



دانشگاه علوم پزشکی تهران

راهنمای مدیریت مبتنی بر نتایج برای برنامه ریزی های بهداشت عمومی

نویسنده:

دکتر علی اردلان

با نظر:

دکتر حسین ملک افضلی



دانشگاه علوم پزشکی تهران

راهنمای مدیریت مبتنی بر نتایج برای برنامه ریزی های بهداشت عمومی

نویسنده:

دکتر علی اردلان

با همکاری:

دکتر مهدی راسل، دکتر منوچهر ارجمند حسابی

مهندس امین اردلان و دکتر فرشاد پور ملک

ویراستار:

جعفر نوایی

با نظر:

دکتر حسین ملک افضلی

فهرست مطالب:

صفحه	موضوع
1	مقدمه
3	مخاطبان و اهداف فراگیری کتاب
4	فصل اول: زمینه، خصوصیات و اصول مدیریت مبتنی بر نتایج
5	اهداف فراگیری
6	مقدمه
6	تعریف مدیریت مبتنی بر نتایج
7	سازمان هایی که مبتنی بر نتایج مدیریت می شوند
8	اصول مدیریت مبتنی بر نتایج
10	رویکرد مبتنی بر نتایج و سایر رویکردهای مدیریتی
12	خلاصه فصل
15	فصل دوم: زنجیره نتایج
16	اهداف فراگیری
17	مقدمه
16	نتیجه چیست؟
16	خصوصیات یک نتیجه
16	چگونه یک نتیجه را بیان می کنیم؟
16	رابطه بین نتایج و فعالیت ها
19	نتایج توسعه ای و عملیاتی
19	زنجیره نتایج چیست؟
21	روش تدوین زنجیره نتایج
23	زنجیره نتایج در سازمان جهانی بهداشت

24	سوالات مهمی که برای تدوین زنجیره نتایج باید پاسخ دهیم
25	چه کسانی بهره مندان یک برنامه هستند؟
27	خلاصه فصل
30	فصل سوم: مدیریت خطر
31	اهداف فراگیری
32	مقدمه
32	مفاهیم فرض و خطر
33	مدل منطق شرطی
35	مدیریت خطر چیست؟
35	مراحل مدیریت خطر
41	خلاصه فصل
44	فصل چهارم: سنجش عملکرد
45	اهداف فراگیری
46	مقدمه
46	چهارچوب سنجش عملکرد
47	شاخص های سنجش عملکرد
49	روش تکمیل چهارچوب سنجش عملکرد
52	کاربردهای اطلاعات چهارچوب سنجش عملکرد
55	خلاصه فصل
58	فصل پنجم: برنامه ریزی عملیاتی و برنامه کار
59	اهداف فراگیری
60	مقدمه
60	برنامه ریزی عملیاتی

60	برنامه کار
64	خلاصه فصل
67	فصل ششم: چهارچوب منطقی
68	اهداف فراگیری
69	مقدمه
69	چهارچوب منطقی چیست؟
69	کاربردهای چهارچوب منطقی
69	ساختار چهارچوب منطقی
71	روش تدوین چهارچوب منطقی
74	خلاصه فصل
77	فصل هفتم: نهادینه کردن مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان
78	اهداف فراگیری
79	مقدمه
79	نهادینه کردن مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان
79	چالش های نهادینه کردن نظام مند مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان
80	چالش های سیاست سازمانی
80	چالش های فنی
81	ارزیابی آمادگی
82	عوامل موثر بر برای پایداری مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان
84	خلاصه فصل
87	ضمیمه: اصطلاحات رایج مدیریت مبتنی بر نتایج
91	منابع

فهرست شکل ها و جدول ها:

صفحه	عنوان
9	شکل 1- دامنه کاربرد مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان
18	شکل 2- رابطه بین فعالیت ها و نتایج
19	شکل 3- نتایج توسعه ای و عملیاتی
20	شکل 4- زنجیره نتایج و ارتباط منطقی آن
22	شکل 5- مدل شماتیک زنجیره نتایج در سازمان
25	شکل 6- سوالات مهم زنجیره نتایج و ارتباط آن با بهره مندان
33	شکل 7- مدل منطق شرطی
37	شکل 8- ماتریس خطر
40	شکل 9- چهارچوب پایش خطر
47	شکل 10- چهارچوب سنجش عملکرد
53	شکل 11- تجارت راهبردی با سنجش عملکرد
53	شکل 12- فراگیری سازمانی با سنجش عملکرد
61	شکل 13- نمونه یک برنامه کار
70	شکل 14- چهارچوب منطقی
72	شکل 15- روش تکمیل چهارچوب منطقی از خانه 1 به 14
11	جدول 1- خصوصیات اصلی رویکرد مبتنی بر اجرا و رویکرد مبتنی بر نتایج
21	جدول 2- تبدیل مشکلات به زبان نتایج
24	جدول 3- سوالات ارزیابی تدوین مناسب نتایج
38	جدول 4- تفسیر ماتریس خطر
48	جدول 5- تعاریف و مثال های انواع شاخص های عملکرد
82	جدول 6- سوالات اصلی در ارزیابی آمادگی سازمان برای نهادینه سازی RBM

مقدمه:

دلیل تدوین این کتاب توجه به "مدیریت مبتنی بر نتایج" (Result-based Management-RBM) در سازمان های بین المللی است. این رویکرد مدرن مدیریت، طی سال های اخیر، به رویکرد غالب آژانس های سازمان ملل متحد مانند سازمان جهانی بهداشت (WHO)، برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNDP)، صندوق جمعیت سازمان ملل متحد (UNFPA) و سازمان های اهدا کننده کمک های مالی و همکاری های توسعه ای مانند بانک جهانی (World Bank)، DFID انگلستان، USAID آمریکا، CIDA کانادا، SIDA سوئد، AusAID استرالیا و DANIDA دانمارک تبدیل شده است. علاوه بر آن مبنای مدیریت دولت های توسعه یافته از جمله کانادا و مالزی نیز "مبتنی بر نتایج" بیان شده است. سازمان جهانی بهداشت، "مدیریت مبتنی بر نتایج" را از جزء کلیدی اصلاح مدیریتی این سازمان دانسته است. دلیل این توجه جهانی را می توان به طور خلاصه در دو مورد مهم جستجو کرد: اول، محدودیت منابع مالی و دوم، افزایش تقاضای سازمان های پشتیبان مالی، مردم و سایر ذینفعان برای نمایش بهتر نتایج.

مدیریت مبتنی بر نتایج رویکردی است که بر "نتایج مورد انتظار" یک سازمان، یک برنامه یا پروژه تمرکز می کند. در واقع این رویکرد، حاصل تجربیات سازمان ها طی دهه های اخیر است که رویکردهای مختلف مدیریتی را آزموده اند و سعی کرده اند با به کارگیری جنبه های مثبت آن ها به گونه ای برنامه ریزی و اجرا کنند که از حصول نتایج مطمئن شوند. نکته بارز "مدیریت مبتنی بر نتایج" در مقایسه با سایر رویکردهای مدیریتی، محور قرار دادن "نتایج" است. بر اساس این رویکرد "مهم نیست چقدر کار می کنیم، مهم آن است که آیا به نتیجه می رسیم یا خیر؟".

"مدیریت مبتنی بر نتایج" از برنامه ریزی راهبردی آغاز و به برنامه ریزی عملیاتی ختم میشود و در این مسیر از سیستم "مدیریت عملکرد" بهره می گیرد. این رویکرد بر زنجیره علیتی نتایج، تحلیل و مدیریت خطر برای رسیدن از هر سطح از "نتیجه" به سطح بالاتر و سنجش عملکرد و به کارگیری اطلاعات آن در سازمان استوار است.

مطالب این کتاب حاصل تجربیات کارگاه های آموزشی است که نویسنده و همکارانش برگزار کرده اند. این راهنما با بهره مندی از تجربیات بین المللی و مثال های عملیاتی بگونه ای تدوین شده است که خواننده با صرف زمان کوتاهی بتواند با اصول و ابزار RBM آشنا شود و آنها را بکار گیرد. خواننده با دنبال کردن خلاصه هر فصل، شکلها و مثالها می تواند بسادگی و در زمان کوتاه کلیه مطالب را مرور کند. همراه با تالیف این کتاب، انستیتو تحقیقات بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی تهران کارگاه آموزشی دو روزه ای را طراحی کرده است.

مطالعه این راهنما به کلیه مدیران و کارکنان نظام سلامت که خواهان صرف وقت، منابع انسانی و مالی به صورت اثر بخش و کارآ هستند و مایلند که نتایج فعالیت های خود را مشاهده کنند، توصیه می شود. این راهنما همچنین کمک می کند تا با اصول تدوین طرح های پیشنهادی به سازمان های بین المللی مثلا JPRM سازمان جهانی بهداشت آشنا شوند.

از آن جایی که پیش بینی می شود، خوانندگان محترم قبلاً مطالب زیادی راجع به مدیریت و رویکردهای مختلف آن مطالعه کرده باشند، در این کتاب از تکرار آن مطالب خودداری شده و تنها مباحثی که بیشتر مورد

توجه رویکرد "مدیریت مبتنی بر نتایج" هستند، ارایه می شوند. قابل ذکر است که این کتاب دستورالعمل اجرای RBM در نظام سلامت نیست، بلکه خواننده را با اصول و ابزار RBM آشنا می کند. تدوین دستورالعمل یاد شده نیازمند تحقیقاتی است که راهکارهای اجرای بهینه را بر اساس ساختار، قوانین و فرهنگ سازمانی موجود تدوین نماید.

در اینجا لازم می دانم از راهنمایی های ارزنده استاد محترم جناب آقای دکتر حسین ملک افصلی در ویرایش علمی کتاب قدردانی نمایم. همچنین از همکاران گرامی خود آقایان دکتر مهدی راسل، دکتر منوچهر ارجمند حسابی، مهندس امین اردلان و دکتر فرشاد پورملک که در بازبینی و ویرایش فصل های مختلف بنده را یاری داده اند سپاسگذاری می کنم.

حمایت معاونت محترم پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران از چاپ و انتشار کتاب نیز مزید امتنان است. از زحمات سرکار خانم زهرا عابدی طامه که نقش به سزایی در برگزاری کارگاه های آموزشی و ترسیم شکل های کتاب ایفا کرده اند نیز سپاسگذاری می کنیم.

به امید حصول نتایج در کلیه برنامه های بهداشت عمومی کشور عزیزمان

علی اردلان

پاییز 1387

مخاطبان کتاب:

این راهنما برای سیاستگذاران، مدیران و کارکنان نظام سلامت تدوین شده است. توجیه این امر، لزوم آشنایی کلیه افراد مرتبط با مدیریت برنامه های بهداشت عمومی با رویکرد "مدیریت مبتنی بر نتایج" است که مورد توجه دولت های کشورهای توسعه یافته و سازمان های بین المللی بویژه سازمان جهانی بهداشت قرار گرفته است. مطالعه این کتاب، خواننده را با رویکرد "مدیریت مبتنی بر نتایج" و اصول تدوین پروپوزال برای سازمان های بین المللی آشنا می کند.

چند نکته که قبل از مطالعه توجه به آن ها توصیه میشود:

1. طیف کاربرد "مدیریت مبتنی بر نتایج" از سطح "سیاست های سازمانی تا برنامه و پروژه" می باشد. به منظور خلاصه گویی، در این راهنما همواره از اصطلاح **برنامه** استفاده شده است، لیکن طیف پیوسته کاربرد آنرا بیاد داشته باشید.
2. اصطلاحات مدیریتی در زبان فارسی به گونه های مختلف ترجمه شده اند. در این کتاب نیز به صورت قراردادی سعی شده مجموعه ثابتی از واژه های معادل به کار گرفته شوند. فهرست این اصطلاحات و تعاریف آن ها در ضمیمه آمده است.
3. از آن جایی که ترجمه فارسی واژه های انگلیسی گاهی آنچنان که باید مفهوم مورد نظر را به خوبی منتقل نمی کند، معادل انگلیسی هر واژه در پاورقی همان صفحه آمده است.

اهداف فراگیری:

پس از مطالعه این راهنما، انتظار است که خواننده:

- اصول مدیریت مبتنی بر نتایج را بشناسد.
- با دامنه کاربرد مدیریت مبتنی بر نتایج از نظر موضوعی و سازمانی آشنا باشد.
- ابزارهای مهم مدیریت مبتنی بر نتایج را بداند.
- مراحل نهادینه کردن و اصول پایداری مدیریت مبتنی بر نتایج را در یک سازمان بشناسد.

فصل اول

**زمینه، خصوصیات و اصول
مدیریت مبتنی بر نتایج**

فصل اول

زمینه، خصوصیات و اصول مدیریت مبتنی بر نتایج

اهداف فراگیری

با مطالعه این فصل انتظار است که خواننده:

- تعریف مدیریت مبتنی بر نتایج را بداند.
- با زمینه و منطق مدیریت مبتنی بر نتایج آشنا باشد.
- سیاست ها، اصول و خصوصیات مدیریت مبتنی بر نتایج را بشناسد.
- تفاوت رویکردهای مبتنی بر نتایج و مبتنی بر اجرا را بداند.

مقدمه

مدیریت مبتنی بر نتایج¹ (RBM) رویکردی است که بر "نتایج مورد انتظار"² یک سازمان، یک برنامه یا پروژه تمرکز می کند. اساس این رویکرد کار تیمی و مشارکتی تمام رده های یک سازمان و ذینفعان آن است و هنگامی موثر خواهد بود که:

- "نتایج" با همکاری متقابل ذینفعان تعریف شده و مورد توافق قرار گیرند.
- مشارکت ذینفعان منجر به "تعهد و درک مشترک" از آنچه که برنامه باید بدان برسد، بشود.
- بتوان با تکرار³ و انعطاف پذیری⁴ در اجرای برنامه، راهکارها را به گونه ای تغییر داد که حصول نتایج مورد انتظار ممکن شود.

مدیریت مبتنی بر نتایج طی سالهای اخیر رویکرد مدیریتی غالب آژانس های سازمان ملل متحد و سازمان های اهدا کننده کمک های مالی و همکاری های توسعه ای قرار گرفته است. دلیل این امر را می توان به طور خلاصه در موارد زیر جستجو کرد:

- (1) محدودیت منابع مالی
- (2) افزایش تقاضا برای نمایش شفاف نتایج

تعریف مدیریت مبتنی بر نتایج

مدیریت مبتنی بر نتایج رویکردی است که در آن اجرای مدیریت یک سازمان، برنامه یا پروژه شامل برنامه ریزی، بودجه بندی و پایش و ارزشیابی با محوریت "نتیجه" انجام می گیرد. قبل از پرداختن به خصوصیات RBM، بهتر است بدانیم منظور از "نتیجه" چیست؟ نتیجه عبارت است از "تغییر"⁵ قابل توصیف یا قابل اندازه گیری یک "وضعیت"⁶ که ناشی از یک "ارتباط علیتی"⁷ است.

با شنیدن عبارت "مدیریت مبتنی بر نتایج" خصوصیات زیر تداعی می شوند:

- (1) تعریف نتایج واقع بینانه⁸
- (2) مشخص بودن "بهره مندان"⁹ و طراحی برنامه برای برآوردن نیاز های آنان
- (3) پایش پیشرفت برنامه با استفاده از شاخص های مناسب
- (4) شناخت و مدیریت خطرها
- (5) ارتقای دانش سازمانی با بهره مندی از درس های آموخته شده و به کارگیری آن ها در تصمیم سازی
- (6) گزارش نتایج و منابع مصرف شده

¹ Result-Based Management (RBM)

² Expected Results (ERs)

³ Iteration

⁴ Flexibility

⁵ Change

⁶ Situation

⁷ Cause-effect relation

⁸ Realistic

⁹ Beneficiaries

"مدیریت مبتنی بر نتایج" از برنامه ریزی راهبردی آغاز و به برنامه ریزی عملیاتی ختم می شود. در این مسیر با تاکید بر محوریت "نتیجه"، از سیستم "مدیریت عملکرد" بهره گرفته می شود تا سازمان به "نتیجه" مورد نظر دست یابد.

اجزای اصلی "چهارچوب نتایج"¹ در RBM:

- 1) زنجیره علیتی نتایج
- 2) تحلیل و مدیریت خطر
- 3) سنجش عملکرد و به کارگیری اطلاعات آن

سازمان هایی که مبتنی بر نتایج مدیریت می شوند

RBM مبنای مدیریت دولت های توسعه یافته از جمله کانادا و مالزی است. دولت مالزی از جمله موفق ترین دولت ها در به کارگیری این رویکرد در توسعه بخش های عمومی است. دولت کانادا از آن در رقابت های اقتصادی، بخش های عمومی و عرصه های بین المللی بهره می جوید و معتقد است که فواید زیر را در بر داشته است:

- کاهش بدهی ملی
- تمایل به کارآیی و مسئولیت پذیری در قبال نتایج
- ایجاد خواست عمومی برای مسئولیت پذیری سازمانها در قبال مالیات های اخذ شده

از جمله مهمترین سازمانهایی که از این رویکرد استفاده میکنند، میتوان به موارد زیر اشاره کرد:

▪ آژانس های سازمان ملل متحد مانند:

- سازمان جهانی بهداشت (WHO)
- برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNDP)
- صندوق جمعیت سازمان ملل متحد (UNFPA)

▪ سازمان های همکاری های توسعه ای و اهداء کننده مالی² مانند:

- بانک جهانی (World Bank)
- سازمان همکاری و توسعه اروپایی (OECD)
- DFID انگلستان
- USAID آمریکا
- CIDA کانادا
- SIDA سوئد
- AusAID استرالیا
- DANIDA دانمارک

¹ Results framework

² Donor

در "راهنمای برنامه عملیاتی سال 2007-2009" سازمان جهانی بهداشت (WHO) تاکید شده است که: **"مدیریت مبتنی بر نتایج، یک جزء کلیدی اصلاحات مدیریتی سازمان جهانی بهداشت است."**

نکته: برنامه مشترک دو سالانه سازمان جهانی بهداشت و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که JPRM¹ خوانده می شود، "مبتنی بر نتایج" تدوین میشود.

اصول مدیریت مبتنی بر نتایج

اجرای RBM بر شش اصل زیر استوار است:

(1) مشارکت²

RBM و توسعه مشارکتی مکمل یکدیگرند. لازمه موفقیت "مدیریت مبتنی بر نتایج" آن است که نتایج مورد انتظار، به طور مشترک، توسط تمام ذینفعان اصلی تعریف شده و مورد توافق قرار گیرند. این توافق در ابتدا حس مالکیت و سپس تعهد ذینفعان را برای پایش مداوم عملکرد، ارزشیابی برنامه و اعمال مدیریت لازم برای حصول نتایج افزایش می دهد. مشارکت، لازمه ارتقای کیفیت، کارآیی و پایداری برنامه است.

(2) مسئولیت پذیری³

ذینفعان زمانی مسئولیت نتایج حاصله را خواهند پذیرفت که وظایف، فرآیند تصمیم سازی و مدیریت به طور واضح تعریف شده و مورد توافق همگان باشند. مشارکت، عنصر مهم مسئولیت پذیری است. مسئولیت پذیری ذینفعان در تمام مراحل زیر لازم است:

- برنامه ریزی (برای اطمینان از تناسب با اولویت ها)
- اجرا (برای پایش روند اجرا و اطمینان از کیفیت آن)
- حصول بروندها و پیامدهای برنامه
- مدیریت خطر
- و همچنین ارایه نتایج

نکته: مناسب ترین زمان ایجاد مسئولیت پذیری، مرحله برنامه ریزی است.

