بسم الله الرحمن الرحیم

جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان

مطالعات برنامه آمایش استان گلستان

مدیریت آمایش استان گلستان

۱۳۹۵

پیشگفتار مجری

در یک تعریف آمایش به معنی تنظیم رابطه انسان، مکان و زمان است. انسان شامل مولفه‌های جمعیتی، مردم عادی و متخصصان و مسولان و دانش آن‌ها و هزینه و درآمد و بازار کسب و کار و سرمایه و صنعت است. مکان یعنی محیط‌زیست، توان و حساسیت آن و هر آنچه به طور مستقیم و غیر مستقیم از آن مورد استفاده کنونی یا احتمالی آینده انسان قرار می گیرد و زمان به عنصر پیشرفت در فناوری و زیرساخت‌ها و تغییر مولفه‌های جمعیتی و نیز تغییرات طبیعی اشاره دارد. عقیده بر این است که آراستن این رابطه به تضمین استفاده مستمر و پایدار و درخور از منابع طبیعی تجدید شونده در چارچوب ظرفیت‌های طبیعت و توسعه و پیشرفت انسان در عرصه‌های مختلف در میان مدت و دراز مدت می‌انجامد. این نگاه به آمایش بر اساس داده‌های بوم‌شناختی پایدار قرار دارد و فعالیتی پژوهشی است که نتایج آن در مقیاس منطقه ای قابل اجراست و در انتهای آن مکان و میزان کاربری‌های کلان مشخص می‌گردند تا با پیروی از نقشه بدست آمده آسیب‌های طبیعی به حداقل برسد و انسان در میان مدت و دراز مدت - به شرط سازوکارهای صحیح توزیع ثروت - به رفاه بالاتری دست یابد. در فرایند آمایش، توان اکولوژیک و توان‌های اقتصادی و اجتماعی و خط مشی‌های راهبردی توسعه کشور و استان همگی با هم متوازن می‌گردند.

مطالعات آمایش استان بر اساس شرح خدمات اصلاح شده و مصوب دفتر امور آمایش و برنامه‌ریزی منطقه‌ای معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور به تاریخ مرداد ۱۳۹۰ قرار دارد. این گزارش شامل به‌هنگام‌سازی و تصحیح و اضافات بر مطالعاتی است که در پیش توسط شرکت مشاور هامون یک و با استفاده از داده‌های موجود و بعضا استخراجی تهیه شده بوده و نیز از گزارش سایر استان‌ها نیز بسته به موضوع استفاده شده است. مطالعات آمایش استان گلستان در سه فاز ارزیابی توان اکولوژیک، اقتصادی و اجتماعی و سنتز پیش‌بینی شده است و همکاران دانشگاهی و دانشجویان دکتری محیط زیست و سایر رشته‌ها و دانشجویان کارشناسی ارشد زیادی مجری را در اجرای این مهم یاری داده‌اند که در ادامه نام آن‌ها آورده می شود. بر خود لازم می دانم از استاندار محترم و معاونت های وقت استانداری آقایان غلامی و مرگدری که در مراحل آغازین اجرای طرح با حمایت‌های خویش موجبات پیشبرد اجرای طرح مطالعات سند آمایش استان را فراهم نمودند قدردانی نمایم. همچنین از رهنمودها و همکاری صمیمانه جناب آقای پیش قدم رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان و مدیران و کارشناسان معاونت هماهنگی برنامه و بودجه به

ویژه آقایان قدرت‌اله عابدی، محمد دودانگی، محمدرضا ناهیدی، تاج محمدحسن قاسمی، علی حاتمی و خانم‌ها فاطمه زهدقدس، ثمانه سادات ضیاحسینی و زهرا شرف‌پور تقدیر و تشکر می‌نمایم.

در پایان از ریاست محترم وقت دانشگاه جناب آقای دکتر رحمانی و ریاست محترم کنونی دانشگاه جناب آقای دکتر نجفی‌نژاد، معاونت پژوهشی وقت دانشگاه جناب آقای دکتر خزاعیان و معاونت کنونی، جناب آقای دکتر معیری و کارشناسان معاونت پژوهشی و معاونت مالی دانشگاه کمال تشکر و سپاسگزاری را می‌نمایم.

امید است با اجرای نتایج این طرح موجبات شکوفاتر شدن توان اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی استان در میان مدت فراهم گردد.

دکتر عبدالرسول سلمان ماهینی

مجری طرح آمایش استان گلستان

پیشگفتار

طراحی نظام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مبتنی بر نتایج مطالعات آمایش سرزمین استان در آستانه تهیه برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فرصتی خواهد بود تا توسعه‌ی پایدار استان با مدیریتی جامع، همه سونگر و در چارچوب توسعه‌ی فضایی تحقق یابد.

در فرآیند مطالعات آمایش، توان‌های اقتصادی، اجتماعی، اکولوژیک و خط‌مشی‌های راهبردی توسعه کشور و استان با هم تلفیق می‌گردند و راهکاری مناسب برای تحقق توسعه متوازن، همه جانبه و پایدار در سطح سرزمین پیشنهاد می‌گردد.

بر این اساس، استان گلستان در قالب سازوکار پیش‌بینی شده در شرح خدمات ابلاغی از سوی مرکز، مطالعات آمایش استان را در قالب ۲ بخش کلان (تحلیل و ساختار وضع موجود و برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری) و ۸ فصل تهیه و تدوین نموده است.

امید است سند آمایش استان گلستان به عنوان یکی از مهم‌ترین اسناد بالا دستی توسعه در اولویت برنامه‌ریزان، مدیران و تصمیم‌گیران استان قرار گیرد و اهداف پیش بینی شده از اجرای طرح مطالعات آمایش از جمله کارایی و بازدهی اقتصادی، گسترش عدالت اجتماعی و رفع فقر و محرومیت، وحدت و یکپارچگی سرزمین و نظیر آن محقق گردد.

در پایان از استاندار محترم و معاونین ایشان، کلیه دستگاه‌های اجرایی و همکاران معاونت هماهنگی برنامه و بودجه که در انجام این مطالعات نقش عمده‌ای داشته‌اند و همچنین از مجری طرح جناب آقای دکتر ماهینی و همکاران ایشان تشکر می‌نمایم.

حسین پیش قدم

رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان

همکاران طرح در فاز سوم آمایش استان گلستان

ردیف	نام و نام خانوادگی	مسولیت
۱	دکتر عبدالرسول سلمان ماهینی	مجری طرح
۲	دکتر حسین بارانی	ارزیابی اجتماعی و اقتصادی-سناریو سازی
۳	دکتر سید حامد میرکریمی	نظرات مشورتی در مورد ارزیابی اقتصادی و اجتماعی-سناریو سازی
۴	دکتر مجید اونق	نظرات مشورتی درمورد ارزیابی اقتصادی و اجتماعی-سناریوسازی
۵	دکتر حسن دلیری	ارزیابی اقتصادی-سناریو سازی
۶	دکتر احمد عابدی سروستانی	نظرات مشورتی درمورد ارزیابی اقتصادی و اجتماعی-سناریو سازی
۶	مهندس حمیدرضا کامیاب	مدل‌سازی و پایگاه داده
۷	مهندس آزاده مهری	پایگاه داده، مدل‌سازی و نقشه‌سازی
۸	مهندس نرگس عرب	همکاری در تحلیل سناریوها
۹	مهندس مریم یعقوب‌زاده	همکاری در تحلیل سناریوها
۱۰	مهندس محمد حسنی	همکاری در تحلیل سناریوها
۱۱	مهندس فضل اله میرقاعد	همکاری در تحلیل سناریوها
۱۲	مهندس الهام صدیقی	همکاری در تحلیل سناریوها
۱۳	مهندس مریم جهانی شکیب	همکاری در تحلیل سناریوها

فهرست مطالب

عنوان **صفحه**

۸- مدیریت آمایش استان ۳۰۶
۸-۱- تحلیل وضعیت مدیریت استان از منظر آمایش ۳۰۷
۸-۱-۱- ارتباط بین‌سازمانی (همکاری، هماهنگی، قوانین و مقررات و...) ۳۰۷
۸-۱-۲- سازمان (مأموریت، وظایف، تشکیلات، ظرفیت‌های تخصصی و...) ۳۰۹
۸-۱-۳- نیروی انسانی (ترکیب تخصصی، انگیزش‌ها و...) ۳۲۲
۸-۲- طراحی مدیریت آمایش استان ۳۲۳
۸-۲-۱- ارتباط بین‌سازمانی (همکاری، هماهنگی، قوانین و مقررات و...) ۳۲۳
۸-۲-۲- سازمان (مأموریت، وظایف، تشکیلات، ظرفیت‌های‌تخصصی، نظام‌اطلاعات و...) ۳۳۱
۸-۲-۳- نیروی انسانی (ترکیب تخصصی، انگیزش‌ها و...) ۳۳۴
۸-۳- تعیین راهبردها و برنامه اجرایی به منظور ارتقاء ظرفیت و کارآیی ۳۳۶
۸-۳-۱- بخش دولتی ۳۳۶
۸-۳-۲- بخش غیردولتی ۳۳۸
۸-۴- طراحی نظام پایش و ارزشیابی برنامه آمایش در استان ۳۳۹
۸-۴-۱- دسته‌بندی پیشران‌ها، راهبردها، پروگرام‌ها و شاخص‌ها ۳۴۱
۸-۴-۲- ارزیابی چند متغیره راهبردها، سناریوها، اقدام‌ها (پروگرام‌ها) و معیارها ۳۴۹
۸-۴-۳- تحلیل نقش دستگاه‌ها در فرایند آمایش استان گلستان براساس اهداف کلی ۱۰گانه ۳۶۲

فهرست شکل‌ها

عنوان **صفحه**

شکل۳۶۲. نمودار سازمانی مربوط به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کل کشور ۳۱۵
شکل ۳۶۳. نمودار سازمانی مربوط به سازمان و مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها ۳۲۱
شکل ۳۶۴. نمودار ساختار سازمانی مدیریت آمایش استان ۳۳۱
شکل ۳۶۵ . رابطه میان انحراف معیار و میانگین اقدام‌ها (پروگرام‌ها) برای آمایش استان ۳۵۰
شکل ۳۶۶. نزدیکی میان اقدام‌ها (پروگرام‌ها) و راهبرهای توسعه استان ۳۵۱
شکل ۳۶۷. دسته بندی میان اقدام‌ها و راهبردها ۳۵۱
شکل ۳۶۸. رابطه میان راهبرد توسعه اطلاعات و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۵
شکل ۳۶۹. رابطه میان راهبرد توسعه شهر و روستا و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۵
شکل ۳۷۰. رابطه میان راهبرد توسعه آموزش و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۵
شکل ۳۷۱. رابطه میان راهبرد توسعه صادرات و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۶
شکل ۳۷۲. رابطه میان راهبرد توسعه صنعت و معدن و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۶
شکل ۳۷۳. رابطه میان راهبرد توسعه کشاورزی و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۷
شکل ۳۷۴. رابطه میان راهبرد توسعه گردشگری و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۷
شکل ۳۷۵. رابطه میان راهبرد مدیریت محیط زیست و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۸
شکل ۳۷۶. رابطه میان راهبرد ارتقاء مدیریت و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۸
شکل ۳۷۷. رابطه میان راهبرد توسعه وحدت و هویت بومی و شش سناریوی مدیریت استان ۳۵۸
شکل ۳۷۸. انحراف معیار و میانگین اثر راهبردهای مدیریتی برای استان ۳۵۹
شکل۳۷۹ . قرابت میان راهبردهای مدیریتی و سناریوهای توسعه استان ۳۵۹
شکل ۳۸۰. دسته‌بندی قرابت میان راهبردها و سناریوهای توسعه استان ۳۶۰
شکل ۳۸۱. نقشه تاثیر و وابستگی دستگاه‌ها ۳۶۲
شکل ۳۸۲. رقابت و تاثیرمستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها ۳۶۳
شکل ۳۸۳. نمودار حداکثر اثرات و رقابت مستقیم و غیرمستقیم دستگاه‌ها بر روی هم ۳۶۴
شکل ۳۸۴. نقشه همگرایی مستقیم میان دستگاه‌ها ۳۶۵
شکل ۳۸۵. قدرت همگرایی میان دستگاه‌ها در سطح ۵ درصد ۳۶۶
شکل ۳۸۶. نقشه واگرایی مستقیم میان دستگاه‌ها ۳۶۷
شکل ۳۸۷. قدرت واگرایی میان دستگاه‌ها در سطح ۵ درصد ۳۶۸
شکل ۳۸۸. میزان دخالت و موافقت و مخالفت دستگاه‌ها در اهداف با در نظر گرفتن اعداد ماتریس پایه ۳۶۹
شکل ۳۸۹. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف هویت ۳۷۰
شکل ۳۹۰. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف توسعه اطلاعات ۳۷۰
شکل ۳۹۱. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف توسعه آموزش ۳۷۱
شکل ۳۹۲. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف حفظ محیط زیست ۳۷۱
شکل ۳۹۳. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف برقراری آمایش ۳۷۲
شکل ۳۹۴. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف توسعه صنایع و معادن ۳۷۲
شکل ۳۹۵. ترازوی توافق دستگاه‌ها نسبت به هدف توسعه گردشگری ۳۷۳
شکل ۳۹۶. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف توسعه صادرات ۳۷۳

فهرست شکل‌ها

عنوان **صفحه**

شکل ۳۹۷. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف توسعه شهرها و روستاها ۳۷۴
شکل ۳۹۸. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به هدف تحول اداری و مدیریتی ۳۷۴
شکل ۳۹۹. همگرایی رتبه ۲ میان دستگاه‌ها ۳۷۶
شکل ۴۰۰. شدت همگرایی رتبه ۲ میان دستگاه‌ها ۳۷۷
شکل ۴۰۱. شدت واگرایی رتبه ۲ میان دستگاه‌ها ۳۷۸
شکل ۴۰۲. شدت واگرایی رتبه ۲ میان دستگاه‌ها ۳۷۹
شکل ۴۰۳. میزان دخالت و موافقت و مخالفت دستگاه‌ها با در نظر گرفتن اثرات مستقیم و غیر مستقیم و ضرایب آن‌ها در اهداف ۱۰ گانه آمایش استان ۳۸۰
شکل ۴۰۴. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه هویت ۳۸۱
شکل ۴۰۵. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه اطلاعات ۳۸۱
شکل ۴۰۶. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه آموزش ۳۸۲
شکل ۴۰۷. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار حفظ محیط زیست ۳۸۲
شکل ۴۰۸. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار برقراری آمایش ۳۸۳
شکل ۴۰۹. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه صنایع و معادن ۳۸۳
شکل ۴۱۰. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه گردشگری ۳۸۴
شکل ۴۱۱. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه صادرات ۳۸۴
شکل ۴۱۲. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه شهر و روستا ۳۸۵
شکل ۴۱۳. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه و تحول اداری و مدیریت ۳۸۵
شکل ۴۱۴. شدت همگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها ۳۸۷
شکل ۴۱۵. شدت همگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها ۳۸۸
شکل ۴۱۶. شدت واگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها برای اهداف ۱۰ گانه ۳۸۹
شکل ۴۱۷. شدت واگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها برای اهداف ۱۰ گانه ۳۹۰
شکل ۴۱۸. نقشه رابطه میان دستگاه‌ها و اهداف ۱۰ گانه آمایش استان ۳۹۱
شکل ۴۱۹. میزان توافق و عدم توافق دستگاه‌ها نسبت به هم ۳۹۲
شکل ۴۲۰. فاصله خالص میان اهداف ۳۹۳
شکل ۴۲۱. میزان فاصله خالص میان اهداف مختلف توسعه استان ۳۹۴
شکل ۴۲۲. نقشه فاصله خالص میان دستگاه‌ها براساس اهداف ۱۰ گانه آمایش ۳۹۵

فهرست جدول‌ها

عنوان **صفحه**

جدول ۷۲. مجموعه راهبردها و برنامه‌ها و شاخص‌های هدف برای پیشران‌های استان..... ۳۴۲
جدول ۷۳ . سناریوها و وزن‌های آن‌ها..... ۳۴۹
جدول ۷۴ . راهبردها و وزن‌های آن‌ها..... ۳۴۹
جدول ۷۵. رتبه‌بندی اقدام‌ها در برابر راهبردها..... ۳۵۳
جدول ۷۶. رابطه میان ۱۰ راهبرد مدیریتی استان و شش سناریوی آن..... ۳۵۴
جدول ۷۷. دستگاه‌های درگیر در آمایش استان..... ۳۶۱

۸- مدیریت آمایش استان

آمایش سرزمین شامل اقدام‌هایی است که به‌طور گسترده توسط بخش عمومی و دولتی انجام می‌شود و توزیع فعالیت‌ها و سکونتگاه‌ها و درآمد را در فضا در آینده تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. این اقدام‌ها با هدف ایجاد یک سازمان فضایی مناسب و متناسب از کاربری‌های مختلف سرزمین و ایجاد پیوندهای بیشتر بین این کاربری‌ها، متوازن ساختن تقاضای توسعه با الزام‌های حفاظت محیط‌زیست و دستیابی به اهداف اجتماعی و اقتصادی مورد نظر دولت‌ها صورت می‌پذیرند. از این رو، در برنامه‌ریزی آمایش سرزمین هماهنگ‌ساختن اثرات فضایی سیاست‌های سایر بخش‌ها برای دستیابی به توزیع بهینه‌ای از توسعه یکپارچه بین مناطق صورت می‌پذیرد. هرچند آمایش با چهار رویکرد کلی برنامه‌ریزی اقتصادی منطقه‌ای، برنامه‌ریزی تلفیقی جامع، مدیریت کاربری اراضی و برنامه‌ریزی شهری شباهت دارد، اما محدود به آن‌ها نیست و برای خود جایگاه ویژه‌ای دارد. از آنجا که آمایش سرزمین همانند هر یک از انواع خود بعد جغرافیا را به ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط‌زیستی سیاستگذاری‌های عمومی می‌افزاید، در چارچوب نظم بخشی به برنامه‌ریزی فضایی جای می‌گیرد. هرچند برنامه‌ریزی فضایی در سراسر جهان عمومیت دارد، اما این عمومیت به معنای شکل و محتوای یکسان بین تجارب برنامه‌ریزی مختلف نیست. جدا از ویژگی‌های مشترک برنامه‌هایی از این دست، یعنی فضایی بودن، این برنامه‌ریزی‌ها در جوامع گوناگون، از جمله به دلیل تفاوت در تجارب تاریخی، نوع حکومت، میزان توسعه‌یافتگی، اولویت‌های سیاسی و تفاوت‌های جغرافیایی، شکل‌های متفاوتی به خود گرفته است. در ایران نیز نه تنها تجربه برنامه‌ریزی آمایش سرزمین تفاوت‌های معناداری با تجارب سایر کشورها دارد، بلکه در بیش از سه دهه مطالعات آمایش سرزمین در دوره‌های مختلف نیز چه به لحاظ روش‌شناسی و چه به لحاظ معرفت‌شناسی، تحولات مختلفی را از سر گذرانده و متناسب با مقتضیات درونی و بیرونی تکامل یافته است. آمایش سرزمین در چارچوب اصول مصوب، از طریق افزایش کارآیی و بازدهی اقتصادی، گسترش عدالت اجتماعی، رفع فقر و محرومیت و برقراری تعادل و توازن در برخورداری از سطح معقول توسعه و رفاه در نقاط و مناطق جغرافیایی، ایجاد نظام کاربری اراضی متناسب با اهداف توسعه متعادل و حفظ محیط‌زیست، ایجاد و تحکیم پیوندهای اقتصادی درون و برون منطقه‌ای و هماهنگ‌سازی تأثیرهای فضایی- مکانی سیاست‌های بخشی و سیاست‌های

توسعه مناطق و محورهای خاص به‌گونه‌ای عمل می‌کند که بتواند اهداف چشم‌انداز درازمدت توسعه کشور و مدیریت یکپارچه سرزمینی را محقق سازد.

بر این اساس، آمایش سرزمین به‌عنوان یک سند مدیریت توسعه، تصویر سازمان فضایی مرحله توسعه‌یافتگی استان است و چشم‌انداز کلی توزیع جغرافیایی جمعیت و ترکیب مناسب فعالیت‌های ناظر بر بهره‌برداری از سرزمین و تأمین نیازهای جمعیت و فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی را در قلمروی سرزمین مشخص می‌سازد.

آمایش و مطالعات انجام شده آن در طول فصل‌های گذشته نشان می‌دهد که امکان بهره‌گیری از ساختار نظارتی و مدیریتی گذشته در استقرار برنامه آمایش استان ممکن نخواهد بود، زیرا شرایط آمایش حاضر، بر خلاف روندهای گذشته با مقوله‌ای به نام آینده‌پژوهی و سناریونگاری مواجه است. این امر، مستلزم آن است که نظام مدیریت اجرایی آمایش توانایی به روز رسانی و انعطاف‌پذیری لازم را در طول برنامه‌های پنج ساله آتی داشته باشد. به‌عبارت دیگر، نظام مدیریت آمایش باید بتواند در طول سال‌های اجرا هماهنگ با تغییرات راهبردی کشور آرایش و نظم متفاوتی را تأمین نماید. لذا، در این فصل تلاش خواهد شد این نظام اجرایی به صورت منطقی تحلیل و ارائه شود.

۸-۱ : تحلیل وضعیت مدیریت استان از منظر آمایش

۸-۱-۱ : ارتباط بین‌سازمانی (همکاری، هماهنگی، قوانین و مقررات و...)

سندهای ملی توسعه‌بخش و سندهای ملی توسعه استان موضوع فصل سیزدهم قانون برنامه چهارم توسعه، بر اساس جهت‌گیری‌های سند ملی آمایش سرزمین و متناسب با ویژگی‌های هر یک تنظیم و پس از تصویب هیئت وزیران، مبنای تنظیم عملیات اجرایی برنامه‌های توسعه قرار می‌گیرد. همچنین، بر اساس ماده ۲ تصویب‌نامهٔ هیئت وزیران که تصریح می‌دارد «دستگاه‌های اجرایی کشور موظفند برنامه‌های عملیاتی خود را به گونه‌ای تنظیم نمایند که اجرای اقدامات، عملیات و سرمایه‌گذاری‌های مربوط، زمینه تحقق جهت‌گیری‌های ملی آمایش سرزمین را فراهم نماید» و همچنین مطابق مادهٔ ۸ همین تصویب‌نامه که بیان می‌کند «دستگاه‌های اجرایی کشور موظفند ضمن انعکاس جهت‌گیری‌های

ملی، راهبردهای استانی و راهبردهای بخش آمایش در اسناد ملی توسعه استان، برنامه‌های عملیاتی خویش را در برنامه‌های توسعه، بر اساس این راهبردها تهیه نموده و مبنای تنظیم اقدامات و عملیات بودجه سالانه خود قرار دهند»، براین اساس، برنامه آمایش علاوه بر جهت دادن مسیر توسعه استان از طریق هماهنگ‌سازی اجرای اقدامات، عملیات و سرمایه‌گذاری‌ها، تنظیم کننده راهبردی روابط بین سازمانی می‌باشد. با توجه به این نکته، قابل ذکر است که وضعیت مدیریت استان از دیدگاه آمایش، مبتنی بر مأموریت‌ها و وظایف محوله در سطح ملی و عملکردهای دستگاه‌های اجرایی در راستای تحقق ضوابط ملی آمایش سرزمین مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

ارتباط بین سازمانی، یکی از اصول مدیریت عملیاتی و اجرائی است که خود نیازمند تبیین شرح وظایف مناسب، سلسله مراتب اداری و سازمانی کارآمد همراه با حس همدلی در تحقق اهداف مشترک می‌باشد.

در حال حاضر نظام اداری کشور از سلسله مراتب هرمی برخوردار است، به نحوی که در رأس قوه مجریه رئیس جمهوری، در رده بعدی وزرا و در مرحله بعدی ادارات کل استانی هر یک از وزارتخانه و بالاخره ادارات شهرستانی و نمایندگی‌های آن‌ها در شهرستان‌های کوچک یا بخشداری‌ها قرار دارد.

همین سلسله مراتب هرمی مدیریت کشوری در هر یک از زیر بخش‌های قوه مجریه نیز وجود دارد و تا انتها تکرار می‌گردد.

البته قابل ذکر است به جز سطح کشوری هر یک از زیر بخش‌های اصلی قوه مجریه (وزارتخانه‌ها و سازمان‌های بزرگ ملی کشور)، برخی ادارات بصورت منطقه‌ای و نه استانی مدیریت می‌گردند اما در مرحله بعد، دفاتر شهرستانی این ادارات منطقه‌ای به طور عادی از سلسله مراتب هرمی اداری رایج در کشور پیروی می‌کنند.

در این نوع از سلسله مراتب اداری، هر مسئول رده پایین، پاسخگوی مسئول رده بالاتر است و شرح وظایف کاری از رأس هرم به رده‌های پایین ابلاغ می‌گردد.

براساس این سلسه مراتب اداری، در سطح استان‌ها، مدیر عالی استان، استاندار می‌باشدکه وظیفه هماهنگی بین دستگاه‌های استانی را بر عهده دارد. با این حال، اصلی‌ترین نهاد واسط هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی استان، شواری برنامه‌ریزی و توسعه استان و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان است که زیر نظر استاندار فعالیت می‌کند. علاوه بر این، به منظور هماهنگی‌های بیشتر شوراهای عالی

مختلف و کارگروه‌های تخصصی نیز بخشی از وظیفه هماهنگی و اتخاذ تصمیمات مشترک را در استان برعهده دارد.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، بر پایه پیشنهادات مصوب کارگروه‌های تخصصی با حضور مدیران ارشد ادارات و سازمان‌های دولتی، با اخذ آخرین دیدگاه‌ها، با رویکرد تصمیم‌گیری جمعی، برنامه‌های لازم در خصوص توسعه و فعالیت‌های اجرایی را تصویب می‌نماید. با توجه به این ساختار، نقش مهم و محوری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان در تحقق بخشیدن به سند آمایش استان بیش از پیش مورد توجه می‌باشد. به عبارت دیگر، این سازمان از طریق تشکیل کارگروه آمایش، محیط‌زیست و توسعه پایدار، ضمن هدایت مستمر دستگاه‌های اجرایی در چارچوب مطالعات سند آمایش، با اخذ گزارشات لازم از دفتر برنامه‌ریزی و آمایش، نظارت کافی در خصوص اجرای پروگرام‌های مطالعات سند آمایش صورت می‌دهد.

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که دستگاه‌های اجرایی استان در فرآیند تهیه سند برنامه آمایش استان حساسیت و همدلی قابل ملاحظه‌ای دارند که به عنوان مهم‌ترین و کارآمدترین نقطه قوت پویش برنامه‌ای مذکور در استان محسوب می‌شود و می‌توان به عنوان فرصتی مغتنم، بسترهای لازم و محورهای موردنیاز را برای همکاری، هماهنگی و تعامل در تمام مدت فعالیت مذکور و حرکت در چارچوب برنامه‌های آمایشی استان فراهم آورد.

۸-۱-۲- سازمان (مأموریت، وظایف، تشکیلات، ظرفیت‌های تخصصی و...)

در تمام نظام‌های برنامه‌ریزی، توجه به شیوه‌های برنامه‌ریزی و الگوهای اجرایی برنامه‌ریزی به صورت مشخصی تعریف شده است، اما آنچه در این میان اهمیت دارد توجه به روند شتابان تحولات منطقه‌ای و رقابت‌های بین‌المللی در حوزه موضوعات اقتصادی و اجتماعی کشورها است. به بیانی، آمایش سرزمین به معنای بهره‌برداری بهینه از امکانات در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی در قلمرو جغرافیایی خاص است. در این بیان مزیت‌های فضای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی، به گونه‌ای ساماندهی و نظام بخشی می‌شود که رابطه منطقی بین توزیع جمعیت و انجام فعالیت‌ها در پهنه

سرزمین با توجه به ویژگی‌های فضایی مناطق فراهم شود. به نوعی می‌توان گفت که توجه به برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران همزمان با شروع آن در فرانسه و بعد از جنگ جهانی دوم و تقریباً با اهدافی مشابه آغاز شد. البته، اندیشه لزوم تهیه برنامه عمرانی و توسعه اقتصادی و اجتماعی قبل از آغازجنگ جهانی احساس شد. از آغاز تأسیس شورای عالی اقتصاد، یکی از وظایف اساسی این شورا، بررسی و طرح نقشه‌های اقتصادی و ارائه طریق در اجرای آن‌ها بود و این شورا کمیسیون ویژه‌ای را به وجود آورد که پیشنهادهایی را درباره اصلاح وضع کشاورزی و مسأله مهاجرت مطرح و تنظیم کرد. این روند در برنامه‌های عمرانی سال‌های پیش از انقلاب به شکل های مختلف تا پیروزی انقلاب پی گرفته شد. پس از انقلاب اسلامی در سال‌های اول تا سال ۱۳۶۱ تحول چندانی در برنامه‌ریزی منطقه‌ای ایران پدید نیامد و بیشتر تلاش‌ها در جهت سازماندهی مجدد سازمان‌های برنامه و بودجه استان‌ها و معاونت امور مناطق بود. این وضعیت تحت تأثیر شرایط فوق العاده کشور در دفاع مقدس به وجود آمد. پس از پایان جنگ و در برنامه اول توسعه توجه به بازسازی مناطق اساس کار قرار گرفت و توجه خاصی به مبحث آمایش سرزمین صورت نگرفت. این غفلت در برنامه دوم توسعه پس از انقلاب نیز ادامه یافت. اما با آغاز برنامه سوم توسعه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق به این نتیجه رسید که باید تغییر نگرشی در برنامه‌های توسعه صورت بگیرد. بنابراین، حوزه‌های فرابخشی تعریف شد و یکی از این حوزه‌ها بحث آمایش سرزمین بود. رسیدن به چنین غایتی محصول این فکر بود که نمی‌شود برنامه‌های توسعه را بدون دید سرزمینی پیش برد. در این راستا یک فصل از برنامه به نام توسعه و توازن منطقه‌ای نامیده شد. ازاینجا بحث نظام درآمد - هزینه استانی باب شد و مقرر گردید دسته‌ای از وظایفی که دولت به عهده دارد به استان‌ها واگذار شود تا زمینه‌ساز کاهش تمرکز از مرکز به سمت مناطق باشد. در این اثنا بود که «نظریه پایه توسعه ملی» یا «دیدگاه بلندمدت توسعه کشور» از منظر آمایش سرزمین تبیین شد. پیگیری این خط نهایتاً مسئولان را بر آن داشت که مرکزی را تأسیس کنند تا به طور اختصاصی مسئول بحث آمایش سرزمین باشد. این مرکز به عنوان بخشی از مجموعه سازمان مدیریت با اسم مرکز ملی آمایش سرزمین راه‌اندازی شد. اکنون از فعالیت‌های این مرکز تهیه سند ملی آمایش سرزمین برای برنامه پنجم توسعه است. همچنین، در این مرکز فعالیت‌های منطقه‌ای و برنامه‌ریزی آمایش سرزمین برای استفاده مطلوب از امکانات انجام می‌شود. در

حال حاضر برای تمامی استان‌ها چارچوب تهیه برنامه‌های آمایش فراهم شده و در عین حال روی طرح‌های آمایش منطقه‌ای نیز برنامه ریزی‌هایی صورت می‌گیرد. ماهیت دوگانه آمایش از نخستین مراحل پیدایش، جایگاه تشکیلاتی آن را با ابهام و تردید روبه رو کرد. مرکز ملی آمایش سرزمین از نظر امکان برقراری ارتباط متقابل با سیاست‌های اقتصادی کشور، به حوزه وظایف دستگاه مسئول تهیه برنامه‌های اقتصادی، یعنی سازمان برنامه و بودجه نزدیک می‌شد، به ویژه آن که تلقی اصلی از فلسفه وجودی آن، بهره‌وری بهینه از امکانات و منابع سرزمین در فرآیند توسعه اقتصادی و اجتماعی بود. در مقابل از آنجا که نتایج بررسی‌ها و جهت‌گیری‌های آن می‌باید بر روند تهیه طرح‌های کالبدی تاثیر می‌گذاشت، در حوزه وظایف دستگاه مسئول تهیه طرح‌های جامع، یعنی وزارت مسکن و شهرسازی قرار می‌گرفت. کمی بعد از پیدایش این جریان جدید، برنامه‌ریزی کالبدی – فیزیکی نیز تلاش کرد تا حوزه عمل خود را از محدوده شهرها به تمامی سرزمین وسعت بخشد، چرا که برنامه‌ریزان اقتصادی ناگزیر از انتخاب‌های جغرافیایی، فیزیکی و مکانی برای هدایت سرمایه گذاری‌ها بودند، و مرجع مسئول مدیریت توسعه شهری نیز نمی‌توانست بدون برخورداری از یک نگرش کلان در سرتاسر سرزمین، به رتق و فتق فرآیند توسعه شهرها بپردازد. از این مرحله، چالش بین دو تفکر و دو دیدگاه برای مدیریت توسعه در سرزمین آغاز شد. جریان اول با استناد به مصوبه قانونی، بررسی قابلیت توسعه‌پذیری مراکز جمعیتی، از نقطه نظر برخورداری از امکانات فیزیکی – کالبدی مورد نیاز اسکان جمعیت، تعیین نحوه کاربری اراضی و تدوین مقررات ساخت و ساز برای کاربری زمین را هدف قرار داد. جریان دوم یعنی آمایشگران نیز با اتکا بر منطق تکیه بر سیاست‌های توزیع جمعیت و فعالیت در سرزمین، راهبردهای اساسی توسعه اقتصادی و اجتماعی، نحوه بهره‌برداری از قابلیت‌ها و امکانات سرزمین، نقش و جایگاه هر منطقه در توسعه ملی و عملکرد مراکز اصلی جمعیتی را به عنوان پایگاه‌های محرک رشد و توسعه، موضوع کار خود قرار دادند. در آن دوران، آمایش نه فقط از پشتوانه قانونی مطمئنی برخوردار نبود، بلکه درون دستگاه برنامه‌ریزی با برنامه‌ریزان اقتصادی نیز دچار چالش بود. تقابل بعد از ۱۵ سال سرانجام در سال ۱۳۷۱ با حکمیت شورای عالی اداری تا حدی حل و فصل شد. آمایش به معنای تعیین استراتژی توزیع فضایی جمعیت و فعالیت در سرزمین، وظیفه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (سازمان برنامه و بودجه وقت) تعیین شد تا با همکاری دستگاه‌های

ذی‌ربط آن را تهیه و به تصویب هیئت وزیران برساند. در این مصوبه بر تداوم تهیه طرح‌های کالبدی ملی و منطقه‌ای که از وظایف و فعالیت‌های قانونی وزارت مسکن و شهرسازی بود، تاکید گردید. مصوبه آمایش سرزمین در آبان ماه ۱۳۸۳ تصویب شد. در این مصوبه آمایش به منزلت و جایگاه برتری در نظام تصمیم‌گیری دست یافت. به عبارت دیگر، سی سال بعد از پیدایش آمایش در دستگاه برنامه‌ریزی، قانون برنامه چهارم، زمینه همزیستی و همکاری برنامه‌ریزان اقتصادی و آمایش را فراهم آورد.

اما تحقق اصول و اهداف مطالعات آمایش نیازمند ساختار سازمانی چابک، خردورز و فرابخشی است. از این رو مأموریت، وظایف، تشکیلات و ظرفیت‌های تخصصی مدیریت آمایش در قالب ساختارهای سازمانی هرمی قابل تحقق نیست. با این وجود، با توجه به عملکرد ساختار سازمانی هرمی در سطح کشور که به تمرکز شدید تصمیم‌گیری‌های راهبردی و اجرایی منجر می‌شود، اتکا به ضوابط و مقررات و شرح وظایف شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه استان‌ها همراه مواد قانونی طرح‌های فرادست زمینه تعدیل ساختار هرمی اداری را در رابطه با رویکرد آمایش فراهم می‌سازد.

قابل ذکر است با توجه به آنکه تغییر ساختار و سازمان اداری کشور در حدود اختیارات مطالعات آمایش استانی نیست، ایجاد رابطه افقی در چارچوب قوانین و مقررات کنونی تا حدود زیادی امکانپذیر است. ضمن آنکه بسیاری از وظایف محوله در مطالعات آمایش در قالب روند موجود فعالیت دستگاه‌های اجرایی قابل تحقق می‌باشد و با این حال تقویت هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی از طریق سازوکارهای موجود مورد تأکید می‌باشد.

بر اساس ماده ۷۰ قانون برنامه چهارم توسعه «به منظور تصمیم‌گیری، تصویب، هدایت، هماهنگی و نظارت در امور برنامه‌ریزی و توسعه و عمران استان‌ها، در چارچوب برنامه‌ها و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان کشور، شورای برنامه‌ریزی و توسعه هر استان به ریاست استاندار تشکیل می‌شود.» طبق مفاد همین قانون «بررسی و تأیید برنامه‌های بلندمدت توسعهٔ استان شامل جهت‌گیری‌های توسعه بلندمدت استان، در چارچوب نظام برنامه‌ریزی کشور و در راستای جهت‌گیری‌های بلندمدت کشور و طرح آمایش ملی» به عنوان اولین وظیفه شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان مورد توجه قرار گرفته است. از مهم‌ترین و محوری‌ترین ارکان شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان، معاونت برنامه‌ریزی استانداری بود که وظایف برنامه‌ریزی، امور اداری و مالی و اقتصادی استان را راهبری و هدایت می‌کرد.

از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین این وظایف، اتخاذ و اعمال روش‌های اجرایی مناسب به منظور هماهنگ نمودن فعالیت‌های مختلف در سطح استان و همچنین ایجاد زمینه‌های لازم برای اجرای طرح‌ها و اتخاذ تدابیر و روش‌های اجرایی مناسب به منظور ایجاد هماهنگی در فعالیت سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی است.

دفتر برنامه‌ریزی و بودجه زیرمجموعهٔ این معاونت است که از میان وظایف محوله، کار تهیه و تدوین طرح آمایش استان، نظارت بر فعالیت‌ها و عملکرد دستگاه‌های اجرایی مشمول نظام بودجه استانی و ارزشیابی آن‌ها و پیشنهاد وضع یا تجدیدنظر در قوانین و مقررات و تبصره‌های بودجه در جهت رفع مسایل و مشکلات اجرایی استان از مهم‌ترین آن‌ها در این مقوله محسوب می‌شوند.

دفتر آمار و اطلاعات این معاونت نیز به طور کلی امر گردآوری آمار و اطلاعات ثبتی و رسمی و انجام سرشماری‌ها و سایر وظایف را در این چارچوب به عهده دارد و در نهایت سامان‌دهی اطلاعات و آمار و آماده‌سازی آن‌ها را برای استفاده و کاربردهای موردنیاز انجام می‌دهد. از دیگر ارکان این معاونت می‌توان از دفتر هماهنگی امور اقتصادی و مرکز تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری را نام برد.

همچنین، بر اساس ماده ۸۱ قانون برنامه چهارم توسعه، مقرر بوده است که از ابتدای برنامهٔ چهارم، بودجه سالانه استان‌ها بر اساس سند ملی توسعه استان به مرحله اجرا درآید و به صورت سند بودجه سالانه استان در قالب قراردادی تنظیم و بین رییس شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مبادله گردد. به علاوه مقرر بوده است پس از تنظیم و تصویب سندهای ملی توسعه‌بخش و سندهای ملی توسعه استان، دولت مکلف باشد لوایح بودجه‌های سنواتی را بر اساس اسناد فوق تنظیم و تقدیم مجلس شورای اسلامی نماید و عملیات اجرایی این اسناد در چارچوب مصوبات بودجه‌های سنواتی و سایر قوانین موضوعه صورت پذیرد.

البته این وظایف پس از تشکیل دوباره سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، به این سازمان محول شد. در آذر ماه ۱۳۹۲ مجلس شورای اسلامی، در جریان بررسی طرح ادغام معاونت‌های برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، حد و حدود اختیارات این سازمان را مشخص کرد. در ماده ۲ طرح ادغام معاونت‌های برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و تشکیل سازمان

مدیریت و برنامه‌ریزی کشور آمده است:

۱- مطالعات آینده‌پژوهی، توسعه‌ای و آمایش سرزمین و شناخت ظرفیت‌ها و امکانات کشور

۲- مطالعه و تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت

۳- طراحی نظام برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت ملی، تدوین برنامه‌های ملی استانی توسط واحدهای استانی و ارائه الگوهای نوین و بومی برای اداره مطلوب بخش‌های مختلف کشور

۴- طراحی نظام بودجه‌ریزی و تهیه و تدوین بودجه‌های سالانه، ابلاغ بودجه مصوب، تخصیص منابع، شرح عملیات شامل اهداف کمی، استانداردها و قیمت تمام شده خدمات و طرح‌ها و طراحی نظام هوشمند مدیریت بودجه و مالی کشور

۵- بررسی و تعیین نقش‌ها و حدود وظایف بخش دولتی و غیردولتی در چارچوب اسناد بالادستی و قوانین مصوب، طراحی ساختار کلان دولت و تایید ساختار دستگاه‌های اجرایی، طراحی برنامه‌های تمرکززدایی، طراحی و تدوین نظام اداری و نظام های تصمیم‌گیری، طراحی و استقرار مدیریت فرایندهای منابع انسانی و نظام شایستگی، راهبری استقرار دولت الکترونیک، چرخه بهره‌وری، نظام‌های مشارکت، خصوصی‌سازی و برون‌سپاری، خرید خدمت یا محصول، نظام ارتقای سلامت اداری و سایر فناوری‌های نوین اداری

۶- تهیه، تدوین و ابلاغ معیارها و ضوابط مطالعاتی، فنی و اجرایی طرح‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی و موسسات عمومی و تدوین ضوابط تشخیص صلاحیت و انجام رتبه‌بندی اشخاص حقیقی و حقوقی طرف قرارداد با دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۷/۸ در زمینه‌های عمرانی، مطالعاتی، آموزشی و خدماتی

۷- طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد شامل تهیه الگوهای نظارت و ارزشیابی، تدوین گزارش‌های نظارتی و ارزشیابی از تهیه و اجرای برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت ملی و استانی و طرح‌های عمرانی و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی و موضوعات محوری نظیر بهره‌وری، شفافیت، پاسخگویی، نقش و مشارکت مردم در اداره کشور و ارائه به مراجع ذی ربط

از جمله مجلس شورای اسلامی براساس قوانین و مقررات

۸- طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد و سنجش بهره‌وری و انجام ارزشیابی و رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری در میزان تحقق برنامه‌های توسعه و بودجه سالانه، ارتقای بهره‌وری و اصلاحات اداری و مدیریتی و ارائه پیشنهادهای تنبیهی و تشویقی برای دستگاه‌های اجرایی

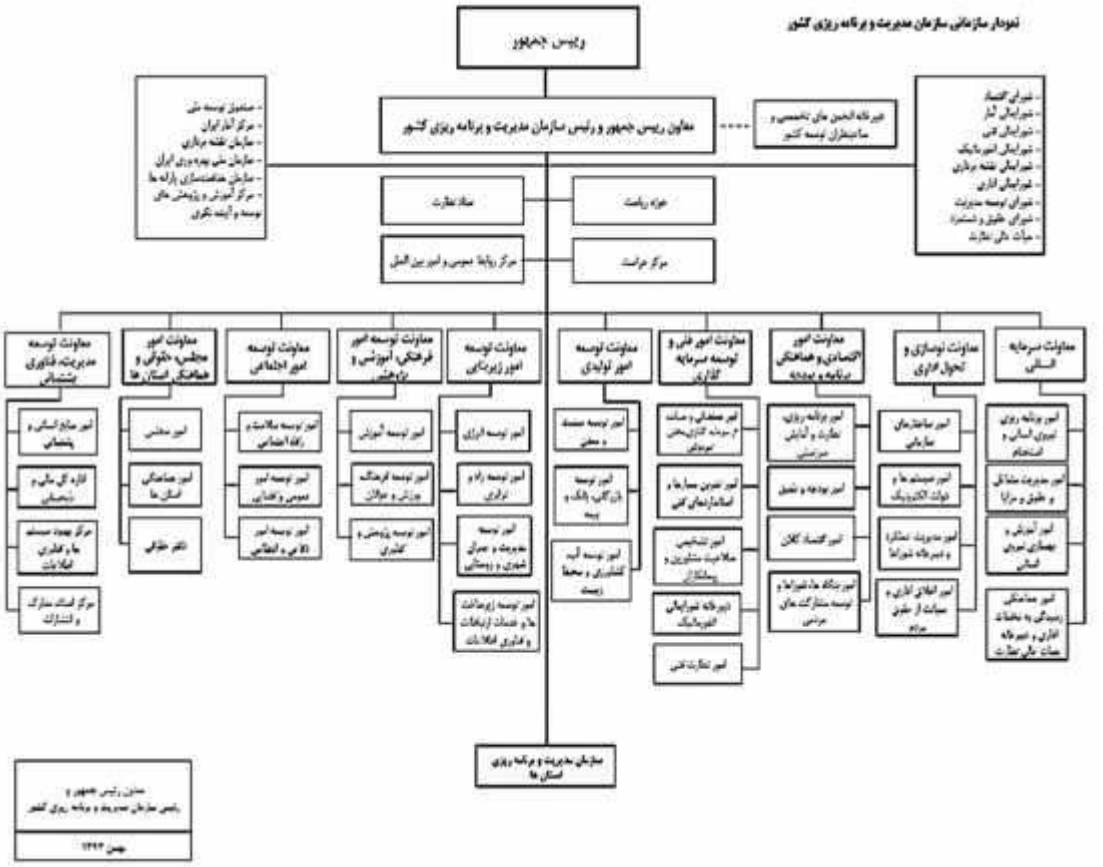
۹- ارزیابی میزان پیشرفت کشور در چارچوب سیاست‌های کلی نظام و اهداف کمی و کیفی سند چشم‌انداز و برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت همراه با تحلیل‌های لازم

تبصره – این گزارش‌ها به صورت سالانه منتشر و در اختیار همگان قرار می‌گیرد.

