



انجمن بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران  
مرکز پژوهش‌ها

# مدیریت مبتنی بر نتایج؛ مفاهیم، رهیافت‌ها، کاربردها



ارغوان فرزین معتمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت مبتنی بر نتایج؛  
مفاهیم، رهیافت‌ها، کاربردها

ارغوان فرزین معتمد



تقدیم به تمام ره یابان توسعه ایران  
به ویژه زنده یاد پدرم؛ محمد فرزین معتمد  
که پیشگام مطالعات و اجرای برنامه های توسعه روستایی در بانک کشاورزی بود

سرشناسه	: فرزین معتمد، ارغوان - ۱۳۵۶
عنوان و نام پدیدآورنده	: <b>Farzin Motamed, Arghavan- 1977</b>
مشخصات نشر	: مدیریت مبتنی بر نتایج؛ مفاهیم، رهیافت ها، کاربریست ها/ ارغوان فرزین معتمد
مشخصات ظاهری	: تهران، انتشارات یاسمین، ۱۴۰۳
شابک	: ۲۷۲ ص: جدول، نمودار؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س م.
وضعیت فهرست نویسی	: ۹-۲۶-۷۶۰۰-۶۰۰-۹۷۸
یادداشت	: فیبا
موضوع	: کتابنامه
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: <b>Management</b>
رده بندی دیویی	: HD/۳۷/۲
شماره کتاب شناسی ملی	: ۶۵۸
اطلاعات رکورد کتاب شناسی	: ۹۶۱۷۲۳۵
	: فیبا

### مدیریت مبتنی بر نتایج؛ مفاهیم، رهیافت ها، کاربریست ها



ارغوان فرزین معتمد
کاری از: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی، مرکز پژوهشها
سخن آغازین: صمد حسن زاده
مدیر طرح: ارغوان فرزین معتمد
ناظر: علی ربیعی
قطع: رقعی
تیراژ: ۴۰۰
تعداد صفحات: ۲۷۲ صفحه
نوبت چاپ: اول
انتشارات: یاسمین
چاپ و صحافی: سیمارنگ قدر
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۰۰-۲۶-۹
قیمت: ۱۸۰۰۰۰۰ ریال

## فهرست مطالب

۱۱	سخن آغازین .....
۱۳	پیشگفتار .....
۲۷	مقدمه دکتر پراسان کومار .....
۳۱	بخش اول: تحولات تاریخی، رهیافت‌های مدیریتی .....
۳۳	فصل اول: مدیریت در بستر تحولات تاریخی .....
۳۵	مقدمه .....
۳۷	مدیریت هنرمندانه .....
۳۸	کارویژه مدیریت .....
۳۹	تحولات علم مدیریت در تلاطم پیشرفت‌های بشری .....
۴۴	مدیریت مبتنی بر نتایج در بستر زمان .....
۴۶	درس آموخته .....
۴۹	فصل دوم: رهیافت مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۵۱	مقدمه .....
۵۳	پیرامون مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۵۴	کاربرد مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۵۶	اصطلاحات کلیدی در مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۶۲	چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۶۵	اصول کلیدی مترتب بر چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۶۷	درس آموخته .....
۶۹	بخش دوم: چرخه حیات مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۷۱	فصل سوم: برنامه‌ریزی برای دستیابی به نتایج .....
۷۳	مقدمه .....
۷۴	گام به گام برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج .....
۷۶	تنظیم چشم انداز .....
۸۳	تحلیل موقعیت .....
۸۴	تحلیل مسئله .....
۸۹	درخت مسئله و کاربردهای آن .....
۹۰	نقشه نتایج و چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۹۴	اولویت‌بندی نتایج و تدوین زنجیره و چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج .....
۱۰۰	زنجیره نتایج .....
۱۰۴	چارچوب منطقی مبتنی بر نتایج .....



۱۰۶	درس آموخته.....
۱۰۹	فصل چهارم: نظام پایش و ارزیابی در مدیریت مبتنی بر نتایج.....
۱۱۱	مقدمه.....
۱۱۲	پایش.....
۱۱۳	ارزیابی.....
۱۱۴	پاسخگویی.....
۱۱۴	یادگیری سازمانی.....
۱۱۵	تفاوت پایش و ارزیابی.....
۱۱۶	اهمیت پایش و ارزیابی.....
۱۱۷	انواع پایش و ارزیابی در مدیریت مبتنی بر نتایج.....
۱۱۸	راه‌اندازی نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج ( ده مرحله).....
۱۱۸	تنظیم چارچوب برنامه برای پایش و ارزیابی (پنج مرحله اول).....
۱۲۲	پایش نتایج (مرحله ششم).....
۱۲۸	ارزیابی (مرحله هفتم).....
۱۳۰	تنظیم گزارش (مرحله هشتم).....
۱۳۱	استفاده از نتایج ارزیابی و پایش (مرحله نهم).....
۱۳۲	پایدارسازی نظام پایش و ارزیابی (مرحله دهم).....
۱۳۲	درس آموخته.....
۱۳۵	فصل پنجم: گزارش‌دهی در مدیریت مبتنی بر نتایج.....
۱۳۷	مقدمه.....
۱۳۸	تنظیم گزارش.....
۱۴۱	بخش سوم: نمونه‌های کاربردی.....
۱۴۳	فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه.....
۱۴۵	مقدمه.....
۱۵۰	۱. طرح نمونه مسئله در بخش بازرگانی.....
۱۵۱	طراحی نمونه پروژه در بخش بازرگانی.....
۱۷۳	۲. طرح نمونه مسئله در بخش کشاورزی.....
۱۷۵	طراحی نمونه پروژه در بخش کشاورزی.....
۲۱۰	۳. طرح نمونه مسئله در بخش صنعت- معدن.....
۲۱۱	طراحی نمونه پروژه در بخش صنعت-معدن.....
۲۳۹	درس آموخته.....

۲۴۱	..... فصل هفتم: طرح و حل مسئله در قالب برنامه
۲۴۳	..... مقدمه
۲۴۴	..... طرح نمونه مسئله در حوزه اقتصادی-اجتماعی
۲۶۹	..... درس آموخته
۲۷۱	..... منابع



## سخن آغازین

اتاق ایران در راستای فراهم آوردن موجبات رشد و توسعه اقتصاد کشور از طریق تبادل افکار، بیان آرا و عقاید مدیران صنعتی، معدنی، کشاورزی و بازرگانی؛ وظیفه خود می‌داند تا به منظور ارتقا دیدگاه و دانش اعضا، درخصوص توسعه نظریه‌های مدیریتی نیز اقدام نماید. بدین منظور یکی از اقدامات مرکز پژوهش‌های اتاق ایران، تقویت دانش اعضا و ایجاد زمینه‌های اجرایی ساختن یکی از روشهای مدیریتی باعنوان "مدیریت مبتنی بر نتایج" بوده است که در بسیاری از سازمان‌ها با ماهیت توسعه‌ای استفاده می‌شود. با این هدف مرکز پژوهش‌های اتاق ایران برگزاری دوره‌های مدیریت مبتنی بر نتایج را از ابتدای سال ۱۴۰۲ آغاز کرده است. در همین مسیر، تدوین کتاب پیش‌رو برای آشنایی با مفاهیم مدیریت مبتنی بر نتایج و کاربردهای آن از دیگر اقدامات مرکز پژوهش‌های اتاق بوده است.

یکی از چالش‌های نظام برنامه‌ریزی کشور، شکاف بین اهداف تعیین‌شده در برنامه‌ها و نتایج است. رهیافت مدیریت مبتنی بر نتایج، با تعریف چارچوبی مشترک در برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی، احتمال دستیابی به نتایج را افزایش می‌دهد. این چارچوب مشترک منعکس‌کننده نتایج مورد انتظار و مسیر دستیابی به نتایج با استفاده از شاخص‌هایی مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و محدود به زمان است. مدیریت مبتنی بر نتایج، یکی از روش‌های شناخته‌شده و محبوب در مدیریت پروژه و تنظیم برنامه در سطوح کلان، میانی و خرد است. یکی از علل محبوبیت این رهیافت توجه ویژه به مشارکت ذی‌نفعان در تمام مراحل برنامه‌ریزی و مدیریت است. این رهیافت که بیش از ۳۰ سال قدمت دارد، رهیافتی بسیار کارآمد است و از انعطاف‌پذیری مناسبی برخوردار است. مدیریت مبتنی بر نتایج،

به‌ویژه در سازمان‌هایی که ذی‌نفعان متعدد دارند و دستیابی به سطوح مختلف نتایج را در برنامه‌های خود لحاظ می‌کنند، کاربرد بسیاری دارد. این شیوه مدیریتی در بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی با ماهیت توسعه‌ای استفاده می‌شود. با توجه به کاربرد گسترده این شیوه مدیریتی، تدوین کتابی مشتمل بر مفاهیم و کاربردهای این شیوه مدیریتی ضروری بود. کتابی که در پیش روی شما است، علاوه بر تشریح مفاهیم مربوط به مدیریت مبتنی بر نتایج به نحوه کاربرد این شیوه مدیریتی در تنظیم اسناد برنامه و پروژه در سطوح کلان، میانی و خرد پرداخته است. خوانندگان در پنج فصل اول کتاب با مبانی نظری، مفاهیم، چارچوب و ابزارهای مورد استفاده در این شیوه مدیریتی آشنا می‌شوند. دو فصل آخر نیز به ارائه مثال‌هایی کاربردی در قالب طراحی پروژه در بخش صنایع، معادن، کشاورزی و تدوین برنامه اقتصادی- اجتماعی با هدف ایجاد اشتغال و کاهش فقر پرداخته است. مطالعه این کتاب به خوانندگان کمک می‌کند تا علاوه بر آشنایی با رهیافت مدیریت مبتنی بر نتایج به نحوه استفاده از این روش در تنظیم و مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌ها آشنا شوند. مثال‌های این کتاب با در نظر گرفتن دامنه متعددی از ذی‌نفعان در بخش خصوصی و دولتی تنظیم شده است و لذا می‌تواند مورد استفاده مدیران و کارشناسان ارشد در بخش خصوصی و دولتی قرار گیرد.

با تشکر از مرکز پژوهش‌های اتاق ایران که آغازگر این فرایند است، امید است این گونه اقدامات در برگزیده الگوهای جدید مدیریتی است، چشم‌انداز جدیدی از شیوه مدیریت را پیش روی صاحبان کسب‌وکار قرار دهد.

صمد حسن زاده

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

## پیشگفتار

توسعه‌یافتگی، به رغم فراخی مفهومی و تعاریف در حال تغییر، چندین قرن است که به رویای مشترک تمامی جوامع بشری تبدیل شده است. آنگونه که توصیف جوامع و کشورها در دنیای امروز با میزان توسعه‌یافتگی معنا می‌یابد. این طبقه‌بندی توسعه‌یافتگی نمایانگر وضعیت‌های متفاوت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشورها نیز هست. تمامی کشورها برای دستیابی به هدف توسعه بنابر منابع و ظرفیت‌های خود؛ هدفگذاری، برنامه‌ریزی و تلاش می‌کنند. اختلاف نظرهایی درباره شاخص‌های توسعه‌یافتگی در بین متخصصان و سیاستگذاران وجود دارد، اما ادعای گزافی نیست اگر بگوییم تمامی کشورها بر ضرورت وجود دنیایی بدون فقر، بیکاری، بیماری و دنیایی که در آن تمامی افراد از فرصت‌های برابر برای آموزش، کار شایسته و زندگی و محیط زیست سالم برخوردار باشند- به‌عنوان شاخص‌های توسعه‌یافتگی- اجماع دارند. این اجماع از هزاره سوم میلادی به یک گفتمان جهانی تبدیل شده است. باوجود تلاش‌هایی که کشورها در مسیر دستیابی به توسعه انجام می‌دهند، جهان شاهد نابرابری‌هایی در دستیابی به توسعه است. دلیل این مدعا، جایگاه متفاوت کشورها در رتبه بندی‌های جهانی از میزان توسعه‌یافتگی است؛ برای مثال یکی از شاخص‌های شناخته‌شده در توسعه، شاخص توسعه انسانی<sup>1</sup> است. بر مبنای این شاخص کشورها

---

1 . Human Development Index(HDI)

به چهار گروه توسعه انسانی کم<sup>۱</sup>، توسعه انسانی متوسط<sup>۲</sup>، توسعه انسانی بالا<sup>۳</sup> و توسعه انسانی بسیار بالا<sup>۴</sup> تقسیم می‌شوند. بر مبنای آخرین نتایج گزارش توسعه انسانی در سال ۲۰۲۱-۲۰۲۲، از بین ۱۸۵ کشور جهان، تعداد ۶۶ کشور در رده توسعه انسانی بسیار بالا، ۴۹ کشور در گروه توسعه انسانی بالا (ایران در این دسته قرار دارد)، ۴۴ کشور در طبقه توسعه انسانی متوسط و ۲۶ کشور در سطح پایین توسعه یافتگی انسانی طبقه‌بندی شدند. این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که تنها ۳۵ درصد از کشورها در رده توسعه یافتگی بسیار بالای انسانی و ۶۵ درصد کشورها در پشت درهای توسعه یافتگی بالای انسانی هستند.

اگر شاخص توسعه انسانی را به عنوان یکی از معیارهای جهانی در رتبه‌بندی کشورها در نظر بگیریم، ایران بر اساس گزارش ۲۰۲۱-۲۰۲۲، با عدد شاخص ۰.۷۷۴، در رده کشورهای توسعه یافته انسانی بالا و در رتبه ۷۶ در بین ۱۸۵ کشور قرار دارد، بدین معنا که تعداد ۷۵ کشور در رتبه‌های برتری نسبت به ایران قرار دارند که از بین آن‌ها ۶۶ کشور در رده توسعه انسانی بسیار بالا هستند. کشورهایی همچون ترکیه، مالزی، قزاقستان، گرجستان، تایلند، کره جنوبی، قطر، عمان، کویت و عربستان سعودی برخی از کشورهای منطقه آسیا، خاورمیانه و حتی هم مرز ایران در رده توسعه انسانی بسیار بالا قرار گرفته‌اند و ایران با وجود برخورداری از موقعیت ژئوپلیتیک خاص، ذخایر غنی انرژی، منابع طبیعی و سرمایه انسانی کم‌نظیر، هنوز به رده‌بندی‌های بسیار بالا دست نیافته است.

چنین تفاوت‌هایی به رغم وجود مقصد مشترک، همواره این سؤال را در ذهن ایجاد می‌کند که چرا چنین شکافی در دستیابی به اهداف وجود دارد؟ چگونه است که برخی کشورها در مسیر دستیابی به توسعه موفق و برخی ناموفق هستند؟ آیا فقط

- 
- 1 . Low Human Developed
  - 2 . Medium Human Developed
  - 3 . High Human Developed
  - 4 . Very High Human Developed

هدفگذاری برای دستیابی به یک هدف تضمینی در رسیدن به آن است یا دستیابی به یک مقصد نیازمند الزامات دیگری نیز هست؟ چگونه است که در مواجهه با برخی چالش‌ها، اجماع جهانی به نتیجه مثبت ختم می‌شود اما در برخی موارد چنین نتیجه‌ای به دست نمی‌آید؟ در همه‌گیری کوید-۱۹ به‌عنوان چالشی جهانی، اجماع بر تولید واکسن یک راه‌حل بی‌بدیل بود که پس از ۱۸ ماه از شروع پاندمی به نتیجه رسید. اگرچه دسترسی عادلانه تمامی مردم دنیا به واکسن - طبق گزارش توسعه انسانی ۲۰۲۱ - محقق نشد، اما می‌توان گفت جهان در درمان کوید-۱۹ موفق عمل کرد. در همه‌گیری هزاره سوم، هدف مشترک جهان، یافتن درمان بیماری و نجات انسان‌ها بود. درمانی که در عالی‌ترین شکل باید به ساخت واکسن ختم می‌شد. هدفی با معیاری کاملاً مشخص، قابل اندازه‌گیری، واقعی و در زمان‌بندی معین که اگر مبتنی بر این ویژگی‌ها نبود، جان تعداد بیشتری از مردم دنیا به خطر می‌افتاد. هدف از بیان چنین مثالی، در درجه اول ملموس بودن آن برای همگان است و در درجه دوم توجه دادن خوانندگان به این موضوع است که در حل مشکلات باید از تجارب موفق درس آموزی کرد. کوید-۱۹ و روش مواجهه با آن، دو درس مهم در برداشت؛ نخست: اهمیت به‌کارگیری علم و تجربه در یافتن راه حل و دوم: مدیریت یک فرایند تا کسب نتیجه.

همه‌گیری کوید-۱۹ در شکل وسیع و ملموسی به ما نشان داد که مدیریت حرکت در مسیری که به حل مشکل ختم می‌شود، همانقدر مهم است که یافتن مسیر.

همه‌گیری کوید-۱۹ و اثرات مترتب بر آن تنها یکی از چالش‌های بزرگ قرن حاضر بود. جهان در آستانه ورود به عصری جدید است که آنتروپوسین یا انسان محوری<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. عصری که بشر آسیب‌دیده از خود در پی ایجاد تغییراتی است که سیاره زمین را به فضای بهتری برای زندگی تبدیل کند. تغییرات اقلیمی، شیوع بیماری‌های مشترک بین انسان و حیوان، جنگ‌های مختلف در سراسر جهان، قطبی‌سازی‌های سیاسی و تحولات شگرف و روز افزون فناوری، همگی مسائلی



هستند که به تعبیر گزارش توسعه انسانی ۲۰۲۱-۲۲، مجموعه‌ای از نااطمینانی‌های تجمع یافته را در این عصر ایجاد کرده و دستیابی به اهداف توسعه‌ای از جمله توسعه انسانی را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. جهان امروز با گستره وسیعی از مسائل پیچیده مواجه است که هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در دستیابی به اهداف را بر لبه تیغ قرار داده است. هر قدر چالش‌ها بیشتر، پیچیده‌تر و تقویت‌کننده یکدیگر می‌شوند، تحلیل موقعیت در برنامه‌ریزی سخت‌تر می‌شود. در چنین شرایطی، ضروری است تا ابعاد مختلف تأثیر چالش‌ها در مسیر توسعه‌یافتگی ارزیابی شود تا مدیریت و برنامه‌ریزی در دستیابی به اهداف با خطای کمتری صورت پذیرد. اهمیت این مسئله به اندازه‌ای است که شاخص توسعه انسانی نیز همه ساله با توجه به مسائل چالش برانگیز در جهان تعدیل و رتبه‌بندی‌های جدیدی از کشورها برای تحلیل دقیق‌تر وضعیت در مسیر دستیابی به توسعه انجام می‌شود.

یکی از تعدیلات شاخص توسعه انسانی تعدیل مبتنی بر نابرابری<sup>۱</sup> است. این شاخص برای ایران براساس داده‌های سال ۲۰۲۱، معادل ۰.۶۸۶ بوده است. بدین معنا که با تعدیل نابرابری‌ها در سه بُعد آموزش، درآمد و سلامت، شاخص توسعه انسانی به میزان ۱۱.۴ درصد آفت کرده است. یکی دیگر از شاخص‌های تعدیل یافته توسعه انسانی شاخص تعدیل شده با بُعد فشار بر سیاره است.<sup>۲</sup> این شاخص منعکس کننده نابرابری بین نسلی است و با میزان انتشار دی‌اکسیدکربن توسط هر فرد<sup>۳</sup> و ردپای سرانه مواد<sup>۴</sup> تعدیل می‌شود. در صورتی که این دو شاخص (PHDI و HDI) در کشوری برابر باشند به معنای آن است که آن کشور فشاری بر سیاره وارد نمی‌کند و منجر به نابرابری بیشتر بین نسلی نمی‌شود، اما زمانی که شاخص تعدیل شده کمتر از شاخص توسعه انسانی باشد به معنای آن است که کشور بر سیاره فشار وارد می‌کند. در سال

- 
- 1 . Inequality-adjusted Human Development Index (IHDI)
  - 2 . Planetary adjusted Human Development Index (PHDI)
  - 3 . Carbon dioxide emission per person
  - 4 . Material footprint percapita

۲۰۲۱، ارزش شاخص تعدیل یافته با فشار بر سیاره در ایران، ۰.۶۷۷ بوده که کمتر از شاخص توسعه انسانی در این سال (۰.۷۷۴) است و منجر به افت ۴ واحدی رتبه ایران و ۱۲.۵ درصدی ارزش شاخص شده است. نتایج محاسبه شاخص‌های تعدیل شده برای کشورها نشان می‌دهد که بیشتر کشورها پس از تعدیل‌ها افت می‌کنند که تفسیر آن تأثیر قابل توجه چالش‌ها در روند دستیابی به توسعه است. این مسئله درخصوص شاخص تعدیل‌یافته با فشار سیاره از آن جهت جالب توجه است که افت شاخص در کشورهای با توسعه انسانی بسیار بالا به مراتب بیشتر بوده است که به معنای تأثیر قابل توجه این کشورها در فرایند صنعتی شدن بر ایجاد مشکلات زیست محیطی کره زمین است. موارد فوق همگی مصادیقی بر اهمیت استفاده از رویکردهایی در فرایند دستیابی به اهداف توسعه‌ای است که نه تنها دریافتن مسیر توسعه راهگشا باشند که در مدیریت و برنامه‌ریزی برای حرکت در مسیر تا رسیدن به مقصد نیز کارآمد باشند. ایران نیز از قواعد فوق جدا نیست. به‌رغم برخورداری از منابع غنی و موقعیت ژئوپولیتیک خاص در فضای چند قطبی سیاسی جهان، کشوری است که در رتبه‌بندی‌های جهانی جزو رده‌های بالای تأثیر پذیری از تغییرات اقلیمی و بلایای طبیعی است. علاوه بر چنین عوامل بحرانزایی، ایران در سال‌های اخیر با تحریم‌های شدید اقتصادی روبرو بوده است که فضای اقتصادی- سیاسی کشور را به شدت متلاطم کرده است. بر این عوامل اضافه کنید مشکلات و ناکارآمدی‌ها در نظام تدبیر و مدیریت کشور را که منجر به افزایش فضای نااطمینانی شده است. تجربه چهار دهه برنامه‌ریزی توسعه در ایران نشان می‌دهد که توفیق مورد انتظار در دستیابی به اهداف برنامه‌های توسعه به دست نیامده است (در ارزیابی ششمین برنامه توسعه توسط دیوان محاسبات کشور میزان موفقیت برنامه سی درصد اعلام شده است). این مسئله نه تنها در برنامه‌ریزی‌های کلان کشوری که در لایه‌های پایین‌تر برنامه‌ریزی در سازمان‌ها و نهادهای مختلف نیز مشهود است.

مهم‌ترین دلایل چنین شکست‌هایی، ضعف مدیریت است. به رغم سرمایه‌گذاری بسیار برای تربیت دانش‌آموختگان حوزه مدیریت در کشور، مدیریت در سطوح مختلف سازمانی و اداری در بخش‌های دولتی، خصوصی و تعاونی، همچنان با ضعف جدی مواجه است. آنچه بیش از همه در ساختار مدیریتی کشور در سطوح مختلف مشاهده می‌شود، پایبندی به روش‌های نادرست معمول و مألوف مدیریت در ایران است که بیشتر متکی بر تصمیم‌گیری‌ها و اقدام سریع و به دور از تحلیل‌های دقیق موقعیت و مخاطرات است. به عبارتی نظام مدیریتی کشور در عمل از رویکردها، نظریه‌ها و روش‌های مناسب مدیریتی و تجارب پاسخگو برای حل مسائل بهره نمی‌برد. بیشترین چالش مدیریتی در ایران نشان می‌دهد که بیشتر مدیران پیوندی میان اجزا فرایندی در سازماندهی برنامه‌ها، پروژه‌ها و خدمات ایجاد نمی‌کنند و سازمان‌ها دچار از هم گسیختگی اجزای فرایندی می‌شوند و این امر موجب شده است که مدیریت در سازمان‌های ایران بیشتر به یک کل از هم پاشیده شبیه شود تا یک کل منسجم. این کل با افزایش ناطمینانی‌ها چنان‌که گفته شد، دچار از هم گسیختگی فزاینده نیز می‌شود که سرانجام می‌تواند سبب انسداد در دستیابی به اهداف شود. این مسئله به‌ویژه در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی بیشتر دیده می‌شود. وقتی در توسعه انسانی و کنش و واکنش افراد به تغییرات، هدف‌گذاری می‌شود، شاخص‌ها بسیار متأثر از رفتار انسانی هستند و این مسئله برنامه‌ریزی را با چالش‌های بیشتری روبه‌رو می‌کند.

به‌عنوان شاهدی بر حساسیت موضوعات در حوزه انسانی و ناکارآمدی مدیریت کشور در این حوزه، می‌توان به عملکرد سازمان‌های دولتی و شرکت‌های مرتبط با نهادهای عمومی - در ادبیات اقتصادی ایران این سازمان‌ها خصولتی نامیده شده‌اند - در اجرای سیاست‌های توسعه‌ای در پروژه‌های بزرگ اشاره کرد. گاه نتایج برنامه‌ها در مقیاس عملکرد هم‌تراز با عملکرد یک نهاد کوچک می‌شود و این مسئله سبب می‌شود تا در مواردی نهاد سیاستگذار و تصمیم‌گیر، جامعه هدف خود را بسیار تقلیل دهد. در مصداقی دیگر، نهاد سیاست‌گذار به هدف‌گذاری‌های رویایی و دور از توان

خود اصرار می‌ورزد که محقق نشدن آن سبب سلب اعتماد جامعه و تجمع شکست‌ها در آینده می‌شود (در لایحه برنامه هفتم توسعه - که در زمان تحریر این مجموعه در فرایند بررسی مجلس قرار دارد - از یک سو هدفگذاری‌هایی تقلیلی مشاهده می‌شود که از آن جمله می‌توان به هدفگذاری توانمندسازی اقتصادی ده هزار زن سرپرست خانوار اشاره کرد، در حالی که جامعه زنان سرپرست خانوار ایران حدود سه میلیون نفر هستند و از سوی دیگر، هدفگذاری‌هایی رویایی مشاهده می‌شود که از آن جمله می‌توان به تحقق رشد سالانه هشت درصدی و یا از بین بردن فقر مطلق اشاره کرد، در حالی که در ۲۵ سال اخیر چنین متوسط رشدی در کشور محقق نشده است و متوسط رشد در دو بازه زمانی ۷۶ الی ۸۶ و ۸۶ الی ۴۰۱، به ترتیب ۴.۲ و ۱.۴ درصد بوده و درباره از بین بردن فقر نیز حرکت به سمت چنین بهبودی در سال‌های اخیر مشاهده نشده است).

مصادیق فوق نشان‌دهنده ضعف در نیل به اهداف توسعه‌ای در ساختار مدیریت به‌ویژه در سازمان‌های دولتی است. تحلیل وضعیت موجود، مخاطرات پیش‌رو، تحولات پیش‌رو همگی باید مبتنی بر واقعیت‌های دنیای امروز و کشور باشد تا منتهی به هدف‌گذاری‌های دقیق و دور از رویاپردازی شود. هدف‌گذاری در هر لایه باید با تعریف شاخص‌های دقیق باشد، تعریف اقدامات مترتب بر برنامه‌ها و طراحی زیربرنامه‌ها و پروژه‌های اجرایی نیز باید مبتنی بر تحلیل‌های واقعی، توجه به منابع و مدیریت صحیح منابع انجام شود. نظام پایش و ارزیابی در هر برنامه باید در طول فرایند اجرای برنامه تعریف شود و امکان اصلاح و بهبود در مسیر دستیابی به اهداف فراهم باشد. در عین حال، باید تمامی حلقه‌ها در قالب نظام مدیریتی کارآمد به هم متصل شوند. بی‌توجهی به این موارد در بیشتر موارد، سبب شده است تا نظام مدیریتی کشور با شیوه‌های به‌روز نشده مدیریت که بیشتر مبتنی بر حل‌وفصل کوتاه‌مدت مسائل است ضمن دامن زدن بر ناکارآمدی‌ها، دستیابی به نتایجی که رسیدن به اهداف بلندمدت توسعه را به دنبال دارد را ناممکن کند. تجربه سیاست‌گذاری‌ها در ایران نشان می‌دهد که معمولاً هدف‌گذاری‌ها با

آرمان‌هایی که دستیابی به آن‌ها نامعلوم است، جابه‌جا شده‌اند. به عبارتی با هدفگذاری‌های جاه‌طلبانه و کلی مواجه هستیم که تضمینی بر تحقق آن‌ها با توجه به تجارب گذشته وجود ندارد. در چنین شرایطی، سؤالی که ذهن هر دغدغه‌مند توسعه در ایران را مشغول می‌کند این است که چرا ایران در مسیر توسعه یافتگی از موفقیتی که شایسته نام آن است برخوردار نیست؟

حدود ۱۸ سال تجربه فعالیت در نظام بانکی و نهادهای دولتی از سطح کارشناسی تا مدیریت ارشد و از لایه برنامه‌ریزی تا سیاستگذاری، به من این فرصت را داد تا با نگاهی تحلیلی، مسائل مدیریتی کشور را در کنار وظایف خود بررسی کنم. چنین نگاهی مرا با چالش‌هایی در لایه مدیریت مواجه کرد که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:

- نظریه و یا رویکردهای مدیریتی مناسب در ساختار نظام تدبیر دیده نمی‌شود؛
- تدوین برنامه‌ها در کشور مبتنی بر تحلیل دقیق وضعیت موجود نیست و هدف‌گذاری‌ها دور از واقعیت‌ها است؛

- ذی‌نفعان در تدوین برنامه‌ها مشارکت لازم را ندارند؛ در نتیجه، انگیزه لازم برای اجرای برنامه‌ها وجود ندارد و ازسوی دیگر، برنامه‌ها مبتنی بر نیاز واقعی ذی‌نفعان تدوین نشده است؛

- بودجه‌بندی مبتنی بر برنامه‌ها و فضای عملیات نیست؛
- اهداف در لایه‌های مختلف طبقه‌بندی نمی‌شوند. در نتیجه، برنامه‌ریزی برای اجرای اهداف با شفافیت انجام نمی‌شود؛
- اتصال لازم بین برنامه‌های کلان، برنامه‌های میانی و پروژه‌های اجرایی وجود ندارد؛

- درک درستی از شیوه مدیریت در سطح کلان، میانی و خرد وجود ندارد؛
- نظام پایش و ارزیابی دقیقی وجود ندارد، در نهایت کنترل و اصلاح در مسیر دستیابی به اهداف به صورت کارآمد ممکن نیست؛
- مدیریت کارآمد بیشتر وابسته به فرد است و نظام مدیریتی کارآمد وجود ندارد؛

- ارتباط نظام‌مند بین اهداف، فرایندهای اجرایی و نظام ارزیابی و پایش دیده نمی‌شود.

این چالش‌ها همواره مرا به جستجوی نظامی سوق می‌داد که بتواند بین اجزای برنامه‌ها و پروژه‌ها هماهنگی ایجاد کند. در تجربه زیست‌کاری‌ام در سازمان‌ها و ساختارهای دولتی و نظام بانکی شاهد استفاده از الگوهایی در بهبود کیفیت مدیریت بودم؛ برای مثال تحلیل‌هایی نظیر سوات (SWOT)، الگوی مدیریت تغییر سازمان (EFQM)، انواع استانداردهای مختلف ایزو (ISO) و پدید آمدن مؤسسات فراوان و حجم بسیار دانش‌آموختگان دکترای حرفه‌ای کسب‌وکار (DBA) که در تلاش برای عبور از روش‌های سنتی مدیریت و استفاده از روش‌های مدرن بودند. نتایج چنین تلاش‌هایی منجر به دستیابی به یک نظام مدیریتی کارآمد پایدار نمی‌شود؛ زیرا نظام مدیریتی پایدار براساس اصول مدیریت مبتنی بر نتایج در بلندمدت سامان نگرفته است - البته معتقدم نتایج تلاش‌های مربوط به انبوه آموزش‌های مدیریتی در مقطعی از زمان کارآمد می‌نماید.

در جستجوهای خود برای یافتن رویکرد کارآمد مدیریتی در فضای توسعه - به‌ویژه توسعه اقتصادی، اجتماعی کشور- با رویکردی آشنا شدم که حاصل حدود ده سال زیست‌کاری‌ام در عرصه بین‌الملل و به‌ویژه همکاری با اتحادیه‌های بین‌المللی و دفاتر سازمان ملل در ایران است. زیست‌کاری در این عرصه، فرصتی در اختیار من قرار داد تا با یکی از رویکردهای مدیریتی آشنا شوم که برای اتصال حلقه‌های گم‌شده زنجیره مدیریت کمک‌کننده است. این رویکرد، کارآمدی مناسبی در تدوین برنامه‌ها، پروژه‌ها و مدیریت اجرای آن‌ها تا کسب نتایج دارد و با عنوان مدیریت مبتنی بر نتایج<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. شایان ذکر است که رهیافت مدیریت مبتنی بر نتایج، رهیافتی جدید نیست و بیش از ۳۰ سال قدمت دارد، اما رهیافتی بسیار کارآمد است و از انعطاف پذیری مناسبی برخوردار است. این رهیافت کاربرد زیادی در سازمان‌هایی دارد که

ذی‌نفعان و نتایج متعدد دارند. هرچه تعداد مشارکت‌کنندگان در یک برنامه بیشتر باشد، تدوین، اجرای موفق و نیل به نتایج مطلوب سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌شود و این رهیافت در پاسخ به این پیچیدگی‌ها تا حد زیادی موفق بوده است. مدیریت مبتنی بر نتایج در بیشتر سازمان‌های پیشروی بین‌المللی شناخته شده و مورد استفاده است، اما بیش از همه، این رهیافت با کاربرد وسیع آن در دفاتر تخصصی سازمان ملل شناخته می‌شود. سخنی گزاف نیست اگر بگوییم که مدیریت مبتنی بر نتایج زبان مشترک در این دفاتر است. تدوین برنامه‌ها در قالب چارچوب‌های همکاری مشترک بین کشورها و سازمان ملل، تدوین پروژه‌ها ذیل برنامه‌های مصوب، اجرای برنامه‌ها، پایش و ارزیابی برنامه‌ها و حتی گزارش‌دهی درباره‌ی عملکرد، همگی در چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج انجام می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که استفاده از یک رویکرد مناسب، شرط لازم و نه کافی در تدوین و اجرای برنامه‌ها است. موفقیت برنامه‌ها مستلزم تسلط مدیران بر روش‌های کارآمد و استفاده درست از روش‌ها است. در نتیجه، روش مدیریت مبتنی بر نتایج ویژگی‌های لازم در سطح کلان برای نظام مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و نیز در سطح سازمان‌های صنعتی، خدماتی و کشاورزی را دارد. در صورتی که این روش در بدنه برنامه‌ریزی و مدیریت کشور و سایر سطوح، نظام‌مند راه‌اندازی شود، بستر لازم برای ارتقا کارآمدی مدیریت به‌ویژه در مسیر دستیابی به توسعه فراهم خواهد آمد.

بهترین شیوه یادگیری این رهیافت، یادگیری در حین کاربرد یا انجام، است. با این حال، وجود منبع جامع و دربرگیرنده مفاهیم و نحوه کاربست آن در فضای اجرایی ضروری است. درباره‌ی منابع موجود در زمینه مدیریت مبتنی بر نتایج - با بررسی‌های نویسنده - اصلی‌ترین منابع، دستنامه‌ها و شیوه‌نامه‌هایی است که بیش از همه توسط دفاتر تخصصی سازمان ملل منتشر شده است. نهادهایی نظیر بانک جهانی و سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی نیز مستنداتی در این مورد منتشر کرده‌اند.

همچنین در کتب مدیریتی و مقالات تخصصی در این حوزه نیز به این روش به‌عنوان یکی از روش‌های کارآمد پرداخته شده است. درباره منابع فارسی منتشر شده در این حوزه نیز باید گفت که منابع محدود موجود بیشتر متکی به ترجمه بخش‌هایی از دستنامه‌های سازمان ملل است. بنابراین، جای خالی کتابی درباره مدیریت مبتنی بر نتایج به‌عنوان منبعی برای افزایش مهارت مدیران احساس می‌شود. کتابی که ضمن توجه به اصول و مبانی این شیوه مدیریتی-با استناد به منابع موجود- مفاهیم و روش‌های کاربرد این روش را در فضایی قابل درک برای مدیران کشور تشریح کند. چنین نیازی مرا را بر آن داشت تا با استفاده از تجاربی که در سال‌های فعالیت در ساختار دولت و عرصه بین‌الملل کسب کرده‌ام، به انتقال این تجارب در قالب تدوین کتابی اقدام نمایم. تجربه همکاری با اتحادیه اعتبارات کشاورزی آسیا و اقیانوسیه در طول فعالیت در بانک کشاورزی که یکی از اعضای این اتحادیه محسوب می‌شود و توفیق در راه‌اندازی مرکز تعالی زنان روستایی این اتحادیه در بانک کشاورزی ایران، فرصتی مغتنم برای آشنا شدن من با پروژه‌های توسعه‌ای در حوزه روستایی و در بخش کشاورزی و استفاده از ابزارهای مدیریت مبتنی بر نتایج در طراحی و پیاده‌سازی پروژه‌ها بود. همچنین همکاری با دفاتر تخصصی سازمان ملل در ایران چه در زمان فعالیت من در بخش بین‌الملل بانک کشاورزی و چه در زمان اشتغال به کار به‌عنوان مدیر اقتصادی در دفتر توسعه ملل متحد<sup>۱</sup>، این فرصت ایجاد شد تا در فرایند تدوین چارچوب همکاری مشترک بین جمهوری اسلامی ایران و سازمان ملل متحد<sup>۲</sup> و هدایتگری تخصصی تدوین سند کشوری برنامه توسعه ملل متحد<sup>۳</sup> با جمهوری اسلامی ایران برای سال‌های ۲۰۲۳ تا ۲۰۲۷، نقش آفرین باشم. تمامی این اسناد با استفاده از رهیافت مدیریت مبتنی بر نتایج تدوین شده‌اند. فرایند

1 . United Nations Development Programme( UNDP)

2 . United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF)

3 . UNDP Country Programme Document(CPD)



پر پیچ و خم تدوین برنامه‌ها، سبب شد تا بیشتر با این رهیافت و استفاده آن در عمل آشنا شوم. با این حال، تجاربی که در طراحی و تنظیم اسناد پروژه و مدیریت پروژه‌ها کسب کردم - که به دلیل ضرورت حفظ اصل مالکیت معنوی پروژه‌ها امکان انتقال این تجارب به صورت موردی وجود ندارد - در کنار گذراندن دوره مدیریت مبتنی بر نتایج، مطالعات من در این حوزه و آنچه از همکاران خود آموختم به من کمک کرد تا تدوین کتابی در این خصوص برای انتقال این تجارب را آغاز نمایم.

کتاب حاضر در سه بخش و هفت فصل تنظیم شده است. بخش اول کتاب به مفاهیم و رهیافت‌ها اختصاص دارد. با توجه به اینکه کتاب درباره یک روش مدیریتی است؛ در فصل اول، سیر تحولات علم مدیریت و استفاده از رویکردهای مدرن در عصر حاضر مرور شده است. فصل دوم به مفاهیم مربوط به مدیریت مبتنی بر نتایج اختصاص دارد. در این فصل، روش و اصطلاحات رایج در مدیریت مبتنی بر نتایج تشریح شده است؛ زیرا آشنایی با این اصطلاحات و درک صحیح آن‌ها یکی از مهم‌ترین بخش‌ها در یادگیری این رهیافت است. این اصطلاحات همچون حروف برای یک زبان است که بدون یادگیری آن‌ها، هیچ زبانی قابل فهم نیست. از این رو، مثال‌هایی برای هر اصطلاحی آورده شده است تا مطالب بهتر درک شود. همچنین، روش سازماندهی مسیری بیان می‌شود که به نتایج ختم می‌شود. بخش دوم کتاب به چرخه زندگی در مدیریت مبتنی بر نتایج اختصاص دارد. مدیریت مبتنی بر نتایج در یک چرخه تعریف می‌شود. این چرخه بر کارویژه مدیریت بنا شده است و مراحل سازماندهی، برنامه‌ریزی و هدایت و کنترل را دربرمی‌گیرد. این چرخه در سه فصل از این کتاب تشریح شده است. فصل سوم به برنامه‌ریزی در این رویکرد اختصاص دارد. در این فصل، فرایند برنامه‌ریزی که از هدف‌گذاری تا تنظیم چارچوب‌های نتایجی که برای اجرای برنامه در این رویکرد تنظیم می‌شود به تفصیل بررسی می‌شود. فصل چهارم به پایش و ارزیابی اختصاص داده شده است. روش برنامه‌ریزی برای پایش و ارزیابی با توجه به چارچوب‌های تنظیم شده در زمان برنامه‌ریزی و اجرای

برنامه‌های پایش و ارزیابی در این فصل تشریح شده است. فصل پنجم نیز به روش گزارش‌دهی اختصاص یافته است. گزارش‌دهی در این رویکرد نیز بر بستر چارچوب نتایج انجام می‌شود. در این فصل، اصول گزارش‌دهی مبتنی بر نتایج تشریح شده است. برای درک بهتر روش استفاده از شیوه مدیریت مبتنی بر نتایج در مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌ها، بخش سوم این کتاب به ارائه مسائلی اختصاص یافته است که برای پاسخ به آن‌ها با استفاده از شیوه مدیریت مبتنی بر نتایج سند پروژه و یا سند برنامه تنظیم شده است. بخش سوم در دو فصل تنظیم شده است. فصل ششم ذیل بخش سوم به ارائه سه مسئله در حوزه بازرگانی، کشاورزی و صنعت-معدن اختصاص دارد. در این فصل، روش طراحی پروژه و تنظیم سند پروژه در پاسخ به مسائل، بیان شده است. در فصل هفتم ذیل بخش سوم، مثالی برای حل مسئله در حوزه اقتصادی-اجتماعی و در شکل طراحی و تنظیم سند برنامه ارائه شده است. لازم به ذکر است که مسائل مطرح شده در بخش سوم کتاب با استفاده از دانش کارشناسی و تجربه زیست کاری بنده طراحی شده است. در طراحی مسائل این بخش، تلاش شده است تا با استفاده از آمار و ارقام واقعی، تحلیل‌ها تا حد ممکن به واقعیت نزدیک باشد لیکن سازماندهی برنامه‌ها و پروژه‌ها در بخش سوم با استفاده از سازمان‌های فرضی بوده و هیچ‌یک از موارد، واقعی و اجرا شده نیستند.

در این قسمت، به رسم ادب و سپاس از همه کسانی که راهگشای من در تدوین این کتاب بوده‌اند تشکر و قدردانی می‌نمایم:

از مجموعه پژوهشکده اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران؛ جناب آقای دکتر قاسمی ریاست مجموعه و سرکار خانم امیرخانلو معاون پژوهشکده بابت حمایت از تدوین و چاپ این کتاب، تشکر و قدردانی می‌کنم.

از سرکار خانم دکتر یگانه موسوی جهرمی - استاد و هیئت علمی دانشگاه پیام نور، سرکار خانم دکتر لیلا فلاحتی - دانشیار و هیئت علمی مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی و سرکار خانم نازنین اخگر، کارشناس ارشد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه

دفتر یونسف در سودان بابت مشاوره‌های ارزشمندشان در تدوین این مجموعه کمال تشکر و قدردانی را دارم.

قدردان جناب آقای دکتر پراسان کومار- دبیرکل اتحادیه اعتبارات کشاورزی و روستایی آسیا و اقیانوسیه- هستم. در طول تجربه کاری در حوزه بین‌الملل، بحث‌های تخصصی بسیاری با ایشان در مدیریت پروژه‌های توسعه روستایی داشته‌ام و در تدوین این کتاب از نظرات تخصصی ایشان بهره‌مند شدم. ایشان مقدمه‌ای نیز بر این کتاب تحریر کرده‌اند.

فرصت را مغتنم می‌شمارم و از تمامی همکاران خود در مجموعه دولت و سازمان ملل که از ایشان بسیار در این حوزه آموخته و تجربه کسب کرده‌ام، به‌ویژه جناب آقای دکتر علی ربیعی، وزیر اسبق تعاون، کار و رفاه اجتماعی و استاد دانشگاه و جناب آقای دکتر محمدعلی فرزین، اقتصاددان ارشد سابق دفتر هماهنگ‌کننده سازمان ملل متحد در ایران، قدردانی می‌نمایم.

و در پایان قدردان زحمات سرکار خانم دکتر نرگس خاکی -ویراستار- و سرکار خانم وجیه جوادی نیا-صفحه آرا- هستم.

امیدوارم مجموعه حاضر، قدمی کوچک برای ارتقا مهارت‌های مدیران و کارشناسان برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه در مسیر توسعه به‌ویژه در کشور عزیزمان ایران برداشته باشد.

ارغوان فرزین معتمد

پاییز ۱۴۰۲

## مقدمه دکتر پراسان کومار

دبیرکل اتحادیه اعتبارات کشاورزی آسیا و اقیانوسیه (آپراکا)<sup>۱</sup>

مدیریت مبتنی بر نتایج (RBM) یک استراتژی است که (به کمک آن) همه بخش‌ها (اعم از بخش‌های برنامه‌ریزی، مدیریت، پایش و ارزیابی) به طور فعال در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده و نتایج مداخلات توسعه‌ای فعالیت می‌کنند. RBM به‌طور کلی بر سه اصل اساسی استوار است: (الف) هدف‌گرایی (تعیین اهداف و نتایج شفاف)، (ب) علیت (ورودی‌ها و فعالیت‌هایی که به طور منطقی به خروجی‌ها منتهی می‌شوند) و (ج) بهبود مستمر (اندازه‌گیری دوره‌ای نتایج، مبنایی را برای تعدیل فراهم می‌کند). چندین عنصر و مراحل کلیدی در دستیابی به نتایج در فرایند مدیریت مبتنی بر نتایج وجود دارد که شامل (الف) تعیین اهداف مشخص، واضح و قابل اندازه‌گیری، (ب) ایجاد شاخص‌هایی برای سنجش میزان دستیابی به اهداف، (ج) تعیین اهداف کمی براساس اهداف (کلان) و شاخص‌ها (د) ایجاد یک نظام پایش و ارزیابی برای ارزیابی اینکه آیا نتایج مطابق با اهداف به دست آمده است یا خیر و (ه) گزارش به ذی‌نفعان و شرکای خارجی است.

کتاب "مدیریت مبتنی بر نتایج: مفاهیم و کاربردها" نوشته شده توسط دکتر ارغوان فرزین معتمد، اقتصاددان با تجربیات متنوع درباره توسعه، برای مدیران،

1 . Asia-Pacific Rural and Agricultural Credit Association( APRACA)

متخصصان و دانشگاهیان این بخش مفید خواهد بود. این کتاب برای درک بهتر رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج نمونه‌های مناسبی در بخش‌های کشاورزی، بازرگانی، صنعت و رفاه اجتماعی ارائه کرده است.

علیرغم تفاوت‌های بین بخشی، اهمیت استفاده از ابزارهایی چون مدیریت مبتنی بر نتایج که تمرکز ویژه بر دستیابی به نتایج با مشارکت نهادهای اجرایی و تأمین‌کننده در سطوح خرد، میانی و کلان دارد، در حوزه توسعه تأیید شده است. اتحادیه اعتبارات کشاورزی و روستایی آسیا و اقیانوسیه (APRACA)، یکی از شرکای کاری سازمان ملل متحد است که در ۲۴ کشور منطقه آسیا و اقیانوسیه فعالیت می‌کند و با موفقیت از ابزارهای مدیریت مبتنی بر نتایج برای اجرای پروژه‌های توسعه روستایی در سراسر کشورها و مناطق جغرافیایی استفاده می‌کند. با این حال، ما احساس کردیم که یک شکاف (اطلاعاتی) در پرسنل آموزش دیده‌ای که حمایت از آژانس‌های مجری را در سطوح کشوری برعهده خواهند داشت، (به لحاظ آشنایی با مدیریت مبتنی بر نتایج) وجود دارد که برای ظرفیت‌سازی سیستماتیک در این بخش از مدیریت پروژه فراخوانده شدند. با این حال مشاهده شد که بین کشورها و منطقه‌ها از نظر ظرفیت و تمایل به پیروی از اصول اولیه مدیریت مبتنی بر نتایج شکاف آشکاری وجود دارد. کشورهایی که از این ابزار استفاده کرده‌اند، در مقایسه با سایر کشورها به‌طور نسبی به نتایج بهتری دست یافته‌اند.

من مطمئن هستم که این کتاب، قطعاً به مؤسسات مالی، وزارتخانه، مؤسسات خیریه و سازمان‌های مجری در بخش توسعه ایران برای بهبود کارایی اجرای پروژه‌ها و دستیابی به اهداف توسعه مطلوب کمک خواهد کرد. من از همه ذی‌نفعان بخش توسعه از جمله دانشگاهیان می‌خواهم که به سمت دستورالعمل‌های مرتبط با این ابزار و آشنایی با روش‌ها، سیستم‌ها، شاخص‌ها و رویه‌های آن آشنا شوند تا به زبان توسعه با شاخص‌های مشترک صحبت کنند. این کتاب دارایی بزرگی برای همه متخصصان و دست‌اندرکاران بخش توسعه خواهد بود.

دکتر پراسون کومار داس

دبیرکل اتحادیه اعتبارات کشاورزی و روستایی آسیا و اقیانوسیه (APRACA)

## Foreword

Results-Based Management (RBM) is a strategy where all departments (planning, managing, monitoring, and evaluation) actively work towards achieving set targets and results of the development interventions. The RBM in general is governed by three basic principles: (a) Goal-orientedness (setting clear goals and results), (b) Causality (inputs and activities leading logically to outputs), and (c) Continuous improvement (periodically measuring results provide the basis for adjustment). There are several key elements and stages to the achievement of RBM which include (a) setting specific, clear, and measurable objectives, (b) establishing indicators to measure the achievement of the objectives, (c) setting targets based on the objectives and their indicators, (d) establishing a monitoring and evaluation system to assess if the results are being achieved according to the objectives and (e) reporting to external stakeholders and partners...

**The Results-Based Management (RBM): The Concept and Applications**, written by Dr. Arghavan Farzin Motamed; an economist with varied development sector experiences would be beneficial to managers, professionals, and academics in the sector. The book has provided very impressive examples in Agriculture, Commerce, Industry, and social welfare for a better understanding of the RBM approach.

The development sector has acknowledged the importance of Results-Based Management (RBM) tools with special reference to achieving the objectives jointly set by the implementing and donor agencies at the micro, meso, and macro levels notwithstanding sectoral differences. The Asia Pacific Rural and Agricultural Credit Association (APRACA), an UN partner agency working in 24 countries of the Asia-Pacific region is successfully using the RBM tools to implement rural development projects across the nations and geographies. However, we felt that there is a gap in trained personnel who would be supporting the implementing agencies at the country level, which calls for systematic capacity-building requirements in this area of project management. It was also observed that there is a clear-cut divide among the countries and the sub-regions in terms of their capacity and willingness to follow the basic principles of RBM

and some countries comparatively achieved better results than others who do not stick to the RBM tools.

I am sure that this book on RMB will definitely help the financial institutions, ministry line departments, donor agencies, and implementing organizations in Iran and other countries and the development sector to improve the efficiency of project implementation and achieve the desired development goals. I would urge upon all development sector stakeholders including academics to go through the standard operating procedures and get familiarized with the methods, systems, indicators, and procedures to speak the same language of development with common indicators. This book will be a great asset to all development sector professionals and practitioners.

**Prasun Kumar Das, PhD,**  
*MBA, CAIB*  
Secretary General  
Asia Pacific Rural and  
Agricultural Credit Association  
(APRACA)

109 BAAC Chatuchak (4<sup>th</sup> Floor); Kamphaeng Phet  
Rd, Lat Yao,

Chatuchak, Bangkok 10900, Thailand

Tel: +66-22820693/22821365; Fax: +66-21238743

Cell: +66 948233148; Skype: dr.prasunkumardas

Web: [www.apraca.org](http://www.apraca.org)

Email: [prasun@apraca.org](mailto:prasun@apraca.org)

بخش اول

تحولات تاریخی، رهیافت‌های مدیریتی





## فصل اول

مدیریت در بستر تحولات تاریخی



## مقدمه

یکی از پیامدهای همه‌گیری کوید-۱۹ در عصر حاضر، بازشناسی پیچیدگی‌های مدیریت است. وقوع همه‌گیری سبب شد تا کارویژه<sup>۱</sup> مدیریت که دربرگیرنده برنامه‌ریزی، سازماندهی، راهبری و کنترل است، دچار گسست شود. شیوع ویروس کرونا در تمامی دنیا و ضرورت قرنطینه برای جلوگیری از پخش ویروس، اختلالی را در تمامی بخش‌های کارویژه مدیریت ایجاد کرد. در هر سطحی از مدیریت اعم از مدیریت در یک خانواده تا یک بنگاه، سازمان یا در نظام تدبیر کشورها، شرایط نااطمینان ایجاد شده، برنامه‌ریزی را با مخاطرات بسیار مواجه کرد. با توجه به بحران جدید، هدفگذاری‌های صورت گرفته باید تعدیل می‌شد و تصمیمات جدید در فضای همه‌گیری گرفته می‌شد. با شروع قرنطینه‌ها، سبک کار متفاوت شد. نیروی کار باید از خانه و با استفاده از ابزارهای دیجیتال کار می‌کرد. به ناگاه تغییرات بسیاری در روش‌های کاری رخ داد. پلتفرم‌های مختلفی تولید شد که با شبیه‌سازی فضای کار به صورت مجازی، امکان کارکردن از خانه را برای نیروی کار فراهم می‌آورد. در فاصله زمانی کوتاهی بنگاه‌ها و سازمان‌ها باید خود را با روش‌های جدید کار کردن هماهنگ می‌کردند؛ در چنین شرایطی مدیران برای سازماندهی نیروی کار، با مشکلات بسیاری مواجه بودند. ساماندهی

نیروی کار در شرایط جدید، مدیریت تغییرات ایجاد شده و مدیریت مهارت افزایی کارکنان در استفاده از فناوری در فضای کاری مجازی از دیگر بخش‌های کارویژه مدیریت بود که در دوران شیوع ویروس کرونا در جهان تحت تأثیر جدی قرار گرفت. در عین حال، رهبری و هدایت کارکنان در تمامی فضاهاى شغلى با چالش‌هایی همراه شد. مدیریت ارتباطات در دنیایی که افراد امکان رودررو شدن با یکدیگر را نداشتند، هوشمندی ویژه‌ای را می‌طلبید که باید با سرعت عمل اتفاق می‌افتاد. همراه کردن نیروی کار با چنین تحولاتی، از ابرچالش‌های بخش‌های مدیریت در دوران همه‌گیری بود. در نهایت، مدیریت در بخش کنترل با پیچیدگی‌های جدیدی مواجه شد. در هر سطحی از اقدامات پایش و ارزیابی باید با شیوه‌های جدیدی صورت می‌گرفت که تا حد امکان بدون حضور در محل باشد. پایش و ارزیابی برنامه‌ها و پروژه‌ها به‌ویژه پروژه‌هایی که برای کاهش اثرات کوید-۱۹ بر سلامت جسم، روح و زندگی اقتصادی- اجتماعی افراد طراحی و اجرا می‌شد، نیازمند ابتکار عمل‌هایی بود که ضمن استفاده از فناوری در پایش و ارزیابی، نسبت به کاهش خطا در کنترل از راه دور به بهترین شکل عمل کند.

تجربه پاندمی هزاره سوم، اهمیت علم مدیریت و ضرورت انطباق و انعطاف‌پذیری مدیریت با شرایط نااطمینانی را بیش از پیش نمایان کرد. در عصری که به دلایل بسیار اعم از تاثیرات ناشی از تغییرات اقلیمی، تحولات دنیای پساکوید، تعارضات و جنگ‌های مختلف، پیشرفت مسحورکننده فناوری اطلاعات، شکل‌گیری منظومه‌های قدرت و ... نااطمینانی‌ها در حال افزایش است، مدیریت با پیچیدگی‌های بیشتری مواجه می‌شود و استفاده از شیوه‌هایی که از انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری بیشتر در عین کارآمدی بالاتر برخوردار باشند، ضرورتی انکارناپذیر است. در فصل حاضر با مروری بر رهیافت‌ها و کارکردهای مدیریت در سیر تحولات علم مدیریت، ضرورت استفاده از روش‌هایی نظیر مدیریت مبتنی بر نتایج بررسی می‌شود. مطالب این فصل کمک خواهد کرد تا خوانندگان در یک سیر تاریخی؛ اجتناب‌ناپذیری تحولات در روش‌های مدیریتی تا به امروز را بازبینی کنند و با آمادگی بیشتری به بحث مدیریت مبتنی بر نتایج در فصل بعد وارد شوند.

## مدیریت هنرمندانه

درک اهمیت و نقش مدیریت چندان پیچیده نیست. هر یک از ما در تجربه زیست خود با مواردی مواجه شده‌ایم که آن را به مدیریت قوی یا ضعیف نسبت داده‌ایم. مراجعه به یک سازمان دولتی برای دریافت خدمات یا یک فروشگاه برای خرید کالا، رفتن به یک رستوران برای خوردن غذا، حضور در مدرسه و دانشگاه برای درس خواندن و یا رفتن به بیمارستان برای درمان؛ همگی از مواردی است که ارزش مدیریت را در خود نهفته دارد. رضایت یک مشتری یا مراجعه‌کننده از کالاها و خدمات دریافتی، به معنای کارآمدی فراگردی است که در آن هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی منابع و کنترل فرایند تا رسیدن به محصول یا نتیجه، با کیفیت بالایی انجام شده است. بدین ترتیب، مدیریت نمی‌تواند جدای از فرایند و یا سازمانی تعریف شود که فرایند در آن جاری است. به تعبیر زیبایی پیتراک-پدر مدیریت مدرن- مدیریت چون اندام یک مؤسسه است. بدون وجود یک مؤسسه یا سازمان، مدیریت معنایی ندارد و یک سازمان بدون مدیر، بیشتر به یک ازدحام می‌ماند (دراکر، ۲۰۰۸: ۵). می‌توان گفت مدیریت یک بسته است. بسته‌ای از اقدامات به هم پیوسته که از ابتدای یک فرایند تا انتهای آن عمل می‌کند. هر قدر مدیریت قوی باشد، این بسته هنرمندانه‌تر چیدمان می‌شود و دستیابی به نتایج را با کیفیت بهتری میسر خواهد کرد. مجلد از دراکر و ام می‌گیرم که در کتاب مدیریت خود، مدیریت را به هنر لیبرال تعبیر می‌کند؛ مدیریت همان چیزی است که به صورت سنتی هنر لیبرال نامیده می‌شود. "لیبرال" از آن جهت که به مبانی دانش، خودشناسی، خرد و رهبری می‌پردازد و هنر از آن جهت که تمرین و کاربرد است. مدیران بر تمام دانش و بینش علوم انسانی و اجتماعی، روانشناسی، فلسفه، اقتصاد، تاریخ، اخلاق، فیزیک و ... نقش می‌کنند. به عبارتی، آن‌ها این دانش را برای اثربخشی و نتایجی نظیر شفای بیماران، آموزش به دانش آموزان، ساخت پل (برای راحتی زندگی مردم)، طراحی و فروش یک نرم افزار کاربرپسند و مواردی از این دست متمرکز می‌کنند (دراکر، ۲۰۰۸: ۲۵). به این ترتیب می‌توان گفت، مدیریت فراگردی است که در آن مدیر یا مجموعه

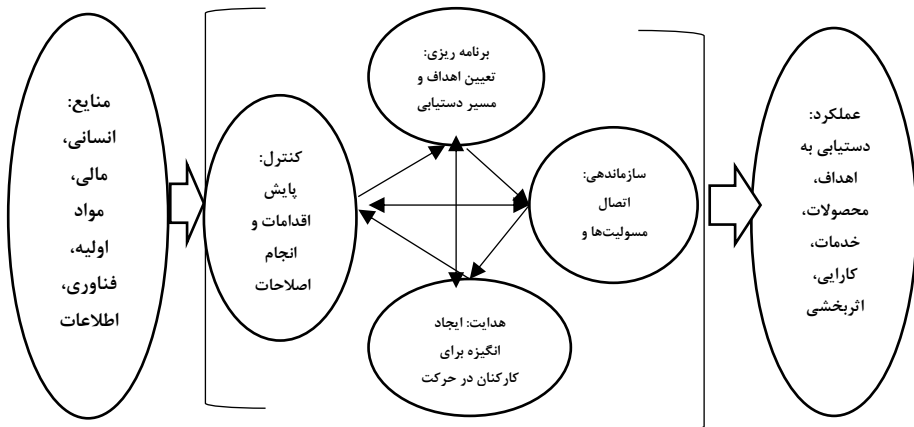
مدیریت با تکیه بر دانش و شایستگی‌های مدیران به صورت هنرمندانه‌ای منابع را در رسیدن به اهداف، سازماندهی، هدایت و پایش می‌کنند.

### کارویژه<sup>۱</sup> مدیریت

تغییر و تحولات تاریخی در مسیر پیشرفت علم مدیریت، اهمیت کارویژه مدیریت را بیشتر کرده است. کارویژه بنیادی مدیریت که با چرخه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل شناخته می‌شود، در درون پیچیدگی‌های رفتارهای انسانی و سازمانی، ابعاد تازه‌تری گرفته است. در نمودار شماره (۱)، نمایی کلی از فراگرد مدیریت شامل کارویژه مدیریت ارائه شده است.

کارویژه مدیریت در هر فضا و زمانی، در ابعاد اشاره شده قابل بررسی است. در هر یک از بخش‌های این کارویژه امکان تقویت و تغییر در رویه‌ها و تعدیل کردن با شرایط وجود دارد. مدیریت در دنیای پر از تحول و پیچیدگی امروز ناگزیر از انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری در رویه‌ها و رهیافت‌هاست.

