

## A Model for Development Planning Process Based on the Sustainable Development Approach in the Iranian Oil Industry

**Zahra Banasadeh**<sup>1</sup> Ph.D. Student of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

**Shamssosadat Zahedi**<sup>2</sup> Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

**Gholamali Farjadi**<sup>3</sup> Associate Professor of Economics, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

### Abstract

The complexity and extent of sustainable development concept calls for the capability to apply planning tools to introduce optimal relationship among all aspects of development and to materialize all principles of sustainability. Related literature and sustainable development processes in some countries, as well as 30 companies affiliated to the Iranian Oil Industry, which were all practicing sustainable development approach, were studied to reach a model for sustainable development. Results show that the outcomes of the six main steps or processes (starting with the stage of planning, stakeholders' participation, preparing planning draft, formulating the vision, preparing outcomes framework, and planning for implementation), as well as fourteen secondary steps and processes (creating the core of planning, preparing the schedule, preparing instructions, assigning planning stakeholders, identifying problems on the basis of geographical regions, identifying problems related to sustainable development, assigning sustainable development stakeholders, identifying problem solving resources, formulating the vision, setting objectives, determining outcomes, formulating indexes, determining implementation resources, and designating responsibilities) are at a favorable level. However, only the two secondary processes of formulating indexes and designating administrative responsibilities need improvement.

**Keywords:** Evaluation, Development, Planning, Process, Sustainable Development Approach.

---

1. z.banasadeh@imps.ac.ir

2. szahedi@atu.ac.ir

3. gh.farjadi@imps.ac.ir

# عنوان مقاله: طراحی مدل فرایند برنامه‌ریزی توسعه در صنعت نفت با رویکرد توسعه پایدار

زهرا بناصادق<sup>۱</sup> - شمس‌السادات زاهدی<sup>۲</sup> - غلامعلی  
فرجادی<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۱۶  
پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۴

## چکیده:

پیچیدگی و گستردگی مفهوم توسعه پایدار ایجاب می‌کند که با ابزار برنامه‌ریزی بتوان ارتباط بهینه‌ای میان تمام ابعاد توسعه ایجاد نمود و کلیه اصول پایداری را برآورده ساخت. در این پژوهش، با بررسی ادبیات موضوع و الگوهای سایر کشورها، مدل فرایندی برنامه‌ریزی توسعه پایدار به‌دست می‌آید. با بررسی ۳۰ شرکت تابعه صنعت نفت ایران در مورد برنامه‌ریزی با رویکرد توسعه پایدار نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارزشیابی به‌عمل‌آمده با شش گام اصلی (فرایند آغازین برنامه‌ریزی، فرایند مشارکت دادن ذی‌نفعان، فرایند تهیه پیش‌نویس برنامه، فرایند تدوین چشم‌انداز، فرایند تهیه چارچوب نتایج، و فرایند برنامه‌ریزی برای اجرا)، و چهارده گام فرعی (تشکیل هسته اصلی برنامه‌ریزی، تهیه برنامه کاری، تهیه دستورالعمل‌ها، تعیین ذی‌نفعان برنامه‌ریزی، شناسایی مشکلات به تفکیک جغرافیا، شناسایی مشکلات مرتبط با موضوع توسعه پایدار، تعیین ذی‌نفعان توسعه پایدار، تعیین منابع حل مشکلات، تدوین چشم‌انداز، تدوین اهداف، تدوین خروجی‌ها، تدوین شاخص‌ها، تعیین منابع اجرای برنامه، و تخصیص مسئولیت‌ها) در سطح به‌نسبت خوبی است و تنها نیازمند بهبود در دو فرایند فرعی تدوین شاخص‌ها و تعیین مسئولیت‌های اجرایی است.

**کلیدواژه‌ها:** ارزشیابی، توسعه، برنامه‌ریزی، فرایند، رویکرد توسعه پایدار

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تطبیقی و توسعه، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی  
z.banasadegh@imps.ac.ir

۲. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).  
szahedi@atu.ac.ir

۳. دانشیار اقتصاد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی  
gh.farjadi@imps.ac.ir

با خارج شدن سازمان‌های امروزی از یک نهاد صرفاً اداری و اقتصادی، لزوم آگاهی آن‌ها به محیط اجتماعی احساس می‌شود. دانش سیاسی و اجتماعی لازمه مدیریت توسعه امروز است و ارج نهادن به منافع عامه و توجه به محیط و هنجارهای اجتماعی از جمله مسائل مهم سازمان‌ها و مدیریت است. توسعه با رویکردهای مختلفی در ادوار گذشته مطرح شده است، طرح توسعه با رویکرد اقتصادی (Faucheux *et al.*, 1996; Boulanger & Bréchet, 2005; Pearce *et al.*, 1987; Marinova & McGrath, 2005; Todorov & Marinova, 2009)، رویکرد سیاسی (IPCC, 2007; Speth, 2004; Litfin, 1994; Turco *et al.*, 1983; Meadows *et al.*, 1972)، رویکرد اجتماعی - فرهنگی (Pearce *et al.*, 1987; Todorov & Marinova, 2009; Marinova & McGrath, 2005)، و رویکرد زیست محیطی (Faucheux *et al.*, 1996; Karlsson, 1999; Leving, 2004; Hellström *et al.*, 2000)، از آن جمله است. در نظر اقتصاددانان، توسعه با رویکرد اقتصادی به معنای تخصیص منابع کمیاب و قدرت‌های مولد ملی به افزایش ذخیره ثروت ملی و گسترش تولید ناخالص و خالص کالا و خدمات ملی است. برخلاف اجماع اقتصاددانان بر سر معنای توسعه اقتصادی، دانشمندان سیاسی تعابیر متفاوتی از توسعه سیاسی ارائه می‌کنند. دانشمندان سیاسی تمایل دارند مرتبط بودن توسعه سیاسی با سایر ابعاد تغییر اجتماعی را به عنوان یک فرایند چندبعدی مورد توجه قرار دهند (Heady, 2001).

اگر بپذیریم که امروزه رویکرد غالب، توسعه پایدار ملی است، باید گفت تحقق آن در گرو مدیریت توسعه پایدار است. در چنین محیطی باید کوشید منافع و مصالح گروه‌های مختلف برآورده شود، نیازهای ناهمگون با یکدیگر آشتی داده شوند، و پیشرفت حال و آینده متعادل گردد. مدیریت توسعه پایدار نیازمند ایجاد تعادل و انجام تلفیق میان اهداف اقتصادی، اجتماعی، و زیست محیطی است که مستلزم داشتن چشم‌انداز بلندمدت‌تر، بررسی و تعیین اثرهای تصمیم‌های فعلی روی نسل‌های آتی، وضع قوانین، مقررات، همکاری‌های ضروری محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی، عقد قراردادهای پیوستن به پیمان‌ها، کنوانسیون‌ها و پروتکل‌ها و ترتیبات نهادی و مدیریتی است، و این خود محیط و بُعد اصلی بعدی را مشخص می‌کند که همان محیط سیاسی و بعد سیاسی است. به همین دلیل، برای توسعه پایدار چهار محیط و بُعد در نظر گرفته می‌شود (Rao, 2000). همچنین

دستیابی به این موضوعات، ایجاد ساختارهای هدایتی و حمایتی و تثبیت آن‌ها مستلزم وضع اهداف خاص سیاسی است. به همین دلیل، امروزه زمامداری خوب<sup>۱</sup> به عنوان یک مقوله پذیرفته شده در بحث توسعه پایدار مطرح می‌شود و مستلزم همکاری دولت (و واحدهای دولتی)، بخش خصوصی، و نهادهای مدنی و مردم در جهت توسعه کشور است. به علاوه، توانایی رسیدن به وفاق در مورد نحوه رفع چالش‌ها به عواملی مثل امنیت، توافق‌های نهادی، ساختارهای مشارکتی، توزیع قدرت و اختیارات و مسئولیت‌ها دارد. بنابراین، نیل به توسعه پایدار یک وظیفه ضمنی در تغییر شکل شیوه اداره کشور، برنامه‌ریزی و اجرا، و دستیابی به زمامداری خوب را با خود دارد.

چارچوب پایداری، فرصت‌هایی را برای یکپارچه‌سازی اصولی که به صورت سنتی با یکدیگر ناسازگار هستند، مانند عدالت بین‌نسلی، حفاظت محیط‌زیست، و اثربخشی اقتصادی مهیا می‌کند (Rao, 2000). به عنوان اساسی‌ترین ارکان مدیریت، برنامه‌ریزی ابزار اساسی است که مفهوم توسعه را در عمل واقعی می‌کند. برنامه‌ریزی حل نظام‌مند مشکلات و بودجه‌ریزی اثربخش را تضمین می‌کند (Hrebik et al., 2006). توسعه پایدار به دلیل گستردگی، مفهوم پیچیده‌ای دارد که برنامه‌ریزی کمک به یافتن ارتباط بهینه‌ای میان تمام ابعاد توسعه و برآوردن کلیه اصول پایداری مانند جامع‌نگری (Kirkpatrick, 2001; Stoddart, 2011; Dermbach, 2003; Redclift, 2002)، دیدگاه اقتضایی (UN, 2001)، دیدگاه سیستمی (Stillman, 2009; Pearce et al., 1987; Redclift, 2002)، یکپارچگی در سطوح پایداری (Gills, 2002; Kirkpatrick, 2001)، تلفیق گذشته، حال، و آینده (Stoddart, 2011)، و فرایندی تعاملی (Elliott, 2012) را ممکن می‌سازد.

با وجود ارکان‌های متعدد نظیر معاونت برنامه‌ریزی، معاونت مهندسی، پژوهش و فناوری، و معاونت نظارت بر منابع هیدروکربوری در صنعت نفت که متولی تدوین برنامه‌های توسعه‌ای در حوزه نفت و گاز هستند، و همچنین با وجود الزام‌های بین‌المللی و ملی، رویکرد توسعه پایدار به عنوان محور تدوین برنامه‌های توسعه‌ای مورد توجه قرار نمی‌گیرد. علت می‌تواند ناشی از مفهوم ملی توسعه پایدار باشد که تعمیم آن در صنعت نفت موجب دریافت‌های متفاوت یا گاه نبود درک ضرورت آن باشد که نتیجه آن تعریف طرح‌ها و پروژه‌های مقطعی با تأکید بر جنبه اقتصادی توسعه پایدار با وجود چندبعدی و بلندمدت بودن این رویکرد است. این در حالی است که شکست یا اجرای نشدن برنامه‌های توسعه‌ای علاوه بر صرف هزینه‌های کلان (هزینه سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی، مالی، و زمان) موجب بدبینی فرایند برنامه‌ریزی نیز می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع در این پژوهش، علاوه بر پیشنهاد فرایند برنامه‌ریزی توسعه با رویکرد توسعه پایدار بر اساس ادبیات

1. Good Governance

موضوع و نظر متخصصان و خبرگان مربوطه در قالب فرایندهای اصلی و فرعی، نتایج حاصل از ارزشیابی این فرایند در صنعت نفت ارائه می‌شود تا نه تنها با به‌دست‌آوردن نقاط قابل‌بهبود در فرایند جاری صنعت نفت، امکان عملیاتی شدن مفهوم کلان و پیچیده‌ای نظیر توسعه پایدار و اتخاذ تدابیر و راهکارهای کاربردی میسر شود، بلکه به عنوان راهنمایی برای سایر دستگاه‌های اجرایی به منظور ارزشیابی این فرایند مورد استفاده قرار گیرد.