۱۰- بررسی و اظهارنظر درباره پیش نویس لوایح و مصوبات دستگاه‌های اجرایی در چارچوب مأموریت‌های سازمان جهت هماهنگی و تطبیق با اسناد فرادستی نظیر سیاست‌های کلی نظام، قوانین موجود، برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت و منابع عمومی کشور و نیز ارائه گزارش‌های لازم برای بیان پیامدها و شفافیت در اتخاذ تصمیم‌ها قبل از تصویب در مراجع قانونی.

۱۱- سایر ماموریت‌ها و وظایف مذکور در قوانین برنامه و بودجه کشور، مدیریت خدمات کشوری، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و دیگر قوانین موضوعه.

براین اساس، از مطالعات آمایشی براساس شرح وظایف فوق به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها محول شد. براین اساس چارت سازمانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به صورت ذیل می‌باشد:



شکل ۳۶۲. نمودار سازمانی مربوط به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کل کشور

و در ادامه آن سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها قرار خواهند داشت که دارای نمودار و وظایف سازمانی زیر هستند. سازمان استانی دارای سه معاونت می‌باشد که هر یک به فراخور وظایف خود در ساماندهی برنامه‌های اقتصادی استان فعالیت می‌کنند.

شرح وظایف معاونت هماهنگی برنامه و بودجه

معاونت هماهنگی برنامه و بودجه دارای اهم وظایف زیر می‌باشد.

ـ مشارکت در طراحی نظام برنامه‌ریزی توسعه ملی و منطقه‌ای و اجرای نظام مصوب در استان.

ـ تهیه و تدوین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت استان و شهرستان‌ها در چارچوب برنامه کلان کشور.

ـ تهیه و تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های کلان امور اشتغال و سرمایه‌گذاری، جمعیت، آمایش سرزمین، آینده نگری، محیط‌زیست، توسعه منابع استانی.

ـ نظارت و ارزشیابی فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان با اهداف و خط مشی‌های توسعه ملی، منطقه‌ای و استانی.

ـ انجام امور مربوط به برنامه‌ریزی منطقه‌ای و تهیه طرح‌های آمایش سرزمینی استان.

ـ تهیه و تدوین گزارش‌های سالانه اقتصادی و اجتماعی استان.

ـ انجام امور مربوط به تدوین و تلفیق برنامه‌های استان، بودجه سنواتی، پیوست‌ها و مستندات آن با همکاری دستگاه‌های اجرایی و گروه‌های دیگر و در چارچوب ضوابط تعیین شده.

ـ انجام امور مربوط به تلفیق بودجه پیشنهادی استان برای درج در لایحه بودجه سنواتی و دفاع و پیگیری در مراجع مربوطه.

ـ تهیه و تنظیم بودجه پیشنهادی بخش‌های مختلف در چارچوب بخشنامه بودجه، ضوابط، دستورالعمل‌ها بودجه کل کشور و با همکاری دستگاه‌های اجرایی.

ـ انجام امور مربوط به توزیع و تهیه ابلاغ درآمدهای استانی، اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای، تملک دارایی‌های مالی و ردیف‌های متفرقه.

ـ بررسی و مبادله موافقتنامه‌های اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای، تملک دارایی مالی و ردیف‌های متفرقه با دستگاه‌های اجرایی.

ـ انجام امور مربوط به تخصیص اعتبارات هزینه‌ای و تملک‌دارایی‌های سرمایه‌ای و مالی.

ـ بررسی، تهیه و تدوین برنامه‌های بخش‌های امور تولیدی، زیربنایی، علمی، فرهنگی و اجتماعی.

ـ تهیه و تدوین گزارش عملکرد اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و مالی و تبصره‌های بودجه

ـ نظارت و ارزشیابی بر فعالیت‌های هزینه‌ای، طرح‌ها و پروژهای تملک دارایی سرمایه‌ای و مالی به منظور مطابقت عملیات انجام شده با برنامه‌ها و اهداف پیش‌بینی شده.

ـ پیگیری امور مربوط به تحقق وصول درآمدهای دستگاه‌های اجرایی.

ـ بررسی چگونگی و نقش سرمایه‌گذاری‌های بخش غیردولتی و مشارکت‌های عمومی و غیردولتی

در اقتصاد استان

شرح وظایف معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

براساس سند تدوین شده، این معاونت وظایف زیر را دنبال می‌کند.

-مطالعه، بررسی و شناخت نارسایی‌ها و مشکلات واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی در زمینه توسعه مدیریت و سرمایه منابع انسانی و انعکاس آن‌ها به مراجع ذیربط.

-راهبری و نظارت بر اجرای برنامه‌ها و طرح‌های حوزه اصلاح نظام اداری و مصوبات شورای عالی اداری در دستگاه‌های اجرایی.

-نظارت بر سنجش میزان رضایت‌مندی ارباب رجوع از نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی استان به صورت دوره‌ای.

-نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان در بعد شاخص‌های عمومی و اختصاصی، تحلیل عملکرد آن‌ها و ارائه پیشنهادهای اصلاحی در زمینه مدیریت و روش‌های انجام کار بر اساس نتایج ارزیابی و انتخاب دستگاه‌ها، مدیران و کارکنان برتر.

-پیگیری و نظارت در خصوص استقرار نظام مدیریت عملکرد واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیران و کارمندان.

-پیگیری و انجام امور مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی.

-عضویت در کارگروه توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی استان و انجام هماهنگی و نظارت برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های اصلاح نظام اداری در دستگاه‌ها.

-راهبری و نظارت بر اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان در حوزه‌های آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب نیروی انسانی، آموزش، توسعه و ارتقاء کیفی کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان.

-نظارت بر اجرای آئین‌نامه ضوابط انتصابات، انتخابات و تغییر مدیران در واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی.

-بررسی پیش نیازها و الزامات عملیاتی، فنی و اقتصادی پیاده‌سازی برنامه‌های منبعث از نقشه راه دولت الکترونیک در دستگاه‌های اجرایی با استفاده از پتانسیل‌های استان.

-نظارت بر اجرای الزامات، برنامه‌ها و طرح‌های توسعه فناوری اطلاعات و دولت الکترونیک در دستگاه‌های اجرایی استان و تطابق آن با اسناد بالادستی از جمله نقشه راه دولت الکترونیک.
-ایجاد وحدت رویه در تحقق اهداف نقشه راه توسعه دولت الکترونیک در دستگاه‌های اجرایی.
-نظارت بر مستندسازی فرایندها و بازطراحی و اصلاح روش‌های انجام کار با رویکرد بهره‌گیری از فناوری اطلاعات با هدف افزایش سرعت، تسهیل در خدمت رسانی و ارتقا کیفیت خدمات.
-نظارت بر اجرای تشکیلات مصوب دستگاه‌های اجرایی استان و بررسی و تأیید تغییرات و اصلاحات تشکیلاتی دستگاه‌های استانی در چارچوب اختیارات تفویض شده.
-صدور مجوزهای استخدامی در دستگاه‌های اجرایی استان براساس اختیارات تفویض شده از سوی مراجع ذیربط.
-نظارت بر اجرای آئین‌نامه امتحانات و همچنین برگزاری آزمون‌های استخدامی براساس اختیارات تفویض شده.
-تایید آگهی‌های استخدامی دستگاه‌های اجرایی استان.
-نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مربوط به برقراری حقوق و مزایا و فوق العاده‌ها وطرح‌های امتیازی در واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی براساس اختیارات تفویض شده به آن‌ها.
-ساماندهی نیروی انسانی استان با رویکرد اختصاص شناسه و شماره منحصر به فرد کارمندی.
-نظارت بر رعایت شرایط احراز پست‌های سازمانی برای تمامی انتصابات در سطح دستگاه‌های اجرایی استان براساس طرح طبقه‌بندی مشاغل.
-نظارت بر بکارگیری و جذب نیروی قراردادی، پیمانی و رسمی دستگاه‌های اجرائی استان.
- نظارت بر تبدیل وضع کارکنان از قراردادی به پیمانی، پیمانی به رسمی-آزمایشی، رسمی-قطعی.
-نظارت بر ارتقاءدانش و توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرائی استان.

شرح وظایف معاونت آمار و اطلاعات

معاونت آمار و اطلاعات نیز دارای وظایف سازمانی زیر می‌باشد

- ساماندهی، اجرا، استخراج و نظارت بر انجام سرشماری‌های عمومی و تخصصی در چارچوب برنامه‌های مرکز آمار ایران و اختیارات تفویض شده.
- سازماندهی، اجرا، استخراج و نظارت بر آمارگیری‌های نمونه‌ای در چارچوب ضوابط مرکز آمار ایران.

- جمع‌آوری و ساماندهی آمارهای ثبتی مربوط به سازمان‌های اداری استان در چارچوب نظام آمارهای ثبتی کشور.
- بررسی و شناخت نیازهای آماری دستگاه‌های اجرایی و برنامه‌ریزی استان و طرح‌های اعتباری هزینه‌ای و تملک دارایی‌های استان.
- تهیه و اجرای طرح‌های آماری استانی و نظارت بر انجام آمارگیری‌ها و سرشماری‌هایی که توسط دستگاه‌های اجرایی و بخش خصوصی انجام می‌گیرد.
- تجزیه و تحلیل نتایج طرح‌های آماری استانی و آماده‌سازی برای انتشار آمارنامه استان.
- انتشار آمارنامه استان در قالب ضوابط، تعاریف و مفاهیم استاندارد شده مرکز آمار ایران.
- تهیه حساب‌های منطقه‌ای (استانی) در چارچوب ضوابط مصوب و مورد تأیید مرکز آمار ایران.
- ارایه خدمات آماری و راهنمایی‌های فنی به دستگاه‌های اجرایی، مراکز دانشگاهی، تحقیقاتی، آموزشی، گروه‌ها و کارشناسان متقاضی در سطح استان.
- بهنگام‌سازی چارچوب‌ها و ضوابط آماری مطابق با دستورالعمل‌های مرکز آمار ایران.
- ایجاد سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) و پایگاه اطلاعات آماری با همکاری سایر معاونت‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان.
- تهیه و بهنگام‌سازی نقشه‌های اطلاعات مکانی موردنیاز استان با هماهنگی سازمان نقشه‌برداری کشور و در چارچوب ضوابط و دستورالعمل‌های مصوب.
- جمع‌آوری و تدوین نیازهای اطلاعاتی پایگاه اطلاعات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان.
- تهیه و بهنگام سازی نقشه‌های شهری و روستایی برای طرح‌های آماری با هماهنگی سازمان نقشه‌برداری کشور.
- انجام وظایف دبیرخانه‌ای شورای کاربران (GIS) سیستم‌های اطلاعاتی جغرافیایی استانی[۱]

---

[۱] شرح وظایف مدیریت‌های مهم نیز به قرار زیر است:

شرح وظایف حوزه ریاست روابط عمومی

ـ برنامه‌ریزی برای برگزاری منظم جلسات رئیس سازمان و ابلاغ مصوبات و تصمیمات متخذه به واحدها و یا مراجع ذیربط.

ـ برنامه‌ریزی و ساماندهی حضور رییس سازمان در گردهمایی‌ها، ملاقات‌ها، بازدیدها و مأموریت‌ها با هماهنگی و همکاری دیگر سازمان‌ها و معاونت‌های سازمان.

ـ بررسی اخبار رسانه‌ها و سایت‌های اطلاع‌رسانی و استخراج مطالب مربوط به سازمان و ارسال برای رییس سازمان و معاونت‌های

مربوطه.

ـ برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های اطلاع‌رسانی و توسعه روابط سازمان با مخاطبان داخلی و خارجی به منظور دریافت و بررسی نظرات مخاطبان و تشریح فعالیت‌های سازمان و پاسخگویی به اذهان عمومی.

ـ انجام امور مربوط به مناسبت‌ها و مراسم با همکاری مدیریت اداری، مالی و پشتیبانی.

ـ انجام هماهنگی‌های لازم با حوزه ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مرکز.

ـ دریافت، بررسی، رسیدگی و پاسخگویی به شکایت افراد حقیقی و حقوقی از واحدها و کارکنان سازمان.

ـ ایجاد هماهنگی و همکاری با مرکز حراست در انجام امور مربوط به حفاظت از اطلاعات، اسناد، پرسنل و اماکن سازمان، ارایه خدمات آموزشی و توجیه کارکنان، بررسی صلاحیت و اعلام‌نظر جهت انتصاب و تصدی افراد در مشاغل حساس و یا اعزام به خارج از کشور، صدور کارت شناسایی و مجوز رفت و آمد و سایر مواردی که از سوی مرکز حراست به استان‌ها اعلام می‌گردد.

وظایف مدیریت اداری، مالی و پشتیبانی

- اجرای کلیه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اداری و مالی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- تهیه و تنظیم بودجه پیشنهادی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان.
- نظارت بر اجرای بودجه تفصیلی ابلاغ شده به سازمان.
- انجام کلیه امور اداری سازمان از قبیل اجرای تشکیلات، ارزشیابی کارکنان، اجرای آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و برنامه‌های تحول اداری، طبقه‌بندی مشاغل، صدور احکام، حضور و غیاب، بازنشستگی و سایر امور مرتبط.
- همکاری و هماهنگی با واحد آموزش مرکز و مدیریت مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های آنان.
- بررسی و شناخت سیستم‌های موردنیاز سازمان و همکاری با مرکز توسعه سیستم‌ها و فناوری اطلاعات مرکز برای راه‌اندازی و پشتیبانی سیستم‌های طراحی شده و موردنیاز سازمان.
- ایجاد پایگاه اطلاعاتی برای تمرکز اسناد و مدارک اقتصادی و اجتماعی استان.
- سازماندهی، تقویت و تجهیز کتابخانه سازمان و ارایه خدمات موردنیاز استفاده‌کنندگان.
- ارایه خدمات پشتیبانی سخت‌افزاری به واحدهای سازمان.
- انجام کلیه امور خدماتی و رفاهی در سازمان با هماهنگی و همکاری امور منابع انسانی و پشتیبانی مرکز.

شرح وظایف مدیریت نظام فنی و اجرایی و دبیرخانه شورای فنی استان

ـ اجرای نظام فنی و اجرایی استان در چارچوب نظام فنی و اجرایی کشور.

ـ همکاری در تهیه و انجام اقدامات لازم برای ترویج بکارگیری ضوابط و استانداردها و معیارهای فنی.

ـ بررسی و تعیین صلاحیت و رتبه‌بندی و ارزشیابی پیمانکاران، مشاوران و کارشناسان استان.

ـ انجام اقدامات لازم برای ارتقاء و تقویت ظرفیت کمی و کیفی پیمانکاران و شرکت‌های پیمانکاری استان.

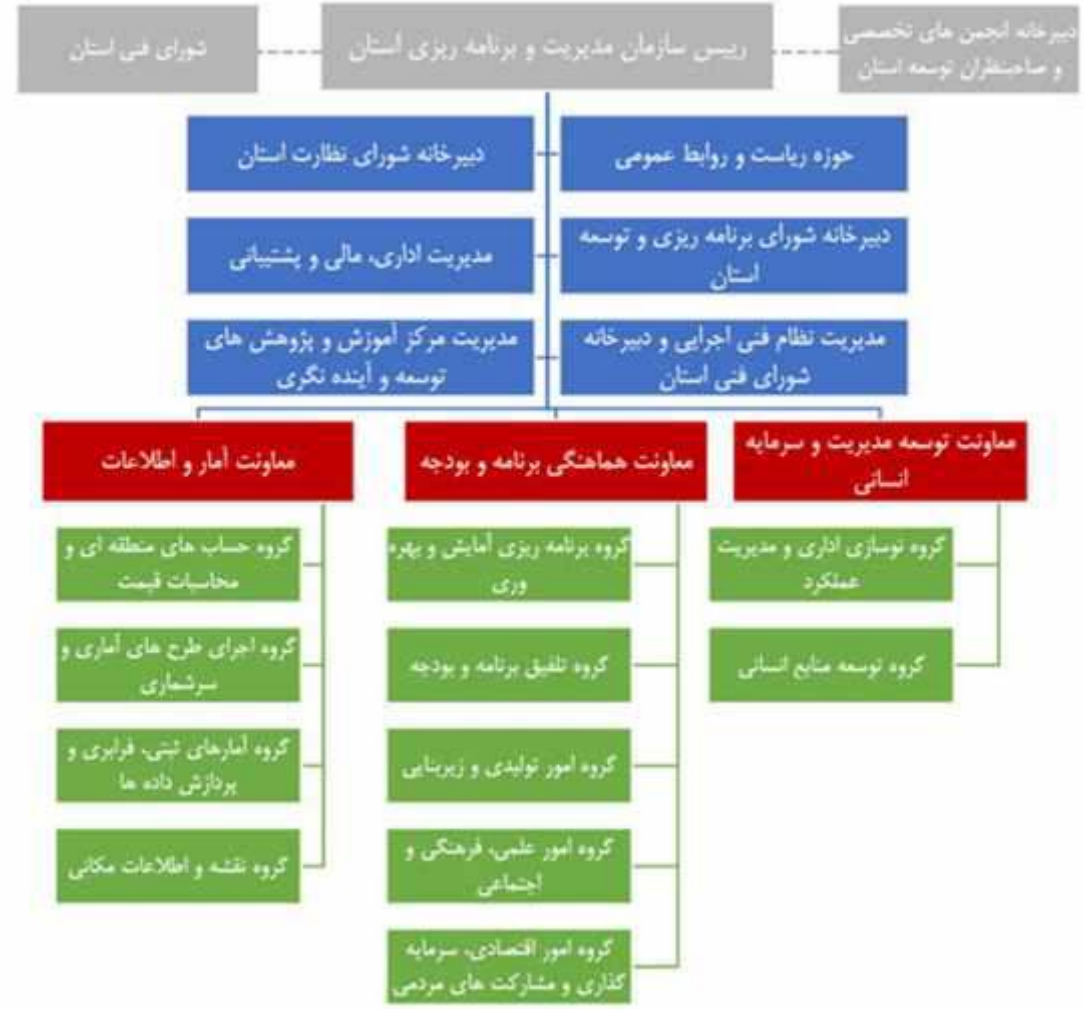
ـ تهیه قیمت‌های پایه استانی و ضرایب منطقه‌ای باتوجه به شرایط منطقه و پیشنهاد به مراجع ذی‌ربط برای بررسی و تصمیم‌گیری.

ـ ایجاد بانک اطلاعاتی و مستندسازی تجربیات فنی و اجرایی.

ـ انجام امور دبیرخانه‌ای شورای فنی استان.

ـ همکاری با گروه‌های معاونت هماهنگی برنامه و بودجه درخصوص نظارت و ارزیابی طرح‌ها و رعایت چارچوب‌های نظام نظارت.

- انجام نظارت‌های تفصیلی از طرح‌ها و پروژه‌های ملی و استانی و تهیه گزارشات نظارتی برای ارائه به مراجع ذیربط



شکل ۳۶۳. نمودار سازمانی مربوط به سازمان و مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها

به طور کلی، دستگاه برنامه‌ریزی استان با ایفای نقش کلیدی و محوری در برنامه‌ریزی و توسعه و اجرا و ارزیابی فعالیت‌های اجرایی می‌باید از ظرفیت‌های تخصصی قابل اتکا و موردنیاز و همچنین نظام اطلاعاتی به هنگام، کافی و وافری برخوردار باشد تا با کسب توانمندی‌های لازم و ضروری چه از نظر کارشناسی و چه از نظر اتخاذ روش‌ها و سامانه‌های همکاری و هماهنگی بین دستگاه‌های ذیربط و هدایت آن‌ها در چارچوب‌های ملی و استانی و آمایشی، نقش خود را به نحو ثمربخشی ایفا نماید.

به منظور ایفای نقش دستگاه‌های اجرائی استان در مطالعات سند آمایش با توجه به نوع عملکرد هر یک از دستگاه‌ها، بصورت اقدامات عمرانی، طرح کنترل، هدایت و بهبود فعالیت‌ها، ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی، برگزاری کمیته‌های مشترک و اخذ پروتکل‌های اجرائی، ایجاد بستر مناسب و تغییر ضوابط و مقررات ضروری

و غیره پیش‌بینی خواهد گردید تا امکان همسویی عملکرد بخشی با رویکرد آمایش فراهم گردد.

۸-۱-۳ : نیروی انسانی (ترکیب تخصصی، انگیزش‌ها و...)

همان‌گونه که پیش‌تر بیان گردید، به منظور انجام بهینه وظایف محوله، به کارگیری نیروی انسانی متخصص و کارشناس و آموزش‌دیده در زمینهٔ پویش‌های آمایشی استان و مدیریت این پویش‌ها امری ضروری است.

در این زمینه معاونت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی، از طریق دفاتر منابع انسانی و تحول اداری، آموزش و پژوهش و فن‌آوری اطلاعات این امور را سامان‌دهی می‌نماید. از جمله وظایف دفتر منابع انسانی و تحول اداری، بررسی و مطالعه به منظور بهسازی نیروی انسانی، طراحی نظام آموزشی کارکنان، طراحی و تدوین برنامه‌ها و منابع آموزشی و طراحی و تصویب دوره‌های آموزشی و بهنگام‌سازی و انطباق مستمر آن‌ها با نیازهای آموزشی شغلی و نظارت بر حُسن انجام آن‌ها، بررسی، مطالعه، طراحی و استقرار نظام ارزشیابی و دیگر نظام‌های انگیزشی کارکنان و نظارت بر حُسن انجام آن‌ها و بررسی و تدوین ضوابط سازماندهی و تنظیم تشکیلات دستگاه‌های اجرایی است.

معاونت مذکور امور مربوط به استخدام، آموزش و حقوق و مزایا، تشکیلات و نوسازی اداری، پرورش و نوسازی نیروی انسانی شاغل در دستگاه‌های اجرایی استان را طی دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت شامل دوره‌های آموزشی تخصصی شغلی کارکنان را به عهده دارد.

بررسی عملکرد دفاتر معاونت مذکور حاکی از این است که در زمینه‌های پیش‌گفته در استان فعالیت‌هایی صورت پذیرفته است و به خصوص مقرر بوده است از سال ۱۳۸۴ سیستم M.B.O (مدیریت بر مبنای هدف) نیز در این معاونت فعال گردد. تسری این نگرش به اهداف توسعه‌ای و آمایشی موردنظر، ضرورت تقویت و گسترش فعالیت‌های آموزشی و تخصص را بر مبنای مدیریت آمایش سرزمین و برنامه‌ریزی منطقه‌ای و محلی بیش از پیش نمایان می‌سازد.

آنچه که در این میان حائز اهمیت است طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی بر مبنای جهت‌گیری‌های توسعه‌ای و آمایشی استان و انطباق یافتن و به هنگام‌سازی آن در موارد موردنظر می‌باشد. این امر همچنین می‌تواند در نظام‌های انگیزشی و ارزشیابی کارکنان نمایانده شود. به عبارت دیگر حس و درک موقعیت با دیدگاه آمایشی بین‌بخشی و بین‌رشته‌ای، منطقه‌ای و ملی، افزون بر

استانی و محلی تقویت و کارآمدتر گردد.

۸-۲ : طراحی مدیریت آمایش استان

تجربه دفتر آمایش و برنامه‌ریزی منطقه‌ای: در سال ۱۳۷۱ شورای عالی اداری تکلیف تقسیم کار بین سازمان برنامه و بودجه و وزارت مسکن و شهرسازی را روشن ساخت. قرار براین شد که "سازمان برنامه و بودجه مسئول انجام مطالعات آمایش سرزمین و وزارت مسکن و شهرسازی متصدی تهیه طرح کالبدی ملی و منطقه‌ای باشد."

در این دوره انجام مطالعات آمایش سرزمین زیر نظر معاونت اقتصادی و هماهنگی سازمان برنامه و بودجه آغاز شد و در ضمن انجام مطالعات با هماهنگی و مشارکت‌های معاونت شهرسازی وزارت مسکن و باعث ادغام دو دیدگاه آمایش سرزمین و توسعه کالبدی گردید. در مراحل نخستین تهیه برنامه چهارم توسعه، سند چشم‌انداز دراز مدت توسعه ملی تصویب شد و رویکرد آمایش سرزمین و نگرش به ابعاد منطقه‌ای و فضایی توسعه، نقش و اهمیت بیشتری پیدا کرد.

در این برنامه به آمایش سرزمین به عنوان یک سند راهبردی فرادست که چارچوب کلی و تقسیم وظایف ملی هر یک از استان‌های کشور را در قالب نظریه پایه توسعه استان ترسیم می‌کند، اشاره شده است. بدون تردید برنامه چهارم اقدام به طراحی و ارائه نوآوری‌هایی کرده است که یکی از آن‌ها توجه به آمایش سرزمین بطور جدی می‌باشد. از نشانه‌های این توجه تصویب مصوبه ضوابط ملی آمایش سرزمین در سال ۱۳۸۳ و در واقع محور قرار گرفتن آمایش سرزمین در برنامه پنجم توسعه اقتصادی و اجتماعی- فرهنگی می‌باشد. در سال ۱۳۸۳مرکزی به نام" مرکز آمایش و توسعه پایدار" در سازمان برنامه و بودجه. تاسیس گردید که در حال حاضر مسئول انجام فعالیت‌های مرتبط با آمایش سرزمین می‌باشد.

بررسی ساختار فضایی کشور حکایت از آن دارد که هرچند موضوع بهره‌برداری بهینه از سرزمین، استفاده از قابلیت‌های مناطق مختلف کشور در چارچوب تقسیم کار ملی و تمرکززدایی از مناطق پرتراکم کشور در قالب برنامه‌ریزی آمایش سرزمین همواره یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های برنامه‌ریزان کشور بوده است، اما این برنامه‌ها نتوانسته است در چارچوب برنامه‌های میان مدت توسعه کشور عملیاتی شود. عدم توسعه‌یافتگی بخش بزرگی از پهنه کشور در برابر فشار بیش از حد به عرصه‌های

محدودی از سرزمین صورت گرفته است. هرچند بخشی از این کاستی‌ها ناشی از شرایط طبیعی کشور است که امکان توسعه و توزیع عادلانه امکانات را در کشور محدود می‌سازد اما بخش زیادی از آن‌ها را می‌توان به سیاست‌ها و برنامه‌های گذشته و حال و ناسازگاری آن‌ها نسبت داد. عدم نگاه بلند مدت به طرح‌ها و پروژها و نداشتن درک درستی از ضرورت‌ها بر مشکلات ما طی ده‌ها سال گذشته افزوده است.

به طور کلی آمایش سرزمین به عنوان یک سند مدیریت توسعه تصویر سازمان فضایی در مرحله توسعه یافتگی سرزمین است و چشم‌انداز کلی توزیع جغرافیایی جمعیت و ترکیب مناسب فعالیت‌های ناظر بر بهره‌برداری از سرزمین و تامین نیازهای جمعیت و فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی را در قلمروی سرزمین مشخص می‌کند. آمایش سرزمین از منظر برنامه‌ریزی، در ماهیت از سنخ برنامه‌ریزی فضایی است، اما هر برنامه‌ریزی فضایی که یک یا مجموعه‌ای ویژگی‌های زیر را نداشته باشد، آمایشی نخواهد بود. ویژگی‌هایی که این برنامه باید دارا باشد از جمله مشارکت جویانه، جامع‌نگر، کل‌گرا، هدفمند، دورنگر، انعطاف‌پذیر، دارای نگرش کیفی و استنتاج فضایی یا جغرافیایی و نظیر آن می‌باشد.

به گزارش دفتر اطلاع‌رسانی دفتر مطالعات زیربنایی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، این مرکز ضمن بررسی روند مطالعات آمایش سرزمین در ایران تصریح کرد که فعالیت‌های آمایش سرزمین در ۶ سطح انجام مطالعات، تدوین قواعد، مدیریت، تدوین برنامه‌ها، اجرای برنامه‌ها و ارزشیابی فعالیت‌های آمایش سرزمین، از یکدیگر قابل تجزیه و تفکیک است که به نظر می‌رسد از ۶ مرحله یاد شده در ایران طی ۳۶ سال اخیر فقط سه فعالیت مطالعه، تدوین قواعد و مدیریت آمایش سرزمین انجام شده و طبق تحقیقات، اقدام قابل توجهی در زمینه‌های تدوین و اجرای برنامه‌های آمایش سرزمین و فعالیت‌های ارزشیابی آن انجام نشده است. یافته‌های ارزشیابی به عمل آمده نشان می‌دهد که از یک طرف تاکنون عزم و اراده کافی برای به کار بردن نتایج مطالعات آمایش سرزمین در تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه وجود نداشته و از طرف دیگر قوانین، قواعد، مقررات متناسب و همسو و گریزناپذیر بر اعمال همه مقتضیات آمایش سرزمین، حاکمیت نیافته‌اند و این در حالی است که در کشور انسجام و یکپارچگی لازم به منظور طراحی، برنامه‌ریزی، تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه، متناسب با مقتضیات آمایش سرزمین وجود ندارد و به همین دلیل در حال حاضر طراحی و به

کارگیری یک «نظام برنامه‌ریزی مبتنی بر آمایش سرزمین» به عنوان جریان واحد برنامه‌ریزی توسعه ضرورت دارد.

۸-۲-۱ : ارتباط بین‌سازمانی (همکاری، هماهنگی، قوانین و مقررات و...)

چارچوب کلی مدیریت آمایش در غالب تصمیمات ملی ساختار اجرایی کشور تعیین گردیده است. با این‌حال، آنچه دراین چارچوب کلی اهمیت اساسی دارد فقدان طراحی یک سیستم ارتباط سازمانی بین اجزای موثر اجرای سند مطالعات آمایش می‌باشد. براین اساس، ضمن اشاره به چارچوب کلی مدیریت آمایش زیر مجموعه‌های مورد نیاز مورد اشاره قرار می‌گیرند.

در ماده ۱۰ تصویب‌نامه هیئت وزیران در سال ۱۳۸۳ پیرامون «ضوابط ملی آمایش سرزمین» آمده است که[1]: «شورای عالی شهرسازی و معماری ایران، شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه استان‌ها و

---

[1] هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۳.۸.۶ بنا به پیشنهاد شماره ۱۰۱.۱۳۴۱۰۸ مورخ ۱۳۸۳/۷/۲۵ سازمان‌مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران ضوابط ملی آمایش سرزمین را به شرح زیر تصویب نمود: ضوابط ملی آمایش سرزمین ماده ۱ ـ جهت‌گیریهای ملی آمایش سرزمین که در راستای تبیین فضایی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی‌ایران و ترسیم الزامات تحقق آن در توسعه بلندمدت کشور و مبتنی بر اصول مصوب آمایش سرزمین، شامل‌ملاحظات امنیتی و دفاعی، کارآیی و بازدهی اقتصادی، وحدت و یکپارچگی سرزمین، گسترش عدالت اجتماعیو تعادل‌های منطقه‌ای، حفاظت محیط‌زیست و احیای منابع طبیعی، حفظ هویت اسلامی، ایرانی و حراست ازمیراث فرهنگی، تسهیل و تنظیم روابط درونی و بیرونی اقتصاد کشور، رفع محرومیت‌ها، بخصوص در مناطق روستایی‌کشور تنظیم شده است، به شرح زیر تعیین می‌گردد۱- کاهش تمرکز و تراکم جمعیت و فعالیت در مناطق پرتراکم کشور، به ویژه تهران و اصفهان و مهار روند رو به‌رشد جمعیت و فعالیت‌ها در این مناطق از طریق دگرگونی ساختار فعالیت‌های صنعتی و خدماتی آن‌ها در راستای افزایش‌سهم فعالیت‌های دانش پایه و زمینه‌سازی برای هدایت سرمایه‌گذاری‌های متمایل به این مناطق، به دیگر استان‌های‌کشور. ۲- تغییر نقش و عملکرد شهر تهران به عنوان مرکزی با عملکرد بین‌المللی و شهرهای اصفهان، مشهد، تبریز،شیراز، اهواز و کرمانشاه به عنوان مرکزی با عملکرد فراملی برای پوشش خدماتی در حوزه‌های جغرافیایی و یاعملکردی خاص. ۳- ایجاد شبکه‌های سازمان یافته از شهرهای بزرگ و متوسط کشور و تجهیز آن‌ها به نحوی که بتوانند در سطوح‌منطقه تحت نفوذ خویش بخشی از وظایف شهرهای موضوع بند ۲ را به عهده گرفته و در راستای عدم تمرکز دریک تقسیم کار ملی و منطقه‌ای، مشارکت نمایند. ۴- توسعه علوم، آموزش، پژوهش و فن‌آوری و گسترش و تجهیز مراکز آموزشی، پژوهشی، شهرک‌ها و پارک‌های‌علمی ـ فن‌آوری کشور (با تأکید بر توسعه فن‌آوری‌های نوین، نظیر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، بیوتکنولوژی، ناتوتکنولوژی و...) متناسب با نیازهای ملی و منطقه‌ای و با تکیه بر قابلیت‌ها و استعدادهای بومی هر منطقه در راستای کاهش سهم منابع طبیعی و افزایش سهم در تولیدات ملی. ۵- تأکید بر استفاده از ظرفیت‌های اجتماعی، فرهنگی و علمی استان‌ها و مناطق کشور، به ویژه شهرهای تهران، شیراز، اصفهان، مشهد، تبریز، اهواز و یزد با محدود نمودن توسعه کمی سطوح پایین آموزش عالی به نفع سطوح‌بالاتر و ارتقای سطح کیفی مؤسسات آموزش عالی و مراکز پژوهشی و فن‌آوری آن‌ها برای توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی و ایفای نقش واسط بین کشورهای منطقه و کشورهای پیشرفته علمی۶- توسعه و تجهیز گزیده‌ای از محورهای اصلی ارتباطی کشور در کریدورهای حمل و نقل بین‌المللی شمالی ـجنوبی و شرقی ـ غربی کشور به عنوان محورهای اولویت‌دار در توسعه، برای استفاده مناسب از موقعیت ممتاز ارتباطی کشور با تأکید بر تمرکززدایی ارتباطی از تهران و استفاده از مسیرهای جایگزین۷- زمینه‌سازی لازم برای استفاده حداکثر از ظرفیت‌ها و توان‌های مراکز جمعیتی کوچک و پراکنده (روستاها،روستا ـ شهرها، شهرهای کوچک) در حفظ و نگهداشت جمعیت و برقراری تعادل در الگوی استقرار جمعیت با متنوع‌سازی فعالیت‌ها، ایجاد اشتغال و افزایش نقش فعالیت‌های صنعتی و خدماتی قابل استقرار در این مراکز ۸- توسعه زیرساخت‌ها و شبکه‌های زیربنایی، به ویژه تأمین منابع آب و خدمات اجتماعی متناسب با سهم فعالیت و جمعیت پیش‌بینی شده برای مناطق و استان‌های کمتر توسعه یافته کشور هر چند که بازدهی اقتصادی آن‌ها در بلندمدت تحقق یابد ۹- ایجاد تعادل نسبی در توزیع و ترکیب جمعیت در سطح کشور با استفاده از ابزار استقرار فعالیت و زیرساخت‌ها و بهبود شرایط اقتصادی، اجتماعی و امنیتی در محور شرق، جنوب و مناطق کم‌جمعیت مرکزی و استقرار ارادی‌جمعیت در مناطق استراتژیک و کانون‌های دارای قابلیت توسعه، با توجه به توان محیطی عرصه‌ها و مناطق مختلف در این‌گونه بارگذاری‌های جمعیتی و فعالیتی. ۱۰- تعادل‌بخشی به توزیع جمعیت و فعالیت متناسب با منابع، توان محیطی و ظرفیت تحمل زیست بوم‌ها، باتأکید بر ابعاد اجتماعی وظایف توسعه‌ای دولت در مناطق غربی و شمالی و تمرکز بر ایجاد ظرفیت‌های فیزیکی واجتماعی موردنیاز توسعه در مناطق شرقی، جنوبی مناطق کم‌جمعیت مرکزی کشور، به شرح ذیل: الف ـ در مناطق شرقی، جنوبی و مناطق کم‌جمعیت مرکزی کشور: الف ـ ۱ ـ توسعه شبکه‌های زیربنایی این مناطق برای زمینه‌سازی استقرار فعالیت‌ها و توسعه خدمات اجتماعی‌متناسب با استقرار جمعیت. الف ـ۲ - تقویت مراکز جمعیتی حاشیه سواحل دریای عمان، خلیج فارس و شرق کشور به منظور ایجادمجموعه‌ای از مراکز گسترش توسعه در این مناطق، باتوجه به چشم‌انداز بهره‌برداری از منابع انرژی حوزه جنوب،ذخایر معدنی دشت‌های مرکزی و جنوبی سرزمین، شیلات و صنایع دریایی و توان این مناطق از دیدگاه ترانزیتی بازرگانی و گردشگری. الف ـ ۳ - تعیین و تجهیز نقاطی در نواحی دورافتاده و حاشیه‌ای در سواحل جنوب (به ویژه دریای عمان) درراستای تسریع و بسط توسعه در این نواحی، با هدف ایجاد تحرک در شبکه‌های ترانزیتی نواحی شرقی و جنوبی‌کشور. الف ـ ۴ - توجه ویژه به توسعه پایدار مناطق کویری. ب ـ در مناطق غربی و شمالی کشور: ب ـ ۱ ـ استفاده بهینه از ظرفیت‌های زیربنایی موجود در مناطقی که از این جهت توسعه یافته‌اند، با نیت‌صرفه‌جویی در میزان و تسریع در بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها و اولویت به کارگیری امکانات بخش خصوصی در این‌مناطق. ب ـ۲ ـ رفع تنگناهای شبکه‌های زیربنایی مناطق مستعد، متناسب با قابلیت‌های تولیدی و خدماتی این مناطق. ب ـ ۳ - بهره‌برداری از شبکه نسبتاً توسعه یافته مراکز زیست و فعالیت در این مناطق با اعمال تقسیم کار تخصصی بین آن‌ها، با تأکید بر توسعه فعالیت‌های کشاورزی، صنعتی، گردشگری و بازرگانی. ۱۱- گسترش تعامل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی درون و بین‌منطقه‌ای در راستای تقویت همبستگی ملی. ۱۲- تأکید بر حفظ و پویایی هویت ایرانی ـ اسلامی در تعامل با برون‌نگری و اتکا بر این هویت برای تحکیم و انسجام وحدت ملی در ابعاد درونی. ۱۳- رعایت ملاحظات "امنیتی و دفاعی"، "حفاظت از محیط‌زیست" و "حراست از میراث فرهنگی" دراستقرار جمعیت و فعالیت، به ویژه در