نمودار شماره (۱): فراگرد و کارویژه مدیریت



منبع: Richard L. Daft & Dorothy Marcic (2022), Understanding Management, USA:

Cengage, page 9

داف و مارسیس (۲۰۲۲) بر ضرورت تغییر رویکرد در کارویژه مدیریت در دنیای امروز اشاره دارند؛ برای مثال تغییر رویکرد مدیریت در وظیفه کنترل و پایش، از یک کنترل‌کننده به سمت یک توانمندساز از جمله این تغییر رهیافت‌ها است. به عبارتی، توانمندسازی و حساس‌سازی مدیران در کنترل اقدامات در مسیر دستیابی به اهداف، منجر به کاهش هزینه‌ها، استفاده بهینه از زمان و ارتقا کارایی و عملکرد خواهد شد. به همین ترتیب در اصل سازماندهی؛ حرکت از سمت نظارت بر رفتار افراد به سمت هدایت آن‌ها، از دیگر رویکردهای پیشنهادی در دنیای امروز است. در مدیریت ارتباطات؛ حرکت از سمت رقابت و گاه تعارض به رویکردهای مبتنی بر همکاری و مشارکت و استفاده از رسانه‌های اجتماعی، در اصل هدایت‌گری؛ حرکت از سمت رفتار به‌عنوان یک رئیس خودکامه به سمت توانمندسازی کارکنان به‌گونه‌ای که حتی امکان کار بدون رئیس را داشته باشند و در نهایت حرکت از رهیافت دستیابی به ثبات به تجهیز برای تغییر از دیگر شایستگی‌هایی است که در دنیای مدرن برای مدیران و در فراگرد و کارویژه مدیریت شمرده می‌شود.<sup>۱</sup>

### تحولات علم مدیریت در تلاطم پیشرفت‌های بشری

نگاهی به سیر تطور نظریه‌های مدیریت و تاریخ علم مدیریت بیش از آنکه نشان‌دهنده روند تاریخی تکمیل نظریه‌های مدیریت باشد، این مفهوم را به ما منتقل می‌کند که نظریه‌های مدیریت هرکدام به نیازهای دوره خود پاسخ داده‌اند. دوره‌های پیشا انقلاب صنعتی و اوایل انقلاب صنعتی بیشتر مبتنی بر نیاز سازمان‌های صنعتی به بهره‌وری بیشتر و تولید بیشتر بود. همچنان که با سیر تحولات اجتماعی، اقتصادی و حتی بین‌المللی پیش می‌آییم، این نظریات، تکامل می‌یابند.

۱. برگرفته از کتاب:

Richard L. Daft & Dorothy Marcic (2022), Understanding Management, USA; Cengage



به‌رغم آنکه، تاریخچه مدیریت را به هزاران سال قبل نسبت می‌دهند، اما تاریخچه مدیریت به‌عنوان یک علم به زمان انقلاب صنعتی و کشور انگلستان، مهد این انقلاب، برمی‌گردد. **آدام اسمیت**<sup>۱</sup> از پیشگامان نظریه‌پردازی در علم مدیریت و اقتصاد بود. تحولات جهان در طول انقلاب صنعتی و به‌ویژه در اروپا منجر به انتقال و کوچ تحولات و در نتیجه نظریات مدیریتی در بین کشورها در دوره‌های نظریه‌پردازی در این علم شد.

در کشاکش پیشرفت‌های صنعتی، **فردریک تیلور**<sup>۲</sup>، مهندس صنایع امریکایی با تمرکز و مطالعه بر روی کارایی صنایعی چون فولاد، به اهمیت علمی کردن مدیریت پی‌برد. او نظریه مدیریت علمی را بنا نهاد و معتقد به ضرورت فاصله گرفتن از آزمون و خطا در مدیریت و حرکت به سمت رفتار علمی بود. نظریه تیلور بر چهار اصل استوار است. او معتقد بود که ساماندهی رویه‌های کاری، انتخاب کارکنان، آموزش کارکنان و تقسیم کار بین کارکنان باید مبتنی بر اصول علمی باشد. تیلور را به پدر علم مدیریت علمی می‌شناسند. هرچند، مدیریت علمی در مسیر پیشرفت بشر ابعاد تازه‌تری به خود گرفته است.

با گسترش صنعت و سازمان‌های صنعتی، نیاز به وجود نظام‌های اداری نیز بیشتر احساس شد. به‌عبارتی، سازمان‌های بزرگ صنعتی با توجه به کارویژه‌هایی که برای جامعه دارند، نیازمند برخورداری از نظام‌های اداری شدند و به این ترتیب نظریه‌های مدیریت با نظریه اداری **هنری فایول**<sup>۳</sup> - نظریه تأثیرگذار مدیریت - به فرانسه کوچ کرد. هنری فایول، مهندس و مدیر معدن بود که نظریه مدیریت اداری را گسترش داد. این نظریه به فایولیسم نیز شناخته می‌شود. فایول در نظریه خود به چهارده اصل پرداخت و معتقد بود نظم اداری به واسطه این اصول تقویت می‌شود. او معتقد بود که در استفاده از اصول مدیریتی باید انعطاف‌پذیری لازم وجود داشته باشد. به نظر

- 
- 1 . Adam Smith
  - 2 . Frederick Winslow Taylor
  - 3 . Henri Fayol

می‌رسد هنری فایول متأثر از تیلور است و با تأثیرپذیری از وی در سال ۱۹۱۶، ساختار سازمانی را مطرح کرده است.

باز همین نگاه تاریخی به ما نشان می‌دهد که با گسترش رقابت‌های بین‌المللی، جهانی شدن صنعت و انبوه شدن تولید خارج از مرزها و نیز پیچیده شدن وظایف سازمان‌های اداری و نیازمندی بیشتر به نظم در مدیریت، این بار نظریه‌های مدیریت به آلمان کوچ می‌کند و قالب نظریه‌ها براساس نظریه **ماکس وبر**<sup>۱</sup> سامان می‌یابد. ماکس وبر، جامعه‌شناس آلمانی است که نظریاتش متمرکز بر اهمیت دیوان‌سالاری در سازمان‌ها است. سلسله مراتب و اختیارات مشخص، قواعد و رویه‌های رسمی و تمرکز بر شایستگی افراد، برخی از ویژگی‌های دیوان‌سالاری یا الگوی قانونی - عقلانی مدنظر وبر است. وی معتقد بود که سازمان‌ها با رعایت چنین رویه‌هایی می‌توانند از منابع استفاده بهینه‌تری داشته باشند.

در بیشتر کتاب‌های مدیریت؛ تحولات نظریه‌پردازی را در طبقه یا گروه اول نظریه‌پردازی‌ها قرار می‌دهند و از آن به رهیافت‌های سنتی یا نظریه‌پردازی‌های نوع اول و گاهی نیز به نظریه‌پردازی‌های **کلاسیک** یاد می‌کنند که می‌توان گفت تا سال‌های دهه ۱۹۲۰ ادامه داشته است، اما جدای از چنین طبقه‌بندی‌هایی، آنچه اهمیت دارد سیر تحول این نظریه‌ها و پیشرفت علم مدیریت هم‌راستا با پیشرفت علم و تحولات بشری است.

علم مدیریت نیز مانند سایر علوم با تغییرات جهانی خود را گستراند. صنعتی شدن، در کنار تحولات اقتصادی، با تحولات اجتماعی نیز همراه بود. این تحولات رهیافت‌های مدیریتی را نیز متأثر کرد و سبب شد تا نظریه‌پردازان علم مدیریت در این بازه زمانی به مسائل اجتماعی و روابط انسانی مترتب بر سازمان‌ها توجه ویژه داشته باشند. آنچه با عناوین رضایت کارکنان، انگیزه کارکنان و مواردی این چنین مطرح می‌شود، در این بازه زمانی متولد شده‌اند. این حوزه بسیار متأثر از مطالعات

هاثورن<sup>۱</sup> و التون مایو<sup>۲</sup> بوده است. پژوهش‌های دانشمندان بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان، نقش بی بدیلی در ارائه نظریات در حوزه مدیریت روابط انسانی در این دوره زمانی داشته است. داگلاس مک گریگور<sup>۳</sup> از دیگر دانشمندان علم مدیریت است که بر ابعاد انسانی مدیریت و نقش مدیران در شکوفایی کارکنان تمرکز کرد. نظریه معروف وی با عنوان نظریه X-Y، مبتنی بر انواع مختلف رفتار بین مدیران و کارکنان است. او به نقش مدیران در ارتقای مهارت و یادگیری کارکنان و کارآمدی بیشتر کار در محیطی باور داشت که امکان ارتقا مهارت‌های فردی در آن وجود داشته باشد.

مشاهده می‌شود که نظریات مدیریتی با پیشرفت و گسترش علم و صنعت در دنیا به کشورهای مختلفی کوچ کرده و بسیاری از نظریه‌های جدیدتر توسط دانشمندان در کشورهای آمریکایی مطرح شده است. نظریات مبتنی بر روابط انسانی تا سال ۱۹۳۸ مورد توجه دانشمندان مختلف بوده است و به‌طور معمول در طبقه‌بندی‌های نظریه‌پردازی با نظریه‌پردازی‌های نوع دوم، رهیافت منابع انسانی و در نهایت نظریه‌های نئوکلاسیک شناخته می‌شوند.

در مسیر این پیشروی تاریخی، پیشرفت فناوری بر تمامی علوم سایه افکند. تأثیر فناوری بر صنعت و ابعاد زندگی بشر رو به فزونی نهاد. با افزایش نقش فناوری در تولید و صنعت، پیچیدگی‌های سازمانی و نظام‌های اداری نیز بیشتر شد و در این زمان بود که نیاز به استفاده از ابزار ریاضی و آمار در مدیریت بیش از پیش احساس و به یک ضرورت تبدیل شد. پس رهیافت کمی به مدیریت یکی دیگر از رهیافت‌های شناخته شده است که گاه با نظریه‌پردازی نوع سوم نیز شناخته می‌شود. تحقیق در عملیات، شبکه‌سازی ریاضی، برنامه‌ریزی خطی و مواردی از این دست حاصل تحولات این دوره تاریخی است.

- 
- 1 . Hawthorne studies
  - 2 . Elton Mayo
  - 3 . Douglas McGregor

همینطور که با تاریخ جلو می‌آییم، تغییرات جهان پس از جنگ جهانی دوم، سرعت تغییرات فناوری و نظم اقتصاد جهانی، تلاطم‌های محیطی را افزایش داد؛ به طوری که تغییر، جزئی تغییر ناپذیر از زندگی بشر شد. چنین تحولاتی، سبب شد تا برخی سازمان‌های اداری دچار عقب‌ماندگی‌هایی شوند و برخی با ناکامی‌هایی در دستیابی به اهداف روبرو شدند. این تحولات، نظریه‌های مدیریتی را به سمت سازگاری با تحولات و تغییرات محیطی و حتی تحولات بین‌المللی در قالب مدیریت استراتژیک، مدیریت اقتضایی، مدیریت آشوب، یادگیری سازمانی و مواردی از این دست سوق داد. تحولات رخ داده در اثر جنگ‌های جهانی، پیشرفت‌های علم و فناوری، آثار متقابلی بر علم مدیریت داشته است. به عبارتی، علم مدیریت از چنین تحولاتی تأثیر پذیرفت و سایر علوم و پیشرفت‌ها در حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، صنعتی، نظامی و اجتماعی هم از تحولات مدیریتی تأثیر پذیرفته‌اند. این دوره زمانی به گمان برخی از دانشمندان علوم مدیریت به دوره **چهارم** و **یا رهیافت‌های اقتضایی** و سیستمی در علم مدیریت شناخته می‌شود. جیمز مارچ<sup>۱</sup>، هربرت سایمون<sup>۲</sup> و جفری ففر<sup>۳</sup> از جمله نظریه‌پردازان این بازه زمانی محسوب می‌شوند.

علاوه بر این تغییرات، در دوره‌های گذار از دوران سنتی اروپا به مدرن با تطابق نظریات مدیریت با مدرنیته مواجه هستیم و تأثیر دیدگاه‌های مدرنیته بر مدیریت کاملاً مشهود است. هرچه مدرنیته به پیش رفت، واقع‌گرایی و واقع‌گرایی جدید با نظریات مدیریتی بیشتر درهم آمیخت. همانگونه که در عرصه بین‌الملل جدال نظریه‌های مارکسیستی تغییرخواه و سرمایه‌داری ثبات خواه شکل گرفتند، این دیدگاه‌ها در عرصه‌های مدیریت هم با شکل‌گیری دیدگاه‌های انتقادی مدیریت دیده شده است. در این زمان، سازمان‌ها در عصر مدرن با نوعی نگاه پُست مدرن نظریاتی ارائه دادند

1. J. March

2. Herbert A. Simon

3. Jeffrey Pfeffer

که در آن به مباحث زیست محیطی، فمینیستی، مهاجرت نیروی کار و ... توجه شده است.

تغییر، تحولات و پیشرفت‌های روبه جلو این سؤال بزرگ را در ذهن ایجاد می‌کند که در دوره پساصنعتی و خدماتی و در دنیایی که در آن تغییرات جمعیتی و فناوری مشهود است، چه نوع مدیریتی پاسخگو است؟ نگاه به سیر تاریخی تحولات در مدیریت نشان داد که هم‌راستا با تغییرات رخ داده، نظریاتی مطرح شدند که انطباق پذیری بیشتری با این تغییرات را فراهم آورند. به این ترتیب در دوره‌هایی تمرکز بر بهره‌وری نیروی کار بود، در دوره‌ای تمرکز بر نیروی انسانی و افزایش انگیزه برای کارکنان بود. در دهه‌های اخیر و با توجه به تحولات دنیای مدرن، توجه‌ها بیش از آنکه فقط بر تولید باشد، بر نتایج و اثرات تولید به‌ویژه در سازمان‌هایی است که تولید غیرمحسوس دارند؛ برای مثال سازمان‌هایی که ارائه‌دهنده خدمات مختلف هستند که سازمان‌هایی با ماهیت توسعه‌ای و ارائه خدمات عمومی نیز از این جمله هستند.

### مدیریت مبتنی بر نتایج در بستر زمان

در سه دهه اخیر، مدیریت مبتنی بر نتایج یا نتیجه محور از رویکردهای مورد توجه علم مدیریت بوده است. این رویکرد بر نظریه تغییر<sup>۱</sup> بنا نهاده شده است. این نظریه در پی ارائه ایده‌هایی است که منجر به ایجاد تغییرات در مسیر اهداف می‌شود. نظریه تغییر همانطور که از نامش انتظار می‌رود به دنبال تغییر است. بدین معنی که در دنیایی که تغییر جزء لاینفک آن است، چه شکلی از تغییر یک سازمان را به نتایج مطلوب می‌رساند. چارچوب این نظریه مبتنی بر تعیین اهداف بلندمدت و یافتن ایده‌هایی برای تغییر در مسیر رسیدن به اهداف بلندمدت است.<sup>۲</sup>

#### 1. Theory of change

۲. برای مطالعه بیشتر در این زمینه به منبع زیر مراجعه شود:

Theory of Change, The United Nations Development Group Campanion, 2008

مدیریت مبتنی بر نتایج با تکیه بر نظریه تغییر در اوایل دهه ۹۰ شکل گرفت. البته ایده تمرکز مدیران بر عملکرد به دوران پس از جنگ جهانی دوم برمی‌گردد. پیتز دراکر در ۱۹۵۴ در کتاب "تمرین مدیریت" اشاره‌ای به مدیریت براساس اهداف<sup>۱</sup> و در سال ۱۹۸۶ در کتاب "مدیریت" بر اهمیت تمرکز مدیران بر عملکرد تاکید دارد. در دهه‌های شصت و هفتاد میلادی، روش‌هایی که بر اهداف تمرکز بیشتری دارند در ادارات دولتی و مشاغل خصوصی به‌صورت قابل توجهی استفاده شد. این ایده به تدریج در سازمان‌های بیشتری - از جمله سازمان‌هایی با ماهیت توسعه‌ای نظیر آژانس ایالات متحده برای توسعه بین‌المللی<sup>۲</sup> - به‌کار گرفته و تبدیل به یک سبک شد. در اواخر دهه هشتاد و اوایل دهه نود، بسیاری از کشورهای توسعه همکاری‌های توسعه‌ای و اقتصادی، اصلاحات گسترده‌ای در پاسخ به فشارهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی انجام دادند که در آن تاکید بسیاری بر مدیریت نتایج داشتند. در سال ۱۹۹۷، سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، گزارشی با عنوان "در جستجوی نتایج: شیوه‌های مدیریت عمومی" منتشر کرد که حاصل مطالعه‌ای درباره اصلاحات انجام گرفته در حوزه مدیریت در دهه گذشته و در ده کشور عضو این سازمان بود. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیریت نتایج در هر ده کشور، برجسته و حتی غالب بوده است؛ بدین ترتیب این دوره، دوره‌ای بوده است که در آن مدیریت نتایج یک جزء اساسی از شیوه‌های مدیریت عمومی مدرن بوده است. چنین سیری به سمت تمرکز بر نتایج، در نهایت سبب شد تا در اوایل دهه ۱۹۹۰، اصطلاح مدیریت مبتنی بر نتایج (RBM) در چارچوب فلسفه مدیریت عمومی جدید<sup>۳</sup> ابداع شود و به تدریج توسط سازمان‌های بین‌المللی در حوزه توسعه نظیر سازمان ملل معرفی شود. این روش در آغاز هزاره سوم توسط سازمان‌هایی نظیر سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی پذیرفته شد. برای مثال، آژانس‌های سازمان ملل این روش را به‌عنوان روش اصلی و

1 . Management Based Objectives(MBO)

2 . United States Agency for International Development (USAID)

3 . New Public Management (NPM)

مشترک در دستیابی به اهداف خود استفاده کردند که بسیار کاربردی در مدیریت در یک سازمان محسوب می‌شود و در برنامه‌ریزی مؤثر، اجرا، پایش، ارزیابی، گزارش‌دهی و نیز سازماندهی سیستم عمل‌گرا و مبتنی بر نتایج بسیار کارآمد است.<sup>۱</sup>

درس آموخته

مروری بر سیر تحولات نظریات مدیریت از انقلاب صنعتی تا عصر حاضر نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل در بروز نظریه‌های مختلف، به وجود آمدن تغییر و تحولات و پیشرفت بشری بوده است. باید توجه داشت که بروز نظریه‌های مدیریت در یک دوره تاریخی به معنای پایان آن نظریه در دوره‌های بعدی نیست. بلکه هر یک از این نظریه‌ها در حال حاضر و بنابر نیازهای امروزه هم زنده و پاسخگو هستند؛ به عبارتی نظریه‌ها جایگزین هم نشده‌اند بلکه در کنار یکدیگر زندگی و یکدیگر را تقویت کرده‌اند. شاید بتوان گفت نزاع بین علم و هنر بودن مدیریت نیز از همین جا نشأت می‌گیرد. هنر، مدیریت در چیدمان اثربخش نظریات مدیریتی در عمل است.

در روش مدیریتی مبتنی بر نتایج که حدود سه دهه عمر دارد نیز نمودهایی از تمامی نظریات دیده می‌شود؛ برای مثال در مدیریت مبتنی بر نتایج، توجه به اصول علمی، مشارکت تمامی ذی‌نفعان و تنظیم ساختارهای مدیریت متناسب با گستره تحت مدیریت از مواردی است که اهمیت آن توسط نظریه‌های مدیریتی با رهیافت سنتی نیز مطرح شده است. توجه به منابع انسانی در فرایند مدیریت مبتنی بر نتایج نیز اهمیت بسیاری دارد؛ به این ترتیب که در طراحی پروژه و یا برنامه‌ای که مبتنی بر نتایج است، سازماندهی نیروی انسانی به گونه‌ای تعریف می‌شود که افراد در همکاری مناسب با یکدیگر و با بهره‌وری مناسب فعالیت کنند، پس رهیافت مبتنی بر روابط انسانی نیز در این شیوه نمود دارد. همچنین رهیافت کمی به مدیریت در مدیریت

۱. برای مطالعه بیشتر به منبع زیر مراجعه شود:

Results-Based Management in Development Cooperation; Janet Vähämäki, Martin Schmidt, and Joakim Molander, Riksbankens Jubileumsfond, 30 November 2011.

مبتنی بر نتایج نمایان است. در تحلیل‌های این شیوه، طراحی سیستم‌های برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی از تحلیل‌های کمی و الگوهای ریاضی استفاده می‌شود و درنهایت، مدیریت مبتنی بر نتایج از رهیافت اقتضایی جدا نیست. این روش انعطاف‌پذیری کافی در طراحی و مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌ها از سطح خرد تا کلان را دارد؛ مثالی دیگر در این زمینه، مباحث طرح شده در مدیریت اقتضایی و در بخش یادگیری سازمانی است که یکی از بخش‌های مورد توجه در مدیریت مبتنی بر نتایج است. توجه به درس‌های برگرفته از تجارب قبلی جزء لاینفک مدیریت مبتنی بر نتایج است؛ بدین ترتیب، می‌توان گفت در دهه‌های اخیر روش‌ها و رویکردهایی نظیر مدیریت مبتنی بر نتایج که در فرایند تحولات و پیشرفت علم مدیریت و نظریات مترتب بر آن شکل گرفته‌اند به صورت گسترده و در دامنه وسیعی استفاده می‌شوند.





فصل دوم:

رہیافت مدیریت مبتنی بر نتایج



## مقدمه

مدیریت مبتنی بر نتایج که در سه دهه اخیر در گستره وسیعی در سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های توسعه‌ای استفاده شده است دارای یک چارچوب منطقی است. این چارچوب دربرگیرنده منابعی است که در کارویژه مدیریت مبتنی بر نتایج به مجموعه‌ای از نتایج ختم می‌شود. کارویژه مدیریت مبتنی بر نتایج که از آن به چرخه حیات این شیوه مدیریتی نیز یاد می‌شود، در برگیرنده برنامه‌ریزی و هدایت، پایش و ارزیابی است. یکی از وجوه تمایز این شیوه مدیریتی با سایر شیوه‌ها، تمرکز این شیوه بر مجموعه‌ای از نتایج است که در سطوح مختلفی تعریف می‌شود. نتایج کوتاه‌مدت، نتایج میان‌مدت و نتایج بلندمدت در یک تصویر به‌صورت هم‌زمان طراحی می‌شوند. به این ترتیب، سلسله اقداماتی در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت تا بلندمدت در رسیدن به نتایج، صورت می‌پذیرد. این ویژگی در رهیافت مدیریت مبتنی بر نتایج، سبب می‌شود که این رویکرد کارآمدی بسیاری در تدوین برنامه و نیز تدوین پروژه‌ها داشته باشد. پروژه‌ها به‌طور معمول در ذیل برنامه‌ها طراحی و تعریف می‌شوند. وجود تصویر چند بُعدی بعدی از نتایج، چایش مسیر در رسیدن به هدف را تسهیل و کارآمد می‌کند. وجود دامنه‌ای از نتایج، اقدامات مترتب بر آن‌ها و منابع موردنیاز برای دستیابی به آن‌ها، برنامه‌ریزی را تا حدی پیچیده می‌سازد. از این رو، اصطلاحاتی در این رهیافت

معرفی می‌شوند که می‌تواند برای تمامی استفاده‌کنندگان این روش زبان مشترکی باشد. همانطور که در فصل پیش اشاره شد، مدیریت مبتنی بر نتایج بر نظریه تغییر بنا شده است. از این رو، بیان می‌شود که زبان حاکم بر رهیافت مبتنی بر نتایج نیز زبان تغییر است. در این زبان، تغییر شرایط مدنظر است. به عبارتی، شرایط زندگی جامعه هدف چه تغییری به سمت بهبود در قالب یک برنامه توسعه‌ای داشته است. این زبان با معیار صحبت می‌کند. معیارهایی که مشخص، قابل اندازه‌گیری، واقعی و زمان‌دار هستند. در نهایت، این زبان بر نتیجه تمرکز دارد و نه بر انجام امور. پس این زبان تفاوت‌هایی با زبان عمل دارد. در زبان عمل، تمرکز بیشتر بر عملیاتی است که انجام می‌شود؛ بنابراین آشنایی با اصطلاحات رایج در روش مدیریت مبتنی بر نتایج و چرخه زندگی این روش برای طراحی برنامه‌ها و پروژه‌ها و اجرای موفق آن‌ها ضروری است. در این فصل، ضمن اشاره‌ای به معرفی مدیریت مبتنی بر نتایج توسط سازمان‌های مختلف، اصطلاحات رایج در این روش و چرخه حیات آن معرفی می‌شود.

### پیرامون مدیریت مبتنی بر نتایج

مدیریت مبتنی بر نتایج از جمله مفاهیمی است که بر بستر ساختارهای مختلف سازمانی و براساس کاربست در محیط‌های مختلف از منظرهای گوناگونی تعریف شده است. با این وجود، وجوه مشترکی در تمامی تعاریف دیده می‌شود. فصل مشترک تمامی این تعاریف تمرکز بر هدف‌گذاری، مشارکت، اقدامات و زنجیره نتایج است. گروه توسعه ملل متحد (۲۰۱۱)، مدیریت مبتنی بر نتایج را راهبردی مدیریتی می‌داند که از طریق آن تمامی دست‌اندرکارانی که به‌صورت مستقیم و یا غیرمستقیم در کسب مجموعه‌ای از نتایج همکاری دارند از نقش مؤثر فرایندها، محصولات و خدمات خود در دستیابی به نتایج مورد انتظار اطمینان می‌یابند. این نتایج شامل: خروجی‌ها، دستاوردها، اهداف و تأثیرات بلندمدت آن‌ها بر شاخص‌های کلان است.<sup>۱</sup>

برای درک دقیق‌تر مدیریت مبتنی بر نتایج، مروری بر فراگرد این رهیافت کمک‌کننده است؛ مدیریت مبتنی بر نتایج و یا نتیجه محور- همانطور که از عنوانش مشخص است- بر نتایج متمرکز است و تمامی فراگرد در این رهیافت حول نتایج ساماندهی می‌شود. این فراگرد از نحوه تعیین نتایج تا دستیابی به نتایج را شامل می‌شود. شاید این سؤال مطرح شود که چرا از واژه نتایج به جای اهداف استفاده می‌شود؟ استفاده از نتایج جامع‌تر است و دامنه‌ای از محصولات، اهداف و اثرات آن‌ها بر جامعه را دربرمی‌گیرد. این دامنه نتایج، از بازه زمانی کوتاه‌مدت تا بلندمدت را پوشش می‌دهد و نتایج را در یک سلسله زنجیروار با یکدیگر و مبتنی بر مطالعات و تحلیل دقیق موقعیت‌ها، تعیین می‌کند و به تصویر می‌کشد، برای رسیدن به آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کند و مسیر دستیابی به نتایج را تا پایان پایش و ارزیابی می‌کند. از

---

۱. برای مطالعه بیشتر به راهنمای عمل مدیریت نتیجه محور (انتشارات دفتر توسعه سازمان ملل) مراجعه شود:

United Nations Development Group; Results Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, October 2011.

نقاط قوت این روش، تعیین شاخص‌های مشخص، قابل اندازه‌گیری، واقعی و محدود به بازه زمانی در رسیدن به اهداف است. تعیین شاخص، مسیر حرکت را روشن‌تر می‌نماید. در هر حال، مشارکت دادن ذی‌نفعان در کل فراگرد از دیگر مزیت‌های این روش است که اجرای برنامه‌ها را با موفقیت بیشتری همراه می‌نماید. به‌طور خلاصه، می‌توان رهیافت مدیریت مبتنی بر نتایج را به‌صورت زیر تعریف کرد:

مدیریت مبتنی بر نتایج یک راهبرد مدیریتی است که گستره وسیعی از فعالیت‌ها را در رسیدن به زنجیره نتایج که شامل خروجی، دستاورد و اثر است با مشارکت ذی‌نفعان هدایت می‌کند. برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی عناصر اصلی چرخه حیات این راهبرد مدیریتی به‌شمار می‌روند.

### کاربرد مدیریت مبتنی بر نتایج

دامنه کاربرد مدیریت مبتنی بر نتایج بسیار وسیع است. مدیریت مبتنی بر نتایج یک روش مدیریتی است و استفاده از آن در هر سطحی از مدیریت ممکن است. حتی در مدیریت امور خانواده و مسائل شخصی زندگی، استفاده از این روش، بسیار کارآمد است، اما آنچه که این روش را بسیار پر کاربرد کرده است، استفاده گسترده از آن در تدوین و اجرای برنامه‌ها و نیز طراحی و مدیریت پروژه‌ها در سطوح خرد تا کلان است.

**کدام سازمان‌ها؟** توجه ویژه به نقش ذی‌نفعان در تمامی مراحل این فراگرد سبب شده است تا این روش در برنامه‌ها و پروژه‌هایی که از ذی‌نفعان بسیاری برخوردار است، بسیار کارآمد باشد؛

- سازمان‌های برنامه‌ریزی در سطوح کلان کشوری- نظیر سازمان برنامه و بودجه کشور- از سازمان‌هایی هستند که استفاده از این روش برای آن‌ها بسیار کارآمد است؛ زیرا این سازمان‌ها در فرایند برنامه‌ریزی ناگزیر از همکاری با تمام دستگاه‌های اجرایی، نهادهای مدنی و ... هستند؛

- اتاق‌ها که گستره همکاری و ارتباطی بسیار وسیعی با بخش‌های اقتصادی کشور دارند، وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی که در ارتباط با یکدیگر و واحدهای استانی و شهرستانی فعالیت می‌کنند از دیگر بهره‌مندان این روش مدیریتی هستند؛

- سازمان‌های بین‌المللی که فعالیت‌هایی در مقیاس دو یا چندجانبه دارند از دیگر طرفداران این روش مدیریتی هستند؛

- استفاده از مدیریت مبتنی بر نتایج در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی که در دامنه وسیعی از حوزه‌های تخصصی فعالیت دارند نیز بسیار کارآمد است؛

- بنگاه‌های اقتصادی در بخش خصوصی و تعاونی در مدیریت پروژه‌های خود می‌توانند از این روش بهره‌فراوان ببرند.

به‌طورکلی، آشنایی با زبان مدیریت مبتنی بر نتایج در تمامی سازمان‌ها، نهادهای مدنی، بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های بین‌المللی، می‌تواند در ایجاد هم‌افزایی لازم برای رسیدن به اهداف بسیار کمک‌کننده باشد.

**کدام حوزه‌ها؟** استفاده از این روش مدیریتی در تمامی حوزه‌ها کاربرد دارد، اما سازمان‌هایی با ماموریت‌های توسعه‌ای از جمله سازمان‌هایی هستند که از این روش برای تدوین و اجرای برنامه‌ها و به‌ویژه مدیریت پروژه‌ها بهره بیشتری می‌برند. یکی از دلایل استفاده گسترده این سازمان‌ها از روش مدیریت مبتنی بر نتایج، پیچیدگی‌های حوزه توسعه از منظر شرکای کاری است. همچنین، نیاز به تعریف شاخص‌های متعدد و گاه ترکیبی در فرایند توسعه است که در دستیابی به اهداف ضروری است و روش مدیریت مبتنی بر نتایج راهکارهای مناسبی در تعریف شاخص‌ها و اقدامات مترتب بر آن تا حصول نتیجه ارائه می‌دهد.



## اصطلاحات کلیدی در مدیریت مبتنی بر نتایج

آشنایی با اصطلاحات رایج در مدیریت مبتنی بر نتایج از این جهت ضروری است که ما را به یک زبان مشترک می‌رساند. همانطور که در ابتدای فصل اشاره شد، زبان مترتب بر مدیریت مبتنی بر نتایج، زبان تغییر است. در این روش، برخی اصطلاحات کاربرد وسیعی دارند؛ از این جهت، مرور این اصطلاحات پیش از ورود به جزئیات روش ضروری است. لازم به ذکر است که در این بخش از کتاب با اصطلاحات رایج به صورت کلی آشنا خواهیم شد و در بخش برنامه‌ریزی، هریک از اصطلاحات به فراخور استفاده در فرایند برنامه‌ریزی با ذکر مثال، بررسی دقیق‌تر خواهند شد.

مداخله<sup>۱</sup>

مداخله به لحاظ لغوی و باتوجه به دیکشنری‌های مختلف اعم از لانگ من<sup>۲</sup>، وبستر<sup>۳</sup> و کمبریج<sup>۴</sup>؛ به معنای درگیر شدن عمدی در یک موقعیت دشوار به منظور بهبود و یا جلوگیری از بدتر شدن آن تعبیر شده است. به‌طور معمول، مداخلات را با فعل دولت می‌شناسند. انواع سیاست‌هایی که توسط دولت‌ها در مسیر بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی انجام می‌شود، مداخلات دولت تلقی می‌شوند. در عین حال، بسیاری از موسسات و سازمان‌ها، در قالب برنامه‌ها و پروژه‌های اجرایی خود، اقداماتی در جهت بهبود وضعیت جامعه هدف انجام می‌دهند که این اقدامات نیز نوعی مداخله هستند. باتوجه به اینکه مدیریت مبتنی بر نتایج به‌طور معمول در مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای استفاده می‌شود و در این برنامه‌ها و پروژه‌ها مداخلاتی توسط سازمان‌های مختلف برای تغییرات مدنظر تا رسیدن به هدف انجام می‌گیرد، به‌طور معمول از واژه مداخله در اسناد مرتبط اعم از اسناد پروژه و برنامه و یا گزارش‌های تحلیلی، پایش و ارزیابی استفاده می‌شود.

- 
- 1 . Intervention
  - 2 . Longman
  - 3 . Webster
  - 4 . Cambridge

## نتایج<sup>۱</sup>

نتایج، تغییر در شرایطی است که از روابط علی- معلولی به دست می‌آید. این تغییرات به سه شکل وجود دارند که عبارتند از: ستاده یا خروجی<sup>۲</sup>، دستاورد یا پیامد<sup>۳</sup> و اثر یا هدف<sup>۴</sup>. این تغییرات می‌توانند از طریق مداخلات توسعه‌ای تحقق یابند، خواسته یا ناخواسته و مثبت یا منفی باشند. تمامی اقدامات در یک سازمان یا مؤسسه و تحت مدیریت مدیران سازمان باید در راستای دستیابی به نتایج صورت پذیرد. از این رو، اولویت‌بندی مسائل و تعیین نتایج مورد انتظار به صورت دقیق و با استفاده از شاخص و تعیین زنجیره نتایج، بسیار مهم است. انتظار می‌رود که یک مدیر هوشمند با استفاده از روش مدیریت مبتنی بر نتایج بتواند سازمان، مؤسسه، نهاد مدنی و یا پروژه تحت مدیریت خود را به سمت نتایج مثبت هدایت کند. باید توجه داشت که پایش مستمر نتایج در فرایند مدیریت مبتنی بر نتایج در جلوگیری از مواجهه با تغییرات منفی و حصول اطمینان از حرکت به سمت نتایج مثبت، اجتناب ناپذیر است.

## زنجیره نتایج<sup>۵</sup>

زنجیره‌ای که شامل علل و سلسله مراتب لازم برای دستیابی به اهداف است. حلقه اول این زنجیره، منابع (ورودی‌ها)<sup>۶</sup> است. حلقه بعدی مربوط به اقداماتی است که در رسیدن به اهداف باید به اجرا درآیند. این اقدامات با استفاده از منابع و توسط افرادی انجام می‌شوند که مسئول اقدامات هستند. مجموعه این اقدامات به نتایجی ختم می‌شود که از خروجی در کوتاه‌مدت آغاز و به دستاورد، اهداف و اثرات آن در میان و بلندمدت ختم و زنجیره نتایج کامل می‌شود.

- 1 . Results
- 2 . Output
- 3 . Outcome
- 4 . Impact / goal
- 5 . Result chain
- 6 . Inputs

### چارچوب یا ماتریس نتایج<sup>۱</sup>

چارچوب نتایج، یک تصویر جامع از شرایط موجود، نتایج موردنظر، منابع موجود، اقدامات پیش‌بینی شده، مسئولین اقدام، شاخص‌های طراحی شده، مخاطرات پیش‌رو و ارتباط بین نتایج را در یک تصویر، مقابل مدیران قرار می‌دهد.

### ورودی<sup>۲</sup>

انجام هر اقدامی نیازمند منابعی از جمله: منابع انسانی، منابع مالی، مواد اولیه، فناوری و منابع اطلاعاتی و ... است. مجموعه تمامی این منابع در مدیریت مبتنی بر نتایج با ورودی شناخته می‌شود.

### شاخص<sup>۳</sup>

شاخص‌ها، معیارهایی هستند که برنامه‌ریزان و ارزیابان را قادر می‌سازند تا بتوانند میزان دستیابی به اهداف را اندازه‌گیری کنند. در مدیریت مبتنی بر نتایج بر تعریف شاخص‌هایی که مشخص، قابل اندازه‌گیری، واقعی و محدود به زمان است، تأکید می‌شود.

### شاخص‌های کمی<sup>۴</sup>

شاخص‌های کمی، آماری هستند. در این شاخص‌ها، اندازه‌گیری در قالب کمیت‌های عددی است. کمیت‌های عددی به صورت تعداد، درصد، نرخ، نسبت و مواردی از این دست مطرح می‌شوند.

### شاخص‌های کیفی<sup>۵</sup>

شاخص‌های کیفی منعکس‌کننده قضاوت‌ها، نظرات، ادراکات و نگرش‌های افراد

- 
1. Result framework or matrix
  2. Input
  - 3 . Indicator
  4. Quantitative indicator
  - 5 . Qualitative indicator

نسبت به یک موقعیت یا موضوع معین است. آنها می‌توانند شامل: تغییرات در حساسیت، رضایت، تأثیر، آگاهی، درک، نگرش، کیفیت، ادراک و ... باشند. در شاخص‌های کیفی از واژگانی مثل: رعایت، کیفیت، وسعت، سطح و مواردی از این دست استفاده می‌شوند.

### شاخص‌های وکالتی یا پراکسی<sup>۱</sup>

در برخی موارد، داده‌های لازم برای استفاده از شاخص مستقیم برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت یک نتیجه وجود ندارد. در چنین شرایطی از شاخص غیرمستقیم استفاده می‌شود؛ برای مثال، فرض کنید دستاورد مورد انتظار در یک برنامه، "بهبود ظرفیت شهرداری در ارائه خدمات شهری به جامعه کم‌توان به صورت کارا و مؤثر" باشد. در این صورت، برخی شاخص‌های مستقیمی که برای اندازه‌گیری این دستاورد مورد انتظار استفاده می‌شود، می‌تواند به شرح زیر باشد:

- درصد تغییر استفاده هفتگی افراد کم‌توان از خدمات شهری؛

- درصد تغییر در زمان حضور افراد کم‌توان در شهر.

اگر سیستمی برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در اندازه‌گیری شاخص‌های فوق وجود نداشته باشد، می‌توان از یک شاخص غیرمستقیم و یا پراکسی استفاده کرد. این شاخص می‌تواند به صورت یک سؤال نظرسنجی باشد که میزان رضایت افراد کم‌توان از خدمات شهری را به لحاظ کیفی و به موقع ارائه شدن اندازه‌گیری می‌کند (چنین نظرسنجی می‌تواند آسان‌تر از راه‌اندازی یک نظام داده‌ای برای اندازه‌گیری میزان موفقیت خدمات باشد).

### شاخص اسمارت<sup>۲</sup>

شاخص‌ها در تمامی سطوح نتایج اعم از خروجی، دستاورد و هدف استفاده می‌شوند. در تعریف و تعیین شاخص‌ها باید بسیار دقت کرد؛ زیرا شاخص‌ها در تمام مراحل

1 . Proxy indicator

2 . SMART(Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

مدیریت مبتنی بر نتایج، کاربرد دارند. شاخص‌ها باید اسمارت باشند. اصطلاح اسمارت مخفف پنج واژه زیر و به این معنی است که شاخص باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

جدول شماره (۱): ویژگی‌های شاخص

مشخص Specific	شاخص باید به اندازه کافی برای اندازه‌گیری پیشرفت به سمت نتایج مشخص باشد.
قابل اندازه‌گیری Measurable	شاخص باید معیاری قابل اعتماد و واضح برای نتایج باشد
Achievable, Attainable قابل دستیابی	نتایجی که شاخص به دنبال ترسیم پیشرفت است باید واقع بینانه و قابل دستیابی باشد.
مرتبط Relevant	شاخص باید کاملاً مرتبط با نتیجه باشد.
محدود به زمان Time-bound	داده‌ها باید با هزینه معقول و در زمان مورد نظر در دسترس باشند.

### انگپایه<sup>۱</sup>

انگپایه، استاندارد و یا نقطه مرجع برای ارزیابی میزان پیشرفت و دستاوردها است. انگپایه، اشاره به تجربه سایر سازمان‌ها در انجام اقدامی مشابه برای استفاده از چنین تجاربی با هدف عملکرد بهتر است.

### اطلاعات پایه یا مینا<sup>۲</sup>

اطلاعات پایه، اطلاعات مربوط به شروع پروژه و به‌طور معمول اطلاعات اولیه درخصوص شاخص‌های مدنظر است. در طول اجرای پروژه یا برنامه، تغییرات در این اطلاعات نشانه‌ای از میزان دست یافتن به نتایج مورد انتظار است.

#### 1. Benchmark:

انگپایه مترادف با محک، معیار و نشان است و از آنجایی که مترادف‌های این واژه در موارد دیگری استفاده می‌شود از واژه انگپایه برای ترجمه استفاده شده است.

#### 2. Baseline

### فعالیت<sup>۱</sup>

اقداماتی که باید در مسیر دستیابی به اهداف انجام شوند، به عبارتی تمامی اقداماتی که به واسطه آنها داده‌هایی از قبیل بودجه، کمک‌های فنی و سایر انواع منابع برای تولید خروجی‌ها به کار گرفته می‌شوند.

### عملکرد<sup>۲</sup>

عملکرد، درجه تطابق یک مداخله یا همکاری با شاخص، استاندارد و یا شیوه‌نامه‌ای است که برای کسب نتایج از پیش تعیین شده به کار می‌رود.

### پایش عملکرد<sup>۳</sup>

پایش، فرایندی مداوم است که طی آن داده‌های مربوط به شاخص‌های عملکردی به‌منظور بررسی کیفیت عملکرد، تجزیه و تحلیل می‌شوند. پایش عملکرد در مداخلات برای بررسی درجه موفقیت مداخله در مقایسه با نتایج مورد انتظار در طول اجرای فرایند صورت می‌گیرد.

### خروجی<sup>۴</sup>

خروجی‌ها محصولاتی هستند که در فرایند اجرای یک پروژه یا برنامه به دست می‌آیند. خروجی‌ها معمولاً نتایج کوتاه‌مدت یک اقدام هستند.

### مقصد کمی<sup>۵</sup>

بیانگر میزان ارزشی کمی است که یک شاخص باید ظرف مدت زمان معینی در آینده به آن درجه برسد.

- 1 . Activity
- 2 . Performance
- 3 . Performance monitoring
- 4 . Output
- 5 . Target

## دستاورد<sup>۱</sup>

دستاوردها، نتایج میان مدت هستند. زمانی که یک خروجی یا محصول تولید می‌شود، این محصول منجر به تغییری در ظرفیت‌های سازمانی یا رفتاری خواهد شد که به دستاورد تعبیر می‌شود. دستاورد به‌طور معمول در فاصله تکمیل خروجی‌ها و رسیدن به اهداف محقق می‌شوند.

## هدف نهایی<sup>۲</sup>

نتیجه‌ای که در نهایت انتظار می‌رود به دنبال یک سلسله اقدامات به دست آید. اهداف نهایی به‌طور معمول در مقیاس کلان و ملی تعریف می‌شوند.

## تأثیر<sup>۳</sup>

مداخلاتی که در قالب برنامه‌ها و پروژه‌ها و از طریق تولید محصولات انجام می‌شوند، بر زندگی مردم تأثیر می‌گذارند. زمانی که در مدیریت مبتنی بر نتایج از تأثیر صحبت می‌شود، به معنای تأثیر بلندمدت است. این تأثیرات می‌توانند در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سازمانی، محیطی، فناوری و یا حوزه‌های دیگر باشند. اثرات می‌توانند در سطح ملی و یا بین‌المللی واقع شوند.

## چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج

کارویژه مدیریت مبتنی بر نتایج با چرخه زندگی شناخته می‌شود. این چرخه، سه عنصر اصلی دارد و فرایندهای مترتب بر این شیوه مدیریتی در درون این چرخه تعریف می‌شوند. عناصر چرخه زندگی شامل: برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی است که برای زندگی پایدار سیستمی که براساس رویکرد مبتنی بر نتایج تعریف شده باشد، بسیار ضروری است. همانطور که در نمودار شماره (۲) مشاهده می‌شود، در دل این چرخه مراحل وجود دارد که همگی با مشارکت ذی‌نفعان به وقوع می‌پیوندد. تنظیم چشم‌انداز، تنظیم ماتریس زنجیره و ماتریس یا چارچوب نتایج از مراحل برنامه‌ریزی

---

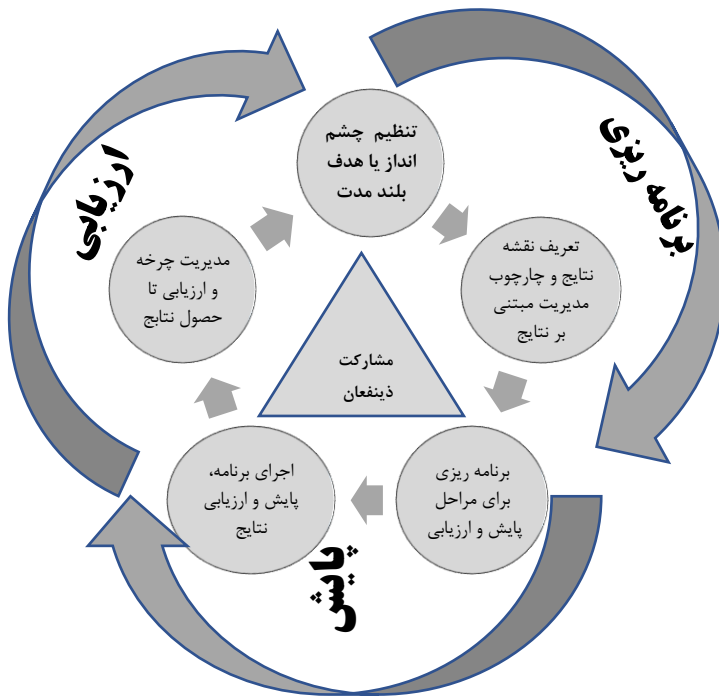
1 . Outcome

2 . Goal

3 . Impact

است. پایش، شامل برنامه‌ریزی برای پایش و اجرای پایش است، همچنین ارزیابی دربرگیرنده استفاده از ارزیابی در بررسی موفقیت برنامه یا پروژه طبق چشم‌انداز است. در تحلیل و استفاده از این روش نیز در نظر گرفتن اصولی ضروری است. به عبارتی، زمانی می‌توان انتظار داشت که این روش مدیریتی به صورت کارآمد تعریف و اجرا شود که اصول مترتب بر این روش در چرخه زندگی آن مشخص شده باشد.

نمودار شماره (۲): چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج



منبع:

United Nations Development Programme(2009), Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results, NY, UNDP

همانطور که از نمودار شماره (۲) مشخص است، چرخه زندگی از چشم‌انداز شروع می‌شود و با چشم‌انداز نیز خاتمه می‌یابد؛ به عبارتی در ابتدای این چرخه چشم‌اندازی تعریف می‌شود و در پایان چرخه، دستیابی به چشم‌انداز اتفاق می‌افتد.



در مسیر دستیابی به چشم‌انداز سه بخش برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی در نظر گرفته می‌شود. همانطور که در نمودار شماره (۲) مشاهده می‌شود، برنامه‌ریزی دربرگیرنده تهیه نقشه راه و ماتریس نتایج است که در فصل مربوط به طور کامل تشریح شده است. فصل مشترک بخش برنامه‌ریزی و پایش، برنامه‌ریزی برای پایش است. برنامه تنظیم شده برای پایش، باید اجرا شود. از این رو، اجرا فصل مشترک بخش پایش و ارزیابی نیز به شمار می‌رود و این فرایند مدیریت کل چرخه تا حصول نتایج به پایان می‌رسد. در قسمت‌های بعدی این نوشتار هریک از عناصر چرخه زندگی با جزئیات بررسی می‌شود. مجدد تأکید می‌شود که باید در اجرای تمامی مراحل، مشارکت ذی‌نفعان در نظر گرفته شود، به همین دلیل مشاهده می‌شود که مشارکت ذی‌نفعان در نمودار فوق در مرکز نمودار قرار گرفته است.

نکته مهم دیگر در این خصوص، قابلیت استفاده از این روش و مراحل مدیریت مبتنی بر نتایج در سطوح مختلف است. از مدیریت مبتنی بر نتایج می‌توان در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های کاربردی و توسعه‌ای استفاده کرد که می‌تواند در کوتاه‌مدت و یا میان‌مدت تعریف شود. همچنین می‌توان در مداخلات ملی و کلان در قالب سیاستگذاری‌ها و برنامه‌های کلان کشوری نیز استفاده کرد. مشروط به اینکه از روش مبتنی بر نتایج در چه شکلی از کار استفاده شود، تعریف چشم‌انداز، زنجیره و چارچوب نتایج و سایر مراحل در چرخه زندگی نیز متفاوت خواهد شد؛ برای مثال اگر استفاده از این روش در سطح برنامه‌های توسعه ملی مدنظر باشد، باید به چشم‌انداز بلندمدت کشور در بخش برنامه‌ریزی توجه شود. چشم‌انداز بلندمدت ۱۴۰۴ در حال حاضر و تدوین چشم‌انداز ۱۴۵۰- که آغاز شده است- در سطح ملی و کلان باید مدنظر قرار گیرد، همچنین برنامه‌های توسعه پنج‌ساله، برنامه‌ریزی‌هایی در سطح کلان تلقی می‌شوند که می‌توانند با استفاده از روش مدیریت مبتنی بر نتایج تدوین و اجرا شوند و نظام پایش و ارزیابی این برنامه‌ها نیز در قالب مدیریت مبتنی بر نتایج تعریف و اجرایی شوند.

### اصول کلیدی مترتب بر چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج<sup>۱</sup>

در معرفی هر روشی، در نظر گرفتن یک سری اصول و یا پیش فرض ضروری است. به عبارتی، روش‌ها بر اصولی بنا نهاده می‌شوند. روش مدیریتی مبتنی بر نتایج نیز از این قاعده جدا نیست. در این روش و با در نظر گرفتن چرخه زندگی، اصولی وجود دارد که در کل مسیر حیات مدیریت مبتنی بر نتایج سایه افکنده است. این اصول عبارتند از: پاسخ‌گویی<sup>۲</sup>، مالکیت ملی<sup>۳</sup> فراگیری یا شمول<sup>۴</sup> و تمرکز بر نتایج<sup>۵</sup>. در ادامه هر یک از این اصول تشریح شده است.

**اصل پاسخگویی:** پاسخگویی یکی از مهم‌ترین اصولی است که توسط معرفی‌کنندگان این روش مطرح شده است. پاسخگویی لایه‌های مختلفی دارد؛ به عبارتی، تمامی بازیگران و ذی‌نفعان در تمام سطوح در فرایند دستیابی به اهداف ملی و یا سازمانی باید پاسخگو باشند. مطرح کردن پاسخگویی به عنوان یک اصل، سبب می‌شود تا این روش در تمام مراحل و با تمرکز بر ضرورت پاسخگو بودن ذی‌نفعان، آنان را در این رویکرد مشارکت دهند.

**اصل مالکیت/مالکیت ملی:** یکی از اصول مطرح شده توسط سازمان‌های معرفی‌کننده این روش که سازمان ملل یکی از آنهاست، مالکیت است که در پروژه‌ها و برنامه‌های ملی به مالکیت ملی تعبیر می‌شود. مسئله مالکیت ملی در چارچوب

۱. برای مطالعه بیشتر به منابع زیر مراجعه شود:

United Nations Development Group( 2011), Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, NY: UNDG

United Nations Development Programme(2009), Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results, NY: UNDP

2. Accountability

3 . National Ownership

4 . Inclusiveness

لازم به ذکر است که در ترجمه این واژه از دو کلمه فراگیری و شمول استفاده می‌شود که نویسنده در این متن واژه فراگیری را به کار برده است.

5 . Focus on results

همکاری‌های مشترک سازمان ملل با کشورها مطرح شده است، لیکن توجه به مالکیت ملی در تمامی لایه‌های مدیریتی یک کشور مهم و مؤثر است. برای درک این اصل به منظور اجرایی ساختن برنامه‌ها و پروژه‌ها در سطح ملی باید گفت که مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌ها در سازمان‌ها و نهادهای اجرایی در یک کشور باید با تمرکز بر اولویت‌های ملی و کسب اطمینان از این مسئله باشد که برنامه‌ریزی‌ها به‌گونه‌ای صورت می‌پذیرند که نهادها و افراد جامعه از این برنامه‌ها نفع می‌برند. توجه به این مسئله در قالب یک اصل، سبب می‌شود که در این روش مدیریتی همواره تمرکز بر اولویت‌های ملی باشد و ذی‌نفعان ناگزیر به لحاظ کردن منافع ملی در تمام مراحل مدیریت و اجرای برنامه‌ها باشند.

**اصل فراگیری و یا شمول:** فرایند مدیریت مبتنی بر نتایج، دست‌اندرکاران را آزادانه به این فکر سوق می‌دهد که قصد دستیابی به کدام نتایج را دارند و در نتیجه چگونه باید در مسیر دستیابی به این اهداف اقدام کنند. این اقدامات علاوه بر برنامه‌ریزی و اجرا، شامل پایش، ارزیابی میزان پیشرفت و نیز بهره‌برداری از این اطلاعات برای بهبود عملکرد نیز می‌شود؛ بدین ترتیب، اصل فراگیری کمک می‌کند تا این روش در ابعاد وسیع و همه‌جانبه در مسیر دستیابی به نتایج حرکت کند.

**اصل تمرکز بر نتایج:** یکی دیگر از اصول مهم مترتب بر مدیریت مبتنی بر نتایج، اصل تمرکز بر نتایج است. در این روش؛ برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی باید در مسیری باشد که اطمینان به کسب تمامی نتایج مورد انتظار را ایجاد کند و نه اینکه فقط اطمینان ایجاد کند که تمام اقدامات و یا بخشی از نتایج طبق برنامه‌های تدوین شده و انتظارات به‌دست آمده باشد.

## درس آموخته

مدیریت مبتنی بر نتایج حدود سی سال است که به عنوان یک روش مدیریت کارآمد توسط بسیاری از مؤسسه‌ها و سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌هایی با اهداف توسعه‌ای استفاده می‌شود. تمرکز این رهیافت بر زنجیره‌ای از نتایج به هم پیوسته، مشارکت دادن تمامی ذی‌نفعان در فراگرد مدیریت و تأکید بر تدوین شاخص‌های اسمارت برای نتایج و سازماندهی نظام برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی مبتنی بر چارچوب نتایج از جمله ویژگی‌هایی هستند که استفاده از این روش را در سازمان‌ها و موسسات محبوب کرده است. رهیافت مبتنی بر نتایج از انعطاف‌پذیری مناسبی در تطبیق با شرایط و تغییرات برخوردار است، به طوری که در طول برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها به این روش، در هر زمان امکان بازنگری درباره نتایج و مسیر دستیابی به نتایج وجود دارد. رهیافت مبتنی بر نتایج بر اصولی بنا شده است که در این فصل به آن‌ها پرداخته شد. در بخش دوم این کتاب، چرخه حیات در مدیریت مبتنی بر نتایج تشریح می‌شود.



بخش دوم:

چرخه حیات مدیریت مبتنی بر نتایج



فصل سوم:

برنامه‌ریزی برای دستیابی به نتایج





### مقدمه

در فصل قبل اشاره شد که چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج مبتنی بر سه عنصر برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی است. این سه عنصر در عین استقلال در عملکرد، در ارتباط کامل با یکدیگر و مبتنی بر نتایج، فعال می‌شوند؛ به عبارتی، رویکرد مبتنی بر نتایج با ارائه چارچوبی در تعریف نتایج و فرایند رسیدن به نتایج، ارتباط بین برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی را در عملکرد منتهی به نتایج بیان می‌کند. در این فصل، نحوه برنامه‌ریزی در دستیابی به نتایج تشریح می‌شود.

## گام به گام برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج

برنامه‌ریزی یکی از مهم‌ترین بخش‌های کارویژه مدیریت است. اینکه چه کارهایی، در چه زمانی، چگونه و توسط چه کسانی باید انجام شود، همگی در فرایند برنامه‌ریزی مشخص می‌شود. در مدیریت مبتنی بر نتایج، برنامه‌ریزی برای دستیابی به نتایج و با استفاده از فنونی انجام می‌شود که احتمال دستیابی به نتایج را بیشتر می‌کند. در نمودار شماره (۱) فصل دوم مشاهده شد که برنامه‌ریزی در چرخه مدیریت مبتنی بر نتایج دربرگیرنده تدوین چشم‌انداز و تنظیم و ترسیم ماتریس/چارچوب نتایج است. این مسئله اهمیت ماتریس نتایج را در فرایند برنامه‌ریزی برای ما مشخص می‌کند. ماتریس نتایج یکی از کاربردی‌ترین ابزار در مدیریت مبتنی بر نتایج در مراحل برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی و گزارش‌دهی است. هر قدر ماتریس نتایج دقیق‌تر تنظیم شود، برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی هم با دقت بیشتر و خطای کمتری اجرا خواهد شد.

برای آغاز فرایند برنامه‌ریزی باید تصویری از چشم‌انداز داشته باشیم، به عبارتی نمی‌توانیم بدون هیچ تصویری از آنچه برای حل یک مسئله در ذهن داریم، برنامه‌ریزی را آغاز کنیم. این مسئله برای محققان آشنا است. در فرایند تحقیق نیز پیش از هر چیز ضروری است که چشم‌انداز و یا هدف نهایی از انجام تحقیق مشخص شود، اما در روش مبتنی بر نتایج، برای شکل دادن به اهداف، باید مراحل طی شود و البته این مراحل نیز هماهنگ با اصول و روش تحقیق است. با توجه به اینکه این روش در دامنه وسیع‌تر و در پروژه‌ها و برنامه‌ها در سطوح مختلف و با ماهیت اجرایی استفاده می‌شود، در تنظیم مراحل برنامه‌ریزی باید به جزئیات بیشتری توجه کرد؛ بنابراین برای ترسیم یک تصویر کلی از نتایج مورد انتظار که دامنه‌ای از اهداف تا دستاورد و خروجی را دربرمی‌گیرد، ضروری است تا مسئله شناسایی و تحلیل دقیقی از آن ارائه شود؛ به عبارتی، آنچه در مباحث تحقیقاتی باعنوان بیان و شناسایی مسئله در درجه اول اهمیت قرار دارد، در برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج نیز دارای اهمیت و اولویت است. پس از شناسایی و تحلیل دقیق مسئله، شناسایی و تحلیل دقیق ذی‌نفعان دارای اهمیت

است و مرحله‌ای مهم در برنامه‌ریزی تلقی می‌شود. در نهایت و پس از انجام مراحل قبلی، اولویت‌بندی نتایج و شکل‌دهی زنجیره و ماتریس نتایج متناسب با هدف نهایی امکان‌پذیر می‌شود. دوباره تأکید می‌شود که تمام مراحل فوق با مشارکت ذی‌نفعان انجام می‌شود، به‌طور خلاصه، می‌توان مراحل برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج را به‌صورت زیر تقسیم‌بندی کرد:

نمودار شماره (۳): مراحل برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج



منبع: نویسنده

## تنظیم چشم انداز

۱-۱-۳- تنظیم برنامه کلی

۲-۱-۳- شناسایی و تحلیل ذی نفعان

۳-۱-۳- شناسایی و تحلیل موقعیت و مسئله

- نقشه نتایج و چارچوب مبتنی بر نتایج (RBM)

۱-۲-۳- توسعه نظریه تغییر

۲-۲-۳- اولویت بندی نتایج و تنظیم چارچوب مبتنی بر نتایج

ذکر یک نکته در این تقسیم بندی ضروری است. خوانندگان توجه داشته باشند که نمی توان مرز مشخصی در تقدم و تأخر مراحل مربوط به شناسایی مسئله و ذی نفعان قائل شد؛ به عبارتی این دو بخش در کنار یکدیگر تحلیل می شود. لیکن در این قسمت و با توجه به اینکه در بیشتر متون، تحلیل ذی نفعان در اولویت قرار گرفته است، توضیحات مربوط به این قسمت مقدم بر تحلیل مسئله ارائه شده است.<sup>۱</sup>

## تنظیم چشم انداز

تنظیم چشم انداز در فرایند برنامه ریزی که در ابتدای چرخه زندگی ارائه شده است، نیازمند انجام فعالیت مشارکتی و با حضور ذی نفعان انتخابی است. البته باید توجه کرد که تنظیم چشم انداز مستلزم طی مراحل فوق است، اما در ابتدا و ضمن تنظیم برنامه کلی و با حضور ذی نفعان منتخب در این مقطع، چشم انداز یا هدف نهایی نیز تدوین می شود. در فرایند برنامه ریزی و تا رسیدن به ماتریس نتایج، چشم انداز می تواند دقیق تر تنظیم شود و سایر نتایج نیز در نهایت در قالب ماتریس نتایج تنظیم شود. توجه به این نکته

۱. شایان ذکر است که در منابع مختلف مربوط به مدیریت مبتنی بر نتایج، طبقه بندی های مختلفی برای مرحله برنامه ریزی بیان شده است. طبقه بندی حاضر با در نظر گرفتن عموم طبقه بندی های مطرح شده و مبتنی بر تجربه نویسنده در کاربرد این روش است.

ضروری است که تنظیم برنامه در هر نهاد، برعهده یک گروه کاری است. این گروه باتوجه به مقیاس نهاد و نوع برنامه می‌تواند متفاوت باشد؛ از این‌رو، از گروه برنامه‌ریز به‌عنوان گروه مسئول در انجام امور برنامه‌ریزی نیز یاد می‌شود.

