

راهبریهای سیستمی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک

نوشته دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

چکیده

از آنجا که نگرشهای سیستمی، امروز روشهای نوین و جامعی برای بررسی، تحلیل و تبیین برنامه‌های سازمانی و ملی در هر دو سطح خرد و کلان در عرصه‌های تصمیم‌گیری به شمار می‌روند و در طبقه‌بندی فنون برنامه‌ریزی استراتژیک جای گرفته‌اند. شناخت روش‌شناسی و مدل‌سازی سیستمی و تحلیل ساختار پیشینی آن برای برنامه‌ریزان از یک سو و طرح برنامه‌های استراتژیک کشور در چارچوب نگرشهای سیستمی از سوی دیگر در موفقیت سیستم برنامه‌ریزی و سازگاری آن با تغییرات محیطی اهمیت فراوان دارند.

در این مقاله، اصول، سازوکارها، ساختار، معیارهای عملیاتی و فرایند راهبریهای سیستمی برای تدوین استراتژیهای ملی طرح، بررسی و تحلیل و زمینه‌های استفاده از آنها برای تدوین برنامه‌های استراتژیک صادراتی توضیح داده می‌شود.

مقدمه

نگرش سیستمی و ارتباط ارگانیک اجزای برنامه تحلیل شده است. ضمن طرح نواقص با استفاده از مبانی نظری و مسطالعات میدانی، اندیشه و راهبریهای سیستمی و سازوکارهای پیشنهادی برای استفاده در تدوین برنامه‌سرم عمراتی کشور ارایه شده است.

بیان مسئله و اهمیت تحقیق

بی‌شک، توسعه صادرات فرآورده‌های صنعتی و سستی کشور، تنها استراتژی توسعه اقتصادی کشور محسوب می‌شود. این استراتژی با تمام مزایایی که دارد تاکنون نتوانسته است در سیستم برنامه‌ریزی و نظام اجرایی کشور به عنوان برنامه‌ای استراتژیک تدوین و اجرا شود و در تمام بخشهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی

عرضه ساختار، روابط، ابعاد و عملیات سیستمهای نظام اجرایی کشور، بی‌شک، بهترین راه برای برنامه‌ریزیهای ملی است. نگرش سیستمی چارچوب سودمندی در اختیار کارشناسان و برنامه‌ریزان برنامه‌های بلندمدت ملی قرار می‌دهد تا بتوانند برنامه‌های توسعه ملی و اجزای درهم پیچیده آنها را به‌طور یکپارچه و در ارتباط با هدف واحد برنامه‌ها درک کنند. راهبریهای سیستمی این امکان را فراهم می‌کند تا برنامه‌های استراتژیک توسعه ملی به منزله یک کل مشکل از اجزای درهم تافته در نظر گرفته شوند.

با وجود این، با ارزیابی هدفها و استراتژیهای صادراتی برنامه دوم توسعه کشور (۷۸-۱۳۷۲)، فقدان

کشور هماهنگی ایجاد و راهبری خط مشی‌های توسعه متوازن را کنترل کند.

تاکنون با تمامی تهدیدها و تنگناهایی که منابع ارزی و درآمدی کشور با آنها روبه‌رو بوده است و با توجه به تمامی تلاش‌های عمرانی که در طول دو دهه گذشته که با پیروزی شکوهمند انقلاب اسلام ایران تحقق یافته است، سیستم برنامه‌ریزی و نظام اجرایی نتوانسته است معضل تدوین و اجرای برنامه استراتژیک توسعه صادرات را حل کند. این موارد از جمله مسائلی است که موضوع این مقاله را تشکیل می‌دهند.

در این مقاله براساس نگرش و تفکر سیستمی با توجه به وجود مشکلات عده‌ای که سیستم برنامه‌ریزی در ارتقای کارایی خود با آن روبه‌روست، راهبردهای سیستمی ارائه می‌شود که ابزار بسیار سودمندی برای تدوین و تنظیم برنامه‌های استراتژیک در سطح ملی و دیگر سطوح محسوب می‌شود.

طرح این نکته که مکمل تفکر تحلیلی تجزیه - مدار بسیاری از مدیران جزو نگر است می‌تواند کمک بسیار سودمندی برای کل نگر و جامع‌اندیش برنامه‌ریزان به شمار رود. بررسی نحوه شکل‌گیری جریانهای فکری، روش‌های تحلیل در علوم و روش‌شناسیها از جالب توجه‌ترین مباحث فلسفه علم هستند که برنامه‌ریزان و مدیران نظام اجرایی می‌توانند بهره‌های فراوانی در دستیابی به تدوین برنامه‌ها برای نیل به هدفهای توسعه ببرند.

تفکر سیستمی در واقع حاصل یک رشته خاص علمی نیست، بلکه محصول یک حوزه میان‌رشته‌ای است.

این نوع طرز تفکر از آنجاکه با مجموعه‌ها سروکار دارد، نه با اجزای تشکیل‌دهنده آنها، بالطبع از مرزهای سنتی علوم خاصی فراتر رفته و عمومیت یافته است. تفکر سیستمی اساساً بر تغییر نگرش مبتنی بر تفکیک علوم به حوزه‌های تخصصی و ریز و بر نگرش مبتنی بر ترکیب یافته‌های

روشنه‌های متفاوت علمی تأکید می‌ورزد. بنابراین، جو فکری را به شکلی سودمند و اثربخش تغییر می‌دهد. در این مقاله کوشش می‌شود به سئوالات زیر پاسخ داده شود:

۱- تفکر سیستمی چه سازوکارها، اصول و ویژگی‌هایی دارد؟

۲- فرایند برنامه‌ریزی، قدرت سازگاری سیستم برنامه‌ریزی و استراتژی، نحوه افزایش قابلیت تطبیق سیستم برنامه‌ریزی چیست؟

۳- استراتژی‌های اصلی اجرایی و تدوین برنامه‌های سیستم برنامه‌ریزی کدام است؟ و چه ویژگی‌ها و معیارها و مدل عملیاتی دارند؟

۴- از چه شاخصهایی می‌توان برای اندازه‌گیری و سنجش عملکرد و کارایی برنامه‌ریزی استفاده کرد؟

۵- وضعیت برنامه‌های استراتژیک توسعه صادرات در برنامه دوم توسعه کشور از دیدگاه تفکر سیستمی چگونه است؟

روش تحقیق

این تحقیق براساس ویژگی‌های تحقیق کیفی و به شیوه طراحی مدل صورت گرفته است و از سه منبع اصلی گره‌افزوری داده‌ها: (۱) مشاهده، (۲) مصاحبه، مکالمه و گفت‌وگو و (۳) مطالعه استاد و مدارک استفاده شده است.

رویکرد اندیشه سیستم برنامه‌ریزی

طرز تفکر سیستمی در واقع اندیشیدن به سیستمهای مجتمع و اجزای تشکیل‌دهنده آنهاست. سیستمها مجموعه‌ای از اجزا هستند که به اتفاق در راه نیل به هدفی کلی گام برمی‌دارند. بنیان رویکرد اندیشه سیستمی و سازوکار این رویکرد مطابق شکل شماره ۱ به شرح جدول شماره ۱ است (رضایان، ۱۳۷۶؛ چرچمن، ۱۳۷۵).