(3) شفافیت⁴

گزارش نتایج باید شفاف باشد. لذا باید "نتایج مورد انتظار" و "شاخص" های مربوطه را در حدی واضح تعریف کرد که قابل اندازه گیری باشند. با استفاده از داده های "چهارچوب سنجش عملکرد"⁵ می توان گزارش های بهتری را که منجر به تصمیم سازی کارآتر می شوند، تهیه کرد.

¹ Joint Program Review and Planning Mission (JPRM)

² Partnership

³ Accountability

⁴ Transparency

⁵ Performance Measurement Framework (PMF)

4) سادگي¹:

تا می توانید ساده اش کنید! پیچیده کردن کار یکی از موانع مهم پیاده سازی RBM است. توصیه می شود که برنامه ها را با تعداد محدودی از "نتایج" و "شاخص ها" شروع کنید تا اجرا راحت تر باشد و پایش تسهیل گردد.

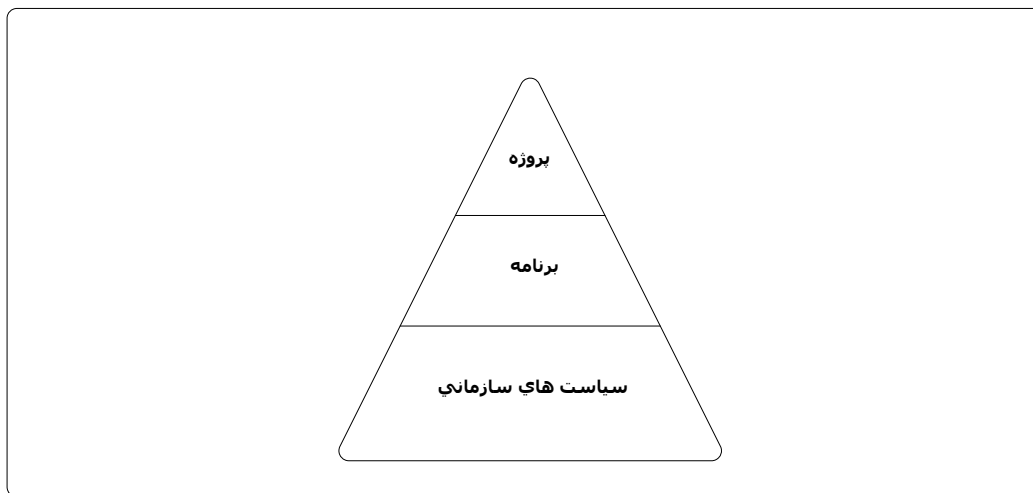
5 - یادگيري با انجام

سازمان های فراگیر بر پایه تکرار کار می کنند و عملکردشان را بر اساس آنچه که از تجربیات می آموزند اصلاح میکنند. تجربیات عملی که اغلب بر اساس تجربه و خطا به دست می آیند، لازمه ظرفیت سازی یک سازمان برای پیاده سازی روش ها و ابزارهای RBM است.

6 – کاربرد وسیع

دامنه استفاده از RBM حیطه وسیعی از مسایل سلامتی، اجتماعی و توسعه ای را شامل می شود، از طراحی پروژه کوچک گرفته تا تدوین برنامه های کلان و سیاست های سازمان (شکل 1).

شکل 1- دامنه کاربرد مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان



¹ Simplicity

رویکرد مبتنی بر نتایج و سایر رویکردهای مدیریتی

همان گونه که اشاره شد، "مدیریت مبتنی بر نتایج" حاصل تجربیات سازمان ها برای مدیریت موثر و هزینه-اثربخش است. در این رویکرد جنبه های مثبت سایر رویکردها به کارگرفته شده تا سازمان ها از دستیابی به نتایج مطمئن شوند و منابع خود را تنها صرف مدیریت دروندادها و فعالیت ها نکنند. مدیریت مبتنی بر نتایج از برنامه ریزی راهبردی آغاز و به برنامه ریزی عملیاتی ختم می شود و در این مسیر از سیستم "مدیریت عملکرد"¹ بهره می گیرد که پایش و ارزشیابی اجزای اصلی آن را تشکیل می دهند.

مدیریت مبتنی بر نتایج، مدل تکامل یافته رویکرد "مبتنی بر اجرا"² است. نقطه تمرکز رویکرد "مبتنی بر اجرا" پایش و ارزیابی این نکته است که یک پروژه، برنامه یا سیاست چقدر خوب اجرا شده است. ولی معمولاً این امکان را برای مدیران و سیاستگذاران فراهم نمی کند که از موفقیت و شکست برنامه ها به موقع و صحیح مطلع شوند.

سوالات اصلی که رویکرد "مبتنی بر اجرا" مطرح میکند عبارتند از:

- آیا دروندادهای مورد نظر تامین شده اند؟
- آیا فعالیت های توافق شده انجام شده اند؟
- آیا بروندهای مورد نظر تولید و ارایه شده اند؟

رویکرد "مبتنی بر نتیجه" مرتب این سوال را مطرح میکند: "خوب که چه؟" (So what?). این سوال در تمام مواردی که رویکرد مبتنی بر اجرا مطرح می کند صادق است:

- فعالیتها انجام شدند، خوب که چه؟
- بروندها تولید شدند، خوب که چه؟
- بروندهای تولید شده را شمردیم، خوب که چه؟

RBM پس خوراند مناسب درباره پیامدها و اهداف عالی سازمان را نیز مورد توجه قرار می دهد. سوالات

اصلی مورد نظر این رویکرد عبارتند از:

- اهداف عالی سازمان کدامند؟
- آیا به آن ها دست یافتیم؟
- چگونه دستیابی به این اهداف تایید می شوند؟

جدول 1 خصوصیات اصلی این دو رویکرد را مقایسه می کند.

¹ Performance Management

² Implementation-based approach

جدول 1- خصوصیات اصلی رویکرد مبتنی بر اجرا و رویکرد مبتنی بر نتایج

رویکرد مبتنی بر نتایج	رویکرد مبتنی بر اجرا
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تامین داده های پایه برای توصیف مشکل یا وضعیت قبل از مشکل ▪ تدوین شاخص های مربوط به پیامدها ▪ جمع آوری داده های مربوط به بروندادها و این که به چه میزان در حصول پیامدها نقش داشته اند ▪ تاکید بر درک ذینفعان از تغییر ▪ گزارش دهی منظم پیشرفت به سمت پیامدها بر اساس اطلاعات کمی و کیفی متناسب ▪ طراحی در راستای برنامه راهبردی ▪ تامین اطلاعات موفقیت یا شکست راهکارهای دستیابی به پیامدها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توصیف مشکل یا وضعیت قبل از مداخله ▪ تعیین الگوی مناسب برای فعالیت ها و بروندادها ▪ جمع آوری داده های مربوط به بروندادها، فعالیت ها و بروندادها ▪ گزارش دهی منظم درباره تامین بروندادها ▪ گزارش دهی منظم درباره تولید بروندادها ▪ طراحی بر اساس ارتباط دادن مراحل اجرا با یک مداخله (یا مجموعه ای از مداخلات) ▪ طراحی برای تامین اطلاعات مربوط به مراحل مختلف اجرا به جای جنبه های جامع تر و توسعه ای

برای انجام بهینه یک کار الزاما نباید ابزار جدیدی اختراع کرد، بلکه می توان با اصلاح و تعدیل ابزارهای موجود به نتیجه مطلوب دست یافت: "کافی است که برای حرکت روان لبه های ناهموار یک چرخ را گرد کنیم نه این که آن را دوباره اختراع کنیم!". نگرش مناسب به اهمیت نتایج و تعدیل سیاست ها در راستای تحقق آن ها در یک سازمان، روشی کم یا بدون هزینه است که چرخ سازمان را برای ارائه خدمت به جامعه روان خواهد کرد.

خلاصه فصل:

در این فصل آموختیم که:

- مدیریت مبتنی بر نتایج، رویکرد غالب آژانس های سازمان ملل متحد، سازمان های اهدا کننده کمک های مالی و دولت های توسعه یافته است.
- دلایل اصلی توجه بین المللی به رویکرد RBM عبارتند از: 1) محدودیت منابع مالی و 2) پاسخ گویی در قبال اهدا کننده کمک های و مردم برای نمایش شفاف نتایج.
- مدیریت مبتنی بر نتایج رویکردی است که در آن تمام اجزای مدیریت یک سازمان، برنامه یا پروژه شامل برنامه ریزی، بودجه بندی و پایش و ارزشیابی با محوریت "نتیجه" انجام می گیرد.
- نتیجه عبارت است از "تغییر" قابل توصیف یا قابل اندازه گیری یک "وضعیت" که ناشی از یک "ارتباط علیتی" است.
- اجرای RBM بر شش اصل استوار است: مشارکت، مسئولیت پذیری، شفافیت، سادگی، یادگیری با انجام، کاربرد وسیع از طراحی پروژه کوچک گرفته تا تدوین برنامه های کلان.
- مدیریت مبتنی بر نتایج، یک جزء کلیدی اصلاحات مدیریتی سازمان جهانی بهداشت است.
- مدیریت مبتنی بر نتایج از برنامه ریزی راهبردی آغاز و به برنامه ریزی عملیاتی ختم میشود و در این مسیر از سیستم "مدیریت عملکرد" بهره می گیرد.
- سوال اصلی رویکرد "مبتنی بر اجرا" این است: "آیا انجام گرفت؟". در حالی که رویکرد "مبتنی بر نتیجه" سوال میکند: "انجام گرفت، حالا که چه؟"

یادداشت:

A large rectangular box with a solid black border, containing 25 horizontal dotted lines for writing.

A large rectangular area containing 30 horizontal dotted lines, intended for writing or drawing.

فصل دوم

زنجیره نتایج

فصل دوم

زنجیره نتایج¹

اهداف فراگیری

در انتهای این فصل انتظار است که خواننده:

- تعریف نتیجه را بداند
- زنجیره نتایج و اجزای آنرا بشناسد
- نحوه نگارش نتایج را بداند
- ارتباط نتایج با فعالیت ها را بشناسد
- بداند که برای تدوین زنجیره نتایج باید به چه سوالاتی پاسخ دهد
- بداند منظور از "بهره مندان" در مدیریت مبتنی بر نتایج چیست

¹ Results chain

مقدمه

همان گونه که در فصل اول ملاحظه کردید، مدیریت مبتنی بر نتایج (RBM) رویکردی است که بر "نتایج مورد انتظار"¹ یک سازمان، یک برنامه یا پروژه تمرکز می کند و اساس آن کار تیمی و مشارکتی است. در این فصل با بیان تعریف و خصوصیات نتیجه، به این خواهیم پرداخت که منظور از "زنجیره نتایج" چیست، برای تدوین آن چه مراحل لازم است و نحوه نگارش آن چگونه است.

نتیجه چیست؟

نتیجه عبارت است از "تغییر"² قابل توصیف یا قابل اندازه گیری يك "وضعیت"³ که ناشی از "یک ارتباط علیتی"⁴ است. بنابراین در تعریف نتیجه باید دو جزء مهم را به یاد داشته باشیم:

- 1) **تغییر** که بیانگر تبدیل قابل رویت یک گروه، سازمان، جامعه یا کشور از وضعیتی به وضعیت دیگر است
- 2) **علیت** که بیانگر رابطه علت و معلولی بین "اقدامات و نتایج" است

نکته: برونداد، پیامد و اثر همه "نتیجه" هستند، البته در سطوح مختلف که اصطلاحاً به آن "سطوح اهداف"⁵ گفته می شود. در دیالوگ مرسوم RBM منظور از نتیجه، سطح "پیامد" است.

خصوصیات یک نتیجه:

یک نتیجه باید دارای خصوصیات SMART باشد (همان اصطلاح معروف!):

- 1) اختصاصی⁶ باشد: یعنی باید گروه، منطقه و زمان هدف را دقیقاً مشخص کند.
- 2) قابل اندازه گیری⁷ باشد: یعنی بتوان با شاخص هایی آن را اندازه گیری کرد.
- 3) قابل دسترس⁸ باشد: یعنی واقع بینانه تعریف شده باشد.
- 4) متناسب⁹ باشد: یعنی بر اساس نیاز مورد نظر باشد.
- 5) مقید به زمان¹⁰ باشد: یعنی در چارچوب زمانی برنامه قابل حصول باشد.

چگونه یک نتیجه را بیان می کنیم؟

بیان نتایج باید به گونه ای باشد که نوع و سطح تغییر ناشی از برنامه را نشان دهد. از نظر نگارش باید به همان گونه ای نوشت که انتظار داریم در پایان برنامه روی داده باشد، مثلاً:

- بهبود یافته¹¹ (وضعیت سلامتی)

¹ Expected Results (ERs)

² Change

³ Situation

⁴ Cause-effect relation

⁵ Level of objectives

⁶ Specific (S)

⁷ Measurable (M)

⁸ Achievable (A)

⁹ Relevant (R)

¹⁰ Time bounded (T)

¹¹ Improved

- تقویت شده¹ (ظرفیت تخصصی نیروی انسانی یک سازمان)
- افزایش یافته² (درآمد زنان سرپرست خانوار، یا نسبت زنان با سواد در یک جامعه، یا نگرش مثبت مردان به تنظیم خانواده)
- کاهش یافته³ (میزان مرگ نوزادان، یا بروز یک بیماری)

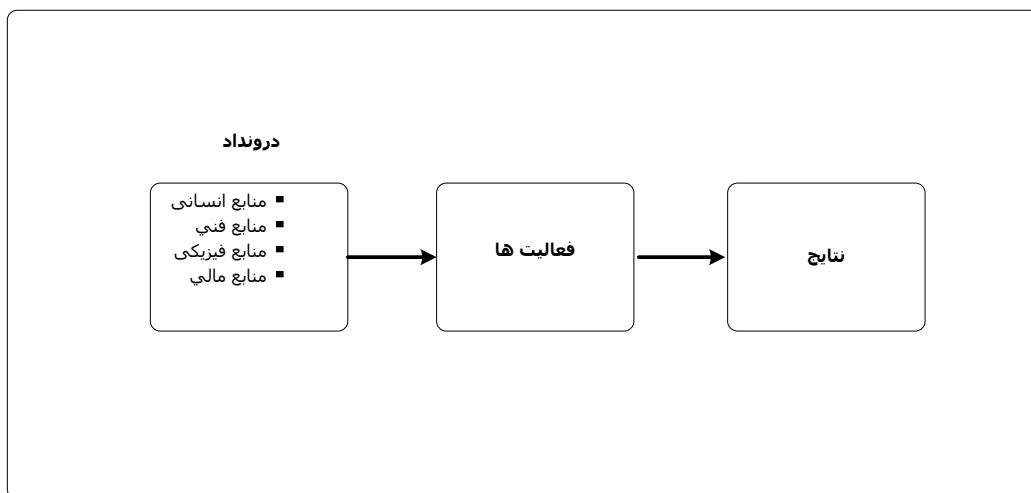
رابطه بین نتایج و فعالیت ها

حتما این جملات را بارها گفته اید یا شنیده اید:

- آنقدر کار دارم که فرصت ندارم سرم را بخارانم! چه برسد به این که بدانم نتیجه اش چه بود.
- یا آنقدر گرفتار نوشتن برنامه یا اجرای آن بودم که فرصت نکردم ببینم آیا برنامه درست اجرا شد یا نه؟
- یا آنقدر کار داشتم که فرصت نکردم ببینم مراجعان راضی خارج شدند یا نه؟
- یا آنقدر درگیر برگزاری کارگاه بودم که متوجه نشدم آیا اهداف آموزشی برآورده شدند یا نه؟
- یا مثال های فراوان دیگر

آن چه که بدیهی و در عین حال بسیار مهم است، تفاوت بین "فعالیت" و "نتیجه" است. به یاد داشته باشیم که هر نتیجه، حاصل مجموعه ای از فعالیت ها است. **مهم نیست که چقدر کار انجام می دهیم، مهم آن است که چه به دست می آوریم!** شکل 2 این رابطه را نشان می دهد. ایجاد نگرش مثبت در مدیریت سازمان قدم اول است. در این صورت، هیچ فعالیتی بدون در نظر گرفتن آن که به چه نتیجه ای ختم خواهد شد، تعریف نمی شود و تنها معیار ارزشیابی، "دستیابی به نتیجه" خواهد بود.

شکل 2- رابطه بین فعالیت ها و نتایج



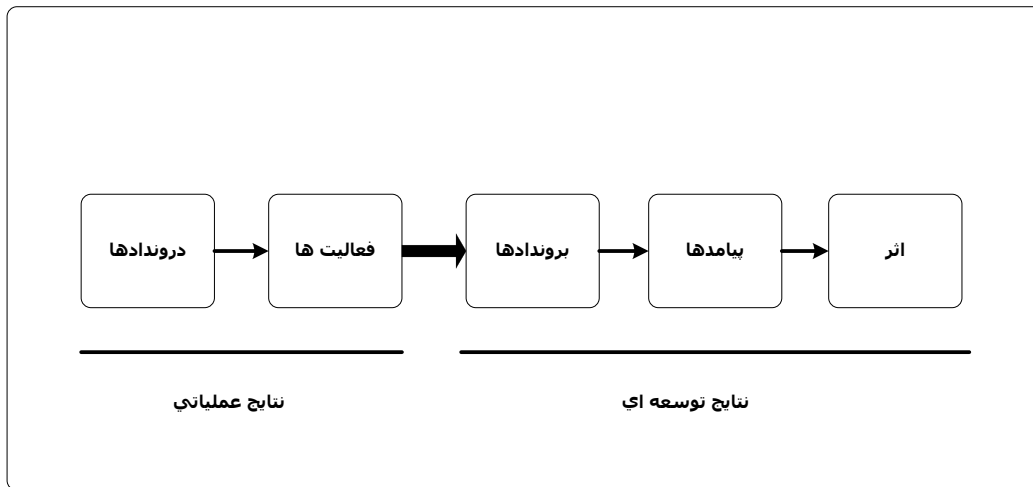
1 Strengthened
2 Increased
3 Reduced

نتایج توسعه ای و عملیاتی

نتایج را می توان به دو گروه کلی زیر تقسیم کرد (شکل 3):

- (1) **نتایج عملیاتی¹**: که دستاورد روند اجرا و مدیریت پروژه ها و برنامه های یک سازمان هستند. این نتایج حاصل "تبدیل منابع به فعالیت ها" می باشند.
- (2) **نتایج توسعه ای²**: این نتایج نمایانگر تغییرات حاصل از یک برنامه هستند. به عبارت دیگر همان بروندها، پیامدها و اثرات یک برنامه می باشند. تاکید مدیریت مبتنی بر نتایج بر این دسته از نتایج است.

شکل 3- نتایج توسعه ای و عملیاتی



زنجیره نتایج³ چیست؟

"زنجیره نتایج" مجموعه ای از نتایج است که "به طور منطقی" به هم متصل شده اند (شکل 4). بعضی از این نتایج فوری تر و بعضی دیگر دیرتر حاصل می شوند. نتایج هر مرحله جمع می شوند تا نتیجه مرحله بالاتر را ایجاد کنند. زنجیره نتایج شامل موارد ذیل است:

- (1) **نتایج فوری** (کوتاه مدت) که "بروندا"⁴ نامیده می شوند و حاصل "انجام فعالیت ها" هستند.
- (2) **نتایج میان مدت** (انتهای برنامه) که "پیامد"⁵ نامیده می شوند و حاصل دستیابی به "مجموعه ای از بروندها" می باشند.
- (3) **نتیجه دراز مدت** که "اثر"⁶ نامیده می شود و حاصل منطقی دستیابی به "مجموعه ای از پیامدها" است. "اثر" در راستای سیاست های کلان سازمان و برنامه راهبردی است.