### تنظیم برنامه کلی

در آغاز برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج، گروه برنامه‌ریز باید یک برنامه کاری و طرح کلی از انجام کار را تنظیم کنند. این طرح کلی نیازمند ورود به جزئیات نیست. اما باید این اطمینان را برای برنامه‌ریزان ایجاد کند که امکان برنامه‌ریزی و اجرای برنامه مبتنی بر این طرح کلی وجود دارد. برای درک بهتر موضوع، مثالی ارائه می‌شود. در هنر نقاشی برای خلق یک اثر، ابتدا باید طرح کلی اثر را بدون پرداختن به جزئیات رسم کرد و سپس مرحله به مرحله وارد جزئیات شد. در برنامه‌ریزی نیز باید ابتدا یک طرح کلی از برنامه را تنظیم کرد. براساس راهنمای سازمان ملل متحد، گام‌های زیر برای تنظیم این برنامه کلی پیشنهاد شده است.

۱. در گام نخست، گروه برنامه‌ریز باید یک یادداشت موضوعی و برنامه کاری تنظیم کنند؛

۲. داده‌های لازم برای بررسی دقیق موضوع کاری و چالش‌های موجود جمع‌آوری شود؛  
۳. اولویت‌های اصلی در سطح ملی، منطقه‌ای و حتی بین‌المللی باید در یادداشت موضوعی منعکس شود. این اولویت‌ها در اسناد راهبردی، توسط مقامات ارشد بخش دولتی، خصوصی و جامعه محلی و یا در گزارش‌ها و تحلیل‌های ملی، منطقه‌ای و یا بین‌المللی مشخص می‌شوند.

یادداشت یا برنامه کاری حداقل سه بخش دارد:

■ **بخش اول: پیشینه و هدف:** در پیشینه به سؤالات زیر پاسخ داده می‌شود.

○ چرا این موضوع توسط گروه انتخاب شده است؟

○ این موضوع برای برنامه‌ریزی در چه حوزه‌ای انتخاب شده است

(برای مثال تنظیم برنامه راهبردی برای تقویت بخش خصوصی)؟

○ ذی‌نفعان در این فرایند چه کسانی هستند؟

■ **بخش دوم: مروری بر اولویت‌ها:** این بخش شامل چالش‌ها، گروه‌های اصلی

تأثیرپذیر و مناطقی است که به‌لحاظ محدودیت‌ها در اولویت برنامه‌ریزی هستند.

■ **بخش سوم: برنامه کاری**

گروه برنامه‌ریز باید طرحی ساده از برنامه کاری تنظیم کند که شامل اقدامات اصلی، مراحل کار و منابع در این مرحله است تا مطمئن شوند که این فرایند اجرایی است. برای این کار پاسخ به سؤالات زیر کمک‌کننده است:

○ بازه زمانی مورد انتظار چقدر است؟

○ کدام موضوعات کلیدی باید بررسی شوند؟

○ در چه مرحله‌ای، برنامه، پایش و ارزیابی نهایی شود؟

○ ذی‌نفعان تا چه میزان باید در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت کنند؟

○ چه منابعی نیاز است؟

○ چه کسانی در این فرایند مسئول هستند؟

○ هزینه‌های این فرایند چقدر است؟

پس از تنظیم برنامه کاری، ضروری است تا درباره ذی‌نفعان و میزان مشارکت آنان اطلاعات لازم کسب شود. بدین منظور، تنظیم ماتریس نفوذ و اهمیت برای ذی‌نفعان پیشنهاد می‌شود.

### شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان

در فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج باید اطمینان یافت که صدای گروه هدف خاموش شنیده شده است.

مشارکت ناکافی ذی‌نفعان از دلایل عمده شکست برنامه‌ها و پروژه‌ها است. در مدیریت مبتنی بر نتایج، تأکید می‌شود که باید در تمام مراحل اعم از برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی، مشارکت ذی‌نفعان وجود داشته باشد. مشارکت ذی‌نفعان سبب می‌شود تا از دیدگاه‌های یکدیگر مطلع شوند و تمامی دیدگاه‌ها در برنامه‌ها لحاظ شود، همچنین در موقعیت‌های بحرانی مشارکت ذی‌نفعان یک ضرورت است تا اطمینان لازم از مفید بودن برنامه و ضرر نرساندن برنامه به گروه هدف حاصل شود. پیش‌شرط مشارکت دادن ذی‌نفعان، شناخت و تحلیل دقیق ذی‌نفعان است. در صورتی که ذی‌نفعان به‌درستی شناسایی و تحلیل شوند، شکل و میزان مشارکت دادن آن‌ها در فرایند برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی دقیق‌تر خواهد بود، تحلیل ذی‌نفعان به شناسایی مخاطرات بالقوه، تعارضات و محدودیت‌های پروژه‌ها و برنامه‌ها کمک می‌کند. از سوی دیگر، این تحلیل می‌تواند برای شناسایی، تعریف و توسعه فرصت‌ها و همکاری‌های جدید کمک‌کننده باشد. به‌علاوه، این تحلیل می‌تواند در شناسایی دقیق گروه‌های آسیب‌پذیر و یا به حاشیه رانده‌شده (به‌طورمعمول از گردونه برنامه‌ریزی‌های خارج می‌شوند) کمک کند. شناسایی این گروه به‌ویژه وقتی در یک برنامه، گروه هدف هستند، اهمیت زیادی دارد؛ برای مثال، اگر دولت بخواهد برای گروه هدف کم‌توان در قالب برنامه‌های حمایت اجتماعی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کند، بدون تحلیل دقیق ویژگی‌ها، نیازهای آنان و شنیدن صدای این گروه، نمی‌تواند سیاست‌ها و برنامه‌هایی را تدوین و اجرا کند که به‌درستی نیاز این گروه از جامعه را تأمین نماید. باید توجه داشت که بسته به نوع پروژه یا برنامه‌ای که در حال تدوین است، باید نسبت به شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان اقدام کرد؛ برای مثال دربارهٔ سیاست‌های حمایت اجتماعی برای جامعه کم‌توان، دولت و جامعه کم‌توان هر دو از ذی‌نفعان هستند؛ بنابراین در فرایند برنامه‌ریزی، علاوه بر ارکان مرتبط دولت، نمایندگان جامعه هدف نیز باید مشارکت کنند. اینکه چه کسانی و در چه شکلی در این فرایند وارد شوند، مستلزم تحلیل ذی‌نفعان است.



ابزارهای مختلفی برای تحلیل ذی‌نفعان وجود دارد؛ برای مثال تشکیل کارگاه<sup>۱</sup> های مشارکتی و یا تشکیل گروه‌های متمرکز<sup>۲</sup> بر موضوع خاص از جمله ابزارهایی هستند که برای شنیدن صدای ذی‌نفعان و تحلیل خواسته‌های آن‌ها استفاده می‌شود، همچنین استفاده از ماتریس اهمیت و نفوذ ذی‌نفعان بر مبنای شیوه‌نامه پیشنهادی برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج سازمان ملل از ابزارهای مفید در این فرایند است. این ماتریس می‌تواند تصویر دقیقی از وضعیت ذی‌نفعان از نظر درجه اهمیت و نفوذ آن‌ها در فرایند برنامه‌ریزی پیش روی برنامه‌ریزان قرار دهد.

#### نمودار شماره (۴): ماتریس اهمیت و نفوذ ذی‌نفعان

گروه اول: اهمیت زیاد، تأثیر کم	گروه دوم: اهمیت زیاد، تأثیر زیاد	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \\ 2 \\ 3 \\ 4 \end{array} \right.$
گروه سوم: اهمیت کم، تأثیر کم	گروه چهارم: اهمیت کم، تأثیر زیاد	

ضریب نفوذ



منبع:

United Nations Development Programme(2009), Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results, NY: UNDP

در این ماتریس چهار گروه شناسایی شده‌اند. بسته به اینکه گروه ذی‌نفعان در چه درجه‌ای از اهمیت و نفوذ قرار دارند در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت داده می‌شوند. براساس ماتریس فوق، گروه اول شامل گروهی هستند که اهمیت زیاد و نفوذ پایینی در فرایند برنامه‌ریزی دارند. این گروه برای موفقیت برنامه اهمیت بالایی دارند ولی الزاماً نفوذ بالایی در فرایند برنامه‌ریزی ندارند. در مثال برنامه‌ریزی برای جامعه کم‌توان، این جامعه دریافت‌کننده خدمات خواهند بود و اهمیت بسیاری در موفقیت برنامه دارند، لیکن از نظر نفوذ در فرایند برنامه‌ریزی، نفوذ بالایی ندارند. اما آنچه اهمیت دارد، شنیدن صدای این گروه است. اگر صدای این گروه شنیده نشود، نیازهایشان درست شناسایی نخواهد شد و در نتیجه ارائه خدمات متناسب با نیازشان

- 1 . Workshop
- 2 . Focus groups

نخواهد بود و احتمال شکست برنامه حمایت اجتماعی وجود خواهد داشت. اگر در فرایند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای ارائه خدمات شهری به روشندان، صدای روشندان شنیده نشود و با روشندان از نزدیک ارتباط لازم به‌منظور آشنایی با نیازهایشان برقرار نشود، در این صورت امکان دارد طراحی‌های شهری هم‌راستا با نیاز واقعی روشندان نباشد و در نتیجه اجرای برنامه‌های تدوین شده -علیرغم تخصیص بودجه و امکانات موردنیاز- در عمل امکان استفاده از امکانات طراحی شده برای جامعه هدف را فراهم نسازد. در چنین شرایطی این طرح در عمل شکست می‌خورد و یکی از دلایل شکست آن نشنیدن صدای گروه هدف است. بدین ترتیب، اگرچه ممکن است گروه هدف، تأثیر چندانی در طراحی و اجرای برنامه نداشته باشند اما اهمیت بسیاری در موفقیت برنامه دارند.

گروه دوم، گروهی که اهمیت و تأثیر بالایی در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای آن دارند؛ به‌عبارتی این گروه ذی‌نفعان کلیدی در فرایند برنامه‌ریزی هستند، برای مثال در فرایند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای جامعه کم‌توان، اگر بنابر تصویب قانون در این خصوص باشد، نمایندگان دولت و نمایندگان مجلس همگی از اهمیت و تأثیر بسیاری در این فرایند برخوردارند. بدون تصویب مجلس قانونگذاری ممکن نیست و بدون سیاستگذاری و برنامه‌ریزی دقیق در دولت امکان طراحی لایحه برای تصویب در مجلس و برنامه‌ریزی و اجرای موفق قانون وجود نخواهد داشت؛ بنابراین این دو گروه بسیار کلیدی هستند.

گروه سوم، گروهی از ذی‌نفعان هستند که اهمیت و تأثیر اندکی در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای برنامه دارند؛ برای مثال در برنامه‌ریزی برای طراحی و ارائه خدمات به جامعه کم‌توان، یک گروه یا آژانس بین‌المللی ممکن است تأثیر و اهمیت چندانی در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای آن نداشته باشد، اما ممکن است در فرایند برنامه‌ریزی، کمک‌های مشاوره‌ای به‌منظور ارتقا کیفیت برنامه ارائه دهد.

گروه چهارم، این گروه در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای آن ممکن است چندان اهمیتی نداشته باشد، اما ممکن است تأثیر قابل توجهی در این فرایند داشته باشد؛

برای مثال در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای برنامه حمایت از جامعه هدف کم‌توان، ممکن است نهادهای مدنی به‌واسطه ارتباطی که به‌عنوان میانجی‌ها با جامعه هدف، سیاستگذاران و یا نمایندگان مجلس دارند، تأثیر قابل توجهی در تدوین و تصویب برنامه داشته باشند، به‌عبارتی این گروه به‌دلیل داشتن روابط غیررسمی با ساختار قدرت می‌توانند تأثیر عمده‌ای در موفقیت برنامه‌ها داشته باشند و باید به این مسئله در فرایند برنامه‌ریزی توجه شود.

بدین ترتیب با شناسایی گروه‌های ذی‌نفع، امکان برنامه‌ریزی برای مشارکت دادن ایشان فراهم می‌شود. برای این منظور، ذی‌نفعان براساس درجه اهمیت و تأثیر رتبه‌بندی می‌شوند و میزان مشارکت ایشان در فرایند برنامه‌ریزی مشخص می‌شود. برای مشارکت ذی‌نفعان روش‌های مختلفی وجود دارد. گروه برنامه‌ریز باید زمان و سرمایه لازم را به این امر اختصاص دهد. برخی موارد، برنامه‌ریزان هزینه‌های سفر و اقامت ذی‌نفعانی که در سایر شهرها و یا کشورها اقامت دارند را تقبل می‌کنند. دعوت از ذی‌نفعان به‌صورت رسمی صورت می‌پذیرد و به روش‌های مختلف نظرات ایشان در فرایند برنامه‌ریزی اعمال می‌شود. یکی از روش‌های معمول و کاربردی برگزاری کارگاه‌های مشارکتی است، به‌عبارتی در فرایندهای کارگاهی، ذی‌نفعان در فرایندی وارد می‌شوند که متناسب با میزان اهمیت و اثرشان، رتبه‌بندی و برنامه حضورشان در فرایند مشارکتی مشخص می‌شود. نتایج بحث‌ها و تبادل نظرها در کارگاه‌ها متناسب با رویکرد مبتنی بر نتایج جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند و در فرایند برنامه‌ریزی استفاده خواهند شد.

دفاتر سازمان ملل در کشورها در تنظیم برنامه‌های مشترک کشوری از این روش استفاده می‌کنند. بدین ترتیب، دعوت از ذی‌نفعان دربرگیرنده لایه‌های مختلف در بدنه دولت، دانشگاهیان، جامعه مدنی و ... است که با همکاری مشترک سازمان ملل و دولت انجام می‌شود، همچنین در این فرایند متخصصان و مدیران سازمان ملل در سطوح کشوری، منطقه‌ای و ستاد مرکزی مشارکت فعال دارند و یک گروه مرکزی طبق شیوه‌نامه، هدایت تمامی فرایندها را برعهده دارد تا درنهایت برنامه کشوری تنظیم، تصویب و در قالب یک سند حقوقی برای اجرا در یک بازه زمانی ۵ ساله به

شرکای کاری سازمان ملل که شامل بدنه دولت است ابلاغ می‌شود. لازم به ذکر است که بنابه اصل شفافیت، این سند در سامانه سازمان ملل در دسترس است و خوانندگان می‌توانند با مراجعه به سامانه سازمان ملل در ایران این سند را مشاهده کنند.<sup>۱</sup>

### شناسایی، تحلیل موقعیت و مسئله

این مرحله از برنامه‌ریزی، مرحله‌ای مهم در دستیابی به چشم‌انداز یا هدف بلندمدت است. ابتدا باید تحلیل دقیقی از موقعیت داشت (منظور از موقعیت، موقعیت مرتبط با موضوعی است که هدف برنامه‌ریزی است). این تحلیل پیش‌نیازی در شناسایی و تحلیل مسئله است. با شناسایی مسئله، گام‌های بعدی در مسیر برنامه‌ریزی برداشته خواهد شد.

### تحلیل موقعیت<sup>۲</sup>

شناسایی دقیق مسائلی که در برنامه‌ها باید برای آن‌ها راه حل ارائه شود، یکی از بخش‌های کلیدی در فرایند برنامه‌ریزی است، اما باید توجه داشت که شناسایی و تحلیل دقیق مسئله نیازمند تحلیل موقعیت است؛ به عبارت دیگر، بسته به اینکه نهاد در چه حوزه‌ای فعالیت می‌کند، باید ابتدا تحلیلی دقیق از موقعیت انجام دهد. تحلیل موقعیت به‌طور معمول در درون یک فرایند پویا اتفاق می‌افتد. به عبارتی، گروه تحلیل‌کننده پس از انجام تحلیل اولیه باید همواره این تحلیل را به‌روزرسانی و هرگونه تغییر مؤثر بر برنامه‌ریزی‌های نهاد را مشاهده می‌کنند. بسته به موضوع فعالیت، تحلیل موقعیت می‌تواند در هر ماه، هر فصل، نیم‌سال و یا سالانه به‌روز شود. تحلیل موقعیت در روش مبتنی بر نتایج، مستلزم مشارکت ذی‌نفعان و متخصصان امر در حوزه موردنظر است. در تحلیل موقعیت، توجه به نکات زیر ضروری است.

---

۱. برای آشنایی با برنامه پنج‌ساله کشوری سازمان ملل متحد و جمهوری اسلامی ایران در سال‌های ۲۰۲۳ تا

۲۰۲۷، به لینک زیر مراجعه کنید: <https://iran.un.org/en>

- گروه برنامه‌ریزی باید درک مشترکی از مسئله در ابعاد مختلف آن ایجاد کنند.
- گروه برنامه‌ریزی باید ذی‌نفعان کلیدی را شناسایی کنند.
- گروه برنامه‌ریزی باید هرگونه شکاف دانش یا اطلاعات را شناسایی کنند.
- مشارکت‌های بالقوه در فرایند برنامه‌ریزی و اجرا باید شناسایی شوند.
- درس‌ها و شواهد ابتکارات مشابه باید جمع‌آوری شوند.
- شناسایی مسئله باید هماهنگ با موضوع برنامه باشد.
- در شناسایی مسائل باید به مواردی مانند: پوشش جمعیت آسیب‌پذیر، مسائل بحرانی و ظرفیت‌های ملی توجه شود.

### تحلیل مسئله<sup>۱</sup>

در این قسمت<sup>۲</sup>، برنامه‌ریزان دنبال ارائه راه‌حل نیستند، بلکه باید مسائل را به دقت شناسایی کنند. تحلیل موقعیت - که در بخش قبل بدان اشاره شد - به شناسایی و تحلیل دقیق مسئله کمک می‌کند. در فرایند تحلیل موقعیت (با همکاری ذی‌نفعان) لیستی از مسائل استخراج می‌شود. لیکن باید توجه داشت که در استخراج لیست مسائل، ممکن است برخی مسائل با یکدیگر ارتباط نزدیک داشته باشند و برخی ممکن است با یکدیگر رابطه‌ی علی - معلولی داشته باشند. در چنین مواردی، نیاز است تا بحث و تبادل نظر مجدد اتفاق بیفتد تا مشخص شود که مسئله اصلی چیست و مشارکت‌کنندگان درخصوص نهایی کردن لیست مسائل به توافق برسند؛ برای مثال در مورد جامعه هدف کم‌توان ممکن است مسائل زیر توسط گروه‌های مختلف مطرح شود:

#### 1. Problem analysis

۲. در تنظیم مطالب این بخش از منابع زیر و تجارب نویسنده استفاده شده است:

United Nations Development Group (2011), Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, NY:UNDP  
 United Nations Development Programme (2009), Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results, NY: UNDP

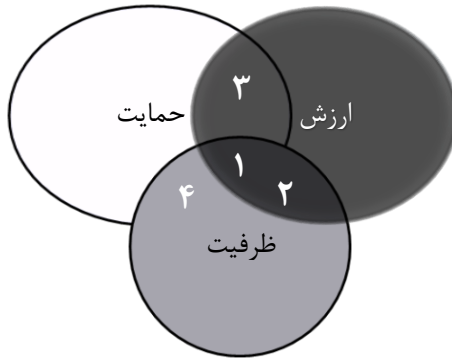
- "عدم دسترسی جامعه کم توان به خدمات شهری مناسب"؛
  - " نبود خدمات شهری مناسب برای جامعه کم توان"؛
  - "ناآشنایی جامعه کم توان با روش استفاده از خدمات شهری متناسب"؛
- در چنین شرایطی، ضروری است تا جلسات مجددی تنظیم و در مورد این مسائل بحث و تبادل نظر شود تا ارتباط این مسائل با یکدیگر مشخص و تصمیم‌گیری شود که مسئله به چه شکلی باید باز تعریف شود. پس از اینکه در مورد مسائل اصلی توافق شد، لازم است تا مسائل اولویت‌بندی و برای ارائه راه‌حل تحلیل شوند. برای اولویت‌بندی و تحلیل مسائل از ابزارهای مختلفی استفاده می‌شود که مدل تحلیلی VSC<sup>۱</sup> و درخت مسئله<sup>۲</sup> از آن جمله هستند.

### مدل تحلیلی VSC

این مدل، مبتنی بر ارزش<sup>۳</sup>، حمایت<sup>۴</sup> و ظرفیت<sup>۵</sup> است و مسائل را متناسب با میزان ارزشی که حل مسئله برای جامعه هدف ایجاد می‌کند، میزان حمایت، ظرفیت و مزیت مقایسه‌ای که مداخله‌گر (برای مثال نهاد سیاست‌گذار یا نهاد توسعه‌ای) در حل مسئله دارد، رتبه‌بندی می‌کند. بدین ترتیب مسائلی که از هر سه منظر وزن بیشتری دارند در اولویت قرار خواهند گرفت. نمودار شماره (۵)، این مدل را به صورت مفهومی نشان می‌دهد.

1. Value-Support-Capacity analytical model
2. Problem tree
3. Value(V)
4. Support(S)
5. Capacity(C)

نمودار شماره (۵): مدل ارزش-حمایت- ظرفیت



منبع:

United Nations Development Group(2011), Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, NY:UNDP

نمودار فوق ارتباط بین سه مؤلفه ارزش، ظرفیت و حمایت را نشان می‌دهد. برای درک بهتر موضوع باید فرض شود که یک نهاد در حال برنامه‌ریزی است. این نهاد، شرح خدماتی دارد و براساس شرح خدمات خود در حال هدفگذاری و برنامه‌ریزی است، پس این نهاد در فرایند الویت‌بندی مسائل برای برنامه‌ریزی باید توجه داشته باشد که حل مسئله شناسایی شده تا چه اندازه ارزش آفرینی در سطح ملی، منطقه‌ای و ... به همراه دارد و آیا این نهاد توان و ظرفیت لازم برای مداخله مستقیم در حل مسئله و یا حمایت به منظور مداخله در حل مسئله را دارد؟

در صورتی که مسئله شناسایی شده در منطقه ۱ نمودار شماره (۵) قرارگیرد، بدان معناست که دارای هر سه ویژگی هست؛ به عبارتی، حل مسئله منجر به ارزش آفرینی می‌شود، نهاد توان و ظرفیت لازم برای مداخله مستقیم و ارائه حمایت‌های لازم را دارد، بنابراین مسئله مهم و دارای اولویت اصلی تلقی می‌شود. منطقه ۲، اشتراک بین ارزش و ظرفیت است، حل مسئله موردنظر ارزش‌آفرین است. درعین حال، نهاد مداخله‌گر ظرفیت لازم برای مداخله مستقیم و حل مسئله را دارد؛ بنابراین، منطقه ۲ منطقه مناسبی برای فعالیت است و بسیاری از نهادهای مداخله‌گر در صورتی که مسئله

را در منطقه ۲ شناسایی کنند، باید آن را در اولویت‌های خود قرار دهند. در منطقه ۳ که فصل مشترک ارزش و حمایت است، حل مسئله شناسایی شده دارای ارزش آفرینی لازم هست و نهاد متولی توان حمایت از حل مسئله را دارد اما ظرفیت لازم برای انجام مداخله مستقیم را ندارد و یا ممکن است در شرح خدمات این نهاد چنین ظرفیتی دیده نشده باشد. در چنین شرایطی این مسئله در اولویت‌های اول قرار نمی‌گیرد و می‌تواند در لیست اولویت‌ها برای حمایت اضافه شود؛ به عبارتی چنین مسئله‌ای احتمالاً مسئله اصلی برای مداخله نهاد مرتبط دیگری است، به همین ترتیب اگر مسئله شناسایی شده در منطقه ۴ قرار گیرد که فصل مشترک حمایت و ظرفیت است، ممکن است آن مسئله مهم تلقی شود و نهاد برنامه‌ریز توان و ظرفیت لازم برای مداخله را نیز داشته باشد اما مسئله جزو اولویت‌های ملی و یا ارزش‌های ملی نباشد. این مسئله، بیشتر در سازمان‌های بین‌المللی مشاهده می‌شود. گاه مسئله باتوجه به معیارهای یک سازمان بین‌المللی در اولویت قرار دارد، اما در اولویت‌های ملی قرار نمی‌گیرد. در چنین شرایطی و باتوجه به اینکه نهاد مربوط به همکاری ذی‌نفعان ملی برای حل مسئله نیاز دارد، امکان موفقیت در حل مسئله توسط سازمان بین‌المللی کاهش می‌یابد و بهتر است جزو اولویت‌ها نباشد. در این صورت، بهتر است مذاکرات لازم با ذی‌نفعان ملی برای قرار گرفتن مسئله در اولویت‌ها انجام شود. در جدول شماره (۲) توضیحات دقیق‌تری برای درک بهتر موضوع ارائه شده است.

جدول شماره (۲): مدل VSC

ارزش	حمایت	ظرفیت و مزیت‌های مقایسه‌ای
- حل این مسئله ارزش قابل توجهی برای جامعه ایجاد می‌کند:	نهاد برنامه‌ریز امکان حمایت در حل مسئله را دارد:	نهاد برنامه‌ریز ظرفیت و مزیت لازم در حل مسئله را دارد:
- حل این مسئله باید جزو اولویتهای جهانی، منطقه‌ای،	- مسئله مرتبط با شرح خدمات نهاد است (حمایت مدیر ارشد در این زمینه وجود دارد)	- مسئله ارتباط مستقیم با شرح خدمات نهاد دارد.



ارزش	حمایت	ظرفیت و مزیت‌های مقایسه‌ای
ملی و یا اولویت نهاد برنامه ریز در مسیر اهداف ملی باشد - حل این مسئله نهاد را در	- امکان همکاری با سایر ذی‌نفعان در حل مسئله توسط نهاد وجود دارد	- نهاد ظرفیت رسیدگی به مسئله را از نظر پشتیبانی‌های فنی، اختصاص منابع و ... دارد.
دستیابی به اهداف کلان یاری رساند و هم‌راستا با اهداف کلان باشد.	- ذی‌نفعان مشارکت‌کننده با نهاد، قدرت کافی در تصمیم‌گیری‌ها دارند	- نهاد امکان حل مسئله را به‌صورت کارا تر و مؤثرتر از سایر نهاده‌ها دارد.
- اصل مالکیت در این مسئله وجود داشته باشد.	- نهاد منابع منحصر به فردی برای حل مسئله دارد. این منابع شامل حسن شهرت، اعتبار و ... نیز می‌شود.	

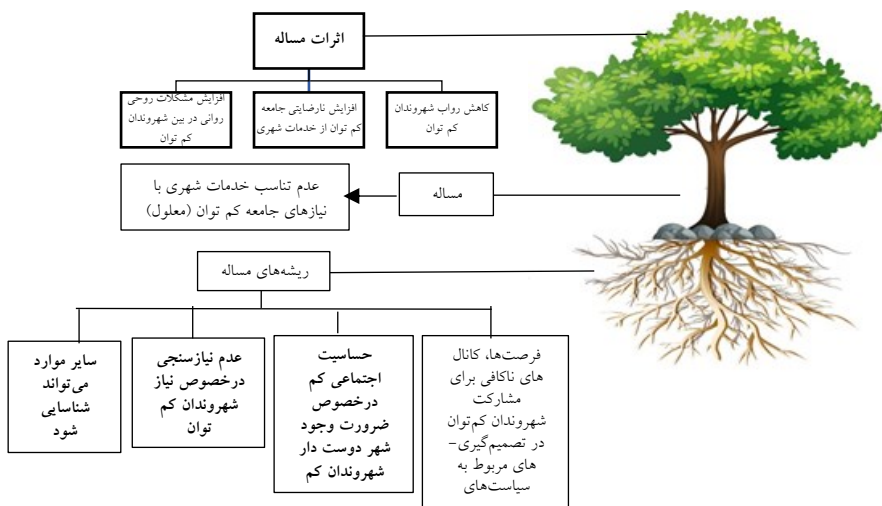
## منبع: همان

پس از آنکه اولویت‌بندی مسائل انجام شد، نهاد باید اطلاعات لازم برای انجام اقدامات بعدی در فرایند برنامه‌ریزی را جمع‌آوری کند، به‌عبارتی، تیم برنامه‌ریز پس از اولویت‌بندی مسائل باید مسایل اولویت‌دار را با دقت تحلیل کنند. ابزارهای مختلفی برای تحلیل مسئله وجود دارد که یکی از کارآمدترین آن‌ها درخت مسئله است. در این روش، تنه درخت همان مسئله‌ای است که در تحلیل‌های انجام شده در اولویت قرار گرفته است. ریشه این درخت دلایل ریشه‌ای وقوع این مسئله است و شاخه‌های درخت اثرات این مسئله بر جامعه هدف است. وقتی درخت مسئله استخراج شود با طبقه‌بندی دقیق‌تری می‌توان مسئله را حل کرد. نمودار شماره (۶) درخت مسئله را با یک مثال نشان می‌دهد.

## درخت مسئله و کاربردهای آن

درخت مسئله، نموداری است که روابط علی و معلولی بین شرایط مسئله را در حوزه موردنظر نشان می‌دهد.

نمودار شماره (۶): درخت مسئله



منبع: نویسنده

باتوجه به نمودار درختی فوق، پس از آنکه مسئله اصلی طی فرایندی مشارکتی با ذی‌نفعان و متخصصان استخراج شد، باید دلایل ریشه‌ای ایجاد چنین مسئله‌ای بررسی شود، همچنین باید یک لایه عقب‌تر رفت و روابط علی- معلولی بین دلایل ریشه‌ای را بررسی کرد. پس از مشخص شدن دلایل ریشه‌ای، باید اثراتی لیست شوند که چنین مسئله‌ای را در سطح جامعه، ملی و حتی در حد فعالیت یک نهاد ایجاد می‌کنند. این اقدام در استخراج ماتریس نتایج، بسیار کمک‌کننده است. برای تنظیم درخت مسئله، توجه به مراحل زیر بسیار مفید است:

در نمودار درختی فوق با ارائه مثالی تلاش شده است، موضوع برای خوانندگان روشن شود. لازم به ذکر است که این مثال به معنای تحلیل دقیق موضوع، بیان ریشه‌ها و اثرات آن به صورت عمیق و دقیق نیست. بلکه برخی از دلایل ریشه‌ای و اثرات احتمالی مسئله بیان شده است تا خواننده با سازماندهی درخت مسئله آشنا شود.

#### مراحل تنظیم درخت مسئله

- موقعیتی که در دل آن مسئله در حال شناسایی است، باید به دقت و در صورت امکان به تفکیک بخش‌های مرتبط با موضوع تعریف شود. (بخش‌های اقتصادی، جغرافیایی و ...).
- حداقل پنج مسئله اصلی مرتبط با موقعیت باید بررسی، شناسایی و تعریف شوند.
- مسائل باید با توجه به روابط علی- معلولی، سازماندهی و طبقه‌بندی شوند.
- ریشه‌های وقوع مسئله و اثرات مترتب با آن باید لیست شود.
- درخت مسئله با توجه به موارد فوق نهایی شود.

#### نکته

مسئله یا مسائل، بیانگر شرایط منفی هستند؛ به عبارتی در این قسمت باید مشخص شود که چه کسی مسئله دارد؟ مسئله به معنای نبود راه‌حل نیست، اما به معنای وجود شرایطی منفی است و موقعیت آن مسئله در درخت مسئله، تعیین‌کننده میزان اهمیت آن نیست؛ در واقع، فرض بر این است که اهمیت مسئله در بخش تحلیل مسئله و دستیابی به اولویت‌ها مشخص شده است.

ذکر مجدد این نکته نیز ضروری است که استخراج دلایل ریشه‌ای و اثرات باید طی فرایندهای مشارکتی و ضمن تبادل نظر با ذی‌نفعان و صاحب‌نظران انجام شود.

#### نقشه نتایج و چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج

همانطور که در ابتدای بحث و در چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج اشاره شد، برنامه‌ریزی یکی از عناصر مهم این چرخه است و برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج، اقدامات مربوط به تدوین چشم انداز و تعیین نقشه نتایج و چارچوب مبتنی بر نتایج را شامل می‌شود. در بخش‌های پیشین، مراحل تدوین چشم‌انداز بررسی و مشخص شد که

برای تعریف چشم‌انداز و یا هدف بلندمدت باید وضعیت، مسئله و ذی‌نفعان تحلیل شوند. این فرایند تحلیلی به برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا بتوانند تصویری از چشم‌انداز ترسیم کنند و در مرحله بعد که شامل توسعه نظریه تغییر و تدوین نقشه نتایج و چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج است، مسیر تغییر و برنامه‌ریزی برای تغییر را کامل نمایند. در این بخش، مراحل مربوط به توسعه نظریه تغییر و تنظیم نقشه نتایج و چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج بیان می‌شود.

### توسعه نظریه تغییر

نظریه تغییر مبتنی بر روشی است که نشان می‌دهد چطور یک مداخله یا مجموعه‌ای از مداخلات برای توسعه در زمینه‌ای خاص بر پایه تحلیل‌های علی و شواهد به نتیجه ختم می‌شود. به عبارتی، نظریه تغییر براساس توصیف و تصویری جامع از چگونگی و چرایی تغییرات مثبت قابل انتظار در یک زمینه خاص شکل می‌گیرد. این نظریه تکمیل‌کننده شکاف بین نقطه موجود و نقطه مطلوب است. در فرایند تنظیم چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج، توسعه این نظریه به معنای توسعه اصول این نظریه در فرایند برنامه‌ریزی برای رسیدن به چارچوب یا ماتریس نتایج است. همانطور که بررسی شد، تجزیه و تحلیل موقعیت و درخت مسئله همه عناصر لازم برای توسعه را فراهم می‌کند. در این مرحله، توسعه نظریه تغییر برای پروژه یا برنامه، امکان اصلاح بیشتر نتایج و برنامه‌ریزی برای رسیدن به نتایج را فراهم می‌کند.

نظریه تغییر دربرگیرنده فرایندی پویا است که انعکاس دهنده تغییرات مورد نیاز است. این فرایند دربرگیرنده چگونگی وقوع و تحت تأثیر قرارگرفتن نقش‌ها و مسئولیت‌های نهادی است که در حال برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج است. در این فرایند، مدیران ارشد با تحلیل‌های گسترده‌تری باید به شرایط موردنیاز برای تغییر در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت توجه کنند.

نظریه تغییر از اصول زیر تبعیت می‌کند<sup>۱</sup>:

الف) این نظریه باید به صورت مشورتی و با مشارکت ذی‌نفعان توسعه یابد تا انعکاس دهنده تمامی دیدگاه‌ها باشد؛

ب) باید قابلیت آزمون و اجرا داشته باشد و در صورت لزوم اصلاح شود؛

ج) باید از فرایند یادگیری مستمر و بهبود فرایندها از مرحله طراحی تا کامل شدن برنامه یا پروژه‌ها پیروی کند.

علاوه بر اصول فوق، نظریه تغییر در بردارنده عناصر زیر است:<sup>۲</sup>

- یک مسیر علی از پایه تا مرحله پیامدها با مشخص کردن آنچه برای دستیابی به اهداف نیاز است؛
- بیان فروض و مخاطرات اساسی که باید در مسیر دستیابی به نتایج به آن‌ها توجه شود؛
- تغییر روش تفکر در مورد ابتکارات به گونه‌ای که به جای تمرکز بر «آنچه انجام خواهد شد» بر «آنچه باید به دست آید» تمرکز شود.

در فرایند اجرایی و کاربردی، نظریه تغییر روش برنامه‌ریزی و ارزیابی است که متکی بر اهداف بلندمدت و همچنین شاخص‌های اسمارت<sup>۳</sup> است؛ یعنی شاخص‌هایی که مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقعی و قابل زمان‌بندی باشند که برای موفقیت و شکل دادن به فعالیت‌های موردنیاز در دستیابی به اهداف ضروری است. در این فرایند، مدیر برنامه یا پروژه باید مشارکت تمامی ذی‌نفعان را داشته باشد، همچنین باید مخاطرات و فروض دستیابی به اهداف نیز در نظر گرفته شود. مخاطرات، شرایط منفی در مسیر دستیابی به اهداف هستند. اگر مخاطره یا مخاطراتی بسیار شدید

1 . United Nations Development Group Capansion Guidance (2008), **Theory of Change**, NY: UNDAF

2 . United Nations Office on Drugs and Crime (2018), Handbook of Results-based Management and the 2030 Agenda for Sustainable Development, Vienna: UNODC

3 . SMART

باشند، گروه برنامه‌ریز باید زمینه‌های لازم برای کاهش مخاطرات را در برنامه در نظر بگیرند و یا مسئله خطر ساز را مدیریت کنند. فروض، شرایطی هستند که خارج از کنترل گروه برنامه یا پروژه هستند و باید برای اطمینان از پیشرفت کار لحاظ شوند. بعد از در نظر گرفتن مخاطرات و فروض باید متغیرهای درون‌زا از جمله: محدودیت‌های بودجه، نیرو، زمان و متغیرهای برون‌زا مانند: شرایط اقتصادی، ساختارهای اجتماعی و ... مؤثر بر موضوع در نظر گرفته شود. توجه به این موارد در اجرای پروژه و یا برنامه بسیار کمک‌کننده است و مدیر می‌تواند در زمان اجرای پروژه با استفاده از برنامه‌ریزی انجام شده، فروض را در فرایند اجرا، آزمون و مخاطراتی را که در فرایند نظریه تغییر لحاظ شده، مدیریت کند. سپس با توجه به نتایج در نظریه تغییر، مسیر تغییر را رسم کند. برای اینکار از اصطلاح یا تکنیک "اگر"، "آنگاه" استفاده می‌شود. بدین ترتیب، تمام تغییراتی که پیش‌بینی می‌شود و نتایج آن‌ها در شکل اگر ... آنگاه ... بیان می‌شود. در مثال قبلی در مورد خدمات شهری برای جامعه کم‌توان، می‌توان گفت:

**"اگر دولت نمایندگان جامعه کم‌توان را در فرایند برنامه‌ریزی شهری مشارکت**

**دهد، خدمات شهری متناسب با نیاز جامعه کم‌توان طراحی می‌شود"**

به طور خلاصه، توسعه نظریه تغییر هفت مرحله به شرح زیر دارد:

۱. اهداف بلندمدت مشخص می‌شوند؛
۲. پیش شرط‌ها و یا الزامات لازم برای دستیابی به اهداف مشخص می‌شوند و توضیحات لازم در مورد ضرورت وجود آن‌ها ارائه می‌شود؛
۳. فروض مرتبط با اهداف می‌شود؛
۴. مداخلات لازم در مسیر دستیابی به اهداف مشخص می‌شوند؛
۵. شاخص‌های اسمارت برای اندازه‌گیری نتایج و ارزیابی عملکرد شناسایی می‌شوند؛

۶. بررسی کیفی اجرا می‌شود که شامل سه سؤال است: آیا نظریه، قابل قبول است؟ قابل انجام (امکان‌پذیر) است؟ آیا قابل آزمون است؟

۷. سندی نوشته می‌شود تا منطق ابتکار عمل در مسیر دستیابی به اهداف توضیح داده شود.<sup>۱</sup>

با توسعه نظریه تغییر، زمینه لازم برای تنظیم زنجیره نتایج و چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج فراهم می‌شود که شامل ماتریس نتایج و سایر مراحل برنامه‌ریزی است.

### اولویت‌بندی نتایج و تدوین زنجیره و چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج

در ابتدای فصل، هریک از اصطلاحات مدیریت مبتنی بر نتایج توضیح داده شد، لیکن در این بخش، ضروری است تا توضیحات بیشتری در مورد چارچوب نتایج و زنجیره نتایج بیان شود. در شیوه‌نامه و دستنامه‌هایی که در مورد مدیریت مبتنی بر نتایج تنظیم شده است، به‌طور معمول از عبارت "چارچوب RBM" استفاده می‌شود که به مفهوم چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج و یا چارچوب نتایج است. گاهی از اصطلاح ماتریس مترادف با چارچوب استفاده می‌شود. با این توضیحات، در این نوشتار استفاده از اصطلاح چارچوب نتایج، ماتریس نتایج و چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج مترادف با یکدیگر در نظر گرفته می‌شود. در کنار چارچوب نتایج، آشنایی با زنجیره نتایج نیز اهمیت بسیار دارد. در واقع چارچوب و زنجیره نتایج، مجموعه برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج را کامل می‌کنند؛ در ادامه این دو مقوله و جمع‌بندی آن‌ها در شکل چارچوب منطقی برنامه تشریح می‌شوند.

نکته: رویکرد مبتنی بر نتایج، دامنه وسیعی از حوزه‌های کاربردی را شامل می‌شود. به‌عبارتی این روش، در تعریف و اجرای پروژه در شرکت‌ها و مؤسسه‌ها، نهادهای دولتی، نهادهای راهبردی نظام تدبیر، سازمان‌های بین‌المللی و همکاری‌های بین‌نهادی

مانند همکاری دفاتر سازمان ملل در همکاری با دولت‌ها کاربرد دارد؛ بنابراین برای تشریح فن مدیریت مبتنی بر نتایج، خوانندگان باید باتوجه به موقعیت سازمانی که در آن فعالیت دارند، از این روش استفاده کنند.

پیش از آنکه زنجیره نتایج و شکل کلی چارچوب نتایج تشریح شود، ارائه توضیحات دقیق‌تری در مورد انواع نتایج، ضروری است. درک درست مفهوم هریک از این نتایج در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی بسیار مؤثر است؛ از این رو با مثال‌هایی مفهوم نتایج در سطوح مختلف تعریف می‌شود.

در مدیریت مبتنی بر نتایج باید هدف مشخص باشد؛ به عبارتی، هدفگذاری بخش بسیار مهمی از فرایند مدیریت مبتنی بر نتایج است. در بخش دیگری، چگونگی تدوین نتایج از جمله اهداف، بیان خواهد شد. در این بخش بر اهمیت تنظیم نتایج تأکید می‌شود که دربرگیرنده اهداف، دستاوردها و خروجی‌ها است. هرچه در تنظیم نتایج دقت بیشتری شود، دستیابی به نتایج نیز با اشتباه کمتری همراه خواهد بود؛ به عبارتی، زنجیره‌ای دقیق از نتایج انتظاری و برنامه‌ریزی دقیق‌تر را ممکن می‌کند. نکته مهم دیگری که باید بدان توجه شود، مسیر برنامه‌ریزی است. مسیر برنامه‌ریزی از اهداف نهایی در زنجیره نتایج، آغاز و به ورودی‌ها ختم می‌شود. درمقابل، برای اجرای برنامه‌ها از مسیر عکس استفاده می‌شود، یعنی از سمت ورودی‌ها به نتایج است. در این قسمت و باتوجه به اهمیت درک صحیح هر یک از سطوح نتیجه، مثال‌هایی ارائه می‌شود.

باید توجه داشت که برنامه‌ریزی از سمت نتایج نهایی به سوی نتایج میانی و منابع و ابزارهای موجود شکل می‌گیرد و اجرا در مسیر معکوس است. به عبارتی، اول هدف نهایی مشخص و سپس لایه‌های پایین‌تر نتایج اعم از دستاوردها و خروجی‌ها تعیین می‌شوند، آنگاه اقدامات لازم در مسیر دستیابی به نتایج باتوجه به منابع، ظرفیت‌ها و در مشارکت با ذی‌نفعان تعیین می‌شوند. توجه به این نکته در برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج بسیار ضروری است. اگر به این قاعده توجه نشود، برنامه‌ریزان در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در تنظیم نتایج و رویه‌ها سرگردان می‌شوند.



## هدف / اثر

سطح تأثیر، سطحی فراگیر است و بیشتر با توسعه ارتباط دارد. توسعه اعم از توسعه انسانی، اقتصادی، سیاسی و ... همگی در شکل هدف یا اثر تعریف می‌شوند. در بیان اثر، معمولاً از افزایش، تقویت، ارتقا و ... استفاده می‌شود. اثر، بیشتر در بلندمدت مشخص می‌شود. واژه‌های اثر و هدف، مترادف با یکدیگر به کار می‌روند. گاهی هدف یا اثر مترادف با چشم انداز نیز به کار می‌روند.

برای مثال، هدف در برخی جوامع به شکل زیر تعریف می‌شود:

"پایان فقر در تمام اشکال آن در هر جا"، این هدف، اولین هدف توسعه پایدار است که توسط کشورهای عضو سازمان ملل متحد تایید شده است.

## دستاورد

دستاورد، نتیجه‌ای میان‌مدت است. گاه دستاوردها بسیار نزدیک به خروجی تعریف می‌شوند و گاهی به اثرات و اهداف بلندمدت نزدیک‌تر هستند. دستاورد، همانطور که از نامش پیداست در نتیجه به دست آمدن خروجی‌ها به دست می‌آید. دستاورد، بیشتر میان‌مدت است. بسته به نوع هدف‌گذاری و فعالیت تعریف شده در مسیر هدف، دستاورد می‌تواند در بازه زمانی نزدیک‌تر به خروجی و یا نزدیک‌تر به اثر و هدف نهایی تعریف شود. گاه برای دستاوردها، دستاوردهای میانی نیز تعریف می‌شود تا نتایج در مسیر دستیابی به هدف یا اهداف نهایی دقیق‌تر تعریف شوند و دستیابی به اهداف نهایی را ممکن می‌کنند. دستاورد نیز همچون خروجی در هر شکلی از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای آن قابل درک و تعریف است. دستاورد، می‌تواند در هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های خانوادگی، پروژه‌های توسعه‌ای و کاربردی و یا در سطح ملی تعریف شود. برخی مثال‌ها برای درک دقیق‌تر دستاورد می‌توانند مفید باشند. باید توجه داشت که دستیابی به دستاورد در کنترل یک واحد نیست. بلکه مجموعه‌ای از واحدها در دستیابی به اهداف نقش‌آفرین هستند.

مثال ۱. در فرایند برنامه‌ریزی در بهبود سلامت خانواده: دستاورد می‌تواند کاهش چربی خون یا وزن اضافی، یا قند اضافه افراد خانواده و ... باشد.

مثال ۲. در فرایند برنامه‌ریزی برای اجرای پروژه اشتغال‌زایی زنان روستایی: دستاورد می‌تواند به صورت افزایش متوسط درآمد خانواده‌های زن سرپرست تعریف شود.

مثال ۳. در فرایند برنامه‌ریزی برای اهداف پژوهشی در یک موسسه پژوهشی: دستاورد می‌تواند به صورت افزایش تعداد انتشارات مؤسسه پژوهشی، کیفیت محصولات دانشی و یا دسترسی مخاطبان به محصولات دانشی موسسه پژوهشی و نیز افزایش سطح دانش مخاطبان تعریف شود.

### خروجی

خروجی‌ها، نتایج اولیه یک فرایند هستند. به طور معمول در دوره زمانی کوتاه‌تری به دست می‌آیند و جنسی از نوع محصول دارند. خروجی‌ها قابل لمس و درک هستند. خروجی زیر نظر مدیریت و کنترل یک واحد کاری است.

مثال ۱. در فرایند برنامه‌ریزی برای بهبود سلامت خانواده: خروجی می‌تواند یک محصول غذایی سالم باشد، برای مثال: قرمه سبزی گیاهی، قیمة گیاهی؛

مثال ۲. در فرایند برنامه‌ریزی برای اجرای یک پروژه اشتغال‌زایی برای زنان روستایی: خروجی در این فرایند می‌تواند افزایش تعداد زنان شاغل بعد از اجرای پروژه باشد، برای مثال: زنان معلم، خیاط، تولیدکننده محصولات کشاورزی؛

مثال ۳. در فرایند برنامه‌ریزی برای اهداف پژوهشی: خروجی در این فرایند می‌تواند محصولات دانشی تولید شده توسط مرکز پژوهشی باشد، برای مثال: کتاب، گزارش تخصصی، مستندات سیاستی.

باید توجه داشت که هرکدام از نمونه‌های بالا، نمونه‌هایی از خروجی و یا دستاورد هستند، اما اینکه کدامیک از این جنس خروجی‌ها و یا دستاوردها در فرایند برنامه‌ریزی انتخاب می‌شوند، بستگی به اهداف نهایی انتظاری یا همان اثر انتظاری

دارد. بسته به اینکه هدف نهایی توسط نهاد هدفگذار به چه صورت تعریف شود، سایر نتایج متناسب با آن تعریف می‌شوند.

لازم به ذکر است که هدف‌گذاری در تولید خروجی به‌طور کامل و دقیق بستگی به هدف‌گذاری در لایه بالاتر است. بدین معنا که خروجی‌ها بنابراین به چه دستاورد و در نهایت هدفی باید رسید، پیشنهاد و تولید می‌شوند. باید توجه داشت که تعیین نتایج و یا هدف‌گذاری‌ها مبتنی بر فرایندی است که در آن مسئله‌یابی دقیقی اجرا شده است. در بخش برنامه‌ریزی، این مراحل با دقت بیان می‌شود. تأکید بر این نکته در این بخش، به این دلیل است که خوانندگان توجه داشته باشند هدف‌گذاری باید به شکل دقیق و در یک فرایند مبتنی بر مسئله‌یابی درست صورت پذیرد. توجه و دقت به مراحل هدف‌گذاری از آن جهت ضروری است که منجر به هدف‌گذاری دقیق‌تر و واقع‌گرایانه‌تری خواهد شد و بدین ترتیب برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج به سرانجام بهتری خواهد رسید؛ به عبارتی احتمال رسیدن به نتایج با خطای کمتری همراه است. ایجاد اشتغال و کاهش نرخ بیکاری می‌تواند اثر مثبتی بر وضعیت رفاه خانواده‌ها در منطقه اجرای پروژه داشته باشد؛ بنابراین سطح دیگری از نتایج اجرای یک پروژه، در شکل تأثیر آن بر زندگی خانوار دیده می‌شود. بدین ترتیب، ملاحظه می‌شود که سطوح مختلفی از نتایج وجود دارند. در برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج، توجه به سطوح مختلف نتایج، اولویت بندی نتایج انتظاری و تدوین برنامه اقدام با مشارکت ذی‌نفعان و منابع موجود ضروری است.

در جدول شماره (۳) با تفکیک دامنه نتایج و ارائه توضیحات و مثال‌هایی در مورد هر شکلی از نتایج برای درک بهتر نتایج استفاده شده است، همچنین با ارائه اصطلاحات مدیریت مبتنی بر نتایج، سوالاتی طرح شده است که می‌تواند در تشخیص نوع نتیجه یا سایر موارد کمک‌کننده باشد.<sup>۱</sup>

۱. جدول شماره ۳ برگرفته از ترمینولوژی مدیریت نتیجه‌محور است که توسط دفتر توسعه سازمان ملل متحد استفاده می‌شود و از منابع زیر و تجارب نویسنده برای تکمیل آن استفاده شده است:

جدول شماره (۳): راهنمای تنظیم پیش‌نویس چارچوب نتایج

واژه‌شناسی مدیریت مبتنی بر نتایج <sup>۱</sup>	پرسش‌ها و اصطلاحات عمومی
<b>اثر (Impact)</b>	اصطلاحات قابل قبول: چشم انداز، هدف بلندمدت <sup>۲</sup> ، مقصود <sup>۳</sup> ، دستاورد بلندمدت، نتایج بلندمدت سوالاتی مانند: ما تلاش می‌کنیم تا چه چیزی را به دست آوریم؟ چرا روی این مسئله کار می‌کنیم؟ هدف کلی ما چیست؟
<b>دستاورد (Outcome)</b>	اصطلاحات قابل قبول: اول، نتیجه مثبت یا نتیجه فوری، پیش‌نیازها، نتایج کوتاه‌مدت و میان‌مدت. سوالاتی مانند: پنج سال دیگر می‌خواهیم کجا باشیم؟ فوری‌ترین چیزهایی که سعی می‌کنیم تغییر دهیم چیست؟ قبل از اینکه بتوانیم به اهدافمان برسیم و تأثیر بگذاریم، ابتدا باید چه چیزهایی را در نظر بگیریم؟
<b>خروجی‌ها (Outputs)</b>	اصطلاحاتی مانند: مداخلات، برنامه‌ها سوالاتی از قبیل: برای دستیابی به نتایج کوتاه یا میان‌مدت چه چیزهایی باید از طریق پروژه یا برنامه مورد نظر تولید یا تهیه شوند؟ ذی‌نفعان مختلف چه چیزهایی باید ارائه کنند؟
<b>اقدامات (Activities)</b>	اصطلاحاتی قابل قبول: اعمال <sup>۴</sup> سوالاتی از قبیل: برای تولید این خروجی‌ها چه باید کرد؟
<b>شاخص‌ها (Indicators)</b>	اصطلاحاتی قابل قبول: اندازه‌گیری، سنجش عملکرد، استاندارد عملکرد سوالاتی از قبیل: چگونه متوجه می‌شویم که آیا در مسیر رسیدن به اهداف برنامه ریزی شده قرار داریم یا خیر؟
<b>ابزارهای تایید (Means of verification)</b>	اصطلاحات قابل قبول: منابع داده، شواهد سوالاتی از قبیل: برای اندازه‌گیری کارایی عملکرد خود به چه اطلاعات دقیقی نیازمندیم؟ چگونه این اطلاعات را به دست خواهیم آورد؟ به دست آوردن این اطلاعات چه میزان هزینه خواهد داشت؟ آیا این اطلاعات قابل پایش است؟

United Nations Development Group(2011), Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, NY:UNDP

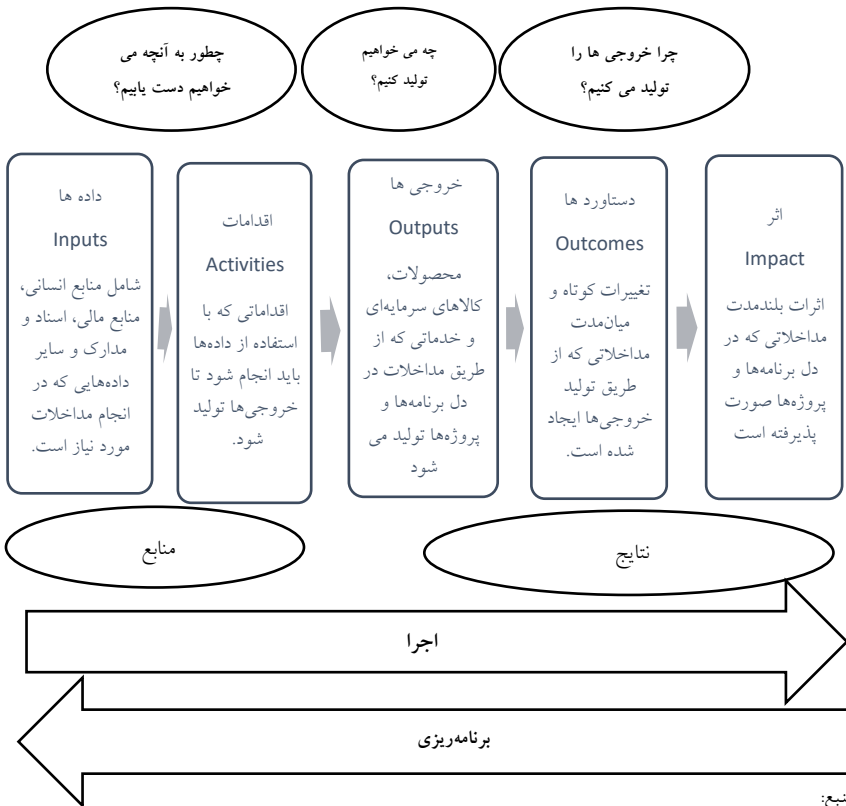
United Nations Development Programme(2009), Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results, NY: UNDP

- 1 . RBM terminology
- 2 . Goal
- 3 . Objective
- 4 . Actions

## زنجیره نتایج

زنجیره نتایج شامل ورودی و خروجی‌ها در فرایند برنامه‌ریزی است، بدین ترتیب در این زنجیره، سطوح مختلف نتایج از جمله: خروجی، دستاورد (گاه دستاورد میانی) و اثر، ورودی‌ها و اقدامات وجود دارد. نمودار شماره (۷) زنجیره نتایج را نشان می‌دهد. مشاهده می‌شود که برنامه‌ریزی از سمت نتایج به سمت ورودی‌ها می‌رود، درحالی‌که اجرای برنامه از سمت ورودی به سمت خروجی است.

نمودار شماره (۷): زنجیره نتایج



United Nations Development Group(2011), Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, NY:UNDP

## چارچوب نتایج

چارچوب نتایج، بیانگر تفکر در سطح راهبردی در یک پروژه، نهاد، کشور، برنامه منطقه‌ای، برنامه جهانی و ... است. می‌توان گفت که چارچوب نتایج، ستون فقرات نظریه تغییر است که شامل یک مدل منطقی است که کمک می‌کند تغییرات به محصولات اسمارت تبدیل شوند. چارچوب نتایج کمک می‌کند که مدیریت در حین برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج بتواند یک مسیر منطقی را در رسیدن به نتایج طی کند و همچنین بتواند پایش و ارزیابی دقیقی در مسیر دستیابی به اهداف داشته باشد. چارچوب نتایج در یک نظم سلسله‌مراتبی آشکار می‌شود که به موجب آن، هدایتگری لازم برای دستیابی به نتایج از سطوح پایین تا سطوح بالا و در ارتباط با یکدیگر انجام می‌شود و البته باید توجه داشت که این هدایتگری تا زمانی دقیق است که پیش‌فرض‌ها و مخاطرات پیش‌بینی شده در فرایند برنامه‌ریزی صادق باشد.

باید توجه داشت که در برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج و به‌ویژه در مرحله تنظیم چارچوب نتایج، باید یک گروه آشنا به مفاهیم مدیریت مبتنی بر نتایج در کنار گروه برنامه‌ریز حضور داشته باشند تا گروه را در تنظیم چارچوب نتایج هدایت کنند. درنهایت، گروه کاری فعال در این حوزه باید بتواند جدول زیر را تکمیل کند که همان چارچوب نتایج است. ذکر این نکته در این قسمت ضروری است که چارچوب نتایج و زنجیره نتایج به برنامه‌ریز مبتنی بر نتایج کمک می‌کند تا به یک چارچوب منطقی مدیریت مبتنی بر نتایج<sup>۱</sup> دست یابد که چارچوب کاملی در برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج به‌شمار می‌رود.<sup>۲</sup>

جدول شماره (۴): چارچوب نتایج

نتایج	شاخص ها	مقدار پایه	هدف کمی	ابزار تایید	مخاطرات و فروض
بیانیه تأثیر (مزایای نهایی برای جامعه هدف)	اندازه‌گیری میزان پیشرفت به سمت اثر				فروضی که در رسیدن از دستاورد به هدف نهایی مؤثر است و مخاطراتی که مانع از دستیابی به هدف نهایی می‌شود.
بیانیه دستاورد(تغییر کوتاه یا میان مدت)	اندازه‌گیری میزان پیشرفت به سمت دستاورد	باتوجه به شاخص‌ها	باتوجه به شاخص‌ها	استفاده از مستندات معتبر و نیز متخصصان امر	فروضی که در رسیدن از خروجی‌ها به دستاورد می‌شود.
خروجی‌ها (محصولات و خدمات ملموس و نامشهود که قابل تحویل و ارائه هستند.	اندازه‌گیری میزان پیشرفت به سمت خروجی‌ها	تعیین می‌شود	تعیین می‌شود		فروضی که در رسیدن از اقدامات به خروجی مؤثر است و مخاطراتی که مانع از تولید خروجی‌ها می‌شود.
فعالیت‌ها (وظایف انجام شده در سفارش تولید خروجی‌های تحقیق)	نقاط عطف و یا اهداف کلیدی برای رسیدن به خروجی‌ها				پیش شرط‌هایی برای اجرایی ساختن اقدامات

منبع: همان

همانطور که از جدول فوق مشخص است، چارچوب نتایج تصویری از سطوح مختلف نتایج، همراه با شاخص‌های آن‌ها، مقادیر پایه و مقادیر هدف، ابزارهای تایید و فروض و مخاطرات مربوط را ارائه می‌دهد. این چارچوب در کنار زنجیره نتایج، چارچوب منطقی برنامه‌ریزی برای مدیریت مبتنی بر نتایج را تکمیل می‌کند.

جدول شماره (۵): نمونه جدول چارچوب منطقی مبتنی بر نتایج

در این قسمت موضوع اصلی برنامه و یا پروژه یادداشت می‌شود

**Time duration** بازه زمانی

در این قسمت بازه زمانی اجرای برنامه یا پروژه ارائه می‌شود؛ برای مثال: سه سال یا پنج سال و از چه سالی تا چه سالی

**Priority 1** اولویت اول-

در این بخش اولین اولویت مرتبط به موضوع برنامه و یا پروژه ارایه می‌شود

Result level سطح نتیجه	Indicator شاخص	Baseline مقدار پایه شاخص	Target هدف کمی	Means of Verification ابزار تایید	Risks& Assumptions فروض و مخاطرات	Partners شرکای کاری	Data source and responsibilities منابع داده ای و مسئولیت ها	Estimated costs هزینه های تخمینی
Outcome x در این قسمت اولین دستاورد انتظاری در اولویت اول ارائه می‌شود	در این بخش شاخص مربوط به دستاورد X ارائه می‌شود	در این قسمت مقدار اولیه شاخص دستاورد X ارائه می‌شود	در این قسمت هدف کمی در نظر گرفته شده برای دستاورد X در بازه زمانی برنامه یا پروژه نوشته می‌شود	در این قسمت ابزار تایید شاخص ارائه می‌شود؛ برای مثال نظرسنجی و...	در این بخش فروض و مخاطرات در دستیابی به دستاورد ارائه می‌شود	شرکای کاری مربوط به دستاورد در این بخش مشخص می‌شوند	منابع داده‌ای که استفاده می‌شود و نیز مسئول آمار برای مثال گزارش‌های آماری مرکز آمار، بانک مرکزی و .....	در این قسمت بودجه با توجه به دامنه فعالیت‌های مرتبط با دستاورد که در برگیرنده خروجی نیز هست به‌طور کلی تخمین زده می‌شود
Output x-x در این قسمت می‌بایست خروجی مرتبط با دستاورد X ارائه شود.	شاخص مربوط به خروجی	مقدار اولیه شاخص مربوط به خروجی	هدف کمی شاخص مربوط به خروجی	ابزار تایید شاخص	فروض و مخاطرات مربوط به خروجی	شرکای کاری در تولید خروجی	منابع داده‌ای مورد استفاده در خروجی	تخمین بودجه مورد نیاز در تولید خروجی
<b>Activities related to output x-x</b>								
فعالیت‌های مربوط به خروجی X-X در این قسمت باید لیست فعالیت‌های متصور در مورد تولید خروجی X-X تنظیم شود برای اتصال دقیق‌تر فعالیت‌ها به شرکای کاری می‌توان از شماره‌گذاری‌های مرتبط استفاده کرد. منبع: همان								



گام آخر در برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج، تنظیم چارچوب منطقی مبتنی بر نتایج<sup>۱</sup> است. چارچوب منطقی نتایج که به‌طور معمول در سطح برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود، تصویر کاملی از سطوح مختلف نتایج در روابط علی و معلولی با یکدیگر را در کنار الزامات اجرایی برنامه شامل: ذی‌نفعان، مشارکت‌کنندگان و منابع را ارائه می‌دهد. بدیهی است که پس از نهایی شدن چارچوب منطقی مبتنی بر نتایج، پروژه/پروژه‌های اجرایی برنامه راهبردی تدوین می‌شود و برنامه‌های کاری مربوط به بازه زمانی برنامه‌ریزی شده به‌صورت یک‌ساله تعریف و تدوین می‌شوند.