شکل شماره ۱. بیان رویکرد اندیشه سیستمی



جدول شماره ۱. رویکرد اندیشه سیستمی

شماره	مؤلفه‌های رویکرد	شرح
۱	آندیشیدن به هدفهای اصلی	<ul style="list-style-type: none"> • شناخت برنامه ریزی باید براساس شرح هدفهایش باشد. • با شرح ساختمان برنامه ریزی شناخت برنامه ریزی فراهم نمی‌شود. • اهمیت هدفها با آندیشیدن به نتیجه اصلی و مطلوب نمایان می‌شود. • تهیه فهرستی از هدفهای فرعی در چارچوب هدفهای اصلی. • مسیر رسیدن به هدفهای اصلی از کمال هدفهای فرعی است. • هدفهای فرعی باید شامل نیازمندیهای لازم برای رسیدن به هدفهای اصلی هم باشد. • در آندیشیدن به اجزای فرعی سیستم برای جلوگیری از بروز اشتباه، توجه به هدفهای اصلی ضروری است.
۲	تهیه فهرستی از هدفهای فرعی	
۳	تعیین خط مشیهای استاندارد	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین خط مشیهای استاندارد برای سنجش درستی عملکرد هر خرده سیستم. • خط مشیهای استاندارد شاخصی برای اندازه‌گیری عملکرد سیستم است که زمینه‌های هماهنگی و سازوکارهای سیستم را به وجود می‌آورد. • ایجاد زمینه‌های تطبیق عملکرد سیستمهای فرعی با شاخص خط مشیهای استاندارد. • شناسایی تجهیزات و آژام جانشین برای رسیدن به هدفهای فرعی. • تدوین طرح استفاده از تجهیزات جانشین در صورت ضرورت.
۴	تجهیزات جانشین	
۵	فعالیتها	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین و تدوین فعالیتهای دستیابی به هدف اصلی و هدفهای فرعی. • تعیین تقدم و تاخر فعالیتها. • تدوین چارچوب زمانی انجام فعالیتها. • تعیین منابع لازم برای انجام فعالیتها. • تعیین شاخصها براساس خط مشیهای استاندارد. • استفاده از شاخصهای اصلی و فرعی فعالیتهای عملیاتی برای دستیابی به هدفهای فرعی.
۶	شاخصهای عملیاتی	
۷	خرده سیستم	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد خرده سیستمهای در تناسب با هدفهای اصلی و اجزای کل سیستم. • تعیین شاخصهای خط مشیهای استاندارد خرده سیستمها. • تعیین شاخصهای عملیاتی برای خرده سیستمها. • ابزار کمکی برای سیستم مدیریت در هنگام کسب آمادگی برای روبه‌رو شدن با وقایع غیرقابل انتظار.
۸	علت یابی	<ul style="list-style-type: none"> • مورد توجه قرار دادن علت انجام هر یک از فعالیتها در ارتباط با خرده سیستمها. • تدوین دلایل فنی علل انجام فعالیتها.

هنگام تحلیل سیستم برنامه‌ریزی باید پنج اصل اساسی مورد توجه قرار گیرد.

۱- هدفهای کل سیستم و معیارهای سنجش فعالیتها

این هدفها به چهار گروه زیر تفکیک می‌شوند.

- هدفهای واقعی، که تمیزدهنده تخیلات از هدفهاست.
- هدفهای مشروع و قانونی، این هدفها در ارتباط با اخلاقیات و خدمات اجتماعی سیستم است.
- هدفهای دستوری، نحوه عمل و اجرا را براساس دانش فنی تبیین می‌کنند.

- هدفهای توضیحی، که نحوه اتخاذ صحیح تصمیمات را براساس شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فرهنگی تبیین می‌کنند. نیازها، ارتباطات، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و تنگناها، مسائل و معضلات، آرمانها، موقعیتها و فرصتها، منبع بروز هدفها می‌باشند که به اختصار "نان تمام" نامیده می‌شود مطابق شکل ۲ است (وی ریچ و کوئتز، ۱۹۹۳).

شکل شماره ۲. منبع بروز هدفها



در نمودار شماره ۱، نمودار پراکنش هدفها و منابع آنها ارائه شده است. در این شکل ارتباط هدفها با منابع آنها به‌طور نسبی نمایش داده شده است.

۲- محیط سیستم

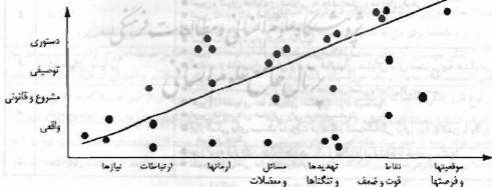
محیط، مجموعه شرایطی است که به سیستم مربوط می‌شود، اما تحت کنترل مدیران سیستم برنامه‌ریزی نیست. این شرایط تا حدودی برای سیستم محدودیت ایجاد نمی‌کند. در واقع محدودیت‌های تغییرناپذیر هستند. محدودیت‌های خارجی عبارت‌اند از:

- منابع موجود: مدیران می‌توانند محدودیت‌های منابع را در طول برنامه‌ریزی تغییر دهند و این تغییر الزامی است. این تغییر با استفاده از منابع جدید یا با بازنگری در تخصیص منابع بین اجرا تحقق می‌یابد.

- ویژگیهای تقاضا برای صادره سیستم

- دانش فنی، محیط از جهتی نشانه دانش فنی سیستم

است. دانشی که وارده را به صادره تغییر شکل می‌دهد با این شرط که بخش تحقیق و توسعه جزئی از سیستم باشد. در غیر این صورت، سطح دانش فنی باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. به هر حال، محیط سیستم (۱) عاملی ثابت یا معین است، (۲) تأثیرگذار بر سیستم و عملکرد آن است، و (۳) خارج از کنترل سیستم است. برای شناخت محیط سیستم باید برای سه جنبه زیر پاسخ تهیه کرد:



نمودار شماره ۱. پراکنش هدفها و منابع بروز آنها

۲- اجزای تشکیل دهنده

اجزای تشکیل دهنده سیستم عبارتند از: نشانه‌ها، هدفها و معیارهای اندازه‌گیری فعالیت‌های هر یک از آنها، در اینجا، وظیفه، هدف، و فعالیت‌های اصلی باید در کنار هم توجه قرار گیرد.

شماره ۳، محیط و محدودیت‌های آن بر سیستم

و مطابق به کار می‌روند که در سیستم باید اجرا شود.

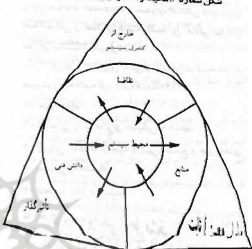
۵- مدیریت سیستم

موضوع مورد نظر مدیریت سیستم برنامه‌ریزی، تهیه طرح‌هایی برای سیستم است. مدیریت هدف‌های اجزا را معین می‌کند، منابع را تخصیص می‌دهد و نحوه اجرای عملیات سیستم را کنترل می‌کند. لذا مدیریت سیستم برنامه‌ریزی، شخصی است که مدل خود را طرح‌ریزی می‌کند. تجزیه و تحلیل لازم را برای تشخیص و تعیین هدفها، منابع، محیط و اجزا به عمل درمی‌آورد. مدیریت سیستم نه تنها وظیفه تهیه طرح‌های سیستمی را برعهده دارد بلکه باید از درستی اجرای عملیات سیستم و انطباق آن با برنامه‌ریزی نیز اطمینان یابد و اگر در موردی تطابق وجود نداشته علت آن را کشف کند. این فعالیت مدیریت غالباً "کنترلی" نامیده می‌شود. کنترل به معنی اطمینان یافتن از صحت اجرای عملیات برنامه است. فضاها به معنی ارزیابی برنامه‌ها و اصلاح آنها هم هست. یکی از جوانب بسیار مهم مدیریت سیستم، تهیه طرح‌های برای اصلاح و تغییر به هنگام اجرای برنامه‌هاست، زیرا نمی‌توان ادعا کرد که تمامی هدفها و برنامه‌ها به نحو صحیح مشخص، شرح کاملی از محیط ارائه، منابع به نحو دقیق تعیین، و جزئیات مبسوطی از اجزای سیستم تهیه شده است. بنابراین، مدیریت سیستم برنامه‌ریزی باید همواره اطلاعاتی گردآوری کند که به او بگوید:

۱- استنباط او از سیستم چه موقع خطا بوده است؟

۲- چه اقداماتی برای تغییر و اصلاح ضروری

- نحوه برقراری ارتباط میان عوامل، جهت و تأثیر آنها بر هدف سیستم!
 - تحت کنترل بودن / نبودن عوامل از سری سیستم‌ها؟
 - ثابت / متغیر بودن عوامل.
- شکل شماره ۳، محیط و محدودیت‌های آن بر سیستم



۳- منابع سیستم

منابع در داخل سیستم قرار دارد و شامل مواد، اطلاعات، انرژی و وسایل، نیروی انسانی، و سرمایه است که سیستم در اجرای وظایف خود از آنها استفاده می‌کند. در واقع منابع یک سیستم عواملی هستند که سیستم می‌تواند در آنها تغییر ایجاد کند و از آنها به نفع خویش بهره‌گیرد. افزایش توانایی فناوری نیز ممکن است توانایی منابع را افزایش دهد. زوایای نگرش بر منابع سیستم باید (الف) تعیین منابع موجود و (ب) نحوه استفاده بیشتر از این منابع در آینده باشد. به عبارت دیگر، طوری برنامه‌ریزی شود که منابع فعلی بتواند در گسترش منابع آتی مؤثر واقع شود. منابع در واقع ذخایری هستند که زمینه اجرای فعالیت‌های ویژه‌ای را به وجود می‌آورند.

است؟

می‌کنند. برنامه‌ریز باید قوه تخیل و تصویری قوی داشته باشد و بتواند آنچه را که در آینده اتفاق می‌افتد مجسم و تلاش کند که آینده دور را در اندیشه تصمصیم‌گیرندگان به صورتی زنده و برجسته تصویر کند. عملیات برنامه‌ریزی باید به نحوی طراحی شود که مدیریت به طور مستمر از وقوع حوادث آگاه شود و همواره آمادگی لازم برای اقدامات کلی و اصلاحی داشته باشد. این آمادگی بر اثر آموزش مناسب فراهم می‌شود.

فرایند برنامه‌ریزی را می‌توان در هفت مرحله به صورت زیر خلاصه کرد. (کرلاف، ۱۹۸۵)

- ۱- تعیین هدفها،
 - ۲- شناسایی راه‌کارها برای دستیابی به هدفها،
 - ۳- ارزیابی راه‌کارها از جنبه کارایی، منابع و هزینه‌های دستیابی به هدفها،
 - ۴- انتخاب راه‌کار مناسب،
 - ۵- اجرای برنامه براساس راه‌حل منتخب،
 - ۶- نظارت بر اجرای برنامه و گردآوری اطلاعات درباره نحوه اجرا و بازخورد آن برای کنترل عملیات برنامه،
 - ۷- ارزیابی نهایی برنامه و گردآوری اطلاعات برنامه‌های بازخورد آن برای برنامه‌ریزیهای آتی.
- دوره برنامه‌ریزی در واقع مستلزم توجه کافی به کلیه این مراحل است. اما، هر زمانی که اطلاعات تازه‌ای وارد می‌شود، اصلاح و تغییر مناسب هم باید انجام گیرد. تغییر در برنامه درحقیقت، ایجاد برنامه نویسی است که باید براساس بررسی و آزمایش هر یک از گامهای قبلی و حتی گامهای مربوط به سازماندهی برنامه‌ریزی صورت گیرد.

قدرت سازگاری سیستم برنامه‌ریزی مبتنی بر این عوامل است: (۱) قابلیت یادگیری آن (۲) تغییر عملیات درونی برای پاسخ به تغییرات محیط بیرونی (۳) آشنایی با محیط در صورتی که سیستم علاوه بر شناخت محیط خود و آگاهی از آن، توان و تمایل مناسبی برای تطبیق خود با تغییرات محیطی داشته باشد، در این حالت سیستم را

مدیر سیستم برنامه‌ریزی، طرح کلی عملیات را تهیه و در اجرای آن نظارت می‌کند. مدیر مجاری اطلاعات متعددی را در داخل سیستم به وجود می‌آورد، تا بتواند به طور مرتب از وقایع جاری آگاهی یابد. در نتیجه هر آن می‌تواند کسب اطلاع کند که چه قسمتی از عملیات مطابق برنامه پیش نمی‌رود و انحراف از کجاست و علت آن چیست؟ آنگاه با کشف علت، در صورت لزوم، طرح را اصلاح کند. گردش اطلاعات، حلقه سایبرنتیک مدیریت اطلاع می‌شود. یکی از جنبه‌های مهم این حلقه، تعیین سرعت مناسب برای انتقال اطلاعات است. حلقه بازخورد در این وضعیت، اطلاعات لازم را در زمینه شدت و واکنش فرد در مقابل امواج، جهت حرکات و روندها و شبیه در اختیار مدیر قرار می‌دهد (چرچمن، ۱۳۷۵).

کالبدشناسی برنامه‌ریزی

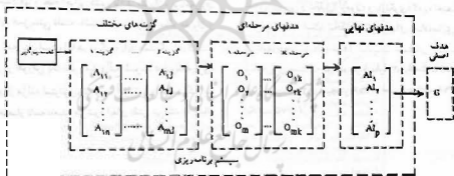
توجه به کل سیستم تنها از طریق برنامه‌ریزی امکان‌پذیر است و برتری انسان نسبت به سایر موجودات در توانایی وی در پیش‌بینی امور، یعنی برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی، تعیین سلسله عملیاتی است که می‌توان از طریق انجام و پیگیری آنها به هدفهای مطلوب رسید. بررسی علمی سیستم برنامه‌ریزی را می‌توان در ارتباط دادن فعالیتهایی هر یک از اجزای برنامه‌ریزی با معیار کار، یعنی بازده، سنجید، برنامه‌ریزی باید به گونه‌ای طراحی شود که احتمال غافلگیریها به حداقل برسد. برنامه‌ریزی جزوه پیوسته‌ای از فعالیت کشور (کلان سازمان) تلقی می‌شود. در واقع، برنامه‌ریزی مستلزم نوعی دگرگونی است و هر دگرگونی منافع فردی یا جمعی را ممکن است تهدید کند. به همین سبب برنامه‌ریزی اغلب با نوعی مبارزه بین منابع قدرت انجام می‌گیرد. برنامه‌ریز باید از یک طرف تاکتیک سیاسی خود را مشخص کند و از طرف دیگر توانایی شناخت گروههایی را داشته باشد که در اطرافش فعالیت

