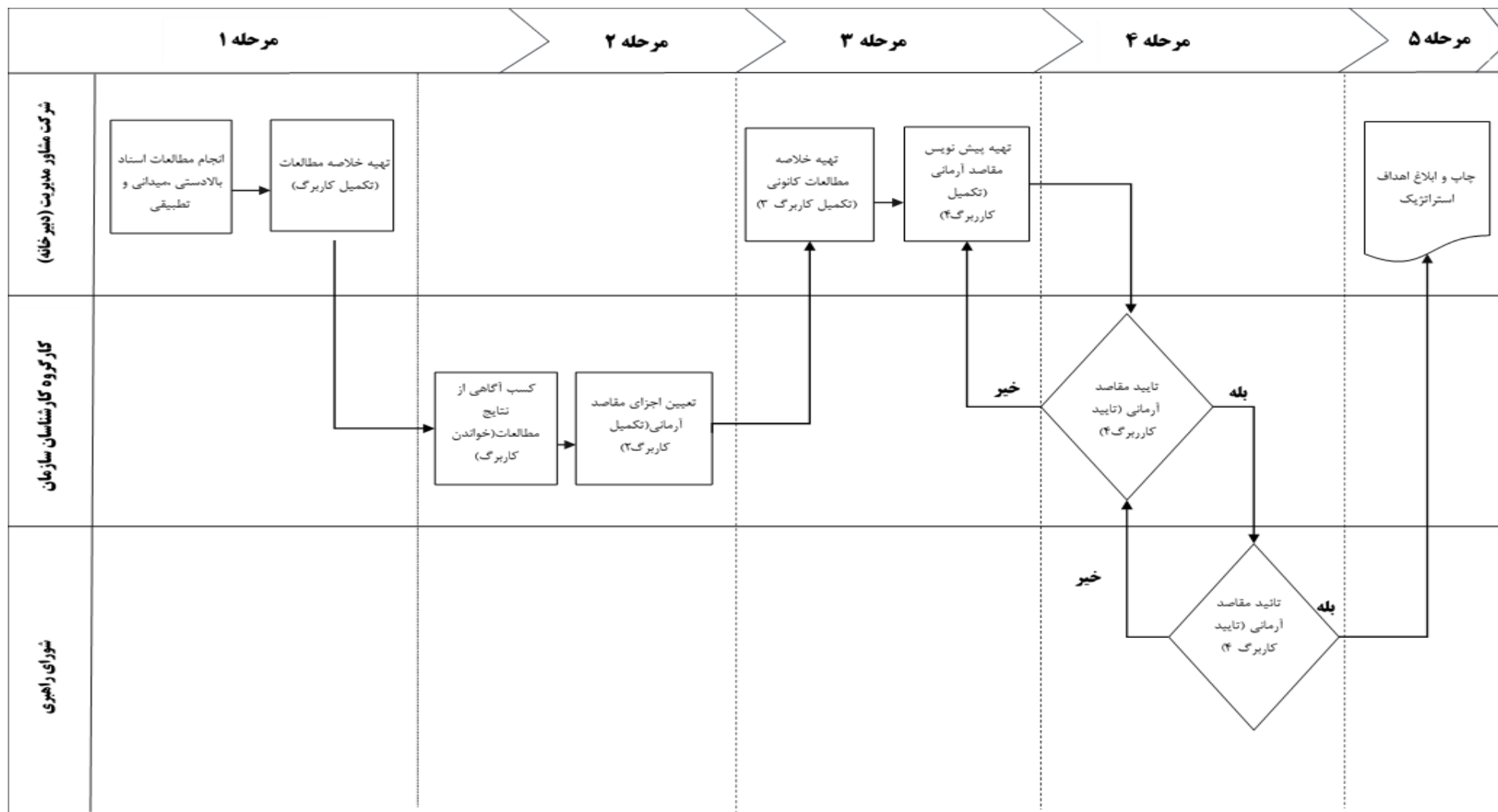
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم شناسی و مضمون یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می شود. این کاربرگ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

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

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

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

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراندد تئوری^۱ یا نظریه داده بنیاد توسط دو جامعه‌شناس به نام بارنی گلیسر^۲ و آنسلم اشتراوس^۳ در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شد. گراندد تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است. استراتژی نظریه داده بنیاد (زمینه بنیان) از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده 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: فرایند 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 کد گذاری تا نظریه پردازی

۱- کدگذاری آزاد (باز): کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه سازی، نام گذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. کدگذاری باز دربرگیرنده رویه‌های زیر است.

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

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

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

موریس دوورژه به نقل از برلسون بیان می‌کند که «تحلیل محتوا به سبب مقوله بندی هایش موفق می‌شود یا

^۱ Content Categories

شکست می خورد». (دوورژه، ۱۳۶۲: ۱۲۶). در واقع این سخن بیان گر اهمیت مقوله ها و واحدها در تکنیک تحلیل محتواست. در واقع موفقیت تحلیل محتوا به داشتن مقولاتی درست و سپس واحدهاست. مقوله ها در اصل با فرضیه ها در ارتباط هستند و در مواردی می توان گفت همان فرضیه ها هستند که در قالب شاخص ها و معرف ها ترجمه شده اند. بنابراین از گفتارهای بالا، اهمیت مقولات و واحدها معلوم می شود و محقق باید در طراحی آنها دقت بیشتری به خرج دهد.

۵-۳) یافته ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد

پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته ها و مقوله های مورد نیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان ارائه شده است.

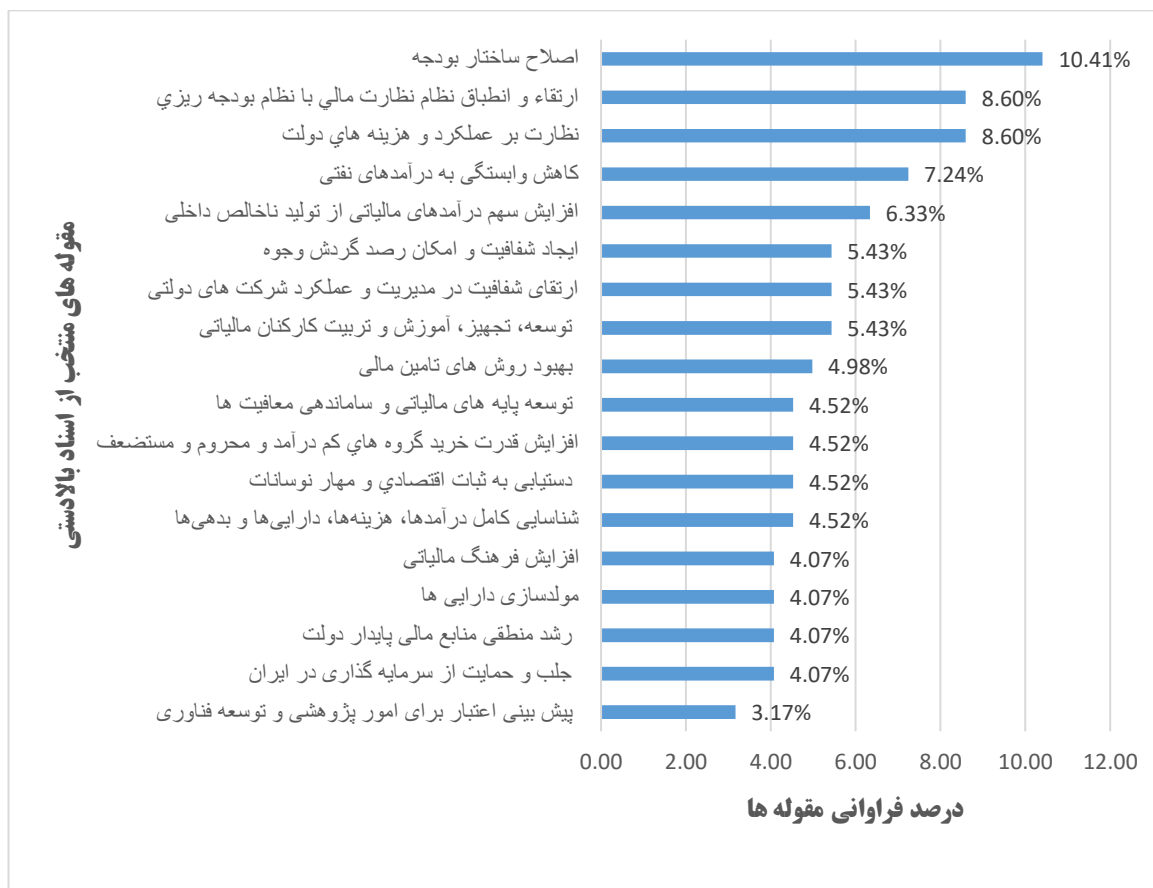
۱-۵-۳) مقوله های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آنها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسایی تم ها و مضامین مرتبط، تعداد ۱۸ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۹-۳ نمایش داده شده است. سپس نمایش گرافیکی مقوله ها و فراوانی آنها به صورت نمودار درصد فراوانی در نمودار شماره ۷-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۹-۳: مقوله های منتخب بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله های اسناد بالادستی	فراوانی
۱	اصلاح ساختار بودجه	۲۳
۲	نظارت بر عملکرد و هزینه های دولت	۱۹
۳	ارتقاء و انطباق نظام نظارت مالی با نظام بودجه ریزی	۱۹
۴	کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی	۱۶
۵	افزایش سهم درآمدهای مالیاتی از تولید ناخالص داخلی	۱۴
۶	توسعه، تجهیز، آموزش و تربیت کارکنان مالیاتی	۱۲
۷	ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت های دولتی	۱۲
۸	ایجاد شفافیت و امکان رصد گردش وجوه	۱۲
۹	بهبود روش های تامین مالی	۱۱
۱۰	شناسایی کامل درآمدها، هزینه ها، دارایی ها و بدهی ها	۱۰
۱۱	دستیابی به ثبات اقتصادی و مهار نوسانات	۱۰
۱۲	افزایش قدرت خرید گروه های کم درآمد و محروم و مستضعف	۱۰
۱۳	توسعه پایه های مالیاتی و ساماندهی معافیت ها	۱۰
۱۴	جلب و حمایت از سرمایه گذاری در ایران	۹

ردیف	مقوله های اسناد بالادستی	فراوانی
۱۵	رشد منطقی منابع مالی پایدار دولت	۹
۱۶	مولدسازی دارایی ها	۹
۱۷	افزایش فرهنگ مالیاتی	۹
۱۸	پیش بینی اعتبار برای امور پژوهشی و توسعه فناوری	۷



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان از اسناد بالادستی

اصلاح ساختار بودجه با ۱۰.۴۹ درصد، بیشترین تکرار را در بین مقوله های موجود در اسناد بالادستی به خود اختصاص داده است. اهمیت بودجه و تاثیر آن بر اقتصاد کشور بر کسی پوشیده نیست و در اسناد بالادستی نیز با تاکید بر اهمیت اصلاح ساختاری بودجه بمنظور افزایش کارایی و بهره وری، رعایت عدالت و توجه به اولویت ها، کاهش نابرابری ها و ... بخوبی به این موضوع اشاره شده است. وضعیت فعلی بودجه حاصل انباشت سال ها ناترازی در اقتصاد، تصمیمات نادرست دولت در سال های اخیر، به تأخیر انداختن اصلاحات اقتصادی با امید بستن به گشایش های خارجی و تحریم های ظالمانه اخیر است. تعادل اقتصادی - سیاسی شکل گرفته حول وضع موجود، انجام اصلاحات را با تعویق روبه رو کرده و یا باعث ایجاد موانع جدی شده است. اگرچه رفع و

اصلاح مسائل فعلی دشوار است، ولی باید توجه داشت که ادامه وضع فعلی، حتی اگر امکانپذیر باشد، پیامدهای بسیار ناخوشایندتری به دنبال خواهد داشت.

مسائل گوناگونی در بودجه وجود دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: بهره‌وری، منابع واقعی در برآوردهای بودجه، مولد بودن دارایی‌های دولت، نظارت در اجرای بودجه، استفاده از ظرفیت و توانمندی‌های استان و نظام بازنشستگی. این موارد نیاز به بازبینی دارند و باید با مطالعات جامع و کامل و در نظر گرفتن شرایط استان، اقدام به شفاف‌سازی بدهی‌ها، تعهدات عمومی دولت و مدیریت تأدیه بدهی‌ها، واقعی کردن منابع درآمدی و مدیریت هزینه و مصارف برای اجتناب از کسری بودجه، تعیین تکلیف طرح‌های نیمه تمام عمرانی از طریق مشارکت دادن بخش خصوصی و عمومی نمود. با توجه به شرایط موجود، اصلاح ساختار بودجه امری ضروری است و اسناد بالادستی به درستی به این نکته اشاره کرده‌اند.

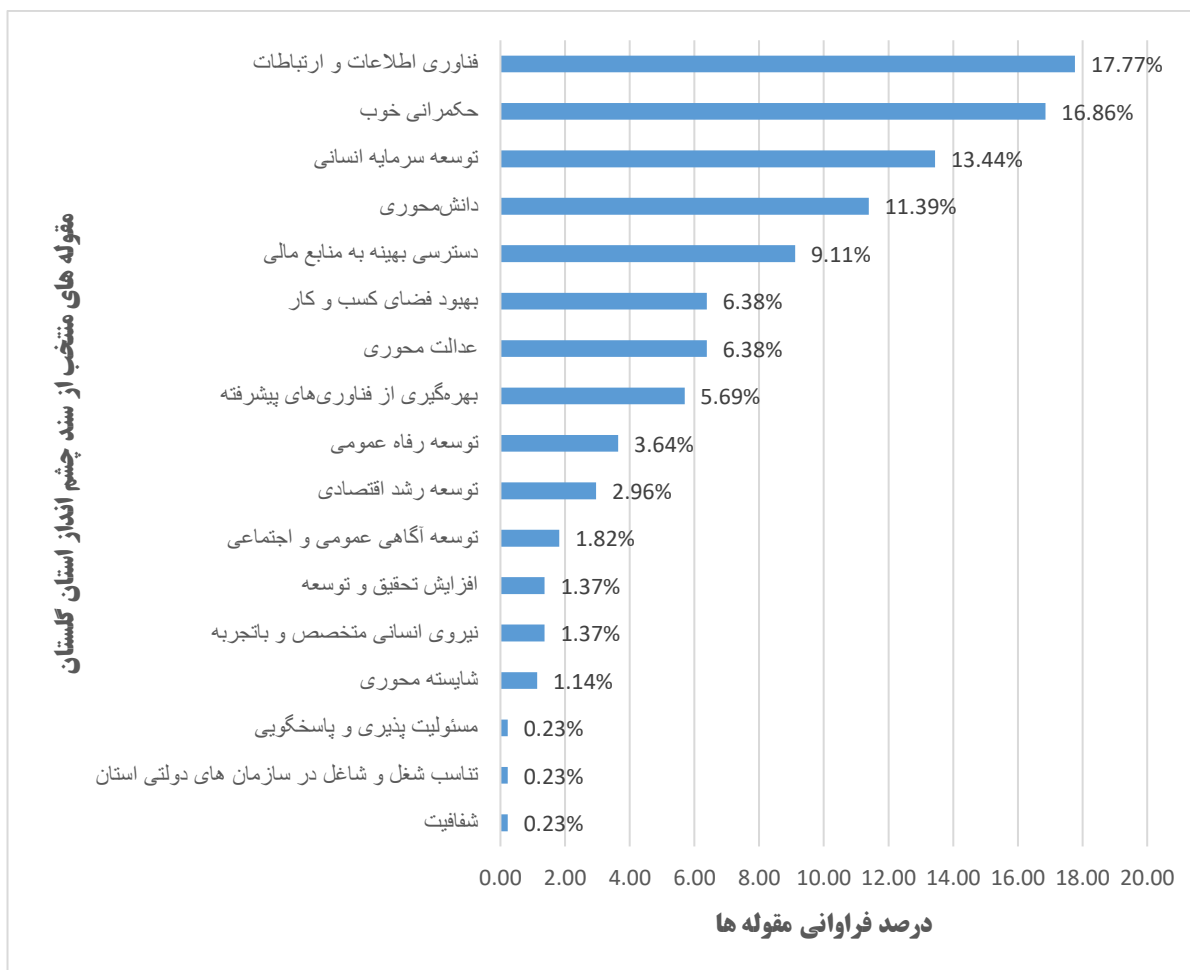
۲-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

از آنجا که تدوین سند بخش مالی عمومی و بودجه بعنوان 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 مالی عمومی و بودجه استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله‌ها و درصد فراوانی آنها در نمودار شماره ۸-۳ بصورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۰-۳ مقوله‌های مرتبط به بخش مالی عمومی و بودجه از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌های منتخب	منابع و مآخذ	فراوانی
۱	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف راهبردی	۷۸
۲	حکمرانی خوب	شرح شوق‌انگیز	۷۴
۳	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۴	دانش‌محوری	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۵۰
۵	دسترسی بهینه به منابع مالی	اهداف راهبردی	۴۰
۶	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۷	بهبود فضای کسب و کار	شرح شوق‌انگیز	۲۸
۸	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	ارزش‌های محوری	۲۵
۹	توسعه رفاه عمومی	بیانیه مأموریت + شرح شوق‌انگیز	۱۶
۱۰	توسعه رشد اقتصادی	شرح شوق‌انگیز	۱۳
۱۱	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف راهبردی	۸
۱۲	نیروی انسانی متخصص و باتجربه	اهداف راهبردی	۶
۱۳	افزایش تحقیق و توسعه	شرح شوق‌انگیز	۶

ردیف	مقوله‌های منتخب	منابع و مآخذ	فراوانی
۱۴	شایسته محوری	ارزش‌های محوری	۵
۱۵	شفافیت	ارزش‌های محوری	۱
۱۶	تناسب شغل و شاغل در سازمان های دولتی استان	اهداف راهبردی	۱
۱۷	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

در بین مقوله‌های عنوان شده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴، مقوله **توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات** با ۱۷.۷۷ درصد بیشترین تکرار را داشت. این موضوع بیانگر اهمیت این مقوله در افزایش پویایی و کارآمدی بخش مالیه عمومی و بودجه است؛ زیرا با استفاده از فناوری‌های نوین و افزایش سرعت فرآیندها، کاهش اشتباهات و خطاها، افزایش دقت و اطمینان در تصمیم‌گیری‌ها که به کاهش ریسک-پذیری این تصمیمات منجر خواهد شد، می‌توان شاهد افزایش بهره‌وری در بخش مالیه عمومی و بودجه بود. استفاده از فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی، اینترنت پرسرعت، دیجیتالی شدن فرآیندها، اینترنت اشیا و ...

در کنار رصد و نظارت دائمی آمار و اطلاعات مرتبط با این بخش، این امکان را فراهم می‌سازد که بصورت همزمان، حجم زیادی از اطلاعات را بدست آورد و تجزیه و تحلیل نمود که تاثیر بسیار مثبتی بر کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش کارایی و بهره‌وری این بخش خواهد داشت.

مقوله فناوری اطلاعات و ارتباطات به درستی در سند چشم‌انداز استان بعنوان اصلی‌ترین و مهمترین مقوله بخش مالی عمومی و بودجه در نظر گرفته شده است زیرا با پیشرفت‌های روزافزون تکنولوژی بویژه در سال‌های اخیر، کشورها به سرعت در حال دیجیتالی سازی فرآیندها و استفاده از هوش مصنوعی در پردازش اطلاعات هستند که این امکان را فراهم می‌سازد تا در کمترین زمان ممکن، میلیاردها داده مختلف را دریافت، پردازش و طبقه‌بندی کنند که به شکل سرسام‌آوری سرعت فرآیند را افزایش می‌دهد. از این رو می‌توان گفت که در آینده، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش مالی عمومی و بودجه تنها راه افزایش کیفیت حکمرانی و جلوگیری از کاهش شدید بهره‌وری خواهد بود.

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

با مطالعه و بررسی ماتریس‌های مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۷ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۶ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۳-۱۱: مقوله‌های منتخب بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	رشد اقتصادی
۲	سیاست‌های مالی دولت در کشور و در استان
۳	سیاست‌های پولی دولت در کشور و در استان
۴	تهیه و تنظیم صورتحساب عملکرد بودجه سالانه
۵	ارائه صورتحساب‌های ماهانه خزانه معین استان
۶	تحقق اهداف مالیاتی
۷	خط مشی‌های تامین مالی دولت
۸	توازن (تعادل) بودجه
۹	تغییر در قوانین مالیاتی
۱۰	مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها/استخدام/منبع‌یابی نامزدها
۱۱	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)
۱۲	برخورداری از اطلاعات
۱۳	اجرای قوانین
۱۴	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان
۱۵	دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی
۱۶	تکنولوژی GIS
۱۷	داده کاوی/ دیتا ماینینگ

ردیف	مقوله‌ها
۱۸	صنعت سخت افزار ICT
۱۹	پایگاه های داده
۲۰	دیتا سنتر
۲۱	بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)
۲۲	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان
۲۳	تخصص گرایی
۲۴	توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع
۲۵	تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه‌های بین المللی
۲۶	رسانه‌ها و فضای مجازی
۲۷	اینترنت و شبکه های اجتماعی
۲۸	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز
۲۹	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان
۳۰	توسعه فرهنگ مالیاتی
۳۱	توسعه و آموزش کارمندان
۳۲	استخدام/منبع‌یابی نامزدها
۳۳	مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی
۳۴	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند
۳۵	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۳۶	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی

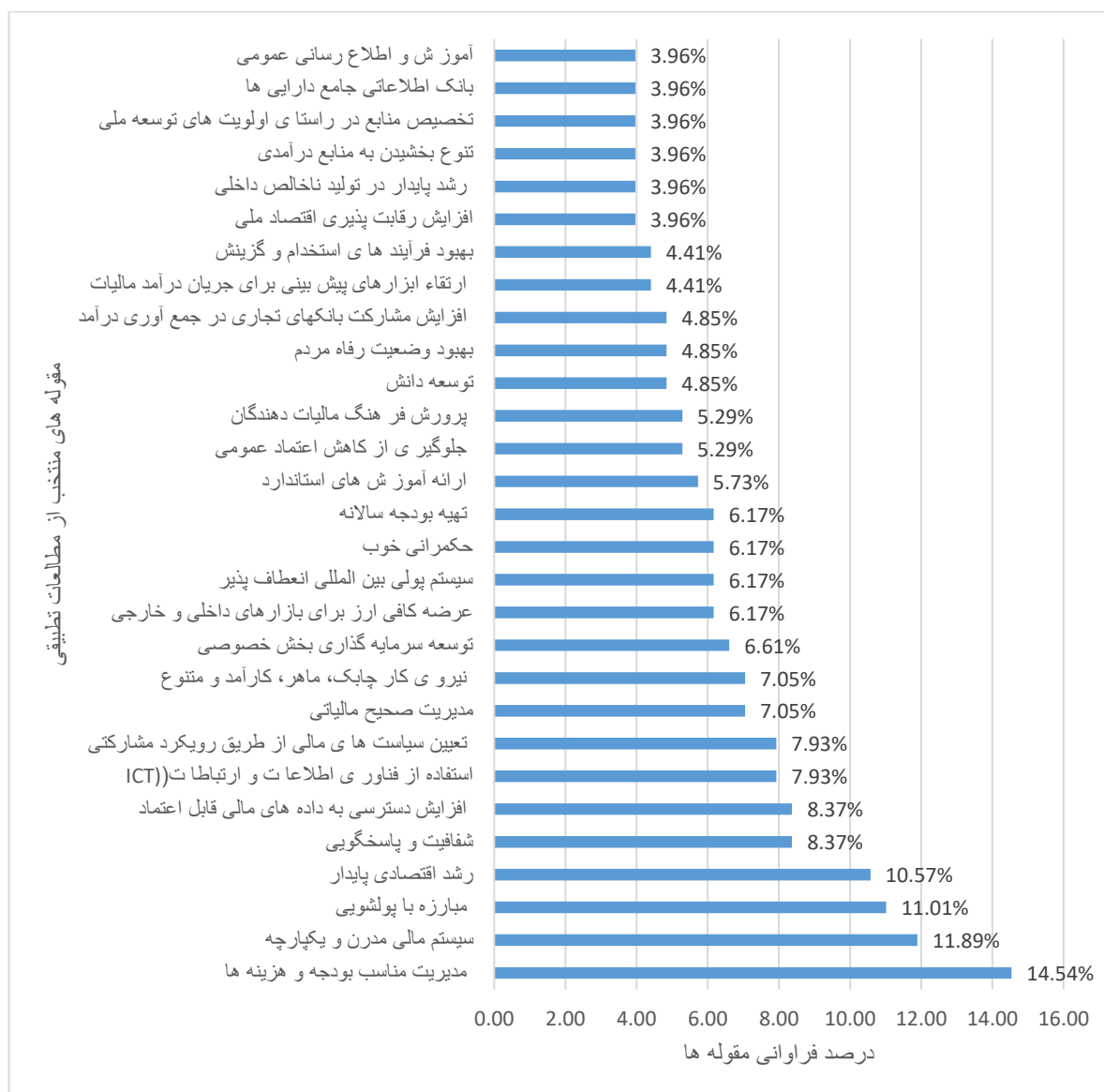
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۹ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آنها در نمودار شماره ۹-۳ بصورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	مدیریت مناسب بودجه و هزینه‌ها	۳۳
۲	سیستم مالی مدرن و یکپارچه	۲۷
۳	مبارزه با پولشویی	۲۵
۴	رشد اقتصادی پایدار	۲۴
۵	شفافیت و پاسخگویی	۱۹
۶	افزایش دسترسی به داده‌های مالی قابل اعتماد	۱۹
۷	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	۱۸
۸	تعیین سیاست‌های مالی از طریق رویکرد مشارکتی	۱۸
۹	مدیریت صحیح مالیاتی	۱۶
۱۰	نیروی کار چابک، ماهر، کارآمد و متنوع	۱۶
۱۱	توسعه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۱۵

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱۲	عرضه کافی ارز برای بازارهای داخلی و خارجی	۱۴
۱۳	سیستم پولی بین المللی انعطاف پذیر	۱۴
۱۴	حکمرانی خوب	۱۴
۱۵	تهیه بودجه سالانه	۱۴
۱۶	ارائه آموزش های استاندارد	۱۳
۱۷	جلوگیری از کاهش اعتماد عمومی	۱۲
۱۸	پرورش فرهنگ مالیات دهندگان	۱۲
۱۹	توسعه دانش	۱۱
۲۰	بهبود وضعیت رفاه مردم	۱۱
۲۱	ارتقاء ابزارهای پیش بینی برای جریان درآمد مالیات	۱۱
۲۲	بهبود فرآیندهای استخدام و گزینش	۱۰
۲۳	افزایش مشارکت بانکهای تجاری در جمع آوری درآمد	۱۰
۲۴	افزایش رقابت پذیری اقتصاد ملی	۹
۲۵	رشد پایدار در تولید ناخالص داخلی	۹
۲۶	تنوع بخشیدن به منابع درآمدی	۹
۲۷	تخصیص منابع در راستای اولویت های توسعه ملی	۹
۲۸	بانک اطلاعاتی جامع دارایی ها	۹
۲۹	آموزش و اطلاع رسانی عمومی	۹



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش مالی عمومی و بودجه استان از مطالعات تطبیقی

مدیریت مناسب بودجه و هزینه ها با ۱۴.۵۴ درصد، پرتکرارترین مقوله در بین مقوله های بررسی شده در مطالعات تطبیقی بوده است. از آنجایی که بودجه ریزی فرایند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود است. مجموع کوشش هایی که صرف تدوین بودجه و تخصیص منابع می شود به منظور حداکثر نمودن بهره برداری از منابعی است که معمولاً در حد کفایت وجود ندارند و در اصطلاح اقتصادی کمیاب هستند، اهمیت این موضوع به درستی در مطالعات تطبیقی شناسایی شده و به نقش حیاتی مدیریت مناسب بودجه و هزینه ها در پیشبرد اهداف دولت اشاره می کند. انجام برنامه ریزی که سرلوحه کار مدیران است غالباً به سیاست ها و خط مشی های اقتصادی و مالی و چگونگی توزیع منابع بین بخش های مختلف اشاره می کند. برآورد نیازهای مالی، حمایت های لازم برای پیش برد پروژه های مختلف و تأمین هزینه های دولت دارای اهمیت بسیار

زیادی است و باید به درستی مدیریت شود. شناسایی هزینه‌های اضافی، جلوگیری از هدر رفت منابع مالی، تخصیص درست و به‌اندازه بودجه به بخش‌ها و پروژه‌های گوناگون و... از ضروریات یک بودجه درست و هدفمند است. از آنجایی که بودجه دارای دو سمت درآمدها و هزینه‌ها است، مدیریت مناسب جهت ایجاد تعادل بین این دو سمت امری حیاتی محسوب می‌شود، بگونه‌ای که باید تلاشی دائمی به منظور کنترل و افزایش درآمدها و مدیریت مناسب جهت کاهش هزینه‌ها صورت گیرد.

از آنجایی که بودجه بازتاب مالی کلیه برنامه‌ها و عملیات اجرایی دولت است، لذا ضرورت دارد تا با پایش دائمی و شناسایی مشکلات گوناگون از قبیل: ضعف قدرت اجرایی، نارسایی تشکیلات، ناهماهنگی‌ها و ... هزینه‌ها را کاهش داده و به تراز شدن بودجه و عملیاتی شدن آن کمک کرد.

اختصاص منابع مالی به‌اندازه و دقیق به بخش‌ها و پروژه‌های مختلف از وظایف اصلی بودجه است که با مدیریت مناسب و کارآمد می‌تواند ضمن کنترل و کاهش هزینه‌های جاری و کمک به افزایش درآمدها از طریق برنامه‌ریزی‌های مالی و تأمین مالی پروژه‌های درآمدزا، شرایط را برای دستیابی به اهداف خرد و کلان دولت مهیا سازد.

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطرح‌شده، تعداد ۱۵۵ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	تهیه برنامه مالی (دخل و خرج) دولت در استان در یکسال
۲	تخصیص بهینه منابع مالی دولت
۳	نظارت بر عملکرد بودجه
۴	ارائه زیرساخت تفریح بودجه
۵	تأمین حقوق و مزایای کارکنان دولت
۶	تأمین منابع بلاعوض بخش تولید (فنی و اعتباری)
۷	تهیه برنامه درآمدی یکساله استان (ستاد درآمد و تجهیز منابع)
۸	تهیه برنامه مالیاتی استان
۹	مولدسازی
۱۰	تهیه سیاست‌های تأمین مالی بخش دولتی (ماده ۲۷ قانون الحاق دو)
۱۱	افزایش مودی‌های مالیاتی
۱۲	شناسایی ردیف‌های جدید درآمدی
۱۳	تأمین سایر هزینه‌های جاری دستگاه‌های اجرایی
۱۴	راهبری و هدایت منابع تبصره‌ای و داخلی بانک‌ها

ردیف	مقوله
۱۵	توزیع درآمد و ثروت
۱۶	حکمرانی خوب
۱۷	تقویت رشد اقتصادی
۱۸	صدور مجوزهای پرداخت اعتبارات عمرانی و هزینه‌ای
۱۹	تنظیم و مبادله موافقت‌نامه‌های هزینه‌ای و عمرانی
۲۰	خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط با بودجه
۲۱	شناسایی، احصاء و ارائه ظرفیت‌های قانونی مرتبط با تأمین مالی ملی به دستگاه اجرایی مرتبط (فاینانس، تهاتر نفت و...)
۲۲	راهبری و هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی برای پروژه‌های خاص و مهم (دهکده گیاهان دارویی، پارک‌های علم و فناوری، شهرک گلخانه‌ای)
۲۳	کمک‌های بلاعوض
۲۴	ارائه مجوزها، مشوق‌ها و واگذاری دارایی‌ها (زمین و...) در سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی
۲۵	اعطای تسهیلات مالی و غیرمالی دولتی
۲۶	اجرای سیاست‌های مالیاتی
۲۷	اسناد توسعه و برنامه‌ریزی
۲۸	مالیات و پرداخت‌های انتقالی (یارانه‌ها)
۲۹	مالیه عمومی
۳۰	راهبری توسعه استان
۳۱	قوانین و تبصره‌های بودجه و برنامه‌های ۵ ساله توسعه
۳۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳۳	دیتاستر
۳۴	دیتا ماینینگ
۳۵	بودجه‌ریزی عملیاتی
۳۶	سامانه‌های پیش‌بینی تقاضا (مبادله موافقتنامه)
۳۷	ساترا
۳۸	GIS
۳۹	مدل توزیع اعتبارات شهرستانی
۴۰	عدالت محوری
۴۱	دانش محوری
۴۲	تخصص گرایی
۴۳	شایسته‌سالاری
۴۴	شجاعت و ریسک‌پذیری
۴۵	هدف مداری
۴۶	مسئله محوری
۴۷	ارتباطات و تعامل
۴۸	کارگشایی و تسهیل‌گری
۴۹	برنامه محوری
۵۰	جامع‌نگری
۵۱	انعطاف‌پذیری
۵۲	ارتباطات سازنده با استانداری و سایر دستگاه‌های اجرایی
۵۳	پایبندی به قوانین و مقررات مالی و بودجه‌ای
۵۴	همسویی با دستگاه‌های نظارتی
۵۵	رشد مناسب درآمدهای مالیاتی
۵۶	نسبت پایین بودجه عمومی دولت به GDP در استان به کشور
۵۷	سهم بالای بخش خصوصی در GDP استان

ردیف	مقوله
۵۸	رویکرد اولویت تخصیص بودجه به تکمیل پروژه‌های نیمه تمام
۵۹	همراهی با سیاست‌های اصلاح ساختار بودجه
۶۰	استخدام و بازنشستگی
۶۱	خدمات رفاهی
۶۲	فضای کاری مناسب
۶۳	جبران خدمات
۶۴	بیمه و تأمین اجتماعی
۶۵	بیمه‌های تکمیلی
۶۶	حقوق و مزایای مناسب
۶۷	آموزش‌های ضمن خدمت
۶۸	مسیر ترقی شغلی
۶۹	طراحی شغل (JOB DESIGN)
۷۰	غنی سازی شغلی (JOB ENRICHMENT)
۷۱	گردش شغلی (JOB ROTATION)
۷۲	توسعه شغلی (JOB ENLARGMENT)
۷۳	روابط عمومی و تبلیغات
۷۴	همایش و گردهمایی
۷۵	ارتباط با رسانه‌های جمعی
۷۶	ارتباط با شبکه‌های اجتماعی
۷۷	سامانه‌های آماری (سیماپر و...)
۷۸	اولویت بندی موضوعات بحرانی (فقر، مهاجرت، آب و...)
۷۹	مشارکت در مدیریت بحران
۸۰	ستاد تسهیل و رفع موانع تولید
۸۱	اقتصاد مقاومتی
۸۲	اسپانسر ورزشی
۸۳	حمایت از معلولان
۸۴	ترویج فرهنگ شهادت و ایثار
۸۵	تکریم ارباب رجوع
۸۶	ملاقات‌های مردمی
۸۷	بازدیدهای میدانی
۸۸	مسکن محرومین
۸۹	بسیج سازندگی
۹۰	حمایت از اجرای طرح‌های جهادی
۹۱	مشارکت در مناسبت‌های ملی و مذهبی
۹۲	شاخص‌گذاری اعتبارات هزینه‌ای
۹۳	آموزش نیروی انسانی متخصص
۹۴	تشکیل و حفظ و نگهداری بانک‌های اطلاعاتی
۹۵	اتوماسیون فرآیندهای بودجه
۹۶	جذب و استخدام نیروی انسانی مناسب
۹۷	حمایت از مطالعات اکتشافی
۹۸	تدوین و ارائه گزارشات موضوعی
۹۹	تهیه اسناد توسعه استان (آمایش، برنامه‌های ۵ ساله و...)
۱۰۰	توجه به شاخص‌های اصلی توسعه
۱۰۱	گفتمان سازی در خصوص برنامه پذیری نظام اجرایی با مشارکت سایر ذینفعان

ردیف	مقوله
۱۰۲	تبیین قرائت‌های مختلف از توسعه استان
۱۰۳	حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان
۱۰۴	ارتقاء جایگاه نظارتی بخش
۱۰۵	کاهش فرار مالیاتی
۱۰۶	افزایش پایه‌های مالیاتی بخش‌های تجاری و واسطه‌ای
۱۰۷	کاهش معافیت مالیاتی
۱۰۸	اتصال و یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی ارتباطی (مبادله موافقتنامه ها، سیمابر - بازار الکترونیک طرح‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری زیرساختی - ساجات، سامانه نظارت بر طرح‌های ملی و...)
۱۰۹	فرهنگ‌سازی
۱۱۰	ترویج افزایش آگاهی‌های عمومی
۱۱۱	منطقی سازی و تناسب پرداخته‌ای مالیاتی
۱۱۲	بهبود شاخص فضای کسب‌وکار
۱۱۳	افزایش تولید ناخالص داخلی استان
۱۱۴	افزایش سهم استان از درآمدهای نفتی
۱۱۵	افزایش تنوع ابزارهای تأمین مالی بخش عمومی
۱۱۶	تأمین مالی پروژه‌های زیربنایی از بازار سرمایه
۱۱۷	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای پروژه‌های زیرساخت
۱۱۸	اصلاح نظام قیمت محصولات استراتژیک استان متناسب با قیمت جهانی
۱۱۹	مدیریت حاشیه بازاریابی محصولات کشاورزی و معدنی
۱۲۰	افزایش سهم دولت در سرمایه‌گذاری‌های زیرساخت
۱۲۱	افزایش سهم صنعت و خدمات در GDP استان
۱۲۲	درک مختصات پرتفوی اقتصادی استان
۱۲۳	دولت الکترونیک
۱۲۴	افزایش خلاقیت و نوآوری
۱۲۵	شناسایی و اجرای دقیق پیمان‌ها
۱۲۶	برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار
۱۲۷	رمزارها
۱۲۸	بلاکچین
۱۲۹	توسعه بازارهای سرمایه
۱۳۰	هدایت سرمایه‌های بخش خصوصی و مردمی
۱۳۱	قانون مالیات‌های مستقیم
۱۳۲	توسعه متوازن استان
۱۳۳	سیاست‌گذار مالی
۱۳۴	تقدم برنامه بر بودجه
۱۳۵	اکوسیستم‌های کسب‌وکار روستایی
۱۳۶	مسئولیت اجتماعی
۱۳۷	قابلیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک
۱۳۸	تمرکززدایی برای افزایش اختیارات
۱۳۹	تقویت استراتژی محوری
۱۴۰	قانون مداری
۱۴۱	اشتغال پایدار
۱۴۲	چابک سازی دولت
۱۴۳	اصلاح نظام اداری
۱۴۴	ایجاد انضباط و شفافیت مالی

ردیف	مقوله
۱۴۵	شفافیت و فساد ستیزی
۱۴۶	ترویج فرهنگ خدمت به مردم
۱۴۷	طرح جامع مالیاتی
۱۴۸	مشتری مداری، توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع
۱۴۹	تقویت اقتصاد بین‌الملل
۱۵۰	تقویت منابع اعتباری بانک‌ها
۱۵۱	افزایش انسجام و هم‌افزایی درآمدهای عمومی
۱۵۲	افزایش درآمدهای غیر مالیاتی (تنوع درآمدی)
۱۵۳	هوش مصنوعی
۱۵۴	هوشمندسازی
۱۵۵	افزایش بهره‌وری

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۱۰۵ 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	هوش مصنوعی	مطالعات کانونی
۲	هوشمندسازی	مطالعات کانونی
۳	افزایش بهره‌وری	مطالعات کانونی
۴	سامانه یکپارچه مدیریت آمار و برنامه‌ریزی (سیمابر)	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۵	عدالت محوری و توزیع عادلانه ثروت	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۶	حکمرانی خوب	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۷	شناسایی ظرفیت‌های جدید درآمدی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۸	افزایش انسجام و هم‌افزایی درآمدهای عمومی	مطالعات کانونی
۹	افزایش درآمدهای غیرمالیاتی	مطالعات کانونی
۱۰	افزایش سهم درآمدهای مالیاتی در تولید ناخالص داخلی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۱	توزیع عادلانه درآمد	مطالعات کانونی
۱۲	اتوماسیون فرآیندهای بودجه	مطالعات کانونی
۱۳	افزایش سهم بودجه عمرانی	مطالعات کانونی
۱۴	بودجه‌ریزی عملیاتی	مطالعات کانونی
۱۵	شفاف‌سازی میزان بودجه شرکت‌های دولتی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۶	ارائه زیرساخت تفریح بودجه	مطالعات کانونی
۱۷	نظارت و ارزیابی بر عملکرد و هزینه‌های دولت	اسناد بالادستی
۱۸	جلوگیری از انحراف منابع و اعتبارات	مطالعات کانونی
۱۹	تقویت منابع اعتباری بانک‌ها	مطالعات کانونی
۲۰	دسترسی بهینه به منابع مالی	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی
۲۱	هدایت منابع تبصره‌ای و داخلی بانک‌ها	مطالعات کانونی
۲۲	منابع پولی و مالی (بانکداری) و ابزارهای مالی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۳	استفاده از سایر ابزارهای تأمین مالی عمومی	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مأخذ
۲۴	تخصیص بهینه منابع	مطالعات کانونی
۲۵	تقویت اقتصاد بین الملل	مطالعات کانونی
۲۶	آموزش های استاندارد و مرتبط برای پرسنل	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۷	برگزاری ملاقات های مردمی	مطالعات کانونی
۲۸	ترویج فرهنگ خدمت به مردم	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۹	مشتری مداری، توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	مطالعات کانونی
۳۰	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	سند چشم انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۳۱	بیمه و تأمین اجتماعی	مطالعات کانونی
۳۲	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	مطالعات میدانی
۳۳	ایجاد انضباط و شفافیت مالی	مطالعات کانونی
۳۴	شفافیت، فساد ستیزی و مقابله با کارچاق کنی	مطالعات کانونی
۳۵	افزایش رفاه عمومی	سند چشم انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۶	ایجاد دیتاستر	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۷	تشکیل، حفظ و نگهداری بانک های اطلاعاتی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۸	افزایش فرهنگ مالیاتی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۹	برنامه محوری	مطالعات کانونی
۴۰	ایجاد پایه های مالیاتی جدید	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۴۱	افزایش مؤدیان مالیاتی	مطالعات کانونی
۴۲	مبارزه با فرار مالیاتی	مطالعات کانونی
۴۳	طرح جامع مالیاتی	مطالعات کانونی
۴۴	اجرای سیاست های مالیاتی	مطالعات کانونی
۴۵	ساماندهی معافیت ها	اسناد بالادستی
۴۶	طراحی شغل	مطالعات کانونی
۴۷	غنی سازی شغلی	مطالعات کانونی
۴۸	طراحی مسیر ترقی شغلی	مطالعات کانونی
۴۹	توسعه شغلی	مطالعات کانونی
۵۰	گردش شغلی	مطالعات کانونی
۵۱	تربیت نیروی انسانی متخصص و باتجربه	سند چشم انداز استان گلستان + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۵۲	توسعه سرمایه انسانی	سند چشم انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۵۳	قانون مداری	مطالعات کانونی
۵۴	اشتغال پایدار	مطالعات کانونی
۵۵	چابک سازی دولت	مطالعات کانونی
۵۶	اصلاح نظام اداری	مطالعات کانونی
۵۷	مسئله محوری	مطالعات کانونی
۵۸	تمرکززدایی برای افزایش اختیارات	مطالعات کانونی
۵۹	تقویت استراتژی محوری	مطالعات کانونی
۶۰	انعطاف پذیری	مطالعات کانونی
۶۱	قابلیت ژئوپلتیک و ژئواکونومیک	مطالعات کانونی
۶۲	سهم بالای بخش خصوصی در GDP	مطالعات کانونی
۶۳	کاهش تصدی گری دولت	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶۴	کوچک سازی دولت	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶۵	داده کاوی / دیتا ماینینگ	مطالعات میدانی
۶۶	دانش محوری و تخصص گرایی	سند چشم انداز استان گلستان + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مأخذ
۶۷	شایسته‌سالاری	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶۸	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	سند چشم‌انداز استان گلستان
۶۹	مسئولیت اجتماعی	مطالعات کانونی
۷۰	مولدسازی دارایی‌ها	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۷۱	تقدم برنامه بر بودجه	مطالعات کانونی
۷۲	اکوسیستم‌های کسب‌وکار روستایی	مطالعات کانونی
۷۳	شاخص‌گذاری اعتبارات هزینه‌ای و تملک و توزیع شهرستانی	مطالعات کانونی
۷۴	روابط عمومی و تبلیغات	مطالعات کانونی
۷۵	تهیه اسناد توسعه استان	مطالعات کانونی
۷۶	پنجره واحد سرمایه‌گذاری	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۷۷	سامانه یکپارچه صدور مجوزهای ملی (کسب و کار)	مطالعات کانونی
۷۸	مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش	مطالعات میدانی
۷۹	سیاست‌گذار مالی	مطالعات کانونی
۸۰	بهبود فضای کسب‌وکار	مطالعات کانونی
۸۱	کارآمد نمودن سیاست‌های پولی دولت	مطالعات میدانی
۸۲	هدایت سرمایه‌های بخش خصوصی و مردمی	مطالعات کانونی
۸۳	قانون مالیات‌های مستقیم	مطالعات کانونی
۸۴	توسعه متوازن استان	مطالعات کانونی
۸۵	تهیه بودجه سالانه	مطالعات تطبیقی
۸۶	برنامه‌ها و قوانین غیربودجه‌ای	مطالعات کانونی
۸۷	توسعه بازارهای سرمایه	مطالعات کانونی
۸۸	خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت	مطالعات تطبیقی
۸۹	تنظیم و مبادله موافقتنامه‌ها	مطالعات کانونی
۹۰	اعطای تسهیلات مالی و غیرمالی دولتی	مطالعات کانونی
۹۱	پرداخته‌ای انتقالی (یارانه‌ها)	مطالعات کانونی
۹۲	انحلال و واگذاری طرح‌های نیمه‌تمام	مطالعات کانونی
۹۳	پروژه‌های عمرانی و زیرساختی	مطالعات کانونی
۹۴	سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	مطالعات کانونی
۹۵	گسترش ارتباطات	مطالعات کانونی
۹۶	رمزارزها	مطالعات کانونی
۹۷	بلاکچین	مطالعات کانونی
۹۸	توسعه و تقویت ثبات اقتصادی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی
۹۹	افزایش رشد اقتصادی	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۰۰	ارتباط با رسانه‌های جمعی	مطالعات کانونی
۱۰۱	ارتباط با شبکه‌های اجتماعی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۰۲	تکنولوژی GIS	مطالعات میدانی
۱۰۳	شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها	مطالعات کانونی
۱۰۴	برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار	مطالعات کانونی
۱۰۵	شناسایی و رتبه‌بندی اولویت‌های استان	مطالعات کانونی