### چارچوب منطقی مبتنی بر نتایج

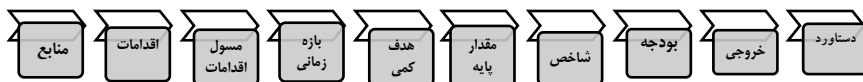
همانطور که اشاره شد، چارچوب منطقی مبتنی بر نتایج آخرین بخش از فرایند برنامه‌ریزی محسوب می‌شود. این چارچوب در سطح مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارد. می‌توان گفت این چارچوب ترجمانی از نظریه تغییر به زبان اجرا است. این چارچوب؛ اهداف، نتایج و خروجی‌های برنامه و یا پروژه را توصیف می‌کند و آن‌ها را به شاخص‌های قابل اندازه‌گیری، ابزارهای تایید، فعالیت‌ها، مفروضات و مخاطرات ارتباط می‌دهد. لازم به ذکر است که در این چارچوب باید تمامی دستاوردها و خروجی‌ها ارائه شوند، همچنین فعالیت‌های مرتبط با هر یک نیز در این جدول مشخص می‌شود. این چارچوب، تصویر دقیقی از برنامه را در یک قاب نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که برنامه‌های کاری برای هر یک از خروجی‌ها به‌طور معمول به‌صورت برنامه‌های کاری یک‌ساله و با استفاده از زنجیره نتایج تنظیم می‌شود؛ در ادامه، شکل کلی چارچوب و مثالی برای درک بهتر ارائه می‌شود.

با تنظیم چارچوب منطقی نتایج، مرحله برنامه‌ریزی به پایان خود نزدیک می‌شود. در این مرحله، مدیریت ارشد باید این برنامه را تصویب و برای اجرا به واحدهای ذیربط ابلاغ کند. واحدهای ذیربط نیز با توجه به این برنامه، برنامه‌های خود را تنظیم

1. RBM Logical framework(log- framework)

می‌کنند. البته باید خاطرنشان کرد که برای مدیریت زمان در برنامه‌ریزی، واحدهای ذیربط در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت داده می‌شوند و به‌طور موازی برنامه واحد خود را تنظیم می‌کنند، اما نهایی شدن برنامه واحدها، منوط به نهایی شدن برنامه سطح بالاتر است. بعد از ابلاغ برنامه کلان و نهایی شدن برنامه‌های کاری واحدهای ذیربط، هریک از واحدها برنامه‌های کاری سالانه خود را متناسب با برنامه تصویب شده تنظیم می‌کنند. برنامه‌های کاری به معنای وارد شدن به فاز اجرایی برنامه است. در تنظیم برنامه کاری سالانه نیز باید از الگوی چارچوب نتایج و زنجیره نتایج استفاده کرد؛ بدین ترتیب، اگر ذیل برنامه تصویب شده، چندین پروژه تعریف شود، در هریک از این پروژه‌ها باید خروجی، اهداف کمی، مقادیر پایه، بازه زمانی، اقدامات، منابع مالی و انسانی مشخص شوند. نمودار زیر اجزا برنامه سالانه کاری را نشان می‌دهد.<sup>۱</sup>

نمودار شماره (۸): نمونه برنامه کاری سالانه



منبع: همان

لازم به ذکر است که در هر مرحله از اجرای برنامه باید گزارش اجرا نیز مبتنی بر رویکرد نتیجه محور به مدیریت ارشد ارائه شود، همچنین تیم پایش و ارزیابی در مدت اجرای برنامه بر اجرای صحیح آن نظارت خواهند داشت که این مورد در فصول بعدی تشریح می‌شود.

## درس آموخته

در این فصل، برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج بررسی شد. برنامه‌ریزی، اولین مؤلفه از چرخه زندگی برنامه‌ریزی است. در چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج، تدوین چشم انداز و تنظیم زنجیره، چارچوب نتایج و چارچوب منطقی برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج طراحی می‌شود. برای طی این مراحل، باید سلسله اقداماتی انجام شود. در تمامی مراحل برنامه‌ریزی، مشارکت ذی‌نفعان از کلیدی‌ترین اقدامات است. در مرحله تدوین چشم انداز، ابتدا باید تحلیلی کلی و کلان از حوزه مداخله صورت پذیرد. سپس ذی‌نفعان شناسایی و تحلیل شوند. پس از طی این دو مرحله، نوبت به شناسایی و تحلیل مسئله و اولویت‌بندی مسایل می‌رسد. برای اولویت‌بندی مسایل، ابزارهایی وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به مدل ارزش-حمایت-ظرفیت و درخت مسئله اشاره کرد. با استفاده از این ابزارها در نهایت اولویت‌های نهادی مشخص می‌شود که در حال برنامه‌ریزی است. لازم به ذکر است که در حین انجام تحلیل‌ها، چشم‌انداز با دقت بیشتری، بررسی و اصلاح می‌شود. پس از این مرحله، نوبت تعیین نتایج در سطوح مختلف و در قالب زنجیره نتایج و چارچوب نتایج است. به عبارتی، با توجه به چشم‌انداز تعریف‌شده و اختیارات نهاد مربوط باید سطوح بعدی نتایج (دستاوردها و خروجی) تعریف شوند. تعریف این سلسله از نتایج نیز در حین یک فرایند مشارکتی صورت می‌گیرد. باید توجه داشت که نتایج به صورت اسمارت تعریف می‌شوند، در غیر این صورت، تعیین اهداف کمی و مسیر دستیابی به نتایج ممکن نیست. همچنین در تعیین سلسله نتایج باید توجه داشت که همه سطوح نتایج در ارتباط با یکدیگر تعریف شوند؛ علاوه بر این، باید مخاطرات و فروض در تعیین سلسله نتایجی مورد انتظار، مشخص شود. سپس مجموعه اقدامات مترتب بر دستیابی به نتایج و منابع در دسترس تعیین شود. چنین زنجیره‌ای که شامل منابع و نتایج است، زنجیره نتایج نام دارد. در مرحله بعدی، برنامه‌ریزی باید وارد جزئیات بیشتری شود. این جزئیات بیشتر در قالب چارچوب نتایج تعریف می‌شوند. چارچوب نتایج دربرگیرنده جزئیات

بیشتری است. بدین ترتیب که نتایج، شاخص‌ها، اهداف کمی و مقادیر پایه، ابزارهای تایید، فروض و مخاطرات در یک تصویر کلی ترسیم می‌شود. بعد از این مرحله، می‌توان چارچوب منطقی نتایج را که شامل همه عناصر است را تنظیم و تصویب کرد. این چارچوب در ذیل اولویت اصلی و یا چشم انداز مدنظر؛ بازه زمانی برنامه، دستاوردهای مورد انتظار، اهداف کمی و مقادیر پایه، شاخص‌ها، ابزارهای تایید، شرکای کاری و مسئولیت‌ها، بودجه در نظر گرفته شده و فروض و مخاطرات را تعیین می‌کند. این چارچوب، باید به تصویب مدیریت ارشد برسد. سپس واحدهای کاری برنامه‌های کاری خود را متناسب با برنامه تدوین شده در بازه زمانی مربوط و در بازه‌های زمانی یک‌ساله تنظیم می‌کنند که با عنوان برنامه‌کاری یک‌ساله شناخته می‌شود. بدین ترتیب، فرایند برنامه‌ریزی کامل و فرایند اجرا آغاز می‌شود.



## فصل چهارم:

نظام پایش و ارزیابی در مدیریت مبتنی بر نتایج



#### مقدمه

در فصول پیشین، مفاهیم اصولی در مدیریت مبتنی بر نتایج و نیز برنامه‌ریزی به روش مبتنی بر نتایج بیان شد. براساس چرخه زندگی، برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی سه عنصر کلیدی در رویکرد مبتنی بر نتایج هستند. یک برنامه‌ریزی دقیق زمانی می‌تواند در اجرا موفق باشد که پیشرفت نتایج و تطابق اجرا با برنامه‌های مدنظر به‌طور منظم پایش و ارزیابی شوند. بدین ترتیب، پایش و ارزیابی از عناصر کلیدی در حصول اطمینان از دستیابی به نتایج است. داشتن یک برنامه پایش و ارزیابی برای هر برنامه و یا پروژه مبتنی بر نتایج ضروری است، همچنین نهادها و سازمان‌هایی که از این روش مدیریتی در فعالیتهای خود بهره می‌برند نیازمند استقرار یک نظام پایش و ارزیابی در نهاد یا سازمان خود هستند. پایش و ارزیابی همواره باهم مطرح می‌شوند؛ زیرا انجام یکی بدون دیگری نمی‌تواند موفقیت در اجرای برنامه‌های تدوین شده را تضمین کند، بنابراین حتی در ساختار سازمانی مربوط به پایش و ارزیابی یک واحد برای مدیریت این امر اختصاص دارد و این دو از یکدیگر جدا نمی‌شوند، در ادامه و با ارائه توضیحاتی در مورد دو مفهوم پایش و ارزیابی، درک دقیق‌تری از این مفاهیم و ارتباط تنگاتنگ آنها به‌دست خواهد آمد.



## پایش

پایش و نظارت هر دو ترجمان Monitoring هستند. برای پایش مبتنی بر نتایج، تعاریف متعددی در متون مربوط مدیریتی ارائه شده است. در یک جمع‌بندی کلی، می‌توان گفت پایش مبتنی بر نتایج، فرایندی مستمر است که در آن ضمن جمع‌آوری اطلاعات لازم در مورد روند دستیابی به نتایج برنامه‌ریزی شده، حرکت صحیح به سمت نتایج رصد می‌شود. پایش شامل اقدامات متعددی است، از مهم‌ترین نکات در پایش، استفاده از شاخص‌ها است؛ چون در فاز برنامه‌ریزی برای هر یک از نتایج، شاخص‌هایی تعریف و دستیابی به مقادیر کمی در بازه زمانی اجرای برنامه تعیین شده است در پایش، میزان دستیابی به مقادیر کمی شاخص‌ها از اصلی‌ترین ابزارها محسوب می‌شود. تعیین دقیق شاخص‌ها به قدری اهمیت دارد که در فرایند تعریف شاخص‌ها و پس از تعریف شاخص توسط تیم برنامه، باید کیفیت شاخص‌ها از نظر اسمارت بودن توسط تیم پایش و ارزیابی تایید شود.

موارد زیر، سؤالات کلیدی که پایش به دنبال پاسخ به آن‌ها است:<sup>۸۴</sup>

- آیا خروجی‌های شناسایی شده طبق برنامه‌ریزی و با کارآمدی تولید می‌شوند؟
- چه مخاطرات و چالش‌هایی غیر از آنچه در برنامه پیش بینی شده است در فرایند اجرای برنامه ممکن است به وجود آید که دستیابی به نتایج را با مشکل مواجه کند؟
- برای دستیابی بهتر به نتایج چه تغییراتی در برنامه‌ها باید رخ دهد؟
- آیا خروجی‌های برنامه‌ریزی و ارائه شده همچنان برای دستیابی به نتایج پیش‌بینی شده مرتبط خواهند بود؟
- آیا نتایج مدنظر همچنان مرتبط با موضوع است و نیاز به اصلاحات ندارد؟
- چه درس آموخته‌هایی از فرایند اجرای برنامه به دست آمده است؟
- علاوه بر موارد فوق در یک برنامه پایش، موارد تکمیلی زیر نیز انجام می‌شود:
- اهداف برنامه روشن می‌شود.
- فعالیت‌ها و منابع آن‌ها به اهداف مرتبط می‌شود.

- اهداف به شاخص‌های عملکرد ترجمه می‌شود و اهداف و خط پایه تعیین می‌شود.

- به‌طور معمول داده‌های مربوط به این شاخص‌ها جمع‌آوری و نتایج واقعی با اهداف مقایسه می‌شود.

- پیشرفت به مدیران گزارش و مشکلات به آن‌ها گوشزد می‌شود.

### ارزیابی

همانند پایش، برای ارزیابی نیز تعاریف متعددی وجود دارد. در یک جمع‌بندی، می‌توان گفت ارزیابی مبتنی بر نتایج، ارزیابی یک مداخله در مرحله برنامه‌ریزی، اجرا و یا تکمیل است. مداخله می‌تواند در قالب یک سیاست، برنامه، پروژه و ... باشد. ارزیابی، گستره وسیع‌تری نسبت به پایش دارد و در تمام مراحل مداخله انجام می‌شود و به نوعی کامل‌کننده فرایند پایش است و می‌تواند پس از فرایند اجرایی شدن پروژه نیز ادامه پیدا کند. بدین ترتیب، ارزیابی می‌تواند به شناسایی نتایج ناخواسته پروژه یا برنامه کمک کند که در پایش‌های منظم قابل مشاهده نیست. پس ارزیابی کمک می‌کند تا میزان کارایی، اثربخشی و پایداری یک مداخله در بلندمدت و در نهایت موفقیت یک مداخله مشخص شود. ارزیابی، منافع چندگانه‌ای دارد. یک ارزیابی با کیفیت، بازخوردهایی را ارائه می‌دهد که می‌تواند منجر به بهبود برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و راهبرد شود. از کارکردهای ارزیابی دقیق می‌توان به بهبود برنامه، پاسخگویی و یادگیری سازمانی اشاره کرد.<sup>۸۴</sup>

### بهبود برنامه

ارزیابی، ابزاری مدیریتی برای دستیابی به نتایج بهتر است. ارزیابی شواهد و اطلاعات واقعی در مورد عملکرد و نیز روش‌های مناسبی که به تصمیم‌گیران در بهبود برنامه‌ها کمک می‌کند را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. ارزیابی به مدیران

اجازه می‌دهد تا آگاهانه تصمیم‌گیری و به‌صورت راهبردی برنامه‌ریزی کنند. توانایی سازمان‌ها در به انجام دادن ارزیابی‌های معتبر و استفاده از آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری آگاهانه زمانی حیاتی است که مدیریت برای کسب نتیجه و با هدف اثربخشی در توسعه باشد. روش عملکرد، دلایل و شرایط مورد نیاز و مناسب بیش از هر چیز اهمیت دارد. تصمیم‌گیران از ارزیابی برای بهبود فعالیت‌ها و در صورت نیاز، تطبیق رویکردها و یا راهبردهای اجرایی و همچنین تصمیم‌گیری در مورد روش‌های جایگزین بهره‌برداری می‌کنند.

### پاسخگویی

ارزیابی بی‌طرفانه و مستقل، نهادهای وابسته به سازمان ملل متحد را کمک می‌کنند تا در قبال مدیریت، اهداکنندگان منابع مالی، دولت‌ها، نهادهای همکار ملی، افکار عمومی و همچنین ذی‌نفعان، پاسخگو باشند. ارزیابی، ارزش و کیفیت یک برنامه یا فعالیت ابتکاری را مشخص می‌کند. یک چارچوب پاسخگویی مؤثر، نیازمند اطلاعات معتبر و بی‌طرفانه است که از روش ارزیابی ارائه می‌شود.

### یادگیری سازمانی

ارزیابی به دانش‌افزایی در زمینه یادگیری سازمانی، سیاست‌گذاری و همچنین اثربخشی فعالیت‌های توسعه‌ای کمک شایانی می‌کند. ارزیابی یک رویداد نیست، بلکه بخشی از یک تمرین مداوم است که طی آن دست‌اندرکاران مختلف در فرایند تولید و کاربرد دانش ارزیابی مشارکت دارند. یک چارچوب ارزیابی که منجر به تولید دانش، گسترش یادگیری و هدایت اقدامات می‌شود، ابزاری مهم برای ظرفیت‌سازی و پایداری نتایج است. علاوه‌براین در یک برنامه ارزیابی موارد تکمیلی زیر نیز انجام می‌شود:

- تجزیه و تحلیل دقیقی از علت دستیابی و یا عدم دستیابی به نتایج ارائه می‌شود.
- فرایند اجرا را بررسی و میزان موفقیت اقدامات را با توجه به شاخص‌های مدنظر تحلیل می‌کند.
- در مواردی که نتایجی خارج از انتظار به دست آمده باشد، نتایج بررسی و به‌عنوان یک درس در ادامه پروژه‌ها و بهبود بخشی به سایر پروژه‌ها استفاده می‌شود.
- درس‌های آموخته شده در فرایند اجرای پروژه از دیگر موارد مهم در ارزیابی است. در ارزیابی با تمرکز بر درس‌های آموخته شده، دستاوردهای قابل توجه یا برنامه‌های بالقوه را برجسته می‌شوند و توصیه‌هایی برای بهبود ارائه می‌شوند.

#### تفاوت پایش و ارزیابی

همانطور که از تعاریف مشخص است، درک تفاوت پایش و ارزیابی آسان نیست و این دو بسیار شبیه به یکدیگر هستند، اما تفاوت‌هایی در پایش و ارزیابی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پایش، حرکت به سمت اهداف تعیین شده را دنبال می‌کند ولی ارزیابی گستره وسیع‌تری دارد. ارزیابی در دل فرایند پایش وجود دارد و مکمل فرایند پایش است و علاوه بر اندازه‌گیری میزان موفقیت یک برنامه در دستیابی به اهداف، سایر ابعاد موفقیت یک مداخله نظیر پایداری و یا نتایج پیش‌بینی نشده آن را نیز اندازه‌گیری می‌کند؛ برای مثال انواع پیامدهایی که یک مداخله در جامعه هدف داشته است. در یک جمع‌بندی، می‌توان گفت نظارت یا پایش یک مداخله، دنبال کردن فرایند مداخله به صورت منظم تا رسیدن به نتایج و براساس شاخص‌های تعیین شده در برنامه است، در حالی که ارزیابی، اندازه‌گیری میزان موفقیت در مسیر دستیابی به هدف تا حصول نتایج و حتی فراتر از نتایج است. پایش و ارزیابی لازم و ملزوم یکدیگر هستند و از نتایج پایش در ارزیابی استفاده می‌شود و هر دو برای مدیریت بهتر در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرای پروژه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها ضروری هستند.

## اهمیت پایش و ارزیابی

پایش و ارزیابی برای اهداف مختلفی انجام می‌شوند. در نبود نظام پایش و ارزیابی کارآمد، رصد دستیابی به نتایج طبق برنامه‌ریزی انجام شده، مشکل است، همچنین بدون نظام ارزیابی و پایش، نمی‌توان متوجه شد که برنامه در چه مرحله‌ای از دستیابی به نتایج قرار دارد؛ برای مثال چه اصلاحاتی نیاز دارد تا در مسیر دقیق دستیابی به نتایج قرارگیرد. باید توجه داشت که پایش و ارزیابی مرتبط با برنامه‌ریزی انجام شده و نتایج از پیش تعیین شده است. درواقع، پایش و ارزیابی کمک می‌کند تا رسیدن به آنچه برنامه‌ریزی شده، ممکن شود.

مرحله نظارت و ارزیابی به‌ویژه در برنامه‌های توسعه ملی، اهمیت زیادی دارد. برنامه‌های توسعه‌ای باید پویا باشند و مرتب در طول زمان اصلاح و بهتر شوند. اگر تغییراتی در فرایند اجرا در برنامه‌های توسعه رخ دهد، منطق و دلایل این تغییرات، باید مستند شود و در مسیر دستیابی به نتایج استفاده شود.

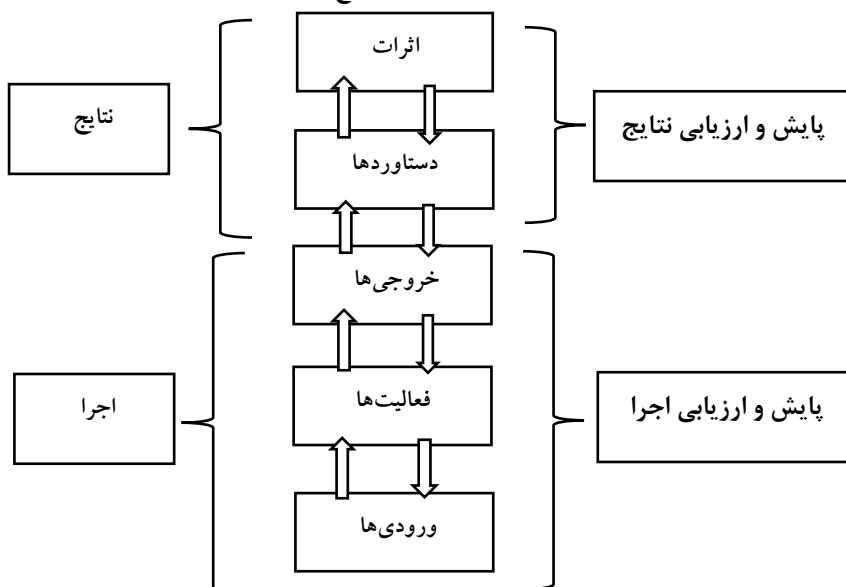
باتوجه به ضرورت نظارت و ارزیابی در فرایند تنظیم سند برنامه و یا سند پروژه، باید برنامه‌ای برای نظارت و ارزیابی آن نیز تدوین شود. به‌عبارتی، بحث برنامه‌ریزی در فرایند تنظیم سند و اجرای آن اهمیت دارد و باید برای ارزیابی و نظارت نیز برنامه داشت. در مدیریت مبتنی بر نتایج به این مسئله توجه ویژه شده است. باید توجه داشت که در چرخه زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج، باید برای ابتکار عملی برنامه‌ریزی کرد که می‌تواند در شکل تنظیم سند پروژه، برنامه، سیاست و یا راهبرد باشد و برای اجرای ابتکار عمل مربوط، نظارت، ارزیابی در فرایند طراحی و اجرای آن نیز برنامه‌ریزی کرد. پس از برنامه‌ریزی برای نظارت و ارزیابی باتوجه به برنامه ابتکار عمل، اجرای نظارت و ارزیابی در طول فرایند اجرای ابتکار عمل صورت می‌گیرد، ازاین‌رو در این نوشتار، مراحل راه‌اندازی یک نظام پایش و ارزیابی تشریح شده است. چنین نظامی می‌تواند در هر سطحی اعم از یک سازمان، برنامه و یا پروژه تعریف شود. بنابراین، بسته به اینکه مدیران در چه سطحی از مدیریت باشند، می‌توانند از این

روش باتوجه به دامنه فعالیت‌های خود استفاده کنند. ذکر این نکته نیز مفید است که در پایش و ارزیابی به روش سنتی معمولاً ورودی‌ها، فعالیت‌ها و خروجی‌ها نیز پایش و ارزیابی می‌شوند، درحالی‌که در پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج، روش سنتی با پایش و ارزیابی دستاوردها و اثر، ترکیب می‌شود و همچنین شرایط برای هماهنگ شدن سازمان با نظریه تغییر و اصلاح فرایندهای اجرایی در صورت نیاز و در مسیر دستیابی به اهداف فراهم می‌شود.

### انواع پایش و ارزیابی در مدیریت مبتنی بر نتایج

در مدیریت مبتنی بر نتایج، پایش و ارزیابی در زنجیره نتایج تعریف می‌شود. بدین ترتیب، دو نوع کلی پایش و ارزیابی در نظر گرفته می‌شود: پایش و ارزیابی نتایج، پایش و ارزیابی اجرا.

نمودار شماره (۹): تصویری از انواع پایش و ارزیابی



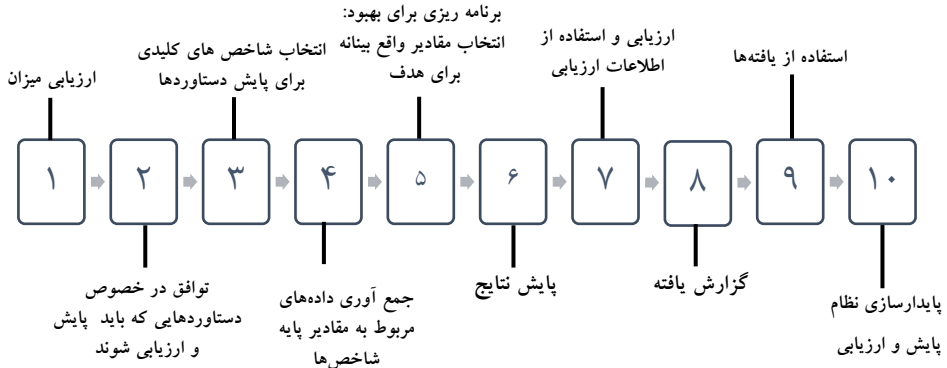
منبع:

United Nations Development Group(2011), Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, NY:UNDP

## راه‌اندازی نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج (ده مرحله)

زال و ریست (۲۰۰۴) برای راه‌اندازی نظام پایش و ارزیابی ده مرحله در نظر گرفته‌اند.

نمودار شماره (۱۰): مراحل ده‌گانه نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج



منبع:

Jody Zall Kusek Ray C. Rist (2004), Ten steps to a Results Based Monitoring and Evaluation System, NY: World Bank

مراحل فوق برای استقرار یک نظام پایش و ارزیابی، تنظیم برنامه پایش و ارزیابی و اجرایی کردن این برنامه در نظر گرفته می‌شود. با نگاهی به مراحل فوق، می‌توان پنج مرحله اول را مراحل مربوط به برنامه‌ریزی برای پایش و ارزیابی و پنج مرحله آخر را مراحل مربوط به اجرایی کردن پایش و ارزیابی در نظر گرفت. در ادامه، تنظیم برنامه پایش و ارزیابی و اجرای آن تشریح می‌شود.

## تنظیم چارچوب برنامه برای پایش و ارزیابی (پنج مرحله اول)

تنظیم یک چارچوب برنامه برای پایش و ارزیابی در آخرین مرحله برنامه‌ریزی برای تنظیم سند ابتکار عملی که می‌تواند در شکل سند برنامه، سند پروژه و یا سند راهبردی باشد، یکی از بخش‌های مهم برنامه‌ریزی است. این بخش از برنامه نیز باید با مشارکت

ذی‌نفعان اجرا شود. همانطور که در نمودار چرخه زندگی ملاحظه می‌شود، مشارکت ذی‌نفعان در مرکز این نمودار قرار دارد که به معنای ضرورت مشارکت ایشان در تمامی مراحل مدیریت مبتنی بر نتایج است. در تنظیم یک چارچوب برنامه برای نظارت و ارزیابی باید به سوالات زیر پاسخ داده شود:

- چه چیزی باید نظارت و ارزیابی شود؟
  - چه فعالیت‌هایی باید پایش و ارزیابی شوند؟
  - چه کسی/کسانی مسئول نظارت و ارزیابی فعالیت‌ها است/هستند؟
  - چه بازه زمانی برای فعالیت‌های مربوط به نظارت و ارزیابی در نظر گرفته می‌شود؟ (زمان‌بندی)
  - روش‌های نظارت و ارزیابی چیست؟
  - چه منابعی نیاز است و از چه محلی باید تأمین شود؟
- در کنار سؤالات فوق باید به فروض و پیش‌فرض‌هایی توجه شود که در فرایند اجرای برنامه نظارت و ارزیابی اهمیت دارند. مشاهده می‌شود که برنامه‌ریزی برای نظارت و ارزیابی نیز شبیه به برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه یا پروژه است با این تفاوت که منبع اصلی در تدوین برنامه پایش و ارزیابی، سند برنامه‌ای است که پیش از این تدوین شده است؛ به عبارتی، با توجه به نتایج مورد انتظار، فرایند پایش و ارزیابی شکل می‌گیرد پس تا زمانی که هدفی برای دستیابی نباشد، سخن از پایش و ارزیابی مسیر دستیابی به هدف بی‌معناست.



جدول شماره (۶): چارچوب برنامه‌ریزی برای پایش و ارزیابی

چه چیزی باید پایش و ارزیابی شود؟	چه فعالیت‌هایی باید پایش و ارزیابی شوند؟	چه کسانی مسئول پایش و ارزیابی هستند؟	پایش و ارزیابی با چه روش‌هایی انجام می‌شود؟	منابع در نظر گرفته شده برای پایش و ارزیابی چقدر است و از کجا تأمین می‌شود؟	فروض و مخاطرات در انجام پایش و ارزیابی کدام است؟
----------------------------------	--	--------------------------------------	---	--	--

منبع:

United Nations Development Group(2011), Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, NY:UNDP

برای اینکه بتوان جدول فوق را منطبق با برنامه تدوین شده تکمیل و برنامه پایش و ارزیابی را براساس آن تنظیم کرد، باید ترجمان جدیدی از جدول فوق با استفاده از چارچوب نتایج تنظیم شده در بخش برنامه‌ریزی داشت. در ادامه، این ترجمان جدید به صورت جداول مستقلی برای برنامه پایش و ارزیابی ارائه می‌شود:

## فصل چهارم: نظام پایش و ارزیابی در مدیریت مبتنی بر نتایج

جدول شماره (۷): برنامه‌ریزی برای پایش / نظارت و ارزیابی

فروض و مخاطرات	منابع مورد نیاز برای پایش و ارزیابی	ابزارهای تایید اعم از نوع و منابع داده‌ای	مسئولین و مشارکت کنندگان امر پایش و ارزیابی	بازه زمانی برای پایش و ارزیابی	روش‌های جمع‌آوری داده در پایش و ارزیابی	شاخص‌ها همراه با مقادیر پایه و مقادیر هدف با سایر حوزه‌های ضروری در پایش و ارزیابی	نتایج انتظاری شامل خروجی‌ها، دستاوردها و اثرات
در این بخش باید بررسی شود که در فرایند پایش و ارزیابی چه فروض و مخاطراتی وجود دارد و مخاطرات چگونه می‌تواند برنامه پایش را تحت تاثیر قرار دهد و چگونه می‌توان این مخاطرات را کاهش داد.	در این قسمت باید منابع مالی و منابع انسانی مورد نیاز برای اجرای برنامه پایش و ارزیابی تخمین زده شود.	در این بخش باید مشخص شود که داده‌ها از چه منبعی جمع‌آوری می‌شود و میزان اعتبار آن چقدر است؛ برای مثال منابع رسمی و یا نظام‌های داده‌ای درون سازمانی	در این قسمت باید مشخص شود که چه کسی مسئول امر پایش و ارزیابی است و مسئولیت جمع‌آوری و سازماندهی داده‌ها، تایید کیفیت داده‌ها و منابع و مدیریت پایش و ارزیابی برعهده کیست.	بازه زمانی پایش و ارزیابی بستگی به برنامه اجرایی دارد و معمولاً براساس برنامه اجرایی تنظیم می‌شود.	در این قسمت باید مشخص شود که داده‌های مورد نیاز برای امر پایش و ارزیابی چگونه به دست می‌آید؛ برای مثال از طریق مرور گزارش‌ها، مصاحبه، تنظیم جلسات با ذی‌نفعان و ....	شاخص‌ها باید از چارچوب نتایج در برنامه پایش و ارزیابی استفاده شوند تا میزان پیشرفت در رسیدن به نتایج پایش و نتایج ارزیابی مشخص شود. همچنین در نظر گرفته شده در مسیر دستیابی به نتایج باید مخاطرات دیگر حوزه‌های مرتبط نظیر حوزه‌های مدیریتی در اجرای برنامه‌ها باید پایش و ارزیابی شوند.	نتایج از چارچوب نتایج استخراج می‌شوند و در جدول برنامه‌ریزی برای پایش قرار می‌گیرند.

منبع: همان

## پایش نتایج (مرحله ششم)

پس از تدوین برنامه پایش، نوبت به اجرای برنامه پایش می‌رسد؛ به عبارتی، اجرای برنامه پایش و نظارت بر دستیابی به نتایج آغاز می‌شود. برای تحقق برنامه پایش مراحل زیر باید اجرا شود:

نمودار شماره (۱۱): مراحل عمومی برای اجرای برنامه پایش



منبع: همان

## مروری بر سیاست‌ها و فرایندهای اجرایی برنامه و مشخص کردن مسئولیت‌ها

هر سازمانی که برای رسیدن به نتایج تلاش می‌کند، نیازمند یک نظام پایش قوی، مستمر و مؤثر است. برای پایش موفق، برنامه و سیاست‌های قوی پایش و در ادامه اجرای قوی لازم است؛ بنابراین اولین گام برای اجرای فرایند پایش، مروری بر برنامه و فضای اجرای پایش در سازمانی است که می‌خواهد نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج را پیاده‌سازی کند. اگر سازمانی برنامه و چارچوب اجرایی لازم را ندارد باید این موارد را طراحی و پیاده‌سازی کند.

در گام نخست، باید از وجود سیاست‌ها، ابزارها، فرایندها و سیستم‌هایی اطمینان یافت که امکان مقابله با چالش‌های پیش روی پایش مبتنی بر نتایج را دارند. در اجرای دقیق برنامه پایش، چارچوب پایش و ارزیابی که در بخش قبل تشریح شد، یکی از مهم‌ترین منابع است. این چارچوب که از چارچوب نتایج استخراج شده است، کمک می‌کند تا بتوان اجرای پایش را به صورت موفق انجام داد به ویژه آنکه این چارچوب به پایش نتایج در تمام سطوح کمک می‌کند.

در کنار موارد فوق، در ابتدای ورود به پایش باید نقش و مسئولیت تیم پایش و

ارزیابی مشخص شود و فرایندهای اجرایی برنامه مرور شود. به طور معمول برای تعیین مسئولیتهای تیم پایش از جدول زیر استفاده می شود:

جدول شماره (۸): جدول نقش ها و مسئولیت ها

چه کسانی مسئول و پاسخگو هستند؟	مسئولین چه نقش و مسئولیتهایی دارند؟	به چه روشی و در چه زمانی ایفای نقش می کنند؟
مسئولین پایش و ارزیابی مشخص می شوند.	در سطح پایش نتایج: باید اثرات و دستاوردها پایش شوند.	۱. در ابتدای فرایند اجرای برنامه
باید مسئولین در سطوح مختلف تعیین شوند. از مدیریت ارشد تا سطوح پایین تر مرتبط با ساختار نهاد، برنامه و یا پروژه	تعریف دقیق شاخص ها، میزان پیشرفت در دستیابی به مقادیر کمی نتایج با روش جمع آوری داده ها و تحلیل آنها در این مرحله انجام می شود.	۲. مرور سالانه ۳. مروری بر پیشرفت نتایج باتوجه به برنامه کاری سالانه
مسئولین مشترک در فرایند ارزیابی باید مشخص شوند، برای مثال اگر برنامه ای به صورت مشترک بین چند وزارتخانه در حال اجرا است، باید شرکای کاری در فرایند پایش و ارزیابی نیز مسئولیت داشته باشند.	در سطح اجرا: باید خروجی ها، فعالیت ها و ورودی ها پایش شوند. به عبارتی، باید مؤلفه های فوق باتوجه به برنامه تدوین شده، پایش شوند تا مشخص شود که روند اجرا، طبق برنامه است یا خیر؟	۴. تصمیم گیری در مورد تغییرات مورد نیاز در فرایند اجرا ۵. پایش مشترک ضمن مشورت با شرکای کاری

منبع: همان

### آغاز اجرای پایش با استفاده از برنامه مدون برای پایش

هنگامی که درک روشنی در مورد سیاست و برنامه پایش، زمینه عملیاتی، نقش ها و مسئولیت ها به وجود آمد، می توان برای اجرای برنامه پایش آماده شد. اولین فعالیت در اجرای برنامه پایش، اطمینان یافتن از به روز بودن چارچوب نظارت و ارزیابی است که پس از تدوین برنامه، طراحی شده است.<sup>۱</sup> ضروری است که این چارچوب مرور شود و در صورتی نیاز، اصلاحاتی انجام شود. زمان مرور این چارچوب، وقت

۱. درباره تدوین چارچوب پایش در ابتدای این فصل توضیحات لازم ارائه شده است.

از پیش تعیین شده‌ای نیست و بستگی به زمان اجرای برنامه یا پروژه دارد، به‌طور معمول شش تا نه ماه پیش از شروع فرایند اجرای برنامه برای انجام این اقدام مناسب است. باید توجه داشت که به‌روزکردن چارچوب پایش، یکبار اتفاق نمی‌افتد. بلکه بسته به برنامه کاری می‌تواند سالانه به‌صورت منظم اجرا شود. برای نهایی کردن چارچوب پایش در آغاز برنامه پایش انجام چهار مرحله زیر پیشنهاد می‌شود:

- در سطح پروژه‌های انفرادی، چارچوب پایش باید با جزئیات و مطابق با تولید خروجی‌های پروژه نهایی شود.
- چون پروژه‌ها بیشتر در شکل برنامه‌های کاری یک‌ساله اجرا می‌شوند، ضروری است که اهداف کمی خروجی‌ها به‌صورت سالانه تعریف شوند تا امکان پایش خروجی‌ها در قالب یک‌ساله و منظم فراهم آید.
- پس از کسب توافق درباره اهداف کمی سالانه، این اهداف باید نهایی تلقی شوند تا امکان پایش آن‌ها وجود داشته باشد.
- برای پایش در سطح برنامه، باید اطمینان حاصل شود که این چارچوب دربرگیرنده خروجی‌ها تا دستاورد و دستاورد تا اثرات است. وقتی اقدامات بالا انجام شد، برنامه پایش می‌تواند اجرا شود.

### جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و تنظیم گزارش

هدف پایش، شناسایی پیشرفت به‌سمت نتایج، تسریع در تصمیم‌گیری، افزایش احتمال دستیابی به نتایج، افزایش مسئولیت‌پذیری و یادگیری است. در تمامی تلاش‌های مربوط به پایش باید به موارد زیر توجه شود:

پیشرفت به‌سمت نتایج: این بخش مستلزم تجزیه و تحلیل‌های دوره‌ای است که مشخص می‌کند تا چه حد نتایج موردنظر در حال تحقق هستند.

عوامل مؤثر در دستیابی به نتایج یا مانع از دستیابی به نتایج: پایش تحولات مرتبط با موضوع اعم از شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ... و عواملی که باید در مدیریت ریسک به آن‌ها توجه شود.

مشارکت شریک کاری در دستیابی به دستاورد از طریق خروجی‌ها: این خروجی‌ها ممکن است توسط برنامه‌ها، پروژه‌ها، مشاوره خط‌مشی و غیره ایجاد شوند. پایش و ارزیابی خروجی‌ها مستلزم تحلیل‌هایی بابت کسب اطمینان از قابل دستیابی بودن خروجی‌ها طبق برنامه‌ریزی‌های انجام شده است، همچنین کسب اطمینان از اینکه خروجی‌ها امکان دستیابی به دستاوردها را فراهم می‌آورند یا خیر؟ این مسئله از ضروریات این مرحله است.

**استراتژی مشارکت:** این امر مستلزم بررسی استراتژی‌های مشارکت فعلی، بررسی عملکرد آن‌ها و در صورت نیاز شکل‌گیری مشارکت‌های جدید است.

درس‌های آموخته شده و دانش تولید شده برای اشتراک‌گذاری: یکی از بخش‌های اجرای برنامه و پایش آن مستندسازی درس‌های آموخته شده در طول فرایند است که می‌تواند برای بهبود برنامه‌ها استفاده و به صورت دانش به اشتراک گذاشته شود.

### اولویت‌بندی حوزه‌های پایش

در پایش باید حوزه‌های اولویت‌دار مشخص شود. دو عامل در تعیین اولویت‌ها برای پایش کمک‌کننده است. اول، اهمیت پروژه یا مداخله در دستیابی به نتایج است. زمانی اهمیت پروژه‌ای بالا است که نوع (اولویت‌های ملی) و زمان اجرای آن برای کشور مهم است و اولویت‌های ملی دارد و سازمان مداخله‌کننده نیز نقش مهمی در اجرای مداخله یا پروژه داشته باشد. دوم، میزان مخاطرات در رسیدن به نتایج است. چون در زمان برنامه‌ریزی، مخاطرات با روش تحلیلی شناسایی شده‌اند، در این مرحله باید این مخاطرات همچنان رصد و تحلیل شوند تا بررسی شود که آیا مخاطرات جدیدی پیش روی اجرای مداخله است یا خیر؟ و براین اساس و در صورت نیاز اصلاحات جدید پیشنهاد می‌شود، به‌طور معمول از ماتریس زیر برای تعیین اولویت پایش استفاده می‌شود.

## نمودار شماره (۱۲): ماتریس اولویت پایش

م ن ب ر ن ت ا ی ج	نیاز خیلی بالا به پایش و نیاز به بررسی مجدد مخاطرات و کمک در دستیابی به نتایج	م ن ب ر ن ت ا ی ج
	نیاز بالا به پایش متمرکز و کمک در دستیابی به نتایج	
م ن ب ر ن ت ا ی ج	نیاز بالا به پایش با تمرکز بر مخاطرات	م ن ب ر ن ت ا ی ج
دارای اهمیت پایین برای رسیدن به هدف		
منبع: همان		

## انتخاب ابزار پایش

طیف وسیعی از رویکردها و ابزارها هستند که ممکن است برای نظارت بر پروژه‌ها به کار روند. کسانی که برنامه‌ها، نتایج و هر فعالیت برنامه دیگری را مدیریت می‌کنند، باید ترکیب صحیح ابزارهای پایش و رویکردها برای هر پروژه، برنامه یا دستاورد را به گونه‌ای در نظر بگیرند که متضمن تعادل بین موارد زیر باشد:

داده‌ها و تجزیه و تحلیل: این امر مستلزم به دست آوردن و تجزیه و تحلیل اسناد از پروژه‌هایی است که اطلاعات پیشرفت را ارائه می‌دهند.

اعتبارسنجی: بررسی یا تأیید این مسئله که آیا گزارش‌ها دقیق است یا خیر؟  
 مشارکت: بازخورد از شرکا و ذی‌نفعان درباره پیشرفت و اقدامات پیشنهادی دریافت شود.

جدول زیر لیستی از اقدامات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل، اعتبارسنجی و مشارکت را ارائه می‌دهد:

جدول شماره (۹): ابزارهای پایش

هدف		
منابع داده و تجزیه و تحلیل داده	ابزارهای اعتبارسنجی	مشارکت
چارچوب پایش و ارزیابی برنامه‌های سالانه کاری پیشرفت و گزارش‌های فصلی دستیابی به خروجی‌ها گزارش سالانه پروژه گزارش‌های استاندارد پیشرفت نتایج اسناد ملی مرتبط مثل سند برنامه توسعه	بازدیدهای میدانی بررسی‌ها و ارزیابی‌های توسط شرکای دیگر نظرسنجی از مشتریان ارزیابی‌ها بررسی‌ها و مطالعات	گروه‌های کاری بخشی متناسب با ماهیت برنامه یا پروژه جلسات با شرکای کاری اعم از شرکای دولتی، بخش خصوصی، تعاونی و ... جلسات با ذی‌نفعان و مشتریان جلسات با متخصصین از طریق تشکیل گروه‌های متمرکز <sup>۱</sup> بر موضوع جلسات منظم تیم پایش
یادگیری		

منبع: همان

### استفاده از نتایج پایش در مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها

اطلاعاتی که در فرایند پایش به دست می‌آید برای مدیریت و در تصمیم‌گیری‌ها بسیار کمک‌کننده است. این اطلاعات در پایش می‌تواند در تمامی سطوح نتایج اعم از خروجی، دستاورد و حتی اثر در تصمیم‌گیری و مدیریت مؤثر باشد. اطلاعاتی که در فرایند پایش به دست می‌آید در فرایند ارزیابی نیز استفاده می‌شود.

در بخش جمع‌بندی بخش پایش، می‌توان گفت پایش، بخشی بسیار مهم در فرایند اجرای برنامه و در مسیر دستیابی به نتایج است. پایش مبتنی بر نتایج شامل پایش اقدامات اجرایی و نتایج است. برای استقرار یک نظام پایش، لازم است تا یک برنامه پایش تنظیم شود که در قالب چارچوب پایش تعریف شده باشد. این برنامه دربرگیرنده مسئولین، روش و پایدارسازی فرایند پایش است. مؤلفه‌هایی مربوط به هریک از موارد فوق در تنظیم چارچوب باید مشخص شود، سپس برای اجرای پایش ضمن مرور ظرفیت‌ها، مسئولیت‌ها، سیاست‌ها و برنامه پایش باید چارچوب پایش به‌روز شود و مبتنی بر چارچوب تدوین شده گام به گام اقدامات مربوط به پایش انجام



شود. در این فرایند باید از داده‌ها و اطلاعات مربوط به برنامه یا پروژه پایش استفاده شود و در نهایت گزارش پایش تنظیم و در ارزیابی‌ها، مدیریت و تصمیم‌گیری بهتر استفاده می‌شود.

### ارزیابی (مرحله هفتم)

در ابتدای این فصل، دربارهٔ تعریف ارزیابی و تفاوت‌های آن با پایش توضیحات لازم ارائه شده است. در فرایند اجرای برنامه، پروژه یا هر نوع مداخله‌ای که توسط یک نهاد و به شیوهٔ مبتنی بر نتایج در حال انجام است، ارزیابی میزان پیشرفت، ضروری است. نهادهای مختلف و یا تیم پروژه ممکن است بسته به موضوع، زمان‌های مختلفی را برای انجام ارزیابی در نظر بگیرند، اما به‌طور معمول ارزیابی در فاصله‌های زمانی منظم حین اجرای برنامه، در پایان اجرای برنامه و حتی پس از اجرا انجام می‌شود. قبلاً اشاره شد که برای انجام ارزیابی نیز یک برنامهٔ ارزیابی تنظیم می‌شود که مهم‌ترین بخش آن تنظیم چارچوب ارزیابی ارائه شده در ابتدای فصل است. برای آغاز ارزیابی توجه به نکات زیر ضروری است:

ارزیابی در سطح راهبردی به معنای آن است که آیا آنچه هدف‌گذاری شده است به درستی به مقصود رسیده است؟

ارزیابی در سطح عملیات به این معناست که آیا مسیر دستیابی به نتایج به درستی طی شده است؟

ارزیابی آموزه‌ها به این معناست که آیا روش‌های بهتری برای انجام فرایند مورد نظر وجود داشته است و اینکه چگونه می‌توان به نتایج بهتری دست یافت؟

ارزیابی نیز همچون پایش باید برای نتایج، اجرا و فعالیت‌های مترتب بر اجرا انجام شود. چرخه زیر بیانگر دامنهٔ ارزیابی در مدیریت مبتنی بر نتایج در چرخه یک برنامه یا پروژه است.

### ارزیابی باید

مستقل باشد (Independent): مدیریت نباید محدودیت‌هایی در حوزه، محتوا، نظرات و توصیه‌های گزارش‌های ارزیابی اعمال کند. ارزیابان باید عاری از تعارض منافع باشند.

عامدانه (Intentional): منطق ارزیابی و تصمیماتی که براساس آن گرفته می‌شود باید از ابتدا روشن و مشخص باشد.

شفافیت (Transparent): مشاوره معنادار با ذی‌نفعان برای اعتبار و سودمندی ارزیابی ضروری است.

اخلاق مدار (Ethical): ارزیابی نباید منعکس‌کننده منافع شخصی یا بخشی باشد. ارزیابان باید صداقت حرفه‌ای، احترام به حقوق مؤسسات و افراد داشته باشند و در جمع‌آوری اطلاعات نسبت به باورها و آداب و رسوم محیط‌های اجتماعی و فرهنگی و محلی حساس باشند.

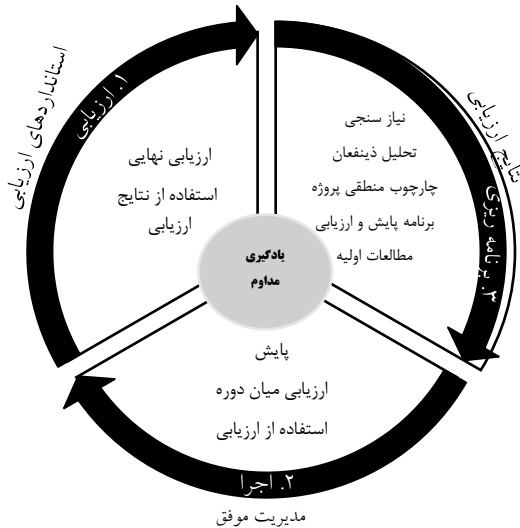
بی‌طرفی (Impartial): حذف تعصب و به حداکثر رساندن عینیت برای اعتبار ارزیابی بسیار مهم است.

با کیفیت (Of high quality): ارزیابی‌ها باید حداقل استاندارد کیفی که توسط تیم پایش تعریف می‌شود را تأمین کنند.

به موقع (Timely): ارزیابی‌ها باید به موقع طراحی و تکمیل شوند تا اطمینان یابیم که از ارزیابی‌ها به نفع پروژه یا برنامه استفاده می‌شود.

قابل استفاده (Used): ارزیابی در فرایند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری بسیار اهمیت دارد؛ بنابراین برای تقویت سودمندی ارزیابی باید ذی‌نفعان کلیدی در مراحل مرتبط با ارزیابی مشارکت داده شوند.

منبع: راهنمای عمل دفتر توسعه سازمان ملل در مدیریت مبتنی بر نتایج (منبع زیرنویس شماره ۷)  
نمودار شماره (۱۳): ارزیابی در چرخه زندگی برنامه یا پروژه مبتنی بر نتایج

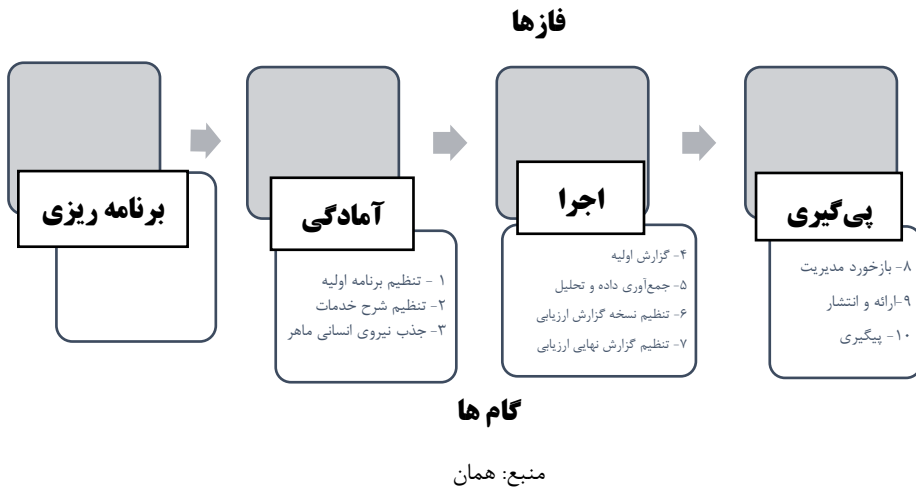


منبع:

United Nations Office on Drugs and Crime (2018), Handbook of Results-based Management and the 2030 Agenda for Sustainable Development, Vienna: UNODC

به طور کلی، می توان مراحل انجام ارزیابی در مدیریت مبتنی بر نتایج را به صورت زیر نشان داد:

نمودار شماره (۱۴): گام های ارزیابی



### تنظیم گزارش (مرحله هشتم)

همانطور که در نمودار شماره (۱۴) مشخص است، ده مرحله برای ارزیابی وجود دارد که مراحل چهارم تا هفتم مربوط به تنظیم گزارش ارزیابی است. در مراحل ده گانه نظام پایش و ارزیابی، تنظیم گزارش و استفاده از نتایج آن نیز مورد توجه است. برای تنظیم گزارش ارزیابی توجه به نکات زیر بسیار مهم است:

- اطلاعاتی در مورد وضعیت پروژه ها، برنامه ها و سیاست ها ارائه کند.
  - سرخ هایی برای حل مشکلات نشان دهد.
  - فرصت هایی برای در نظر گرفتن تغییرات ایجاد کند.
  - اطلاعات مهمی را در طول زمان در مورد روندها و جهت ها ارائه دهد.
  - به تأیید یا به چالش کشیدن نظریه تغییر کمک کند.
- بدیهی است که پس از تهیه گزارش ارزیابی باید این گزارش به مسئولین ارایه شود. در نظر گرفتن نکات زیر در ارائه گزارش بسیار ضروری است:

- داده‌های مربوط به شاخص‌ها باید با مقادیر پایه و اهداف مقایسه شود و این اطلاعات در یک نمایش بصری قابل درک ارائه شود.
- اطلاعات فعلی باید با داده‌های گذشته مقایسه و به دنبال الگوها و روندها در ارائه تحلیل شود.
- در نتیجه‌گیری جامع براساس مقدار کمی اطلاعات باید مراقب بود. هرچه داده‌ها بیشتر باشد، اطمینان بیشتری در مورد واقعی بودن نتایج وجود دارد.
- در ارائه گزارش باید از ارائه‌دهندگان پیام‌ها محافظت کرد: افرادی که اخبار بد را ارائه می‌دهند، نباید مجازات شوند. یافته‌های ناخوشایند می‌تواند نشان‌دهنده روندهای جدید باشد یا مدیران را از مشکلات زود هنگام آگاه کند و به آن‌ها زمان لازم را برای حل مشکلات بدهد.

#### استفاده از نتایج ارزیابی و پایش (مرحله نهم)

استفاده از نتایج، نهمین گام در فرایند پایش و ارزیابی و جزو فاز پی‌گیری در فرایند ارزیابی است. در استفاده از نتایج نیز باید به نکات زیر توجه کرد:

#### راهبردهای اشتراک گذاری نتایج:

- توانمندسازی رسانه‌ها و شبکه‌های اطلاع‌رسانی در ارائه نتایج؛
- انتشار گزارش بودجه سالانه؛
- کمک گرفتن از جامعه مدنی و گروه‌های شهروندی؛
- تقویت نظارت قانونی؛
- تقویت دفتر حسابرسی عمومی؛
- اشتراک‌گذاری نتایج با شرکای توسعه و مقایسه نتایج با شرایط مشابه.

## منافع استفاده از نتایج

- به خواسته‌های مقامات منتخب و مردم برای پاسخگویی پاسخ می‌دهد.
- به تدوین و توجیه درخواست‌های بودجه کمک می‌کند.
- به تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع عملیاتی کمک می‌کند.
- بررسی‌های عمیق در مورد اینکه چه مشکلات عملکردی وجود دارد و چه اصلاحاتی لازم است که انجام شود.
- به ایجاد انگیزه در کارکنان برای ادامه بهبود برنامه کمک می‌کند.
- عملکرد پروژه یا برنامه را در برابر اهداف نتیجه نظارت می‌کند.
- داده‌هایی را برای ارزیابی‌های ویژه و عمیق برنامه فراهم می‌کند.
- به ردیابی ارائه خدمات در برابر اهداف دقیق نتیجه کمک می‌کند.
- از تلاش‌های استراتژیک و سایر برنامه‌ریزی‌های بلندمدت پشتیبانی می‌کند.
- برای ایجاد اعتماد عمومی با مردم ارتباط برقرار می‌کند.

## پایدارسازی نظام پایش و ارزیابی (مرحله دهم)

برای پایدارسازی نظام پایش و ارزیابی در یک نهاد، باید در درجه اول تقاضای لازم برای این امر در نهاد مربوط وجود داشته باشد. نقش‌ها و مسئولیت‌ها در این نظام باید مشخص شود. نظام داده و اطلاعات قابل اعتماد و معتبر باید وجود داشته باشد. مسئولیت‌پذیری و ظرفیت لازم برای این امر در سازمان ایجاد شود و درنهایت مشوق‌های لازم برای راه‌اندازی و پایداری سازی چنین نظامی باید فراهم شود.

## درس آموخته

موفقیت یک برنامه تا حد زیادی به پایش و ارزیابی دقیق برنامه بستگی دارد. در مدیریت مبتنی بر نتایج، پایش و ارزیابی دو عنصر مهم در چرخه زندگی این شیوه مدیریتی هستند. اهمیت وجود یک نظام پایش و ارزیابی می‌تواند تا حد بسیاری،

موفقیت یک برنامه را سبب شود. اگرچه، پایش و ارزیابی همواره در کنار هم مطرح می‌شوند، اما باهم تفاوت‌هایی دارند. ارزیابی فراتر از پایش است و گاهی نتایج پیش‌بینی‌نشده را نیز اندازه می‌گیرد؛ ازطرفی، اطلاعات به‌دست آمده از پایش در ارزیابی‌های دوره‌ای استفاده می‌شود.

در مدیریت مبتنی بر نتایج، نظام پایش و ارزیابی نیز مبتنی بر زنجیره و چارچوب نتایج طراحی می‌شود. نظام پایش و ارزیابی ده مرحله دارد که این ده مرحله شامل برنامه‌ریزی برای پایش و ارزیابی، اجرای پایش، ارزیابی، گزارش‌دهی و استفاده از نتایج است، پایش و ارزیابی برای نتایج و فرایندهای اجرایی نیز انجام می‌شود. برای تنظیم مراحل ده‌گانه از چارچوب نتایج استفاده می‌شود و نتایج باتوجه به آنچه برنامه‌ریزی شده است، پایش و ارزیابی می‌شود. ابزارهای مختلفی برای پایش و ارزیابی وجود دارد که شامل بازدید میدانی، مصاحبه‌ها، تشکیل جلسات گفتگو با ذی‌نفعان، تکمیل انواع نظرسنجی‌ها و استفاده از اطلاعات و داده‌ها پروژه و یا داده‌ها و اطلاعات ثبتي باتوجه به اهداف کمی و شاخص‌های در نظر گرفته شده است. پایش و ارزیابی در دوره‌های زمانی منظم و متناسب با برنامه‌کاری انجام می‌شود. گاهی ارزیابی پس از اتمام پروژه نیز انجام می‌شود تا میزان پایداری اجرای برنامه بررسی شود. نتایج پایش و ارزیابی برای مدیران اهمیت بسیاری دارد؛ زیرا می‌تواند بر تصمیمات مدیران تأثیر بگذارد، بنابراین در فرایند پایش و ارزیابی ارائه نتایج به مدیران برای تصمیم‌گیری بهتر ضروری است.

تکامل فرایند پایش و ارزیابی، موجب استقرار نظام پایش و ارزیابی در سازمان می‌شود. باتوجه به اهمیت پایش و ارزیابی در دستیابی یک نهاد به نتایج برنامه‌ریزی شده، باید ساختاری برای پایش و ارزیابی در ترکیب سازمانی نهاد مربوط در نظر گرفت. این مسئله، وقتی صادق است که یک پروژه مبتنی بر رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج تعریف می‌شود. ممکن است در دل یک پروژه، براساس نیاز، یک تیم مجزا برای ارزیابی و پایش در نظر گرفته شود و یا از تیم مستقر در نهاد برای مدیریت

فرایند پایش و ارزیابی استفاده شود. در ادامه، توضیح داده می‌شود که در فرایند ارزیابی ضروری است تا از تیم مستقل برون سازمانی استفاده شود، اما آنچه در طراحی ساختار و تیم در درون نهاد اهمیت دارد از جهت مدیریت فرایند پایش و ارزیابی در مجموعه برنامه‌ها و پروژه‌هایی است که یک نهاد در راستای دستیابی به اهداف خود تعریف و اجرا می‌کند.

این تیم با شروع برنامه‌ریزی در راستای اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی برای پایش و ارزیابی و مدیریت این امر را مبتنی بر روش مدیریت مبتنی بر نتایج عهده‌دار است.

فصل پنجم:

گزارش‌دهی در مدیریت مبتنی بر نتایج





#### مقدمه

یکی از بخش‌های کلیدی در مدیریت مبتنی بر نتایج گزارش‌دهی است. گزارش‌دهی در مراحل مختلف مدیریت مبتنی بر نتایج اجرا می‌شود و کمک می‌کند تا مدیریت نسبت به پیشرفت کار و اصلاحات موردنیاز آگاه شود و بتواند تصمیماتی بگیرد که دستیابی به نتایج را آسان‌تر کند. بسته به برنامه‌ریزی انجام شده در ابتدای فرایند مدیریت مبتنی بر نتایج در یک برنامه یا پروژه یا هر نوع مداخله‌ای، بازه‌های زمانی گزارش‌دهی، نوع گزارش‌ها، مسئولینی که باید گزارش به ایشان ارائه شود و کارشناسان یا مدیرانی معین شوند که در هر لایه گزارش‌هایی را تهیه و تایید می‌کنند؛ ممکن است بسته به بازه زمانی، برنامه کاری در یک برنامه، پروژه یا مداخله، گزارش‌دهی به صورت ماهانه، فصلی، نیم‌سال و یا سالانه انجام شود، همچنین گزارش‌دهی در مرحله برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و ارزیابی نیز وجود دارد. مهم‌ترین نکته‌ای که در گزارش‌دهی باید به آن توجه شود، در نظر گرفتن، چارچوبی منطقی برای گزارش‌دهی مبتنی بر نتایج است که وابسته به زنجیره نتایج است؛ به عبارتی در این شکل از گزارش‌دهی هدف آن است که مشخص شود، برنامه‌ها و پروژه‌های اجرا شده تا چه اندازه منطبق با برنامه‌ریزی انجام شده پیش رفته‌اند و تا چه اندازه به نتایج

انتظاری دست یافته‌اند، به‌همین دلیل، چارچوب نتایج که در فصل قبل بیان شد در تنظیم گزارش‌ها بسیار کمک‌کننده است.