۱- تصمیم‌گیرنده

تصمیم‌گیرنده شخصی است که توانایی ایجاد تغییر در سیستم را دارد. برنامه‌ریزی یا سه وضعیت تصمیم‌گیری رویه‌روست: ۱) وقتی که تنها یک تصمیم‌گیر و یک مرحله تصمیم‌گیری وجود دارد (یک تصمیم‌گیر، یک مرحله اتخاذ تصمیم). ۲) وقتی که یک تصمیم‌گیر و چندین مرحله تصمیم‌گیری هست، و ۳) هنگامی که چند مرحله تصمیم‌گیری و چند تصمیم‌گیرنده وجود دارد. به‌طور کلی، مسئله چگونگی طرح نظریه سیستمی و طرح هر نوع سیستم تحقین همواره و از هر لحاظ مسئله‌ای چندجانبه است. اما، مسئله تصمیم‌گیری چند جانبه، تعیین این نکته است که چگونه می‌توان گروه تصمیم‌گیرندگان را تنها به یک تصمیم‌گیرنده تبدیل کرد که نماینده همه آنها باشد. به زبان برنامه‌ریزی، مسئله مورد توجه آن است که علایق گوناگون افراد انسانی که مصرف‌کننده / مخاطب یک سیستم هستند شناسایی و به معیارهای کمی تبدیل شود تا سرانجام معیار واحدی به وجود آید که نماینده خواسته‌های کل جامعه باشد. در این حالت، می‌توان از فنون دلفی، فرایند تحلیلی سلسله مراتبی "ناپسیس"^(۱) استفاده کرد.

انتظاری می‌نامند، و ۲) توان و تمایل سیستم برای کسب اطلاعات در مورد اوضاع محیطی که عاملی حیاتی برای تطبیق مطلوب با محیط بشمار می‌رود، زیرا می‌تواند از تهدیدات و فرصتهای محیطی آگاه شود (هیچنیزه ۱۳۷۶). سیستم برنامه‌ریزی (شکل ۵) برای افزایش قابلیت تطبیق خود با محیط باید از دو استراتژی استفاده کند (رضاییان، ۱۳۷۶). این دو استراتژی عبارتند از: ۱) متنوع ساختن انتظارات و نتایج برنامه‌ریزی ۲) منعطف ساختن ساختار برنامه‌ریزی، داشتن ساختار منعطف، مستلزم اجرای خط مشی عدم تمرکز است.

برای شرح برنامه‌ریزی براساس روش سیستمی باید آن را به قطعات و اجزای تشکیل دهنده تجزیه کرد. از آنجا که برنامه‌ریزی از طریق تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای به اجرا درمی‌آید لازم است اجزای فرعی مشخص شوند. به هر حال تصمیم‌خواه برنامه‌ریزی شده یا نشده باشد، خود نوعی برنامه است. تصمیم دربارهٔ تربیختی و هزینه فرصت از دست رفته خود نوعی برنامه‌ریزی در تصمیم‌گیری است.



چهار استراتژی آماده‌سازی برنامه است. ویژگی این چهار استراتژی در جدول شماره ۲، ارائه شده است. میزان فعالیت هر یک از این چهار مؤلفه، (استراتژی، ترفیب، آموزش، سیاست و هدایت) به روابط بین سیستم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیرندگان بستگی دارد و با خوبی و بدی این روابط در نوسان است (چرچمن، ۱۳۷۵).

بر اساس نظریه سیستمی، هر برنامه فرعی باید (۱) به تفصیل تشریح شود، (۲) برای هر یک از آنها معیارهای عملیاتی خاصی تعیین شود، سپس (۳) معیارهای عملیاتی سیستم برنامه‌ریزی ارزشیابی اقتصادی شود. معیار اقتصادی عملیات سیستم برنامه‌ریزی (۴) درآمد خالص (۴) است و (۴) منابع انسانی گزینش و محل برنامه‌ریزی در نظام اجرایی تعیین شود. سؤال اساسی در این مرحله این است: چگونه می‌توان برنامه‌ریز خوب و قابل اعتماد تربیت کرد؟

برنامه‌ریزان باید از قبل سه عامل: (۱) روانی؛ (۲)

فکری و (۳) تجربی خوبی داشته باشند تا قدرت تدوین استراتژیهای اجرایی و برنامه‌های داشته باشند. در جدول شماره ۳، ویژگیهای چهار استراتژی مربوط به برنامه‌ریزی: تعامل؛ بروس و تحلیل؛ آزمون؛ و بازیگری؛ که به اختصار «نیاب» آمده است. تحقق استراتژیهای آماده‌سازی و برنامه‌ریزی مستلزم معیار مناسب عملیاتی سیستم برنامه‌ریزی است که در شماره ۳، ارائه شده است. (چرچمن، ۱۳۷۵؛ هیجیتز، ۱۳۷۶؛ حمیدی‌زاده، ۱۳۷۸؛ ایکاف، ۱۳۷۵).

۲- انتخاب‌گزینه‌ای از میان راه‌کارها / راه‌حلها،

۳- نایل آمدن به هدفهای خاص مرحله اول،

۴- نایل آمدن به هدفهای دیگر پس از تحقق هدفهای مرحله اول.

در بخش کالبدشناسی، مدل برنامه‌ریزی باید به این سئوالات پاسخ دهد.

۱- تناسب سیستم برنامه‌ریزی با نظام اجرایی کشور چگونه است؟

۲- میزان و نحوه ارتباط سیستم برنامه‌ریزی با نظام اجرایی کشور چگونه است؟

۳- فناوری مدلها، کامپیوترها و کاربردهای دیگر در زمینه‌های خاص تا چه حد توانسته است مؤثر باشد؟

۴- معیار عملیاتی مولفه سازماندهی چیست؟ منظور از سازماندهی، ایجاد هماهنگی در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه است.

استراتژیهای برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزان باید متناسب با مسئولتهایشان، اختیار داشته باشند. وظیفه برنامه‌ریزی باید در رأس تمامی دستگاهها و نظام اجرایی کشور باشد. مدیران و برنامه‌ریزان باید همزیستی داشته باشند که نشانه رابطه سالم مدیران و برنامه‌ریزان است، لذا هر دو گروه باید همدیگر را درک کنند و در آموزش یکدیگر مفید واقع شوند. در برنامه‌ریزی، چهار مؤلفه استراتژی، ترفیب، آموزش، و هدایت که به اختصار تاسه نامیده می‌شود ایفای نقش می‌کنند که نشانه

