

## کاربرد روش AHP در ارزیابی برنامه‌های بخش بازرگانی مورد: برنامه‌های ادارات کل بازرگانی استان‌ها در سال ۱۳۷۸\*

دکتر عبدالرضا رکن‌الدین افتخاری\*\* هدیه وجدانی طهرانی\*\*\*

برنامه ریزی / ارزیابی / ادارات کل بازرگانی / ایران

### چکیده

در فرایند برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی، کاری بس مهم و حساس است زیرا از یکسو اطلاعات لازم را از طریق یک فرایند بازخوری کارآمد فراهم می‌آورد و از سوی دیگر ضعف‌های اجرایی را آشکار می‌سازد و مشکلاتی را که در مرحله برنامه‌ریزی پیش‌بینی نشده‌است، می‌شناساند و به یافتن راه‌حل‌های آنها یاری می‌رساند و بدین ترتیب نه تنها مدیریت را یک مدیریت پویا، به روز و پاسخگو می‌سازد بلکه چالش‌های جدیدی پیش روی مدیریت مطرح می‌سازد و آن را برای مدیریت تغییر که کارآمدی و توانمندی و ثمر بخشی از نتایج آن است، راهنما می‌گردد. هر چند در اغلب موارد این امر یا به فراموشی سپرده می‌شود و یا زیر سایه مراحل تهیه و تدوین و اجرا قرار می‌گیرد ولی باید اذعان داشت که برنامه‌ریزی بدون

\* این مقاله مستخرج از طرح تحقیقاتی "ارزیابی عملکرد برنامه سال ۱۳۷۸ ادارات کل بازرگانی استان‌ها" انجام شده در مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی می‌باشد.

\*\* سرپرست مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی و عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* پژوهشگر مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

ارزیابی کامل نیست. بنابراین، ضرورت دارد برنامه‌ها مورد ارزیابی دقیق و به طور پیوسته از جنبه‌های گوناگون مورد ارزیابی قرار گیرند. فقط زمانی می‌توان توجیهی برای ادامه کار برنامه‌ریزی داشت که برنامه‌های قبلی ارزیابی شده باشد و بر ضرورت ادامه آنها و نشان دادن تأثیرگذاری آنها در امور، استدلال‌های لازم فراهم شده باشد. از این‌رو، در مقاله حاضر برای دستیابی به اهداف سازمان (برنامه فعالیت‌های ادارات کل بازرگانی استان‌ها)، پرسش‌هایی مدنظر قرار گرفته است که عبارتند از: اول، این اهداف (فعالیت‌های برنامه‌ای) به چه میزان تحقق یافته‌اند؟ و دوم، در راه نیل به آنها چه موانع و مشکلاتی وجود داشته است؟

در نهایت، برای یافتن پاسخ علمی به پرسش‌های پیش گفته براساس اصول فرایند برنامه‌ریزی، با روش شناختی توصیفی - تحلیلی و با استفاده از تکنیک AHP به ارزیابی ادارات کل بازرگانی استان‌ها پرداخته شده است تا نقاط ضعف و قوت بازشناخته شوند.

## مقدمه

بخش بازرگانی به عنوان ارتباط دهنده بخش های اقتصادی کشور، در کانون تصمیم‌سازی‌ها قرار دارد. این بخش ابعادی وسیع و گوناگون و نیز ماهیت فرابخشی دارد و در مفهوم عام خود، کلیه اقداماتی را شامل می‌شود که در جهت تأثیرگذاری بر میزان عرضه و تقاضا، تعدیل قیمت‌ها و تأمین نیازهای عامه و امور تجارت خارجی صورت می‌گیرد و در حقیقت، توانایی‌های اقتصادی جامعه از طریق این بخش، در سطوح داخلی و خارجی بازتاب می‌یابد. در این ارتباط، وزارت بازرگانی، علاوه بر وظایف قانونی خود به عنوان بستر ساز و تسهیل کننده فعالیت‌های اقتصادی کشور، به‌ویژه در مقطع کنونی که در برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت کشور بحث صادرات غیرنفتی، عدالت اجتماعی و حفظ قدرت خرید مردم مورد تأکید قرار گرفته، از نقش و اهمیتی خاص برخوردار شده‌است. با چنین نگرشی، وزارت بازرگانی به تدوین نظام برنامه‌ریزی همت گماشت تا براساس پژوهش و برنامه ریزی بتواند میان وسایل و منابع موجود از یک‌سو، و اهداف و مقاصد از سوی دیگر، رابطه علمی و علمی صحیح برقرار نماید و فرهنگ مدیریت علمی را نهادینه کند. برآیند چنین حرکتی، طراحی سیاست‌های اجرایی مناسب است که از طریق شکل‌گیری عینی گروه‌های نه‌گانه برنامه‌ریزی، زمینه آن فراهم گردید. یکی از این گروه‌های برنامه‌ریزی، گروه برنامه‌ریزی امور استان‌ها می‌باشد. این گروه با توجه به وظایف و مسؤولیت‌های خود براساس اصول فرایند برنامه‌ریزی به ارزیابی عملکرد ادارات کل بازرگانی استان‌ها پرداخت تا از این طریق نقاط قوت و ضعف‌ها بازشناخته شوند و حرکت به سمت پایداری در نهادینه کردن برنامه ریزی و مدیریت علمی در مجموعه وزارت بازرگانی، سرعت منطقی و لازم را جامه عمل پوشاند.

## ۱. مفهوم ارزیابی و ویژگی‌های آن

اگر اجزای تشکیل دهنده نظام برنامه‌ریزی را در نظر بگیریم، ارزیابی، یکی از مهمترین اجزای آن است. ارزیابی، یک روش و ابزار برای شناخت اثرات و نتایج به وجود آمده، موجود یا احتمالی عملکردها، فعالیت‌ها و طرح‌هاست.<sup>۱</sup> این تعریف با مفهوم ارزش‌گذاری مادی تفاوت دارد. ارزیابی به این مفهوم، هدفش سنجش مشخصه‌هاست. سنجشی که در پی پیدا کردن بیانی برای نشان دادن میزان اختلاف در کیفیات یا خصیصه‌های مشخص است. ارزیابی، مبنایی را در رابطه با تبیین واقعی موارد تصمیم‌گیری برای برنامه‌ریزان فراهم می‌آورد. توجیه اولیه کاربرد تحلیل‌های ارزیابی عبارت از این است که نه تنها این تحلیل‌ها در روند تصمیم‌گیری مفید و مؤثرند بلکه بسیار ضروری نیز می‌باشند زیرا مسایل برنامه‌ریزی اکثراً پیچیده‌اند و به راه‌حلهایی نیاز دارند که بازتاب‌های آنها را به طور گسترده بیان کرده و موارد مختلف را به بحث بگذارند. چنین تحلیل‌هایی از قضاوت‌های ذهنی عناصر تصمیم‌گیرنده در مورد پی‌آمدهای احتمالی راه‌حل‌های مختلف، می‌کاهد.<sup>۲</sup>

از دیگر ویژگی‌های ارزیابی، روند فراگیری آن است که در آن سعی می‌شود دلایل و شواهدی دال بر مزایا و معایب طرح‌ها و برنامه‌های معین فراهم شود و نگرش‌های جدیدی برای تهیه آلت‌رناتیوهای برتر داده شود. ارزیابی برخی آلت‌رناتیوها منجر به جستجو برای یافتن راه‌حل‌های بهتر شده و روند برنامه‌ریزی را به شکل دوره‌ای یا تسلسلی در می‌آورد. در یک فرایند برنامه‌ریزی عقلایی، مراحل برنامه‌ریزی به صورت زیر تصویر می‌شود:

۱. تعیین اهداف.