¹ Operational results

² Developmental results

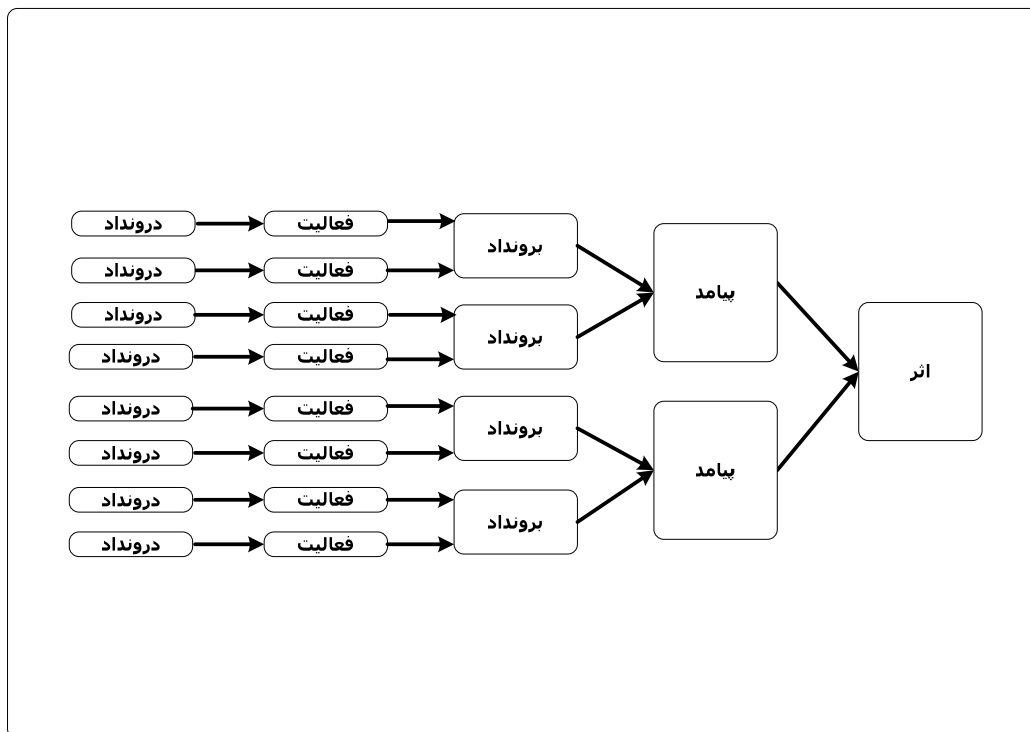
³ Results chain

⁴ Output

⁵ Outcome

⁶ Impact

شکل 4- زنجیره نتایج و ارتباط منطقی آن



برای روشن شدن "زنجیره نتایج" و همچنین روش نگارش آن به مثال زیر توجه کنید (به عبارات فارسی استفاده شده و معادل انگلیسی آن ها در پاورقی دقت کنید):

مثال زنجیره نتایج:

عنوان برنامه: "آموزش بررسی طغیان بیماری ها" در استان الف

زنجیره نتایج:

- **اثر:** افزایش نسبت طغیان بیماریهایی که به روش علمی مورد بررسی قرار می گیرند.
- **پیامد:** ظرفیت علمی ارتقا یافته¹ کارکنان استان الف برای "بررسی طغیان بیماری ها"
- **برونداها:**
 - تعداد افزایش یافته² کارکنان استان الف که "دوره آموزشی بررسی طغیان بیماری ها" را با موفقیت گذرانده اند.
 - دوره آموزشی "بررسی طغیان بیماری ها" برگزار شده³ در استان الف

¹ Improved capacity

² Increased number of qualified staff

³ Carried out training course

روش تدوین زنجیره نتایج:

همانگونه که دریافتید، "نتایج" اهداف یک برنامه هستند که باید به آن ها دست یافت. برای تدوین نتایج انجام مراحل زیر توصیه می شود:

- 1) ذینفعان برنامه را شناسایی، فهرست و اولویت بندی کنید.
- 2) با مشارکت ذینفعان، مشکلات را تعیین و سطح بندی کنید. برای انجام سیستماتیک این کار می توانید از ابزاری مثل "درخت مشکلات"¹ استفاده نمایید.
- 3) "مشکلات" را به زبان "نتایج" تبدیل کنید، یعنی عبارات مثبت و مطلوب (جدول 2)
- 4) نتایج را از "بالاترین به پایین ترین سطح" مرتب کنید: به ترتیب از اثر به پیامد و سپس برونداد.

جدول 2- تبدیل مشکلات به زبان نتایج

"از" مشکل	"به" نتیجه
کارکنان بهداشتی مهارت فنی لازم برای بررسی طغیان بیماری ها را ندارند	ظرفیت علمی ارتقاء یافته کارکنان برای بررسی طغیان بیماری ها
مدیران بهداشتی به بررسی سیستماتیک طغیان بیماری ها توجه ندارند	مدیران حساس شده به اهمیت بررسی سیستماتیک طغیان بیماری ها
برای تدریس بررسی طغیان بیماریها محتوی آموزشی مناسب وجود ندارد	محتوی آموزشی ارتقاء یافته بررسی طغیان بیماری ها

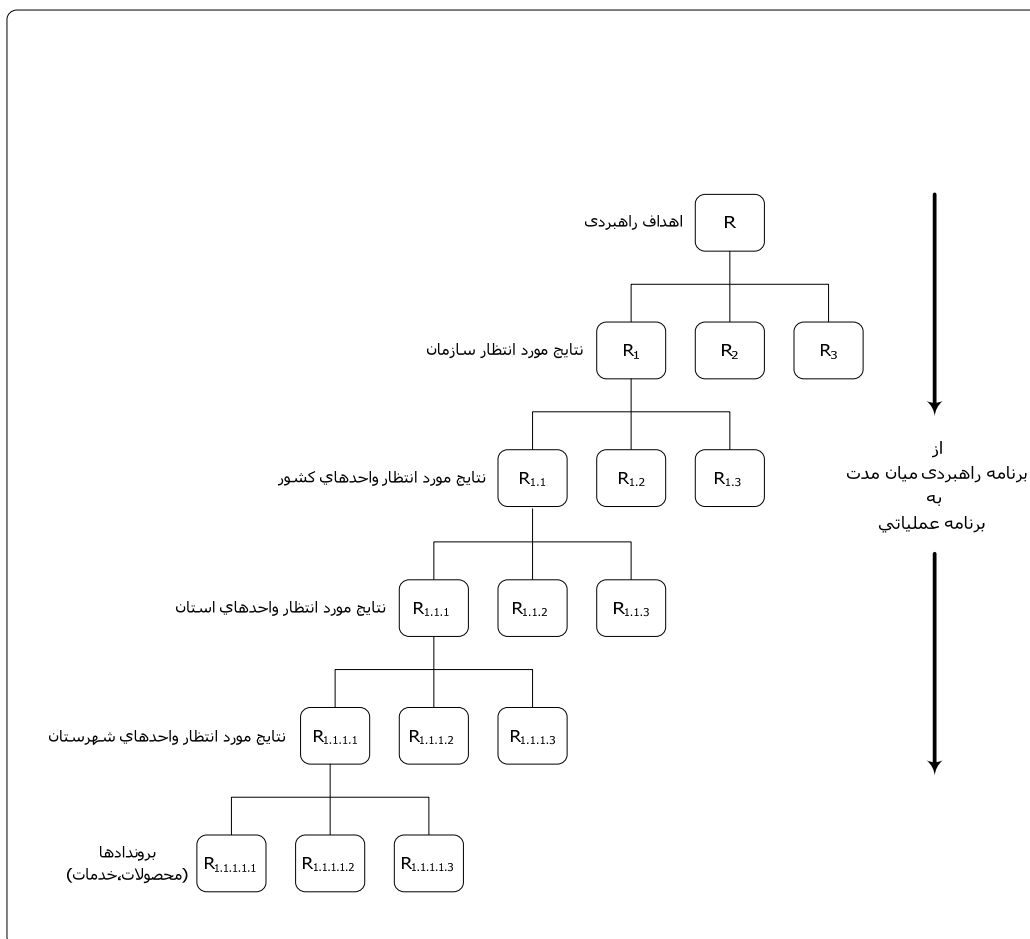
منطق تدوین نتایج از "بالاترین به پایین ترین سطح" است. تمامی اجزای یک سازمان باید در راستای اهداف غایی سازمان گام بردارند. بنابراین کلیه "نتایج مورد انتظار" در یک سازمان باید بر اساس اهداف غایی و استراتژیک سازمان تدوین شوند. تعیین هدف غایی و راهبردی که "اثر" از آن منتج می شود، اولین گام مدیریت مبتنی بر نتایج در یک سازمان است.

نکته: برای اطمینان از حصول نتایج در میان مدت، اهداف راهبردی میان مدت (مثلا 5 ساله) را مد نظر قرار می دهیم، نه آنقدر دور دست که نتوانیم پیش بینی کنیم.

شکل 5 مدلی شماتیک از زنجیره نتایج در یک سازمان را نشان می دهد. بر اساس اهداف راهبردی، نتایج مورد انتظار سازمان (مثلا معاونت سلامت) تعیین می شوند، بر آن اساس "نتایج مورد انتظار" واحدهای ستادی مربوطه تعیین میشود، سپس "نتایج مورد انتظار" در سطح واحدهای مرتبط در هر استان و متعاقب آن

¹ Problem tree

شکل 5- مدل شماتیک زنجیره نتایج در سازمان



"نتایج مورد انتظار" در سطح واحدهای مرتبط در هر شهرستان. در این شکل مفهوم "زنجیره علیت" مشاهده می شود، به طوری که می توان مسیر هر "نتیجه مورد انتظار" را دنبال کرد و دریافت که دستیابی به آن در راستای کدام نتیجه سطح بالاتر و هدف راهبردی سازمان است. به طور خلاصه مشاهده می شود که:

- 1) نتایج سطح بالاتر، نتایج سطح پایین تر را تعیین میکنند.
- 2) چنانچه نتایج سطح پایین تر حاصل نشوند، نتایج سطوح بالاتر به دست نخواهند آمد.

چند نکته:

- تدوین زنجیره نتایج فرآیندی است که نیازمند مشارکت تمام سطوحی است که در این زنجیره نقش دارند.
- در زنجیره علیتی نتایج توصیه می شود که هر نتیجه مورد انتظار در هر سطح "تنها و تنها" به یک نتیجه مورد انتظار سطح بالاتر مربوط باشد.
- هر واحد سازمانی می تواند چند نتیجه مورد انتظار (پیامد) داشته باشد.

مثال نمونه زنجیره نتایج مورد انتظار کشوری و استانی

برنامه: کاهش خطر ناشی از مخاطرات طبیعی

نتیجه مورد انتظار سازمان:

- خطر کاهش یافته تسهیلات بهداشتی کشور در برابر زلزله

نتیجه مورد انتظار ویژه واحد ستادی کشور:

- ظرفیت ارتقا یافته استان ها برای برنامه ریزی کاهش آسیب تسهیلات بهداشتی در برابر زلزله

نتیجه مورد انتظار ویژه واحد ستادی استان:

- برنامه تدوین شده کاهش آسیب تسهیلات بهداشتی استان در برابر زلزله

نتیجه مورد انتظار ویژه شهرستان:

- برنامه تدوین شده کاهش آسیب تسهیلات بهداشتی شهرستان در برابر زلزله

محصولات/خدمات:

- گزارش ارزیابی آسیب پذیری تسهیلات بهداشتی در برابر زلزله
- تدوین دستورالعمل کاهش آسیب سازه ای و غیرسازه ای
- حمایت از آموزش اقدامات کاهش آسیب در برابر زلزله

زنجیره نتایج در سازمان جهانی بهداشت:

در فصل اول بیان شد که سازمان جهانی بهداشت، "مدیریت مبتنی بر نتایج" را یک جزء کلیدی اصلاحات مدیریتی خود می داند. بر اساس این رویکرد، همسو با جهت گیری های راهبردی، در چهارچوب برنامه ریزی و بودجه بندی دوسالانه، "نتایج مورد انتظار" این سازمان تعریف می شوند.

تخصیص بودجه بر اساس تحلیل منابع مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مورد انتظار انجام می گیرد و اساس پایش عملکرد و ارزشیابی، فرموله کردن نتایج مورد انتظار و بودجه بندی مربوطه است. در فرایند تدوین بودجه و برنامه های کار، تمامی ذینفعان کشورهای مختلف، مناطق 6 گانه و دفتر مرکزی سازمان (HQ)¹ مشارکت می کنند. دلیل این روش، حصول توافق بر چهارچوب نتایج مورد انتظار است.

¹ Headquarter (HQ)

ارتباط علیتی در زنجیره نتایج سازمان جهانی بهداشت:

- "نتایج مورد انتظار منطقه ای و HQ" در حصول "نتایج مورد انتظار سازمان" که در اهداف راهبردی بیان شده مشارکت می کنند.
- "نتایج مورد انتظار منطقه ای" از طریق دستیابی به مجموع "نتایج تمام دفاتر کشوری و دپارتمان ها یا بخشها در دفتر منطقه ای"، حاصل میشوند. به طور مشابه، "نتایج مورد انتظار HQ" حاصل "نتایج تمام دپارتمان های HQ" است.
- "نتایج مورد انتظار منطقه ای و HQ" از طریق "نتایج مورد انتظار ویژه کشور" و "نتایج مورد انتظار ویژه دفتر" (در دفاتر منطقه ای و HQ) و "محصولات و خدمات" مربوطه عملیاتی می شوند.
- "نتایج مورد انتظار ویژه کشور" و "نتایج مورد انتظار ویژه دفتر" نقاط شروع تدوین "برنامه های کار"، در سطح متناسب سازمان هستند که باید از قبل تعریف شوند.

سوالات مهمی که برای تدوین زنجیره نتایج باید پاسخ دهیم:

در تدوین "زنجیره نتایج" مهم است که به سوالات زیر پاسخ دهیم. به شکل 6 توجه کنید:

- "چرا"¹ بیان کننده هدف نهایی ارایه خدمت به "بهره مندان" است. این امر مربوط به چهارچوب ها و سیاست های کلانی است که سازمان نیز در آن راستا حرکت می کند. در زنجیره نتایج "چرا" به "انتر" مربوط می شود.
- "چه"² بیان کننده سطحی از "نتیجه" است که باید "بهره مندان" از آن منتفع شوند. در زنجیره نتایج "چه" به "برونداد" یا "پیامد" مربوط می شود.
- "چگونه"³ بیان کننده نحوه اجرای بهره رساندن به "بهره مندان" است. در RBM "چگونه" به "دروندها" و "فعالیت ها" مربوط می شود.
- "چه کسانی"⁴ بهره می برند؟ که همان "بهره مندان" هستند.

سوالات جدول 3 به ارزیابی این که آیا "نتیجه مورد نظر" یک سطح را مناسب تعریف کرده ایم، کمک

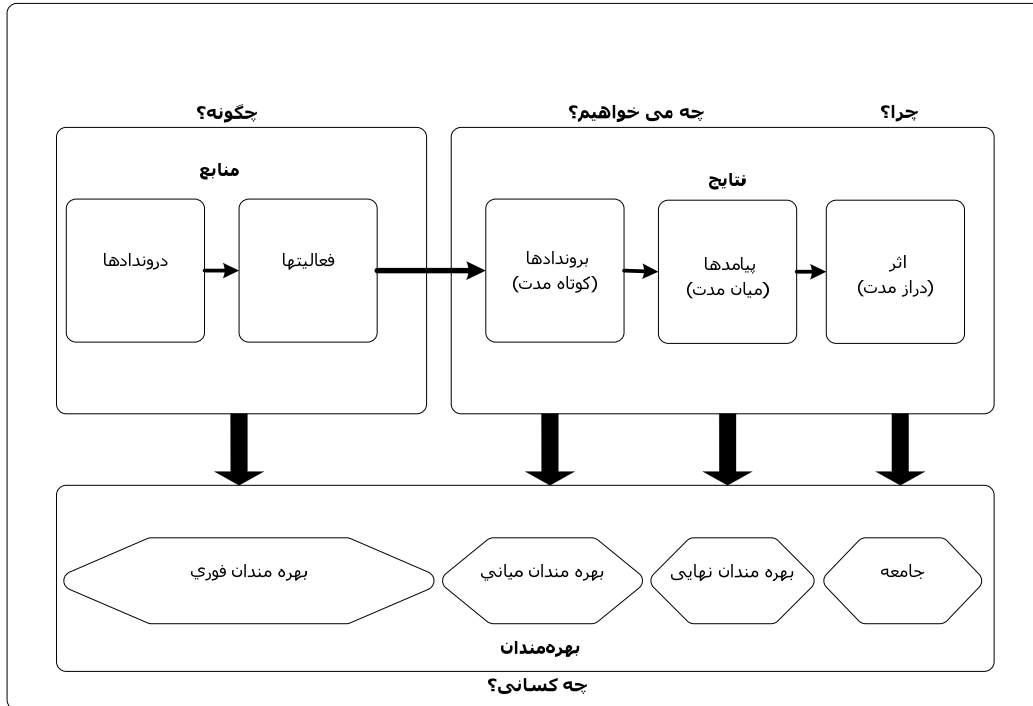
می کنند:

جدول 3- سوالات ارزیابی تدوین مناسب نتایج

آیا نتیجه تعریف شده هر سطح، به وضوح بیان میکند که واحد مربوطه در نظر دارد در به دست آوردن چه چیزی یا ایجاد چه تغییری در سطح بالاتر مشارکت کند؟ (ارتباط منطقی-علیتی)	1
آیا نتیجه مورد انتظار SMART تعریف شده است؟	2
آیا نتیجه تعریف شده، "تنها و تنها" به یک نتیجه مورد انتظار سطح بالاتر مرتبط شده است؟	3

1 Why
2 What
3 How
4 Who

شکل 6- سوالات مهم زنجیره نتایج و ارتباط آن با بهره‌مندان



چه کسانی بهره‌مندان یک برنامه هستند؟

"بهره‌مندان"¹ به گروهی اطلاق می‌شود که مستقیم یا غیرمستقیم از نتایج برنامه سود می‌برند. بسته به ماهیت برنامه، "بهره‌مند" می‌تواند موارد زیر باشد:

- یک سازمان دولتی یا غیردولتی
- سازمان‌ها و موسساتی که با برنامه ارتباط دارند
- مردم
- سایر ذینفعان برنامه

نکته: در تعیین "بهره‌مندان" به نکات زیر توجه کنید:

- 1) مشخص کنید که چه کسانی در این گروه از این برنامه سود می‌برند یا در فعالیت‌های برنامه مستقیماً درگیر می‌شوند. بعنوان مثال: "30 نفر از 60 نفر کارکنان واحدهای بیماری‌ها و بهداشت محیط استان الف" که بررسی طغیان بیماری‌ها را فرا می‌گیرند.
- 2) در برنامه‌های نظام سلامت، در راستای "جاری‌سازی مفهوم جنسیت"²، توجه به زنان بعنوان یک گروه هدف متمایز، از سیاست‌های اصلی است. لذا در تعیین "بهره‌مندان" نیز این مسئله بطور مشخص لحاظ می‌شود.