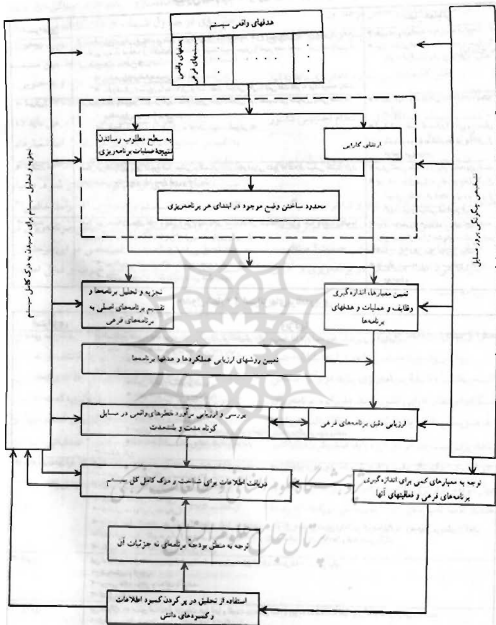
جدول شماره ۲. استراتژیهای آمادهسازی

استراتژی	شرح	معیار عملیاتی
۱- ترفیبه	از این استراتژی زمانی استفاده می‌شود که برنامه‌ریزان متقاعد شوند طرح پیشنهادی مسجع است در واقع، برنامه‌ریز درصدد استفاده از تاکتیکهایی است که عقیده عموم مدیران را تغییر دهد. لغویت این استراتژی در قبولانن طرح هائیک است که ۱- برنامه‌ریزان برنامه صلاحی تهیه کرده باشند.	• میزان پذیرش است که به دست می‌آورد • میزان تحرک است که عامه مردم و مدیران را وادار به اجرای نقشه‌ایشان در طرح می‌کند.
۲- آموزش	۱- منابع فکری مدیران را با به دلایل، از قبیل فقدان آموزش کافی یا کم، ذات قدر به درک برنامه نباشند. آموزش برنامه و آموزش مدل در حیات نظام اداری، لغویت خاصی دارد. لغویت این استراتژی زمانی است که: ۱- برنامه‌ریزان خود به آموزش نیازمند باشند. ۲- منابع فکری مدیران را بتوان به گونه‌ای سودمند آموزش داد.	• میزان درک و دست‌یابی است که به وجود می‌آورد • آن قدری است که به منابع فکری و محدود نقشه‌های خود را به تکلیف دانش و آگاهی از موضوع می‌رسانند.
۳- سیاست	اعمال این استراتژی برای تشریح قواعد سیاسی برنامه‌هاست در نظام اداری کشور که نتایج سیاسی لغویت دارد. جدیه سیاسی برنامه‌ریزی باید سیاسی و فعال باشد.	• میزان کاهش مقاومت در برابر برنامه‌ریزی است • این عمل نه از طریق ترفیبه و نه از طریق آموزش، بلکه در اثر ایجاد ترکیب جدیدی از گروه‌های سیاسی انجام می‌گیرد.
۴- هدایت	۱- اعمال این استراتژی برای افکار و به‌رشد طرح پیشنهادی است. طراحی شیوه‌های اجرا و نحوه هدایت برنامه‌ها میسر می‌شود. در مؤلفیت برنامه‌ها پس از طی سه استراتژی پیشین دارد. ۱- شیوه‌های اجرا باید با رابطه محیطی و برنامه‌ها متناسب باشد. ۲- بهره‌گیری مناسب از منابع و باز مورد توجه در تهیه برنامه‌ها صورت می‌گیرد. ۳- فعالیت برنامه‌ها با پارتیوب زمان‌بندی هدایت شود.	• میزان نزدیک به هدفهای از پیش تعیین شده • میزان هماهنگی میان بخش‌های مختلف برنامه • کاهش میزان تنش میان مجریان برنامه • میزان صرفه‌جویی در مستخرج و نظارت‌های

جدول شماره ۳. استراتژیهای برنامه‌ریزی

استراتژی	ویژگیها	معیار عملیاتی
۱- تعامل	این استراتژی شامل ارتباط بین سیستم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیرندگان می‌شود. لذا لازم است چهار برنامه‌ریزی به اجرا درآید. ۱- تولید ۲- تعیین سطح و دوش سیستم برنامه‌ریزی ۳- بررسی سخت سیستم برنامه‌ریزی ۴- سازماندهی سیستم • تعیین کارکنان سیستم برنامه‌ریزی • تعیین حدود اختیارات و مسئولیتهای • بازنگار سازمانی سیستم برنامه‌ریزی.	• میزان درک و دست‌یابی است که به وجود می‌آورد • میزان تحرک است که عامه مردم و مدیران را وادار به اجرای نقشه‌ایشان در طرح می‌کند.
۲- آموزش و تعلیل	۱- استعاره ۲- این استراتژی شامل تشبیه، طعنه‌زدی و پیش‌بینی است و حالت فرجه در برابر این می‌گردد. ۱- شناسایی تصمیم‌گیرندگان و مصرف‌کنندگان طرح در سطح گسترده ۲- کشف و ایجاد رابطه‌ها و ارتباطات ۳- شناسایی هدفهای مرحله اول ۴- شناسایی هدفهای مرحله نهایی ۵- شناسایی میزان دانش‌های هر یک از گروه‌ها در رابطه با هدفهای مرحله اول به منظور تشریح روابط بین گروه‌ها (A) و هدفهای مرحله اول (O). ۶- اندازه‌گیری میزان تاثیر هر یک از هدفهای مرحله اول (O) در تیل به هدفهای عالی (A) و هدف اصلی (G). ۷- مقایسه گروه‌ها (A) و تعیین بهترین رابطه.	• میزان درک و دست‌یابی است که به وجود می‌آورد • میزان تحرک است که عامه مردم و مدیران را وادار به اجرای نقشه‌ایشان در طرح می‌کند.
۳- آزمون	این استراتژی شامل نقد و بررسی قواعد برنامه است و برای تحقق آن باید سه مرحله زیر به اجرا درآید ۱- شناسایی و آزمون ۲- بررسی عقاید مخالف و معالجه با برنامه ۳- کنترل برنامه	• میزان درک و دست‌یابی است که به وجود می‌آورد • میزان تحرک است که عامه مردم و مدیران را وادار به اجرای نقشه‌ایشان در طرح می‌کند.

این استراتژی به منظور استفاده از تجربیات حسن اجرا و لغویت جنبه‌های لغویت و رفع نکات ضعف به اجرا درمی‌آید و شامل مراحل زیر است
۱- ارزیابی مسائل شیوه‌های اجرا و مقایسه آنها با یکدیگر.
۲- تهیه فهرستی از جنبه‌های لغویت و لغویت اجرای برنامه.
۳- ارزیابی لغویت مذکور و شناسایی آن به موارد تصمیم‌گیری.
۴- مراقبت در نگه‌داشتن نکات ضعف سیستم اجرای برنامه.



نمودار شماره ۳. مدل عملیاتی سیستم برنامه‌ریزی

کارایی برنامه‌ریزی

شاخص کارایی باست می‌شود که نگرشی کمی و درون‌نگر به سیستم برنامه‌ریزی ایجاد شود. برای کلیه مدیران سیاستها، هدفی مشترک وجود دارد و آن کارایی عملیات برنامه‌ریزی است. سیستم برنامه‌ریزی بدون کارایی، ارزش ندارد و محکوم به فساد است. کارایی هر برنامه‌ریزی در شش محور سنجیده می‌شود.

۱- کارایی اقتصادی، که از تناسب خروجیهای سیستم برنامه‌ریزی با ورودیهای آن تعیین می‌شود.

۲- کارایی داخلی، که به کارایی ایکس (X) نیز شهرت دارد کساحش هزینه‌های اضافی را در سیستم برنامه‌ریزی در نظر می‌گیرد.

۳- کارایی تخصیص، براساس این مفهوم بودجه اختصاص داده شده به سیستم برنامه‌ریزی باید برابر هزینه‌های عملیاتی آن باشد. تحقق هر برنامه‌ریزی در چارچوب و محدوده بودجه‌اش است. هر واحد از پول که صرف برنامه می‌شود قسمتی از کل بودجه برنامه است که برای همیشه از دست می‌رود، لذا کارایی باید در بالاترین سطح خود حفظ شود.

۴- کارایی پویا، فراهم ساختن دانش فنی مطلوب برای برنامه و نشانه نرخ تغییر دانش فنی و نگهداری بهینه آن در طول برنامه است.

۵- کارایی فنی، که نشانه نسبت عملکرد واقعی برنامه به عملکرد مورد انتظار آن است (البته، مجموعه کارهای انجام شده به کارهای قابل استفاده را هم نشان می‌دهد).