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

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

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

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

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های 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	نظارت بر عملکرد و هزینه های دولت- مولدسازی دارایی ها- افزایش سهم درآمدهای مالیاتی از تولید ناخالص داخلی- دستیابی به ثبات اقتصادی و مهار نوسانات	حکمرانی خوب- توسعه رشد اقتصادی- دسترسی بهینه به منابع مالی	رشد اقتصادی- سیاست های مالی دولت در کشور و در استان- سیاست های پولی دولت در کشور و در استان	تنوع بخشیدن به منابع درآمدی- حکمرانی خوب- رشد اقتصادی پایدار- توسعه و ثبات اقتصادی- تعیین سیاست های مالی از طریق رویکرد مشارکتی	تهیه برنامه مالی (دخل و خرج) دولت در استان در یکسال- تخصیص بهینه منابع مالی دولت- نظارت بر عملکرد بودجه- ارائه زیرساخت تفریح بودجه- تأمین حقوق و مزایای کارکنان دولت- تأمین منابع بلاعوض بخش تولید(فنی و اعتباری)- تهیه برنامه درآمدی یکساله استان(ستاد درآمد و تجهیز منابع)- تهیه برنامه مالیاتی استان- مولدسازی- افزایش تنوع درآمدی استان- تهیه سیاست های تأمین مالی بخش دولتی(ماده ۲۷ قانون الحاق دو)- افزایش مؤدی های مالیاتی- شناسایی ردیف های جدید درآمدی- تأمین سایر هزینه های جاری دستگاه های اجرایی- راهبری و هدایت منابع تبصره ای و داخلی بانک ها- ایجاد توازن توسعه- تثبیت اقتصادی- توزیع درآمد و ثروت- حکمرانی خوب- تقویت رشد اقتصادی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت- تأمین هزینه‌های جاری از محل درآمدهای مالیاتی- توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها- پیش‌بینی اعتبار برای امور پژوهشی و توسعه فناوری- شناسایی کامل درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌ها	تحقیق توسعه و نوآوری-	تهیه و تنظیم صورتحساب عملکرد بودجه سالانه- ارائه صورتحساب‌های ماهانه خزانه معین استان- تحقق اهداف مالیاتی- خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت-	توسعه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی- تعیین سیاست‌های مالی از طریق رویکرد مشارکتی- مدیریت مناسب بودجه و هزینه‌ها- تخصیص منابع در راستای اولویت‌های توسعه ملی- تهیه بودجه سالانه- مدیریت صحیح مالیاتی- مبارزه با پول‌شویی- عرضه کافی ارز برای بازارهای داخلی و خارجی	مجوز پرداخت حقوق و مزایای کارکنان دولت- صدور مجوزهای پرداخت اعتبارات عمرانی و هزینه‌های تنظیم و مبادله موافقتنامه‌های هزینه‌ای و عمرانی- خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط با بودجه-شناسایی، احصاء و ارائه ظرفیت‌های قانونی مرتبط با تأمین مالی ملی به دستگاه اجرایی مرتبط (فاینانس، تهاتر نفت و...)- راهبری و هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی برای پروژه‌های خاص و مهم (دهکده گیاهان دارویی، پارک‌های علم و فناوری، شهرک گلخانه‌ای)- کمک‌های بلاعوض- ارائه مجوزها، مشوق‌ها و واگذاری دارایی‌ها (زمین و...)- در سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی- اعطای تسهیلات مالی و غیرمالی دولتی- ارائه معافیت‌های مالیاتی- اجرای سیاست‌های مالیاتی
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)	ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت‌های دولتی		انجام فعالیت‌های آموزش برای حسابداران	دستگاه‌های اجرایی استان-دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی- پیمانکاران- شهرداری‌ها و دهیاری‌ها- سازمان‌های نظارتی و امنیتی- نهادهای نظامی و انتظامی- نهادهای عمومی و غیرانتفاعی- اتاق بازرگانی- سازمان‌های بین‌المللی- صندوق‌های سرمایه‌گذاری- بهره‌برداران و فعالین اقتصادی- مشاورین- سازمان‌های حمایتی	دستگاه‌های اجرایی استان-دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی- پیمانکاران- شهرداری‌ها و دهیاری‌ها- سازمان‌های نظارتی و امنیتی- نهادهای نظامی و انتظامی- نهادهای عمومی و غیرانتفاعی- اتاق بازرگانی- سازمان‌های بین‌المللی- صندوق‌های سرمایه‌گذاری- بهره‌برداران و فعالین اقتصادی- مشاورین- سازمان‌های حمایتی
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	اصلاح ساختار بودجه- نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت- پیش‌بینی اعتبار برای امور پژوهشی و توسعه فناوری- توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها	تحقیق توسعه و نوآوری-	توازن (تعادل) بودجه- تغییر در قوانین مالیاتی-	تهیه بودجه سالانه- مدیریت صحیح مالیاتی- ارائه آموزش‌های استاندارد-	قلمرو جغرافیایی استان، ملی و بین‌المللی است- قلمرو تخصصی این بخش عبارتند از: - بودجه - آمار و اطلاعات - اسناد توسعه و برنامه‌ریزی - مالیه عمومی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						<ul style="list-style-type: none"> - مالیات و پرداخته‌های انتقالی (بارانه‌ها) - منابع پولی و بانکی - آموزش و پژوهش - نظارت - راهبری توسعه استان - پروژه‌های عمرانی و زیرساختی - طرح‌های مطالعاتی - کاربردی - قوانین و تبصره‌های بودجه و برنامه‌های ۵ ساله توسعه
۵	تکنولوژی		<p>بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته-فناوری اطلاعات و ارتباطات</p>	<p>دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی - تکنولوژی GIS-داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ - صنعت سخت‌افزار ICT-پایگاه‌های داده-دیتا سنتر-بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها(MIS) - تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان</p>	<p>تسهیل انتشار اطلاعات برای تصمیم‌گیری از طریق ICT- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات</p>	<p>فناوری اطلاعات و ارتباطات-دیتا سنتر- دیتا ماینینگ- بودجه‌ریزی عملیاتی- سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی (مبادله موافقتنامه‌ها، سیمابر -بازار الکترونیک طرح‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری زیرساختی- ساجات، سامانه نظارت بر طرح‌های ملی و...)- سامانه‌های پیش‌بینی تقاضا (مبادله موافقتنامه)-ساترا- GIS-مدل توزیع اعتبارات شهرستانی، تملک و هزینه‌های</p>
۶	ارزش‌های بنیادی	<p>ایجاد شفافیت و امکان رصد گردش وجوه-</p>	<p>حکمرانی خوب- عدالت محوری- دانش محوری- شایسته محوری- شفافیت- مسئولیت پذیری و پاسخگویی</p>	<p>تخصص گرایی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع-</p>	<p>شفافیت و پاسخگویی- توسعه دانش- حکمرانی خوب-</p>	<p>۱-عدالت محوری ۲- دانش محوری ۳- تخصص گرایی ۴- شایسته‌سالاری ۵- شفافیت ۶- شجاعت و ریسک‌پذیری ۷- هدفمندی</p>

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						۸- مسئله محوری ۹- چانه‌زنی ۱۰- ارتباطات و تعامل ۱۱- کارگشایی و تسهیل‌گری ۱۲- برنامه محوری ۱۳- حکمرانی خوب ۱۴- جامع‌نگری ۱۵- انعطاف‌پذیری ۱۶- نظارت
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	ایجاد شفافیت و امکان رصد گردش وجوه	نیروی انسانی توانمند و متخصص-شفافیت-عدالت محوری	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- برخورداری از اطلاعات- اجرای قوانین- سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	شفافیت و پاسخگویی- نیروی کار چابک، ماهر، کارآمد و متنوع- تخصیص منابع در راستای اولویت‌های توسعه ملی- رشد پایدار در تولید ناخالص داخلی- بانک اطلاعاتی جامع دارایی‌ها	نیروی انسانی متخصص و باتجربه-ارتباطات سازنده با استانداردی و سایر دستگاه‌های اجرایی-شفافیت و دسترسی به اطلاعات-پایبندی به قوانین و مقررات مالی و بودجه‌ای- روند مناسب تبادل اطلاعات بین سازمانی-همسویی با دستگاه‌های نظارتی- رویکرد عدالت محوری در توزیع منابع- رشد مناسب درآمدهای مالیاتی- نسبت پایین بودجه عمومی دولت به GDP در استان به کشور- سهم بالای بخش خصوصی در GDP استان- رویکرد اولویت تخصیص بودجه به تکمیل پروژه‌های نیمه تمام-همراهی با سیاست‌های اصلاح ساختار بودجه
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	توسعه، تجهیز، آموزش و تربیت کارکنان مالیاتی	نیروی انسانی متخصص و باتجربه-توسعه سرمایه انسانی- شایسته محوری- تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان-	تخصص‌گرایی- توسعه و آموزش کارمندان- استخدام/منبع‌یابی نامزدها- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند-	نیروی کار چابک، ماهر، کارآمد و متنوع- بهبود فرآیندهای استخدام و گزینش- برگزاری دوره‌های آموزشی برای حسابداران- ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل-	استخدام و بازنشستگی-خدمات رفاهی- فضای کاری مناسب- جبران خدمات- بیمه و تأمین اجتماعی- بیمه‌های تکمیلی- حقوق و مزایای مناسب- دوره‌های آموزشی- آموزش‌های ضمن خدمت- مسیر ترقی شغلی- طراحی شغل (JOB DESIGN)- غنی‌سازی شغلی (JOB ENRICHMENT)- گردش شغلی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
				مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه- شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی		JOB ROTATION) - توسعه شغلی (JOB ENLARGMENT)
۹	مسئولیت اجتماعی	افزایش قدرت خرید گروه‌های کم‌درآمد و محروم و مستضعف- افزایش فرهنگ مالیاتی	توسعه رفاه عمومی- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاهی بین‌المللی- رسانه‌ها و فضای مجازی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع- اینترنت و شبکه‌های اجتماعی- استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز- تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیما بر استان گلستان- توسعه فرهنگ مالیاتی	بهبود وضعیت رفاه مردم- جلوگیری از کاهش اعتماد عمومی- پرورش فرهنگ مالیات دهنندگان- آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی	روابط عمومی و تبلیغات- همایش و گردهمایی- آموزش‌های موضوعی- ارتباط با رسانه‌های جمعی- ارتباط با شبکه‌های اجتماعی- انتشار گزارشات موضوعی دوره‌ای- وب سایت- سامانه‌های آماری (سیما بر و...)- اولویت‌بندی موضوعات بحرانی (فقر، مهاجرت، آب و...)- مشارکت در مدیریت بحران- ستاد اقامه نماز- بخشودگی‌ها و معافیت‌های مالیاتی- ستاد تسهیل و رفع موانع تولید- اقتصاد مقاومتی- اسپانسر ورزشی- حمایت از معلولان- ترویج فرهنگ شهادت و ایثار- تکریم ارباب‌رجوع- ملاقات‌های مردمی- بازدیدهای میدانی- مسکن محرومین- بسیج سازندگی- حمایت از اجرای طرح‌های جهادی- مشارکت در مناسبت‌های ملی و مذهبی- ستاد اربعین
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	ارتقاء و انطباق نظام نظارت مالی با نظام بودجه‌ریزی- جلب و حمایت از سرمایه‌گذاری در ایران- ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت‌های دولتی- توسعه، تجهیز، آموزش و تربیت کارکنان مالیاتی- بهبود روش‌های تأمین مالی- رشد منطقی منابع مالی پایدار دولت	نیروی انسانی متخصص و باتجربه- تحقیق توسعه و نوآوری	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها استخدام/منبع‌یابی نامزدها	بهبود فرآیندهای استخدام و گزینش- افزایش کارایی فرآیندهای تخصیص منابع و هزینه- ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل- تنوع بخشیدن به منابع درآمدی- ارتقاء ابزارهای پیش‌بینی برای جریان درآمد مالیات- افزایش مشارکت بانک‌های تجاری در جمع‌آوری درآمد- افزایش دسترسی به	شاخص‌گذاری اعتبارات هزینه‌ای- شاخص‌گذاری توزیع اعتبارات تملک در بین شهرستان‌ها- آموزش نیروی انسانی متخصص- مرکز آموزش و پژوهش‌های آینده‌نگری- تشکیل و حفظ و نگهداری بانک‌های اطلاعاتی- اتوماسیون فرآیندهای بودجه- جذب و استخدام نیروی انسانی مناسب- حمایت از مطالعات اکتشافی- تدوین و ارائه گزارشات موضوعی- تهیه اسناد توسعه استان (آمایش، برنامه‌های ۵ ساله و...)- توجه به شاخص‌های اصلی توسعه (رشد، درآمد سرانه، فقر، بهره‌وری، ضریب جینی و...)- گفتمان سازی در

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
					داده‌های مالی قابل اعتماد- افزایش رقابت‌پذیری اقتصاد ملی	خصوص برنامه‌پذیری نظام اجرایی با مشارکت سایر ذینفعان- تبیین قرائت‌های مختلف از توسعه استان
۱۱	چشم‌انداز	کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی- توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها- ایجاد شفافیت و امکان رصد گردش وجوه- کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی- مولدسازی دارایی‌ها- بهبود روش‌های تأمین مالی- جلب و حمایت از سرمایه‌گذاری در ایران	شفافیت- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- دانش‌محوری	تحقق اهداف مالیاتی- توسعه فرهنگ مالیاتی	سیستم مالی مدرن و یکپارچه- سیستم پولی بین‌المللی انعطاف‌پذیر	حمایت از شرکت‌های دانش بنیان- ارتقاء جایگاه نظارتی بخش - کاهش فرار مالیاتی- شناسایی مؤدیان مالیاتی- افزایش پایه‌های مالیاتی بخش‌های تجاری و واسطه‌ای- کاهش معافیت مالیاتی- اتصال و یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی- افزایش شفافیت- فرهنگ سازی- ترویج افزایش آگاهی‌های عمومی- منطقی سازی و تناسب پرداخته‌های مالیاتی- بهبود شاخص فضای کسب‌وکار- افزایش تولید ناخالص داخلی استان- افزایش سهم استان از درآمدهای نفتی- مولدسازی- افزایش تنوع ابزارهای تأمین مالی بخش عمومی- تأمین مالی پروژه‌های زیربنایی از بازار سرمایه- جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای پروژه‌های زیرساخت- اصلاح نظام قیمت محصولات استراتژیک استان متناسب با قیمت جهانی- مدیریت حاشیه بازاریابی محصولات کشاورزی و معدنی- افزایش سهم دولت در سرمایه‌گذاری‌های زیرساخت- افزایش سهم صنعت و خدمات در GDP استان- PUBLIC ADMINISTRATIVE- درک مختصات پرتفوی اقتصادی استان- دولت الکترونیک- افزایش خلاقیت و نوآوری- افزایش چالاکی

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

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

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	تهیه برنامه مالی (دخل و خرج) دولت در استان در یکسال - تخصیص بهینه منابع مالی دولت - نظارت بر عملکرد بودجه - ارائه زیرساخت تفریغ بودجه - تامین حقوق و مزایای کارکنان دولت - تامین منابع بلاعوض بخش تولید (فنی و اعتباری) - تهیه برنامه درآمدی یکساله (ستاد درآمد و تجهیز منابع) - تهیه برنامه مالیاتی استان - مولدسازی - افزایش تنوع درآمدی استان - سیاست های تامین مالی بخش دولتی (ماده ۲۷ قانون الحاق دو) - افزایش مؤدی های مالیاتی - شناسایی ردیف های جدید درآمدی - تامین سایر هزینه های جاری دستگاه های اجرایی - راهبری و هدایت منابع تبصره ای و داخلی بانک ها - ایجاد توازن توسعه - توزیع درآمد و ثروت - توسعه رشد اقتصادی - دسترسی به منابع مالی - نظارت بر عملکرد و هزینه های دولت - مولدسازی دارایی ها - افزایش سهم درآمدهای مالیاتی از تولید ناخالص داخل - حکمرانی خوب - توسعه و ثبات اقتصادی - سیاست های پولی دولت در کشور و در استان	توسعه رشد اقتصادی - دسترسی بهینه به منابع مالی - نظارت بر عملکرد و هزینه های دولت - مولدسازی دارایی ها - افزایش سهم درآمدهای مالیاتی از تولید ناخالص داخلی - تنوع بخشیدن به منابع درآمدی - حکمرانی خوب - توسعه و ثبات اقتصادی - تعیین سیاست های مالی از طریق رویکرد مشارکتی - سیاست های پولی دولت در کشور و در استان	تهیه برنامه مالی (دخل و خرج) دولت در استان در یکسال - تخصیص بهینه منابع مالی دولت - نظارت بر عملکرد بودجه - ارائه زیرساخت تفریغ بودجه - تامین منابع بلاعوض بخش تولید (فنی و اعتباری) - تهیه برنامه درآمدی یکساله (ستاد درآمد و تجهیز منابع) - تهیه برنامه مالیاتی استان - افزایش تنوع درآمدی استان - تهیه سیاست های تامین مالی بخش دولتی (ماده ۲۷ قانون الحاق دو) - افزایش مؤدی های مالیاتی - شناسایی ردیف های جدید درآمدی - تامین سایر هزینه های جاری دستگاه های اجرایی - راهبری و هدایت منابع تبصره ای و داخلی بانک ها - ایجاد توازن توسعه - توزیع درآمد و ثروت - توسعه رشد اقتصادی - دسترسی بهینه به منابع مالی - نظارت بر عملکرد و هزینه های دولت - مولدسازی دارایی ها - افزایش سهم درآمدهای مالیاتی از تولید ناخالص داخل - توسعه و ثبات اقتصادی - سیاست های پولی دولت در کشور و در استان

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۲	«بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟	مجوز پرداخت حقوق و مزایای کارکنان دولت-صدور مجوزهای پرداخت اعتبارات عمرانی و هزینه‌ای -تنظیم و مبادله موافقتنامه‌های هزینه‌ای و عمرانی - خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط با بودجه-شناسایی، احصاء و ارائه ظرفیت‌های قانونی مرتبط با تأمین مالی ملی به دستگاه اجرایی مرتبط (فاینانس، تهاتر نفت و...)-راهبری و هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی برای پروژه‌های خاص و مهم (دهکده گیاهان دارویی، پارک‌های علم و فناوری، شهرک گلخانه‌ای)- کمک‌های بلاعوض- ارائه مجوزها، مشوق‌ها و واگذاری دارایی‌ها (زمین و...) در سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی-اعطای تسهیلات مالی و غیرمالی دولتی- اجرای سیاست‌های مالیاتی نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت- تأمین هزینه‌های جاری از محل درآمدهای مالیاتی- توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها- پیش‌بینی اعتبار برای امور پژوهشی و توسعه فناوری- شناسایی کامل درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌ها - تعیین سیاست‌های مالی از طریق رویکرد مشارکتی- تخصیص منابع در راستای اولویت‌های توسعه ملی- تهیه بودجه سالانه-تهیه و تنظیم صورت‌حساب عملکرد بودجه سالانه- ارائه صورت‌حساب‌های ماهانه خزانه معین استان- تحقق اهداف مالیاتی- خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت- مبارزه با پولشویی- عرضه کافی ارز برای بازارهای داخلی و خارجی	نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت- تأمین هزینه‌های جاری از محل درآمدهای مالیاتی- توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها- پیش‌بینی اعتبار برای امور پژوهشی و توسعه فناوری- شناسایی کامل درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌ها- توسعه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی- تعیین سیاست‌های مالی از طریق رویکرد مشارکتی- تخصیص منابع در راستای اولویت‌های توسعه ملی- تهیه بودجه سالانه-تهیه و تنظیم صورت‌حساب عملکرد بودجه سالانه- ارائه صورت‌حساب‌های ماهانه خزانه معین استان- تحقق اهداف مالیاتی- خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت- مبارزه با پولشویی- عرضه کافی ارز برای بازارهای داخلی و خارجی	مجوز پرداخت حقوق و مزایای کارکنان دولت- صدور مجوزهای پرداخت اعتبارات عمرانی و هزینه‌ای -تنظیم و مبادله موافقتنامه‌های هزینه‌ای و عمرانی - خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط با بودجه-شناسایی، احصاء و ارائه ظرفیت‌های قانونی مرتبط با تأمین مالی ملی به دستگاه اجرایی مرتبط (فاینانس، تهاتر نفت و...)-راهبری و هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی برای پروژه‌های خاص و مهم (دهکده گیاهان دارویی، پارک‌های علم و فناوری، شهرک گلخانه‌ای)- کمک‌های بلاعوض- ارائه مجوزها، مشوق‌ها و واگذاری دارایی‌ها (زمین و...) در سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی-اعطای تسهیلات مالی و غیرمالی دولتی- اجرای سیاست‌های مالیاتی نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت- تأمین هزینه‌های جاری از محل درآمدهای مالیاتی- توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها- پیش‌بینی اعتبار برای امور پژوهشی و توسعه فناوری- شناسایی کامل درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌ها - تعیین سیاست‌های مالی از طریق رویکرد مشارکتی- تخصیص منابع در راستای اولویت‌های توسعه ملی- تهیه بودجه سالانه-تهیه و تنظیم صورت‌حساب عملکرد بودجه سالانه- ارائه صورت‌حساب‌های ماهانه خزانه معین استان- تحقق اهداف مالیاتی- خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت- مبارزه با پولشویی- عرضه کافی ارز برای بازارهای داخلی و خارجی
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» چه کسانی هستند؟	دستگاه‌های اجرایی استان-دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی- پیمانکاران- شهرداری‌ها و دهیاری‌ها- سازمان‌های نظارتی و امنیتی- نهادهای عمومی و غیرانتفاعی- اتاق بازرگانی- صندوق‌های سرمایه‌گذاری- بهره‌برداران و فعالین اقتصادی- مشاورین- سازمان‌های حمایتی - ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت‌های دولتی-انجام فعالیت‌های آموزش برای حسابداران- ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت‌های دولتی-انجام فعالیت‌های آموزش	دستگاه‌های اجرایی استان-دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی- پیمانکاران- شهرداری‌ها و دهیاری‌ها- سازمان‌های نظارتی و امنیتی- نهادهای عمومی و غیرانتفاعی- اتاق بازرگانی- صندوق‌های سرمایه‌گذاری- بهره‌برداران و فعالین اقتصادی- مشاورین- سازمان‌های حمایتی - ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت‌های دولتی-انجام فعالیت‌های آموزش	دستگاه‌های اجرایی استان-دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی- پیمانکاران- شهرداری‌ها و دهیاری‌ها- سازمان‌های نظارتی و امنیتی- نهادهای عمومی و غیرانتفاعی- اتاق بازرگانی- صندوق‌های سرمایه‌گذاری- بهره‌برداران و فعالین اقتصادی- مشاورین- سازمان‌های حمایتی - ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت‌های دولتی-انجام فعالیت‌های آموزش

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه قانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
			برای حسابداران	
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش مالی عمومی و بودجه استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	<p>قلمرو جغرافیایی استان، ملی و بین‌المللی است - قلمرو تخصصی این بخش عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بودجه - آمار و اطلاعات - اسناد توسعه و برنامه‌ریزی - مالی عمومی - مالیات و پرداخته‌ای انتقالی (پارانه‌ها) - منابع پولی و بانکی - آموزش و پژوهش - نظارت - راهبری توسعه استان - پروژه‌های عمرانی و زیرساختی - طرح‌های مطالعاتی - کاربردی <p>قوانین و تبصره‌های بودجه و برنامه‌های ۵ ساله توسعه</p>	<p>تحقیق توسعه و نوآوری-اصلاح ساختار بودجه- نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت- پیش‌بینی اعتبار برای امور پژوهشی و توسعه فناوری- تهیه بودجه سالانه- مدیریت صحیح مالیاتی- ارائه آموزش‌های استاندارد-توازن (تعادل) بودجه-</p>	<p>قلمرو جغرافیایی استان، ملی و بین‌المللی است - قلمرو تخصصی این بخش عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بودجه - آمار و اطلاعات - اسناد توسعه و برنامه‌ریزی - مالی عمومی - مالیات و پرداخته‌ای انتقالی (پارانه‌ها) - منابع پولی و بانکی - آموزش و پژوهش - نظارت - راهبری توسعه استان - پروژه‌های عمرانی و زیرساختی - طرح‌های مطالعاتی - کاربردی <p>قوانین و تبصره‌های بودجه و برنامه‌های ۵ ساله توسعه</p>
۵	«بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟	<p>فناوری اطلاعات و ارتباطات-دیتا سنتر- دیتا ماینینگ- بودجه‌ریزی عملیاتی- سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی (مبادله موافقتنامه‌ها، سیمابر -بازار الکترونیک طرح‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری زیرساختی- ساجات، سامانه نظارت بر طرح‌های ملی و...)- سامانه‌های پیش‌بینی تقاضا (مبادله موافقتنامه)-ساترا-مدل توزیع اعتبارات شهرستانی، تملک و هزینه‌های</p>	<p>بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته - استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات-دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی - تکنولوژی -GIS-داده کاوی/ دیتا ماینینگ -دیتا سنتر-بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS) تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان-</p>	<p>بودجه‌ریزی عملیاتی- سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی (مبادله موافقتنامه‌ها، سیمابر -بازار الکترونیک طرح‌های عمرانی و...)- سامانه‌های پیش‌بینی تقاضا (مبادله موافقتنامه)-ساترا-مدل توزیع اعتبارات شهرستانی، تملک و هزینه‌های</p>
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش مالی عمومی و بودجه	<p>۱-عدالت محوری ۲- دانش محوری</p>	<p>حکمرانی خوب- عدالت محوری- دانش محوری- شایسته محوری-شفافیت-مسئولیت پذیری و</p>	<p>۱-عدالت محوری ۲- دانش محوری</p>

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	استان گلستان» کدام است؟	۳- تخصص گرایی ۴- شایسته‌سالاری ۵- شفافیت ۶- شجاعت و ریسک‌پذیری ۷- هدف مداری ۸- مسئله محوری ۹- چانه‌زنی ۱۰- ارتباطات و تعامل ۱۱- کارگشایی و تسهیل‌گری ۱۲- برنامه محوری ۱۳- حکمرانی خوب ۱۴- جامع‌نگری ۱۵- انعطاف‌پذیری ۱۶- نظارت	پاسخگویی - تخصص گرایی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع-	۳- تخصص گرایی ۴- شایسته‌سالاری ۵- شفافیت ۶- شجاعت و ریسک‌پذیری ۷- هدف مداری ۸- مسئله محوری ۹- چانه‌زنی ۱۰- ارتباطات و تعامل ۱۱- کارگشایی و تسهیل‌گری ۱۲- برنامه محوری ۱۳- حکمرانی خوب ۱۴- جامع‌نگری ۱۵- انعطاف‌پذیری ۱۶- نظارت - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی -تخصص گرایی- توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع
۷	«بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمتازی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	نیروی انسانی متخصص و باتجربه-ارتباطات سازنده با استانداری و سایر دستگاه‌های اجرایی -شفافیت و دسترسی به اطلاعات-پایبندی به قوانین و مقررات مالی و بودجه‌ای- روند مناسب تبادل اطلاعات بین سازمانی- همسویی با دستگاه‌های نظارتی- رویکرد عدالت محوری در توزیع منابع- رشد مناسب درآمدهای مالیاتی- نسبت پایین بودجه عمومی دولت به کشور - سهم بالای بخش خصوصی در GDP استان- رویکرد اولویت تخصیص بودجه به تکمیل پروژه‌های نیمه تمام- همراهی با سیاست‌های اصلاح ساختار بودجه- رشد پایدار در تولید ناخالص داخلی- برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- برخورداری از اطلاعات- اجرای قوانین- سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	شفافیت-عدالت محوری- تخصیص منابع در راستای اولویت‌های توسعه ملی- رشد پایدار در تولید ناخالص داخلی- برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- برخورداری از اطلاعات- اجرای قوانین- سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	ارتباطات سازنده با استانداری و سایر دستگاه‌های اجرایی -شفافیت و دسترسی به اطلاعات-پایبندی به قوانین و مقررات مالی و بودجه‌ای- روند مناسب تبادل اطلاعات بین سازمانی- همسویی با دستگاه‌های نظارتی- رویکرد عدالت محوری در توزیع منابع- رشد مناسب درآمدهای مالیاتی- نسبت پایین بودجه عمومی دولت به استان- رویکرد اولویت تخصیص بودجه به تکمیل پروژه‌های نیمه تمام- همراهی با سیاست‌های اصلاح ساختار بودجه- رشد پایدار در تولید ناخالص داخلی- برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)
۸	«بخش مالی عمومی و	استخدام و بازنشتگی-خدمات رفاهی- فضای کاری	نیروی انسانی متخصص و باتجربه-توسعه سرمایه	استخدام و بازنشتگی-خدمات رفاهی- فضای کاری مناسب-

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	بودجه استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	مناسب- جبران خدمات- بیمه و تأمین اجتماعی- بیمه‌های تکمیلی- حقوق و مزایای مناسب- دوره‌های آموزشی- آموزش‌های ضمن خدمت- مسیر ترقی شغلی- طراحی شغل (JOB DESIGN)- غنی‌سازی شغلی (JOB ENRICHMENT) - گردش شغلی (JOB ROTATION) - توسعه شغلی (JOB ENLARGMENT) - نیروی انسانی متخصص و باتجربه- توسعه سرمایه انسانی- شایسته محوری- تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان - ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل- تخصص گرایی- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	انسانی- شایسته محوری- تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان - بهبود فرآیندهای استخدام و گزینش- ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل-تخصص گرایی- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	جبران خدمات- بیمه و تأمین اجتماعی- بیمه‌های تکمیلی- حقوق و مزایای مناسب-مسیر ترقی شغلی- طراحی شغل (JOB DESIGN)- غنی‌سازی شغلی (JOB ENRICHMENT) - گردش شغلی (JOB ROTATION) - توسعه شغلی (JOB ENLARGMENT) - نیروی انسانی متخصص و باتجربه- توسعه سرمایه انسانی- شایسته محوری- تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان - ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل- تخصص گرایی- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۹	«بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	روابط عمومی و تبلیغات-همایش و گردهمایی- آموزش‌های موضوعی- ارتباط با رسانه‌های جمعی- ارتباط با شبکه‌های اجتماعی- انتشار گزارشات موضوعی دوره‌ای- وب سایت - سامانه‌های آماری (سیمابر و...) - اولویت‌بندی موضوعات بحرانی (فقر، مهاجرت، آب و...) - مشارکت در مدیریت بحران - بخشودگی‌ها و معافیت‌های مالیاتی- ستاد تسهیل و رفع موانع تولید- اقتصاد مقاومتی- اسپانسر ورزشی- حمایت از معلولان- ترویج فرهنگ شهادت و ایثار- تکریم ارباب رجوع- ملاقات‌های مردمی- بازدیدهای میدانی- مسکن محرومین- بسیج سازندگی- حمایت از اجرای طرح‌های جهادی- مشارکت در مناسبت‌های ملی و مذهبی- ستاد اربعین	توسعه رفاه عمومی- جلوگیری از کاهش اعتماد عمومی- توسعه فرهنگ مالیاتی -آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی-تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- رسانه‌ها و فضای مجازی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع- استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز- تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	روابط عمومی و تبلیغات-همایش و گردهمایی- آموزش‌های موضوعی- ارتباط با رسانه‌های جمعی- ارتباط با شبکه‌های اجتماعی- انتشار گزارشات موضوعی دوره‌ای- وب سایت - سامانه‌های آماری (سیمابر و...) - اولویت‌بندی موضوعات بحرانی (فقر، مهاجرت، آب و...) - مشارکت در مدیریت بحران - بخشودگی‌ها و معافیت‌های مالیاتی- ستاد تسهیل و رفع موانع تولید- اقتصاد مقاومتی- اسپانسر ورزشی- حمایت از معلولان- ترویج فرهنگ شهادت و ایثار- تکریم ارباب رجوع- ملاقات‌های مردمی- بازدیدهای میدانی- مسکن محرومین- بسیج سازندگی- حمایت از اجرای طرح‌های جهادی- مشارکت در مناسبت‌های ملی و مذهبی- ستاد اربعین

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۱۰	«بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	شاخص گزارشی اعتبارات هزینه‌ای - شاخص گزارشی توزیع اعتبارات تملک در بین شهرستان‌ها- آموزش نیروی انسانی متخصص- مرکز آموزش و پژوهش‌های آینده‌نگری- تشکیل و حفظ و نگهداری بانک‌های اطلاعاتی- اتوماسیون فرآیندهای بودجه - جذب و استخدام نیروی انسانی مناسب- حمایت از مطالعات اکتشافی- تدوین و ارائه گزارشات موضوعی- تهیه اسناد توسعه استان (آمایش، برنامه‌های ۵ ساله و...)، توجه به شاخص‌های اصلی توسعه (رشد، درآمد سرانه، فقر، بهره‌وری، ضریب جینی و...) - گفت‌وگوهای سازمان سازی در خصوص برنامه پذیری نظام اجرایی با مشارکت سایر ذینفعان- تبیین قرائت‌های مختلف از توسعه استان - ارتقاء و انطباق نظام نظارت مالی با نظام بودجه‌ریزی- جلب و حمایت از سرمایه‌گذاری در ایران- ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت‌های دولتی - بهبود روش‌های تأمین مالی- رشد منطقی منابع مالی پایدار دولت - افزایش کارایی فرآیندهای تخصیص منابع و هزینه- ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل- تنوع بخشیدن به منابع درآمدی- ارتقاء ابزارهای پیش‌بینی برای جریان درآمد مالیات- افزایش مشارکت بانک‌های تجاری در جمع‌آوری درآمد- افزایش دسترسی به داده‌های مالی قابل اعتماد- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها استخدام/منبع‌یابی نامزدها-افزایش رقابت‌پذیری اقتصاد ملی	تحقیق توسعه و نوآوری-ارتقاء و انطباق نظام نظارت مالی با نظام بودجه‌ریزی- جلب و حمایت از سرمایه‌گذاری در ایران- ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت‌های دولتی - بهبود روش‌های تأمین مالی- رشد منطقی منابع مالی پایدار دولت-بهبود فرآیندهای استخدام و گزینش- افزایش کارایی فرآیندهای تخصیص منابع و هزینه- ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل- تنوع بخشیدن به منابع درآمدی- ارتقاء ابزارهای پیش‌بینی برای جریان درآمد مالیات- افزایش مشارکت بانک‌های تجاری در جمع‌آوری درآمد- افزایش دسترسی به داده‌های مالی قابل اعتماد- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها استخدام/منبع‌یابی نامزدها-افزایش رقابت‌پذیری اقتصاد ملی	شاخص گزارشی اعتبارات هزینه‌ای - شاخص گزارشی توزیع اعتبارات تملک در بین شهرستان‌ها- آموزش و پژوهش‌های آینده‌نگری- تشکیل و حفظ و نگهداری بانک‌های اطلاعاتی- اتوماسیون فرآیندهای بودجه - جذب و استخدام نیروی انسانی مناسب- حمایت از مطالعات اکتشافی- تدوین و ارائه گزارشات موضوعی- تهیه اسناد توسعه استان (آمایش، برنامه‌های ۵ ساله و...)، توجه به شاخص‌های اصلی توسعه (رشد، درآمد سرانه، فقر، بهره‌وری، ضریب جینی و...) - گفت‌وگوهای سازمان سازی در خصوص برنامه پذیری نظام اجرایی با مشارکت سایر ذینفعان- تبیین قرائت‌های مختلف از توسعه استان
۱۱	«بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟	حمایت از شرکت‌های دانش بنیان-ارتقاء جایگاه نظارتی بخش - کاهش فرار مالیاتی- شناسایی مؤدیان مالیاتی- افزایش پایه‌های مالیاتی بخش‌های تجاری و واسطه‌ای- کاهش معافیت مالیاتی - اتصال و یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی- افزایش شفافیت-فرهنگ سازی- ترویج افزایش آگاهی‌های عمومی- منطقی سازی و تناسب پرداخته‌ای مالیاتی- بهبود شاخص فضای کسب‌وکار- افزایش تولید ناخالص داخلی استان- افزایش سهم استان از درآمدهای	کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی- توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها- مولدسازی دارایی‌ها- بهبود روش‌های تأمین مالی- جلب و حمایت از سرمایه‌گذاری در ایران- شفافیت- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- دانش‌محوری- تحقق اهداف مالیاتی- توسعه فرهنگ مالیاتی- سیستم مالی مدرن و یکپارچه- سیستم پولی بین‌المللی انعطاف‌پذیر	کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی - بهبود روش‌های تأمین مالی - حمایت از شرکت‌های دانش بنیان-ارتقاء جایگاه نظارتی بخش - کاهش فرار مالیاتی- شناسایی مؤدیان مالیاتی- افزایش پایه‌های مالیاتی بخش‌های تجاری و واسطه‌ای- کاهش معافیت مالیاتی - اتصال و یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی- افزایش شفافیت- توسعه فرهنگ مالیاتی - ترویج افزایش آگاهی‌های عمومی- منطقی سازی و تناسب پرداخته‌ای مالیاتی- بهبود شاخص فضای کسب‌وکار- افزایش تولید ناخالص داخلی استان- افزایش سهم استان از

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سوالات	ردیف
<p>درآمدهای نفتی- مولدسازی- تأمین مالی پروژه‌های زیربنایی از بازار سرمایه- جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای پروژه‌های زیرساخت- اصلاح نظام قیمت محصولات استراتژیک استان متناسب با قیمت جهانی-مدیریت حاشیه بازاریابی محصولات کشاورزی و معدنی-افزایش سهم دولت در سرمایه‌گذاری‌های زیرساخت-افزایش سهم صنعت و خدمات در GDP استان- PUBLIC ADMINISTRATIVE-درک مختصات پرتفوی اقتصادی استان- دولت الکترونیک- افزایش خلاقیت و نوآوری- افزایش چالاکی- دانش‌محوری- سیستم مالی مدرن و یکپارچه- سیستم پولی بین‌المللی انعطاف‌پذیر</p>		<p>نفتی- مولدسازی- افزایش تنوع ابزارهای تأمین مالی بخش عمومی- تأمین مالی پروژه‌های زیربنایی از بازار سرمایه- جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای پروژه‌های زیرساخت- اصلاح نظام قیمت محصولات استراتژیک استان متناسب با قیمت جهانی-مدیریت حاشیه بازاریابی محصولات کشاورزی و معدنی-افزایش سهم دولت در سرمایه‌گذاری‌های زیرساخت-افزایش سهم صنعت و خدمات در GDP استان- PUBLIC ADMINISTRATIVE-درک مختصات پرتفوی اقتصادی استان- دولت الکترونیک- افزایش خلاقیت و نوآوری-افزایش چالاکی-</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 مورداستفاده در پاسخ به هریک از سؤالات ۱۱ گانه به یک پاسخ کامل با ویرایش ادبی صحیح جمله نویسی شده است.