۱. سید محمود شریعت و سید مسعود منوری، "مقدمه‌ای بر ارزیابی اثرات زیست‌محیطی"، تهران، سازمان حفاظت محیط زیست، ۱۳۷۵، صص ۱ و ۲

2. N. Lich "The evaluation of amenity in relation to transport costs and benefits",  
Transportation Engineering, 1972. P: 103-107

۲. شناخت وضع موجود و مسائل و مشکلات،

۳. تعیین راه‌حل‌های ممکن،

۴. ارزیابی راه‌حل‌ها،

۵. انتخاب راه‌حل‌ها،

۶. اجرا،

منظور از ارزیابی برنامه‌ها با ارزیابی راه‌حل‌ها که در فرایند برنامه‌ریزی عقلایی به آن اشاره می‌شود تا حدودی متفاوت است. ارزیابی که در فرایند فوق مورد توجه است، یک نوع ارزیابی آینده‌نگر<sup>۳</sup> از آثار سیاست‌ها و راه‌حل‌هاست که به طور سنتی از روش‌های هزینه و فایده و یا اخیراً از ارزیابی چند معیاری استفاده می‌شود. انجام این کار در حقیقت جزء وظایف کسانی است که در تهیه برنامه مشارکت دارند. در حالی که ارزیابی برنامه‌ها فراتر از این مفهوم بوده و به ارزیابی نظام برنامه‌ریزی از ابتدا تا انتها می‌پردازد<sup>۴</sup>

## ۲. تفاوت بین نظارت و ارزیابی

برای تعیین میزان تحقق‌پذیری هدف‌های برنامه، هم در مرحله برنامه‌ریزی وهم در مرحله اجرایی، نظارت و ارزیابی لازم است. به طور کلی نظارت و ارزیابی به هم آمیخته‌اند تا سلسله فعالیت‌های مرتبطی را منعکس کنند که پیرامون عملکرد و اثربخشی یک طرح یا پروژه، اطلاعاتی گرد می‌آورند. با اینحال باید این دو مفهوم را از یکدیگر تمیز دهیم و هریک را برای نمایاندن سلسله فعالیت‌های مشخصی به کار بریم. نشریه بانک جهانی، نظارت را چنین تعریف می‌کند:

3. Extant

4. D.E. Boyce, N.D. Day, and c.Mcdonald, "Metropolitan plan making", Monograph series, No. 4, Regional science Research Institute, university of Pennsylvania, Philadelphia, 1970, P: 28-44

گردآوری اطلاعات پیرامون مصرف نهاده‌های پروژه، فعالیت‌های مربوط به پروژه، پیدایش به موقع ستانده‌های پروژه و شرایط مؤثر در اجرای اثربخش پروژه<sup>۵</sup> نشریه سازمان ملل، مفهوم نظارت را اینطور تعریف می‌کند:

واژه نظارت، معمولاً بر فرایند سنجش مرتب و دوره‌ای نهاده‌های طرح و فعالیت‌های مربوط بدان و ستانده‌های آن دلالت می‌کند و در ضمن اجرای طرح بکار بسته می‌شود. نشریه‌های بانک جهانی و سازمان ملل متحد متفقند که نظارت با رابطه بین نهاده‌ها و ستانده‌های طرح سر و کار دارد و در طول اجرای طرح ادامه می‌یابد. هر دو اشاره می‌کنند که وظیفه نظارت این است که هرگونه کمبود در نهاده‌ها یا ستانده‌ها را به سرعت خبر دهد تا مدیریت قادر شود که به موقع اقدام اصلاحی معمول دارد، در حالی که ارزیابی، فرایند پیچیده‌تری است که به جستجوی عوامل مربوط به عملکرد و اثربخشی یک طرح یا پروژه می‌پردازد تا انجام‌پذیری آن را تشخیص دهد، راه‌حلی برای مشکلات اجرایی بیابد و پروژه‌ها و طرح‌های مفیدتری برای آینده طراحی کند. آنچه ارزیابی را از نظارت جدا می‌کند اینست که ارزیابی از جمع‌آوری داده‌ها پیرامون روابط بین نهاده‌ها و ستانده‌های طرح فراتر رفته و آثار و تأثیر طرح را جستجو می‌کند. به طور کلی، نظارت و ارزیابی با فراهم آوردن داده‌های پیوسته برای مدیریت، وی را در اقدام اصلاحی به موقع و از این راه در بهکرد برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌ها یاری می‌رساند. این امر به مدیریت کمک می‌کند که در برابر تحولات اوضاع در محل اجرا، واکنش مناسب نشان دهد و طرح را در راستای مورد نظر نگهدارد. وانگهی با روشن نمودن علت کجروی، مدیریت را در بهبود عملکرد آینده خودیاری می‌رساند. بنابراین، اساساً، نظارت و ارزیابی هم برای بهکرد برنامه‌ریزی و هم بهبود اجرای سیاست‌ها و طرح‌ها، داده‌هایی را فراهم می‌آورند<sup>۶</sup>

5. Michael, cernea and Bengamin, Tapping." A System for Monitoring and Evaluating Agricultural extension Projects." Washington, The World Bank, 1977, p. 11.

6. سعید کیاکجوری، "نظارت و ارزیابی توسعه روستایی"، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی،

۱۳۶۶، صفحات ۱۶، ۶۶، ۶۷ و ۹۶.

در یک ارزیابی باید سه مرحله صورت گیرد: الف) انتخاب معیار، ب) تعیین اثرات انتفاعی یا زیان آور وارده بر گروه‌های مختلف، ج) بارگذاری این سودمندی‌ها یا زیان‌ها به منظور نشان دادن اهمیت نسبی آنها.

لازمه انجام سه مرحله پیش گفته، جمع‌آوری اطلاعات در زودترین زمان ممکن می‌باشد تا بر مبنای آن بتوان معیار متمایز کردن گروه‌های مختلف را به دست داد.

### ۳. انواع ارزیابی

ارزیابی‌ها براساس موضوع یا رشته، زمان هدف و روش انجام کار به اشکال مختلفی تقسیم می‌شوند.

#### ۳-۱. ارزیابی براساس موضوع

از نظر موضوع یا رشته، انواع ارزیابی عبارتند از: ارزیابی زیست محیطی؛<sup>۷</sup> ارزیابی اجتماعی<sup>۸</sup> و ارزیابی اقتصادی<sup>۹</sup>

#### ۳-۲. ارزیابی براساس زمان

از نظر زمانی، انواع ارزیابی عبارتند از: ارزیابی ابتدایی<sup>۱۰</sup> ارزیابی جاری<sup>۱۱</sup> (همگام) و ارزیابی پایانی<sup>۱۲</sup> (تأثیر).

7. R.Kumar, E.Mannig and W. Murk B. "The challenge of Sustainability", foundation for Internatioonal Training, Ontario, Canada, 1993, P. 263.
8. F. Vanclay & DA. Bronstein, "Environmental and social Impact Assessment, John Willey & sons, chichester uk 1995, p. 32
9. Kumar and etal, optic. p 267.
10. United Nation, "Systematic Monitoring and Evaluation of Integrated Development Programmers." A source-Book, New York: United Nation (Sales No. E. 78, Iv, 11) 1978, p. 9
11. Cernea & Tapping, optic, p. 12.
12. United Nationa, opcit, pp. 8-9.

### ۳-۳. ارزیابی براساس هدف و روش انجام کار<sup>۱۳</sup>

از نظر هدف و روش انجام کار، انواع ارزیابی عبارتند از: ارزیابی روش و فرایند برنامه‌ریزی؛ ارزیابی برنامه‌ریزان؛ ارزیابی شکل و محتوای برنامه و بالاخره ارزیابی عملکرد برنامه.<sup>۱۴</sup>

### ۳-۳-۱. ارزیابی روش و فرایند برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی ممکن است به شیوه‌های گوناگون انجام گیرد. متناسب با شیوه در نظر گرفته شده، فرایند برنامه‌ریزی نیز شکل می‌گیرد. منظور از فرایند برنامه‌ریزی، سازوکار و اجرایی برنامه‌ریزی به شیوه تعیین شده از زمانی که برنامه‌ریزی شروع تا زمانی که به مرحله اجرا گذاشته و پایان می‌یابد می‌باشد. این فرایند به طور کلی شامل مراحل تهیه، تدوین، تصویب و اجرای برنامه می‌باشد.