¹ Beneficiaries (Reach)

² Gender mainstreaming

3) "بهره مندان" را می توان در چهار گروه فوری، میانی، نهایی و غایی تعریف کرد.

مثال های زیر "بهره مندان" دو برنامه بهداشتی را نشان می دهند. مثال دوم ارتباط "بهره مندان" و "زنجیره نتایج" را بیان می کند.

مثال بهره مندان برنامه

برنامه: توانمند سازی مراکز مشاوره ازدواج در شهرستان الف

شرح برنامه: برنامه توانمندسازی مورد نظر منجر به ظرفیت سازی مدیریتی در مراکز مشاوره ازدواج شهرستان الف می شود، تا این مراکز بتوانند به مراجعین خود خدمات بهتری ارائه کنند که در نهایت منجر به بهبود شرایط زندگی افراد جامعه بشود.

بهره مندان برنامه:

- **بهره مندان فوری:** کارکنان آموزش دیده
- **بهره مندان میانی:** مراکز مشاوره ازدواج
- **بهره مندان نهایی:** مراجعان مراکز
- **بهره مندان غایی:** افراد جامعه

مثال ارتباط زنجیره نتایج با بهره مندان برنامه

برنامه: تقویت سامانه مدیریت اطلاعات سلامت در استان الف

زنجیره نتایج / بهره مندان:

- **اثر:** ارائه خدمات سلامتی با کیفیت مطلوب به جمعیت استان الف
- **بهره مند غایی:** جمعیت استان الف که خدمات سلامتی با کیفیت را دریافت خواهند کرد
- **پیامد:** برنامه ریزی ارتقاء یافته مبتنی بر شواهد در معاونت بهداشتی استان الف
- **بهره مند نهایی:** معاونت بهداشتی استان الف که برنامه ریزی هایش به دلیل سامانه مدیریت اطلاعات، ارتقا یافته است
- **برونداد:** توانایی افزایش یافته مدیران و کارکنان معاونت بهداشتی برای مدیریت اطلاعات
- **بهره مند میانی:** مدیران و کارکنان معاونت بهداشتی که توانایی بیشتری برای مدیریت اطلاعات پیدا کرده اند
- **فعالیت 1:** آموزش به مدیران و کارکنان معاونت بهداشتی
- **بهره مند فوری:** مدیران و کارکنان معاونت بهداشتی که آموزش دیده اند
- **فعالیت 2:** رایانه ای کردن سامانه مدیریت اطلاعات سلامت در معاونت بهداشتی
- **بهره مند فوری:** معاونت بهداشتی که دارای سامانه رایانه ای شده است

خلاصه فصل:

در این فصل آموختیم که:

- نتیجه عبارت است از یک "تغییر" قابل توصیف یا قابل اندازه گیری يك "وضعیت" که ناشی از "یک ارتباط علیتی" است.
- برونداد، پیامد، اثر سطوح مختلف "نتایج" هستند.
- یک نتیجه باید SMART باشد.
- بیان نتایج باید به گونه ای باشد که نوع و سطح تغییر ناشی از برنامه را نشان دهد. بعنوان مثال: بهبود، تقویت، افزایش، کاهش.
- تفاوت بین "فعالیت" و "نتیجه" را به یاد داشته باشیم. مهم نیست که چقدر کار انجام می دهیم، مهم آن است که چه به دست می آوریم!
- "زنجیره نتایج" مجموعه ای از نتایج است که "به طور منطقی" به هم متصل شده اند.
- نتایج فوری (کوتاه مدت) "برونداد" نامیده می شوند و حاصل "انجام فعالیت ها" هستند. نتایج انتهای برنامه (میان مدت) "پیامد"¹ نامیده می شوند و حاصل دستیابی به "مجموعه ای از بروندادها" می باشند. نتیجه دراز مدت "اثر" نامیده می شود و حاصل منطقی دستیابی به "مجموعه ای از پیامدها" است. اثر در راستای اهداف راهبردی سازمان می باشد.
- مثالهایی برای نحوه نگارش نتیجه: ظرفیت علمی ارتقا یافته، تعداد افزایش یافته، نسبت مدیران حساس شده، تیم استخدام شده، محتوی آموزشی ارتقا یافته، دوره آموزشی برگزار شده.
- سوالات مهمی که برای تدوین زنجیره نتایج باید پاسخ دهیم: چرا؟ چه؟ چگونه؟ چه کسانی؟
- "بهره مند" به گروهی اطلاق می شود که مستقیم یا غیر مستقیم از نتایج برنامه سود می برد و می تواند به چهار گروه فوری، میانی، نهایی و غایی تقسیم شود.

¹ Outcome

یادداشت:

A large rectangular box with a solid black border, containing 25 horizontal dotted lines for writing.

A large rectangular area containing 30 horizontal dotted lines, intended for writing or drawing.

فصل سوم

مدیریت خطر

فصل سوم مدیریت خطر

اهداف فراگیری:

در انتهای این فصل انتظار است که خواننده:

- تعریف "فرض" و "خطر" را بداند
- اهمیت ارزیابی خطر را بشناسد
- خصوصیات مدیریت خطر را بداند
- با راهکارهای کاهش خطر آشنا شود

مقدمه:

حتما برنامه‌هایی را به خاطر می‌آورید که علیرغم تلاش فراوان برای انجام آن‌ها، به دلیل وقوع شرایطی که در حوزه اختیارات برنامه نبوده، به نتیجه دلخواه نرسیده یا در میانه کار متوقف شده است. بعد از آن با خود گفته اید که "ای کاش این شرایط را پیش بینی کرده بودم یا برای آن راه حلی اندیشیده بودم یا اصلا از اول برنامه را شروع نکرده بودم!".

در این فصل به یکی از جنبه‌های بسیار مهم "مدیریت مبتنی بر نتایج" یعنی "مدیریت خطر" خواهیم پرداخت که به ما اهمیت توجه به شرایطی که موفقیت یک برنامه را تهدید می‌کند، گوشزد می‌نماید و روشهای مقابله با آن‌ها را می‌آموزد. در این فصل با این مباحث آشنا می‌شوید: مفاهیم "فرض" و "خطر"، مدیریت خطر و مراحل آن شامل: (1) شناسایی مخاطره، (2) تحلیل خطر، (3) تدوین راهکارهای کاهش خطر و (4) پایش خطر.

مفاهیم فرض و خطر

"فرض" و "خطر" درباره عواملی صدق می‌کنند که به ترتیب به "نفع" و "ضرر" برنامه هستند و از حیطة اختیارات مستقیم مدیر خارجند.

"فرض" شرطی است که وجود آن برای رسیدن از یک سطح نتایج به سطح دیگر از نتایج، در توالی منطقی-علیتی، مثلا "از برون‌داد به پیامد"، ضروری است. فرض را بصورت یک "عبارت مثبت" بیان میکنیم. مفروضات بسته به این که چه ارتباطی با برنامه دارند به دو گروه (1) داخلی و (2) خارجی تقسیم میشوند. به مثال‌های زیر توجه کنید:

▪ مفروضات داخلی:

- وجود کارکنان توانمند برای هدایت منابعی که در اختیار برنامه قرار دارد
- نگرش مشترک تمامی ذینفعان درباره اهداف و فعالیت‌های برنامه
- ظرفیت کافی سازمان‌های همکار برای بسیج منابع انسانی و مالی

▪ مفروضات خارجی:

- تعهد سیاسی
- ثبات مدیریت
- ثبات اقتصادی

همیشه به همراه "فرض"، اصطلاح مهم دیگری مطرح می‌شود که "خطر" نامیده می‌شود. "خطر" شرایط عکس فرض است و با یک "عبارت منفی" بیان می‌شود. به طور دقیق‌تر، خطر عبارت است از "احتمال آسیب دیدن برنامه در اثر شرایط نامطلوب". اصطلاحا به آن شرایط نامطلوب "مخاطره" گفته می‌شود.

مدل منطق شرطی¹

همان گونه که بیاد دارید، چیدمان زنجیره نتایج بر اساس "منطق علیتی" استوار است. از آن جایی که رسیدن به سطح بالاتر "نتایج" نیازمند صادق بودن "فرض" ها و عدم وقوع "خطر" ها است، از این رو به آن "مدل منطق شرطی" نیز می گویند (شکل 7).

نقطه آغاز این مدل، "مفروضات آغازین"² یا "پیش شرط های"³ ضروری هستند. نمونه هایی از پیش شرط های ضروری عبارتند از:

- بودجه کافی تخصیص خواهد یافت
- افراد مناسب استخدام می شوند
- تمام ذینفعان کلیدی به برنامه علاقه مند هستند

- شکل 7 منطق "اگر ... و اگر ... آنگاه ..."⁴ را به خوبی نشان میدهد. در این شکل دیده میشود که:
1. اگر فعالیت ها انجام شوند و اگر فرض ها صادق باشند و خطرها روی ندهند آنگاه برون دادها حاصل خواهند شد.
 2. اگر برون دادها حاصل شده باشند و اگر فرض ها صادق باشند و خطرها روی ندهند آنگاه پیامدها حاصل خواهند شد.
 3. اگر پیامدها حاصل شده باشند و اگر فرض ها صادق باشند و خطرها روی ندهند آنگاه اثر حاصل خواهد شد.

نکته: درس آموخته شده از شکل 7 آن است که فقط با انجام فعالیت ها، به نتایج مورد نظر دست نخواهیم یافت، مگر این که فرض ها و خطرها را در تمام سطوح مدیریت کرده باشیم.

- چه برنامه هایی را در سازمان خود می شناسید که به دلیل توجه نکردن به این موضوع به نتایج دلخواه نرسیده اند؟ به هر حال گذشته، گذشته است. در حال حاضر پوشه چه برنامه هایی روی میز کارتان باز است که منتظر ارزیابی و مدیریت خطر هستند؟

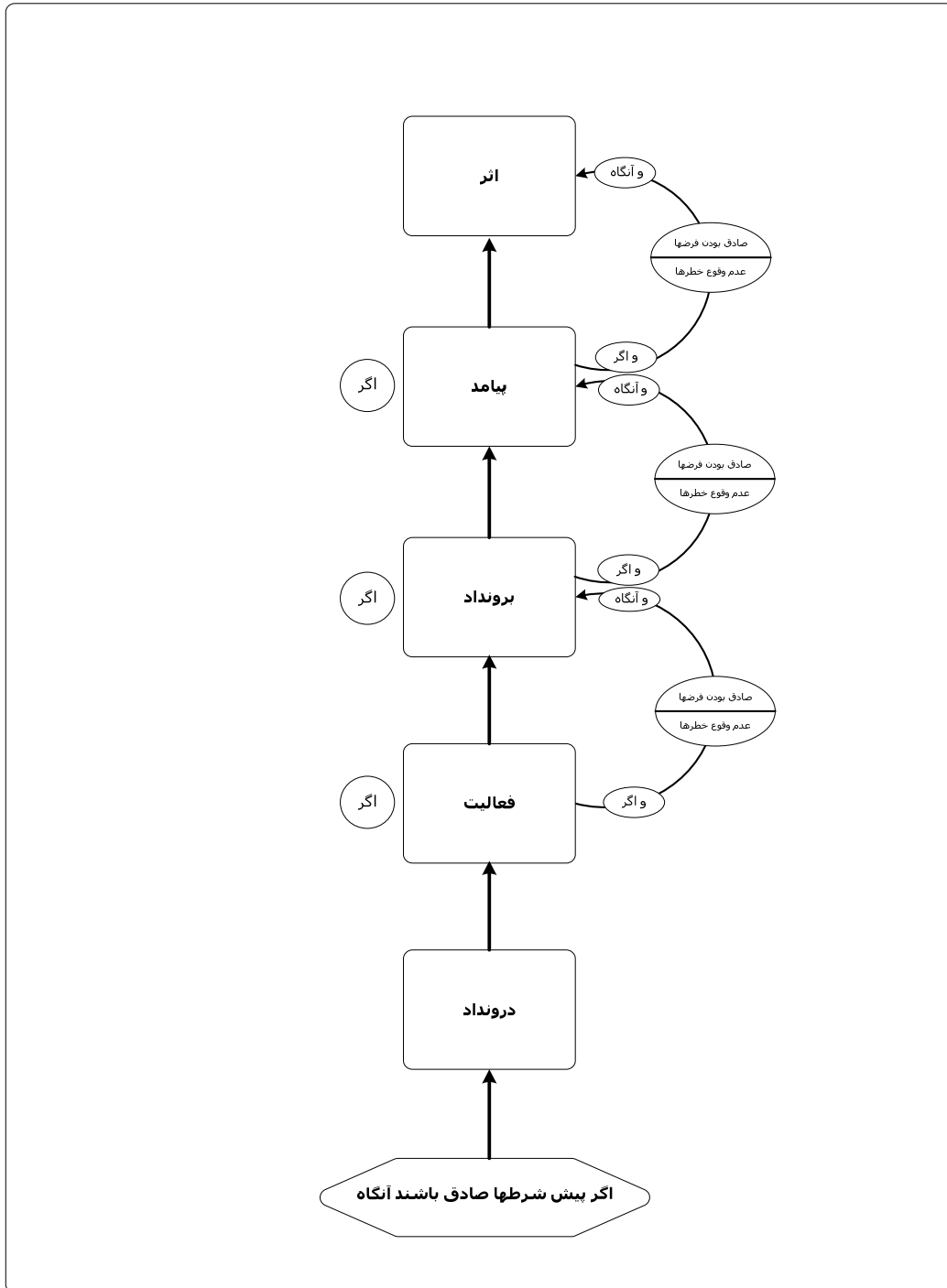
¹ Conditional logic model

² Initial assumptions

³ Pre-conditions

⁴ If ... and if ... then ...

شکل 7- مدل منطق شرطي



مدیریت خطر¹ چیست؟

"مدیریت خطر" کاری است که هر مدیر روزانه و بطور معمول و ناخودآگاه انجام می دهد. شما روزانه موقعیت ها را تحلیل می کنید و بر اساس آن ها تصمیم گیری و عمل می نمایید. از نظر تعریف، مدیریت خطر عبارتست از "رویکرد نظام مند شناسایی خطرها و مقابله با آن ها". مدیریت خطر یکی از مهم ترین ابزارهای RBM است.

چه بدانیم چه ندانیم، ما همگی خطر را مدیریت می کنیم. بعنوان مثال زمانی که می خواهیم از منزل بیرون برویم، موقعیت های مختلف را ارزیابی می کنیم، تصمیم می گیریم و بر اساس آن عمل می کنیم. برای مثال:

- چقدر احتمال دارد امروز باران بیاید؟ آیا با خود چتر ببرم؟

در این مثال، "بارش باران" **مخاطره** خوانده می شود. "خیس شدن" **اثر سوء** ناشی از "بارش باران" است و احتمال "خیس شدن ما در اثر باران" **خطر** می باشد. "همراه بردن چتر" نیز **راهکار کاهش خطر** نامیده می شود.

- یا چقدر احتمال دارد که بنزین ماشین تا رسیدن به سر کار تمام شود؟ آیا باک بنزین را پر کنم؟

در این مثال، "تمام شدن بنزین" **مخاطره** خوانده می شوند. "دیر رسیدن به سر کار" **اثر سوء** ناشی از "تمام شدن بنزین" است و احتمال "دیر رسیدن ما بدلیل تمام شدن بنزین" **خطر** می باشد. "پر کردن باک بنزین در شب قبل" نیز **راهکار کاهش خطر** نامیده می شود.

مراحل مدیریت خطر

برای انجام "مدیریت خطر" صحیح و موفق باید مراحل زیر را انجام دهیم. به برنامه و رویکرد سازمانی برای اعمال "مدیریت خطر"، "راهبرد مدیریت خطر" نیز گفته میشود.

- **مرحله 1:** شناسایی مخاطره²
- **مرحله 2:** تحلیل خطر³
- **مرحله 3:** تدوین راهکار کاهش خطر⁴
- **مرحله 4:** پایش خطر⁵

مرحله اول: شناسایی مخاطره

اولین مرحله در "مدیریت خطر"، تعیین و شناخت مخاطراتی است که برنامه را تهدید میکنند. بدین منظور باید **الف) اهداف برنامه** و **ب) محیط پیرامون** آن را به طور کامل بشناسیم و مخاطرات داخلی و خارجی برنامه را فهرست کنیم.

¹ Risk management

² Hazard identification

³ Risk analysis

⁴ Risk mitigation

⁵ Risk monitoring

یکی از راه های شناسایی مخاطرات مرور سیستماتیک مفروضات در زنجیره نتایج است. در زنجیره نتایج یا مدل منطقی شرطی، برای هر جزء، مثلا "از فعالیت به برونداد"، "از برونداد به پیامد" و "از پیامد به اثر"، این سوال را مطرح می کنیم: **"چه شرایطی لازم است تا مرحله بعد اتفاق بیفتد؟"**. چنانچه آن شرایط صادق باشند، برنامه به نتیجه مرحله بعد خواهد رسید، درغیراینصورت، برنامه با "خطر" مواجه خواهد بود.

نتایج ارزشیابی برنامه های مشابه قبلی و همچنین نظر متخصصین، مدیران و پرسنل مجرب بهترین منابع شناسایی مخاطرات هستند.

نکته: برای هر سطح از نتایج، فهرست جداگانه ای از مخاطرات لازم است.

نکته: برای نگارش مخاطرات توصیه می شود آنچه را که در شرایط واقعی متصور است بیان کنید. بعنوان مثال، نبود بودجه کافی، علاقه کم ذینفعان به اجرای برنامه، همکاری کم بهره مندان و غیره. در اینصورت حتما لازم نیست عبارت مثبت مربوط را به عنوان فرض بنویسید یا بالعکس. مثلا اگر "نبود بودجه کافی" یک مخاطره برای برنامه شماست، "وجود بودجه کافی" فرض نخواهد بود، چون وجود ندارد. عکس آن نیز صادق است. چنانچه بودجه کافی در اختیار دارید، لازم نیست "کافی نبودن بودجه" را بعنوان مخاطره بنویسید چون بودجه تخصیص یافته است. البته می توانید، "آزاد سازی دیر هنگام بودجه تخصیص یافته" را به عنوان مخاطره لحاظ کنید.

حال این سوال مطرح می شود "مخاطره ای که شناسایی کرده ایم چقدر جدی است؟" لطفا به مرحله بعد توجه کنید.