## مبانی نظری پژوهش

### توسعه پایدار

توسعه پایدار، بر اساس گزارش کمیسیون برانتلند بر مبنای ارتباط دادن مباحث توسعه اقتصادی و پایداری محیط‌زیستی «توسعه‌ای است که نیازهای نسل حاضر را بدون به خطر انداختن نیازهای نسل‌های آینده در برآورده نمودن خواسته‌هایشان تامین نماید» (Imperatives, 1987:5). تعریف پایداری علاوه بر پایداری سرمایه‌ای، بر پایه چندین اصول مهم دیگر نیز استوار است، مانند عدالت بین‌نسلی که پایداری طولانی‌مدت را در راه رسیدن به نیازهای نسل‌های آتی مشخص می‌نماید (Dernbach, 1998; Stoddart, 2011). همچنین، اصل پرداخت هزینه توسط تولیدکنندگان آلودگی عنوان می‌کند که دولت‌ها باید صنایع آلوده را به تحمل هزینه‌های معطوف به خود مجبور نمایند تا این‌که این هزینه‌ها را به دیگران یا محیط‌زیست تحمیل نکنند (Dernbach, 1998). بنابراین، سیاست دولت باید اطمینان حاصل نماید که هزینه‌های محیط‌زیست تا حد امکان درونی‌سازی شود؛ این به معنای کمینه شدن برون‌سازی هزینه‌های اشاره شده است.

اصل احتیاطی عنوان می‌کند جایی که نااطمینانی علمی در خصوص تهدیدهای جدی یا غیرقابل برگشت وجود دارد، نباید از آن به عنوان دلیلی برای به تعویق انداختن هزینه‌های حفاظت از تخریب محیط‌زیست استفاده شود (Brodhag & Talière, 2006; Dernbach, 1998). کشورهای توسعه‌یافته، مسئولیت بیش‌تری بر منابع مورد نیاز و فشار واردشده بر محیط‌زیست دارند. اصل اساسی توسعه پایدار که بر سایر اصول آن سایه افکنده است، شامل یکپارچگی توجه‌های محیط‌زیستی، اجتماعی، و اقتصادی در تمام وجوه تصمیم‌گیری است. سایر اصول در چارچوب توسعه پایدار، تصمیم‌گیری‌ها را پیرامون یک مرکز متمرکز می‌کند (Dernbach, 2003; Stoddart, 2011). مفهوم پایه‌ای یکپارچگی پایداری را از سایر سیاست‌ها متمایز می‌سازد (Emas, 2015). با توجه ادبیات موضوع در حوزه توسعه پایدار، می‌توان شاخص‌های توسعه پایدار را به قرار **جدول (۱)** تلخیص نمود.

جدول ۱: ابعاد و مولفه‌های توسعه پایدار

ابعاد و مولفه‌های توسعه پایدار	منابع
جامع‌نگری: رعایت الزام‌های اقتصادی (بهبودسازی رفاه، اشتغال‌زایی، فقرزدایی، استقرار عدالت توزیعی و درون‌نسلی)، اجتماعی (حق شهروندی، شکل‌های مدنی، عدالت جنسیتی)، نهادی، محیط‌زیستی (عدالت بین‌نسلی)، و سیاسی (نهادسازی، مشارکت موثر، شفافیت، پاسخگویی)	(Kirkpatrick, 2001; Redclift, 2002; Dermbach, 2003; Stoddart, 2011)
اقتضایی: اهداف توسعه پایدار باید در هر کشوری به‌طور عملیاتی و خاص آن کشور تعریف شود	(UN, 2001)
دیدگاه سیستمی: وابستگی متقابل میان زندگی انسان و سیستم‌های اجتماعی، اقتصادی، و بیولوژیکی	(Redclift, 2002; Pearce et al., 1987; Stillman, 2009)
یکپارچگی: در سطوح پایداری (محلی - ملی - منطقه‌ای - جهانی) و در گذشته‌نگری، حال‌نگری، و آینده‌نگری	(Gills, 2002; Kirkpatrick, 2001; Stoddart, 2011)
فرایندهای تعاملی (برای افزایش سازگاری و تعادل)	(Elliott, 2012)

## مدیریت توسعه پایدار

دست‌کم از دو راه می‌توان بین مدیریت دولتی و توسعه پایدار پیوند ایجاد کرد. این حلقه پیوند را مدیریت توسعه پایدار<sup>۱</sup> می‌نامیم. در معنای نخست، مدیریت توسعه پایدار می‌تواند به معنای اداره کردن توسعه پایدار یا یافتن راهبردهایی باشد که از طریق آن آرمان توسعه پایدار جنبه عملی به خود بگیرد. این تفسیر ضرورت انواع پژوهش در همه سطوح دولت و همه جوانب زندگی را ایجاد می‌کند. اگر قرار باشد ایده‌ای، رفتارها و اولویت‌های ما را تغییر دهد، نیاز به برنامه‌هایی داریم که بتواند در تبدیل آن ایده به واقعیت به ما کمک کند. در معنای دوم، می‌توانیم مدیریت توسعه پایدار را به عنوان حوزه‌ای فرعی تصور کنیم که به پایداری توسعه مدیریت توجه دارد. در این زمینه، نیاز به پژوهش‌هایی درباره محیط متغیر مدیریت دولتی و راهبرد مورد نیاز برای تطبیق پیدا کردن مدیران دولتی و متخصصان مربوط به این تغییرهاست. توسعه پایدار دیدمان جدیدی در حوزه مدیریت دولتی<sup>۲</sup> است. این مفهوم به‌صراحت می‌کوشد نتایج آتی رفتارهای حال حاضر را مورد توجه قرار دهد (Bartle & Leunenberger, 2006; Rao, 2000).

توسعه و نقش‌ها و فعالیت‌های مدیریتی دولت را می‌توان در پنج حوزه برنامه‌ریزی، سازماندهی،

1. Sustainable Development Administration (S.D.A)  
2. Public Administration

کنترل، هماهنگی، و هدایت تقسیم‌بندی نمود. عناصر اصلی خط‌مشی‌گذاری دولت در توسعه پایدار پذیرش مفهوم توسعه پایدار، یکپارچه کردن ملاحظه‌های محیطی در اهداف توسعه، در نظر گرفتن ابعاد محیطی در تمام بخش‌های توسعه، و استفاده پایدار از منابع طبیعی مهم‌ترین سیاست‌های محیطی توسعه است که فقط از عهده دولت فراگیر و تصمیم‌گیرندگان آن برمی‌آید (Furtado et al., 2000). ایجاد و تقویت نهادهای لازم و ارتقای ظرفیت‌های نهادی، به عنوان سنگ بنای پایداری، مستلزم ظرفیت‌سازی است که خود نیازمند گسترش مشارکت‌های بین‌المللی برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی و انسانی در کشور است (ریاحی و همکاران، ۱۳۹۸). سازماندهی فرایند عظیمی مثل توسعه به‌طور قطع متشکل‌ترین سازه‌ها و ساختارها را می‌طلبد و پیش‌شرط آن توسعه پایدار سیاسی و اجتماعی است و دولت مسئول طراحی چهار سیستم فنی با بیش‌ترین بهره‌وری تولیدی با تأکید بر محیط اجتماعی و اقتصادی و با تأکید بر دانش کافی به منظور دستیابی به توسعه پایدار است. مدیریت دولتی درصدد تغییر سیاست‌ها و ساختارهای ممنوع‌کننده عدالت است، از این‌رو اهداف متناقض بخش‌های مختلف فراسیستم اجتماعی توسعه ایجاد می‌کند که عامل مافوق بر کل سیستم جامعه، نظارت، کنترل و مراقبت دائم داشته باشد. به علاوه، از حساسیت‌ها و ملاحظه‌های محیطی، فرهنگی، و اجتماعی و علایم هشداردهنده مورد توجه در توسعه پایدار، الزام بازخوردگیری دائمی چرخه‌های مختلف فعالیت‌ها را مطرح می‌سازد. اهداف و فعالیت‌های متفاوت بخش‌های مختلف و تجربه تلخ توسعه و رشد سرطانی برخی بخش‌ها در گذشته، لزوم هماهنگی در اهداف و فعالیت‌ها را از سوی رهبری قوی، مقتدر، و توانا طلب می‌کند که به سبب ماهیت کار فقط از فرماندهی به نام دولت ساخته است. فرایندی به وسعت پیچیدگی توسعه با اهداف متضاد بخش‌های درونی، نیازمند هدایت و برقراری سیستم ارتباطی و اطلاعاتی قوی و رهبری قدرتمند است که فقط دولت‌ها از عهده آن برمی‌آیند (Hughes, 2012).

### مدل‌های فرایندی برنامه‌ریزی توسعه

برنامه‌ریزی ابزار اساسی است که مفهوم توسعه پایدار را در عمل واقعی می‌کند. برنامه‌ریزی حل نظام‌مند مشکلات و بودجه‌ریزی اثربخش را تضمین می‌کند. توسعه پایدار مفهوم پیچیده‌ای است که با برنامه‌ریزی می‌توان به یافتن ارتباط بهینه‌ای میان تمام ابعاد توسعه و برآوردن کلیه اصول پایداری کمک کرد. شاخص‌هایی که باید در برنامه‌ریزی توسعه پایدار لحاظ شوند، شامل دورنمای زمانی بلندمدت، توجه به ابعاد اقتصادی، اجتماعی، و محیط‌زیستی در چارچوب حاکمیت خوب، حاوی مضامین ساده، مختصر و جامع، حاوی دیدگاه علمی و منطقی، و برنامه چندجانبه و بین‌بخشی می‌شود (Hrebik et al., 2006).

## ۱. فرایند برنامه‌ریزی بر اساس رویه‌ها، روش‌ها، و فنون پیشنهادی بخش همیاری فنی برای توسعه سازمان ملل

برنامه‌ریزی شامل تهیه برنامه، اجرا، و ارزشیابی است که هر یک از این مراحل یک بخش مهم از فرایند برنامه‌ریزی است. هر یک از این سه مرحله روابط متقابلی با یکدیگر دارند و در فعالیت‌ها و مسئولیت‌هایی که در مراحل مختلف هست، تداخل و همپوشانی فراوانی پیش می‌آید. فرایند برنامه‌ریزی به پنج مرحله تقسیم می‌شود: نخستین ورودی<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی، آمیزه‌ای از تحلیل اقتصادی، واقعیت‌ها، و ارزش داوری<sup>۲</sup> است. این موضوع باعث می‌شود که استنباط<sup>۳</sup> هر کس از فرایند توسعه در چارچوب مقتضیات کشور خاصی مقید باشد. واقعیت‌ها، اطلاعات مربوط به نظام مورد نظر را منعکس می‌کنند و ممکن است فنی، سیاسی، اجتماعی، جمعیتی یا اقتصادی باشند. تحلیل اقتصادی که در برنامه‌ریزی مطرح است، به روابط علیّ برمی‌گردد که متغیرهای مهم اقتصادی را تعیین می‌کند. ارزش داوری‌ها، معرف آرمان‌های ملی یا بینش رهبران در مورد سرنوشت کشور است که در برنامه دخالت داده می‌شود. واقعیت‌ها و تحلیل اقتصادی در حیطه وظایف کارشناسان {=تکنوکرات‌ها} قرار دارد، ولی ارزش داوری‌ها از سوی سیاست‌گذاران اعمال می‌شود که نماینده خواست عامه است. هنگامی که فرایند توسعه روشن شد، راه‌های توسعه را می‌توان ترسیم نمود. این دومین مرحله، فرایند تدوین مجموعه‌ای از اهداف جزئی<sup>۴</sup> با متغیرهای مهم اقتصادی و اجتماعی است و نشان دادن انتخاب‌هایی که ممکن است میان این اهداف وجود داشته باشد. مرحله سوم برنامه‌ریزی، تشخیص و تعیین {=استراتژی} توسعه، از مراحل اساسی در اجرای برنامه است. در این مرحله، چند متغیر کنترل سیاست انتخاب می‌شود که برای دستیابی به مجموعه اهداف جزئی، که در مرحله دوم تعیین می‌شود، بکار می‌رود. در مرحله چهارم، متغیرهای کنترل سیاست، برحسب ابزار مربوط به سیاست که در اجرای برنامه بکار گرفته می‌شود، بیش‌تر مشخص می‌گردد. در جریان اجرا، برنامه به‌طور معمول نظارت و ارزشیابی می‌شود. تهیه و اجرای برنامه، هر یک بر دیگری اثر می‌گذارد و می‌پذیرد. در مرحله تدوین برنامه، همیشه این امکان وجود ندارد که تمام پیامدهای سیاست‌ها و اهداف پیش‌بینی شود. برخی از پیامدها، تنها در فرایند اجرا یا پس از اجرا رخ می‌نماید. بنابراین، از مرحله چهارم به مرحله دوم باید بازخوردی وجود داشته باشد تا بازبینی یا اصلاح برنامه را تضمین کند. سرانجام، مرحله پنجم (ارزشیابی پس از اجرا) بازخورد مهمی در فراگیری ضمن عمل است. تهیه برنامه‌های

1. Input
2. Value Judgment
3. Understanding
4. Targets



بعدی تا حد زیادی به تجربه و نتیجه‌ای که از فرایند تهیه و اجرای برنامه‌های پیشین به دست می‌آید، بستگی دارد (سازمان ملل بخش همیاری فنی برای توسعه، ۱۳۷۰).