محدوده‌هایی که با توجه به ملاحظات یاد شده، محدود نمودن و یا تسریع توسعه در آن‌ها الزامی است ۱۴- تأکید خاص بر آمایش مناطق مرزی برای بهبود شرایط زندگی و افزایش سطح توسعه این مناطق به منظورارتقای امنیت مرزهای کشور۱۵- رعایت اصول ایمنی و الگوی پدافند غیرعامل، از قبیل استفاده از شرایط جغرافیایی و عوارض طبیعی، پراکندگی مناسب در پهنه سرزمین، انتخاب عرصه‌های امن به لحاظ سوانح طبیعی و غیرمترقبه و انتخاب مقیاس‌بهینه در استقرار جمعیت و فعالیت‌ها در راستای کاهش آسیب‌پذیری در برابر تهدیدات و بهره‌مندی از پوشش مناسب‌دفاعی ۱۶- ایجاد تعادل در افزایش جمعیت و پراکنش آن در پهنه سرزمین، با توجه به منابع و امکانات مناطق مختلف‌به طوری که نرخ رشد طبیعی جمعیت کشور سالانه به طور متوسط از یک درصد و نرخ رشد طبیعی جمعیت هر یک ازشهرستان‌های کشور سالانه به طور متوسط از ۱/۵ درصد، فراتر نرود. ۱۷- توسعه رفاه و تأمین اجتماعی در مناطق مختلف کشور و برقراری تعادل در شاخص‌های اصلی آن در سطح ملی با تأکید بر توانمندسازی اقتصادی ـ اجتماعی گروه‌های آسیب‌پذیر و اجرای سیاست‌های جبرانی کاهش فقر و ارتقای رفاه اجتماعی بر اساس مشارکت مردم. ۱۸- گسترش آموزش و بهداشت، به ویژه برای زنان و جوانان در مناطق کمتر توسعه یافته و گروه‌های اجتماعی‌در معرض خطر، به منظور ارتقای کیفیت منابع انسانی و جلوگیری از تولید نسل‌های ناسالم. ۱۹-ساماندهی و هدایت هدفمند جریان مهاجرت‌ها از طریق: الف ـ ایجاد زمینه‌های اشتغال، فعالیت و سرمایه‌گذاری و جذب و نگهداشت نیروهای کارآفرین در مناطق مهاجر فرست دارای قابلیت. ب ـ ساماندهی مراکز جدید اشتغال و اسکان مهاجرین در مناطق دارای توان پذیرش جمعیت متناسب باسرمایه‌گذاری‌های جدید تولیدی و خدماتی. ۲۰- تحول ساختار بخش کشاورزی در راستای دستیابی به کشاورزی پایدار، مدرن و رقابتی و توسعه بخش‌های صنعت و خدمات، به‌گونه‌ای که علاوه بر جذب سرریز شاغلین کشاورزی و پشتیبانی از این بخش، فرصت‌های جدید شغلی مورد نیاز کشور را نیز تأمین نمایند. ۲۱- استفاده پایدار از قابلیت‌های طبیعی و امکانات آب و خاک برای توسعه فعالیت‌های کشاورزی و صنایع وابسته وتبدیلی مرتبط با آن در نواحی مستعد کشاورزی، به ویژه در نواحی شمالی، غربی و جنوب غربی کشور، در راستای‌دستیابی به امنیت غذایی و توسعه صادرات محصولات کشاورزی. ۲۲- توجه به محدودیت‌های آب برای مصارف کشاورزی، با تأکید بر: الف ـ افزایش راندمان آب با استفاده از مهار آب، شیوه‌های مدرن آبیاری، توسعه شیوه‌های تولید متراکم و گلخانه‌ای در مناطق کم آب کشور، به ویژه در مناطق حاشیه کویر، مانند استان‌های یزد، سمنان، سیستان و بلوچستان، خراسان جنوبی، کرمان، هرمزگان و بخش‌هایی از استان‌های فارس و اصفهان. ب ـ افزایش سهم فعالیت‌های صنعتی، معدنی و خدماتی برای جذب و نگهداشت جمعیت در این مناطق. ج ـ انتقال درون و بین‌حوضه‌ای آب، با توجه به حفظ تعادل‌های محیطی، برای مصارف شرب، خدمات وصنعت. ۲۳ـ توسعه بهره‌برداری از قابلیت‌های معدنی کشور به عنوان یکی از مزیت‌های نسبی سرزمین، با تأکید بر حداکثر نمودن عملیات فرآوری معدنی و کاهش صادرات مواد خام معدنی به‌گونه‌ای که به افزایش سهم این بخش در اقتصاد ملی بیانجامد. ۲۴- تأکید بر توسعه صنایع شیمیایی و پتروشیمی، صنایع و معدنی (ذوب فلزات و کانی‌های غیرفلزی)، صنایع‌مرتبط با حمل و نقل و صنایع ICT به عنوان صنایع اولویت‌دار، با توجه به مزیت‌های نسبی کشور در این صنایع. ۲۵ـ افزایش ظرفیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری از ذخایر عظیم نفت و گاز و استفاده از این منابع در راستای توسعه فعالیت‌های صنعتی مبتنی بر تقویت صنایع بالادستی و پایین‌دستی نفت و گاز و تکمیل زنجیره‌های تولید، با تأکید براولویت بهره‌برداری از میادین مشترک و کاهش صدور مواد خام نفتی ۲۶ـ تأکید بر توسعه فعالیت‌های صنعتی مبتنی بر نفت و گاز در مناطق مواجه با محدودیت‌هایی برای توسعه سایر فعالیت‌های اقتصادی و برخوردار از اهمیت استراتژیک، از جمله مناطق کمتر توسعه یافته جنوب شرقی کشور، سواحل خلیج فارس و دریای عمان و مناطق کمتر توسعه یافته غرب کشور با توجه به خطوط انتقال مواد وفرآورده‌های نفت، گاز و پتروشیمی و امکان توسعه آن‌ها. ۲۷- توجه ویژه به صنایع انرژی‌بر در تلفیق مزیت نسبی برخورداری از ذخایر معدنی و مزیت نسبی برخورداری از منابع انرژی، به خصوص گاز و استقرار آن‌ها در نقاط واقع بر کریدورها و محورهای حمل و نقل بین‌المللی، بااولویت استقرار در مناطق تخصصی انرژی در سواحل خلیج فارس با هدف توسعه صادرات. ۲۸- توسعه صنایع پشتیبان حمل و نقل، شامل صنایع خودروسازی، واگن‌سازی، تجهیزات راه‌آهن و صنایع‌حمل و نقل هوایی در مراکز و نواحی مستعد (با تأکید بر کاهش سهم تهران در صنایع خودروسازی)، صنایع تولید وتعمیر و خدمات وسایط حمل و نقل دریایی در نوار ساحلی جنوب ۲۹- توسعه صنایع تولید کالاهای موردنیاز کشورهای منطقه، با اولویت استقرار در جوار بازارهای مصرف این‌کشورها در استانهای مرزی. ۳۰- تحول بنیادی در ساختار بخش خدمات و افزایش سهم خدمات نوین و دانش پایه، با تأکید بر توسعه:خدمات پشتیبان تولید، خدمات گردشگری، خدمات بازرگانی، بانکی و بیمه‌ای، حمل و نقل و ترانزیت و استفاده ازفن‌آوری‌های نوین در این بخش، متناسب با نقش و جایگاه بین‌المللی کشور. ۳۱- ارتقای جایگاه صنعت گردشگری در اقتصاد ملی، از طریق استفاده از ظرفیت‌های: طبیعی، تاریخی و میراث فرهنگی کشور و گسترش و تسهیل ارتباطات بین مناطق، به منظور تقویت پیوند بین اقوام و خرده‌فرهنگ‌ها و همچنین،گسترش تعاملات فرهنگی فراملی ۳۲- سازماندهی و تقویت خدمات اجتماعی و خدمات برتر، از جمله رسته‌های خدمات مهندسین مشاور،حقوقی، حسابرسی، بیمه، مالی، بازاریابی، بورس و خدمات اطلاعات و ارتباطات برای ارایه خدمات پشتیبانی فرآیندهای توسعه ملی و پاسخ به تقاضای کشورهای منطقه، با رعایت ملاحظات مندرج در بندهای (۲) و (۳). ۳۳- بازتعریف نقش و وظایف مناطق آزاد تجاری ـ صنعتی و ویژه اقتصادی، باتوجه به ویژگی‌های مناطق کشور و با هدف تقویت تعامل لازم بین عملکرد اقتصاد کشور با اقتصاد جهانی، تأمین سرمایه موردنیاز، ارتقای سطح فن‌آوری و گسترش و تضمین بازارها. ماده ۲ ـ دستگاه‌های اجرایی کشور موظفند برنامه‌های عملیاتی خود را به‌گونه‌ای تنظیم نمایند که اجرای‌اقدامات، عملیات و سرمایه‌گذاری‌های مربوط، زمینه تحقق جهت‌گیری‌های ملی آمایش سرزمین را فراهم نماید ماده ۳ ـ دستگاه‌های اجرایی کشور موظفند سیاست‌های تشویقی و بازدارنده، از جمله نرخ تسهیلات بانکی، تعرفه‌ها، عوارض، مالیات‌ها و سایر مقررات را برای فعالیت‌ها و مناطق مختلف کشور به گونه‌ای تنظیم و یا پیشنهاد نمایند که برنامه‌ها، اقدامات، عملیات و سرمایه‌گذاری‌های بخش‌های عمومی و غیردولتی در راستای تحقق جهت‌گیری‌های آمایش هدایت شوند. ماده ۴ ـ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مکلف است شرایط تحقق مواد (۲) و (۳) این تصویب‌نامه را درآیین‌نامه‌های اجرایی برنامه‌های توسعه و دستورالعمل‌های تنظیم بودجه‌های سالانه، لحاظ نماید. ماده ۵ ـ دستگاه‌های اجرایی کشور موظفند راهبردهای بخشی آمایش سرزمین در بخش‌های ذی‌ربط را بررسی‌و پیشنهادات خود را برای اصلاح و تکمیل آن‌ها با توجه به جهت‌گیری‌های موضوع ماده (۱) این تصویب‌نامه حداکثرظرف یک ماه از تاریخ ابلاغ این تصویب‌نامه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، منعکس نمایند. ماده ۶ ـ شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه استان‌های کشور موظفند نظریه پایه توسعه استان ذی‌ربط، ارایه شده درمطالعات آمایش سرزمین را بررسی کرده و پیشنهادهای خود را برای اصلاح و تکمیل آن‌ها باتوجه به جهت‌گیری‌های موضوع ماده (۱) این تصویب‌نامه ظرف یک ماه از تاریخ ابلاغ تصویب‌نامه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، منعکس نمایند ماده ۷ ـ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مکلف است راهبردهای بخشی و نظریه پایه توسعه استان‌ها رابراساس جهت‌گیری‌های ملی آمایش و نقطه نظرات اعلام شده از سوی دستگاه‌های بخشی و شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه استان‌ها، تنظیم و هماهنگ نموده و به شورای آمایش سرزمین ـ موضوع ماده (۱۳) این تصویب‌نامه ـ ارایه نماید تا به تصویب مراجع ذی‌ربط قانونی برسد ماده ۸ ـ دستگاه‌های اجرایی کشور موظفند ضمن انعکاس جهت‌گیری‌های ملی و راهبردهای بخشی و استانی آمایش در اسناد ملی بخشی و اسناد ملی ویژه، برنامه‌های عملیاتی خود را در برنامه چهارم توسعه، براساس این‌راهبردها تهیه نموده و مبنای تنظیم اقدامات و عملیات بودجه سالانه خود قرار دهند. ماده ۹ ـ شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه استان‌های کشور موظفند ضمن انعکاس جهت‌گیری‌های ملی، راهبردهای استانی و راهبردهای بخشی آمایش در اسناد ملی توسعه استان، برنامه‌های عملیاتی خویش را در برنامه چهارم توسعه، براساس این راهبردها تهیه نموده و مبنای تنظیم اقدامات و عملیات بودجه سالانه خود قرار دهند. ماده ۱۰ ـ شورای‌عالی شهرسازی و معماری ایران، شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه استان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط مکلفند طرح‌های توسعه و عمران در سطوح ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی را در محدوده وظایف قانونی خویش در راستای تحقق جهت‌گیری‌های ملی و راهبردهای بخشی و استانی آمایش سرزمین تنظیم و تصویب نمایند. تمامی دستگاه‌های اجرایی ملی، استانی و محلی در انتخاب مکان فعالیت‌ها و اقدامات مربوط، موظف به اجرای نتایج طرح‌های مذکور که در این راستا تهیه و تصویب شده‌اند، خواهند بود. ماده ۱۱ ـ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است زمینه استمرار و پویایی مطالعات آمایش سرزمین را با سه رویکرد "تأثیر تحولات جهانی، منطقه‌ای و داخلی"،"تعمیق نگرش بلندمدت و پایدار در راهبردهای توسعه‌ای کشور" و "تهیه طرح‌های ویژه از نظر موضوعی و یا محدوده جغرافیایی" فراهم نموده و سازماندهی مطالعات آمایش سرزمین به گونه‌ای صورت پذیرد که برنامه پنجم و برنامه‌های بعدی میان‌مدت توسعه کشور به طور کامل بر مبنای سند آمایش سرزمین تهیه شود. ماده ۱۲ ـ دستگاه‌های اجرایی کشور موظفند در چارچوب دستورالعمل‌های مطالعاتی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ارایه می‌نماید، مطالعات بخشی، فرابخشی ومنطقه‌ای آتی خود را با رویکرد آمایشی سازماندهی نمایند ماده ۱۳ ـ به منظور ایجاد هماهنگی در تنظیم راهبردهای آمایش سرزمین و نظارت مستمر بر اجرای آن،"شورای آمایش سرزمین" با حضور معاون

دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط مکلفند طرح‌های توسعه و عمران در سطوح ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی را در محددهٔ وظایف قانونی خویش در راستای تحقق جهت‌گیری‌های ملی و راهبردهای بخشی و استانی آمایش سرزمین تنظیم و تصویب نمایند. تمامی دستگاه‌های اجرایی ملی، استانی و محلی در انتخاب مکان فعالیت‌ها و اقدامات مربوط، موظف به اجرای نتایج طرح‌های مذکور که در این راستا تهیه و تصویب شده‌اند، خواهند بود.

بر این اساس و برمبنای سایر مواد تصویب‌نامه مذکور و قانون برنامه چهارم توسعه کشور و اهداف مندرج در سند ملی توسعه استان، تحقق اهداف مورد نظر منوط به همکاری و هماهنگی بین‌سازمانی و کلیه دستگاه‌های دست‌اندرکار استان به عنوان یک سامانه فراگیر و اجرای قوانین و مقررات ناظر بر این سیستم و اصلاح و بهبود قوانین و مقرراتی است که کارآمدی و کارآیی و چرخه فعالیت‌های آمایشی استان را توسعه خواهد داد.

در این میان تعامل و هماهنگی، نهادها و دستگاه‌های اجرایی فرا استانی، دستگاه‌های اجرایی استان، دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی استان و نهادهای مردمی و گروه‌های ذی‌نفع استان در ارتباط با تهیه و نظارت و تصویب و اجرای سند برنامه آمایش استان به محوریت مدیریت توسعه و آمایش استان و معاونت برنامه‌ریزی استانداری استان برای دستیابی به چشم‌اندازهای موردنظر و تنظیم برنامه پنجم توسعه بر پایه سند مذکور، آن‌چنان که در اسناد مربوطه در قانون برنامه چهارم ذکر شده است می‌تواند امکان‌پذیر گردد.

شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان از طریق کمیتهٔ هدایت و راهبری، ضمن نظارت و هدایت تهیه‌کنندگان سند برنامه آمایشی استان، روال و کم و کیف فرآیند همکاری و هماهنگی سازمانی در استان را مورد نظر خواهند داشت.

در این میان نقش شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان با توجه به وظایف محوله مصرح در ماده ۷۰

رییس‌جمهور و رییس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (رییس شورا)، رییس مرکز ملی آمایش سرزمین (دبیر شورا) و عضویت ثابت یکی از معاونین وزارتخانه‌های نیرو، راه و ترابری، مسکن و شهرسازی، صنایع و معادن، جهادکشاورزی، نفت، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، اموراقتصادی و دارایی، کشور، بازرگانی، امور خارجه، رفاه و تأمین اجتماعی و سازمان‌های حفاظت محیط‌زیست وگردشگری و میراث فرهنگی و رییس شورای عالی استان‌ها تشکیل می‌گردد. تبصره ـ از نمایندگان سایر وزارتخانه‌ها، استانداران و دستگاه‌های اجرایی حسب مورد با حق رأی برای‌شرکت در جلسات شورا، دعوت به عمل خواهد آمد. ماده ۱۴ ـ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است در راستای تحقق وظایف یادشده، "مرکز ملی‌آمایش سرزمین" را متناسب با جایگاه آن در نظام برنامه‌ریزی کشور ایجاد نموده و نهاد تحقیقاتی متناظر با این جایگاه را برای تقویت زمینه‌های علمی و فنی آمایش سرزمین و ارتقای مهارت‌های تخصصی نیروهای موردنیاز، تدارک ببیند. ماده ۱۵ ـ مرکز ملی آمایش سرزمین موظف است با استفاده از امکانات نظارتی موجود در کشور، روندتغییرات جمعیت و فعالیت و تحولات در سازمان فضایی کشور را بررسی و با جهت‌گیری‌های ملی آمایش سرزمین‌مقایسه و مغایرت‌های اساسی را مشخص کرده و گزارش آن را به شورای آمایش سرزمین، ارایه نماید.

قانون برنامه چهارم توسعه کشور و تصویب‌نامهٔ هیئت وزیران در سال ۱۳۸۳ در این خصوص، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد و چون می‌بایستی برنامه‌های عملیاتی خویش را بر اساس راهبردهای استانی و بخشی آمایش در اسناد ملی توسعه استان تهیه نموده و تنظیم اقدامات و عملیات بودجه سالانه خود را بر مبنای راهبردهای مذکور قرار دهند و به عبارت دیگر بخش استانی مدیریت ملی کشور را در این زمینه که مبتنی بر «توزیع مناسب جمعیت و فعالیت‌ها در پهنهٔ سرزمین با هدف استفادهٔ کارآمد از قابلیت‌ها و مزیت‌های کشور» است، نمایندگی می‌کند، لزوماً عهده‌دار این همکاری‌ها و هماهنگی‌ها و اجرا و تدوین قوانین و مقررات مورد نیاز در این زمینه است. در این میان کارگروه آمایش و محیط‌زیست و توسعه پایدار به کسب نظر دستگاه‌های اجرایی و مشاورت و مشارکت آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها و مصوبات اهتمام می‌ورزد.

از آنجا که پویش‌های آمایشی مبتنی بر فعالیت‌ها و اقدام‌های بین‌رشته‌ای و بین‌بخشی است و سامانه‌ای منسجم از این پویش‌ها و سازمان فضایی توسعه لحاظ می‌گردد و مورد نظر واقع می‌شود، هماهنگی، همکاری و تعامل بین‌سازمانی و هدایت و سامان‌دهی این ارتباطات بین‌بخشی و دستگاه‌های مسؤول و مرتبط آن‌ها، زمینهٔ اصلی بارگذاری عرصه‌های استان و حفظ چارچوب‌ها و خطوط و محدوده‌های سند آمایش استان به حساب می‌آید.

در این زمینه قوانین و مقررات در خدمت و تابعی از هدف تحقق وضعیت پیش‌گفته خواهند بود و به ساده‌ترین شکل ممکن و با کسب مشاورت و پیشنهادات همهٔ دستگاه‌ها و نهادهای ذی‌ربط، تعاملات و ارتباطات را در پهنه‌ها و سطوح جغرافیایی و فضایی و بخش‌های مختلف، صیانت و قابل اجرا می‌سازند.

در فرآیند ارتباط بین سازمانی، حصول به نظمی معین و قابل توسعه و شکل و محتوای نظام‌های ارتباطی و تعاملی، در زمان و موضوع بخش و رشته و تقسیم کار و حفظ و بهینه‌سازی ارتباطات دستگاه‌های فرا استانی و دستگاه‌های استانی با موضوع برنامه‌ریزی توسعه و پویش‌های آمایشی، اعمال توانمندی سازمان را در اجرای مأموریت و ایفای وظایف محوله ساده‌تر و پرثمرتر خواهد نمود.

بدین منظور ساختار سازمانی مدیریت آمایش استان به شرح زیر ارائه می‌گردد.

ساختار سازمانی پیشنهادی به صورت افقی است. در این ساختار روابط بین سازمانی، مأموریت،

وظایف و تشکیلات به صورت هم وزن شکل می‌گیرد. در این ساختار تعامل و مشارکت در تصحیح روابط بین سازمانی، انتخاب مسیرهای تحقق مأموریت‌ها و وظایف امکانپذیر است.

با توجه به ماهیت مطالعات و روش اجرای سند آمایش، دستگاه‌های اجرائی حسب نقش و مأموریت خود در ایجاد ساختار فضایی مناسب، در کمیته‌های تخصصی سازماندهی می‌شوند تا بتوانند پیش از اتخاذ تصمیمات نهایی در شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان، از طریق پایش عملکرد خود، با ارائه و نقد دیدگاه‌های یکدیگر، مبنای مناسبی برای تصمیم‌سازی فراهم آورند.

کمیته‌ها، تصمیمات خود را در قالب پیشنهاد در اختیار گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش قرار می‌دهند و این گروه متناسب با ماهیت پیشنهاد آن را در اختیار معاونت برنامه‌ریزی استانداری یا کارگروه آمایش قرار می‌دهد. پس از بررسی لازم در این بخش، شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به ریاست استاندار، تصمیم نهائی را در خصوص موارد مورد نیاز ارائه و به دستگاه‌های ذی‌ربط ابلاغ می‌نماید.

یکی از ویژگی‌های مهم این ساختار قابلیت انعطاف آنست. عدم ایجاد یک نهاد سازمانی جدید علاوه بر صرفه‌های اقتصادی، زمینه مناسبی برای اصلاح روند ساختار سازمانی تعریف شده جهت تحقق ساختار فضایی استان فراهم می‌کند. این انعطاف مبتنی بر بهره‌گیری از ظرفیت‌های قانونی عناصر ثابت و تعریف شده ساختار سازمانی پیشنهادی تا مرحله گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش است. کمیته‌های تخصصی در صورت نیاز قابل ایجاد و یا حذف هستند. ضمن آنکه دستور جلسه این کمیته‌ها توسط گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش تنظیم می‌گردد و در چارچوب وظایف رسمی این گروه قابل انعکاس به مراجع تصمیم‌گیری بالاتر می‌باشد.

کمیته‌های تخصصی عبارتند از:

۱- مدیریت یکپارچه حمل و نقل با عضویت: گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش، اداره کل راه و ترابری، اداره کل راه‌آهن، شرکت فرودگاه‌ها، راهنمایی و رانندگی، شرکت راهداری و حمل و نقل جاده‌ای، سازمان بنادر و کشتیرانی، مدیریت کنترل ترافیک، حسب مورد اداره کل محیط‌زیست، جهاد کشاورزی، میراث فرهنگی و گردشگری و تشکل‌های حمل و نقل و ادارات مرتبط استان‌های همجوار

۲- مدیریت یکپارچه محیط‌زیست و فعالیت‌های ساحلی با عضویت: گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش، اداره کل محیط‌زیست، اداره کل منابع طبیعی، اداره کل میراث فرهنگی، سازمان بنادر و کشتیرانی، اداره کل شیلات و حسب مورد دستگاه‌های اجرائی مرتبط و ادارات مرتبط استان‌های همجوار

۳- مدیریت یکپارچه بانک‌های اطلاعات با عضویت: گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش، بانک اطلاعات کنترل ترافیک جاده‌ای، سیستم هوشمند فرصت‌های سرمایه‌گذاری، اطلس دیجیتال فرهنگی و هنری و... اداره کل مخابرات استان

۴- کمیته سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با عضویت: گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش) دفتر هماهنگی امور اقتصادی، مرکز تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری، اداره کل امور اقتصادی و دارایی، اداره کل صنایع و معادن، شرکت شهرک‌های صنعتی، اداره کل بازرگانی، اداره کل کار و امور اجتماعی، نماینده بانک صنعت و معدن و حسب مورد سایر بانک‌های استان، اداره کل جهاد کشاورزی و نظیر آن

۵- کمیته مشارکت‌های مردمی با عضویت: گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش، تشکل‌های مردم نهاد محیط‌زیستی، تشکل‌های مردم نهاد گردشگری، تشکل‌های غیردولتی حمل و نقل، بازرگانی، صنعت و معدن، امور فرهنگی و اجتماعی، دفتر امور اجتماعی استانداری و نظیر آن

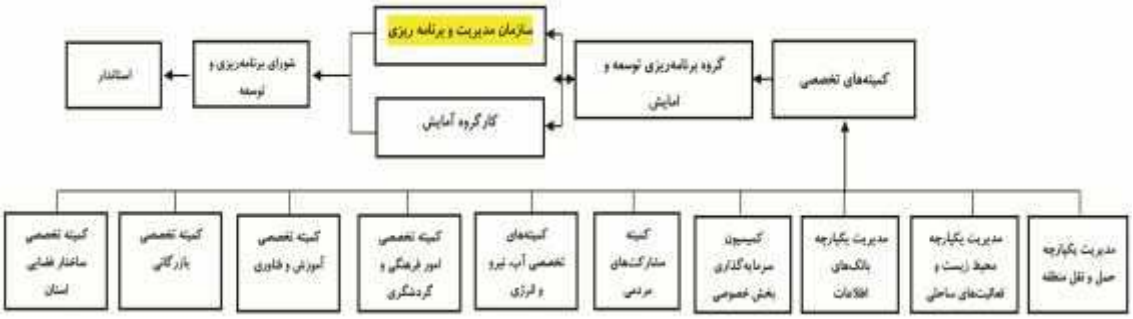
۶- کمیته تخصصی آب، نیرو و انرژی با عضویت: گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش، آب منطقه‌ای، برق منطقه‌ای، آب و فاضلاب شهری، آب و فاضلاب روستایی، شرکت پخش و پالایش، مدیریت گاز استان و نظیر آن

۷- کمیته تخصصی امور فرهنگی و گردشگری با عضویت: گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش، اداره کل ارشاد، اداره کل تبلیغات اسلامی، سازمان میراث فرهنگی، صدا و سیما و اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان و نظیر آن

۸- کمیته تخصصی آموزش و فناوری با عضویت: آموزش عالی، آموزش و پرورش، دانشگاه علوم پزشکی گرگان، پارک‌علم و فناوری، اطلس علمی و فرهنگی استان، آموزش فنی و حرفه‌ای و نظیر آن

۹- کمیته تخصصی بازرگانی با عضویت: گروه آمایش و برنامه‌ریزی اداره کل بازرگانی، اداره کل امور اقتصادی و دارایی، بازارچه‌های مرزی، گمرکات استان، سازمان بنادر و کشتیرانی، فرودگاه گرگان، تشکل‌های بازرگانی و صنعت و معدن، راه‌آهن شمال، مناطق ویژه اقتصادی، شهرک‌های صنعتی و نظیر آن

کمیته تخصصی ساختار فضایی استان با عضویت: گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش، اداره کل مسکن و شهرسازی، معاونت عمرانی استانداری، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، سایر ادارات مرتبط، اداره کل محیط‌زیست و نظیر آن



شکل ۳۶۴. نمودار ساختار سازمانی مدیریت آمایش استان

۸-۲-۲: سازمان (مأموریت، وظایف، تشکیلات، ظرفیت‌های تخصصی، نظام اطلاعات و...)

- **مأموریت**

مأموریت مدیریت آمایش استان معطوف به اهداف مطالعات آمایش است که شامل رعایت ملاحظات امنیتی و دفاعی، کارایی و بازدهی اقتصادی، وحدت و یکپارچگی سرزمین، گسترش عدالت اجتماعی و تعادل‌های منطقه‌ای، حفاظت محیط‌زیست و احیای منابع طبیعی، حفظ هویت اسلامی، ایرانی و حراست از میراث فرهنگی، تسهیل و تنظیم روابط درونی و بیرونی اقتصاد کشور، رفع محرومیت‌ها بخصوص در مناطق روستایی کشور می‌باشد. به منظور تحقق این مأموریت، مدیریت آمایش استان در مرحله تدوین مطالعات آمایش استان با استفاده از ظرفیت‌های مدیریتی موجود

شامل شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان، کارگروه آمایش، محیط‌زیست و توسعه پایدار و بهره‌گیری از ضوابط ملی آمایش سرزمین و اسناد فرادست پس از تدوین مطالعات با توجه به شرح وظایف خروجی اساسی مطالعات آمایش در تبیین ساختار فضایی استان قابل مشاهده است، بنابراین تحقق این ساختار فضایی، مأموریت اساسی، سازمان و مدیریت آمایش سرزمین می‌باشد. بنابراین رعایت شرح وظایف کارگروه آمایش، محیط‌زیست و توسعه پایدار، به عنوان مبنایی جهت هماهنگ‌سازی روند اجرائی دستگاه‌های اجرائی موثر در سند آمایش خواهد بود.

- **وظایف**

شرح وظایف کارگروه تخصصی آمایش، محیط‌زیست و توسعه پایدار برابر تصویب نامه کمیسیون موضوع اصل ۱۳۸ قانون اساسی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

۱- بررسی و تعیین اولویت رشد برای سطوح مختلف مراکز شهری

۲- بررسی و اظهار نظر درخصوص مکان پروژه‌های بزرگ عمرانی با عملکرد فرا استانی با توجه به طرح‌های توسعه و عمران و ملاحظه‌های زیست محیطی و آمایش سرزمین

۳- ایجاد هماهنگی در تهیه نقشه‌های GIS استان

۴- تدوین اولویت‌های پژوهشی در امور آمایش و محیط‌زیست و پیشنهاد آن به دبیرخانه شورا

۵- بررسی و تأیید مناطق مجاز برای استقرار صنایع آن

۶- پیگیری و نظارت بر اجرای تصمیمات هیئت وزیران درخصوص دولت سبز، در دستگاه‌های اجرائی استان

۷- بررسی راهکارها و ارائه پیشنهادهای مناسب در زمینه‌های زیر:

۷-۱: طرح آمایش استان در چارچوب طرح آمایش ملی

۷-۲: چارچوب و خطوط کلی ناظر بر برنامه‌های بلند مدت و میان مدت استان در راستای نظام برنامه‌ریزی کشور و طرح آمایش استان

۷-۳: اولویت فضاها و محورهای توسعه استان براساس نتایج طرح آمایش ملی و استانی

۷-۴: طرح‌های مربوطه به نحوه پراکندگی و استقرار جمعیت شهری و روستایی در چارچوب طرح‌های توسعه و عمران استان

همچنانکه شرح وظایف کارگروه تخصصی آمایش، محیط‌زیست و توسعه پایدار نیز میان بیان می‌دارد با توجه به اینکه مطالعات آمایش مبتنی بر تعیین پهنه‌ها و محورهای اصلی توسعه استان است و عمدتاً به مطالعات تفصیلی پروگرام‌ها و پروژه‌ها نمی‌پردازد، کارگروه آمایش، محیط‌زیست و توسعه پایدار استان مسئولیت تطبیق این مطالعات با جهت‌گیری‌های سند آمایش استان را بر عهده دارد. بنابراین قوانین و مقررات موجود امکان هماهنگی دستگاه‌های اجرائی در چارچوب مطالعات آمایش را فراهم نموده است.

کارگروه آمایش استان عمدتاً مبتنی بر بندهای ۲، ۳، ۵، ۶، و نظارت بر اجرای نتایج مطالعات آمایش استان با توجه به بند ۷ می‌باشد. بندهای ۱ و ۴ در مطالعات آمایش در قالب پروگرام‌ها و پروژه‌ها مورد اشاره قرار گرفته است.

- **تشکیلات**

با توجه به شرح وظیفه، تشکیلات مورد نیاز با حداقل توسعه دفاتر و عمدتاً مبتنی بر ساختار سازمانی موجود در غالب کمیته‌های تخصصی سازماندهی و ایجاد خواهد شد. در این کمیته‌ها، نمایندگان، دستگاه‌ها مسئول ضمن ارائه گزارش‌های دوره‌ای از روند تحقق پروگرام‌ها، مسائل و چالش‌های پیش‌روی تحقق سازمان فضایی حوزه تخصصی خود را مطرح و پیشنهادات لازم جهت برطرف نمودن موانع احتمالی را ارائه خواهند کرد تا در صوت نیاز به اخذ مصوبه از شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان اقدام مقتضی صورت گیرد.

انجام اقدامات و فعالیت‌های توسعه‌ای استانی و بخشی در چارچوب برنامه آمایشی استان، با توجه به برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های ملی و با توجه به بروز و شکل‌گیری شرایط و اوضاع غیرمترقبه و تغییر و تحول در برخی اهداف توسعه و اولویت‌های ملی، استانی و محلی، می‌تواند حامل و زایندهٔ وضعیتی باشد که تشکیلات سازمان مدیریت آمایش استان را در صورت عدم پیش‌بینی‌ها و انعطاف‌پذیری‌های لازمه در این امور می‌تواند با مشکلات و تنگناهایی مواجه سازد. در نتیجه سازمان مدیریت آمایش استان می‌بایستی از آمادگی لازم برای ایجاد اصلاحلات و تغییرات در این زمینه و همچنین در زمینه‌هایی که در عمل انطباق‌های موردنظر اتفاق نمی‌افتد، برخوردار باشد.

- **ظرفیت‌های تخصصی**

تحقق ساختار فضایی استان در بخش‌های مختلف نیازمند ظرفیت‌های تخصصی متفاوتی است. بنابراین با توجه به تشکیل کمیته‌های تخصصی به منظور هدایت عملکرد دستگاه‌های اجرایی، هریک از کمیته‌ها ترکیبی از نمایندگان اجرایی متناسب با تخصص‌های مورد نیاز خواهد بود که در صورت نیاز، کمیته‌های تخصصی تلفیقی نیز تشکیل می‌گردد.

- **نظام اطلاعات**

نظام اطلاعات مبتنی بر پروگرام‌ها و پروژه‌ها به تفکیک زمانبندی اجرائی در قالب برنامه‌های پنجساله، دستگاه اجرایی و شهرستان خواهد بود. بدین منظور با هدف پایش عملکرد دستگاه‌ها و وضعیت پروژه‌ها از نظر مرحله اجرایی و برگزاری مناقصات، انتخاب پیمانکار و...، تخصیص منابع، پیشرفت فیزیکی، انتقال به دوره بعد و... سیستم هوشمند پایش و ارزیابی سند آمایش ایجاد خواهد گردید و براین اساس گزارشات مورد نیاز تولید در اختیار مراجع ذی‌ربط قرار خواهد گرفت.

علاوه بر بانک اطلاعات پایش و ارزیابی آمایش استان، بانک اطلاعات جغرافیایی استان از مهم‌ترین و مؤثرترین مقوله‌ها در این زمینه و از شرایط اجتناب‌ناپذیر دستیابی به این امر، توسعه و بهسازی نظام اطلاعات، بهنگام‌سازی مستمر و آماده‌سازی داده‌ها برای استفاده در فرآیند برنامه‌ریزی، تهیه طرح‌ها و پروژه‌ها و اجرای آنهاست که در این چارچوب بانک اطلاعات جغرافیایی استان (GIS) نقش ویژه و اساسی دارد. در واقع تبلور و تجسم شکل‌بندی و وضعیت‌های آمایشی استان و تجلی جای‌گیری و مکان‌گزینی آمار و ارقام و پردازش آنها بر پهنه‌ها و لایه‌های اطلاعاتی و جغرافیایی، این امکان را برای برنامه‌ریزی بهینه و تهیه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های موردنظر بخشی و استانی و در چارچوب سند برنامه امایشی به دست می‌دهد.

۸-۲-۳ : نیروی انسانی (ترکیب تخصصی، انگیزش‌ها و...)

از آن‌جا که برنامهٔ آمایشی استان در چارچوب ضوابط ملی آمایش سرزمین، اساسی‌ترین دستور کار سازمان در رابطه با برنامه‌ریزی توسعهٔ استان است و از یک سو با مقتضیات و تقسیم کار ملی و آمایش سرزمین و از سوی دیگر با شرایط و وضعیت‌ها و صورت‌بندی‌های فضایی استان و محلی پیوند یافته

است و در ضمن مقرر است در تهیه برنامه پنجم توسعهٔ کشور که «آمایش محور» توصیف شده است، مورد استفاده قرار گیرد، لاجرم فعالیتی فراگیر و دامن‌گستر و مشتمل بر ارتباطات و تعاملات ملی، استانی و محلی در فرآیند توسعه است، علاوه بر انسجامات بین‌سازمانی و شرایط و تشکیلات و تمهیدات تخصصی معطوف به آن، و سازمانی نیز همین‌گونه، به نیروی انسانی مجهز، ماهر، متخصص و کارشناسی نیاز دارد تا فراخور گستردگی و ژرف‌بینی‌های آمایشی و توسعه‌ای بتواند در پیاده کردن و انجام مأموریت‌ها و وظایف پیش‌رو و محوله در جایگاه‌های بخشی و بین‌بخشی استانی و فرااستانی نقش خود را ایفا نماید. از این رو در وهلهٔ اول استفاده از توانمندی‌های عملی و کارشناسی و تخصصی نیروی انسانی موجود و مشغول به کار مدنظر قرار می‌گیرد و در مرحلهٔ بعد تلاش برای ارتقاء سطح علمی و کارشناسی کارکنان از طریق بهره‌مندی از امکانات آموزشی و دوره‌های تخصصی و عمومی مربوطه منظورنظر می‌باشد.

جذب نیروهای کارشناس با مدارک تحصیلی موردنیاز و مرتبط و تلاش برای فراهم نمودن امکانات تشویقی جهت خروج کارکنان سابقه‌دار غیرمتخصص و با مدرک تحصیلی پایین از نظام اداری از دیگر فعالیت‌های مربوطه در این زمینه محسوب می‌گردد.

به نظر می‌رسد اصلی‌ترین و فراگیرترین دیدگاه و حرکت سازنده و ثمربخش در این چارجوب، لحاظ نمودن پویش «توسعه دانایی‌محور» در نگرش به نیروی انسانی موردنیاز در تمامی زمینه‌ها و شمول آن به همهٔ بخش‌های دولتی، عمومی، خصوصی، پژوهشی و نهادها و سازمان‌های مردمی و ذی‌نفع در تهیه و اجرای برنامه‌های توسعه استان است که همراه با بینش و نگرش و تفکری آمایشی به امور و فعالیت‌ها نگریسته شود و در صورت تحقق و غالبیت این نظرگاه، می‌توان انتظار داشت که با درک متقابل از اهداف و راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی، شکل و ماهیت تعاملات و ارتباطات مابین افراد، سازمان‌ها در سطح محلی، استانی و فرااستانی سهولت و بارآوری بیش‌تر و ثمربخش‌تری به خود بگیرد و راه را برای فعالیت‌های موردنظر هموار سازد.

بر این مبنا، در نظر گرفتن مشوق‌های اداری و سازمانی، آموزشی و مالی بنا بر اصل شایسته‌محوری در این فرآیند، می‌تواند امری سنجیده و پربازده باشد. ارائه و توزیع مشوق‌های مذکور همراه با آموزش به کارآیی و بهره‌وری نیروی انسانی در خدمت، یاری خواهد رساند.

افزون بر آن دسترسی به برنامه‌های فن‌آوری و فن‌آموزی و به ویژه تجهیز سازمان‌ها به فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و کاربرد آن و در اختیار گذاشتن دانش و فنون روزآمد بهره‌برداری از این فن‌آوری، ابزار و امکانی گرانقدر برای کارآمدی و تقویت نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها برای انجام وظایف کارکنان به حساب می‌آید که می‌بایستی همواره اهمیت و حساسیت آن را در بهره‌وری و چرخش چرخه کار و فعالیت در این مقوله به حساب آورد.

در نهایت توزیع مناسب جمعیت و فعالیت‌ها در عرصه‌های سرزمینی و استفاده کارآمد از قابلیت‌ها و مزیت‌ها چه در سطح ملی، چه در سطح استانی و چه در سطح محلی، به نگرش و پویایی فرابخشی و آمایشی و همه‌جانبه‌نگر نیاز دارد که افزون بر تخصص‌های مرتبط بخشی و موضوعی، کار تلفیقی و سامانه‌ای در خور خویش را می‌طلبد.

بدین ترتیب برای پیشبرد اهداف معینه در این زمینه و دستیابی به چشم‌انداز آتی، در امر ساماندهی و به کارگیری نیروی انسانی موردنیاز، ترکیبی از تخصص‌های مدیریت، برنامه‌ریزی و تخصص‌های بخشی مدنظر قرار می‌گیرد.

در امر مدیریت آمایش استان، بهره‌مندی از تخصص‌ها و شیوه‌های نوین مدیریت و برنامه‌ریزی از اهم وظایف و روزآمد نمودن دائمی آن‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. تخصص‌های بخشی و بین‌بخشی نیز در این میان در قالب دستگاه‌های اجرایی و کارگروه‌های ذیل شورای برنامه‌ریزی استان فرآیند مذکور را تکمیل می‌کنند.

در این میان معاونت برنامه‌ریزی و اداری و مالی و معاونت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی و دفاتر و مراکز زیرمجموعه و مرتبط آن‌ها در استانداری، ستاد برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی و تشکیلاتی فعالیت‌های مذکور محسوب می‌شوند که موارد پیش‌گفته را تهیه و تنظیم و پس از تبادل‌نظر و کسب نظرات سایر دستگاه‌ها آن را به تصویب می‌رسانند.

۸-۳ : تعیین راهبردها و برنامه اجرایی به منظور ارتقاء ظرفیت و کارآیی

۸-۳-۱ : بخش دولتی

راهبردهای ارائه شده در این بخش در نهایت تابع و در جهت تحقق ضوابط ملی آمایش سرزمین، سند ملی توسعهٔ استان و سند آمایش استان و به عبارتی در خدمت بهینه کردن شرایط برای دستیابی به اهداف موردنظر در زمینه‌های پیش‌گفته است.