مرحله دوم: تحلیل خطر

بعد از مرحله شناسایی مخاطرات باید بدانیم که کدام یک باعث اشکال در برنامه می شود و از چه اولویتی برای تدوین راهکارهای کاهش خطر برخوردار است. این فعالیت "تحلیل خطر" نام دارد و شامل قدم های زیر است:

- **قدم 1:** ارزیابی "احتمال" و "اثر سوء" هر مخاطره
- **قدم 2:** امتیاز دادن به هر مخاطره در "ماتریس خطر"
- **قدم 3:** تعیین مخاطراتی که نیازمند برنامه ریزی برای کاهش اثرات آن ها هستیم

ماتریس خطر¹:

"ماتریس خطر" ابزار مفیدی است که در "تحلیل خطر" به منظورهای زیر از آن استفاده می شود (شکل 8):

- امتیازدهی و اولویت بندی خطرها
- تعیین این که کدام خطر در سطح قابل قبول است

¹ Risk matrix

ابعاد ماتریس خطر عبارتند از:

- (1) احتمال¹ وقوع یک مخاطره در مقیاس های غیرممکن، محتمل و قطعی
- (2) اثر سوء² ناشی از مخاطره در مقیاس کم، متوسط و زیاد. : ارزیابی اثر سوء با در نظر گرفتن جنبه های مختلف انجام می گیرد، مثل:

- خسارات و آسیب ها اعم از مالی، سلامتی، زیست محیطی و قانونی
- اثرات سوء عملیاتی مثل وقفه در خدمات یا نرسیدن به اهداف مورد نظر
- آسیب حیثیتی مثل حیثیت رییس، سازمان، برنامه و غیره

شکل 8- ماتریس خطر

اثر سوء بر برنامه	زیاد		خطر غیرقابل قبول	خطر غیرقابل قبول
		8	9	
	متوسط	خطر قابل قبول		خطر غیرقابل قبول
		3	7	
	کم	خطر قابل قبول	خطر قابل قبول	
		1	2	
		غیرممکن	محتمل	قطعی
		وقوع مخاطره		

جدول 4 تفسیر ماتریس خطر را بیان می کند:

¹ Likelihood
² Adverse effect

جدول 4- تفسیر ماتریس خطر

امتیاز	سطح خطر	تصمیم
1 تا 3	خطر قابل قبول ¹	اقدام بیشتری لازم نیست.
4 تا 6	خطر بینابین (حد قضاوتی) ²	تصمیم گیری مورد به مورد فرق می کند. مدیر با توجه به شرایط تصمیم می گیرد که آیا اقدامی برای کاهش خطر لازم و به صرفه هست یا نه؟
7 تا 9	خطر غیرقابل قبول ³	باید اقدامات بیشتری برای کاهش خطر انجام گیرد.

"تحلیل خطر" در هر برنامه به طور ویژه و بر اساس دانش و تجربیات افراد متبحر آن موضوع و برنامه انجام می گیرد. بنابراین روش امتیاز دهی به خطرها نیز می تواند بسته به موضوع متفاوت باشد. بنابراین خانه هایی که با اصطلاحات "قابل قبول" و "غیرقابل قبول" مشخص شده اند، کاملا وابسته به روش امتیاز دهی و همچنین شرایط ویژه مدیریتی و تحمل آن خطر خاص است:

- مثلا اگر به طور قراردادی، احتمال وقوع را در 5 سطح و شدت اثرات سوء را نیز در 5 سطح تعریف کنیم، ماتریسی با 25 خانه خواهیم داشت. در این صورت می توانید سطح خطر را نیز به 5 سطح تقسیم کنید.
- یا مثلا می توان برای هر جنبه اثر سوء مخاطره، یک ماتریس رسم کرد. سپس امتیازات حاصل را با هم جمع کرد و نهایتا حداکثر امتیاز ممکن را به 3 تقسیم نمود و مشاهده کرد که امتیاز به دست آمده در کدام گروه قرار می گیرد: "خطر قابل قبول، بینابین یا غیرقابل قبول"
- یا حالات دیگر.

نکته: روش های مختلفی برای تحلیل خطر طراحی شده اند. این روش ها طیف وسیعی را شامل می شوند: از روش ساده "ماتریس خطر" گرفته تا روش های پیچیده با محاسبات رایانه ای. انتخاب نوع روش وابسته به سلیقه شما، پیچیدگی برنامه و داده های موجود است. به دلیل سهولت کاربرد و استفاده همگان، ما روشهای ساده تر را توصیه می کنیم.

- نکته:** در تحلیل خطر معمولا با "کاهش کنترل مدیریتی" به سطح خطر افزوده می شود. بدین معنی که:
- فرض های مربوط به تبدیل "فعالیت ها به برونداد"، واجد "خطر کم" است. این امر بدلیل امکان نظارت بیشتر مدیر بر اجرای فعالیت ها است.
 - فرض های مربوط به تبدیل "بروندادها به پیامد" واجد "خطر متوسط" هستند. این امر به دلیل امکان نظارت کمتر مدیر برنامه بر تداخل عواملی است که در حین اجرای برنامه پیش می آیند.
 - به همین ترتیب، منطقی است که فرض های تبدیل "پیامدها به اثر"، واجد "خطر بالا" تری باشند.

¹ Acceptable risk

² Judgmental boundary

³ Unacceptable risk

مثال سطح خطر:

برنامه: "آموزش بررسی طغیان بیماری ها" در استان الف

- **فرض 1:** مدیرانی که به برگزاری دوره آموزشی "بررسی طغیان بیماری ها" حساس شده اند، بودجه لازم را تأمین کرده اند.
- **خطر 1:** بودجه لازم تأمین نشده است.
- **سطح خطر:** به ماتریس دقت کنید. فرض کنید احتمال "عدم تأمین بودجه" محتمل و اثر سوء آن زیاد است. در این صورت سطح خطر غیرقابل قبول (امتیاز 8) تعیین میشود. این بدان معناست که باید برای آن راهکاری بیندیشیم.
- **فرض 2:** کارکنان در دوره آموزشی فعالانه شرکت می کنند.
- **خطر 2:** کارکنان امکان حضور تمام وقت در دوره را ندارند (مثلا به دلیل وظایف همزمانی که به آن ها سپرده شده است).
- **سطح خطر:** به ماتریس دقت کنید. فرض کنید احتمال "عدم شرکت تمام وقت" محتمل و اثر سوء آن نیز متوسط است. در این صورت سطح خطر، بینابین (حد قضاوتی، امتیاز 5) تعیین می شود. این بدان معناست که بسته به شرایط، مدیر باید تصمیم بگیرد آیا نیازی به تبیین و اجرای راهکار ویژه ای دارد یا خیر؟

مرحله سوم: تدوین راهکار کاهش خطر

بر اساس "تحلیل خطر"، برای خطرهایی که در سطح "غیرقابل قبول" یا "بینابین" قرار دارند، "راهکارهای کاهش خطر" طراحی می کنیم.

"راهکار کاهش خطر" عبارت از فعالیت هایی است که با انجام آن ها "احتمال" وقوع مخاطره یا "اثر سوء" آن کاهش می یابد. این راهکار می توانند به صورت اضافه کردن یک فعالیت، حذف یک فعالیت یا بازتخصیص منابع¹ (مثل کم و زیاد کردن بودجه اختصاصی به یک فعالیت) تعریف شود. به مثال زیر توجه کنید:

مثال راهکار کاهش خطر:

برنامه: تنظیم خانواده در شهرستان الف

- **خطر:** نگرش منفی مردم محلی
- **راهکار کاهش خطر:** افزودن فعالیت های ذیل به همراه بازنگری و تأمین منابع و دروندادهای لازم:
 - برگزاری یک جلسه توجیهی با معتمدان محلی
 - ارایه سخنرانی توسط معتمدان محلی برای مردم

نکته: در این مثال "افزودن فعالیت ها و بازنگری منابع و دروندادها"، همان مفهوم تکرار (Iteration) در برنامه ریزی مبتنی بر نتایج است. "تکرار" راهکار انعطاف پذیری برنامه در راستای حصول نتایج است.

¹ Re-allocation

نکته: نمی توان تمام خطرهای را به طور کامل حذف کرد، ولی می توان آن ها را کاهش داد. مدیران باید راهکارهای کاهش خطر را در طراحی برنامه های خود ادغام کنند. این امر تخصیص یا باز تخصیص منابع، تعیین سطح تحمل سطح قابل قبول خطر و حمایت های مدیریتی راتسهیل می کند.

مرحله چهارم: پایش خطر

خطر چیزی نیست که بتوان آن را به حال خود رها کرد! محیط پیرامون برنامه می تواند پیوسته تغییر کند. بعنوان مثال در حال اجرای برنامه ای (مثلا بهداشت محیط یا آمادگی برای بلاهای طبیعی) با همکاری آموزش و پرورش هستیم. ممکن است مدیر برنامه آموزش و پرورش در حین اجرا تغییر می کند. متعاقب آن ممکن است الویت ها و توجه آن مجموعه نیز تغییر کند. چنانچه این خطر را پایش و به موقع مدیریت نکنیم، نباید انتظار داشته باشیم که به نتایج مورد انتظار برنامه دست یابیم.

مدیران باید به صورت مستمر وضعیت خطرهای را پایش کنند و برای کاهش آن ها اقدام مناسب انجام دهند. "چارچوب پایش خطر" ابزار مفیدی بدین منظور است (شکل 9). شاخص خطر، جزء مهم این جدول است که بخصوص در شرایط و برنامه های پیچیده بسیار کمک کننده خواهد بود. فراوانی و فاصله زمانی جمع آوری داده های مربوط به شاخص، به اهمیت خطر و حساسیت برنامه بستگی دارد.

شکل 9- چهارچوب پایش خطر

خطر	سطح خطر	شاخص خطر	منبع و روش جمع آوری داده ها	فراوانی پایش	مسئول	هزینه
(1)						
(2)						
...						

نکته: از "چهارچوب پایش خطر" می توان آموخت که باید منابع لازم برای پایش خطرها را در مرحله برنامه ریزی پایش بینی کنیم.

▪ چه برنامه هایی را در سازمانتان می شناسید که بخشی از منابع را به پایش خطرهای اختصاص داده اند؟

نکته: برای تدوین شاخص خطر، مبحث "شاخص های سنجش عملکرد" را در فصل بعد مطالعه کنید. اصول تدوین شاخص ها مشابه است.

خلاصه فصل:

در این فصل آموختیم که:

- یکی از جنبه های بسیار مهم RBM "تحلیل و مدیریت خطر" است.
- "فرض" و "خطر" درباره عواملی صدق می کنند که به ترتیب به "نفع" و "ضرر" برنامه هستند و از حیثه اختیارات مستقیم مدیر خارجند.
- "فرض"، شرط لازمی است که برای رسیدن به یک "نتیجه"، در توالی منطقی-علیتی، ضروری است.
- "خطر" عبارت است از "احتمال آسیب دیدن برنامه در صورت وجود شرایط نامطلوب". اصطلاحاً به آن شرایط نامطلوب "مخاطره" گفته می شود.
- از آن جایی که رسیدن به سطح بالاتر "نتایج" نیازمند صادق بودن "فرض" ها و عدم وقوع "خطر"ها است، از اینرو به زنجیره نتایج "مدل منطق شرطی" نیز می گویند (اگر ... و اگر ... آنگاه ...).
- فقط با انجام فعالیت ها، به نتایج مورد نظر دست نخواهیم یافت، مگر این که فرض ها و خطرها را در تمام سطوح مدیریت کرده باشیم.
- مدیریت خطر عبارت است از "رویکرد سیستماتیک شناسایی خطرها و مقابله با آنها".
- مراحل "مدیریت خطر" عبارتند از: (1) شناسایی مخاطره، (2) تحلیل خطر، (3) تدوین راهکار کاهش خطر، (4) پایش خطر.
- برای هر سطح از نتایج، فهرست جداگانه ای از مخاطرات لازم است.
- "ماتریس خطر" ابزار مفیدی است که در "تحلیل خطر" به منظور اولویت بندی خطرها استفاده می شود.
- خانه های ماتریس خطر یکی از حالات زیر را نمایش میدهند: خطر قابل قبول (امتیاز 1 تا 3)، حد قضاوتی (امتیاز 4 تا 6)، خطر غیرقابل قبول (امتیاز 7 تا 9).
- "راهکار کاهش خطر" عبارت از فعالیتهایی است که با انجام آنها "احتمال" وقوع مخاطره یا "اثر سوء" آن کاهش می یابد. این راهکار می توانند به صورت اضافه کردن یک فعالیت، حذف یک فعالیت یا بازتخصیص منابع (مثل کم و زیاد کردن بودجه اختصاصی به یک فعالیت) تعریف شود.
- خطر چیزی نیست که بتوان آن را به حال خود رها کرد! محیط پیرامون برنامه می تواند پیوسته تغییر کند. پس مدیران باید به صورت مستمر وضعیت خطرها را پایش کنند و برای کاهش آن ها اقدام مناسب انجام دهند.
- "چارچوب پایش خطر" ابزاری مفید بوده و "شاخص خطر"، جزء مهم آن است.
- باید منابع لازم برای پایش خطرها را در مرحله برنامه ریزی پایش بینی کنیم.

یادداشت:

A large rectangular box with a solid black border, containing 30 horizontal dotted lines for writing.

A large rectangular area containing 30 horizontal dotted lines, intended for writing or drawing.

فصل چهارم

سنجش عملکرد

فصل چهارم

سنجش عملکرد¹

اهداف فراگیری:

در انتهای این فصل انتظار است که خواننده:

- چهارچوب سنجش عملکرد و اجزای آن را بشناسد.
- اهمیت تدوین شاخص و انواع آن را بداند.
- با کاربردهای سنجش عملکرد آشنا باشد.

¹ Performance measurement

مقدمه:

همان گونه که بیان شد، مدیریت مبتنی بر نتایج بر سه محور استوار است: زنجیره علیتی نتایج، ارزیابی و مدیریت خطر، سنجش عملکرد و به کارگیری اطلاعات آن. دو مورد اول در فصول قبل مورد بحث قرار گرفتند. در این فصل به سنجش عملکرد و کاربردهای آن می پردازیم.

"عملکرد" عبارت است از درجه ای که یک برنامه یا یک واحد سازمان به نتایج مورد انتظار دست می یابد. منظور از "سنجش عملکرد"، برنامه ریزی منظم برای جمع آوری داده های مربوط به عملکرد و قضاوت درباره آن است. این قضاوت بر اساس شاخص ها انجام می گیرد. در این فصل فرا می گیریم که چگونه عملکرد یک برنامه را سنجش کنیم و اطلاعات حاصل را بکار ببریم.

چهارچوب سنجش عملکرد¹

این چهارچوب یکی از ابزارهای اصلی RBM است که به دلایل زیر استفاده میشود:

- مکتوب سازی و گزارش دهی بهتر اجزای پایش عملکرد
- ارزیابی دستیابی به نتایج مورد انتظار در سطوح برون داد، پیامد و اثر
- اطمینان از جمع آوری منظم و به موقع داده های عملکرد

اجزای اصلی چهارچوب سنجش عملکرد

شکل 10 نمونه یک PMF را نشان می دهد که شامل اجزاء مهم زیر است:

- شاخص های مربوط به هر نتیجه
- منابع جمع آوری داده های هر شاخص
- روش های جمع آوری داده های هر شاخص
- فراوانی (برنامه زمانی) جمع آوری داده ها (ماهانه، فصلی، سالیانه)
- نقش و مسئولیت برای جمع آوری داده
- بودجه

¹ Performance Measurement Framework (PMF)

شکل 10- چهارچوب سنجش عملکرد (PMF)

سطح نتایج	شاخص	سطح پایه	سطح هدف	منبع داده	روش جمع آوری داده	فراوانی	مسئولیت	بودجه
اثر								
پیامدها								
1								
2								
بروندادها								
1-1								
1-2								
2-1								
2-2								

شاخص های سنجش عملکرد

از مهم ترین اجزای چهارچوب سنجش عملکرد، شاخص ها هستند. از نظر تعریف، "شاخص" نشانگری است که میزان پیشرفت به سمت نتایج را اندازه گیری می کند. در اهمیت "شاخص" کافی است بیاد داشته باشیم: "آن چیزی را که اندازه گیری نمی کنیم، نمی توانیم مدیریت کنیم!"

انواع شاخص:

شاخص ها به چهار گروه زیر تقسیم می شوند. در جدول 5 تعاریف و مثال های انواع شاخص ها را مشاهده می کنید.

1. شاخص های کمی¹
2. شاخص های کیفی²
3. شاخص های ترکیبی³
4. شاخص های نماینده⁴

¹ Quantitative indicator

² Qualitative indicator

³ Combined indicator

⁴ Proxy indicator

جدول 5- تعاریف و مثال های انواع شاخص های سنجش عملکرد

نوع شاخص	تعریف/کاربرد	مثال
کمی	این شاخص ها با مفاهیم آماری بیان می شوند.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعداد کارکنانی که دوره آموزشی را گذرانده اند ▪ درصد معتادانی که از سرنگ یک بار مصرف استفاده می کنند ▪ نسبت زنان به مردان در موقعیت های تصمیم سازی
کیفی	این شاخص ها ماهیت کیفی داشته و بر اساس درک و قضاوت سنجش می شوند.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ میزان حساسیت مدیران به اهمیت یک برنامه ▪ کیفیت خدمات ارائه شده ▪ میزان هماهنگی برنامه ▪ سطح رضایت گیرندگان خدمت ▪ نگرش مردان نسبت به مشارکت زنان در جامعه
ترکیبی	شاخصی است که شامل دو جزء کمی و کیفی است.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعداد استان هایی که مدیران اجرایی آن ها به برنامه آموزش همگانی متعهد هستند ▪ درصد بیمارانی که در بیمارستان خدمات با کیفیت مطلوب دریافت می کنند
نماینده	در شرایطی استفاده می شود که راه عملی برای اندازه گیری مستقیم، مثلا به دلیل نبود اطلاعات یا شرایط پیچیده، وجود ندارد. هر چند که این نوع شاخص به طور مستقیم تغییرات مربوط به نتایج را اندازه گیری نمی کند، لیکن بر اساس توافق صاحب نظران رابطه نزدیکی بین آن و سنجش مستقیم وجود دارد.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ میزان های مرگ و میر مادران به نمایندگی کیفیت خدمات بهداشتی ▪ درصد نوجوانان تازه سیگاری شده، پسر و دختر، به نمایندگی اثربخشی برنامه آموزش بهداشت ▪ تعداد مقالات چاپ شده در مجلات Peer reviewed به نمایندگی کیفیت تحقیقات

نکته: اغلب می توان شاخص های کیفی را به کمی تبدیل کرد هر چند که ماهیت کیفی موضوع حفظ می شود. مثلا کمی کردن شاخص سطح رضایت به صورت زیر: تعداد یا درصد "افراد کاملا راضی، تاحدودی راضی، بدون نظر، تاحدودی ناراضی، کاملا ناراضی".

نکته: مهم است که در شاخص ترکیبی جزئیات اجزای کمی و کیفی تعیین شود. مثلا در شاخص "تعداد استان هایی که مدیران اجرایی آن ها به برنامه آموزش همگانی متعهد هستند"، شواهد تعهد مدیران کدامند؟ یا کیفیت مطلوب خدمت یعنی چه؟

اصل اساسی: بیاد داشته باشید که "شاخص" باید در طی یک فرآیند مشارکتی و با توافق تمام ذینفعان تعیین شود. این امر کمک می کند تا جمع آوری داده های آن تسهیل شده و ذینفعان مسئولیت نتایج حاصل از "شاخص" را بپذیرند.

معیارهای انتخاب شاخص:

انتخاب شاخص کاری حساس و نیازمند مشارکت و توافق تمام ذینفعان است. شاخص مناسب باید دارای خصوصیات CREAM باشد:

- 1) Clear (شفاف): دقیق و واضح
- 2) Relevant (متناسب): متناسب با موضوع باشد
- 3) Economic (اقتصادی): با هزینه مقبول قابل اندازه گیری باشد
- 4) Adequate (کافی): اطلاعات کافی معتبر و پایا را برای سنجش عملکرد تامین کند
- 5) Monitorable (قابل پایش): بتوان اعتبار آن را سنجید

نکته: چه تعداد شاخص برای هر نتیجه کافی است؟ حداقل تعداد! به اندازه ای که جواب این سوال مشخص شود: "آیا نتیجه حاصل شده است؟"

روش تکمیل چهارچوب سنجش عملکرد

برای تکمیل PMF مراحل نه گانه ذیل را انجام می دهیم:

مرحله 1: تکمیل ستون نتایج مورد انتظار

ستون نتایج بر اساس زنجیره منطقی نتایج برنامه، از بالا به پایین، تکمیل می شود.