## ۲. فرایند برنامه‌ریزی توسعه بر اساس دستورالعمل برنامه‌ریزی و ارزشیابی توسعه پایدار جمهوری چک

این فرایند در قالب پنج مرحله کلی است (Hrebik et al., 2006). در مرحله آغازین اقدام به تعریف اهداف کلی و اهداف کمی، تصمیم‌گیری در خصوص حوزه اختیارات، تعیین روش‌های مالی، و طراحی بدنه ماهر و باتجربه برای برنامه‌ریزی توسعه پایدار می‌گردد. در مرحله بعدی که به نام مرحله توسعه است، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس شاخص‌های توسعه پایدار، نظرسنجی کیفی و کمی، ارزشیابی مستندات موجود در رابطه با اصول توسعه پایدار و وضع موجود به واسطه سیاست‌های کلان توسعه اقدام به برنامه‌ریزی توسعه می‌گردد. در مرحله بعد، برنامه‌ریزی توسعه با تدوین چشم‌انداز برای توسعه پایدار، تعیین شاخص‌های برنامه، تعدیل اولویت‌ها، تعیین شاخص‌های مربوط به اجرای اهداف کمی، پیش‌بینی هزینه‌های مورد انتظار، تعیین شاخص‌های کلی، خلاصه‌ای از منابع مالی در دسترس و حمایت‌های پیشنهادی نهادی برای توسعه پایدار انجام می‌پذیرد. در نهایت، با اخذ نظر خبرگان مراحل تأیید و تصویب برنامه توسعه پایدار انجام می‌پذیرد.

## ۳. چارچوب یکپارچه برنامه‌ریزی توسعه قطر

چارچوب برنامه‌ریزی توسعه ملی و پیاده‌سازی توسعه نیروی انسانی با رویکرد توسعه پایدار و رفاه ملی در سال‌های ۲۰۱۶-۲۰۱۱ در کشور قطر بر اساس شکل (۱) است (State of Qatar, 2014). بر اساس فرایند پیشنهادی چهار مرحله‌ای، ابتدا اهداف توسعه‌ای بر اساس چشم‌انداز کلان تدوین و بر اساس اولویت‌های توسعه‌ای، راهبردهای مربوطه تدوین می‌گردد. مهم‌ترین خصیصه در برنامه‌ریزی توسعه، همراستایی برنامه‌ریزی با کلیه سطوح (بالا به پایین، پایین به بالا) است. پس از انجام بازنگری‌های دورهای و اعمال درس‌آموخته‌ها در برنامه‌های توسعه‌ای با توجه به اولویت‌های بخشی اقدام به تدوین راهبردهای بخشی می‌گردد.

## ۴. فرایند پیشنهادی برنامه‌ریزی، کنترل، و ارزشیابی توسعه توسط UNDP<sup>۱</sup>

برنامه‌ریزی به عنوان فرایندی برای تدوین اهداف، توسعه راهبردها، اجرای طرح و تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف است. این برنامه‌ریزی شامل هشت گام است: ۱. تعیین مشکلات اصلی؛ ۲. ساماندهی و اولویت‌بندی مشکلات اصلی؛ ۳. تجزیه و تحلیل مشکلات؛ ۴. تدوین چشم‌انداز آتی؛

1. United Nations Development Programme

۵. تهیه پیش‌نویس نقشه نتایج، که در آن ذی‌نفعان اقدام به تدوین نتایج آنی مثبت و کلیه نتایج بلندمدت می‌کنند، در این مرحله نیاز است فرضیه‌ها، ریسک‌ها، و نتایج و پیامدهای غیرمنتظره شناسایی شود؛ ۶. نهایی نمودن چارچوب نتایج که اثرها، پیامدها، نتایج، فعالیت‌ها و شاخص‌های باکیفیت بالا فرموله می‌شوند؛ ۷. فرموله کردن شاخص‌های عملکرد؛ و ۸. آماده شدن برای اجرا، که تمام نیازمندی‌های تحقق اهداف درازمدت و کنترل و ارزشیابی آن‌ها تامین می‌شود (UNDP, 2009).

#### ۵. فرایند برنامه‌ریزی بخشی در برنامه ششم توسعه

فرایند برنامه‌ریزی شامل هفت گام کلی است که هر یک به زیرفرایندهایی تقسیم می‌شود. در مرحله نخست، ساختار تدوین برنامه شکل می‌گیرد تا بر اساس اعضای مرتبط در این حوزه اقدام‌های مربوطه انجام پذیرد. در مرحله دوم، اقدام به بررسی گزارش عملکرد گذشته و به تبع آن تبیین وضع موجود می‌گردد. پس از پیش‌بینی آینده و تبیین خطوط کلی توسعه به تامین و تجهیز منابع مورد نیاز و تعیین الزام‌های تحقق اهداف و سیاست‌ها اقدام می‌شود، چنانچه برای تحقق اهداف خلاء قانونی وجود داشته باشد، احکام مربوطه پیشنهاد می‌شود و سپس برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای اقدام به اولویت‌گذاری و تهیه برنامه‌های اجرایی برای موضوع‌های خاص می‌گردد (معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، ۱۳۹۳: ۹-۶).

جدول ۲: مقایسه مدل‌های فرایندی در حوزه توسعه پایدار

مدل فرایندی	منبع	رویکرد برنامه‌ریزی
فرایند برنامه‌ریزی بر اساس رویه‌ها، روش‌ها و فنون پیشنهادی بخش همیاری فنی برای توسعه	سازمان ملل	رویکرد توسعه پایدار
فرایند برنامه‌ریزی توسعه بر اساس دستورالعمل برنامه‌ریزی و ارزشیابی توسعه پایدار	جمهوری چک	رویکرد توسعه پایدار
چارچوب یکپارچه برنامه‌ریزی توسعه	قطر	رویکرد رفاه ملی
فرایند پیشنهادی برنامه‌ریزی، کنترل، و ارزشیابی توسعه	UNDP	رویکرد عملیاتی
فرایند برنامه‌ریزی بخشی در برنامه ششم توسعه	ایران	رویکرد اقتصادی

با بررسی فرایندهای برنامه‌ریزی موجود در ادبیات موضوع دو رویکرد متفاوت در برنامه‌ریزی به چشم می‌خورد: برنامه‌ریزی بر اساس چشم‌انداز تدوین‌شده؛ و برنامه‌ریزی بر اساس آسیب‌شناسی مشکلات و معضلات موجود در حوزه توسعه پایدار. در رویکرد یکم، که مبنای برنامه‌ریزی در ایران و قطر است، ابتدا چشم‌انداز و اهداف کلان بر اساس آرمان‌های مورد نظر تدوین می‌شود و سپس اقدام به برنامه‌ریزی می‌شود. در این راستا، امکان آرمان‌گرا بودن اهداف و همچنین محقق نشدن بسیاری

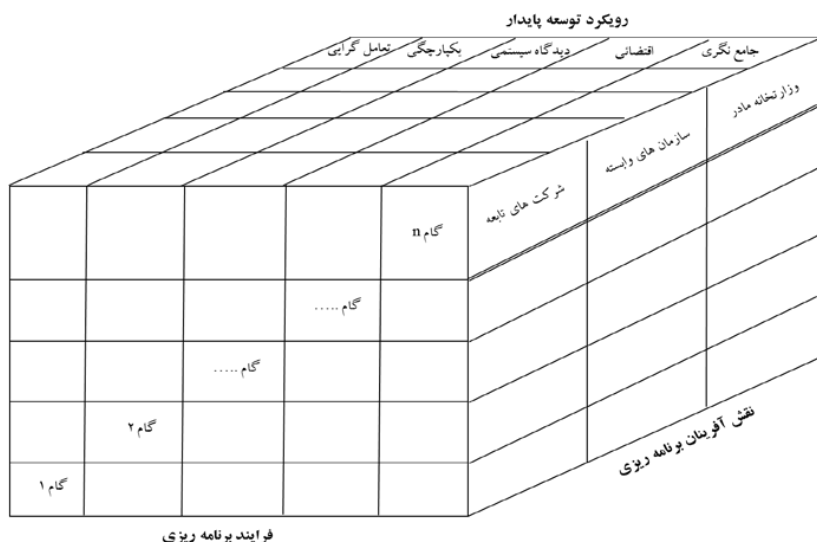
از اهداف از پیش تعیین شده وجود دارد. در صورتی که در برنامه پیشنهادی UNDP، برنامه‌ریزی بر اساس آسیب‌شناسی و مشکلات شناسایی شده انجام می‌پذیرد. در این رویکرد، که بنابر پیشنهاد UNDP برای تضمین اهداف تعیین شده باید ریسک‌های اجرایی شناسایی شوند، امکان تحقق اهداف افزایش می‌یابد و اهداف از حالت آرمان‌گرایانه بیرون می‌آیند و دست‌یافتنی‌تر می‌شوند.

با بررسی جزئی‌تر و عمیق‌تر فرایندهای مربوط به برنامه‌ریزی توسعه پایدار، نقاط اشتراک و نیز وجوه تمایز هر یک از فرایندهای این حوزه به دست آمد و با نگاهی جامع‌گرایانه اقدام به استخراج فرایندی جامع بر اساس ادبیات موضوع شد. این فرایند در یازده فرایند اصلی: ۱. فرایند آغازین برنامه‌ریزی؛ ۲. مشارکت دادن ذی‌نفعان؛ ۳. تعیین مشکلات و تحلیل شرایط؛ ۴. ساماندهی و اولویت‌بندی مشکلات؛ ۵. تجزیه و تحلیل مشکلات؛ ۶. تدوین چشم‌انداز؛ ۷. تدوین نتایج حاصل از حل مشکلات؛ ۸. تعیین فرضیه‌ها، ریسک‌ها و پیامدهای غیرمنتظره؛ ۹. تهیه چارچوب نتایج؛ ۱۰. آمادگی برای اجرا؛ و ۱۱. برنامه‌ریزی برای اجرا تقسیم و هر یک به فرایندهای فرعی خرد می‌شود. در مجموع، فرایند اولیه در قالب ۱۱ فرایند اصلی و ۴۶ فرایند فرعی متناسب با ویژگی‌های توسعه پایدار پیشنهاد می‌شود.