۶- کارایی کیفی، نشانه تناسب هدفهای واقعی به هدفهای مورد انتظار برنامه است و اثربخشی هم نامیده می‌شود. عوامل سازنده این کارایی، عملکرد، اعتبار و روایی و دوام و استمرار سیستم برنامه‌ریزی است. کیفیت برستی هدفی غایی سنجیده می‌شود.

کارایی برنامه‌ریزی از طریق بررسی و تجدید نظر

در روشهای انجام کار بهبود پیدا می‌کند. در کارایی، آندیشیدن به سطح مطلوب همواره یک شاخص است. هدف کارایی در سیستم برنامه‌ریزی به حد مطلوب رسانیدن اثربخشی سیستم در مجموع است. از این رو، باید به کلیه اجزای سیستم برنامه‌ریزی نگریت و تجدید نظر را در کل انجام داد.

سنجش

مؤلفه دیگر برنامه‌ریزی از دیدگاه سیستمی، سنجش / اندازه‌گیری عملکرد و انطباق آن با هدفهاست. سنجش در واقع فرایند فراهم‌سازی اطلاعات درست، دقیق و کلی است (۲۰). برنامه‌ریز باید هنگام توصیف نظام اجرایی، تعریفی دقیق، درست و حتی‌الامکان کلی از آن ارائه دهد. در صورت دقیق نبودن برآوردها در برنامه‌ها، ممکن است کلیه برنامه‌ها مبهم و غیرقابل استفاده شود و اگر برآوردها صحیح نباشند، مدیران براساس برنامه، مجری فعالیتهای نادرستی خواهند بود. سرانجام در صورت کامل نبودن این برآوردها، برنامه تنها در محدوده زمانی و مکانی خاص قابل اجرا خواهد بود.

همان‌طور که گفته شد، اولین وظیفه برنامه‌ریز، شناسایی تصمیم‌گیرنده است و منظور از تصمیم‌گیرنده، کسی است که می‌تواند در سازمان تغییر ایجاد کند. برنامه‌ریز باید بتواند سابقه و عقیده تصمیم‌گیرندگان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، باید دو کار زیر را انجام دهد: یکی شناسایی گزینه‌ها و دیگری تعیین هدفها و مقاصد.

۱- شناسایی گزینه‌ها

برنامه‌ریز باید گزینه‌های مختلف را که پیش روی تصمیم‌گیرندگان است شناسایی و طبقه‌بندی کند، از این رو، در بررسی و چگونگی ایجاد راه‌حلهای مختلف باید برنامه‌های تحفیک و توسعه نظام اجرایی کشور را به‌طور دقیق مورد توجه قرار دهد. در اینجا فناوری در واقع راه

مدیریت سیستم، مخاطب تصمیم می‌گیرد. در این دیدگاه، مخاطب همان تصمیم‌گیرنده است زیرا وی به وجود آورنده پایه‌ها و مبنایی است که براساس آن تصمیم‌گیری انجام می‌شود و برنامه‌ریز ضرورتاً به او توجه خواهد داشت. اکنون، برنامه‌ریز باید به تعیین مقاصد و انسی مخاطب بپردازد. مخاطب را می‌توان با مطالعه دقیق نیازهای مشخص ساخت.

از دیدگاه سیستم، برنامه‌ریز انتظار ندارد که صددرصد کارش صحیح باشد زیرا چنین اندیشه‌ای عملی نیست و در عوض باید از دوش ایجاد مفروضات آشکار استفاده کند. این افراد در قضاوت، کلیه مفروضات خود را آشکار می‌کنند تا درحین پیشروی در طرح سیستم، این مفروضات بی‌در پی مورد توجه قرار گیرند و باید در بهبود و اصلاح آنها کام بردارند. دانش برنامه‌ریزی با اصلاح و تغییر مداوم دائماً در حال پیشرفت است و در پایان هر مرحله روشن تعیین مفروضات او از مرحله پیش بهتر می‌شود.

ورودی و خروجی سیستم برنامه‌ریزی

مدل برنامه‌ریزی، وسیله‌ای است که با استفاده از آن می‌توان فرایندهای افکار و اندیشه انسان را توصیف کرد. مدل‌سازی در برنامه‌ریزی باید به نحوی توصیف شود که هنگام بررسی به سیستم برنامه‌ریزی، آن را به شکل یک کل قابل تعریف تعریف کرد که منابع مختلفی مانند نیروی انسانی، پول، مواد، اطلاعات و انرژی به آن وارد می‌شود و نوعی خدمت / محصول از آن صادر می‌شود (چرچمن، ۱۳۷۵).

توجه اصلی مدیریت سیستم برنامه‌ریزی، منوجه ترکیب و مقدار ورودی سیستم است، مدیریت برنامه‌ریزی باید همواره سعی کند ورودی را به خوبی اداره کند تا خروجی از لحاظ کمیت و کیفیت براساس شاخصهای مرتبط به حد مطلوب برسد. معیار کار و عملیات یک

خاصی است که در ایجاد روشهای مختلف انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتایج تحقیق در پیشرفت برنامه‌ها اهمیت بسیار دارد، لذا باید منافع حاصل مورد ارزشیابی قرار گیرند. برنامه‌ریزی تحقیق مستلزم بخشهای چهارگانه زیر است.

- برنامه‌ریزی برای تحقیقات اصلی و کلی (بنیادی)،
- برنامه‌ریزی برای تحقیقات عملی و جزئی (کاربردی)،
- برنامه‌ریزی برای توسعه دانش فنی (کاربردی)،
- برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری (توسعه‌ای).

۲- تعیین هدفها و مقاصد

دومین مؤلفه سیستم برنامه‌ریزی، تعیین هدفها و مقاصد برنامه‌ریزی است. این دو جنبه پیوستگی بسیاری با مسئله سازماندهی برنامه‌ریزی دارند، زیرا در تعیین هدف باید اغلب افراد مسئول نظام اجرایی کشور مشارکت داشته باشند. از آنجا که برنامه‌ریزی اصولاً چند مرحله‌ای است باید هدفهای کوتاه مدت و مقاصد بلند مدت معلوم و مشخص شود. البته منظور از هدفها، هدفهای هر مرحله است. بازنگری در تصمیم‌گیری برای هدفها و مقاصد بهتر است در گردهماییها و جلسات متشکل از مدیران و برنامه‌ریزان انجام گیرد. به هر حال، تعیین هدفها و مقاصد دوازدهم، مستلزم ارزشیابی مداوم و مستمر و بازخورد پیوسته آن است. شناسایی هدفهای غلطی و تعیین سیاستهای سازمان جزء مسئولیت مدیران است. تعیین هدفهای مرحله‌ای در راننیل به هدفهای شایسته و وظیفه برنامه‌ریزی است.

