طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها (مدل مدیریت مدرن (MM

۱۹ آبان ۱۴۰۵

فهرست مطالب

۱ خلاصه مدیریتی: خودکفایی دهیاری بدون هزینه برای دولت و فشار بر مردم ۱

۲ مسئله: اتکای بودجه‌ای به اعتبارات دولتی و هدررفت ظرفیت‌های محلی ۱

۳ راه‌حل: دو اصل بنیادین مدل MM ۱

۴ برنامه اجرا: چهار محور عملیاتی و بُعد روان‌شناختی دهیار ۲

۵ منافع و سنجه‌های موفقیت ۲

۶ گام بعدی: پیشنهاد پایلوت و اقدام درخواستی ۳

۷ منابع و مستندات قانونی ۳

۱ خلاصه مدیریتی: خودکفایی دهیاری بدون هزینه برای دولت و فشار بر مردم

مدل مدیریت مدرن دهیاری‌ها (MM) چارچوبی اجرایی برای استفاده بهتر از دارایی‌ها، امکانات، مشارکت‌های مردمی و منابع موجود در روستا است. هدف آن کاهش تدریجی وابستگی به کمک‌های مقطعی و تبدیل بخشی از ظرفیت‌های محلی به منافع پایدار و قابل سنجش است؛ بی‌آنکه اجرای آن بر دریافت اجباری از مردم یا تأمین اعتبار تازه از سوی دولت متکی باشد. این هدف، جهت‌گیری پیشنهادی طرح است و تحقق آن به امکان‌سنجی، مجوزهای لازم و رعایت مقررات مالی وابسته خواهد بود.

طراح: مهدی محمدی نهند، کارشناس ارشد روان‌شناسی بالینی، ضابط ویژه دادگستری و فعال در حوزه حل اختلاف. مدل بر دو اصل محوری بنا شده است: «تبدیل احسانات به احسانات ماندگار» و «تغییر مسیر هزینه‌های جاری». این دو اصل با مولدسازی مجاز دارایی‌ها، بهره‌وری ناوگان، تقویت مهارت‌های مدیریتی دهیار و جلب مشارکت داوطلبانه مردم تکمیل می‌شوند.

۲ مسئله: اتکای بودجه‌ای به اعتبارات دولتی و هدررفت ظرفیت‌های محلی

دهیاری برای انجام وظایف خود به بودجه‌ریزی منظم، انضباط مالی و استفاده سنجیده از امکانات نیاز دارد. در عمل، اگر تصمیم‌های مالی عمدتاً صرف هزینه‌های روزمره شود و دارایی‌ها یا تجهیزات موجود کم‌استفاده بمانند، فرصت ایجاد ارزش ماندگار در روستا کاهش می‌یابد. در سوی دیگر، کمک‌های خیرخواهانه نیز اگر بدون هدف، ثبت روشن و گزارش‌دهی منظم هزینه شوند، ممکن است اثرشان به نیازهای کوتاه‌مدت محدود بماند.

چارچوب حقوقی موجود، برای معاملات و بودجه دهیاری قواعد مالی تعیین می‌کند؛ ازاین‌رو هر راهکار درآمدزایی یا جابه‌جایی منابع باید پیش از اجرا با مقررات، مصوبات و حدود اختیارات دهیاری تطبیق داده شود. آیین‌نامه

مالی دهیاری‌ها، از جمله به معاملات و بودجه‌ریزی می‌پردازد (آیین‌نامه مالی دهیاری‌ها). همچنین قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها چارچوب مرتبط با درآمدها و هزینه‌ها را فراهم می‌کند (قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها). راهنمای هزینه‌کرد اعتبارات دهیاری‌ها نیز بر ضرورت مصرف اعتبارات در چارچوب ضوابط تأکید دارد (نکات قابل توجه در هزینه‌کرد اعتبارات دهیاری‌ها). بنابراین مدل MM جایگزین مقررات نیست؛ روشی برای مدیریت هدفمندتر ظرفیت‌ها درون چارچوب قانونی است.

۳ راه‌حل: دو اصل بنیادین مدل MM

۱. #تبدیل_احسانات_به_احسانات_ماندگار

پیشنهاد می‌شود کمک‌های خیرخواهانه، نذورات و مشارکت‌های داوطلبانه، با رضایت اهداکنندگان و در حدود مقررات، تا حد امکان به اقداماتی هدایت شوند که منفعت عمومی پایدار ایجاد می‌کنند؛ مانند بهسازی یک فضای عمومی، تجهیز خدمت موردنیاز روستا یا ایجاد زیرساختی که نگهداری و بهره‌برداری آن روشن باشد. کمک‌کننده باید پیش از مشارکت بداند منابع برای چه هدفی مصرف می‌شود و پس از اجرا، گزارش مستند هزینه و نتیجه دریافت کند. دریافت و مصرف وجوه باید از مسیرهای مجاز، با ثبت مالی و نظارت مقرر انجام شود؛ این پیشنهاد به‌معنای ایجاد حساب یا سازوکار مالی خارج از ضوابط نیست. راهنمای هزینه‌کرد اعتبارات دهیاری‌ها نیز بر رعایت ضوابط در مصرف اعتبارات تأکید می‌کند (نکات قابل توجه در هزینه‌کرد اعتبارات دهیاری‌ها).