در این میان بخش دولتی به عنوان تهیه و تنظیم‌کنندهٔ اسناد مذکور و مجری اصلی و مسؤل اجرای آن‌ها، با توجه به مشکلات و مسایل و همچنین توانمندی‌ها و نقاط قوت موجود، راهبردهایی را در جهت توانمندسازی مدیریت استان مدنظر خواهد داشت. راهبردهای موردنظر در این رابطه می‌تواند به شرح زیر تدوین گردد:

- ✓ استفادهٔ بهینه از ظرفیت‌های موجود استان
- ✓ تقویت کیفی نظام فنی و اجرایی، کارشناسی و مدیریتی استان
- ✓ استفاده و بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص استان در بخش‌ها و زمینه‌های موردنیاز
- ✓ تقویت بنیه علمی و توسعهٔ روند «دانایی‌محور» در ساختارهای مدیریتی و اجرایی
- ✓ توسعه شبکه‌های اطلاع‌رسانی، افزایش سطح و توسعه کمی و کیفی فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و دامنهٔ پوشش آن در استان
- ✓ تقویت و گسترش روال تفکر دیجیتالی و نوین در امور مربوط به تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، هدایت، نظارت و کنترل برنامه‌های توسعه و ادارهٔ امور استان
- ✓ توسعه و تجهیز و به هنگام نمودن مستمر بانک‌های اطلاعاتی
- ✓ استفاده از نیروی انسانی متخصص بومی در اداره امور استان، تصمیم‌سازی و فرآیندهای برنامه‌ریزی و توسعهٔ استان و آموزش و تربیت نیروی انسانی بومی موردنیاز
- ✓ سازماندهی، تقویت خدمات برتر استان و بهره‌برداری بهینه از خدمات مذکور برای ارائه خدمات پشتیبانی فرآیندهای توسعه استانی
- ✓ بهره‌مندی از خدمات مراکز دانشگاهی و پژوهشی استان در فرآیند برنامه‌ریزی توسعه و تنظیم و اجرای سند برنامه آمایش استان
- ✓ بهره‌مندی از مشارکت نهادهای مردمی و گروه‌های ذی‌نفع در فعالیت‌ها و اقدامات توسعه‌ای و آمایشی استان

- ✓ بهبود و تقویت روش‌ها و شیوه‌های هماهنگی، همکاری و تعامل دستگاه‌های اجرایی و نهادهای فرااستانی و استانی
- ✓ تقویت و تأمین بنیهٔ اعتباری دستگاه‌های اجرایی
- ✓ رفع تناقضات و خلاءهای قانونی و همچنین اصلاح قوانین و مقررات ناسخ و منسوخ و رعایت سهولت، سادگی و رفع پیچیدگی در تصویب و اجرای قوانین و مقررات

برنامه‌های اجرایی

- ✓ افزایش کمی ظرفیت‌های کارشناسی و تخصصی به سطح موردنیاز در دستگاه‌های ذی‌ربط استان
- ✓ تقویت و ارتقاء محتوایی و افزایش دوره‌های آموزش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در سطوح عمومی و دانش‌های تخصصی موردنیاز دستگاه‌های اجرایی استان
- ✓ تشخیص ظرفیت‌های بلااستفاده یا عدم استفاده مفید از آن‌ها و تعیین راه‌کارهای بهره‌برداری و بهبود و ارتقاء میزان کمی و کیفی بهره‌مندی از این ظرفیت‌های موجود
- ✓ همگامی و بهنگام‌سازی فن‌آوری‌های نوین، نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به ویژه در زمینه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات توسط دستگاه‌های ذی‌ربط استان
- ✓ تأمین و تجهیز نیروهای متخصص، تربیت کارشناس متخصص از طریق تأمین امکانات فیزیکی و آموزشی و از طریق دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان
- ✓ بهنگام‌سازی و ایجاد تغییرات ضروری و مدرن در سامانه‌های اداری، مدیریت، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و پایش برنامه‌های توسعه و آمایش استان
- ✓ برآورد نیازهای تکنولوژیک اداری، مدیریت و برنامه‌ریزی و تأمین و توسعه آنها و سایر امکانات و تجهیزات موردنیاز
- ✓ تأمین نیازهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری معاونت برنامه‌ریزی استانداری و زیرمجموعه‌های آن به منظور انجام مطلوب وظایف محوله در فعالیت‌های آمایشی استان
- ✓ تقویت و سامان‌دهی کارگروه آمایشی، محیط‌زیست و برنامه‌ریزی توسعه جهت دستیابی به مصوبات موردنظر و انتظار و اجرای آن‌ها

- ✓ ایفای نقش مؤثر مدیریت توسعه و آمایش استان و کمیته هدایت و راهبردی استان در جهت هماهنگی با گروه نظارت منطقه‌ای و شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان و در ارتباط با مرکز ملی آمایش، در راستای تهیه و تنظیم سند برنامه آمایش استان
- ✓ نگرش و بررسی نقاط ضعف و کمبودها و تقویت نقاط قوت و توانمندی‌های موجود و اصلاح و بهبود روش‌های موجود در جهت همکاری و هماهنگی سامانه فعلی اداری و اجرایی استان برای فعالیت‌های آمایشی
- ✓ ایجاد بانک اطلاعات جغرافیایی استان (GIS)
- ✓ تأمین منابع مالی موردنیاز
- ✓ اصلاح و بهبود قوانین و مقررات مناسب و متناسب در جهت توسعهٔ استان
- ✓ حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و افزایش نقش آن در اقتصاد استان

۸-۳-۲ : بخش غیردولتی

- ✓ گسترش و تقویت تشکل‌ها، سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی در استان
- ✓ بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مردمی، علمی، تجربی، مالی و تشکیلاتی آن‌ها در تنظیم اسناد توسعه و آمایش استان و اجرای آن‌ها
- ✓ ایجاد و توسعه راهکارهای مناسب برای مشارکت گروه‌ها و نهادهای مردمی و شوراها در امور تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و پایش فعالیت‌های توسعه‌ای و آمایشی استان
- ✓ ارتقاء و بهبود توان‌مندی‌های تخصصی و کارشناسی، فنی و مالی و عملیاتی، نهادها و تشکل‌ها و شوراهای بخش غیردولتی
- ✓ ایجاد زمینه‌های مناسب و کارآمد برای همکاری و تعامل بخش‌های غیردولتی و دولتی
- ✓ استفادهٔ بهینه از سرمایه‌های اجتماعی استان متشکل از تشکل‌های مردمی و نهادهای غیردولتی در جهت فرآیند برنامه‌ریزی توسعه و آمایش استان
- ✓ تشکیل اتحادیه‌ها، کانون‌ها و تجمیع تشکل‌های مردمی و غیردولتی در سطح استان و بر اساس حوزه‌های فعالیت و شکل‌گیری آنها به منظور سهولت و سامان‌دهی بهینه ارتباط و تعامل با

تشکل‌های مذکور

- ✓ استفاده از تسهیلات و امکانات قانونی و تجهیز سازمان‌های غیردولتی برای تشریک مساعی و مشارکت فعال در فرآیند توسعه استان

۸-۴ : طراحی نظام پایش و ارزشیابی برنامه آمایش در استان

منظور از فرایند ارزیابی یا ارزشیابی فعالیت‌هایی که در زمینه برنامه‌های توسعه یا مشی معینی انجام می‌شود، عبارت است از تعیین اقدامات انجام شده برای اجرا، کفایت منابع به کار رفته برای دست‌یابی به اهداف و همچنین پایداری و اثربخشی آن‌ها، ارزیابی به مفهوم کلی، عبارت است از بررسی و تشخیص نظاموار ارزش‌های چیزی یا شایستگی‌های کسی. ارزیابی برای این است که یک سازمان، خواه تشکیلات دولتی و یا شرکت‌های خصوصی، از اطلاعات به دست آمده در فرایند تصمیم‌سازی و از جمله، اصلاح خطاها استفاده کنند. مفهوم ارزیابی و پایش اغلب به طور توأم و مرتبط با هم به کار می‌روند. برای یک ارزیابی معتبر به بررسی‌های مختلف پایش نیاز است. پایش به برخی ابعاد یک برنامه یا طرح مربوط می‌شود، در حالی که ارزیابی به جنبه‌های گوناگون یک طرح و همچنین ابعاد مرتبط یک برنامه می‌پردازد. بدینسان، مطالعات پایش مکمل و از اجزاء فرعی نظام ارزیابی است، اما به خاطر هزینه‌بر بودن مطالعات ارزیابی، گاهی بررسی‌های پایش جنبه‌هایی از کار ارزیابی را نیز پوشش می‌دهد.

ارزیابی آمایش سرزمین استانی طی یک فرآیند نظام‌وار و هماهنگ در سه سطح صورت می‌گیرد: در سطح ملی و توسط معاونت نظارت و برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان نهاد ملی تدوین کننده برنامه‌های آمایش ملی و استانی که نظارت و ارزیابی برنامه‌های آمایش استانی را نسبت به برنامه آمایش ملی و سایر اسناد فرادست ملی بر عهده دارد. همچنین میزان همگرایی کلیه اسناد آمایش استان‌ها با یکدیگر و در راستای سند ملی آمایش سرزمین توسط این نهاد صورت می‌گیرد. در سطح استانی این وظیفه بر عهده معاونت برنامه‌ریزی استانداری است. این معاونت از طریق کارگروه‌های تخصصی به پایش طرح می‌پردازد. ارزیابی معتبر به پایش‌های مختلف نیاز دارد. هر کارگروه موظف به

ارزیابی زمینه تخصصی خود خواهد بود. دومین گروه از سازمان‌هایی که باید در ارزیابی برنامه سهیم باشند، سازمان‌هایی هستند که بیشترین سهم را در پشتیبانی و بهره‌مندی از برنامه آمایش استان دارند و در واقع بخش‌هایی از مدیریت عمومی استان را در بر می‌گیرند.

یکی از مهمترین مسائل مطرح در زمینه طراحی نظام پایش تعیین جایگاه مردم در این نظام است. مردم به عنوان مهم‌ترین مخاطبان و بهره‌مندان از برنامه‌های عمرانی و توسعه هستند. برنامه‌ها عموماً در زمان تهیه بدون دخالت و نظارت مردم تهیه می‌شوند. از این جهت سوالاتی مطرح می‌شوند که در واقع جایگاه مردم در نظام برنامه‌ریزی کجاست؟ آیا صرفاً باید در پایش برنامه‌ها دخالت داده شوند و یا در فرایند تهیه برنامه نیز حضور مردم امکان‌پذیر است؟ چطور مردم باید بر برنامه‌ای نظارت کنند که از تهیه آن اطلاع نداشته‌اند؟ از طریق چه نهادهایی و با چه مکانیزمی این نظارت صورت می‌گیرد؟

پاسخ به این سؤالات در نحوه اداره جوامع نهفته است. زمانی که نهادهای خود جوش مردمی نظیر NGOها و CBOها و نیز شوراهای محلی در روند تصمیم‌سازی‌ها و حتی تصمیم‌گیری‌های جامعه مؤثر واقع شوند، زمینه لازم برای طراحی مدل‌هایی که مردم بدنه اصلی آن را تشکیل دهند فراهم خواهد بود. ابتدا باید نظام اطلاع‌رسانی طراحی شوند که همه مردم بتوانند به سند دست‌رسی داشته باشند و درباره آن اظهارنظر کنند. این ساماندهی می‌تواند با توجه به پتانسیل استان در زمینه IT، یک نظام اطلاع‌رسانی الکترونیک باشد. ضمن اینکه شوراهای محلی می‌توانند طی گزارش‌های زمان‌بندی شده تأثیر اجرای برنامه را بر ناحیه خود به اطلاع مردم برسانند. همچنین تهیه گزارش‌ها و مستندات ۳ ماهه، ۶ ماهه و ۱۲ ماهه از روند اجرای سند، توسط کمیته تخصصی پایش ارزشیابی برنامه و ارائه آن در سایت سازمان، روزنامه‌های محلی و رادیو و تلویزیون استانی از دیگر روش‌های پایش برنامه می‌تواند باشد.

با توجه به نکات فوق‌الذکر نظام پایش استان در گروه برنامه‌ریزی توسعه و آمایش از طریق تشکیل کمیته‌های تخصصی و ایجاد بانک اطلاعات سند آمایش استان صورت می‌گیرد.

این بانک اطلاعات حاوی پروگرام‌ها، پروگرام‌های مرتبط، زمان‌بندی اجرایی، روند اجرائی کردن پروژه شامل برگزاری مناقصه، انتخاب پیمانکار، تخصیص منابع، پیشرفت فیزیکی، انتقال به دوره بعد، مشکلات اصلی، مسائل محیط‌زیستی، ناهماهنگی در اجرای طرح، عدم تخصیص کافی منابع، ضعف و قوت پیمانکار، تداخل با اجرای سایر پروژه‌ها و... می‌باشد.

علاوه بر این بانک اطلاعات ساختار فضایی استان شامل تحولات ساختار فضایی موجود براساس ساختار فضایی پیشنهادی و تشکیل سیستم اطلاعات جغرافیایی استان (GIS) شامل تدقیق روند شکل‌گیری موقعیت مکانی اجرایی پروژه‌ها و تشخیص مغایرت‌های احتمالی با نقشه ساختار فضایی استان به عنوان پایگاه‌های اصلی نظام اطلاعاتی مورد نیاز سیستم پایش سند آمایش استان، ایجاد و مورد توجه قرار خواهد گرفت.

یکی از دستاوردهای پایش و ارزیابی برنامه آمایش استان، زمینه‌سازی برای ورود استان به مرحله بعدی مطالعات آمایش است. به عبارت دیگر یکی از حساسیت‌های اصلی پایش برنامه آمایش، دقت و اصرار بر اجرای برنامه آمایش است تا زمینه جهش و ارتقاء نقش استان در مطالعات بعدی آمایش فراهم گردد.

هرگونه کوتاهی یا تغییر ماهوی در سازمان فضایی، علاوه بر ایجاد تعادلی، برهم خوردن نظام و سیستم ارتقاء یافته پیوندهای درونی و بیرونی استان، موجب پس رفت و تأخیر در پذیرش نقش‌های ملی و فراملی استان می‌باشد.

۸-۴-۱- دسته‌بندی پیشران‌ها، راهبردها، پروگرام‌ها و شاخص‌ها

در ادامه ۱۰ راهبرد اصلی توسعه استان که برآمده از بررسی پیشران‌ها، سناریوهای اولیه و سناریوهای نهایی در مکتب فرانسوی می‌باشد به همراه ۵۰ پروگرام اجرایی و شاخص‌های اندازه‌گیری آن‌ها برای استان ارایه می‌شود.

جدول ۷۲. مجموعه راهبردها و برنامه‌ها و شاخص‌های هدف برای پیشران‌های استان

ردیف	پیشران	راهبرد	برنامه‌ریزی ساختاری	برنامه‌ریزی عملیاتی (پروگرام)	شاخص هدف	واحد اندازه‌گیری	دستگاه‌های مرتبط	وسعت اجرا				پروژه
								ملی	منطقه‌ای	بین منطقه‌ای	شهرستانی	
۱	تلاش برای ارتقای سرمایه اجتماعی و توسعه ایمنی و پدافند غیرعامل	حفظ هویت، وحدت ملی و انسجام اسلامی در استان گلستان با احیاء ارتقاء و توسعه فرهنگ و ارزش‌های بومی، ایرانی و اسلامی در منطقه،	تقویت هویت‌های بومی با رویکرد انسجام فرهنگی منطقه در پیوند با فرهنگ ملی، ایجاد بسترهای مناسب	پروگرام ساماندهی و تجهیز ورزش‌های طبیعی، پروگرام توسعه فعالیت‌های ترویجی و ورزش‌های	افزایش مساحت و تعداد اماکن ورزشی طبیعی، نسبت هزینه ورزش‌های بومی به کل هزینه ورزشی	هکتار، تعداد، درصد	ورزش و جوانان			*		

		کاهش آسیب‌های اجتماعی و تأمین امنیت پایدار با گسترش مشارکت عمومی و افزایش نشاط و شادابی در منطقه و ارتقای سرمایه اجتماعی	فرهنگی، تقویت وحدت ملی و اسلامی، توسعه همه جانبه سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، ایجاد امنیت و پدافند غیر عامل	بومی در میان اقوام								
				پروگرام حمایت از سرمایه‌گذاری‌های محلی و ایجاد تشکل‌های مردم نهاد	افزایش تعداد تشکلهای مردم نهاد	تعداد	معاونت اجتماعی استانداری		*			
				پروگرام ساماندهی و تجهیز قطب‌های فرهنگی استان	تعداد قطب‌های فرهنگی و ساعات کار آن‌ها در سال	تعداد و ساعت کار در سال	سازمان میراث فرهنگی/ سازمان اوقاف		*			
				پروگرام ساماندهی و تجهیز جلوه‌های هنری استان گلستان	درصد پوشش و تجهیز جلوه‌های هتری	درصد	سازمان میراث فرهنگی/ سازمان تبلیغات اسلامی		*			
				پروگرام ساماندهی تغییر ساختار فنی پخش برنامه‌های صدا و سیما، پروگرام توسعه تولید و توسعه تجهیزات ارسال برنامه‌های تلویزیونی بین‌المللی	ساعات تولید برنامه‌های صدا و سیما و کیفیت آن‌ها	ساعت، درجه کیفی	سازمان صدا و سیما		*			
				پروگرام ساماندهی و تجهیز کتابخانه‌های استان	تعداد کتابخانه‌های استان	تعداد	سازمان تبلیغات اسلامی/ مراکز دانشگاهی				*	
۲	توسعه ارتباطات	توسعه همه جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات و تبدیل استان گلستان به یکی از قطب‌های مهم فناوری اطلاعات در کشور با ایفای نقش فرامنطقه‌ای در تقسیم کار ملی پروگرام توسعه و تقویت زیرساخت‌های شبکه فیبرنوری	تأمین و پوشش کامل شبکه فیبرنوری، تأمین زیرساخت‌های پژوهشی- کاربردی و تأمین شبکه جامع بانک اطلاعات استان	پروگرام توسعه فنون دانش محور	نسبت علوم دانش محور به کل علوم	درصد	دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی		*			
				پروگرام ایجاد شبکه جامع بانک‌های اطلاعاتی استان	درصد تکمیل شبکه جامع اطلاعات	درصد	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی		*			
				پروگرام توسعه و تجهیز امکانات آموزش فناوری	هزینه تجهیز امکانات	ریال	اداره کل مخابرات و ارتباطات		*			

ادامه جدول ۷۲.

ردیف	پیشران	راهبرد	برنامه‌ریزی ساختاری	برنامه‌ریزی عملیاتی (پروگرام)	شاخص هدف	واحد اندازه‌گیری	دستگاه‌های مرتبط	وسعت اجرا				پروژه
								ملی	منطقه‌ای	بین منطقه‌ای	شهرستانی	
۴	منابع طبیعی به عنوان حامی حیات و تمامی فعالیت‌های	حفاظت از منابع و میراث طبیعی و تعادل‌های محیط زیستی استان، بویژه ذخیره‌گاه‌های زیستی و	لزوم توجه و برنامه‌ریزی برای حفاظت و استفاده معقول و بهینه از این منابع، در راستای	پروگرام افزایش اراضی کشاورزی مجهز به سیستم‌های آبیاری تحت	نسبت وسعت زمین‌های مجهز به کل زمینهای	درصد	سازمان جهاد کشاورزی		*			

	انسان و نیز توسعه گردشگری- توسعه کشاورزی و الگوی کشت، تلاش برای آمایش مبنا نمودن اقدام‌ها	اکوسیستم‌های نادر به منظور پایداری توان‌های اکولوژیک، توسعه پایدار بخش کشاورزی و پایش قابلیت‌ها و جاذبه‌های گردشگری استان، ساماندهی مدیریت سرزمین در قلمرو استان به منظور بهره‌برداری متناسب با توان‌های محیطی و قابلیت‌های طبیعی بویژه منابع آب و خاک و ذخایر معدنی	توسعه پایدار سرزمین و با توجه به اهداف آمایش که همان تعادل بخشی به رابطه انسان و محیط است، بهره‌برداری مناسب و متناسب با توان‌های محیطی هر سرزمین، بویژه منابع آب و خاک، در سامانه ملی و هدایت توسعه به سمت پایداری	فشار استان، پروگرام توسعه شبکه آبیاری و زهکشی	کشاورزی							
				پروگرام توسعه بهره‌برداری از آب‌های سطحی، پروگرام مدیریت بهره‌برداری از منابع آب زیرزمینی، پروگرام انتقال آب از حوزه‌های مجاور	نسبت منابع آبی تحت مدیریت به کل منابع آبی	درصد	آب منطقه‌ای		*			
				پروگرام توسعه تأمین آب شرب شهری و روستایی	ظرفیت طولی شبکه آبرسانی- درصد روستاها و شهرهای پوشش داده شده	کیلومتر/درصد	آب و فاضلاب		*			
				پروگرام ساماندهی سواحل رودخانه‌های استان، پروگرام نظارت بر کیفیت محیط زیستی رودخانه‌های استان	پایش خط ساحلی رودخانه‌ها/ ارزیابی و اقدام‌های اصلاحی برای کیفیت آب	کیلومتر/درصد تغییر کیفی	سازمان حفاظت محیط زیست/آب منطقه‌ای			*		
				پروگرام حفاظت از آلودگی‌های ناشی از سکونت و فعالیت	کاهش نسبت حجم آلاینده‌ها	درصد	سازمان حفاظت محیط زیست			*		
				پروگرام بهره‌برداری از منابع اراضی براساس قابلیت اراضی، پروگرام توسعه و تقویت نظام مدیریت محیط زیستی مناطق جنگلی استان	کاهش نسبت تعارض منابع با قابلیت آنها/بهربرداری از جنگل‌ها براساس توان	درصد	سازمان جنگلها و مراتع/ جهاد کشاورزی/ آب منطقه‌ای/سازمان حفاظت محیط زیست		*			
				پروگرام اعمال مدیریت و نظارت فرابخشی در محور ساحلی گمیشان، پروگرام ساماندهی محیط زیستی تالاب‌های دائمی استان	وسعت زیست بوم‌های تحت مدیریت	درصد	سازمان حفاظت محیط زیست		*			

ادامه جدول ۷۲.

ردیف	پیشران	راهبرد	برنامه‌ریزی ساختاری	برنامه‌ریزی عملیاتی (پروگرام)	شاخص هدف	واحد اندازه‌گیری	دستگاه‌های مرتبط	وسعت اجرا				پروژه
								ملی	منطقه‌ای	بین منطقه‌ای	شهرستانی	

۵	توسعه ظرفیت‌های کشاورزی و الگوی کشت و توسعه و بازسازی شرکت‌های کشت و صنعت و صنایع تبدیلی و فرآوری معدن و سرمایه گذاری در آن ها	تاکید بر توسعه پایدار و همه‌جانبه و کیفی بخش کشاورزی (به عنوان قطب تامین امنیت غذایی کشور) به منظور حفظ و ارتقاء موقعیت کشاورزی استان دراقتصاد ملی و کشاورزی استان و توسعه صنایع وابسته	مدیریت بهره‌برداری از اراضی، اعمال مدیریت تولید و الگوی کشت، تقویت و حمایت از سیستم نوین کشت و اعمال مدیریت بر بهره‌برداری سنتی از منابع آب و توسعه صنایع وابسته و صنایع فرآوری معادن	مدیریت اراضی کشاورزی و اصلاح الگوی کشت (اصلاح الگوی کشت استان، تبدیل اراضی دیم استان، تجهیز و نوسازی و یکپارچه‌سازی اراضی کشاورزی، احداث و بهسازی راه‌های دسترسی به مزارع استان، تجهیز منابع و امکان‌پذیری افزایش تولید محصولات زراعی، افزایش ضریب مکانیزاسیون در اراضی کشاورزی، توسعه باغات مثمر و افزایش تولیدات باغی استان، تولید گیاهان دارویی	نسبت زمین‌های تحت کشت مکانیزه به سنتی /درصد بهینه‌سازی محصولات، میزان یکپارچگی اراضی، مساحت باغات برپاشده در زمین‌های شیب‌دار، درصد تولید گیاهان دارویی و استفاده‌های نوین از زمین‌های کشاورزی	درصد	سازمان جهاد کشاورزی		*				
				مدیریت بهره‌برداری سنتی از منابع آب کشاورزی از طریق اجرای طرح‌های کوچک تأمین آب، احیاء و مرمت قنوات)	حجم آب تامینی مزارع از طرح‌های کوچک و قنوات	متر مکعب	سازمان جهاد کشاورزی		*				
				تقویت وحمایت از سیستم‌های نوین کشت، توسعه کشت‌های گلخانه‌ای	نسبت الگوی مکانیزه به سنتی	درصد	سازمان جهاد کشاورزی		*				
				توسعه خدمات پشتیبانی بخش کشاورزی	درصد سطح زمین‌های تحت خدمات ارائه شده دولتی	درصد	سازمان جهاد کشاورزی		*				
				مدیریت ترکیب دام و توسعه الگوی صنعتی پرورش دام (تغییر جمعیت دام استان، افزایش کمی و کیفی تولیدات دامی، مدیریت تولید خوراک دام، گسترش خدمات پشتیبانی بخش دام)	نسبت الگوی پرورش صنعتی به سنتی و درصد تغییر ترکیب دام براساس الگوی مناسب و تولید خوراک آن‌ها و پشتیبانی از دامداری‌ها	درصد	سازمان جهاد کشاورزی		*				
				مدیریت بهره‌برداری و توسعه تولید آبزیان (افزایش تولید و مصرف محصولات شیلاتی استان، توسعه خدمات پشتیبانی بخش شیلات)	وزن تولید آبزیان در استان	تن در سال	شیلات استان		*				
				ایجاد سیستم مدیریت مبارزه با بیماری‌های دامی (کاهش تلفات و ضایعات دامی استان، احداث پست‌های قرنطینه دامی، مدیریت کیفیت، بهداشت و سلامت گوشت و فرآورده‌های خام دامی و شیلات)، پروگرام ساماندهی و تجهیز امکانات درمانی دامپزشکی در استان، پروگرام ساماندهی و تجهیز پایگاه‌های قرنطینه	نسبت دام‌های تحت کنترل به دام‌های ازاد	درصد	دامپزشکی		*				

ادامه جدول ۷۲.

ردیف	پیشران	راهبرد	برنامه‌ریزی ساختاری	برنامه‌ریزی عملیاتی	شاخص هدف	واحد	دستگاه‌های	وسعت اجرا				پروژه

				(پروگرام)		اندازه‌گیری	مرتبط	ملی	منطقه‌ای	بین منطقه‌ای	شهرستانی	
۶	توسعه و بازسازی شرکت‌های کشت و صنعت و صنایع تبدیلی و فرآوری معدن و سرمایه‌گذاری در آن‌ها و نیز توسعه صنایع کاربر و صنایع فناوری بالا	تلاش همه جانبه برای تحول صنعتی و معدنی استان بر مبنای توسعه و اقتصاد دانایی محور به منظور توسعه پایدار صنعتی و معدنی استان، به‌پشتوانه موقعیت مناسب منطقه‌ای، بازارهای فرامنطقه‌ای و ملی (آسیای میانه) و فراوانی تولیدات بخش کشاورزی و ذخایر معدنی	شکل‌گیری زنجیره‌های تولیدی صنایع غذایی، ماشین‌آلات تولیدی کشاورزی، تشکیل خوشه صنعتی پتروشیمی و فلزی، ایجاد شهرک‌های جدید صنعتی و نواحی بهره‌برداری معدنی و فرآوری محصولات معدنی و ایجاد قطب توسعه در مناطق قابلیت‌دار بویژه شمال شرق استان	پروگرام تکمیل زنجیره تولید ماشین‌آلات کشاورزی، پروگرام ساماندهی تولید صنایع غذایی، پروگرام ساماندهی تولید صنایع وابسته به دام، پروگرام احداث مجتمع تولید کودهای آلی از ضایعات دامی و کشاورزی	درصد تکمیل زنجیره تولید، تعداد کارخانجات وابسته به تولید، درصد پوشش صنایع و مجتمع‌ها از نظر ساماندهی	تعداد/درصد	صنعت، معدن و تجارت/جهاد کشاورزی		*			
				پروگرام ایجاد تأسیسات پالایشگاهی، پروگرام توسعه و تجهیز صنایع پایین دستی گاز و محصولات شیمیایی	درصد توسعه پالایشگاه و صنایع پایین دستی	درصد	شرکت نفت/صنایع و معادن	*				
				پروگرام ساماندهی تولید صنایع فلزی، پروگرام ایجاد تأسیسات پشتیبانی خدمات صنعتی	تعداد کارخانجات وابسته به تولید و درصد توسعه تاسیسات پشتیبانی	تعداد/درصد	صنایع و معادن	*				
				پروگرام مدیریت بهره‌برداری معدنی	افزایش وسعت معادن بر اساس توان طبیعی و صنایع فرآوری و تصفیه پساب	هکتار/صنایع وابسته و درصد تصفیه پساب	صنعت، معدن و تجارت		*			

ادامه جدول ۷۲.

ردیف	پیشران	راهبرد	برنامه‌ریزی ساختاری	برنامه ریزی عملیاتی (پروگرام)	شاخص هدف	واحد اندازه‌گیری	دستگاه‌های مرتبط	وسعت اجرا				پروژه
								ملی	منطقه‌ای	بین منطقه‌ای	شهرستانی	
۷	توسعه زیرساخت‌های گردشگری و سرمایه‌گذاری در آن و حمایت از صنایع دستی و نیز توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل	اولویت‌دهی به توسعه و گسترش گردشگری در استان با ارتقاء نقش و عملکردهای آنها در سطوح ملی و جهانی به پشتوانه جاذبه‌های منحصر بفرد، و با توسعه زیر ساخت‌های مناسب و جهت‌گیری‌های بسترساز آتی، به منظور توسعهٔ فعالیت‌های بخش خدمات، ایجاد اشتغال و درآمد در استان	توسعه گردشگری به عنوان یکی از منابع درآمدزایی و مولد اشتغال	پروگرام توسعه و تجهیز مناطق نمونه گردشگری استان، پروگرام مطالعه و ساماندهی روستاهای هدف گردشگری و گردشگری سلامت	وسعت مناطق گردشگری تحت پوشش و درصد تجهیز این مناطق	هکتار/درصد	سازمان حفاظت محیط زیست/سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	*				
				پروگرام مطالعه، ساماندهی و تجهیز مسیرهای کوچ ایلات، پروگرام ساماندهی و تجهیز محورهای اصلی و قطری منطقه	تجهیز مسیر کوچ ایلات و سایر مسیرها	کیلومتر	اداره کل عشایری استانداری		*			
				پروگرام مرمت و نوسازی آثار تاریخی و فرهنگی و مذهبی استان، پروگرام مطالعه، ساماندهی و تجهیز باغشهرهای استان	تعداد مناطق باسازی شده و درصد تجهیز باغشهرهای استان	تعداد/درصد	سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری		*			
				پروگرام ساماندهی تولید و عرضه صنایع دستی	درصد پوشش تولید و عرضه صنایع دستی تولیدی	درصد	سازمان میراث فرهنگی		*			

ادامه جدول ۷۲.

ردیف	پیشران	راهبرد	برنامه‌ریزی ساختاری	برنامه‌ریزی عملیاتی (پروگرام)	شاخص هدف	واحد اندازه‌گیری	دستگاه‌های مرتبط	وسعت اجرا				پروژه
								ملی	منطقه-ای	بین منطقه‌ای	شهرستانی	
۸	حمایت عملی از صادرات و توسعه زیرساخت‌های ریلی و زمینی و مناطق و بنادر آزاد و تجاری، توسعه زیرساخت‌های ریلی و زمینی و مناطق و بنادر آزاد و تجاری و فرودگاه‌ها و حمایت عملی از صادرات	بهره‌گیری از موقعیت جغرافیایی استان برای تولید و صدور کالا و خدمات به آسیای میانه، توسعه و تجهیز زیرساخت‌های استان برای رشد فعالیت‌های اقتصادی و ایفای نقش فرامنطقه‌ای	توسعه تجهیزات ساختمانی و تجهیز شبکه پشتیبانی خدمات بازرگانی، ساماندهی صنوف و ساماندهی شبکه بازار پولی، سرمایه‌گذاری و حمایت از فعالیت‌ها، پوشش کامل شبکه‌های ارتباطی، زمینی، ریلی، دریایی و هوایی، شبکه خطوط انتقال نیرو و انرژی برای رفع عدم تعادل‌ها فضایی، جمعیتی و فعالیتی	پروگرام ایجاد امکانات و توسعه پایگاه‌های عملیات بازرگانی فراملی، پروگرام ایجاد تجهیزات ساختمانی خدمات بازرگانی	ایجاد پایگاه عملیات بازرگانی	تعداد	اتاق بازرگانی و صنایع و معادن استان		*			
				پروگرام تجهیز و ساماندهی مراکز نگهداری کالا (سوله و سردخانه)، پروگرام تجهیز و توسعه مراکز نگهداری غلات	ایجاد سوله و مراکز نگهداری	تعداد	شرکت غله و خدمات بازرگانی استان		*			
				پروگرام ساماندهی شبکه توزیع کالا، پروگرام تسهیل و توسعه خدمات مالی و سرمایه‌گذاری	افزایش تعداد شبکه های توزیع کالا	تعداد	اتاق بازرگانی و صنایع و معادن استان		*			
				پروگرام توسعه و تجهیز شبکه حمل و نقل ریلی، پروگرام تجهیز و گسترش شبکه حمل و نقل جاده‌ای	افزایش طول خطوط	کیلومتر	راه و شهرسازی	*				
				پروگرام توسعه و تقویت حمل و نقل دریایی، پروگرام توسعه حمل و نقل هوایی	افزایش حجم مبادلات	ریال	بنادر و کشتیرانی، هواپیمایی کشوری					
				پروگرام ساماندهی و تجهیز راهوندهای کریدور میانی استان، پروگرام رفع نقاط حادثه‌خیز در محورهای ارتباطی، پروگرام احداث و توسعه مراکز مدیریت راه در محورهای ارتباطی استان	افزایش طول خطوط تحت مدیریت	کیلومتر	راه و شهرسازی	*				
				پروگرام توسعه و تقویت شبکه خطوط انتقال نیرو، پروگرام توسعه و تقویت شبکه انتقال گاز، پروگرام توسعه و تقویت شبکه انتقال فراورده‌های نفتی	افزایش طول خطوط انتقال نیرو	کیلومتر	اداره گاز، برق و شرکت نفت		*			

ادامه جدول ۷۲.

ردیف	پیشران	راهبرد	برنامه‌ریزی ساختاری	برنامه‌ریزی عملیاتی (پروگرام)	شاخص هدف	واحد اندازه‌گیری	دستگاه‌های مرتبط	وسعت اجرا				
								ملی	منطقه‌ای	بین منطقه‌ای	شهرستانی	پروژه
۹	تلاش برای آمایش مبنا نمودن اقدام‌ها و ایمنی و پدافند غیر عامل	توسعه و تجهیز سلسله مراتبی فضاها و مراکز شهری و روستایی استان بر مبنای استانداردها و ضوابط خدمات‌رسانی	توسعه و تجهیز سلسله مراتبی فضاها و مراکز شهری و روستایی، ضمن توزیع فعالیت‌ها بر پهنه سرزمین، متناسب با قابلیت‌ها، جهت ایجاد تعادل فضایی و جمعیتی	پروگرام تعریف و تثبیت استقرار خدمات سطح برتر فرامنطقه‌ای شهر گرگان، پروگرام تعریف و تثبیت استقرار خدمات سطح برتر منطقه‌ای در شهر گرگان	درصد خدمات سطح فرامنطقه‌ای و سطح منطقه‌ای برقرار شده در شهر گرگان	درصد	فرمانداری/شهرداری			✓		
				پروگرام تعریف و تثبیت استقرار خدمات سطح برتر منطقه‌ای شهر گنبد	درصد خدمات سطح منطقه‌ای برقرار شده در شهر گنبد	درصد	فرمانداری/شهرداری				*	
				پروگرام تقویت و تجهیز قطب توسعه بندر ترکمن- گمیشان، پروگرام تقویت و تجهیز قطب توسعه انبار الوم، پروگرام تقویت و تجهیز قطب توسعه اینچه‌برون، پروگرام تقویت و تجهیز قطب توسعه مراوه‌تپه	افزایش هزینه توسعه مبتنی بر آمایش	ریال	استانداری گلستان				*	
				پروگرام ایجاد و تقویت سکونتگاه‌های شهری جدید	درصد پیشرفت مطالعات و اقدامات اولیه توسعه سکونتگاه‌های جدید	درصد	شهرداری/مدیریت امور شهری استانداری		✓			
				پروگرام مطالعه و ایمن‌سازی روستاهای در معرض سوانح، پروگرام تهیه طرح روستاهای نیازمند جابجائی	افزایش تعداد روستاهای دارای ایمنی مناسب و جابجایی روستاهای در معرض خطر	تعداد	معاونت هماهنگی امور عمرانی استانداری		✓			
				پروگرام مطالعه و بهسازی و ساماندهی بافت فرسوده شهرهای استان	هزینه صرف شده جهت ساماندهی بافتهای فرسوده	ریال	شهرداری				*	
۱۰	ارتقاء مدیریت استان و نظارت بر دستگاه‌های اجرایی و توسعه استفاده از دانشگاهیان و نخبگان استان در مدیریت آن و آمایش مبنا نمودن فعالیت‌ها	تحول ساختار اداری- اجرایی و مدیریت توسعه در استان و مدیریت هوشمند با هدف دستیابی به استان مجازی	تداوم روند هماهنگی دستگاه‌های اجرایی و ایجاد سیستم‌های هوشمند اطلاعاتی و مدیریتی	پروگرام ایجاد، تجهیز و توسعه واحد آمایش دستگاه‌های اجرایی	درصد توسعه و عملیاتی شدن واحدهای آمایشی در دستگاه‌ها	درصد	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی		*			
				پروگرام توسعه مدیریت هوشمند و استان مجازی آمایش محور، پروگرام توسعه استفاده از دانشگاهیان و نخبگان در مدیریت استان، پروگرام نظارت هوشمند بر فعالیت دستگاه‌های ذیربط در مدیریت استان	درصد راه اندازی مدیریت هوشمند، میزان استفاده از دانشگاهیان و نخبگان، نشستهای تخصصی بررسی فرآیند پیشرفت مبتنی بر آمایش	درصد/ساعت در ماه	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی		*			

در خصوص پیشران توسعه زیرساخت‌های گردشگری و سرمایه‌گذاری در آن و حمایت از صنایع دستی و نیز توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان برنامه احیاء، ترویج و حفظ هنرهای سنتی و صنایع دستی را با چهار سیاست و راهکارهای مرتبط به قرار زیر ارایه داده است:

۱. ایجاد ساختار مناسب از طریق رشد و توسعه کارگاه های تولیدی صنایع دستی شهر و روستا
   الف. آموزش تولیدکنندگان و هنرمندان با استانداردهای تولیدی (سالی ۲۰۰ نفر)
   ب. تقویت اتحادیه صنایع دستی گلستان و ایجاد اتحادیه های شهرستانی (سالی ۲ مورد)
   ج. تقویت روستاهای هدف صنایع دستی از طریق تجهیز کارگاه های تولیدی و توزیع مواد اولیه مرغوب (سالی ۲ کارگاه)
۲. ایجاد زیرساخت های صادراتی صنایع دستی استان
   الف. ایجاد پایانه صادراتی تخصصی صنایع دستی در استان (۱ پایانه)
   ب. ایجاد موسسات صادراتی (۱ موسسه)
۳. ترویج صنایع دستی در راستای تقویت بازار برای توسعه صنایع دستی استان
   الف. ایجاد فروشگاه های صنایع دستی (مواد اولیه و محصول) (سالی ۱ مورد)
   ب. تقویت فروش مجازی و تجارت الکترونیک
۴. ارتقاء جایگاه هنرهای سنتی و صنایع دستی گلستان با حمایت از تولید، فروش و بازاریابی و بازارداری محصولاتی نظیر گلیم و پلاس، زیورآلات، جاجیم و ابریشم به عنوان مهم ترین صنایع دستی
   الف. ایجاد خوشه صنایع دستی
   ب. راه اندازی بازارچه دایمی صنایع دستی در سطح استان (هر سال ۲ مورد)

همچنین اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری سه برنامه شامل موارد زیر ارایه نموده است:

۱. زیرساخت مناطق نمونه گردشگری (با واحد متر مربع)
۲. زیرساخت های روستاهای هدف گردشگری (با واحد متر مربع)

۳. زیرساخت مجتمع های خدماتی بهداشتی بین راهی (با واحد متر مربع)

سیاست های لازم برای دستیابی به این سه برنامه شامل افزایش استقبال از گردشگران از جاذبه ها و افزایش ماندگاری گردشگران در مناطق گردشگری می باشد. برای این دو سیاست سه راهکار شامل ساماندهی مسیرهای دسترسی، انتقال برق فشارقوی و ضعیف برابر ظرفیت منطقه و انتقال آب شرب به مناطق گردشگری و احداث منبع براساس ظرفیت منطقه مطرح شده است. برای دو راهکار اول تا پایان سال ۱۳۹۹ همه ساله ۶۰۰۰۰ میلیون ریال و برای راهکار سوم همه ساله ۴۰۰۰۰ میلیون ریال مورد نیاز است.

۸-۴-۲- ارزیابی چند متغیره راهبردها، سناریوها، اقدام‌ها (پروگرام‌ها) و معیارها

در ادامه تحلیل پیشران‌ها و سناریوها، شش سناریو در قالب زیر و با وزن‌های مشخص شده تعریف گردید:

جدول ۷۳ . سناریوها و وزن‌های آن‌ها

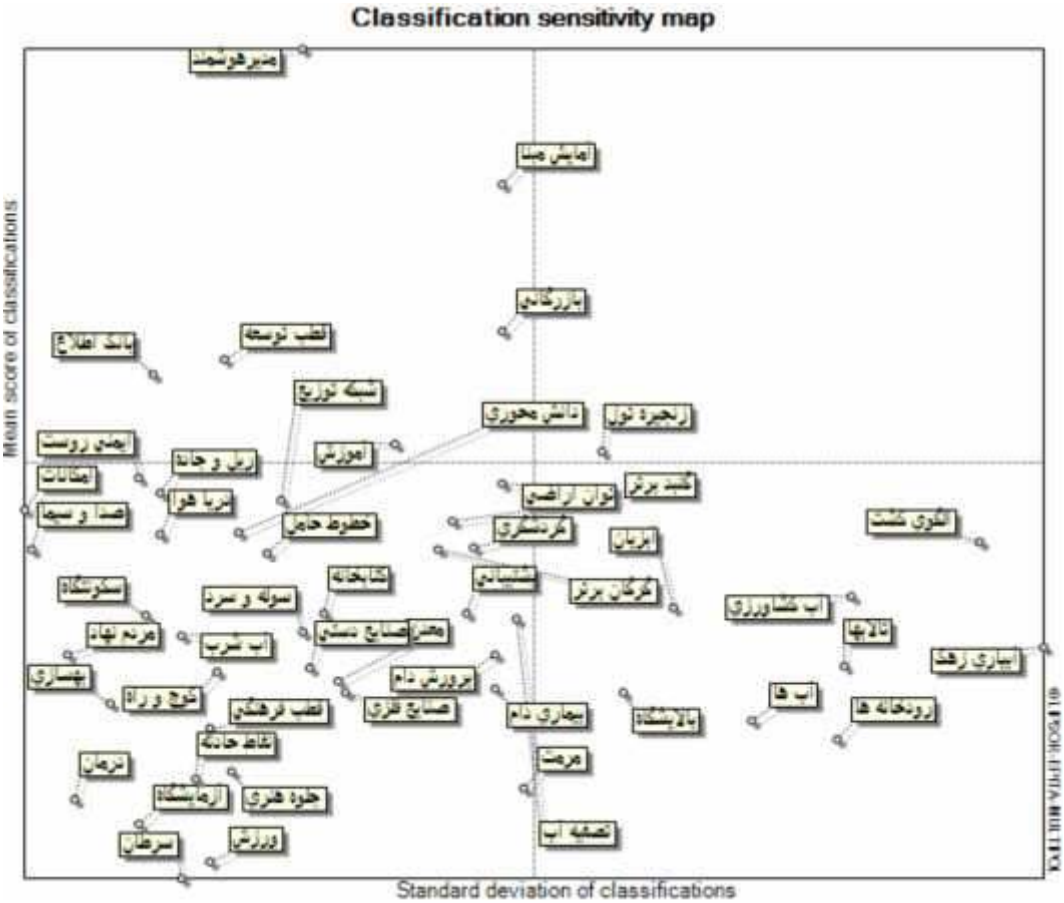
شماره سناریو	عنوان	وزن
۳	مدیریت-گردشگری-فرهنگ	۰
۰	حمل و نقل و تجارت-کشاورزی راهبردی	۰
۱	حمل و نقل و تجارت-کشاورزی بهینه	۱
۲	حمل و نقل و تجارت و معدن و صنعت سرمایه بر	۰
۴	حمل و نقل و تجارت و معدن و صنعت کاربر	۱
۵	شرایط ایده‌آل	۴

سپس، جدول راهبردهای ۱۰ گانه استان براساس نظرات کارشناسان هسته آمایشی به شکل زیر تهیه گردید.

