طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و حکمرانی محلی مبتنی بر مدل MM

۱۹ آبان ۱۴۰۵

فهرست مطالب

۱ خلاصه مدیریتی: الگویی خودگردان، بی‌بار بر دولت و بی‌فشار بر ملت ۱

۲ چرا بهره‌وری دهیاری‌ها به گلوگاه توسعه روستایی تبدیل شده است ۲

۳ هفت رکن اجرایی غیرقابل حذف و استدلال پیوستگی آن‌ها ۳

۴ معماری سنجش کمّی: مولدسازی، ناوگان، خودیاری و احسان ماندگار در قالب متغیرهای عددی ۵

۵ آموزش دهیاران و شوراها و سنجش عینی اثر آن ۶

۶ مکتب نوین روان‌شناسی قومیت و مدل MM؛ موتور انسجام و پایش محلی ۷

۷ خوداتکایی مالی، قانون‌مداری و سازوکار نظارت نهادی ۸

۸ جدول شاخص‌های کلیدی عملکرد و سازوکار پایش مستمر ۹

۹ منافع سنجش‌پذیر، پایداری الگو و حفاظت از داده ۱۱

۱۰ گام بعدی و اقدام درخواستی ۱۱

۱۱ منابع ۱۱

۱ خلاصه مدیریتی: الگویی خودگردان، بی‌بار بر دولت و بی‌فشار بر ملت

دهیاری‌های کشور امروز با تناقضی ساختاری دست‌وپنجه نرم می‌کنند که با هیچ تزریق اعتباری حل نمی‌شود: دامنه مسئولیت آن‌ها سال‌به‌سال گسترده‌تر می‌شود، اما منابع مالی‌شان متناسب با این گسترش رشد نمی‌کند. نتیجه، چرخش ناخواسته مدیریت محلی از «مدیریت بهره‌وری‌محور» به «مدیریت هزینه‌محور» است؛ چرخشی که در آن دهیار بیش از آنکه بر ارزش‌آفرینی دارایی‌ها و ظرفیت‌های محلی متمرکز شود، ناچار است هر ماه برای بستن شکاف نقدینگی مذاکره کند. این سند، الگویی نهادی برای خروج از این وضعیت ارائه می‌کند که نه بار مالی مستقل بر بودجه دولت تحمیل می‌کند و نه از مردم هزینه‌ای مطالبه می‌کند؛ بلکه منابع موجود را از مسیرهای ناکارآمد به مسیرهای بازده‌دار منتقل می‌سازد (بر پایه طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ص۴).

هسته راه‌حل، هفت رکن اجرایی به‌هم‌پیوسته است: تغییر مسیر هزینه‌های جاری، مولدسازی دارایی‌های راکد، تبدیل احسان مصرفی به احسان ماندگار، بهره‌وری حداکثری ناوگان و ماشین‌آلات، جذب مشارکت حداکثری،

آموزش تخصصی دهیاران و شوراهای اسلامی، و فعال‌سازی گردشگری و اقتصاد بومی. این ارکان «غیرقابل حذف» توصیف شده‌اند، زیرا حذف هر یک، زنجیره اثر دیگری را می‌شکند: اگر مولدسازی بدون تغییر مسیر هزینه‌ها انجام شود، درآمد تازه در چرخه مصرف جاری تبخیر می‌شود؛ و اگر مشارکت حداکثری بدون آموزش دهیاران و شوراها محقق شود، طرح در مرحله اجرا متوقف می‌ماند (همان، ص۲–۳).

نکته متمایزکننده این سند، سنجش‌پذیری کمّی همه مؤلفه‌های آن است. هیچ‌یک از ارکان، «فرهنگ‌سازی» یا «توانمندسازی» به معنای مبهم و غیرقابل اندازه‌گیری نیست. تغییر مسیر هزینه‌ها با نسبت هزینه سرمایه‌ای به هزینه جاری و با مبلغ دقیق ریالی جابه‌جاشده سنجیده می‌شود؛ مولدسازی با مساحت و ارزش اجاره‌ای دارایی‌های واردشده به چرخه بهره‌برداری؛ ناوگان با ساعت کارکرد و درآمد ناخالص و خالص هر دستگاه؛ احسان ماندگار با میزان واریزی خودیاری به حساب دهیاری و ارزش ریالی پروژه‌های اجراشده خارج از حساب؛ و آموزش دهیاران با تعداد طرح‌های اشتغال‌زایی اجراشده، کاهش پرونده‌های تعارض محلی و میزان جذب مشارکت عمومی. مبنای نظری این سنجش، مدل MM است که در قالب معماری پنج‌بلوکی، گردآوری سنجه‌ها تا داشبورد تصمیم‌یار را پوشش می‌دهد (همان، ص۳).