مرحله 2: تعیین شاخص

به ازای هر نتیجه باید حداقل یک شاخص مشخص شود. به توضیحات بالا در خصوص شاخص ها مراجعه کنید.

مرحله 3: تعیین سطح پایه¹

"سطح پایه" عبارت است از مقدار شاخص در آغاز برنامه. چنانچه "سطح پایه" یک شاخص را ندانیم، نمی توانیم مقدار تغییر را اندازه گیری کنیم.

چنانچه اطلاعات مربوط به "سطح پایه" در سازمان موجود نباشد، باید آن را تولید کنیم. برای تولید اطلاعات "سطح پایه" باید مراحل زیر را طی کنیم:

1. تعیین منبع داده ها
2. جمع آوری داده ها (تعیین روش، فرد/واحد مسئول، زمان و بودجه)
3. تحلیل داده ها
4. تدوین گزارش

¹ Baseline

نکته: به ازای هر "شاخص" تعیین "سطح پایه" مربوط ضروری است.

نکته: روش جمع آوری داده ها، بسته به مورد، می تواند شامل طیفی از مرور مکتوبات، مصاحبه با افراد کلیدی، پانل صاحب نظران تا مطالعات کمی در فیلد باشد.

مرحله 4: سطح هدف¹

سطحی از شاخص است که انتظار داریم پس از اتمام برنامه بدان برسیم. به عبارت دیگر، "سطح هدف" عبارت است از حاصل جمع سطح پایه و میزان ارتقای مورد نظر.

در تعیین "سطح هدف" باید به نکات زیر توجه داشت:

- میزان سطح پایه
- دوره زمانی که سطح پایه نمایانگر آن است (مثلا سه سال اخیر، یک سال اخیر یا شش ماه گذشته)
- منابع در دسترس در طول برنامه شامل منابع مالی، انسانی و فنی
- شرایط و تعهد سیاسی
- واقع بینی. توصیه می شود که "سطح هدف" برای زمان طولانی طراحی نشود. زیرا با گذشت زمان ممکن است اتفاقاتی روی دهد که حصول آن را غیر ممکن سازد.
- انعطاف پذیری، به خصوص درباره شاخص هایی که به نازگی طراحی شده اند و تجربه زیادی درباره آن ها وجود ندارد. بهتر است در این موارد به جای "یک عدد" از "دامنه اعداد" استفاده کنیم، مثلا 80 تا 90 درصد.

نکته: برای هر شاخص، یک "سطح هدف" تعیین کنید.

مرحله 5: تعیین منبع جمع آوری داده های هر شاخص

بسته به شاخص تعریف شده، منابع جمع آوری متفاوتی می توانند استفاده شوند:

- فرد در یک سازمان
- گروه در یک سازمان
- مکتوبات سازمانی
- گزارش ها
- فرد در یک جامعه
- گروه در یک جامعه

نکته: منبع جمع آوری داده ها ممکن است نیازمند ظرفیت سازی در یک سازمان باشد. چنانچه این شاخص برای شما بسیار مهم است، باید ظرفیت سازی سازمان را در برنامه های خود لحاظ کنید.

¹ Target

مرحله 6: تعیین روش جمع آوری داده های مربوط به هر شاخص

بسته به شاخص تعریف شده، می توان از روش های متفاوتی برای جمع آوری داده ها استفاده کرد:

- ¹PRA
- ²PLA
- خود ارزیابی³
- گروه متمرکز
- مطالعه موردی
- مصاحبه فردی یا گروهی
- بررسی پیمایشی
- تحلیل محتوی مکتوبات
- غیره

مرحله 7: تعیین فراوانی (دوره زمانی) جمع آوری داده های هر شاخص

فراوانی زمانی جمع آوری داده ها وابسته به "سطح نتیجه" و همچنین "شاخص" تعریف شده است، به طوری که معمولاً:

- روند اجرایی برنامه در سطح استفاده از "درونداد" و اجرای "فعالیت"، به طور مستمر انجام می گیرد.
- ارزیابی دستیابی به "پیامد" به صورت دوره ای (بسته به طول مدت برنامه) انجام می گیرد، مثلاً با توالی ماهانه، فصلی یا سالانه.
- ارزیابی "اثر" در واقع بخشی از ارزشیابی برنامه بوده و می تواند در انتهای آن انجام شود.

نکته: برای ارایه جزئیات بیشتر زمانبندی برنامه می توانید از نمودار گانت⁴ استفاده کنید. این نمودار ستونی⁵ که به شکل افقی رسم می شود، طول مدت و زمان انجام هر فعالیت را نمایش می دهد.

مرحله 8: تعیین فرد یا گروه مسئول موارد زیر:

- جمع آوری داده ها
- تحلیل داده ها
- تنظیم گزارش
- ارایه گزارش به ذینفعان
- تصمیم سازی درباره اطلاعات شاخص و اعمال تغییرات لازم

¹ Participatory Rural Appraisal (PRA)

² Participatory Learning and Action (PLA)

³ Self-assessment

⁴ GANNT chart

⁵ Bar chart

مرحله 9: تعیین بودجه مربوط به هر نتیجه

در برخی نمونه های چهارچوب سنجش عملکرد، به منظور ساده تر کردن نمایش، ستون بودجه ذکر نمی شود. از جداول بودجه می توان به عنوان یک ابزار، برای نمایش جزئیات بودجه هر "نتیجه مورد انتظار" و "فعالیت ها" استفاده کرد.

کاربردهای اطلاعات چهارچوب سنجش عملکرد

چهارچوب سنجش عملکرد در RBM، در واقع ابزار پایش و ارزشیابی برنامه است و به ما این توان را می دهد که بتوانیم دستاوردهای برنامه را با آنچه که برنامه ریزی شده بوده است، درباره هر "نتیجه مورد انتظار" مقایسه کنیم. برای استفاده بهینه از اطلاعات PMF مهم است که بدانیم:

- اطلاعات چه زمانی توسط ذینفعان مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت؟
- چه نوع اطلاعاتی باید به ذینفعان ارائه شود؟ اطلاعات مربوط به منابع و فعالیت ها، برونداد، پیامد یا اثر؟
- ذینفعان چگونه بر اساس اطلاعات عملکرد تصمیم خواهند گرفت؟

کاربردهای چهارچوب سنجش عملکرد را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- 1) استفاده از اطلاعات عملکرد برای تجارت راهبردی
- 2) استفاده از اطلاعات عملکرد برای یادگیری سازمانی
- 3) استفاده از اطلاعات عملکرد برای تقویت ارتباط علیتی در زنجیره نتایج

استفاده از اطلاعات عملکرد برای تجارت راهبردی¹

نکته مهم، حصول نتایج است، البته نتایج واقع بینانه. در مدیریت مبتنی بر نتایج می توان از راهبرد "تحلیل تعادل مابین بهره مندان، منابع و نتایج" که 3RS² خوانده می شود، استفاده کرد (شکل 11). هدف این تحلیل "تعادل واقع بینانه منابع در اختیار برنامه، نتایج مورد انتظار و گستره تعریف شده بهره مندان" است. سنجش عملکرد می تواند اطلاعات مورد نیاز این تصمیم سازی را فراهم کند. در واقع می توانیم در حین اجرای برنامه تصمیم بگیریم که "با چه ترکیبی از 3RS بهترین نتیجه حاصل می شود؟". در این راستا، گاهی نیاز داریم:

1. نتیجه و شاخص مربوطه را بازبینی کنیم
2. گروه یا تعداد بهره مندان را تغییر دهیم
3. منابع را بازتخصیص کنیم یا منابع جدید تخصیص دهیم
4. یا ترکیبی از حالات فوق را انجام دهیم

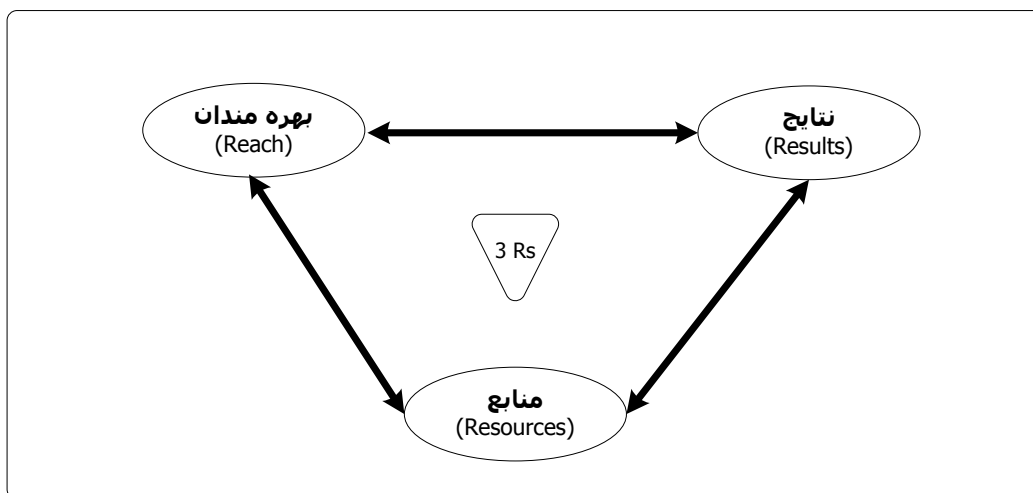
به هر حال، منطق این راهبرد، به کمک اطلاعاتی که PMF در اختیار می گذارد، به مدیر انعطاف پذیری لازم را می دهد تا به نتایج مورد انتظار دست یابد.

نکته: ردیف های بودجه چنانچه تنها بر اساس فعالیت تعریف شوند و نه نتایج، ناتوانی مدیریت را برای هر گونه تغییر مفید در برنامه در پی خواهند داشت.

¹ Strategic trade-offs

² Reach, Resources, Results

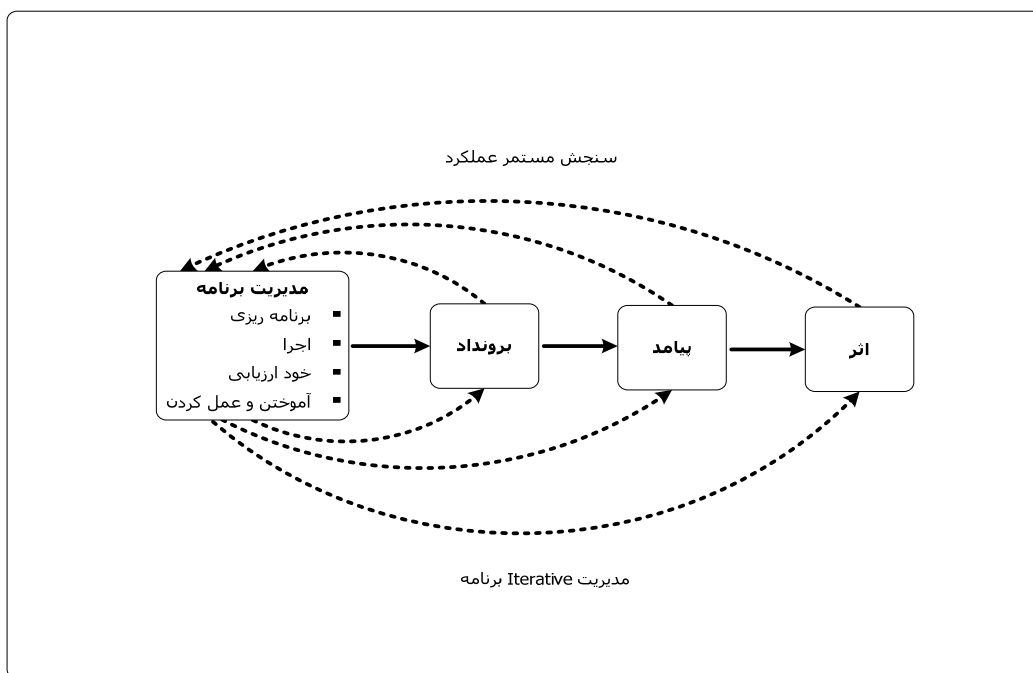
شکل 11- تجارت راهبردی با سنجش عملکرد



استفاده از اطلاعات عملکرد برای یادگیری سازمانی

شکل 12 به خوبی نشان می دهد که چگونه یک سازمان می تواند با در اختیار داشتن اطلاعات عملکرد در سطوح مختلف نتایج به آموزش و ارتقای خود کمک کند، البته به شرط اعتقاد و تعهد سازمان.

شکل 12- فراگیری سازمانی با سنجش عملکرد



استفاده از اطلاعات عملکرد برای تقویت ارتباط علینی در زنجیره نتایج

از اطلاعات PMF می توان برای تقویت رابطه علت-معلولی سطوح مختلف نتایج استفاده کرد. مدیر برنامه با اطلاعات PMF می تواند تصمیم بگیرد که با افزودن یا حذف کدام فعالیت می توان در زنجیره علیت، به نتیجه مورد انتظار دست یافت و برای این امر آیا نیاز به تخصیص یا بازتخصیص منابع است یا خیر.

خلاصه فصل:

در این فصل آموختیم که:

- چهارچوب سنجش عملکرد یکی از ابزارهای اصلی RBM است و اجزای آن عبارتند از:
 - شاخص های مربوط به هر نتیجه
 - منابع جمع آوری داده های هر شاخص
 - روش های جمع آوری داده های هر شاخص
 - فراوانی (دوره زمانی) جمع آوری داده (ماهانه، فصلی، سالیانه)
 - نقش و مسئولیت برای جمع آوری داده
 - بودجه
- "شاخص" نشانگری است که میزان پیشرفت به سمت نتایج را اندازه گیری می کند.
- تعیین شاخص فرآیندی مشارکتی است.
- شاخص ها به 4 گروه زیر تقسیم می شوند: شاخص های کمی، کیفی، ترکیبی و نماینده
- شاخص باید CREAM باشد.
- به همراه تعیین شاخص باید "سطح پایه" و "سطح هدف" را نیز تعیین کنیم.
- کاربردهای چهارچوب سنجش عملکرد را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:
 - استفاده از اطلاعات عملکرد برای تجارت راهبردی
 - استفاده از اطلاعات عملکرد برای یادگیری سازمانی
 - استفاده از اطلاعات عملکرد برای تقویت ارتباط علیتی زنجیره نتایج

یادداشت:

A large rectangular box with a solid black border, containing 25 horizontal dotted lines for writing.

A large rectangular area containing numerous horizontal dotted lines, resembling a writing template or a page for notes.

فصل پنجم

برنامه ریزی عملیاتی و برنامه کار

فصل پنجم

برنامه ریزی عملیاتی¹ و برنامه کار²

اهداف فراگیری:

در انتهای این فصل انتظار است که خواننده:

- رابطه برنامه ریزی عملیاتی و نتایج مورد انتظار را بشناسد.
- تعریف و مراحل برنامه ریزی عملیاتی را بداند.
- اجزای برنامه کار را بشناسد.

¹Operational planning

² Workplan

مقدمه:

بیان شد که "مدیریت مبتنی بر نتایج" بر اساس برنامه ریزی راهبردی آغاز شده و به برنامه ریزی عملیاتی ختم می شود. هدف از طی این مسیر آن است که کلیه فعالیت ها و منابع یک سازمان در راستای اهداف راهبردی بوده و منجر به نتایج عملیاتی شوند. از آنجایی که انتظار می رود خوانندگان این مجموعه با برنامه ریزی عملیاتی آشنا بوده و قبلاً آن را به کار بسته باشند، در این فصل به طور خلاصه بدین موضوع می پردازیم.

برنامه ریزی عملیاتی¹

از نظر تعریف، "برنامه ریزی عملیاتی" یک فرایند مشورتی و تکرار شونده² است که در طی آن یکپارچگی اجرای برنامه، فعالیت های مشارکتی و حمایت دوطرفه تیم ها و واحدهای سازمان مورد بحث قرار می گیرند. **نقطه آغازین برنامه ریزی عملیاتی، تدوین نتایج مورد انتظار در سطوح مختلف سازمان است و ماحصل آن "برنامه کار" می باشد.**

نکته: در فرایند برنامه ریزی عملیاتی مربوط به هر نتیجه مورد انتظار، تمامی سطوح سازمان که با آن نتیجه در ارتباطند، دخیل می باشند.

مراحل اصلی برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از:

1. تعیین واحد مسئول در سازمان در راستای هر نتیجه مورد انتظار
2. تعیین سقف بودجه مربوط به هر نتیجه مورد انتظار
3. تدوین پیش نویس برنامه کار با مشارکت کلیه مدیران و کارکنان مرتبط
4. بررسی تناسب و کیفیت برنامه کار
5. تایید برنامه کار

برنامه کار³

"برنامه کار" مجموعه ای است از بروندادها (محصول ها و خدمات)، فعالیت ها و بودجه، زمان بندی و افراد مسئول. برنامه کار، راهنمای مدیریت واحد مسئول و اعضای تیم آن است. برنامه کار همچنین مستند می کند که چه واحدی چگونه در دستیابی به نتایج سطوح بالاتر مشارکت می کند. یک برنامه کار می تواند شامل موارد زیر باشد (شکل 13):

1. عنوان پروژه
2. توصیف پروژه
3. واحد مسئول
4. فرد مسئول در واحد
5. زمان آغاز و انتهای پروژه و هر فعالیت

¹ Operational planning

² Iterative

³ Workplan

6. بودجه به ازای هر فعالیت (به همراه منبع تامین/ردیف بودجه)

7. بودجه کل

شکل 13- نمونه یک برنامه کار

عنوان پروژه:		بودجه کل:				
توصیف پروژه:						
واحد مسئول:		فرد مسئول:				
زمان آغاز پروژه:		زمان اتمام پروژه:				
بودجه	شاخص	فرد مسئول	تاریخ اتمام	تاریخ شروع		
					نتیجه مورد انتظار (پیامد)	1
					برونداد	1.1
					فعالیت	1.1.1
					ریز فعالیت	1.1.1.1
					ریز فعالیت	1.1.1.2
					برونداد	1.2
					فعالیت	1.2.1
					ریز فعالیت	1.2.1.1
					ریز فعالیت	1.2.1.2
					نتیجه مورد انتظار (پیامد)	2
					برونداد	2.1
					فعالیت	2.1.1
					زیر فعالیت	2.1.1.1
					زیر فعالیت	2.1.1.2
					برونداد	2.2
					فعالیت	2.2.1
					زیر فعالیت	2.2.1.1
					زیر فعالیت	2.2.1.2

در طول اجرای برنامه، در صورت نیاز، باید بتوان برنامه کار را اصلاح کرد. مکانیسم اصلاح و تصویب آن را باید در مرحله برنامه ریزی پیش بینی کرد. اطلاعات مورد نیاز برای اصلاح برنامه کار از موارد زیر به دست می آیند (ماتریس سنجش عملکرد و پایش خطر را مرور کنید):

(1) پایش عملکرد

(2) پایش خطر

در برنامه کار برخی از فعالیت ها به منظور اطمینان از پیشرفت به سمت بروندها بعنوان سنگ نشان¹ تعیین می شوند.