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	<p>بخش مالیه عمومی و بودجه متولی اصلی تعیین نقش دولت در توسعه پایدار استان از طریق تدوین برنامه دخل و خرج سالانه دولت (بودجه سالانه) و سایر برنامه‌ها و قوانین غیربودجه ای (برنامه‌های توسعه، قوانین دائمی، قانون مالیات‌های مستقیم، ارزش‌افزوده و پایانه‌های فروشگاهی، بهبود فضای کسب‌وکار، ماده ۲۷ قانون الحاق دو، نرخ بهره، تراز تجاری، اقتصاد سیاسی و...) به‌منظور تحقق حکمرانی خوب و گسترش عدالت اقتصادی و اجتماعی... می‌باشد.</p> <p>این بخش با شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار و تجهیز و تخصیص منابع قانونی با هدف ارتقای شاخص‌های بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و زیست‌محیطی با مولدسازی دارایی‌ها، کارآمد نمودن سیاست‌های پولی دولت در استان، هدایت منابع تبصره‌ای و داخلی بانک‌ها، هدایت سرمایه‌های بخش خصوصی و مردمی، توسعه بازارهای سرمایه و توازن تراز پرداخت‌ها (کاهش کسری بودجه)؛ در راستای توسعه و تقویت ثبات اقتصادی، اشتغال پایدار و افزایش رشد اقتصادی مستمر فعال می‌باشد.</p> <p>همچنین این بخش با طراحی فرآیندهای هدفمند، نظارت‌پذیر نمودن آن‌ها، ارائه زیرساخت تفریح بودجه؛ در راستای توسعه متوازن استان، توزیع درآمد و ثروت، دسترسی بهینه به منابع مالی و... گام برمی‌دارد.</p> <p>نهایتاً این بخش با تهیه برنامه مالیاتی استان، شناسایی ظرفیت‌های جدید درآمدی، ایجاد پایه‌های مالیاتی جدید و افزایش مؤدیان مالیاتی و مبارزه با فرار مالیاتی و... به دنبال افزایش سهم درآمدهای مالیاتی در تولید ناخالص داخلی استان و کشور می‌باشد.</p>
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	<p>محصولات و خدماتی که توسط این بخش ارائه می‌شود عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> • صدور مجوزهای تأمین و پرداخت اعتبارات عمرانی و هزینه‌ای (حقوق کارکنان، هزینه‌های جاری و...) • تهیه بودجه سالانه استان و خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت • تنظیم و مبادله موافقتنامه‌های هزینه‌ای و عمرانی • خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط با بودجه و مالیه عمومی • شناسایی، احصاء و ارائه ظرفیت‌های قانونی مرتبط با تأمین مالی ملی به دستگاه اجرایی مرتبط (فاینانس، تهاتر نفت و...) • ارائه خدمات راهبری و هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی برای پروژه‌های خاص و مهم (خلیج گرگان، کریدور شمال و جنوب، منطقه آزاد اینچه برون و...) • کمک‌های بلاعوض، یارانه‌ها، کمک‌های فنی و اعتباری • ارائه مجوزها، مشوق‌ها و واگذاری دارایی‌ها (زمین و...) در سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی • اعطای تسهیلات مالی و غیرمالی دولتی (مجوزها، تبصره‌های تکلیفی، تهاتر، مولدسازی و...) • اجرای سیاست‌های مالیاتی (توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها، مشوق‌ها، مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم و...) • نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت و تهیه و تنظیم صورتحساب عملکرد بودجه سالانه (تفریح بودجه) • پیش‌بینی اعتبار برای امور پژوهشی و توسعه فناوری • تأمین منابع مالی از طریق رویکرد مشارکتی (بخش عمومی و خصوصی - خارجی) • صدور انواع مفاصای مالیاتی <p>خدمات ذیحسابی، خزانه‌داری و...</p>

پاسخها	سؤالات	ردیف
<p>دینفعان، مشتریان و ارباب رجوعان بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دستگاههای اجرایی استان • دانشگاهها و مؤسسات علمی و پژوهشی • شرکتهای و مؤسسات دولتی و خصوصی • پیمانکاران و مشاوران • شهرداریها و دهیاریها • سازمانهای نظارتی و امنیتی • نهادهای نظامی و انتظامی • نهادهای عمومی و غیرانتفاعی • اتحادیه و تشکلهای صنفی (اتاق بازرگانی، اتاق تعاون، اتاق اصناف و خانه صنعت و...) • سازمانهای بینالمللی (بانک توسعه اسلامی، جایکا و...) • صندوقهای سرمایه گذاری (سهام عدالت، صندوقهای توسعه،...) • بهره برداران و فعالین اقتصادی کلیدی • سازمانهای حمایتی (کمیته امداد، بهزیستی، بنیاد برکت و...) • مؤدیان مالیاتی (مشاغل، شرکتهای، حقوق بگیران، مالکین، موجران و...) <p>سرمایه گذاران داخلی و خارجی</p>	<p>دینفعان مشتریان، ارباب رجوعان</p>	<p>۳</p>
<p>قلمرو جغرافیایی استان، ملی و بین المللی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان است. قلمرو تخصصی این بخش عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بودجه، قوانین و تبصره های بودجه • مالیه عمومی • آمار و اطلاعات • اسناد توسعه و برنامه ریزی، برنامه های ۵ ساله توسعه و راهبری توسعه استان • مالیات • پرداختهای انتقالی (یارانه ها) • منابع پولی و مالی (بانکداری) و ابزارهای مالی (گشایش اعتبار LC و فاینانس و...) • آموزش و پژوهش • نظارت و ارزیابی • پروژه های عمرانی و زیرساختی • طرح های مطالعاتی - کاربردی • مبارزه با پولشویی • قراردادهای و تفاهم نامه ها • سرمایه گذاری داخلی و خارجی • تجارت بین الملل، ارز و صادرات • ارزش افزوده • اشخاص حقوقی (سازمان های دولتی، عمومی و شرکت و مؤسسات) <p>دینفعان (مردم استان و...)</p>	<p>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی</p>	<p>۴</p>
<p>فناوری های مورد استفاده در این بخش عبارتند از:</p> <p>الف) الکترونیک</p> <p>دولت الکترونیک / سامانه های جامع الکترونیکی اداری و مالی، نرم افزارهای تخصصی الکترونیکی</p> <p>ب) فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)</p> <p>سامانه های اطلاعاتی و ارتباطی (مبادله موافقتنامه ها، سیمابر)، سامانه های پیش بینی تقاضا (مبادله موافقتنامه)، ساترا، بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)، سامانه ستاد، سامانه سادا، سامانه سناما و...، سامانه های ۱۶۹، ۱۵۲۶ و ... ساجات، سامانه نظارت بر طرح های ملی و ...، سوت زنی، سامانه سمد نو، بازار الکترونیک طرح های عمرانی و سرمایه گذاری زیرساختی</p>	<p>تکنولوژی</p>	<p>۵</p>

ردیف	سؤالات	پاسخها
		<p>(ج) فناوری های نوین تکنولوژی GIS، داده کاوی/ دیتا ماینینگ، دیتا سنتر، هوش مصنوعی، قانون پایانه های فروشگاه های و سامانه مؤدیان، رمز ارزها، بلاکچین و... (د) سایر بودجه ریزی عملیاتی، مولدسازی، کوچک سازی دولت، کاهش تصدی گری، طرح جامع مالیاتی</p>
۶	ارزش های بنیادی	<p>مهمترین ارزش های محوری بخش مالیه عمومی و بودجه عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. افزایش رفاه عمومی ۲. عدالت محوری و توزیع عادلانه ثروت ۳. شفافیت ۴. حکمرانی خوب ۵. برنامه محوری ۶. دانش محوری ۷. تخصص گرایی ۸. شایسته سالاری ۹. نظارت و ارزیابی ۱۰. مسئولیت پذیری و پاسخگویی ۱۱. مشتری مداری، توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع ۱۲. نظم و انضباط مالی ۱۳. صرفه جویی ۱۴. بهره وری ۱۵. قانون مداری <p>فساد ستیزی و مقابله با کارچاق کنی</p>
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	<p>وجوه تمایز و یا مزیت رقابتی بخش مالیه عمومی و بودجه عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رشد مناسب درآمدهای مالیاتی نسبت به سایر استانها (رتبه چهارم) • نسبت پایین بودجه عمومی دولت به GDP در استان به کشور • سهم بالای بخش خصوصی در GDP استان • برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای) • قابلیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک <p>اکوسیستم های کسب و کار روستایی (وامان، محمدآباد، عطاآباد و...)</p>
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	<p>بخش مالیه عمومی و بودجه استان از طریق استخدام و بازنشستگی، ارائه خدمات رفاهی، فضای کاری مناسب، جبران خدمات، بیمه و تأمین اجتماعی، بیمه های تکمیلی و پرداخت حقوق و مزایای مناسب به کارکنان خود توجه دارد.</p> <p>این بخش با ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل، تخصص گرایی، مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی، مدیریت مساعدت و نگهداشت (ایفاء) کارمند، مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه برای ارتقاء جایگاه کارکنان خود اقدام می نماید.</p> <p>این بخش با طراحی مسیر ترقی شغلی، طراحی شغل (JOB DESIGN)، غنی سازی شغلی (JOB ENRICHMENT)، گردش شغلی (JOB ROTATION)، توسعه شغلی (JOB ENLARGMENT) و تربیت نیروی انسانی متخصص و باتجربه در راستای توسعه سرمایه انسانی گام برمی دارد.</p>
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	<p>بخش مالیه عمومی و بودجه استان با فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، برگزاری همایش و گردهمایی، ارائه آموزش های موضوعی، ارتباط با رسانه های جمعی، ارتباط با شبکه های اجتماعی، انتشار گزارشات موضوعی دوره ای، ایجاد وبسایت و راه اندازی سامانه های آماری (سیمابر و...) و آموزش و اطلاع رسانی عمومی بدنبال گسترش ارتباطات و تقویت ذهنیت مثبت جامعه می باشد.</p> <p>این بخش با اولویت بندی موضوعات بحرانی (فقر، مهاجرت، آب و...، مشارکت در مدیریت بحران، ارائه بخشودگی ها و معافیت های مالیاتی، راه اندازی ستاد تسهیل و رفع موانع تولید، اقتصاد مقاومتی، اسپانسر ورزشی، حمایت از معلولان، مسکن محرومین، بسیج سازندگی، حمایت از اجرای طرح های جهادی در راستای مسئولیت اجتماعی</p>

پاسخها	سؤالات	ردیف
<p>خویش گام برمی دارد.</p> <p>نهایتاً این بخش با ترویج فرهنگ خدمت به مردم، تکریم ارباب رجوع، برگزاری ملاقات های مردمی، بازدیدهای میدانی، مشارکت در مناسبت های ملی و مذهبی، ستاد اربعین، ترویج فرهنگ اقامه نماز، جلوگیری از کاهش اعتماد عمومی در راستای مسئولیت اجتماعی خویش گام برمی دارد.</p>		
<p>بخش مالیه عمومی و بودجه برای بقاء، رشد، منافع و پایداری خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است:</p> <ul style="list-style-type: none"> • شاخص گذاری اعتبارات هزینه ای و تملک و توزیع شهرستانی • مرکز آموزش و پژوهش های و آینده نگری • تشکیل، حفظ و نگهداری بانک های اطلاعاتی • اتوماسیون فرآیندهای بودجه • جذب و استخدام نیروی انسانی مناسب • حمایت از مطالعات اکتشافی • تدوین و ارائه گزارشات موضوعی • تهیه اسناد توسعه استان (آمایش، برنامه های ۵ ساله، برنامه استراتژیک و ...) • توجه به شاخص های اصلی توسعه (رشد، درآمد سرانه، فقر، بهره وری، ضریب جینی و ...) • گفتمان سازی در خصوص برنامه پذیری نظام اجرایی با مشارکت سایر ذینفعان • تبیین قرائت های مختلف از توسعه استان • ارتقاء و انطباق نظام نظارت مالی با نظام بودجه ریزی • جلب و حمایت از سرمایه گذاری در ایران • ارتقای شفافیت در مدیریت و عملکرد شرکت های دولتی • بهبود روش های تأمین مالی • ارائه آموزش استاندارد برای پرسنل • تنوع بخشیدن به منابع درآمدی • ارتقاء روش های پیش بینی برای جریان درآمد مالیاتی استان • بهبود دسترسی به داده های مالی قابل اعتماد • سامانه یکپارچه مدیریت آمار و برنامه ریزی (سیمابر) • پنجره واحد سرمایه گذاری <p>سامانه یکپارچه صدور مجوزهای ملی (کسب و کار)</p>	<p>۱۰</p> <p>بقاء، رشد و منافع و پایداری</p>	
<p>بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در راستای چشم انداز خود و استان و به منظور مدیریت مالیه بخش عمومی (مدیریت دارایی ها و بدهی های استان)، ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب، افزایش فرهنگ مالیاتی و... از طریق ترجیح نقش مالیه عمومی بر بودجه، تقدم برنامه بر بودجه، تخصیص بهینه منابع و... بدنبال افزایش بهره وری خود در قالب تهیه گزارش سالانه بودجه استانی با رویکرد توسعه متوازن است.</p> <p>همچنین این بخش با استفاده از فناوری های روز همچون هوشمندسازی، ایجاد دیتاستر و... به دنبال استقرار نظام آماری متنقن به منظور شناسایی حجم مخارج سالانه دولت در استان، شفاف سازی میزان بودجه شرکت های دولتی در استان و... می باشد.</p> <p>بخش مالیه عمومی و بودجه استان بعنوان سیاست گذار مالی استان با تقویت استراتژی محوری در برنامه ریزی و بودجه ریزی، ایجاد انضباط و شفافیت مالی و طراحی نظام درآمد- هزینه محلی از طریق طراحی مدل اقتصادی استان، بودجه ریزی عملیاتی، تمرکززدایی برای افزایش اختیارات استان، مسئله محوری، تعریف هسته های کلیدی، شناسایی و رتبه بندی اولویت های استان، چابک سازی دولت، اصلاح نظام اداری، انعطاف پذیری (بودجه بندی غلظان) و... بدنبال بهبود فضای کسب و کار، جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی، افزایش تعادل بودجه، خصوصی سازی، تقویت منابع اعتباری بانک ها و جلوگیری از انحراف منابع و اعتبارات، توزیع عادلانه درآمد و... است.</p> <p>این بخش در راستای وظیفه ذاتی خویش و به منظور افزایش انسجام و هم افزایی درآمدهای عمومی استان با بازنگری در سیاست های مالیاتی استان و افزایش سهم درآمد مالیاتی استان به نسبت تولید ناخالص داخلی (در راستای سیاست های برنامه هفتم)، افزایش درآمدهای غیرمالیاتی (انحصارات، جرایم، فروش کالاها و خدمات عمومی، عوارض و متفرقه)، مولدسازی، توسعه صادرات و تقویت اقتصاد بین الملل، تقویت سرمایه گذاری داخلی و خارجی، انحلال و واگذاری طرح های نیمه تمام و... به دنبال ایجاد رشد و توسعه اقتصادی می باشد.</p>	<p>۱۱</p> <p>موقعیت مطلوب و تصویر آینده</p>	

ردیف	سؤالات	پاسخها
		نهایتاً بخش مالیه عمومی و بودجه در راستای ایجاد شفافیت و انجام وظایف نظارتی خوب ش با محاسبه حجم مخارج سالانه دولت، شفاف نمودن میزان بدهی دولت در استان (سررسید شده و آتی)، تعیین نیازهای مالی طرح های نیمه تمام و طرح های اولویت دار (فعلی و جدید)؛ دنبال افزایش سهم بودجه عمرانی به بودجه جاری و همچنین استفاده از سایر ابزارهای تأمین مالی عمومی (فاینانس، استقراض و تأمین مالی بین المللی) و... به منظور تحقق چشم انداز، استراتژی ها و اهداف توسعه استان می باشد.

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

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

جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم انداز، ارزشها

مأموریت (MISSION)
<p>بخش مالیه عمومی و بودجه متولی اصلی تعیین نقش دولت در توسعه متوازن استان از طریق تدوین (و بهره برداری) برنامه دخل و خرج سالانه دولت (بودجه سالانه) و سایر برنامه ها و قوانین غیر بودجه ای (برنامه های توسعه، قوانین دائمی، قانون مالیات های مستقیم، ارزش افزوده و پایانه های فروشگاهی، بهبود فضای کسب و کار، ماده ۲۷ قانون الحاق دو، نرخ بهره، تراز تجاری، اقتصاد سیاسی و...) به منظور تحقق حکمرانی خوب و گسترش عدالت اقتصادی و اجتماعی... می باشد.</p> <p>این بخش با شناسایی و اجرای دقیق پیشرانها، برنامه ها و پروژه های زیرساختی اولویت دار و تجهیز و تخصیص منابع قانونی با هدف ارتقای شاخص های بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و زیست محیطی با مولدسازی دارایی ها، کارآمد نمودن سیاست های پولی دولت در استان، هدایت منابع تبصره ای و داخلی بانکها، هدایت سرمایه های بخش خصوصی و مردمی، توسعه بازارهای سرمایه و توازن تراز پرداختها (کاهش کسری بودجه)؛ در راستای توسعه و تقویت ثبات اقتصادی، اشتغال پایدار و افزایش رشد اقتصادی مستمر و فراگیر فعال می باشد.</p> <p>همچنین این بخش با طراحی فرآیندهای هدفمند، نظارت پذیر نمودن آنها، ارائه زیرساخت تفریح بودجه؛ در راستای توسعه متوازن استان، توزیع در آمد و ثروت، دسترسی بهینه به منابع مالی و... کام برمی دارد.</p> <p>نهایتاً این بخش با تهیه برنامه مالیاتی استان، شناسایی ظرفیت های جدید در آمدی، ایجاد پایه های مالیاتی جدید و افزایش مؤدیان مالیاتی و مبارزه با فرار مالیاتی و... به دنبال افزایش سهم درآمدهای مالیاتی در تولید ناخالص داخلی استان و کشور می باشد.</p> <p>مهم ترین محصولات و خدماتی که توسط این بخش به ذینفعان (متقاضیان، مشتریان و ارباب رجوعان و...) حقوقی و حقیقی در بخش های دولتی، عمومی، خصوصی و تعاونی در قلمرو جغرافیایی استان، ملی و بین المللی ارائه می شود عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تهیه بودجه سالانه استان و خط مشی های تأمین مالی دولت بعلاوه تنظیم و مبادله موافقتنامه ها • خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط با بودجه و مالیه عمومی • کمک های بلاعوض، یارانه ها، کمک های فنی و اعتباری

- ارائه مجوزها، مشوقها و واگذاری داراییها (زمین و...) در سرمایه‌گذاریهای بخش خصوصی
- اعطای تسهیلات مالی و غیرمالی دولتی (مجوزها، تبصره‌های تکلیفی، تهاتر، مولدسازی و...)
- اجرای سیاست‌های مالیاتی (توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها، مشوقها و...)
- نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت و تهیه و تنظیم صورت‌حساب عملکرد بودجه سالانه (تفریح بودجه)
- خدمات ذیحسابی، خزانه‌داری و...

مهمترین موارد که در قلمرو تخصصی این بخش مطرح می‌باشند عبارتند از:

- بودجه، قوانین و تبصره‌های بودجه
- مالیه عمومی
- آمار و اطلاعات
- اسناد توسعه و برنامه‌ریزی، برنامه‌های ۵ ساله توسعه و راهبری توسعه استان
- مالیات
- پرداخت‌های انتقالی (بارانه‌ها)
- منابع پولی و مالی (بانکداری) و ابزارهای مالی (گشایش اعتبار LC و فاینانس و...)
- آموزش و پژوهش
- نظارت و ارزیابی
- پروژه‌های عمرانی و زیرساختی
- طرح‌های مطالعاتی - کاربردی
- قراردادهای و تفاهم‌نامه‌ها
- سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- تجارت بین‌الملل، ارز و صادرات
- ارزش افزوده
- اشخاص حقوقی (سازمان‌های دولتی، عمومی و شرکت و مؤسسات)
- ذینفعان (مردم استان و...)

عمده فناوری‌های مورد استفاده در این بخش در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) است که شامل سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی (مبادله موافقتنامه‌ها، سیمابر) و... می‌باشد.

مهم‌ترین وجوه تمایز و یا مزیت رقابتی بخش مالیه عمومی و بودجه استان عبارتست از:

- رشد مناسب درآمدهای مالیاتی نسبت به سایر استان‌ها (رتبه چهارم)
 - نسبت پایین بودجه عمومی دولت به GDP در استان به کشور
 - سهم بالای بخش خصوصی در GDP استان
 - قابلیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک
 - اکوسیستم‌های کسب‌وکار روستایی (وامنان، محمدآباد، عطاآباد و...)
- بخش مالیه عمومی و بودجه برای بقاء، رشد و پایداری خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است:
- شاخص گذاری اعتبارات هزینه‌ای و تملک و توزیع شهرستانی
 - تشکیل، حفظ و نگهداری بانک‌های اطلاعاتی

- اتوماسیون فرآیندهای بودجه
 - تدوین و ارائه گزارشات موضوعی
 - تهیه اسناد توسعه استان (آمایش، برنامه های ۵ ساله، برنامه استراتژیک و ...)
 - توجه به شاخص های اصلی توسعه (رشد، درآمد سرانه، فقر، بهره وری، ضریب جینی و...)
 - گفتمان سازی در خصوص برنامه پذیری نظام اجرایی با مشارکت سایر ذینفعان
 - تبیین قرائت های مختلف از توسعه استان
 - ارتقاء روش های پیش بینی برای جریان درآمد مالیاتی استان
 - سامانه یکپارچه مدیریت آمار و برنامه ریزی (سیمابر)
 - پنجره واحد سرمایه گذاری
 - سامانه یکپارچه صدور مجوزهای ملی (کسب و کار)
- بخش مالیه عمومی و بودجه استان از طریق استخدام و بازنشستگی، ارائه خدمات رفاهی، فضای کاری مناسب، جبران خدمات، بیمه و تأمین اجتماعی، بیمه های تکمیلی و پرداخت حقوق و مزایای مناسب به کارکنان خود توجه دارد.
- همچنین بخش مالیه عمومی و بودجه استان با فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، برگزاری همایش و گردهمایی، ارائه آموزش های موضوعی، ارتباط با رسانه های جمعی، ارتباط با شبکه های اجتماعی، انتشار گزارشات موضوعی دوره ای، ایجاد وب سایت و راه اندازی سامانه های آماری (سیمابر و...) و آموزش و اطلاع رسانی عمومی بدنبال گسترش ارتباطات و تقویت ذهنیت مثبت جامعه می باشد.
- نهایتاً این بخش با ترویج فرهنگ خدمت به مردم، تکریم ارباب رجوع، برگزاری ملاقات های مردمی، بازدیدهای میدانی، مشارکت در مناسبت های ملی و مذهبی، ستاد اربعین، ترویج فرهنگ اقامه نماز، جلوگیری از کاهش اعتماد عمومی در راستای مسئولیت اجتماعی خویش گام برمی دارد.

چشم انداز (VISION): گلستان؛ تبلور حکمرانی خوب

بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در راستای چشم انداز خود و استان و به منظور مدیریت مالیه بخش عمومی (مدیریت دارایی ها و بدهی های استان)، ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب، افزایش فرهنگ مالیاتی و... از طریق ترجیح نقش مالیه عمومی بر بودجه، تقدم برنامه بر بودجه، تخصیص بهینه منابع و... بدنبال افزایش بهره وری خود از طریق تهیه و ارائه برنامه مالی مدون سالانه استان (بودجه استانی) با رویکرد حکمرانی خوب است.

همچنین این بخش با استفاده از فناوری های روز همچون هوشمندسازی، ایجاد دیتاسترو... به دنبال استقرار نظام آماری متقن به منظور شناسایی حجم مخارج سالانه دولت و شفاف سازی میزان بودجه شرکت های دولتی در استان و... می باشد. همچنین استفاده از تکنولوژی های همچون GIS، داده گاو / دیتا ماینینگ، دیتا ستر، هوش مصنوعی، قانون پایانه های فروشگاهی و سامانه مؤدیان، رمز ارزها، بلاکچین و... بودجه ریزی عملیاتی، مولدسازی، کوچک سازی دولت، کاهش تصدی گری، طرح جامع مالیاتی جزو دغدغه های روزمره آن می باشد.

بخش مالیه عمومی و بودجه استان بعنوان سیاست گذار مالی استان با تقویت استراتژی محوری در برنامه ریزی و بودجه ریزی، ایجاد انضباط و شفافیت مالی و طراحی نظام درآمد- هزینه محلی از طریق طراحی مدل اقتصادی استان، بودجه ریزی عملیاتی، تمرکززدایی برای افزایش اختیارات استان، مسئله محوری، تعریف هسته های کلیدی، شناسایی و رتبه بندی اولویت های استان، چابک سازی دولت، اصلاح نظام اداری، انعطاف پذیری (بودجه بندی غلطان) و... به دنبال بهبود فضای کسب و کار، جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی، افزایش تعادل بودجه، خصوصی سازی، تقویت منابع اعتباری بانک ها و جلوگیری از انحراف منابع و اعتبارات،

توزیع عادلانه درآمد و... است.

این بخش در راستای وظیفه ذاتی خویش و به منظور افزایش انسجام و هم‌افزایی درآمدهای عمومی استان با بازنگری در سیاست‌های مالیاتی استان و افزایش سهم درآمد مالیاتی استان به نسبت تولید ناخالص داخلی (در راستای سیاست‌های برنامه هفتم)، افزایش درآمدهای غیرمالیاتی (انحصارات، جرایم، فروش کالاها و خدمات عمومی، عوارض و متفرقه)، مولدسازی، توسعه صادرات و تقویت اقتصاد بین‌الملل، تقویت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، انحلال و واگذاری طرح‌های نیمه تمام و... به دنبال ایجاد رشد و توسعه اقتصادی می‌باشد.

همچنین بخش مالیه عمومی و بودجه در راستای ایجاد شفافیت و انجام وظایف نظارتی خویش با محاسبه حجم مخارج سالانه دولت، شفاف نمودن میزان بدهی دولت در استان (سررسید شده و آتی)، تعیین نیازهای مالی طرح‌های نیمه‌تمام و طرح‌های اولویت‌دار (فعلی و جدید)؛ بدنبال افزایش سهم بودجه عمرانی به بودجه جاری و همچنین استفاده از سایر ابزارهای تأمین مالی عمومی (فاینانس، استقراض و تأمین مالی بین‌المللی) و... به منظور تحقق چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف توسعه استان می‌باشد.

بخش با ارائه آموزش‌های استاندارد برای پرسنل، تخصص‌گرایی، مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی، مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند، مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه برای ارتقاء جایگاه کارکنان خود اقدام می‌نماید. توجه به آخرین اقدامات همچون طراحی مسیر ترقی شغلی، طراحی شغل (JOB DESIGN)، غنی‌سازی شغلی (JOB ENRICHMENT)، گردش شغلی (JOB ROTATION)، توسعه شغلی (JOB ENLARGMENT) و تربیت نیروی انسانی متخصص و باتجربه در راستای توسعه سرمایه انسانی مورد تأکید می‌باشد.

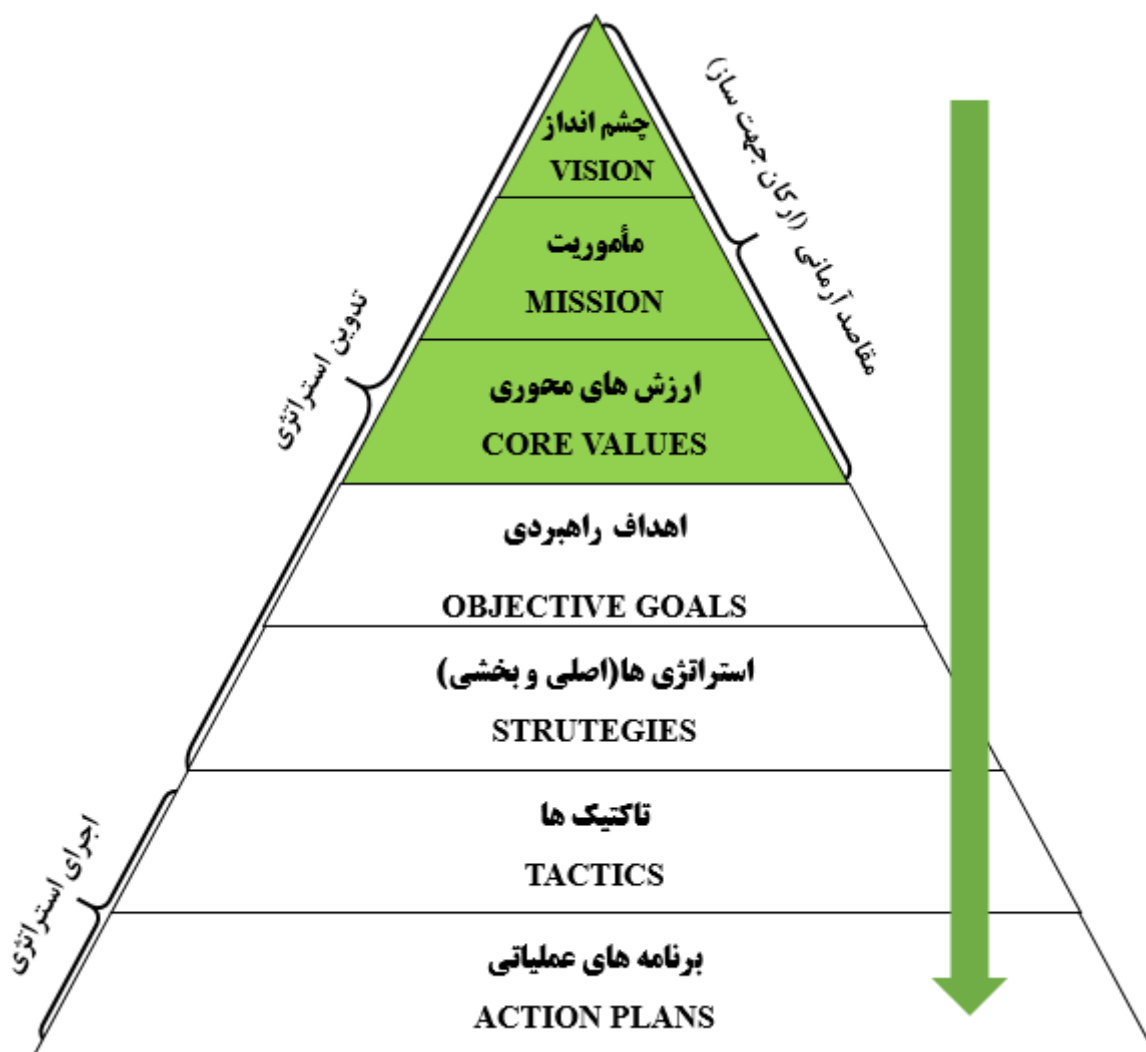
ارزش‌ها (VALUES)

مهم‌ترین ارزش‌های محوری بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان عبارتند از:

۱. افزایش رفاه عمومی
۲. عدالت محوری و توزیع عادلانه ثروت
۳. شفافیت، فساد ستیزی و مقابله با کارچاق‌کنی
۴. حکمرانی خوب
۵. برنامه محوری و نظم و انضباط مالی
۶. دانش محوری و تخصص‌گرایی
۷. شایسته‌سالاری
۸. نظارت و ارزیابی
۹. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
۱۰. مشتری مداری، توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع
۱۱. صرفه‌جویی
۱۲. بهره‌وری
۱۳. قانون مداری

۳-۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

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



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

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

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) تدوین بودجه سالانه: یکی از اصلی ترین وظائف بخش مالیه عمومی و بودجه، تهیه و تدوین بودجه بمنظور تعیین دخل و خرج سازمان ها و نهادهای مختلف است تا با تعیین درآمدها و هزینه های سالانه، مسیر حرکت اجزای مختلف دولت را مشخص نماید. این فرآیند ارتباط تنگاتنگی با پول، منابع مالی و چگونگی هزینه کرد دارد و نیز دارای جنبه های مختلف سیاسی، برنامه ریزی و مدیریتی است که ابزار مهمی برای نظارت، هماهنگی و ارزیابی نتایج فعالیت های دولت است.

الف-۲) تدوین برنامه ها و قوانین غیر بودجه ای: به غیر از بودجه سالانه، برنامه ها و اقدامات بسیار مهم دیگری نیز وجود دارد که باید بوسیله بخش مالیه عمومی و بودجه تهیه و تدوین شوند که شامل: برنامه های توسعه، قوانین دائمی، قانون مالیات های مستقیم، ارزش افزوده و پایانه های فروشگاهی، بهبود فضای کسب و کار، ماده ۲۷ قانون الحاق دو، نرخ بهره، تراز تجاری، اقتصاد سیاسی و... می شوند. سروسامان دادن به این فعالیت ها دارای اهمیت فوق العاده ای است و نقش تعیین کننده ای در موفقیت بخش مالیه عمومی و بودجه دستیابی به اهداف خرد و کلان خود دارد.

الف-۳) حکمرانی خوب: دستیابی به حکمرانی خوب و استقرار نظام تدبیر در حکومت، یکی از مهم ترین مقاصد در جوامع و دولت ها است. دستیابی به این مهم تا حد زیادی نیازمند تخصیص بهینه منابع به اهداف مرتبط با آن است. نظام بودجه ریزی از این جهت که ابزاری برای تخصیص بهینه منابع مادی به سیاست ها و برنامه های هر کشور است، اهمیت غیر قابل انکاری در دستیابی به این مقصود دارد. بر این اساس، شناسایی و تبیین مشخصات و مؤلفه های سیاست گذاری نظام بودجه ریزی خوب برای کشورمان که ارتقادهنده حکمرانی خوب باشد دارای اهمیت زیادی است. مؤلفه هایی که در صورت انجام اصلاحات و حصول به آنها در سیاست گذاری بودجه ای، زمینه تحقق حکمرانی خوب را در استان فراهم می آورد.

الف-۴) گسترش عدالت اقتصادی، اجتماعی و... رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی با رویکرد عدالتگرایانه همواره یکی از اهداف مهم کشورها محسوب می شود و دستیابی به آن مستلزم رشد و توسعه در همه مناطق مرتبط با آن اقتصاد است. یکی از مهمترین ابزارهای دولت برای توسعه عدالتگرایانه در گستره سرزمینی هر کشور، بودجه عمومی است که تحت تأثیر برآیند سیستم بودجه بندی قرار دارد؛ لذا می توان با برنامه ریزی های

مالی درست و بودجه بندی هایی که به رشد و توسعه اقتصادی متوازن و عادلانه کمک می کنند، به رشد عدالت اقتصادی و اجتماعی در استان کمک کرد.

الف-۵) شناسایی پروژه های زیرساختی: شناسایی اولویت های استان به وسیله بخش مالیه عمومی و بودجه، گام نخست در برنامه ریزی های مالی و بودجه بندی است و درک درستی از وضعیت موجود و چشم انداز استان مهیا می نماید. شناسایی و تأمین مالی این پروژه ها که موتور پیشران اقتصادی استان خواهند بود، فضای مناسبی را جهت رشد و ارتقاء شاخص های بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی و ... فراهم می سازد که سبب پیشرفت همه جانبه استان خواهد شد.

الف-۶) مولدسازی دارایی ها: مفهوم مولدسازی دارایی های دولت این است که اموال بلااستفاده دولت یا اموالی که ارزش افزوده و بهره وری کمی دارد و سال ها رها شده اند و استفاده مطلوبی از این اموال صورت نمی گیرد را شناسایی نموده تا این اموال بهینه سازی شود و بهره وری و ارزش افزوده آن ها افزایش یابد. مولدسازی دارایی های دولت یک نوع ثروت آفرینی است و ثروت آفرینی هم می تواند رویکرد مادی و هم می تواند یک رویکرد غیرمادی داشته باشد یعنی می توان یک فضای خالی و بلااستفاده را تبدیل به یک بخش تجاری، بخش صنعتی یا فضای سبز نمود که بسته به طراحان و برنامه ریزان آن می تواند متفاوت باشد.

الف-۷) کارآمد نمودن سیاست های پولی دولت در استان: در بسیاری از مواقع مشاهده شده است که سیاست های پولی دولت مرکزی بصورت کلی یا بر اساس شرایط و نفع استان های بزرگ تعیین و تصویب می شوند و نمی توانند کارایی چندانی در سایر استان ها داشته باشند. بخش مالیه عمومی و بودجه که متولی آن سازمان برنامه و بودجه استان است می تواند با لحاظ نمودن شرایط استان و تعیین اولویت ها و باید ها و نبایدها، به دولت کمک نماید تا سیاست های پولی خود را در استان به شکل اثر گذارتری تعیین نماید تا بهره وری را افزایش دهد.

الف-۸) هدایت منابع تبصره ای و داخلی بانک ها: بخش مالیه عمومی و بودجه می تواند با شناسایی فرصت های خوب سرمایه گذاری و اولویت های استان، به بانک ها کمک نماید تا منابع داخلی و تبصره ای خود را بصورت هدفمند در اختیار سایر بخش ها قرار دهند. این امر سبب افزایش کارایی و بهره وری تسهیلات بانکی شده و از سوی دیگر باعث رشد و رونق اقتصادی استان خواهد شد.

الف-۹) توسعه بازارهای سرمایه: بازارهای مالی دارای نقش کلیدی در تجهیز و هدایت وجوه موجود در اقتصاد به سمت بخش های تولیدی و صنعتی و به تبع آن بهبود رشد اقتصادی هستند. به دلیل نقش اساسی این بازارها در گردآوری منابع از طریق پس اندازهای کوچک و بزرگ موجود در اقتصاد ملی، بهینه سازی گردش

منابع مالی و هدایت آن‌ها به سوی مصارف و نیازهای سرمایه‌گذاری در بخش‌های مولد اقتصادی، مورد توجه قرار گرفته‌اند. اثرات مثبت این بازارها بر توسعه اقتصادی از جمله افزایش انگیزه سرمایه‌گذاری از طریق کاهش ریسک، قیمت‌گذاری ریسک و تسهیل ریسک نقدینگی و تجهیز و بسیج سپرده‌ها و ... بسیار زیاد و حساس است. لذا بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید با توسعه این بازارها و هدایت سرمایه‌های کوچک و بزرگ به این سمت، زمینه را برای پیشرفت و رشد اقتصادی استان فراهم نماید.

الف-۱۰) توسعه متوازن استان: توسعه متوازن و رفع محرومیت از مناطق کم‌برخوردار، در گرو صرف منابع و درآمدهای هر استان در همان خطه است. خروج از تمرکزگرایی و توزیع عادلانه ظرفیت‌ها و منابع در سطح استان‌ها و بویژه با تمرکز بر مناطق کم‌برخوردار کشور، در گرو بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود و هزینه‌کرد درآمدهای آن به نفع زیرساخت‌های همان استان است و نتیجه آن توسعه متوازن و رفع محرومیت خواهد بود. بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید در نظر داشته باشد تا با اولویت‌بندی مناسب و توجه به نقاط کم-برخوردار استان، به هدایت منابع مالی به آن سمت، زیرساخت لازم برای رشد اقتصادی متوازن را در استان فراهم نماید.

الف-۱۱) افزایش سهم درآمدهای مالیاتی: مالیات علاوه بر آنکه از مهم‌ترین منابع درآمد دولت است، یکی از ابزارهای سیاستی مؤثر در برقراری ثبات اقتصادی، تخصیص مجدد منابع اقتصادی و تعدیل نابرابری درآمد است. سیاست‌های مالیاتی دولت قطعاً می‌تواند در کاهش نابرابری و توزیع درآمد مؤثر باشد. عدم اتکا به فروش نفت و دریافت بودجه‌های سالانه از دولت مرکزی می‌تواند دست مسئولین استان را برای برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باز بگذارد. افزایش درآمدهای مالیاتی به منزله کاهش نابرابری‌های اقتصادی، کاهش اتکای بودجه به نفت، پویایی و تنوع منابع درآمدی استان خواهد بود که اثرات بسیار مثبتی را بر اقتصاد استان خواهد گذاشت.

الف-۱۲) قلمرو جغرافیایی و تخصصی: قلمرو جغرافیایی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان شامل استان، ملی و بین‌المللی است. قلمرو تخصصی این بخش عبارتند از: بودجه، قوانین و تبصره‌های بودجه، مالیه عمومی، آمار و اطلاعات، اسناد توسعه و برنامه‌ریزی، برنامه‌های ۵ ساله توسعه و راهبری توسعه استان، مالیات، پرداخت‌های انتقالی (یارانه‌ها)، منابع پولی و مالی (بانکداری) و ابزارهای مالی (گشایش اعتبار LC و فاینانس و...)، آموزش و پژوهش، نظارت و ارزیابی، پروژه‌های عمرانی و زیرساختی، طرح‌های مطالعاتی - کاربردی، مبارزه با پولشویی، قراردادهای تفاهم‌نامه‌ها، سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، تجارت بین‌الملل، ارز و صادرات، ارزش افزوده، اشخاص حقوقی (سازمان‌های دولتی، عمومی و شرکت و مؤسسات)، ذینفعان (مردم استان و...).

الف-۱۳) وجوه تمایز، مزایای رقابتی: وجوه تمایز و یا مزیت رقابتی بخش مالیه عمومی و بودجه عبارت است از:

رشد مناسب درآمدهای مالیاتی نسبت به سایر استانها (رتبه چهارم)، نسبت پایین بودجه عمومی دولت به GDP در استان به کشور، سهم بالای بخش خصوصی در GDP استان، برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)، قابلیت ژئوپلتیک و ژئواکونومیک، اکوسیستم‌های کسب‌وکار روستایی (وامنان، محمدآباد، عطاآباد و...).

ب) چشم‌انداز (Vision)

ب-۱) گلستان؛ تبلور حکمرانی خوب (شعار خوب): از آنجا که مالیه عمومی، مرز بین اقتصاد و سیاست است، لذا عمدتاً به بررسی شناخت و نقش دولت‌ها، درجه و میزان حضور دولت‌ها در جامعه می‌پردازد. حوزه مطالعاتی مالیه عمومی، هزینه‌های عمومی، درآمدهای عمومی و اداره وجوه منابع مالی است که عملکرد هر کدام از آن‌ها بر حکمرانی خوب تاثیرگذار خواهد بود. از این رو باید با توجه به اهداف و اولویت‌های استان گلستان در برنامه‌ها و اسناد بالادستی، به فراهم نمودن شرایط لازم و انجام برنامه‌ریزی‌ها و مدیریت شایسته بر امور مالی استان، عملکرد کلی این بخش را بهبود بخشید تا شعار گلستان؛ تبلور حکمرانی خوب در بخش تامین مالی محقق شود.

ب-۲) سیاست‌گذاری مالی استان: تعیین سیاست‌های مالی استان وظیفه بسیار مهمی است که بخش مالیه عمومی و بودجه باید به آن توجه نموده و شرایط و لوازم مورد نیاز را بمنظور انجام این کار فراهم نماید. این بخش باید بتواند سیاست‌گذاری‌های مالی استان را به عهده بگیرد و با توجه به مقتضیات استان، تصمیمات لازم و سیاست‌های مورد نیاز را تهیه، تدوین و اجرا نماید.

ب-۳) تقویت منابع اعتباری بانک‌ها: در حال حاضر بانک‌های استان گلستان، به دلیل بروز مشکلات اقتصادی از جمله افزایش تقاضا در حوزه تسهیلات، اعمال سیاست‌های تکلیفی، افزایش مطالبات معوق و... با مشکلات متعددی از جمله کمبود منابع مواجه شده‌اند. این بانک‌ها برای جبران کمبود منابع از روش‌های مختلفی استفاده می‌نمایند که اکثر آن‌ها دارای هزینه و صرف زمان طولانی هستند. ضمن آنکه ناهمخوانی بین نرخ سپرده‌ها و نرخ تسهیلات و عدم اطمینان از آینده، علاقه‌مندی بانک‌ها را برای درگیر ساختن منابع خویش در طرح‌های بلندمدت کاهش داده است. از این رو استفاده از ابزارهای تأمین مالی نوین که مطابق با اصول شریعت و قوانین اسلامی بتوانند در کوتاه‌ترین زمان در تأمین سرمایه، تأمین نقدینگی و تبدیل دارایی به اوراق بهادار بانک‌ها،

توانایی و کاربرد داشته باشند بسیار مهم و ضروری است و این وظیفه مهم بر عهده بخش مالیه عمومی و بودجه می باشد.

ب-۴) خصوصی سازی: این فرآیند، به معنای انتقال مالکیت کسب و کارها از دولت به بخش خصوصی می باشد. در این فرآیند، مالکیت و سهام سازمان های دولتی (بخش عمومی) به افراد حقیقی یا حقوقی غیردولتی واگذار می شود. در واقع فرایندی اجرایی، مالی و حقوقی است که دولت ها در بسیاری از کشورهای جهان برای انجام اصلاحات در اقتصاد و نظام اداری کشور به اجرا درمی آورند. البته به دلیل حجم کمی و دامنه واگذاری، تأثیر گروه های ذینفع و صاحب نفوذ در فرآیند، ضرورت ایجاد بستر مناسب و فضای حمایت کننده از اجرای سیاست خصوصی سازی، مشکلات و پیامدهای اجرا و مدیریت، نظارت و کنترل در مرحله اجرا و پس از آن و ... این موضوع مورد توجه قرار نگرفت. بخش مالیه عمومی و بودجه باید با تعیین خط مشی خصوصی سازی و تدوین چشم انداز و فلسفه وجودی برای شرکت ها تلاش نماید تا در طی این فرآیند، عملکرد سازمانی نیز بهبود پیدا کند.