### ۳-۳-۲. ارزیابی برنامه‌ریزان

برنامه‌ریزان به عنوان تهیه‌کنندگان برنامه، نقش بسیار مهم و تأثیرگذاری در برنامه‌ریزی دارند. در تعریفی کلی ممکن است تمامی کسانی که در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت دارند را در شمار برنامه‌ریزان تلقی نماییم ولی در اینجا برنامه‌ریزان عمدتاً کسانی هستند که به طور مؤثر و تخصصی در مراحل تهیه و تدوین برنامه مشارکت دارند.

### ۳-۳-۳. ارزیابی شکل و محتوای برنامه

برنامه‌ها بعد از آنکه تهیه و تدوین شدند، لازم است که مورد ارزیابی قرار گیرند. این عمل ممکن است حین تصویب برنامه توسط نهادهای مربوطه انجام گیرد و یا به عنوان بخشی از نظام ارزیابی برنامه‌ها در نظر گرفته شود. در این شکل از ارزیابی، هدف آن است

۱۳. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، "ارزیابی برنامه‌های وزارت بازرگانی"، تهران، مؤسسه

مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۷، صفحات ۸ تا ۳

۱۴. با توجه به سازگاری مقاله با این نوع ارزیابی، به تشریح آن پرداخته می‌شود.

که اطمینان حاصل شود تا برنامه از نظر شکل و محتوا به گونه مناسب و در خوری تهیه شده‌است.

### ۳-۳-۴. ارزیابی عملکرد برنامه

برنامه‌ها بعد از آنکه در نهادهای دولتی یا سازمان برنامه‌ریزی دولتی تهیه و تصویب شدند، برای اجرا به دستگاه‌های اجرایی ذیربط ابلاغ می‌شوند. از آنجا که هدف اصلی برنامه‌ریزی نهایتاً اجرای آنهاست، ارزیابی عملکرد برنامه‌ها نیز از اهمیت فوق‌العاده برخوردار است. در اینجا، عملکرد دستگاه‌های اجراکننده برنامه پیشنهادی، مقایسه می‌شود. هدف از این نوع ارزیابی، بررسی میزان پیشرفت کار و شناخت نقاط قوت و ضعف برنامه و اجرا به طور توأم می‌باشد.

### ۴. روش‌های ارزیابی

از اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، روش‌های ارزیابی مسی تکاملی خود را طی کرده‌اند. سابقه روش‌های ارزیابی نشان می‌دهد که در ابتدا، شش روش یا متد اصلی توسط کارشناسان ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گرفته است. این روش‌ها عبارتند از: روش کارشناسی ویژه؛ صورت ریزها؛ ماتریس‌ها؛ شبکه‌ها؛ رویهم‌گذاری صفحات و تحلیل هزینه و فایده.<sup>۱۵</sup>

### ۵. شیوه‌های ارزیابی

امروزه، برای ارزیابی شیوه‌های سریع که مستلزم هزینه‌ای کم است و نتایج آن زود حاصل می‌شود، استفاده می‌گردد. برخی از این شیوه‌ها عبارتند از: مصاحبه با افراد کلیدی مطلع، مصاحبه گروهی، مصاحبه جمعی، مشاهده مستقیم، بررسی نمونه‌ای سریع، مطالعه

موردی و بارش افکار<sup>۱۶</sup>

## ۶. شاخص‌های ارزیابی و انواع آن

برای بررسی تأثیر یک پروژه یا برنامه، برای اینکه حد معقولی از پایایی و قابلیت اعتماد را داشته باشد، اقدامات زیر ضروری است:

۱. ساختن شاخص‌هایی برای سنجش تغییرات

۲. ردیابی روابط علت و معلولی میان نهاده‌ها و فعالیت‌های مربوط به طرح و

شاخص‌های تغییر

۳. کنترل آثار عوامل غیر از طرح بر روی شاخص‌ها

شاخص‌ها، ترتیبات یا نمودهای مقیاس‌ها هستند که بر ابعاد یا خصوصیات یک دستاورد دلالت می‌کنند. آنها مبنای سنجش عملکرد هستند و از اینرو متغیرهایی را که قرار است در فرایند اجرایی سنجیده شوند، معین می‌کنند.

شاخص‌ها باید هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی در جستجوی ارزیابی پیشرفته باشند. علاوه بر آنکه تشخیص، سنجش و تفسیر باید از هرگونه انحراف برکنار باشند، لازم است تا عینی و قابل سنجش نیز باشند. در واقع، شاخص‌ها تنها، ابزارهای اندازه‌گیری و معیارهای شرایط مطلوب زندگی به شمار می‌رود، نه اینکه الزاماً خود آن شرایط مطلوب باشند.<sup>۱۷</sup>

ترکیب شاخص‌ها از طریق روش‌های آماری و ریاضی منجر به بدست آمدن یک شاخص کلی یا ترکیبی می‌شود که ممکن است به صورت وزنی یا بدون وزن از طریق

۱۶. سازمان بهزیستی کشور، "فرایند برنامه‌ریزی بهزیستی کشور، تهران. سازمان بهزیستی کشور"

۱۳۷۹، صفحات ۱۲-۱۱.

17.W. Scott. "Measurement and Analysis of Progress at Local Level" Vol. I. Geneva United Nations Research Institute for Social Development. 1978. P.57

میانگین‌گیری انجام شود. مهمترین انواع شاخص‌های ارزیابی عبارتند از: شاخص‌های اجتماعی و اقتصادی<sup>۱۸</sup>، شاخص‌های سکونت‌گاهی (شهری و روستایی)<sup>۱۹</sup>، شاخص‌های محله‌ای و شاخص‌های پایداری<sup>۲۰</sup>.

### ۷. ملاک‌های شاخص‌ها

فرایند انتخاب شاخص‌ها مبتنی بر مجموعه‌ای از ملاک‌های عمومی انتخاب است که شاخص‌ها را در مقابل آنها می‌توان ارزیابی نمود. برخی از مهمترین این معیارها عبارتند از: جامعیت، کم بودن، حساسیت، سهولت، عینیت و عمومیت<sup>۲۱</sup>. یکی از مهمترین مسائلی که در طراحی نظام‌های ارزیابی مطرح است، تعیین منابع استخراج شاخص‌هاست. عموماً شاخص‌ها را از چهار منبع زیر می‌توان استخراج نمود:

۱. هدف‌های کلی توسعه، ۲. هدف‌های مشخص طرح، ۳. اداراک گروه‌های مورد بررسی، ۴. نیازهای اساسی گروه‌های مورد بررسی.

### ۸. جمع‌بندی مبانی نظری

با توجه به آنچه که بیان شد، می‌توان گفت که در فرایند برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی، یکی از اجزای اصلی این فرایند تلقی می‌شود و مدیریت را با آگاه کردن از

18. Raymond A. Bauer. "Social indicators Cambridge, 1966, P.1.
19. R. Crance & A. Danire. "Measuring access to basic services in global cities: descriptive and behavioral approaches. journal of the American Planning Association, 62 (2): 1996, P.217.
20. Sustainable Seattle. "Indicators of Sustainable community", The sustainable Seattle, Seattle, Wa, 1996, P.4
21. World Health Organization. (WHO). "Statistical Indicators for the Planning and Evaluation of Public Health Programs." Geneva: WHO Technical Report, Series number 472. 1971, P. 72.