جدول ۷۴ . راهبردها و وزن‌های آن‌ها

شماره	عنوان راهبرد	وزن
۱	حفظ هویت، وحدت ملی و انسجام اسلامی در استان گلستان با احیاء ارتقاء و توسعه فرهنگ و ارزش‌های بومی، ایرانی و اسلامی در منطقه	۰
۲	توسعه همه جانبه و ساختاری فناوری اطلاعات و تبدیل استان گلستان به یکی از قطب‌های مهم فناوری اطلاعات در کشور با ایفای نقش فرامنطقه‌ای در تقسیم کار ملی سرزمین	۰
۳	آموزش، تجهیز و حفاظت از منابع انسانی، تأمین اجتماعی و ارتقاء سطح بهداشت عمومی و سلامت و رفاه جوامع شهری، روستایی و عشایری منطقه	۰
۴	حفاظت از منابع و میراث طبیعی و تعادل‌های زیست‌محیطی استان بویژه ذخیره گاه‌های زیستی و اکوسیستم‌های نادر به منظور پایداری توان‌های اکولوژیک، توسعه پایدار بخش کشاورزی و پایش قابلیت‌ها و جاذبه‌های گردشگری استان	۰
۵	ساماندهی مدیریت سرزمین در قلمرو استان به منظور بهره‌برداری متناسب با توان‌های محیطی و قابلیت‌های طبیعی بویژه منابع آب و خاک و ذخایر معدنی	۰
۶	ج. تلاش همه جانبه برای تحول صنعتی و معدنی استان بر مبنای توسعه و اقتصاد دانایی محور به منظور توسعه پایدار صنعتی و معدنی استان، به‌پشتوانه موقعیت مناسب منطقه‌ای، بازارهای فرامنطقه‌ای و ملی (آسیای میانه) و فراوانی تولیدات بخش کشاورزی و ذخایر معدنی	۰
۷	اولویت‌دهی به توسعه و گسترش گردشگری در استان با ارتقاء نقش و عملکردهای آنها در سطوح ملی و جهانی به پشتوانه جاذبه‌های منحصر بفرد، و با توسعه زیر ساخت‌های مناسب و جهت‌گیری‌های بسترساز آتی، به منظور توسعهٔ فعالیت‌های بخش خدمات، ایجاد اشتغال و درآمد در استان	۰
۸	بهره‌گیری از موقعیت جغرافیایی استان برای تولید و صدور کالا و خدمات به آسیای میانه	۰
۹	خ. توسعه و تجهیز سلسله مراتبی فضاها و مراکز شهری و روستایی استان بر مبنای استانداردها و ضوابط خدمات‌رسانی	۰
۱۰	تحول ساختار اداری-اجرایی و مدیریت توسعه در استان	۰

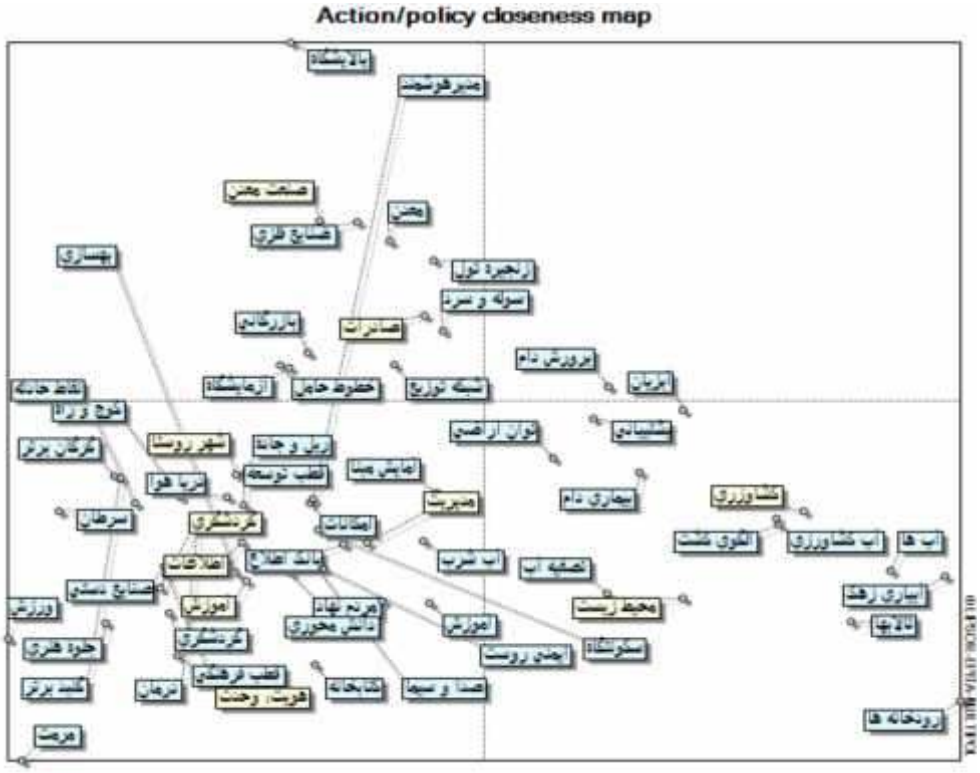
در مرحله بعد ۴۹ اقدام و ۲۰ معیار یا شاخص اندازه‌گیری موفقیت اقدام‌ها تعریف گردید که همگی در بخش قبل آورده شده‌اند. سپس، به روش ارزیابی چند متغیره به تحلیل روابط میان سناریوها و معیارها، راهبردها و معیارها و اقدام‌ها و معیارها پرداخته شد. در شکل زیر انحراف معیار و میانگین اقدام‌های ۴۹ گانه آورده شده است.



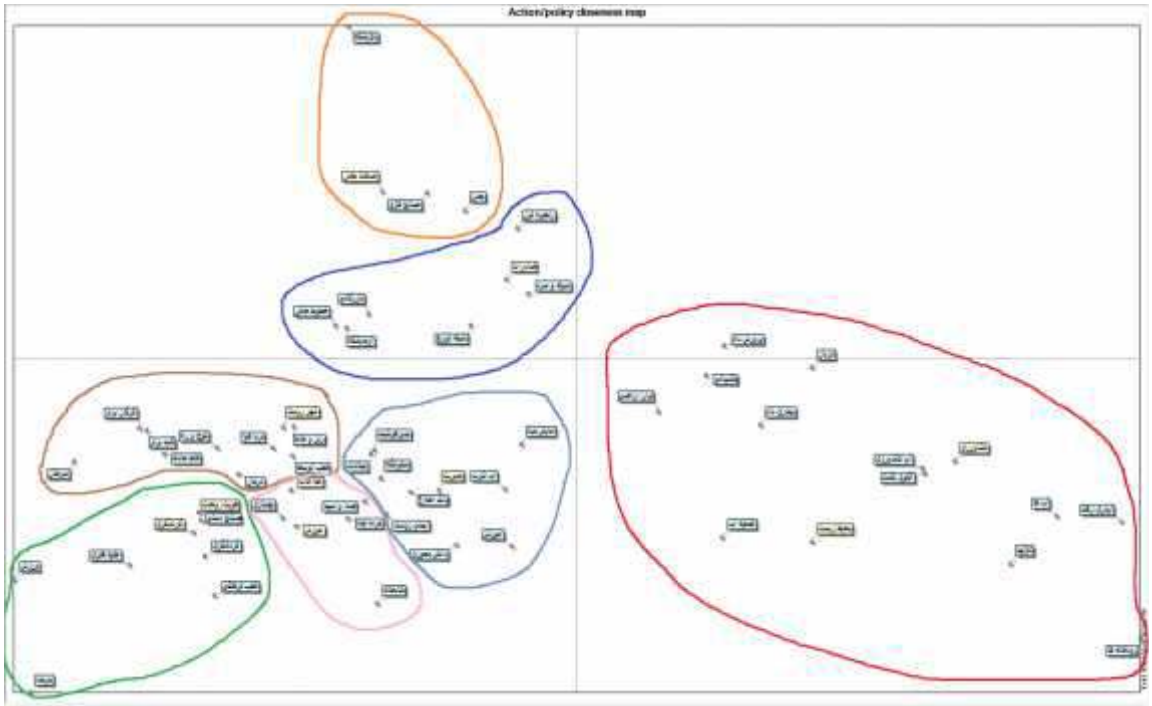
شکل ۳۶۵ . رابطه میان انحراف معیار و میانگین اقدام‌ها (پروگرام‌ها) برای آمایش استان

آن دسته از اقدام‌هایی که دارای انحراف معیار کمتر و میانگین بیشتری هستند از اثرگذاری بیشتری برخوردار می‌باشند. کاملا مشخص است که مدیریت هوشمند استان، رسیدگی به قطب‌های توسعه، تحول در بانک اطلاعات، بازرگانی و آمایش مبنا نمودن اقدام‌ها و آموزش در استان می‌تواند اثر زیادی بر وضعیت کنونی آن داشته باشد.

در ادامه به بررسی نزدیکی و شباهت میان اقدام‌ها (پروگرام‌ها) و راهبردها پرداخته شد که نتیجه آن در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۳۶۶. نزدیکی میان اقدام‌ها (پروگرام‌ها) و راهبرهای توسعه استان



شکل ۳۶۷. دسته‌بندی میان اقدام‌ها و راهبردها

همانطور که از شکل‌های بالا مشخص است، دو راهبرد کشاورزی و محیط زیست بیشتر با اقدام در خصوص مدیریت آب‌ها، تامین آب کشاورزی، اجرای الگوی کشت، آبیاری و زهکشی، مدیریت تالاب‌ها و حریم رودخانه‌ها، بیماری‌های دام، پشتیبانی، مدیریت آبزیان و تصفیه آب مفارقت دارند. راهبرد توسعه صنعت و معدن با اقدام‌های توسعه معادن، صنایع فلزی و پالایشگاه نزدیکی دارد. راهبرد صادرات را می‌توان نزدیک به اقدام‌های تکمیل زنجیره تولید، سوله و سردخانه، شبکه توزیع، توسعه آزمایشگاه‌های کنترل کیفی و غیره، بازرگانی و خطوط حامل‌های انرژی دانست.

راهبرد مدیریت بیشتر نزدیک اقدام‌هایی شامل آمایش مبنا نمودن فعالیت‌ها در استان، تامین آب شرب، آموزش، توسعه دانش محوری، ایمنی روستاها و پدافند غیرعامل، توسعه سکونتگاه‌های جدید، مدیریت هوشمند و توسعه امکانات می‌باشد. راهبردهای آموزش و اطلاعات قرابت بیشتری با توسعه برنامه‌های صدا و سیما، توسعه سازمان‌های مردم نهاد، کتابخانه و بهسازی روستاها و مناطق در خطر دارند. راهبرد توسعه شهر و روستا قرابت بیشتری با توسعه مسیرهای راه‌آهن و جاده، فرودگاه‌ها و بنادر، قطب‌های توسعه، گسترش مراکز درمانی، رسیدگی به نقاط حادثه خیز جاده‌ها، رسیدگی به کوچ‌کنندگان و مسیرآنها، توسعه گرگان و گنبد به عنوان مراکز فرامنطقه‌ای و منطقه‌ای و تاسیس و تکمیل قطب سرطان در گرگان دارند. راهبردهای هویت و وحدت قرابت بیشتری با توجه به صنایع دستی و گردشگری، توسعه قطب‌های فرهنگی و جلوه‌های هنری، توسعه ورزش بومی و مرمت آثار باستانی و تاریخی دارند.

جدول زیر رتبه‌بندی اقدام‌ها در خصوص راهبردها را نشان می‌دهد. این رتبه‌بندی براساس میانگین و انحراف معیار صورت می‌گیرد و در نتیجه آن مشخص شده است که مهمترین اقدام در استان مدیریت هوشمند می‌باشد و اقدامی که کمترین اثر را دارد، توسعه مرکز بررسی سرطان و قطب آن می‌باشد. البته این به معنی بی اهمیت بودن این اقدام اخیر نیست و تنها نشان‌دهنده میزان اثر سریع آن در توسعه سریع استان از نظر اقتصادی می‌باشد.

هر چه انحراف معیار یک اقدام کمتر باشد، از آن اقدام می‌توان برای راهبردهای متعددی استفاده نمود. اقدام‌هایی که انحراف معیار بیشتری داشته باشند تنها برای یک راهبرد مناسب خواهند بود.

جدول ۷۵. رتبه‌بندی اقدام‌ها در برابر راهبردها

	رتبه	انحراف معیار	میانگین	مدیریت	شهر روستا	صادرات	گردشگری	صنعت معدن	کشاورزی	محیط زیست	آموزش	اطلاعات	هویت، وحدت
مدیریت هوشمند و استان مجازی	۱	۰.۹۱۶	۲.۱۳	۲	۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۳	۲	۲.۱۳	۲.۱۳	۳
آمایش مبنا	۲	۱.۰۱۶	۲.۲۷	۲.۱۳	۲.۱۳	۲	۲	۲.۱۳	۲.۱۳	۲	۲.۱۳	۳	۲.۱۳
بازرگانی	۳	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲	۳	۲	۲.۱۳	۲	۲.۱۳	۲.۱۳	۲
قطب توسعه	۴	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲	۲.۱۳	۳	۳
بانک اطلاعات	۵	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۳	۲.۱۳	۲.۱۳
آموزش	۶	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
زنجیره تولید	۷	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
ایمنی روستا	۸	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
توان اراضی	۹	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
ریل و جاده	۱۰	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
شبکه توزیع	۱۱	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
امکانات	۱۲	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
گنبد برتر	۱۳	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
دانش محوری	۱۴	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
دریا، هوا	۱۵	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
الگوی کشت	۱۶	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
گردشگری	۱۷	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
صدا و سیما	۱۸	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
گرگان برتر	۱۹	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
خطوط حامل	۲۰	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
آب کشاورزی	۲۱	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
آبزیان	۲۲	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
کتابخانه	۲۳	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
پشتیبانی	۲۴	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
سکونتگاه	۲۵	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
تصفیه آب	۲۶	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
سوله و سردخانه	۲۷	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
آب شرب	۲۸	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
آبیاری زهکشی	۲۹	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
مردم نهاد	۳۰	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
پرورش دام	۳۱	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
تالابها	۳۲	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
صنایع دستی	۳۳	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
کوچ و راه	۳۴	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
معدن	۳۵	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
پالایشگاه	۳۶	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
صنایع فلزی	۳۷	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
بهسازی	۳۸	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
آب ها	۳۹	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
قطب فرهنگی	۴۰	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
رودخانه ها	۴۱	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
جلوه هنری	۴۲	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
نقاط حادثه	۴۳	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
مرمت	۴۴	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
درمان	۴۵	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
بیماری دام	۴۶	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳
آزمایشگاه	۴۷	۱.۰۱۶	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳	۲.۱۳

ورزش	-												-
سرطان													

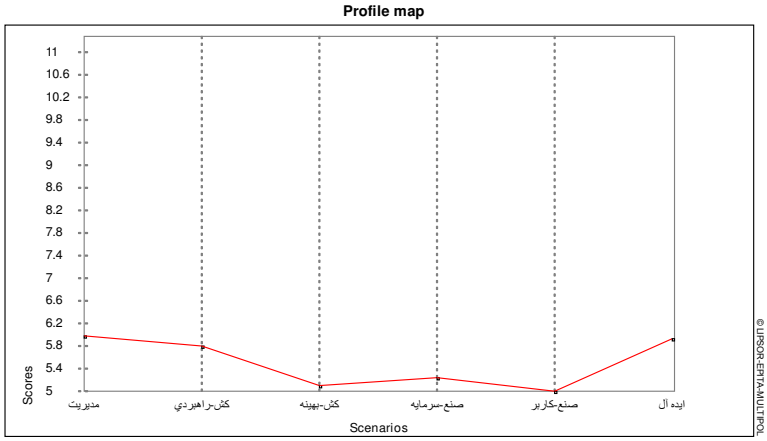
در جدول زیر رابطه میان راهبردها و سناریوها نشان داده شده است.

جدول ۷۶. رابطه میان ۱۰ راهبرد مدیریتی استان و شش سناریوی آن

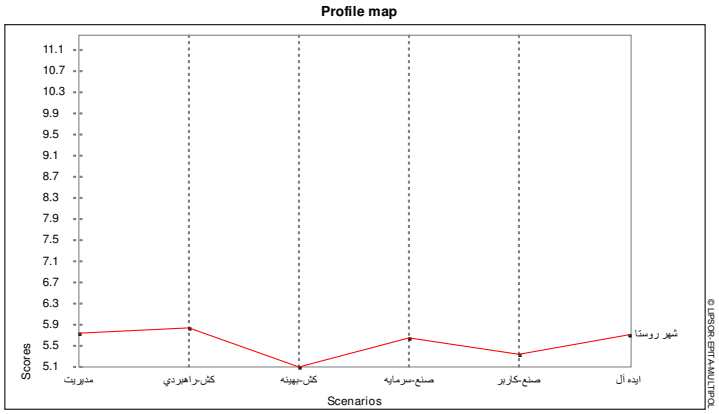
	مدیریت	کشاورزی راهبردی	کشاورزی بهینه	صنعت سرمایه بر	صنعت کاربر	ایده آل	میانگین	انحراف معیار	رتبه
صنعت معدن									۱۰
صادرات									۹
مدیریت									۸
اطلاعات									۶
شهر روستا									۶
کشاورزی									۵
آموزش									۴
هویت، وحدت									۳
گردشگری									۲
محیط زیست									۱

همانطور که از جدول مشخص است، از میان ۱۰ راهبرد مدیریتی استان برای شش سناریوی پیش‌بینی شده، راهبرد توسعه صنعت و معدن در مقام اول قرار می‌گیرند. سپس، راهبردهای صادرات، مدیریت هوشمند و توسعه اطلاعات و زیرساخت‌های آن قرار دارند که اطلاعات با توسعه شهر و روستا از نظر رتبه برابری می‌کند. از این رو، یک راهبرد دیگر، یعنی کشاورزی نیز جزء دسته اول در نظر گرفته شده و نشان می‌دهد که اثر سریع و موثر راهبردها در سناریوهای مختلف به چه میزان است و باید نخست به کدامیک توجه نمود.

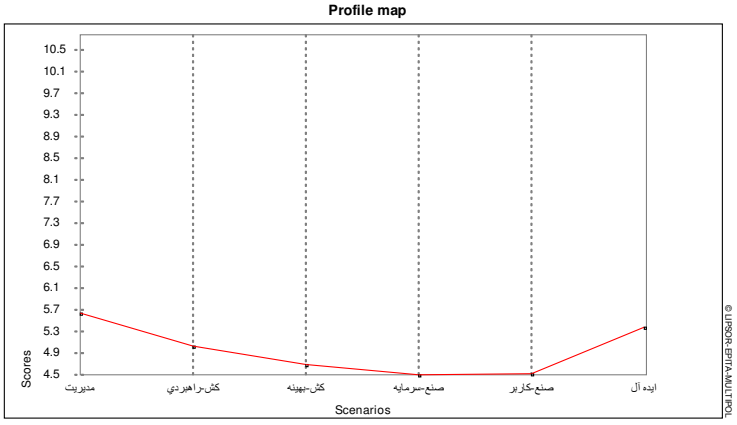
شکل‌های زیر تغییر اثر هر یک از ۱۰ راهبرد مدیریتی را در خصوص شش سناریو نشان می‌دهند.



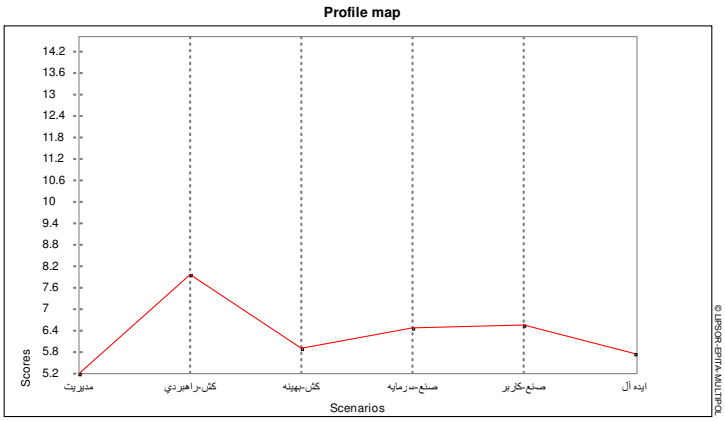
شکل ۳۶۸. رابطه میان راهبرد توسعه اطلاعات و شش سناریوی مدیریت استان



شکل ۳۶۹. رابطه میان راهبرد توسعه شهر و روستا و شش سناریوی مدیریت استان

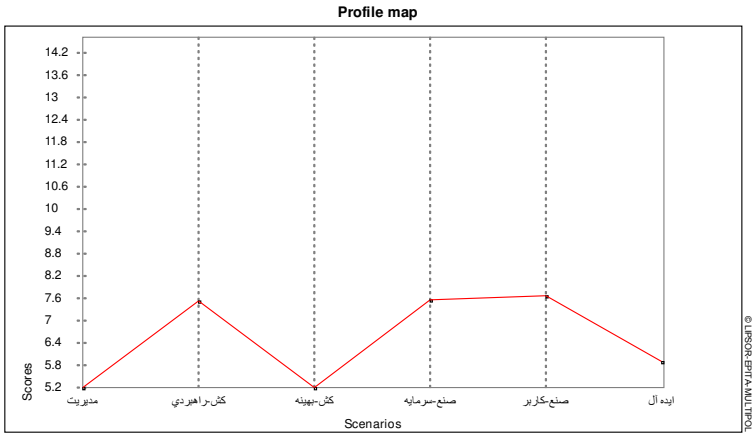


شکل ۳۷۰. رابطه میان راهبرد توسعه آموزش و شش سناریوی مدیریت استان

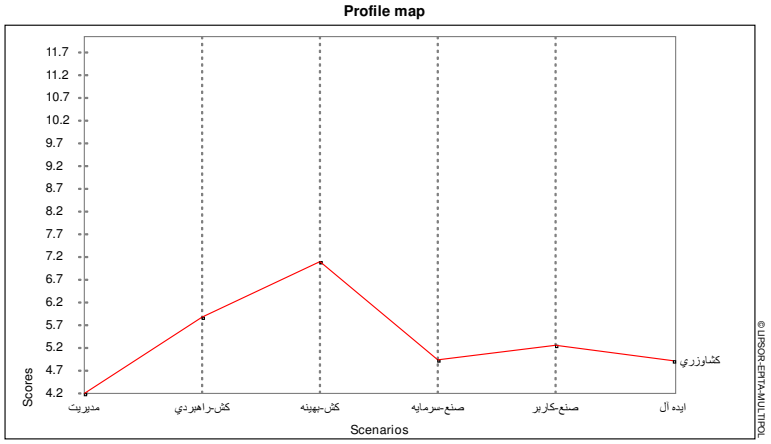


شکل ۳۷۱. رابطه میان راهبرد توسعه صادرات و شش سناریوی مدیریت استان

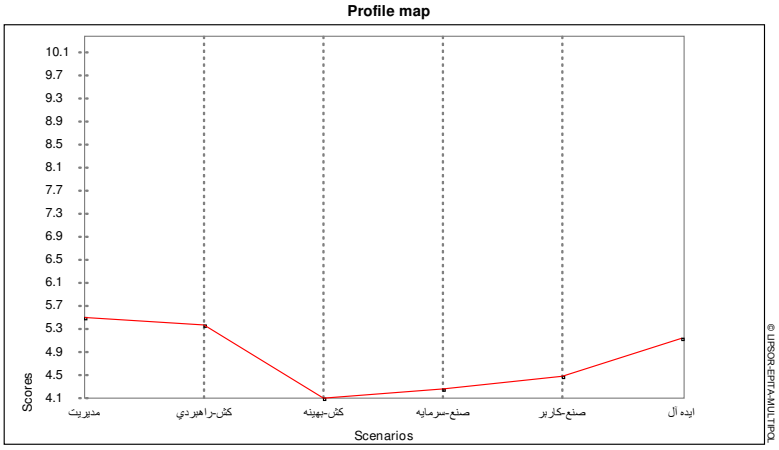
همانطور که از شکل‌های بالا مشخص است، راهبرد توسعه اطلاعات بیشترین تاثیر را در سناریوهای مدیریتی و سناریو ایده‌آل و نیز کشاورزی راهبردی دارد. راهبرد توسعه شهر و روستا بیشترین تاثیر را در سناریوهای کشاورزی راهبردی و سپس مدیریت و صنایع سرمایه بر و سناریوی ایده‌آل دارد. راهبرد توسعه آموزش بیشترین تاثیر را در سناریوهای مدیریتی، کشاورزی راهبردی و سناریوی ایده‌آل دارد. راهبرد توسعه صادرات بیشترین تاثیر را در سناریوهای کشاورزی راهبردی، و سناریوی صنایع کاربر و سرمایه‌بر و سناروی ایده‌آل دارد.



شکل ۳۷۲. رابطه میان راهبرد توسعه صنعت و معدن و شش سناریوی مدیریت استان

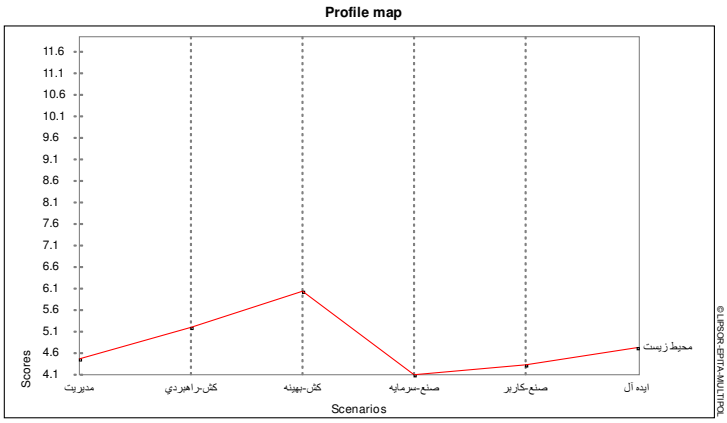


شکل ۳۷۳. رابطه میان راهبرد توسعه کشاورزی و شش سناریوی مدیریت استان

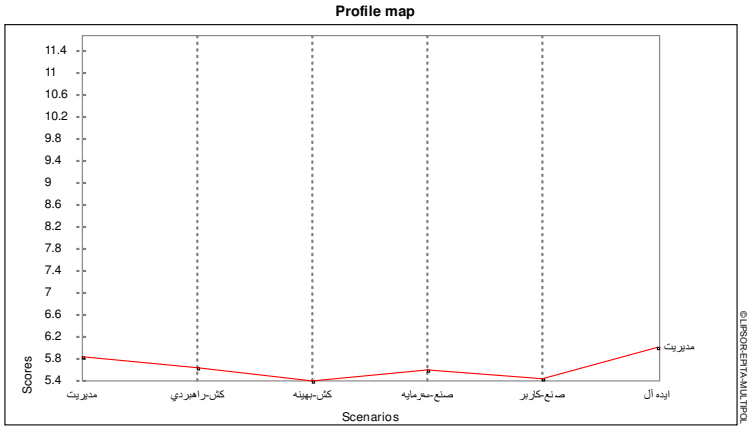


شکل ۳۷۴. رابطه میان راهبرد توسعه گردشگری و شش سناریوی مدیریت استان

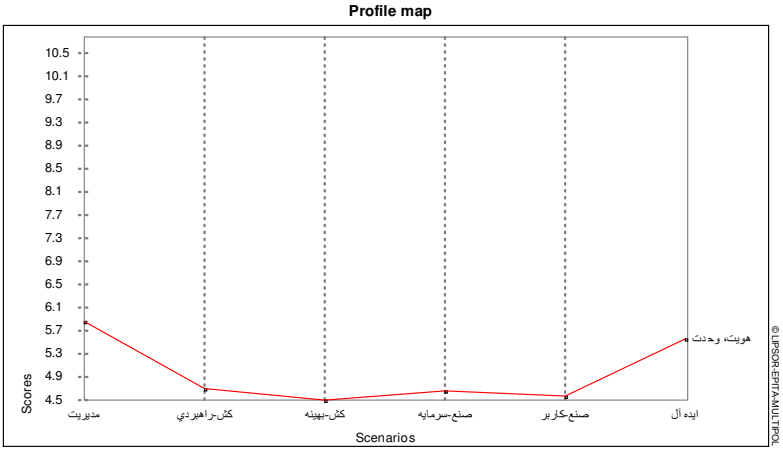
براساس شکل‌های بالا، راهبرد توسعه صنعت و معدن بیشترین تاثیر را در سناریوهای کشاورزی راهبردی، صنایع سرمایه‌بر و کاربر و سناریوی ایده‌آل دارد. راهبرد توسعه کشاورزی بیشترین تاثیر را در سناریوهای کشاورزی بهینه، کشاورزی راهبردی، صنایع کاربر و سرمایه‌بر و سناریوی ایده‌آل دارد. راهبرد توسعه گردشگری بیشترین تاثیر را در سناریوهای مدیریتی و کشاورزی راهبردی، صنایع کاربر و سناریوی ایده‌آل دارد.



شکل ۳۷۵. رابطه میان راهبرد مدیریت محیط زیست و شش سناریوی مدیریت استان



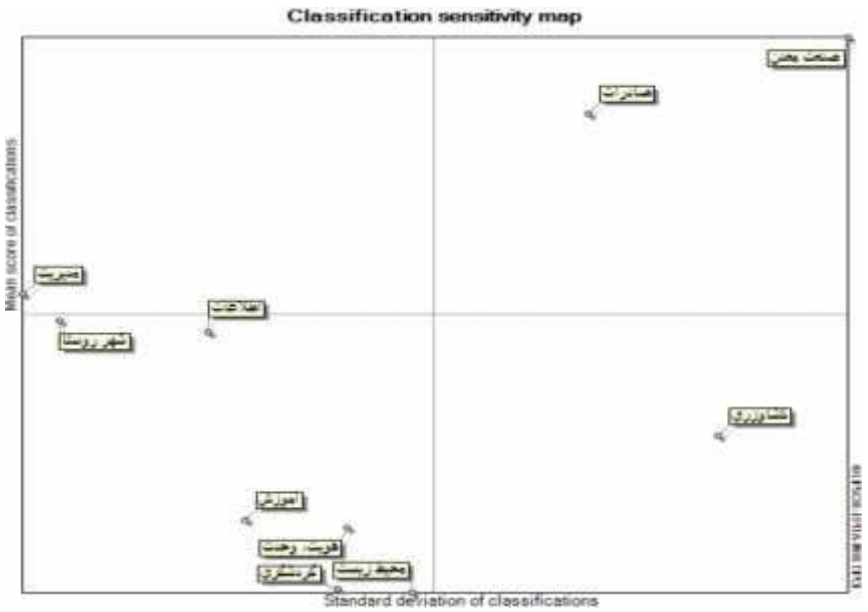
شکل ۳۷۶. رابطه میان راهبرد ارتقاء مدیریت و شش سناریوی مدیریت استان



شکل ۳۷۷. رابطه میان راهبرد توسعه وحدت و هویت بومی و شش سناریوی مدیریت استان

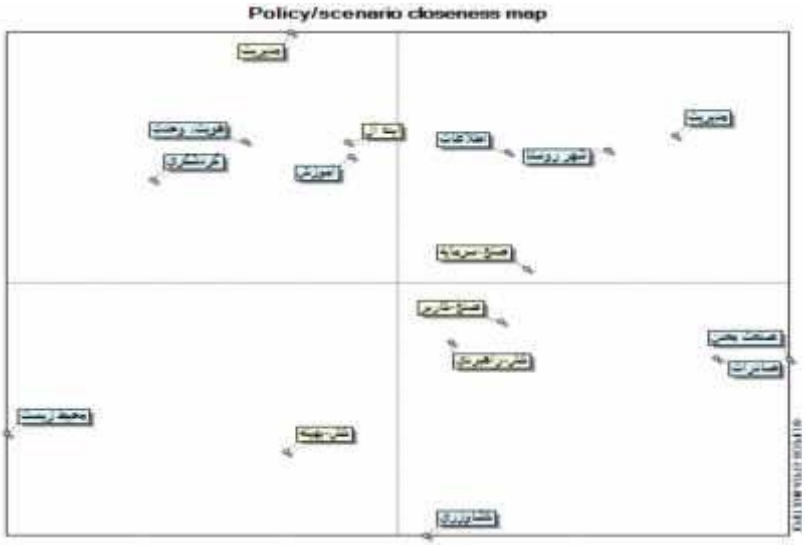
براساس شکل‌های بالا، راهبرد مدیریت محیط زیست بیشترین تاثیر را در سناریوهای کشاورزی بهینه و راهبردی، سناریوی ایده‌آل و سناریوی مدیریتی و صنایع کاربر دارد. راهبرد مدیریت هوشمند استان بیشترین تاثیر را در سناریوهای ایده‌آل و مدیریت مبنا دارد. راهبرد توسعه وحدت و هویت بیشترین تاثیر را در سناریوهای مدیریت مبنا و ایده‌آل دارد.

در شکل زیر انحراف معیار و میانگین ۱۰ راهبرد مدیریتی استان آورده شده است.

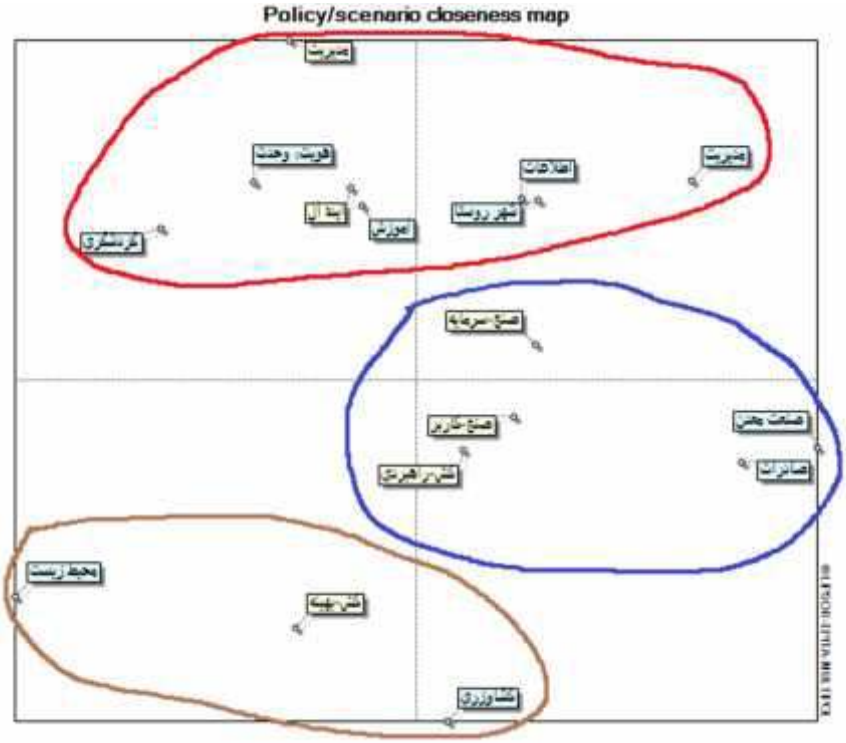


شکل ۳۷۸. انحراف معیار و میانگین اثر راهبردهای مدیریتی برای استان

در شکل زیر قرابت میان راهبردها و سناریوهای استان به تصویر کشیده شده است.



شکل۳۷۹ . قرابت میان راهبردهای مدیریتی و سناریوهای توسعه استان



شکل ۳۸۰. دسته‌بندی قرابت میان راهبردها و سناریوهای توسعه استان

همانطور که از شکل بالا مشخص است، راهبردهای مدیریت هوشمند، توسعه اطلاعات و توسعه شهرها و روستاها، توسعه آموزش و ارتقاء وحدت و هویت بومی و گردشگری با سناریوهای مدیریتی و ایده‌آل قرابت بیشتری دارند و در یک گروه جای می‌گیرند. از طرف دیگر، راهبردهای توسعه صنایع و

معادن و صادرات کمک کننده سناریوهای توسعه صنایع کاربر و سرمایه‌بر و کشاورزی راهبردی می‌باشند. همچنین، راهبردهای توسعه کشاورزی و الگوی مناسب آن و مدیریت محیط زیست کمک کننده سناریوی کشاورزی بهینه می‌باشد.

همانطور که از جدول زیر مشخص است، به شکل معمول ۳۷ دستگاه و نهاد و بخش در خصوص راهبردها، سناریوها و اقدام‌های (پروگرام‌ها) آمایشی استان درگیر هستند. بررسی نقش هر یک از این دستگاه‌ها، میزان هماهنگی میان آن‌ها و اثرات هر یک بر این راهبردها و سناریوها و اقدام‌ها می‌توانند در حل تعارض و دستیابی به نتایج بهتر در خصوص آمایش کمک کند. از این رو، در ادامه به تحلیل عوامل و نهادهای موثر در آمایش استان از منظر فوق پرداخته می‌شود.

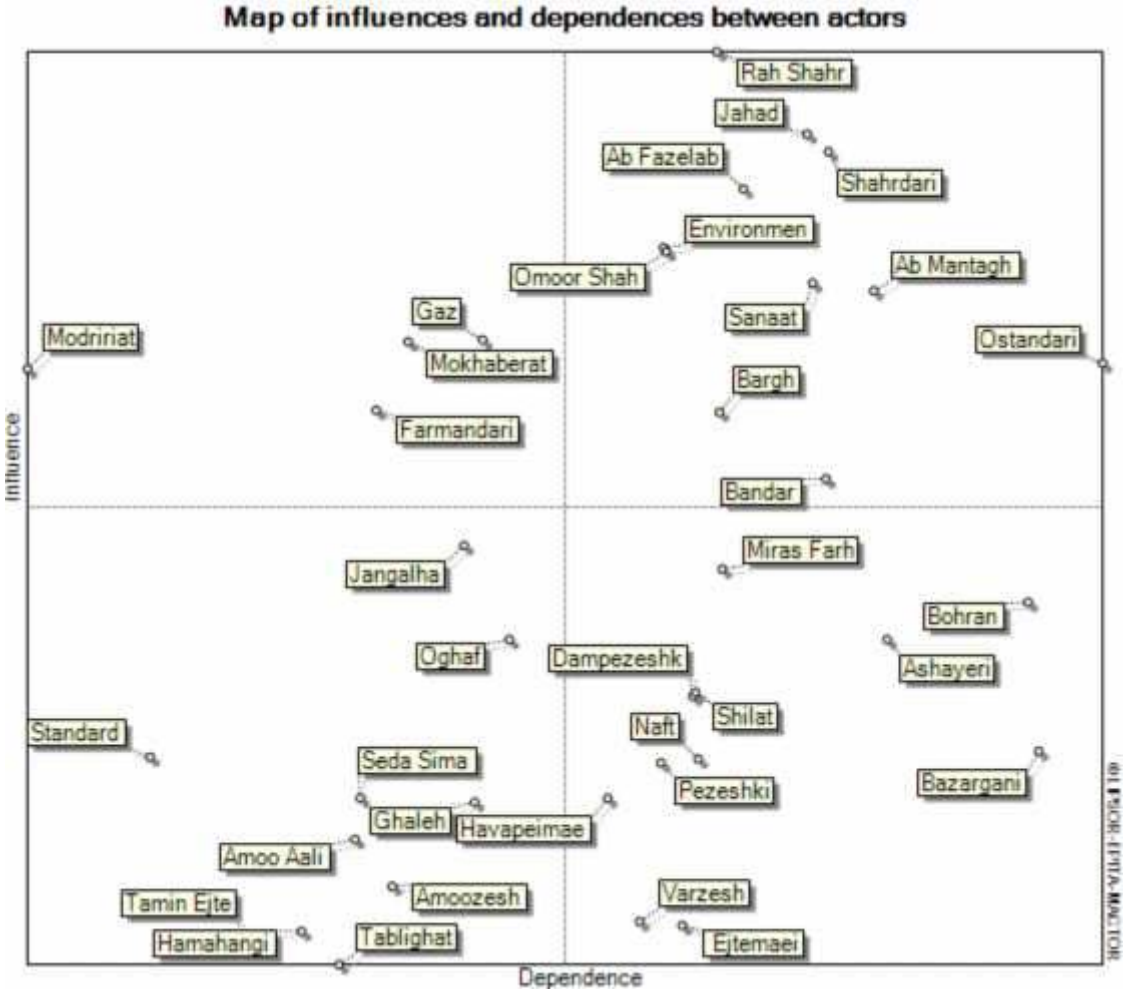
جدول ۷۷. دستگاه‌های درگیر در آمایش استان

دستگاه‌های درگیر در راهبردها، اقدام‌ها و سناریوهای آمایشی استان
آب منطقه‌ای
آب و فاضلاب
اتاق بازرگانی و صنایع و معادن استان
اداره برق
اداره کل عشایری استانداری
اداره کل مخابرات و ارتباطات
اداره گاز
استانداری گلستان
آموزش و پرورش
بنادر و کشتیرانی
دامپزشکی
دانشگاه علوم پزشکی
دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی
راه و شهرسازی
سازمان استاندارد
سازمان اوقاف
سازمان تامین اجتماعی
سازمان تبلیغات اسلامی
سازمان جنگل‌ها و مراتع
سازمان جهاد کشاورزی
سازمان حفاظت محیط زیست

سازمان صدا و سیما
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
سازمان میراث فرهنگی
سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری
شرکت غله و خدمات بازرگانی استان
شرکت نفت
شهرداری
شیلات استان
صنعت، معدن و تجارت
فرمانداری
مدیریت امور شهری استانداری
مراکز دانشگاهی
معاونت اجتماعی استانداری
معاونت هماهنگی امور عمرانی استانداری
هواپیمایی کشوری
ورزش و جوانان

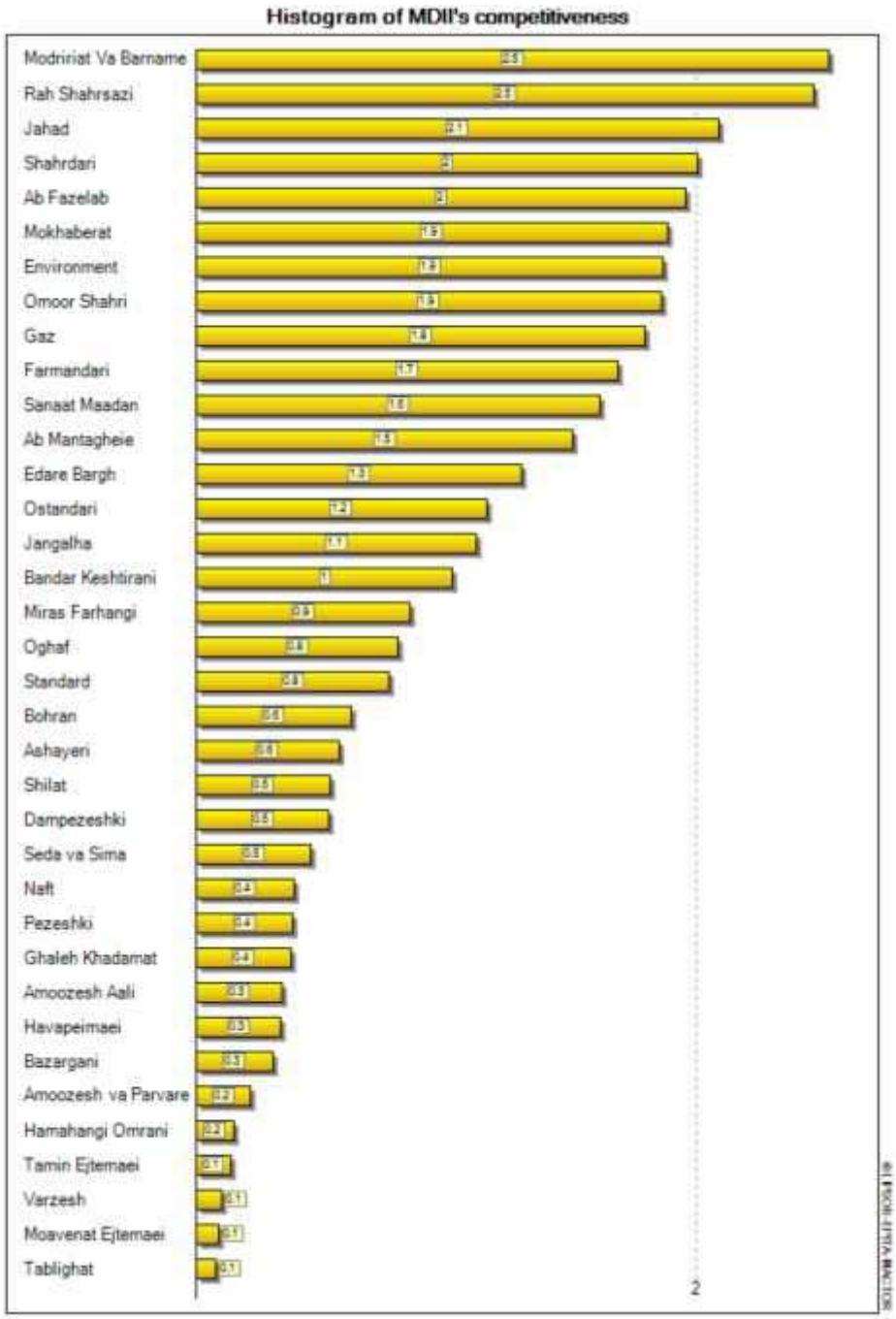
۸-۴-۳- تحلیل نقش دستگاه‌ها در فرایند آمایش استان گلستان براساس اهداف کلی ۱۰گانه

برای تحلیل نقش دستگاه‌ها در فرایند آمایش استان گلستان از روش ماتریس اتحادها، تعارض‌ها، تاکتیک‌ها، اهداف و توصیه‌ها و یا همان MACTOR استفاده شد. برای این روش ۳۷ دستگاهی که در مراحل قبل در خصوص اهداف کلی آمایش موثر و ذی مدخل شناخته شده بودند استفاده شدند. برای این ۳۷ دستگاه در دو ماتریس، به برآورد رابطه میان دستگاه‌ها و رابطه میان دستگاه‌ها و اهداف ۱۰ گانه پرداخته شد. در این فرایند، نتایج زیر بدست آمد که تحلیل مختصر آن‌ها در ادامه هر یک از شکل‌ها می‌آید.