## ارزشیابی

ارزشیابی کاربرد موثری دارد و ارتقای برنامه، ایجاد دانش، و پاسخگویی را حمایت می‌کند. تصمیم‌گیری مانند مدیران از ارزشیابی برای پیشرفت‌های مورد نیاز، تعدیل‌هایی در حوزه اجرای راهبردها و انتخاب جایگزین‌ها استفاده می‌کنند. زمانی که از ارزشیابی برای تولید دانش استفاده می‌شود، هدف اصلی توسعه دانش، بومی‌سازی در شرایط و زمینه‌های خاص است. در این خصوص، ارزشیابی از روش‌شناسی سخت‌گیرانه‌تری بهره می‌برد. ارزشیابی موجب حمایت از پاسخگویی می‌گردد، زیرا ارزش و بهای هر یک از اقدام‌ها و کیفیت آن‌ها را مشخص می‌کند و می‌تواند اطمینان دهد که اهداف برنامه در راستای اهداف کلان اولویت‌دار است یا خیر. با توجه به این اطلاعات ارزشیابی می‌تواند پاسخگویی به هیئت‌مدیره، دولت، شرکای ملی و ذی‌نفعان را پوشش دهد (UNDP, 2011). رویکردهای متفاوتی در حوزه ارزشیابی وجود دارد. رویکرد مبتنی بر هدف (Tyler, 1942)، بر میزان تحقق اهداف برنامه تمرکز دارد. رویکرد مبتنی بر مدیریت (Stufflebeam, 1971)، که ویژگی آن تشخیص و تحقق بخشیدن به نیازهای اطلاعاتی مدیران تصمیم‌گیرنده است. رویکرد مبتنی مصرف‌کننده (Scriven, 1974)، بر کسب اطلاعات مربوط به فرآورده‌های کلی که توسط مصرف‌کنندگان در انتخاب از میان برنامه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد، تاکید می‌کند. رویکرد مبتنی بر نظر متخصصان (Worthen & Sanders, 1987)، بر کاربرد مستقیم

نظر متخصصان در قضاوت درباره کیفیت فعالیت‌ها تمرکز دارد، و رویکرد مبتنی بر اختلاف نظر متخصصان (Worthen & Sanders, 1987)، برای اخذ نتایج درست‌تری از ارزشیابی از نظرهای موافق و مخالف چند تن از متخصصان و صاحب‌نظران استفاده می‌کند. با توجه به این که تاکید اصلی رویکرد مبتنی بر نظر متخصصان بر کاربرد مستقیم نظر متخصصان در قضاوت درباره کیفیت فعالیت‌هاست، پس رویکرد مناسبی برای ارزشیابی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار است. در سایر رویکردها، هدف یا ارزشیابی میزان تحقق اهداف است (رویکرد مبتنی بر هدف) یا درون‌دادها، فرایندها، و برون‌دادها ارزشیابی می‌شود که با توجه به تاکید این پژوهش بر ارزشیابی فرایند برنامه‌ریزی و نه خروجی‌های فرایند کاربردی نیست. با توجه به موارد بیان‌شده، می‌توان چارچوب کلی برنامه‌ریزی توسعه را با رویکرد پایداری در شکل (۱) ارائه نمود:



شکل ۱: چارچوب مفهومی فرایند برنامه‌ریزی در بخش دولتی با رویکرد توسعه پایدار

بر اساس چارچوب کلی ارائه‌شده برنامه‌ریزی توسعه با رویکرد پایداری در بخش صنعت نفت به سه پرسش پاسخ داده خواهد شد:

۱. گام‌های اصلی و فرعی برنامه‌ریزی توسعه پایدار در صنعت نفت ایران کدام‌اند؟
۲. الزام‌های رویکرد توسعه پایدار در فرایند برنامه‌ریزی کدام‌اند؟
۳. میزان رعایت برنامه‌ریزی توسعه پایدار در صنعت نفت در چه سطحی است؟

## روش‌شناسی پژوهش

به دلیل مفهوم ملی توسعه پایدار، واحد تحلیل این پژوهش ملی است و به جهت اهمیت صنعت نفت در تامین درآمدهای نفتی و لزوم ایجاد نگرش جدید در نحوه مدیریت آن (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۷)، نتایج به این صنعت تعمیم داده می‌شود. این پژوهش از نظر روش‌شناسی آمیخته است. در مرحله پژوهش کیفی، فرایند تلفیقی به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهش و الگوی عملی دیگر کشورها از طریق تشکیل گروه کانونی<sup>۱</sup> تحلیل و گام‌های اصلی و فرعی آن، پس از بحث و گفتگو، توافق به‌دست آمد. در مرحله پژوهش کمی، مدل ساخته‌شده که یک مدل عام برای بخش‌های مختلف دولتی است، در صنعت نفت آزمون می‌شود، به‌گونه‌ای که فرایندهای مورد عمل شرکت‌های تابعه صنعت نفت در پرتو این مدل مورد ارزشیابی قرار گیرند. در ضمن، با توجه به پیاز پژوهش (Saunders et al., 2009)، این پژوهش از نظر فلسفه اثبات‌گرایانه است، زیرا در پی ارزشیابی فرایندهای مورد عمل برنامه‌های توسعه در صنعت نفت در پرتو مدل فرایندی به‌دست‌آمده است. از نظر رویکرد پژوهشی، قیاسی است زیرا سعی در آزمون مدل دارد. راهبرد پژوهش، پیمایشی است زیرا درصدد توصیف جامعه معین در زمینه برنامه‌ریزی توسعه پایدار است. از نظر روش‌شناختی، تک‌روشی است زیرا از تکنیک منفرد در گردآوری و تحلیل داده استفاده می‌کند. افق زمانی پژوهش نیز تک‌مقطعی است، زیرا داده‌ها در مورد فرایند برنامه‌ریزی توسعه در یک مقطع زمانی گردآوری می‌شود. در پایان، این پژوهش از نظر هدف شناختی، کاربردی است زیرا نتایج آن در صنعت نفت و دیگر سازمان‌های دولتی کاربرد دارد.

این پژوهش در چهار مرحله به انجام می‌رسد: در مرحله یکم فرایند اولیه برنامه‌ریزی توسعه با رویکرد توسعه پایدار براساس ادبیات موضوع و الگوی عملی سایر کشورها تدوین می‌شود. در مرحله دوم، برای کشف ایده‌های کلان و جمع‌آوری اطلاعات کیفی و موثر در مورد موضوع، از طریق گروه کانونی از متخصصان برنامه‌ریزی توسعه بر فرایندهای به‌دست‌آمده، تجزیه و تحلیل عمیق و دقیق صورت می‌پذیرد که حاصل آن کسب ایده‌های کلان در حوزه فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار است. در مرحله سوم، برای تعیین روایی محتوایی فرایند، از خبرگان این حوزه نظر‌سنجی به عمل می‌آید. با توجه به نتایج این نظر‌سنجی، فرایند نهایی برنامه‌ریزی توسعه پایدار به منظور ارزشیابی در اختیار واحدهای برنامه‌ریزی صنعت نفت قرار می‌گیرد که بر اساس ارزشیابی صورت‌پذیرفته، فرایندهای بهبود‌پذیر شناسایی می‌شوند و راهکارهای کاربردی برای ارتقا و بهبود فرایند جاری برنامه‌ریزی توسعه در صنعت نفت پیشنهاد می‌گردند.

فرایند پژوهش

دوره ۳۳ - پاییز ۹۹ - شماره ۳ - پیاپی ۱۱۳

**گروه کانونی:** به منظور تایید و اعتبارسنجی مدل فرایندی حاصل از بررسی‌های صورت گرفته، فرایند به‌دست‌آمده (فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار) به منظور اصلاح، حذف یا اضافه شدن برخی گام‌های اصلی یا فرعی مورد بازنگری قرار می‌گیرد. این فرایند از طریق مراحل زیر انجام می‌شود:

الف. تشکیل جلسه توجیهی برای اعضای گروه کانونی: در این مرحله جلسه‌ای توجیهی با اعضای گروه کانون که متشکل از ۱۰ خبره در حوزه برنامه‌ریزی توسعه بودند، برگزار گردید.

ب. کسب نظرهای فردی اعضای گروه کانونی: در نتیجه برگزاری جلسه‌های گروه کانون، نظرهای هر یک از اعضای گروه کانونی اخذ گردید.

پ. تلفیق نظرهای اعضای گروه کانونی: در این مرحله نظرهای جمع‌آوری شده با یکدیگر تلفیق و وجوه مشترک و متفاوت در نظرهای هر یک از خبرگان تفکیک و فهرست‌بندی شد.

ت. برگزاری نشست گروه کانونی برای بحث در خصوص گام‌های پیشنهادی: در این مرحله یافته‌های جمع‌بندی نظرهای اعضای گروه کانونی در اختیار آن‌ها قرار گرفت که این مرحله با توصیف مدل فرایندی جدید همراه بود.

ث. توافق نهایی اعضای گروه کانون: پس از اعلام نظرها و جمع‌بندی‌ها از طریق برگزاری چند نشست، توافق لازم میان اعضای گروه کانونی شکل گرفت.

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه کانونی

سن (تعداد)			جنس (تعداد)		تجربه (تعداد)		
۴۸-۵۱	۴۴-۴۷	۴۰-۴۳	زن	مرد	۲۴-۲۹	۱۸-۲۳	۱۲-۱۷
۱	۲	۷	۴	۶	۱	۲	۷

**روایی محتوایی:** پس از توافق نهایی اعضای گروه کانونی و جمع‌بندی نظرها، فرایند به‌دست‌آمده برای تعیین روایی در اختیار خبرگان این حوزه قرار گرفت. لاوشه (۱۹۷۵)، پیشنهاد می‌کند دامنه محتوایی ابزار، پیش از تعیین روایی و قابلیت اعتماد آن شناسایی شود. بر اساس مدل، تعیین روایی محتوایی لاوشه، پرسشنامه در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت، به‌طوری که امکان قضاوت دقیق خبرگان بر اساس ضرورت اجزای پرسشنامه فراهم آید و از آن‌ها خواسته شد که نظر خود را درباره هر مورد در مقیاس قضاوتی که تعیین شده است، لحاظ نمایند. پاسخ خبرگان به این

شرح کدگذاری شد: E = ضروری؛ U = مفید اما غیرضروری؛ N = غیرضروری.<sup>۲</sup>

گروه خبرگان متشکل از متخصصانی بود که در حوزه محتوایی پرسشنامه فعالیت داشتند. این اعضا بر طبق اهداف از پیش تعیین شده انتخاب شدند. به این ترتیب که ابتدا افراد محدودی به عنوان سرگروه در حوزه دامنه محتوایی مطالعه انتخاب شدند و از این افراد در شناسایی سایر اعضای گروه کمک گرفته شد. اگرچه روش پیشنهادی لاوشه پایین ترین تعداد اعضا را چهار نفر اعلام می کند، اما تصمیم بر آن شد که تا حد امکان از اعضای بیش تری در این پژوهش استفاده شود. این تصمیم ضمن غلبه بر محدودیت های آتی نظیر انصراف افراد در شرکت در مطالعه و برگشت نکردن پرسشنامه، باعث افزایش قابلیت اطمینان نتایج می شود. به دلیل مشکلاتی مانند تعداد کم متخصصان در حوزه توسعه پایدار و چند تخصصی بودن دامنه محتوایی این پژوهش (مدیریت، برنامه ریزی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، محیط زیستی، و نهادی)، تصمیم بر آن شد که دست کم ۱۵ نفر در روند روایی سنجی این پرسشنامه شرکت کنند. تعداد ۳۰ خبره در حوزه های مدیریت توسعه، برنامه ریزی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، محیط زیستی، و نهادی شناسایی شدند و به طور حضوری، تلفنی یا از طریق پست الکترونیک با آنان ارتباط برقرار شد که ۲۷ نفر موافقت کردند در این مطالعه مشارکت نمایند. در نهایت تعداد ۱۵ پرسشنامه تکمیل شد که میزان برگشت تقریباً ۵۰ درصدی را نشان می داد. ویژگی های خبرگان شرکت کننده در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴: ترکیب و ویژگی اعضای پانل

تخصص	تعداد	مدرک تحصیلی
مدیریت توسعه پایدار	۷	دکتری تخصصی
برنامه ریزی اقتصادی و اجتماعی	۴	دکتری تخصصی
مدیریت دولتی	۳	دکتری تخصصی
مدیریت محیط زیست	۱	دکتری تخصصی

آرای خبرگان که به گزینه E (ضروری) تعلق گرفته است، از طریق نسبت روایی محتوایی<sup>۴</sup> که از این پس با اختصار CVR نامیده می شود، کمی سازی می شود. فرمول (۱) بدین منظور بکار می رود:

$$CVR = \frac{ne - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}} \quad (1)$$

1. Essential
2. Useful But Not Essential
3. Not Necessary
4. Content Validity Ratio

ne: تعدادی از خبرگان است که پرسش را «ضروری» تشخیص داده‌اند.  $n/2$ : تعداد کل خبرگان بخش بر دو، و CVR: تبدیل صورت خطی و مستقیم خبرگان است که عبارت «ضروری» را انتخاب کرده‌اند. در **جدول (۵)**، کم‌ترین مقدار CVR مورد پذیرش متناظر با تعداد خبرگان آمده است. به این ترتیب که بسته به تعداد نفراتی که در مرحله روایی سنجی شرکت می‌کنند، یک CVR خاص وجود دارد و هرچقدر تعداد اعضای پانل بیش‌تر باشد، CVR مورد پذیرش مقدار کم‌تری می‌گیرد. در این پژوهش، پرسش‌های پرسشنامه بی‌هیچ قید و شرطی در صورتی که مقدار CVR آن مساوی یا بیش‌تر از  $0/49$  باشد، مورد پذیرش قرار می‌گیرد. معیار پذیرش پرسش‌ها با توجه به تعداد اعضای ۱۵ نفره خبرگان و از **جدول (۵)** به‌دست می‌آید.