شرایط محیطی، به یک مدیریت پویا، به روز و پاسخگو مبدل می‌سازد که از ویژگی‌های آن، کارآمدی و اثربخشی است. به علاوه، با قلمداد شدن ارزیابی به عنوان یک روند فراگیری، مدیریت را به یک مدیریت عقلانی که دارای راهبرد برنامه‌ریزی عقلانی است، رهنمون می‌سازد تا با نهادینه کردن ارزیابی و نظارت در سازمان، از طریق روش‌های علمی به علل کاستی‌ها، انحراف‌ها و کجروی‌های سازمان پی‌برد و بهبود عملکرد آینده را به عنوان یک راهبرد، پیشه خود سازد. به همین دلیل از نظارت و ارزیابی به عنوان ابزار مدیریتی برای برنامه‌ریزی بهینه و بهبود اجرای سیاست‌ها و طرح‌ها ... یاد می‌کنند. با این نگرش به ارزیابی، مدیریت همه ابعاد آن را به لحاظ موضوعی (زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی، و به لحاظ زمانی (ابتدایی، جاری و پایانی) و به لحاظ هدف و روش کار، مورد توجه قرار می‌دهد و تلاش می‌کند تا در فرایند انجام ارزیابی، مشکلات پیش رو از جمله؛ مبانی نظری، اندیشه‌ای، تجربی و عملیاتی را از طریق فضا سازی و آموزش کارکنان، تأمین به موقع اعتبار و فراگیر کردن مشارکت و ... و با استفاده از آخرین شیوه‌ها و روش‌های علمی ارزیابی که سازگار با واقعیت‌های جامعه یا سازمان باشد، برطرف نماید و در این میان برای سازگاری ارزیابی با واقعیت‌های جامعه و سازمان، به ساخت شاخص‌ها و ملاک‌های انتخاب شاخص‌های ارزیابی توجه می‌کند و در نهایت، با اهمیت دادن به تحقیق و توسعه، آن را در سازمان نهادینه کرده و مدیریت علمی را که نقش بسزایی در توسعه سازمان یا جامعه دارد، پایدار می‌سازد. با توجه به این نگرش، باید مطالعه نمود که کدام روش و تکنیک، برای ارزیابی برنامه‌های ادارات کل بازرگانی استان‌ها مناسب‌تر می‌باشد.

## ۹. متدولوژی

با توجه به مبانی نظریه‌ای و سوال مقاله، به منظور ارزیابی عملکرد، از فرایند و تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است.<sup>۲۲</sup>

در واقع تحلیل سلسله مراتبی روشی برای کمک به تصمیم‌گیران است تا اهداف و راهکارهای خود را در یک محیط پیچیده بدون ساختار و غیرشفاف، اولویت‌بندی و طبقه‌بندی کنند. یکی از وظایف اساسی مدیران، تصمیم‌گیری است و سازمان‌ها با تصمیماتی که مدیران آنها در محیط‌های اختصاصی اتخاذ می‌کنند، آنها را به هدف‌های از پیش تعیین شده، هدایت و نزدیک می‌کنند. برای استفاده از داوری و قضاوت کارشناسی تصمیم‌گیران، در این روش، مسأله تصمیم‌گیری به مؤلفه‌هایی تفکیک شده و به طور سلسله‌مراتبی، مرتب می‌گردد. سپس با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات، برای هر یک از مؤلفه‌های این فرایند، بالاترین اولویت مؤلفه‌های مسأله، تعیین می‌شود بدین ترتیب توجه تصمیم‌گیر را نسبت به ضرورت آن جلب می‌نماید.<sup>۲۳</sup>

از جمله مهمترین کاربردهای عملی (AHP) عبارت از این می‌باشد که چارچوبی برای مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری و حل مسأله فراهم می‌سازد. از آنجا که قادر نیستیم بدون یک معیار، اندازه‌گیری نماییم لذا نیاز به شیوه‌ای داریم تا معیارهای جدید را برای اندازه‌گیری ویژگی‌های ناملموس توسعه دهیم. فرایند تحلیل سلسله مراتب، مدل انعطاف‌پذیری است که اجازه می‌دهد تا به وسیله ترکیب نمودن قضاوت و ارزش‌های شخصی، به شیوه‌ای منطقی، تصمیم‌گیری شود. در واقع، نیازمند شیوه‌ای هستیم که به وسیله آن بدانیم آیا عوامل، تأثیرات یکسانی بر نتیجه دارند یا نه و یا اینکه آیا تأثیرات آنها متفاوت است. این امر از طریق فرایند تنظیم اولویت‌ها امکان‌پذیر می‌باشد. به وسیله تنظیم اولویت‌ها برای عوامل در سطحی معین، می‌توان دریافت که تا چه اندازه عوامل در یک سطح به سوددهی بیشتر و افزایش عملکرد سازمان کمک می‌نمایند. بدین منظور، ابتدا معیارهای اندازه‌گیری، تنظیم شده، سپس اولویت آنها تعیین می‌گردد و سرانجام یک فرایند ارزیابی برای دستیابی به اولویت‌های کلی، اعمال می‌شود. این فرایند با حرکت از بالا به پایین سلسله مراتب و ارزیابی اولویت‌های تعیین شده در هر سطح، انجام می‌شود.

۲۳. علی اصغر توفیق، "تصمیم‌سازی برای مدیران"، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۸، صفحات

سپس تقدم‌های ارزیابی شده می‌تواند برای هر عنصر در آن سطح اضافه شود تا اولویت کلی به دست آید. در نهایت، بعد از اعمال قضاوت‌ها در مورد تأثیرات همه عناصر و محاسبه اولویت‌ها در سلسله مراتب، می‌توان عناصری را که از اهمیت کمتری برخوردار هستند. به واسطه تأثیرات اندک آنها بر هدف کلی حذف نمود. در این فرایند مراحل زیر در نظر گرفته می‌شود.

۱. تنظیم ماتریس مقایسه زوجی: در این ماتریس، هر عنصر واقع در ستون سمت چپ، همواره با عناصر واقع در ردیف بالا مقایسه می‌شود و ارزش عددی که به آن عنصر داده می‌شود در مقایسه با عنصر قرار گرفته در ردیف می‌باشد (جدول ۱). لازم به توضیح است که برای تنظیم ماتریس مذکور، ضروری است از جدول مقیاس‌های ارجحیت استفاده شود (جدول ۲).

جدول (۲) مقیاس‌های ارجحیت را در نه دامنه از ۱ تا ۹ برای تبدیل داوری‌های ذهنی به داده‌های کمی در اختیار تصمیم‌گیران قرار می‌دهد.

۲. تنظیم ماتریس طبیعی: این ماتریس از تقسیم هر یک از اعداد ماتریس مقایسه زوجی بر حاصل جمع ستون مربوط به آن به دست می‌آید.

۳. تنظیم ماتریس برداری: برای تنظیم این ماتریس، باید ضرایب اهمیت هر یک از عوامل که از تقسیم مجموع هر یک از ردیف‌های ماتریس طبیعی بر تعداد عناصر آن ردیف به دست آمده است، در ماتریس مقایسه زوجی ضرب برداری شود (جدول ۴).

۴. انجام آزمون سازگاری برای کسب اطمینان از داوری‌های منصفانه و صحیح: در صورتی که نتیجه آزمون مراحل چهارگانه سازگاری زیر، داوری منصفانه را تأیید نکرد، لازم است تا مجدداً فرایند AHP طی شود.

۴-۱) محاسبه بردار سازگاری: این بردار از تقسیم برداری مجموع ردیف‌های ماتریس برداری بر بردار ضرایب اهمیت هر یک از عوامل به دست می‌آید.