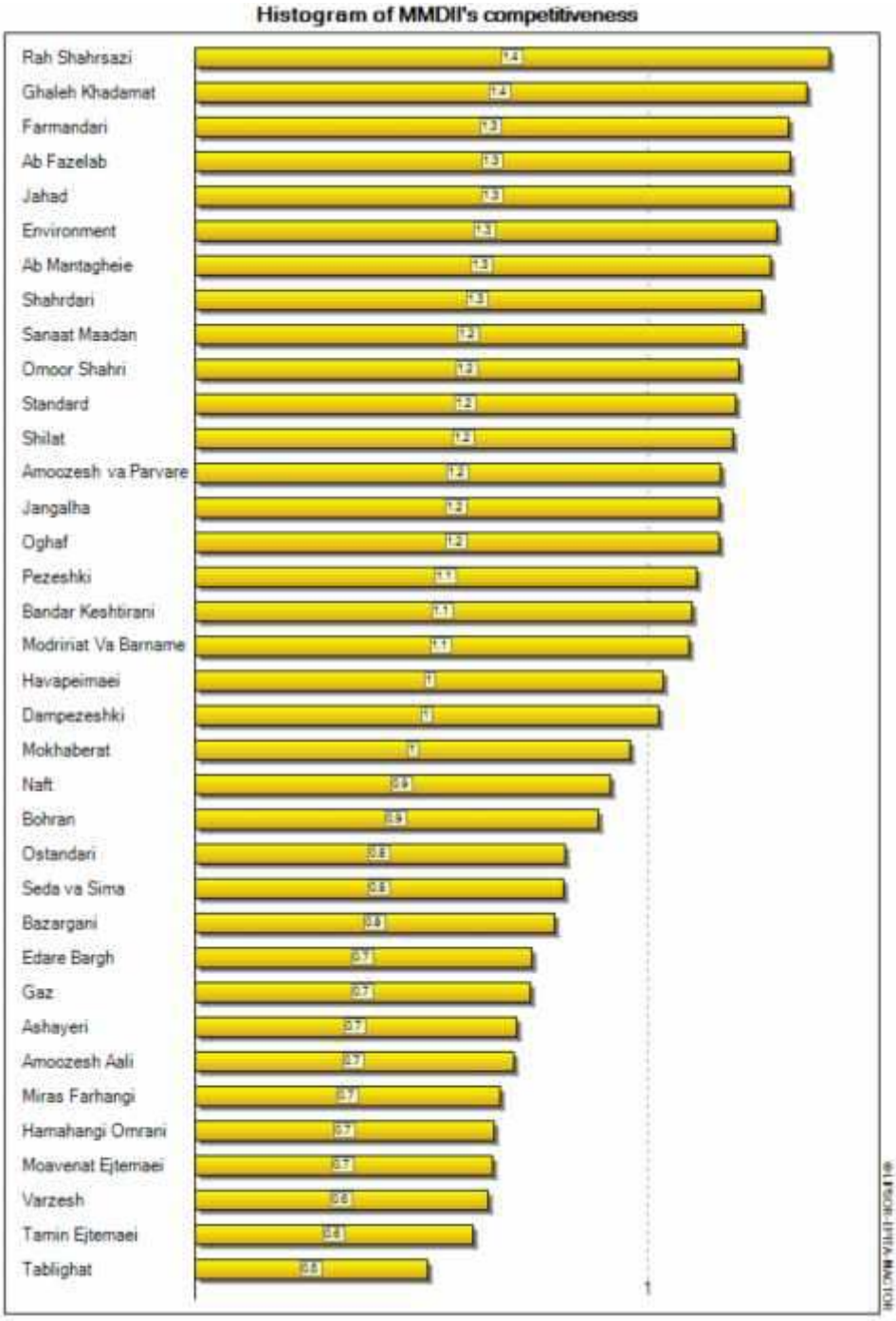
شکل ۳۸۱. نقشه تاثیر و وابستگی دستگاه‌ها

براساس شکل بالا مشخص است که دستگاه مدیریت و برنامه‌ریزی و شرکت‌های گاز و مخابرات و فرمانداری اثرات زیاد و نسبتاً مستقل بر روی سایر دستگاه‌ها دارند و دستگاه‌های راه و شهرسازی، جهاد، آب و فاضلاب و شهرداری و محیط زیست و مدیریت امور شهری و آب منطقه ای و صنایع و معادن به همراه برق و استانداری از دستگاه‌های نسبتاً موثر و تاثیرگذار به همراهی تاثیرپذیری از سایر دستگاه‌ها در تحولات استان به شمار می‌روند. در مقابل، دستگاه‌هایی نظیر بازرگانی و امور عشایری و ورزش و تامین اجتماعی از دستگاه‌های وابسته‌تر محسوب می‌شوند.



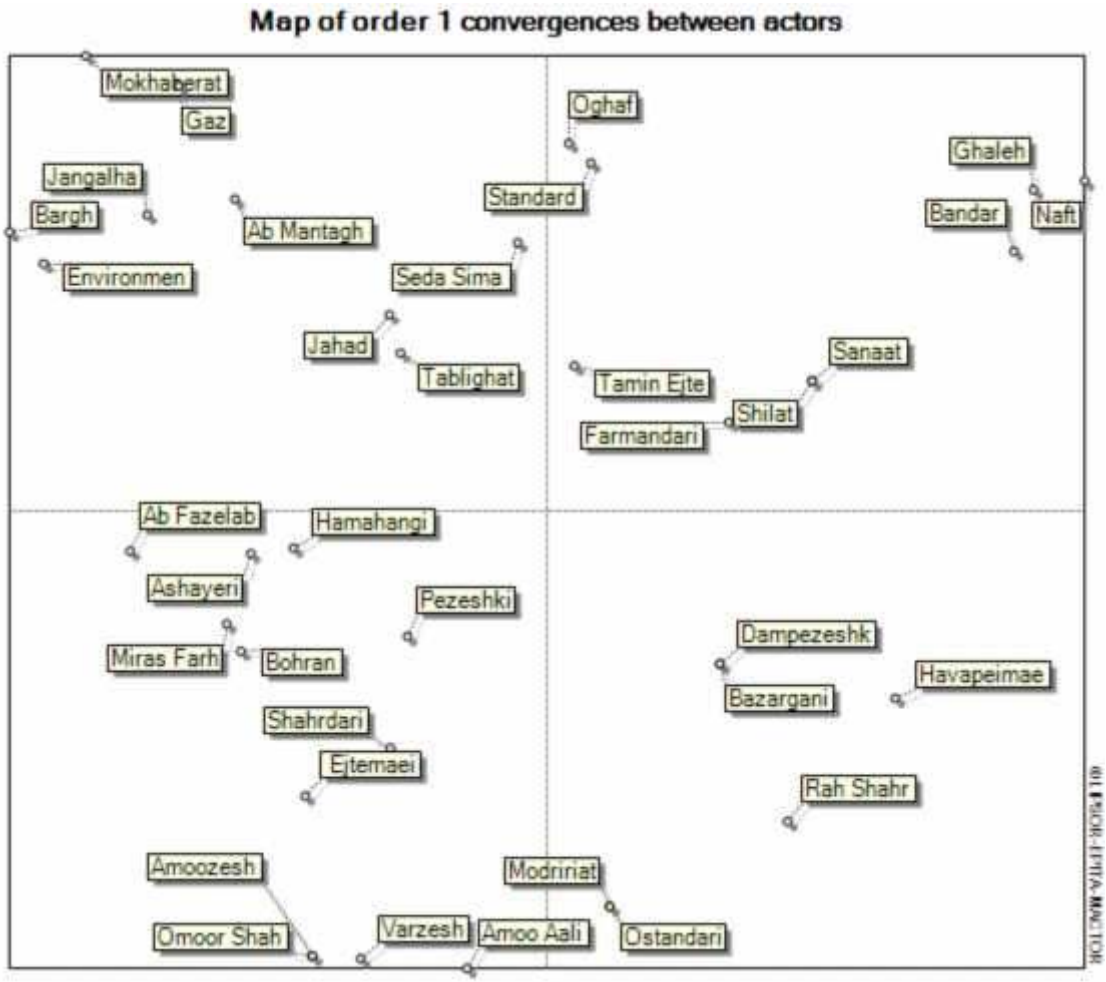
شکل ۳۸۲. رقابت و تاثیرمستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها

براساس شکل بالا مشخص است که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی موثرترین و دستگاه و سازمان تبلیغات اسلامی کم‌رقیب‌ترین دستگاه شناخته می‌شود. در صورتی که بیشترین اثرات مستقیم و غیرمستقیم را در نظر بگیریم، شکل زیر بدست می‌آید.



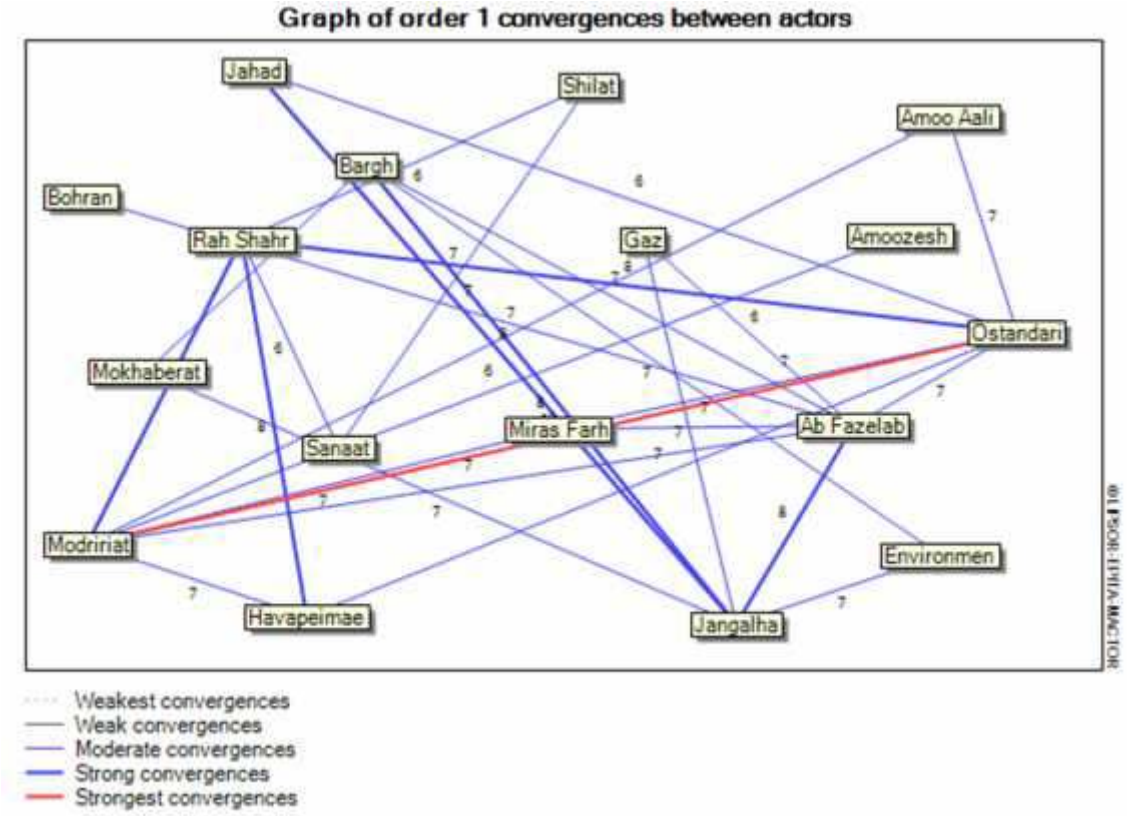
شکل ۳۸۳. نمودار حداکثر اثرات و رقابت مستقیم و غیرمستقیم دستگاه‌ها بر روی هم

براساس شکل بالا مشخص است که اداره کل راه و شهرسازی از نظر حداکثر اثرات و رقابت مستقیم و غیرمستقیم بیشترین رتبه را دارد و بازهم سازمان تبلیغات در رتبه آخر قرار می‌گیرد. موقعیت دستگاه‌ها از نظر میزان همگرایی مستقیم در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۳۸۴. نقشه همگرایی مستقیم میان دستگاه‌ها

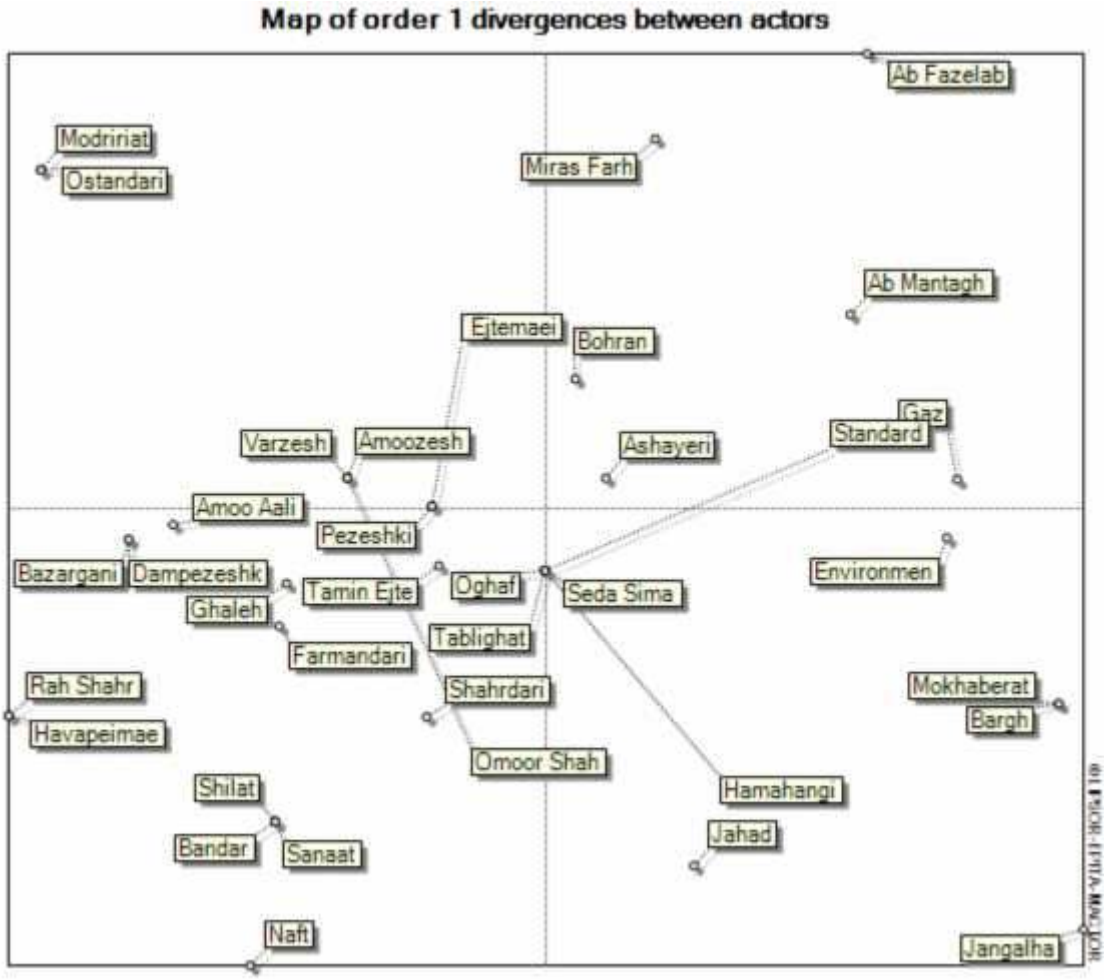
براساس نقشه بالا، نزدیکی و تقریب میان دستگاه‌ها نشان از همگرایی دستگاه‌های مخابرات و گاز، جنگل‌ها و برق، آب منطقه‌ای و محیط زیست دارد. سایر همگرایی‌ها نیز در شکل مشخص هستند. مثلاً، استانداری و سازمان مدیریت با هم همگرایی دارند و آموزش و پرورش، امور شهری استانداری و ورزش نیز با هم یک گروه نزدیک را تشکیل می‌دهند. نمودار زیر این همگرایی را به شکل خطی و با اعداد و رنگ‌های مختلف نشان می‌دهد.



شکل ۳۸۵. قدرت همگرایی میان دستگاه‌ها در سطح ۵ درصد

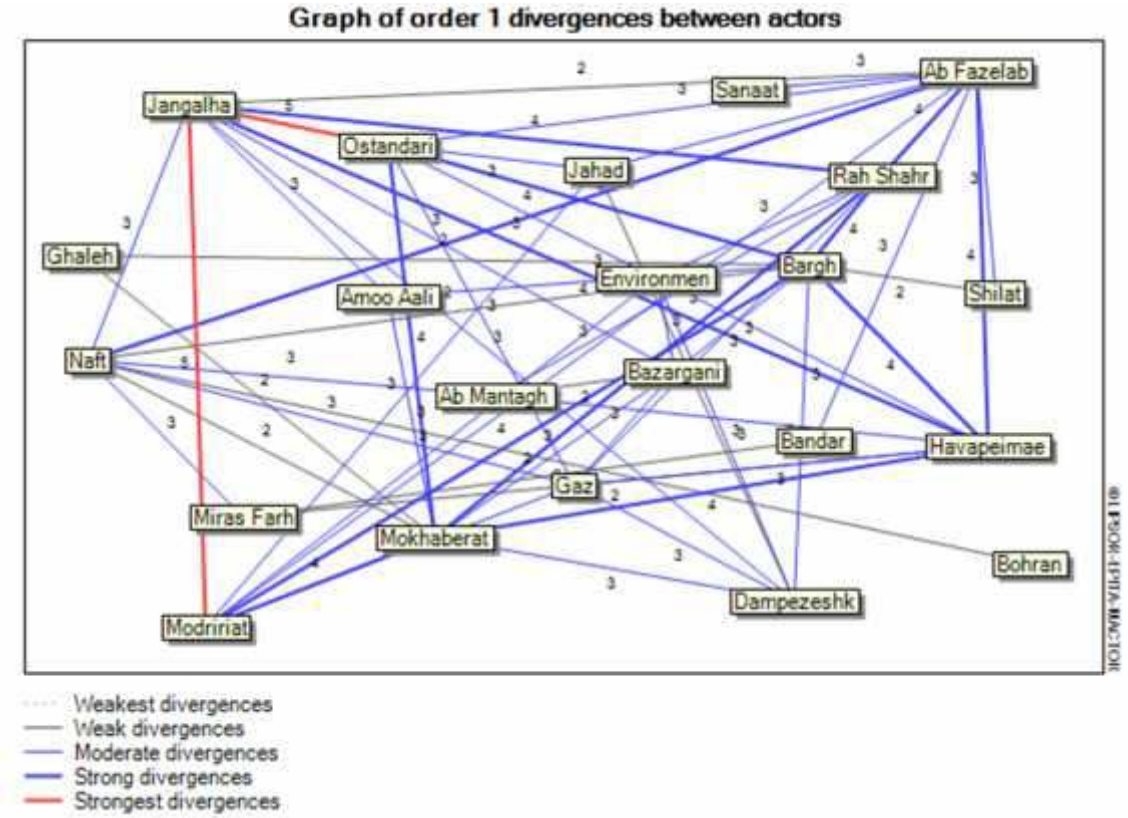
براساس شکل بالا که همان تفسیر نمودار همگرایی است، مشخص است که بیشترین همگرایی رتبه ۱ میان دو دستگاه استانداری و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وجود دارد و در رتبه بعدی سازمان جنگلها و جهاد و برق و هواپیمایی و راه و شهرسازی و مخابرات و سازمان مدیریت قرار دارند. به همین شکل می توان همگرایی رتبه ۱ را میان سایر دستگاه‌ها تفسیر نمود.

به همین شکل می‌توان واگرایی مستقیم میان دستگاه‌ها را مورد ارزیابی قرار داد که در نتیجه شکل زیر حاصل می‌شود.



شکل ۳۸۶. نقشه واگرایی مستقیم میان دستگاه‌ها

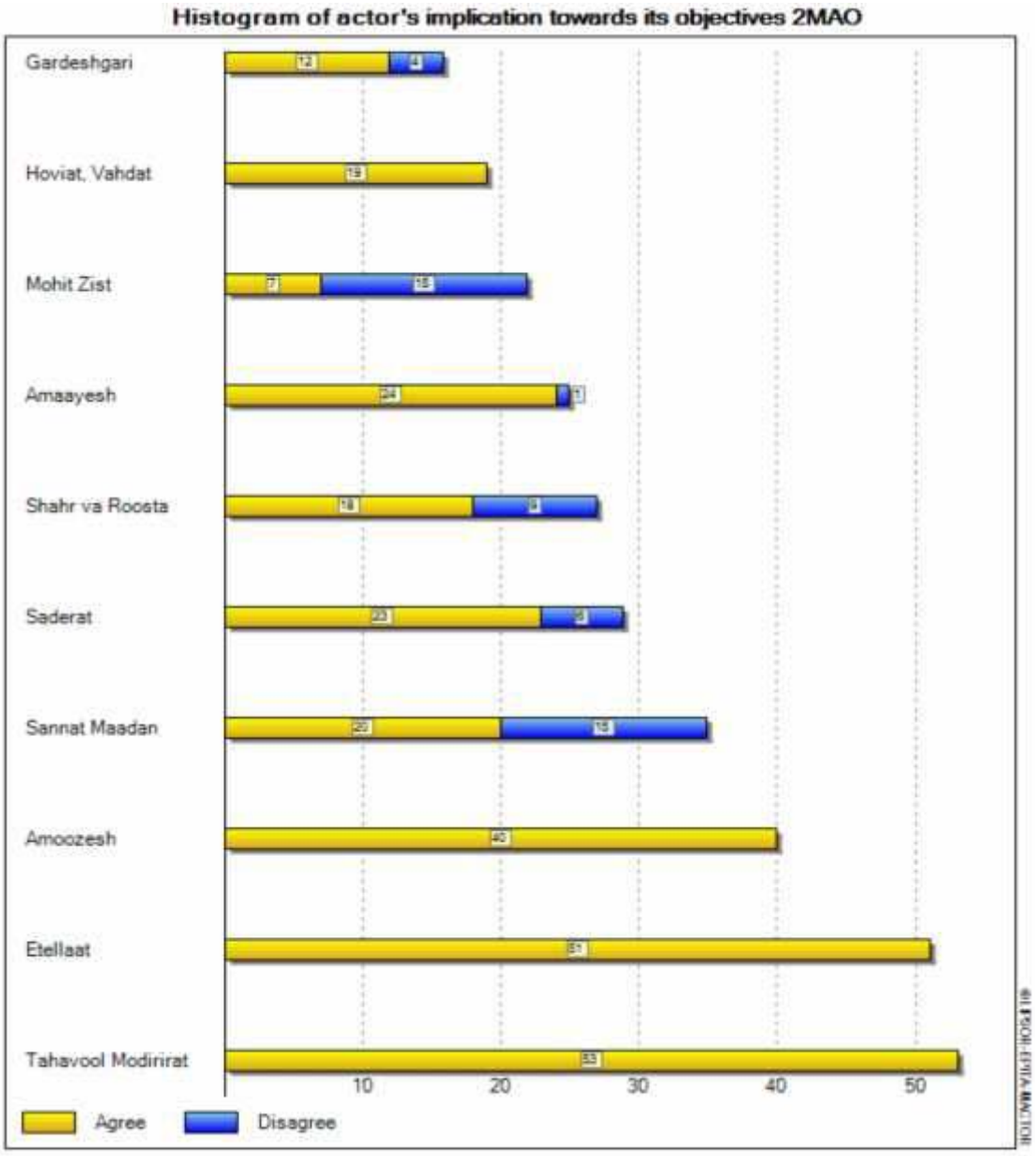
براساس شکل بالا، واگرایی مستقیم میان دستگاه‌ها نشان از کمترین واگرایی میان سازمان مدیریت و برنامه ریزی و استانداری دارد. دستگاه‌های مخابرات و برق نیز به همین شکل و گاز آب منطقـه‌ای و محیط زیست نیز به همین شکل کمترین واگرایی را نسبت به هم دارند. سایر واگرایی‌ها نیز در شـکل مشخص هستند. مثلا، شیلات، بنادر، صنعت و معدن نیز با هم کمترین واگرایی را دارنـد. نمـودار زیـر این واگرایی را به شکل خطی و با اعداد و رنگ‌های مختلف نشان می‌دهد.



شکل ۳۸۷. قدرت واگرایی میان دستگاه‌ها در سطح ۵ درصد

براساس شکل بالا مشخص است که بیشترین واگرایی از نظر اهداف میان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و سازمان جنگل‌ها وجود دارد. از سوی دیگر، میان استانداری و سازمان جنگل‌ها نیز واگرایی زیادی وجود دارد. سازمان مدیریت و استانداری از ضعیف‌ترین واگرایی‌ها برخوردارند به همین ترتیب می‌توان سایر بخش‌های شکل را تفسیر نمود.

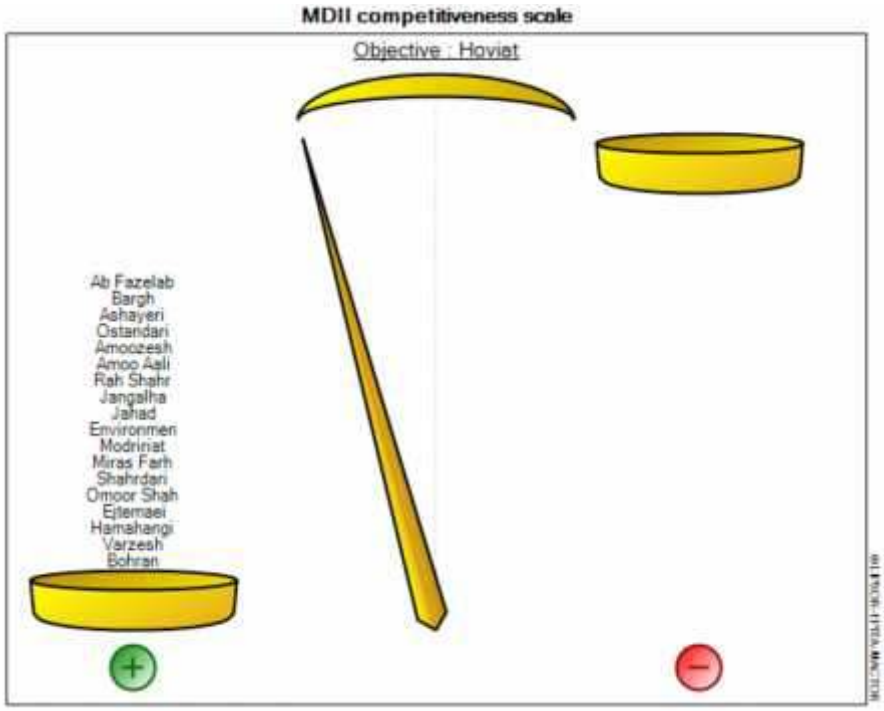
اگر بخواهیم رقابت رتبه ۲ که در آن اعداد ماتریس دستگاه‌ها نسبت به اهداف در خودشان ضرب شده اند جهت کشف روابط مستقیم و غیرمستقیم میان دستگاه‌ها و اهداف مورد بررسی قرار دهیم، شکل زیر بدست می‌آید.



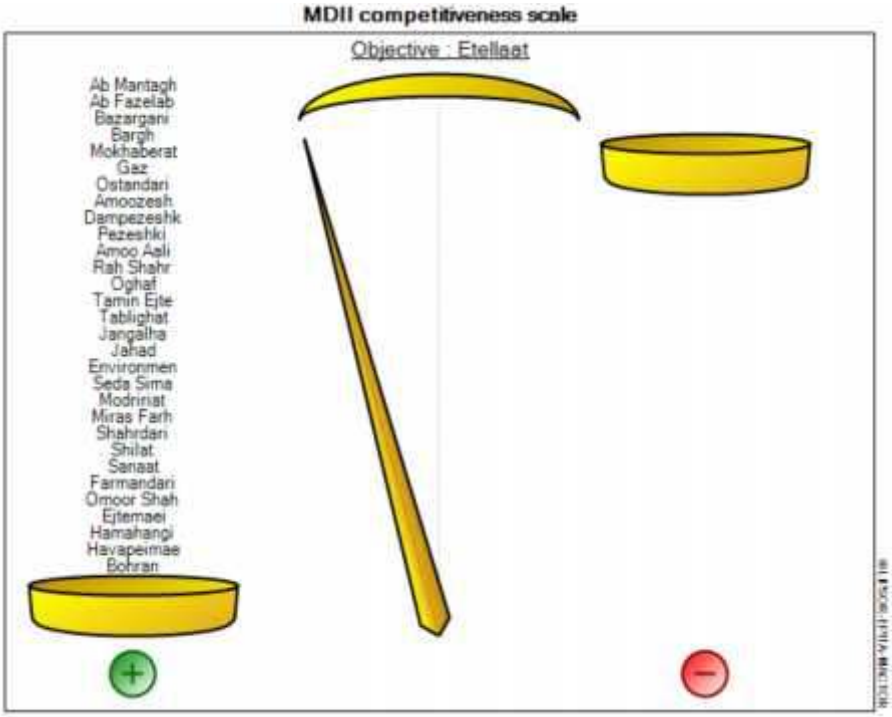
شکل ۳۸۸. میزان دخالت و موافقت و مخالفت دستگاه‌ها در اهداف با در نظر گرفتن اعداد ماتریس پایه

براساس شکل بالا مشخص است که دستگاه‌ها بیشترین دخالت و حضور را در مورد اهداف ۱۰گانه استان، در خصوص تحول مدیریت نشان می‌دهند و همه با آن موافقند. از سوی دیگر، کمترین دخالت و حضور را در خصوص گردشگری نشان می‌دهند و برای آن بـه نسـبت ۱۲ از ۱۶ موافقـت و ۴ از ۱۶ مخالفت وجود دارد. سایر بخش‌های نمودار نیـز بـه همـین شـکل تفسـیر مـی‌شـود. در ادامـه رابطـه

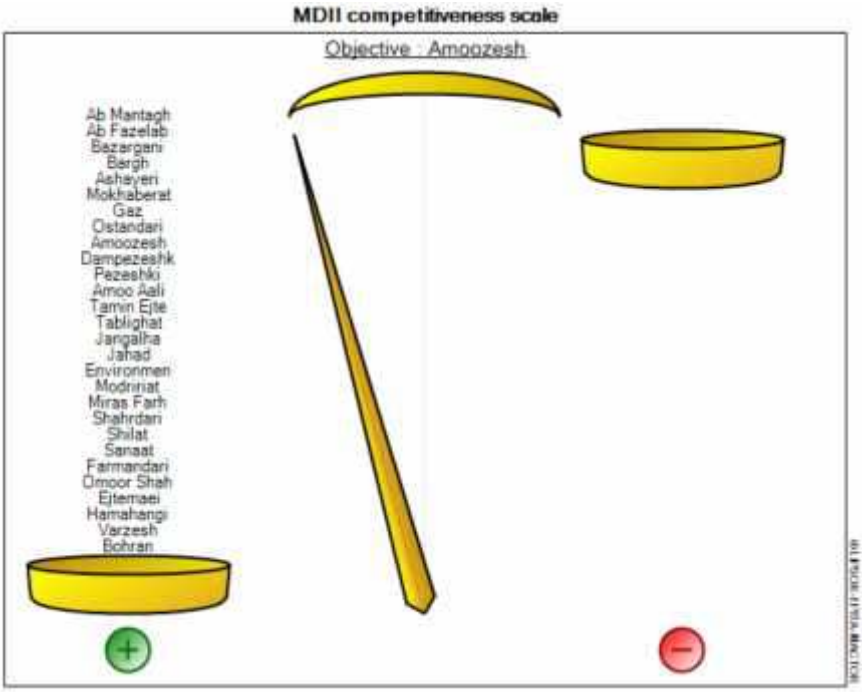
دستگاه‌ها با اهداف ۱۰ گانه بر اساس اثرات مستقیم و غیرمستقیم به شکل نمودارهای ترازویی نشـان داده شده است.



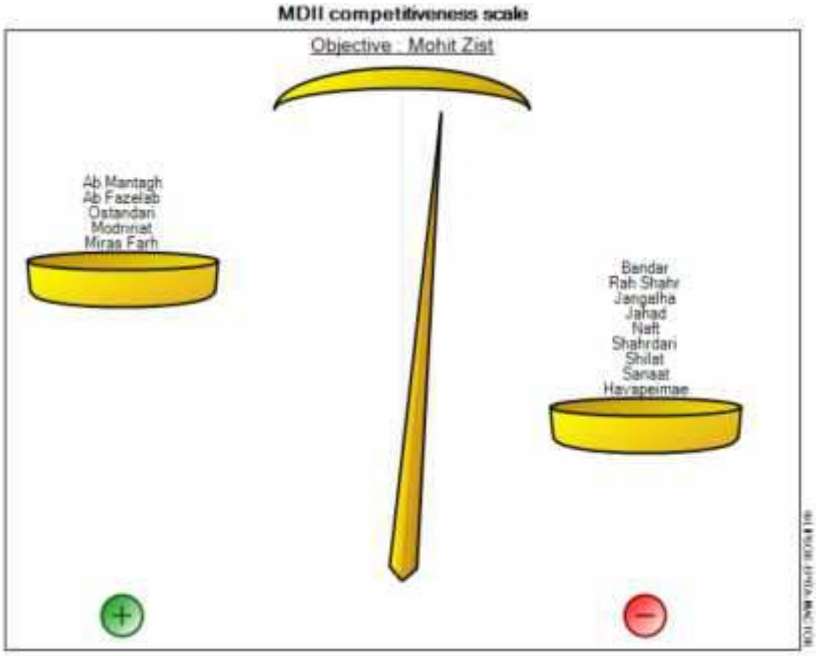
شکل ۳۸۹. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف هویت



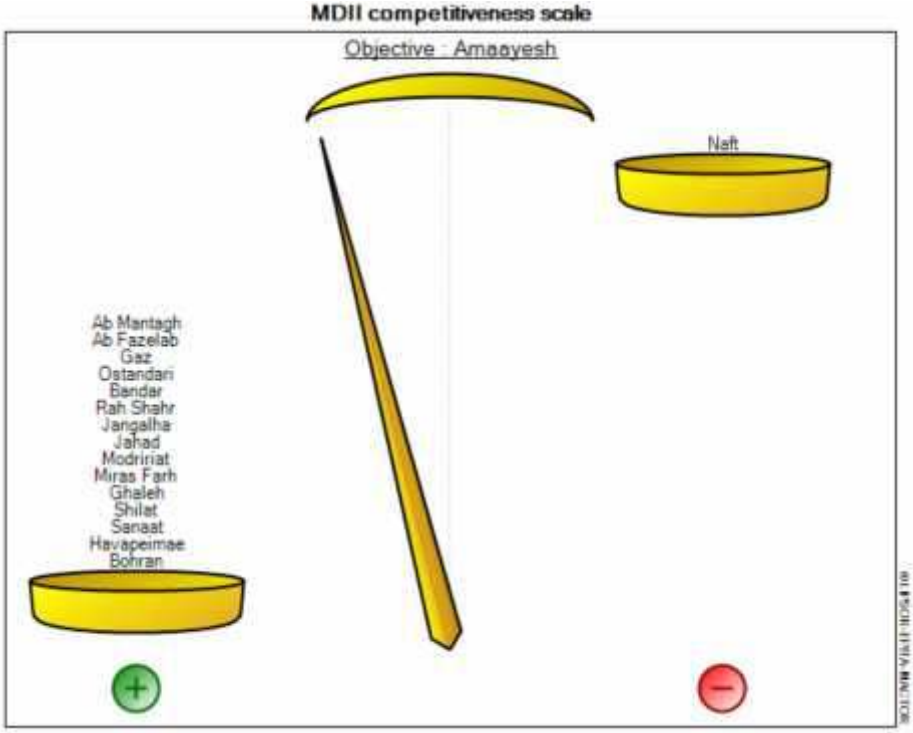
شکل ۳۹۰. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف توسعه اطلاعات



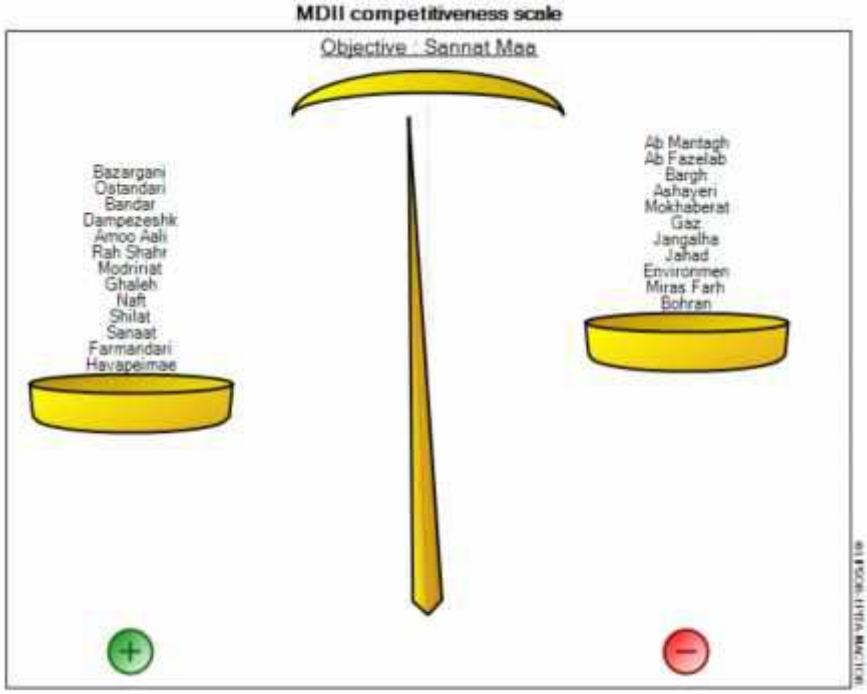
شکل ۳۹۱. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف توسعه آموزش



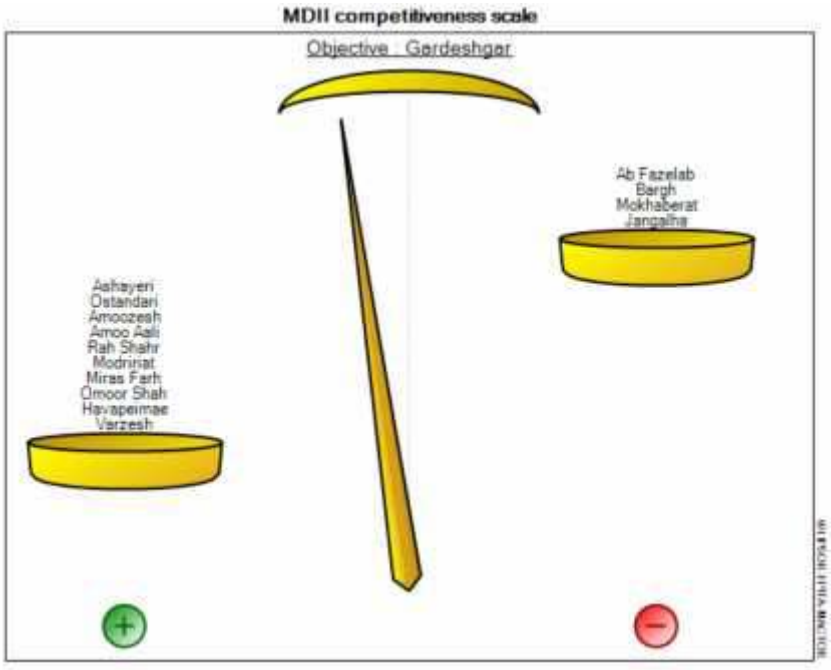
شکل ۳۹۲. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف حفظ محیط زیست



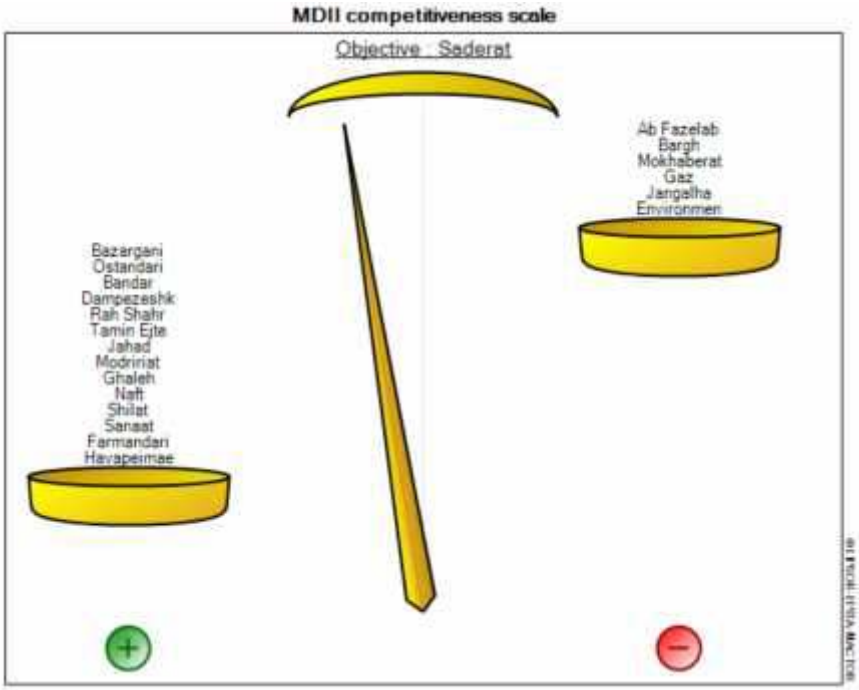
شکل ۳۹۳. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف برقراری آمایش



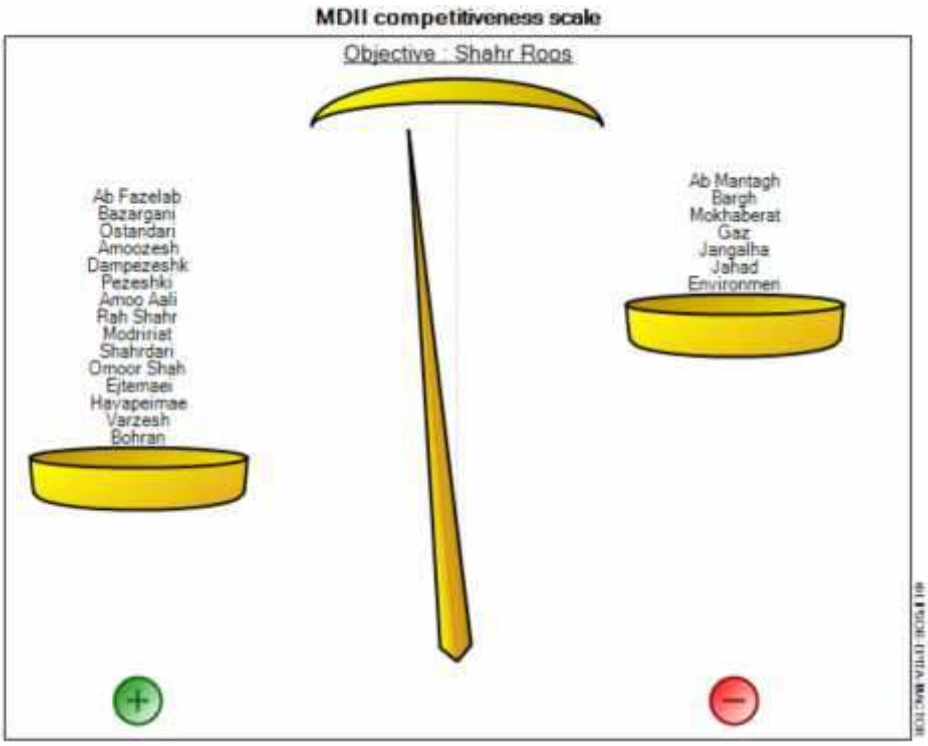
شکل ۳۹۴. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف توسعه صنایع و معادن