ب-۵) استقرار نظام آماری متقن: امروزه لازمه حکمرانی خوب، وجود نظام آماری مطلوب، شفاف و پاسخگو است، بنابراین برخورداری از آمارهای متقن در همه امور، اعم از سیاست گذاری و برنامه ریزی، تعیین اهداف و خط مشی ها، بسیار اهمیت دارد و اطلاعات آماری، زیربنای همه برنامه ریزی ها به شمار می رود و میزان توسعه یافتگی کشورها ارتباط تنگاتنگ با حجم و کیفیت آمار و اطلاعات تولید شده دارد. آمار و برنامه ریزی پدیده های همزاد و همراه یکدیگر و در عین حال لازم و ملزوم هستند که در تعامل با هم معنی و مفهوم می یابند و هیچ برنامه ای بدون آمار صحیح به موفقیت منجر نخواهد شد. لذا بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید بمنظور تقویت پایگاه های اطلاعاتی خود و کاهش ریسک تصمیم گیری، نظام آماری متقنی را در استان بوجود آورد.

ب-۶) تقویت استراتژی محوری: اهمیت استراتژی ها در پیشبرد و دستیابی به اهداف خرد و کلان نادیده گرفته شده است و مدیران در برنامه ریزی های خود توجه چندانی به تعیین استراتژی بمنظور دستیابی به اهداف خود ندارند. بخش مالیه عمومی و بودجه استان نیز از این قاعده مستثنی نبوده و در سال های اخیر دارای استراتژی های مناسب نبوده است؛ در این شرایط باید با توجه به تأثیر استراتژی ها در موفقیت بک برنامه و دستیابی به اهداف کوتاه و بلندمدت، نگاه این بخش را به این سمت برد و تعیین استراتژی و پایبندی به آن را تبدیل به یک اصل در تصمیم گیری ها و فعالیت های بخش مالیه عمومی و بودجه استان نمود.

ب-۷) افزایش انسجام و هم‌افزایی درآمدهای عمومی: بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید با بازنگری در سیاست‌های مالیاتی و افزایش سهم درآمد مالیاتی استان به نسبت تولید ناخالص داخلی (در راستای سیاست‌های برنامه هفتم)، افزایش درآمدهای غیرمالیاتی (انحصارات، جرایم، فروش کالاها و خدمات عمومی، عوارض و...)، مولدسازی، توسعه صادرات و تقویت اقتصاد بین‌الملل، تقویت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، انحلال و واگذاری طرح‌های نیمه تمام و... به دنبال ایجاد رشد و توسعه اقتصادی باشد.

ب-۸) ایجاد شفافیت و انجام وظایف نظارتی خویش: بخش مالیه عمومی و بودجه باید با محاسبه حجم مخارج سالانه دولت، شفاف نمودن میزان بدهی دولت در استان (سررسید شده و آتی)، تعیین نیازهای مالی طرح‌های نیمه تمام و طرح‌های اولویت‌دار (فعلی و جدید)؛ دنبال افزایش سهم بودجه عمرانی به بودجه جاری و همچنین استفاده از سایر ابزارهای تأمین مالی عمومی (فاینانس، استقراض و تأمین مالی بین‌المللی) و... ضمن ایجاد شفافیت در این فرآیندها و انجام وظائف خویش، به دنبال تحقق چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف توسعه استان باشد.

ب-۹) افزایش درآمدهای غیرمالیاتی: درآمدهای غیرمالیاتی همان‌طور که از نامش پیدا است به درآمدی گفته می‌شود که دولت از روش‌هایی به‌غیر از مالیات به دست می‌آورد. درآمدهای غیرمالیاتی، همچنین به‌عنوان درآمدهای دوره‌ای نیز شناخته می‌شوند. راه‌های درآمد آن، سهام و سود آن است که سهم کوچکی را در درآمدهای دولت، ایفا می‌کند. همچنین تأثیرگذاری این درآمدها در اقتصاد استان کم و ناچیز است. بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید بتواند در درآمدهای غیرمالیاتی گزینه‌هایی را در نظر بگیرد تا با استفاده از آن‌ها بدون نیاز به گرفتن مالیات زیاد از مردم، درآمد و بودجه را افزایش دهد.

ب-۱۰) افزایش تعادل بودجه: درآمدها و مصارف دولت باید با یکدیگر برابر باشند، اصل تقدم درآمد بر هزینه که نشان‌دهنده سلامت اقتصادی است دارای اهمیت بسیار زیادی است و بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید با انجام مطالعات و برآوردهای دقیق، طوری بودجه را تهیه کند که بین درآمدهای استان و هزینه‌ها تعادل بوجود آید.

ب-۱۱) توزیع عادلانه درآمد: توزیع عادلانه درآمد یعنی تقسیم عادلانه درآمدهای حاصل از تولید بین عوامل تولید یا اینکه هر یک از بخش‌های اقتصادی چه میزان سهم می‌برند. تعیین حقوق و دستمزد و برنامه‌ریزی به‌منظور کاهش فاصله درآمدی بین اقشار مختلف جامعه در برنامه‌های مالی و بودجه دارای اهمیت زیادی است. توزیع عادلانه درآمد به عدالت اقتصادی، اجتماعی و ... کمک فراوانی می‌نماید و نقش پررنگی در رفع

محرومیت در استان خواهد داشت. در همین راستا بخش مالیه عمومی و بودجه باید با توجه به این اصل، در جهت کاهش نابرابری ها در دستمزد و درآمد اقشار مختلف استان تلاش نماید.

ج) ارزش های محوری (Core Values)

ج-۱) افزایش رفاه عمومی (Increase Public Welfare): هدف غائی بخش مالیه عمومی و بودجه این است که با سروسامان دادن به درآمدها و هزینه های استان و تعیین اولویت های اقتصادی، اجتماعی و نیز با توازن بودجه و ... با کاهش نابرابری ها و ایجاد عدالت در درآمدها، سطح رفاه عمومی مردم استان را افزایش دهد. استان گلستان که یکی از استان های محروم کشور بشمار می رود، نیاز شدیدی به افزایش درآمدها، کاهش نابرابری ها و در نهایت افزایش سطح رفاه عمومی مردم دارد.

ج-۲) عدالت محوری و توزیع عادلانه ثروت (Justice-Oriented and Fair Distribution of Wealth): نگاه یکسان و برابر به مناطق مختلف و اقشار مختلف مردم استان، تلاش برای نزدیک نمودن سطح درآمدی مردم، اجرای نظام مالیاتی منصفانه، بودجه بندی و تدوین برنامه های مالی با رویکرد کاهش نابرابری ها دارای اهمیت بسیار زیادی برای بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان است و هدف این بخش این است که با عدالت محوری و توزیع عادلانه ثروت، فاصله طبقاتی را در استان کاهش داده و در راستای محرومیت زدایی گام بردارد.

ج-۳) شفافیت (Transparency): بدلیل اهمیت زیاد و حساسیت بسیار بالای فعالیت های بخش مالیه عمومی و بودجه استان، وجود شفافیت در فعالیت های این بخش بسیار ضروری است و ضمن جلوگیری از هر گونه فساد، سوءتدبیر یا سوءاستفاده از پست و مقام، شرایطی را برای مردم استان بوجود می آورد که به این بخش اعتماد نمایند.

ج-۴) حکمرانی خوب (Good Governance): حکمرانی خوب، در اتخاذ سیاست های پیش بینی شده، آشکار و صریح دولت (که نشان دهنده شفافیت فعالیت های دولت است)، بوروکراسی شفاف، پاسخگویی دستگاه های اجرایی در قبال فعالیت های خود، مشارکت فعال مردم در امور اجتماعی و سیاسی و نیز برابری همه افراد در برابر قانون، تبلور می یابد. به طور کلی می توان گفت که حکمرانی خوب، تمرین مدیریت (سیاسی، اقتصادی، اجرایی و...) منابع یک کشور، برای رسیدن به اهداف تعیین شده می باشد. در همین راستا بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید با ایجاد شفافیت، پاسخگویی، مشارکت مردم و ... تمامی شرایط و پیش نیازهای حکمرانی خوب را مهیا سازد.

ج-۵) برنامه محوری (Plan Oriented): به دلیل اهمیت و جایگاه اقدامات بخش مالیه عمومی و بودجه در سرنوشت استان، ضرورت دارد تا تمام اقدامات این بخش بر اساس برنامه و استراتژی های تعیین شده باشد. بدون برنامه، نقشه راهی وجود ندارد و بدون نقشه راه، رسیدن به موفقیت ناممکن است. لذا باید با ایجاد فضای مناسب و فرهنگ سازی، برنامه محوری را در کالبد فعالیت های بخش مالیه عمومی و بودجه قرار داد.

ج-۶) دانش محوری (Knowledge Oriented): در شرایط کنونی دنیا که تمامی فعالیت ها و تصمیمات کلان بر اساس یافته های علمی صورت می پذیرد، بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان نیز باید این ویژگی را در خود نهادینه و تقویت نماید که تمام اقدامات و تصمیم گیری های خود را بر اساس دانش روز دنیا در این زمینه انجام دهد.

ج-۷) تخصص گرایی (Specialization): دنیا در حال حرکت به سمت تخصص گرایی و استفاده از افرادی با تخصص زیاد در بخش های مختلف است و بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان نیز باید همقدم با این نگرش، زمینه را برای حضور و فعالیت افراد متخصص در تمام سطوح و بخش های خود فراهم آورد. این کار ضمن ایجاد اشتغال برای فارغ التحصیلان دانشگاهی باعث افزایش کارایی و بهره وری سیستم می شود.

ج-۸) شایسته سالاری (Meritocracy): این اقدام سبب کاهش هزینه ها و افزایش سرعت و کارایی فرآیندهای این بخش خواهد شد و این پیام را به مردم می دهد که تمام فعالیت های این بخش زیر نظر افراد شایسته و کاردان صورت می پذیرد که باعث افزایش اعتماد عموم به این بخش خواهد شد.

ج-۹) نظارت و ارزیابی (Monitoring and Evaluation): انجام نظارت و ارزیابی دائمی باعث کاهش اشتباهات و هدایت فعالیت ها در مسیر درست خواهد شد و با شناسایی به موقع خطا، می توان از ایجاد ضررهای هنگفت جلوگیری نمود. همچنین این کار باعث می شود تا فعالین این بخش فرصتی برای انجام کارهای خلاف قانون نداشته باشند و نیز با شناسایی افراد شایسته و نابلد، فضا را برای شایسته سالاری و ارتقاء شغلی کارکنان خوب و توبیخ کارکنان خاطی مهیا نمود.

ج-۱۰) مسئولیت پذیری و پاسخگویی (Responsibility and Accountability): وجود مسئولیت پذیری و پاسخگویی به مسئولین و مردم باعث ایجاد حس اعتماد و اطمینان خواهد شد که به نوبه خود فضای آرامی را برای انجام فعالیت های این بخش بوجود خواهد آورد. همچنین این پیام به جامعه مخابره خواهد شد که

در صورت بروز هرگونه خطا و اشتباهی، مسئولیت آن پذیرفته خواهد شد و حداکثر تلاش مجموعه به منظور رفع آن صورت خواهد گرفت.

ج-۱۱) مشتری مداری، توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع (Customer Orientation and Work Ethnics):

از آنجایی که طیف وسیعی از مردم، سازمان‌ها و نهادها به‌عنوان مشتریان خدمات این بخش شناخته می‌شوند، مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع باید به‌عنوان نوعی اخلاق حرفه‌ای در کارکنان این بخش نهادینه شود و با برخورد مناسب و حرفه‌ای، زمینه را برای فعالیت و همکاری‌های رضایتمندانه بیشتر فراهم نمایند.

ج-۱۲) نظم و انضباط مالی (Financial Discipline):

یکی از اهداف مهم و اساسی بخش مالیه عمومی و بودجه، برقراری نظم و انضباط مالی و فراهم نمودن اطلاعات مالی به‌صورت یکپارچه و به‌هنگام می‌باشد. به روز بودن اطلاعات مالی، بستر مناسبی را جهت تصمیم‌گیری‌ها به‌منظور کنترل و برنامه‌ریزی فرآیندها در سطح سازمان ایجاد می‌نماید و اتخاذ تصمیم‌های مدیریتی دقیق و حساس در مقاطع مختلف زمانی را مهیا خواهد نمود. مدیران با تکیه بر اطلاعات یکپارچه و منسجم از بخش‌های مختلف می‌توانند خط‌مشی و روند تصمیم‌گیری دقیقی در برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت اتخاذ نموده و به موفقیت‌های چشمگیری نائل گردند که بدون نظم و انضباط مالی این امر ممکن نخواهد بود.

ج-۱۳) صرفه‌جویی (Thrift):

استفاده حداکثری از منابع و جلوگیری از ولخرجی‌های مرسوم در ادارات نه تنها در اصول مدیریت بلکه در فرهنگ ایرانی و سفارشات دین اسلام هم آمده است، لذا ضرورت دارد تا با پرهیز از هزینه‌های اضافی و تخصیصی به اندازه منابع در بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی‌های مالی، ضمن صرفه‌جویی، بهره‌وری فعالیت‌های این بخش را افزایش داد.

ج-۱۴) بهره‌وری (Efficiency):

انجام کارها به‌تنهایی باعث ایجاد رضایت نخواهد شد بلکه باید با اتخاذ تصمیمات درست و پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های مناسب، بهره‌وری سیستم را افزایش داد. استفاده از نیروهای شایسته، دانش‌محوری، شایسته‌سالاری و ... از عواملی هستند که می‌توانند بهره‌وری بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان را افزایش دهند.

ج-۱۵) قانون‌مداری (Rule of Law):

اطاعت از قانون و حرکت بر مبنای ضوابط از پیش تعیین شده باعث کاهش خطا و افزایش کارایی خواهد شد و به‌عنوان یک فضیلت اخلاقی، کمک زیادی به کارکنان این بخش خواهد کرد تا بتوانند به اهداف تعیین شده این بخش دست یابند. قانون‌مداری باعث حذف فساد و ناکارآمدی این بخش می‌شود.

ج-۱۶) فساد ستیزی و مقابله با کارچاق کنی (Fighting Against Corruption): بخش مالیه عمومی و بودجه به عنوان سرچشمه و خط شروع فعالیت های مالی و اقتصادی شناخته می شود و می توان با جلوگیری از فعالیت های غیرقانونی نظیر کارچاق کنی و هرگونه فساد اداری، بهره وری کل بخش ها را افزایش داد و از هدر رفت سرمایه های ملی و بیت المال جلوگیری نمود. فساد ستیزی همیشه بعنوان یک ضرورت اخلاقی در این بخش شناخته شده است و یکی از شایستگی های افراد برای تصدی هرگونه پست و مقامی در این بخش بشمار می رود.

تعیین اهداف راهبردی

بخش مالیہ عمومی و بودجه استان گلستان

مقدمه

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

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

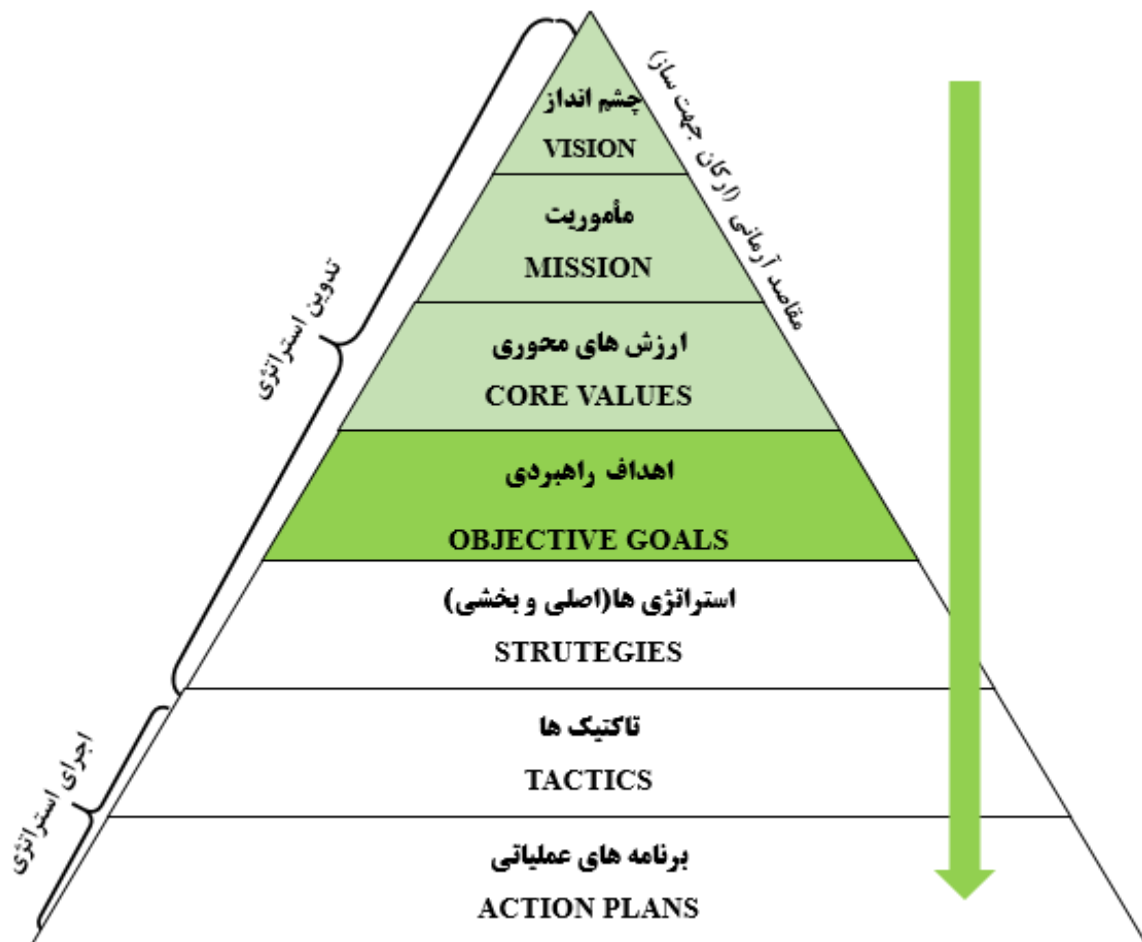
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک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

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

^۱ Peter Drucker

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

مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲) و نمودار سلسله‌مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالی عمومی و بودجه، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



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

۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO^۱)

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

^۱ Management by Objectives

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

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

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

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

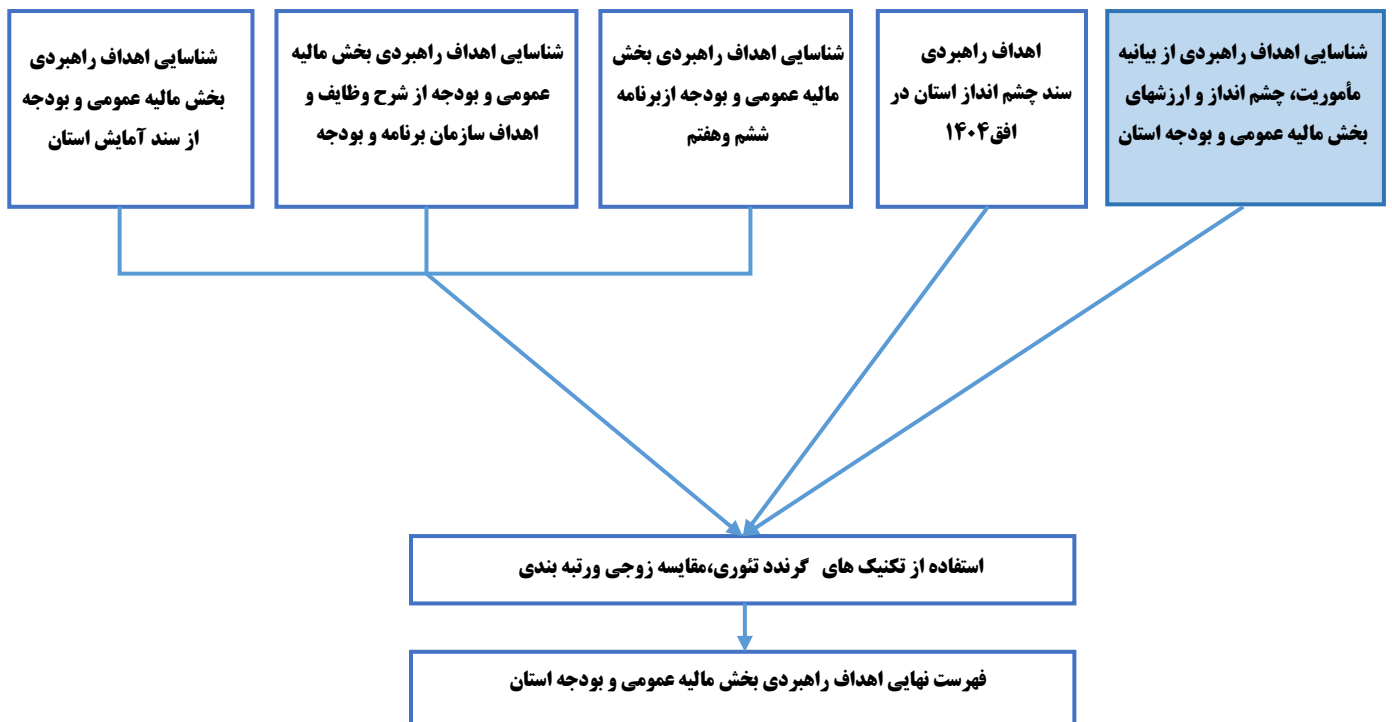
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان

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

در تعیین اهداف راهبردی با توجه به خصوصیات سازمان‌ها و به‌ویژه رویکرد MBO، اساساً باید به تمامی ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان توجه لازم صورت گیرد، از این‌رو در تدوین اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان باید به اهداف توصیه شده در اسناد بالادستی، سازمان‌های ملی، وزارتخانه‌ها و... نیز توجه کافی صورت گیرد تا تمامی سازمان‌ها و ذی‌نفعان برای اجرای اهداف راهبردی هماهنگ و هم‌راستا باشند. در این گزارش نیز برای اطمینان بیشتر، علاوه بر بیانیه مأموریت و چشم‌انداز از سایر منابع جهت تدوین اهداف راهبردی (نمودار ۲-۴) استفاده شده است.



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه 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 یک‌طرف 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.
- **انعطاف‌پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به‌شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.
- **قابل اندازه‌گیری^۴:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به‌گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به‌روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به‌طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده^۵:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به‌طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به‌طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب^۶:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک‌طرف 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 نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کند که روشن و قابل فهم باشند.

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

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

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

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

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به طور مستقیم از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا به ازای هر یک از عبارات مأموریت یا چشم‌انداز هدف مناسبی را تعیین کنند. در هر حال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران سازمان و در راستای دستیابی به مأموریت عملی خواهد بود. به طور کلی مرحله نخست تعیین اهداف سازمان این است که ابتدا زمینه‌هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می‌باشد شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می‌شود. بر اساس این شاخص‌ها، اهداف استراتژیک بدست می‌آیند. **این نکته دارای اهمیت است که اهداف راهبردی جهت‌گیری سازمان در خصوص هر شاخص است.** در ادامه مطابق نمودار ۳-۴ مراحل تدوین اهداف راهبردی توضیح داده خواهد شد.

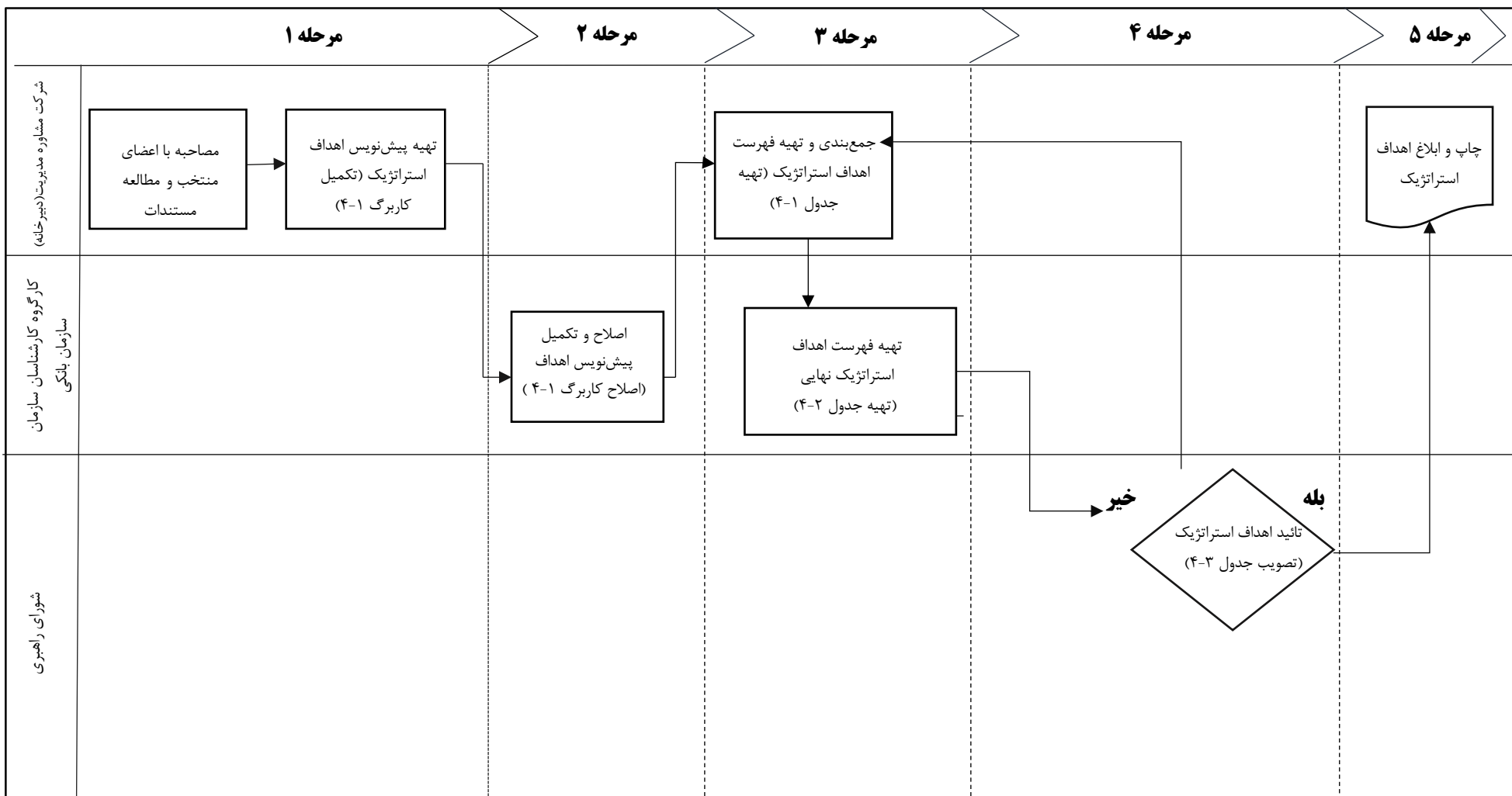
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالی عمومی و بودجه تکمیل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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

با توجه به تعاریف، توضیحات، مدل و جداول ارائه شده، در ادامه به مجموع اقدامات صورت گرفته به منظور شناسایی و تعیین اهداف راهبردی براساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۲-۴) پرداخته می‌شود.

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

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

جدول ۱-۴: اهداف راهبردی مرتبط از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش مالیه عمومی و بودجه

ردیف	مضامین	مقوله
۱	ارائه آموزش‌های استاندارد برای پرسنل	سرمایه انسانی
۲	تخصص‌گرایی	سرمایه انسانی
۳	مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی	سرمایه انسانی
۴	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند	سرمایه انسانی
۵	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	سرمایه انسانی
۶	ارتقاء جایگاه کارکنان	سرمایه انسانی
۷	طراحی مسیر ترقی شغلی	سرمایه انسانی
۸	طراحی شغل	سرمایه انسانی
۹	غنی‌سازی شغلی	سرمایه انسانی
۱۰	گردش شغلی	سرمایه انسانی
۱۱	توسعه شغلی	سرمایه انسانی
۱۲	تربیت نیروی انسانی متخصص و باتجربه	سرمایه انسانی
۱۳	توسعه سرمایه انسانی	سرمایه انسانی
۱۴	استخدام و بازنشستگی	سرمایه انسانی
۱۵	ارائه خدمات رفاهی	سرمایه انسانی
۱۶	فضای کاری مناسب	سرمایه انسانی
۱۷	جبران خدمات	سرمایه انسانی
۱۸	بیمه و تأمین اجتماعی	سرمایه انسانی
۱۹	بیمه‌های تکمیلی	سرمایه انسانی
۲۰	پرداخت حقوق و مزایای مناسب به کارکنان	سرمایه انسانی
۲۱	استفاده از فناوری‌های روز	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۲	هوشمندسازی	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۳	ایجاد دیتاسنتر	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۴	استقرار نظام آماری متقن	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۵	شناسایی حجم مخارج سالانه دولت	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۶	شفاف‌سازی میزان بودجه شرکت‌های دولتی در استان	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۷	استفاده از تکنولوژی‌هایی همچون GIS	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۸	داده کاوی / دیتا ماینینگ	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۹	هوش مصنوعی	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳۰	رمز ارزها	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳۱	بلاکچین	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳۲	تشکیل، حفظ و نگهداری بانک‌های اطلاعاتی	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳۳	اتوماسیون فرآیندهای بودجه	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳۴	سامانه یکپارچه مدیریت آمار و برنامه ریزی (سیمابر)	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳۵	سامانه یکپارچه صدور مجوزهای ملی (کسب و کار)	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳۶	اشتغال پایدار	اشتغالزایی
۳۷	بهبود فضای کسب و کار	فضای کسب و کار
۳۸	توسعه و تقویت ثبات اقتصادی	رشد اقتصادی
۳۹	افزایش رشد اقتصادی مستمر و فراگیر	رشد اقتصادی
۴۰	ایجاد رشد و توسعه اقتصادی	رشد اقتصادی
۴۱	توسعه صادرات و تقویت اقتصاد بین‌الملل	تجارت بین‌الملل
۴۲	تجارت بین‌الملل، ارز و صادرات	تجارت بین‌الملل

ردیف	مضامین	مقوله
۴۳	هدایت سرمایه‌های بخش خصوصی و مردمی	توسعه سرمایه‌گذاری
۴۴	توسعه بازارهای سرمایه	توسعه سرمایه‌گذاری
۴۵	ارائه مجوزها، مشوق‌ها و واگذاری دارایی‌ها (زمین و...) در سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی	توسعه سرمایه‌گذاری
۴۶	سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	توسعه سرمایه‌گذاری
۴۷	پنجره واحد سرمایه‌گذاری	توسعه سرمایه‌گذاری
۴۸	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	توسعه سرمایه‌گذاری
۴۹	تقویت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	توسعه سرمایه‌گذاری
۵۰	دسترسی بهینه به منابع مالی	مدیریت منابع
۵۱	تجهیز و تخصیص منابع قانونی	مدیریت منابع
۵۲	تخصیص بهینه منابع	مدیریت منابع
۵۳	هدایت منابع تبصره‌ای و داخلی بانک‌ها	مدیریت منابع
۵۴	تقویت منابع اعتباری بانک‌ها	مدیریت منابع
۵۵	جلوگیری از انحراف منابع و اعتبارات	مدیریت منابع
۵۶	کارآمد نمودن سیاست‌های پولی دولت در استان	مدیریت منابع
۵۷	تعیین نقش دولت در توسعه متوازن استان	توسعه متوازن
۵۸	توسعه متوازن استان	توسعه متوازن
۵۹	اسناد توسعه و برنامه‌ریزی، برنامه‌های ۵ ساله توسعه و راهبری توسعه استان	توسعه متوازن
۶۰	تهیه اسناد توسعه استان (آمایش، برنامه‌های ۵ ساله، برنامه استراتژیک و ...)	توسعه متوازن
۶۱	توجه به شاخص‌های اصلی توسعه (رشد، درآمد سرانه، فقر، بهره‌وری، ضریب جینی و ...)	توسعه متوازن
۶۲	تبیین قرائت‌های مختلف از توسعه استان	توسعه متوازن
۶۳	تهیه برنامه مالیاتی استان	سیاست‌های مالیاتی
۶۴	مالیات و طرح جامع مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۶۵	بازنگری در سیاست‌های مالیاتی استان	سیاست‌های مالیاتی
۶۶	افزایش سهم درآمدهای مالیاتی در تولید ناخالص داخلی استان و کشور	سیاست‌های مالیاتی
۶۷	رشد مناسب درآمدهای مالیاتی نسبت به سایر استان‌ها (رتبه چهارم)	سیاست‌های مالیاتی
۶۸	ارتقاء روش‌های پیش‌بینی برای جریان درآمد مالیاتی استان	سیاست‌های مالیاتی
۶۹	افزایش سهم درآمد مالیاتی استان به نسبت تولید ناخالص داخلی (در راستای سیاست‌های برنامه هفتم)	سیاست‌های مالیاتی
۷۰	افزایش درآمدهای غیرمالیاتی (انحصارات، جرائم، فروش کالاها و خدمات عمومی، عوارض و متفرقه)	سیاست‌های مالیاتی
۷۱	اجرای سیاست‌های مالیاتی (توسعه پایه‌های مالیاتی و ساماندهی معافیت‌ها، مشوق‌ها و...)	سیاست‌های مالیاتی
۷۲	ایجاد پایه‌های مالیاتی جدید	سیاست‌های مالیاتی
۷۳	افزایش مؤدیان مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۷۴	افزایش فرهنگ مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۷۵	مبارزه با فرار مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۷۶	تدوین (و بهره‌برداری) برنامه دخل و خرج سالانه دولت (بودجه سالانه)	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۷۷	تدوین (و بهره‌برداری) برنامه‌ها و قوانین غیربودجه‌ای (برنامه‌های توسعه، قوانین دائمی، قانون مالیات‌های مستقیم، ارزش افزوده و پایانه‌های فروشگاهی، بهبود فضای کسب و کار، ماده ۲۷ قانون الحاق دو، نرخ بهره، تراز تجاری، اقتصاد سیاسی و...)	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۷۸	بودجه‌ریزی عملیاتی	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۷۹	بودجه‌ریزی عملیاتی	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۸۰	توازن تراز پرداخت‌ها (کاهش کسری بودجه)	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۸۱	افزایش تعادل بودجه	تعادل بودجه

ردیف	مضامین	مقوله
۸۲	ارائه زیرساخت تفریح بودجه	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۸۳	تهیه و تنظیم صورتحساب عملکرد بودجه سالانه (تفریح بودجه)	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۸۴	تقدم برنامه بر بودجه	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۸۵	تقویت استراتژی محوری در برنامه ریزی و بودجه ریزی	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۸۶	ایجاد انضباط و شفافیت مالی	شفافیت مالی
۸۷	ایجاد شفافیت و انجام وظایف نظارتی خویش	شفافیت مالی
۸۸	نظارت بر عملکرد و هزینه های دولت	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۸۹	نظارت و ارزیابی	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۹۰	تهیه بودجه سالانه استان و خط مشی های تأمین مالی دولت بعلاوه تنظیم و مبادله موافقتنامه ها	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۹۱	تهیه گزارش سالانه بودجه استانی با رویکرد توسعه متوازن	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۹۲	محاسبه حجم مخارج سالانه دولت	برنامه ریزی و بودجه ریزی
۹۳	حکمرانی خوب	حکمرانی خوب
۹۴	ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب	حکمرانی خوب
۹۵	گسترش عدالت اقتصادی و اجتماعی	حکمرانی خوب
۹۶	عدالت محوری و توزیع عادلانه ثروت	حکمرانی خوب
۹۷	افزایش رفاه عمومی	حکمرانی خوب
۹۸	توزیع عادلانه درآمد	حکمرانی خوب
۹۹	منظور افزایش انسجام و هم افزایی درآمدهای عمومی استان	حکمرانی خوب
۱۰۰	اصلاح نظام اداری	حکمرانی خوب
۱۰۱	فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات	روابط عمومی و تبلیغات
۱۰۲	برگزاری همایش و گردهمایی	روابط عمومی و تبلیغات
۱۰۳	ارائه آموزش های موضوعی	روابط عمومی و تبلیغات
۱۰۴	ارتباط با رسانه های جمعی	روابط عمومی و تبلیغات
۱۰۵	ارتباط با شبکه های اجتماعی	روابط عمومی و تبلیغات
۱۰۶	انتشار گزارشات موضوعی دوره ای	روابط عمومی و تبلیغات
۱۰۷	ایجاد وبسایت و راه اندازی سامانه های آماری (سیمابر و ...)	روابط عمومی و تبلیغات
۱۰۸	آموزش و اطلاع رسانی عمومی	روابط عمومی و تبلیغات
۱۰۹	گسترش ارتباطات و تقویت ذهنیت مثبت جامعه	روابط عمومی و تبلیغات
۱۱۰	ترویج فرهنگ خدمت به مردم	خدمت به مردم
۱۱۱	تکریم ارباب رجوع	خدمت به مردم
۱۱۲	برگزاری ملاقات های مردمی	خدمت به مردم
۱۱۳	بازدیدهای میدانی	خدمت به مردم
۱۱۴	مشارکت در مناسبت های ملی و مذهبی	خدمت به مردم
۱۱۵	ستاد اربعین	خدمت به مردم
۱۱۶	ترویج فرهنگ اقامه نماز	خدمت به مردم
۱۱۷	کوچک سازی دولت	خصوصی سازی
۱۱۸	کاهش تصدی گری	خصوصی سازی
۱۱۹	خصوصی سازی	خصوصی سازی
۱۲۰	مولدسازی دارایی ها	مولدسازی
۱۲۱	مولدسازی	مولدسازی
۱۲۲	چابک سازی دولت	مولدسازی
۱۲۳	انحلال و واگذاری طرح های نیمه تمام	خصوصی سازی
۱۲۴	تعیین نیازهای مالی طرح های نیمه تمام و طرح های اولویت دار (فعلی و جدید)	خصوصی سازی

ردیف	مضامین	مقوله
۱۲۵	شفافیت، فساد ستیزی و مقابله با کارچاق کنی	بهره‌وری
۱۲۶	برنامه محوری و نظم و انضباط مالی	بهره‌وری
۱۲۷	دانش محوری و تخصص گرایی	بهره‌وری
۱۲۸	شایسته‌سالاری	بهره‌وری
۱۲۹	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	بهره‌وری
۱۳۰	مشتری‌مداری، توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع	بهره‌وری
۱۳۱	صرفه‌جویی	بهره‌وری
۱۳۲	بهره‌وری	بهره‌وری
۱۳۳	قانون مداری	بهره‌وری
۱۳۴	افزایش بهره‌وری	بهره‌وری
۱۳۵	طراحی فرآیندهای هدفمند	بهره‌وری
۱۳۶	شفاف نمودن میزان بدهی دولت در استان (سررسید شده و آتی)	مدیریت دارایی و بدهی
۱۳۷	مدیریت مالیه بخش عمومی (مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌های استان)	مدیریت دارایی و بدهی
۱۳۸	مسئله محوری	مسئله محوری
۱۳۹	تعریف هسته‌های کلیدی	مسئله محوری
۱۴۰	شناسایی و رتبه‌بندی اولویت‌های استان	مسئله محوری
۱۴۱	شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار	زیرساخت
۱۴۲	ارتقای شاخص‌های بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و زیست‌محیطی	حکمرانی
۱۴۳	توزیع درآمد و ثروت	حکمرانی
۱۴۴	شناسایی ظرفیت‌های جدید درآمدی	سیاست‌های مالیاتی
۱۴۵	بودجه، قوانین و تبصره‌های بودجه	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۱۴۶	مالیه عمومی	دانش مالیه عمومی
۱۴۷	قراردادها و تفاهم‌نامه‌ها	اقتصاد
۱۴۸	ارزش افزوده	مالیاتی
۱۴۹	نسبت پایین بودجه عمومی دولت به GDP در استان به کشور	رشد اقتصادی
۱۵۰	سهم بالای بخش خصوصی در GDP استان	رشد اقتصادی
۱۵۱	ترجیح نقش مالیه عمومی بر بودجه	دانش مالیه عمومی
۱۵۲	سیاست‌گذار مالی استان	سیاست‌گذاری
۱۵۳	تمرکززدایی برای افزایش اختیارات استان	تمرکززدایی

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه از درون سند چشم‌انداز استان

با توجه به نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف راهبردی سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش مالیه عمومی و بودجه در ۱۳ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول ۲-۴ قابل مشاهده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	توسعه سرمایه انسانی
۲	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۴	کاهش نرخ بیکاری
۵	بهبود فضای کسب‌وکار
۶	افزایش رشد اقتصادی
۷	جبران کسری بودجه دولت
۸	مقابله با رکود اقتصادی
۹	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۱۰	دسترسی بهینه به منابع مالی
۱۱	توسعه متوازن و هدفمند استان
۱۲	حکمرانی خوب
۱۳	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۲	ارتقاء و انطباق نظام نظارت مالی با نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۳	استقرار نظام نظارت مالی بازطراحی‌شده بر مبنای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۴	اصلاح نظام مالی و محاسباتی خزانه‌داری	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۵	اصلاح سامانه (سیستم) مالی و حسابداری بخش عمومی	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۶	اصلاح سامانه (سیستم) گزارشگری مالی بخش عمومی	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۷	طراحی نظام نظارت مالی متناسب با شرایط کشور	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۸	تحول اساسی در ساختارها و اصلاح و ارتقای نظام مدیریت مالی و محاسباتی دولت	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۹	انضباط مالی	شفافیت مالی
۱۰	نظارت بر عملکرد و هزینه‌های دولت	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۱۱	اصلاح نظام درآمدی دولت	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۱۲	قطع وابستگی بودجه به نفت	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۱۳	صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی	بهره‌وری
۱۴	تحول اساسی در مدیریت بدهی‌ها	مدیریت دارایی و بدهی
۱۵	ساماندهی بدهی‌های دولت	مدیریت دارایی و بدهی
۱۶	حفظ شاخص نسبت بدهی دولت و شرکت‌های دولتی به تولید ناخالص داخلی (G.D.P)	مدیریت دارایی و بدهی
۱۷	تأدیه بدهی دولت به اشخاص حقیقی و حقوقی خصوصی و تعاونی	مدیریت دارایی و بدهی
۱۸	تأدیه بدهی دولت به نظام بانکی و نهادهای عمومی و غیردولتی	مدیریت دارایی و بدهی

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه استان از درون برنامه آمایش استان

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

جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن برنامه آمایش استان

ردیف	مضامین	مقوله‌ها
۱	آموزش تجهیز و حفاظت از منابع انسانی	سرمایه انسانی
۲	توسعه همه‌جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳	فقرزدایی و تعدیل نابرابری‌های اجتماعی ناحیه‌ای و اقتصادی در قلمرو استان	حکمرانی خوب

۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه از درون اسناد سازمان برنامه و بودجه کشور

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

جدول ۴-۵: اهداف راهبردی مرتبط به بخش از متن شرح وظایف سازمان برنامه و بودجه کشور

ردیف	مضامین	مقوله
۱	ارتقای کیفیت نیروی انسانی براساس نیازهای تعیین شده	سرمایه انسانی
۲	تنظیم و اجرای برنامه همکاری‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک با کشورهای خارجی	توسعه سرمایه‌گذاری
۳	راهبری و رصد توسعه کشور	توسعه متوازن
۴	افزایش و توسعه ظرفیت‌های مالیاتی کشور	سیاست‌های مالیاتی
۵	برقراری روابط مطلوب و مناسب بین عوامل وصول مالیات و مؤدیان و تعیین موازین خاص اخلاقی و رفتاری برای مأموران مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۶	مطالعه، بررسی و شناخت موانع نظام مالیاتی و برنامه‌ریزی جهت رفع آن‌ها	سیاست‌های مالیاتی
۷	مطالعه، بررسی و پژوهش مداوم در زمینه قوانین و مقررات مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۸	استفاده از روش‌های نوین و ابزارهای پیشرفته برای تحقق درآمدهای مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۹	افزایش بهره‌وری و کیفیت فعالیت‌های مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۱۰	اصلاح ساختار مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی
۱۱	بهبود نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی	برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش مالی عمومی و بودجه استان گلستان

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

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	توسعه مدیریت سرمایه انسانی
۲	توسعه همه‌جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳	بهبود فضای کسب‌وکار
۴	رشد فراگیر و توسعه اقتصادی
۵	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۶	تجهیز و تخصیص بهینه منابع
۷	توسعه متوازن و هدفمند استان
۸	رشد و تحقق درآمدهای مالیاتی
۹	بهبود و اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
۱۰	ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب
۱۱	ترویج فرهنگ خدمت به مردم (تقویت پاسخگویی دولت محلی)
۱۲	کاهش تصدی‌گری دولت و تقویت جایگاه بخش خصوصی
۱۳	افزایش بهره‌وری کل دولت
۱۴	بهینه‌سازی مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌های دولت
۱۵	شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار
۱۶	توزیع عادلانه درآمد و ثروت
۱۷	گسترش دانش مالی عمومی در استان
۱۸	تقویت نظارت در بخش مالی عمومی و بودجه

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

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

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

(۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب‌وکاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل‌قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به‌صورت درآمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.