(۱)

$$\begin{vmatrix} \lambda_1 \\ \lambda_2 \\ \dots \\ \lambda_n \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} N_1 \\ N_2 \\ \dots \\ N_n \end{vmatrix} : \begin{vmatrix} M_1 \\ M_2 \\ \dots \\ M_n \end{vmatrix}$$

۲-۴) محاسبه  $\lambda$  به متوسط بردار سازگاری،  $\lambda$  اطلاق می‌شود که از حاصل جمع اجزای بردار و تقسیم آن بر تعداد اجزاء به دست می‌آید:

$$\lambda = \frac{\sum \lambda_i}{n} \quad (۲)$$

۳-۴) محاسبه شاخص سازگاری: برای محاسبه شاخص سازگاری از رابطه زیر استفاده می‌شود:

$$C.I = \frac{\lambda - n}{n - 1} \quad (۳)$$

$n$  نشانه تعداد راهکارها / عوامل است.

۴-۴) محاسبه نرخ سازگاری: نرخ سازگاری با استفاده از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$C.R = \frac{C.I}{R.I} \quad (۴)$$

متغیرهای بکار رفته به شرح زیر می‌باشند:

CI = شاخص سازگاری

RI = شاخص سازگاری تصادفی

در این رابطه، شاخص سازگاری بر شاخص سازگاری تصادفی که از جدول (۳) به دست می‌آید، تقسیم می‌گردد. در صورتی که  $C.R \leq 0.1$  باشند، سازگاری برقرار است و اگر از  $C.R \geq 0.1$  باشد، سازگاری برقرار نیست و باید مراحل فرایند تحلیل سلسله مراتبی، از ابتدا طی شود.

## ۱۰. مطالعه موردی (ارزیابی عملکرد ادارات کل بازرگانی استان‌ها در سال ۱۳۷۸)

فعالیت‌های برنامه‌ای ادارات کل بازرگانی استان‌ها، دارای بخش‌های ۵ گانه‌ای مانند (توسعه صادرات غیرنفتی و سازماندهی امور بازرگانی خارجی، بهبود خدمات پشتیبانی، تنظیم بازار و نظارت، ساماندهی امور اصناف و بازرگانان و بسیج اقتصادی و فعالیت‌های مطالعاتی و آموزش) می‌باشد.

به منظور بررسی میزان عملکرد ادارات کل بازرگانی استان‌ها، روش بررسی نمونه‌ای سریع (روش پرسشنامه‌ای) مورد استفاده قرار گرفت. در این روش، معمولاً از پرسشنامه‌ای که دارای سؤال‌هایی با پاسخهای از پیش تعیین شده‌است، استفاده می‌گردد و شخص ارزیاب، آگاهانه گام‌هایی برمی‌دارد که این گام‌ها عبارتند از:

۱. پی بردن به ضرورت ارزیابی، ۲. تعیین شاخص‌های ارزیابی، ۳. تهیه و جمع‌آوری اطلاعات، ۴. تعیین ضرایب اهداف و شاخص‌ها، ۵. محاسبه شاخص‌های ارزیابی، ۶. اولویت‌بندی شاخص‌ها، ۷. محاسبه شاخص کل ارزیابی، ۸. تجزیه و تحلیل نتایج شاخص‌ها، ۹. تهیه گزارش نهایی ارزیابی.

### ۱۰-۱. پی بردن به ضرورت ارزیابی

در نخستین گام باید ضرورت ارزیابی تعیین شود، هرچند در اغلب موارد این امر یا به فراموشی سپرده می‌شود و یا زیر سایه مراحل تهیه، تدوین اجرا قرار می‌گیرد ولی باید اذعان داشت که برنامه‌ریزی بدون ارزیابی کامل نیست، بنابراین، ضرورت دارد تا برنامه‌ها مورد ارزیابی دقیق و همه‌جانبه قرار گیرند.

### ۱۰-۲. تعیین شاخص‌های ارزیابی

آنگاه که فرد به ضرورت ارزیابی پی می‌برد، باید معیارهایی را شناسایی کند که در فرایند ارزیابی اهمیت دارند. ذکر این نکته ضروری است که ارزیاب، تنها معیارهایی را تعیین می‌کند که از نظر وی اهمیت دارند و ذیربط می‌باشند. بنابراین، اگر در این فهرست، معیاری از قلم افتاده باشد چنین می‌پنداریم که از نظر ارزیاب خیلی مهم نبوده‌است. در این راستا، متغیرهای مهمی مانند سطوح تحصیلی مدیرکل و پرسنل، سابقه‌شغلی مدیرکل، میزان بودجه، تعداد سازمان‌های هم‌خانواده و تعداد ادارات کل بازرگانی شهرستان‌های تابعه، شناسایی گردید که به عنوان معیارهای سنجش اهداف، مورد استفاده قرار گرفت.

### ۱۰-۳. تهیه و جمع‌آوری اطلاعات

به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، نخست بر اساس اهم برنامه‌های پیش‌بینی شده سال ۷۸ وزارت بازرگانی و واحدهای تابعه، فرم‌هایی تهیه گردید و ضمن آن از مدیران مختلف درخواست شد تا میزان عملکرد اهداف پیشنهادی خود را بیان نموده، دلایل عدم تحقق (در صورت تحقق نیافتن) و فهرست اقدامات انجام شده جهت دستیابی به این اهداف را ذکر نمایند.

### ۱۰-۴. تعیین ضرایب اهمیت اهداف و شاخص‌ها

در این مرحله باید به هریک از معیارهایی که تعیین شده‌اند، ضریب یا وزنی داده شود تا میزان اهمیت آنها مشخص شود. اگرچه همه این معیارها مهم هستند ولی برخی از آنها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشند.

در این مرحله روش کار بدین صورت است که بتوان برای عوامل مختلف نمره‌ای از ۱ تا ۳، (۱ تا ۵) و یا (۱ تا ۹) در نظر گرفت به طوری که اگر میزان آن در پایین‌ترین سطح باشد برای آن نمره ۱، و بالعکس اگر در بالاترین سطح بود، نمره ۳، ۵ یا ۹ منظور گردد.

در این راستا، از مدیران مختلف درخواست گردید تا به هریک از فعالیت‌های تعیین شده ضمن در نظر گرفتن درجه اولویت آنها، وزن‌هایی به میزان حداقل ۱ و حداکثر ۳ اختصاص دهند. همچنین، از دبیران گروه‌های برنامه‌ریزی نیز درخواست شد تا به هریک از معیارهای تعیین شده برای ارزیابی عملکرد برنامه‌ها، ضمن در نظر گرفتن درجه اولویت آنها، وزن‌هایی به میزان حداقل ۱ و حداکثر ۹ اختصاص دهند و بدین ترتیب ضرایب اهمیت متفاوتی برای هریک از اهداف و معیارها حاصل گردید.

### ۱۰-۵. محاسبه شاخص‌های ارزیابی

در این مرحله به منظور محاسبه شاخص‌های تعیین شده، مدل موریس بکار گرفته شده:

$$I_{ij} = \frac{X_{ij} - \text{Min}X_{ij}}{\text{MAX}X_{ij} - \text{Min}X_{ij}}$$

$I_{ij}$  = شاخص مربوط به هریک از متغیرهای مورد نظر در استان (سطوح تحصیلی

مدیرکل و پرسنل و ...)

$X_{ij}$  = ضریب به دست آمده مربوط به هریک از شاخص‌ها.

نتایج محاسبات در جدول شماره (۵) آمده است.

### ۱۰-۶. اولویت‌بندی شاخص‌ها

در این مرحله به منظور اولویت‌بندی شاخص‌ها، روش دلف و فرایند تحلیلی سلسله مراتبی (AHP) بکار گرفته شد. بدین منظور، از ماتریس‌های مقایسات زوجی، طبیعی و برداری (به طریقی که در قسمت متدولوژی بحث شده)، استفاده گردید.

