



گزارش طرح

«بررسی مبانی مدیریت مبتنی بر شواهد و آمار و پیشنهاد راهبردهای لازم»

مجری طرح:

علی دست‌برآورده

همکاران طرح:

دکتر اشکان شباک

دکتر شهاب کسکه

۷	پیش‌گفتار
۹	بخش اول
۱۰	پیش‌گفتار
۱۱	فصل اول: راهنمای مدیریت مبتنی بر نتیجه
۱۳	مقدمه
۱۳	۱. نمایی از مدیریت مبتنی بر نتیجه
۱۳	۱.۱. مدیریت مبتنی بر نتیجه چیست؟
۱۴	۲.۱. اصول کلیدی مدیریت مبتنی بر نتیجه
۱۸	۳.۱. مدیریت مبتنی بر نتیجه و مدیریت کردن در جهت نتایج توسعه‌مند
۱۸	۲. مدیریت مبتنی بر نتیجه در برنامه‌ریزی
۱۹	۱.۲. نتیجه چیست؟
۱۹	۲.۲. استاندارد سازی: چگونه نتایج را تعریف کنیم؟
۲۱	۳.۲. فرمولبندی نتایج
۲۴	۴.۲. زنجیر نتایج
۲۵	۵.۲. ماتریس نتایج
۲۷	۳. مدیریت مبتنی بر نتیجه در مدیریت کردن
۲۷	۱.۳. مدیریت کردن دستاوردها
۲۸	۴. مدیریت مبتنی بر نتیجه در پایش
۲۹	۱.۴. ابزار پایش
۳۱	۲.۴. نقشه پایش و ارزیابی
۳۲	۵. مدیریت مبتنی بر نتیجه در ارزیابی
۳۳	۶. مدیریت مبتنی بر نتیجه در گزارش‌دهی
۳۶	۷. استفاده از مدیریت مبتنی بر نتیجه در یادگیری، انطباق و تصمیم‌گیری

فصل دوم: راهنمای مدیریت مبتنی بر شواهد

۲- مفاهیم و روش‌های برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد

۱-۲- ساختار مدارک و شواهد در صندوق جمعیت سازمان ملل

۲-۲- مفهوم شیوه برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد در صندوق جمعیت سازمان ملل

۳-۲- چرخه انجام برنامه‌های مبتنی بر روش برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد (در صندوق جمعیت سازمان ملل)

۴-۲- پاره‌ای از محدودیت‌های انجام برنامه بر مبنای مفهوم برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد

۳- کلیات برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد

۱-۳- مولفه‌های پایه‌ای برای روش و مفهوم برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد در فاز برنامه‌ریزی

۲-۳- شناسایی اولویت‌های راهبردی برنامه‌ها (مدارک زمینه‌ای/ بخشی یا موضعی)

۱-۲-۳- تحلیل‌های بخشی کشور (واکاوی بیرونی) (Country Situational Analysis-External Scan)

۲-۲-۳- تحلیل برنامه (واکاوی دورنی) (Programming Analysis-Internal Scan):

۳-۲-۳- چالش‌های بهره‌گیری از مدارک زمینه‌ای/ بخشی یا موضعی:

۳-۳- شناساندن چارچوب‌های مدارک و شواهد مبتنی بر نتایج:

۱-۳-۳- بکارگیری مفهوم تئوری تغییر یا زنجیره نتایج بر روی مدارک و شواهد:

۲-۳-۳- شناسایی آسیب‌ها و شرایط موثر بر روی کیفیت مدارک و شواهد:

۳-۳-۳- بکارگیری شاخص‌ها و معیارهایی که بر اساس مدارک و شواهد شناسانده شده‌اند:

۴-۳-۳- ارزیابی پذیری (قابلیت ارزیابی) کلی چارچوب نتایج:

۴-۳- شناساندن راهبردها و مداخلات بهبود مبتنی بر مدارک و شواهد

۱-۴-۳- راهبردهای فنی در زمینه‌های مورد تاکید صندوق جمعیت سازمان ملل:

۲-۴-۳- برنامه‌های عملیاتی:

۴- اجرا و پایش برنامه (جمع آوری و بهره برداری از مدارک و شواهد)