**جدول ۵: کم‌ترین مقادیر CVR قابل قبول برای تعدادهای متفاوت از خبرگان (Lawshe, 1975)**

تعداد خبرگان	کم‌ترین مقادیر CVR قابل قبول
۵	$0/99$
۶	$0/99$
۷	$0/99$
۸	$0/75$
۹	$0/78$
۱۰	$0/62$
۱۱	$0/59$
۱۲	$0/56$
۱۳	$0/54$
۱۴	$0/51$
۱۵	$0/49$
۲۰	$0/42$
۲۵	$0/37$
۳۰	$0/33$
۳۵	$0/31$
۴۰	$0/29$

پس از تعیین روایی محتوایی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار، فرایند نهایی در قالب پرسشنامه‌ای حاوی ۱۴ پرسش (بر اساس فرایندهای دارای معیار پذیرش روایی محتوایی) در اختیار واحدهای برنامه‌ریزی صنعت نفت برای ارزشیابی قرار گرفت. تعداد پاسخ‌دهندگان مشتمل



بر ۳۰ شرکت و در مجموع ۱۵۰ پاسخ‌دهنده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

توافق صورت‌گرفته میان اعضای گروه کانونی در خصوص گام‌های اصلی و فرعی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار در قالب **جدول‌های (۶)** و **(۷)** ارائه می‌گردد. اعضای گروه کانونی نسبت به گام‌های اصلی فرایند اتفاق نظر دارند و گام‌های پیشنهادی مدل اولیه (۱۱ گام) فرایندی را تایید می‌کنند.

جدول ۶: توافق گروه کانونی در مورد گام‌های اصلی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار

کد فرایند	پیشنهاد اولیه	توافق نهایی
۱	فرایند آغازین برنامه‌ریزی	فرایند آغازین برنامه‌ریزی
۲	فرایند مشارکت دادن ذی‌نفعان	فرایند مشارکت دادن ذی‌نفعان
۳	فرایند تعیین مشکلات و تحلیل شرایط	فرایند تعیین مشکلات و تحلیل شرایط
۴	فرایند ساماندهی و اولویت‌بندی مشکلات	فرایند ساماندهی و اولویت‌بندی مشکلات
۵	فرایند تجزیه و تحلیل مشکلات	فرایند تجزیه و تحلیل مشکلات
۶	فرایند تدوین چشم‌انداز	فرایند تدوین چشم‌انداز
۷	فرایند تدوین نتایج حاصل از حل مشکلات	فرایند تدوین نتایج حاصل از حل مشکلات
۸	فرایند تعیین فرضیه‌ها، ریسک‌ها و پیامدهای غیرمنتظره	فرایند تعیین فرضیه‌ها، ریسک‌ها و پیامدهای غیرمنتظره
۹	فرایند تهیه چارچوب نتایج	فرایند تهیه چارچوب نتایج
۱۰	فرایند آمادگی برای اجرا	فرایند آمادگی برای اجرا
۱۱	فرایند برنامه‌ریزی برای اجرا	فرایند برنامه‌ریزی برای اجرا

توافق‌های صورت‌گرفته بر گام‌های فرعی به شرح **جدول (۷)** است.

جدول ۷: توافق گروه کاربونی در مورد گام‌های فرعی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار

کد فرایند	پیشنهاد اولیه	نوع پیشنهاد	توافق نهایی	مؤلفه توسعه پایدار
۱-۱	تشکیل هسته اصلی	-	تشکیل هسته اصلی	جامع‌نگری
۱-۲	توافق بر گام‌های فرایند	-	توافق بر گام‌های فرایند	دیدگاه سیستمی
۱-۳	تهیه برنامه کاری	-	تهیه برنامه کاری	تعامل‌گرایی
۱-۴	تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها	-	تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها	جامع‌نگری
۱-۵	تهیه دستورالعمل تضمین کیفیت داخلی	-	تهیه دستورالعمل تضمین کیفیت داخلی	جامع‌نگری
۱-۶	جمع‌آوری گزارش‌های سوابق گذشته	-	جمع‌آوری گزارش‌های سوابق گذشته	یکپارچگی
۲-۱	تعیین ذی‌نفعان متخصص	ادغام با: فرایند تعیین مشکلات و تحلیل شرایط / گام دوم: تعیین ذی‌نفعان تأثیرگذار در حل مشکلات	تعیین ذی‌نفعان متخصص کلیدی	دیدگاه سیستمی
۲-۲	تعیین نحوه مشارکت ذی‌نفعان	-	تعیین نحوه مشارکت ذی‌نفعان	جامع‌نگری
۲-۳	تجزیه و تحلیل برنامه‌های توسعه جهانی، منطقه‌ای، و ملی	-	تجزیه و تحلیل برنامه‌های توسعه جهانی، منطقه‌ای، و ملی	یکپارچگی
۲-۴	آموزش دیدگاه‌های توسعه‌ای و مفاهیم مربوطه	-	آموزش دیدگاه‌های توسعه‌ای و مفاهیم مربوطه	دیدگاه سیستمی
۳-۱	شناسایی مشکلات حوزه توسعه پایدار و علل بروز آن‌ها با دیدگاه جهانی، منطقه‌ای، ملی، و بخشی	-	شناسایی مشکلات حوزه توسعه پایدار و علل بروز آن‌ها با دیدگاه جهانی، منطقه‌ای، ملی، و بخشی	جامع‌نگری

ادامه جدول ۷: توافقی گروه کانونی در مورد کام‌های فرعی فراپند برنامه‌ریزی توسعه پایدار

کد فراپند	پیشنهادهای اولیه	توافق نهایی	توافق نهایی گروه‌های اثرگذار	یکپارچگی
۳-۲	شناسایی اثرهای گروه‌های اثرگذار	-	شناسایی اثرهای گروه‌های اثرگذار	یکپارچگی
۳-۳	شناسایی مشکلات مربوط به سیاست‌ها و محیط قانونی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، مشکلات مربوط به فاصله میان ظرفیت‌های نهادی، مشکلات زیست‌محیطی، و مسائل اقتصادی و عمل بروز آنها	-	شناسایی مشکلات مربوط به سیاست‌ها و محیط قانونی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، مشکلات مربوط به فاصله میان ظرفیت‌های نهادی، مشکلات زیست‌محیطی، و مسائل اقتصادی و عمل بروز آنها	دیدگاه سیستمی
۳-۴	تعیین اندازه و پیچیدگی مشکلات شناسایی‌شده و ارتباط میان عوامل اثرگذار بر آنها	-	تعیین اندازه و پیچیدگی مشکلات شناسایی‌شده و ارتباط میان عوامل اثرگذار بر آنها	یکپارچگی
۳-۵	تعیین ذی‌نفعان اثرگذار در حوزه توسعه پایدار برای تحلیل دقیق مشکلات	-	تعیین ذی‌نفعان اثرگذار در حوزه توسعه پایدار برای تحلیل دقیق مشکلات	جامع‌نگری
۳-۶	تعیین نقش هر یک از ذی‌نفعان در حل هر یک از مشکلات	-	تعیین نقش هر یک از ذی‌نفعان در حل هر یک از مشکلات	دیدگاه سیستمی
۳-۷	تعیین منابع مورد نیاز برای حل مشکلات	-	تعیین منابع مورد نیاز برای حل مشکلات	دیدگاه سیستمی
۴-۱	تفکیک مشکلات در تمامی حوزه‌های توسعه پایدار از علل و نتایج بروز آنها	تغییر واژه مشکلات به پیامدها	تفکیک پیامدها در تمامی حوزه‌های توسعه پایدار از علل و نتایج بروز آنها	اقتصادی
۴-۲	تعیین ارزش حاصل از حل مشکلات برای محقق نمودن اهداف اولریته‌دار توسعه‌ای از منظر اولریته‌های جهانی، منطقه‌ای، و ملی	اضافه نمودن فرایند تعیین روش‌های شناخت پیامدها	تعیین روش‌های شناخت پیامدها با توجه به ارزش حاصل از حل مشکلات برای محقق نمودن اهداف اولریته‌دار توسعه‌ای از منظر اولریته‌های جهانی، منطقه‌ای، و ملی	جامع‌نگری

ادامه جدول ۷: توافق گروه کارکنانی در مورد کام‌های فرعی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار

کد فرایند	پیشنهادهای اولیه	نوع پیشنهاد	توافق نهایی	موضوع توسعه پایدار
۴-۳	تعیین میزان پشتیبانی در حل مشکلات	-	تعیین میزان پشتیبانی در حل مشکلات	جامع‌نگری
۴-۴	تعیین میزان ظرفیت و مزایای رقابتی تولیدشده در تمامی حوزه‌های توسعه پایدار (به صورت متوازن) برای رفع مشکلات	-	تعیین میزان ظرفیت و مزایای رقابتی تولیدشده در تمامی حوزه‌های توسعه پایدار (به صورت متوازن) برای رفع مشکلات	یکپارچگی
۴-۵	پیشنهادهای اولویت‌چالش‌ها بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل گزارش‌های گذشته مرتبط با توسعه پایدار، اولویت‌های جهانی و منطقه‌ای، نظرهای ذی‌نفعان، نیازمندی‌ها و محدودیت‌های موجود در ظرفیت‌ها (به تفکیک جمعیت زنان، مردان، و گروه‌های دارای محدودیت)	-	پیشنهادهای اولویت‌چالش‌ها بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل گزارش‌های گذشته مرتبط با توسعه پایدار، اولویت‌های جهانی و منطقه‌ای، نظرهای ذی‌نفعان، نیازمندی‌ها و محدودیت‌های موجود در ظرفیت‌ها (به تفکیک جمعیت زنان، مردان، و گروه‌های دارای محدودیت)	اقتضایی
۵-۱	تعیین علل مستقیم بروز هر یک از مشکلات از منظر محدودیت‌های سیاسی، نهادی، و قانونی، یا هنجارهای اجتماعی و فرهنگی و سایر ابعاد توسعه پایدار	-	تعیین علل مستقیم بروز هر یک از مشکلات از منظر محدودیت‌های سیاسی، نهادی، و قانونی، یا هنجارهای اجتماعی و فرهنگی و سایر ابعاد توسعه پایدار	دیدگاه سیستمی
۵-۲	تعیین علل غیر مستقیم بروز هر یک از مشکلات از منظر محدودیت‌های سیاسی، نهادی و قانونی، یا هنجارهای اجتماعی و فرهنگی و سایر ابعاد توسعه پایدار	-	تعیین علل غیر مستقیم بروز هر یک از مشکلات از منظر محدودیت‌های سیاسی، نهادی و قانونی، یا هنجارهای اجتماعی و فرهنگی و سایر ابعاد توسعه پایدار	یکپارچگی

ادامه جدول ۷: توافق گروه کانونی در مورد کام‌های فرعی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار

کد فرایند	پیشنهادهای اولیه	نوع پیشنهاد	توافق نهایی	مؤلفه توسعه پایدار
۶-۱	تدوین چشم‌انداز در بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله	اضافه نمودن سناریوهای خوشبینانه، واقع‌بینانه و بدبینانه در تدوین چشم‌انداز کوتاه نمودن بازه زمانی تدوین چشم‌انداز	تدوین چشم‌انداز (در قالب سناریوهای خوشبینانه، واقع‌بینانه و بدبینانه) در بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله	دیدگاه سیستمی
۷-۱	تدوین مجموعه‌ای از نتایج مثبت آنی ناشی از حل مشکلات، با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص، و محدودیت‌های زیست‌محیطی	نتایج بلندمدت، میان‌مدت، و کوتاه‌مدت به دست آید	تدوین پیش‌نیازهای اصلی برای دستیابی به نتایج، با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص، و محدودیت‌های زیست‌محیطی	دیدگاه سیستمی
۷-۲	تدوین پیش‌نیازهای اصلی برای دستیابی به نتایج، با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص، و محدودیت‌های زیست‌محیطی	-	تدوین سایر پیش‌نیازها در سطح پایین‌تر برای دستیابی به نتایج با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص، و محدودیت‌های زیست‌محیطی	دیدگاه سیستمی
۷-۳	تدوین سایر پیش‌نیازها در سطح پایین‌تر برای دستیابی به نتایج با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص، و محدودیت‌های زیست‌محیطی	-	تدوین سایر پیش‌نیازها در سطح پایین‌تر برای دستیابی به نتایج با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص، و محدودیت‌های زیست‌محیطی	جامع‌نگری

ادامه جدول ۷: توافق کمی و کیفی فرایندهای توسعه پایدار

کد فرایند	پیشهاد اولیه	نوع پیشنهاد	توافق نهایی	مورد توسعه پایدار
۷-۴	تدوین گام‌های کلی مورد نیاز برای دسترسی به نتایج با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص و محدودیت‌های زیست‌محیطی	-	تدوین گام‌های کلی مورد نیاز برای دسترسی به نتایج با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص و محدودیت‌های زیست‌محیطی	تعامل گرای
۸-۱	تعیین شرایط مثبت و مورد نیاز برای موفقیت نتایج (فرضیه‌ها) با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص و محدودیت‌های زیست‌محیطی	-	تعیین شرایط مثبت و مورد نیاز برای موفقیت نتایج (فرضیه‌ها) با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص و محدودیت‌های زیست‌محیطی	جامع‌نگری
۸-۲	تعیین ریسک‌های برنامه (خارج از کنترل برنامه) با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص و محدودیت‌های زیست‌محیطی	ریسک‌های مرتبط	تعیین ریسک‌های برنامه (خارج از کنترل برنامه) و اولویت‌بندی آن‌ها با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص و محدودیت‌های زیست‌محیطی	اقتضایی

ادامه جدول ۷: توافق گروه کانونی در مورد کام‌های فرعی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار

کد فرایند	پیشنهاده اولیه	توافق نهایی	موقفه توسعه پایدار
۸-۳۳	پیش‌بینی پیامدهای غیرمنتظره (این نوع ریسک در اجرای برنامه اتفاق خواهد افتاد و موجب ایجاد نتایج غیرمنتظره‌ای خواهد شد)، با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی، ظرفیت‌های نهادی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، گروه‌های زنان، مردان و گروه‌های خاص و محدودیت‌های زیست‌محیطی	-	جامع‌نگری
۹-۱	تدوین اثرهای حاصل از تحقق چشم‌انداز و اهداف بلندمدت برای ارتقای رفاه زندگی	-	اقتضایی
۹-۲	پیامدها برای تغییر در شرایط توسعه‌ای (تغییرهای کوتاه تا میان‌مدت در شرایط توسعه‌ای) مانند ظرفیت‌ها و رفتار و عملکرد نهادی تدوین می‌گردد.	-	اقتضایی
۹-۳	تعیین خروجی‌های مورد نظر در تحقق نتایج توسعه‌ای کوتاه‌مدت	تدوین ورودی‌های مورد نیاز برای تحقق خروجی‌ها با رویکرد سیستمی	دیدگاه سیستمی
۹-۴	تدوین فرایندهای انجام گرفته برای تولید نتایج با رویکرد سیستمی	تدوین فرایندهای انجام گرفته برای تولید نتایج با رویکرد سیستمی	دیدگاه سیستمی

## ادامه جدول ۱۷: توافق گروه کارکنانی در مورد اقدام‌های فرعی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار

کد فرایند	پیشنهاده اولیه	نوع پیشنهاد	توافق نهایی	موقف توسعه پایدار
۹-۵	تدوین ورودی‌های مورد نیاز برای تحقق خروجی‌ها با رویکرد سیستمی	تدوین و تأثیر فرایند تدوین ورودی‌های مورد نیاز نبرد تغییر توانی فرایند به دلیل پیش نیاز بودن تدوین خروجی برای تعیین ورودی	تعیین خروجی‌های مورد نظر در تحقق نتایج توسعه‌ای کوتاه مدت	دیدگاه سیستمی
۹-۶	تدوین شاخص‌های مربوط به اثرها، پیامدها، خروجی‌ها، فرایندها، و ورودی‌ها در سطح جهانی، منطقه‌ای، و ملی با توجه به تمامی ابعاد توسعه پایدار	تدوین شاخص‌های مناسب (مانند) تشکیل تیم‌های کاری برای طوفان مغزی یا برگزاری جلسه با ذی‌نفعان) برای تسهیم چشم‌انداز و اهداف اصلی در برنامه با هدف جامع‌نگری در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای	تدوین شاخص‌های مربوط به اثرها، پیامدها، خروجی‌ها، فرایندها، و ورودی‌ها در سطح جهانی، منطقه‌ای، و ملی با توجه به تمامی ابعاد توسعه پایدار	دیدگاه سیستمی
۱۰-۱	تعیین پاسخگویی ذی‌نفعان در هر یک از اجرای تعین شوق‌های لازم برای هر یک از ذی‌نفعان با هدف جامع‌نگری در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای	تعیین شوق‌های لازم برای هر یک از ذی‌نفعان با هدف جامع‌نگری در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای	تعیین شوق‌های لازم برای هر یک از ذی‌نفعان با هدف جامع‌نگری در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای	دیدگاه سیستمی
۱۰-۲	تعیین پاسخگویی ذی‌نفعان در هر یک از اجرای تعین شوق‌های لازم برای هر یک از ذی‌نفعان با هدف جامع‌نگری در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای	تعیین شوق‌های لازم برای هر یک از ذی‌نفعان با هدف جامع‌نگری در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای	تعیین شوق‌های لازم برای هر یک از ذی‌نفعان با هدف جامع‌نگری در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای	دیدگاه سیستمی
۱۱-۱	جلب تعهد ذی‌نفعان برای درک کامل از علایق، نیازها، و نگرانی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفعان شامل مردان، زنان، و سایر گروه‌ها	جلب تعهد ذی‌نفعان برای درک کامل از علایق، نیازها، و نگرانی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفعان شامل مردان، زنان، و سایر گروه‌ها	جلب تعهد ذی‌نفعان برای درک کامل از علایق، نیازها، و نگرانی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفعان شامل مردان، زنان، و سایر گروه‌ها	جامع‌نگری



ادامه جدول ۷: توافقی گروه کانونی در مورد کام‌های فرعی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار

کد فرایند	پیشنهاد اولیه	نوع پیشنهاد	توافق نهایی	مؤلفه توسعه پایدار
۱۱-۲	ایجاد ارتباطات شفاف میان ذی‌نفعان مرتبط برای درک کامل از علایق، نیازها، و نگرانی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفعان شامل مردان، زنان، و سایر گروه‌ها	فعالیت «ایجاد ارتباط شفاف میان ذی‌نفعان مرتبط» به «ایجاد ارتباط شفاف میان ذی‌نفعان» و شفاف میان ذی‌نفعان با هم و با نهادهای مرتبط «تغییر یابد	ایجاد ارتباطات شفاف میان ذی‌نفعان مرتبط برای درک کامل از علایق، نیازها، و نگرانی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفعان شامل مردان، زنان، و سایر گروه‌ها	تعامل‌گرایی
۱۱-۳	ایجاد انگیزه‌های کاری در ذی‌نفعان برای درک کامل از علایق، نیازها، و نگرانی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفعان شامل مردان، زنان، و سایر گروه‌ها	-	ایجاد انگیزه‌های کاری در ذی‌نفعان برای درک کامل از علایق، نیازها، و نگرانی‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفعان شامل مردان، زنان، و سایر گروه‌ها	جامع‌نگری
۱۱-۴	تعیین کلیه منابع داخلی و خارجی برای دستیابی به نتایج برنامه‌های توسعه‌ای با نگاهی جامع	-	تعیین کلیه منابع داخلی و خارجی برای دستیابی به نتایج برنامه‌های توسعه‌ای با نگاهی جامع	جامع‌نگری
۱۱-۵	تخصیص مسئولیت‌های هر یک از ذی‌نفعان با نگاهی سیستمی	-	تخصیص مسئولیت‌های هر یک از ذی‌نفعان با نگاهی سیستمی	دیدگاه سیستمی

پس از دریافت نظرهای متخصصان برنامه‌ریزی در قالب گروه کانونی، اقدام به سنجش روایی محتوایی فرایند گردید. این اقدام از طریق طراحی پرسشنامه‌ای حاوی ۴۶ پرسش متناظر با فرایندهای اصلی و فرعی مربوط به برنامه‌ریزی توسعه پایدار انجام پذیرفت. با توجه به شاخص CVR پرسش‌هایی که کم‌ترین شرایط پذیرش یعنی ۰/۴۹ را کسب نمودند، شامل ۱۴ پرسش (از ۴۶ پرسش) است که در مدل فرایندی نهایی جانمایی می‌شوند. **جدول (۸)**، نتایج سنجش روایی برنامه‌ریزی توسعه با رویکرد توسعه پایدار را نشان می‌دهد.

جدول ۸: پرسش‌های پرسشنامه به همراه مقدار CVR و نتیجه آنان

پرسش	CVR	نتیجه	پرسش	CVR	نتیجه
۱	۰/۷۳	پذیرش	۲۴	۰/۰۷	رد
۲	۰/۴۷	رد	۲۵	۰/۷۳	پذیرش
۳	۰/۷۳	پذیرش	۲۶	۰/۲۰	رد
۴	۰/۶۰	پذیرش	۲۷	۰/۴۷	رد
۵	۰/۴۷	رد	۲۸	-۰/۴۷	رد
۶	۰/۰۷	رد	۲۹	۰/۲۰	رد
۷	۰/۶۰	پذیرش	۳۰	-۰/۰۷	رد
۸	۰/۳۳	رد	۳۱	۰/۴۷	رد
۹	-۰/۰۷	رد	۳۲	-۰/۲۰	رد
۱۰	۰/۳۳	رد	۳۳	۰/۸۷	پذیرش
۱۱	۰/۷۳	پذیرش	۳۴	۰/۲۰	رد
۱۲	۰/۰۷	رد	۳۵	۰/۷۳	پذیرش
۱۳	۰/۷۳	پذیرش	۳۶	۰/۳۳	رد
۱۴	-۰/۰۷	رد	۳۷	۰/۴۷	رد
۱۵	۰/۶۰	پذیرش	۳۸	۰/۸۷	پذیرش
۱۶	۰/۳۳	رد	۳۹	۰/۰۷	رد
۱۷	۰/۷۳	پذیرش	۴۰	۰/۲۰	رد
۱۸	۰/۰۷	رد	۴۱	۰/۲۰	رد
۱۹	-۰/۰۷	رد	۴۲	۰/۴۷	رد
۲۰	-۰/۲۰	رد	۴۳	۰/۲۰	رد
۲۱	۰/۳۳	رد	۴۴	۰/۰۷	رد
۲۲	۰/۰۷	رد	۴۵	۰/۷۳	پذیرش
۲۳	۰/۴۷	رد	۴۶	۰/۸۷	پذیرش