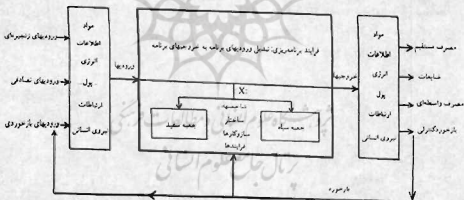
هنگام بررسی مقاصد سیستم، باید مشخص شود مقاصد چه کسانی باید تأمین شود؟ به عبارت دیگر، مقاصد سیستم با منافع چه کسانی گره خورده است؟ از نظر برنامه‌ریز، رفتار مدیریت سیستم زمانی درست است که بتواند نیازهای مخاطبان خود را برآورد. در غیر این صورت، رفتار او نادرست و نامناسب است. اما درباره رفتار

برای تدوین برنامه‌های استراتژیک متکی بر پایه‌های نظری نظریه، طراحی و تجزیه و تحلیل سیستمها، و نیز توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی است. دوره مطالعاتی تحقیق، سالهای ۷۷-۱۳۷۲ است. در این مقاله چکیده‌ای از نتایج مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. ارزیابی برنامه دوم عمرانی کشور (۷۸-۱۳۷۲) با مشارکت تعدادی از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد سازمانهای دولتی به اجرا درآمد. تعداد این اشخاص یکصد و دو نفر و از پنج استان تهران، سمنان، لرستان، زنجان و خراسان بودند. تحقیق از طریق مطالعه، مباحثه و ارزیابی شیوه‌های اجرای برنامه در چهارچوب شش معیار ساختار، فرایند، سازوکارها، شاخصهای عملیاتی، سازگاری، و بازخورد در پنج گروه رویکرد اندیشه سیستمی، کالبدشناسی برنامه‌ریزی، استراتژیها، کارایی، و سنجش با ۳۳ متغیر به روش توصیفی - پس رویدادی به اجرا درآمد. مقیاس مورد استفاده، برای دریافت آرایه شرح جدول شماره ۲ است.

سیستم برنامه‌ریزی، ارزش خروجی منهای ارزش ورودی آن است. در نمودار شماره ۲، مدل ورودی و خروجی سیستم برنامه‌ریزی ارائه شده است. مطابق این مدل، ورودیهای سیستم برنامه‌ریزی، به سه گروه ورودیهای زنجیره‌ای، تصادفی و بازخوردی و خروجیهای این مدل نیز به چهار گروه مصرف مستقیم، ضایعات، مصرف واسطه‌ای و بازخورد کنترلی طبقه‌بندی می‌شوند. نقش فرایند برنامه‌ریزی در تبدیل ورودیهای برنامه به خروجیهای آن است. در این فرایند اگر نحوه تبدیل مشخص باشد و بتوان به روشنی و به تفصیل ویژگیهای آن را تعیین کرد این تبدیل حکم جعبه سیاه دارد و در غیر این صورت، به علت نامعلوم بودن فرایند، تبدیل به جعبه سیاه می‌شود (رضاییان، ۱۳۷۶).

ارزیابی برنامه دوم توسعه

مبانی نظری طرح تحقیقی راهبردهای سیستمی



نمودار شماره ۲. مدل ورودی و خروجی سیستم برنامه‌ریزی

جدول شماره ۲. مقیاسهای نظرسنجی

نظرات (کیفی)	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف
(کمی فاصله)	۱۵-۲۰	۱۰-۱۵	۵-۱۰	۰-۵
(کمی ترتیبی)	۱۷/۵	۱۲/۵	۷/۵	۲/۵
وزن ^۱	۱	۰/۷۱۲	۰/۳۲۹	۰/۱۲۳

۱- وزن با فرمول زیر محاسبه شده است:

$$\left(\frac{17}{100}\right) \times 0.333 \text{ و } \left(\frac{7}{100}\right) \times 0.333$$

ابتدا امتیاز هر یک از متغیرها در تعداد نظرات معیارها ضرب و متوسط آن به دست آمد، سپس امتیاز کل هر ردیف در پنج گروه محاسبه شد (ستون ۷) و آرای هر متغیر نسبت به این امتیاز برای معیارها نرمال و در وزن مناظر مطابق جدول ۲ ضرب شد. اعداد حاصل در ستونهای ۱-۶ جدول شماره ۵ نشانه این محاسبات هستند. مثلاً برای متغیر ۱.۱.۱ (گروه، ستون، ردیف) می توان نوشت:

$$\frac{17}{100} \times 1 = 0.1719$$

و برای متغیر ۱.۲.۱ می توان نوشت:

$$\frac{12}{100} \times 0.712 = 0.111$$

در صورتی که شش معیار هر متغیر حداکثر امتیاز را کسب کنند امتیاز نسبی آنها نسبت به کل امتیاز آن متغیر $100/167 = 0.5988$ می شود. بنابراین، هر متغیری که امتیاز آن از $100/167$ بیشتر باشد قابل قبول است در غیر این صورت نقش آن در برنامه ضعیف طراحی شده است. ستون هفتم هر متغیر امتیاز کل آن متغیر را در سنجش آرا نشان می دهد. حداکثر امتیازی که هر متغیر می تواند اخذ کند ۱۰۵ بود. در ستون هشتم، امتیاز نسبی هر متغیر از کل امتیاز آن که نشانه اولویت نسبی از امتیاز کل متغیر است ارائه شده است. به عنوان مثال، برای متغیر اول در گروه اول $0.762 = \left(\frac{80}{105}\right)$ به کمک این شاخص می توان در هر پنج گروه امتیاز نسبی متغیرها را از دیدگاه آرای شرکت کنند. به صورت اولویت بندی ارائه کرد. ستون نهم امتیاز نسبی هر متغیر را نسبت به ۳۳ متغیر در مجموع نشان می دهد، مثلاً برای متغیر اول از گروه اول $2.79\% = \left(\frac{80}{105} \times 100\right)$ از این رو، اولویت ۳۳ متغیر را می توان از دیدگاه شش معیار برنامه که ساختار، فرایند، سازوکارها، شاخصهای عملیاتی، سازگاری و بازخورد است در جدول شماره ۶ مشاهده کرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۵: ارزیابی برنامه توسعه صادرات در برنامه دوم عمرانی کشور