^۱ SMART

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۷-۴: چکلیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارتباطات	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 تجزیه
۱	توسعه مدیریت سرمایه انسانی				*								*			
۲	توسعه همه‌جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات و ارتباطات		*			*							*	*		
۳	بهبود فضای کسب‌وکار	*	*							*					*	*
۴	رشد فراگیر و توسعه اقتصادی	*	*							*					*	*
۵	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	*											*		*	*
۶	تجهیز و تخصیص بهینه منابع												*			
۷	توسعه متوازن و هدفمند استان	*						*		*					*	
۸	رشد و تحقق درآمدهای مالیاتی	*					*			*		*	*		*	*
۹	بهبود و اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی	*								*	*					
۱۰	ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب	*								*					*	
۱۱	ترویج فرهنگ خدمت به مردم (تقویت پاسخگویی دولت محلی)	*	*	*	*		*	*	*							
۱۲	کاهش تصدی‌گری دولت و تقویت جایگاه بخش خصوصی	*										*			*	*
۱۳	افزایش بهره‌وری کل دولت	*						*		*	*		*			
۱۴	بهینه‌سازی مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌های دولت	*								*	*					
۱۵	شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار	*												*	*	*
۱۶	توزیع عادلانه درآمد و ثروت	*	*					*	*	*					*	
۱۷	گسترش دانش مالی عمومی در استان	*								*						
۱۸	تقویت نظارت در بخش مالی عمومی و بودجه	*									*					

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه مدیریت سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی + سند آمایش استان
۲	توسعه همه‌جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات و ارتباطات	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش استان
۳	بهبود فضای کسب‌وکار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۴	رشد فراگیر و توسعه اقتصادی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۵	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
۶	تجهیز و تخصیص بهینه منابع	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۷	توسعه متوازن و هدفمند استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
۸	رشد و تحقق درآمدهای مالیاتی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
۹	بهبود و اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۰	ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش استان
۱۱	ترویج فرهنگ خدمت به مردم (تقویت پاسخگویی دولت محلی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲	کاهش تصدی‌گری دولت و تقویت جایگاه بخش خصوصی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳	افزایش بهره‌وری کل دولت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان
۱۴	بهبودسازی مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌های دولت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان
۱۵	شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۶	توزیع عادلانه درآمد و ثروت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۷	گسترش دانش مالیه عمومی در استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۸	تقویت نظارت در بخش مالیه عمومی و بودجه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان

محیط پژوهی. بخش

مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

مقدمه

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

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

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

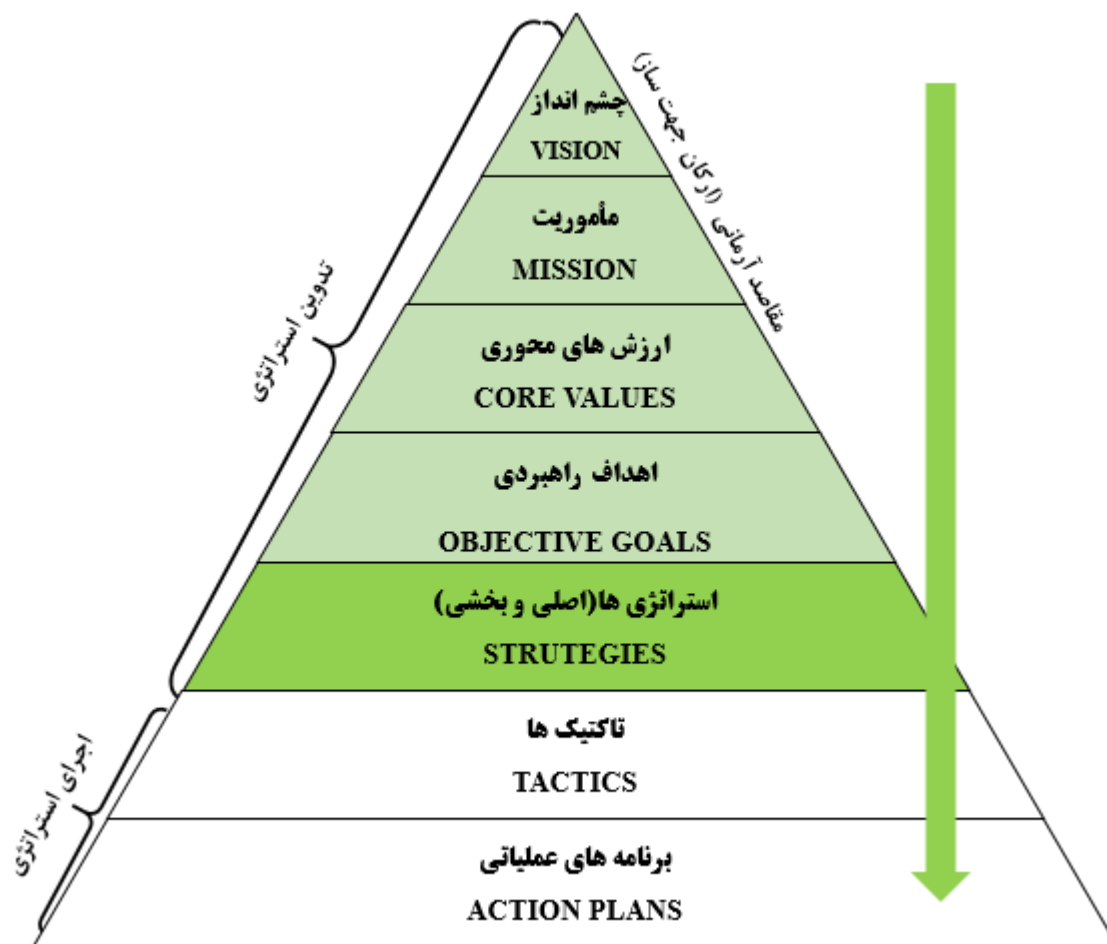
تحلیل پستل (PESTEL Analysis¹): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل مانند تجزیه و تحلیل SWOT و Porter's Five Force برای درک صحیح یک وضعیت و عوامل داخلی و خارجی مرتبط مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تحلیل سوات (SWOT²): یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد.

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

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



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

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

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

- چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش مالی عمومی و بودجه استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می باشند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش مالی عمومی و بودجه استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

^۱ What External Environmental Factors Affect The Biz?

- منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل بصورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.

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



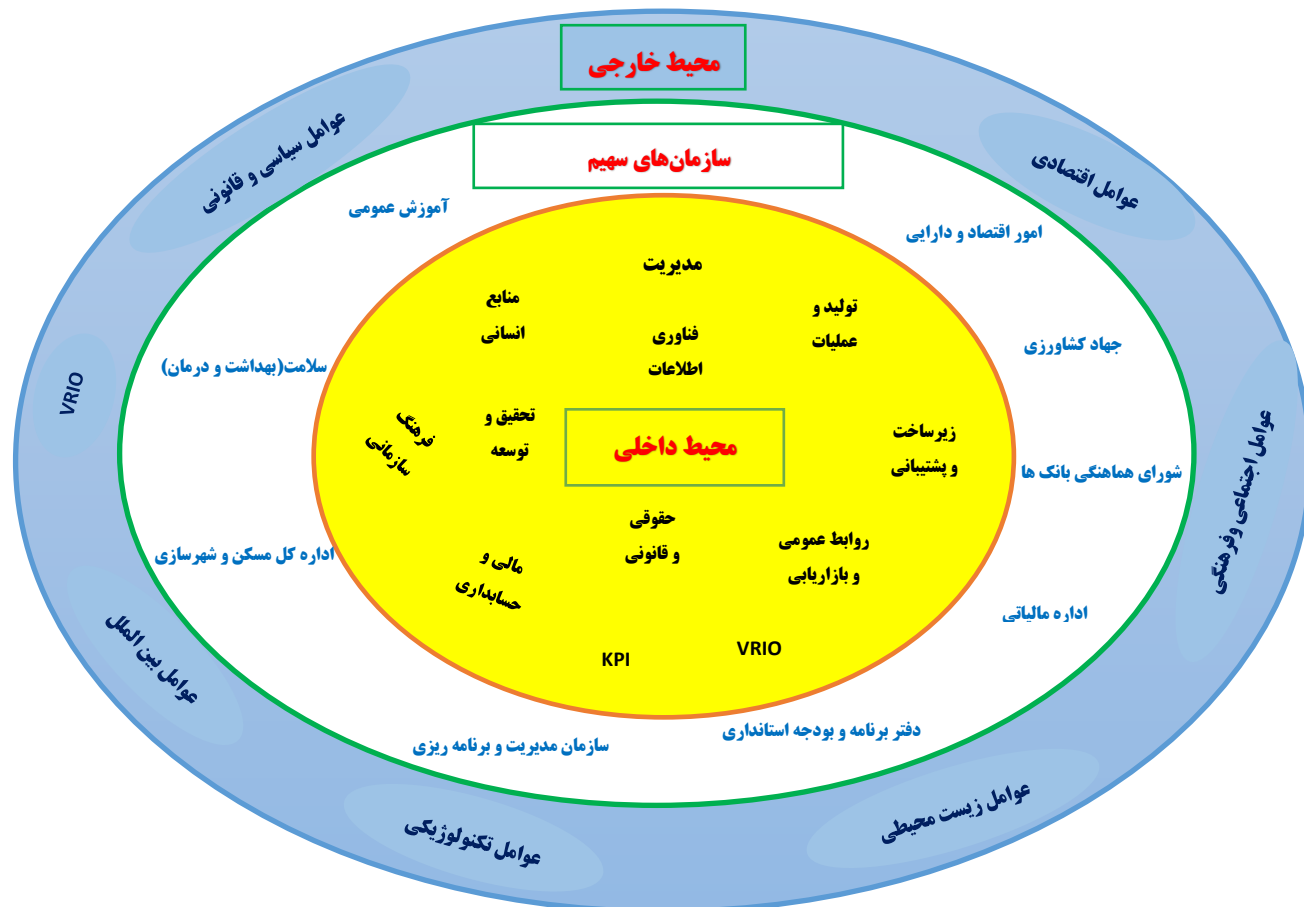
نمودار ۲-۵: سوالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک

¹ What Are Our Strengthes & Weaknesses?

² What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش مالیه عمومی و بودجه

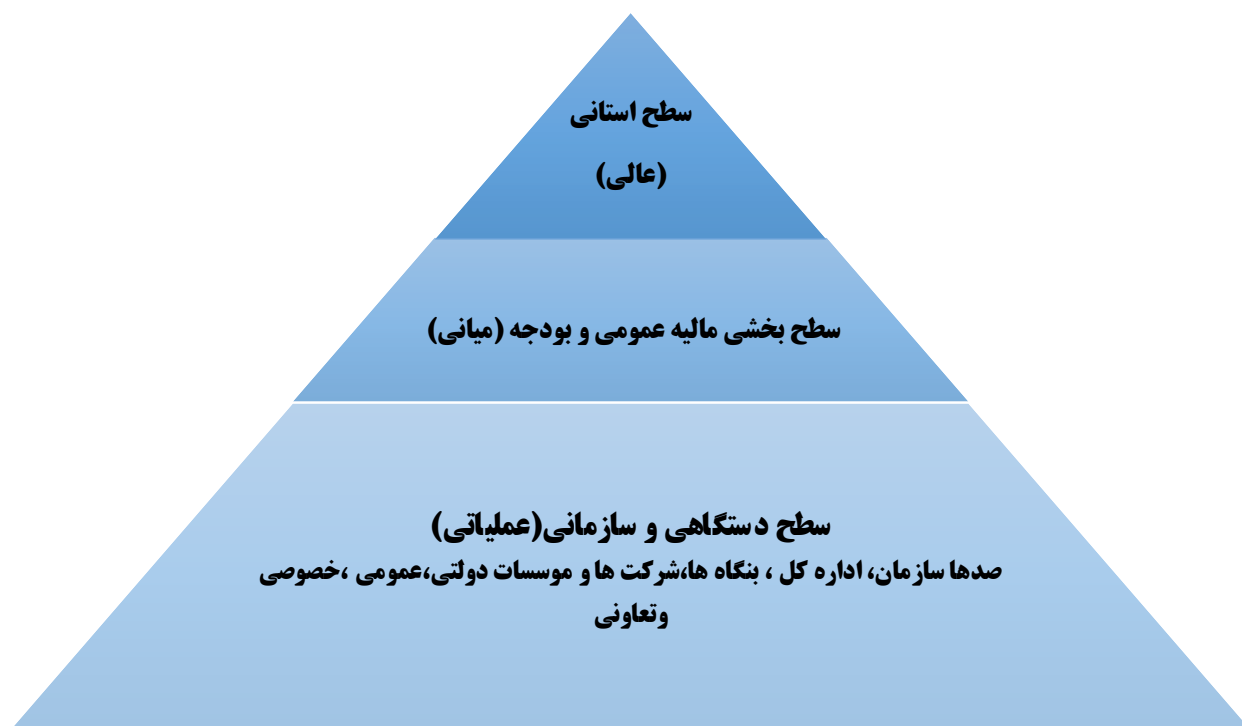
ابتدایی ترین قدم‌ها در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف محیط سازمان/بخش مورد مطالعه، شناسایی و ترسیم مرز محیط بیرونی و درونی و تفکیک محدوده محیط داخلی از محیط بیرونی آن سازمان/بخش است. در عموم مدل‌های محیط پژوهی محیط به دو بخش مجزای داخلی و خارجی تفکیک می‌شوند اما مدل‌هایی هم هستند که محیط بیرونی را به دو بخش محیط بیرونی نزدیک و محیط بیرونی دور تفکیک می‌نمایند که منظور از محیط بیرونی نزدیک همان محیط صنعت یا محیط عملیاتی است. این مطالعه مربوط به بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اداره مالیاتی، دفتر برنامه‌بودجه استانداری، شورای هماهنگی بانک‌ها و ... می‌باشد. از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل سازمان برنامه و بودجه کشور است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی)، متناظر با بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان است که **سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان** به عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اداره کل مالیاتی، دفتر برنامه‌بودجه استانداری، شورای هماهنگی بانک‌ها، اداره کل امور اقتصاد و دارایی و سایر دستگاه‌های فعال در بخش مالیه عمومی و بودجه استان می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

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

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

^۱ Corporate Level

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

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

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

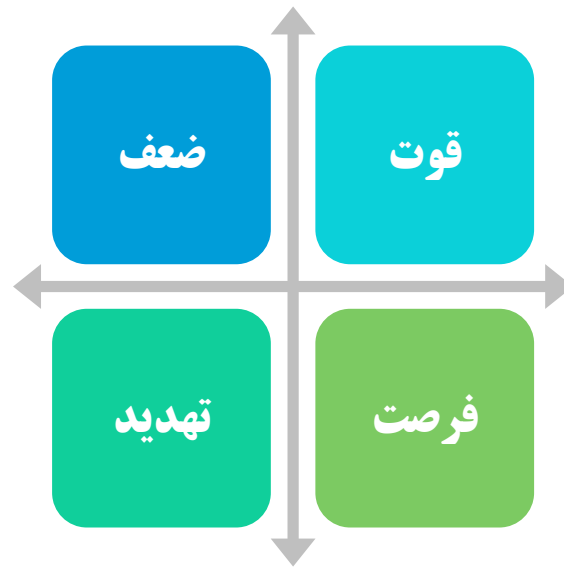
قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و بابا توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها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

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

¹ Business Level

² Funtional Level

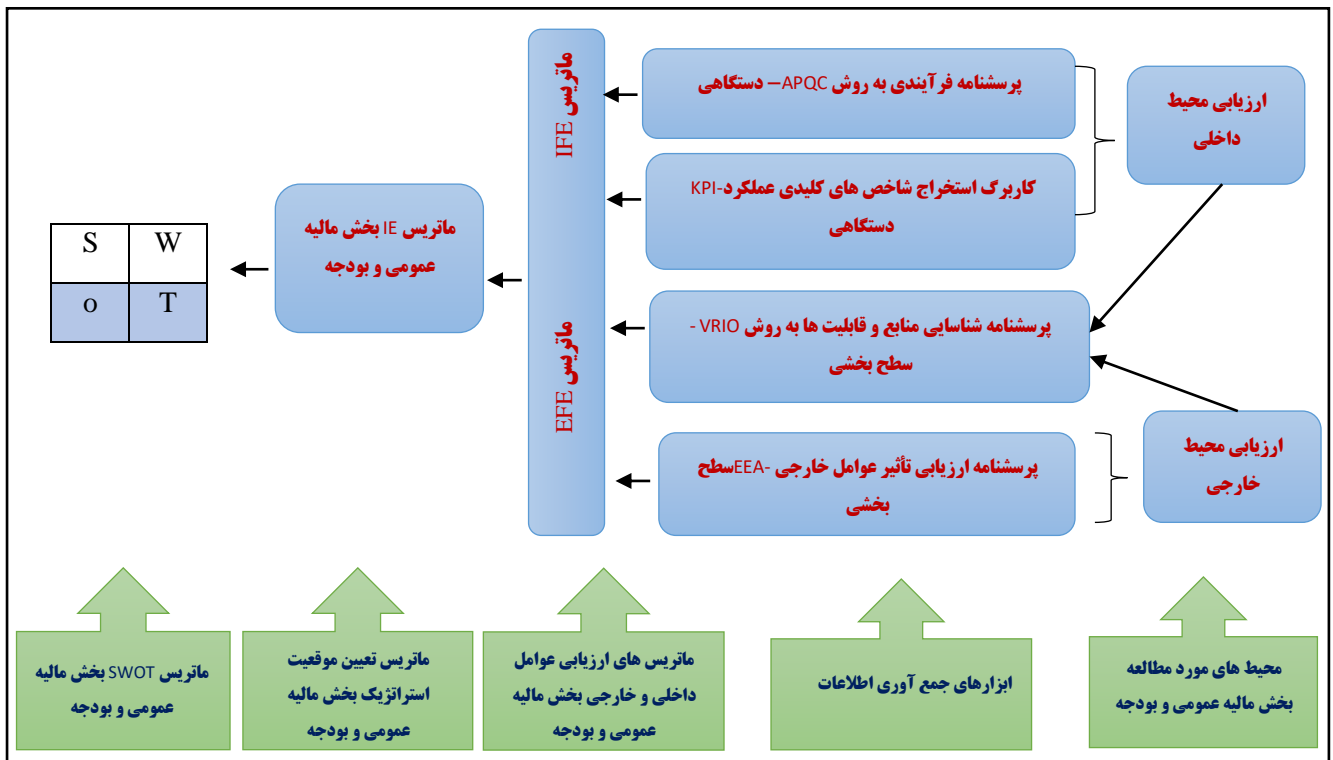
³ Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

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

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



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

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

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

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

¹ Opportunity

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

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

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

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

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

^۱ Threat

^۲ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

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

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

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

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

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

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

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

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

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

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری بعنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (و بالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (*)) را بنویسید. در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به‌طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به‌عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند درواقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این‌رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به‌طور 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 مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ 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 عینی‌تر عامل را سنجید.

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

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

در ادامه تأثیر وضعیت فعلی و روند آتی عامل/شاخص/سنجه را بر بخش در ستون بعدی تشریح می‌کنیم. اینکه بالا بودن و روند افزایشی نرخ تورم چه تأثیر یا تأثیراتی بر بخش دارند. در ادامه بر اساس تأثیراتی که در ستون قبلی تشریح کردید حالا باید مشخص کنید که این تأثیرات در مجموع تأثیر مثبت بر بخش/سازمان دارند یا تأثیرات منفی. اگر برآیند تأثیرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای بخش فرصت در نظر می‌گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می‌زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت * می‌زنیم.

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

ردیف	عوامل محیط خارجی	شاخص	(در صورت وجود) سنجه	شرح وضعیت فعلی شاخص/سنجه	پیش‌بینی روند آتی شاخص و سنجه	شرح تأثیر شاخص/سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	موضوع (رفرنس) اطلاعاتی مستند
۱	اقتصادی								
۲	اجتماعی-فرهنگی								
۳	سیاسی-قانونی								
۴	بین‌الملل								
۵	فناوری								
۶	زیست‌محیطی								

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره‌ی امکانات و فعالیت‌های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می‌گیرند که بخش/سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقبای بهره‌بردار و یا انجام می‌دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به‌کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه‌ی ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه قوت**^۱ منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه ضعف**^۲ محسوب می‌شود.

¹ Strength

² Weakness

۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۱-۱-۵-۵) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

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

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

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۶ یک سازمان

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، بصورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش مالی عمومی و بودجه بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از اینرو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها بعنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرایندها بعنوان سنجه‌هایی

^۱ Business Process Management

^۲ Process

^۳ Function

^۴ Business Process Modeling Notation (BPMN)

^۵ Business Process Management system (BPMS)

^۶ American Productivity & Quality Center

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرایندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

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

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

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

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

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

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	درک و فهم جامعه هدف، بازار، مشتریان، و 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 فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فرهنگ سازمانی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

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

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

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

ردیف	عوامل محیطی داخلی	تعداد متغیرهای محیط داخلی	تعداد شاخص‌ها	تعداد سنجه‌ها
۱	مدیریت	۳	۱۶	۵۴
۲	منابع انسانی	۹	۳۷	۷۹
۳	تولید و عملیات	۷	۲۶	۱۶۵
۴	فناوری اطلاعات	۷	۲۸	۹۶
۵	تحقیق و توسعه	۳	۱۰	۵۸

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

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

مورد سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها

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

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

همان‌گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنج تعیین شده است. به منظور تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده 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 پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره موردنظر را به‌عنوان قوت و یا ضعف

سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستونها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل‌کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیرمرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش مالیه عمومی و بودجه به روش VRIO

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

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

الف) ارزشمندی: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش مالیه عمومی و بودجه) برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد ارزش می‌شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته می‌شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش مالیه عمومی و بودجه) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

¹ Value

ب) کمیابی^۱: منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره‌برداری باشند را منابع کمیاب می‌گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش مالیه عمومی و بودجه) تضمین می‌نمایند.

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

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

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان به روش VRIO

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

¹ Rarity

² Costly to Imitate

³ Organized to capture value

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



به طور مثال در بخش مالیه عمومی و بودجه استان زمین، املاک و مستقلات دولتی استان به عنوان یک منبع (دارایی فیزیکی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش مالیه عمومی و بودجه استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش مالیه عمومی و بودجه به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع نقدینگی بصورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	زمین، املاک و مستقلات دولتی	بله	بله	بله	خیر

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

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت های (VRIO) بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارز شمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITABILITY	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	بله	قوت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ...	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...)	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
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 غیرفلزی	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	بله	بله	خیر	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت /فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت فلزی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و... با تمام کاربری‌ها	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانة اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و...)	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
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	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقتی و امتیازات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	خیر	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

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند / VALUE	کمیاب / RARE	سختی تقلید / IMITABILITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری / ORGANIZATION	قوت / 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 سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانونمداری	مشمول	بله	خیر	بله	بله	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	خیر	بله	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۲	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیر ملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۵۷	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخوردای از زمین‌های کشاورزی درجه یک	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶۰	ملموس	فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

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

شاخص کلیدی عملکرد KPI چیست؟ شاخص عملکرد^۱ یا شاخص کلیدی عملکرد (Key Performance

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

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

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

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

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

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

¹ Performance indicator

² KPI

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

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

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

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

¹ D. Ronald Daniel

² John F. Rockart

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

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

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

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

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

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش مالیه عمومی و بودجه

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	سقف امتیاز	امتیاز کسب شده	قوت / ضعف
۱	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور برنامه‌بودجه (محور آمایش سرزمین)	بازنگری و بروزرسانی سند آمایش استان	۲۵	۲۴	قوت
۲	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور برنامه‌بودجه (محور آمایش سرزمین)	رصد و پایش اجرای آمایش مبتنی بر داده‌های مکانی استان	۲۵	۲۵	قوت
۳	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور برنامه‌بودجه (محور آمایش سرزمین)	انطباق طرح‌های تملک دارایی سرمایه‌ای توسعه‌ای استانی با اسناد آمایش	۱۵	۱۵	قوت
۴	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور برنامه‌بودجه (محور آمایش سرزمین)	فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو سازی آمایش سرزمین در سطح استان و ملی (برگزاری همایش، تعامل با رسانه‌های استانی و ملی، برگزاری جلسات مرتبط و...)	۱۵	۱۳	ضعف
۵	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور برنامه‌ریزی و توسعه	راهبری تهیه و تدوین برنامه توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی روستایی	۲۰	۲۰	قوت
۶	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور برنامه‌ریزی و توسعه	تدوین گزارش تحلیلی و ارزیابی عملکرد سند برنامه اجرایی استان و شهرستان	۲۵	۲۳	قوت
۷	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور برنامه‌ریزی و توسعه	تهیه گزارش تحلیلی ارزیابی روند شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۵	۱۴	قوت
۸	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور برنامه‌ریزی و توسعه	راهبری شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان و فعال‌سازی گارگروه‌های مربوطه و نظارت بر عملکرد آنها	۳۰	۳۰	قوت
۹	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور بودجه‌ریزی	تهیه گزارش تحلیلی میزان تأثیر اجرای بند ج ماده ۲۴ بر بودجه استان	۱۰	۸	ضعف
۱۰	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور بودجه‌ریزی	رعایت اجرای مفاد دستورالعمل یک درصد پژوهش	۱۰	۱۰	قوت
۱۱	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور بودجه‌ریزی	نحوه تهیه و تنظیم قرارداد سند بودجه استان	۲۵	۲۳	قوت
۱۲	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور بودجه‌ریزی	پیگیری و نظارت بر اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (پیگیری و نظارت بر پیاده‌سازی و استقرار حسابداری تعهدی، مبادله تفاهم‌نامه و تکمیل اطلاعات سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد) در دستگاه‌های مشمول بودجه هزینه‌ای استانی	۲۵	۲۳	قوت
۱۳	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور بودجه‌ریزی	نسبت تعداد موافقت‌نامه‌های مبادله شده اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی مشمول نظام بودجه استانی به کل دستگاه‌های مشمول در زمان مقرر	۱۰	۸	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	سقف امتیاز	امتیاز کسب شده	قوت / ضعف
۱۴	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	نسبت تعداد پروژه های خاتمه یافته احداثی و توسعه ای به کل پروژه هایی که خاتمه آنها برای سال ۱۴۰۰ پیش بینی شده است	۱۰	۲.۴	ضعف
۱۵	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	نسبت پروژه های احداثی شروع شده به کل پروژه های احداثی دارای اعتبار در سال ۱۴۰۰	۲۰	۲۰	قوت
۱۶	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	اجرای مفاد دستورالعمل اجرایی قانون بودجه سال ۱۴۰۰	۴۰	۲۶.۵	ضعف
۱۷	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	نسبت جذب اوراق تسویه به اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای استانی	۱۰	۵	ضعف
۱۸	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	نسبت سرانه اعتبار پروژه های تملک استانی از محل اعتبارات استانی به میانگین سرانه اعتبار پروژه های تملک استان ها	۱۰	۱۰	قوت
۱۹	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	نسبت اعتبارات هزینه های جانبی طرح های تملک به کل اعتبارات تملک استان (شاخص معکوس)	۱۰	۱۰	قوت
۲۰	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	کمیت و کیفیت موافقتنامه های مبادله شده طرح های تملک دارایی های سرمایه ای استانی	۲۰	۲۰	قوت
۲۱	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	نسبت اعتبار پروژه های امانی به کل اعتبارات استان (شاخص معکوس)	۱۵	۱۵	قوت
۲۲	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	کمیت و کیفیت مبادله موافقتنامه طرح های استانی ویژه	۲۰	۲۰	قوت
۲۳	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	نسبت درآمد تحقق یافته سال ۱۴۰۰ به درآمدهای مصوب استان	۲۰	۱۷.۶	ضعف
۲۴	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور بودجه ریزی	میزان رشد درآمد تحقق یافته سال ۱۴۰۰ به عملکرد سال ۱۳۹۹ استان	۲۰	۱۵	ضعف
۲۵	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور نظارت	تهیه گزارش تحلیلی از پروژه های ملی، استانی و استانی ویژه	۴۰	امتیاز در سامانه توسط ارزیاب ثبت نشده	
۲۶	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور نظارت	تهیه گزارش نظارت بر عملکرد برنامه ششم توسعه استان در سال ۱۴۰۰	۴۰	۳۰	ضعف
۲۷	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	محور نظارت	نظارت عالی بر اجرای قانون حمایت از توسعه و ایجاد اشتغال پایدار در مناطق روستایی و عشایری با استفاده از منابع صندوق توسعه ملی	۲۰	۱۹	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	سقف امتیاز	امتیاز کسب شده	قوت / ضعف
۲۸	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور اقتصاد مقاومتی	راهبری ستاد اقتصاد مقاومتی استان	۲۵	۲۵	قوت
۲۹	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور اقتصاد مقاومتی	تدوین، تصویب و نظارت بر پروژه‌های اقتصاد مقاومتی استان	۴۵	۴۵	قوت
۳۰	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور نظام فنی و اجرایی کشور	تعداد گواهینامه‌های صادره به تعداد پرسنل فعال در حوزه تشخیص صلاحیت	۴۵	۴۴.۳۸	قوت
۳۱	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور نظام فنی و اجرایی کشور	راهبری شورای فنی استان و کمیته‌های ذیل آن	۳۵	۳۱.۱۵	ضعف
۳۲	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	تهیه گزارش تحلیلی نظارت بر آموزش دستگاه‌های اجرایی استان	۳۰	۲۲.۵	ضعف
۳۳	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	متوسط زمان صدور مجوز بکارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان	۳۰	۲۷.۲۷	قوت
۳۴	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	کیفیت ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان	۹۰	۸۱	قوت
۳۵	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور آمار و اطلاعات	جمع‌آوری و ساماندهی آمارهای ثبتی مربوط به سازمان‌های اداری استان در چارچوب نظام آمارهای ثبتی کشور با هدف سرشماری ثبتی مبنای	۱۵	۱۵	قوت
۳۶	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور آمار و اطلاعات	اجرای به موقع طرح‌های آماری	۱۳	۱۲.۸۱	قوت
۳۷	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور آمار و اطلاعات	کیفیت اجرای طرح‌های آماری	۲۶	۲۵.۸۴	قوت
۳۸	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور آمار و اطلاعات	گردآوری اطلاعات موردنیاز حساب‌های منطقه‌ای	۱۸	۱۷.۸۲	قوت
۳۹	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور آمار و اطلاعات	تهیه سالنامه‌ی آماری استان	۱۳	۱۲.۸۱	قوت
۴۰	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور آمار و اطلاعات	تهیه و بهنگام‌سازی فایل جغرافیایی و نقشه‌های شهری و روستایی در حوزه طرح‌های آماری	۲۰	۱۹.۹	قوت
۴۱	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور نقشه‌برداری	تولید و به‌روز نگه‌داری و به‌روزرسانی نقشه‌های استان	۸	۲	ضعف
۴۲	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور نقشه‌برداری	توسعه زیرساخت داده‌های مکانی (SDI)	۲۴	۱۰.۵	ضعف
۴۳	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور نقشه‌برداری	همانگی گروه کاری کاربران نقشه و اطلاعات مکانی استانی	۸	۵.۵	ضعف
۴۴	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	محور نقشه‌برداری	ظرفیت‌سازی برای استقرار و توسعه شبکه‌های مبنایی و نظارت بر فعالیت‌های نقشه‌برداری در استان	۱۰	۶	ضعف
۴۵	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	شاخص‌های عمومی	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)			ضعف

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه به کمک ماتریس لیتموس

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

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

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۳-۱ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		زیاد

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

محیط داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان به کمک ابزار فرایندی APQC، VRIO و KPI در ۸۳ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۵۵ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها به ۲۸۷ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۲ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه مورد استفاده قرار گرفته است، اما در ۱۶ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO، تنها ۴ مورد قوت مبنی بر مزیت رقابتی دائمی یافت شد و ۱۲ مورد به دلیل مزیت رقابتی موقت به‌عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به‌عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند).

محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه استان نیز به کمک ابزارهای PESTEL و VRIO در ۶۴ محور بررسی شد که در نتیجه ۴۰۷ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها به ۳۸۸ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۳۵ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۱۲ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش مالیه عمومی و بودجه استان را به ۱۴۷ متغیر افزایش داده است.

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

SWOT				مسائل استراتژیک (strategic issues)	تعداد مضامین	تعداد شاخص	تعداد محور	نام ابزار	محیط مطالعه	ردیف	
T	O	W	S								
-	-	۴۴	۲۹	۷۳	۱۸۵	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	-	۵	۱۸	۲۳	۴۵	۴۵	۹	kpi		۲	
-	-	-	۴	۱۶	۵۷	۶۰	۷	VRIO		۳	
-	۱۲	-	-								
۱۸	۸	-	-	۲۶	۵۵	۵۹	۱۲	اقتصادی	PESTEL	خارجی	۴
۲۱	۱۰	-	-	۳۱	۶۲	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۱۴	۱۳	-	-	۲۷	۷۵	۷۵	۸	سیاسی- قانونی			
۴	۱۵	-	-	۱۹	۶۱	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۸	۷	-	-	۱۵	۲۸	۳۱	۹	بین‌المللی			
۹	۸	-	-	۱۷	۵۰	۵۰	۷	زیست‌محیطی			
۷۴	۷۳	۴۹	۵۱	۲۴۷	۶۱۸	۷۰۲	۱۴۰	جمع			

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

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

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی مالیه عمومی و بودجه شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و... به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً 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

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریبها باید برابر با یک شوند.

به هر یک از این عاملها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده 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 مالیه عمومی و بودجه 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 مالیه عمومی و بودجه استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیطی داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۴۵	۳	۰۰۱۵	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	S1
۰۰۳۶	۳	۰۰۱۲	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)	APQC (مدیریت)	S2
۰۰۵۲۵	۳.۵	۰۰۱۵	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰۰۳۳۸	۲.۶	۰۰۱۳	ایجاد و توسعه طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S4
۰۰۳۳	۳	۰۰۱۱	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	S5
۰۰۲۷	۲.۷	۰۰۱	مدیریت توسعه‌ی کارمندان	APQC (منابع انسانی)	S6
۰۰۳	۳	۰۰۱	مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قردانی و انگیزشی	APQC (منابع انسانی)	S7
۰۰۲۵۲	۲.۸	۰۰۰۹	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	APQC (منابع انسانی)	S8
۰۰۶	۳	۰۰۲	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S9
۰۰۲۸	۳.۵	۰۰۰۸	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S10
۰۰۱۹۲	۳.۲	۰۰۰۶	توسعه استراتژی خدمات و راهکارهای فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S11
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	بازاریابی خدمات و راهکارهای فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S12
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S13
۰۰۱۶	۳.۲	۰۰۰۵	توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S14
۰۰۱۷۵	۳.۵	۰۰۰۵	توسعه استراتژی پشتیبانی فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S15
۰۰۵۱	۳	۰۰۱۷	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	S16
۰۰۴۲	۳	۰۰۱۴	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S17
۰۰۴۲	۳	۰۰۱۴	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ی برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S18
۰۰۴۲	۳	۰۰۱۴	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S19
۰۰۲۶	۲.۶	۰۰۱	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S20
۰۰۲۶۱	۲.۹	۰۰۰۹	انحلال دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S21
۰۰۲۵۲	۲.۸	۰۰۰۹	انجام واگذاری (متارکه)	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S22
۰۰۲۸	۳.۵	۰۰۰۸	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S23
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	ارزیابی و مدیریت عملکرد مالی	APQC (مالی و حسابداری)	S24
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰۰۰۶	پردازش حساب‌های دریافتنی (AR)	APQC (مالی و حسابداری)	S25

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۱۰۴	۲۶	۰۰۰۴	مدیریت و پردازش وصولی‌ها	APQC (مالی و حسابداری)	S26
۰۰۱۷۵	۳۵	۰۰۰۵	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	S27
۰۰۵۴	۳	۰۰۱۸	مدیریت خطمشی‌های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S28
۰۰۵۴	۳	۰۰۱۸	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S29
۰۰۲۶۶	۳۸	۰۰۰۷	بازنگری و به‌روزرسانی سند آمایش استان	APQC (محور آمایش سرزمین)	S30
۰۰۲۶۶	۳۸	۰۰۰۷	راهبری تهیه و تدوین برنامه توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی روستایی	APQC (محور برنامه‌ریزی و توسعه)	S31
۰۰۱۴	۳۵	۰۰۰۴	تدوین گزارش تحلیلی و ارزیابی عملکرد سند برنامه اجرایی استان و شهرستان	APQC (محور برنامه‌ریزی و توسعه)	S32
۰۰۲۴۵	۳۵	۰۰۰۷	راهبری شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان و فعال‌سازی گارگروه‌های مربوطه و نظارت بر عملکرد آن‌ها	APQC (محور برنامه‌ریزی و توسعه)	S33
۰۰۱۴	۳۵	۰۰۰۴	نحوه تهیه و تنظیم قرارداد سند بودجه استان	شاخص‌های kpi	S34
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	نسبت پروژه‌های احداثی شروع شده به کل پروژه‌های احداثی دارای اعتبار در سال ۱۴۰۰	شاخص‌های kpi	S35
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	نسبت سرانه اعتبار پروژه‌های تملک استانی از محل اعتبارات استانی به میانگین سرانه اعتبار پروژه‌های تملک استان‌ها	شاخص‌های kpi	S36
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	نسبت اعتبارات هزینه‌های جانبی طرح‌های تملک به کل اعتبارات تملک استان (شاخص معکوس)	شاخص‌های kpi	S37
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	کمیت و کیفیت موافقت‌نامه‌های مبادله شده طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای استانی	شاخص‌های kpi	S38
۰۰۱۴	۳۵	۰۰۰۴	نسبت اعتبار پروژه‌های امانی به کل اعتبارات استان (شاخص معکوس)	شاخص‌های kpi	S39
۰۰۱۷۵	۳۵	۰۰۰۵	کمیت و کیفیت مبادله موافقت‌نامه طرح‌های استانی ویژه	شاخص‌های kpi	S40
۰۰۳۲	۴	۰۰۰۸	نسبت درآمد تحقق‌یافته سال ۱۴۰۰ به درآمدهای مصوب استان	شاخص‌های kpi	S41
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	نظارت عالی بر اجرای قانون حمایت از توسعه و ایجاد اشتغال پایدار در مناطق روستایی و عشایری با استفاده از منابع صندوق توسعه ملی	شاخص‌های kpi	S42
۰۰۱۲۸	۳۲	۰۰۰۴	راهبری ستاد اقتصاد مقاومتی استان	شاخص‌های kpi	S43
۰۰۱۲۸	۳۲	۰۰۰۴	تدوین، تصویب و نظارت بر پروژه‌های اقتصاد مقاومتی استان	شاخص‌های kpi	S44
۰۰۲۱	۳۵	۰۰۰۶	کیفیت ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان	شاخص‌های kpi	S45
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	جمع‌آوری و ساماندهی آمارهای ثبتی مربوط به سازمان‌های اداری استان در چارچوب نظام آمارهای ثبتی کشور با هدف سرشماری ثبتی مینا	شاخص‌های kpi	S46
۰۰۳۲	۴	۰۰۰۸	کیفیت اجرای طرح‌های آماری	شاخص‌های kpi	S47
۰۰۴۹	۳۵	۰۰۱۴	برخوردراری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...	vrio	S48

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۳۹۶	۳۶	۰۰۱۱	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و...	vrio	S49
۰۰۳۶	۳۶	۰۰۱	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...)	vrio	S50
۰۰۵۴	۳۶	۰۰۱۵	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)	vrio	S51
۰۰۳۲	۲	۰۰۱۶	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W1
۰۰۲۸	۲	۰۰۱۴	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	W2
۰۰۱۸	۱۵	۰۰۱۲	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W3
۰۰۱۹۲	۱۲	۰۰۱۶	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب‌وکار...	APQC (مدیریت)	W4
۰۰۲۲۵	۱۵	۰۰۱۵	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	W5
۰۰۱۸	۱۵	۰۰۱۲	انتخاب طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	W6
۰۰۱۸	۱۸	۰۰۱	توسعه و اجرای استراتژی و خط‌مشی‌های نیروی کار	APQC (منابع انسانی)	W7
۰۰۱۶۲	۱۸	۰۰۰۹	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	W8
۰۰۱۸	۱۸	۰۰۱	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W9
۰۰۱۶۲	۱۸	۰۰۰۹	مدیریت عملکرد کارمندان	APQC (منابع انسانی)	W10
۰۰۱۴۴	۱۸	۰۰۰۸	توسعه و آموزش کارمندان	APQC (منابع انسانی)	W11
۰۰۱۰۵	۱۵	۰۰۰۷	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند	APQC (منابع انسانی)	W12
۰۰۱۰۲	۱۷	۰۰۰۶	مدیریت جدایی (خروج)	APQC (منابع انسانی)	W13
۰۰۲۲	۲	۰۰۱۱	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	W14
۰۰۳۵۲	۲۲	۰۰۱۶	مدیریت تقاضا برای محصولات و خدمات	APQC (تولید و عملیات)	W15
۰۰۴۴	۲	۰۰۲۲	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	W16
۰۰۳۲	۲	۰۰۱۶	مدیریت تقاضای منابع ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	W17
۰۰۳۲	۲	۰۰۱۶	ایجاد و مدیریت برنامه منابع	APQC (تولید و عملیات)	W18
۰۰۱۶	۲	۰۰۰۸	تعریف معماری سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W19
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	اجرای مدیریت طرف تقاضا (DSM) برای خدمات فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W20
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W21
۰۰۱۰۸	۱۸	۰۰۰۶	مدیریت منابع اطلاعاتی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W22
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	گسترش استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W23