### تنظیم گزارش

موارد متعددی برای تنظیم یک گزارش با کیفیت پیشنهاد شده است. خلاصه‌ای از موارد مؤکد در راهنمای گزارش‌دهی مبتنی بر نتایج به شرح زیر است:

- آنچه به‌دست آمده، شرح داده شود و شاخص‌های موفقیت فهرست شود؛
- نتایج واقعی باید با نتایج مورد انتظار مقایسه شوند؛
- هر زمان که ممکن است دستاوردها براساس مقادیر پایه کمی و ارائه شود؛
- یافته‌ها باید با استفاده از نقل قول‌ها، توصیفات و عکس‌ها برجسته شود؛
- دلایلی که دستاوردهای پروژه یا برنامه به نتایج نرسیده یا از آن‌ها فراتر رفته است باید توضیح داده شود؛
- هر مشکل یا فرصت پیش‌بینی نشده‌ای که ممکن است به استراتژی‌های جدید یا طراحی مجدد نیاز داشته باشد باید در گزارش برجسته شود؛
- داستان چگونگی به‌دست آمدن نتایج باید بیان شود و زمانی که پتانسیل بیشتری برای یادگیری از این داستان‌ها وجود دارد، باید بیشتر بر آن تأکید شود؛
- مشارکت دیگران (شرکا، ذی‌نفعان و صاحبان حقوق) باید به رسمیت شناخته شود و در صورت امکان باید مدارک مربوط به وجود شرکای کاری در گزارش ارائه شود؛
- اطمینان یابد که داده‌های کافی برای توصیف اثرات فعالیت‌ها وجود دارد؛
- درس‌های آموخته شده و روش هدایت آن‌ها در اقدامات آینده باید دقیق بررسی شوند.

جدول زیر نمونه‌ای برای تنظیم گزارش مبتنی بر نتایج است:

جدول شماره (۱۰): چارچوب گزارش مبتنی بر نتایج

داده‌های پایانی	مقادیر کمی هدف برای شاخص	مقادیر پایه برای شاخص	شاخص‌های خروجی‌ها
ارائه توضیحات لازم درباره‌ی دستاورد مرتبط با خروجی‌ها در برنامه و نتایج کسب دستاورد در زمان ارائه گزارش			
اطلاعات مربوط به خروجی اول: در این قسمت خروجی اول طبق برنامه توضیح داده می‌شود و در زیر ستون‌ها مقادیر ارائه می‌شود.			
مستندات قابل حصول و ارائه	لیست مقادیر به‌دست آمده تا زمان گزارش	لیست مقادیر پایه	لیست شاخص‌ها
گزارش روایی درباره‌ی وضعیت خروجی اول ارائه می‌شود.			
به‌همین ترتیب برای سایر دستاوردها و خروجی‌ها گزارش ارائه شود.			

منبع: نویسنده

بدین ترتیب، گزارش و توضیحات لازم مبتنی بر اصول در قالب جدول شماره (۱۰) تدوین و به مدیریت ارائه می‌شود. پس از دریافت بازخوردهای مدیریتی، نظرات به تیم اجرایی منعکس می‌شود و این فرایند به‌منظور اصلاح و بهبود عملکرد ادامه می‌یابد و درنهایت، گزارش نهایی برنامه و یا پروژه در دست تنظیم و برای مدیریت ارسال می‌شود. برای استقرار یک نظام پایدار مبتنی بر نتایج در یک نهاد، ساختار ارائه شده در چرخه‌ی زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج در یک سامانه طراحی می‌شود. به هریک از افرادی که در فرایند مدیریت مبتنی بر نتایج نقش دارند، حسب میزان نقش و اختیارات ایشان دسترسی داده می‌شود. بدین ترتیب، تمامی فرایند در سامانه و مبتنی بر فلوچارتی بارگذاری می‌شود که براساس ساختار چرخه‌ی زندگی مدیریت مبتنی بر نتایج تنظیم شده است. درنتیجه، شفافیت لازم در فرایند به‌وجود می‌آید و امکان مشاهده گزارش‌ها و بازخورد دادن به گزارش‌ها با سرعت بیشتری فراهم می‌شود. با تجربه‌ای که در دوران پاندمی کرونا در استفاده از ابزارهای الکترونیک رخ داد، استفاده از روش‌های مجازی برای مدیریت مبتنی بر نتایج با تسهیلاتی همراه شده است؛ برای مثال بسیاری از جلسات در فرایند پایش و ارزیابی به‌صورت برخط برگزار شد و بدین ترتیب هزینه‌ها کاهش و سرعت اقدامات افزایش یافت.



بخش سوم:  
نمونه‌های کاربردی



فصل ششم:

طرح و حل مسئله در قالب پروژه





#### مقدمه

در این بخش کتاب، مثال‌هایی برای درک بهتر مدیریت مبتنی بر نتایج و روش استفاده از آن برای تنظیم اسناد برنامه و پروژه ارائه می‌شود. در بخش اول اشاره شد که روش مدیریت مبتنی بر نتایج در نهادهای بین‌المللی با ماهیت توسعه‌ای کاربرد فراوانی دارد؛ از این رو، همه مثال‌های این قسمت با عینک توسعه طراحی شده‌اند.

در همکاری‌های دو یا چندجانبه یکی از روش‌های همکاری، روشی است که به اجرای پروژه مشترک ختم می‌شود. در این نوع از همکاری‌ها، طرفین همکاری باید پیش از هر چیز نسبت به وظایف و مأموریت‌های طرف مقابل اطلاع کافی داشته باشند. این امر مهم‌ترین نکته در همکاری مشترک است. با فرض اینکه طرفین نسبت به مأموریت‌ها و شرح خدمات یکدیگر اطلاعات کافی دارند، مذاکرات برای همکاری آغاز می‌شود. به طور معمول، ابتدا بدنه کارشناسی و مدیریت میانی درباره همکاری مشترک گفتگوهای فنی و تخصصی را انجام می‌دهند و در صورت توافقات کارشناسی، مذاکرات رسمی بین مدیران ارشد شروع می‌شود. پس از توافق نهایی، سند همکاری در شکل سند پروژه تنظیم می‌شود. به طور معمول، تنظیم سند پروژه با مشارکت گروهی متخصص از طرفین همکاری تدوین می‌شود. تنظیم سند پروژه از مهم‌ترین

بخش‌های اجرای پروژه است. هر قدر سند پروژه دقیق تنظیم شود، اجرای پروژه موفقیت بیشتری را کسب خواهد کرد؛ پس از تنظیم و نهایی شدن آن، مدیران ارشد طرفین همکاری سند را امضا می‌کنند. سپس اجرای پروژه طبق برنامه کاری موجود در سند پروژه آغاز می‌شود.

شایان ذکر است که اسناد پروژه بسته به اینکه طرفین همکاری از چه قوانین و مقرراتی در فعالیت‌های اجرایی، مالی و پشتیبانی پیروی می‌کنند، ذیل مقررات مشترک طرفین همکاری، تعریف می‌شود. با توجه به ضرورت آشنایی با تنظیم سند پروژه به روش مدیریت مبتنی بر نتایج، در این بخش بر تنظیم ماتریس نتایج و سایر بخش‌های چرخه زندگی در مدیریت مبتنی بر نتایج - که در بخش اول تشریح شده است - تمرکز می‌شود.

در تنظیم پروژه به روش مدیریت مبتنی بر نتایج باید به تمام نکات فصول قبل این کتاب درباره مفاهیم و روش‌ها توجه شود. تاکید می‌شود که این بخش‌ها در تنظیم سند پروژه از بخش‌های ضروری هستند. بسته به محتوا و نوع پروژه، تدوین کنندگان سند می‌توانند موارد تکمیلی به سند اضافه کنند، به طور خلاصه سند پروژه شامل موارد زیر است:

- پیشینه و محتوای موضوع: در فصل اول اشاره شد که باید درباره مسئله‌ای که برای آن پروژه تعریف می‌شود، تحلیل دقیقی انجام شود. این تحلیل به طور معمول شامل موارد زیر است:

- معرفی موضوع؛
- طرح مسئله؛
- نقطه شروع و دامنه تعریف شده برای اجرای پروژه و راهبرد مدنظر در اجرای پروژه؛
- اثرات قابل انتظار در اجرای پروژه.

- اهداف کلی یا کلان: از جنس هدف و دستاورد و یا دستاورد میانی تعریف می‌شوند و باید به صورت اسمارت<sup>۱</sup> (مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقعی و زمان‌بندی‌شده) تعیین شوند.
- خروجی‌های مورد انتظار به صورت اسمارت تعیین شوند.
- اقدامات متصور در اجرای پروژه، باید در سند تشریح شود.
- ورودی‌ها: در سند پروژه باید ورودی‌ها - که در بخش اول، به‌طور کامل شرح داده شده است - تعیین شود.
- مشارکت‌کنندگان و یا همکاران: در اجرای یک پروژه مشترک ممکن است حضور سایر شرکای کاری، دولت، بخش خصوصی، نهادهای بین‌المللی، دانشگاه‌ها و ... موردنیاز باشد. در سند پروژه، باید تمامی شرکا یا همکاران در فرایند اجرای پروژه مشخص شوند.
- وظایف و مسئولیت‌ها: وظایف و مسئولیت‌های هریک از شرکای کاری در فرایند اجرای پروژه باید مشخص شود. به عبارتی مسئولان یا همکاران هر اقدام در سند مشخص شود.
- مدیریت ریسک: در سند پروژه باید مخاطرات پیش رو به‌دقت تعیین و راه‌های مقابله با مخاطرات نیز مشخص شود.
- مدیریت پروژه: در سند پروژه، ساختار مدیریت پروژه مشخص می‌شود. این ساختار دربرگیرنده کمیته راهبری پروژه، مدیر پروژه و گروه پروژه است.
- پایش و ارزیابی: نظام مدنظر برای پایش و ارزیابی پروژه باید در سند ارائه شود.
- پایداری پروژه و راهبرد خروج: در سند پروژه، روش‌های پایداری اقدامات در قالب پروژه و راهبرد خروج از پروژه پس از پایداری ارائه می‌شود.
- بودجه‌ریزی: میزان بودجه موردنیاز پروژه در سند ارائه می‌شود.

---

1 . SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant or Real, Timebound

**نکته:** خوانندگان توجه داشته باشند که منابع مالی پروژه باتوجه به فرایندهای کاری پیش‌بینی شده در سند پروژه برآورد و در سند ارائه می‌شود. جزئیات منابع مالی تخصیص داده شده به بخش‌های منابع انسانی، تجهیزات و سایر موارد و منبع هرکدام از این ورودی‌ها به تفصیل در برنامه‌های کاری سالانه و اسناد مالی مربوط ثبت می‌شود. برای تخمین منابع مالی پروژه، روش‌های مختلفی وجود دارد. یکی از روش‌های معمول در تخمین بودجه، روشی است که منابع و تجهیزات موردنیاز در اجرای پروژه برآورد اولیه می‌شود و براساس آن بودجه موردنیاز تخمین زده شود؛ برای مثال، تعداد افرادی که باید در یک پروژه همکاری کنند، مدت‌زمان همکاری و نرخ دستمزدشان تعیین‌کننده بودجه نیروی انسانی است. به‌همین ترتیب، آموزش‌ها و هزینه آموزش هر واحد استخراج و با داشتن جامعه هدف آموزش و مدت‌زمان موردنیاز، هزینه‌های آموزشی تخمین زده می‌شود. در اجرای هر پروژه باتوجه به ماهیت و نوع فعالیت آن، تجهیزات و امکانات فیزیکی موردنیاز تخمین زده می‌شود. درنهایت، بودجه کل پروژه تخمین زده می‌شود.

هرقدر فعالیت‌ها دقیق‌تر تعریف شوند، تخمین بودجه راحت‌تر خواهد بود. در تخمین بودجه پروژه و باتوجه به اینکه به‌طورمعمول پروژه‌ها بیش از یک سال هستند، باید تحولات اقتصادی نظیر تورم در تخمین بودجه سال‌های آتی مدنظر قرار گیرد.

از دیگر نکات حائز اهمیت در تخمین پروژه، هزینه‌های پنهان است. بخشی از منابع پروژه با استفاده از امکانات طرفین همکاری پوشش داده می‌شود. در چنین مواردی بهتر است معادل ریالی چنین هزینه‌هایی در سند پروژه قید شود. به‌این ترتیب، تصویر دقیق‌تری از میزان ورودی‌ها و هزینه‌های مترتب بر اجرای یک پروژه به‌دست می‌آید که در اندازه‌گیری میزان بهره‌وری نهاده‌های مشارکت داده شده در اجرای پروژه نیز کمک‌کننده است.

باتوجه به توضیحات ارائه شده درباره تخمین بودجه، در نمونه اسناد ارائه شده در این بخش از کتاب، زیر بخشی به بودجه پروژه و یا برنامه اختصاص داده شده است. در این بخش از ارائه اعداد و ارقام برای بودجه پرهیز شده و عناصر بودجه‌ای به صورت متغیر در جداول مربوط آورده شده است.

- **برنامه کاری:** برنامه کاری اجرای پروژه مبتنی بر موارد مطرح شده در سند و باتوجه به بازه زمانی اجرای پروژه در قالب ماتریس نتایج در رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج در سند پروژه ارائه می شود. باید توجه داشت که صفحه اول سند پروژه به ارائه خلاصه‌ای از سند و امضای طرفین توافق اختصاص دارد.

موارد فوق، سرفصل‌های ضروری در تنظیم هر سند پروژه محسوب می شود، در ادامه و با ارائه مثال‌هایی در حوزه‌های مختلف، نمونه‌هایی از اسناد پروژه در پاسخ به حل یک مسئله تنظیم شده است تا به مخاطبان در افزایش مهارت ایشان برای تنظیم اسناد پروژه و اجرای موفق پروژه‌ها کمک کند.

**توجه:**

نویسنده در طراحی مثال‌های کتاب از دانش کارشناسی و تجربه زیست‌کاری خود بهره گرفته است.

مثال‌های کتاب به هیچ وجه موارد اجرا شده واقعی نیستند، اما قابلیت استفاده در طراحی سند برنامه و یا پروژه را دارند.

در طراحی مسائل، تا حد ممکن از تحلیل‌های مبتنی بر اطلاعات و آمار واقعی در کشور ایران استفاده شده است، لیکن در طراحی ساختار پروژه/سند و معرفی شرکای کاری، نام دستگاه‌های اجرایی، نهادها و سازمان‌ها واقعی نیستند و شرکای کاری نیز فرضی هستند.

### ۱. طرح نمونه مسئله در بخش بازرگانی

ایران کشوری نفت خیز است که بیشتر درآمد ارزی آن از صادرات نفت و فرآورده‌های نفتی تأمین می‌شود و سالیان متمادی وابستگی اقتصاد ایران به نفت سبب شده است که سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان به سایر ظرفیت‌های اقتصادی کشور به‌عنوان یک موتور محرکه، کمتر توجه کنند. در دو دهه اخیر، با وجود تحریم‌های اقتصادی و چالش‌های فروش نفت و فرآورده‌های آن به‌عنوان اصلی‌ترین محصول کشور و هزینه بالای اشتغال در صنایع بزرگ، حرکت به سمت تقویت بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط به‌عنوان یکی از اولویت‌های اقتصادی کشور آغاز شده است. تقویت فعالیت‌های اقتصادی خرد، کوچک و متوسط در تمامی زیر بخش‌های اقتصادی میسر است؛ برای مثال، صنایع دستی یکی از بخش‌هایی است که ظرفیت بسیار بالایی در این مورد دارد. هنر دست ایرانیان از هنرهای مشهور در طول تاریخ است و تجاری‌سازی آن می‌تواند اقتصاد ایران را از راه فعال کردن زنجیره‌های بسیار شغلی و ایجاد ارزش افزوده رونق دهد. این صنعت همچنین ظرفیت بسیار مناسبی برای اشتغال زنان و افزایش مشارکت اقتصادی آنان - که حدود ۱۴ درصد<sup>۱</sup> در سال‌های اخیر در اقتصاد مشارکت داشته‌اند - دارد.

برای رونق بخشی به صنایع دستی و تقویت بازرگانی در این حوزه باید به همه بخش‌های زنجیره ارزش این صنعت توجه شود. این زنجیره شامل: مهارت افزایی، شناسایی بازار، انتخاب محصولات متناسب با نیاز بازار، تهیه مواد اولیه، تولید صنعت دستی، بازاریابی و بازاریابی، تبلیغات برای محصولات و در نهایت فروش محصولات است.

---

۱. براساس آخرین آمار اطلاعات بازار کار ایران در زمان تدوین این مجموعه، نرخ مشارکت اقتصادی زنان در بهار ۱۴۰۲، معادل ۱۴.۱ درصد در مقایسه با ۶۸.۳ درصد نرخ مشارکت اقتصادی مردان بوده است (مرکز آمار ایران).

مؤسسه/شرکت تجاری (الف) که در حوزه‌های مختلف اقتصادی به فعالیت‌های بازرگانی مشغول است، می‌خواهد یک خط جدید بازرگانی با تمرکز بر صنایع دستی و در اتصال به بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط راه‌اندازی کند. این مؤسسه چگونه می‌تواند با همکاری سایر نهادها ضمن تعریف پروژه در بخش صنایع دستی، در افزایش این خط تولید و فعال‌سازی زنجیره‌های ارزش افزوده و اشتغال در زنجیره ارزش بخش صنایع دستی اقدام کند؟

### طراحی نمونه پروژه در بخش بازرگانی

در پاسخ به این مسئله، شرکت تجاری (الف) را در نظر بگیرید که در بخش‌های مختلف اقتصادی، فعالیت بازرگانی می‌کند. این شرکت تصمیم دارد دامنه فعالیت خود را در حوزه صنایع دستی و در فاز اول در صنعت سوزن‌دوزی تقویت کند. برای اینکار، شرکت با مداخله در زنجیره ارزش این صنعت، ضمن کمک به افزایش مهارت بانوان در تولید دامنه‌ای از محصولات وابسته به یک صنعت سوزن‌دوزی<sup>۱</sup>، نسبت به تجاری‌سازی این صنعت اقدام و در صورت موفقیت، این حوزه فعالیت را گسترش می‌دهد. شرکت بر آن است تا با تعریف پروژه‌ای سه‌جانبه با یکی از اتاق‌های<sup>۲</sup> مرتبط با موضوع بازرگانی، یک واحد آموزش مهارت و یکی از شرکت‌های فروش اینترنتی محصولات، فعالیت خود را شروع کنند. در این بخش، مراحل تنظیم سند پروژه فرضی با روش مدیریت مبتنی بر نتایج، تشریح و سپس سند پروژه بر این مبنا تنظیم می‌شود. در مقدمه اشاره شد که تعریف پروژه، بخش‌های مختلفی دارد. قبل از هر چیز، طرفین همکاری باید نسبت به شرح

---

۱. صنعت دستی سوزن‌دوزی و سایر صنایع شبیه که جزو فرهنگ صنعتی مناطق ایران هستند برای چنین مثالی مصداق دارند. خوانندگان توجه داشته باشند که بسته به انتخاب نوع صنعت دستی، باید یک بخش از پیشینه به این صنعت و اقتصاد آن اختصاص یابد.

۲. به دلیل ماهیت پروژه این اتاق، باید اتاق مرتبط با موضوعات تجارت و بازرگانی باشد؛ برای مثال یکی از اتاق‌های بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران در استانی مشخص انتخاب شود.



وظایف و مأموریت یکدیگر اطلاعات کافی داشته باشند. در مثال حاضر فرض بر آن است که مأموریت اصلی طرفین همکاری به شرح زیر است:

**شرکت تجاری (الف):** انجام امور بازرگانی در حوزه‌های داخلی و بین‌المللی و در بخش‌های مختلف اقتصادی اعم از کشاورزی، صنعت، معدن و صنایع دستی؛  
**اتاق (الف):** هماهنگی و همکاری بین بازرگانان و صاحبان صنایع، معادن و کشاورزی، برقراری ارتباط با اتاق‌های مرتبط سایر کشورها، تشکیل نمایشگاه‌های داخلی و خارجی و شناسایی بازار کالاهای صادراتی؛  
**واحد آموزش مهارت (الف):** آموزش مهارت، تولید استانداردهای مهارت‌آموزی، سنجش مهارت و ارزشیابی نیروی کار؛

**فروشگاه اینترنتی محصولات (الف):** تقویت بازار محصولات با ایجاد زمینه‌های تسهیل خرید محصولات به صورت اینترنتی.

مدیران شرکت (الف) پس از بررسی‌های کارشناسی براساس مأموریت و برنامه راهبردی خود و سایر نهادهای مرتبط، به این جمع‌بندی می‌رسند که اتاق (الف)، واحد آموزش مهارت (الف) و فروشگاه اینترنتی محصولات (الف)، می‌توانند شرکای شرکت در اجرای یک پروژه مشترک در حوزه صنایع دستی باشند. سپس بدنه مدیریت میانی و کارشناسی نسبت به انجام مذاکرات با طرفین موردنظر اقدام می‌کنند. مذاکرات لازم در سطوح فنی و کارشناسی و تا کسب نتیجه نهایی از منظر توان طرفین در انجام پروژه مشترک به لحاظ انطباق با مأموریت و شرح خدمات از یک سو و توان و ظرفیت اجرای پروژه مشترک از سوی دیگر صورت می‌گیرد. پس از آنکه طرفین به جمع‌بندی نهایی درباره قابلیت در انجام پروژه مشترک رسیدند، مذاکرات در سطوح مدیریت ارشد انجام می‌شود تا توافق نهایی در مورد اجرای پروژه مشترک به دست آید. پس از توافق نهایی برای اجرای پروژه، نوبت به تنظیم سند می‌رسد. تنظیم سند پروژه شامل مراحل مختلفی است که در این قسمت هرکدام از مراحل تکمیل می‌شوند.

در این بخش، فرض می‌شود شرکت (الف) و طرفین با مذاکره به این نتیجه می‌رسند که پروژه‌ای با عنوان "تکمیل زنجیره ارزش و تجاری‌سازی صنعت سوزندوزی" را اجرا کنند. این پروژه در فاز اول در یک شهرستان اجرا خواهد شد و در صورت موفقیت گسترش خواهد یافت.

تأکید می‌شود که در تحلیل این موضوع، نویسنده از تجربه زیست‌کاری و کارشناسی خود بهره گرفته است. با این حال و با توجه به اینکه این مسئله برای درک دقیق‌تر تنظیم سند پروژه ارائه شده است، از هیچ نهاد یا سازمان رسمی نام‌برده نشده است هرچند که می‌توان از مثال فوق به‌عنوان ایده برای تعریف پروژه در سازمان‌های مختلف بهره گرفت. با در نظر گرفتن این فروض، سند این پروژه فرضی تشریح می‌شود.

## نمونه صفحه اول سند پروژه

لوگوی نهادهای امضاکننده پروژه در سربرگ قرار دارد.

شماره پروژه: ۱۴۰۲-۰۰۱

عنوان پروژه: تکمیل زنجیره ارزش و تجاری‌سازی صنعت دستی سوزن‌دوزی

زمان تخمینی شروع پروژه: ۱۴۰۳

زمان تخمینی پایان پروژه: ۱۴۰۵

خلاصه پروژه: شرکت (الف) با همکاری شرکای کاری، قصد دارد تا نسبت به فعال کردن خط تولید صنعت دستی سوزن‌دوزی و رونق بخشی این صنعت در شهرستان (الف) اقدام کند. بدین منظور، توان‌افزایی سوزن‌دوزان خُرد با روش مهارت‌افزایی آنان در کل زنجیره ارزش تولیدات، ارتقای کیفیت محصولات متناسب با دامنه مشتریان و ایجاد بازارهای جدید برای فروش محصولات از جمله اقداماتی است که به صورت مشترک توسط شرکت (الف)، اتاق (الف)، واحد آموزش مهارت (الف) و فروشگاه اینترنتی (الف) انجام خواهد شد. هریک از طرفین همکاری ضمن اجرای این پروژه منفعت کسب خواهند کرد. همچنین با طراحی مدلی که در آن تولیدکنندگان خُرد فعال می‌شوند، زمینه لازم برای اشتغال‌زایی، درآمدزایی و رونق این صنعت در منطقه فراهم می‌آید.

• در این قسمت، منابع مالی اختصاص داده‌شده توسط هریک از شرکای کاری ارائه می‌شود.

مجری پروژه: شرکت تجاری (الف)

طرفین همکاری: اتاق (الف)، واحد آموزش مهارتی (الف)، فروشگاه اینترنتی محصولات (الف)

**امضا طرفین**

شرکت (الف)                      واحد آموزش مهارتی (الف)                      فروشگاه اینترنتی محصولات (الف)

• در این سند، شرکت (الف) به‌اختصار شرکت، اتاق (الف) به‌اختصار اتاق، واحد آموزش مهارتی (الف) به‌اختصار واحد آموزشی و فروشگاه اینترنتی محصولات (الف) به‌اختصار فروشگاه نوشته می‌شود.

## فهرست مطالب

پیشینه و محتوای موضوع

هدف/اهداف پروژه

نتایج مورد انتظار

ورودی‌ها و منابع مالی پروژه

نقش‌ها و مسئولیت‌ها

مخاطرات پروژه، پیش‌فرض‌ها و مدیریت مخاطرات

مدیریت پروژه

پایش و ارزیابی

پایداری پروژه و راهبرد خروج از پروژه

بودجه پروژه

چارچوب نتایج و برنامه کاری سالانه پروژه

## پیشینه و محتوای موضوع

## معرفی موضوع

صنایع دستی یکی از زیرگروه‌های مهم در بخش صنعت است که به دلیل قابلیت تولید در مقیاس کوچک، خرد و متوسط، هزینه پایین تولید در مقایسه با صنایع بزرگ، کاربرد بودن و سهم عمده زنان در تولید این صنایع، زنجیره‌های شغلی متنوع و فراوان در فرایند تولید و حفظ میراث فرهنگی، می‌تواند در ایجاد اشتغال و درآمد برای گروه‌های بیشتری از افراد جامعه مؤثر باشد و صنعتی سودآور است که پتانسیل لازم در بازرگانی داخلی و بین‌الملل را نیز دارد. یکی از مشکلاتی که از دیرباز در تجاری‌سازی صنایع دستی وجود داشته است، وجود واسطه‌های بسیار در فرایند تجاری‌سازی این محصولات است، به گونه‌ای که به‌طور معمول تولیدکنندگان سهم اندکی از ارزش افزوده‌ای را دریافت می‌کنند که ایجاد کرده‌اند و سهم بزرگ ارزش افزوده نصیب گروه‌های واسطی می‌شود که در فرایند رساندن محصول به بازار و به‌ویژه بازارهای بین‌المللی فعال هستند. در حال حاضر یکی از مزایای بازارهای دیجیتال، ایجاد فضایی مناسب برای کاهش تعداد واسطه‌ها در زنجیره تولید تا بازار است؛ به طوری که تولیدکنندگان بتوانند سهم قابل قبولی از ارزش افزوده را دریافت کنند. مسئله دیگری که در صنایع دستی مورد توجه است، نزدیک کردن این محصولات به سلاقی دامنه وسیع‌تری از مشتریان است. اتکا به روش‌های سنتی در تولید صنایع دستی که بیشتر منطبق با سلیقه گروهی خاص از مشتریان در فضای زیست بومی مشخص است، زمینه لازم برای تجاری‌سازی این محصولات را در دامنه وسیع ایجاد نمی‌کند. برای تجاری‌سازی صنایع دستی در سطح وسیع‌تر نیاز به سرمایه‌گذاری در کل زنجیره ارزش این محصولات با تمرکز بر معرفی محصولات جدید و موردپسند گروه‌های وسیعی از مشتریان است. همچنین، روش بسته‌بندی، ارائه و بازاریابی محصولات، اهمیت زیادی در فرایند تجاری‌سازی موفق آن‌ها دارد. تجربه نشان می‌دهد در بسیاری مواقع تولیدکنندگانی که به شیوه سنتی، صنایع دستی را تولید می‌کنند، مهارت‌های لازم در

زنجیره تجاری‌سازی این محصولات را ندارند؛ بنابراین، تولید صنایع دستی علیرغم پتانسیل فراوان، سهم قابل قبولی در تجارت کشور و ارزش افزوده در اقتصاد کشور ندارند. ورود به صنایع دستی در ابعاد خُرد و کلان مستلزم ورود به کل زنجیره ارزش در این صنایع است. اشاره شد که در صنایع دستی ظرفیت قابل توجهی برای اشتغال زنان و همچنین جوانان وجود دارد. توجه به یک نکته ضروری است که در مواردی متقاضیان فعالیت در این حوزه، مهارت لازم برای ورود به این صنعت را ندارند. حتی کسانی که به شیوه سنتی به تولید صنایع دستی مشغول هستند، الزاماً، مهارت لازم برای تجاری‌سازی محصولات خود را ندارند. بدین ترتیب برای رونق بخشی به این صنایع، طراحی فرایندی ضروری است که در آن کل بخش‌های زنجیره ارزش فعال شوند و تمامی افراد فعال در زنجیره از منافع تولید و تجاری‌سازی این محصولات بهره ببرند. به این منظور شرکت بر آن است تا در حوزه صنایع دستی و در فاز اول با صنعت سوزندوزی، سرمایه‌گذاری و تجاری‌سازی کند. به دلیل اهمیت تکمیل زنجیره‌های ارزش در این فرایند و حذف واسطه‌ها، این شرکت تصمیم دارد تا یک توافقنامه سه‌جانبه با مؤسسه مهارت‌آموزی و شرکت فروش اینترنتی محصولات امضا کند. هدف از امضای این توافق‌نامه اجرای یک پروژه مشترک در تکمیل زنجیره ارزش و تجاری‌سازی صنعت دستی است.

مدیریت این پروژه با شرکت است و اتاق، مؤسسه مهارت‌آموزی و فروشگاه اینترنتی محصولات با شرکت در دستیابی به اهداف پروژه به شرح اقدامات سند پروژه، مشارکت می‌کنند.

### بیان و توجیه مسئله

صنایع دستی، به دلیل گره خوردن با فرهنگ یک جامعه در هویت بخشی به اقتصاد یک کشور بسیار نقش‌آفرین هستند. به عبارتی؛ هنر، فرهنگ و بافت زندگی اجتماعی در هنرهای دستی نهفته است و زمانی که هنردست به اقتصاد متصل می‌شود، در

فضای اقتصادی نیز هویت ایجاد می‌کند؛ برای مثال، بسیاری از دست‌سازان هنر در یک فرایند مشارکتی که برگرفته از فرهنگ کار در مناطق آن‌هاست، به تولید می‌پردازند. این شیوه از کار، اقتصاد این صنعت را به اقتصاد مشارکتی متصل می‌کند. این رویکرد قرابت کافی با زندگی اجتماعی مردم دارد. به عبارتی، صنعت دستی بخشی از زندگی مردم است و بی‌توجهی به چنین مسئله‌ای منجر به از بین بردن رونق اقتصادی تولید چنین محصولاتی و کم‌رنگ شدن چنین هنرهایی در جامعه‌ای می‌شود که این هنر متعلق بدان است.

با این توصیف ورود به صنعت دستی، به‌عنوان یک صنعت در اقتصاد، مستلزم برخورداری از نگاه همه‌جانبه و توجه به ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در این صنعت است که اگر چنین نباشد، موفقیت در چنین حوزه‌ای ناممکن است و حتی ممکن است به بافت اقتصادی- اجتماعی مناطقی که با صنایع دستی شناخته می‌شوند نیز آسیب برسد.

در میان صدها هنردستی ایرانی، سوزن‌دوزی یکی از هنرهای بی‌بدیل است. سوزن‌دوزی هنر شناخته‌شده زنان بلوچ است. این هنر قدمتی هزاران ساله دارد. این هنر در گذشته در روستاهای سیستان و بلوچستان متمرکز بوده است و اغلب زنان روستایی در خانه‌هایشان لباس‌های سوزن‌دوزی شده می‌دوخته‌اند. همچنین زیست معیشتی بلوچ‌ها که در فضای روستا معنا می‌یابد همواره با سوزن‌دوزی آمیخته بوده است. عمل سوزن‌دوزی هم‌زمان معانی متفاوتی در خود دارد، از یک سو به‌مثابه استراتژی اقتصادی و در واقع یک ضرورت زیست بلوچی شمرده می‌شود و از سوی دیگر نشانه‌های هویتی و فرهنگی بلوچ است. از نکات جالب‌توجه در هنر سوزن‌دوزی گستره دامنه جغرافیایی آن است که فراتر از ایران می‌رود؛ ما در مرز هستیم. فرهنگ ما با پاکستان، افغانستان و هندوستان تلفیق شده است. فرهنگ ایرانی- بلوچی، افغانی- بلوچی، هندی- بلوچی و پاکستانی- بلوچی باهم ترکیب شده‌اند.

لباس سوزن‌دوزی هم به‌مثابه یک نماد فرهنگی با این فضاها درهم‌تنیده شده است. بدین ترتیب، سوزن‌دوزی فراتر از گستره جغرافیایی ایران معنا می‌یابد.

در سال‌های اخیر، توجه بیشتری به این صنعت دستی شده است. بسیاری از فعالان حوزه پوشاک در ترکیب این هنر سنتی با سلیق زمانه در پوشش اقدام کرده‌اند و همچنان فضا برای فعالیت در این حوزه بسیار است.

می‌توان گفت در این هنر دستی دو مسئله جدی وجود دارد: اول، این هنر بخشی از فرهنگ و معیشت خانوارهای مناطق روستایی و به‌ویژه استان سیستان و بلوچستان است و ظرفیت بسیار زیادی در ایجاد ارزش افزوده و رونق بخشی به اقتصاد منطقه دارد. دوم: این استان از محروم‌ترین استان‌ها از نظر شاخص‌های رفاهی است؛ به‌عبارتی، دوگانه ظرفیت - فقر وجود دارد، اما به نظر می‌رسد ورود صاحبان تجارت و بازرگانی به این صنعت، چالش‌هایی را نیز به‌دنبال داشته است.

سوزن‌دوزی سنتی، فرایندی مشارکتی است؛ در واقع، محصولات سوزن‌دوزی شده نیز مانند بسیاری از تولیدات سنتی جمعی و مشارکتی تولید می‌شوند و درآمد سوزن‌دوزی نیز بیشتر برای تأمین معاش خانواده است. نتایج پژوهش‌ها در این صنعت نشان می‌دهد که مداخلات در این صنعت نتوانسته است وضعیت این صنعت را بهینه کند و گاهی به دلیل مداخله در بازار سنتی اختلالاتی در تأمین معیشت خانوارها نیز ایجاد شده است؛ بنابراین، به‌نظر می‌رسد مداخله در این حوزه با در نظر گرفتن ابعاد فرهنگی، اجتماعی و زیست‌بوم تولیدکنندگان این صنعت دستی همراه نبوده است. در نهایت و با توجه به نتایج پژوهش‌ها، عوامل زیر برای ورود به این حوزه مهم هستند:

الف- توجه به فرایند مشارکتی تولید محصولات سوزن‌دوزی شده در هر نوع مداخله؛

ب- توجه به سودآوری هم‌زمان مؤسسات مداخله‌کننده و سوزن‌دوزان؛

ج- ارتقا دانش و مهارت سوزن‌دوزان برای اتصال به بازارهای مدرن؛

د- گسترش بازار محصولات سوزن‌دوزی؛



ه- معرفی محصولات جدید متناسب با سلیقه طبقات مختلف مشتریان؛  
 و- تمرکز بر تجاری‌سازی محصولات سوزن‌دوزی مبتنی بر تکمیل زنجیره‌های ارزش<sup>۱</sup>.  
 باتوجه به موارد فوق، راهبرد پروژه حاضر برای ورود به صنعت دستی سوزن‌دوزی به شرح زیر است:

### راهبرد پروژه

همان‌طور که اشاره شد، ورود به صنعت دستی سوزن‌دوزی بدون توجه به ساختار فرهنگی- اجتماعی مناطقی که این صنعت در آن‌ها رواج دارد، ممکن نیست. تجاری‌سازی این صنعت زمانی با موفقیت همراه است که منافع تمامی ذی‌نفعان در زنجیره تولید این صنعت در نظر گرفته شود، پس رویکرد این پروژه، رویکردی فراگیر است. بدین ترتیب، الگویی طراحی می‌شود که همه ذی‌نفعان در زنجیره تولید تا درآمدزایی صنعت دستی سوزن‌دوزی در آن مشارکت دارند و از منافع آن متناسب با فعالیت در زنجیره بهره‌مند می‌شوند. برای همکاری مشترک بین طرفین، همکاری به‌گونه‌ای تعریف می‌شود که هر یک از اعضا در الگوی فوق به‌منظور مداخله در صنعت سوزن‌دوزی و در مسیر تکمیل زنجیره ارزش این صنعت و تجاری‌سازی آن با در نظر گرفتن سودآوری طرفین همکاری و تولیدکنندگان خرد، اقدام کنند.  
 دامنه و زمان اجرای پروژه: پروژه به‌صورت سه‌ساله تعریف می‌شود و دامنه اجرای آن استان (الف) است.

دامنه و بازه زمانی اجرای پروژه: باتوجه به اینکه استان (الف) و شهرستان (الف)، بیشترین ظرفیت و شهرت را در تولید صنعت دستی سوزن‌دوزی دارند و با در نظر گرفتن ظرفیت‌های شرکت و طرفین همکاری در استان (الف)، طرفین همکاری

۱. در این قسمت از مطالب کتاب "مسئله سوزن‌دوزی: جامعه‌شناسی یک رخت" نوشته محمد بحیرایی و سمیرامیس شاه اسماعیلی، نشر چکسه، ۱۳۹۸، بهره گرفته شده است.

تصمیم می‌گیرند که استان (الف)، استان شروع اجرای پروژه باشد. با توجه به تخمین‌ها دربارهٔ زمان لازم برای تکمیل زنجیرهٔ ارزش صنعت دستی سوزن‌دوزی، بازهٔ زمانی اجرای پروژه مدت سه سال در نظر گرفته شده است. پس از ارزیابی نتایج نسبت به تعمیم اجرای پروژه در سایر استان‌های دارای ظرفیت تصمیم گرفته خواهد شد.

نکته: خوانندگان توجه داشته باشند در تکمیل این بخش از سند پروژه، باید تحلیل‌هایی توسط طرفین همکاری دربارهٔ توجیه انتخاب دامنه و مدت‌زمان اجرای پروژه ارائه شود. در تحلیل، انتخاب دامنه اجرای پروژه‌ای نظیر مثال اخیر باید نیازسنجی و تحلیل بازار به‌دقت انجام شود و معیارهایی نظیر ظرفیت تولید، ظرفیت نیروی کار در تولید محصول، ظرفیت طرفین همکاری در اجرای پروژه و سایر معیارهای مرتبط مدنظر قرارگیرد و براین اساس، دامنه و بازه زمانی اجرای پروژه تعیین شود.

#### هدف / اهداف پروژه

- افزایش سهم صنایع دستی (سوزن‌دوزی) در سبد تجارت شرکت؛
- افزایش سود تجارت صنایع دستی (سوزن‌دوزی)؛
- افزایش اشتغال پایدار و درآمد برای تولیدکنندگان خرد، محلی و هنرمندان صنایع دستی (سوزن‌دوزی).

#### نتایج مورد انتظار

در فرایند تجاری‌سازی صنایع دستی (سوزن‌دوزی) توسط شرکت و با همکاری طرفین توافق در این سند پروژه، نتایجی به شرح جدول زیر و با معیارهای در نظر گرفته شده، متصور است:

**دستاوردها:** افزایش درآمد با گسترش فعالیت‌ها در حوزه صنایع دستی (سوزن‌دوزی) و تقویت تولیدکنندگان خرد و محلی.

**خروجی اول:** تنظیم مستندات مربوط به تحلیل وضعیت تولید و تجارت صنایع دستی و صنعت سوزن‌دوزی در ایران و سایر کشورها.

۱. تولید مستند (نیمه اول سال اول)

۲. تدوین راهبردهای مشترک (نیمه اول سال اول)

**خروجی دوم:** طراحی مدل یکپارچه تکمیل زنجیره ارزش و تجاری‌سازی صنعت دستی سوزن‌دوزی

۱. طراحی مدل تکمیل زنجیره ارزش و تجاری‌سازی صنعت دستی سوزن‌دوزی (نیمه دوم سال اول)؛

۲. طراحی مدل تجارت بین‌الملل صنعت دستی سوزن‌دوزی (نیمه دوم سال اول)؛

۳. مذاکره با طرف‌های تجاری کشورهای همسایه برای ایجاد زمینه‌های لازم به منظور صادرات محصولات (نیمه اول سال دوم).

**خروجی سوم:** راه‌اندازی مکانیزم اجرا، پایش و ارزیابی پروژه

طراحی و راه‌اندازی مکانیزم اجرا، پایش و ارزیابی (نیمه دوم سال اول)

**خروجی چهارم:** اجرای مدل در استان منتخب به‌عنوان الگو

اجرای پروژه (سال دوم و نیمه اول سال سوم)

**خروجی پنجم:** ارزیابی نتایج مدل و طراحی برنامه بهبود عملکرد و فاز جدید

اجرای مدل در سایر استان‌ها (نیمه دوم سال سوم)

۱. ارزیابی نتایج باتوجه به سند پروژه و برنامه کاری؛

۲. تحلیل شکاف بین نتایج و اهداف تعیین‌شده در صورت وجود؛

۳. تدوین برنامه اصلاحی و یا تکمیلی باتوجه به نتایج ارزیابی؛

۴. تنظیم گزارش‌های مربوط؛

۵. مذاکرات با طرفین همکاری برای گسترش پروژه.

#### ۴. ورودی‌ها و منابع مالی پروژه

این پروژه با استفاده از منابع طرفین همکاری و به صورت مشترک اجرا می‌شود. در این فرایند هریک از طرفین همکاری بخشی از منابع مالی، سرمایه انسانی و تجهیزات خود را در اجرای این پروژه به اشتراک می‌گذارند و به صورت توافقی از درآمد فروش محصولات و سود آن سهم می‌برند. توافقات مربوط به روش تقسیم سود در اسناد جداگانه‌ای تنظیم می‌شود. جدول اختصاص منابع به شرح زیر است:

جدول شماره (۱۱): جزئیات منابع مالی پروژه (واحد پولی برای مثال ریال)

منبع ورودی مالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	کل منابع
شرکت	X1	X2	X3	XT
اتاق	Y1	Y1	Y3	YT
واحد آموزش مهارت	Z1	Z2	Z3	ZT
فروشگاه	U1	U2	U3	UT
کل منابع	T1	T2	T3	TT

جدول شماره (۱۲): جزئیات منابع غیرمالی

منابع غیرمالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	کل (محاسبات ریالی معادل در این قسمت قرار داده می‌شود)
شرکت	تأمین نیروی انسانی لازم، فضا، تجهیزات، فضا و پشتیبانی لازم در پروژه	تأمین نیروی انسانی لازم، فضا، تجهیزات، فضا و پشتیبانی لازم در پروژه	تأمین نیروی انسانی لازم، فضا، تجهیزات، فضا و پشتیبانی لازم در پروژه	XF
اتاق	هماهنگی‌های لازم برای برگزاری نمایشگاه‌های داخلی جهت ارائه محصولات و جذب مشتری	هماهنگی‌های لازم برای ارائه محصولات در نمایشگاه‌های بین‌المللی	هماهنگی‌های لازم با اتاق‌های سایر کشورهای تولیدکننده محصولات وابسته به صنعت سوزن‌دوزی برای انجام مبادلات تجاری منطقه‌ای	YF

منابع غیرمالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	کل ( محاسبات ریالی معادل در این قسمت قرار داده می شود)
واحد آموزشی	تأمین فضا، تجهیزات و نیروی انسانی لازم برای آموزش های مهارتی	تأمین فضا، تجهیزات و نیروی انسانی لازم برای آموزش های مهارتی	تأمین فضا، تجهیزات و نیروی انسانی لازم برای آموزش های مهارتی	ZF
فروشگاه	تأمین نیروی انسانی لازم در فعالیت های مربوط به شناسایی و تحلیل بازار تأمین مکانیسم های مورد نیاز برای پشتیبانی فروش دیجیتال	تأمین نیروی انسانی لازم در فعالیت های مربوط به شناسایی و تحلیل بازار تأمین مکانیسم های مورد نیاز برای پشتیبانی فروش دیجیتال	تأمین نیروی انسانی لازم در فعالیت های مربوط به شناسایی و تحلیل بازار تأمین مکانیسم های مورد نیاز برای پشتیبانی فروش دیجیتال	UF
معادل واحد پولی کل منابع غیرمالی				TF

## جدول شماره (۱۳): جزئیات بودجه به تفکیک عناصر بودجه

شرح بودجه	سال اول	سال دوم	سال سوم	هزینه های پنهان	کل بودجه
هزینه های نیروی انسانی	L1	L2	L3	HL	TL
تجهیزات	I1	I2	I3	HI	TI
مأموریت ها	M1	M2	M3	HM	TM
خدمات پشتیبانی	P1	P2	P3	HP	TP
سایر هزینه ها	O1	O2	O3	HO	TO
کل هزینه ها	T1	T2	T3	T4	TT

نکات:

باتوجه به اینکه هریک از شرکای کاری در تأمین منابع مورد نیاز پروژه مشارکت دارند، براساس سه جدول ارائه شده در این بخش، در برنامه های کاری ذیل این سند پروژه، سهم هریک از طرفین همکاری در تأمین منابع هر بخش مشخص و براساس آن برنامه اجرا، پایش و ارزیابی می شود.

در نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج، هریک از اقدامات و منابع تخصیص داده شده منطبق با ماتریس نتایج در اسناد پروژه کدگذاری می شود تا بدین ترتیب امکان ردگیری استفاده منابع در محل پیش بینی شده وجود داشته باشد. برای بررسی عملکرد یک پروژه دو عنصر تطبیق با شاخص های تعریف شده برای نتایج و هزینه کرد منطبق با سند تنظیم شده، به صورت هم زمان استفاده می شود.

### نقش‌ها و مسئولیت‌ها

شرکت: مدیریت اجرای پروژه برعهده شرکت است.

اتاق: کلیه امور مربوط به انجام هماهنگی‌ها در مورد بازرگانی داخلی و بین‌المللی محصولات برعهده اتاق است.

واحد آموزشی: تهیه بسته‌های محتوایی مهارتی، آموزش مهارت به تولیدکنندگان خرد برعهده واحد آموزشی است.

فروشگاه اینترنتی: اجرای پروژه در بخش فروش محصولات برعهده فروشگاه اینترنتی است.

جدول شماره (۱۴): مخاطرات پروژه، پیش‌فرض‌ها و مدیریت مخاطرات

شرح مخاطره	احتمال وقوع (بالا/متوسط/پایین)	تأثیر بر اجرای پروژه (بالا/متوسط/پایین)	اقدام پیشگیرانه
مقاومت تولیدکنندگان خرد و محلی در تکمیل زنجیره ارزش صنعت دستی به دلیل ایجاد برخی تغییرات در تولید محصولات	متوسط	متوسط	افزایش مشارکت ذی‌نفعان از جمله تولیدکنندگان محلی و خرد در فرایند تغییر شیوه تولید صنعت دستی
وجود چالش در فروش محصولات به دلیل مشکلات معیشتی افراد جامعه به‌عنوان خریداران	متوسط	متوسط	۱. تمرکز بر قیمت‌گذاری مبتنی بر فروش بیشتر و قیمت کمتر ۲. تمرکز بر استفاده از صنعت دستی در ترکیب با سایر محصولات باهدف افزایش دامنه فروش (برای مثال بسته‌بندی محصولات)
تحریم‌های اقتصادی	متوسط	متوسط	تمرکز بر مبادلات در سطح منطقه و با استفاده از ظرفیت مناطق آزاد در مبادلات خارجی

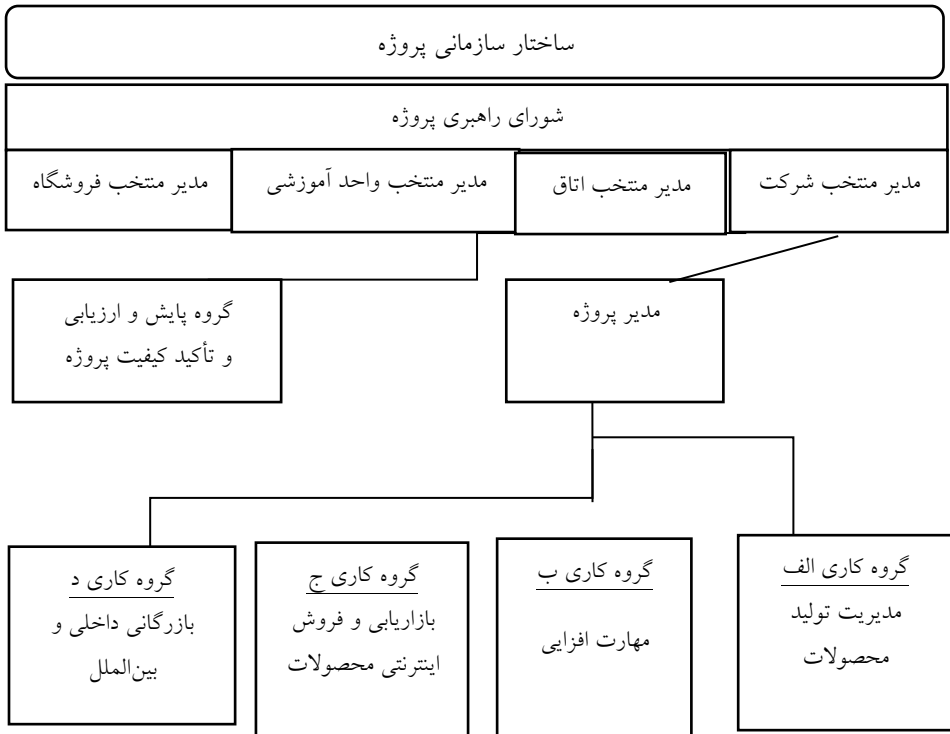
نکته: به‌طورمعمول بین یک تا ۵ مورد مخاطره در سند پروژه اعلام و روش مواجهه با آن بیان می‌شود.

### پیش فرض ها

۱. وجود ظرفیت و پتانسیل بالای تولید محصولات مرتبط با سوزن دوزی در ایجاد اشتغال و درآمد؛
۲. حمایت دولت از رونق صنایع دستی و صنعت دستی سوزن دوزی؛
۳. وجود بازار و مشتریان بالقوه برای محصولات با ترکیب سوزن دوزی.

### مدیریت پروژه

ساختار پروژه: ساختار سازمانی تنظیم شده در پروژه شامل: کمیته راهبری، مدیر پروژه، گروه پایش و ارزیابی، گروه های کاری تولید محصولات، مهارت افزایی، بازاریابی و فروش و گروه بازرگانی داخلی و بین الملل است.  
 نمودار شماره (۱۵): ساختار سازمانی پروژه



### مدیریت پروژه

مدیریت پروژه شامل گروه راهبری و مدیر اجرایی پروژه است. اعضای گروه راهبری عبارتند از: مدیران منتخب از هر یک از طرفین همکاری و مدیر اجرایی پروژه از شرکت انتخاب می‌شود.

### گروه پروژه

این پروژه دارای پنج گروه کاری است. گروه پایش و ارزیابی، گروه کاری مدیریت تولید محصولات، گروه کاری مهارت‌افزایی، گروه بازاریابی و فروش اینترنتی محصولات و گروه بازرگانی داخلی و بین‌الملل.

### پایش و ارزیابی

برنامه پایش و ارزیابی پروژه ذیل برنامه کاری طراحی خواهد شد. ذیل برنامه طراحی شده و منطبق با شاخص‌های مدنظر در سند پروژه موارد زیر انجام می‌شود.

### پایش‌های سه‌ماهه پروژه

گروه پایش و ارزیابی، پایش‌های سه‌ماهه را انجام می‌دهند. گروه، گزارش‌های دوره‌ای از وضعیت پروژه تهیه می‌کنند که ردیابی و حل مشکلات احتمالی پروژه و اصلاحات موردنیاز را آسان می‌کند.

براساس تجزیه و تحلیل مخاطرات در هنگام تنظیم سند، گزارش ریسک پروژه به صورت منظم تنظیم می‌شود تا مدیریت مخاطرات به موقع صورت پذیرد. گزارش‌های پایش به طور منظم در اختیار مدیر پروژه و کمیته راهبری قرار می‌گیرد تا مدیریت دستیابی به نتایج تسهیل شود.



### پایش‌های سالانه

علاوه بر گزارش‌های سه‌ماهه، گزارش‌های سالانه تهیه می‌شود و وضعیت پروژه از لحاظ میزان موفقیت در کسب نتایج پیگیری می‌شود. در پایان پروژه نیز باتوجه به سند پروژه و برنامه‌های کاری سالانه ارزیابی نهایی انجام می‌شود.

### پایداری پروژه و راهبرد خروج از پروژه

هدف پروژه این است که از ظرفیت صنایع دستی و صنعت دستی سوزن‌دوزی برای افزایش درآمد شرکت و سایر شرکای پروژه در کنار افزایش درآمد و اشتغال‌زایی زنان، جوانان و تجاری‌سازی محصول استفاده کند. به عبارتی، این پروژه بر آن است تا با استفاده از یک مدل ترکیبی و در نظر گرفتن معیارهای توسعه و تجارت و همکاری شرکای کاری، به سودآوری در عین بهبود شاخص‌های توسعه محلی دست یابد. در هنگام و پس از اجرای این پروژه و ارزیابی آن برای نهادینه کردن استفاده از این مدل - در صورت موفق بودن - مقررات و شیوه‌نامه‌های اجرایی مربوط، سازمان‌دهی گروه‌های کاری در ساختار شرکت، بودجه‌ریزی برای فعال کردن این حوزه و سایر مواردی که برای نظام‌مند و نهادینه نمودن اجرای این مدل در شرکت ضروری است، تنظیم خواهد شد تا اجرای مدل به صورت نظام‌مند در شرکت انجام شود و بعدها گسترش یابد.

جدول شماره (۱۵): چارچوب نتایج و برنامه کاری سالانه پروژه ۱۴۰۱-۰۰۱

عنوان پروژه: تکمیل زنجیره ارزش و تجاری سازی صنعت دستی سوزندوزی
دستاورد مشترک مورد انتظار طرفین توافق: افزایش درآمد با گسترش فعالیت‌ها در حوزه صنایع دستی (سوزن دوزی) و تقویت تولیدکنندگان خرد و محلی
شاخص ۱: سهم سود حاصل از فروش صنعت دستی سوزندوزی نسبت به فروش محصولات سایر صنایع (مینا و هدف تعیین خواهد شد)
شاخص ۲: سهم اشتغال ایجادشده برای هنرمندان سوزن دوز در صنعت سوزندوزی به کل اشتغال ایجادشده در منطقه هدف (مینا و هدف تعیین خواهد شد)
شاخص ۳: سهم درآمد ایجادشده برای خانوار هنرمندان سوزن دوز در فرایند اجرای پروژه به کل درآمد خانوار (مینا و هدف تعیین خواهد شد)
نکته: وقتی داده و یا اطلاعات به روز در دسترس نیست و یا نیازمند جمع آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه گروه، مبدأ و هدف در سند پروژه منوط به محاسبات خواهد بود.

خروجی های پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه شرکت الف، واحد آموزش مهارتی (الف)، فروشگاه اینترنتی (الف)
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
خروجی اول: تنظیم مستندات مربوط تحلیل وضعیت تولید و تجارت صنایع دستی و صنعت دستی سوزندوزی در ایران و سایر کشورها شاخص / ها: ۱. تعداد اسناد تنظیم شده ۲. تعداد راهبردهای استخراج شده	۱. تولید مستند (نیمه اول سال اول) ۲. تدوین راهبردهای مشترک (نیمه اول سال اول)	۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به تدوین اسناد ۲. تعیین چارچوب اسناد و شاخص های مربوطه ۳. تعیین مشاوران و کارشناسان همکار در تنظیم اسناد ۴. انجام مطالعات مربوط و تولید اسناد ۵. ارزیابی اسناد ۶. نهایی کردن اسناد	شرکت و واحد آموزشی	x			بودجه تخصیصی طبق روش های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت. شرکت: A1 ریال اتاق: B1 ریال واحد آموزشی: C1 ریال فروشگاه: D1 ریال

خروجی های پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه شرکت الف، واحد آموزش مهارتی(الف)، فروشگاه اینترنتی(الف)
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
<p>خروجی دوم: طراحی مدل یکپارچه تکمیل زنجیره ارزش و تجاری سازی صنعت دستی سوزن دوزی شاخص ها:</p> <p>۱. استفاده از شاخص های اشتغال، ارزش افزوده، تولید و تجارت در مدل طراحی شده</p> <p>۲. این مدل مفاهیم و معیارهای تجارت الکترونیک، تجاری سازی مبتنی بر بوم را در بردارد.</p>	<p>۱. طراحی مدل تکمیل زنجیره ارزش و تجاری سازی صنعت دستی سوزن دوزی ( نیمه دوم سال اول)</p> <p>۲. طراحی مدل تجارت بین الملل صنعت دستی سوزن دوزی ( نیمه دوم سال اول)</p> <p>۳. مذاکره با طرف های تجاری در کشورهای همسایه به منظور ایجاد زمینه های لازم برای صادرات محصولات (نیمه اول سال دوم)</p>	<p>۱. تهیه شرح خدمات مربوط به خروجی دوم</p> <p>۲. تعیین همکاران و مشاوران برای همکاری در تولید خروجی دوم</p> <p>۳. انجام مطالعات تطبیقی</p> <p>۴. طراحی مدل</p> <p>۵. بومی سازی مدل</p> <p>۶. طراحی مکانیزم سازوکار اجرای مدل</p> <p>۷. ارزیابی مدل توسط تمامی طرفین همکاری مشترک و نهایی کردن مدل</p> <p>۸. برگزاری نشست های تخصصی به منظور آگاهی سازی همکاران طرفین همکاری مشترک در اجرای مدل طراحی شده در پروژه</p>	شرکت، واحد آموزشی و فروشگاه اینترنتی اتاق	X	X		<p>شرکت: A2 ریال اتاق: B2 ریال واحد آموزشی: C2 ریال فروشگاه: D2 ریال</p>
<p>خروجی سوم: راه اندازی مکانیزم اجرا و پایش و ارزیابی پروژه شاخص: شیوه نامه های ارتقا یافته مبتنی بر مکانیزم اجرا، پایش و ارزیابی پروژه به صورت مشترک با طرفین همکاری</p>	<p>راه اندازی مکانیزم اجرا، پایش و ارزیابی (نیمه دوم سال اول)</p>	<p>۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به خروجی سوم</p> <p>۲. تعیین گروه همکاری</p> <p>۳. تدوین شیوه نامه های اجرایی</p>	شرکت، واحد آموزشی و فروشگاه اینترنتی	X			<p>شرکت: A3 ریال اتاق: B2 ریال واحد آموزشی: C3 ریال فروشگاه: D4 ریال</p>

فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه

خروجی های پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه شرکت الف، واحد آموزش مهارتی (الف)، فروشگاه اینترنتی (الف)
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
		۴.تنظیم مکانیزم و شیوه نامه های اجرایی نظام پایش و ارزیابی پروژه	اتاق				
خروجی چهارم: اجرای مدل طراحی شده در استان انتخاب شده به عنوان پایلوت شاخص: ۱.میزان درآمد شرکت، واحد آموزشی و فروشگاه اینترنتی حاصل از فروش صنعت دستی (الف) (اهداف کمی مشخص می شود) ۲.تعداد بسته مهارتی تهیه شده برای مهارت افزایی تولیدکنندگان خرد (اهداف کمی مشخص می شود) ۳.تعداد دوره های مهارتی اجرا شده برای تولیدکنندگان خرد (اهداف کمی مشخص می شود) ۴.تعداد اشتغال ایجاد شده برای زنان و جوانان (اهداف کمی مشخص می شود)	اجرای پروژه (سال دوم و نیمه اول سال سوم)	۱.تنظیم شرح خدمات خروجی چهارم ۲.تنظیم برنامه کاری سالانه برای اجرای پروژه ۳.تعیین گروه های کاری ۴.اجرای پروژه مبتنی بر برنامه کاری ۵.پایش و ارزیابی با در نظر گرفتن شاخص های تعیین شده	شرکت، واحد آموزشی و فروشگاه اینترنتی اتاق		X	X	شرکت: A4 ریال اتاق: B4 ریال واحد آموزشی: C4 ریال فروشگاه: D4 ریال

خروجی های پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	شرکت الف، واحد آموزش مهارتی(الف)، فروشگاه اینترنتی(الف)
۵.میزان درآمدزایی ایجاد شده برای جوانان و زنان (اهداف کمی مشخص می شود)							
خروجی پنجم: ارزیابی نتایج مدل و طراحی برنامه بهبود عملکرد و فاز جدید اجرای مدل در سایر استانها شاخص: شاخص ها متناسب با اهداف کلان و خروجی ها تعیین خواهد شد	۱.ارزیابی نتایج باتوجه به سند پروژه و برنامه کاری ۲.تحلیل شکاف بین نتایج و اهداف تعیین شده در صورت وجود ۳.تدوین برنامه اصلاحی و یا تکمیلی با توجه به نتایج ارزیابی ۴.تنظیم گزارش های مربوط ۵.مذاکرات با طرفین همکاری برای گسترش پروژه (نیمه دوم سال سوم)	۱.تنظیم شرح خدمات خروجی پنجم ۲.تعیین گروه کاری برای ارزیابی ۳.اجرای فرایند ارزیابی ۴.تنظیم گزارش ارزیابی پروژه ۵.تصمیم گیری برای اصلاح و ادامه پروژه	شرکت، واحد آموزشی و فروشگاه اینترنتی اتاق			X	شرکت: A5 ریال اتاق: B5 ریال واحد آموزشی: C5 ریال فروشگاه: D5 ریال
هزینه کل							

## ۲. طرح نمونه مسئله در بخش کشاورزی

بخش کشاورزی یکی از بخش‌های مهم در اقتصاد ایران و دنیا است. تأمین امنیت غذایی، ظرفیت بالای این بخش در ایجاد ارزش افزوده، کارآفرینی و اشتغال از جمله دلایل اهمیت این بخش در اقتصاد و جامعه است. تغییرات اقلیمی، خشک‌سالی‌ها و ترسالی‌ها، کمبود منابع آبی، حوادث طبیعی نظیر سیل، زلزله و ... به‌ویژه در دهه‌های اخیر، بخش کشاورزی و تولید محصولات این بخش را با چالش‌های بسیاری مواجه کرده است، اما همچنان این بخش از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی به لحاظ تأمین امنیت غذایی، تأمین معیشت، کارآفرینی و ارزش‌آفرینی است.