به علاوه، جهت بررسی آزمون سازگاری، نرخ سازگاری به صورت (CR=0) محاسبه شد. نظر به اینکه این نرخ کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد، می‌توان گفت که سازگاری برقرار است. سپس ضریب اهمیت هر یک از شاخص‌ها که حاکی از اولویت آنهاست،

محاسبه گردید و از این ضرایب به عنوان وزنی در محاسبه شاخص کل ادارات بازرگانی استان‌ها در سال ۷۸ استفاده شد.

نتایج محاسبات در جداول ۱ تا ۴ آمده است.

### ۱۰-۷. محاسبه شاخص کل ارزیابی با در نظر گرفتن ضرایب اهمیت

#### شاخص‌ها

در این مرحله، به منظور محاسبه شاخص کل ارزیابی امکانات ادارات کل بازرگانی

استان‌ها، مدل

$$I = \frac{1}{n} \sum I_{ij} m_{ij}$$

به کار گرفته شد.

شاخص کل امکانات ادارات بازرگانی استان‌ها (با ضرایب اهمیت)

$I_{ij}$  = شاخص مربوط به هر یک از متغیرهای مورد نظر در هر استان

$n$  = با توجه به اینکه برخی از استان‌ها فاقد تعدادی از شاخص‌های مورد نظر می‌باشند،

لذا این مقدار برای استانهای مختلف رقمی بین ۱ تا ۶ می‌باشد.

نتایج محاسبات در ستون آخر جدول شماره (۵) آمده است.

### ۱۰-۸. تجزیه و تحلیل نتایج شاخص‌ها

در این مرحله، با توجه به اینکه برنامه‌هایی تحقق یافته در فاصله ۵۳ تا ۹۸ درصد و

شاخص کل امکانات در فاصله ۰/۱۶ تا ۰/۸۲ به دست آمد، لذا فواصل مذکور به ترتیب

صعودی به سه قسمت مساوی تقسیم شد و بدین ترتیب سه وضعیت مختلف (وضعیت،

متوسط و قوی) در نظر گرفته شد و سپس از مقایسه عملکرد استان‌ها با امکاناتشان، چهار

وضعیت عملکردی مختلف به صورت (عملکرد بسیار بالاتر از امکانات، عملکرد بالاتر از

امکانات، عملکرد متناسب با امکانات و عملکرد پایین‌تر از امکانات به دست آمد و در

نهایت براساس آن، رتبه‌های مختلفی از ۱ تا ۴ به استان‌های مختلف اختصاص داده شد.

نتایج محاسبات در جدول شماره (۶) آمده است.

### ۹-۱۰. تهیه گزارش نهایی ارزیابی

نتایج حاصل از بررسی‌های انجام شده، حاکی از آن است که برنامه سال ۷۸ ادارات کل بازرگانی استان‌ها مشتمل بر ۱۶۶۹ فعالیت‌های برنامه‌ای مختلف است که حداکثر این برنامه‌ها یعنی ۲۶ درصد، مربوط به بهبود خدمات پشتیبانی و حداقل آن یعنی ۱۴/۳۲ درصد مربوط به فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی می‌باشد.

متوسط عملکرد کل فعالیت‌های پیش‌بینی شده، ۸۶/۳۶ درصد می‌باشد که حداکثر برنامه‌های تحقق یافته یعنی ۹۰/۷۵ درصد مربوط به بخش ساماندهی امور اصناف و بازرگانان و حداقل عملکرد یعنی ۷۹/۹۵ درصد مربوط به بخش فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی است.

مقایسه متوسط عملکرد هر یک از بخش‌ها با متوسط عملکرد کل ادارات بازرگانی نیز نشان می‌دهد که فعالیت‌های بهبود خدمات پشتیبانی، تنظیم بازار و ساماندهی امور اصناف و بازرگانان دارای عملکردی بیش از متوسط عملکرد کل ادارات بازرگانی و بقیه یعنی فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه صادرات غیرنفتی از عملکردی کمتر از متوسط عملکرد کل ادارات بازرگانی استان‌ها برخوردار می‌باشند.

از سوی دیگر، مقایسه عملکرد استان‌ها در بخش‌های مختلف حاکی از آن است که:

۱. در کل بخش‌ها، به طور متوسط، ۳۲ درصد استان‌ها از عملکردی بیش از ۹۰ درصد برخوردارند و در سایر بخش‌ها به ترتیب، در بخش توسعه صادرات غیرنفتی، ۲۹ درصد، بهبود خدمات پشتیبانی و تنظیم بازار، ۵۴ درصد، ساماندهی امور اصناف، ۵۰ درصد و بالاخره، فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی، ۳۹ درصد استان‌ها از عملکردی بالاتر از ۹۰ درصد برخوردار می‌باشند.

۲. در کل بخش‌ها، به طور متوسط، ۲۱ درصد استان‌ها از عملکردی کمتر از ۷۰ درصد برخوردارند و در سایر بخش‌ها به ترتیب، در بخش توسعه صادرات غیرنفتی، ۲۹ درصد، بهبود خدمات پشتیبانی، ۱۴ درصد، تنظیم بازار، ۳ درصد، ساماندهی امور اصناف، ۱۱ درصد و بالاخره فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی، ۴۳ درصد استان‌ها از عملکردی پایین‌تر از ۷۰ درصد برخوردار می‌باشند.

خلاصه آن که در پاسخ به سئوالات مورد نظر مقاله، می‌توان گفت:

اول، در میان بخش‌های مختلف، به طور متوسط ۴۳ درصد از استان‌ها از عملکردی بیش از ۹۰ درصد و ۲۰ درصد از آنها از عملکردی کمتر از ۷۰ درصد برخوردار می‌باشند. نتایج حاصله در جداول (۶ و ۷) نشان داده شده‌است.

دوم، مهمترین مشکلات موجود در راه رسیدن به اهداف مورد نظر عبارتند از: کمبود فضای اداری، محدودیت منابع مالی، اعتباری و بودجه، محدودیت کادر کارشناسی و آموزش دیده، به روز نبودن آمارهای واصله، نهادینه نشدن نظام برنامه‌ریزی و عدم تناسب آن با ساختار سازمانی، تلقی نکردن فرایند ارزیابی به عنوان یک ابزار مدیریتی و تصمیم‌گیری

### جمع بندی و ملاحظات

با توجه به تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد ادارات کل بازرگانی استان‌ها در سال ۷۸، می‌توان گفت که روش دلفی و فرایند تحلیل سلسله مراتبی، در استفاده از عوامل و تغییرات محیطی، خط مشی‌ها و استراتژی‌های مدیریتی و بالاخره ارزیابی و مقایسه میان عملکرد استان‌های مختلف، از کارایی لازم برخوردار بوده‌است. به بیان دیگر، این شیوه، یک رویکرد سیستمی برای شناسایی اهداف سازمانی و تعیین اولویت‌ها و برقراری تعامل میان آنها محسوب می‌شود، به طوری که با استفاده از این روش می‌توان کلیه استان‌های کشور را از جهات مختلف به شرح زیر مورد ارزیابی قرارداد:

اول، مقایسه استان‌ها در دو حالت مختلف (بدون در نظر گرفتن امکانات و با در نظر گرفتن امکانات) و دوم، مقایسه رتبه‌بندی استان‌ها در چهار حالت مختلف (با لحاظ کلیه فعالیت‌ها و بدون در نظر گرفتن امکانات و تعداد اهداف؛ با لحاظ کلیه فعالیت‌ها و در نظر گرفتن امکانات؛ با لحاظ کلیه فعالیت‌ها و در نظر گرفتن تعداد اهداف و بالاخره به تفکیک بخش‌های مختلف).