محصول/خدمت و فعالیت:

محصول²، خدمت³ و فعالیت⁴ از اجزای برنامه کار هستند. به تعریف آن ها توجه کنید:

- **محصول:** عبارت است از برونداد نهایی یک یا چند فعالیت که قابل مشاهده است. مانند: "یک دستورالعمل تدوین شده"، "یک کارگاه آموزشی برگزار شده" یا "یک بانک داده ایجاد شده".
- **خدمت:** عبارت است از برونداد یک یا چند فعالیت که می تواند قابل لمس نباشد. مانند: "توصیه های فنی، حمایت، تشویق و راهنمایی ارائه شده".
- **فعالیت (ها):** عبارتند از اقدامات مرتبط با هم که منابع (دروندها) را به محصولات و خدمات (بروندها) تبدیل می کنند. هر "فعالیت" میتواند شامل فعالیت های کوچک تری باشد که به آن "زیر فعالیت"⁵ می گویند. به عنوان مثال اگر فعالیت "تولید محتوا آموزشی" باشد، زیر فعالیت های آن می توانند "طراحی محتوا، آزمون محتوا و چاپ و توزیع آن" باشند.

برای "هر برنامه کار، هر محصول یا خدمت و هر فعالیت" یک فرد مسئول تعیین می شود. پاسخ گویی فرد مسئول بر اساس حدود اختیارات تفویض شده تعریف می شود.

نکته: به محصول و خدمت، Top task و به فعالیت Task نیز گفته می شود.

کاربردهای اطلاعات سنجش عملکرد در فصل سوم را به خاطر بیاورید. در طی اجرای یک برنامه ممکن است متوجه شویم که با حذف یا اضافه کردن یک "محصول/خدمت" یا "فعالیت" بهتر می توانیم به نتایج مورد انتظار دست یابیم. این انعطاف پذیری به ما کمک می کند تا از **حصول نتایج** مطمئن شویم. در این راستا لازم خواهد بود تا در حد بودجه مصوب، بودجه را بازتخصیص کنیم (امکان جذب منابع جدید را از یاد نبرید!). مثلاً ممکن است متوجه شویم محتوا آموزشی که قبلاً تصور می کردیم آماده است از کیفیت لازم برخوردار نیست. در این صورت می توانیم برگزاری سه کارگاهی که اجرای آن را در "برنامه کار مصوب" تعهد کرده بودیم، به دو کارگاه تقلیل دهیم و بودجه باقی مانده را به استخدام یک متخصص برای تدوین محتوا اختصاص دهیم. البته بسته به حدود اختیارات تفویض شده، شاید لازم باشد این تغییر به تصویب سازمان برسد. پیش بینی مکانیسم تصویب چنین

¹ Milestone

² Product (P)

³ Service

⁴ Activity (A)

⁵ Activity component (AC)

تغییراتی قبل از آغاز برنامه، روند اجرا را در طول برنامه تسهیل و تسریع می کند. توصیه می شود تغییرات اعمال شده را از برنامه کار پاک نکنیم تا بتوانیم از آن ها به عنوان درس های آموخته شده در برنامه ریزی های بعدی استفاده نماییم.

در زنجیره علیت، هر محصول یا خدمت باید از یک سو به یک نتیجه مورد انتظار سطح بالاتر (پیامد) مربوط باشد و از سوی دیگر به یک یا چند فعالیت. اعداد مرجع¹ (شکل 13) به نشان دادن ارتباط منطقی فعالیت ها و سطوح مختلف نتایج کمک می کنند.

¹ Reference number

خلاصه فصل:

در این فصل آموختیم که:

- "مدیریت مبتنی بر نتایج" با برنامه ریزی راهبردی آغاز شده و به برنامه ریزی عملیاتی ختم می شود. هدف از طی این مسیر آن است که کلیه فعالیت ها و منابع یک سازمان در راستای اهداف راهبردی بوده و با برنامه ریزی عملیاتی منجر به نتایج شوند.
- "برنامه ریزی عملیاتی" یک فرایند مشورتی و تکرار شونده است که در طی آن یکپارچگی اجرای برنامه، فعالیتهای مشارکتی و حمایت دوطرفه بین تیم ها و واحدهای سازمان مورد بحث قرار می گیرند.
- نقطه آغازین برنامه ریزی عملیاتی، تدوین نتایج مورد انتظار در سطوح مختلف سازمان است و ماحصل آن "برنامه کار" می باشد.
- مراحل اصلی برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از:
 - تعیین واحد مسئول در سازمان در راستای هر نتیجه مورد انتظار
 - تعیین سقف بودجه مربوط به هر نتیجه مورد انتظار
 - تدوین پیش نویس برنامه کار با مشارکت کلیه مدیران و کارکنان مرتبط
 - بررسی تناسب و کیفیت برنامه کار
 - تایید برنامه کار
- "برنامه کار" مجموعه ای است از بروندادها (محصول ها و خدمات)، فعالیت های مربوط، بودجه، زمانبندی و افراد مسئول.
- یک برنامه کار می تواند شامل موارد زیر باشد: عنوان پروژه، توصیف پروژه، واحد مسئول، فرد مسئول در واحد، زمان آغاز و انتهای پروژه و هر فعالیت، بودجه به ازای هر فعالیت (به همراه منبع تامین/ردیف بودجه)، بودجه کل
- در طول اجرای برنامه، در صورت نیاز، باید بتوان برنامه کار را اصلاح کرد. مکانیسم اصلاح و تصویب آن را باید در مرحله برنامه ریزی پیش بینی کرد. اطلاعات مورد نیاز برای اصلاح برنامه کار از پایش عملکرد و پایش خطر به دست می آیند.
- محصول عبارت است از برونداد نهایی یک یا چند فعالیت که قابل لمس و قابل مشاهده است. مانند: "یک دستورالعمل تدوین شده"، "یک کارگاه آموزشی برگزار شده".
- خدمت عبارت است از برونداد یک یا چند فعالیت که می تواند قابل لمس نباشد. مانند: "توصیه های فنی، حمایت، تشویق و راهنمایی ارائه شده".
- در برنامه کار "فعالیت ها" عبارتند از اقدامات مرتبط با هم که منابع (بروندادها) را به محصولات و خدمات (بروندادها) تبدیل می کنند.
- اعداد مرجع به نشان دادن ارتباط منطقی فعالیت ها و سطوح مختلف نتایج کمک می کنند.

یادداشت:

A large rectangular box with a solid black border, containing 25 horizontal dotted lines for writing.

A large rectangular area containing numerous horizontal dotted lines, typical of a writing template or a page for notes.

فصل ششم

چهارچوب منطقی

فصل ششم

چهارچوب منطقی¹

اهداف فراگیری:

با مطالعه این فصل انتظار است که خواننده:

- تعریف و کاربردهای چهارچوب منطقی را بداند
- روش تدوین چهارچوب منطقی را بشناسد
- چهارچوب منطقی برنامه های خود را به دیوار نصب کند!

¹ Logical Framework (Logframe)

مقدمه

مدیریت مبتنی بر نتایج از ابزارهای مختلفی برای اطمینان از حصول نتایج استفاده می کند. با برخی از آنها در فصول قبل آشنا شدید، مانند چهارچوب سنجش عملکرد، ماتریس تحلیل خطر، چهارچوب پایش خطر و غیره. تمام این ابزارها که ممکن است با آن ها در تجربیات قبلی خود یا رویکردهای دیگر مدیریت آشنا شده باشد، در RBM فقط برای حصول نتیجه بکار گرفته می شوند، نه چیز دیگر. در این فصل با ابزار دیگری بنام "چهارچوب منطقی" آشنا می شویم که نصب آن را در دفتر کارتان توصیه می کنم.

چهارچوب منطقی چیست؟

چهارچوب منطقی برنامه یا Logframe در رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج به منظور تحلیل، نمایش و مدیریت برنامه استفاده می شود.

مبای چهارچوب منطقی:

- در راستای آنچه که تا کنون آموختیم، چهارچوب منطقی دارای دو منطق است: (1 عمودی و (2 افقی:
- منطق عمودی¹ نشانگر سطوح اهداف برنامه، یعنی برونداد، پیامد و اثر است.
- منطق افقی² نشانگر آن است که برای دستیابی به سطوح بالاتر اهداف (مثلا از برونداد به پیامد) نیاز به ارزیابی و مدیریت فرض ها و خطرها داریم.

کاربردهای چهارچوب منطقی:

- برنامه ریزان می توانند از چهارچوب منطقی استفاده کنند تا:
- بتوانند در طی تدوین برنامه به تحلیل وضعیت پردازند
- زنجیره نتایج را رسم کنند
- خطرهای بالقوه رسیدن به نتایج را تعیین کنند
- شاخص ها و روش تعیین آن ها را مشخص کنند
- خلاصه ای از برنامه را در یک فرمت استاندارد ارائه کنند
- برنامه را در طی اجرا پایش و مرور کنند

ساختار چهارچوب منطقی:

چهارچوب منطقی جدولی است 4*4 (شکل 14) که در فصول قبل با اجزای آن کم و بیش آشنا شدید. در اینجا اصطلاحات را مرور می کنیم و واژه های ویژه Logframe را معرفی می نمایم:

¹ Vertical logic

² Horizontal logic

شکل 14- چهارچوب منطقی برنامه (Logframe)

سطوح اهداف	شاخص عینی قابل اندازه گیری	روش تایید شاخص	فرض ها/خطرها
اثر			
پیامد			
برونداد			
فعالیت			
پیش شرط			

- ❖ **سطوح اهداف:** سطوح اهداف که منطق عمودی Logframe را تشکیل میدهند همان زنجیره نتایج هستند که به صورت عمودی در جدول ارایه شده اند:
 - **اثر:** همان نتیجه دراز مدت است که نشان می دهد برنامه در حل چه مشکل گسترده ای سهیم خواهد بود.
 - در زنجیره نتایج از واژه Impact استفاده کردیم. در اصطلاح شناسی Logframe معمولا از واژه Overall Objective استفاده می شود. به هر حال منظور همان است.
 - **پیامد:** همان نتیجه میان مدت برنامه برای گروه هدف است.
 - در زنجیره نتایج از واژه Outcome استفاده کردیم. در اصطلاح شناسی Logframe معمولا از واژه Purpose استفاده می شود. به هر حال منظور همان است.
 - **برونداد:** همان نتیجه کوتاه مدت است که بلافاصله از فعالیت ها حاصل می شود.
 - در اینجا از همان واژه Output استفاده می کنیم.
- ❖ **شاخص های عینی قابل اندازه گیری:** عبارتند از شاخص های کمی، کیفی، ترکیبی یا نماینده که نتایج مورد انتظار در سطوح اثر، پیامد یا برونداد را می سنجند.
 - استفاده از این اصطلاح در Logframe با مخفف OVI¹ تاکیدی بر خصوصیات صحیح یک شاخص است.
- ❖ **روش های تایید شاخص:** این ستون با مخفف MoV²، موارد ذیل را شامل می شود:
 - (1) منابع داده های هر شاخص
 - (2) روش هزینه-اثر بخش جمع آوری داده هر شاخص

¹ Objectively Verifiable Indicators (OVI)

² Means of Verification (MoV)

در انتخاب روش های تایید شاخص ها موارد ذیل را به یاد داشته باشید:

- روش های مختلف و جایگزین جمع آوری داده ها
- ارزیابی هزینه و پیچیدگی دسترسی به اطلاعات

در مجموع با مشاهده این ستون باید بتوانیم پاسخ سوالات زیر را بیابیم:

- (1) **چگونه**¹ داده ها جمع آوری می شوند (مثلا از پرونده های اجرایی، مطالعات قبلی، مشاهدات) و/یا منابع مکتوب در دسترس (مثل گزارش پیشرفت ها، آمارهای رسمی، غیره)
- (2) **چه کسی**² داده ها را جمع آوری می کند (مثلا افراد موجود در فیلد، عقد قرارداد با یک تیم بررسی، تیم مدیریت پروژه، غیره)
- (3) **چه زمانی/با چه فراوانی**³ داده ها جمع آوری می شوند (مثلا ماهانه، هر سه ماه یکبار یا سالانه)

نکته: به هر حال به یاد داشته باشیم که مختصر و مفید بنویسیم و گرنه نیاز به تابلوی اعلانات خواهیم داشت نه Logframe !

❖ **فرض ها و خطرها**⁴: که به بیان شرایط به نفع و به ضرر دستیابی به هر سطح از نتیجه می پردازد.
- بدیهی است که تمام فرض ها و خطرها به یک اندازه مهم نیستند. می توانیم فقط مهم ترین ها را وارد کنیم. "ماتریس تحلیل خطر" که در فصل سوم راجع آن صحبت کردیم می تواند در اینجا کمک کند.

❖ **فعالیت ها:** که ردیف چهارم Logframe را تشکیل می دهند، وظایفی هستند که انجام آن ها برای دستیابی به برونداد ضروری است. نباید جزئیات فعالیت ها را نوشت. این جزئیات می توانند در جداول تکمیلی مثل نمودار گانت ارایه شوند.
- می توانیم با حذف ردیف فعالیت ها، یک جدول 3*4 برای Logframe رسم کنیم. دلیل این امر، تنها ساده تر کردن تدوین و ارایه آن است.

❖ **پیش شرط**⁵: این خانه نشان دهنده اهمیت توجه به شرایط پایه و اساسی است که شروع برنامه به آن وابسته است. مثلا بودجه مصوب، تعهد مدیریت، نبود محدودیت های اخلاقی و امثال آن.

روش تدوین چهارچوب منطقی

برای تکمیل سیستماتیک خانه های چهارچوب منطقی به ترتیب خانه ها را از 1 به 14 تکمیل کنید (شکل 15). خانه هایی را که با حرف B مشخص شده اند، خالی بگذارید، زیرا برای سادگی کار از وارد کردن شاخص ها و روش تایید آن ها در سطح فعالیت خودداری می کنیم و فرض/خطر در ردیف "اثر" مفهومی ندارد.

1 How
2 Who
3 When/how regularly
4 Assumptions/Risks
5 Pre-condition

شکل 15- روش تکمیل چهارچوب منطقی از خانه 1 به 14

سطوح اهداف	شاخص عینی قابل اندازه گیری	روش تایید شاخص	فرض ها/خطرها
اثر	9	10	B
پیامد 1. 2.	11	12	8
برونداد 1.1 1.2 2.1 2.2	13	14	7
فعالیت 1.1.1 1.1.2 1.2.1 1.2.2 2.1.1 2.1.2 2.2.1 2.2.2	B	B	6
پیش شرط			5

بدیهی است که برای رسیدن به "اثر"، یک برنامه می تواند چند "پیامد"، و هر پیامد چند "برونداد" داشته باشد. به همین ترتیب معمولاً انجام چند "فعالیت" برای حصول یک "برونداد" لازم است. بدین دلیل برای تکمیل ستون اول، یعنی شماره های 1 تا 4، از "شماره مرجع"¹ استفاده می کنیم. به کمک این شماره ها ارتباط منطقی هر سطح از اهداف با سطوح بالاتر در یک نگاه مشخص خواهد بود.

¹ Reference number

نکته: به خاطر داشته باشید که ترتیب 1 تا 14 را برای هر "شماره مرجع" به طور جداگانه انجام دهید. مثلاً دو "پیامد" حتماً حداقل به دو "شاخص" نیاز دارند.

چارچوب منطقی ممکن است شرایط بسیار پیچیده را بیش از حد ساده کند، ولی خلاصه برنامه و منطق آن را در یک نگاه نشان می‌دهد و می‌توان از آن به عنوان مرجع تدوین "چارچوب سنجش عملکرد" استفاده کرد.

توصیه: چارچوب منطقی برنامه‌های خود را رسم و در جلوی چشمانتان به دیوار بیاویزید!

خلاصه فصل:

در این فصل آموختیم که:

- چارچوب منطقی یا Logframe جدولی 4*4 است که به منظور تحلیل، نمایش و مدیریت برنامه استفاده می شود.
- در چهارچوب منطقی، منطق عمودی نشانگر سطوح اهداف برنامه، یعنی برونداد، پیامد و اثر است. منطق افقی نشانگر آن است که برای دستیابی به سطوح بالاتر اهداف (مثلا از برونداد به پیامد) نیاز به تحلیل و مدیریت فرضها و خطرها داریم.
- ساختار چهارچوب منطقی شامل موارد زیر است: سطوح اهداف و فعالیت های مربوط، شاخص های قابل اندازه گیری عینی (OVI)، روش های تایید شاخص (MOV)، فرض ها و خطرها، پیش شرط ها.

یادداشت:

A large rectangular box with a solid black border, containing 30 horizontal dotted lines for writing.

A large rectangular area containing numerous horizontal dotted lines, typical of a writing template or a page for notes.

فصل هفتم

نهادینه کردن

مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان

فصل هفتم

نهادینه کردن مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان

اهداف فراگیری:

در انتهای این فصل انتظار است که خواننده:

- مراحل اجرای سیستماتیک مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان را بداند.
- با چالش های نهادینه کردن RBM در سازمان آشنا شود.
- راهکارهای پایداری RBM در سازمان را بشناسد.

مقدمه

در فصول قبل با تعریف، اصول و ابزارهای مدیریت مبتنی بر نتایج آشنا شدیم. حتما در حین مطالعه فصول قبل مرتب سازمان خود را تجسم کرده اید و از خود پرسیده اید که "آیا اجرای این مطالب در سازمان من امکان پذیر است؟" در این فصل به چهار موضوع می پردازیم: (1) مراحل اجرای RBM (جمع بندی فصول قبل)، (2) ارزیابی آمادگی سازمان برای اجرای آن، (3) چالش هایی که در این راه با آن مواجه خواهیم بود و نهایتا (4) راهکارهای پایداری RBM در سازمان.

نهادینه کردن سیستماتیک مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان

سازمان های مختلف بسته به زیرساخت های خود الگوهای مختلفی را برای پیاده کردن مدیریت مبتنی بر نتایج بکار می برند. لیکن لازمه اجرای آن توجه به اصول RBM موفق و موثر است. در این جا مراحل زیر پیشنهاد می شوند:

مراحل اجرای سیستماتیک RBM در سازمان:

- 1) ارزیابی آمادگی
- 2) فرموله کردن نتایج
- 3) ارزیابی و مدیریت خطر
- 4) سنجش عملکرد، شامل: تعیین شاخص، تعیین سطح پایه، تعیین سطح هدف، پایش و ارزشیابی
- 5) گزارش دهی
- 6) به کارگیری اطلاعات عملکرد
- 7) برنامه ریزی برای پایداری RBM در سازمان

برای آغاز RBM در سازمان می توان از هر یک از نقاط زیر شروع کرد:

- 1) تمام سازمان
- 2) بخشی از سازمان
- 3) تنها یک برنامه یا پروژه

نکته: توجه داشته باشید که موارد 2 و 3 تنها برای "شروع و تمرین" است. برای اطمینان از حصول نتایج در یک سازمان باید اصلاح را از بالاترین رده آغاز کرد. همان گونه که قبلا اشاره شد، در مدیریت مبتنی بر نتایج مسیر از برنامه ریزی راهبردی به برنامه ریزی عملیاتی را طی می کنیم.

چالش های نهادینه کردن مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان

معمولا چالش های سیاست سازمانی و فنی متعددی برای نهادینه کردن RBM در یک سازمان وجود دارند. به تجربه دیده شده که چالش های سیاسی مهم تر از مباحث فنی هستند.

1) چالش های سیاست سازمانی:

نهادینه کردن مدیریت مبتنی بر نتایج نیازمند تعهد و رهبری قوی در بالاترین سطح سازمان است. توجیه این امر، لزوم مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی سازمان در فرآیند RBM، ایجاد فرهنگ متناسب سازمانی و ارتباطات پویا بین تمام رده ها و همچنین همسو سازی اجزا و فعالیت های مهم سازمان مانند تخصیص بودجه و سنجش عملکرد با RBM است.