براساس آخرین آمار مرکز آمار ایران<sup>۱</sup> - در زمان نگارش این مجموعه - بخش کشاورزی ایران که شامل بخش‌های زراعت و باغبانی، دام و طیور، جنگلداری، آبخیزداری و شیلات است، سهم ۱۴.۸ درصدی از اشتغال کشور و ۸.۸ درصدی از ارزش افزوده به قیمت‌های جاری کشور را در سال ۴۰۱ داشته است. بخش کشاورزی در سال‌های ۴۰۰ و ۴۰۱ رشد منفی بین ۳ تا ۴.۵ درصد را تجربه کرده که در دهه اخیر بی‌سابقه است. همچنین سهم اشتغال و ارزش افزوده بخش کشاورزی در دو سال اخیر کاهش پیدا کرده است. با وقوع تغییرات اقلیمی در سراسر دنیا، حوادث و بلایای طبیعی و تعارضات بین‌المللی (تعارض روسیه و اوکراین)، توجه به بخش کشاورزی و تقویت این بخش در مسیر تأمین امنیت غذایی، ارزش‌آفرینی و کارآفرینی به‌صورت پایدار بیش‌ازپیش ضروری است.

تأمین مالی بخش کشاورزی یکی از مهم‌ترین عوامل در تقویت و رشد این بخش است. تأمین مالی توسط بانک‌ها و مؤسسات اعتباری، تخصیص بودجه‌های دولتی و بیمه محصولات کشاورزی از جمله منابع اصلی در تأمین مالی این بخش هستند. در کنار تأمین منابع مالی، روش تأمین مالی در افزایش بهره‌وری، رشد بخش و ایجاد

---

<sup>۱</sup> . آمارهای این بخش از آمارهای اطلاعات بازار کار، حساب‌های ملی و آمارنامه‌های کشاورزی موجود در سامانه مرکز آمار ایران و وزارت جهاد کشاورزی استخراج شده است.

ارزش افزوده و اشتغال بسیار حائز اهمیت است. روش‌هایی نظیر تأمین مالی زنجیره ارزش محصولات کشاورزی، تأمین مالی در قالب روش‌های فراگیر و اجتماعی از جمله روش‌هایی هستند که در دهه‌های اخیر بسیار مورد توجه و استفاده متخصصان و نهادهای تأمین مالی بوده است. اهمیت تأمین مالی این بخش به اندازه‌ای است که در بسیاری از کشورهای جهان بانک‌های تخصصی در بخش کشاورزی فعال هستند. همچنین اتحادیه‌های متعددی با عضویت بانک‌های کشاورزی و باهدف تأمین مالی در بخش کشاورزی از دیرباز شکل گرفته‌اند و همچنان فعال هستند.

باتوجه به این موارد، فرض می‌شود یکی از بانک‌های فعال کشور در بخش کشاورزی - بانک فرضی (الف) - بر آن است تا با بهینه‌سازی روش‌های تأمین مالی در بخش کشاورزی و در یک زیر بخش به صورت آزمایشی، وضعیت منابع و مصارف خود، افزایش بهره‌وری، اشتغال و ارزش‌آفرینی در زیر بخش مربوط را بهتر کند.

به این منظور این بانک، بر آن است تا با وزارت مرتبط (وزارت (الف))، یک سازمان مردم‌نهاد در کشور که در حیطه کارآفرینی فعال است (سازمان (الف))، اتاق مرتبط با فعالیت‌های بازرگانی در این بخش (اتاق (الف)) و یک نهاد بین‌المللی مرتبط (نهاد (الف)) در صنعت گل محمدی یک پروژه تعریف کند. در این پروژه، باید منافع بانک و شرکای کاری در کنار اهداف توسعه‌ای متصور در بخش کشاورزی باتوجه به مأموریت سازمانی آن‌ها در نظر گرفته شود. بانک (الف) بر آن است تا ضمن دستیابی به بهره‌وری بالاتر، در مسیر اهداف توسعه‌ای خود نیز موفق‌تر حرکت کند؛ بنابراین رویکرد "منافع نهاد، مردم و زمین" هم‌زمان مدنظر بانک در تعریف این پروژه است. سؤال این است که چگونه می‌توان در مسیر دستیابی به اهداف فوق، یک پروژه

تنظیم کرد؟

### طراحی نمونه پروژه در بخش کشاورزی

پیش از ورود به طراحی پروژه در بانک (الف) و در پاسخ به این سؤال، توجه به نکات زیر ضروری است:

۱. بدنه کارشناسی و واحدهایی از بانک که مسئولیت ایده‌پردازی، تولید فکر و برنامه‌ریزی راهبردی دارند، باید با انجام مطالعات و تحقیقات، مسائل مهم در حوزه فعالیت‌های بانک را شناسایی و اولویت‌بندی کنند، سپس براساس اولویت‌ها، تحلیل‌های دقیق کارشناسی در تعریف پروژه ارائه و پیشنهاد اولیه در بالاترین سطح مدیریتی بانک (هیئت‌مدیره) تصویب شود، بدین ترتیب و پس از تصویب طرح اولیه در هیئت‌مدیره، گام‌های بعدی آغاز خواهد شد.

۲. واحد پیشنهاددهنده پروژه در بانک - با توجه به شرح خدمات - می‌تواند واحد مربوط به امور طرح و برنامه، پژوهش و یا هر واحد دیگری باشد. این واحد باید طبق وظایف سازمانی، اقدام لازم در ارائه پیشنهاد را انجام دهد.

۳. در فرایند تعریف مسئله و تنظیم سند پروژه باید تمامی واحدهایی که در هر بخش از پروژه نقش خواهند داشت مشارکت داشته باشند. به عبارت دیگر، باید به مسئله مشارکت ذی‌نفعان اعم از واحدهای مرتبط بانک (الف) - که در جلد اول کتاب بارها بر آن تأکید شد - در تعریف پروژه توجه شود؛ برای مثال واحدهای مرتبط با بخش‌های تحقیق و پژوهش، اعتبارات و تأمین مالی، بازاریابی، وصول مطالبات، روابط عمومی و سایر واحدهای مرتبط از جمله واحدهایی هستند که در فرایند تعریف سند باید مشارکت داشته باشند. مشارکت دادن واحدهای مرتبط، سبب می‌شود ملاحظات، چالش‌ها، راهکارهای اجرایی و سایر مواردی در نظر گرفته شود که بانک ممکن است در مسیر اجرای پروژه با آن مواجه شود، و طراحی اهداف و خروجی‌ها، فرایند اجرا، تأمین بودجه، پایش و ارزیابی واقع‌بینانه صورت پذیرد و در نتیجه احتمال دستیابی به اهداف بالا رود. به‌طور معمول واحد متولی - در اینجا طرح و برنامه - مدیریت پروژه را ذیل یک شورای راهبری - که در ادامه تشریح می‌شود - برعهده



خواهد داشت. در کنار مشارکت واحدهای مرتبط در بانک، نمایندگان سایر ذی‌نفعان پروژه - که سند پروژه قرار است با ایشان امضا شود - نیز باید در تنظیم سند مشارکت داشته باشند. نحوه مشارکت با ذی‌نفعان توسط واحد متولی در بانک مدیریت می‌شود. ۴. همان‌طور که در ادامه تشریح می‌شود و در تنظیم سند پروژه قبل نیز انجام شد، یک ساختار سازمانی برای پروژه تعریف خواهد شد. تعریف ساختار برای پروژه به معنای اضافه کردن یک بخش در ساختار رسمی بانک نیست، بلکه به معنای تعریف یک سازمان‌دهی درون بانک است که افراد به صورت ماتریسی با مدیریت پروژه در ارتباط و همکاری خواهند بود، بنابراین ضروری است در هنگام طرح موضوع توسط واحد متولی - برای مثال واحد طرح و برنامه - به هیئت‌مدیره بانک درباره مدیریت پروژه و همکاری واحدها و متخصصین ذی‌ربط و نیز شرکای کاری خارج از بانک توافقات اولیه صورت پذیرد تا مقدمات طرح موضوع با شرکا در طراحی پروژه فراهم آید. باتوجه به اینکه در ساختارهای داخلی مدیریت ماتریسی ممکن است با چالش‌هایی مواجه شود، بهتر است برای ضمانت همکاری همکاران درون بانک، برای ایشان احکام جداگانه‌ای صادر شود.

۵. در مورد طرف/طرفین همکاری خارج از بانک باید تحلیل دقیقی صورت پذیرد؛ به عبارتی در این بخش نیز تحلیل شرکای کاری باید با استفاده از ماتریس (توضیح داده‌شده در فصول قبلی) اجرا شود و به این ترتیب شرکای کاری انتخاب شوند که ذی‌نفع نیز محسوب می‌شوند.

باعنایت به نکات فوق، در طراحی پروژه برای پاسخ به مسئله، متولی پروژه - برای مثال واحد طرح و برنامه - در بانک (الف)، ضمن برگزاری نشست‌های تخصصی با همکاران بخش‌های مرتبط در بانک موضوع را تحلیل می‌کنند. باتوجه به اینکه مسائلی نظیر: ضرورت اشتغال‌زایی، ایجاد ارزش‌افزوده، مدیریت منابع طبیعی و رشد بخش کشاورزی در کنار سودآوری بانک و مدیریت منابع و مصارف بانک از موارد مهم در طرح مسئله در این بخش است باید در طراحی پروژه به این موارد در

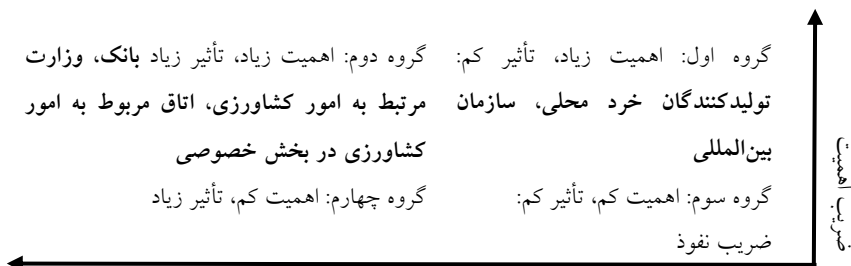
هدف‌گذاری توجه شود. درعین حال باید با الگویی تعریف شود که امکان ترکیب شاخص‌ها در مسیر حل چالش‌های فوق را داشته باشد.

نتیجه تحلیل‌های بدنه کارشناسی بانک این است که تمرکز بر صنعت گل محمدی- به دلایلی که ذکر خواهد شد- در قالب تعریف یک مدل فراگیر می‌تواند نمونه مناسبی برای آزمون نتایج اجرای پروژه و در صورت موفقیت تعمیم این روش به سایر بخش‌ها باشد.

بنابراین، جمع‌بندی کارشناسی در پاسخ به حل مسئله، تعریف پروژه‌ای با عنوان زیر است:

**"فعال‌سازی زنجیره‌های شغلی و ارزش‌افزوده صنعت گل محمدی و صنایع وابسته با استفاده از رویکرد تأمین مالی فراگیر"**

در این مرحله باید ذی‌نفعان و شرکای کاری مشخص شوند، برای این منظور، ماتریس ضریب اهمیت و نفوذ ذی‌نفعان به شرح زیر توسط بدنه کارشناسی تنظیم شده است.



از ماتریس فوق به‌خوبی مشخص است که برای اجرای این پروژه، چهار ذی‌نفع دارای اهمیت و تأثیر بالا تعریف شده است. متخصصین به این جمع‌بندی رسیدند که در صورت توافق با وزارت، اتاق و سازمان بین‌المللی، پروژه به‌صورت سه‌جانبه تعریف شود. در این پروژه تولیدکنندگان خرد محلی، گروه هدف هستند. دلیل آنکه این گروه در قسمت اهمیت زیاد و تأثیر کم در این مثال قرار گرفته‌اند، این است که

فرض شده، تعداد این تولیدکنندگان و هم‌افزایی ایشان در تولید به‌اندازه‌ای نیست که تأثیر قابل توجهی در بازار و یا لایه سیاست‌گذاری داشته باشند. درحالی‌که اهمیت این گروه به‌لحاظ ظرفیت تولید و توانمندی‌های بالقوه در تولید این محصول بسیار زیاد است؛ بنابراین به‌عنوان گروه هدف انتخاب می‌شوند تا ضمن توان‌افزایی و هم‌افزایی‌شان بر تأثیرگذاری آن‌ها در این صنعت نیز افزوده شود.

در مورد سازمان بین‌المللی (الف) که در گروه اهمیت بالا و تأثیر کم قرار داده شده است، فرض بر این بوده که این نهاد به‌لحاظ ظرفیت انتقال دانش از ظرفیت بسیار بالایی برخوردار است و بسیار مهم است که دانش روز و تجارب سایر کشورها در این فرایند منتقل شود، اما درخصوص اثرگذاری فرض شده است که دامنه فعالیت‌های این نهاد در کشور به‌اندازه‌ای نیست که تأثیر خاصی بر روند تصمیم‌گیری‌ها در سطح کلان داشته باشد. ازاین‌رو، این نهاد در قسمت اهمیت بالا و تأثیر کم قرار داده شده است.

همچنین فرض شده است که بانک و وزارت به دلیل نقش بسیار مهم در تأمین مالی بخش کشاورزی و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در بخش کشاورزی از درجه اهمیت و تأثیر بالایی برخوردار هستند و لذا جزو ذی‌نفعان با درجه اهمیت و نفوذ بالا قرار داده شده‌اند.

**نکته:** در این مثال، تلاش شده است تا تحلیل ذی‌نفعان با در نظر گرفتن فروضی مشابه آنچه در فضای بخش کشاورزی ایران حاکم است صورت پذیرد، اما تأکید می‌شود که این مثال به معنای واقعی بودن تمامی موارد مطرح‌شده در مسئله نیست. در ادامه و باتوجه به اصول مترتب بر مدیریت مبتنی بر نتایج، یک نمونه سند برای پروژه "فعال‌سازی زنجیره‌های شغلی و ارزش‌افزوده در صنعت گل محمدی و صنایع وابسته با استفاده از رویکرد تأمین مالی فراگیر" طراحی و ارائه شده است.

نمونه صفحه اول سند پروژه

سربرگ طرفین همکاری در سربرگ قرار می‌گیرد

شماره پروژه: " ۱۴۰۲-۰۰۲ "

عنوان پروژه: " فعال‌سازی زنجیره‌های شغلی و ارزش‌افزوده در صنعت گل محمدی و صنایع وابسته با استفاده از رویکرد تأمین مالی فراگیر "

زمان تخمینی شروع پروژه: ۱۴۰۳

زمان تخمینی پایان پروژه: ۱۴۰۵

مجری پروژه: بانک (الف)

طرفین همکاری: وزارت (الف)، اتاق (الف)، سازمان بین‌المللی (الف)

خلاصه پروژه: این پروژه با همکاری مشترک بانک (الف)، وزارت (الف)، اتاق (الف) و سازمان بین‌المللی (الف)، با هدف فعال‌سازی زنجیره‌های شغلی و ارزش‌افزوده در صنعت گل محمدی و صنایع مکمل تعریف شده است. در این پروژه، بانک (الف) بر آن است تا ضمن طراحی و اجرای مدل تأمین مالی فراگیر، در همکاری با شرکای کاری، نسبت به رونق بخشی به این صنعت در مناطقی اقدام نماید که تولید این گل از مهم‌ترین تولیدات آن‌ها به شمار می‌رود. زمان مدنظر برای اجرای پروژه سه سال است. بانک (الف)، مدیریت اجرای پروژه را برعهده دارد. وزارت (الف)، تمهیدات لازم برای تسهیل فعال‌سازی زنجیره‌های ارزش صنعت گل محمدی را برعهده‌دار خواهد بود. اتاق (الف) در حوزه‌های مرتبط با بازرگانی محصول در این فرایند تسهیل‌گری می‌کند، همچنین از دانش سازمان بین‌المللی (الف) در طراحی الگو استفاده خواهد شد. اجرای پروژه در بانک (الف) و با استفاده از ظرفیت اجرایی این بانک با همکاری سایر شرکای کاری خواهد بود. شرح کامل اقدامات، مسئولیت‌ها و نتایج انتظاری در سند ارائه شده است.

- در این قسمت منابع مالی اختصاص داده شده توسط هریک از شرکای کاری ارائه می‌شود.

امضا طرفین

بانک (الف)                      وزارت (الف)                      اتاق (الف)                      سازمان بین‌المللی (الف)

- در این سند، بانک (الف) به‌اختصار بانک، وزارتخانه (الف) به‌اختصار وزارت، اتاق (الف) به‌اختصار اتاق و سازمان بین‌المللی (الف) به‌اختصار سازمان نوشته می‌شوند.

## فهرست مطالب

پیشینه موضوع

دامنه کار و زمان‌بندی اجرای پروژه

اثرات انتظاری اجرای پروژه

هدف / اهداف پروژه

نتایج انتظاری

ورودی‌ها

شرکای کاری

وظایف و مسئولیت‌ها

مدیریت مخاطرات

مدیریت پروژه

پایش و ارزیابی

پایداری و استراتژی خروج

بودجه

برنامه کاری

## پیشینه موضوع

بخش کشاورزی یکی از زیربخش‌های اقتصادی در ایران است که اهمیت بسیاری به لحاظ امنیت غذایی دارد. در کنار امنیت غذایی، بخش کشاورزی دارای ظرفیت‌های بسیار در ایجاد اشتغال، درآمدزایی و رشد اقتصادی است. هرچند تغییرات اقلیمی و کمبود منابع آبی فعالیت بخش کشاورزی را با چالش‌هایی مواجه ساخته است، اما همچنان این بخش از ظرفیت‌های بسیار برخوردار است. بخش کشاورزی از زیربخش‌های زراعت و باغبانی، دام و طیور، جنگلداری و آبخیزداری و شیلات تشکیل شده است. براساس آمارهای رسمی کشور (در زمان تحریر این مجموعه)، سهم بخش کشاورزی از ارزش افزوده کل اقتصاد در سال ۴۰۱، ۸.۸ درصد بوده است. این در حالی است که سهم بخش کشاورزی از اشتغال کشور ۱۴.۸ درصد است. علیرغم اهمیت بخش کشاورزی به دلیل تأمین غذا، این بخش در دو سال اخیر دارای رشد منفی بوده است. در سال ۴۰۱، رشد تولید ناخالص داخلی، ۴.۸ درصد، رشد بخش صنعت و معدن، ۶.۴ درصد، رشد بخش خدمات، ۴.۴ درصد و بخش کشاورزی (۴.۴ -) درصد بوده است. در بیشتر سال‌های دهه نود، رشد بخش کشاورزی مثبت بوده به گونه‌ای که در سال ۹۸، با ۱۱.۵ درصد رشد، بیشترین رشد در زیر بخش‌های اقتصادی متعلق به بخش کشاورزی بوده است. اما در سال‌های ۴۰۰ و ۴۰۱، رشد این بخش منفی و رشد بخش‌های صنعت و خدمات مثبت بوده است. این در حالی است که بخش صنعت در سال‌های متوالی در دهه نود، رشد منفی داشته است. درباره سهم اشتغال بخش کشاورزی در سال‌های گذشته نیز باید گفت، این سهم در سال‌های دهه نود حدود ۱۷ درصد بوده که جمعیتی حدود ۴ میلیون شاغل را در برمی گرفته است، اما در دو سال اخیر، حدود ۵۰۰ هزار نفر ریزش شغل در بخش کشاورزی وجود داشته است و میزان شاغلین این بخش به کمترین مقدار در دهه اخیر رسیده است. به نظر می‌رسد عواملی چون پاندمی و شوک‌های طبیعی نظیر کوید-۱۹، سیل، خشک‌سالی، زلزله و ... در کنار تحریم‌های اقتصادی بر رشد منفی بخش کشاورزی

و ریزش شغل اثر گذاشته است. آسیب‌پذیری بیشتر بخش کشاورزی در برابر شوک‌ها و چالش‌هایی در واردات مواد اولیه و صادرات محصولات کشاورزی به‌ویژه از سال ۹۹ به بعد، مانع از رشد قابل‌انتظار ارزش‌افزوده و اشتغال در این بخش شده است. همان‌طور که اشاره شد یکی از چالش‌های اصلی در بخش کشاورزی، خشک‌سالی و تغییرات اقلیمی است که تولید برخی محصولات را بعضاً به دلیل آب‌بری بسیار از صرفه تولید خارج می‌کند. به‌هرحال، محصولات کشاورزی ظرفیت ارزش و ثروت آفرینی بسیار در عین اشتغال‌زایی خرد را به‌دلیل امکان فراوری در شکل‌های مختلف دارند. در سال‌های اخیر، کاهش رشد بخش کشاورزی و میزان اشتغال در مقابل افزایش اشتغال و ارزش‌افزوده در بخش صنعت و خدمات، تهدیدی برای تولید در بخش کشاورزی و اشتغال‌زایی در این بخش - که اتفاقاً بخش عمده اشتغال در بخش‌های روستایی را نیز شامل می‌شود- است. یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر رشد بخش کشاورزی، تأمین مالی این بخش است. چالش‌های بخش کشاورزی بر تأمین مالی این بخش نیز تأثیر می‌گذارد. تأمین مالی بخش کشاورزی مبتنی بر تخصیص بودجه و تأمین مالی توسط بانک‌ها و مؤسسات اعتباری است و بیشتر در قالب پرداخت تسهیلات است؛ البته در سال‌های اخیر اقداماتی برای تأمین مالی زنجیره ارزش و کشاورزی قراردادی انجام شده است. اما همچنان زمینه فعالیت در این زمینه وجود دارد. استفاده از الگوهای تأمین مالی فراگیر در بخش کشاورزی توسط بانک‌ها و مؤسسات اعتباری در سودآوری بانک یا مؤسسه اعتباری و در ایجاد اشتغال و ارزش‌افزوده در بخش کشاورزی مؤثر است. از این‌رو، بانک تصمیم دارد از الگوی تأمین مالی فراگیر به‌صورت آزمایشی برای فعال‌سازی زنجیره اشتغال و ارزش‌افزوده صنعت گل محمدی استفاده کند. انتظار می‌رود استفاده از این الگو، بهبود شاخص‌های عملکردی بانک در تأمین مالی صنعت مذکور و شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی در حوزه اجرای پروژه را به‌ویژه برای گروه‌های هدف به‌همراه داشته باشد.

## توجیه مسئله

محصولات کشاورزی به دلایل متعدد، ظرفیت بسیار بالایی در ایجاد اشتغال‌های پایدار، تأمین معیشت و درآمد و ایجاد ارزش‌افزوده اقتصادی و در نهایت رشد اقتصادی دارند. یکی از ویژگی‌های این محصولات، گستره فراوری آن‌ها است. بیشتر محصولات کشاورزی امکان استفاده به صورت خام و یا فراوری شده را دارند، همچنین این محصولات امکان ترکیب با محصولات دیگر و تولید محصول جدید را نیز دارند. محصولات کشاورزی، پایه بسیاری از صنایع از جمله صنایع غذایی، دارویی، بهداشتی، آرایشی و حتی گردشگری به‌شمار می‌روند. محصولات کشاورزی همچنین از ظرفیت بسیاری در تولید انواع محصولات در قالب کشت و صنعت و در مقیاس خرد، کوچک و متوسط برخوردار هستند و در بسیاری مواقع امکان اتصال صنایع کوچک فراوری محصولات به صنایع بزرگ وجود دارد. نکته بسیار مهم در بخش کشاورزی، دامنه وسیع گروه هدف فعال در این بخش است. بخش کشاورزی، ظرفیت بسیار بالایی در ایجاد اشتغال‌های خرد به‌ویژه برای زنان و جوانان در مناطق روستایی دارد؛ به‌عبارتی، توسعه اقتصاد روستایی و محلی بسیار وابسته به اقتصاد بخش کشاورزی است.

موارد پیش‌گفته به معنی ظرفیت بسیار بالای بخش کشاورزی در ایجاد زنجیره‌های شغلی و ارزش‌افزوده در اقتصاد و به‌ویژه اقتصاد روستا و جوامع محلی است. عملی ساختن چنین ظرفیتی مستلزم سیاست‌گذاری و تأمین مالی متناسب است. تجربه بسیاری از کشورها نشان داده است که استفاده از الگوهای تأمین مالی فراگیر - که مبتنی بر تأمین خدمات مالی برای تمام گروه‌های مشتری اعم از مشتریان کم‌درآمد است - از موفق‌ترین الگوهای تأمین مالی است که با پیشرفت روش‌های تأمین مالی خرد شکل گرفته و استفاده می‌شود. کاربرد این روش تأمین مالی به‌ویژه در بخش کشاورزی است. استفاده از این روش تأمین مالی علاوه بر کاهش ریسک تأمین مالی و بهبود مدیریت منابع و مصارف بانک یا مؤسسه تأمین مالی، وضعیت اقتصادی جامعه محلی، مردم و در نهایت کشور را نیز بهتر خواهد کرد.



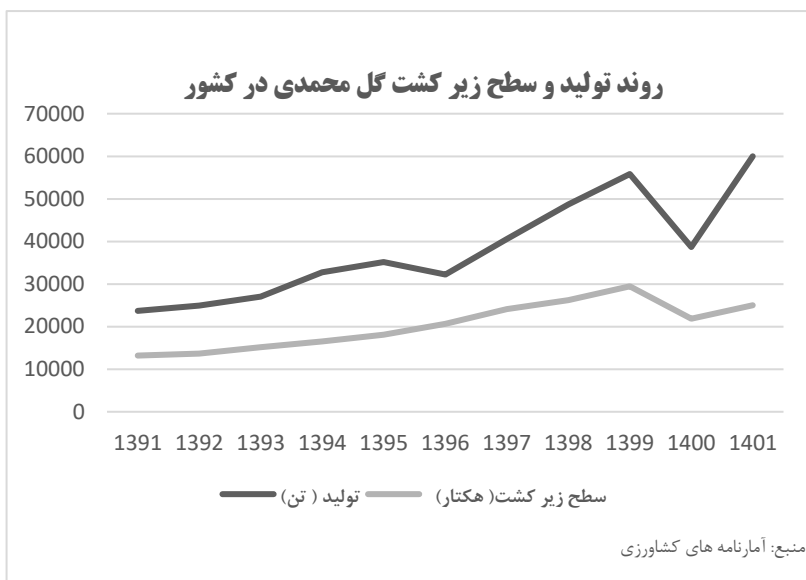
بانک مورد نظر یک بانک توسعه‌ای است و بخشی از دامنه فعالیت‌های آن در بخش کشاورزی و با هدف توسعه بخش کشاورزی است. این بانک قصد دارد تا با همکاری با وزارت، اتاق، و سازمان بین‌المللی، الگوی تأمین مالی فراگیر را برای محصول گل محمدی- در زیرگروه گیاهان دارویی- در یکی از شهرستان‌های تولیدکننده این محصول پیاده‌سازی کند.

در انتخاب گل محمدی برای پیاده‌سازی الگوی تأمین مالی فراگیر، معیارهای مختلفی وجود دارد. باتوجه به اینکه پروژه به دنبال بهبود عملکرد بانک برای ارائه خدمات بانکی و ایجاد اشتغال و ارزش‌افزوده در زیربخش موردنظر در بخش کشاورزی است، در انتخاب محصول باید، ظرفیت محصول در ایجاد اشتغال، ارزش‌افزوده و رشد اقتصاد محلی در نظر گرفته شود. از سوی دیگر، با در نظر گرفتن چالش‌های بخش کشاورزی، انتخاب محصولی که نیاز آبی بالا نداشته باشد، از دیگر معیارهای انتخاب است.

گل محمدی، با نام علمی رزا دمشنا<sup>۱</sup> و نام انگلیسی داماسک<sup>۲</sup> رز از مهم‌ترین گونه‌های گیاهان ایران است که خواص دارویی، عطری، ادویه‌ای، آرایشی و بهداشتی دارد. خاستگاه جغرافیایی گل محمدی ایران است که در قرن چهاردهم میلادی به اروپا و شمال آفریقا برده شده است. گل محمدی یکی از پنج پایه اصلی رز در جهان است که علاوه بر کشت آبی به صورت کشت دیم و آبیاری سبز نیز قابل کشت است و نسبت به شرایط محیطی سازگاری خوبی دارد. بارزترین صفت گل محمدی سازگاری نسبی آن با خشکی است.

1 . Rosa Damascena  
2 . Damask Rose

نمودار شماره (۱۶): روند تولید و سطح زیر کشت گل محمدی در کشور



براساس آمارهای وزارت جهاد کشاورزی- در زمان تحریر این مجموعه- میزان تولید گل محمدی در سالهای دهه نود روند صعودی داشته است. طبق تخمینهای وزارت جهاد کشاورزی، میزان تولید گل محمدی در سال ۴۰۱، شصت هزار تن بوده و در سال ۴۰۲ به هفتاد هزار تن خواهد رسید. اگل محمدی در تمامی استانهای کشور تولید می شود.

طبق آمارنامه کشاورزی در سال ۴۰۱، تولید گل محمدی در استانهای اصفهان، کرمان و مرکزی به ترتیب با بیش از ۱۲.۲، ۸.۷ و ۱.۹ هزار تن رتبه های اول تا سوم تولید را داشته است.

باتوجه به ظرفیتهای موجود، گل محمدی برای اجرای پروژه فعال سازی زنجیره های شغلی و ارزش افزوده با استفاده از روش تأمین مالی فراگیر انتخاب شده

است<sup>۱</sup>. درعین حال برای تکمیل زنجیره‌های ارزش در فراوری این گل، سایر گیاهان دارویی نیز در فرایند توسعه زنجیره ارزش آن در نظر گرفته شده‌اند. بدین ترتیب از یک سو، امکان اشتغال در تمام فصول فراهم می‌شود و از سوی دیگر زنجیره‌های شغلی و ارزش افزوده گل محمدی در ترکیب با سایر گیاهان دارویی تقویت می‌شود.

### راهبرد پروژه

بانک مورد نظر یکی از بانک‌های توسعه‌ای کشور است که در راستای توسعه بخش‌های اقتصادی کشور فعالیت می‌کند. این بانک با شبکه‌ای وسیع از شعب در مناطق شهری و روستایی، ظرفیت لازم برای ارائه خدمات به دامنه گسترده‌ای از مشتریان را دارد. بانک در راستای رسالت خود، خدمات متنوعی را به گروه‌های مختلف مشتریان اعم از: مشتریان زن، جوانان، دانش آموزان، دانشجویان، کشاورزان و کم‌توانان ارائه می‌کند. همچنین در زمینه ارائه خدمات مالی و تسهیلات به بنگاه‌های اقتصادی خرد، کوچک، متوسط و صنایع بزرگ فعال است. بیش از ۹۰ درصد تعداد تسهیلات و ۷۰ درصد مبلغ تسهیلات اعطایی بانک، تسهیلات خرد است. بانک جزو بانک‌های فعال در ارائه اعتبارات خرد و تأمین مالی خرد در کشور است و به‌کارگیری روش‌های نوین تأمین مالی اعم از تأمین مالی زنجیره ارزش، تأمین مالی فراگیر و بانکداری اجتماعی را در برنامه راهبردی خود قرار داده است. روش‌های تأمین مالی فوق از آن جهت به‌عنوان اولویت برنامه‌های بانک در نظر گرفته شده‌اند که مبتنی بر اهداف توسعه‌ای هستند؛ به‌عبارتی این روش‌ها با بهره‌گیری از رویکرد توسعه‌ای تعریف شده‌اند و تجربه استفاده از این روش‌ها در کشورهای مختلف نیز نشان داده است که آن‌ها از یک سو در ایجاد اشتغال برای دامنه وسیعی از افراد جویای کار، ایجاد

۱. در تنظیم سند واقعی، بانک یا مؤسسه پیشنهاددهنده باید خلاصه‌ای از ظرفیت‌های خود با در قالب آمار و برای توجیه انتخاب موضوع پروژه ارائه کند.

ارزش افزوده و رونق اقتصاد محلی و در مدیریت بهینه منابع و مصارف و کاهش آسیب پذیری بانک‌ها در مواجهه با شوک‌های اقتصادی بسیار مؤثر بوده‌اند. در کنار اهمیت تأمین مالی در بخش کشاورزی، تمرکز بر مزیت‌های منطقه و گسترش دامنه فراوری محصولات در این بخش، اهمیت ویژه‌ای دارد. از نظر متخصصین بخش کشاورزی، بیش از ۳۰ درصد از محصولات کشاورزی دورریز می‌شود. این حجم از دورریز محصولات کشاورزی به معنای از بین رفتن منابع طبیعی، ازدست رفتن فرصت‌های شغلی و ارزش افزوده در بخش کشاورزی است. وقتی سخن از دورریز محصولات کشاورزی می‌شود به این معناست که از بخش زیادی از محصولات استفاده بهینه نمی‌شود و در نتیجه این محصولات از بین می‌رود. این مسئله به‌ویژه در محصولات باغی و حتی گیاهان دارویی مشاهده می‌شود. حتی در مواردی که استفاده از برخی گیاهان بسیار مورد توجه است، به دلیل بی‌توجهی به دامنه فراوری‌های چنین محصولاتی، از آن‌ها بهره‌برداری بهینه نمی‌شود. با گسترش دامنه فراوری محصولات کشاورزی در قالب کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط و اتصال این کسب‌وکارها به صنایع بزرگ، بهره‌برداری محصولات کشاورزی بهینه می‌شود و حتی بخشی از محصولات که به دلیل هزینه‌های بالا نظیر هزینه‌های حمل‌ونقل و ... برداشت نشده و از بین می‌روند، تبدیل به ارزش می‌شوند و درعین حال اشتغال‌زایی نیز اتفاق می‌افتد. بدین ترتیب یکی از راه‌های رشد و رونق بخشی کشاورزی، گسترش دامنه فراوری محصولات با هدف تأمین نیاز گروه وسیع‌تری از مشتریان است، اشتغال آفرینی و افزایش ارزش افزوده است. در این فرایند، واحدهای ذی‌ربط در وزارت مرتبط، در ارائه مجوزهای لازم برای تولید انواع محصولات نقش کلیدی ایفا می‌کنند؛ به عبارتی برای طراحی چنین الگوهایی، حمایت دولت ضروری است، از این‌رو، وزارت در این پروژه نقش آفرین خواهد بود.

فعال‌سازی زنجیره‌های اشتغال و ارزش افزوده هر محصولی مانند گل محمدی، در گام اول، نیازمند طراحی الگوی مناسب و در گام بعد اجرای دقیق، پایش و ارزیابی است. در

فرایند طراحی و اجرا، حضور نهادهای فعال در حوزه توانمندسازی جوامع محلی، کارآفرینی و توسعه اقتصاد محلی، بسیار مؤثر است. معاونت مرتبط با امور توان‌افزایی زنان در وزارت، در حوزه توانمندسازی جوامع محلی، اشتغال‌زایی در سطوح خرد، کوچک و متوسط و توسعه اقتصادی جوامع محلی، تجربه و تخصص دارد؛ از این رو در اجرای این پروژه، وزارت یکی از طرفین همکاری در اجرای پروژه است.

اتاق، مسئولیت ایجاد هماهنگی و همکاری بین بازرگانان و صاحبان صنایع در بخش کشاورزی و ارائه نظرات مشورتی به دولت در این موارد را دارد. در فعال‌سازی زنجیره‌های شغلی و ارزش‌افزوده صنعت گل محمدی و صنایع وابسته، یکی از اقدامات مهم، فعال کردن بازار این محصولات و به‌ویژه بازرگانی داخلی و خارجی محصولات است. ایجاد هماهنگی بین بازرگانان فعال در حوزه کشاورزی در ایجاد بازار محصولات و نیز هماهنگی با اتاق‌های سایر کشورها در ایجاد نمایشگاه‌ها و بازاریابی برای محصولات تولیدشده از جمله اقداماتی است که نیازمند همکاری اتاق است. از این رو، اتاق یکی از طرفین همکاری در این پروژه است.

تجربه سازمان‌های بین‌المللی در طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های تأمین مالی و کسب‌وکار، از دیگر دلایل همکاری با سازمان بین‌المللی در این پروژه است. سازمان بین‌المللی، تجارب بسیاری در الگوسازی برای فعال‌سازی زنجیره‌های شغلی و ارزش‌افزوده با مشارکت جوامع محلی دارد. در پروژه حاضر از تجارب سازمان بین‌المللی برای الگوسازی استفاده می‌شود.

باتوجه به موارد فوق، در این پروژه دو بخش در نظر گرفته می‌شود. این دو بخش با یکدیگر مرتبط هستند و اهداف پروژه را پوشش می‌دهند. این دو بخش عبارتند از:

۱- طراحی و پیاده‌سازی تأمین مالی فراگیر در بانک با محوریت توسعه صنایع کشاورزی (مورد گل محمدی و صنایع وابسته)؛

۲- طراحی و پیاده‌سازی بسته کسب‌وکار فراگیر<sup>۱</sup> با محوریت گل محمدی و صنایع وابسته.

دامنه و بازه زمانی اجرای پروژه: در انتخاب منطقه اجرای پروژه، یک معیار ترکیبی در نظر گرفته می‌شود. در این معیار ترکیبی، ظرفیت‌های استان و چالش‌های اقتصادی-اجتماعی نظیر بیکاری و فقر بررسی و در نظر گرفته می‌شود. دلیل انتخاب معیار ترکیبی این است که استان و شهرستانی که ظرفیت کافی برای توسعه و ایجاد اشتغال دارد ولی بیشتر آسیب‌پذیر است در رتبه بالاتر قرار گیرد؛ در واقع، چنین معیاری نشان‌دهنده عدم استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود و عدم بهره‌مندی مردم از ظرفیت‌های رشد و تولید اقتصادی است.

ظرفیت تولید گل محمدی (شاخص عبارت است از: سهم تولید گل در استان به کل کشور)

ظرفیت‌های مدیریتی، کارشناسی و اجرایی بانک و طرفین همکاری (با معیار کیفی سنجیده شده است): برای گزینه پایین (۳۰ درصد، متوسط ۳۰ درصد و بالا ۴۰ درصد) ظرفیت گردشگری و وجود اقامتگاه گردشگری در منطقه (با معیار کیفی سنجیده شده است) ظرفیت تولید سایر گیاهان دارویی (سهم تولید گیاهان دارویی استان به کل کشور) تعداد صندوق‌های اعتبارات خرد زنان روستایی در استان به کل کشور نرخ بیکاری، نرخ بیکاری زنان و جوانان، نرخ فقر، سهم تولید ناخالص داخلی استانی

برای انتخاب استان و نیز شهرستان اجرای پروژه از یک معیار ترکیبی به صورت میانگین وزنی استفاده می‌شود. وزن سهم تولید گل محمدی در این معیار ۴۰ درصد

---

۱. با توجه به هدف این پروژه برای گسترش کسب و کارهای متعدد حاصل از گل محمدی و با مشارکت جامعه محلی از جمله: زنان، جوانان و گروه‌های کم درآمد، به این جنس از کسب‌وکار، عنوان فراگیر داده شده است. برای مطالعه بیشتر به مباحث رشد فراگیر و تأمین مالی فراگیر مراجعه شود. (Inclusive growth, Inclusive finance)

و متوسط سایر معیارها، ۶۰ درصد است. براین اساس، استان و شهرستان در رتبه اول برای اجرای پروژه قرار گرفته‌اند.

مدت زمان اجرای پروژه، سه سال است. در صورت اجرای موفقیت‌آمیز پروژه، امکان تعمیم پروژه به سایر استان‌ها و یا سایر محصولات وجود دارد.

نکته: خوانندگان توجه داشته باشند در تکمیل این بخش از سند پروژه، باید تحلیل‌های طرفین همکاری درباره توجیه انتخاب دامنه و مدت زمان اجرای پروژه ارائه شود. در تحلیل انتخاب دامنه اجرای پروژه‌ای مانند مثال اخیر، باید نیازسنجی و تحلیل بازار به‌دقت انجام شود و معیارهایی نظیر: ظرفیت تولید، ظرفیت نیروی کار در تولید محصول، ظرفیت طرفین همکاری در اجرای پروژه و سایر معیارهای مرتبط مدنظر قرارگیرد و براین اساس دامنه و بازه زمانی اجرای پروژه تعیین شود.

#### هدف / اهداف پروژه

افزایش ارزش افزوده تولید و فراوری گل محمدی و صنایع مکمل  
 معیار: سهم ارزش افزوده ایجادشده نسبت به تولید ناخالص بخش کشاورزی در استان  
 مقدار اولیه: مشخص خواهد شد  
 مقدار هدف: مشخص خواهد شد

نکته: در مواردی که آمارهای به‌روز برای تعیین مقدار هدف وجود ندارد، تعیین مقادیر پس از به‌روزرسانی داده‌ها انجام خواهد شد. یکی از روش‌های تعیین مقدار هدف، متناسب با اهداف کلان است؛ بنابراین اگر آمارهای مربوط به اهداف کلان (برای مثال سند برنامه پنج‌ساله و یا برنامه‌های وزارت ذی‌ربط، تعیین نشده باشد، تعیین مقدار هدف به زمان تعیین اهداف موکول می‌شود).

افزایش اشتغال در صنعت گل محمدی  
 معیار: سهم تعداد اشتغال ایجادشده در صنعت گل محمدی در شهرستان و استان  
 منتخب به کل اشتغال شهرستان و استان.

مقدار اولیه: مشخص خواهد شد.

مقدار هدف: مشخص خواهد شد.

### نتایج مورد انتظار

فرایند اجرای این پروژه در دو بخش تنظیم شده است و با همکاری طرفین توافق در این سند، نتایجی به شرح زیر و با معیارهای مشخص، متصور است:

بخش اول: طراحی و پیاده‌سازی تأمین مالی فراگیر در بانک (الف) باهدف توسعه بخش کشاورزی (صنعت گل محمدی)

دستاوردها:

#### ۱. مدیریت بهینه منابع و مصارف بانک

معیار: نرخ بازپرداخت تسهیلات در قالب پروژه، نرخ مؤثر تسهیلات در قالب اجرای پروژه، نسبت سپرده‌گذاری مشتریان در قالب اجرای پروژه به کل سپرده‌ها (شاخصی با ترکیب شاخص‌های مورد اشاره توسط متخصصین تعریف خواهد شد).

مقدار اولیه: تعیین خواهد شد.

مقدار هدف: تعیین خواهد شد.

بخش دوم: طراحی و پیاده‌سازی بسته کسب‌وکار فراگیر با محوریت گل محمدی

دستاوردها:

افزایش تعداد و میزان محصولات حاصل از فراوری‌های گل محمدی در خوشه‌های مختلف.

شاخص: حجم تولیدات، تعداد فراوری‌ها، میزان فروش، سودآوری (شاخصی با ترکیب شاخص‌های مورد اشاره توسط متخصصین تعریف خواهد شد).

مقدار اولیه: تعیین خواهد شد.

مقدار هدف: تعیین خواهد شد.

خروجی‌های مورد انتظار



بخش اول: طراحی و پیاده‌سازی تأمین مالی فراگیر در بانک باهدف توسعه بخش کشاورزی (صنعت گل محمدی)

خروجی اول: مستندات تهیه و تدوین شده در مورد تحلیل وضعیت تأمین مالی بخش کشاورزی در ایران و استفاده از روش‌های نوین تأمین مالی کشاورزی در ایران و جهان به منظور طراحی مدل مناسب

۱. تولید مستند (نیمه اول سال اول)

۲. تدوین راهبردهای مشترک بین طرفین همکاری (نیمه اول سال اول)

خروجی دوم: مدل طراحی شده تأمین مالی فراگیر با محوریت گل محمدی در بانک

۱. طراحی اولیه مدل (نیمه اول سال اول)

۲. طراحی کامل مدل با یکپارچه‌سازی در مدل کسب و کار فراگیر گل محمدی

(نیمه دوم سال اول)

خروجی سوم: مدل تأمین مالی فراگیر مستقر در بانک (سال دوم و نیمه اول سال سوم) خدمات نوین بانکی معرفی شده و اجرا شده در قالب تأمین مالی فراگیر

خروجی چهارم: نظام پایش و ارزیابی مستقر در بانک برای بهبود عملکرد و آغاز فاز جدید اجرای مدل در سایر استان‌ها (سال دوم و سوم)

۱. استقرار نظام پایش مدل (سال دوم و نیمه اول سال سوم)؛

۲. استقرار نظام ارزیابی مدل (نیمه دوم سال سوم)؛

۳. برنامه تدوین شده برای تعمیم پروژه.

بخش دوم: طراحی و پیاده‌سازی بسته کسب و کار فراگیر با محوریت گل محمدی

خروجی اول: مستند تدوین شده مربوط به تحلیل وضعیت کشاورزی در ایران با

تمرکز بر صنعت گیاهان دارویی و گل محمدی و استفاده از روش‌های نوین توسعه کسب و کار این صنعت در ایران و جهان

۱. مستند تولید شده (نیمه اول سال اول)؛

۲. راهبردهای مشترک بین طرفین همکاری (نیمه اول سال اول).

خروجی دوم: مدل کسب و کار فراگیر طراحی شده با محوریت گل محمدی

۱. مدل اولیه طراحی شده (نیمه اول سال اول)؛

۲. مدل یکپارچه کسب و کار و تأمین مالی فراگیر برای فعال سازی زنجیره های

شغلی و ارزش افزوده (نیمه دوم سال اول).

خروجی سوم: مدل کسب و کار فراگیر مستقر در قالب پروژه و با محوریت گل

محمدی (سال دوم و نیمه اول سال سوم)

۱. محصولات تولید شده یا توسعه یافته با محوریت گل محمدی؛

۲. اشتغال های مکمل ایجاد شده یا توسعه یافته با محوریت گل محمدی؛

۳. افراد شاغل در کسب و کارهای مرتبط با گل محمدی؛

۴. بازارهای فیزیکی و مجازی ایجاد شده یا توسعه یافته برای فروش محصولات

پروژه؛

۵. مستندات مربوط به اطلاع رسانی در خصوص پروژه (اعم از ویدیو، بولتن،

سایت، اپلیکیشن ها و سایر موارد).

خروجی چهارم: طراحی و اجرای مدل پایش و ارزیابی و طراحی برنامه بهبود

۱. نظام پایش و ارزیابی مستقر (سال دوم و سال سوم)؛

۲. گزارش های پایش و ارزیابی.

### ورودی ها و منابع مالی پروژه

این پروژه با استفاده از منابع نقدی و غیرنقدی طرفین همکاری و به صورت مشترک

اجرا می شود. در این فرایند هریک از طرفین همکاری بخشی از منابع مالی، دانش،

سرمایه انسانی، فضای فیزیکی و تجهیزات خود را در اجرای پروژه به اشتراک

می گذارند. در اقدامات متصور بر اجرای پروژه، مسئولیت هریک از طرفین همکاری

مشخص شده است.

جدول شماره (۱۶): جزئیات منابع نقدی پروژه (واحد پولی، برای مثال ریال)

منبع ورودی مالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	کل منابع
بانک	X1	X2	X3	XT
وزارت	Y1	Y1	Y3	YT
اتاق	Z1	Z2	Z3	ZT
سازمان	U1	U2	U3	UT
کل منابع	T1	T2	T3	TT

جدول شماره (۱۷): جزئیات منابع غیر نقدی پروژه (واحد پولی، برای مثال ریال)

منابع ورودی غیر مالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	کل (محاسبات ریالی معادل در این قسمت قرار داده می شود)
بانک	مدیریت پروژه، تأمین نیروی انسانی، فضا، تجهیزات لازم در اجرای پروژه	مدیریت پروژه، تأمین نیروی انسانی، فضا، تجهیزات لازم در اجرای پروژه	مدیریت پروژه، تأمین نیروی انسانی، فضا، تجهیزات لازم در اجرای پروژه	XF
وزارت	حمایت های لازم در لایه سیاست گذاری	حمایت های لازم در لایه سیاست گذاری	حمایت های لازم در لایه سیاست گذاری	YF
اتاق	تأمین نیروی انسانی لازم، انتقال دانش، تأمین فضای فیزیکی، تجهیزات و سایر نیازها حسب ظرفیت های موجود	تأمین نیروی انسانی لازم، انتقال دانش، تأمین فضای فیزیکی، تجهیزات و سایر نیازها حسب ظرفیت های موجود	تأمین نیروی انسانی لازم، انتقال دانش، تأمین فضای فیزیکی، تجهیزات و سایر نیازها حسب ظرفیت های موجود	ZF
سازمان	ارائه مشاوره تخصصی، انتقال دانش بین الملل	ارائه مشاوره تخصصی، انتقال دانش بین الملل	ارائه مشاوره تخصصی، انتقال دانش بین الملل	UF

جدول شماره (۱۸): بودجه پروژه به تفکیک عناصر بودجه

شرح بودجه	سال اول	سال دوم	سال سوم	هزینه‌های پنهان	کل بودجه
هزینه‌های نیروی انسانی	L1	L2	L3	HL	TL
تجهیزات	I1	I2	I3	HI	TI
مأموریت‌ها	M1	M2	M3	HM	TM
خدمات پشتیبانی	P1	P2	P3	HP	TP
سایر هزینه‌ها	O1	O2	O3	HO	TO
کل هزینه‌ها	T1	T2	T3	T4	TT

نکات :

باتوجه به اینکه هر یک از شرکای کاری در تأمین منابع موردنیاز پروژه مشارکت دارند، براساس سه جدول ارائه‌شده در این بخش، در برنامه‌های کاری ذیل این سند پروژه، سهم هر یک از طرفین همکاری در تأمین منابع هر بخش مشخص و بر اساس آن برنامه اجرا، پایش و ارزیابی می‌شود. در نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج، هر یک از اقدامات و منابع تخصیص داده‌شده منطبق با ماتریس نتایج در اسناد پروژه کدگذاری می‌شود تا بدین ترتیب امکان ردگیری استفاده منابع در محل پیش‌بینی‌شده وجود داشته باشد. برای بررسی عملکرد یک پروژه باید به‌صورت هم‌زمان از دو عنصر تطبیق با شاخص‌های تعریف‌شده برای نتایج و هزینه‌کرد (منطبق با سند تنظیم‌شده) استفاده شود.

### نقش‌ها و مسئولیت‌ها

بانک: مدیریت پروژه با بانک (الف) است، همچنین اقدامات مرتبط با طراحی و پیاده‌سازی مدل تأمین مالی فراگیر برعهده بانک (الف) است که به تفصیل در جداول مربوط به نتایج ارائه‌شده است.

وزارتخانه: حمایت‌های لازم در لایه سیاست‌گذاری ازجمله در مورد تدوین استاندارد برای محصولات، حمایت فروش محصولات، بیمه محصولات در کنار اقدامات مربوط به توان‌افزایی جامعه محلی، ایجاد زمینه مشارکت مردم در کارآفرینی در صنعت گل محمدی و ساماندهی طبق مدل طراحی‌شده ازجمله مسئولیت‌های وزارتخانه در این پروژه خواهد بود.

اتاق: ایجاد هماهنگی‌های لازم برای گسترش بازرگانی و بازارهای داخلی و بین‌المللی برای محصولات تولیدشده و اتصال تولیدکنندگان خُرد به تولیدکنندگان کلان در زنجیره‌های تولید از جمله وظایف اتاق در این فرایند است.

سازمان: تمامی اقدامات مربوط به انتقال دانش بین‌الملل، تجارب بین‌الملل و برقراری ارتباط با سایر کشورها در ارتقای بهره‌وری مدل بر عهده سازمان بین‌المللی (الف) است که به تفصیل در برنامه‌های کاری ارائه شده است.

### ذی‌نفعان

علاوه بر طرفین همکاری سایر ذی‌نفعان هدف در این پروژه عبارتند از:

۱. بنگاه‌های اقتصادی خُرد، کوچک و متوسط که در زمینه فراآوری گل محمدی در استان و شهرستان فعالیت می‌کنند.
۲. کشاورزان و خانواده‌های کشاورزان که در صنعت گل محمدی فعالیت دارند.
۳. نهادهای حمایت‌کننده از صنعت گل محمدی اعم از وزارتخانه‌های مرتبط به‌ویژه در استان اجرای پروژه که در این زمینه فعالیت دارند.
۴. اتحادیه‌ها و شبکه‌های مرتبط با کسب‌وکار که در بخش گل محمدی که در مناطق جغرافیایی هدف فعالیت دارند.

جدول شماره (۱۹): مخاطرات پروژه، پیش‌فرض‌ها و مدیریت مخاطرات

شرح مخاطره	احتمال وقوع ( بالا/متوسط/پایین )	تأثیر بر اجرای پروژه ( بالا/ متوسط / پایین )	اقدام پیشگیرانه
مقاومت تولیدکنندگان خُرد و محلی اجرای پروژه	متوسط	متوسط	استفاده از شیوه مشارکتی و پایین به بالا در اجرای پروژه
چالش در فروش محصولات به دلیل مشکلات معیشتی افراد جامعه	متوسط	متوسط	۱. تمرکز بر قیمت‌گذاری مبتنی بر فروش بیشتر و قیمت کمتر ۲. تمرکز بر فراوری‌های متنوع و ترکیب محصولات مختلف با گل محمدی برای جذب دامنه بیشتری از مشتریان

شرح مخاطره	احتمال وقوع ( بالا/متوسط/پایین )	تأثیر بر اجرای پروژه ( بالا/ متوسط / پایین )	اقدام پیشگیرانه
تحریم‌های اقتصادی	بالا	متوسط	تمرکز بیشتر بر بازرگانی داخلی محصولات

نکته: به‌طور معمول بین یک تا ۵ مورد مخاطره در سند پروژه اعلام و روش مواجهه با آن بیان می‌شود.

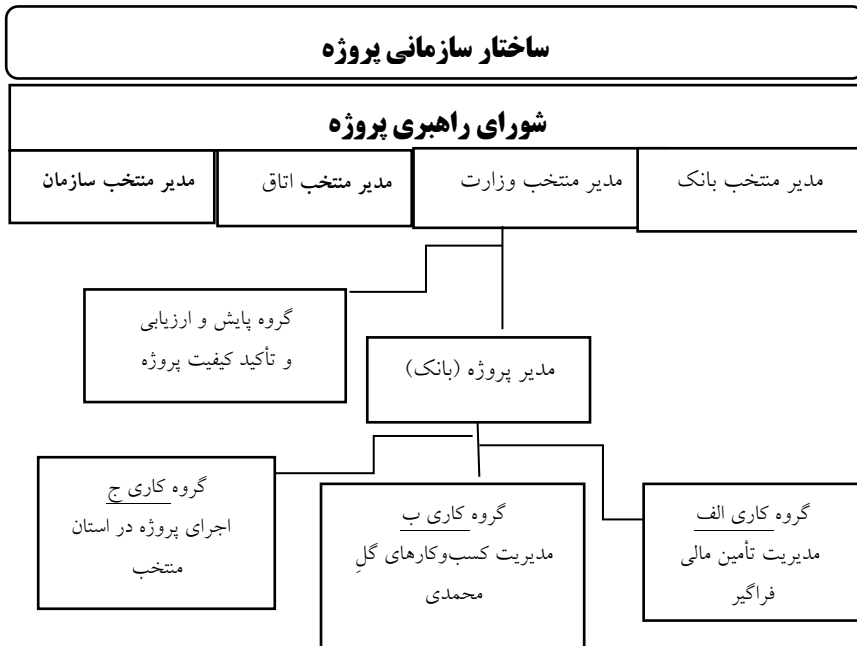
### پیش‌فرض‌ها

۱. اصلی‌ترین پیش‌فرض در این پروژه، وجود ظرفیت و پتانسیل بالای تولید گل محمدی و گیاهان دارویی مکمل و فراوری این محصولات به شکل‌های مختلف است که می‌تواند منجر به ایجاد اشتغال و ارزش افزوده شود.
۲. مقاومت گل محمدی در برابر خشک‌سالی از دیگر پیش‌فرض‌ها در پایداری تولید این محصول و گسترش آن است.
۳. فرض بر آن است که ظرفیت تولید سایر گیاهان دارویی در منطقه وجود دارد.
۴. فرض می‌شود بانک، در تمامی استان‌های کشور نمایندگی داشته و ظرفیت اجرای پروژه را دارد.
۵. فرض می‌شود حمایت‌های لازم از سوی دولت برای رونق بخشی به این صنعت صورت می‌پذیرد.

### مدیریت پروژه

**ساختار پروژه:** ساختار سازمانی تنظیم‌شده در پروژه اخیر شامل: کمیته راهبری، مدیر پروژه، گروه پایش و ارزیابی، گروه‌های کاری تولید محصولات، مهارت‌افزایی، بازاریابی و فروش است.

نمودار شماره (۱۷): ساختار سازمانی پروژه



### مدیریت پروژه

مدیریت پروژه شامل گروه راهبری و مدیر اجرایی پروژه است. اعضای گروه راهبری عبارتند از: مدیران منتخب از هر یک از طرفین همکاری و مدیر اجرایی پروژه که از شرکت انتخاب می‌شوند. گروه‌های کاری در ستاد و استان منتخب ساماندهی می‌شوند.

### گروه پروژه

این پروژه دارای چهار گروه کاری است. گروه پایش و ارزیابی، گروه کاری تأمین مالی فراگیر، گروه کاری مدیریت کسب و کارهای گل محمدی و گروه اجرای پروژه در استان. بخش بین‌الملل بانک، مدیریت امور بین‌الملل را در ایجاد هماهنگی‌ها با سازمان بین‌المللی عهده‌دار است. شرح خدمات هر یک از اعضا و افرادی که با ایشان حین اجرای پروژه قرارداد بسته می‌شود در فرایند اجرای پروژه به تفصیل تعیین می‌شود.

### پایش و ارزیابی

برنامه پایش و ارزیابی پروژه ذیل برنامه کاری طراحی خواهد شد. در کنار برنامه طراحی شده و منطبق با شاخص‌های مدنظر در سند پروژه، موارد زیر نیز انجام می‌شود:

#### پایش‌های سه ماهه پروژه

پایش‌های سه‌ماهه، توسط گروه پایش و ارزیابی صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب، گزارش‌های دوره‌ای از وضعیت پروژه تهیه می‌شود که ردیابی و حل مشکلات احتمالی پروژه و اصلاحات موردنیاز را تسهیل می‌کند. براساس تجزیه و تحلیل مخاطرات انجام شده در هنگام تنظیم سند، گزارش ریسک پروژه باید به صورت منظم تدوین شود تا مدیریت مخاطرات به موقع صورت پذیرد. گزارش‌های پایش باید به طور منظم در اختیار مدیر پروژه و کمیته راهبری قرار گیرد تا مدیریت دستیابی به نتایج تسهیل شود.

#### پایش‌های سالانه

علاوه بر گزارش‌های سه‌ماهه، گزارش‌های سالانه تهیه می‌شود و وضعیت پروژه از لحاظ میزان موفقیت در کسب نتایج بررسی می‌شود، همچنین در پایان پروژه، ارزیابی نهایی با توجه به شاخص‌های مدنظر در سند پروژه و برنامه‌های کاری سالانه انجام می‌شود.

#### پایداری پروژه و راهبرد خروج از پروژه

همانطور که اشاره شد، این پروژه بر آن است تا با استفاده از روش تأمین مالی فراگیر و تمرکز بر صنعت گل محمدی و صنایع مکمل نسبت به فعال‌سازی زنجیره‌های شغلی و ارزش در استان منتخب اقدام کند. انتظار می‌رود با استفاده از این رویکرد، هم بانک و شرکای کاری از شاخص‌های عملکردی مناسب‌تری برخوردار شوند و



هم جامعه محلی از مواهب توسعه‌ای اجرای این پروژه از جمله ایجاد اشتغال و ارزش‌افزوده در منطقه هدف بهره‌مند شود. در حین و پس از اجرای این پروژه و ارزیابی آن، برای نهادینه کردن استفاده از این مدل- در صورت موفق بودن- مقررات و شیوه‌نامه‌های اجرایی مربوط به اجرای تأمین مالی فراگیر و توسعه کسب‌وکار فراگیر در بانک و سایر طرفین همکاری تدوین و مورد به مورد اجرا خواهد شد. بودجه‌ریزی برای فعال کردن این حوزه و سایر مواردی تنظیم خواهد شد که برای نظام‌مند و نهادینه نمودن اجرای این مدل در نهادهای طرف همکاری ضروری است تا مدل به صورت نظام‌مند در بانک و سایر طرفین همکاری اجرا و گسترش یابد.