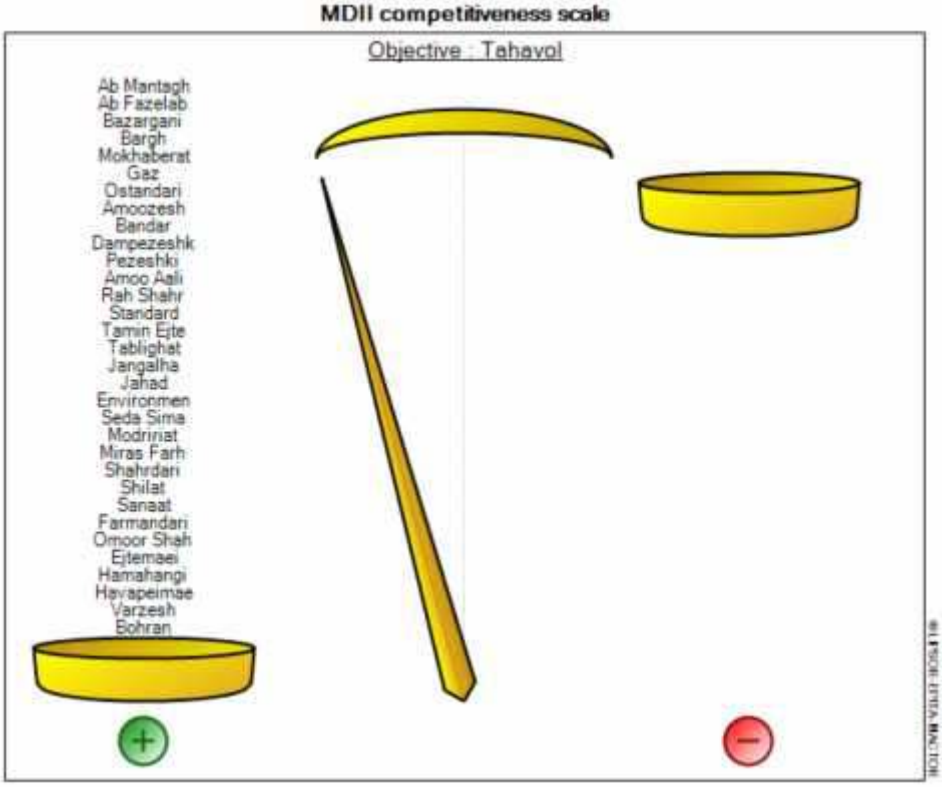
شکل ۳۹۵. ترازوی توافق دستگاه ها نسبت به هدف توسعه گردشگری



شکل ۳۹۶. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف توسعه صادرات



شکل ۳۹۷. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف توسعه شهرها و روستاها

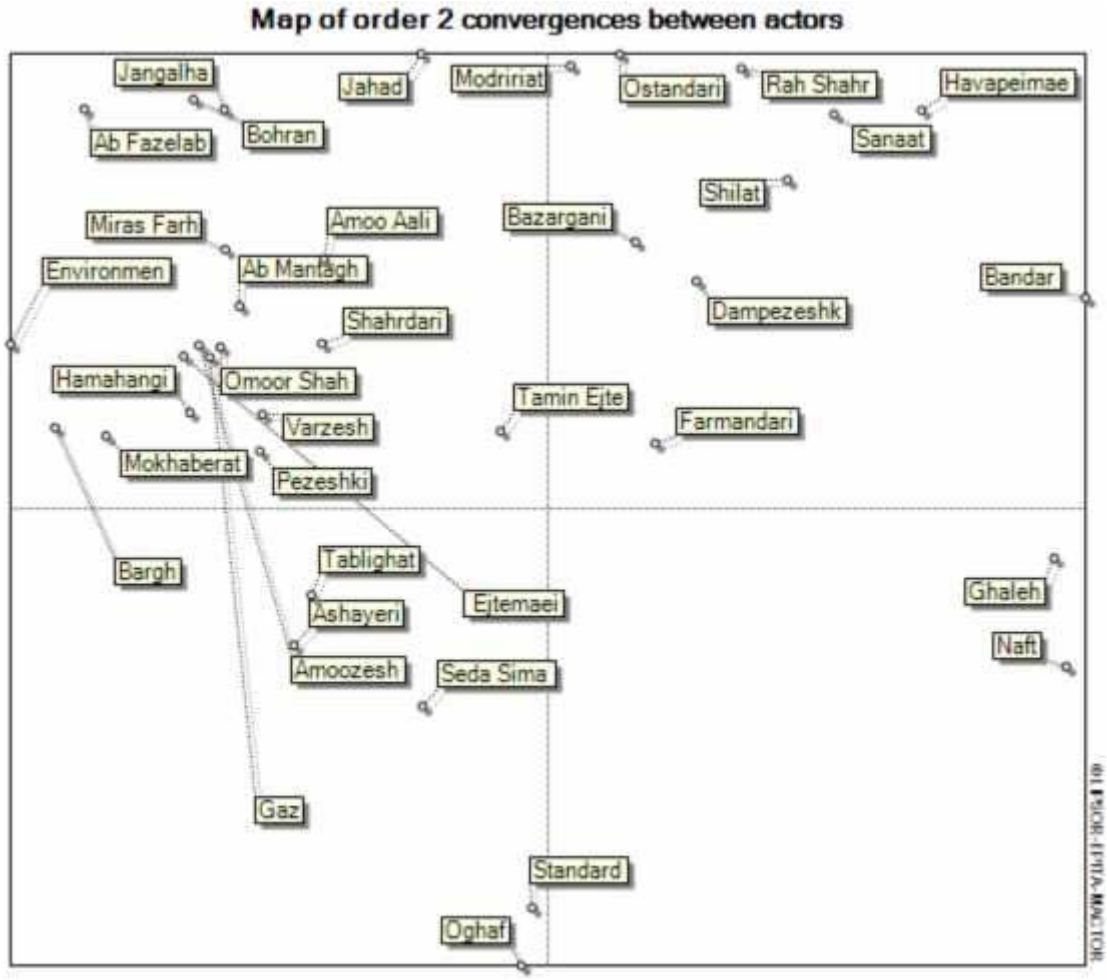


شکل ۳۹۸. ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم دستگاه ها نسبت به هدف تحول اداری و مدیریتی

براساس شکل‌های ترازوی رقابت مستقیم و غیر مستقیم و توافق دستگاه‌ها در خصوص اهداف مختلف مشاهده می‌شود که تعداد زیادی از دستگاه‌ها در خصوص هدف توسعه هویت نظر مثبت و اثر مثبت دارند و در خصوص توسعه اطلاعات نیز این توافق و قدرت آن بیشتر است و دستگاه‌های بیشتری در این مورد توافق دارند. در مورد توسعه آموزش برای همه و در همه سطوح نیز بیشتر دستگاه‌ها اثر مستقیم و غیرمستقیم مثبت دارند و با آن موافق هستند. در مورد هدف محیط زیست اما وضعیت به گونه‌ای دیگر است، به شکلی که بیشتر دستگاه‌ها اثر مستقیم و غیر مستقیم و رقابت منفی با این هدف دارند و تعداد کمی دستگاه با آن موافق هستند. در مورد آمایش، فقط توسعه نفت و شرکت‌ها و سازمان‌های وابسته به آن موافقت ندارند و یا در واقع اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند، اما سایر دستگاه‌ها به خوبی با اثر مستقیم و غیر مستقیم خود و رقابت به شکل مثبت بر روی این هدف اثر گذار هستند. در مورد صنایع و معادن وضع تقریبا بینابینی است و تعدادی از دستگاه‌ها اثر مستقیم و غیر مستقیم مثبت و موافق و تعدادی مخالف هستند.

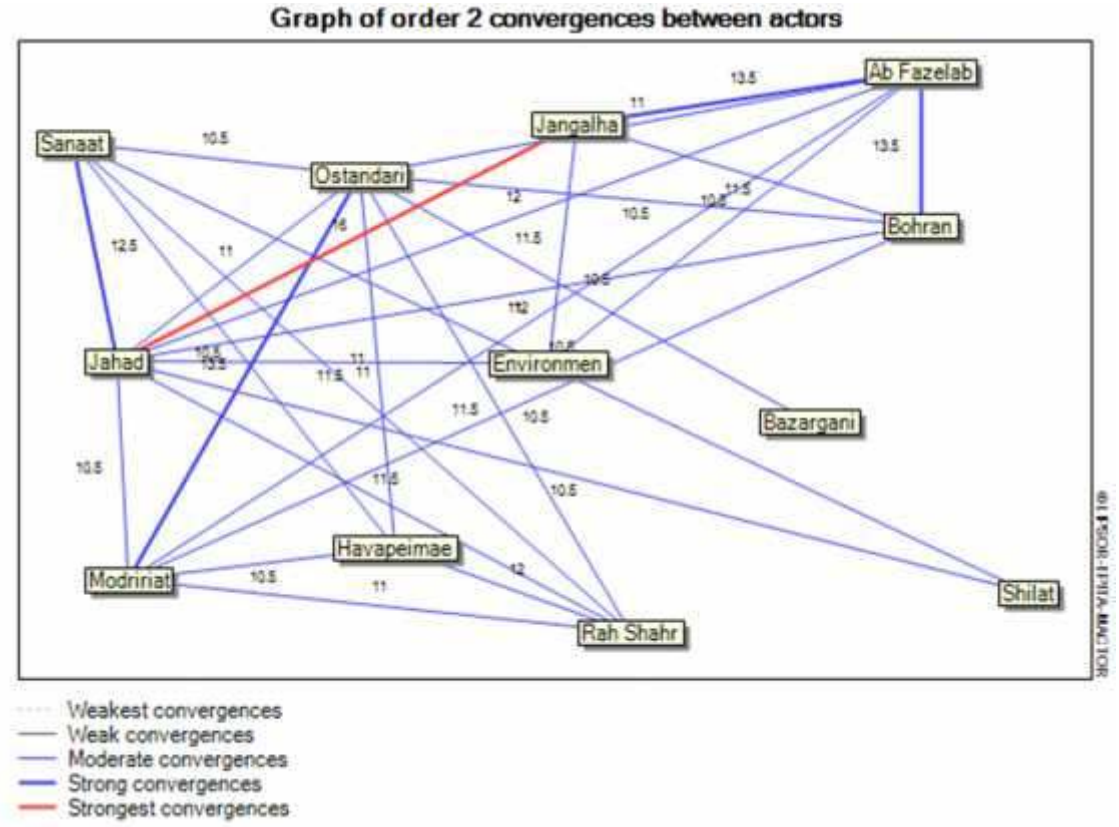
در مورد گردشگری، کفه ترازو بیشتر به سمت مثبت است، یعنی اثر مستقیم و غیر مستقیم و رقابت دستگاه‌ها به سمت موافقت و حمایت از این هدف گرایش دارد. توسعه صادرات و توسعه شهر و روستا نیز به همین شکل می‌باشد و بیشتر دستگاه‌ها با آن موافقت و همراهی دارند. براساس ترازوی تحول اداری و مدیریت استان، تقریبا همه دستگاه‌ها اثر مستقیم و غیر مستقیم مثبت و موافق دارند که نشان از اتفاق نظر آن‌ها در خصوص تاثیرگذاری این هدف می‌باشد.

شکل زیر موقعیت دستگاه‌ها را از نظر روابط مستقیم و غیر مستقیم نسبت به هم نشان می‌دهد.



شکل ۳۹۹. همگرایی رتبه ۲ میان دستگاه‌ها

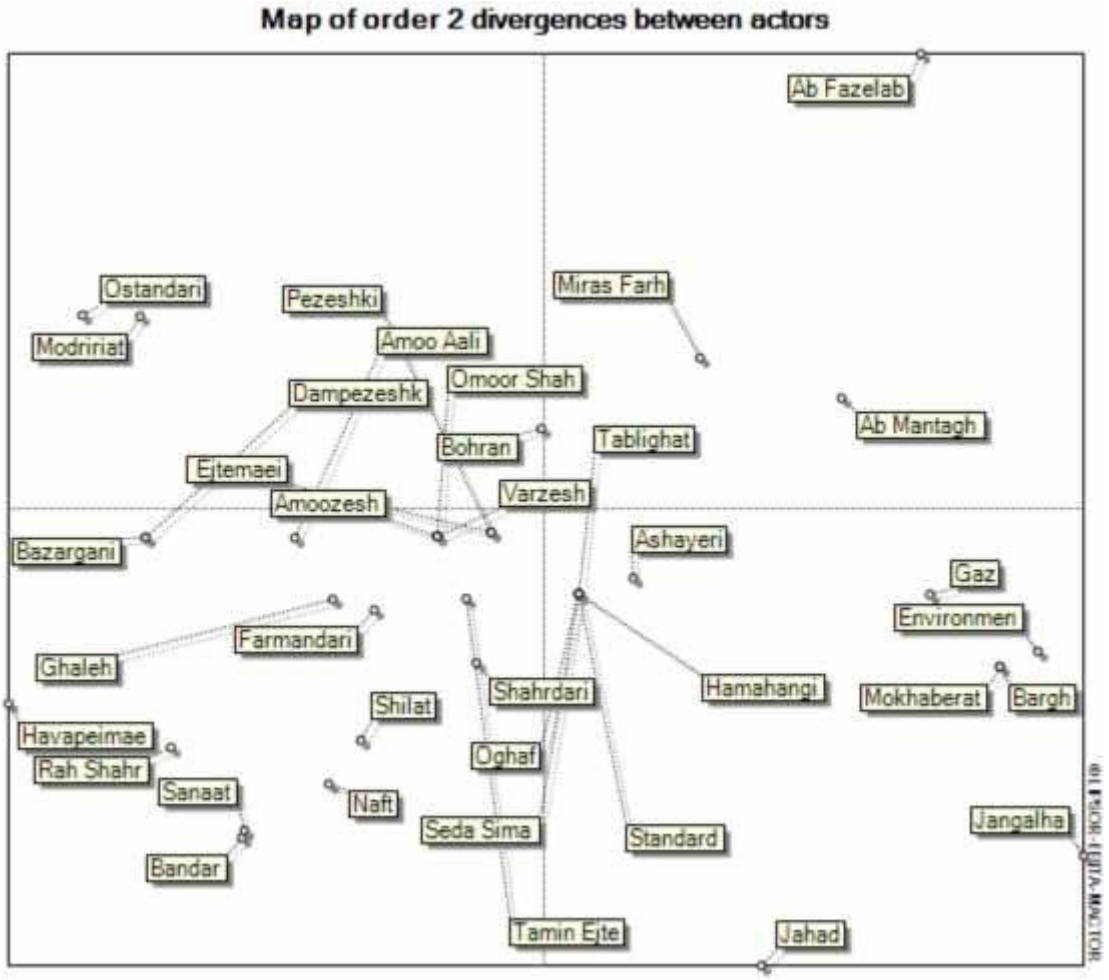
با توجه به شکل بالا، مشخص است که همگرایی رتبه ۲ زیادی میان شرکت غله و نفت، استانداری و مدیریت و استاندارد و اوقاف می‌باشد. در خصوص سایر دستگاه‌ها نیز به همین شکل می‌توان به تفسیر پرداخت. اساس تولید این شکل در مقایسه با شکل‌های قبلی آشکار ساختن همگرایی‌های نهانی است که در پیش به دلیل در نظر گرفتن رابطه صرفاً مستقیم قابل تشخیص نبوده اند. در ادامه همین همگرایی به شکل خطی میان دستگاه‌ها نشان داده می‌شود.



شکل ۴۰۰. شدت همگرایی رتبه ۲ میان دستگاه‌ها

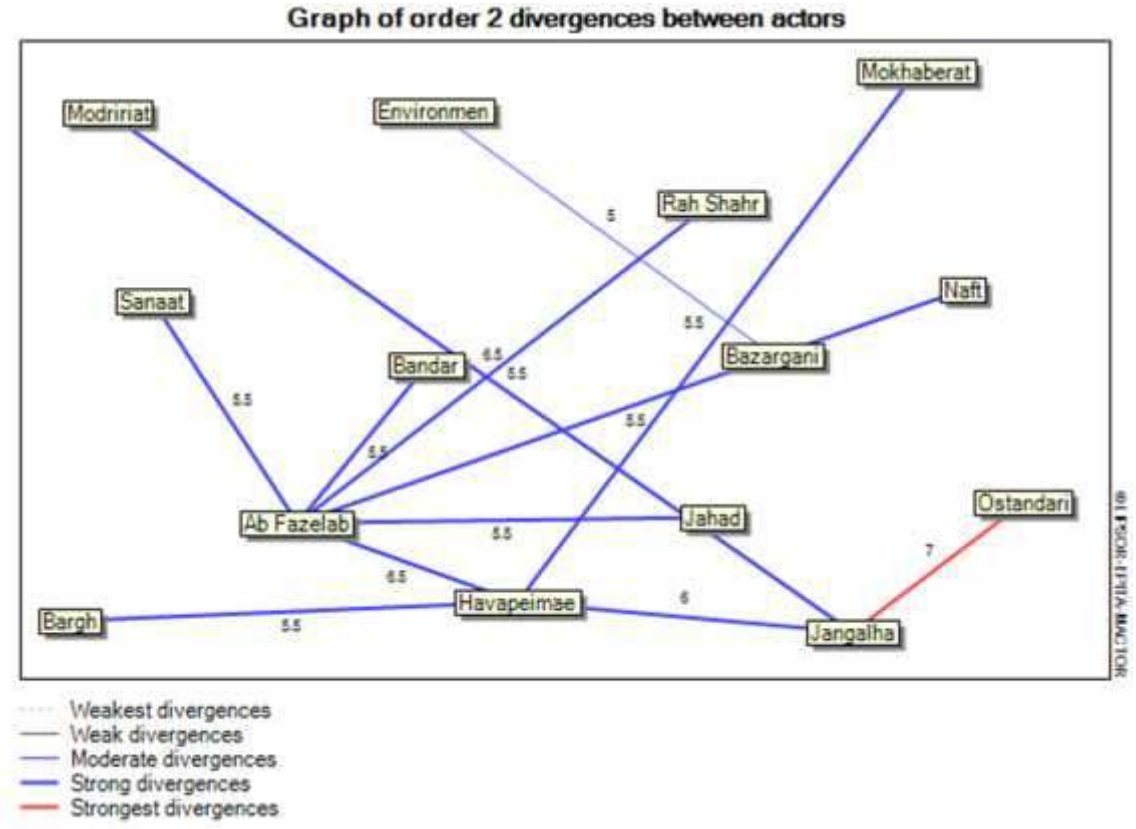
براساس شکل بالا مشخص است که بیشترین همگرایی میان سازمان جنگل‌ها و جهاد کشاورزی وجود دارد. در خصوص سایر دستگاه‌ها نیز به همین شکل می‌توان به تفسیر پرداخت.

در ادامه به تفسیر واگرایی مستقیم و غیرمستقیم میان دستگاه‌ها براساس شکل زیر پرداخته می‌شود.



شکل ۴۰۱. شدت واگرایی رتبه ۲ میان دستگاه‌ها

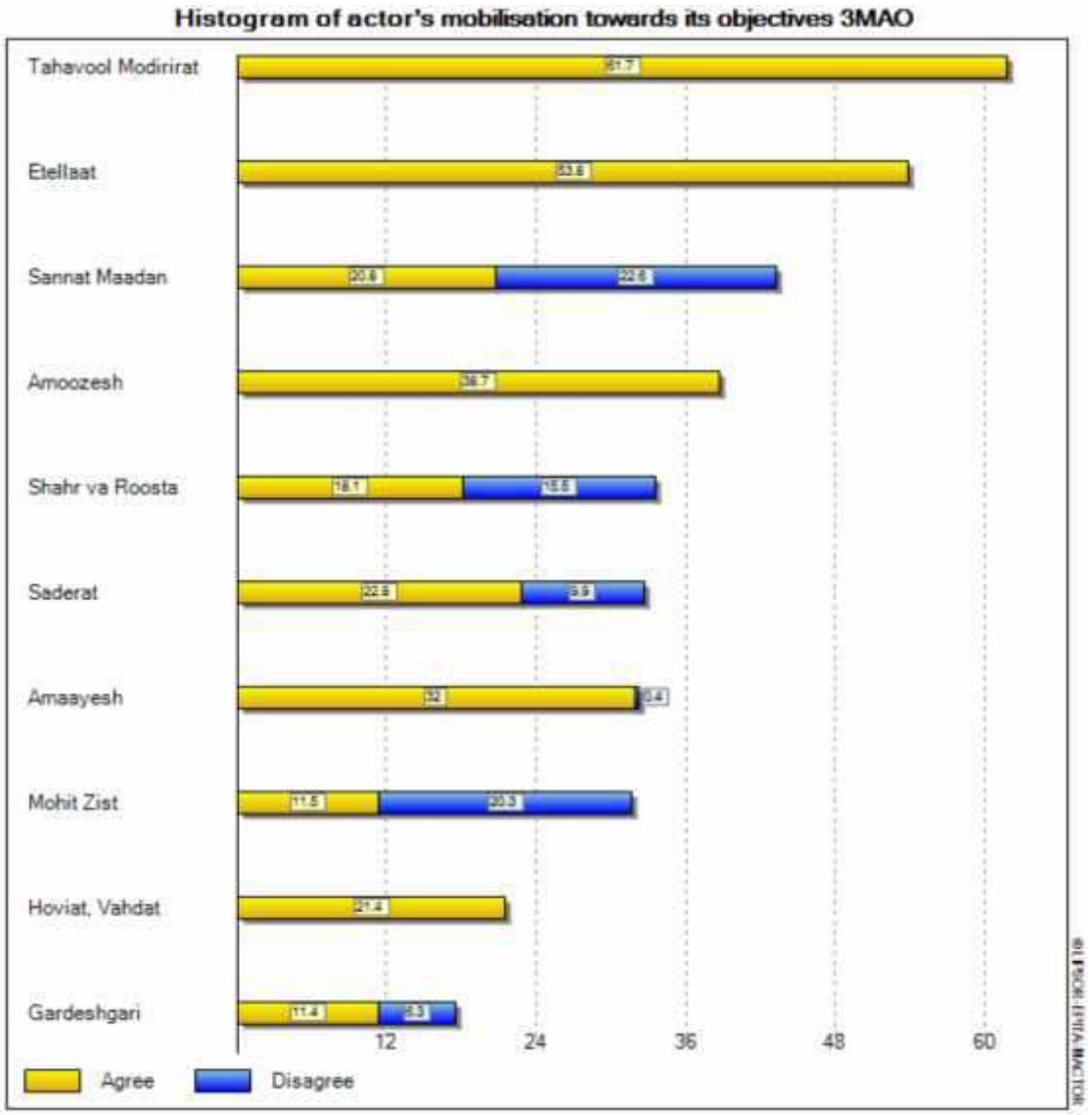
براساس شکل بالا، یعنی شدت واگرایی میان دستگاه‌ها نشان از نزدیکی و عدم واگرایی استانداری و سازمان مدیریت و شهرسازی و از سوی دیگر عدم واگرایی شرکت گاز و سازمان محیط زیست و برق و مخابرات دارد. به طور کلی دوری دستگاه‌ها در این تصویر نشان دهنده میزان واگرایی آن‌ها می‌باشد. به همین ترتیب، نمودار خطی زیر ارایه می‌شود.



شکل ۴۰۲. شدت واگرایی رتبه ۲ میان دستگاه‌ها

براساس شکل بالا مشخص است که بیشترین واگرایی میان سازمان جنگل‌ها و استانداری وجود دارد. در خصوص سایر دستگاه‌ها نیز به همین شکل می‌توان به تفسیر پرداخت. مثلاً، واگرایی ضیعفی میان سازمان محیط زیست و بازرگانی وجود دارد.

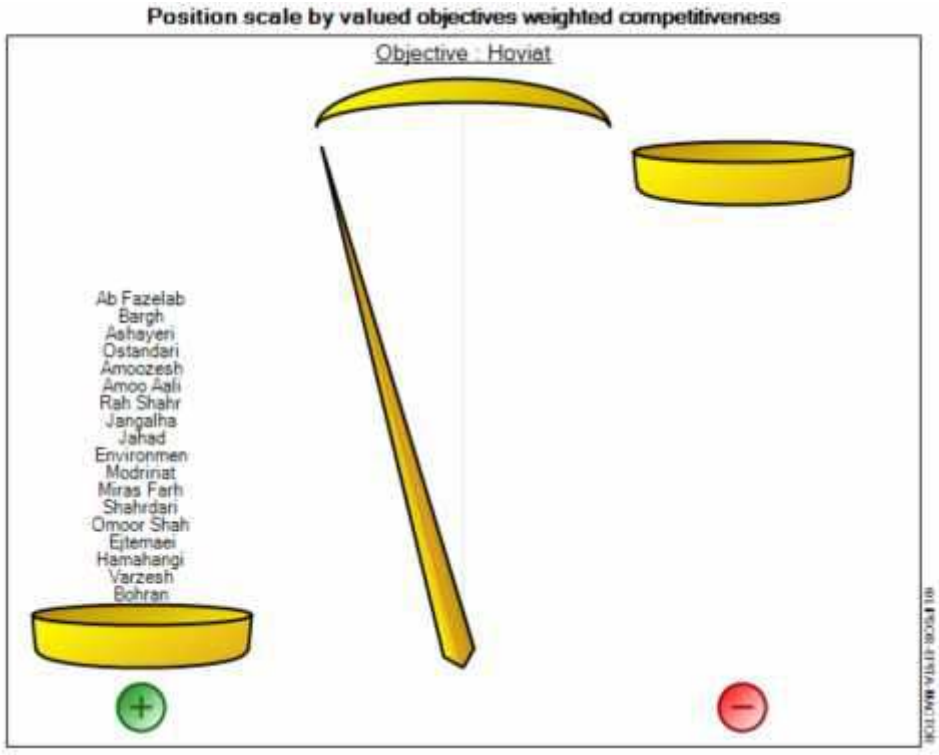
حال می‌توان بر اساس نتایج همگرایی دستگاه‌ها در خصوص اهداف مختلف که به شکل ضریب درآمده‌اند و در ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم ضرب شده اند، به بررسی رقابت و رابطه میان دستگاه‌ها براساس اثرات مستقیم و غیر مستقیم و ضریب آن‌ها برای اهداف ۱۰ گانه پرداخت که در اصطلاح رابطه رتبه ۳ را نشان می‌دهد.



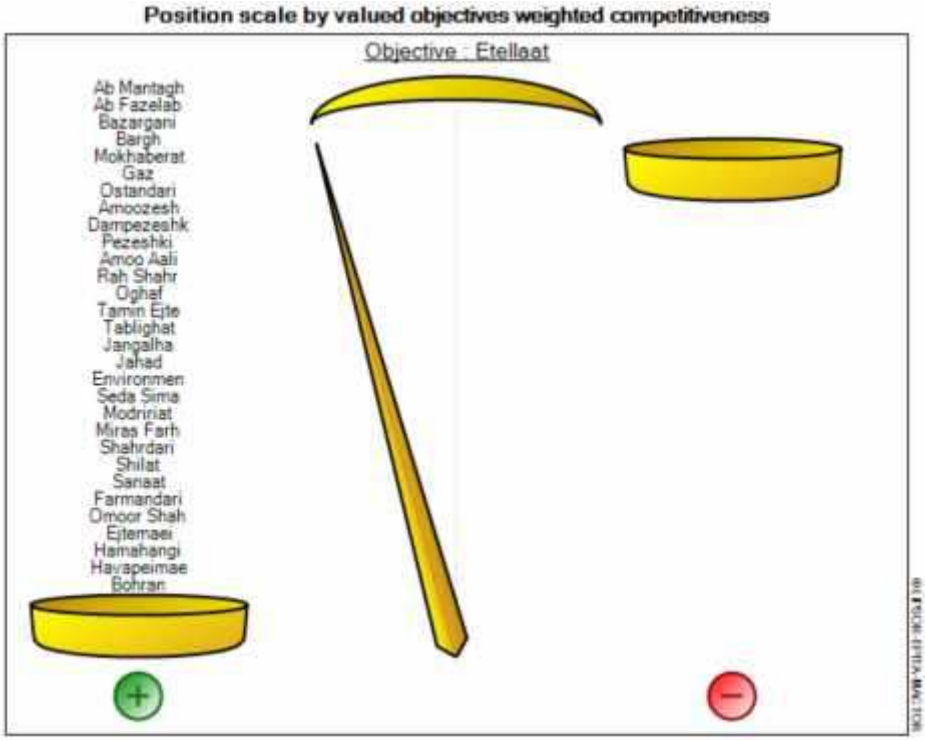
شکل ۴۰۳. میزان دخالت و موافقت و مخالفت دستگاه‌ها با در نظر گرفتن اثرات مستقیم و غیر مستقیم و ضرایب آن‌ها در اهداف ۱۰ گانه آمایش استان

براساس شکل بالا مشخص است که بیشترین دخالت دستگاه‌ها در خصوص تحول مدیریت است که همگی هم نسبت به آن توافق دارند. از سوی دیگر، کمترین دخالت و حضور در خصوص گردشگری دیده می‌شود که باز هم نسبت به آن موافقت و مخالفت وجود دارد. در مورد سایر اهداف نیز می‌توان به همین شکل به تفسیر مناسب دست یافت.

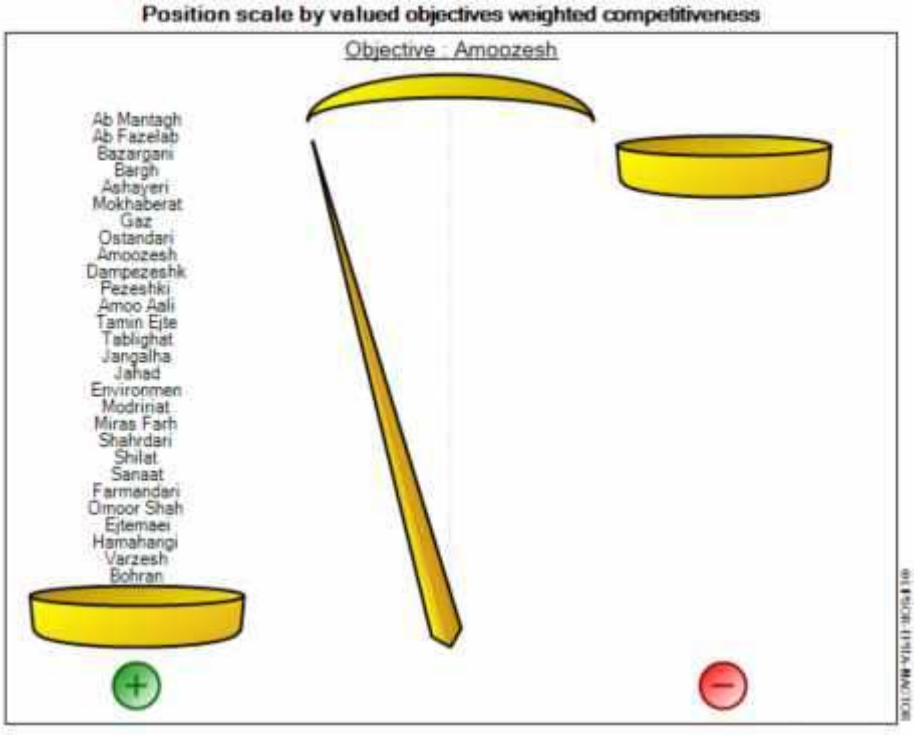
نمودار ترازوی توافق مستقیم و غیر مستقیم وزن‌دهی شده دستگاه‌ها در مورد اهـداف ۱۰ گانـه در ادامه آورده شده است.



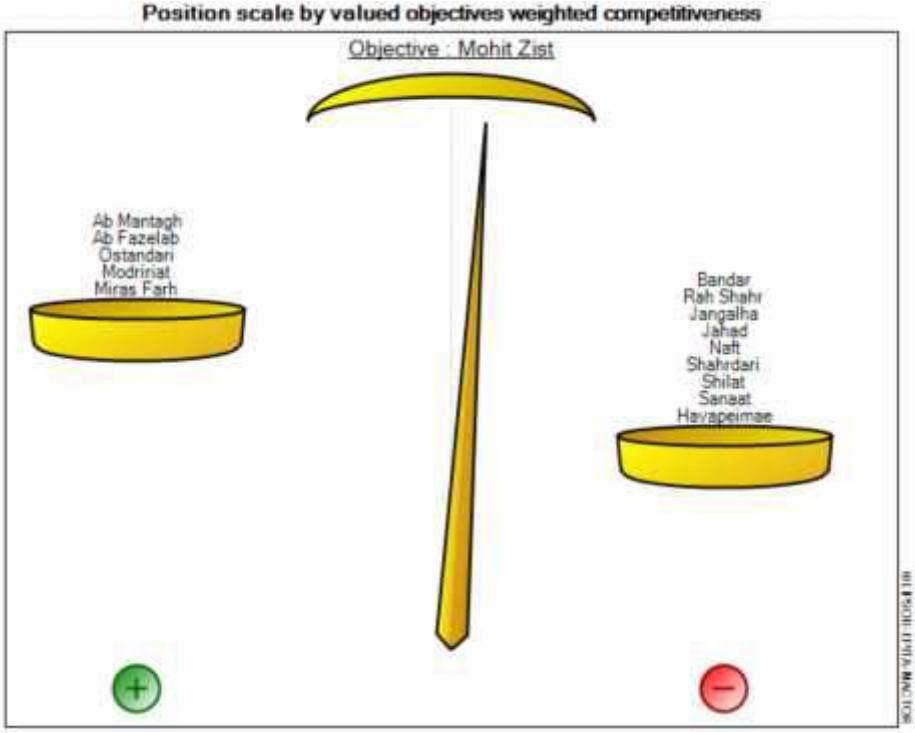
شکل ۴۰۴. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه هویت



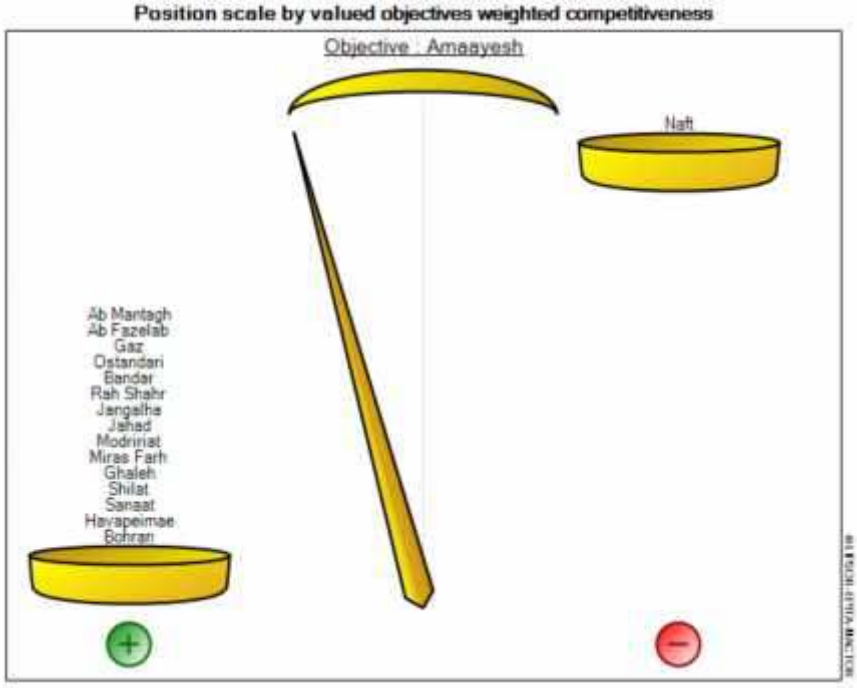
شکل ۴۰۵. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه اطلاعات



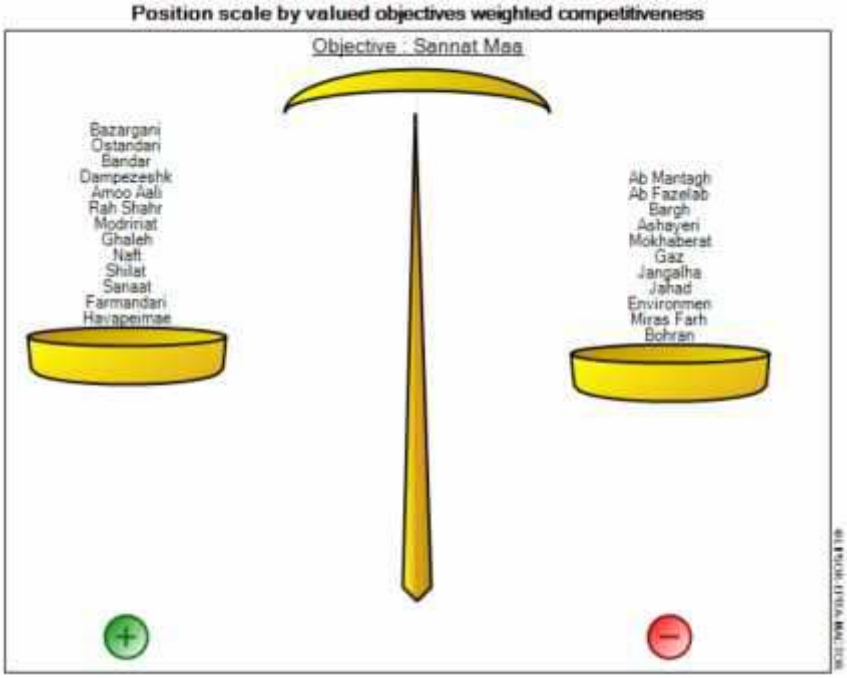
شکل ۴۰۶. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه آموزش



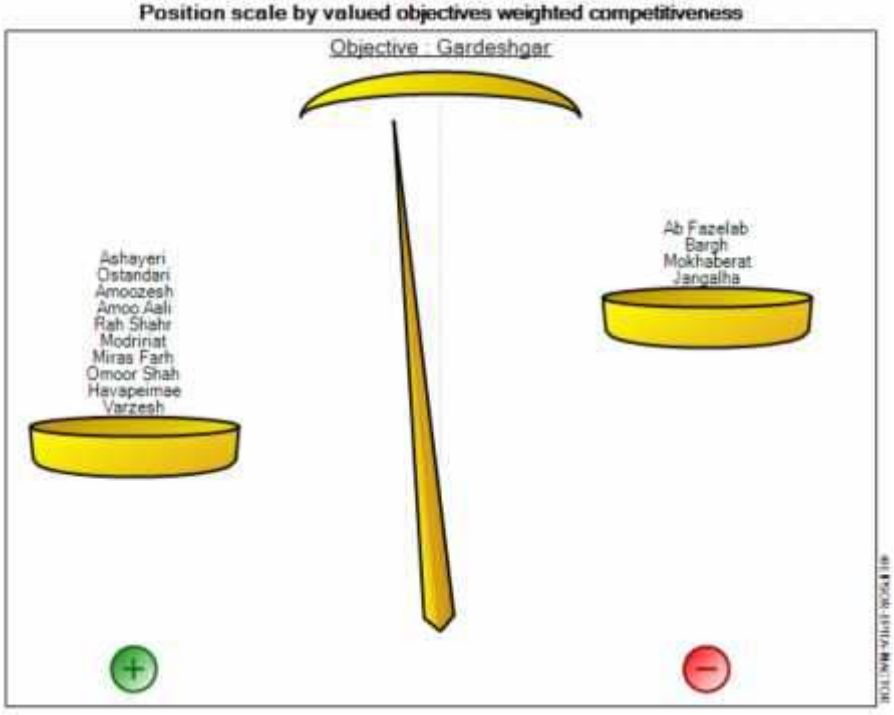
شکل ۴۰۷. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار حفظ محیط زیست



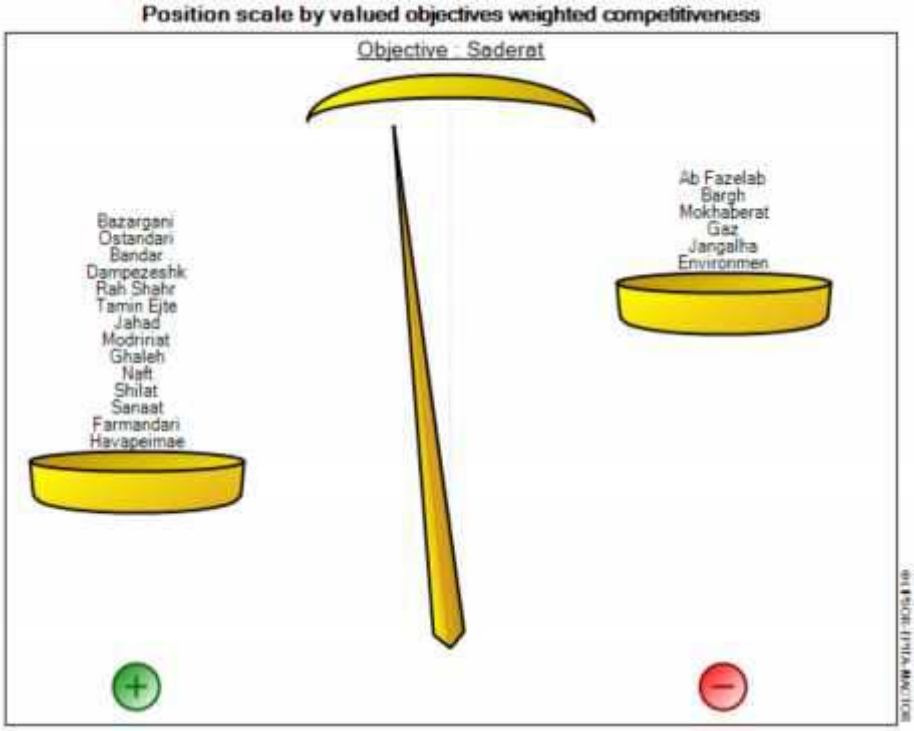
شکل ۴۰۸. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار برقراری آمایش



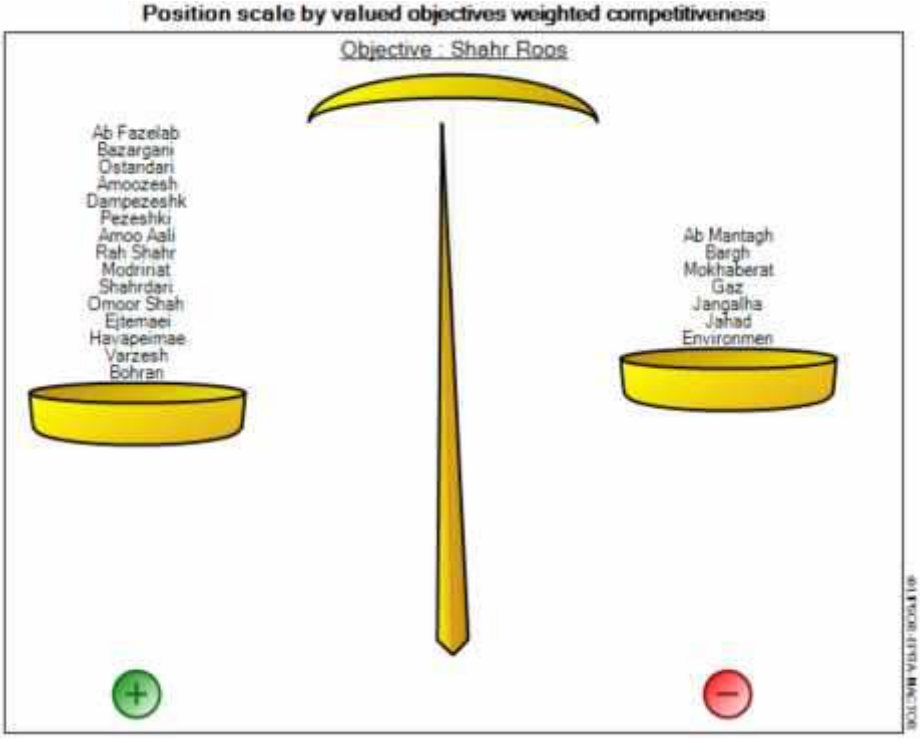
شکل ۴۰۹. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه صنایع و معادن