چنانچه سازمان با تقاضایی برای ارایه نتایج مواجه نباشد یا فاقد "چهارچوب پاسخ گویی" باشد، نیازی هم به اجرای RBM نخواهد داشت. اما همواره ممکن است علی رغم احساس این نیاز، برخی از مدیران به اجرای RBM تمایلی نشان ندهند، چرا؟ دلیل این امر را میتوان در دو نکته جستجو کرد:

- 1) عدم تمایل به شفافیت و پاسخ گویی
- 2) عدم تمایل به تغییر در فرآیندهای جاری

برخی دلایل علاقه کم مدیران به شفافیت، پاسخ گویی و تغییر برای اجرای RBM:

چرا برخی مدیران به شفافیت و پاسخ گویی در RBM علاقه ندارند؟ زیرا:

- می تواند به طور شفاف مدیریت یک سازمان را ارزیابی کند
- انحصار اطلاعاتی را کاهش می دهد و تمرکز زدایی را تسهیل می کند
- موفقیت ها و شکست های سازمان را به خوبی نشان می دهد

چرا برخی مدیران علاقه ای به تغییر ندارند؟ زیرا:

- دانش و مهارت کافی برای نهادینه کردن RBM را ندارند
- اجرای RBM نیازمند تغییر نگرش سازمانی است
- حوصله ندارم! مدیر مافوق که از من نمی خواهد، چرا خود را به زحمت بیندازم؟
- حفظ موقعیتم ارتباطی با میزان دستیابی من به "نتایج" ندارد

نکته: بسیاری از مدیران ترجیح می دهند که در سایه حرکت کنند! این افراد تمایلی به انتشار اطلاعات عملکرد سازمان و شاخص های نتایج ندارند.

به طور خلاصه نقش رهبری سازمان برای همسو کردن تمام ذینفعان و پایداری RBM کلیدی است. درکنار آن فرهنگ غالب سازمانی باید پذیرای شفافیت و پاسخ گویی باشد.

2) چالش های فنی:

طراحی و ایجاد مدیریت مبتنی بر نتایج و سیستم گزارش دهی که بتواند اطلاعات ارزشمند و به موقع را درباره عملکرد پروژه ها، برنامه ها و سیاست های سازمانی فراهم کند، نیازمند تجربه، مهارت و ظرفیت سازمانی است. ملزومات این ظرفیت، توانایی تدوین شاخص ها، روش ها و ابزارهای جمع آوری، تحلیل و گزارش دهی داده های عملکرد در مقایسه با سطح پایه است. همچنین مدیران باید این مهارت را داشته باشند

که بتوانند از اطلاعات حاصل استفاده کنند. ایجاد چنین ظرفیتی مسیری طولانی برای بسیاری از سازمان ها است.

نکته: وجود یک سیستم مدیریت اطلاعات کارآمد در سازمان از اجزای اصلی یک RBM موفق و موثر است.

در مجموع اهمیت چالش سیاست سازمانی برای نهادینه کردن "مدیریت مبتنی بر نتایج" مهم تر و بحث بر انگیزتر از چالش های فنی است.

ارزیابی آمادگی¹

ساخت هر بنایی نیازمند فونداسیون قوی است! قدم اول نهادینه کردن RBM در سازمان شناخت زیرساخت ها، نقش ها و مسئولیت ها، ظرفیت ها، مشوق ها و تقاضاهاست. نکته ای که معمولا در طراحی سیستم فراموش می شود!

ارزیابی آمادگی با شناخت ظرفیت ها و موانع "ساختاری، سیاسی، فرهنگی و فردی" چهارچوب تحلیلی را برای امتیازدهی به سازمان برای اجرا، استفاده و نگه داری RBM ارایه می کند.

توصیه می شود در اولین قدم طراحی مدیریت مبتنی بر نتایج در یک سازمان به جای اینکه بپرسیم "نتایج مورد انتظار کدامند؟" و یا "کدام شاخص ها مناسب هستند؟"، سوال کنیم "چرا باید یک سازمان به RBM فکر کند؟" و یا "اصولا چرا سازمان باید چیزی را اندازه گیری کند؟". چنانچه نیاز به RBM در سازمان تایید شد، حال سوال می کنیم "آیا سازمان برای اجرا، استفاده و نگه داری این رویکرد آماده است؟"، "آیا سازمان به طور معمول پیامدها و اثرات را ارزیابی می کند؟"، "آیا توان انجام آن را دارد؟"

طرح سوالات جدول 6 به ارزیابی آمادگی کمک می کند. می توانید با استفاده از این سوالات پرسشنامه ای را تهیه کنید. برای تدوین پرسشنامه از تمامی اعضای تیم که سازمان شما را به خوبی می شناسند، نظرخواهی کنید تا اگر لازم است سوالات تعدیل یا اضافه شوند.

نکته: هر چقدر رهبری ارشد سازمان به اجرای RBM معتقدتر باشد، اجرای آن موفق تر و موثرتر خواهد بود. همچنین هر چقدر که تقاضای ذینفعان برای "رویت شفاف نتایج" بیشتر باشد، سازمان انگیزه بیشتری برای اجرای RBM خواهد داشت.

¹ Readiness assessment

جدول 6- سوالات اصلی در ارزیابی آمادگی سازمان برای نهادینه سازی RBM

مشوق ها و تقاضاها

1. چه عاملی باعث شده که سازمان به فکر RBM بیفتد؟ ملزومات قانونی یا تقاضای ذینفعان؟
2. چه کسی رهبری این رویکرد را به عهده دارد؟
3. چه عاملی رهبر را تشویق به این کار می کند؟ ملزومات قانونی، فشارهای ذینفعان، علاقه شخصی؟
4. چه کسانی از این رویکرد سود می برند؟ سیاستگذاران، مدیران، مردم؟
5. چه کسانی از این رویکرد سود نمی برند؟ سیاستگذاران، مدیران، کارکنان؟

نقش ها، مسئولیت ها، ساختار و فرهنگ

1. چگونه زنجیره نتایج در سازمان به یکدیگر متصل می شوند؟
2. نقش سیاستگذاران، واحدهای ستادی و عملیاتی در سنجش عملکرد چیست؟
3. آیا سیاستگذاران و مدیران ارشد، اطلاعات را با بقیه به اشتراک می گذارند؟
4. آیا داده های مورد نظر "حساس" تلقی می شوند؟
5. چه کسانی داده ها را تولید می کنند؟
6. داده ها توسط چه بخش هایی و برای چه منظوری مورد استفاده قرار می گیرند؟ در بودجه بندی، تخصیص منابع، سیاستگذاری، برنامه ریزی یا ارزشیابی؟
7. سازمان چگونه دستیابی به نتایج و تخصیص منابع را با این رویکرد حمایت خواهد کرد؟
8. انعطاف پذیری سازمان برای انجام اقدامات کاهش خطرات چگونه است؟
9. مدیران و کارکنان سازمان چگونه به گزارش "نتایج" نامطلوب واکنش نشان خواهند داد؟

ملزومات ظرفیت سازی

1. مهارت های فنی در زمینه مدیریت برنامه و پروژه، تحلیل داده ها، تدوین اهداف و نتایج، مدیریت و نظارت بودجه چگونه است؟
2. آیا امکان کمک ها و مشورت های فنی و برگزاری دوره های آموزشی وجود دارد؟ آیا قبلا کاری در این زمینه انجام شده است؟
3. آیا مرکز علمی و پژوهشی برای ارایه مشورت های لازم و انجام مطالعات وجود دارد؟

عوامل موثر بر پایداری مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان

نکات زیر لازمه پایداری RBM در یک سازمان هستند. اگر به این پایداری علاقه مندیم، باید مقدمات آن را

فراهم کنیم:

- (1) **تداوم تقاضا:** تقاضا برای ارایه گزارش های مبتنی بر نتایج، مشارکت ذینفعان و تدوین برنامه راهبردی مبتنی بر نتایج، تضمین تقاضای دراز مدت برای این رویکرد مدیریت است. زیرا برای سال ها در تمام برنامه های سازمان سوال می شود "که چه؟"
- (2) **مشخص بودن نقش ها و مسئولیتها:** برای پایداری RBM باید برای اجرای دراز مدت اجزای مختلف آن مثلا سنجش عملکرد، افراد و واحدهای تعریف شده پیش بینی شده باشند.
- (3) **تامین اطلاعات صحیح و صادقانه:** سیستمی پایدار خواهد بود که بتواند اطلاعات صحیح را به موقع ارایه دهد و به تصمیم سازی کمک کند. همچنین باید امنیت کافی برای ارایه "اخبار ناخوشایند" وجود داشته باشد. بالاخره همواره این احتمال وجود دارد که برنامه ای در یک

سازمان به نتیجه مورد انتظار دست نیابد. مدیران باید "عدم حصول به نتایج" را همانند زمانی که موفق بوده اند، با اطمینان گزارش کنند. در زمان های قدیم "پیک های حامل خبر بد" را سر می بریدند!

(4) تداوم پاسخ گویی: چنانچه سازمانی لازم نداند که پاسخ گو باشد، نیازی به RBM نخواهد داشت.

(5) وجود ظرفیت کافی و پایدار: وجود ظرفیت فنی، مدیریتی، مالی و انسانی کافی و پایدار لازمه تداوم RBM در سازمان است. باید آن ها را از قبل پیش بینی و تامین کنیم.

(6) وجود ساز و کار تشویق: کودکان با تشویق بهتر می آموزند! این امر درباره بزرگ سالان نیز صادق است. تشویق در سازمان می تواند تنها یک "تشکر شفاهی یا تشویق نامه" باشد. شاخص این تشویق باید اجرای صحیح مراحل RBM باشد نه خبر خوب!

خلاصه فصل:

در این فصل آموختیم که:

- مراحل اجرای RBM عبارتند از ارزیابی آمادگی، فرموله کردن نتایج، ارزیابی و مدیریت خطر، سنجش عملکرد، گزارش دهی، به کارگیری اطلاعات عملکرد و برنامه ریزی برای پایداری.
- برای آغاز RBM در سازمان می توان از هر یک از نقاط زیر شروع کرد: تمام سازمان، بخشی از سازمان، تنها یک برنامه یا پروژه. دو مورد آخر تنها برای "شروع و تمرین" است.
- معمولا چالش های سیاستگذاری و فنی متعددی برای نهادینه کردن RBM در یک سازمان وجود دارند. به تجربه دیده شده که چالش های سیاستگذاری مهم تر از مباحث فنی هستند.
- نهادینه کردن مدیریت مبتنی بر نتایج نیازمند تعهد و رهبری قوی در بالاترین سطح سازمان است. مهمترین چالش اجرای RBM: عدم تمایل مدیران به شفافیت و پاسخگویی یا تغییر در فرآیندهای جاری.
- طراحی و ایجاد مدیریت مبتنی بر نتایج و سیستم گزارش دهی که بتواند اطلاعات ارزشمند و به موقع را درباره عملکرد پروژه ها، برنامه ها و سیاستهای سازمانی فراهم کند، نیازمند تجربه، مهارت و ظرفیت سازمانی است.
- وجود یک سیستم مدیریت اطلاعات کارآمد در سازمان از اجزای اصلی یک RBM موفق و موثر است.
- ساخت هر بنایی نیازمند فونداسیون قوی است! قدم اول نهادینه کردن RBM در سازمان شناخت زیرساخت ها، نقش ها و مسئولیت ها، ظرفیت ها، مشوق ها و تقاضاهاست (ارزیابی آمادگی).
- ملزومات پایداری RBM در یک سازمان عبارتند از: تداوم تقاضا، مشخص بودن نقش ها و مسئولیت ها، تامین اطلاعات صحیح و صادقانه، تداوم پاسخ گویی، وجود ظرفیت کافی و پایدار و وجود ساز و کار تشویق.

یادداشت:

A large rectangular box with a solid black border, containing 30 horizontal dotted lines for writing.

A large rectangular area containing numerous horizontal dotted lines, resembling a writing template or a page for notes.

ضمیمه

**اصطلاحات رایج
مدیریت مبتنی بر نتایج**

اصطلاحات رایج مدیریت مبتنی بر نتایج

واژه انگلیسی	واژه فارسی	تعریف
Accountability	پاسخ گویی	التزام به نمایش دادن (ارایه) منصفانه و صحیح اطلاعات مربوط به اقدامات انجام شده و نتایج حاصل
Activity	فعالیت	اقدامات مرتبط با هم که منابع (دروندها) را به محصولات و خدمات (بروندها) تبدیل می کنند. هر "فعالیت" می تواند شامل فعالیت های کوچک تری باشد که به آن "زیر فعالیت" (Activity Component/AC) می گویند.
Assumption	فرض	شرط لازمی است که برای رسیدن به یک "نتیجه"، در توالی منطقی-علیتی (از یک سطح نتایج به سطح دیگر، مثلا "از برونداد به پیامد") ضروری است.
Baseline	سطح پایه	شرایط موجود در ابتدای یک برنامه/پروژه که نتایج در مقایسه با آنها اندازه گیری و تعیین میشوند.
Beneficiaries	بهره مندان	گروه هایی که مستقیم یا غیر مستقیم از نتایج برنامه سود می برند. (اصطلاحات معادل دیگر عبارتند از: Reach و Target group)
Conditional logic model	مدل منطق شرطی	چیدمان "زنجیره نتایج" بر اساس "منطق علیتی" استوار است. از آن جایی که رسیدن به سطح بالاتر "نتایج" نیازمند صادق بودن "فرض" ها و عدم وقوع "خطر"ها است، از این رو به آن "مدل منطق شرطی" نیز میگویند.
Developmental result	نتیجه توسعه ای	عبارت است از برونداد، پیامد و اثر یک برنامه مبتنی بر نتایج
Evaluation	ارزشیابی	ارزیابی سیستماتیک طراحی، اجرا و نتایج سیاست ها، برنامه ها و پروژه های درحال اجرا یا تمام شده.
Impact	اثر	نتیجه دراز مدت یک برنامه/پروژه که در ارتباط با اهداف غایی و چشم انداز سازمان است.
Indicator	شاخص	نشانگری است که میزان پیشرفت به سمت نتایج را اندازه گیری میکند.
Input	درونداد	منابع مورد نیاز تولید یک نتیجه، شامل پول، زمان و تلاش

Logical framework	چارچوب منطقی	ابزاری است که به منظور تحلیل، نمایش و مدیریت برنامه استفاده می شود.
Monitoring	پایش	جمع آوری و تحلیل مستمر داده های شاخص های یک برنامه یا پروژه در حال اجرا، برای تامین اطلاعات لازم برای مدیران و ذینفعان
Operational planning	برنامه ریزی عملیاتی	یک فرایند مشورتی و تکرار شونده است که در طی آن یکپارچگی اجرای برنامه، فعالیت های مشارکتی و حمایت دوطرفه بین تیمها و واحدهای سازمان تعیین می شوند.
Operational result	نتیجه عملیاتی	محصولات اجرایی و مدیریتی یک برنامه مبتنی بر نتایج (شامل اجزای درونداد و فعالیت)
Outcome	پیامد	نتیجه میان مدت یک برنامه/پروژه
Output	برونداد	نتایج فوری، قابل رویت و محسوس درونداد یک برنامه/پروژه
Performance	عملکرد	درجه ای که یک برنامه یا یک واحد سازمان به نتایج مورد انتظار دست می یابد.
Performance measurement	سنجش عملکرد	برنامه ریزی منظم برای جمع آوری، تحلیل و گزارش داده های مربوط به عملکرد
Product	محصول	برونداد نهایی یک یا چند فعالیت که قابل لمس و قابل مشاهده است. مانند: "یک دستورالعمل تدوین شده"، "یک کارگاه آموزشی برگزار شده".
Qualitative indicator	شاخص کیفی	شاخص هایی که بر اساس قضاوت، شناخت و ادراک ناشی از تحلیل ذهنی تعیین می شوند
Quantitative indicator	شاخص کمی	مقیاس های کمی شامل داده های آماری
Readiness assessment	ارزیابی آمادگی	با شناخت ظرفیت ها و موانع "ساختاری، سیاسی، فرهنگی و فردی" چهارچوب تحلیلی را برای تعیین آمادگی سازمان برای اجرا، استفاده و نگه داری RBM ارایه می کند.
Result	نتیجه	یک تغییر قابل توصیف یا قابل اندازه گیری در يك وضعیت که به دلیل ارتباط علت- معلولی ایجاد شده است.

Result chain	زنجیره نتایج	توالی منطقی سطوح اهداف یک برنامه شامل "از برون داد به پیامد" و "از پیامد به اثر"
Result-based management	مدیریت مبتنی بر نتایج	رویکردی است که بر "نتایج مورد انتظار" یک سازمان، یک برنامه یا پروژه تمرکز می کند
Results Framework	چارچوب نتایج	منطق برنامه که نشان می دهد چگونه اهداف حاصل می شوند و شامل زنجیره علیت نتایج و فرض های زمینه ای است.
Risk	خطر	شرایط عکس فرض است و با یک "عبارت منفی" بیان می شود. بطور دقیق تر، خطر عبارت است از "احتمال آسیب دیدن در صورت وجود شرایطی که به ضرر برنامه است". اصطلاحاً به آن شرایط بد "مخاطره" گفته می شود.
Risk management	مدیریت خطر	رویکرد سیستماتیک شناسایی خطرهای و مقابله با آن ها.
Service	خدمت	برونداد یک یا چند فعالیت که می تواند قابل لمس نباشد. مانند: "توصیه های فنی، حمایت، تشویق و راهنمایی ارائه شده".
Stakeholders	ذینفعان	سازمان ها، گروه ها یا افرادی که علاقه مستقیم یا غیر مستقیم به اقدامات، نتایج و ارزشیابی آن ها دارند.
Workplan	برنامه کار	مجموعه ای است از برون دادها (محصولات و خدمات)، فعالیت ها و بودجه، زمان بندی و افراد مسئول.

منابع:

Annette Binnendijk. Development Assistance Committee (DAC) Working Party on Aid Evaluation. Result-based management in the development co-operation agencies: A review of experience. 2000. Available: www.oecd.org/dataoecd/17/1/1886527.pdf.

Canadaian Interntaional Development Agency (CIDA). Results-Based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles. Available: www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218132656-PPK.

Canadian International Development Agency. Training workshop: Introduction to result-based management. 2000. Available: civilsocietyghana.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=13&Itemid=52 -.

Jody Zall Kusek and Ray C. Rist. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system : a handbook for development practitioners. The World Bank.2004. Available: www.oecd.org/dataoecd/23/27/35281194.pdf.

International Trade Centre. Institutional Aspects of Foreign Trade. UNCTAD/WTO. Results-Based Management (RBM). Checklist. Available: <http://www.intracen.org/instasptp/pdf/files/check5.pdf>.

Treasury Board of Canada Secretariat. Results-Based Management Lexicon. Available: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_e.asp.

United Nations Population Fund (UNFPA) .Results-Based Management at UNFPA. Available: <http://www.unfpa.org/results/index.htm>.

United Nations Development Progam. RBM in UNDP: Overview and General Principles. Available at: www.undp.org/eo/documents/methodology/rbm/RBM-Overview-GP.doc.

United Nations Development Group (UNDG). Results-based management. Available: <http://www.undg.org/?P=224>.

World Health Organization (WHO). Programme Management in WHO: Operational planning. Geneva. 2007.