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش مالی عمومی و بودجه	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	انجام برنامه‌ریزی چرخه‌ی عمر خدمات و راهکارهای فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W24
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	توسعه استراتژی ارائه‌ی خدمات و راهکارهای فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W25
۰۰۳۲	۲	۰۰۱۶	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W26
۰۰۳۴	۲	۰۰۱۷	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W27
۰۰۱۹۲	۲.۴	۰۰۰۸	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	W28
۰۰۱۶۸	۲.۴	۰۰۰۷	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	W29
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W30
۰۰۵۲۸	۲.۴	۰۰۲۲	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W31
۰۰۴۴	۲	۰۰۲۲	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W32
۰۰۱۶۲	۱.۸	۰۰۰۹	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W33
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	ارزیابی و اولویت‌بندی فرصت‌های بازار	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W34
۰۰۱۸	۲	۰۰۰۹	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W35
۰۰۱	۲	۰۰۰۵	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W36
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W37
۰۰۱۸	۲	۰۰۰۹	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W38
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W39
۰۰۱۴	۲	۰۰۰۷	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W40
۰۰۳۸	۲	۰۰۱۹	تعیین وضعیت مطلوب عوامل شکل‌دهنده فرهنگ	APQC (فرهنگ سازمانی)	W41
۰۰۳۶	۲	۰۰۱۸	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	W42
۰۰۳۲	۲	۰۰۱۶	تعیین کارکردها و پیامدهای مورد انتظار از فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	W43
۰۰۳۴	۲	۰۰۱۷	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W44
۰۰۱۸۴	۲.۳	۰۰۰۸	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	محور شاخص‌های عمومی استانی	W45
۰۰۱۹۲	۲.۴	۰۰۰۸	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	محور شاخص‌های عمومی استانی	W46
۰۰۱۷۶	۲.۲	۰۰۰۸	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	شاخص‌های kpi	W47
۰۰۱۹۲	۲.۴	۰۰۰۸	میزان رشد درآمد تحقق‌یافته سال ۱۴۰۰ به عملکرد سال ۱۳۹۹ استان	شاخص‌های kpi	W48
۰۰۱۴۴	۲.۴	۰۰۰۶	راهبری شورای فنی استان و کمیته‌های ذیل آن	شاخص‌های kpi	W49

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۱۶۱	۲.۳	۰.۰۰۷	توسعه زیرساخت داده‌های مکانی (SDI)	شاخص‌های kpi	W50
۰.۰۱۳۸	۲.۳	۰.۰۰۶	ظرفیت‌سازی برای استقرار و توسعه شبکه‌های مبنایی و نظارت بر فعالیت‌های نقشه‌برداری در استان	شاخص‌های kpi	W51
۱.۸۷		Σ = ۱	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE

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

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

به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود. به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره‌برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می‌باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم). ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی بدست آید. از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ گاه مجموع نمره نهایی بخش مالیه عمومی و بودجه استان به بیش از ۴ و هیچ گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲.۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند می‌تواند بصورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پائین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش مالی عمومی و بودجه استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیطی خارجی بخش مالی عمومی و بودجه	عوامل	O/T
۰۰۲۰۸	۲۶	۰۰۰۸	برخورداری از منابع طبیعی و فسیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O1
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	برخورداری از ساختمان و ابنیه و زمین (موات، شهری و روستایی)	VRIO (منابع فیزیکی)	O2
۰۰۲۵۶	۳۲	۰۰۰۸	برخورداری از تجهیزات (اداری، نقلیه زمینی و دریایی و ...) و موجودی انبار	VRIO (منابع فیزیکی)	O3
۰۰۲۹	۲۹	۰۰۰۱	برخورداری از دارایی های مالی	VRIO (دارایی های مالی)	O4
۰۰۲۸۶	۲۶	۰۰۱۱	برخورداری از نیروی انسانی ماهر	VRIO (منابع انسانی)	O5
۰۰۲۵۲	۲۸	۰۰۰۹	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات-برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری-برخورداری از امتیازات و انحصارات و گرت ها و سرقتی- برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده-برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	VRIO (منابع انسانی)	O6
۰۰۲۰۸	۲۶	۰۰۰۸	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی- برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت-برخورداری از ایده ها و طرح ها	VRIO (منابع انسانی)	O7
۰۰۲۳۴	۲۶	۰۰۰۹	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی-برخورداری از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب-برخورداری از اطلاعات-برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	VRIO (منابع سازمانی)	O8
۰۰۱۸۲	۲۶	۰۰۰۷	برخورداری از قابلیت ها (انعطاف پذیری، سیستم نوآورانه، برخورداری از مدیریت دانش (سازمان یادگیرنده)، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی، کارگروهی، تاب آوری، مدیریت بحران و ثبات مدیریتی...)-برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)	VRIO (منابع سازمانی)	O9
۰۰۲۱	۳۵	۰۰۰۶	مشارکت مردمی- برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشکسوتان-مفاخر و قهرمانان ملی	VRIO (منابع سازمانی)	O10
۰۰۲۰۸	۲۶	۰۰۰۸	برخورداری از کارایی و بهره وری	VRIO (منابع سازمانی)	O11
۰۰۳۲	۴	۰۰۰۸	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات-برخورداری از قانون مداری	VRIO (منابع سازمانی)	O12
۰۰۲۱	۳۵	۰۰۰۶	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 شرکت ها و علائم تجاری- قانون گرای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O13
۰۰۰۸	۴	۰۰۰۲	انتخابات ملی و محلی - تغییر دولت ها، مجلس ها و مدیران محلی-قوانین انتخابات	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O14
۰۰۱۰۴	۲۶	۰۰۰۴	بلوغ سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O15
۰۰۱۲۸	۳۲	۰۰۰۴	پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)-خانه احزاب و تشکل های سیاسی-همگرایی قومی - مذهبی - فعالیت های صنفی-	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O16

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه	عوامل	O/T
			تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین		
۰۰۱۲۸	۳.۲	۰.۰۰۴	فضای رسانه‌ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O17
۰۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	رقابت دو/چندقطبی سیاسی در استان-قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O18
۰۰۰۵۶	۲.۸	۰.۰۰۲	قانون مالکیت اتباع خارجی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O19
۰۰۱۰۸	۲.۷	۰.۰۰۴	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات-اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O20
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O21
۰۰۱۲۴	۳.۱	۰.۰۰۴	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)	O22
۰۰۰۹۶	۳.۲	۰.۰۰۳	گسترش بهره‌مندی از نهادهای داوری و میانجیگری-سازمان مردم نهاد و تحکیم نظارت قوه قضاییه-حمایت قضایی از استحکام نهاد خانواده	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O23
۰۰۱۲۴	۳.۱	۰.۰۰۴	فرهنگ نظارت‌پذیری و قانون مداری- فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه -حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O24
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O25
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان- عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی-پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...)	PESTEL (بین‌الملل)	O26
۰۰۳۶۴	۲.۶	۰.۰۱۴	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه- مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان در کشورهای آسیای میانه-واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین‌الملل)	O27
۰۰۳۳۸	۲.۶	۰.۰۱۳	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه-کریدور شمال-جنوب	PESTEL (بین‌الملل)	O28
۰۰۳۳۸	۲.۶	۰.۰۱۳	قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین‌الملل	PESTEL (بین‌الملل)	O29
۰۰۳۳۶	۲.۸	۰.۰۱۲	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی-تورنمنت‌ها و مسابقات بین‌المللی	PESTEL (بین‌الملل)	O30
۰۰۳۲۴	۲.۷	۰.۰۱۲	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)-توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا و ...	PESTEL (بین‌الملل)	O31
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	کشت فراسرزمینی	PESTEL (بین‌الملل)	O32
۰۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت‌ها و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O33

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش مالی عمومی و بودجه	عوامل	O/T
۰۰۱۱۶	۲۹	۰۰۰۴	سطح دسترسی به خدمات بیمه‌ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O34
۰۰۰۸۴	۲۸	۰۰۰۳	نرخ مرگ‌ومیر - نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O35
۰۰۱۰۴	۲۶	۰۰۰۴	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O36
۰۰۱۴	۲۸	۰۰۰۵	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O37
۰۰۱۰۵	۳۵	۰۰۰۳	تنوع فرق و مذاهب	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O38
۰۰۱۴	۲۸	۰۰۰۵	تخصص گرایی - نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O39
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O40
۰۰۱۶۲	۲۷	۰۰۰۶	توسعه شهرنشینی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O41
۰۰۰۷۸	۲۶	۰۰۰۳	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O42
۰۰۳۶۴	۲۶	۰۰۱۴	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) - ترکیب واردات و صادرات	PESTEL (اقتصادی)	O43
۰۰۳۸۴	۳۲	۰۰۱۲	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O44
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	شرایط اقتصادی (شاخص‌های اقتصاد کلان) همسایگان استانی (داخلی) و خارجی	PESTEL (اقتصادی)	O45
۰۰۳۳	۳	۰۰۱۱	سهم SME-ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O46
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	یارانه‌های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O47
۰۰۱۵۶	۲۶	۰۰۰۶	نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	O48
۰۰۴	۴	۰۰۱	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	O49
۰۰۲۶۱	۲۹	۰۰۰۹	فضای کسب‌وکار روستایی	PESTEL (اقتصادی)	O50
۰۰۳	۳	۰۰۱	دولت الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Helth) - آموزش الکترونیک (E-Lerning) - سازمان الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O51
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	رسانه‌ها و فضای مجازی - اینترنت	PESTEL (فناوری)	O52

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه	عوامل	O/T
۰۰۱۸۲	۲۶	۰۰۰۷	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیر گذار بر بخش	PESTEL (فناوری)	O53
۰۰۱۹۶	۲۸	۰۰۰۷	تکنولوژی -GIS- تکنولوژی سنجش از دور (RS)	PESTEL (فناوری)	O54
۰۰۱۹۶	۲۸	۰۰۰۷	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	PESTEL (فناوری)	O55
۰۰۱۸۲	۲۶	۰۰۰۷	صنعت سخت افزار - ICT - پایگاه‌های داده	PESTEL (فناوری)	O56
۰۰۲۰۳	۲۹	۰۰۰۷	ضریب توسعه فناوری اطلاعات - (IDI) شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره‌ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O57
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) - کاداستر املاک - کاداستر کشاورزی - G- N A F	PESTEL (فناوری)	O58
۰۰۲۳۴	۲۶	۰۰۰۹	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - توسعه دهندگان برنامه‌های موبایلی - استارت‌آپ و یکپارچه مراکز علم و فناوری / پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - نمایشگاه‌های تخصصی ال‌کامپ و صنعتی و کشاورزی - شرکت‌های دانش‌بنیان - تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	O59
۰۰۲۴۳	۲۷	۰۰۰۹	محتوای دیجیتال و الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O60
۰۰۲۳۴	۲۶	۰۰۰۹	تکنولوژی‌های نوین در حمل و نقل - نانو تکنولوژی	PESTEL (فناوری)	O61
۰۰۲۰۸	۲۶	۰۰۰۸	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها - فناوری پیش‌بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	O62
۰۰۱۸۹	۲۷	۰۰۰۷	خدمات و حمل و نقل آنلاین	PESTEL (فناوری)	O63
۰۰۲۱۶	۲۷	۰۰۰۸	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O64
۰۰۲۱۶	۲۷	۰۰۰۸	- بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	PESTEL (فناوری)	O65
۰۰۲۰۸	۲۶	۰۰۰۸	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	PESTEL (زیست محیطی)	O66
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	قانون تنفس جنگل - خروج دام از جنگل - نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی	PESTEL (زیست محیطی)	O67
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	کوچ عشایر	PESTEL (زیست محیطی)	O68
۰۰۱۸۲	۲۶	۰۰۰۷	توسعه زراعت چوب - سطح تقاضای چوب در کشور - نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست محیطی)	O69
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	صندوق ملی محیط زیست - سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی - فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست محیطی)	O70

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه	عوامل	O/T
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	انرژی‌های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست‌محیطی)	O71
۰۰۱۵۶	۲۶	۰۰۰۶	مصالح بومی - نخاله‌های ساختمانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O72
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O73
۰۰۰۶	۱۵	۰۰۰۴	تعارضات قانونی-تعرفه‌های خاص-مقررات صادرات و واردات-قانون تقسیمات کشوری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰۰۰۶	۱۵	۰۰۰۴	درصد مشارکت رأی‌دهندگان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰۰۰۴	۱	۰۰۰۴	سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰۰۰۹۸	۱۴	۰۰۰۷	بودجه دولت-توازن (تعادل) بودجه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰۰۰۸	۲	۰۰۰۴	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار- قوانین گمرکی کشورهای همجوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰۰۰۶	۲	۰۰۰۳	جریان‌ات اپوزیسیون	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰۰۱۲	۲	۰۰۰۶	پول شویی-جرایم سازمان یافته-مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...) -جاسوسی -تجزیه‌طلبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰۰۰۸	۲	۰۰۰۴	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
۰۰۰۴۲	۱۴	۰۰۰۳	سهم اقوام در قدرت-نگرش سیاسی به اقوام-ژن سالاری و تبار سالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰۰۰۴۸	۲۴	۰۰۰۲	سهم بانوان در مدیریت و قدرت- سهم جوانان در قدرت و مدیریت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰۰۰۷۲	۱۸	۰۰۰۴	منافع ملی- استانی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11
۰۰۰۵	۱	۰۰۰۵	تمرکزگرایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰۰۰۹	۱۸	۰۰۰۵	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰۰۰۶	۱۵	۰۰۰۴	کیفیت قوانین و مقررات قضایی- خلأهای قانونی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T14
۰۰۱۲	۱	۰۰۱۲	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه)- تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای	PESTEL (بین‌الملل)	T15
۰۰۱۲	۱	۰۰۱۲	تجارت و اقتصاد جهانی-پیمان ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی- (WTO) جهانی شدن/جهانی‌سازی (Globalization)	PESTEL (بین‌الملل)	T16

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه	عوامل	O/T
۰۰۱۴۴	۱.۲	۰.۰۱۲	قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	PESTEL (بین الملل)	T17
۰۰۱۴۴	۱.۲	۰.۰۱۲	رژیم حقوقی دریای خزر-مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و ...)	PESTEL (بین الملل)	T18
۰۰۱۲۶	۱.۴	۰.۰۰۹	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	PESTEL (بین الملل)	T19
۰۰۱۸	۱.۸	۰.۰۱	بحران‌ها و چالش‌های مرزی-تهديدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی	PESTEL (بین الملل)	T20
۰۰۱۵۶	۱.۳	۰.۰۱۲	تجارت آب مجازی	PESTEL (بین الملل)	T21
۰۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها و انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین الملل)	T22
۰۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	نرخ زاد و ولد-نرخ رشد جمعیت جوان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰۰۰۳۶	۱.۲	۰.۰۰۳	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- میزان نرخ ازدواج	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰۰۰۳۶	۱.۲	۰.۰۰۳	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و ... - زنان و کودکان بی اید سرپرست-کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...)-خشونت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰۰۰۵۷	۱.۹	۰.۰۰۳	بیماری‌های واگیر شایع- اختلال‌های روانی (افسردگی و...- حوادث و بلایای طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان- بیکاران فاقد نیت کار- فرار مغزها (از استان و کشور)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰۰۰۳۶	۱.۲	۰.۰۰۳	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰۰۰۵۷	۱.۹	۰.۰۰۳	بازماندگی از تحصیل کل- ترک تحصیل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	گسست نسلی- فاصله اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰۰۰۵۴	۱.۸	۰.۰۰۳	نگرش / گرایش جامعه به کار - گرایش به پس‌انداز- گرایش به سرمایه‌گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T33
۰۰۰۷۲	۲.۴	۰.۰۰۳	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T34
۰۰۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...)-احساس محرومیت نسبی و تبعیض-فردگرایی- میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری)-توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی-	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T35

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه	عوامل	O/T
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T36
۰.۰۰۳۶	۱.۲	۰.۰۰۳	هژمونی رسانه‌های جمعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T37
۰.۰۰۵۴	۱.۸	۰.۰۰۳	سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T38
۰.۰۰۴۲	۱.۴	۰.۰۰۳	تکدی گری-فساد و فحشاء	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T39
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T40
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	فقر مطلق و نسبی در استان-درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T41
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	مهاجرت‌های هدفمند قومی-مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T42
۰.۰۰۴۸	۱.۶	۰.۰۰۳	مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T43
۰.۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	بودجه دولت (کسری)-خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی) نرخ ارز	PESTEL (اقتصادی)	T46
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	نرخ و روند بیکاری-مشاغل کاذب-بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T47
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه‌گذاری و...)	PESTEL (اقتصادی)	T48
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان - سیاست‌های کلان اقتصادی استان- سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان و سرمایه‌گذاری‌های مادر	PESTEL (اقتصادی)	T49
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	ضریب جینی و توزیع درآمد-درآمد سرانه واقعی-سطح دستمزدها	PESTEL (اقتصادی)	T50
۰.۰۱۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی - میل متوسط مصرف استان	PESTEL (اقتصادی)	T51
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	شاخص توسعه انسانی استان	PESTEL (اقتصادی)	T52
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	سهولت کسب‌وکار	PESTEL (اقتصادی)	T53
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	بهره‌وری کل-الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T54

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه	عوامل	O/T
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی- تعرفه‌های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	T55
۰.۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	نرخ رشد اقتصادی- تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی- نرخ مشارکت اقتصادی- توسعه نامتوازن منطقه‌ای	PESTEL (اقتصادی)	T56
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	میل متوسط به پس‌انداز استان- نرخ سرمایه‌گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T57
۰.۰۲۲	۲	۰.۰۱۱	حجم نقدینگی- نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی- سرعت گردش پول استان	PESTEL (اقتصادی)	T58
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T59
۰.۰۱۱۷	۱.۳	۰.۰۰۹	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T60
۰.۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T61
۰.۰۱۲	۱.۲	۰.۰۱	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند و...) - انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان- اینترنت اشیا- فن بازار- دانشکده‌های فنی و مهندسی- سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان- نسبت سهم صنایع HI- TECH به کل صنایع استان- دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم- مدارس هوشمند- روستای هوشمند	PESTEL (فناوری)	T62
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- دیتا سنتر	PESTEL (فناوری)	T63
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	پارازیت- فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T64
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	PESTEL (فناوری)	T65
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش- میزان لرزه‌خیزی و لرزه‌زمین‌ساخت	PESTEL (زیست‌محیطی)	T66
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	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- قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T67
۰.۰۱۶۸	۲.۴	۰.۰۰۷	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T68
۰.۰۰۸۵	۱.۷	۰.۰۰۵	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورها و استان‌های همسایه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T69
۰.۰۰۷۲	۱.۲	۰.۰۰۶	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)- آفات و بیماری‌ها- بیماری‌های مشترک حیات وحش، انسان و دام	PESTEL (زیست‌محیطی)	T70
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	فرونشست زمین- بیابان‌زایی- برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیر سطحی- تغییر غیرقانونی کاربری اراضی- برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها - برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T71

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش مالیه عمومی و بودجه	عوامل	O/T
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی- آتش سوزی جنگل‌ها و مراتع	PESTEL (زیست محیطی)	T72
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	مصرف پلاستیک و... در جامعه	PESTEL (زیست محیطی)	T73
۰.۰۰۸۴	۱.۲	۰.۰۰۷	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	PESTEL (زیست محیطی)	T74
۲.۱۰		Σ=۱	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش مالیه عمومی و بودجه

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

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

عوامل درونی:

مزیت رقابتی^۱ CA

نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی:

جذابیت صنعت^۳ IA

ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۵-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

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

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

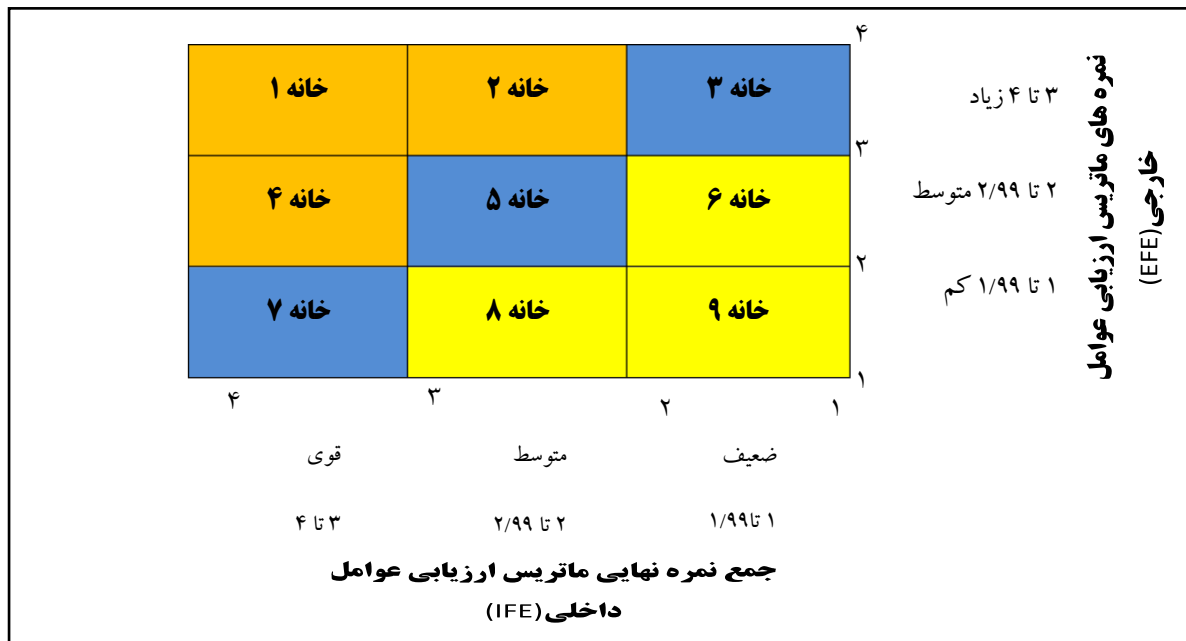
¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

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



نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

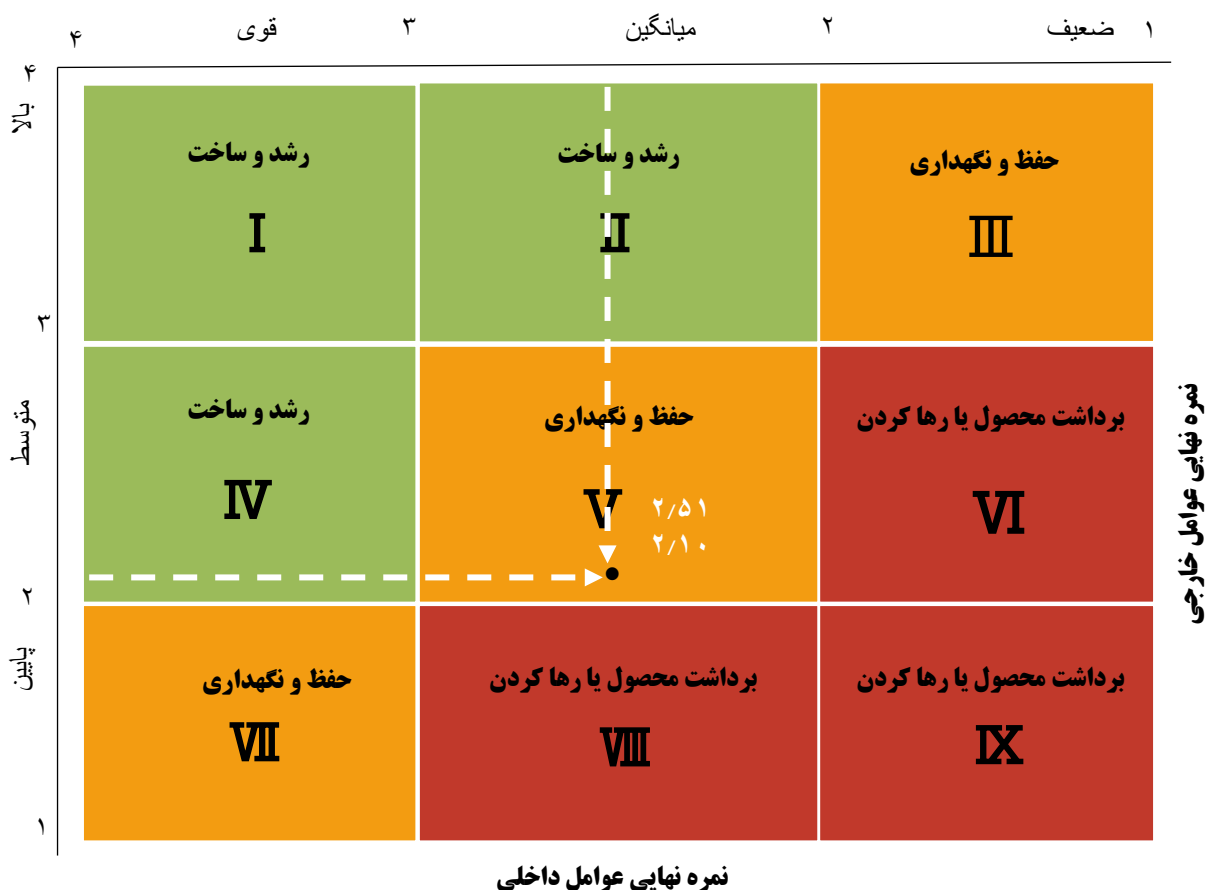
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است.

برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است **استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت** را مد نظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام (ادغام عمودی روبه جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا درآورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۱۰ و ۲.۵۱ می‌باشند، جایگاه بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانهای بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲.۱۰	۲.۵۱

همان گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی در وضعیت متوسط پایین و از نظر وضعیت داخلی نیز در وضعیت متوسط بالا قرار دارد، به عبارتی می توان گفت وضع موجود سازمان نسبتاً متوسط است. بر اساس نتایج بدست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی های بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان باید «حفظ و نگهداری» باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت خود نسبت به استفاده از فرصت های محیطی و مقابله با تهدیدات محیطی اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش مالیه عمومی و بودجه استان می‌تواند از استراتژی **توسعه محصول** استفاده کند؛ اما نه به صورت تهاجمی. استراتژی دیگری که می‌توان به کاربرد، استراتژی **نفوذ در بازار** است، به این معنا که محصولات جدید را توسعه دهیم و یا محصولات موجود را اصلاح کنیم.

هرچند ناحیه حفظ و نگهداری از ناحیه برداشت و رها کردن بهتر می‌باشد، اما به‌طور کلی منطقه خوبی برای ماندن نیست، بنابراین باید در سرمایه‌گذاری بیشتر در این منطقه محتاطانه عمل کرد

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای

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

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

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

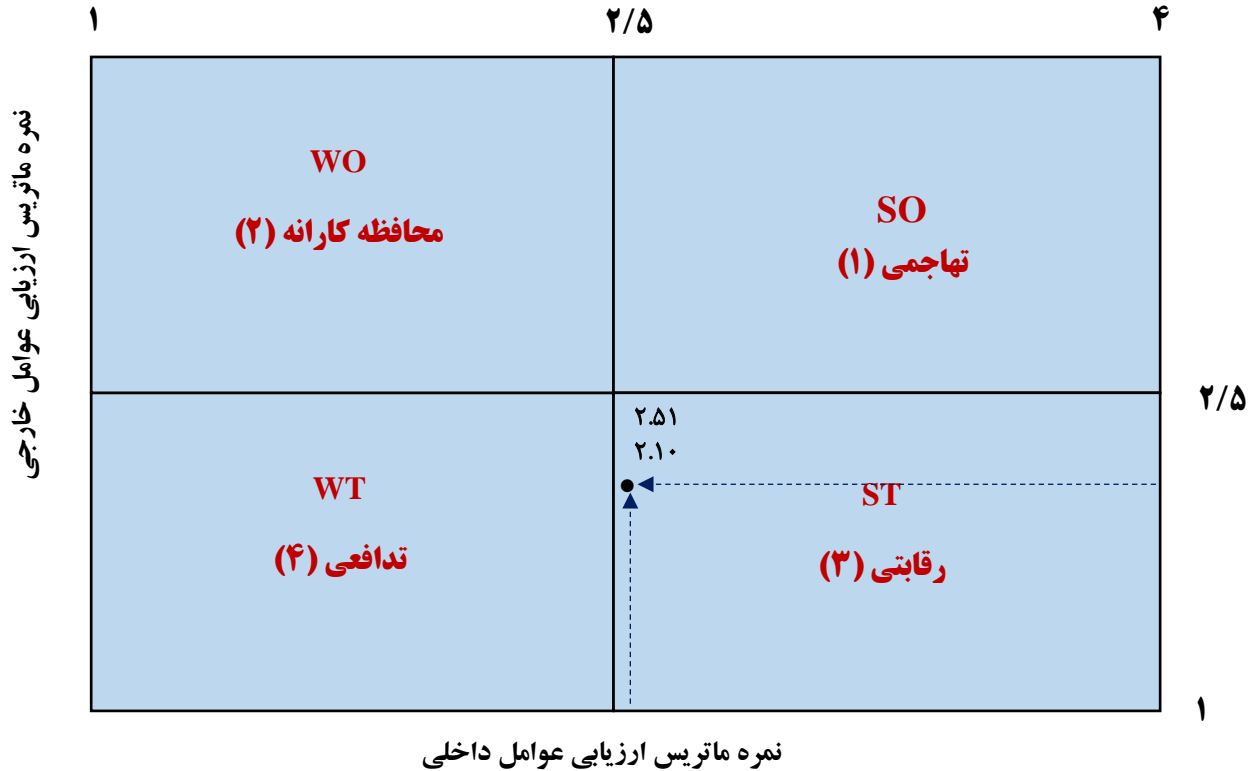
ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب‌وکارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

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

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

د) ناحیه محافظه کارانه (WO): کسب‌وکارهایی که در این مرحله قرار می‌گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف‌تری نسبت به رقبای 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 مالیه عمومی و بودجه هم اکنون در **ناحیه تدافعی** مشغول به فعالیت است.



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

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت یابی ۸ ناحیه ای

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

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

^۱ Selective Maintenance

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

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

۴- **رشد سریع**^۳: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای 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 رویه فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

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

۷- **تنوع همگون**^۶: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

¹ Aggressive Maintenance

² Stable Growth

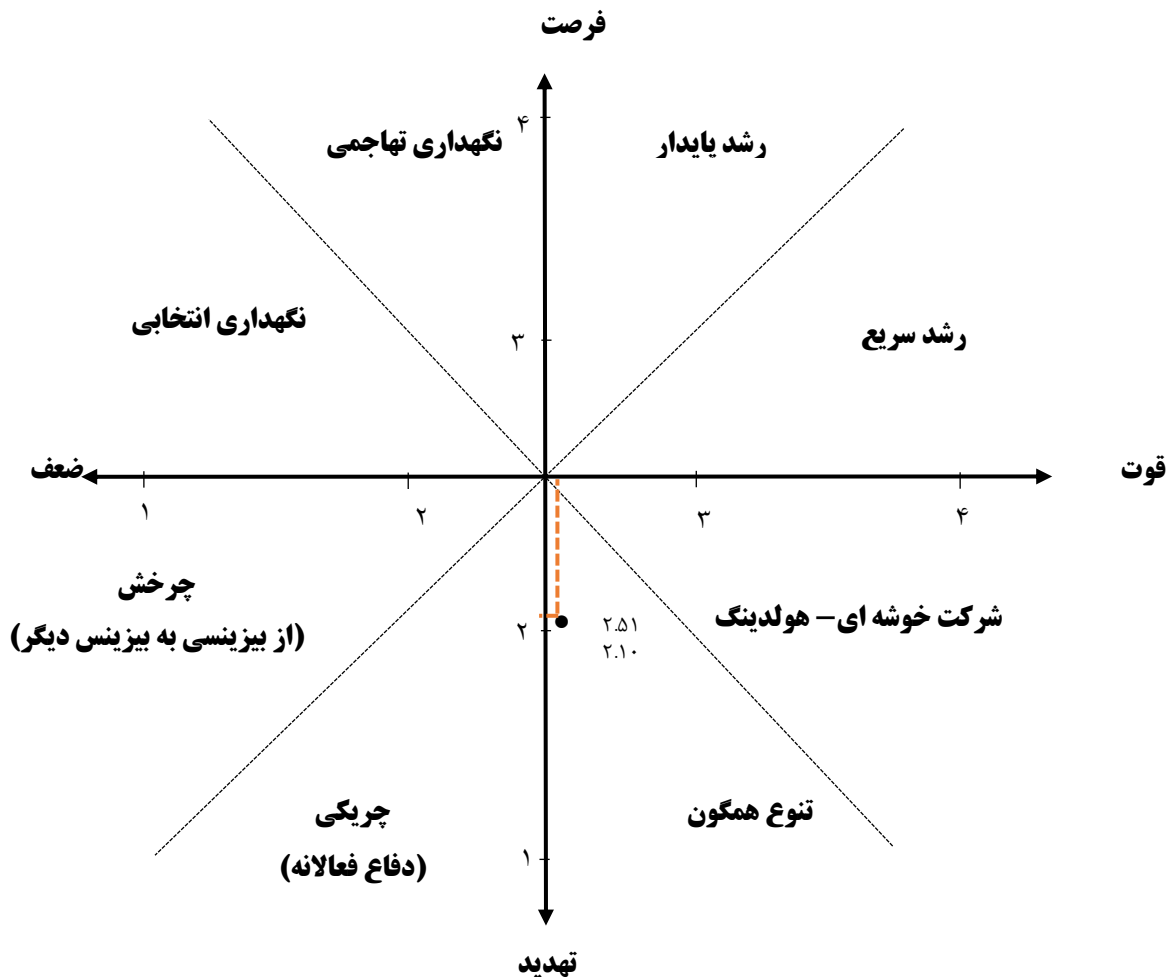
³ Rapid Growth

⁴ Turnaround

⁵ Guerrilla

⁶ Concentric

۸- شرکت خوشه‌ای - هلدینگ^۱: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند. با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۱۰ و ۲.۵۱ می‌باشند، جایگاه بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



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

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در ناحیه تنوع/رقابتی قسمت تنوع همگون می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

^۱ Conglomerate Strategy

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)
در بخش مالی عمومی و بودجه 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 به‌واسطه وجود محیط انحصاری و نیمه انحصاری از ورود به عرصه رقابت مصون بودند، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های هزاره سوم باشند. در این میان، مدیریت استراتژیک به پشتوانه تفکر استراتژیک، یکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود.

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

سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه کرده‌اند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقاء یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید بخاطر 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 با طرح‌ها و برنامه‌های دقیق ارتباط کمتری 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 به طور 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 محدوده 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 (در اینجا سطح حکمرانی) بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چرا که آنها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در بر می‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱-۶ 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.

^۱Corporate level strategy



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

سطح عالی (حکمرانی) استان

سطح میانی (بخشی) استان

سطح تاکتیکی استان

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



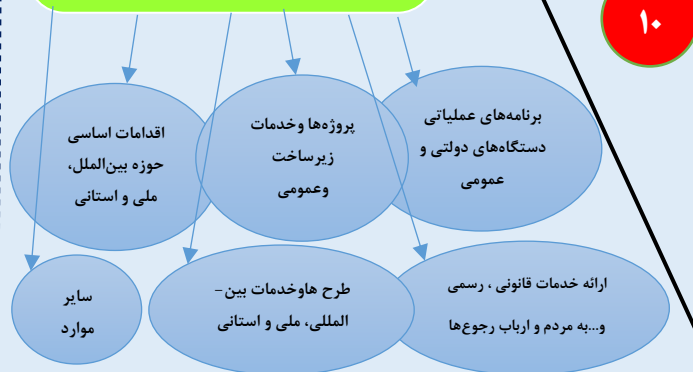
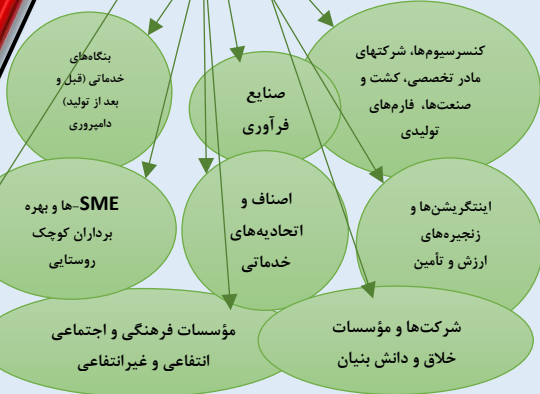
سند‌های استراتژیک بخشی (۳۱ بخش اصلی استان)

اقتصاد کلان، مالیه عمومی و بودجه، صنعت و معدن، بازرگانی داخلی و خارجی، کشاورزی (زراعت)، دامپروری، شیلات، محیط زیست، منابع طبیعی، آب، انرژی، میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری، نظام بولی و بانکی و تامین منابع مالی، بیمه و رفاه و تامین اجتماعی، ورزش، فرهنگ و هنر، ارتباطات و فناوری اطلاعات، توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی، حمل و نقل، عمران و شهرسازی و مسکن شهری و روستایی، آموزش عالی، آموزش عمومی، امور ایثارگران، حقوقی و قضایی، سیاسی و دفاعی و امنیتی، سلامت (بهداشت و درمان)، بانوان و خانواده، سیاست خارجی و تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی، نظام اداری و شفافیت و مبارزه با فساد، محیط کسب و کار و خصوصی سازی و مناطق آزاد، نفت و گاز



ایجاد و توسعه کسب و کارها و نگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت‌پذیر در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه

برنامه‌های عملیاتی، اقدامات اساسی، طرح‌ها و پروژه‌های بخش دولتی و عمومی استان در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه استان
Action Plans & Projects, ETC ...



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 سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک توسعه استان گلستان

ب) استراتژی سطح کسب‌وکار^۱: استراتژی سطح بخشی/کسب‌وکار دومین سطح از سلسله‌مراتب استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/شرکتی (حکمرانی) قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به‌کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب‌وکار 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 کسب‌وکار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب‌وکار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب‌وکار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶ صفحه قبل، استان گلستان به‌عنوان یک کل و استانداری به‌عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش مالیه عمومی و بودجه» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان همراستا باشد، از اینرو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش مالیه عمومی و بودجه» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب‌وکار مشهور هستند.

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

مطابق نمودار ۱-۶ صفحه قبل، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش «دولتی و عمومی» و «خصوصی و تعاونی» می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

حال که باتوجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان در هرم و سطوح سه‌گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از اینرو باتوجه به نمودار سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش مالیه عمومی و بودجه استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش مالیه عمومی و بودجه استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش مالیه عمومی و بودجه استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی مالیه عمومی و بودجه استان گلستان شده است و در انتها استراتژی‌های بخشی تولید شده به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بر اساس پارامترهای «امکان‌پذیری»، «مقبولیت» و «تناسب و سازگاری» رتبه‌بندی شده‌اند.

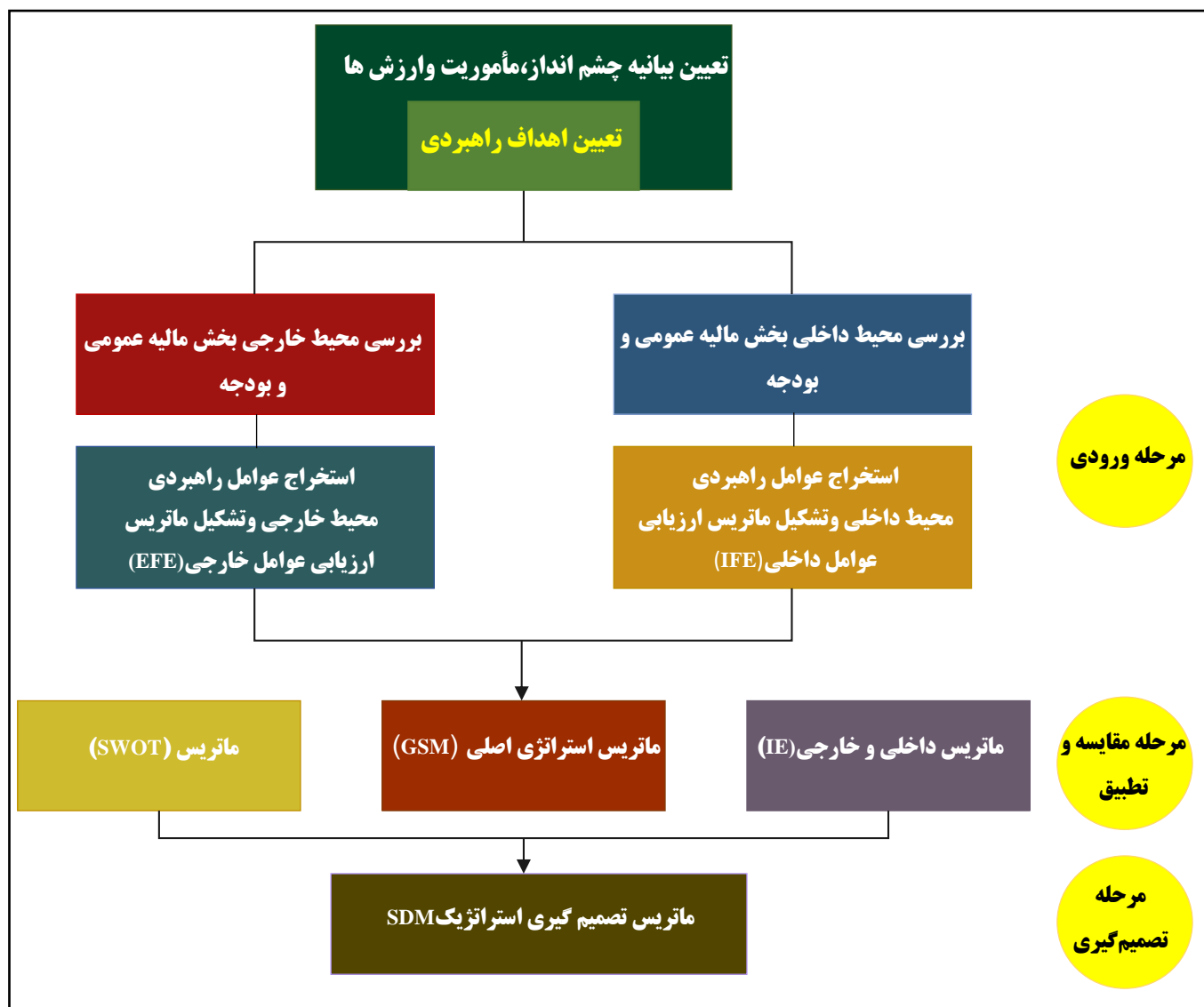
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش مالیه عمومی و بودجه

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

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

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

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



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

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

کمی (QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. باتوجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بکار گرفته شده است.

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

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

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرایند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد

که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آنها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

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

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

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، GE، BCG، SPSCE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر **رشد بازار** و **وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان)** در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه یابی 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.