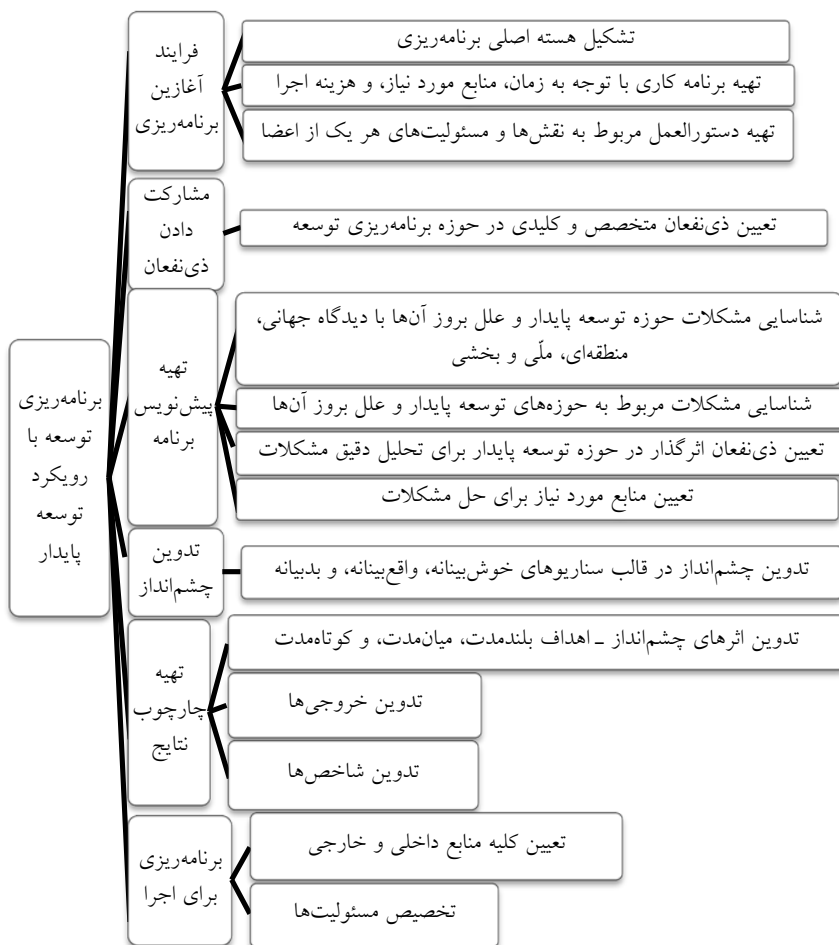
با بررسی نتایج نظر خبرگان (در مرحله تحلیل روایی) چنین استنباط می‌گردد که از میان فرایندهای اصلی و فرعی مربوط به برنامه‌ریزی توسعه پایدار، فرایندهایی مورد پذیرش واقع شده‌اند که به‌گونه‌ای سایر فرایندها را تحت پوشش خود قرار داده و از اولویت بالایی برخوردار بوده‌اند.

در فرایند برنامه‌ریزی، فرایند «آغازین برنامه‌ریزی» تعیین برنامه کاری و مشخص نمودن نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از اعضا بر اساس حوزه‌های تخصصی توسعه پایدار نسبت به سایر فرایندهای این حوزه است که دارای اولویت بالاتری است. در فرایندهای مربوط به «مشارکت دادن ذی‌نفعان»، از آنجایی که ذی‌نفعان این حوزه با شرط تخصص و کلیدی بودن در حوزه برنامه‌ریزی توسعه تعیین می‌گردند، لزومی به آماده‌سازی آنان و گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط احساس نشده است. در «تعیین مشکلات و تحلیل شرایط»، مشکلات و علل بروز آن‌ها با دیدگاه جامع توسعه پایدار تعیین می‌شود، پس ساماندهی و اولویت‌بندی و سپس تجزیه و تحلیل مشکلات اهمیت پایین‌تری نسبت به سایر فرایندها دارد. بر اساس نظر ذی‌نفعان اثرگذار در این حوزه و متناسب با منابع مورد نیاز، اقدام‌های مقتضی به منظور رفع مشکلات اتخاذ می‌گردد. در مرحله بعدی، چشم‌انداز و سپس اثرهای حاصل از تحقق چشم‌انداز و اهداف بلندمدت، میان‌مدت، و کوتاه‌مدت تدوین می‌گردد. در این مرحله، تعیین ورودی‌های مورد نیاز، خروجی‌ها و به تناسب آن‌ها شاخص‌های مرتبط از اولویت بالایی برخوردار هستند. در نهایت برای اجرای برنامه، تعیین منابع داخلی و خارجی و سپس تخصیص مسئولیت‌های هر یک از ذی‌نفعان مهم است.

به‌طور خلاصه می‌توان فرایند تاییدشده بر اساس نظر خبرگان را در **شکل (۲)** ملاحظه نمود. پس از تعیین روایی محتوایی و حذف پرسش‌هایی با روایی پایین، اقدام به تهیه پرسشنامه برای ارزشیابی فرایند برنامه‌ریزی توسعه در سطح شرکت‌های تابعه صنعت نفت گردید. پرسشنامه مربوطه در میان واحدهای برنامه‌ریزی شرکت‌های تابعه توزیع و ۱۵۰ نفر از متخصصان این حوزه به پرسشنامه‌ها پاسخ می‌دهند که آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در **جدول (۹)** گزارش می‌شود. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS 25 محاسبه می‌شود. آلفای محاسبه‌شده ۰/۹۲۶ به‌دست می‌آید که پایایی به‌نسبت بالایی را نشان می‌دهد. پس از تایید نرمال بودن داده‌ها با آزمون P-P Plot، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون پارامتریک، t-تک‌نمونه‌ای استفاده می‌شود (**جدول ۱۰**).

جدول ۹: آمار جمعیت شناختی متخصصان حوزه برنامه‌ریزی شرکت‌های تابعه صنعت نفت

جنسیت	سن	تجربه	مدرک تحصیلی	
مرد	۳۰-۳۹	۱۰-۱۹	۲۰-۲۹	۳۰-۳۹
زن	۳۰-۳۹	۱۰-۱۹	۲۰-۲۹	۳۰-۳۹
تعداد	۱۷	۱۳۳	۲۱	۶۲
درصد	۱۱	۸۹	۱۴	۴۱



شکل ۲: نمودار درختی فرایند برنامه‌ریزی توسعه با رویکرد توسعه پایدار

جدول ۱۰: آزمون پارامتریک t تک نمونه‌ای

ارزش آزمون = ۳					
متغیرها	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه اطمینان ۹۵ درصد
					کرانه پایین      کرانه بالا
تشکیل هسته اصلی برنامه‌ریزی	۵/۴۸۱	۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۴۸۰۰۰	۰/۳۰۶۹      ۰/۶۵۳۱
تهیه برنامه کاری	۵/۹۱۹	۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۵۰۰۰۰	۰/۳۳۳۱      ۰/۶۶۶۹
تهیه دستورالعمل‌ها	۴/۳۳۸	۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۴۰۰۰۰	۰/۲۱۷۸      ۰/۵۸۲۲
تعیین ذی‌نفعان برنامه‌ریزی	۴/۲۴۲	۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۳۸۰۰۰	۰/۲۰۳۰      ۰/۵۵۷۰
شناسایی مشکلات به تفکیک جغرافیا	۳/۱۵۸	۱۴۹	۰/۰۰۲	۰/۲۶۶۶۷	۰/۰۹۹۸      ۰/۴۳۳۵
شناسایی مشکلات مرتبط با موضوع توسعه پایدار	۳/۶۸۴	۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۳۲۰۰۰	۰/۱۴۸۴      ۰/۴۹۱۶
تعیین ذی‌نفعان توسعه پایدار	۳/۶۶۶	۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۲۸۶۶۷	۰/۱۳۲۱      ۰/۴۴۱۲
تعیین منابع حل مشکلات	۶/۳۱۹	۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۵۱۳۳۳	۰/۳۵۲۸      ۰/۶۷۳۸
تدوین چشم‌انداز	۲/۵۶۷	۱۴۹	۰/۱۱	۰/۲۴۰۰۰	۰/۰۵۵۳      ۰/۴۲۴۷
تدوین اهداف	۲/۷۰۱	۱۴۹	۰/۰۰۸	۰/۲۳۳۳۳	۰/۰۶۲۶      ۰/۴۰۴۱
تدوین خروجی‌ها	۲/۲۹۳	۱۴۹	۰/۰۲۳	۰/۲۰۰۰۰	۰/۰۲۷۷      ۰/۳۷۲۳
تدوین شاخص‌ها	۰/۹۵۴	۱۴۹	۰/۳۴۱	۰/۰۸۰۰۰	-۰/۰۸۵۶      ۰/۲۴۵۶
تعیین منابع اجرای برنامه	۲/۶۹۴	۱۴۹	۰/۰۰۸	۰/۲۴۰۰۰	۰/۰۶۴۰      ۰/۴۱۶۰
تخصیص مسئولیت‌ها	۱/۸۱۳	۱۴۹	۰/۰۷۲	۰/۱۶۰۰۰	-۰/۰۱۴۴      ۰/۳۳۴۴

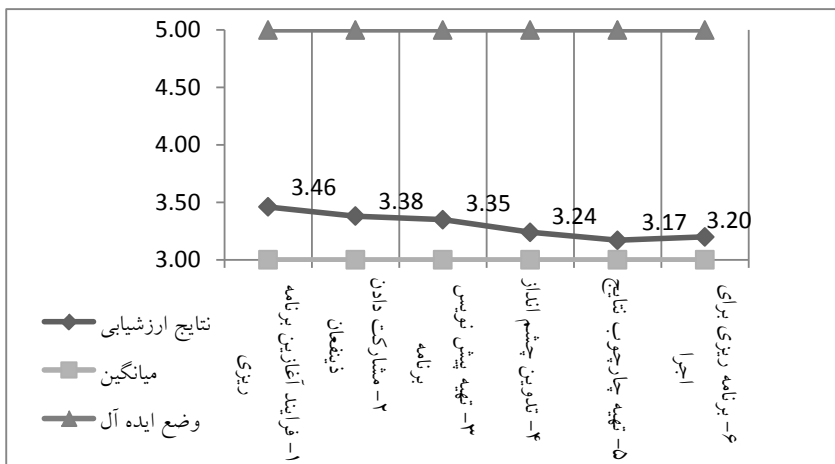
بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تقریباً ۸۶ درصد فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار در صنعت نفت از سطح قابل قبولی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین فرایندهای اصلی و فرعی در برنامه‌ریزی توسعه پایدار و ارزشیابی آن در صنعت نفت، فرایندی با شش گام اصلی و چهارده گام فرعی پیشنهاد می‌کند که نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات ارزشیابی، حاکی از شرایط قابل قبول این فرایند در صنعت نفت است. با توجه به تعمیم مفاهیم ملی حوزه توسعه پایدار در فرایند برنامه‌ریزی در صنعت نفت، نتایج این پژوهش می‌تواند علاوه بر صنعت نفت در سایر دستگاه‌های اجرایی مورد استفاده قرار گیرد.

وضعیت فرایندهای اصلی صنعت نفت در مقایسه با وضعیت ایده‌آل و میانگین در شکل (۳)

مشخص می‌شود، که نشان می‌دهد کلیه فرایندهای اصلی برنامه‌ریزی در صنعت نفت از وضعیت میانگین بالاتر است.