جدول شماره (۲۰): چارچوب نتایج و منابع در پروژه (۱۴۰۱-۰۰۲)

عنوان پروژه: فعال‌سازی زنجیره‌های ارزش افزوده و اشتغال صنعت گل محمدی و صنایع مکمل با استفاده از تأمین مالی فراگیر
هدف مشترک مورد انتظار طرفین توافق: افزایش ارزش افزوده و اشتغال حاصل از تولید و فراوری گل محمدی و صنایع مکمل
شاخص/ها: سهم ارزش افزوده ایجاد شده نسبت به تولید ناخالص بخش کشاورزی در استان منتخب سهم تعداد اشتغال ایجاد شده در صنعت گل محمدی در شهرستان و استان منتخب به کل اشتغال شهرستان و استان

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
بخش اول: طراحی و پیاده‌سازی تأمین مالی فراگیر در بانک باهدف توسعه بخش کشاورزی (صنعت گل محمدی و صنایع مکمل)							
دستاورد اول: مدیریت بهینه منابع و مصارف بانک (الف)							
معیار/ها: نرخ بازپرداخت تسهیلات پرداخت شده در قالب پروژه، نرخ مؤثر تسهیلات پرداخت شده در قالب اجرای پروژه، نسبت سپرده‌گذاری مشتریان در قالب اجرای پروژه به کل سپرده‌ها (معیار ترکیبی مربوط به معیارهای مدنظر توسط گروه تخصصی تعریف خواهد شد)							
بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین	X	گروه کاری مدیریت تأمین مالی فراگیر (طبق)	۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به تدوین اسناد ۲. تعیین چارچوب اسناد و شاخص‌های مربوط	۱. تولید مستند (نیمه اول سال اول) ۲. تدوین راهبردهای مشترک	خروجی اول: مستندات تهیه و تدوین شده درباره تحلیل وضعیت تأمین مالی بخش کشاورزی در ایران و استفاده از		

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
روش‌های نوین تأمین مالی کشاورزی در ایران و جهان برای طراحی مدل مناسب شاخص/ها: ۱. تعداد اسناد تنظیم شده ۲. تعداد راهبردهای استخراج شده	(نیمه اول سال اول)	۳. تعیین مشاوران و کارشناسان همکار در تنظیم اسناد ۴. انجام مطالعات مربوط و تولید اسناد ۵. ارزیابی اسناد ۶. نهایی کردن اسناد	ساختار سازمانی ارائه شده)				همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت. بانک: A1-1 ریال وزارت: B1-1 ریال اتاق: C1-1 ریال سازمان بین‌المللی: D1-1 دلار یا معادل ریال
خروجی دوم: مدل طراحی شده تأمین مالی فراگیر با محوریت گل محمدی در بانک شاخص‌ها: ۱. استفاده از شاخص‌های ترکیبی دربرگیرنده سودآوری بانک، اشتغال، ارزش‌افزوده، پایداری منابع طبیعی و محیط زیست در	۱. طراحی اولیه مدل (نیمه اول سال اول) ۲. طراحی کامل مدل با یکپارچه‌سازی در مدل کسب‌وکار فراگیر گل محمدی و صنایع مکمل (نیمه دوم سال اول)	۱. تهیه شرح خدمات مربوط به خروجی دوم ۲. تعیین همکاران و مشاوران برای همکاری در تولید خروجی دوم ۳. انجام مطالعات تطبیقی ۴. طراحی مدل ۵. بومی‌سازی مدل	بانک وزارت اتاق سازمان بین‌المللی	X			بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت. بانک: A1-2 ریال

فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
مدل طراحی شده (حداقل یک شاخص‌های ترکیبی) *این مدل در تعریف شاخص‌ها کل زنجیره ارزش را در برمی‌گیرد.		۶. طراحی مکانیزم اجرای مدل ۷. ارزیابی مدل توسط تمامی طرفین همکاری مشترک و نهایی کردن مدل ۸. برگزاری نشست‌های تخصصی برای آگاه‌سازی همکاران طرفین همکاری مشترک در اجرای مدل طراحی شده در پروژه					وزارت: B1-2 ریال اتاق: C1-2 ریال سازمان بین‌المللی: D1-2 دلار یا معادل ریال
خروجی سوم: مدل تأمین مالی فراگیر مستقر در بانک شاخص: تعداد خدمات بانکی جدید و یا توسعه‌یافته مبتنی بر روش تأمین مالی فراگیر (اهداف کمی تعیین خواهد شد)	خدمات نوین بانکی معرفی و اجرا شده در قالب تأمین مالی فراگیر (سال دوم)	۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به خروجی سوم ۲. تعیین گروه همکاری ۳. تعیین سازوکار پیاده‌سازی مدل طراحی شده	بانک الف		X		بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هریک از طرفین همکاری طبق مشارکت

نتایج پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
تعداد و مبلغ تسهیلات پرداخت شده مبتنی بر شاخص های ترکیبی (اشتغال، ارزش افزوده، پایداری منابع طبیعی) . (اهداف کمی تعیین خواهد شد) تعداد شیوه نامه های ارتقا یافته و جاری شده در بانک و مبتنی بر تأمین مالی فراگیر (اهداف کمی تعیین خواهد شد)		۴. تنظیم مقررات و اقدامات مربوط به پیاده سازی مدل ۵. پیاده سازی مدل					ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . بانک: A1-3 ریال وزارت : B1-3 ریال اتاق : C1-3 ریال سازمان بین المللی: D1- 3 دلار یا معادل ریال
خروجی چهارم: نظام پایش و ارزیابی مستقر در بانک الف به منظور بهبود عملکرد و آغاز فاز جدید اجرای مدل در سایر استان ها (نیمه دوم سال سوم) شاخص: تعداد شیوه نامه های ارتقا یافته مبتنی بر پایش و ارزیابی پروژه به صورت مشترک با طرفین	۱. استقرار نظام پایش مدل (سال دوم و نیمه اول سال سوم) ۲. استقرار نظام ارزیابی مدل (نیمه دوم سال سوم) ۳. برنامه تدوین شده برای تعمیم پروژه	۱. تنظیم شرح خدمات خروجی چهارم ۲. تنظیم برنامه کاری سالانه برای اجرای پروژه ۳. تعیین گروه های کاری ۴. تدوین شیوه نامه های اجرایی	بانک وزارت اتاق سازمان بین المللی		X	X	بودجه تخصیصی طبق روش های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هریک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . بانک: A1-4 ریال

نتایج پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
همکاری (اهداف کمی مشخص خواهد شد) شاخص های مربوط به دستاورد اول و خروجی های اول تا سوم		۵. پایش و ارزیابی با در نظر گرفتن شاخص های تعیین شده					وزارت: B1-4 ریال اتاق: C1-4 ریال سازمان بین المللی: D1-4 دلار یا معادل ریال
بخش دوم: طراحی و پیاده سازی بسته کسب و کار فراگیر با محوریت گل محمدی							
دستاورد: افزایش تعداد و میزان محصولات حاصل از فراوری های گل محمدی در خوشه های مختلف شاخص: حجم تولیدات، تعداد فراوری ها، میزان فروش، سودآوری (شاخص ترکیبی حاصل از شاخه های مورد اشاره و مقدار اهداف کمی توسط متخصصین تعریف خواهد شد).							
خروجی اول: مستند تدوین شده مربوط به تحلیل وضعیت کشاورزی در ایران با تمرکز بر صنعت گیاهان دارویی و گل محمدی و استفاده از روش های نوین توسعه کسب و کار این صنعت در ایران و جهان شاخص:	۱. مستند تولید شده (نیمه اول سال اول) ۲. راهبردهای مشترک بین طرفین همکاری (نیمه اول سال اول)	۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به تدوین اسناد ۲. تعیین چارچوب اسناد و شاخص های مربوط ۳. تعیین مشاوران و کارشناسان همکار در تنظیم اسناد	بانک وزارت اتاق سازمان بین المللی	X			بودجه تخصیصی طبق روش های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت. بانک: A2-1 ریال

نتایج پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
شاخص / ها: ۱. تعداد اسناد تنظیم شده ۲. تعداد راهبردهای استخراج شده میزان اهداف کمی مشخص خواهد شد		۴. انجام مطالعات مربوط و تولید اسناد ۵. ارزیابی اسناد ۶. نهایی کردن اسناد					وزارت B2-1 ریال اتاق: C2-1 ریال سازمان بین المللی الف: D2-1 دلار یا معادل ریال
خروجی دوم: مدل کسب و کار فراگیر طراحی شده با محوریت گل محمدی شاخص: در نظر گرفتن شاخص های ترکیبی و دربرگیرنده اشتغال، ارزش افزوده و پایداری منابع و محیط زیست (حداقل یک شاخص کمی در نظر گرفته می شود)	۱. مدل اولیه طراحی شده (نیمه اول سال اول) ۲. مدل یکپارچه کسب و کار و تأمین مالی فراگیر به منظور فعال سازی زنجیره های شغلی و ارزش افزوده (نیمه دوم سال اول)	۱. تهیه شرح خدمات مربوط به خروجی دوم ۲. تعیین همکاران و مشاوران برای همکاری در تولید خروجی دوم ۳. انجام مطالعات تطبیقی ۴. طراحی مدل ۵. بومی سازی مدل ۶. طراحی مکانیزم اجرای مدل	بانک وزارت اتاق سازمان بین المللی	X			بودجه تخصیصی طبق روش های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هریک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . بانک: A2-2 ریال وزارت B2-2 ریال اتاق: C2-2 ریال

فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه

نتایج پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
		۷.ارزیابی مدل توسط تمامی طرفین همکاری مشترک و نهایی کردن مدل ۸.برگزاری نشست های تخصصی برای آگاه سازی همکاران طرفین همکاری مشترک در اجرای مدل طراحی شده در پروژه					سازمان بین المللی: D2-2 دلار یا معادل ریال
خروجی سوم: مدل کسب و کار فراگیر مستقر در قالب پروژه و با محوریت گل محمدی (سال دوم و نیمه اول سال سوم) شاخص: ۱.تعداد فراوری های جدید و یا توسعه یافته گل محمدی در خوشه خوراکی	۱.محصولات تولید شده یا توسعه یافته با محوریت گل محمدی ۲.اشتغال های مکمل ایجاد شده یا توسعه یافته با محوریت گل محمدی	۱.تنظیم شرح خدمات مربوط به خروجی سوم ۲.تعیین گروه همکاری ۳.تعیین سازوکار پیاده سازی مدل طراحی شده ۴.تنظیم مقررات و اقدامات مربوط به پیاده سازی مدل	بانک وزارت اتاق سازمان بین المللی		X		بودجه تخصصی طبق روش های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . بانک : A2-3 ریال



نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
۲. تعداد فراوری‌های جدید یا توسعه یافته گل محمدی در خوشه بهداشتی و آرایشی ۳. تعداد شغل‌های ایجاد شده در قالب پروژه ۴. حداقل یک شاخص ترکیبی متناسب با خروجی دوم *مقادیر اهداف کمی مشخص خواهد شد.	۳. شاغلین در کسب و کارهای مرتبط با گل محمدی ۴. بازارهای فیزیکی و مجازی ایجاد شده یا توسعه یافته برای فروش محصولات پروژه ۵. مستندات مربوط به اطلاع‌رسانی درباره پروژه (اعم از ویدیو، بولتن، سایت، اپلیکیشن‌ها و سایر موارد) (مقادیر کمی مشخص خواهد شد)	۵. پیاده‌سازی مدل				وزارت B2-3 ریال اتاق: C2-3 ریال سازمان بین‌المللی: D2-3 دلار یا معادل ریال	

فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه بانک، وزارت، اتاق، سازمان
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
خروجی چهارم: طراحی و اجرای مدل پایش و ارزیابی و طراحی برنامه بهبود شاخص: تعداد شیوه‌نامه‌های ارتقا یافته مبتنی بر پایش و ارزیابی پروژه به صورت مشترک با طرفین همکاری	۱. نظام پایش مستقر (سال دوم و نیمه اول سال سوم) ۲. نظام ارزیابی مستقر (نیمه دوم سال سوم) ۳. گزارش‌های پایش و ارزیابی (مقادیر کمی مشخص خواهد شد)	۱. تنظیم شرح خدمات خروجی چهارم ۲. تنظیم برنامه کاری سالانه برای اجرای پروژه ۳. تعیین گروه های کاری ۴. تدوین شیوه‌نامه‌های اجرایی پایش و ارزیابی با در نظر گرفتن شاخص‌های تعیین شده	بانک وزارت اتاق سازمان بین المللی		X	X	بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارایه شده در بخش قبل محاسبه و برای هریک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . بانک: A2-4 ریال وزارت B2-4 ریال اتاق: C2-4 ریال سازمان بین‌المللی: D2-4 دلار یا معادل ریال
هزینه کل							

### ۳. طرح نمونه مسئله در بخش صنعت- معدن

بخش صنعت و معدن ایران از بخش‌های کلیدی در رشد اقتصادی است. تنوع بسیار در این بخش، یک مزیت مهم در اقتصاد ایران به شمار می‌رود. وجود صنایع مختلف اعم از صنایع غذایی، صنایع خودرو، کشتیرانی، دفاعی، نفت و پتروشیمی و سایر صنایع در کنار معادن بسیار نظیر آهن، مس، طلا، نقره، روی، سرب، منیزیم و سنگ‌های قیمتی و بسیاری منابع دیگر همه از ظرفیت‌ها و منابع غنی کشور است. سهم زیربخش صنعت و معدن در رشد اقتصادی به‌ویژه در سال‌های اخیر از سایر بخش‌های اقتصادی بیشتر بوده است، به طوری که براساس آمار حساب‌های ملی موجود در مرکز آمار ایران، در سال ۱۴۰۱ سهم بخش صنعت و معدن در ارزش افزوده اقتصادی، ۴۲.۲ درصد بوده که ۱۸.۹ درصد از این رشد مربوط به بخش معدن بوده است، همچنین در سه ماهه اول سال ۱۴۰۲، رشد بخش صنایع و معادن، ۷.۹ درصد اعلام شده است. با وجود سهم بالای ۴۰ درصد این بخش در ارزش افزوده اقتصادی و بیشترین رشد اقتصادی، اشتغال این بخش از کل اشتغال کشور حدود ۳۳ درصد بوده است که در سال ۱۴۰۱ نسبت به سال قبل دارای رشد منفی نیز بوده است. مروری بر ظرفیت بخش صنعت و معدن در استان‌های مختلف کشور نیز نشان می‌دهد که علیرغم وجود ظرفیت‌های بسیار و پیشرفت‌های قابل توجه در این بخش، رشد صنعت و معدن الزاماً ریزش کافی در زندگی افراد جامعه نداشته است. دلیل این مدعا، چالش‌هایی نظیر فقر و بیکاری در مناطقی است که از ظرفیت‌های بسیار صنعتی و معدنی برخوردار هستند؛ برای مثال استان‌های جنوبی کشور دارای ذخایر غنی زیرزمینی و معدنی هستند، با این حال، نرخ بیکاری و فقر بالاتری نسبت به متوسط کشوری دارند.

در چنین شرایطی، یکی از کمپانی‌های بزرگ معدنی کشور در استخراج، فراوری و صادرات یکی از فلزات در استان (الف) بر آن است تا با گسترش دامنه فعالیت‌های خود در تولید جواهرآلات و لوازم تزئینی با اتصال به جامعه محلی در کنار فعال

نمودن خط تولید جواهرآلات و لوازم تزئینی برای جویندگان کار در جوامع محلی، اشتغال و درآمد ایجاد کند. در راستای این هدف، این کمپانی چگونه می‌تواند پروژه تعریف کند؟

#### طراحی نمونه پروژه در بخش صنعت-معدن

کمپانی معدنی (الف)، یکی از کمپانی‌های بزرگ کشور است که در استان (الف) در حوزه استخراج، فراوری و صادرات مس فعال است. این کمپانی قصد دارد دامنه فعالیت‌های خود را در بخش‌های دیگری از صنایع مرتبط با معدن نظیر صنایع دستی وابسته و گردشگری معدن گسترش دهد. بدین منظور، کارشناسان این کمپانی دنبال پیاده‌سازی ایده‌هایی هستند که ضمن افزایش مشارکت جامعه محلی در تولید محصولات مرتبط با معدن و اتصال محصولات به ظرفیت‌های گردشگری، ظرفیت‌سازی جدیدی در فعالیت اقتصادی خود ایجاد کنند. این کمپانی، گسترش ظرفیت‌های تولیدی و اقتصادی خود را در کنار مسئولیت‌های اجتماعی می‌بیند. از این رو، تصمیم دارد تا ظرفیت‌های تولیدی را به یکدیگر متصل سازد، بدین ترتیب که از طریق توان‌افزایی جوامع محلی در تولید صنایع دستی مس‌محور- نظیر جواهرآلات و لوازم تزئینی- بازار این محصولات را بافعال کردن گردشگری متصل به معدن پوشش دهد. چنین ایده‌ای نه تنها می‌تواند منجر به اشتغال‌زایی و درآمدزایی برای مردم جوامع محلی شود که خود زمینه اعتمادسازی میان شبکه تولیدکنندگان محصولات معدنی و مردم را فراهم می‌آورد، بلکه سبب خواهد شد تا گردشگران بیشتری در این منطقه تردد داشته و ضمن خرید محصولات، اطلاع‌رسانی مناسبی درباره ظرفیت‌های کشور به اقصی نقاط کشور و حتی سایر کشورها داشته باشند. بنابراین، پیاده‌سازی چنین ایده‌ای می‌تواند منافع چندجانبه‌ای برای ذی‌نفعان به همراه داشته باشد. مهم‌ترین نتیجه چنین ایده‌ای به دلیل ماهیت ترکیبی صنایع در تولید محصولات، افزایش زنجیره‌های تولید، اشتغال و مصرف و در نهایت افزایش ضرایب

تکثری در تولید است که رونق بخشی به اقتصاد را در مناطق هدف و مناطق هم‌جوار به‌همراه خواهد داشت.

کمپانی (الف) فعالیت در این زمینه را با تعریف یک پروژه آغاز می‌کند و بر آن است تا در قالب این پروژه، خط تولید را از طریق فعال کردن کسب‌وکارهای خرد و کوچک در جوامع محلی اطراف معدن و نیز فعال کردن حلقه‌های گردشگری معدن گسترش دهد. طبق بررسی‌ها، این پروژه در فاز اول به‌صورت چهارجانبه و آزمایشی تعریف می‌شود. مدیران کمپانی (الف) آگاه هستند که برای مداخله در جامعه محلی با هدف فعال کردن ایشان در فرایند تولید زیورآلات و لوازم تزئینی، پیش از هر اقدام، باید اعتماد جامعه محلی را کسب کنند. جلب این اعتماد نیازمند برخورداری از مهارت‌های اجتماعی است. از این‌رو، این کمپانی، نیازمند همکاری با یک سازمان میانجی در برقراری ارتباط با جامعه محلی و ایجاد اعتماد است. مدیران کمپانی (الف) به این تصمیم می‌رسند که بهترین گزینه برای این همکاری یک سازمان مردم‌نهاد است. سازمان مردم‌نهاد (الف) یکی از سازمان‌های مردم‌نهاد در جامعه محلی هدف کمپانی (الف) است که به‌دلیل ماهیت فعالیت‌هایی که دارد، آگاهی مناسبی از ویژگی‌های مردم محلی و بافت جامعه دارد و در نتیجه برای همکاری با کمپانی (الف) می‌تواند نقش به‌سزایی ایفا کند. یکی از مسائلی که در اجرای این پروژه وجود دارد، مهارت نداشتن جامعه محلی در تولید زیورآلات و لوازم تزئینی است، به‌گونه‌ای که بتواند جذابیت لازم برای دامنه گسترده‌ای از مشتریان را ایجاد کند. کمپانی (الف) برای فعال کردن این خط تولید از طریق ایجاد شبکه کسب‌وکارهای کوچک بر آن است تا با یکی از خیریه‌های اشتغال همکاری داشته باشد. خیریه (الف) با هدف ایجاد اشتغال برای جویندگان کار در جوامع محلی و کمتر توسعه یافته فعالیت می‌کند. فعالیت این خیریه شامل کل زنجیره اشتغال است. بدین معنی که از ارائه آموزش‌های مهارتی لازم تا ضمانت خرید محصولات تولیدشده و بازاریابی برای محصولات جزو دامنه فعالیت این خیریه است. در کنار این دو مؤسسه و نهاد به‌عنوان شرکای کاری کمپانی (الف)،

این کمپانی در فاز اول بر آن است تا با ایجاد هماهنگی‌هایی در مورد گردشگری معدن نیز گام‌هایی بردارد. برای این منظور تفاهم با یک آژانس گردشگری نیز در برنامه کار قرار می‌گیرد. این آژانس باید مسیر گردشگری - که در فاز اول با تمرکز بر ظرفیت‌های کارخانه‌های مس متصل به کمپانی (الف) و معادن است - را طراحی و مشتریان بالقوه برای این نوع گردشگری را شناسایی و تورهای گردشگری را پیاده کند. بدین ترتیب کمپانی (الف) پس از مذاکره با سازمان مردم‌نهاد (الف) و خیریه اشتغال (الف) و آژانس گردشگری (الف) و دستیابی به توافق، پروژه‌ای را با عنوان "فعال کردن صنایع مکمل مس" تعریف می‌کند.

## نمونه صفحه اول سند پروژه

لوگوی نهادهای امضاکننده پروژه در سربرگ قرار دارد.

شماره پروژه: ۱۴۰۲-۰۰۳

عنوان پروژه: فعال کردن صنایع مکمل مس

زمان تخمینی شروع پروژه: ۱۴۰۳

زمان تخمینی پایان پروژه: ۱۴۰۵

مجری پروژه: کمپانی (الف)

طرفین همکاری: سازمان مردم نهاد (الف)، خیریه اشتغال (الف)،

خلاصه پروژه: پروژه فعال کردن صنایع مکمل مس با افزایش تولید در زیر بخش معدن و در شکل تولید صنایع دستی اعم از زیورآلات و لوازم تزئینی تعبیه شده است. ایده اولیه این پروژه با کمپانی معدنی (الف) است. کمپانی بر آن است تا برای فعال کردن این خط تولید و ضمن توان افزایش جامعه محلی و تولیدکنندگان خرد در این فرایند نسبت به تولید با هزینه‌های پایین‌تر، ایجاد اشتغال‌های محلی، سودآوری کمپانی و رونق بخشی به اقتصاد محلی اقدام کند. این کمپانی برای اجرای این پروژه اقتصادی-اجتماعی از ظرفیت سازمان‌های مردم نهاد و خیریه‌ها استفاده می‌کند تا در جامعه محلی اعتماد ایجاد کند و بتواند منابع را جذب کند. در عین حال و با توجه به ارتباط بین کسب‌وکارهای این حوزه و ظرفیت‌های گردشگری، اتصال به ظرفیت‌های گردشگری در بخش معدن از دیگر برنامه‌های این پروژه است که ضمن همکاری با آژانس گردشگری (الف) صورت می‌پذیرد. انتظار می‌رود با اجرای این پروژه در استان منتخب، تولید صنایع مکمل مس افزایش یابد و این امر به ایجاد اشتغال‌های خرد، کوچک و متوسط و ایجاد ارزش افزوده بخش مس در استان کمک کند، همچنین زمینه رونق اقتصاد محلی فراهم آید.

- منابع مالی تخصیصی توسط هر یک از شرکا در این قسمت ارائه می‌شود.

امضا طرفین

کمپانی (الف)      سازمان مردم نهاد (الف)      خیریه اشتغال (الف)      آژانس گردشگری (الف)

- در این سند، کمپانی (الف) به‌اختصار کمپانی، سازمان مردم نهاد (الف) به‌اختصار سازمان، خیریه اشتغال (الف) به‌اختصار خیریه و آژانس گردشگری (الف) به‌اختصار آژانس نوشته می‌شوند.

## فهرست مطالب

پیشینه و محتوای موضوع

هدف/اهداف پروژه

نتایج مورد انتظار

ورودی‌ها و منابع مالی پروژه

نقش‌ها و مسئولیت‌ها

مخاطرات پروژه، پیش‌فرض‌ها و مدیریت مخاطرات

مدیریت پروژه

پایش و ارزیابی

پایداری پروژه و راهبرد خروج از پروژه:

بودجه پروژه

چارچوب نتایج و برنامه کاری سالانه پروژه



## پیشینه و محتوای موضوع

## معرفی موضوع

معادن ایران، یکی از مهم‌ترین و منحصر به فردترین ذخایر کشور هستند. بخش معدن ایران در آمارهای کلان اقتصادی در قسمت زیربخش صنعت و معدن طبقه‌بندی شده و ۱۸.۹ درصد رشد اقتصادی را در سال ۱۴۰۱ به خود اختصاص داده است. براساس آخرین آمار مرکز آمار ایران - مربوط به سال ۱۴۰۰- تعداد ۶۰۲۵ معدن در حال بهره‌برداری هستند و بیش از ۱۳۰ هزار نفر در این بخش کار می‌کنند که کمتر از یک درصد اشتغال کشور است. این تعداد معدن در حال بهره‌برداری، ارزش افزوده‌ای معادل ۲۱۹۷ هزار میلیارد ریال برای کشور ایجاد کرده است. در این بخش، معادن سنگ آهن، سنگ مس، و سنگ سرب و روی به ترتیب بالاترین ارزش افزوده را براساس آمارهای مرکز آمار ایران داشته‌اند، همچنین استان‌های کرمان، یزد و خراسان رضوی در رتبه‌های اول تا سوم ایجاد ارزش افزوده از راه بهره‌برداری از معادن قراردارند. در سال ۱۴۰۰، سهم تعداد معادن مس به کل معادن کشور، ۱.۷ درصد و سهم شاغلان در بخش مس نسبت به سایر شاغلین در معادن در حال بهره‌برداری، ۱۳.۷ درصد بوده است. سهم ارزش افزوده در بخش مس در مقایسه با ارزش افزوده در سایر معادن، ۲۵.۷ درصد بوده که در رتبه دوم و پس از سهم ۵۷.۷ درصدی معادن سنگ آهن قرار گرفته است. مروری بر آمارها نشان می‌دهد که با وجود معادن غنی در کشور، سهم ارزش افزوده این بخش در اقتصاد ایران کمتر از ۲۰ درصد و سهم اشتغال آن کمتر از یک درصد است، درحالی‌که معادن جدای از ظرفیت استخراج و فروش محصولات بالادستی، ظرفیت بسیار در تولید صنایع مختلف در ترکیب با سایر بخش‌های اقتصادی نظیر صنعت دستی، گردشگری و ... دارند.

معدن مس در استان (الف)، از مهم‌ترین منابع اقتصادی این استان و از بزرگترین معادن دنیا است. عمده فعالیت کمپانی (الف) که از بزرگترین کمپانی‌های تولید مس در ایران است، استخراج، تولید انواع محصولات نظیر: کاتد، اسلب و بیلت، کنستانتره

و .... و صادرات محصولات است. این معدن یکی از منابع مهم در اشتغال‌زایی و ارزش افزوده در اقتصاد استان و کشور است، اما ظرفیت این ذخایر در ایجاد اشتغال و ارزش افزوده بیشتر با سرمایه‌گذاری روی انواع محصولات در مقیاس خرد، کوچک و متوسط و با توجه به نیاز مصرفی جامعه هدف در کنار صادرات محصولات پایه، نقش این صنعت را در توسعه اقتصادی- اجتماعی استان پرننگ‌تر می‌کند. به‌ویژه آنکه استان‌های دارای ذخایر معدنی در بسیاری مواقع دچار چالش‌های اقتصادی و اجتماعی نیز می‌شوند. از این رو، توجه به ابعاد وسیع‌تری از ظرفیت‌های معادن به لحاظ ایجاد زنجیره‌های شغلی و ارزش افزوده و در مسیر ایجاد رشد اقتصادی فراگیر می‌تواند منجر به رونق بخشی این بخش و بهبود زندگی مردم شود. به‌عبارتی، بخش معدن در مناطق دارای این ذخایر می‌تواند به قطب تولید صنایع دستی با محوریت مس تبدیل شود، همچنین امکان فعال‌سازی سایر بخش‌های اقتصادی مرتبط نظیر گردشگری معدن از دیگر ظرفیت‌هایی است که در صورت فعال شدن می‌تواند به رونق اقتصادی در استان‌های دارای ذخایر معدن نظیر استان (الف) کمک کند.

### بیان و توجیه مسئله

دوگانه فقر- ثروت یکی از پدیده‌هایی است که در استان‌های دارای ذخایر طبیعی از جمله ذخایر معدنی مشهود است. برخی از استان‌های کشور که از منابع و معادن بسیار غنی برخوردار هستند، با آمار فقر و بیکاری بیشتری نیز مواجه هستند. ضمن آنکه آسیب‌های اجتماعی در این استان‌ها و به‌ویژه در مناطق روستایی، حاشیه شهر و شهرهای کوچک بسیار است. در واقع، منافع اقتصادی ذخایر نظیر معادن، آنطور که باید در زندگی مردم جاری نمی‌شود. چنین مسئله‌ای منجر به بروز اختلاف طبقاتی و درآمدی نیز می‌شود. طبقه کارگر و یا گروه‌هایی که از درآمد و شغل مناسبی برخوردار نیستند در برابر طبقه سرمایه‌دار و بهره‌برداران معادن احساس تبعیض کرده و این مسئله در مواردی منجر به بی‌اعتمادی و یا بروز کشمکش‌های اجتماعی در بین

گروه‌های مختلف مردم می‌شود. تمامی این مسائل استفاده بهینه از ظرفیت‌های یک جغرافیا را با چالش جدی مواجه می‌کند و در نتیجه حرکت به سمت توسعه را با اختلال مواجه می‌سازد. در حالی که وجود ذخایر و معادن در یک منطقه به‌عنوان محور و قطب اقتصادی، به معنای وجود ظرفیت لازم برای طراحی محصولات و خدمات متنوع حول این ذخیره طبیعی است. اگر سرمایه‌گذاری لازم بر فعال‌سازی زنجیره‌های تولید و اشتغال در مقیاس‌های مختلف حول ذخیره طبیعی محوری انجام پذیرد، مسئله دوگانگی فقر- ثروت حل می‌شود و تمامی ذی‌نفعان از زندگی بهتر و سالم‌تری برخوردار خواهند بود. اعتماد بین ذی‌نفعان برقرار می‌شود، بهره‌برداری از یک ذخیره طبیعی با مشارکت تمامی ذی‌نفعان از جمله مردم صورت می‌پذیرد و منافع آن نیز همه را بهره‌مند می‌کند.

مسئله فوق، دلیل اصلی برای طراحی پروژه‌ای توسط کمپانی (الف) بوده است تا ضمن همکاری با سازمان مردم‌نهاد (الف)، خیریه اشتغال (الف) و آژانس گردشگری (الف)، ظرفیت‌های تولید صنایع مکمل مس در بخش صنایع دستی و گردشگری را فعال نماید. راهبرد کمپانی (الف) در طراحی و پیاده‌سازی این پروژه به شرح زیر است.

#### راهبرد پروژه

کمپانی (الف) در این پروژه راهبرد اقتصاد مشارکتی را دنبال می‌کند. به عبارتی، این کمپانی با توجه به ماهیت فعالیت خود درصدد است، با ایده‌هایی که مشارکت دامنه بیشتری از افراد جامعه را به همراه خواهد داشت، نسبت به فعال‌سازی صنایع مکمل مس اقدام نماید. سایر شرکای کمپانی نیز از این راهبرد پیروی می‌کنند. راهبرد حاضر در نهایت منجر به منافع تمامی ذی‌نفعان و شرکای کاری خواهد شد.

دامنه و بازه زمانی اجرای پروژه: با توجه به دوگانه فقر- ثروت، برای انتخاب منطقه اجرای پروژه، یک معیار ترکیبی در نظر گرفته می‌شود که در آن ظرفیت‌های شهرستان دارای معدن به‌ویژه ظرفیت‌های گردشگری در کنار چالش‌های اقتصادی

هم‌زمان دیده شود. هرچند شهرستان دارای معدن، منطقه اصلی اجرای پروژه است، اما درباره انتخاب شهرستان‌های هم‌جوار باید با توجه به چنین معیاری تصمیم‌گیری شود. وزن‌دهی به ظرفیت‌ها به گونه‌ای خواهد بود که مناطق دارای ظرفیت بالاتر و چالش بیشتر در رتبه‌های بالاتری قرار گیرند؛ این شیوه معیارگذاری سبب می‌شود تا نقاطی شناسایی شوند که علیرغم برخورداری از ظرفیت‌های بسیار، کمتر به آن‌ها توجه شده است و بهره‌برداری صحیح از ظرفیت‌هایشان انجام نشده است؛ بنابراین یک یا چند شاخص ترکیبی در نظر گرفته می‌شود که برخی از شاخص‌های دربرگیرنده در این شاخص ترکیبی می‌تواند به شرح زیر است:

■ ظرفیت تولید صنایع وابسته به مس شامل صنایع دستی، جواهرآلات زینتی و لوازم تزئینی؛

■ ظرفیت‌های مدیریتی، کارشناسی و اجرایی کمپانی و طرفین همکاری با معیار کیفی سنجیده شده است: برای گزینه پایین (۳۰ درصد، متوسط ۳۰ درصد و بالا ۴۰ درصد)؛

■ ظرفیت گردشگری و وجود اقامتگاه گردشگری در منطقه (با معیار کیفی سنجیده شده است)؛

■ میزان سرمایه اجتماعی منطقه؛ تعداد صندوق‌های اعتبارت خرد، تعاونی‌ها و... در شهرستان‌ها نسبت به استان؛

■ نرخ بیکاری، نرخ بیکاری زنان و جوانان، نرخ فقر، در شهرستان‌ها نسبت به استان.

مدت زمان اجرای پروژه، سه سال است. در صورت اجرای موفقیت‌آمیز پروژه، امکان تعمیم پروژه به سایر استان‌ها و یا سایر محصولات وجود دارد.

نکته: خوانندگان توجه داشته باشند در تکمیل این بخش از سند پروژه، باید تحلیل‌های طرفین همکاری درباره توجیه انتخاب دامنه و مدت زمان اجرای پروژه ارائه شود. در تحلیل انتخاب دامنه اجرای پروژه‌ای مانند مثال اخیر، باید نیازسنجی و

تحلیل بازار به دقت انجام شود و معیارهایی نظیر: ظرفیت تولید، ظرفیت نیروی کار در تولید محصولات، ظرفیت طرفین همکاری در اجرای پروژه و سایر معیارهای مرتبط مدنظر قرارگیرد و براین اساس دامنه و بازه زمانی اجرای پروژه تعیین شود.

#### هدف / اهداف پروژه

#### افزایش ارزش افزوده صنایع وابسته به مس به ارزش افزوده استانی

معیار: سهم ارزش افزوده بخش معدن استان (الف) به کل ارزش افزوده استان (الف)

مقدار اولیه: مشخص خواهد شد.

مقدار هدف: مشخص خواهد شد.

#### افزایش ارزش افزوده بخش گردشگری

معیار: سهم ارزش افزوده بخش گردشگری به ارزش افزوده کل استان (الف)

مقدار اولیه: مشخص خواهد شد.

مقدار هدف: مشخص خواهد شد.

#### افزایش اشتغال در بخش معدن

معیار: سهم تعداد شغل ایجادشده در بخش مس در شهرستان و استان منتخب به

کل اشتغال شهرستان و استان

مقدار اولیه: مشخص خواهد شد.

مقدار هدف: مشخص خواهد شد.

**نکته:** در مواردی که آمارهای به روز برای تعیین مقدار هدف وجود ندارد، تعیین مقادیر پس از به روزرسانی داده ها انجام خواهد شد. یکی از روش های تعیین مقدار هدف، متناسب با اهداف کلان است؛ بنابراین اگر آمارهای مربوط به اهداف کلان برای مثال، سند برنامه پنج ساله و یا برنامه های وزارت ذی ربط، تعیین نشده باشد، تعیین مقدار هدف به زمان تعیین اهداف موکول خواهد شد.

### نتایج مورد انتظار

فرایند اجرای این پروژه در دو بخش تنظیم شده است و با همکاری طرفین توافق در این سند، نتایجی به شرح زیر و با معیارهای مشخص، متصور است:

بخش اول: طراحی و پیاده‌سازی الگوی گسترش صنایع دستی مس محور؛ جواهر آلات و لوازم زینتی

دست‌آورد/ها:

افزایش تعداد و تنوع محصولات حاصل از مس در خوشه زیورآلات و لوازم زینتی  
شاخص: ارزش محصولات تولید شده، تعداد محصولات تولید شده (می‌توان  
شاخص را به صورت ترکیبی تعریف کرد)

مقدار اولیه: تعیین خواهد شد.

مقدار هدف: تعیین خواهد شد.

بخش دوم: طراحی و پیاده‌سازی بسته گردشگری معدن محور

دست‌آورد/ها:

افزایش تعداد و تنوع محصولات سبد گردشگری معدن  
شاخص: ارزش تولیدات، تعداد فراوری‌ها، میزان فروش، سودآوری (شاخصی با  
ترکیب شاخص‌های مورد اشاره توسط متخصصین تعریف خواهد شد).

مقدار اولیه: تعیین خواهد شد.

مقدار هدف: تعیین خواهد شد.

افزایش تعداد گردشگران

شاخص: حجم تولیدات، تعداد فراوری‌ها، میزان فروش، سودآوری (شاخصی با  
ترکیب شاخص‌های مورد اشاره توسط متخصصین تعریف خواهد شد).

مقدار اولیه: تعیین خواهد شد.

مقدار هدف: تعیین خواهد شد.

## خروجی‌های مورد انتظار

بخش اول: طراحی و پیاده‌سازی الگوی گسترش صنایع دستی مس محور؛ جواهرآلات و لوازم زینتی

خروجی اول: تهیه و تدوین مستندات در مورد تحلیل وضعیت بخش معدن و معادن مس در ایران و ظرفیت‌های موجود برای فعال‌سازی خوشه جواهرآلات و لوازم زینتی

خروجی دوم: مدل کسب‌وکار طراحی شده خوشه زیورآلات و لوازم زینتی مسی  
خروجی سوم: پیاده‌سازی مدل در خوشه زیورآلات

خروجی چهارم: نظام پایش و ارزیابی مستقر در بانک برای بهبود عملکرد و آغاز فاز جدید اجرای مدل در سایر استان‌ها

بخش دوم: طراحی و پیاده‌سازی بسته گردشگری معدن محور  
خروجی اول: مستند تدوین‌شده مربوط به تحلیل وضعیت گردشگری و ظرفیت گردشگری معدن محور در ایران

خروجی دوم: مدل گردشگری طراحی شده

خروجی سوم: مدل مستقر شده

خروجی چهارم: طراحی و اجرای مدل پایش و ارزیابی و طراحی برنامه بهبود ورودی‌ها و منابع مالی پروژه

این پروژه با استفاده از منابع نقدی و غیرنقدی طرفین همکاری و به صورت مشترک اجرا می‌شود. در این فرایند هریک از طرفین همکاری بخشی از منابع مالی، دانش، سرمایه انسانی، فضای فیزیکی و تجهیزات خود را در اجرای پروژه به اشتراک می‌گذارند. در اقدامات متصور بر اجرای پروژه، مسئولیت هریک از طرفین همکاری مشخص شده است.

جدول شماره (۲۱): جزئیات منابع نقدی پروژه (واحد پولی، برای مثال ریال)

منبع ورودی مالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	کل منابع
کمپانی	X1	X2	X3	XT
سازمان	Y1	Y1	Y3	YT
خیریه	Z1	Z2	Z3	ZT
آژانس	U1	U2	U3	UT
کل منابع	T1	T2	T3	TT

جدول شماره (۲۲): جزئیات منابع غیرنقدی پروژه (واحد پولی، برای مثال ریال)

منابع ورودی غیرمالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	ریالی معادل در این قسمت قرار داده می شود)
کمپانی	مدیریت پروژه، تأمین نیروی انسانی، فضا و تجهیزات لازم در اجرای پروژه	مدیریت پروژه، تأمین نیروی انسانی، فضا و تجهیزات لازم در اجرای پروژه	مدیریت پروژه، تأمین نیروی انسانی، فضا و تجهیزات لازم در اجرای پروژه	کل (محاسبات ریالی معادل در این قسمت قرار داده می شود)
سازمان	تأمین تسهیلات	تأمین تسهیلات	تأمین تسهیلات	
خیریه	تأمین فضای بازار، فضای آموزشی، اطلاع رسانی	تأمین فضای بازار، فضای آموزشی، اطلاع رسانی	تأمین فضای بازار، فضای آموزشی، اطلاع رسانی	
آژانس	تأمین نیروی انسانی متخصص در گردشگری	تأمین نیروی انسانی متخصص در گردشگری	تأمین نیروی انسانی متخصص در گردشگری	



جدول شماره (۲۳): بودجه پروژه به تفکیک عناصر بودجه

شرح بودجه	سال اول	سال دوم	سال سوم	هزینه‌های پنهان	کل بودجه
هزینه‌های نیروی انسانی	L1	L2	L3	HL	TL
تجهیزات	I1	I2	I3	HI	TI
مأموریت‌ها	M1	M2	M3	HM	TM
خدمات پشتیبانی	P1	P2	P3	HP	TP
سایر هزینه‌ها	O1	O2	O3	HO	TO
کل هزینه‌ها	T1	T2	T3	T4	TT

نکات:

باتوجه به اینکه هریک از شرکای کاری در تأمین منابع موردنیاز پروژه مشارکت دارند، براساس سه جدول ارائه‌شده در این بخش، در برنامه‌های کاری ذیل این سند پروژه، سهم هریک از طرفین همکاری در تأمین منابع هر بخش مشخص و براساس آن برنامه اجرا، پایش و ارزیابی می‌شود.

در نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج، هریک از اقدامات و منابع تخصیص داده‌شده منطبق با ماتریس نتایج در اسناد پروژه کدگذاری می‌شوند تا بدین ترتیب امکان ردگیری استفاده منابع در محل پیش‌بینی‌شده وجود داشته باشد. برای بررسی عملکرد یک پروژه باید به‌صورت هم‌زمان از دو عنصر تطبیق با شاخص‌های تعریف‌شده برای نتایج و هزینه‌کرد (منطبق با سند تنظیم‌شده) استفاده شود.

### وظایف و مسئولیت‌ها

کمپانی (الف): مدیریت پروژه و مدیریت اجرایی پروژه با کمپانی (الف) است. همچنین بخشی از نیروی انسانی، تجهیزات و منابع مالی در این پروژه برعهده کمپانی است.

سازمان مردم‌نهاد (الف): اقدامات مربوط به اعتمادسازی و توانمندسازی در جوامع محلی و افزایش ظرفیت برای کار گروهی و ایجاد زمینه مشارکت مردم در فرایند تولید محصولات در خوشه جواهرآلات و لوازم زینتی و گردشگری طبق مدل طراحی‌شده از جمله مسئولیت‌های سازمان مردم‌نهاد (الف) در این پروژه است.

خیریه اشتغال (الف): ایجاد هماهنگی‌های لازم برای تکمیل زنجیره‌های اشتغال در مدل‌های طراحی شده اعم از آموزش‌های مهارتی، ضمانت خرید محصولات و جذب منابع مالی برای افزایش اشتغال از وظایف خیریه اشتغال است.

آژانس گردشگری (الف): تمامی اقدامات مربوط به طراحی مدل مناسب گردشگری و جذب گردشگر در قالب تورهای گردشگری برعهده آژانس است.

### ذی‌نفعان

- علاوه بر طرفین همکاری سایر ذی‌نفعان هدف در این پروژه عبارتند از:
۱. بنگاه‌های اقتصادی خرد، کوچک و متوسط که در زمینه تولید صنایع مسی فعال هستند.
  ۲. دستگاه‌های اجرایی که با بخش گردشگری و صنعت و معدن مرتبط هستند.
  ۳. اتحادیه‌ها و شبکه‌های مرتبط با کسب‌وکار که در صنعت مس فعال هستند.
  ۴. خانوارهای محلی، جویندگان کار و گردشگران هم از جمله ذی‌نفعان هستند.

جدول شماره (۲۴): مخاطرات پروژه، پیش‌فرض‌ها و مدیریت مخاطرات

شرح مخاطره	احتمال وقوع (بالا/متوسط/پایین)	تأثیر بر اجرای پروژه (بالا/ متوسط/ پایین)	اقدام پیشگیرانه
مقاومت جامعه محلی برای مشارکت در این پروژه	متوسط	متوسط	استفاده از شیوه مشارکتی و پایین به بالا در اجرای پروژه
چالش در فروش محصولات در بازارهای داخلی به دلیل مشکلات معیشتی	متوسط	متوسط	۱. تمرکز بر قیمت‌گذاری مبتنی بر فروش بیشتر و قیمت کمتر ۲. تمرکز بر تنوع بیشتر محصولات برای جذب دامنه بیشتری از مشتریان
تحریم‌های اقتصادی	بالا	متوسط	تمرکز بیشتر بر بازرگانی داخلی محصولات

نکته: به‌طور معمول بین یک تا ۵ مورد مخاطره در سند پروژه اعلام و روش مواجهه با آن بیان می‌شود.

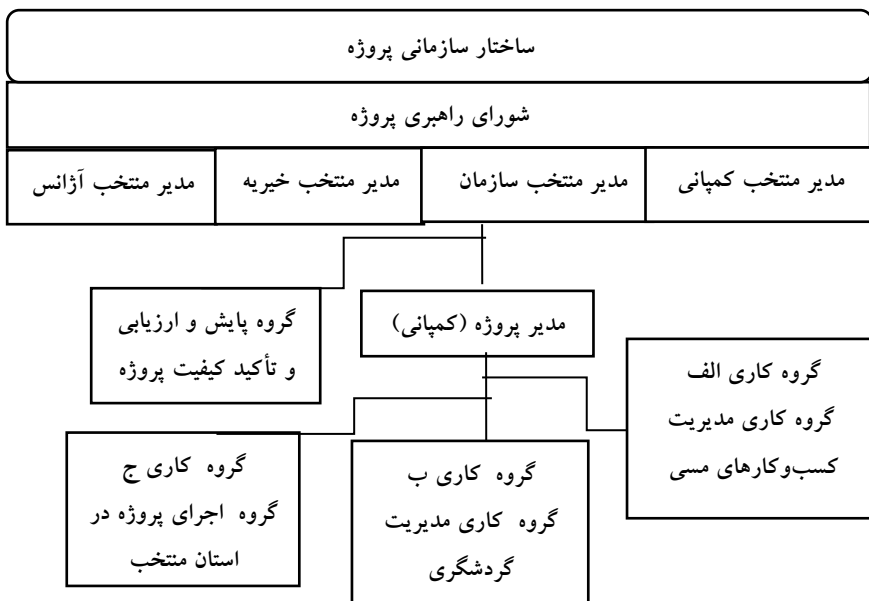
## پیش فرض ها

۱. اصلی ترین پیش فرض در این پروژه، وجود ظرفیت و پتانسیل بالای بخش معدن و به ویژه معدن مس در تولید زنجیره ای از محصولات مختلف مسی است.
۲. تقاضای بالقوه برای زیورآلات و لوازم تزئینی مسی با توجه به افزایش قیمت سایر فلزات گرانبها و کاهش قدرت خرید مردم وجود دارد.
۳. حمایت های لازم از سوی دولت برای رونق بخشی به این بخش از معادن و گردشگری معدن صورت می پذیرد.

## ۱. مدیریت پروژه

**ساختار پروژه:** ساختار سازمانی تنظیم شده در پروژه اخیر شامل: کمیته راهبری، مدیر پروژه، گروه پایش و ارزیابی، گروه های کاری تولید محصولات، مهارت افزایی، بازاریابی و فروش است.

نمودار شماره (۱۸): ساختار سازمانی پروژه



### مدیریت پروژه

مدیریت پروژه شامل گروه راهبری و مدیر اجرایی پروژه است. اعضای گروه راهبری شامل مدیران منتخب از سوی طرفین همکاری و مدیر اجرایی پروژه است که از کمپانی انتخاب می‌شوند. گروه‌های کاری در ستاد و استان منتخب ساماندهی می‌شوند.

### گروه پروژه

این پروژه دارای چهار گروه کاری است. گروه پایش و ارزیابی، گروه کاری مدیریت کسب و کارهای مسی، گروه کاری مدیریت گردشگری و گروه اجرای پروژه در استان. شرح خدمات هریک از اعضا و افرادی که با ایشان حین اجرای پروژه قرارداد بسته می‌شود در فرایند اجرای پروژه به تفصیل تعیین می‌شود.

### پایش و ارزیابی

برنامه پایش و ارزیابی پروژه ذیل برنامه کاری طراحی خواهد شد. در کنار برنامه طراحی شده و منطبق با شاخص‌های مدنظر در سند پروژه موارد زیر نیز انجام می‌شود:

#### • پایش‌های سه ماهه پروژه

پایش‌های سه ماهه، توسط گروه پایش و ارزیابی انجام می‌شود، بدین ترتیب، گزارش‌های دوره‌ای از وضعیت پروژه تهیه می‌شود که ردیابی و حل مشکلات احتمالی پروژه و اصلاحات موردنیاز را تسهیل می‌کند. براساس تجزیه و تحلیل مخاطرات در هنگام تنظیم سند، گزارش ریسک پروژه به صورت منظم تدوین می‌شود تا مدیریت مخاطرات به موقع صورت پذیرد. گزارش‌های پایش به طور منظم در اختیار مدیر پروژه و کمیته راهبری قرار می‌گیرد تا مدیریت دستیابی به نتایج تسهیل شود.

#### • پایش‌های سالانه

علاوه بر گزارش‌های سه ماهه، گزارش‌های سالانه تهیه می‌شود و وضعیت پروژه از لحاظ میزان موفقیت در کسب نتایج بررسی می‌شود، همچنین در پایان پروژه، ارزیابی

نهایی باتوجه به شاخص‌های مدنظر در سند پروژه و برنامه‌های کاری سالانه انجام می‌شود.

- **پایداری پروژه و راهبرد خروج از پروژه**

همانطورکه اشاره شد، این پروژه بر آن است تا با استفاده از ظرفیت جامعه محلی نسبت به فعال‌سازی خوشه زیورآلات و لوازم تزئینی مسی در ترکیب با گردشگری معدن مس در استان (الف) اقدام کند. انتظار می‌رود با استفاده از این رویکرد، هم‌کمپانی و شرکای کاری از شاخص‌های عملکردی مناسب‌تری و سودآوری مناسبی برخوردار شوند و هم جامعه محلی از مواهب توسعه‌ای اجرای این پروژه از جمله ایجاد اشتغال و ارزش‌افزوده در منطقه هدف بهره‌مند شوند. در هنگام و پس از اجرای این پروژه و ارزیابی آن، برای نهادینه کردن استفاده از این مدل - در صورت موفق بودن - مقررات و شیوه‌نامه‌های اجرایی مربوط به اجرای توسعه کسب‌وکارهای مسی در منطقه به‌عنوان یکی از خطوط تولید کمپانی و سایر طرفین همکاری تدوین و موردبهمورد اجرا خواهد شد.

جدول شماره (۲۵): چارچوب نتایج و منابع در پروژه (۱۴۰۲-۰۰۳)

عنوان پروژه: فعال کردن صنایع مکمل مس
هدف مشترک مورد انتظار طرفین توافق:
افزایش ارزش افزوده صنایع وابسته به مس به ارزش افزوده استانی؛ شاخص: سهم ارزش افزوده بخش معدن استان به کل ارزش افزوده استان
افزایش ارزش افزوده بخش گردشگری معدن به کل گردشگری استان؛ شاخص: سهم ارزش افزوده بخش گردشگری به ارزش افزوده کل استان
افزایش اشتغال در بخش معدن؛ شاخص: سهم تعداد اشتغالزایی در بخش مس در شهرستان و استان منتخب به کل اشتغال شهرستان و استان

نتایج پروژه	هدف گذاری سالانه خروجی ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
بخش اول: طراحی و پیاده سازی الگوی گسترش صنایع دستی مس محور؛ جواهرآلات و لوازم زینتی							
دستوارد اول: افزایش تعداد و تنوع محصولات حاصل از مس در خوشه زینورآلات و لوازم زینتی شاخص: ارزش محصولات تولیدشده، تعداد محصولات تولیدشده (می توان شاخص را به صورت ترکیبی تعریف کرد) مقادیر اولیه و هدف تعیین خواهد شد							
خروجی اول: مستندات تهیه و تدوین شده در مورد تحلیل وضعیت بخش معدن و معادن مس در ایران و ظرفیت های موجود برای فعال سازی	۱. تولید مستند (نیمه اول سال اول)	۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به تدوین اسناد ۲. تعیین چارچوب اسناد و شاخص های مربوط	گروه کاری مدیریت پروژه در در کمپانی	X			بودجه تخصیصی طبق روش های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
خوشه جواهرآلات و لوازم زیستی شاخص / ها: تعداد اسناد تنظیم شده (مقدار کمی مشخص خواهد شد)		۳. تعیین مشاوران و کارشناسان همکار در تنظیم اسناد ۴. انجام مطالعات مربوط و تولید اسناد ۵. ارزیابی اسناد ۶. نهایی کردن اسناد					این قسمت قرار خواهد گرفت . کمپانی: A1-1 ریال سازمان: B1-1 ریال خیریه: C1-1 ریال آژانس: D1-1 ریال
خروجی دوم: مدل کسب و کار طراحی شده خوشه زبورآلات و لوازم زیستی مسی شاخص‌ها: ۱. حداقل یک شاخص ترکیبی دربرگیرنده سودآوری کمپانی و شرکا، اشتغال، ارزش افزوده، پایداری منابع طبیعی و محیط زیست در مدل طراحی شده تعریف خواهد شد	۱. طراحی اولیه مدل (نیمه اول سال اول) ۲. طراحی کامل مدل با یکپارچه‌سازی در مدل گردشگری (نیمه دوم سال اول)	۱. تهیه شرح خدمات مربوط به خروجی دوم ۲. تعیین همکاران و مشاوران برای همکاری در تولید خروجی دوم ۳. انجام مطالعات تطبیقی ۴. طراحی مدل ۵. بومی‌سازی مدل ۶. طراحی مکانیزم اجرای مدل	کمپانی سازمان خیریه آژانس	X			بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . کمپانی: A1-2 ریال سازمان: B1-2 ریال خیریه: C1-2 ریال

فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
• این مدل در تعریف شاخص‌ها کل زنجیره ارزش در خوشه زیورآلات و گردشگری را دربرمی‌گیرد.		۷. ارزیابی مدل توسط تمامی طرفین همکاری مشترک و نهایی کردن مدل ۸. برگزاری نشست‌های تخصصی به منظور آگاهی‌سازی همکاران طرفین همکاری مشترک در اجرای مدل طراحی شده در پروژه					آژانس: D1-2 ریال
خروجی سوم: پیاده‌سازی مدل در خوشه زیورآلات شاخص: تعداد محصولات و تعداد زنجیره‌های شغلی	۱. محصولات تولیدشده یا توسعه‌یافته با محوریت مس در خوشه زیورآلات ۲. اشتغال‌های مکمل ایجاد شده یا توسعه یافته در خوشه	۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به خروجی سوم ۲. تعیین گروه همکاری ۳. تعیین سازوکار پیاده‌سازی مدل طراحی شده	کمپانی خیریه سازمان آژانس		X		بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هریک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت. کمپانی: A1-3 ریال



نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
	<p>۳. شاغلین در کسب و کارهای مرتبط خوشه زیورآلات</p> <p>۴. بازارهای فیزیکی و مجازی ایجاد شده یا توسعه‌یافته برای فروش محصولات پروژه</p> <p>۵. مستندات مربوط به اطلاع‌رسانی دربارهٔ پروژه (اعم از ویدیو، بولتن، سایت، اپلیکیشن‌ها و سایر موارد)</p>	<p>۴. تنظیم مقررات و اقدامات مربوط به پیاده‌سازی مدل</p> <p>۵. پیاده‌سازی مدل</p>				<p>سازمان: B1-3 ریال</p> <p>خیریه: C1-3 ریال</p> <p>آژانس: D1-3 ریال</p>	

فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
خروجی چهارم: نظام پایش و ارزیابی مستقر در کمپانی و طرفین همکاری (نیمه دوم سال سوم) شاخص: تعداد شیوه‌نامه‌های ارتقا یافته مبتنی بر پایش و ارزیابی پروژه به‌صورت مشترک با طرفین همکاری شاخص‌های مربوط به دستاورد اول و خروجی‌های اول تا سوم (مقادیر کمی مشخص خواهد شد)	۱. استقرار نظام پایش و ارزیابی مدل (سال دوم و سال سوم) ۲. برنامه تدوین شده برای تعمیم پروژه	۱. تنظیم شرح خدمات خروجی چهارم ۲. تنظیم برنامه کاری سالانه برای اجرای پروژه ۳. تعیین گروه‌های کاری ۴. تدوین شیوه‌نامه‌های اجرایی ۵. پایش و ارزیابی با در نظر گرفتن شاخص‌های تعیین شده	کمپانی خیریه سازمان آژانس		X	X	بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هریک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت. کمپانی: A1-4 ریال سازمان: B1-4 ریال خیریه: C1-4 ریال آژانس: D1-4 ریال
بخش دوم: طراحی و پیاده سازی بسته گردشگری معدن محور							
افزایش تعداد و تنوع محصولات سبد گردشگری معدن شاخص: ارزش تولیدات، تعداد فراوری‌ها، میزان فروش، سودآوری (شاخصی با ترکیب شاخص‌های مورد اشاره توسط متخصصین تعریف خواهد شد و مقدار کمی تعیین می شود).							

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
افزایش تعداد گردشگران شاخص: حجم تولیدات، تعداد فراوری‌ها، میزان فروش، سودآوری (شاخصی با ترکیب شاخص‌های مورد اشاره توسط متخصصین تعریف خواهد شد و مقدار کمی مشخص می‌شود)							
خروجی اول: مستند تدوین شده مربوط به تحلیل وضعیت گردشگری و ظرفیت گردشگری معدن محور در ایران شاخص / ها: ۱. تعداد اسناد تنظیم شده ۲. تعداد راهبردهای استخراج شده (مقادیر کمی مشخص خواهد شد)	۱. مستند تولید شده (نیمه اول سال اول) ۲. راهبردهای مشترک بین طرفین همکاری (نیمه اول سال اول)	۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به تدوین اسناد ۲. تعیین چارچوب اسناد و شاخص‌های مربوط ۳. تعیین مشاوران و کارشناسان همکار در تنظیم اسناد ۴. انجام مطالعات مربوط و تولید اسناد ۵. ارزیابی اسناد ۶. نهایی کردن اسناد	کمپانی خیریه سازمان آژانس	X			بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . کمپانی: A2-1 ریال سازمان: B2-1 ریال خیریه: C2-1 ریال آژانس: D2-1 ریال

فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
خروجی دوم: مدل گردشگری معدن محور طراحی شده شاخص: حداقل یک شاخص ترکیبی با در نظر گرفتن شاخص‌هایی که دربرگیرنده زنجیره‌های شغلی کسب و کارهای خوشه زیورآلات باشد. (مقادیر کمی مشخص خواهد شد)	۱. مدل اولیه طراحی شده (نیمه اول سال اول) ۲. مدل یکپارچه گردشگری و خوشه زیورآلات به منظور فعال‌سازی زنجیره‌های شغلی و ارزش افزوده (نیمه دوم سال اول)	۱. تهیه شرح خدمات مربوط به خروجی دوم ۲. تعیین همکاران و مشاوران برای همکاری در تولید خروجی دوم ۳. انجام مطالعات تطبیقی ۴. طراحی مدل ۵. بومی‌سازی مدل ۶. طراحی مکانیزم اجرای مدل ۷. ارزیابی مدل توسط تمامی طرفین همکاری مشترک و نهایی کردن مدل ۸. برگزاری نشست‌های تخصصی برای آگاهی‌سازی همکاران	کمپانی خیریه سازمان آژانس	X			بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هریک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . کمپانی: A2-2 ریال سازمان: B2-2 ریال خیریه: C2-2 ریال آژانس: D2-2 ریال

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
		طرفین همکاری مشترک در اجرای مدل طراحی شده در پروژه					
خروجی سوم: مدل پیاده شده گردشگری معدن محور (سال دوم و نیمه اول سال سوم) شاخص: ۱. تعداد محصولات مس در سبد گردشگری ۲. تعداد گردشگران ۳. تعداد شغل‌های ایجاد شده در قالب پروژه ۴. شاخص ترکیبی متناسب با خروجی دوم (مقادیر کمی مشخص خواهد شد)	۱. محصولات تولید شده یا توسعه یافته با محوریت مس در سبد گردشگری ۲. اشتغال‌های مکمل ایجاد شده یا توسعه یافته با محوریت گردشگری معدن ۳. شاغلین در کسب و کارهای مرتبط با گردشگری و خوشه زیورآلات ۴. بازارهای فیزیکی و مجازی ایجاد شده یا	۱. تنظیم شرح خدمات مربوط به خروجی سوم ۲. تعیین گروه همکاری ۳. تعیین سازوکار پیاده‌سازی مدل طراحی شده ۴. تنظیم مقررات و اقدامات مربوط به پیاده‌سازی مدل ۵. پیاده‌سازی مدل	کمپانی خیریه سازمان آژانس		X		بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هریک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت . کمپانی: A2-3 ریال سازمان: B2-3 ریال خیریه: C2-3 ریال آژانس: D2-3 ریال

فصل ششم: طرح و حل مسئله در قالب پروژه

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
	توسعه یافته برای فروش محصولات پروژه ۵. مستندات مربوط به اطلاع رسانی درباره پروژه (اعم از ویدیو، بولتن، سایت، اپلیکیشن‌ها و سایر موارد)						
خروجی چهارم: طراحی و اجرای مدل پایش و ارزیابی و طراحی برنامه بهبود شاخص: تعداد شیوه‌نامه‌های ارتقا یافته مبتنی بر پایش و ارزیابی پروژه به صورت مشترک با طرفین همکاری شاخص‌های مربوط به دستاورد اول و خروجی‌های اول تا سوم	۱. نظام پایش مستقر (سال دوم و نیمه اول سال سوم) ۲. نظام ارزیابی مستقر (نیمه دوم سال سوم) ۳. گزارش‌های پایش و ارزیابی	۱. تنظیم شرح خدمات خروجی چهارم ۲. تنظیم برنامه کاری سالانه برای اجرای پروژه ۳. تعیین گروه‌های کاری ۴. تدوین شیوه‌نامه‌های اجرایی	کمپانی خیریه سازمان آژانس		X	X	بودجه تخصیصی طبق روش‌های ارائه شده در بخش قبل محاسبه و برای هر یک از طرفین همکاری طبق مشارکت ایشان در این قسمت قرار خواهد گرفت. کمپانی: A2-4 ریال سازمان: B2-4 ریال

نتایج پروژه	هدف‌گذاری سالانه خروجی‌ها	اقدامات	مسئولین	برنامه زمان‌بندی			بودجه کمپانی، سازمان، خیریه، آژانس
				۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	
(مقادیر کمی مشخص خواهد شد)		پایش و ارزیابی با در نظر گرفتن شاخص‌های تعیین شده					خیریه: C2-4 ریال آژانس: D2-4 ریال
هزینه کل							

## درس آموخته

همه ساله پروژه‌های بسیاری در کشور تعریف و اجرا می‌شوند. در مواردی که پروژه‌ها ماهیت عمرانی دارند، تعریف پروژه‌ها در چارچوب مشخص تری صورت می‌پذیرد، اما وقتی پروژه‌ها در حوزه‌های اقتصادی-اجتماعی و به عبارتی در حوزه‌های توسعه انسانی تعریف می‌شوند، چالش‌های بسیاری در اجرای موفق پروژه‌ها دیده می‌شود. یکی از دلایل این چالش‌ها، پیچیدگی‌های رفتار انسان است، اما استفاده از برخی روش‌ها و ابزارها نظیر روش مدیریت مبتنی بر نتایج در طراحی و اجرای پروژه می‌تواند تا حد مناسبی در تعریف دقیق یک پروژه و دستیابی به اهداف مؤثر باشد. درس‌های آموخته از استفاده از روش مدیریت مبتنی بر نتایج در طراحی و اجرای پروژه‌های توسعه‌ای نشان می‌دهد که عوامل زیر در موفقیت هر چه بیشتر طراحی و اجرای پروژه‌های توسعه‌ای با استفاده از این رویکرد مؤثر است:

- آشنایی مدیران و کارشناسان در سازمان‌ها با زبان مدیریت مبتنی بر نتایج در طراحی و اجرای موفق پروژه‌ها بسیار مؤثر است؛
- مشارکت بیشتر ذی‌نفعان در مراحل طراحی پروژه، اجرای موفق‌تر پروژه را به همراه خواهد داشت؛
- استفاده از اصول حاکم بر چرخه حیات مدیریت مبتنی بر نتایج به صورت نظام‌مند در سازمان‌ها به موفقیت سازمان‌ها در بلندمدت کمک می‌کند؛
- استقرار نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج، یکی از مهم‌ترین عوامل در اجرای موفق پروژه‌ها است؛
- برخورداری از رویکرد جامع در برنامه‌ریزی و طراحی پروژه‌ها ذیل برنامه‌های توسعه و در اتصال با این برنامه‌ها، و در چارچوب روش مدیریت مبتنی بر نتایج در دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بسیار مؤثر است. همانطور که پیشتر نیز اشاره شد، استفاده از مدیریت مبتنی بر نتایج در برنامه‌ریزی، اجرای برنامه و طراحی، مدیریت و اجرای پروژه کاربرد دارد. آنچه در این فصل بررسی



شد، نمونه‌هایی از طراحی پروژه در پاسخ به مسئله یا مسائلی است که در اولویت‌های توسعه اقتصادی- اجتماعی قرار دارند. مجدد تأکید می‌شود که طراحی و اجرای پروژه‌ها باید ذیل برنامه کلان مرتبط در حوزه‌ای باشد که پروژه در آن حوزه در حال طراحی است. در اجرای پروژه‌ها باید نحوه اتصال پروژه به برنامه‌های کلان مشخص شود؛ برای مثال، وقتی یک پروژه در بخش کشاورزی در یکی از سازمان‌های مرتبط با بخش کشاورزی تعریف می‌شود در سازماندهی اهداف، دستاوردها و خروجی‌های انتظاری پروژه باید مشخص شود که این نتایج وابسته به کدامیک از اهداف کلان و یا دستاوردهای میانی کلان در برنامه توسعه کشور هستند. به این ترتیب، ضریب خطا در طراحی و اجرای پروژه‌ها کاهش می‌یابد و احتمال موفقیت پروژه‌ها بیشتر می‌شود.