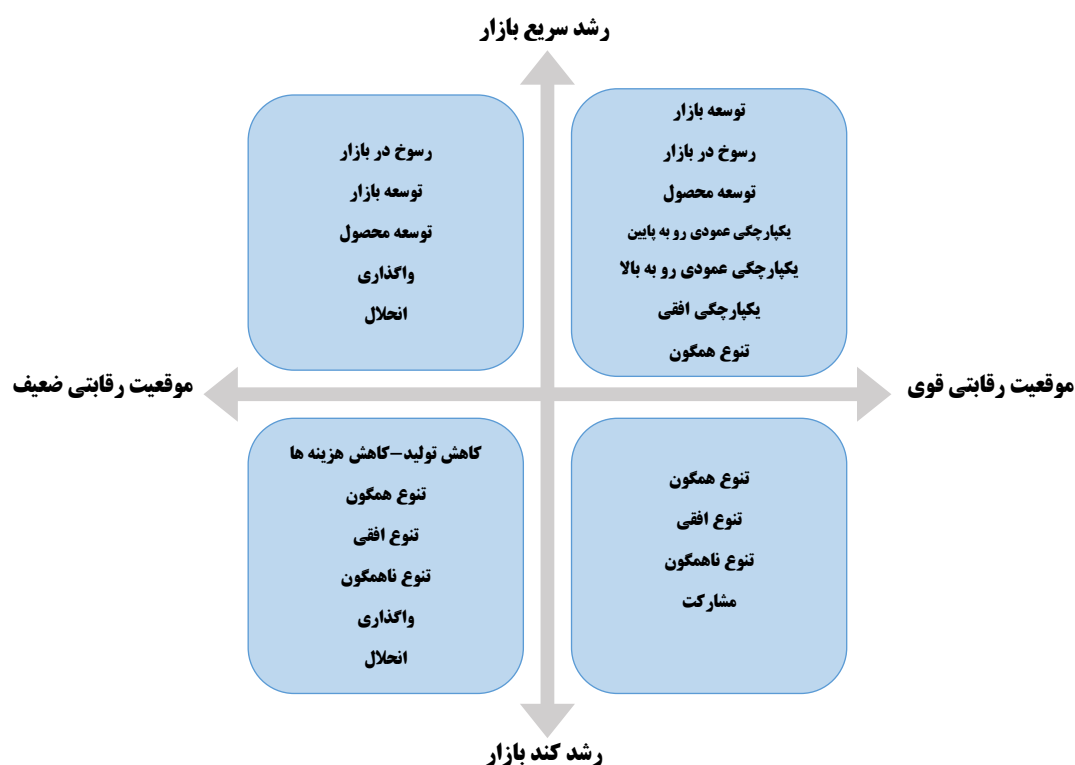
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آنها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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 روبه‌بالا 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.

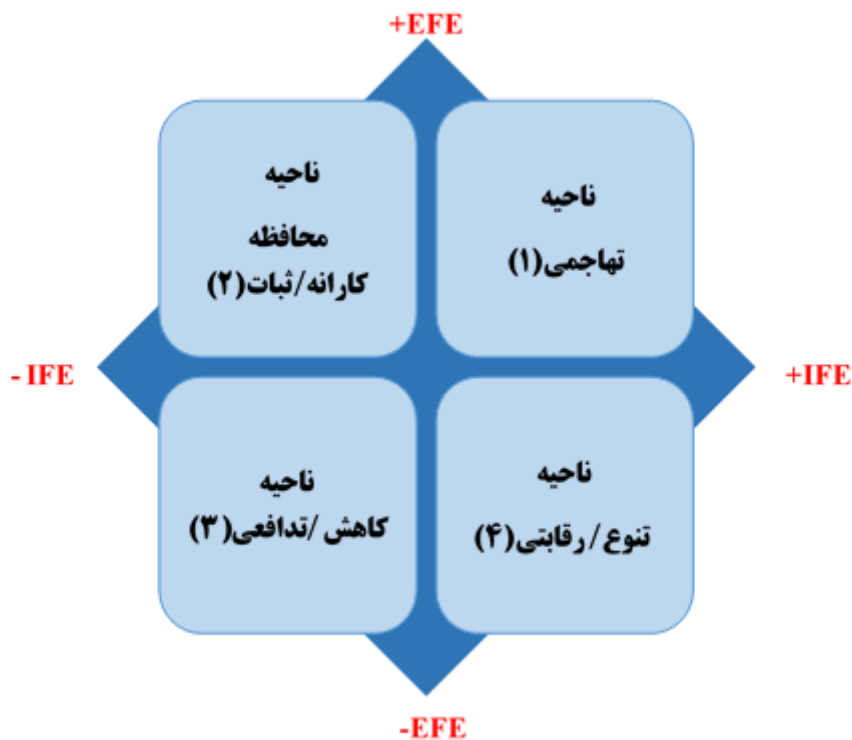
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان 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 کسب‌وکار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

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



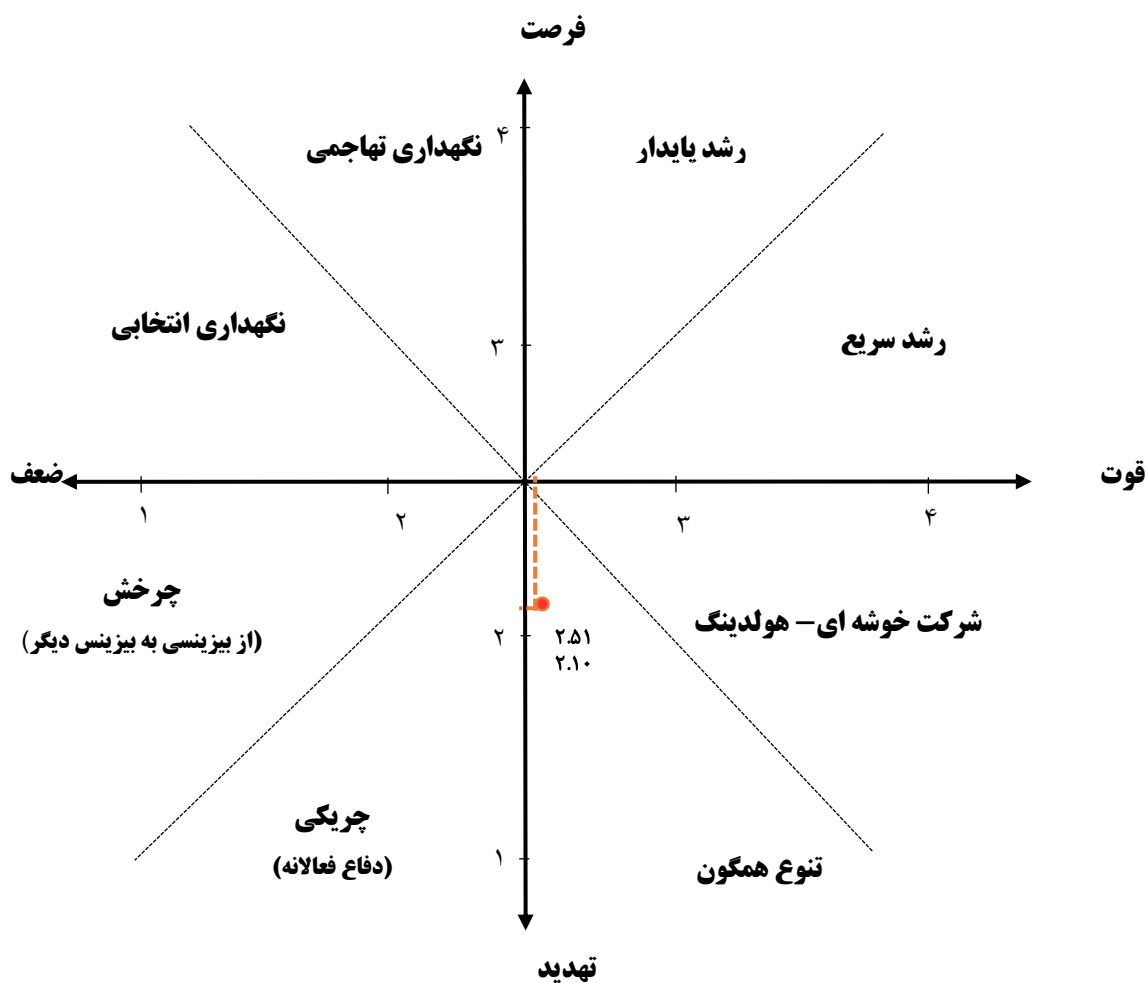
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به‌ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y -ها به فرصت‌ها و تهدیدها و محور X -ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y -ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵)، نقاط قوت، روی محور X -ها با اعداد مثبت (بین ۲.۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲.۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



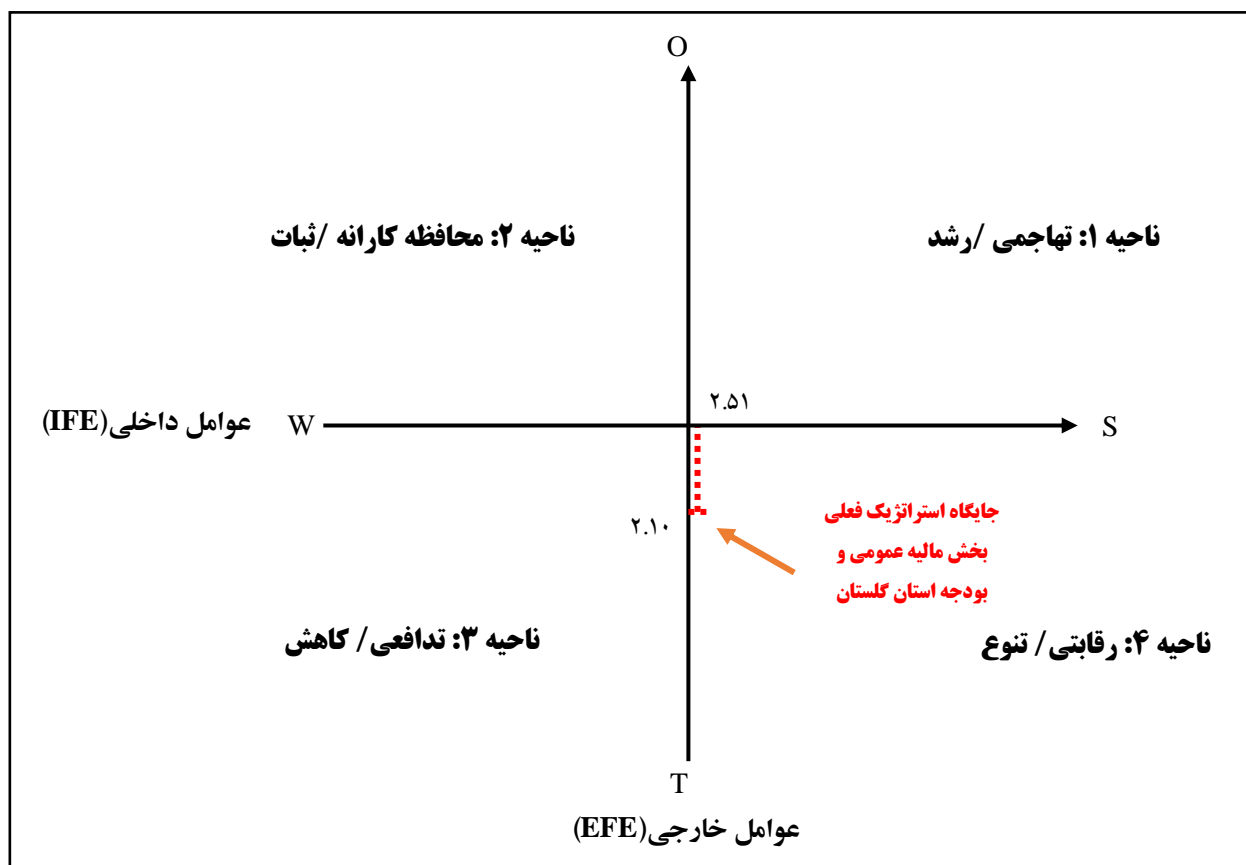
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همانگونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عالی استفاده شده است، نمونه دیگر ماتریس استراتژی اصلی بر اساس مدل تحلیلی SWOT توسط یکی از اساتید دانشگاه اقتصاد اندونزی ارائه شده است. مطابق این مدل علاوه بر استفاده از نمرات ماتریس‌های IFE و EFE هر یک از نواحی چهارگانه رشد/تهاجمی، ثبات/محافظه کارانه، کاهش/تدافعی و تنوع/رقابتی به دو بخش تقسیم شده‌اند که در مجموع ۸ ناحیه مجزا تشکیل و معرفی شده است.



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

بحث و تحلیل: باتوجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۷، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش رقابتی/تنوع که بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل "تنوع همگون"، "تنوع افقی"، "تنوع ناهمگون" و "مشارکت" می‌باشد.

از منظر ماتریس ۸- ناحیه‌ای نیز این بخش در ناحیه هفتم یعنی **تنوع همگون** قرار گرفته است و بدین معنی که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط (نمره کمی بیشتر از ۲.۵) امکان بقاء و فعالیت را به این بخش استان نمی‌دهد.

مقصود از استراتژی تنوع همگون که بخش مالیه عمومی و بودجه در این ناحیه قرار گرفته است، این است که سازمان تصمیم می‌گیرد به صنایعی (فعالیت‌هایی) که به صنعت (فعالیت) فعلی خود نزدیک هستند وارد شود و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدررفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر 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.

استراتژی اصلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان با رویکرد حکمرانی خوب بر اساس تمرکز زدایی و اخذ اختیارات از سطح ملی تعیین گردیده است. همانگونه که در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی توجه بالایی به این امر صورت گرفته است:

مأموریت

بخش مالیه عمومی و بودجه متولی اصلی تعیین نقش دولت در **توسعه پایدار استان** از طریق تدوین برنامه دخل و خرج سالانه دولت (بودجه سالانه) و سایر برنامه‌ها و قوانین غیربودجه‌ای (برنامه‌های توسعه، قوانین دائمی، قانون مالیات‌های مستقیم، ارزش افزوده و پایانه‌های فروشگاهی، بهبود فضای کسب و کار، ماده ۲۷ قانون الحاق دو، نرخ بهره، تراز تجاری، اقتصاد سیاسی و...) به منظور **تحقق حکمرانی خوب** و گسترش عدالت اقتصادی و اجتماعی... می‌باشد.

این بخش با شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار و تجهیز و تخصیص منابع قانونی با هدف ارتقای شاخص‌های بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و زیست‌محیطی با مولدسازی دارایی‌ها، کارآمد نمودن سیاست‌های پولی دولت در استان، هدایت منابع تبصره‌ای و داخلی بانک‌ها، هدایت سرمایه‌های بخش خصوصی و مردمی، توسعه بازارهای سرمایه و توازن تراز پرداخت‌ها (کاهش کسری بودجه)؛ در راستای توسعه و تقویت ثبات اقتصادی، اشتغال پایدار و **افزایش رشد اقتصادی مستمر فعال** می‌باشد.

همچنین این بخش با طراحی فرآیندهای هدفمند، نظارت پذیر نمودن آنها، ارائه زیرساخت تفریغ بودجه؛ در راستای **توسعه متوازن** استان، توزیع درآمد و ثروت، دسترسی بهینه به منابع مالی و... گام بر می‌دارد.

نهایتاً این بخش با تهیه برنامه مالیاتی استان، شناسایی ظرفیت‌های جدید درآمدی، ایجاد پایه‌های مالیاتی جدید و افزایش مودیان مالیاتی و مبارزه با فرار مالیاتی و ... به دنبال افزایش سهم درآمدهای مالیاتی در تولید ناخالص داخلی استان و کشور می‌باشد.

چشم انداز

بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان در راستای چشم انداز خود و استان و به منظور مدیریت مالیه بخش عمومی (مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌های استان)، **ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب**، افزایش فرهنگ مالیاتی و... از طریق ترجیح نقش مالیه عمومی بر بودجه، تقدم برنامه بر بودجه، تخصیص بهینه منابع و... بدنبال افزایش بهره‌وری خود از طریق **تهیه و ارائه برنامه مالی مدون سالانه استان (بودجه استانی) با رویکرد حکمرانی خوب** است.

همچنین این بخش با استفاده از فناوری‌های روز همچون **هوشمندسازی**، ایجاد دیتاسترو... به دنبال استقرار نظام آماری متقن به منظور شناسایی حجم مخارج سالانه دولت در استان، شفاف سازی میزان بودجه شرکت‌های دولتی در استان و... می‌باشد.

بخش مالیه عمومی و بودجه استان بعنوان **سیاست‌گذار مالی استان** با تقویت استراتژی محوری در برنامه ریزی و بودجه ریزی، ایجاد **انضباط و شفافیت مالی** و طراحی نظام درآمد- هزینه محلی از طریق طراحی مدل اقتصادی استان، بودجه ریزی عملیاتی، تمرکز زدایی برای افزایش اختیارات استان، مساله محوری، تعریف هسته‌های کلیدی، شناسایی ورتبه بندی اولویت‌های استان، چابک سازی دولت، اصلاح نظام اداری، انعطاف پذیری (بودجه بندی غلطان) و... بدنبال بهبود فضای کسب و کار، **جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی**، افزایش تعادل بودجه، خصوصی سازی، تقویت منابع اعتباری بانک‌ها و جلوگیری از انحراف منابع و اعتبارت، توزیع عادلانه درآمد و... است.

این بخش در راستای وظیفه ذاتی خویش و به منظور افزایش انسجام و هم افزایی درآمدهای عمومی استان با بازنگری در سیاست‌های مالیاتی استان و **افزایش سهم درآمد مالیاتی استان** به نسبت تولید ناخالص داخلی (در راستای سیاست‌های برنامه هفتم)، افزایش درآمدهای غیرمالیاتی (انحصارات، جرایم، فروش کالاها و خدمات عمومی، عوارض و متفرقه)، مولد سازی، توسعه صادرات و **تقویت اقتصاد بین الملل، تقویت سرمایه گذاری داخلی و خارجی**، انحلال و واگذاری طرح‌های نیمه تمام و... به دنبال ایجاد رشد و توسعه اقتصادی می‌باشد.

نهایتاً بخش مالیه عمومی و بودجه در راستای ایجاد شفافیت و انجام وظایف نظارتی خویش با محاسبه حجم مخارج سالانه دولت، شفاف نمودن میزان بدهی دولت در استان (سررسید شده و آتی)، تعیین نیازهای مالی طرح‌های نیمه تمام و طرح‌های اولویت دار (فعلی و جدید)؛ بدنبال افزایش سهم بودجه عمرانی به بودجه

جاری و همچنین استفاده از سایر ابزارهای تأمین مالی عمومی (فاینانس، استقراض و تأمین مالی بین‌المللی) و... به منظور تحقق چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف توسعه استان می‌باشد.

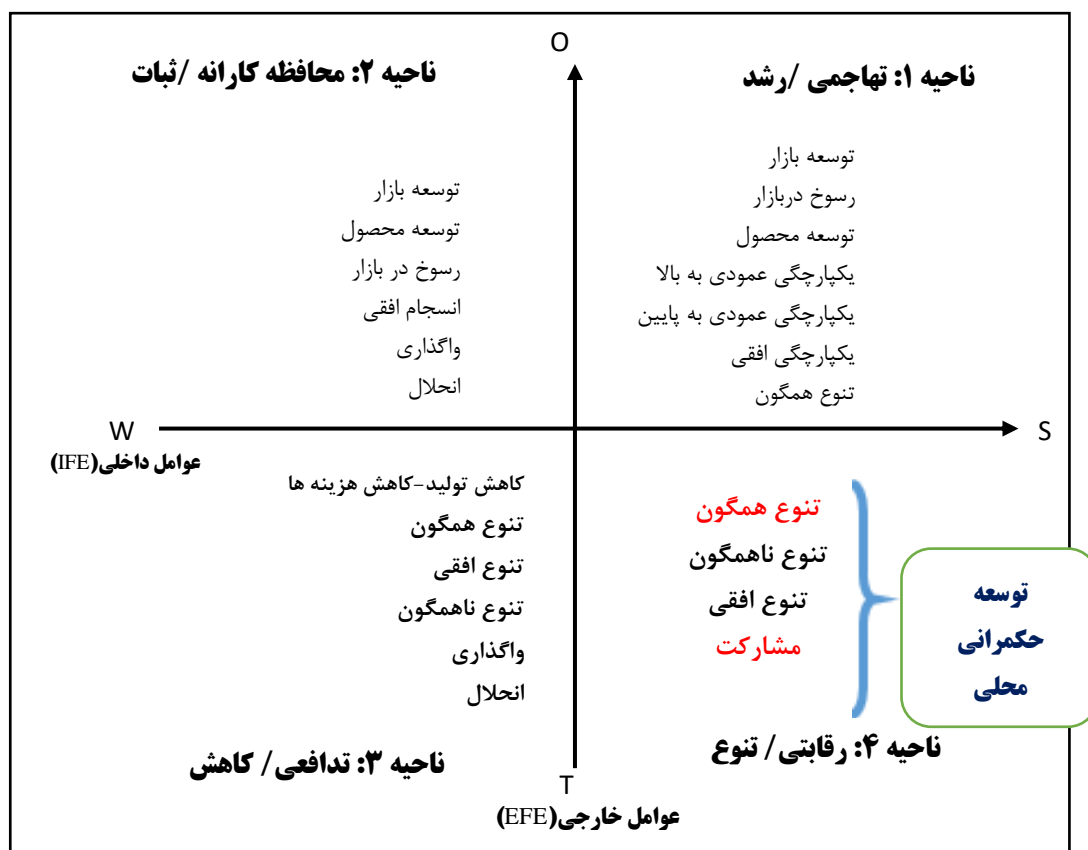
ارزش‌ها

۱) افزایش رفاه عمومی ۲) عدالت محوری و توزیع عادلانه ثروت ۳) شفافیت ۴) حکمرانی خوب ۵) برنامه محوری ۶) دانش محوری ۷) تخصص‌گرایی ۸) شایسته‌سالاری ۹) نظارت و ارزیابی ۱۰) مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی ۱۱) مشتری‌مداری، توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع ۱۲) نظم و انضباط مالی ۱۳) صرفه‌جویی ۱۴) بهره‌وری ۱۵) قانون‌مداری ۱۶) فسادستیزی و مقابله با کارچاق‌کنی

اهداف راهبردی مرتبط

- ۱- توسعه متوازن و هدفمند استان
- ۲- توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- ۳- رشد و تحقق درآمدهای مالیاتی
- ۴- ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب
- ۵- کاهش تصدی‌گری دولت و تقویت جایگاه بخش خصوصی
- ۶- شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار
- ۷- گسترش دانش مالیه عمومی در استان

نتیجه‌گیری: همانگونه که قبلاً اشاره شد مطابق نمودار زیر استراتژی‌های ارجح سازمان (بخش) در این ناحیه، شامل استراتژی‌های، "تنوع همگون"، "تنوع افقی"، "تنوع ناهمگون" و "مشارکت" می‌باشد که تعیین استراتژی توسعه حکمرانی محلی بعنوان استراتژی اصلی بخش مالیه عمومی و بودجه تعیین که با اغلب استراتژی‌های ناحیه رقابتی/تنوع همسویی دارد. همچنین با توجه به نمودار ۵-۶ توسعه حکمرانی محلی با ناحیه تنوع همگون همخوانی کامل دارد.



نمودار ۷-۶: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

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

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

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به‌کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

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

۱. وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
۲. وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶

۳. وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
 ۴. وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
 ۵. مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
 ۶. مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WO»
 ۷. مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
 ۸. مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WT»
- هرکدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

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

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

۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو

می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

<p>تهدیدات - T</p> <p>تهدیدات را فهرست کنید</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>فرصت‌ها را فهرست کنید</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> <p>ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>با بهره‌جستن از قوت‌ها درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.</p>	<p>نقاط قوت - S</p> <p>نقاط قوت را فهرست کنید</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>نقاط ضعف - W</p> <p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p>

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) یا (TOWS)

۵-۶) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی

همانگونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش مالیه عمومی و بودجه استان انتخاب شوند که معمولاً عدد هر یک نباید از ده متغیر بیشتر شود؛ یعنی یک ماتریس حدوداً ۲۰ در ۲۰، در حالیکه ماتریس SWOT بخش مالیه عمومی و بودجه که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۱۰۲ در ۱۴۷ می‌شود.

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

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده (DATA) پس از پردازش اطلاعات بدست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۸ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه دانشگاه جامعه محور» بخش مالیه عمومی و بودجه استان بسیار حیاتی می‌باشند.

ازینرو برای حل این پارادکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد. در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان "هدف - وسیله (MEANS-ENDS)" که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان "رابطه هدف و وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، ازینرو 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 قابل‌قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۸ هدف راهبردی بکار گرفته شده است. بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی مالیه عمومی و بودجه 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 برای بخش مالیه عمومی و بودجه تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آنها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه مدیریت سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه ریزی + سند آمایش استان
۲	توسعه همه جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات و ارتباطات	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش استان
۳	بهبود فضای کسب و کار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۴	رشد فراگیر و توسعه اقتصادی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۵	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه ریزی
۶	تجهیز و تخصیص بهینه منابع	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۷	توسعه متوازن و هدفمند استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه ریزی
۸	رشد و تحقق درآمدهای مالیاتی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه ریزی
۹	بهبود و اصلاح فرآیند برنامه ریزی و بودجه ریزی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه ریزی
۱۰	ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + سند آمایش استان
۱۱	ترویج فرهنگ خدمت به مردم (تقویت پاسخگویی دولت محلی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲	کاهش تصدی گری دولت و تقویت جایگاه بخش خصوصی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳	افزایش بهره وری کل دولت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان
۱۴	بهبود سازی مدیریت دارایی‌ها و بدهیهای دولت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان
۱۵	شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت‌دار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۶	توزیع عادلانه درآمد و ثروت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۷	گسترش دانش مالیه عمومی در استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۸	تقویت نظارت در بخش مالیه عمومی و بودجه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان

➤ **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینایی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی 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 ۱۸۷ استراتژی بخشی مالیه عمومی و بودجه شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به‌منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۸ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۸ هدف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه استان به همراه تعداد ۱۸۷ استراتژی تولید شده در بخش ضmann گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده از ماتریس SWOT یا TWOS بر اساس شاخص‌های "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "سازگاری و تناسب" صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد. ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

➤ **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آنها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نمایید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.

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

➤ **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آنها است، همخوانی دارد.
- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و همراستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی **(توسعه حکمرانی محلی)** بخش مالی عمومی و بودجه استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه مالی عمومی و بودجه استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WO قرار گرفته است از اینرو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه نوع/رقابتی (ناحیه WO) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به

امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همانگونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه SO، ST، WO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

هدف راهبردی ۱: توسعه مدیریت سرمایه انسانی

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	توسعه نظام جامع منابع انسانی (سرمایه انسانی)	۰.۱۸	۲	۳	۴	۱.۶۲	۱
۲	WO1	توسعه نظام شایسته‌سالاری	۰.۱۵	۱.۵	۲.۵	۴	۱.۲	۲
۳		حسابداری سرمایه انسانی	۰.۱۵	۱.۵	۲.۵	۴	۱.۲	۲
۴	SO3	پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد	۰.۱۵	۱.۵	۲	۴	۱.۱۲۵	۳
۵	ST3	توسعه دوره‌های آموزشی یادگیری ضمن کار	۰.۱۱	۳	۳	۴	۱.۱	۴
۶	SO2	توانمندسازی کارکنان	۰.۱۲	۳	۲	۴	۱.۰۸	۵
۷	ST1	استقرار نظام مدیریت دانش	۰.۱۴	۱	۲	۴	۰.۹۸	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه مدیریت سرمایه انسانی	توسعه نظام جامع منابع انسانی (سرمایه انسانی)	توسعه نظام شایسته‌سالاری	حسابداری سرمایه انسانی
استراتژی بخشی	SO1	WO1	
نمره استراتژی	۱.۶۲	۱.۲	۱.۲

هدف راهبردی ۲: توسعه همه جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات و ارتباطات

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	توسعه زیر ساخت های it و ict در بخش مالیه عمومی و بودجه	۰.۱۵	۳	۳.۵	۴	۱.۵۷۵	۱
۲	WO1	مکانیزاسیون و اصلاح فرایندهای اجرایی در بخش مالیه عمومی و بودجه (bpms)	۰.۱۴	۳	۳	۴	۱.۴	۲
۳	WT2	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات در بخش	۰.۱۲	۳	۳	۴	۱.۲	۳
۴	SO4	فراهم نمودن بستر ایجاد و افزایش شرکت های دانش بنیان در سطح استان	۰.۱۲	۲	۳.۵	۴	۱.۱۴	۴
۵	ST1	بکارگیری استانداردهای ملی و بین المللی به منظور ایمن سازی و گسترش امنیت در توسعه کاربرد فناوری اطلاعات	۰.۱۲	۲.۵	۳	۴	۱.۱۴	۴
۶	WO3	ایجاد دیتا سنتر جامع استانی در بخش مالیه عمومی و بودجه	۰.۱۲	۳	۲	۴	۱.۰۸	۵
۷	WO2	استفاده از هوش مصنوعی و بکارگیری اینترنت اشیا در ارائه خدمت به جامعه هدف	۰.۱۳	۱.۵	۲.۵	۴	۱.۰۴	۶
۸	ST2	بومی سازی دانش و کاربرد آن در حوزه فناوری اطلاعات	۰.۱	۲	۲.۵	۴	۰.۸۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات	توسعه زیر ساخت های it و ict در بخش مالیه عمومی و بودجه	مکانیزاسیون و اصلاح فرایندهای اجرایی در بخش مالیه عمومی و بودجه (bpms)	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات در بخش
استراتژی بخشی	SO1	WO1	WT2
نمره	۱.۵۷۵	۱.۴	۱.۲

هدف راهبردی ۳: بهبود فضای کسب و کار

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	تثبیت فضای اطمینان بخش برای فعالان اقتصادی و سرمایه‌گذاران	۰.۱۱	۲	۳	۴	۰.۹۹	۱
۲	WO2	مشوق‌های مالیاتی برای فعالیتهای اقتصادی	۰.۰۹	۳	۳	۴	۰.۹	۲
۳	WT1	کاهش بروکراسی اداری برای صدور مجوزات و اخذ استعلامات	۰.۰۹	۲.۵	۳	۴	۰.۸۵۵	۳
۴	WO1	سهولت در امکان دسترسی به اطلاعات و آمار	۰.۰۸	۳	۳	۴	۰.۸	۴
۵	SO3	تامین منابع مورد نیاز برای پروژه‌های زیرساختی مورد نیاز طرح‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۰.۰۹	۱.۵	۳	۴	۰.۷۶۵	۵
۶	WO3	توانمندسازی بخش‌های خصوصی و تعاونی در چارچوب سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی	۰.۰۸	۲	۳	۴	۰.۷۲	۶
۷	WT2	ارائه پیشنهادات لازم برای مقررات زدایی و کاهش قوانین و مقررات مزاحم تولید و اشتغال و کار آفرینی	۰.۰۸	۳	۲	۴	۰.۷۲	۶
۸	WT3	ثبت مالکیت و تبعیت از قانون در اجرای قراردادهای و پرداخت دیون	۰.۰۸	۲	۳	۴	۰.۷۲	۶
۹	SO2	گسترش تخصیص کمک‌های فنی و اعتباری	۰.۰۸	۲	۳	۳	۰.۶۴	۷
۱۰	ST1	ایجاد بسترهای لازم برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی	۰.۰۸	۱	۳	۴	۰.۶۴	۷
۱۱	SO5	تسریع در تامین منابع مالی لازم برای راه‌اندازی منطقه آزاد اینچه‌برون	۰.۰۷	۲	۳.۵	۳.۵	۰.۶۳	۸
۱۲	ST2	تسهیل نقل و انتقالات ارزی و روان‌سازی جریان صادرات و واردات کالا و خدمات	۰.۰۷	۱.۵	۳	۴	۰.۵۹۵	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
بهبود فضای کسب و کار	تثبیت فضای اطمینان بخش برای فعالان اقتصادی و سرمایه گذاران	مشوق های مالیاتی برای فعالیتهای اقتصادی	کاهش بروکراسی اداری برای صدور مجوزات و اخذ استعلامات	سهولت در امکان دسترسی به اطلاعات و آمار	تامین منابع مورد نیاز برای پروژههای زیرساختی مورد نیاز طرح های سرمایه گذاری بخش خصوصی
استراتژی بخشی	SO1	WO2	WT1	WO1	SO3
نمره	۰.۹۹	۰.۹	۰.۸۵۵	۰.۸	۰.۷۶۵

هدف راهبردی ۴: رشد فراگیر و توسعه اقتصادی

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	طراحی مدل‌های نوین تامین منابع مالی مورد نیاز برای پروژه‌های زیرساختی مورد نیاز طرح‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۰.۰۸	۲.۵	۳	۴	۰.۷۶	۱
۲	WO2	ایجاد بسترهای لازم برای جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	۰.۰۹	۱	۳	۴	۰.۷۲	۲
۳	SO4	تامین زمین مناسب با امکانات زیرساختی برای طرح‌های بزرگ سرمایه‌گذاری قابل اجرا در استان	۰.۰۷	۳	۳	۴	۰.۷	۳
۴	ST2	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	۰.۰۸	۱.۵	۳	۴	۰.۶۸	۴
۵	ST1	استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت افزایش جذب اعتبارات ملی	۰.۰۷	۲.۵	۳	۴	۰.۶۶۵	۵
۶	WO4	بهبود حکمرانی خوب در بخش مالی عمومی و بودجه	۰.۰۸	۱.۵	۲.۵	۴	۰.۶۴	۶
۷	WT1	طراحی و تدوین مدل اقتصادی کلان توسعه استان	۰.۰۷	۲	۳	۴	۰.۶۳	۷
۸	WT3	طراحی و تعریف مگا پروژه‌های اقتصادی در بخش‌های مختلف استان	۰.۰۶	۳	۳	۳.۵	۰.۵۷	۸
۹	WO1	گسترش بنگاه‌های بزرگ بخش خصوصی تعاونی	۰.۰۶	۲	۳	۴	۰.۵۴	۹
۱۰	WT7	ایجاد سازوکارهای حمایتی بومی از فعالیت‌های اقتصادی مولد و ارزش‌آفرین	۰.۰۵	۳	۳.۵	۴	۰.۵۲۵	۱۰
۱۱	WT2	ارتقا رتبه سهولت کسب و کار استان	۰.۰۶	۱	۳	۴	۰.۴۸	۱۱
۱۲	SO2	تسریع در تامین منابع مالی لازم برای راه‌اندازی منطقه آزاد اینچه‌برون	۰.۰۵	۲	۳	۴	۰.۴۵	۱۲
۱۳	WO3	گسترش دیپلماسی اقتصادی	۰.۰۶	۱	۲	۴	۰.۴۲	۱۳
۱۴		توسعه زنجیره‌های ارزش و تامین ملی و بین‌المللی	۰.۰۴	۲	۳	۳.۵	۰.۳۴	۱۴
۱۵		ایجاد اکوسیستم‌های ارزش‌آفرین اقتصادی در استان	۰.۰۴	۱.۵	۲.۵	۴	۰.۳۲	۱۵
۱۶	WO5	کاهش نابرابری‌های فضایی توسعه ذیل استراتژی پایه و بلندمدت‌سازمینی- منطقه‌ای	۰.۰۴	۱.۵	۲.۵	۳	۰.۲۸	۱۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
رشد فراگیر و توسعه اقتصادی	طراحی مدل‌های نوین تامین منابع مالی مورد نیاز برای پروژه‌های زیرساختی مورد نیاز طرح‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	ایجاد بسترهای لازم برای جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	تامین زمین مناسب با امکانات زیرساختی برای طرح‌های بزرگ سرمایه‌گذاری قابل اجرا در استان	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	استفاده از ظرفیت‌های قانونی در جهت افزایش جذب اعتبارات ملی
استراتژی بخشی	SO1	WO2	SO4	ST2	ST1
نمره	۰.۷۶	۰.۷۲	۰.۷	۰.۶۸	۰.۶۶۵

هدف راهبردی ۵: توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی

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	SO4	تهیه سند توسعه سرمایه گذاری استان	۰.۰۸	۳	۳	۳.۵	۰.۷۶	۱
۲	WO1	بهبود فضای کسب و کار	۰.۰۸	۲	۳	۴	۰.۷۲	۲
۳	ST3	دیپلماسی اقتصادی	۰.۰۸	۱.۵	۳	۴	۰.۶۸	۳
۴	ST2	تقویت تشکل‌های بخش خصوصی از جمله اتاق بازرگانی و خانه مالیه عمومی و بودجه و ...	۰.۰۷	۲.۵	۳	۴	۰.۶۶۵	۴
۵	WO4	تامین زمین مناسب با امکانات زیرساختی برای طرح‌های بزرگ سرمایه گذاری قابل اجرا در استان	۰.۰۷	۲	۳.۵	۴	۰.۶۶۵	۴
۶	SO1	تفویض اختیار مناسب به دستگاه‌های استانی	۰.۰۷	۲	۳	۴	۰.۶۳	۵
۷	SO5	بروزرسانی فرصت‌های سرمایه گذاری در استان	۰.۰۶	۳	۳.۵	۴	۰.۶۳	۵
۸	SO3	اعطای معافیت‌های مناسب مالیاتی و عوارض	۰.۰۶	۳	۳	۴	۰.۶	۶
۹	WO2	توسعه شهرک‌ها و نواحی صنعتی در استان	۰.۰۶	۳	۳	۳.۵	۰.۵۷	۷
۱۰	WT1	کاهش زمان صدور مجوزها و پاسخ به استعلام	۰.۰۶	۲.۵	۳	۴	۰.۵۷	۷
۱۱	WT2	افزایش سقف اختیارات بانک‌های استانی در اعطای تسهیلات به طرح‌های بخش خصوصی	۰.۰۷	۱.۵	۲.۵	۴	۰.۵۶	۸
۱۲	SO2	تخصیص تسهیلات یارانه‌ای	۰.۰۶	۲	۳	۴	۰.۵۴	۹
۱۳	WO3	ایجاد زیرساخت‌های مناسب و تامین آب و برق و گاز در محل اجرای طرح‌های سرمایه گذاری	۰.۰۶	۲	۳	۴	۰.۵۴	۹
۱۴	WT3	کاهش بروکراسی اداری در دستگاه‌های اجرای استان	۰.۰۷	۱	۲	۴	۰.۴۹	۱۰
۱۵	ST1	تسریع در راه‌اندازی منطقه آزاد اینچه برون	۰.۰۵	۱.۵	۳	۴	۰.۴۲۵	۱۱

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	تهیه سند توسعه سرمایه گذاری استان	بهبود فضای کسب و کار	دیپلماسی اقتصادی	تقویت تشکل های بخش خصوصی از جمله اتاق بازرگانی و خانه مالیه عمومی و ... بودجه و ...	تامین زمین مناسب با امکانات زیرساختی برای طرح های بزرگ سرمایه گذاری قابل اجرا در استان
استراتژی بخشی	SO4	WO1	ST3	ST2	WO4
نمره	۰.۷۶	۰.۷۲	۰.۶۸	۰.۶۶۵	۰.۶۶۵

هدف راهبردی ۶: تجهیز و تخصیص بهینه منابع

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	افزایش درآمدهای مالیاتی و غیرمالیاتی استان	۰.۰۹	۳	۳	۴	۰.۰۹	۱
۲	SO1	اولویت بندی پروژه های نیمه تمام برای تامین اعتبار	۰.۰۸	۳	۲.۵	۴	۰.۰۷۶	۲
۳	WO1	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی	۰.۰۱	۱.۵	۲	۳.۵	۰.۰۷	۳
۴	SO4	متنوع سازی روش های تامین مالی و کشف منابع جدید برای اجرای طرح ها و پروژه ها	۰.۰۸	۲.۵	۲	۳.۵	۰.۰۶۴	۴
۵	ST1	استفاده از ظرفیت های قانونی در جهت افزایش جذب اعتبارات ملی	۰.۰۸	۲.۵	۲	۳.۵	۰.۰۶۴	۴
۶		گسترش کنسرسیوم ها و طرح های مشارکتی	۰.۰۷	۱.۵	۳	۴	۰.۰۵۹۵	۶
۷		مولدسازی	۰.۰۹	۱	۲	۳.۵	۰.۰۵۸۵	۷
۸	WO4	بکارگیری معیارهای مناسب جهت ارزیابی عملکرد	۰.۰۷	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۰۵۶	۸
۹	WO3	نظارت مناسب بر تخصیص بهینه منابع	۰.۰۷	۱.۵	۲	۳.۵	۰.۰۴۹	۹
۱۰	ST2	استفاده از ظرفیت نیروهای بومی موثر در تصمیم گیری کلان کشور	۰.۰۷	۱.۵	۲	۳	۰.۰۴۵۵	۱۰
۱۱	WT1	واگذاری پروژه های نیمه تمام دارای قابلیت واگذاری به بخش خصوصی	۰.۰۷	۱	۱.۵	۴	۰.۰۴۵۵	۱۰
۱۲	WT2	جلوگیری از تعریف پروژه های جدید که توجیه اقتصادی ندارد	۰.۰۷	۱.۵	۲	۳	۰.۰۴۵۵	۱۰
۱۳	SO2	برنامه ریزی برای تامین اعتبار پروژه های دانش بنیان	۰.۰۶	۱.۵	۲	۳	۰.۰۳۹	۱۱

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
تجهیز و تخصیص بهینه منابع	افزایش درآمدهای مالیاتی و غیرمالیاتی استان	اولویت بندی پروژه های نیمه تمام برای تامین اعتبار	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی	متنوع سازی روش های تامین مالی و کشف منابع جدید برای اجرای طرح ها و پروژه ها	استفاده از ظرفیت های قانونی در جهت افزایش جذب اعتبارات ملی
استراتژی بخشی	SO3	SO1	WO1	SO4	ST1
نمره	۰.۹	۰.۷۶	۰.۷	۰.۶۴	۰.۶۴

هدف راهبردی ۷: توسعه متوازن و هدفمند استان

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	کاهش و تعدیل تصدی‌گری‌های دولتی	۰.۱۳	۲.۵	۳	۴	۱.۲۳۵	۱
۲	SO2	تفویض اختیارات استانی و شهرستانی	۰.۱۳	۲.۵	۳	۴	۱.۲۳۵	۱
۳	SO4	تامین منابع پایدار مالی برای نیل به توسعه متوازن	۰.۱۲	۳	۲	۴	۱.۰۰۸	۲
۴	ST1	پیاده‌سازی و اجرای اسناد توسعه استان (آمایش، چشم انداز، اسناد بخشی و ...)	۰.۱۲	۲	۲	۴	۰.۰۹۶	۳
۵	SO3	بسترسازی برای ایجاد تعاملات بین منطقه ای و استانی	۰.۱	۲.۵	۲.۵	۴	۰.۰۹	۴
۶	WO2	توسعه پایدار روستایی با تاکید کارآفرینی و متنوع سازی فعالیت های اشتغال روستایی	۰.۱	۲.۵	۲	۴	۰.۰۸۵	۵
۷	WT1	تدوین طرح های جامع شهری و روستایی	۰.۱	۲	۲.۵	۴	۰.۰۸۵	۵
۸	WT2	تقسیم کار استانی برای بخش های مختلف موثر در توسعه استان	۰.۱	۱.۵	۲	۴	۰.۰۷۵	۶
۹	WT3	تغییر کشاورزی سنتی به کشاورزی نوین اعم از توسعه مکایزاسیون، روش های نوین آبیاری، توسعه کشت قراردادی و ...	۰.۱	۱.۵	۲	۴	۰.۰۷۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه متوازن و هدفمند استان	کاهش و تعدیل تصدی‌گری‌های دولتی	تفویض اختیارات استانی و شهرستانی	تامین منابع پایدار مالی برای نیل به توسعه متوازن
استراتژی بخشی	SO1	SO2	SO4
نمره	۱.۲۳۵	۱.۲۳۵	۱.۰۰۸