۱. مقایسه رتبه‌بندی استان‌ها در دو حالت مختلف (بدون در نظر گرفتن امکانات و با در نظر گرفتن امکانات) نشان می‌دهد که اگر چه برخی از استان‌ها به ظاهر دارای عملکرد بسیار بالا/ بسیار پایینی هستند، اما در واقع به دلیل برخورداری / محرومیت از امکانات و شرایط بسیار مطلوب، عملکردشان متناسب با امکانات می‌باشد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که تحت شرایط و امکانات یکسان، اختلاف رتبه میان دو گروه، از بین رفته و هر دو گروه از رتبه یکسانی برخوردار می‌گردند.

۲. نتایج حاصل از رتبه‌بندی عملکرد استان‌ها در سایر حالت‌ها را می‌توان به صورت زیر ترسیم نمود:

۱-۲. رتبه‌بندی عملکرد استان‌ها با لحاظ کلیه فعالیت‌های ادارات بازرگانی استان‌ها و بدون در نظر گرفتن امکانات و تعداد اهداف پیش‌بینی شده در برنامه، حاکی از آن است که به طور متوسط ۳۲ درصد از استان‌ها بالاترین میزان عملکرد (بیش از ۹۰ درصد) و ۲۱ درصد از آنها پایین‌ترین میزان عملکرد (کمتر از ۷۰ درصد) را به خود اختصاص داده‌اند.

۲-۲. رتبه‌بندی عملکرد استان‌ها با لحاظ کلیه فعالیت‌های ادارات بازرگانی استان‌ها و با در نظر گرفتن امکانات، حاکی از آن است که به طور متوسط، ۲۵ درصد از استان‌ها از بالاترین رتبه و ۱۴ درصد از آنها از پایین‌ترین رتبه عملکرد برخوردار می‌باشند.

۳-۲. رتبه‌بندی عملکرد استان‌ها با لحاظ کلیه فعالیت‌های ادارات بازرگانی استان‌ها و با در نظر گرفتن تعداد اهداف پیش‌بینی شده در برنامه، حاکی از آن است که به طور متوسط،

۱۱ درصد از استان‌ها از بالاترین رتبه و ۳۹ درصد از آنها از پایین‌ترین رتبه عملکرد برخوردارند.

۲-۴. رتبه‌بندی عملکرد استان‌ها به تفکیک بخش‌های مختلف حاکی از آن است که به طور متوسط، ۴۳ درصد از استان‌ها بالاترین میزان عملکرد (بیش از ۹۰ درصد) و ۲۰ درصد از آنها پایین‌ترین میزان عملکرد (کمتر از ۷۰ درصد) را به خود اختصاص داده‌اند. در آخر، برای نهادینه کردن نظام برنامه‌ریزی به‌ویژه ارزیابی در سازمان‌های دولتی از جمله ادارات کل بازرگانی استان‌ها، ضروری است تا موارد زیر بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.

الف. تقویت فرهنگ برنامه‌ریزی در ادارات کل بازرگانی از طریق آموزش‌های کاربردی و برگزاری کارگاهها.

ب. تقویت فرهنگ برنامه‌ریزی از طریق تغییر فرهنگ رفتاری مدیران و کارشناسان به منظور تلقی کردن فرایند ارزیابی به عنوان یک ابزار مدیریتی و تصمیم‌گیری.

ج. تقویت نهادینه کردن نظام برنامه‌ریزی از جمله فرایند ارزیابی از طریق تجدید نظر در ساخت سازمانی و ایجاد واحد برنامه‌ریزی در ادارات کل.

جدول ۱- ماتریس مقایسه زوجی

عوامل	میزان بودجه	سطوح تحصیلی مدیر کل	سابقه شغلی مدیر کل	سطوح تحصیلی پرستل	تعداد سازمان‌های هم‌خانواده	تعداد ادارات بازرگانی شهرستان‌های تابعه
میزان بودجه	۱	۱/۰۶	۱/۰۴	۱/۰۳	۱/۵۶	۱/۴۷
سطوح تحصیلی مدیر کل	$\frac{1}{1/06}$	۱	۰/۹۹	۰/۹۷	۱/۴۸	۱/۳۹

سابقه شغلی مدیرکل	$\frac{1}{1/04}$	$\frac{1}{0/99}$	۱	0/99	1/0	1/41
سطوح تحصیلی پرسنل	$\frac{1}{1/03}$	$\frac{1}{0/97}$	$\frac{1}{0/99}$	۱	1/02	1/43
تعداد سازمان‌های هم‌خانواده	$\frac{1}{1/56}$	$\frac{1}{1/48}$	$\frac{1}{1/5}$	$\frac{1}{1/52}$	۱	0/94
تعداد ادارات بازرگانی شهرستان‌های تابعه	$\frac{1}{1/47}$	$\frac{1}{1/39}$	$\frac{1}{1/41}$	$\frac{1}{1/43}$	$\frac{1}{0/94}$	۱

جدول ۲- مقیاس‌های زوجی (مقیاس‌های ارجحیت)

مقدار عدد $a_{ij}$	درجه اهمیت در مقیاسات زوجی
۱	ارجحیت یکسان
۲	ارجحیت یکسان تا ارجحیت متوسط
۳	ارجحیت متوسط
۴	ارجحیت متوسط تا ارجحیت بالا
۵	ارجحیت بالا
۶	ارجحیت بالا تا ارجحیت بسیار بالا
۷	ارجحیت بسیار بالا
۸	ارجحیت بسیار بالا تا ارجحیت بی‌اندازه
۹	ارجحیت بی‌اندازه بالا

جدول ۳- شاخص سازگاری تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
شاخص سازگاری تصادفی	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹۰	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱
n	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	-
شاخص سازگاری تصادفی	۱/۴۵	۱/۴۵	۱/۵۱	۱/۵۳	۱/۵۶	۱/۵۷	۱/۵۹	-

جدول ۴- ماتریس برداری

عوامل	میزان بودجه	سطوح تحصیلی مدیرکل	سابقه شغلی مدیرکل	سطوح تحصیلی پرسنل	تعداد سازمان‌های هم‌خانواده	تعداد ادارات بازرگانی شهرستان‌های تابعه	مجموع ردیف‌ها
میزان بودجه	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۱/۱۵
سطوح تحصیلی مدیرکل	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸	۱/۰۹
سابقه شغلی مدیرکل	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸	۱/۱۱
سطوح تحصیلی پرسنل	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	۱/۱۴
تعداد سازمان‌های هم‌خانواده	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۷۲
تعداد ادارات بازرگانی شهرستان‌های تابعه	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۷۸

روش: فرقی بین دو رتبه و یک رتبه

جدول شماره (۵) شاخص کل ( با ضرایب اهمیت ) امکانات ادارات بازرگانی استانها در سال ۱۳۷۸