۲. #تغییر_مسیر_هزینه‌های_جاری

دهیاری می‌تواند هزینه‌های جاری را به‌صورت دوره‌ای بررسی کند، موارد غیرضروری یا کم‌بازده را شناسایی کند و درباره اصلاح آن‌ها در فرایند بودجه‌ریزی تصمیم بگیرد. منابع آزادشده، فقط در صورت تصویب و مجازبودن، به نگهداری پیشگیرانه، ارتقای خدمات یا دارایی‌های عمومی با توجیه اقتصادی و اجتماعی اختصاص یابند. این اصل به معنای قطع خدمات ضروری یا تغییر خودسرانه ردیف‌های مصوب نیست؛ مقصود، افزایش بهره‌وری و پاسخ‌گویی در چارچوب آیین‌نامه و بودجه مصوب است. آیین‌نامه مالی دهیاری‌ها و قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها مبانی قانونی مرتبط را فراهم می‌کنند (آیین‌نامه مالی دهیاری‌ها؛ قانون درآمد پایدار).

۴ برنامه اجرا: چهار محور عملیاتی و بُعد روان‌شناختی دهیار

۱. شناسایی و بهره‌برداری سنجیده از دارایی‌های محلی. در گام نخست، فهرستی از املاک، فضاها، تجهیزات و ظرفیت‌های کم‌استفاده تهیه شود. برای هر مورد، مالکیت و اختیار قانونی، وضعیت فنی، هزینه نگهداری، تقاضای محلی و آثار زیست‌محیطی بررسی شود. گزینه‌هایی مانند بازارچه محلی، فضای عرضه محصولات یا کارگاه کوچک فقط پس از بررسی امکان‌سنجی، اخذ مجوزها و تصویب مراجع ذی‌صلاح پیگیری شوند. اجرای مشارکتی یا واگذاری بهره‌برداری نیز باید شفاف، در موارد لازم رقابتی و در تمام مراحل مستند باشد. آیین‌نامه مالی دهیاری‌ها ضوابط معاملات و واگذاری‌ها را مشخص می‌کند و رعایت آن پیش‌شرط هر اقدام است (آیین‌نامه مالی دهیاری‌ها). قانون درآمد پایدار چارچوب مرتبط با درآمد و هزینه دهیاری‌ها را تعیین می‌کند (قانون درآمد پایدار). نمونه‌های استانی مانند آغاز **۳۶ طرح درآمدزایی دهیاران در استان فارس** نشان می‌دهند که این مسیر رویه‌ای شناخته‌شده است، اما نتیجه هر اقدام به شرایط همان روستا وابسته می‌ماند (گزارش ایسنا).

۲. افزایش بهره‌وری ناوگان و تجهیزات. برای هر وسیله، ساعات کار، هزینه سوخت و تعمیر، مدت توقف و نوع خدمت ثبت شود. برنامه نگهداری پیشگیرانه و اولویت‌بندی نیازهای روستا تدوین گردد. ارائه خدمت به روستاهای دیگر یا بهره‌برداری درآمدزا تنها در صورت وجود اختیار قانونی، تصویب لازم، قرارداد روشن و رعایت ضوابط مالی دهیاری بررسی شود؛ هیچ استفاده‌ای نباید فرسودگی یا محرومیت از خدمت ایجاد کند.

۳. توانمندسازی دهیار و اعضای شورا. دوره‌های کوتاه و کاربردی در مدیریت استرس، ارتباط مؤثر، کنترل خشم، مذاکره و حل تعارض طراحی شود. آموزش باید مسئله‌محور باشد و با تمرین موقعیت‌های واقعیِ اختلاف میان شورا، دهیار و شهروندان همراه شود. هدف، ارتقای کیفیت گفت‌وگو و پیشگیری از تشدید اختلاف است، نه وعده حذف کامل نزاع یا پرونده‌های حقوقی.

۴. مشارکت عمومی شفاف و داوطلبانه. نیازهای اولویت‌دار با گفت‌وگوی عمومی مشخص شوند؛ هزینه، زمان‌بندی، مسئول اجرا و نحوه گزارش‌دهی هر پروژه پیشاپیش اعلام شود. مشارکت می‌تواند مالی، تخصصی یا

داوطلبانه باشد و نباید اجباری یا تبعیض‌آمیز باشد. گزارش پیشرفت و هزینه‌ها در دسترس اهالی قرار گیرد و سازوکاری برای دریافت بازخورد و رسیدگی به شکایت پیش‌بینی شود.