۱-۴- پایش بر مبنای نتایج برای پدید آوردن و بهره برداری از مدارک و شواهد

۲-۴- شاخص‌های کیفیت برای پایش برنامه‌ها

۵- ارزیابی برنامه‌ها و نقش آن در پدید آوری مدارک و شواهد

۱-۵- گونه‌های ارزیابی

۱-۱-۵- ارزیابی تاثیر (Impact Evaluation):

- ۶۴ ۲-۱-۵- ارزیابی دستاوردهای انجام برنامه (Outcome Evaluation):
- ۶۴ ۳-۱-۵- ارزیابی برونداد(خروجی) برنامه (Output Evaluation):
- ۶۵ ۲-۵- کیفیت و شیوه بکارگیری (quality & utilization) ارزیابی‌های گوناگون در صندوق جمعیت سازمان ملل
- ۶۵ ۶- گزارش دهی و مستند سازی (Documenting & Reporting) در روش های مبتنی بر مدارک و شواهد
- ۶۶ ۱-۶- گزارش‌دهی و دادوستد (تسهیم) دانش (knowledge sharing)؛ راهبرد و چارچوب‌های صندوق جمعیت سازمان ملل؛
- ۶۶ ۲-۶- گزارش‌دهی بر پایه اصول حرفه‌ای پاسخگویی و یاددهی
- ۶۷ ۳-۶- منابع گزارش‌دهی مبتنی بر مدارک و شواهد در صندوق جمعیت سازمان ملل
- ۶۷ ۷- پیش به سوی سازمانی مبتنی بر مدارک و شواهد
- ۶۸ ۱-۷- ظرفیت سازمانی (Organizational Capacity)
- ۶۹ ۲-۷- فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)
- ۶۹ ۳-۷- فرآیندها و نظام‌های سازمانی (Organizational Systems & Processes)
- ۶۹ ۱-۳-۷- کتابچه‌های راهنما برای جمع بندی شیوه مدیریت بر مبنای نتیجه و شیوه برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد:
- ۷۰ ۲-۳-۷- مسایل فنی:
- ۷۰ ۳-۳-۷- پایش و سیستم اطلاعاتی (Monitoring & Information System):
- ۷۰ ۸- چالش ها و نکات مهم و قابل توجه در پیوند با مفاهیم و روش‌های برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک
- ۷۱ ۱-۸- تجربه و نظر های کارشناسی چه می شود؟
- ۷۲ ۲-۸- چالش ها و موانع در پیوند با جمعیت هدف ومورد مطالعه چیست؟
- ۷۳ ۳-۸- هزینه بر بودن اجرای برنامه‌ها و گران بودن پژوهش ها
- ۷۳ ۴-۸- اجرا کلید موفقیت
- ۷۵ ۵-۸- استنباط شخصی مجریان در طرح ها و برنامه ها یا انجام تعديلات (انطباق ها)
- ۷۶ **مراجع**
- ۷۸ **پیوست**
- پیوست الف- سازمان ها و مراکز ثبت کننده‌ی برنامه های واجد شرایط در فهرست برنامه های برنامه ریزی شده بر مبنای مدارک و شواهد
- پیوست ب- سازمان ها و مراکز ی که برنامه های واجد شرایط برنامه ریزی شده بر مبنای مدارک و شواهد را رتبه‌بندی می-کنند
- ۸۰

۸۵	پیوست ج- فهرستی از برخی راهنماها و دیگر نکته‌های وابسته به صندوق جمعیت سازمان ملل برای بهره‌برداری در شیوه برنامه ریزی بر مبنای مدارک و شواهد
۸۶	تحلیل وضعیت:
۸۸	مدیریت بر مبنای نتیجه:
۸۹	راهبردهای بهبود:
۸۹	پایش:
۸۹	ارزیابی:
۹۰	گزارش دهی و مستند سازی:
۹۱	داد و ستد اطلاعات و دانش: (knowledge sharing)
۹۱	منابع موجود درباره برنامه‌ریزی بر مبنای نتیجه در وبگاه صندوق جمعیت سازمان ملل:
۹۱	پیوست د - نمونه چک لیست برای ساختن یک برنامه مبتنی بر شواهد و مدارک

۹۳ فصل سوم: فرهنگ آماری

۹۴	مقدمه
۹۴	۱. بیان مسئله
۹۶	۲. مفهوم فرهنگ آماری و مولفه‌های آن
۹۷	آگاهی:
۹۷	نگرش:
۹۸	اعتماد:
۹۹	مشارکت:
۹۹	مصرف:

۱۰۲ بخش دوم

۱۰۳	پیش گفتار
-----	-----------

۱۰۴ فصل چهارم: استراتژی و برنامه سال ۲۰۱۳ میلادی

۱۰۵	مشکلات و موانع
۱۰۵	۱. کمبود آمار و شواهد قابل استناد و بهنگام

۱۰۵. نبود آگاهی لازم برای مدیریت و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد
۱۰۵. ضعف در فرهنگ استفاده از آمار در مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۰۶. کمبود تقاضا برای آمار به منظور مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۰۶. نبود اعتماد کافی به آمارهای رسمی
۱۰۶. ضعف در فرهنگ سازمانی جهت استفاده از آمار در مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۰۶. ناتوانی کارشناس در تهیه گزارش‌ها و تحلیل‌های قابل استفاده و قابل درک

راهکارهای پیشنهادی

۱۰۷. راهکارهای پیشنهادی جهت رفع کمبود آمار و شواهد قابل استناد و بهنگام
۱۰۷. راهکارهای پیشنهادی جهت رفع نبود آگاهی لازم برای مدیریت و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد
۱۰۷. راهکارهای پیشنهادی جهت رفع ضعف در فرهنگ استفاده از آمار در مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۰۸. راهکارهای پیشنهادی جهت رفع کمبود تقاضا برای آمار به منظور مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۰۸. راهکارهای پیشنهادی جهت رفع نبود اعتماد کافی به آمارهای رسمی
۱۰۸. راهکارهای پیشنهادی جهت رفع ضعف در فرهنگ سازمانی جهت استفاده از آمار در مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۰۸. راهکارهای پیشنهادی جهت رفع ناتوانی کارشناس در تهیه گزارش‌ها و تحلیل‌های قابل استفاده و قابل درک

۱۰۸ ملاحظات

۱۰۹ استراتژیها

۱۰۹ شاخصها

۱۱۲ استراتژی و برنامه عملیاتی سال ۲۰۱۳ میلادی

پیش‌گفتار

همزمان با روند فزاینده‌ی تغییرات و دگرگونی در همه زمینه‌های جوامع امروزی و پیشرفت چشمگیر در علم و فناوری، ساختارهای سازمانی و مدیریتی نیز، برای مدیریت این دگرگونی و پیشرفت‌ها و نگهداری کارآمدی، ناچار به همگون‌سازی و سازگار ساختن خویش با این پیشرفت‌ها و تغییرات پیوسته و روزانه دارند. از این‌رو، در سال‌های اخیر فشار بر روی سازمان‌ها و دستگاه‌های مختلف به‌ویژه دستگاه‌های عمومی یا دولتی که در بخش خدمات اجتماعی و مالی فعالیت می‌کنند، برای افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، بهبود وضعیت شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری بیشتر در انجام خدمات، افزایش یافته است. بر این اساس، نیاز به برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های با کیفیت، همچنین مدارک و شواهدی که کیفیت این برنامه‌ها را نشان دهد نیز افزایش یافته است. مدیریت بر مبنای مدارک و شواهد (Evidence-Based Management (EBM)، از جمله شیوه‌هایی است که برای پاسخگویی به این نیاز معرفی و در سال‌های اخیر مفاهیم و کاربردهای آن به‌ویژه در سازمان‌هایی که درگیر فعالیت‌ها و خدمات اجتماعی هستند، توسعه یافته است. مفاهیم و شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای مدارک و شواهد، در واقع از روش‌های مبتنی بر مدارک و شواهد در علوم پزشکی و خدمات سلامتی، سرچشمه گرفته است.

شیوه برنامه‌ریزی مبتنی بر مدارک و شواهد، روش‌هایی به مدیران پیشنهاد می‌کند که بر پایه چه اطلاعاتی تصمیم‌های خویش را اتخاذ و اجرا کنند. این شیوه به کمک سامان‌دهی و سازمان‌دهی مدارک و شواهد و دسته‌بندی آنها، مکانیزم‌هایی فراهم می‌سازد تا کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدیران بهبود یابد.