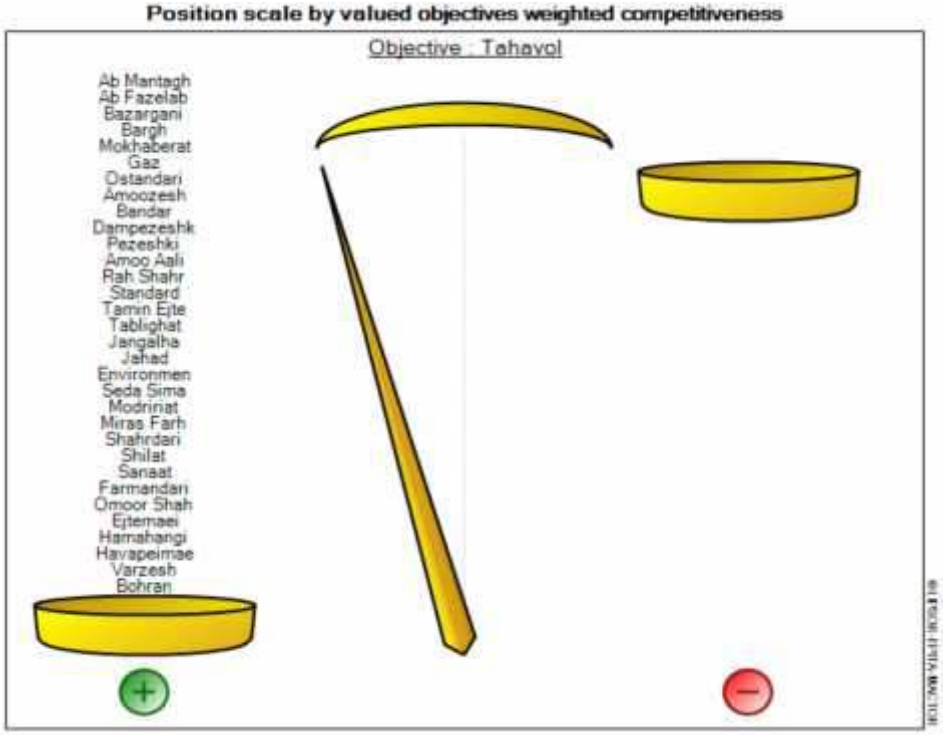
شکل ۴۱۰. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه گردشگری



شکل ۴۱۱. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه صادرات



شکل ۴۱۲. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه شهر و روستا

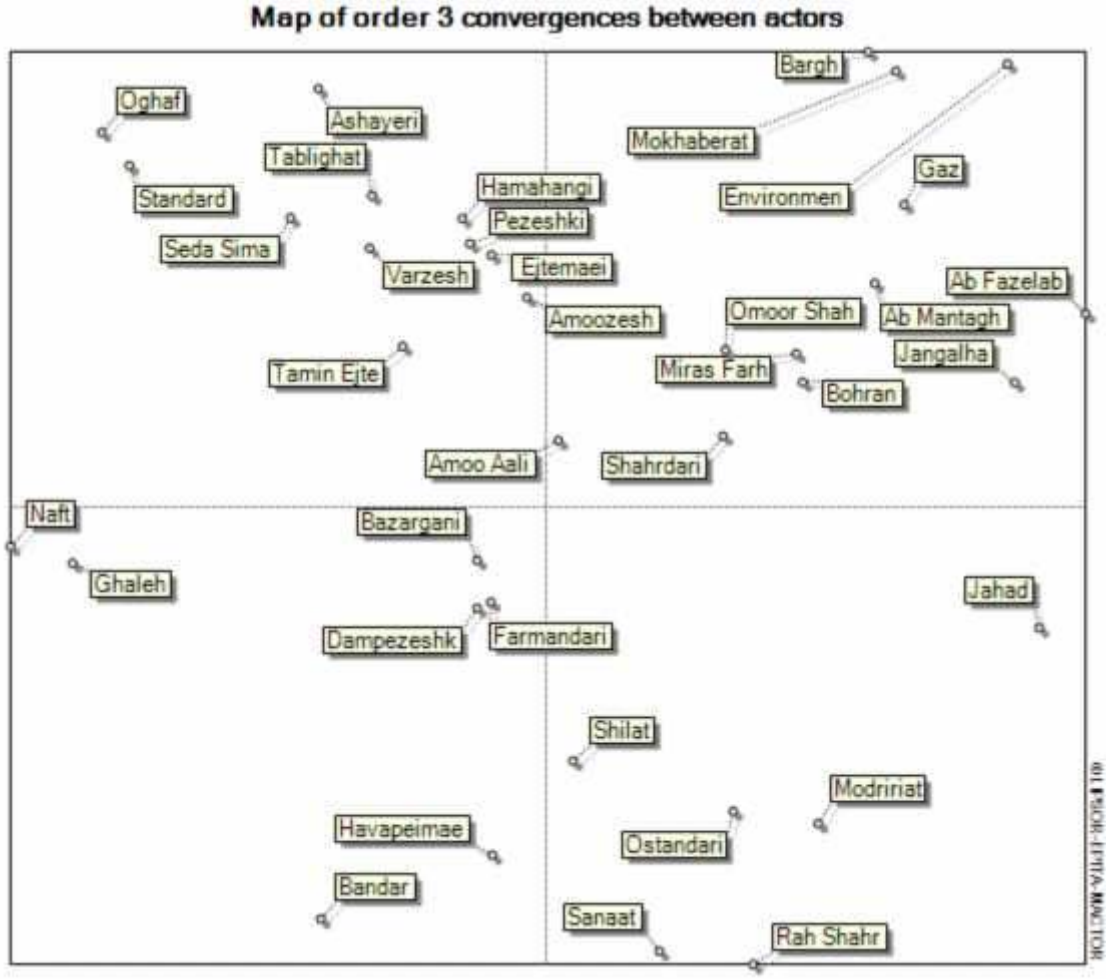


شکل ۴۱۳. ترازوی توافق مستقیم و غیرمستقیم و وزن‌دار دستگاه‌ها نسبت به هدف وزن‌دار توسعه و تحول اداری و مدیریت

براساس شکل‌های ترازوی رقابت وزن‌دار و توافق دستگاه‌ها در خصوص اهداف مختلف مشاهده می‌شود که تعداد زیادی از دستگاه‌ها در خصوص هدف توسعه هویت نظر مثبت و اثر مثبت دارند و در خصوص توسعه اطلاعات نیز این توافق و قدرت آن بیشتر است و دستگاه‌های بیشتری در این مورد توافق دارند. در مورد توسعه آموزش برای همه و در همه سطوح نیز بیشتر دستگاه‌ها با آن موافق هستند. در مورد هدف محیط زیست اما وضعیت به گونه‌ای دیگر است، به شکلی که تعدادی دستگاه‌ها رقابت منفی وزن دار با این هدف دارند و تعداد کمی دستگاه با آن موافق هستند. در مورد آمایش، بازهم فقط توسعه نفت و شرکت‌ها و سازمان‌های وابسته به آن به شکل وزن دار با آن موافقت ندارند و یا در واقع اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند، اما سایر دستگاه‌ها به خوبی با اثر خود و رقابت به شکل مثبت بر روی این هدف اثر گذار هستند. در مورد صنایع و معادن وضع تقریبا بینابینی است و تعدادی از دستگاه‌ها اثر مستقیم و غیر مستقیم مثبت و موافق و تعدادی مخالف هستند.

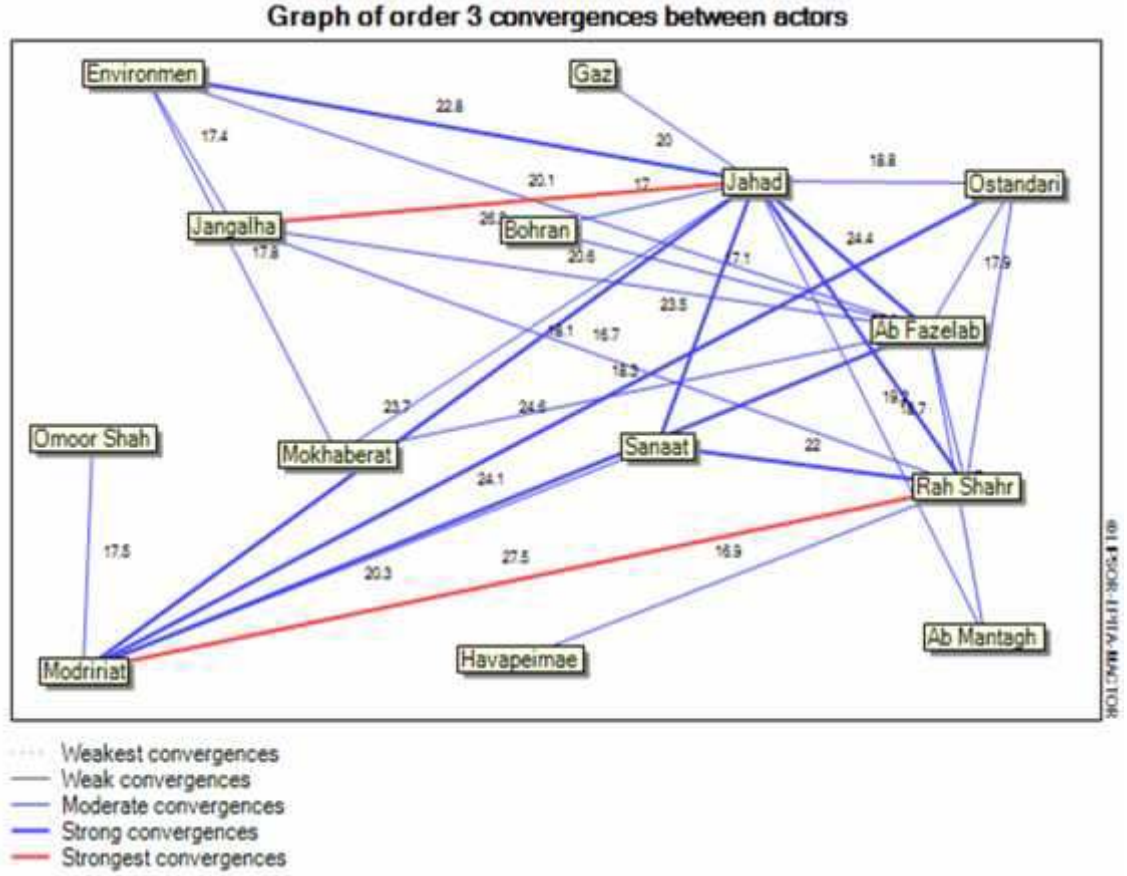
در مورد گردشگری، کفه ترازو بیشتر به سمت مثبت است، یعنی اثر و رقابت وزنی دستگاه‌ها به سمت موافقت و حمایت از این هدف گرایش دارد. توسعه صادرات نیز به همین شکل می‌باشد و بیشتر دستگاه‌ها با آن موافقت و همراهی دارند. در مورد توسعه شهر و روستا تعادل برقرار است. براساس ترازوی تحول اداری و مدیریت استان، تقریبا همه دستگاه‌ها اثر مثبت و موافق دارند که نشان از اتفاق نظر آن‌ها در خصوص تاثیرگذاری این هدف می‌باشد.

به همین ترتیب می‌توان تصویری از موقعیت دستگاه‌ها براساس ارزش‌های ماتریس پایه و مقادیر ثانویه بدست آمده از آن و نیز ضرایب بدست آمده تهیه نمود که نتیجه در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۴۱۴. شدت همگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها

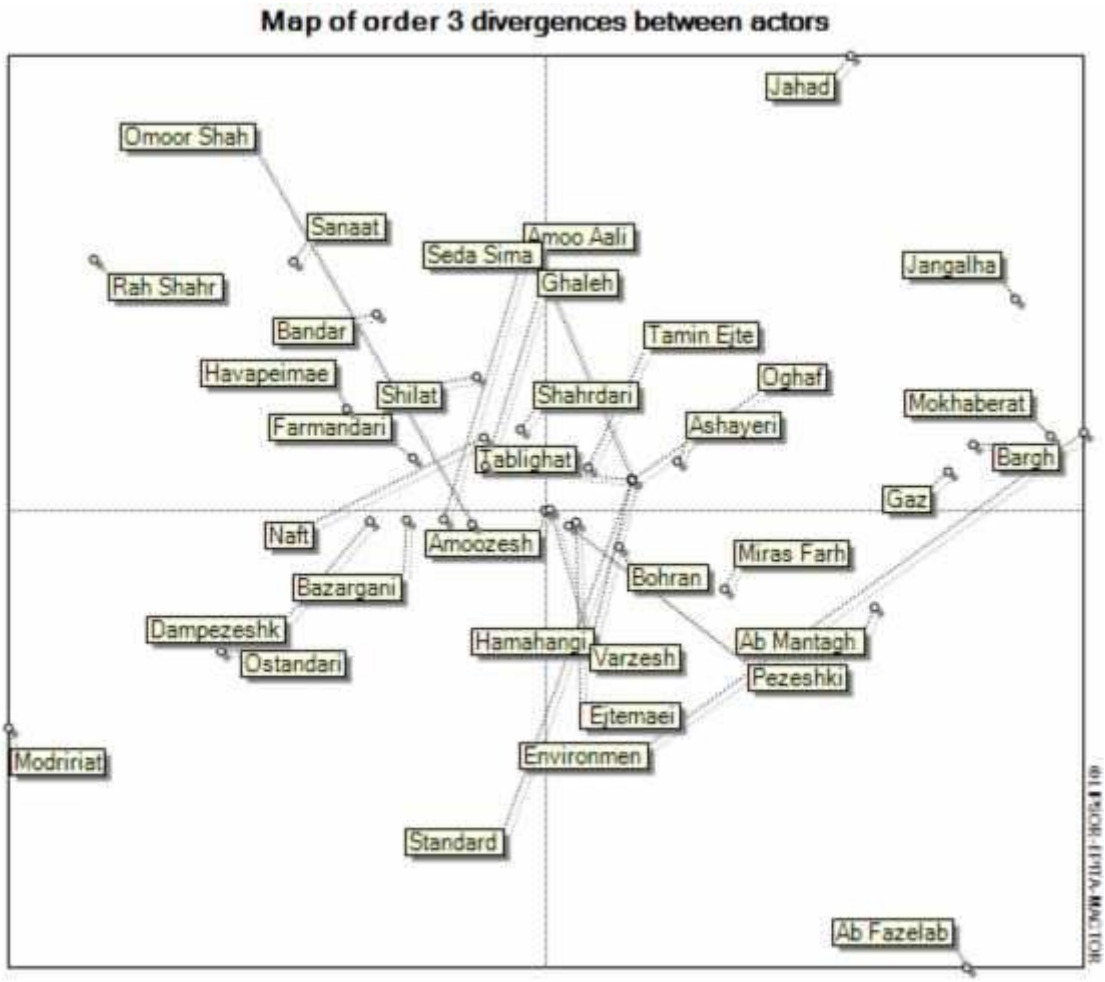
براساس شدت همگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها مشخص است که مثلا بیشترین همگرایی میان نفت و غله، آمایش و تبلیغات، فرمانداری و دامپزشکی و مثلا بنادر و هواپیمایی وجود دارد. هر چه دستگاه‌ها از هم دورتر باشند، میزان واگرایی بین آن‌ها بیشتر است. این شکل را می‌توان به صورت روابط خطی با اندازه‌های مختلف نیز نشان داد که نتیجه در ادامه آورده شده است.



شکل ۴۱۵. شدت همگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها

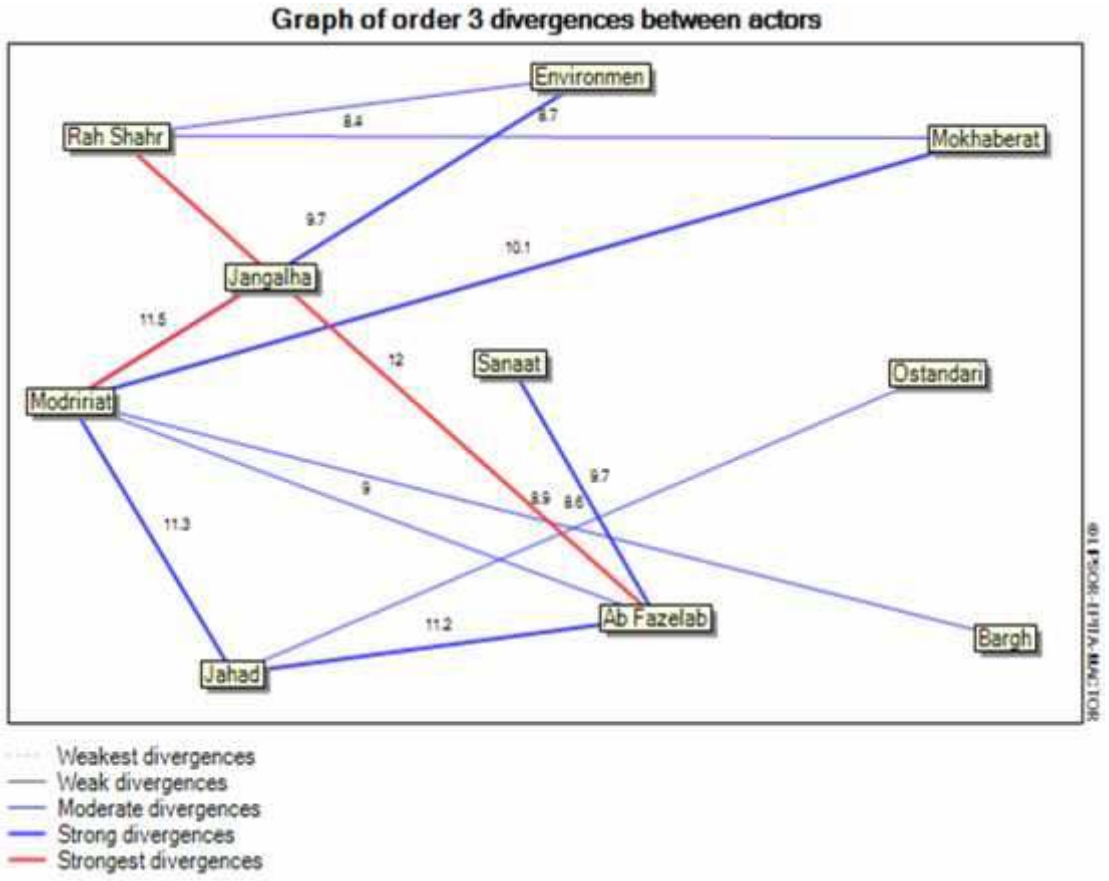
براساس شکل بالا مشخص است که بیشترین همگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌های جهاد و جنگل‌ها و راه و شهرسازی و مدیریت و برنامه‌ریزی وجود دارد. از سوی دیگر، بین سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و امور شهری استانداری و مثلاً مخابرات و محیط زیست همگرایی ضعیفی وجود دارد. در مورد بقیه دستگاه‌ها به همین شکل می‌توان همگرایی را تفسیر نمود.

در خصوص واگرایی رتبه ۳ نیز شکل ادامه قابل بررسی و تفسیر است.



شکل ۴۱۶. شدت واگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها برای اهداف ۱۰ گانه

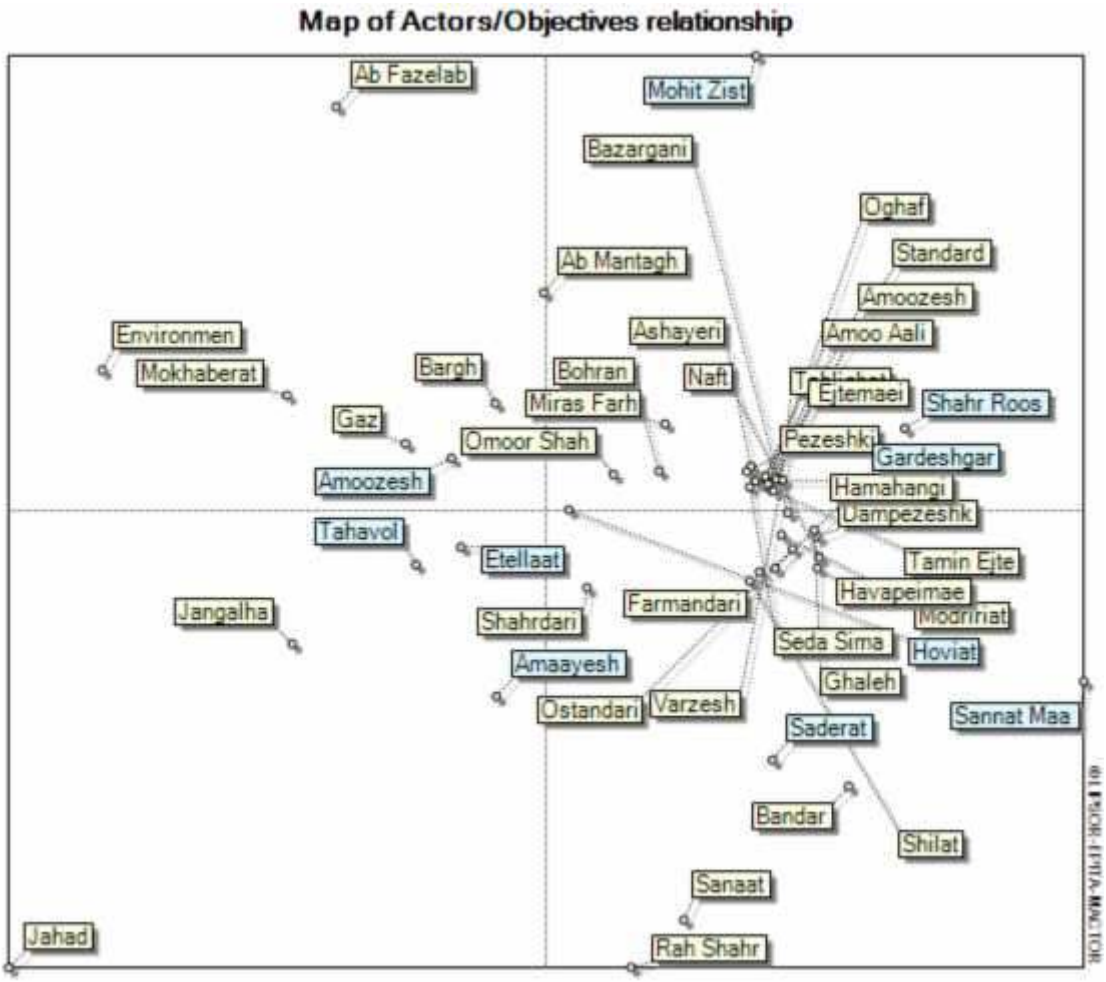
براساس شکل بالا مشخص است که بیشترین واگرایی میان دستگاه‌هایی وجود دارد که از هم بیشترین فاصله را دارند. مثلا، سازمان مدیریت و استانداری فاصله کمی دارند و بنابراین در اهداف ۱۰گانه بیشتر همگرا هستند تا واگرا. از سوی دیگر، جهاد و آب و فاضلاب فاصله زیادی دارند که نشان از واگرایی آن‌ها می‌باشد. این فاصله در مورد آب و فاضلاب و راه و شهرسازی نیز نمود دارد. این شکل به صورت روابط خطی میان دستگاه‌ها در ادامه آورده شده است.



شکل ۴۱۷. شدت واگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها برای اهداف ۱۰ گانه

به کمک شکل بالا، در خصوص شدت واگرایی رتبه ۳ میان دستگاه‌ها می‌توان گفت که بیشترین واگرایی میان راه و شهرسازی و آب و فاضلاب و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و سازمان جنگل‌ها وجود دارد. به همین شکل می‌توان در مورد سایر دستگاه‌ها نتیجه‌گیری نمود.

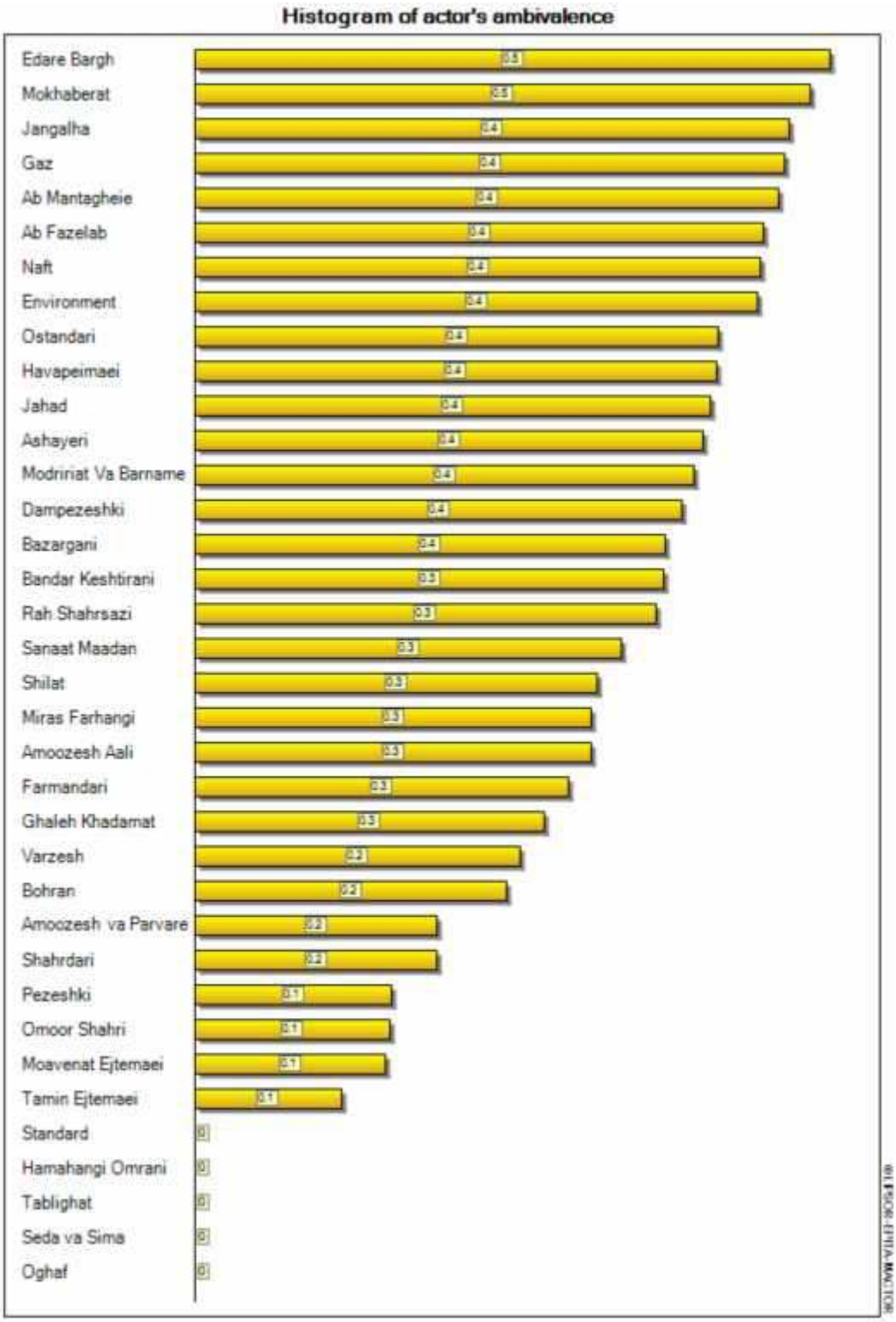
در ادامه روابط میان دستگاه‌ها و اهداف ۱۰ گانه نشان داده شده است.



شکل ۴۱۸. نقشه رابطه میان دستگاه‌ها و اهداف ۱۰ گانه آمایش استان

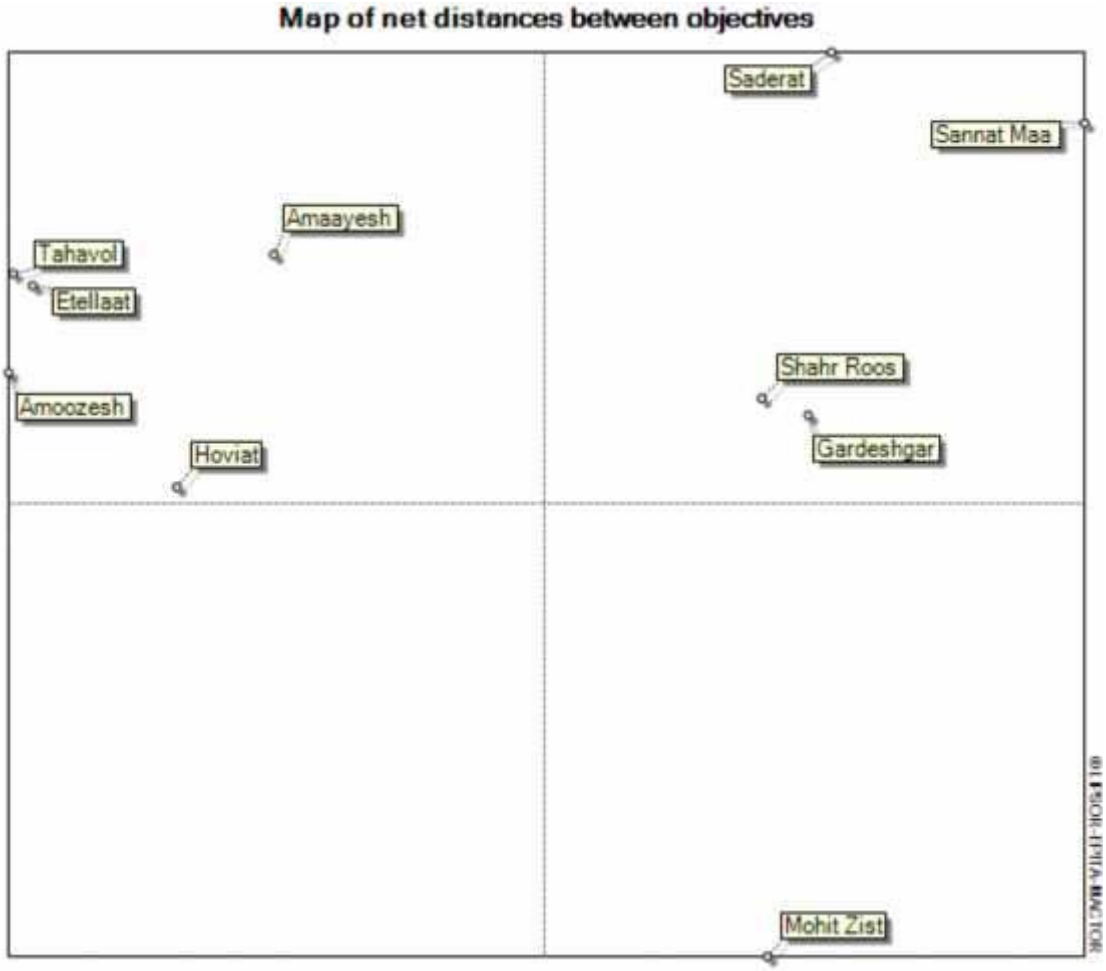
براساس شکل بالا مشخص است که مثلاً دستگاه‌های محیط زیست و مخابرات فاصله بیشتری نسبت به اهدافی نظیر آموزش و تحول اداری دارند و از توسعه صنعت و معدن و توسعه شهر و روستا نیز فاصله دارند. نکته جالب در اینجا فاصله محیط زیست با هدف حفظ محیط زیست است که نسبتاً زیاد می باشد. به هر حال، این تصویر همبستگی دستگاه‌ها را با اهداف ۱۰ گانه نشان می‌دهد.

در نمودار زیر میزان تناقض دستگاه‌ها و توافق و عدم توافق آن‌ها نسبت به هم نشان داده شده است. هر چه این عدد بزرگتر باشد، توافق و عدم توافق آن دستگاه نسبت به سایر دستگاه‌ها بیشتر و در عین حال زمینه برای ایجاد ائتلاف بیشتر خواهد شد.



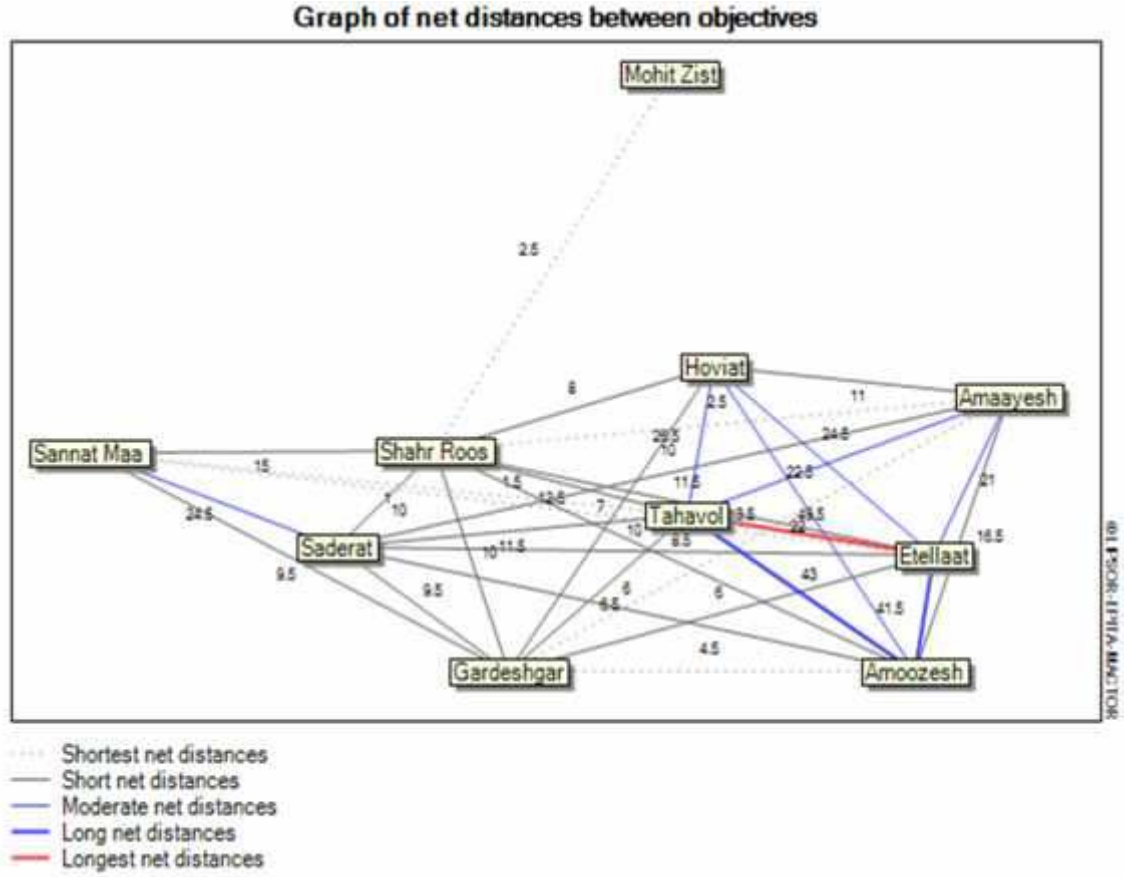
شکل ۴۱۹. میزان توافق و عدم توافق دستگاه‌ها نسبت به هم

براساس شکل میزان توافق و عدم توافق دستگاه‌ها نسبت به هم و با توجه به اهداف مختلف، اداره برق در موضعی بالا قرار دارد و اداره اوقاف در پایین ترین وضعیت قرار دارد. به عبارت دیگر، اداره برق در مورد تعداد زیادی از اهداف موضع منفی و در مورد تعداد زیادی از اهداف موضوع مثبت دارد و از این رو، با کنار گذاشتن مواضع منفی از فرصت و ذخیره خوبی برای تشکیل اتحاد با سایر دستگاه‌ها برخوردار است. وضعیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و استانداری بینابینی است. نقشه فاصله خالص میان اهداف در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۴۲۰. فاصله خالص میان اهداف

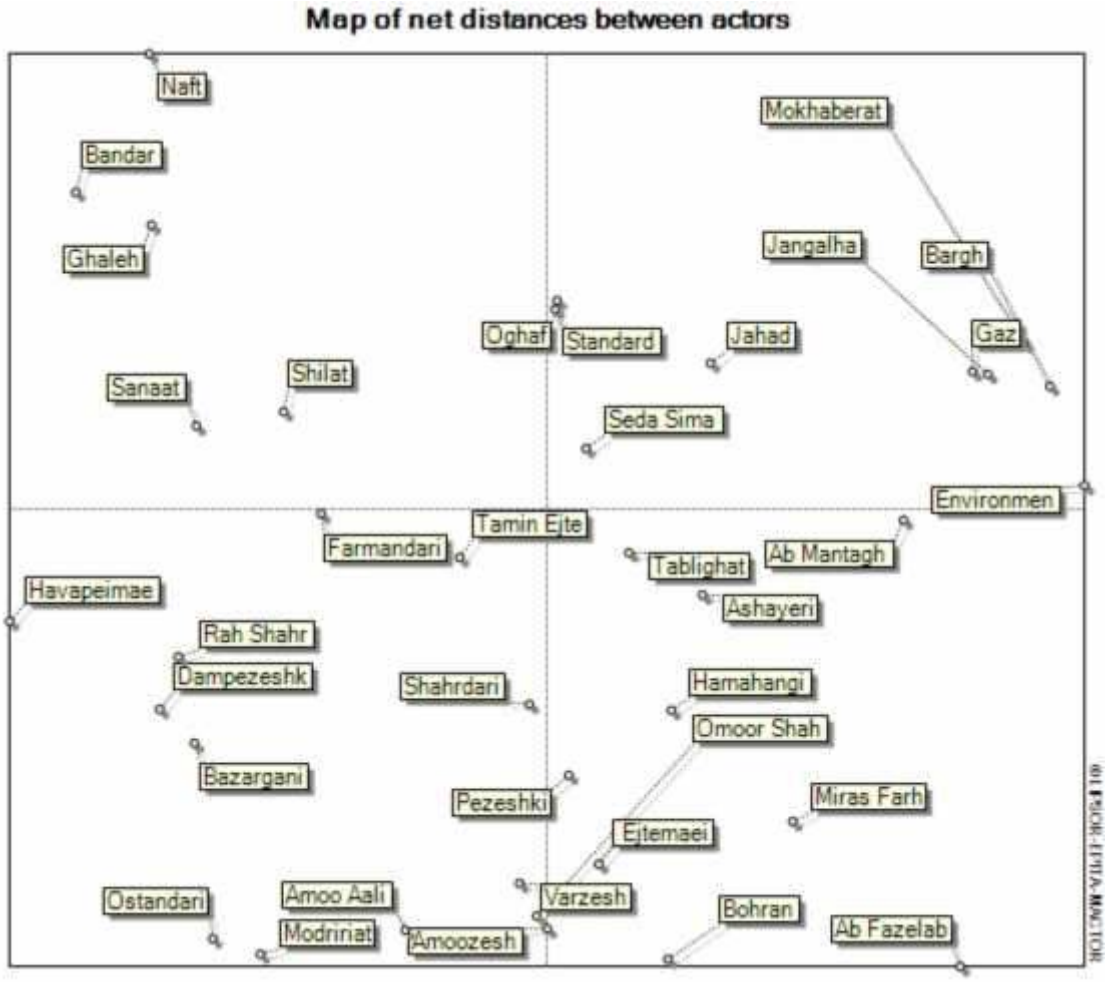
براساس شکل بالا، کمترین فاصله خالص میان تحول اداری و ارتقاء مدیریت و توسعه اطلاعات و همچنین میان توسعه شهر و روستا و گردشگری وجود دارد. در خصوص فاصله سایر اهداف نیز می‌توان به همین شکل نتیجه گیری نمود. همین تصویر را می‌تواند به صورت روابط خطی میان اهداف نشان داد که در شکل زیر آورده شده است.



شکل ۴۲۱. میزان فاصله خالص میان اهداف مختلف توسعه استان

براساس شکل بالا مشخص است که کمترین فاصله میان دو هدف توسعه اطلاعات و تحول اداری و توسعه مدیریت وجود دارد. در مورد سایر اهداف نیز می‌توان به همین شکل به تفسیر پرداخت. مثلا فاصله زیادی میان هدف توسعه شهر و روستا و محیط زیست وجود دارد.

به همین صورت می‌توان فاصله خالص میان دستگاه‌ها را نیز بررسی نمود که نتیجه در شکل ادامه آورده شده است.



شکل ۴۲۲. نقشه فاصله خالص میان دستگاه‌ها براساس اهداف ۱۰ گانه آمایش

براساس شکل بالا مشخص است که مثلاً میان بنـادر و نفـت و یـا شـرکت گـاز و بـرق و سـازمان جنگل‌ها فاصله کمی وجود دارد. از سوی دیگر میان اسـتانداری و سـازمان مـدیریت و برنامـه‌ریـزی و آموزش و پرورش و آموزش عالی نیز فاصله کمی وجود دارد. به همـین شـکل مـی‌تـوان روابـط میـان دستگاه‌های دیگر را نیز تفسیر نمود.

سودی که از بررسی نتایج بالا بدست می‌آید شامل موارد زیر است.

۱. مشخص شدن رابطه مستقیم میان دستگاه‌ها با هم و احتمال تضاد منافع آن‌ها

۲. مشخص شدن رابطه مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها با هم و احتمال تضاد منافع آن‌ها

۳. مشخص شدن رابطه وزن دار مستقیم و غیرمستقیم دستگاه‌ها با هم و احتمال تضاد منافع آن‌ها
۴. مشخص شدن رابطه مستقیم دستگاه‌ها نسبت به اهداف مختلف آمایش
۵. مشخص شدن رابطه مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به اهداف مختلف آمایش
۶. مشخص شدن رابطه وزن دار مستقیم و غیر مستقیم دستگاه‌ها نسبت به اهداف مختلف آمایش
۷. مشخص شدن امکان کار بر روی تناقضات دستگاه‌ها جهت حصول توافق بیشتر در راستای اهداف آمایش

به هر ترتیب با این اطلاعات، موقعیت و وضعیت دستگاه‌های دخیل در آمایش نسبت به هم و اهداف آن راحت‌تر مشخص می‌شود و دستگاه‌ها به جای اینکه به شکل مستقیم راجع به خود و اهداف و تاکتیک‌های خود صحبت کنند، که اغلب مایل به آن نیستند، به شکل مستقیم این اطلاعات را در اختیار قرار می‌دهند. به این ترتیب میزان همراهمی و در نتیجه موفقیت در دستیابی به اهداف مختلف آمایش استان و گلوگاه‌های مشکل‌ساز در راستای اجرای آمایش مشخص می‌شود که می‌توان در مرحله‌های بعد بر روی آن‌ها تمرکز نمود.