۵ منافع و سنجه‌های موفقیت

ارزش مدل MM باید با داده‌های پیش و پس از اجرا سنجیده شود، نه صرفاً با شعار خودکفایی. پیامدهای مورد انتظار عبارت‌اند از استفاده بهتر از امکانات راکد، شفافیت بیشتر در مصرف کمک‌ها، مدیریت سنجیده‌تر هزینه‌ها، کاهش توقف تجهیزات و بهبود مهارت‌های ارتباطی مدیران محلی. این نتایج به شرایط هر روستا و کیفیت اجرا وابسته‌اند و از پیش تضمین‌شده نیستند.

برای ارزیابی پایلوت، دهیاری می‌تواند شاخص‌های زیر را در گزارش‌های دوره‌ای ثبت کند: سهم هزینه‌های جاری از کل هزینه‌های قابل مدیریت؛ مبلغ و تعداد کمک‌های مردمیِ ثبت‌شده و گزارش‌شده؛ تعداد دارایی‌های بررسی‌شده و مواردی که بهره‌برداری مجاز از آن‌ها آغاز شده؛ ساعاتِ کارکرد و هزینه تعمیرات ناوگان؛ درآمد یا صرفه‌جویی خالص هر اقدام پس از کسر هزینه نگهداری؛ میزان تحقق برنامه و رضایت‌سنجی اهالی؛ و تعداد جلسات یا آموزش‌های حل تعارض. روش محاسبه هر شاخص باید از ابتدا مشخص و با اسناد مالی و اجرایی قابل راستی‌آزمایی باشد.

یادداشت‌های راهنمای هزینه‌کرد اعتبارات دهیاری‌ها نیز بر اهمیت مصرف اعتبارات در چارچوب ضوابط تأکید دارند (راهنمای هزینه‌کرد اعتبارات دهیاری‌ها). سنجش مالی باید همواره همراه با بررسی قانونی، کیفیت خدمات و آثار اجتماعی انجام شود تا کاهش هزینه به افت خدمت عمومی منجر نشود.

۶ گام بعدی: پیشنهاد پایلوت و اقدام درخواستی

پیشنهاد می‌شود مدل MM ابتدا در یک دهیاری داوطلب، برای دوره آزمایشی شش‌ماهه اجرا شود. پیش از آغاز، وضعیت پایه هزینه‌ها، دارایی‌ها، ناوگان و مشارکت مردمی ثبت گردد؛ سپس یک کارگروه کوچک با حضور نماینده دهیاری، شورا و اهالی، اقدامات مجاز و اولویت‌دار را انتخاب کند. برای هر اقدام، مسئول، زمان‌بندی، هزینه برآوردی، مجوزهای لازم، ریسک‌ها و شاخص نتیجه تعیین شود.

در پایان دوره، گزارش مالی و اجرایی به شورا و اهالی ارائه و نتایج با خط پایه مقایسه شود. ادامه یا گسترش طرح تنها در صورت رعایت مقررات، حفظ کیفیت خدمات، شفافیت حساب‌ها و مشاهده نتیجه قابل دفاع پیشنهاد می‌شود. اقدام درخواستی از مرجع تصمیم‌گیر، موافقت با بررسی امکان اجرای پایلوت، تعیین دهیاری منتخب و معرفی رابط قانونی و مالی برای تدوین برنامه اجرایی متناسب با شرایط همان روستا است.

۷ منابع و مستندات قانونی

۱. آیین‌نامه مالی دهیاری‌ها، مصوب ۲۶ مرداد ۱۳۸۲، هیأت وزیران. مبنای مراجعه برای بررسی قواعد معاملات و امور مالی دهیاری.

۲. قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، مصوب ۱۴۰۱. مبنای قانونی مرتبط با درآمدها و هزینه‌های شهرداری‌ها و دهیاری‌ها.

۳. نکات قابل توجه در هزینه‌کرد اعتبارات دهیاری‌ها، راهنمای کاربردی درباره ملاحظات هزینه‌کرد اعتبارات.

۴. آغاز ۳۶ طرح درآمدزایی دهیاران در فارس، خبرگزاری ایسنا، ۳۰ بهمن ۱۴۰۲. نمونه‌ای خبری از پیگیری طرح‌های درآمدزایی در سطح استان.

پیش از اجرای هر بند، متن معتبر و به‌روز مقررات و مصوبات مربوط بررسی شود؛ این سند پیشنهاد مدیریتی است و جایگزین نظر حقوقی یا مجوزهای لازم نیست.