صندوق جمعیت سازمان ملل (UNFPA)، به‌عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های مشغول در فعالیت‌های اجتماعی، بر بکارگیری برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد در انجام برنامه‌ها و پروژه‌های خود تاکید دارد. در واقع، صندوق جمعیت سازمان ملل مهمترین دلیل نارسایی‌ها و اشکالات در نتیجه برنامه‌های مورد حمایت خویش را نبود فرهنگ سازمان‌دهی اطلاعات و بکار نگرفتن آنها در برنامه‌ریزی‌ها می‌داند. از این‌رو، با توجه به اهداف و ماموریت‌های سازمانی خود به شناساندن مفاهیم و اصول شیوه برنامه‌ریزی مبتنی بر مدارک و شواهد مبادرت ورزیده است.

این گزارش در راستای قرارداد شماره ۶۱۷۰/پ موضوع "بررسی مبانی مدیریت مبتنی بر شواهد و آمار و پیشنهاد راهبردهای لازم" فراهم شده است. گزارش مشتمل بر دو بخش کلی است. از آنجا که مدیریت مبتنی بر شواهد در کل مفهومی جدید می‌باشد و در ایران نیز با توجه به جستجوهای صورت گرفته مفهومی نا آشنا است بخش اول این گزارش به تبیین و شناساندن این مفهوم و مفاهیم مرتبط با آن تخصیص یافته است. بخش اول نیز در جای خود در سه فصل تنظیم شده است. فصل اول راهنمایی است

بر مدیریت مبتنی بر نتیجه به‌عنوان پیش‌زمینه و مفهومی که ارتباط تنگاتنگی با مفهوم مدیریت مبتنی بر شواهد دارد. فصل دوم راهنمایی برای مدیریت مبتنی بر شواهد است. و در فصل سوم، با توجه به اینکه آمار قسمتی از شواهد که از اعتبار بالایی برخوردار است، به اختصار مفهوم فرهنگ آماری و لزوم ارتقای آن در راستای بالا بردن کیفیت تولید، انتشار و بکارگیری آمار تشریح شده است. در بخشی دیگر، مسائل، مشکلات، راهکارهای پیشنهادی در راستای توسعه و ترویج مدیریت مبتنی بر آمار و شواهد در جلساتی با حضور مشاورانی که از اساتید رشته مدیریت هستند مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، استراتژی و برنامه‌ای برای سال ۲۰۱۳ تصویب شد که در بخش دوم گزارش ارائه گردیده است.

لازم است از همکاری جناب آقای دکتر اشکان شباک و جناب آقای دکتر شهاب کسکه که در تهیه و تدوین این مجموعه مرا یاری کردند سپاسگزاری نمایم. و نیز از ریاست محترم پژوهشکده آمار جناب آقای زاهدیان، سرکار خانم دکتر رضایی و سرکار خانم دکتر صبا که توجه و مساعدت بسیاری در به سرانجام رسیدن این پژوهش داشتند کمال سپاسگزاری دارم.

در پایان امید است این مجموعه بتواند سهمی هر چند اندک در راستای توسعه و ترویج مدیریت مبتنی بر شواهد و در نتیجه آن بهبود کارائی مدیریت در کشور داشته باشد.

بخش اول

پیش‌گفتار

جهت مطالعه و پژوهش در زمینه مفهوم و رویکرد مدیریت مبتنی بر شواهد تیم تحقیقاتی متشکل از آقای دکتر اشکان شباک، آقای دکتر شهاب کسکه و آقای علی دست برآورده شکل گرفت. این تیم در بررسی‌ها و جستجوهای خود به این موضوع پی برد که نه تنها در ایران متونی با این موضوع به زبان فارسی وجود ندارد بلکه برای متخصصین امر آموزش مدیریت نیز مفهومی جدید و ناشناخته است. علاوه بر این، در سطح بین‌المللی و صندوق جمعیت سازمان ملل هنوز کلیه ابعاد این موضوع شناسایی نشده و اطلاعات چندانی از تجربه عملی استفاده از این رویکرد نوین مدیریتی در دسترس نیست. از این‌رو، در گام نخست مبادرت به جمع‌آوری منابع موجود و ترجمه و تهیه متون راهنما در این زمینه گردید.

از آنجا که مدیریت مبتنی بر شواهد در بستر مدیریت مبتنی بر نتیجه تعریف شده و ارتباط تنگاتنگی با این مفهوم دارد، در فصل اول رویکرد مدیریت مبتنی بر نتیجه تبیین می‌شود. فصل دوم راهنمایی جامع برای مدیریت مبتنی بر شواهد است که به همت آقای دکتر اشکان شباک گردآوری شده است. و در فصل سوم، با توجه به اینکه آمار قسمتی از شواهد که از اعتبار بالایی برخوردار است، به اختصار مفهوم فرهنگ آماری و لزوم ارتقای آن در راستای بالا بردن کیفیت تولید، انتشار و بکارگیری آمار تشریح شده است.