شاخص کل	شاخص با اهمیت	تعداد ادارات بازرگانی شهرستانهای ۱۳ شهر	شاخص با اهمیت	تعداد شاخص	بزرگ	تخصصی	تعداد کل	بزرگ			شاخص	شاخص	شاخص	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	
								بزرگ	متوسط	کوچک										بزرگ
۱/۰	۱/۱۰	۱۵	۱/۸	۶	۱/۱۰	۱۷۵	۳۱	۲۰	۵۰	۱۰	۱۳	۲۰	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۵۱
۱/۳	۱/۷	۱۳	۱/۴	۵	۱/۱۰	۹۸	۲۵	۱۴	۳۹	۴۰	۱۱	۱۵	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۵۲
۱/۱	۱/۳	۸	۱/۴	۵	۱/۱۰	۵۴	۱۱	۸	۱۳	۱۳	۱۹	۳	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۵۳
۱/۶	۱/۱۰	۱۸	۱/۸	۶	۱/۱۴	۱۳۵	۳۶	۲۵	۷۳	۲۴	۹	۸	۱/۸	۱/۸	۱/۸	۱/۸	۱/۸	۱/۸	۱/۸	۵۴
۱/۱	۱/۳	۶	۱/۴	۵	۱/۵	۸۳	۱۴	۱۴	۲۰	۸	۸	۳	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۵۵
۱/۶	۱/۳	۷	۱/۴	۵	۱/۵	۸۲	۱۷	۶	۳۷	۱۷	۱۴	۳	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۵۶
۱/۴	۱/۷	۱۱	۱/۱۰	—	۱/۱۴	۱۵۵	۳۷	۱۷	۵۲	۶۱	۴۲	۱۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۵۷
۱/۳	۱/۱۰	۴	۱/۴	۵	۱/۱۰	۳۹	۱۳	۱۱	۲۳	۶	۶	۲۳	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۵۸
۱/۳	۱/۱۰	۲۳	۱/۸	۶	۱/۱۹	۱۸۸	۵۰	۳۵	۶۵	۶۶	۳۳	۱۸	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۱/۴	۵۹
۱/۸	۱/۱۰	۱۵	۱/۲	۷	۱/۱۹	۱۴۵	۳۳	۲۱	۵۵	۳۹	۲۰	۲۴	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۶۰
۱/۳	۱/۳	۶	۱/۴	۵	۱/۱۰	۵۴	۱۱	۱۱	۱۹	۶	۶	۱۳	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۶۱
۱/۲	۱/۱۰	۶	۱/۴	۵	۱/۱۰	۵۴	۱۳	۱۱	۱۶	۱۳	۶	۱۸	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۶۲
۱/۱	۱/۱۰	۱۷	۱/۸	۶	۱/۱۹	۱۷۵	۳۶	۲۳	۴۷	۱۶	۶	۲۳	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۶۳



جدول ۶ - رتبه‌بندی استان‌ها براساس عملکرد نسبت به امکانات

رتبه	شاخص امکانات ادارات کل بازرگانی استان‌ها	درصد برنامه‌های تحقق یافته	استان
۳	۰/۶۰	۹۳/۷۱	۵۱
۲	۰/۴۳	۹۴/۱۴	۵۲
۲	۰/۱۶	۷۱/۴۷	۵۳
۳	۰/۶۵	۸۴/۲۳	۵۴
۲	۰/۲۶	۶۹/۰۷	۵۵
۱	۰/۲۶	۹۱/۴۳	۵۶
۴	۰/۴۹	۶۷/۲۲	۵۷
۱	۰/۳۲	۹۳/۵۷	۵۸
۴	۰/۸۲	۷۴/۷۸	۵۹
۳	۰/۸۸	۹۶/۰۸	۶۰
۱	۰/۲۶	۹۴/۷۴	۶۱
۳	۰/۲۲	۶۶/۴۵	۶۲
۱	۰/۳۰	۸۹/۹۱	۶۳
۴	۰/۶۰	۸۰/۶۶	۶۴
۳	۰/۲۸	۵۳/۰۴	۶۵
۱	۰/۲۲	۸۴/۲۲	۶۶
۲	۰/۳۵	۷۷/۵۹	۶۷
۲	۰/۵۴	۸۵/۸	۶۸
۲	۰/۴۰	۹۵/۴۸	۶۹
۱	۰/۲۲	۹۷/۳	۷۰
۱	۰/۲۷	۹۷/۶۷	۷۱
۴	۰/۶۹	۷۸/۹۷	۷۲
۲	۰/۴۹	۸۵/۹۶	۷۳
۳	۰/۶۲	۸۵/۲۷	۷۴
۲	۰/۴۰	۸۴/۳۸	۷۵
۲	۰/۲۱	۷۹/۳۲	۷۶
۲	۰/۲۶	۶۹/۲۵	۷۷
۳	۰/۴۰	۶۹/۴۱	۷۸

جدول ۷ - ارزیابی مجموع عملکرد برنامه‌های ادارات کل استان‌ها در سال ۱۳۷۸

رتبه	نسبت عملکرد هر یک از بخش‌ها به عملکرد کل استان	درصد برنامه‌های تحقق یافته	از کل فعالیت‌های پیش‌بینی شده هر بخش	سهم فعالیت‌های پیش‌بینی شده هر بخش از کل فعالیت‌های پیش‌بینی شده	تعداد فعالیت‌های پیش‌بینی شده	مجموع فعالیت‌های برنامه‌های ادارات کل بازرگانی استان‌ها
۴	۰٫۹۵	۸۲٫۱	۲۴٫۹۹	۴۱۷	توسعه صادرات غیرنفتی و سازماندهی امور بازرگانی خارجی	
۳	۱٫۰۲	۸۸٫۳۵	۲۶	۴۳۴	بهبود خدمات پشتیبانی	
۲	۱٫۰۵	۹۰٫۲۸	۴۴٫۹۲	۲۴۹	تنظیم بازار و نظارت	
۱	۱٫۰۵	۹۰٫۷۵	۱۹٫۷۷	۳۳۰	ساماندهی امور اصناف و بازرگانان و تسبیح اقتصادی	
۵	۰٫۹۳	۷۹٫۹۵	۱۴٫۳۲	۳۳۹	فعالیت‌های تحقیقاتی، مطالعاتی و آموزشی	
-	۱	۸۶٫۳۶	۱۰۰	۱۶۶۹	مجموع بخش‌ها	

## منابع

۱. توفیق، علی اصغر. تصمیم‌سازی برای مدیران، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۸.
۲. سازمان بهزیستی کشور، فرآیند برنامه‌ریزی در سازمان بهزیستی، تهران، سازمان بهزیستی کشور، تیرماه ۱۳۷۹.
۳. شریعت، سید محمود و سید مسعود منوری، مقدمه‌ای بر ارزیابی اثرات زیست محیطی، سازمان حفاظت محیط زیست، تهران، ۱۳۷۵.
۴. کیاکجوری، سعید، نظارت و ارزشیابی توسعه روستایی؛ تجربه‌هایی از آسیا، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۶۶.
۵. مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ارزیابی برنامه‌های وزارت بازرگانی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، معاونت برنامه‌ریزی و اطلاع‌رسانی، ۱۳۷۷.
6. Boyce, D.E, N.D.Day and McDonald, "Metropolitan Plan Making, Monograph series, No. 4, Regional science Research Institute, university of Pennsylvania, Philadelphia, 1970.
7. Cernea, Michael. M. and Benjamino j. Tapping, **A System for Monitoring and Evaluating Agricultural Extension Projects** Washington: The World Bank, 1977.
8. Crance, R. and Daniere, A., **Measuring Access to Basic Services in Global Cities: Descriptive and Behavioral Approaches**, Journal of the American planning Association, 62 (2), 1996.
9. Kumar, R, Manning. E and w. Murch B. **The Challenge of Sustainability, Foundation for International Training**, Ontario, Canada, 1993.
10. Scott, W., **Measurement and Analysis of Progress at Local Level**, Vol. 1, Geneva: united Nations Research Institute for social Development, 1978.
11. Some earlier discussions are in N. Lichfield, **The Evaluation of Amenity in Relation to Transport Costs and Benefits**, Transportation Engineering, 1972.

12. Sustainable Seattle, **Indicators of Sustainable Community**, the sustainable Seattle, Seattle, Wa, 1996.
13. United Nations, **Systematic Monitoring and Evaluation of Integrated Development programmers**, A source-Book, New York: United Nations (Sales No. E. 78, IV, 11), 1978.
14. Vanclay, f. & Brostein. DA (Eds) **Environmental and social Impact Assessment**, John Wiley & Sons, Chichester UK, 1995.
15. World Health Organization, (WHO), **Statistical Indicators for the planning and Evaluation of public. Health programs**, Geneva: WHO Technical Report, series number 472, 1971.