هدف راهبردی ۸: رشد و تحقق درآمدهای مالیاتی

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۲۶	۴	۳.۵	۳	۰.۱۲	اجرای صحیح قانون پایانه فروشگاه‌ها و سامانه مؤدیان	WO1	۱
۲	۱.۱۵۵	۴	۳.۵	۳	۰.۱۱	شناسایی مودیان مالیاتی جدید	SO1	۲
۳	۱.۰۸	۴	۳	۲	۰.۱۲	کمک به افزایش GDP استان		۳
۴	۱.۰۵	۴	۳.۵	۳	۰.۱	ساماندهی حسابهای بانکی اشخاص حقیقی و حقوقی و تعریف شناسه یکتا برای آن حساب	SO2	۴
۵	۰.۸۵۵	۴	۳	۲.۵	۰.۰۹	شناسایی پایه های جدید مالیاتی (مانند خرید و فروش های آنلاین، عایدی بر سرمایه	SO3	۵
۶	۰.۸۱	۴	۲.۵	۲.۵	۰.۰۹	جولوگیری از اطاله دادرسی و تجمیع و کاهش هیئت های حل اختلاف مالیاتی	ST1	۶
۷	۰.۷۵	۳	۲.۵	۲	۰.۱	جولوگیری از فرار مالیاتی	WT1	۷
۷	۰.۷۵	۳	۲.۵	۲	۰.۱	ساماندهی معافیت‌های مالیاتی	WT2	۸
۸	۰.۷۲	۳.۵	۲.۵	۲	۰.۰۹	ضابطه مند نمودن بخشودگی جرائم	ST2	۹
۹	۰.۶۸	۳	۳	۲.۵	۰.۰۸	اجرای صحیح قانون مالیات بر خانه های مسکونی خالی و قانون خودروهای لوکس و گران قیمت	WO2	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

استراتژی اولویت پنجم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
شناسایی پایه های جدید مالیاتی (مانند خرید و فروش های آنلاین، عایدی بر سرمایه)	ساماندهی حسابهای بانکی اشخاص حقیقی و حقوقی و تعریف شناسه یکتا برای آن حساب	کمک به افزایش GDP استان	شناسایی مودیان مالیاتی جدید	اجرای صحیح قانون پایانه فروشگاهی و سامانه مودیان	رشد و تحقق درآمدهای مالیاتی
SO3	SO2		SO1	WO1	استراتژی بخشی
۰.۸۵۵	۱.۰۵	۱.۰۸	۱.۱۵۵	۱.۲۶	نمره

هدف راهبردی ۹: بهبود و اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی

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		ایجاد نظام اطلاعاتی متقن و جامع	۰.۱۵	۳	۲.۵	۴	۱.۴۲	۱
۲		استفاده از مدل‌های علمی روز و تجربه شده در بودجه‌ریزی	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۲
۳	SO4	متنوع‌سازی روش‌های تامین مالی و کشف منابع جدید	۰.۱۴	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۱۲	۳
۴		فراهم نمودن سازوکارهای نظارتی هوشمند و دقیق	۰.۱۳	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۰۴	۴
۵	SO5	افزایش اعتبارات عمرانی در جهت اتمام طرح‌های تملک	۰.۱۲	۲	۳	۳.۵	۱.۰۲	۵
۶	ST1	تهیه مناطق حساس ویژه و ارائه برنامه مدیریتی حفاظتی	۰.۱۲	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۹۶	۶
۷	SO3	عدالت محوری در تامین دسترسی آحاد مردم به منابع و خدمات	۰.۱	۲	۳	۴	۰.۹	۷
۸		ایجاد اندیشه‌ها و کرسی‌های نظریه پردازی و اتاق‌های فکر	۰.۱	۲.۵	۱.۵	۳	۰.۷	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود و اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی	ایجاد نظام اطلاعاتی متقن و جامع	استفاده از مدل‌های علمی روز و تجربه شده در بودجه‌ریزی	متنوع‌سازی روش‌های تامین مالی و کشف منابع جدید
استراتژی بخشی			SO4
نمره	۱.۴۲	۱.۱۹	۱.۱۲

هدف راهبردی ۱۰: ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب

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	SO3	افزایش سطح آگاهی مردم و توسعه آموزش عمومی	۰.۱۲	۲	۲.۵	۴	۱.۰۲	۱
۲	ST1	حمایت از بخش خصوصی	۰.۱	۲	۳	۳.۵	۰.۸۵	۲
۳	WO1	توجه به منافع عامه مردم در اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها	۰.۰۹	۲	۳	۴	۰.۸۱	۳
۴	WT2	اتخاذ روش‌های مناسب برای تحقق سلامت اداری	۰.۰۹	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۸۱	۳
۵	SO4	سهولت در امکان دسترسی به اطلاعات و آمار	۰.۰۹	۳	۲.۵	۳	۰.۷۶۵	۴
۶	ST2	تفویض اختیار مناسب به کمیته برنامه ریزی شهرستان‌ها	۰.۰۹	۳	۲.۵	۳	۰.۷۶۵	۴
۷	WT3	تمرکز زدایی در اتخاذ تصمیمات	۰.۰۹	۲	۳	۳.۵	۰.۷۶۵	۴
۸	SO1	حاکمیت قانون در اجرای وظایف محوله	۰.۰۸	۲	۳.۵	۳	۰.۶۸	۵
۹	WT1	افزایش پاسخگویی به مردم	۰.۰۸	۲.۵	۲.۵	۳	۰.۶۴	۶
۱۰	WO2	شفافیت در تامین مالی طرح‌ها و پروژه‌ها	۰.۰۹	۲	۲	۳	۰.۶۳	۷
۱۱	SO2	اخذ نظرات خبرگان جامعه برای ایفای وظایف و اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها	۰.۰۸	۱.۵	۲	۲.۵	۰.۴۸	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب	افزایش سطح آگاهی مردم و توسعه آموزش عمومی	حمایت از بخش خصوصی	توجه به منافع عامه مردم در اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها	اتخاذ روش‌های مناسب برای تحقق سلامت اداری	سهولت در امکان دسترسی به اطلاعات و آمار
استراتژی بخشی	SO3	ST1	WO1	WT2	SO4
نمره	۱.۰۲	۰.۸۵	۰.۸۱	۰.۸۱	۰.۷۶۵

هدف راهبردی ۱۱: ترویج فرهنگ خدمت به مردم (تقویت پاسخگویی دولت محلی)

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	ST1	تکریم ارباب رجوع و رعایت حقوق شهروندی در ارائه خدمات عمومی	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۱
۲	WO2	ارایه خدمات مطلوب و به هنگام مورد نیاز جامعه	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۱
۳	WO3	توسعه ارایه خدمات عمومی بر بستر فناوری اطلاعات	۰.۱	۳	۳.۵	۴	۱.۰۵	۲
۴	WT1	افزایش اطلاعات عمومی در زمینه تقاضا برای خدمات بخش عمومی (مطالبه‌گری مردم)	۰.۱	۳	۳.۵	۴	۱.۰۵	۲
۵	SO1	افزایش روحیه همکاری و بهبود عملکرد نیروها	۰.۱۳	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۰۴	۳
۶	ST3	ارتقای سطح ارزش‌های اجتماعی از طریق پیوند مناسب دولت و مردم	۰.۱۱	۲	۳	۴	۰.۹۹	۴
۷	WO1	رعایت مناسب دستورالعمل منشور اخلاقی سازمانی	۰.۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹	۵
۸	WT2	تقویت و حمایت از تشکل‌های مردم نهاد	۰.۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹	۵
۹	WT3	اصلاح و کاهش بروکراسی اداری در ارایه خدمات عمومی در زمینه‌های مختلف	۰.۱۲	۲	۲.۵	۳	۰.۹	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ترویج فرهنگ خدمت به مردم (تقویت پاسخگویی دولت محلی)	تکریم ارباب رجوع و رعایت حقوق شهروندی در ارائه خدمات عمومی	ارایه خدمات مطلوب و به هنگام مورد نیاز جامعه	توسعه ارایه خدمات عمومی بر بستر فناوری اطلاعات
استراتژی بخشی	ST1	WO2	WO3
نمره	۱۰۸	۱۰۸	۱۰۵

هدف راهبردی ۱۲: کاهش تصدی گری دولت و تقویت جایگاه بخش خصوصی

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	WO3	اجرای کارآمد سیاستهای مولد سازی و خصوصی سازی	۰.۱۳	۲	۲.۵	۴	۱.۱۰۵	۱
۲	WT2	توسعه تجارت های رسمی با تسهیل قوانین و صدور مجوزهای کسب و کار	۰.۱۱	۳	۳	۴	۱.۱	۲
۳	SO1	پیاده سازی مناسب دولت الکترونیک	۰.۱	۳	۳.۵	۴	۱.۰۵	۳
۴	ST1	اصلاح نظام اداری	۰.۱۲	۲	۲.۵	۴	۱.۰۲	۴
۵	ST2	بستر سازی فعالیتهای اشتغال زا و اقتصادی بخش خصوصی	۰.۱۱	۲	۳	۴	۰.۹۹	۵
۶	WO1	توانمندسازی بخش خصوصی و تعاونی به عنوان محرک اصلی رشد اقتصادی و کاهش تصدی دولت همراه با حضور کارآمد آن در قلمرو امور حاکمیتی	۰.۱۱	۲	۳	۴	۰.۹۹	۵
۷	WT1	حمایت از فعالان اقتصادی با ثبات و پایداری دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های دولتی	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۵
۸	WO2	اصلاح نظام بودجه ریزی اقتصادی	۰.۱۲	۱.۵	۲.۵	۴	۰.۹۶	۶
۹	SO2	حمایت و پشتیبانی از فعالیتهای شرکتهای دانش بنیان	۰.۰۹	۲	۳	۴	۰.۸۱	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کاهش تصدی گری دولت و تقویت جایگاه بخش خصوصی	اجرای کارآمد سیاستهای مولد سازی و خصوصی سازی	توسعه تجارت های رسمی با تسهیل قوانین و صدور مجوزهای کسب و کار	پیاده سازی مناسب دولت الکترونیک
استراتژی بخشی	WO3	WT2	SO1
نمره	۱.۱۰۵	۱.۱	۱.۰۵

هدف راهبردی ۱۳: افزایش بهره‌وری کل دولت

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	پیاده‌سازی مناسب و کامل نظام دولت الکترونیک	۰.۱۱	۳	۳.۵	۴	۱.۱۵۵	۱
۲		اصلاح ساختار و تشکیلات	۰.۱	۲	۳	۴	۰.۹	۲
۳		برون‌سپاری	۰.۱	۲.۵	۲.۵	۴	۰.۹	۳
۴	WO1	تحول و نوآوری با مهندسی مجدد فرآیندهای کاری	۰.۱۱	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۸۸	۳
۵	ST1	بهبود مستمر با تغییر شیوه‌های مدیریتی و بهبود روابط و رفتار با کارمند	۰.۰۹	۲	۲.۵	۴	۰.۷۶۵	۴
۶	ST2	حذف قوانین و بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مزاحم و دست‌پاگیر در سیستم اداری	۰.۰۹	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۷۲	۵
۷	WO2	ارائه مشوق‌های مناسب برای افزایش شاخص بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی	۰.۰۸	۲	۳	۴	۰.۷۲	۵
۸	WT1	اجرای کامل برنامه‌های مدیریت سبز	۰.۰۸	۲	۲.۵	۴	۰.۶۸	۶
۹	SO2	آموزش دوره‌های مرتبط با بهره‌وری برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی و پیاده‌سازی آن	۰.۰۷	۴	۲.۵	۳	۰.۶۶۵	۷
۱۰	WT2	تهیه و تدوین برنامه‌های بهره‌وری مناسب برای دستگاه‌های اجرایی مرتبط	۰.۰۹	۱.۵	۲	۳.۵	۰.۶۳	۸
۱۱	ST3	استفاده از ظرفیت مراکز علمی و تحقیقاتی	۰.۰۸	۱.۵	۲.۵	۳	۰.۵۶	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
افزایش بهره‌وری کل دولت	پیاده‌سازی مناسب و کامل نظام دولت الکترونیک	اصلاح ساختار و تشکیلات	برون‌سپاری	تحول و نوآوری با مهندسی مجدد فرآیندهای کاری	بهبود مستمر با تغییر شیوه‌های مدیریتی و بهبود روابط و رفتار با کارمند
استراتژی بخشی	SO1			WO1	ST1
نمره	۱.۱۵۵	۰.۹	۰.۹	۰.۸۸	۰.۷۶۵

هدف راهبردی ۱۴: بهینه سازی مدیریت دارایی ها و بدهیهای دولت

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۰.۸۸	۳	۳	۲	۰.۱۱	مدیریت بهینه جریان نقدینگی (مدیریت cash flow)	ST2	۱
۲	۰.۸۱	۳.۵	۳	۲.۵	۰.۰۹	جمع‌آوری اطلاعات مکانی اموال غیر منقول و تثبیت مالکیت اموال دولتی در اختیار دستگاههای اجرایی (استفاده از G NAFF)	ST1	۲
۳	۰.۸	۳.۵	۲	۲.۵	۰.۱	شفاف سازی بدهی دستگاههای اجرایی به سازمان ها و ارگانها از جمله تامین اجتماعی و ...	WT1	۳
۴	۰.۷۶	۳.۵	۳	۳	۰.۰۸	تسهیل و تسریع در استفاده از ظرفیتهای قانونی جهت استیفای مطالبات شهرداری استان از دستگاه های اجرایی	SO3	۴
۵	۰.۷۵	۳.۵	۲	۲	۰.۱	اجرای مولد سازی دارایی ها دولت	SO1	۵
۵	۰.۷۵	۳	۲.۵	۲	۰.۱	جلوگیری از تعریف پروژه های فاقد توجیه اقتصادی اجتماعی توسط دولت با هدف افزایش بهره وری منابع بخش عمومی	WT4	۶
۶	۰.۷	۳.۵	۲	۱.۵	۰.۱	اصلاح ترازنامه های بانک های دولتی و بهبود شاخص کفایت سرمایه	WO2	۷
۷	۰.۶۷۵	۴	۲.۵	۱	۰.۰۹	جذب سرمایه‌گذاران بخش غیردولتی و نهادهای سرمایه‌گذاری	WO3	۸
۸	۰.۶۶۵	۳.۵	۳	۳	۰.۰۷	بهبود روند واگذاری اسناد خزانه اسلامی به دستگاههای اجرایی	SO2	۹
۹	۰.۶۴	۳.۵	۲.۵	۲	۰.۰۸	کمک به کاهش مطالبات سررسید گذشته	WT3	۱۰
۱۰	۰.۶	۴	۲.۵	۱	۰.۰۸	ایجاد سازوکار مناسب کاهش دوره اتمام پروژه- های عمرانی		۱۱

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

استراتژی اولویت پنجم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
اجرای مولد سازی دارایی‌ها دولت	تسهیل و تسریع در استفاده از ظرفیتهای قانونی جهت استیفای مطالبات شهرداری استان از دستگاه‌های اجرایی	شفاف سازی بدهی دستگاههای اجرایی به سازمان‌ها و ارگانها از جمله تامین اجتماعی و	جمع آوری اطلاعات مکانی اموال غیر منقول و تثبیت مالکیت اموال دولتی در اختیار دستگاههای اجرایی (استفاده از G NAFF)	مدیریت بهینه جریان نقدینگی (مدیریت cash flow)	بهینه سازی مدیریت دارایی‌ها و بدهیهای دولت
SO1	SO3	WT1	ST1	ST2	استراتژی بخشی
۰.۷۵	۰.۷۶	۰.۸	۰.۸۱	۰.۸۸	نمره

هدف راهبردی ۱۵: شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت دار

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	ST1	توسعه ظرفیت‌های گردشگری استان	۰.۱۱	۳	۳.۵	۴	۱.۱۵۵	۱
۲	WO2	اجرای طرح‌های بزرگ زیرساختی از جمله نیروگاه، پتروشیمی، بندر خواجه نفس، راه آهن گرگان - شاهرود، منطقه آزاد و...	۰.۱۲	۲	۳.۵	۴	۱.۱۴	۲
۳	SO1	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل	۰.۱۱	۲.۵	۳	۴	۱.۰۴۵	۳
۴	WO3	توجه به اقتصاد دریا محور	۰.۱۱	۲	۳	۴	۰.۹۹	۴
۵	ST4	تامین منابع پایدار مالی برای نیل به توسعه متوازن	۰.۱	۳	۲.۵	۳.۵	۰.۹	۵
۶	ST5	واگذاری پروژه‌های قابل واگذاری زیرساختی و پیشران به بخش خصوص و مولدسازی دارایی‌ها	۰.۱	۲	۲.۵	۴	۰.۸۵	۶
۷	WT2	کاهش نابرابری‌های فضایی توسعه ذیل استراتژی پایه و بلندمدت سرزمینی- منطقه‌ای	۰.۱	۲	۳	۳.۵	۰.۸۵	۶
۸	ST2	تامین منابع مالی مورد نیاز طرح‌های بخش خصوصی از طریق منابع بارانه‌ای و تسهیلات تبصره‌ای بانکی تخصیص یافته به بخش خصوصی	۰.۰۹	۲.۵	۳	۳	۰.۷۶۵	۷
۹	ST3	تفویض اختیار مناسب به دستگاه‌های استانی و تمرکز زدایی در اتخاذ تصمیمات و تصویب طرح‌ها و پروژه‌ها	۰.۰۸	۳	۲.۵	۴	۰.۷۶	۸
۱۰	WO1	کاهش رتبه فقر استان با توجه به ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری و اجرای پروژه‌های مرتبط با اشتغال‌زایی	۰.۰۸	۱.۵	۲.۵	۴	۰.۶۴	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

استراتژی اولویت پنجم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تامین منابع پایدار مالی برای نیل به توسعه متوازن	توجه به اقتصاد دریا محور	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	اجرای طرح های بزرگ زیرساختی از جمله نیروگاه، پتروشیمی، بندر خواجه نفس، راه آهن گرگان - شاهرود، منطقه آزاد و ...	توسعه ظرفیت های گردشگری استان	شناسایی و اجرای دقیق پیمان ها، برنامه ها و پروژه های زیرساختی اولویت دار
ST4	WO3	SO1	WO2	ST1	استراتژی بخشی
۰.۹	۰.۹۹	۱.۰۴۵	۱.۱۴	۱.۱۵۵	نمره

هدف راهبردی ۱۶: توزیع عادلانه درآمد و ثروت

جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	افزایش درآمد مالیاتی	۰.۱۱	۳	۳.۵	۴	۱.۱۵۵	۱
۲	SO2	افزایش تسهیلات اشتغال‌زایی بخش مشاغل خانگی و خرد برای قشر محروم (بطور مثال سهم بیشتر از اعتبارات تبصره ۱۶ و تبصره ۱۸ قانون بودجه و ...)	۰.۱۱	۳	۲.۵	۴	۱.۰۴۵	۲
۳	ST1	گسترش و توسعه بخش خصوصی و تعاونی	۰.۱۱	۲.۵	۳	۴	۱.۰۴۵	۲
۴	ST2	ایجاد رشد فراگیر در بخشهای اقتصادی جهت استفاده از پتانسیلهای مناطق محروم	۰.۱	۲.۵	۲.۵	۴	۰.۹	۳
۵	WO1	بسترسازی مناسب برای توسعه درون‌زای شهرستان‌ها و مناطق	۰.۱	۲.۵	۲.۵	۴	۰.۹	۳
۶	WT2	سهم‌بری عادلانه عوامل در زنجیره تولید تا مصرف	۰.۱	۲	۲.۵	۴	۰.۸۵	۴
۷	WO2	استفاده بهینه از منابع حاصل از حذف یارانه‌ها با هدف افزایش رفاه کل جامعه و بهبود شاخص‌های عدالت	۰.۰۹	۲.۵	۳	۳	۰.۷۶۵	۵
۸	WT1	افزایش مالکیت و نقش طبقات متوسط و کم‌درآمد جامعه	۰.۱	۱.۵	۲	۴	۰.۷۵	۶
۹	WO3	توانمندسازی مددجویان و زنان سرپرست خانوار	۰.۰۹	۲	۲.۵	۳	۰.۶۷۵	۷
۱۰	WO4	افزایش سهم استان از اعتبارات صندوق توسعه ملی و صندوق‌های سرمایه‌گذاری جهت رشد و توسعه اقتصادی	۰.۰۹	۱.۵	۲	۲.۵	۰.۵۴	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
توزیع عادلانه درآمد و ثروت	افزایش درآمد مالیاتی	افزایش تسهیلات اشتغال زایی بخش مشاغل خانگی و خرد برای قشر محروم (بطور مثال سهم بیشتر از اعتبار تبصره ۱۶ و تبصره ۱۸ قانون بودجه و ...)	گسترش و توسعه بخش خصوصی و تعاونی	ایجاد رشد فراگیر در بخشهای اقتصادی جهت استفاده از پتانسیلهای مناطق محروم	بسترسازی مناسب برای توسعه درون زای شهرستان ها و مناطق
استراتژی بخشی	SO3	SO2	ST1	ST2	WO1
نمره	۱.۱۵۵	۱.۰۴۵	۱.۰۴۵	۰.۹	۰.۹

هدف راهبردی ۱۷: گسترش دانش مالیه عمومی در استان

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	تنوع بخشی منابع درآمدی و روش های تأمین مالی	۰.۱۴	۲	۳.۵	۴	۱.۳۳	۱
۲	WT1	گسترش مشارکت بخش عمومی - خصوصی به منظور توسعه زیرساختها	۰.۱۴	۲	۲.۵	۴	۱.۱۹	۲
۳	WO5	ارتقاء آگاهی های عمومی و فرهنگ عمومی نسبت به مالیه عمومی از طریق رسانه‌های استانی	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۰۸	۳
۴	ST1	شفافیت در بودجه و هزینه‌های دولت	۰.۱	۳	۳	۴	۱	۴
۵	WT2	ایجاد تحول اساسی در ساختارهای بخش عمومی و دستگاه های اجرایی	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۵
۶	WO2	اعتماد آفرینی از طریق افزایش شفافیت، سلامت و انضباط اقتصادی	۰.۱۱	۲	۳	۳.۵	۰.۹۳۵	۶
۷	ST1	انتشار گزارش حسابرسی از سیستم مدیریت مالیه عمومی در استان	۰.۰۹	۳	۳	۳	۰.۸۱	۷
۸	WO3	ایجاد دانشکده تخصصی اقتصاد و مدیریت در استان	۰.۱	۲.۵	۲.۵	۳	۰.۸	۸
۹	SO1	توسعه و یکپارچگی الکترونیکی امور مالی، بودجه ای و اموال بخش عمومی	۰.۰۹	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۰.۷۶۵	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
ارتقاء آگاهی‌های عمومی و فرهنگ عمومی نسبت به مالیه عمومی از طریق رسانه‌های استانی	گسترش مشارکت بخش عمومی - خصوصی به منظور توسعه زیرساختها	تنوع بخشی منابع درآمدی و روش‌های تأمین مالی	گسترش دانش مالیه عمومی در استان
WO5	WT1	WO1	استراتژی بخشی
۱.۰۸	۱.۱۹	۱.۳۳	نمره

هدف راهبردی ۱۸: تقویت نظارت در بخش مالیه عمومی و بودجه

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		طراحی سیستم‌های بهینه و هوشمند نظارتی	۰.۱۳	۲.۵	۳	۴	۱.۲۳۵	۱
۲	WO3	کمک به توزیع عادلانه اعتبارات	۰.۱۱	۳	۳.۵	۴	۱.۱۵۵	۲
۳	ST1	اصلاح فرآیندهای نظارتی بخش	۰.۱۲	۳	۳	۳	۱.۰۸	۳
۴	SO1	تقویت نیروی کارشناسی فنی و تخصصی دستگاه‌های اجرایی	۰.۱۱	۳	۳	۳.۵	۱.۰۴۵	۴
۵	SO3	افزایش پیش‌بینی‌پذیری مالی و زمانی پروژه‌ها	۰.۱۱	۳	۳	۳.۵	۱.۰۴۵	۴
۶	WO5	گسترش برنامه محوری	۰.۱۲	۲	۲.۵	۴	۱.۰۲	۵
۷	SO2	افزایش دانش فنی و مهندسی برای کلیه عوامل نظام فنی و اجرایی استان	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۶
۸	ST2	افزایش ثبات مدیریتی	۰.۱	۲.۵	۳.۵	۳	۰.۹	۷
۹	ST5	بومی‌گزینی مجریان پروژه‌ها	۰.۰۹	۲.۵	۳.۵	۳	۰.۸۱	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت نظارت در بخش مالیه عمومی و بودجه	طراحی سیستم‌های بهینه و هوشمند نظارتی	کمک به توزیع عادلانه اعتبارات	اصلاح فرآیندهای نظارتی بخش
استراتژی بخشی	ST1	WO3	ST1
نمره	۱.۲۳۵	۱.۱۵۵	۱.۰۸

جدول ۲۱-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش مالیه عمومی و بودجه و استراتژی‌های منتخب آنها در این بخش

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	توسعه مدیریت سرمایه انسانی	توسعه نظام جامع منابع انسانی (سرمایه انسانی)	توسعه نظام شایسته سالاری	حسابداری سرمایه انسانی	*	*
۲	توسعه همه جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات و ارتباطات	توسعه زیر ساخت های it و ict در بخش مالیه عمومی و بودجه	مکانیزاسیون و اصلاح فرایند های اجرایی در بخش مالیه عمومی و بودجه (bpms)	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات در بخش	*	*
۳	بهبود فضای کسب و کار	تثبیت فضای اطمینان بخش برای فعالان اقتصادی و سرمایه گذاران	مشوق های مالیاتی برای فعالیت های اقتصادی	کاهش بروکراسی اداری برای صدور مجوزات و اخذ استعلامات	سهولت در امکان دسترسی به اطلاعات و آمار	تامین منابع مورد نیاز برای پروژه های زیرساختی مورد نیاز طرح های سرمایه گذاری بخش خصوصی
۴	رشد فراگیر و توسعه اقتصادی	طراحی مدل های نوین تامین منابع مالی مورد نیاز برای پروژه های زیرساختی مورد نیاز طرح های سرمایه گذاری بخش خصوصی	ایجاد بستری لازم برای جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی	تامین زمین مناسب با امکانات زیرساختی برای طرح های بزرگ سرمایه گذاری قابل اجرا در استان	افزایش بهره‌وری عوامل تولید	استفاده از ظرفیت های قانونی در جهت افزایش جذب اعتبارات ملی
۵	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	تهیه سند توسعه سرمایه گذاری استان	بهبود فضای کسب و کار	دیپلماسی اقتصادی	تقویت تشکل های بخش خصوصی از جمله اتاق بازرگانی و خانه مالیه عمومی و بودجه و ...	تامین زمین مناسب با امکانات زیرساختی برای طرح های بزرگ سرمایه گذاری قابل اجرا در استان
۶	تجهیز و تخصیص بهینه منابع	افزایش درآمدهای مالیاتی و غیرمالیاتی استان	اولویت بندی پروژه های نیمه تمام برای تامین اعتبار	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی	متنوع سازی روش های تامین مالی و کشف منابع جدید برای اجرای طرح ها و پروژه ها	استفاده از ظرفیت های قانونی در جهت افزایش جذب اعتبارات ملی
۷	توسعه متوازن و هدفمند استان	کاهش و تعدیل تصدی‌گری‌های دولتی	تفویض اختیارات استانی و شهرستانی	تامین منابع پایدار مالی برای نیل به توسعه متوازن	*	*
۸	رشد و تحقق درآمدهای مالیاتی	اجرای صحیح قانون پایانه فروشگاهی و سامانه مودیان	شناسایی مودیان مالیاتی جدید	کمک به افزایش GDP استان	ساماندهی حسابهای بانکی اشخاص حقیقی و حقوقی و تعریف شناسه یکتا برای آن	شناسایی پایه های جدید مالیاتی (مانند خرید و فروش- های آنلاین، عایدی بر سرمایه

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
					حساب	
۹	بهبود و اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی	ایجاد نظام اطلاعاتی متقن و جامع	استفاده از مدل‌های علمی روز و تجربه شده در بودجه ریزی	متنوع سازی روش‌های تامین مالی و کشف منابع جدید	*	*
۱۰	ارتقاء کیفیت حکمرانی خوب	افزایش سطح آگاهی مردم و توسعه آموزش عمومی	حمایت از بخش خصوصی	توجه به منافع عامه مردم در اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها	اتخاذ روش‌های مناسب برای تحقق سلامت اداری	سهولت در امکان دسترسی به اطلاعات و آمار
۱۱	ترویج فرهنگ خدمت به مردم (تقویت پاسخگویی دولت محلی)	تکریم ارباب رجوع و رعایت حقوق شهروندی در ارائه خدمات عمومی	ارایه خدمات مطلوب و به هنگام مورد نیاز جامعه	توسعه ارایه خدمات عمومی بر بستر فناوری اطلاعات	*	*
۱۲	کاهش تصدی گری دولت و تقویت جایگاه بخش خصوصی	اجرای کارآمد سیاستهای مولد سازی و خصوصی سازی	توسعه تجارت‌های رسمی با تسهیل قوانین و صدور مجوزهای کسب و کار	پیاده سازی مناسب دولت الکترونیک	*	*
۱۳	افزایش بهره وری کل دولت	پیاده سازی مناسب و کامل نظام دولت الکترونیک	اصلاح ساختار و تشکیلات	برون سپاری	تحول و نوآوری با مهندسی مجدد فرآیندهای کاری	بهبود مستمر با تغییر شیوه‌های مدیریتی و بهبود روابط و رفتار با کارمند
۱۴	بهبود سازی مدیریت دارایی‌ها و بدهیهای دولت	مدیریت بهینه جریان نقدینگی (مدیریت cash flow)	جمع آوری اطلاعات مکانی اموال غیر منقول و تثبیت مالکیت اموال دولتی در اختیار دستگاههای اجرایی (استفاده از G NAFF)	شفاف سازی بدهی دستگاههای اجرایی به سازمان‌ها و ارگانها از جمله تامین اجتماعی و ...	تسهیل و تسریع در استفاده از ظرفیتهای قانونی جهت استیفای مطالبات شهرداری استان از دستگاه‌های اجرایی	اجرای مولد سازی دارایی‌ها دولت
۱۵	شناسایی و اجرای دقیق پیشران‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های زیرساختی اولویت دار	توسعه ظرفیت‌های گردشگری استان	اجرای طرح‌های بزرگ زیرساختی از جمله نیروگاه، پتروشیمی، بندر خواجه نفس، راه آهن گرگان - شاهرود، منطقه آزاد و ...	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل	توجه به اقتصاد دریا محور	تامین منابع پایدار مالی برای نیل به توسعه متوازن
۱۶	توزیع عادلانه در آمد و ثروت	افزایش درآمد مالیاتی	افزایش تسهیلات اشتغال زایی بخش مشاغل خانگی و خرد برای قشر محروم (بطور مثال سهم بیشتر از اعتبارت تبصره ۱۶ و تبصره ۱۸ قانون بودجه و ...)	گسترش و توسعه بخش خصوصی و تعاونی	ایجاد رشد فراگیر در بخشهای اقتصادی جهت استفاده از پتانسیلهای مناطق محروم	بسترسازی مناسب برای توسعه درون زای شهرستان‌ها و مناطق

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۷	گسترش دانش مالیه عمومی در استان	تنوع بخشی منابع درآمدی و روش های تأمین مالی	گسترش مشارکت بخش عمومی - خصوصی به منظور توسعه زیرساختها	ارتقاء آگاهی های عمومی و فرهنگ عمومی نسبت به مالیه عمومی از طریق رسانه های استانی	*	*
۱۸	تقویت نظارت در بخش مالیه عمومی و بودجه	طراحی سیستم های بهینه و هوشمند نظارتی	کمک به توزیع عادلانه اعتبارات	اصلاح فرآیندهای نظارتی بخش	*	*

در جمع بندی نهایی مجموع یافته های این سند بصورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می باشد:



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌های بخش مالیه عمومی و بودجه استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

۱. «اقتصاد مقاومتی» ابلاغ سیاست‌های کلی، ۱۳۹۲.
۲. بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات دستان.
۳. پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
۴. چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ۱۳۸۲.
۵. دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم) تهران: انتشارات سپهر.
۶. دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۹).
۸. سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
۹. سند ملی آمایش سرزمین، ۱۳۹۹.
۱۰. سیاست‌های کلی نظام تا سال ۱۳۹۵.
۱۱. شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
۱۲. قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور، ۱۳۹۵.
۱۳. قانون اساسی کشور (۱۳۶۸).
۱۴. قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
۱۵. قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴ - ۱۳۹۰)، ۱۳۸۹.
۱۶. قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
۱۷. قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور، ۱۴۰۰.
۱۸. قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی، ۱۳۸۰.
۱۹. قانون مالیات بر ارزش افزوده، ۱۳۸۶.
۲۰. کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
۲۱. گزارش بیانیه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۹۸).
۲۲. گلوک، و. و جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
۲۳. لطف‌آبادی، ح. و نوروزی، و. (۱۳۸۳). سنجش نظام ارزشی به منظور بررسی تأثیر جهانی شدن بر نظام ارزشی دانش‌آموزان نوجوان ایران. نوآوری‌های آموزشی.

1. American Productivity & Quality Center
2. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
3. Bruno, A & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, Vol 17(1), 23-32
4. Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.

5. Collins, J. and Porras, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 65-77
6. Department of Finance & Management Strategic Plan
7. Department of the Treasury strategic plan 2018-2022
8. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
9. Ministry of Finance strategic plan 2018-2022
10. Public Finance Management Strategy 2021-2025, Gambia
11. Republic of Kenya Department of Finance and Planning, 2018
12. Strategic plan 2018/19 – 2023/24 Somaliland
13. Strategic Plan of Department of the Treasury, USA, 2018-2022
14. Strategic Plan of European Commission, DG Budget 2020-2024
15. Strategic Plan of Government of the District of Columbia, 2017-2021
16. Strategic Plan of National Treasury, Republic of South Africa 2020
17. Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
18. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*
19. <https://golestaninvest.ir/>

ضمان و سوستا

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶											فرصت‌ها							تهدیدها																				
تجهیز و تخصیص بهینه منابع											O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13			
بروز رسانی نیروی انسانی ماهر											رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	رقابت در جذب نیروی انسانی متخصص و متخصصین	ویژه تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند	تولید کابل پهن باند
ماتریس SWOT											استراتژی‌های بخشی (S1 تا S12) (تاکتیک بر توت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌نماید)																											
تولید کابل پهن باند											S1	اولویت بندی پروژه های نیمه تمام برای تضمین اعتبار																										
											S2	بررسی نیاز جامعه و تحصین نیازها و اولیتهای بهره برداران (نیاز ردهج ها، مشتریان و مشتریان-)																										
											S3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																										
											S4	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																										
											S5	توسعه استراتژی منابع انسانی																										
											S6	ایجاد چارچوب راه ی خدمت																										
											S7	توسعه استراتژی استقرار فرآیند اطلاعات																										
											S8	مدیریت سبد محصولات و خدمات																										
											S9	مدیریت برنامه های سرمایه ای برای دارایی های موجود																										
											S10	انجام برنامه های بودجه بندی استراتژی																										
											S11	مدیریت عملیاتی های حال حاضر شرکتی																										
											S12	جدول تهیه و تنظیم قرارداد سبد بودجه استان																										
تولید کابل پهن باند											استراتژی‌های بخشی (W1 تا W7) (تاکتیک بر توت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی، منطبق با طرف می‌نماید)																											
تولید کابل پهن باند											W1	تهدید چشم انداز استراتژیک																										
											W2	تعریف ارزشی و عملیاتی های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																										
											W3	ایجاد بازاریابی موثر																										
											W4	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک																										
											W5	توسعه (تکنولوژی و بازاریابی) مدل های مدیریت دانش شرکتی																										
											W6	مدیریت منابع انسانی راه ی خدمت																										
											W7	ایجاد و مدیریت برنامه منابع																										
W8	گسترش استراتژی تخصصی ای آر ای اطلاعات																																					
W9	تحریک گردان بودجه ی محصولی شرکتی																																					
W10	انجام برنامه های سرمایه ای و بلند پرواز																																					
W11	توسعه و انجام برنامه های تامین مستخرکده																																					
W12	حرک جامعه هدف، بازار مشتریان و قابلیت ها																																					
W13	تضمین ویژگی های ارزشها مطلوب																																					
استفاده از ظرفیت های فابری در جهت افزایش جذب مشتریان ملی											ST1	2x3x5x8x10x11x12-111x56x89x10x13																										
استفاده از ظرفیت نیروهای بومی موثر در تصمیم گیری کلان کشور											ST2	2x3x5x8x10x11x12-111x56x89x10x13																										
											ST3																											
											ST4	4x8x10x12-01x02x05x12																										
											ST5																											
											ST6																											
واگذاری پروژه های نیمه تمام دارای قابلیت واگذاری به بخش خصوصی											WT1	w1w3w4w7w10w12-114669x10x11																										
جلبگری از تعریف پروژه های جدید که نتیجه اقتصادی ندارد											WT2	w1w2w4w6w10w12-146679x10x11																										
											WT3																											
											WT4																											
											WT5																											
											WT6																											
											WT7																											

نیروگاه											فرست‌ها											نویسه استراتژی بخشی برای هدف راه‌بردی شماره ۱۲						
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O6	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	کاهش تصدیی گری دوامت و تقویت جایگاه بخش خصوصی			
توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	ایجاد کانال‌های توزیع و بازاریابی	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	توسعه خدمات مشتریان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات	کاهش تصدیی گری دوامت و تقویت جایگاه بخش خصوصی		
استراتژی‌های بخشی 127 (با استفاده از فرمت‌های تعریف شده استاندارد، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راه‌بردی به‌نویسند و مشخص‌کنند که این اهداف می‌تواند)											استراتژی‌های بخشی 50 (با تکیه بر فرمت‌های تعریف شده استاندارد، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راه‌بردی از فرمت‌ها استفاده می‌شود.)											مفروضات SWOT						
اصلاح نظام اداری											پایه سازی مناسب دولت الکترونیک											S1			نیادهای کلیدی			
بستر سازی فعالیت‌های اشتغال را از اقتصادی بخش خصوصی در فضای مجازی											حمایت و پشتیبانی از فعالیت‌های شرکتی دانش بنیان											S2						
ایجاد بستر مناسب برای تسریع در واگذاری خدمات و فعالیت‌های بخش دولتی قابل واگذاری به بخش خصوصی و دفاتر پیشخوان																						S3						
																						S4						
																						S5						
																						S6						
																						S7						
																						S8						
																						S9						
																						S10						
																						S11						
																						S12						
استراتژی‌های بخشی 77 (برای تعریف چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راه‌بردی از فرمت‌ها استفاده و به‌نویسند و مشخص‌کنند که این اهداف می‌تواند)											استراتژی‌های بخشی 70 (با استفاده از فرمت‌های تعریف شده استاندارد، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راه‌بردی، ضعف‌ها را بر طرف می‌نویسد)											W1			نیادهای کلیدی			
حمایت از فعالان اقتصادی با تکیه بر پایداری دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های دولتی											توسعه خدمات بخش خصوصی و تقویت رشد اقتصادی و کاهش تصدیی دولت همراه با حضور کارآمد آن در قلمرو امور حاکمیتی											W2						
توسعه تجارت‌های رسمی با تسهیل قوانین و صدور مجوزهای کسب و کار											اصلاح نظام بودجه ریزی اقتصادی											W3						
											اجرای کارآمد سیاست‌های مولد سازی و خصوصی سازی											W4						
																						W5						
																						W6						
																						W7						
																						W8						
																						W9						
																						W10						
																						W11						
																						W12						
																						W13						

نیوتنات										فرصت‌ها										نویسه استراتژی بخشی برای هدف راه برده 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	شناسایی و اجرای دقیق پیشران ها ، برنامه ها و پروژه های زیرساختی اوپاویت دار		
افزایش سهم بازار آبر و فاضلاب در بخش آب آشامیدنی	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	توسعه سهم فرودستی آبروی آبرو-رشدنازاد خود و سرپرده خانه ها	شناسایی و اجرای دقیق پیشران ها ، برنامه ها و پروژه های زیرساختی اوپاویت دار	
استراتژی‌های بخشی 17 (با استفاده از فرصت‌های تحقق چشم انداز، عبوریت ارزش ها و هدف راه برده‌ی توسعه‌دهنده و اکسپانشن نشان داده می‌شود)													استراتژی‌های بخشی 50 (با تکیه بر فرصت‌های تحقق چشم انداز، عبوریت ارزش ها و هدف راه برده‌ی توسعه‌دهنده و اکسپانشن نشان داده می‌شود)										SWOT				
توسعه ظرفیت های گردشگری استان													افزایش ظرفیت راه های ریلی استان										S1		ارزایی محیط خارجی سازمان		
تأمین منابع مالی مورد نیاز طرح های بخش خصوصی از طریق منابع پرتاله ای و تسهیلات تبصره ای بانکی تخصیص یافته به بخش خصوصی													توسعه راههای مواصلاتی استان										S2		بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برندگان (آرباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)		
تفویض اختیار مناسب به دستگاه های استانی و تمرکززدایی در اتخاذ تصمیمات و تصویب طرح ها و پروژه ها													فعال نمودن ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی استان در شناسایی طرح ها و پروژه های اولویت دار و محرک توسعه										S3		توسعه استراتژی منابع انسانی		
تأمین منابع پایدار مالی برای تیل به توسعه متوازن																							S4		توسعه ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی		
واگذاری پروژه های قبل واگذاری زیرساختی و پیشران به بخش خصوصی و موندسازی دارایی ها																							S5		برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها		
																							S6		مدیریت بهی و سرمایه گذاری		
																							S7		توسعه گرایش تحلیلی و ارزایی عملکرد سنده برنامه اجرایی استان و شهرستان		
																							S8		راهبری شورای برنامه ریزی و توسعه استان و فعال سازی کارگروه های مربوطه و نظارت بر عملکرد آنها		
																							S9		نسبت پروژه های احتمالی شروع شده به کل پروژه های احتمالی دارای اعتبار در سال ۱۴۰۰		
																							S10		نسبت اعتبار پروژه های احتمالی به کل اعتبارات استان (تخصصی، مکانی)		
																							S11		کمیت و کیفیت منابع موقبلتنامه طرح های استانی ویژه راهبری ستاد اقتصاد مقاومتی استان		
																							S12				
استراتژی‌های بخشی 17 (برای تحقق چشم انداز، عبوریت ارزش ها و هدف راه برده‌ی توسعه‌دهنده و اکسپانشن نشان داده می‌شود)													استراتژی‌های بخشی 50 (با استفاده از فرصت‌های تحقق چشم انداز، عبوریت ارزش ها و هدف راه برده‌ی توسعه‌دهنده و اکسپانشن نشان داده می‌شود)										W1		تحریف و ارزایی گزینه‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف		
افزایش توان سرزمین ، جلوگیری از فرسایش خاک و روثاب و لایروبی رودخانه ها و خلیج گرگان به عنوان پیشران و عمل اصلی کاهش تولید محصولات کشاورزی ، کاهش سطح آزار آب زیرزمین و ...													کاهش ریسک فقر استان با توجه به ظرفیت های سرمایه گذاری و اجرای پروژه های مرتبط با اشتغال زایی										W2		انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک		
کاهش نابرابری های فضایی توسعه ذیل استراتژی پایه و بلندمدت سرزمینی- منطقه ای													اجرای طرح های بزرگ زیرساختی از جمله نیروگاه ، پتروشیمی ، بندر خواجه نسی، راه آهن گرگان - شاهرود ، منطقه آزاد ...										W3		توسعه (تجداد و بازگویی) مدل های مدیریت شایستگی		
													توجه به اقتصاد دریا محور										W4		مدیریت نظامی منابع راه ی خدمت		
																							W5		گسترش استراتژی توسعه فناوری اطلاعات		
																							W6		انجام برنامه ریزی سرمایه و تالیف پروژه		
																							W7		برپاوردن فرجه های تجاری		
																							W8		ایجاد جدایی های اخلاقی		
																							W9		برگ جامعه هدف ، بازار مشترک و قابلیت ها		
																							W10		تصرف سیاستها و رویه های خدمت به مشتری		
																							W11		استد اثباتی و پیوسته عملکرد (PDCAs)		
																							W12		راهبری شورای فنی استان و کمیته های ذیل آن		
																							W13		توسعه زیرساخت داده های مکانی (SDI)		