اولویت نسبی دوگانه (۱)	امتیاز نسبی هر متر	امتیاز کل هر متر	سپارها					مجموعه	نوعی	اولویت نسبی
			۴	۵	۳	۲	۱			
۶/۸	۰/۶۲۹	۸۰	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۱۱	۰/۲۸	۰/۲۸	۰/۲۸	۱- رعایت تناسب هدفهای اصلی و فرعی	۱
۳/۸	۰/۶۱۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۲- فهرست هدفهای فرعی به صورت روشن و منسجم	۲
۲/۸	۰/۶۲۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۷	۳- حفظ منسبیت استاندارد	۳
۲/۱	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۴- راهکارها و تجهیزات حاشین هنگام تغییر شرایط	۴
۲/۱	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۵- آرایش فعالیتهای هدفهای فرعی	۵
۲/۸	۰/۶۲۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۶- تعیین شاخصهای عملیاتی برای سنجش منسبیتها	۶
۳/۲	۰/۵۲۴	۵۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۷- هدفهای واقعی، مشخص و قابل اندازه گیری	۷
۶/۸	۰/۶۲۷	۷۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۸- منع بروز هدفها و ارتباط این هدفها با هدفهای فرعی	۸
۳/۸	۰/۶۱۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۹- منابع برنامه‌های اولویت‌فردی در محیط سیستم برنامه‌ریزی	۹
۶/۸	۰/۶۲۶	۶۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۱۰- صورت‌نسخه ورودی - خروجی سیستمهای فرعی	۱۰
۶/۸	۰/۶۲۶	۶۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۱۱- سیستم شاخصهای اجرایی در برنامه‌ریزی	۱۱
۶/۸	۰/۶۲۶	۶۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۱۲- مشخص کردن اثر نظر دانش و نظریه مدیریت	۱۲
۳/۸	۰/۶۱۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۱۳- گزینشهای مختلف اجرایی برنامه‌های بیشتر (صادرات)	۱۳
۳/۸	۰/۶۲۴	۵۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۱۴- هدفهای بخشی و مرحله‌ای	۱۴
۲/۱	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۱۵- سازگاری سیستم برنامه‌ریزی با تغییرات محیطی و روش	۱۵
۳	۰/۶۲۶	۵۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۱۶- سازگاری سیستم برنامه‌ریزی برای انعطاف‌پذیری محیط	۱۶
۳	۰/۶۲۶	۵۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۱۷- نتایج، منابع و مدیریت برنامه‌ریزی	۱۷
۲/۸	۰/۶۲۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۱۸- ارتباط سیستم برنامه‌ریزی و نظام اجرایی	۱۸
۲/۸	۰/۶۲۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۱۹- شاخصهای عملیاتی مؤلفه‌های سازماندهی نظام برنامه‌ریزی	۱۹
۳/۸	۰/۶۱۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۲۰- ارتباط هدفهای اجرایی برنامه‌ریزی با سیستم برنامه‌ریزی	۲۰
۲/۱	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۲۱- آموزشهای تربیتی، آموزش، میبایست و هدفهای برای	۲۱
۶/۸	۰/۶۲۶	۶۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۲۲- اثرات، قدرت اجرایی، استاندارد، معیار، برنامه‌ریزی	۲۲
۲/۱	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۲۳- آموزشهای برنامه‌ریزی	۲۳
۲/۸	۰/۶۱۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۲۴- کارایی داخلی	۲۴
۲/۱	۰/۶۲۷	۶۰	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۲۵- کارایی اقتصادی	۲۵
۳	۰/۶۲۶	۵۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۲۶- کارایی تخصصی	۲۶
۲/۸	۰/۶۲۷	۶۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۲۷- کارایی فنی	۲۷
۲/۲	۰/۵۲۴	۵۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۲۸- کارایی کیفی	۲۸
۲/۸	۰/۶۱۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۲۹- کارایی برآورد	۲۹
۳/۸	۰/۶۱۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۳۰- قابلیت عملیاتی کارایی در سیستم اجرایی برنامه‌های توسعه صادرات	۳۰
۳/۸	۰/۶۱۹	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۳۱- سیستم اطلاعات برنامه‌ریزی برای اجزای و بهره‌برداری	۳۱
۲/۱	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۳۲- اثر بازخورد	۳۲
۶/۸	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۳۳- رویه‌ها، حفظ منسبیتها، منسبیتها و وظائف	۳۳
۲/۱	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۳۴- گزینشهای مختلفه منسبیتها به هدفهای توسعه صادرات	۳۴
۲/۱	۰/۶۳۳	۶۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۳۵- مشارکت بخشهای بازرگانی و تولیدی در تدوین و تنظیم برنامه‌ها و اجرای آنها	۳۵

$۷/۵ = ۸۰ = ۰/۶۲۷ = ۰/۶۱۹ = ۰/۶۲۶$

$۱۲/۵ = ۸۰ = ۰/۱۰۶ = ۰/۶۲۶ = ۰/۶۱۹$

$۷/۵ = ۸۰ = ۰/۶۱۹$

$۷/۵ = ۶۵ = ۰/۶۲۶ = ۰/۶۱۹ = ۰/۶۲۷$

جدول شماره ۶ اولویت نسبی متغیرها در کل

متغیر	اولویت نسبی در کل %	متغیر	اولویت نسبی در کل %	متغیر	اولویت نسبی در کل %	متغیر	اولویت نسبی در کل %
۱.۱	۲/۳۹	۲.۳	۳/۶	۲.۵	۳	۳.۲	۲/۸
۱.۸	۲/۱۹	۳.۲	۳/۶	۲.۶	۳	۵.۲	۲/۸
۲.۱	۳/۹	۴.۲	۳/۶	۱.۳	۲/۶۹	۵.۳	۲/۸
۲.۷	۳/۸	۱.۷	۳/۲۹	۱.۶	۲/۶۹	۵.۳	۲/۸
۵.۱	۳/۹	۲.۲	۳/۲۹	۲.۷	۲/۶۹	۱.۱۰	۱/۸
۱.۲	۳/۸۹	۲.۳	۳/۲۹	۴.۶	۲/۶۹	۱.۱۱	۱/۸
۱.۹	۳/۸۹	۴.۵	۳/۲۹	۱.۵	۲/۸	۳.۳	۱/۸
۲.۱	۳/۸۹	۳.۳	۳	۲.۳	۲/۸	۱.۲	۱/۷
۳.۱	۳/۸۹						

• اعداد ستون متغیر، براساس شماره متغیرهای جدول شماره ۵ است.

نتیجه گیری

مستاسب روشهای اجزاست. اما، با توجه به تمامی موفقیت‌هایی که برنامه عملیاتی دوم به ارمغان آورده است برای افزایش قابلیت، کارایی، توان و سازگاری آن براساس تحقیقی که صورت گرفت، در این مقاله برای تقویت نحوه تدوین، تنظیم و اجرای برنامه‌های استراتژیک صادرات کشور راهبردهای سیستمی ارائه شدند.

نحوه بررسی برنامه‌ها، تأثیر بسزایی بر سیستم برنامه‌ریزی و نظام اجرایی آن ایفا می‌کند. تجربه دو دوره برنامه‌ریزی در دهه اخیر نشان می‌دهد برنامه‌ها بیشتر از آنکه کل‌گرا و نگرشی فرابخشی داشته باشند بخش‌نگر و جزه‌نگر بوده‌اند.

تغییر برنامه‌ها براساس تغییر منابع ارزی کشور نشانه ضعف فرایند برنامه‌ریزی و تدوین راهکارها و گزینه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
ریال جامع علوم انسانی

پی نوشتها

(1). Topsis

(2). Planning System = PS

(۳). منظور از درآمد خالص، سود اقتصادی حاصل از اجرای عملیات، منهای هزینه صرف شده است.

(۴). در این مفهوم سنجش را می‌توان مترادف با سیستم پیمایش تلقی کرد.

منابع

۱. نوائی، سیدمهدی. "پژوهش کیفی". *مطالعات مدیریت*، شماره ۲، زمستان ۱۳۷۷، صفحات ۱۷-۲۲.
 ۲. ایکاف، راسل. *برنامه‌ریزی تعاملی*. ترجمه سهراب خلیلی شوربش، کتاب ماد، ۱۳۷۵.
 ۳. برنلین، آرون. *فرهنگ معانی تکامل و کاربردهای نظریه‌های مدرن سیستمها*. ترجمه کورمان پورانی، تهران: نشر ۱۳۶۱.
 ۴. تودارو، مایکل. *توسعه اقتصادی در جهان سوم*. ترجمه غلامعلی فرجادی، سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۴۹.
 ۵. چرچمن، جانلز وست. *نظریه سیستمها*. ترجمه رشید اصلانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم، ۱۳۷۵.
 ۶. حمیدی زاده، محمدرضا. *پویاییهای سیستم*. دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۸.
 ۷. ——. *توسعه مفهومی و برنامه‌ریزی*. دانشگاه شهید بهشتی، جزوه درسی، ۱۳۷۸.
 ۸. ——. *برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی*. دانشگاه شهید بهشتی، جزوه درسی، ۱۳۷۸.
 ۹. رضاییان، علی. *تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم*. ست، ۱۳۷۶.
 ۱۰. هیچینز، درک کی. *کاربرد آندشه سیستمی*. ترجمه رشید اصلانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
11. Gerinoff, F.A., *Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management*, McGraw-Hill, 1985.
12. Wehrich, H. & H. Koontz, *Management: A Global Perspective*, 10th. Ed., McGraw-Hill, 1993.