فصل اول: راهنمای مدیریت مبتنی بر نتیجه

CAP	Consolidated Appeals Process
CCA	Common Country Assessment
CHAP	Common Humanitarian Action Plan
CPAP	Country Programme Action Plan
CPD	Country Programme Document
CSO	Civil society organization
DAC	Development Assistance Committee of the (OECD)
DAR	Development assistance for refugees
DPKO	Department of Peacekeeping Operations
ECOSOC	United Nations Economic and Social Council
IMPP	Integrated Mission Planning Process
ISF	Integrated Strategic Framework
JMAC	Joint Mission Analysis Centre
MDG	Millennium Development Goal
M&E	Monitoring and evaluation
MfDR	Managing for development results
NGO	Non-governmental organization
PLA	Participatory Learning and Action
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
RRA	Rapid rural appraisal
RBM	Results-based management
RC	Resident Coordinator (of the United Nations system)
SWAp	Sector-wide approaches
TCPR	Triennial comprehensive policy review of operational activities for development
UNCT	United Nations Country Team
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNDG	United Nations Development Group
UNEG	United Nations Evaluation Group
WGPI	Working Group on Programming Issues

در اواخر دهه ۱۹۹۰، سازمان ملل مدیریت مبتنی بر نتیجه^۱ (RBM) را به منظور بهبود اثربخشی^۲ و پاسخگویی^۳ آژانس‌های خود اتخاذ کرد. این تغییر به سمت مدیریت مبتنی بر نتیجه با افزایش همکاری میانجی گرایانه سازمان ملل و تعاملی که به دنبال پاسخ دادن به اصلاحات سازمان ملل و هماهنگی بیشتر برنامه‌های سازمان ملل با اولویت‌های ملی همراه بود.

این راهنما بر گرفته شده از کتابچه راهنمای مدیریت مبتنی بر نتیجه تهیه شده توسط گروه توسعه سازمان ملل (UNDG) در سال ۲۰۱۱ است (Resault-Based Management Handbook (UNDG) (2011).

این راهنما مشتمل بر هفت بخش است. در بخش اول مفهوم مدیریت مبتنی بر نتیجه تشریح می‌شود. در پنج بخش بعد، به شیوه مدیریت مبتنی بر نتیجه به ترتیب در مراحل مختلف چرخه یک برنامه از برنامه‌ریزی، مدیریت کردن، پایش، ارزیابی، تا گزارش‌دهی اشاره می‌شود. و سرانجام در بخش آخر، به اختصار کاربرد مدیریت مبتنی بر نتیجه در یادگیری و تصمیم‌گیری اشاره می‌شود.

۱. نمایی از مدیریت مبتنی بر نتیجه

۱.۱. مدیریت مبتنی بر نتیجه چیست؟

مدیریت مبتنی بر نتیجه، یک استراتژی مدیریتی است که به همه نقش‌آفرین‌هایی که بصورت مستقیم یا غیر مستقیم در دستیابی به مجموعه نتایج مشارکت دارند، این اطمینان را می‌دهد که فرآیندها، تولیدات و خدمات آنها به نتایج مطلوب (بروندادها، دستاوردها و اهداف)^۴ منجر می‌شود. نقش آفرین‌ها به نوبه خود از اطلاعات و شواهد نتایج واقعی برای آگاهی دادن تصمیم‌سازی، تدارک و انتقال برنامه‌ها و فعالیت‌ها و نیز برای پاسخگویی و گزارش‌دهی استفاده می‌کنند. مدیریت مبتنی بر نتیجه به پاسخگویی شفاف تکیه می‌کند و به نظارت و خود ارزیابی حرکت در جهت نتایج از جمله گزارش عملکرد نیاز دارد.

مدیریت مبتنی بر نتیجه فرایندی مشابه چرخه زیستی دارد. این چرخه با عناصر برنامه‌ریزی مانند تنظیم چشم انداز و تعریف چارچوب نتایج آغاز می‌شود. و در ادامه همکاران بر پیروی از یک مجموعه از

¹ Results-Based Management

² effectiveness

³ accountability

⁴ outputs, outcomes and goals