در این فصل به‌طور خلاصه، تصویری کلی از نحوه تفکر درباره مسائل و چگونگی پاسخ دادن به آن‌ها در قالب طراحی یک پروژه بررسی و چارچوب کلی طراحی سند پروژه در حوزه‌های مختلف اقتصادی ارائه شد. نمونه پروژه‌های کاربردی در یک ساختار استاندارد مطرح و چارچوب نتایج برای تمام پروژه‌های فرضی مطرح شد. ذکر این نکته ضروری است که پروژه‌های توسعه‌ای گاه تعیین مرز بین خروجی‌ها و دستاوردها و یا دستاوردها و اهداف سخت و گاه بحث برانگیز است. از این رو، نمی‌توان نسخه‌ای کاملاً مشخص در این مورد ارائه کرد. بلکه تصمیم‌گیری نهایی مبتنی بر اجماع نظر متخصصان است و هر قدر ذی‌نفعان در این فرایند مشارکت بیشتری داشته باشند، طراحی نتایج و دستیابی به آن‌ها با خطای کمتری صورت می‌پذیرد. البته باید توجه داشت که هرچه تعداد افراد در فرایند طراحی یک پروژه بیشتر باشد، تصمیم‌گیری سخت‌تر خواهد بود، اما در صورتی که مدیر پروژه مهارت لازم در برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تسهیل‌گری در رسیدن به اجماع را داشته باشد، این فرایند با سرعت و سهولت بیشتری انجام می‌شود و نتایج درخشانی خواهد داشت؛ بنابراین ضروری است در فرایند استفاده از روش مدیریت مبتنی بر نتایج برای طراحی و اجرای پروژه، از افراد متخصص در ایجاد هم‌افزایی بین گروه‌های مختلف مشارکت‌کننده در پروژه استفاده شود.

فصل هفتم: طرح و حل مسئله در قالب برنامه



#### مقدمه

همانطور که در بخش‌های اول و دوم کتاب توضیح داده شد، یکی از عناصر اصلی در مدیریت مبتنی بر نتایج، برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج در سطح برنامه و پروژه انجام می‌شود. در این بخش، با تمرکز بر تنظیم برنامه به روش مدیریت مبتنی بر نتایج، در حوزه اقتصادی-اجتماعی و با هدف اشتغال‌زایی و فقرزدایی، یک نمونه سند برنامه ارائه می‌شود.

در بخش دوم این کتاب درباره برنامه‌ریزی و نحوه تنظیم اسناد برنامه توضیحات لازم داده شده است. اما تأکید بر برخی نکات مفید است:

۱. سند برنامه یک سند جامع است که به‌طور معمول توسط یک سازمان برای میان مدت تنظیم می‌شود. معمولاً برنامه‌ها برای مدت زمان سه یا پنج سال تنظیم می‌شوند.
۲. در شرایط وقوع بحران، برنامه می‌تواند برای یک سال یا بیشتر تمدید شود.
۳. در تدوین برنامه به روش مبتنی بر نتایج، شیوه‌نامه تعریف می‌شود و واحد متولی تدوین برنامه با استفاده از آن نسبت به تشکیل گروه‌های کاری و اجرای فرایند تدوین برنامه اقدام می‌کند.

۴. به‌طور معمول یک فرایند یک الی یک‌سال‌ونیم در تدوین برنامه‌های کلان در نظر گرفته می‌شود.

۵. برنامه فراتر از پروژه‌ها است و پروژه‌ها به‌طور معمول ذیل برنامه‌ها تعریف می‌شوند.

روش مدیریت مبتنی بر نتایج قابلیت استفاده در تدوین و اجرای برنامه‌های کلان کشوری، برنامه‌های سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی و حتی برنامه‌های شرکت‌ها و مؤسسات در بخش خصوصی، تعاونی و سایر موارد را دارد. در مواردی که باید برنامه در دامنه وسیعی از همکاری با شرکای کاری اجرا شود، استفاده از مدیریت مبتنی بر نتایج - به دلیل مشارکت دادن ذی‌نفعان در فرایند تدوین برنامه - بسیار کارآمد است؛ برای مثال در تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشوری و نیز برنامه‌های وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی ذیل برنامه‌های توسعه می‌توان از این روش استفاده کرد.

در این بخش و با پیش‌فرض‌های قبلی، تلاش شده است تا مراحل تدوین یک برنامه کلان در حوزه اجتماعی - اقتصادی و با تمرکز بر اشتغال‌زایی و فقرزدایی بررسی و تا جایی که امکان تنظیم برنامه در قالب یک مثال وجود دارد، یک مورد برنامه در دو بخش ایجاد اشتغال و کاهش فقر ارائه شود.

توجه: در مثال این بخش، تلاش شده است تا از تحلیل‌های به‌روز استفاده شود و موارد تا حد قابل قبولی به واقعیت نزدیک باشد، اما خوانندگان باید توجه داشته باشند که این مثال برای درک بهتر خوانندگان از فرایند تدوین برنامه است و تنظیم آن به دور از طی فرایند همکاری و مشارکت با ذی‌نفعان فرضی است و آنچه در ادامه آن بحث شده است نتیجه دیدگاه کارشناسی و تجربه زیست‌کاری نویسنده در تدوین و اجرای برنامه به شیوه مدیریت مبتنی بر نتایج در سطح ملی و بین‌المللی است.

#### طرح نمونه مسئله در حوزه اقتصادی-اجتماعی

در سال‌های اخیر، بحران‌های تجمیع شده در جهان اعم از: تغییرات اقلیمی، تعارضات و پاندمی کوید-۱۹ منجر به وقوع چالش‌های اقتصادی-اجتماعی بسیاری شده است.

کوید-۱۹، یکی از شوک‌های بزرگ قرن حاضر بود که علاوه بر اثرات اولیه آن در سلامت انسانها، اثرات ثانویه قابل توجهی در زندگی اقتصادی-اجتماعی بشر داشت. براساس گزارش توسعه انسانی<sup>۱</sup> سال ۲۲-۲۰۲۱، شاخص توسعه انسانی در جهان طی ۲ سال گذشته افت کرده و بر دستاوردهای ۵ سال گذشته تأثیر گذاشته است.<sup>۲</sup> طبق آخرین گزارش توسعه انسانی (۲۲-۲۰۲۱) در زمان تدوین این مجموعه، شاخص توسعه انسانی در ایران در سال ۲۲-۲۰۲۱، ۰.۷۷۴ بوده است. ایران همچنان در رده کشورهای با شاخص توسعه انسانی بالا قرار دارد (شاخص توسعه انسانی<sup>۳</sup> در شکل کلاسیک از سه بُعد اقتصادی، سلامت و آموزش تشکیل شده است). شاخص توسعه انسانی ایران از سال ۱۹۹۰ الی ۲۰۱۸ صعود و پس از آن کاهش داشته و این افت بیشتر بر اثر افت ابعاد اقتصادی شاخص بوده است. تحریم‌های اقتصادی، پاندمی کوید، تغییرات اقلیمی در کنار بسیاری از عوامل مدیریتی، چالش‌های اقتصادی بسیار را در ایران و به‌ویژه در دهه اخیر رقم زده است.

مروری بر آخرین آمار مرکز آمار ایران - در زمان تنظیم این مجموعه<sup>۴</sup> - نشان‌دهنده آن است که بیش از دو میلیون نفر بیکار در کشور وجود دارند. از این تعداد، بیش از ۱.۵ میلیون نفر بیکاران جوان و بیش از ۸۸۰ هزار نفر جوانان فارغ‌التحصیل دانشگاهی هستند. از سوی دیگر، نتایج مندرج در گزارش محاسبه فقر (توسط مرکز پژوهش‌های مجلس و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی کشور منتشر شده) نشان می‌دهد که فقر در دهه نود تشدید و تعمیق شده است.<sup>۵</sup>

---

### 1 . Human Development Report

۲ . مراجعه شود به گزارش توسعه انسانی سال ۲۰۲۰:

در دسترس در سامانه: [www.hdr.org](http://www.hdr.org)

### 3 . Human Development Index

۴ . گزارش اطلاعات بازار کار؛ بهار ۱۴۰۲

۵ . گزارش پایش فقر در ایران، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۴۰۰

در کنار سیاست‌های کاهش فقر، یکی از مهم‌ترین راه‌های خروج از فقر به صورت پایدار، ایجاد اشتغال پایدار و درآمد حاصل از شغل است. در حال حاضر نیز فقرزدایی و اشتغال‌زایی دو اولویت مهم در اهداف کشور هستند که باید برای آن برنامه‌ریزی لازم انجام شود. با توجه به این دو اولویت و در صورتی که شما در یکی از وزارت‌ها و یا نهادهای دولتی متولی برنامه‌ریزی فقرزدا و اشتغال‌زا مسئولیت برنامه‌ریزی در این موارد را داشته باشید، چگونه یک نمونه سند برنامه با تمرکز بر ایجاد اشتغال و کاهش فقر به روش مدیریت مبتنی بر نتایج تنظیم می‌کنید؟

### چارچوب‌بندی برنامه در حل نمونه مسئله در حوزه اقتصادی و اجتماعی با تمرکز بر فقرزدایی و اشتغال‌زایی

پیش از چارچوب‌بندی برنامه‌ای در راستای ایجاد اشتغال و کاهش فقر، توجه به یک نکته ظریف ضروری است. وقتی صحبت از برنامه‌ریزی می‌شود، باید توجه داشت که برنامه‌ریزی مختص سازمان‌های بزرگ و یا سازمان‌های کوچک نیست. برنامه‌ریزی برای هر شکل از سازمان که در آرزوی رسیدن به اهدافی است، کاربرد دارد. بدین ترتیب برنامه‌ریزی هم در ساختار نهادی کوچک خانواده معنا می‌یابد، هم در ساختار نهادهای فعال در بخش خصوصی، دولتی، تعاونی و سایر موارد. به عبارتی، برنامه‌ریزی در تمامی سطوح اعم از کلان، میانی و خرد انجام می‌شود. استفاده از رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج نیز در تمامی سطوح برنامه‌ریزی میسر است. به عبارتی و همان‌طور که در مقدمه نیز اشاره شد، از این روش می‌توان در تدوین برنامه توسعه کشور، برنامه‌های دستگاه‌های اجرایی، اتاق‌ها و سایر نهادهای مرتبط ذیل برنامه‌های توسعه استفاده کرد و هم این روش را می‌توان برای برنامه‌ریزی در ساختار نهادهای کوچک‌تر استفاده کرد.

اشتغال و فقر دو مسئله مهم در لایه کلان کشور است و همان‌طور که در طرح موضوع نیز اشاره شده است، ایجاد اشتغال و کاهش فقر جزو اولویت‌های کشور است.

بدین ترتیب فرض بر آن است که دولت در برنامه‌های توسعه خود ایجاد اشتغال و کاهش فقر را در اولویت قرار داده است. در مسئله مطرح‌شده، قرار است یک‌نهاد یا وزارت که مسئولیت برنامه‌ریزی به‌منظور ایجاد اشتغال و کاهش فقر را بر عهده دارد، به تدوین برنامه با روش مدیریت مبتنی بر نتایج بپردازد. بنابراین پیش‌فرض مسئله فوق این است که در اسناد برنامه بالادستی - برای مثال برنامه توسعه - مسئله ایجاد اشتغال و کاهش فقر جزو اولویت‌ها است. همچنین فرض بر آن است که یک نهاد یا وزارت مسئولیت برنامه‌ریزی و تولید سیاست در این حوزه را عهده‌دار است. با چنین پیش‌فرضی، چارچوب‌بندی برنامه در این بخش صورت خواهد پذیرفت.<sup>۱</sup>

با فرض فوق، برای تدوین برنامه به روش مدیریت مبتنی بر نتایج - پیش از هر چیز و براساس آموخته‌های بخش اول و دوم این کتاب - باید یک شیوه‌نامه تنظیم شود. در تنظیم این شیوه‌نامه اصول مدنظر در بخش مفاهیم رعایت می‌شود و باتوجه به ماهیت نهادی که متولی تدوین برنامه است، فرایندهای کاری متناسب با شرح خدمات، شرکای کاری و ذی‌نفعان تنظیم می‌شود. برای شفاف شدن فرایند تدوین برنامه در ابتدا فروض و گام‌های اجرایی در نظر گرفته می‌شود. سپس چارچوب برنامه ارائه خواهد شد.

تدوین برنامه در سطح کلان به‌طور معمول بین یک الی یک سال و نیم به طول می‌انجامد؛ بنابراین واحد متولی برنامه‌ریزی باید زمان‌بندی مناسب برای تدوین برنامه داشته باشد تا پیش از پایان برنامه قبل، برنامه جدید تدوین شود.

---

۱. توجه خوانندگان را به این مسئله جلب می‌نماید که اگر قرار بر تدوین برنامه توسعه به روش مدیریت مبتنی بر نتایج باشد، تدوین برنامه در یک لایه بالاتر صورت خواهد پذیرفت و برای استخراج اولویت‌ها در همه حوزه‌ها باید تحلیل‌های دقیق‌تری انجام شود. البته منطقی است که تدوین برنامه‌های توسعه و تدوین برنامه‌های دستگاه‌های اجرایی به‌صورت موازی و ضمن همکاری تنگاتنگ تدوین شود تا هماهنگی لازم برای تدوین برنامه‌های دستگاه‌ها متناسب با برنامه‌های زمان‌بندی در نظر گرفته شده در برنامه‌های توسعه وجود داشته باشد.



## فروض

۱. فرض می‌شود سازمان‌ها، وزارتخانه‌ها و نهادهای زیر در ساختار دولت قرار دارند:
  - سازمان (ب) متولی برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف در دولت و در سطح کلان است.
  - وزارتخانه (الف) متولی امور اقتصادی است.
  - وزارتخانه (ش) متولی امور اشتغال و رفاه اجتماعی است.
  - وزارتخانه (ص) متولی امور صنایع است.
  - وزارتخانه (ف) متولی امور فناوری اطلاعات است.
  - وزارتخانه (ز) متولی امور محیط‌زیست است.
  - وزارتخانه (ک) متولی امور کشاورزی است.
  - بانک (م) متولی سیاست‌گذاری در نظام پولی و بانکی است.
  - مرکز (آ) متولی آمار و اطلاعات است.
  - اتاق (ب) مرتبط با امور بازرگانی در زیربخش‌های اقتصادی در بخش خصوصی است.
  - اتاق (ت) مرتبط با امور تعاونی در زیر بخش‌های اقتصادی است.
۲. فرض می‌شود وزارتخانه (ش) مسئولیت تدوین برنامه را برعهده دارد.
۳. فرض می‌شود وزارتخانه (ش) تصمیم دارد تا برنامه را با استفاده از رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج تدوین کند.
۴. فرض می‌شود تمامی مدیران دستگاه‌های دولتی با روش مدیریت مبتنی بر نتایج آشنایی کافی دارند و این روش را به‌عنوان زبان مشترک مدیریت در بدنه دولت در دوره‌های تخصصی آموخته‌اند.
۵. فرض می‌شود زیرساخت‌های لازم برای استفاده از این روش در پیاده‌سازی برنامه و پایش و ارزیابی برنامه در دستگاه‌های دولتی فراهم آمده است. منظور از

زیرساخت‌های لازم، نرم‌افزارهای مرتبط با چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج در نظام مدیریتی و ارزیابی دستگاه‌های دولتی است.

۶. فرض می‌شود نهادهای نظارتی با روش مدیریت مبتنی بر نتایج آشنایی دارند و شیوه‌نامه‌های مربوط به نظارت بر برنامه با توجه به این روش به‌روز شده است.

۷. فرض می‌شود یکی از اولویت‌های برنامه توسعه کشور، رشد اقتصادی و اشتغال توأم با عدالت<sup>۱</sup> است.

### گام‌های تدوین برنامه

در تنظیم برنامه و با فرض اینکه این برنامه به‌صورت منظم و هر سه یا پنج سال یک‌بار تنظیم می‌شود، گام‌های زیر در تدوین آن در نظر گرفته می‌شود:

۱. سازماندهی: پیش از هر چیز ضروری است تا در بدنه وزارتخانه (ش) یک هسته مرکزی برای تدوین برنامه به روش مدیریت مبتنی بر نتایج وجود داشته باشد. این هسته مرکزی که در بالاترین سطح سازمانی تعریف می‌شود، شیوه‌نامه مربوط به تدوین برنامه رشد اقتصادی و اشتغال توأم با عدالت مبتنی بر نتایج را تدوین می‌کند. این شیوه‌نامه باید ضمانت اجرایی داشته باشد؛ بنابراین باید مصوبات لازم در مورد برخورداری از ضمانت اجرا در بدنه دولت را دریافت کند. پس وزارتخانه (ش) و هسته مرکزی تدوین برنامه امکان مدیریت تدوین برنامه حین مشارکت دادن شرکای کاری - که در این مورد دستگاه‌های دولتی، اتاق‌ها و سایر نهادهای وابسته به دولت به شمار می‌روند - را خواهد داشت. در تدوین چنین شیوه‌نامه‌ای، در نظر گرفتن گام‌های زیر ضروری است. بدین ترتیب، دستگاه متولی با توجه به اصول مترتب بر شیوه‌نامه نویسی در نهاد خود و با رعایت گام‌های مورد اشاره، شیوه‌نامه‌ای را تنظیم و

---

۱. با توجه به اینکه در لایحه برنامه توسعه هفتم توسعه (که در زمان تدوین این مجموعه هنوز تصویب نشده است) رشد اقتصادی همراه با اشتغال و پیشرفت توأم با عدالت مطرح شده است، در این قسمت اولویت رشد اقتصادی همراه با اشتغال لحاظ شده است.

پس از اخذ تاییدات لازم به تمامی دستگاه‌های اجرایی به‌منظور همکاری در تدوین برنامه ابلاغ می‌کند.

۲. ارزیابی برنامه قبل: پیش از تدوین برنامه جدید باید برنامه قبل ارزیابی شود (همان‌طور که برنامه‌های توسعه در کشور ارزیابی می‌شوند). این ارزیابی که در چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج است برای دریافت شکاف‌ها برای رسیدن به نتایج و استفاده از درس آموخته‌ها در تدوین و اجرای برنامه بعدی است. تنظیم این بخش شامل اقدامات زیر است (بازه زمانی مورد نیاز به‌طور متوسط ۴ ماه است):

۱. سازماندهی گروه ارزیابی طبق روش مدیریت مبتنی بر نتایج؛
۲. انجام ارزیابی توسط ارزیابان و باتوجه به شاخص‌های برنامه مورد ارزیابی (باتوجه به اصول مترتب بر پایش و ارزیابی در مدیریت مبتنی بر نتایج)؛
۳. انتشار گزارش و ارائه به گروه تدوین برنامه برای استفاده در تدوین برنامه بعدی.

۳. برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی موضوعات (بازه زمانی مورد نیاز به‌طور متوسط ۴ ماه است):

۱. از وضعیت اقتصادی و اجتماعی مرتبط با موضوع فقر و اشتغال تحلیل جامعی صورت گیرد. این تحلیل باید در طول اجرای برنامه به‌روز شود تا امکان رصد مخاطرات و مدیریت مخاطرات فراهم شود.
۲. اولویت‌های برنامه‌ریزی باتوجه به نتایج تحلیل اقتصادی- اجتماعی، تعیین شود.

۳. کارگاه‌های مشورتی، دریافت نظرات مشورتی و اولویت‌بندی موضوعات برای برنامه‌ریزی و تنظیم دستاوردهای اولیه تشکیل شود.

۴. تنظیم نظریه تغییر

۴. مشاوره با شرکا و تنظیم نسخه اولیه سند برنامه (بازه زمانی مورد نیاز به‌طور متوسط ۴ ماه است):

۱. تنظیم کارگاه‌های مشورتی با وزارتخانه‌ها و نهادهای مرتبط با موضوع فقر و اشتغال برای بررسی دقیق اولویت‌ها و دستاوردهای اولیه؛
  ۲. نهایی کردن اولویت‌ها و دستاوردها؛
  ۳. تنظیم چارچوب اولیه ماتریس نتایج؛
  ۴. تشکیل کارگاه‌های مشورتی با وزارتخانه‌ها و نهادهای مرتبط به منظور بررسی چارچوب اولیه ماتریس نتایج؛
  ۵. برگزاری کارگاه‌های مشورتی و نوشتن نسخه اولیه ماتریس نتایج.
۵. اعتبارسنجی برنامه و نهایی کردن برنامه (بازه زمانی مورد نیاز به طور متوسط ۴ ماه است):

۱. ارسال نسخه اولیه برنامه برای مقامات ناظر (بسته به دامنه برنامه می‌تواند برای مجلس، گروه‌های پایش و ارزیابی در دستگاه‌های دولتی مرتبط، گروه پایش و ارزیابی و گروه‌های کارشناسی تخصصی در هسته مرکزی وزارتخانه (ش) ارسال شود. نکته قابل توجه ضرورت اعتبارسنجی اولیه توسط گروه پایش و ارزیابی وزارتخانه (ش) است):

۲. نسخه اولیه با توجه به نظرات مشورتی دریافتی به روز شود؛

۳. مرور نهایی برنامه توسط هسته مرکزی وزارتخانه (ش) و نمایندگان دستگاه‌های دولتی ذی‌ربط مرور نهایی شود؛

۴. سند نهایی تنظیم و به واحدهای ذی‌ربط توسط بالاترین مقام مرتبط ابلاغ شود. نتیجه این اقدامات در گام‌های فوق، یک سند خواهد بود که به طور معمول حجم زیادی نخواهد داشت و عمده اسناد مرتبط با گام‌های اجرا شده به عنوان اسناد پشتیبان و پیوست سند نگهداری خواهند شد. در ادامه، نمونه‌ای از چارچوب سند ارائه شده است.

سند برنامه ایجاد اشتغال و کاهش فقر  
ذیل اولویت رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال توأم با عدالت برنامه توسعه  
کشور  
وزارتخانه (ش)

سال ۱۴۰۲

## فهرست مطالب

خلاصه اجرایی

تحلیلی بر وضعیت اقتصادی- اجتماعی کشور

وزارتخانه (ش) و اسناد بالادستی

اولویت‌های برنامه ایجاد اشتغال و کاهش فقر و شرکای کاری

منابع

برنامه و مدیریت مخاطرات

پایش و ارزیابی برنامه

ماتریس نتایج برنامه

## خلاصه اجرایی

دستیابی به اهداف رشد اقتصادی همراه با اشتغال و توأم با عدالت که از اولویت‌های برنامه توسعه کشور است زمانی میسر می‌شود که رویکرد سیاست‌گذاران در دستیابی به رشد اقتصادی، رویکرد فراگیر باشد. این رویکرد به‌ویژه زمانی که اقتصاد یک کشور به‌شدت تحت تأثیر عوامل بیرونی نظیر تحریم‌های اقتصادی است و نوسانات رشد، رکود پی‌درپی، بیکاری و به‌ویژه بیکاری جوانان تحصیل‌کرده و فقر را تجربه می‌کند، راهگشا است. در این رویکرد، انسان به‌عنوان محوری‌ترین عامل از کرامت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو، وی باید در ایجاد ارزش‌افزوده اقتصادی مشارکت داشته باشد و از این ارزش‌افزوده بهره‌مند شود. در این رویکرد ایجاد اشتغال پایدار برای افراد، یک هدف مهم به‌شمار می‌رود که می‌تواند منجر به ایجاد درآمد پایدار، کاهش فقر، حفظ منابع پایه و آسیب‌پذیری کمتر از بحران‌ها و فشارهای خارجی نظیر تحریم‌های اقتصادی شود.

تجربه سیاست‌ها و برنامه‌های اقتصادی کشور در سال‌های متمادی نشان داده است که علیرغم تلاش‌هایی که در حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انجام شده است فاصله زیادی از افزایش اشتغال و کاهش فقر تا دستیابی به اشتغال کامل و از بین رفتن کامل فقر وجود دارد. با پیشرفت روزافزون فناوری و تغییر ادبیات و فضای کار در دنیا و به‌ویژه با تجربه متفاوت کار در دوران پاندمی کوید-۱۹، در حل مسئله بیکاری و فقر نیز باید از رویکردهای نوین بهره گرفت. رویکردهایی که با حفظ کرامت انسان و تمرکز بر برقراری عدالت، زمینه بهره‌مندی تمامی افراد جامعه از فرصت‌ها در دستیابی به رشد و انتفاع از رشد را فراهم آورند.

با تمرکز بر چنین رویکردی، وزارتخانه (ش)، برنامه ایجاد اشتغال و کاهش فقر ذیل برنامه رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال توأم با عدالت برنامه توسعه کشوری را تدوین کرده است.

در این برنامه تمرکز اصلی بر برنامه‌ریزی و مداخله به شیوه‌ای است که زمینه بالفعل شدن ظرفیت‌های منطقه براساس آمایش سرزمین فراهم آید و با اتصال برنامه‌های ایجاد اشتغال به برنامه‌های رفاه اجتماعی در قالب برنامه‌های یکپارچه و مشروط، کاهش فقر از مسیر ایجاد اشتغال و درآمدهای پایدار برای گروه‌های هدف برنامه فراهم شود.

وزارتخانه (ش) ضمن همکاری و هماهنگی با سایر دستگاه‌ها، نهادها و اتاق‌ها، تدوین و مدیریت اجرای این برنامه را برعهده خواهد داشت.

### تحلیلی بر وضعیت اقتصادی-اجتماعی کشور

- ایران کشوری در رده کشورهای با درآمد متوسط و با شاخص توسعه انسانی بالا است. طبق آخرین گزارش توسعه انسانی (۲۲-۲۰۲۱) در زمان تدوین این مجموعه، شاخص توسعه انسانی در ایران در سال (۲۲-۲۰۲۱)، ۰.۷۷۴ بوده است. ایران همچنان در رده کشورهای با شاخص توسعه انسانی بالا قرار دارد (شاخص توسعه انسانی<sup>۱</sup> در شکل کلاسیک از سه بُعد اقتصادی، سلامت و آموزش تشکیل شده است). شاخص توسعه انسانی ایران از سال ۱۹۹۰ الی ۲۰۱۸ صعود و پس از آن اُفت داشته و این اُفت بیشتر به دلیل اُفت ابعاد اقتصادی شاخص بوده است.

- ایران کشوری با ظرفیت‌های اقتصادی-اجتماعی بسیار است. ایران از ذخایر قابل توجه نفت، گاز و معادن ارزشمند برخوردار است و علیرغم چالش‌های بسیار در بخش کشاورزی، یکی از منحصربه‌فردترین کشورها در تولید محصولات کشاورزی به شمار می‌رود. علاوه بر این، ایران کشوری با جاذبه‌های گردشگری بی‌نظیر است که این کشور را جزو کشورهای منحصربه‌فرد در این حوزه قرار می‌دهد.



- تحریم‌های اقتصادی، پاندمی کوید و تغییرات اقلیمی در کنار بسیاری از عوامل مدیریتی، چالش‌های اقتصادی بسیار را در ایران و به‌ویژه در دهه اخیر رقم زده است.
- مروری بر آمار مربوط به تولید ناخالص داخلی در ایران نشان می‌دهد که روند رشد اقتصادی طی دهه اخیر با نوسانات بسیار همراه بوده است. در سال‌های تشدید تحریم، اقتصاد ایران رشد منفی را تجربه کرده است. در دهه پیش از تشدید تحریم‌ها، متوسط رشد اقتصادی ۴.۶ درصد بوده و اقتصاد رشد منفی نداشته است.
- تحلیل‌های انجام‌شده درخصوص فقر در ایران که توسط مرکز پژوهش‌های مجلس و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام‌شده است؛ نشان می‌دهد که طی دهه اخیر فقر شدت و عمق بیشتری داشته است. افزایش تورم و افزایش نرخ ارز در کنار وضعیت پرچالش اقتصاد کلان در سال‌های اخیر (به‌جز سال‌های برجام که با کاهش تورم، ثبات نرخ ارز و بیشترین رشد اقتصادی مواجه بوده‌ایم)، بر قدرت خرید و زندگی مردم تأثیر داشته و منجر به فقر بیشتر در سطح کشور شده است.
- از حدود ۸۸ میلیون نفر جمعیت ایران، بیش از ۶۳ میلیون نفر بالای ۱۵ سال قرار دارند. براساس آخرین آمارها در سال ۱۴۰۲، نرخ مشارکت اقتصادی در سال ۴۰۲؛ ۴۱ درصد و نرخ بیکاری ۹ درصد بوده است. بیش از دو میلیون نفر بیکار در کشور وجود دارند که ۱.۵ میلیون نفر از آنان جوانان تحصیل‌کرده هستند، همچنین سهم زنان از بازار کار ایران با ۱۳.۶ درصد نرخ مشارکت و ۱۵.۶ درصد نرخ بیکاری نسبت به سهم مردان کمتر است. همچنین براساس گزارش اطلاعات بازار کار سال ۱۴۰۱، بیش از ۲.۹ میلیون نفر از جوانان کشور، نه شاغل و نه تحصیل‌کرده‌اند. این گروه در ادبیات بازار کار به نیت‌ها<sup>۱</sup> معروف هستند.
- مسئله فقر، بیکاری و تعداد قابل‌توجه نیت‌ها در کنار تغییرات اقلیمی، خشک‌سالی‌ها و بلایای طبیعی در ایران، زمینه آسیب‌پذیری بیشتر ساکنین روستاها را

---

1 . NEET: Not in Education, Employment or Training

فراهم آورده که منجر به مهاجرت افراد از روستاها به شهرها شده است که نتیجه آن تشدید و افزایش فقر و بیکاری است.

- در کنار عوامل فوق، تعارضات منطقه‌ای منجر به افزایش مهاجرت به ایران شده است که این امر خود در تشدید فقر و بیکاری مؤثر است.

### وزارتخانه (ش) و اسناد بالادستی

باتوجه به چالش‌های مورد اشاره و ظرفیت‌های بالقوه موجود در کشور، در برنامه توسعه کشور به عنوان یک سند بالادستی، رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال توأم با عدالت از اولویت‌های مهم هستند. همچنین رشد ۳.۹ درصدی اشتغال در سال که معادل ایجاد یک میلیون شغل در سال است، یکی از اهداف کمی برنامه توسعه است. هدفمند نمودن یارانه‌ها در جهت کاهش فقر و ایجاد اشتغال برای گروه‌های محروم از دیگر اهداف برنامه توسعه است که تکالیفی در این مورد نیز به وزارتخانه (ش) داده شده است.<sup>۱</sup>

دستیابی به رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال مستلزم طراحی مدلی مناسب، برنامه‌ریزی برای اجرای مدل و انجام هماهنگی‌های لازم بین تمامی دستگاه‌های اجرایی مرتبط در این مسیر و به‌ویژه توسط دستگاه‌هایی است که مسئولیت برنامه‌ریزی و تدوین سیاست در حل چالش‌های فوق را دارند.

وزارتخانه (ش) مسئولیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های زیر-مرتبط با ایجاد اشتغال و کاهش فقر- را دارد و تکالیف مربوط به برنامه‌ریزی در مسیر دستیابی به اهداف کلان تصویب‌شده در برنامه توسعه برعهده این وزارتخانه گذاشته شده است:

---

۱. باتوجه به نهایی نشدن برنامه توسعه در زمان تدوین این مجموعه از ارائه توضیحات بیشتر در این خصوص پرهیز شده است. برای تکمیل این بخش باید به اهداف کمی مرتبط با اشتغال و فقر و نیز تکالیف مطرح شده برای وزارتخانه مربوط در این مورد، اشاره شود.

- حمایت‌های مؤثر از بیکاران جویای کار برای افزایش توانمندی‌های آنان، به‌منظور دسترسی آن‌ها به اشتغال پایدار و توجه بیشتر در پرداخت یارانه‌ها به حمایت از اشتغال مولد؛
- برنامه‌های فقرزدایی به‌منظور پیشگیری و کاهش آسیب‌های اجتماعی، معلولیت‌ها و همکاری با دستگاه‌های اجرائی ذی‌ربط در راستای برنامه‌های دولت. باتوجه به موارد مورد اشاره وزارتخانه (ش) در دو بخش ایجاد اشتغال و کاهش فقر، اولویت‌گذاری و برنامه‌ریزی کرده است.

### اولویت‌های برنامه ایجاد اشتغال و کاهش فقر و شرکای کاری<sup>۱</sup>

باتوجه به شرح خدمات وزارتخانه (ش)، پتانسیل‌های موجود در فضای اقتصادی- اجتماعی کشور ایران و هم‌راستا با برنامه توسعه کشور، برنامه ایجاد اشتغال و کاهش فقر در وزارتخانه (ش) منطبق با اولویت‌های<sup>۲</sup> مطرح‌شده در برنامه توسعه کشور، ضمن مشارکت با ذی‌نفعان و باتوجه به موارد زیر تنظیم‌شده است:

۱. در صورتی که سیاست‌های تأمین مالی، توسعه اشتغال و رفاهی به‌صورت یکپارچه و در ارتباط با یکدیگر تدوین و اجرایی شوند؛
۲. در صورتی که سیاست‌های اقتصادی- اجتماعی با سیاست‌های زیست‌محیطی و حفظ منابع پایه ترکیب شوند؛
۳. در صورتی که سیاست‌های توان‌افزایی اقتصادی زنان هم‌راستا با سیاست‌های حفظ بنیان خانواده تقویت شود؛

---

۱. این بخش مربوط به نظریه تغییر می‌شود که در فصول قبل تشریح شده است. تأکید می‌شود تمامی مطالب در سند برنامه حاصل نظرات مشورتی گروه‌های مشارکت‌کننده است.

۲. لازم به ذکر است که اولویت‌های مطرح‌شده در برنامه بالادست وزارتخانه (ش) که در اینجا برنامه توسعه کشور فرض شده است، به‌طور معمول از جنس دستاورد است که در بخش اول این کتاب به تفصیل به آن پرداخته شده است. در تدوین برنامه وزارتخانه (ش) و ذیل اولویت‌های برنامه بالادست، اولویت‌ها می‌تواند در قالب یک دستاورد میانی تعریف شوند و باتوجه به شرح خدمات وزارت مربوط، خروجی‌ها تعریف شوند.

۴. در صورتی که سیاست‌های تأمین مالی مبتنی بر تکمیل زنجیره‌های ارزش و به‌ویژه تقویت بازار فروش - اعم از بازارهای فیزیکی و مجازی - محصولات تدوین و اجرایی شود؛
۵. در صورتی که از فعالیت‌های اقتصادی خرد، کوچک و متوسط در قالب بنگاه‌های اقتصادی در بخش خصوصی و تعاونی حمایت شود؛
۶. در صورتی که از فعالیت‌های اقتصادی دانش‌بنیان و کار از راه دور حمایت شود؛
۷. در صورتی که سیاست‌های مبتنی بر حمایت از مزیت‌های مناطق مختلف کشور در تمامی زیربخش‌های اقتصادی اعم از کشاورزی، صنعت، معدن و گردشگری تدوین و اجرایی شود.

## آنگاه

۱. زمینه‌های ایجاد فرصت‌های شغلی برای جوانان و زنان و به‌ویژه فارغ‌التحصیلان دانشگاهی افزایش می‌یابد؛
  ۲. زمینه‌های ایجاد فرصت‌های شغلی برای گروه‌های آسیب‌پذیر و فقیر فراهم می‌آید؛
  ۳. زمینه‌های ایجاد اشتغال‌های پایدار، ایجاد درآمدهای پایدار و کاهش فقر فراهم می‌آید؛
  ۴. زمینه‌های رونق بخشی به مزیت‌های مناطق مختلف کشور فراهم می‌آید؛
  ۵. زمینه‌های هدفمندسازی پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی در مسیر ایجاد اشتغال و کاهش فقر فراهم می‌آید.
- پس از مشورت با طیف وسیعی از ذی‌نفعان از جمله وزارتخانه‌های مرتبط با امور اشتغال و رفاه، سایر نهادها و شرکای توسعه، دو اولویت ایجاد اشتغال و کاهش فقر شناسایی شده است. هر یک از اولویت‌ها دربرگیرنده مجموعه‌ای از دستاوردهای میانی

است که بر اساس آن دستگاه‌های اجرایی مرتبط با همکاری یکدیگر برنامه‌های کاری مشترک جهت ایجاد اشتغال و کاهش فقر را تنظیم می‌نمایند.<sup>۱</sup>

بدین ترتیب وزارتخانه (ش)، رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال توأم با عدالت را برای گروه هدف و در حوزه‌های دستاوردی میانی زیر دنبال می‌کند:

**گروه هدف:** گروه‌های آسیب‌پذیر جامعه اعم از گروه‌های کم‌درآمد و فقیر جامعه، بیکاران به‌ویژه جوانان و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، کم‌توانان ذهنی و حرکتی، سالمندان و زنان سرپرست خانواده از مهم‌ترین گروه‌های هدف در این برنامه به شمار می‌روند.

### دستاوردها

#### دستاورد برنامه

تا سال ۱۴۰۷، رشد اقتصادی از طریق ادغام سیاست‌های ایجاد اشتغال و کاهش فقر فراگیر خواهد شد و تمام مردم کشور از منافع رشد که شامل برخورداری از اشتغال پایدار و کاهش فقر است، بهره‌مند می‌شوند.

### دستاوردهای میانی

**دستاورد میانی اول:** تقویت برنامه‌های توسعه اشتغال مبتنی بر رشد فراگیر، ظرفیت‌های منطقه‌ای و تقویت بازارهای داخلی و خارجی

---

۱. برای درک بهتر موضوع در نظام تدبیر کشور، نظر خوانندگان را به شوراهاى عالی مختلفی جلب می‌کند که در کشور و با عضویت اکثر دستگاه‌های اجرایی وجود دارند؛ برای مثال شورای عالی اشتغال، شورای عالی کار، شورای عالی رفاه که وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی کشور دبیرخانه این شوراها بوده و مسئولیت ایجاد هماهنگی‌های بین دستگاهی در تدوین سیاست‌ها، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های مرتبط با ایجاد اشتغال و کاهش فقر را برعهده دارند. در چنین دامنه وظایفی، تعریف چارچوب همکاری‌های مشترک با دستگاه‌های اجرایی و در راستای اهداف تعیین شده بسیار مؤثر است. برای آشنایی با شرح خدمات شوراهاى عالی مورد اشاره به لینک زیر مراجعه شود:

برای دستیابی به دستاورد میانی اول، وزارتخانه (ش) انجام اقدامات زیر را دنبال خواهد کرد:

- توسعه سیاست‌های تأمین مالی مبتنی بر تأمین مالی فراگیر و اشتغال‌زا؛
- بهبود برنامه‌های توسعه بین بخشی و تقویت سازوکارهای هماهنگی‌های بین دستگاهی مرتبط؛

○ تقویت سیاست‌ها و برنامه‌های ایجاد و توسعه بازار برای محصولات تولیدشده- در قالب برنامه‌های توسعه اشتغال دولت- اعم از بازارهای داخلی و خارجی؛

- ترویج گفتمان سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر رشد فراگیر.

**دستاورد میانی دوم:** توسعه و تقویت برنامه‌های مهارت‌افزایی نیروی انسانی مبتنی بر دنیای جدید کار در پساکوید.

به‌منظور دستیابی به دستاورد میانی دوم وزارتخانه (ش)، انجام اقدامات زیر را دنبال خواهد کرد:

- توسعه برنامه‌های مهارت‌افزایی کم‌توانان مبتنی بر دنیای جدید کار و به‌ویژه دورکاری؛

- توسعه مهارت‌های دیجیتال در کارآفرینی؛

○ توسعه مهارت‌های کارآفرینی مبتنی بر مزیت‌های منطقه و زنجیره‌های ارزش تولید.

**دستاورد میانی سوم:** هدف‌مندی انتقالات نقدی و غیرنقدی مبتنی بر روش‌های مشروط. برای دستیابی به دستاورد میانی سوم وزارتخانه (ش)، انجام اقدامات زیر را دنبال خواهد کرد:

- طراحی، پیاده‌سازی و توسعه الگوهای انتقالات نقدی و غیرنقدی مشروط به فیدهای فقرزدا در تمامی ابعاد؛

○ گفتمان‌سازی دربارهٔ سیاست‌های مربوط به انتقالات نقدی و غیرنقدی مشروط.

- دستاورد میانی چهارم: بهبود برنامه‌های توسعه اشتغال‌های پایدار و کاهش فقر از طریق یکپارچه‌سازی و اتصال برنامه‌های توسعه اشتغال و کاهش فقر
- ادغام برنامه‌های انتقالات نقدی و غیرنقدی و برنامه‌های توسعه اشتغال با استفاده از الگوهای مشروط‌سازی انتقالات؛
  - طراحی و توسعه برنامه‌های یکپارچه ایجاد اشتغال‌های سبز و انتقالات نقدی و غیرنقدی مشروط به سازگاری با محیط زیست.

### شرکای کاری

ایجاد اشتغال و کاهش فقر اهدافی چندبُعدی هستند که دستیابی به این اهداف مستلزم همکاری دستگاه‌های اجرایی و نهادهای مختلف است. دستاوردهای میانی مدنظر در این سند نیز جز با همکاری نهادهای مختلف امکان‌پذیر نیست. وجود شوراهای عالی اشتغال، رفاه و کار با عضویت اکثریت وزارتخانه‌ها و نهادها نیز به دلیل اهمیت همکاری و هماهنگی دستگاه‌ها در اجرای برنامه‌های کلان در این حوزه است. با این توصیف وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های مورد اشاره در ابتدای این سند در اجرای برنامه ایجاد اشتغال و کاهش فقر مشارکت خواهند داشت. جزئیات اقدامات هر یک از نهادها در برنامه‌های اجرایی ذیل این برنامه مشخص خواهد شد. شرکای کاری به شرح زیر است:

- سازمان (ب): متولی برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف در دولت و در سطح کلان است.
- وزارتخانه (الف): متولی امور اقتصادی است.
- وزارتخانه (ش): متولی امور مربوط به اشتغال و رفاه اجتماعی است
- وزارتخانه (ص): متولی امور مربوط به امور صنایع است
- وزارتخانه (ف): متولی امور فناوری اطلاعات است
- وزارتخانه (ز): متولی امور مربوط به محیط‌زیست است
- وزارتخانه (ک): متولی امور مربوط به کشاورزی است
- بانک (م): متولی سیاست‌گذاری در نظام پولی و بانکی است.

- مرکز (آ) متولی آمار و اطلاعات است.
- اتاق(ب): مرتبط با امور بازرگانی در زیر بخش‌های اقتصادی در بخش خصوصی است.
- اتاق (ت): مرتبط با امور تعاونی در زیر بخش‌های اقتصادی است.
- مرکز (پ): متولی امور پژوهش در دولت است.
- مرکز (پ م): متولی امور پژوهش در قوه مقننه است.
- دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها و انجمن‌های علمی متولی امور پژوهشی هستند.

## منابع

### میزان منابع موردنیاز

**نکته:** هزینه‌های مترتب بر برنامه با توجه به مدل‌های طراحی شده، تخمین زده می‌شود. باتوجه به مدل مدنظر، هزینه هر واحد اشتغال و تأمین انتقالات نقدی و غیرنقدی برای هر فرد آسیب‌پذیر تخمین و براساس تعداد گروه هدف برای ایجاد اشتغال و تأمین بسته‌های حمایت نقدی و غیرنقدی، بودجه کل تخمین زده می‌شود. کل بودجه تخمینی در سند اعلام می‌شود و جزئیات در برنامه‌های اجرایی ذیل سند برنامه و به‌صورت سالانه اعلام می‌شود.

### محل تأمین منابع موردنیاز

**نکته:** دربارهٔ منابع تأمین بودجه و منطبق با تخمین‌های صورت گرفته در سند، محل تأمین منابع در سند مشخص می‌شود که برای مثال می‌تواند از محل منابع دولت، صندوق توسعه ملی و بانک‌ها و مؤسسات اعتباری در ایران باشد.



## پایش و ارزیابی برنامه

وزارتخانه (ش)، نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر نتایج را راه‌اندازی کرده است. این نظام دربردارنده نیروی انسانی متخصص، نرم‌افزارهای متناسب با نظام پایش و ارزیابی متناسب با مدیریت مبتنی بر نتایج است. مدیریت پایش و ارزیابی برنامه حاضر توسط وزارتخانه (ش) و تحت نظام پایش و ارزیابی مستقرشده انجام می‌شود.

عناصر کلیدی ترتیبات پایش و ارزیابی در این سند عبارتند از:

- گزارش سالانه مبتنی بر نتایج تعیین‌شده در این سند و برنامه‌های کاری تدوین‌شده ذیل این سند؛
  - برنامه‌ریزی کاری مشترک بین واحدهای مرتبط با موضوع در وزارتخانه (ش) و اعضای شوراهای عالی مرتبط با اشتغال و کارآفرینی با دبیری وزارتخانه (ش)، بررسی اقدامات، گزارش‌دهی و توافق درباره انجام اصلاحات موردنیاز در برنامه‌های کاری حسب شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور و تحلیل‌های به‌روز؛
  - پایش‌های دستگاهی و ارائه گزارش‌های منظم: هریک از دستگاه‌های شریک در برنامه حاضر، با توجه به برنامه‌های اجرایی تنظیم‌شده ذیل این برنامه، گزارش‌های منظم طبق برنامه‌های کاری خود را تنظیم و به وزارت ش، به‌عنوان دبیرخانه شوراهای عالی ارائه می‌دهند. درس‌های آموخته‌شده از اجرای پروژه‌های ذیل این برنامه، بخش مهمی از گزارش‌ها است که به بهبود اجرای برنامه در مسیر دستیابی به اهداف کمک می‌کند.
  - نظارت سالانه شوراهای عالی: شرایط کشوری و اولویت‌ها و توافق جهت ادامه با رویکردهای موجود و یا اعمال تغییر یا اصلاح بررسی شود.
- تأکید می‌شود هریک از دستگاه‌ها و نهادهای فعال در برنامه حاضر نظام پایش و ارزیابی منطبق با رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج را طراحی و پیاده‌سازی کرده است و ذیل برنامه حاضر و منطبق با برنامه‌های اجرایی خود پایش، ارزیابی و گزارش‌دهی‌های منظم به نهادهای ناظر ارائه خواهد کرد.

## ارزیابی

ارزیابی این برنامه یک سال قبل از پایان برنامه (در سال ۱۴۰۶)، انجام خواهد شد. ارزیابی این برنامه با توجه به دستاوردها و شاخص‌های پیش‌بینی‌شده در برنامه انجام خواهد شد. مسئولیت ارزیابی این برنامه با واحد ارزیابی و پایش مستقرشده در وزارتخانه (ش) و تحت نظارت عالی شوراهای عالی است.

### پیوست<sup>۱</sup>

ماتریس نتایج: چارچوب همکاری - چارچوب شاخص‌ها  
اولویت راهبردی: ایجاد اشتغال و کاهش فقر  
اولویت توسعه ملی: رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال توأم با عدالت

### مسئول: وزارتخانه (ش)

شرکای برنامه: سازمان (ب)، وزارتخانه (الف)، وزارتخانه (ص)، وزارتخانه (ف)، وزارتخانه (ز)، وزارتخانه (ک)، بانک (م)، مرکز (آ)، اتاق (ب)، اتاق (ت)، مرکز(پ)، مرکز(پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها و انجمن‌های علمی.

<sup>۱</sup>. به‌طور معمول جداول مربوط به شاخص‌ها در قسمت پیوست ارائه می‌شود.

شاخص‌ها	آمار مبنا (سالانه)	هدف‌گذاری (سالانه)	منابع / بسترهای راستی‌آزمایی
دستاورد: تا سال ۱۴۰۷، رشد اقتصادی از طریق ادغام سیاست‌های ایجاد اشتغال و کاهش فقر فراگیر خواهد شد و تمام مردم کشور از منافع رشد که شامل بر خورداری از اشتغال پایدار و کاهش فقر است، بهره‌مند می‌شوند.			
شاخص اول: شاخص فقر چند بُعدی	۳۲ درصد در سال ۹۹	منطبق با اسناد بالادستی	مرکز (آ)، وزارتخانه (ش)، مرکز (پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی
شاخص دوم: نرخ بیکاری به تفکیک جنسیت، جوانان و جوانان فارغ‌التحصیل دانشگاهی	۹ درصد در سال ۱۴۰۱	منطبق با اسناد بالادستی	مرکز (آ)، مرکز (پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی
شاخص سوم: نرخ مشارکت اقتصادی به تفکیک جنسیت، جوانان و جوانان فارغ‌التحصیل دانشگاهی و نسبت اشتغال به تفکیک	۴۱ درصد در سال ۱۴۰۱	منطبق با اسناد بالادستی	مرکز (آ)، مرکز (پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی
شاخص چهارم: سهم ارزش‌افزوده تعاونی‌ها و بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط در اقتصاد نکته: این شاخص به صورت ترکیبی و تفکیکی تعریف و محاسبه خواهد شد	به بحث گذاشته شود	به بحث گذاشته شود	مرکز (آ)، وزارتخانه (ش)، وزارتخانه (الف)، وزارتخانه (ص)، اتاق (ت)، بانک (م)، مرکز (پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی
دستاورد میانی ۱: تقویت برنامه‌های توسعه اشتغال مبتنی بر رشد فراگیر، ظرفیت‌های منطقه‌ای و تقویت بازارهای داخلی و خارجی			

فصل هفتم: طرح و حل مسئله در قالب برنامه

منابع / بسترهای راستی‌آزمایی	هدف‌گذاری (سالانه)	آمار مبنا (سالانه)	شاخص‌ها
مرکز (آ)؛ بانک (م)، وزاتخانه (ش)، مرکز(پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی	به بحث گذاشته شود	*	شاخص میانی ۱-۱: ارزش ریالی خدمات بانکی ارائه شده در قالب تامین مالی فراگیر به ارزش ریالی کل خدمات بانکی
مرکز (آ)؛ وزاتخانه (ش)، وزاتخانه (آ)، اتاق (ب)، مرکز (پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی	به بحث گذاشته شود	*	شاخص میانی ۱-۲: ارزش ریالی محصولات تولید شده و فروش رفته در قالب برنامه حاضر به ارزش ریالی کل محصولات تولیدشده و فروش رفته در هر استان
<b>دستاورد میانی ۲: توسعه و تقویت برنامه‌های مهارت افزایی نیروی انسانی مبتنی بر دنیای جدید کار در پساکوید.</b>			
مرکز آمار، وزاتخانه (ش)، مرکز (پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی	به بحث گذاشته خواهد شد	اطلاعات به روز می‌شود	شاخص میانی ۲-۱: تعداد کم توانان مهارت آموخته کل کم توانان در سن مهارت آموزی • این شاخص در برنامه های اجرایی به تفکیک انواع مهارت آموزان و نوع مهارت در نظر گرفته و محاسبه خواهد شد.
مرکز آمار، وزاتخانه (ش)، وزاتخانه (ص)، وزاتخانه (آ)، اتاق (ب)، مرکز (پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی	به بحث گذاشته شود	اطلاعات به روز شود	شاخص میانی ۲-۲: نفر ساعت مهارت های آموزش داده شده مبتنی بر مهارت‌های دیجیتال و مزیت‌های منطقه به کل مهارت های آموزش داده شده در هر استان
<b>دستاورد میانی ۳: هدفمندسازی انتقالات نقدی و غیر نقدی مبتنی بر روش‌های مشروط</b>			

شاخص‌ها	آمار مبنا (سالانه)	هدف‌گذاری (سالانه)	منابع / بسترهای راستی‌آزمایی
شاخص میانی ۳: نسبت نقل و انتقالات نقدی و غیرنقدی با شروط مرتبط با شاخص‌های فقر چند بُعدی به کل نقل و انتقالات	۰	به بحث گذاشته می‌شود	مرکز (آ)؛ وزاتخانه (ش)؛ مرکز(پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی
دست‌آورد میانی چهارم: بهبود برنامه‌های توسعه اشتغال‌های پایدار و کاهش فقر از طریق یکپارچه‌سازی و اتصال برنامه‌های توسعه اشتغال و کاهش فقر			
شاخص میانی ۴-۱: سهم برنامه‌های نقل و انتقالات نقدی و غیرنقدی مشروط به قیود اشتغال‌زا به کل برنامه‌های نقل و انتقالات	۰	به بحث گذاشته شود	مرکز آ؛ وزاتخانه (ش)، وزاتخانه (س)، بانک (م)، مرکز(پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی
شاخص نتیجه میانی ۴-۲: سهم برنامه‌های نقل و انتقالات نقدی و غیرنقدی مشروط به قیود <b>سبز</b> بودن شغل به کل برنامه‌های نقل و انتقالات	۰	به بحث گذاشته شود	مرکز آ؛ وزاتخانه (ش)، وزاتخانه (س)، بانک (م)، مرکز(پ)، مرکز (پ م)، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، اندیشکده‌ها، انجمن‌های علمی

## پیش‌فرض‌ها

- رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال توأم با عدالت جزو اولویت‌های کشور است.
- ظرفیت لازم از نظر دانش و امکانات در دستگاه‌های اجرایی و نهادهای فعال در این برنامه برای استفاده از مدل‌های رشد فراگیر و توسعه اشتغال مبتنی بر رشد فراگیر وجود دارد.
- ظرفیت لازم از نظر دانش و امکانات در دستگاه‌های اجرایی و نهادهای فعال در این برنامه برای استفاده از مدل‌های نقل و انتقالات مشروط وجود دارد.

- ظرفیت لازم از نظر دانش و امکانات در دستگاه‌های اجرایی و نهادهای فعال در این برنامه برای تقویت اقتصاد منطقه‌ای مبتنی بر مزیت‌های منطقه‌ای وجود دارد.
- ظرفیت لازم از نظر دانش و امکانات در دستگاه‌های اجرایی و نهادهای فعال در این برنامه برای اعتمادسازی و مداخله در جوامع محلی برای دستیابی به اهداف وجود دارد.

### درس آموخته

در دنیای پر چالش امروز که عوامل متعددی بر متغیرهای اقتصادی و اجتماعی تاثیرگذار هستند، هدف‌گذاری برای دستیابی به توسعه و برنامه‌ریزی در مسیر اهداف سخت است. همانطور که در پیشگفتار این کتاب نیز مطرح شد، در پیچیدگی‌های حاکم بر دنیای امروز، شیوه‌های مدیریتی می‌توانند مؤثر و موفق باشند که از انعطاف‌پذیری لازم در پذیرش پیچیدگی‌ها و یافتن راه حل برای مسائل در چنین فضایی را داشته باشند.

ایران نیز از این قاعده جدا نیست. همانطور که پیشتر نیز اشاره شد، یکی از چالش‌های مهم در برنامه‌های کلان کشوری، شکاف معنادار بین اهداف برنامه‌های توسعه و عملکرد است. چنین شکافی می‌تواند از دو منشا باشد: هدف‌گذاری نادقیق، عملکرد ضعیف. آنچه در این کتاب و به‌ویژه در بخش برنامه‌ریزی و مثال کاربردی اخیر مورد توجه قرار گرفت، متکی بر استفاده از ابزار مدیریت مبتنی بر نتایج برای بهبود بخشی به هر دو منشا مورد اشاره است. تکنیک‌های مطرح شده در این کتاب کمک می‌کند تا در تعیین زنجیره نتایج از جمله اهداف در یک برنامه، دقیق‌تر و مبتنی بر واقعیات عمل شود. همچنین نقشه دستیابی به نتایج با دقت ترسیم می‌شود و با طراحی یک نظام پایش و ارزیابی نسبتاً پویا، تلاش می‌شود تا احتمال دستیابی به اهداف افزایش یابد و نیز یا تعدیل اهداف متناسب با شرایط فراهم شود.

آنچه در فصل حاضر بر آن تأکید شد، نحوه تدوین سند برنامه با تکیه بر یک مسئله اقتصادی- اجتماعی ملموس در یک سازمان است. این برنامه دامنه وسیعی از شرکای کاری را دربرمی‌گیرد. نمونه ارائه شده در این فصل می‌تواند به‌عنوان یک الگو در تدوین برنامه‌ها استفاده شود. خوانندگان می‌توانند بسته به ماهیت فعالیت سازمانی خود از این نمونه بهره‌برند. توجه مجدد به این نکته ضروری است که در تعیین اهداف و دستاوردها در یک برنامه به‌ویژه در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی مرزبندی بین اهداف و دستاوردها چندان آسان نیست؛ از این‌رو، اجماع نظر متخصصان در این مورد ملاک تصمیم‌گیری است. ذکر مجدد این نکته نیز ضروری است که پروژه‌ها در هر سازمان باید ذیل برنامه بالادست و هم‌راستا با اهداف و دستاوردهای برنامه طراحی شوند. به‌عبارتی، باید ارتباط منطقی بین پروژه‌ها و اهداف و دستاوردهای بالادستی وجود داشته باشد تا امکان پایش و ارزیابی برنامه در دوره زمانی موردنظر ممکن باشد. همچنین نرم افزارهای طراحی شده برای مدیریت پروژه و ارزیابی و پایش آن باید مبتنی بر چارچوب نتایج باشد که به تفصیل در این کتاب تشریح شد. سخن آخر اینکه چارچوب نتایج در مدیریت مبتنی بر نتایج هسته اصلی این رهیافت است و تمامی بخش‌ها با استفاده از این هسته در ارتقا کیفیت حرکت می‌کنند.

## منابع

## الف - فارسی

۱. آمارنامه‌های کشاورزی در سال‌های مختلف، وزارت جهاد کشاورزی.
۲. بحیرایی، محمد و سمیرا میس شاه اسماعیلی (۱۳۹۸)، «مسئله سوزن‌دوزی: جامعه شناسی یک رخت»، تهران، نشر: چکسه.
۳. رابینز، استفان (۱۴۰۰)، ترجمه: سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، «تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)»، تهران، انتشارات: صفار، چاپ ۵۲.
۴. رضاییان، علی (۱۳۸۶)، «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران، نشر: سمت، چاپ دهم.
۵. گزارش اطلاعات بازار کار (۱۴۰۲)، مرکز آمار ایران.
۶. گزارش پیش فقر در ایران (۱۴۰۰)، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

## ب - انگلیسی

1. Binnedjikt, A. (2000), "Results-based management in the development cooperation agencies –A review of experience", OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation.
2. Druker, P(1986), "Management; Tasks, Responsibilities, Practices", New York :Truman Talley Books/ E.P. Dutton.
3. Druker, P & Maciariello(2008), "Management", revised edition: Harper Collins e-books.
4. Jody Zall Kusek Ray C. Rist(2004), "Ten steps to a Results Based Monitoring and Evaluation System", New York:World Bank



5. Meier, W. (2003), "Results-based management; Towards a common understanding among development cooperation agencies", Discussion paper for CIDA by DAC Working Party on Aid Effectiveness and Harmonisation.
6. Richard L. Daft & Dorothy Marcic(2022), "Understanding Management", New York: Cengage
7. United Nations Development Group(2011), "Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level", New York: UNDP.
8. United Nations Development Programme(2009), "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results", New York: UNDP.
9. United Nations Office on Drugs and Crime (2018), "Handbook of Results-based Management and the 2030 Agenda for Sustainable Development", Vienna: UNODC.

ج- سامانه‌های آمار، اطلاعات و گزارش‌ها

1. <https://amar.org>
2. <https://apraca.org>
3. <https://cbi.ir>
4. <https://hdr.org>
5. <https://iran.un.org>
6. <https://maj.ir>
7. <https://undp.org/iran>

د- برای مطالعه بیشتر

1. International Labour Organisation( 2023), "LO results-based evaluation strategy 2023-2025", Geneva:ILO.
2. United Nations Economic Commission for Africa(2023), "Results-Based Management (RBM) Training Programm", Lusaka: United Nations Economic Commission for Africa.
3. World Health Organisation(2023), "Independent Evaluation of WHO's Results-Based Management Framework. NY: WHO".