شکل ۳: نتیجه ارزشیابی فرایند برنامه‌ریزی توسعه با رویکرد توسعه پایدار

- با توجه به نتایج ارزشیابی فرایند برنامه‌ریزی توسعه در صنعت نفت چنین استنباط می‌گردد که فرایند آغازین برنامه‌ریزی در بهترین جایگاه قرار دارد و تهیه چارچوب نتایج پایین‌ترین جایگاه را دارد. با توجه به ارزشیابی صورت‌پذیرفته، به تفکیک هر یک از فرایندهای فرعی مورد تایید توسط متخصصان حوزه برنامه‌ریزی توسعه پایدار، فعالیت‌های زیر از سطح قابل‌قبولی برخوردارند:
- تشکیل هسته اصلی برنامه‌ریزی شامل متخصصانی از حوزه‌های مرتبط با توسعه پایدار (اقتصادی، اجتماعی، محیط‌زیستی، و سیاسی) شامل زن و مرد با وجود نقطه‌نظرهای متفاوت؛
  - تهیه برنامه کاری بر اساس زمان کل فرایند برنامه‌ریزی، منابع مورد نیاز و هزینه مرتبط، با در نظر گرفتن تعدد حوزه‌های مورد بررسی در توسعه پایدار؛
  - تهیه دستورالعمل مربوط به نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از اعضای هسته اصلی بر اساس حوزه‌های تخصصی مرتبط؛
  - تعیین ذی‌نفعان متخصص کلیدی در حوزه برنامه‌ریزی توسعه، فارغ از نگاه جنسیتی و قومی برای توانمندسازی تمام گروه‌های متخصص؛
  - شناسایی مشکلات حوزه توسعه پایدار و علل بروز آن‌ها با دیدگاه جهانی، منطقه‌ای، ملی، و بخشی؛

• شناسایی مشکلات مربوط به سیاست‌ها و محیط قانونی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، مشکلات مربوط به فاصله میان ظرفیت‌های نهادی، مشکلات زیست‌محیطی، و مسائل اقتصادی و علل بروز آن‌ها؛

- تعیین ذی‌نفعان اثرگذار در حوزه توسعه پایدار برای تحلیل دقیق مشکلات؛
- تعیین کلیه منابع داخلی و خارجی برای دستیابی به نتایج برنامه‌های توسعه‌ای با نگاهی جامع؛
- تدوین چشم‌انداز در بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله؛
- تدوین اثرهای حاصل از تحقق چشم‌انداز و اهداف بلندمدت؛
- تعیین خروجی‌های مورد نظر در تحقق نتایج توسعه‌ای؛ و
- تعیین منابع مورد نیاز اعم از فیزیکی، مالی، و انسانی در تدوین برنامه‌های توسعه‌ای.

در میان سایر فعالیت‌های حوزه برنامه‌ریزی توسعه پایدار، فعالیت‌هایی هستند که می‌توانند با اتخاذ تدابیر عملی و بهبود فرایندهای اشاره‌شده، فرایند برنامه‌ریزی با رویکرد توسعه پایدار را ارتقا دهند و این فرایند را در سطح بسیار قابل‌قبولی اجرایی کنند مانند ۱. تدوین شاخص‌های مربوط به ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها، پیامدها و اثرها در سطح جهانی، منطقه‌ای، و ملی با توجه به تمامی ابعاد توسعه پایدار به منظور تهیه برنامه توسعه‌ای جامع؛ و ۲. تعیین مسئولیت‌های هر یک از ذی‌نفعان با نگاهی سیستمی برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای.

بر اساس تحلیل این فرایند پیشنهاد می‌شود، تدوین شاخص‌ها به علت تاثیرگذاری در ارزیابی فرایند و دریافت بازخورد به عنوان مهم‌ترین فرایند فرعی مورد تاکید بیش‌تری قرار گیرد. با توجه به بدیع بودن رویکرد توسعه پایدار در دستگاه‌های اجرایی، این مهم تاکنون مورد تاکید سازمان‌های دولتی قرار نگرفته است. با وجود آسیب‌شناسی‌های صورت گرفته در خصوص فرایند برنامه‌ریزی توسعه مانند خاندوزی (۱۳۸۹)، که مشکلات حوزه فرایند برنامه‌ریزی را در چهار بخش تمرکزگرایی در برنامه‌نویسی و نبود مشارکت ذی‌نفعان، مسائل مربوط به زمان‌بندی فرایند برنامه‌نویسی، نگاه بودجه‌ای به برنامه در دستگاه‌ها و بخش‌ها، و ترکیب کارشناسی برنامه‌ریزان ارائه نموده است؛ ولی رویکرد توسعه پایدار همواره مورد غفلت بوده است. در این پژوهش، علاوه بر تمرکز ویژه بر توسعه پایدار، بر اساس نظر خبرگان این حوزه و نتایج حاصل از ارزشیابی فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار در صنعت نفت، یک مدل فرایندی بومی پیشنهاد گردید تا مطابق آن به ارزشیابی فرایندهای جاری برنامه‌ریزی در دستگاه‌های دولتی مبادرت گردد.

منابع اطلاعاتی محدود برای بررسی فرایند برنامه‌ریزی توسعه با رویکرد توسعه پایدار در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه و همچنین، همکاری محدود خبرگان و متخصصان حوزه برنامه‌ریزی

توسعه پایدار در سنجش سوءگیری را می‌توان به عنوان محدودیت‌های این پژوهش برشمرد. بررسی سایر ارکان مدیریت توسعه پایدار نظیر سازماندهی، کنترل، هماهنگی، و هدایت طراحی مدل‌های فرایندی حوزه‌های یادشده به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد. همچنین، فرایند پیشنهادی برنامه‌ریزی توسعه پایدار قابلیت ارزشیابی در سایر دستگاه‌های اجرایی را داراست، تا بر اساس نتایج، این فرایند بتواند به عنوان یک راهنما در تدوین برنامه‌های توسعه پایدار مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع

### الف) فارسی

- خاندوزی، سیداحسان (۱۳۸۹). ارزیابی شیوه برنامه‌نویسی توسعه در ایران (۱۳۶۸-۱۳۸۸). نشریه برنامه و بودجه، ۱۵ (۱۱۰)، ۹۹-۱۲۷.
- خیراندیش، مهدی؛ زارع، محمدمبین، و مختاری، مهدیه (۱۳۹۷). الگوی زیرساختی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران: مطالعه‌ای اکتشافی و تطبیقی جهت ارائه مسیر تحول. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۱ (۲)، ۶۵-۹۰. <http://jmdp.ir/article-1-2721-fa.html>
- ریاحی، فریبا؛ زاهدی، شمس‌السادات؛ فرجادی، غلامعلی، و نجفی‌توانا، سعید (۱۳۹۸). تاثیر حاکمیت نهادی بر پایداری زیست‌محیطی انرژی از راه پایداری اقتصادی و اجتماعی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲ (۲)، ۹۱-۱۳۳. <http://jmdp.ir/article-1-3434-fa.html>
- سازمان ملل بخش همیاری فنی برای توسعه (۱۳۷۰). رهنمودهایی برای برنامه‌ریزی توسعه: رویه‌ها، روش‌ها و فنون. ترجمه محمد هومن، سازمان برنامه و بودجه، مرکز مدارک اقتصادی - اجتماعی و انتشارات.
- معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری (۱۳۹۳). دستورالعمل اجرایی نظام تهیه و تدوین برنامه ششم توسعه ۱۳۹۵-۱۳۹۹. مستندات برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی. <https://mpb.mporg.ir>

### ب) انگلیسی

- Bartle, J. R., & Leuenberger, D. (2006). *The Idea of Sustainable Development in Public Administration*: Sage Publications A: Thousand Oaks, CA.
- Boulanger, P.-M., & Bréchet, T. (2005). Models for Policy-Making in Sustainable Development: The State of the Art and Perspectives for Research. *Ecological Economics*, 55(3), 337-350. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.07.033>.
- Brodhag, C., & Talière, S. (2006). *Sustainable Development Strategies: Tools for Policy Coherence*. Paper Presented at the Natural Resources Forum.



<https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2006.00166.x>.

- Dernbach, J. C. (1998). Sustainable Development as a Framework for National Governance. *Case Western Reserve Law*, 49, 1.
- Dernbach, J. C. (2003). Achieving Sustainable Development: The Centrality and Multiple Facets of Integrated Decision Making. *Global Legal Studies*, 10(1), 247-284. <https://doi.org/10.2979/gls.2003.10.1.247>.
- Elliott, J. (2012). *An Introduction to Sustainable Development*: Routledge.
- Emas, R. (2015). The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles. *Brief for GSDR, 2015*.
- Faucheux, S., Pearce, D., & Proops, J. (1996). *Models of Sustainable Development* Edward Elgar: London.
- Furtado, J. I. d. R., Belt, T., & Jammi, R. (2000). *Economic Development and Environmental Sustainability: Policies and Principles for a Durable Equilibrium*: The World Bank.
- Gills, B. K. (2002). Democratizing Globalization and Globalizing Democracy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 581(1), 158-171.
- Heady, F. (2001). *Public Administration, a Comparative Perspective*: CRC Press.
- Hellström, D., Jeppsson, U., & Kärrman, E. (2000). A Framework for Systems Analysis of Sustainable Urban Water Management. *Environmental Impact Assessment Review*, 20(3), 311-321. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(00\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(00)00043-3).
- Hrebik, S., Trebicky, V., & Gremlika, T. (2006). Manual for Planning and Evaluation of SD at the Regional Level. *Office of the Government of the Czech Republic*.
- Hughes, O. E. (2012). *Public Management and Administration: An Introduction*: Macmillan International Higher Education.
- Imperatives, S. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. *Accessed Feb, 10*.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2007). *Climate Change 2007: The Physical Science Basis, Contribution of Working Group I to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*: Cambridge University Press.
- Karlsson, S. (1999). Closing the Technospheric Flows of Toxic Metals: Modeling Lead Losses from a Lead-Acid Battery System for Sweden. *Journal of Industrial Ecology*, 3(1), 23-40. <https://doi.org/10.1162/108819899569377>.
- Kirkpatrick, C., George, C., & Curran, J. (2001). *Development of Criteria to Assess the Effectiveness of National Strategies for Sustainable Development*. Institute

- for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Levings, C. D. (2004). Knowledge of Fish Ecology and Its Application to Habitat Management. *Fraser River Delta, British Columbia: Issues of an Urban Estuary, Geological Survey of Canada Bulletin*, 567(1), 213-236.
- Litfin, K. (1994). *Ozone Discourses: Science and Politics in Global Environmental Cooperation*: Columbia University Press.
- Marinova, D., & McGrath, N. (2005) *Transdisciplinarity in Teaching and Learning Sustainability*, in Banse, G., Hronszky, I., and Nelson, G. (eds), *Rationality in an Uncertain World*, 275-285, Edition Sigma, Berlin.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). The Limits to Growth. *New York*, 102(1972), 27.
- Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson Jr, R. B. (1987). The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 658-675. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306718>.
- Rao, P. (2000). *Sustainable Development: Economics and Policy*: Malden, Oxford.
- Redclift, M. (2002). *Sustainable Development: Exploring the Contradictions*: Routledge.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*: Pearson Education.
- Scriven, M. (1974). Evaluation Perspectives and Procedures. In *Evaluation in Education*, Popham, W. J., McCutchan Publishing Corp., 2526.
- Speth, J. G. (2004). *Red Sky at Morning: America and the Crisis of the Global Environment*: Yale University Press.
- State of Qatar (2014). National Development Planning and Implementation Human Development, Sustainable Development and National Well-being, New York. <https://www.un.org>.
- Stillman, R. (2009). *Public Administration: Concepts and Cases*: Nelson Education.
- Stoddart, H. (2011). *A Pocket Guide to Sustainable Development Governance. Stakeholder Forum*. Paper Presented at the United Nations Conference on the Human Environment (1992). Rio Declaration on Environment and Development. Rio de Janiero, Brazil: United Nations.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The Use of Experimental Design in Educational Evaluation. *Journal of Educational Measurement*, 8(4), 267-274. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.1971.tb00936.x>.
- Todorov, V., & Marinova, D. (2009). *Models of Sustainability*. Paper Presented at the Proceedings of MODSIM 2009 International Congress on Modelling and Simulation.

- Turco, R. P., Toon, O. B., Ackerman, T. P., Pollack, J. B., & Sagan, C. (1983). Nuclear Winter: Global Consequences of Multiple Nuclear Explosions. *Science*, 222(4630), 1283-1292.
- Tyler, R. W. (1942). General Statement on Evaluation. *The Journal of Educational Research*, 35(7), 492-501. <https://doi.org/10.1080/00220671.1942.10881106>.
- UN (2001). *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies*: United Nations Publications.
- UNDP (2011). The Evaluation Policy of UNDP. <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>.
- UNDP (2009). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results. [http://web.undp.org/evaluation/handbook/get\\_handbook.html](http://web.undp.org/evaluation/handbook/get_handbook.html).
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Educational Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*: Longman Pub Group.

فرزاد بلام

دوره ۳۳ - پاییز ۹۹ - شماره ۳ - پیاپی ۱۱۳