محور	وضعیت مبنای طرح	وضعیت هدف	واحد سنجش
تأمین منابع	وابستگی به منابع غیرپایدار	سه مسیر درونزای قانونی	سهم منابع پایدار از کل درآمد
دارایی راکد	املاک و اراضی بی‌نقشه و بی‌بهره	دارایی مولد با سند و مجوز	مساحت و ارزش اجاره‌ای
احسان	کمک یک‌بارمصرف و فصلی	وقف و سرمایه وقفی مولد	ریال واریزی و ارزش پروژه
ناوگان	بخش عمده عمر مفید بی‌کار	اشتراک‌گذاری و اجاره مازاد	ساعت کارکرد و درآمد خالص
تصمیم‌گیری	بی‌خط پایه و شهودی	داشبورد ماهانه MM	درصد تحقق شاخص

جمع‌بندی سند این است: بهره‌وری دهیاری یک مسئله فنی نیست که با بخشنامه حل شود و نه یک مسئله مالی است که با اعتبار حل شود؛ یک مسئله نهادی است که با بازطراحی انگیزه‌ها، شفاف‌سازی دفاتر و اندازه‌گیری مستمر حل می‌شود. سند تخصصی چارچوب بومی MM نیز بر خروجی‌های مستند هر رکن تأکید دارد و نقش دستگاه اجرایی را نظارت، تسهیل‌گری و پشتیبانی فنی می‌داند (بر پایه طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و نظام حکمرانی محلی، ص۳–۴).

۲ چرا بهره‌وری دهیاری‌ها به گلوگاه توسعه روستایی تبدیل شده است

مسئله دهیاری‌ها کمبود بودجه نیست؛ ناتوانی در تبدیل دارایی به درآمد و درآمد به سرمایه است. دو دهیاری با جمعیت و اقلیم مشابه می‌توانند دریافتی‌های مشابهی داشته باشند، اما یکی سال‌به‌سال خدماتش را گسترش دهد و دیگری برای تعمیر یک خودروی حمل زباله دچار بحران شود. تفاوت در میزان اعتبار نیست، در ساختار تصمیم‌گیری درباره آن اعتبار است. سند مبنای این طرح، همین تناقض را نقطه شروع می‌گیرد: «مسئولیت‌های آنان هر سال گسترده‌تر می‌شود، اما منابع مالی‌شان متناسب با این گسترش رشد نمی‌کند. نتیجه، مدیریت هزینه‌محور به جای مدیریت بهره‌وری‌محور است» (بر پایه طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ص۲).

چهار آسیب ریشه‌ای، این تناقض را بازتولید می‌کند و هر یک، نشانه‌ای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری دارد.

نخست، وابستگی به منابع غیرپایدار. بخشی از درآمد دهیاری ماهیت موردی و فصلی دارد و در بودجه‌ریزی به عنوان «درآمد قطعی» تلقی می‌شود. پیامد این است که دهیاری برای تعهدات ثابت خود، از درآمدهای متغیر برنامه‌ریزی می‌کند و در ماه‌های کم‌درآمد، ناچار به تعویق تعهدات یا استقراض غیررسمی از پروژه‌های دیگر می‌شود. نشانه سنجش‌پذیر این آسیب، نسبت درآمدهای غیرقطعی به کل درآمد و تعداد ماه‌هایی است که تعهدات ثابت از محل منابع ناپایدار پوشش داده شده است. تحلیل خط پایه و شناسایی همین آسیب، نخستین رکن چارچوب بومی MM است: «گزارش خط پایه» شامل فهرست مسائل اولویت‌دار و سیاهه ریسک (بر پایه طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و نظام حکمرانی محلی، ص۳).

دوم، دارایی راکد. بسیاری از دهیاری‌ها مالک یا متصرف ابنیه، اراضی و تجهیزاتی هستند که نه در خدمت عمومی‌اند و نه در چرخه درآمد. این دارایی‌ها در دفاتر به عنوان «اموال» ثبت شده‌اند اما در اقتصاد محلی وجود ندارند: هزینه نگهداشت و مالیات و ریسک حقوقی دارند و بازده ندارند. مسئله فقط بی‌استفاده بودن نیست؛ بی‌نقشه بودن است. تا زمانی که فهرست دقیقی از «چه داریم، با چه سند، با چه کاربری مجاز و با چه ارزش اجاره‌ای» وجود نداشته باشد، مولدسازی در حد شعار می‌ماند (همان سند جامع، ص۲؛ و همان سند تخصصی، ص۳).

سوم، احسان مصرف‌شده. آورده‌های خیرخواهانه در الگوی رایج، یک‌بار خرج می‌شوند و اثرشان به پایان همان فصل می‌رسد: بسته‌های کمک، مراسم، تعمیرهای موردی. این الگو از نظر انسانی ارزشمند است اما از نظر اقتصادی، سرمایه اجتماعی محل را به مصرف می‌رساند بدون آنکه پایه‌ای برای سال بعد بسازد. سند جامع این آسیب را با تعبیر دقیق «احسان مصرف‌شده» ثبت کرده و راه‌حل را در بازطراحی سازوکار کمک از «کمک مصرفی» به «وقف و سرمایه وقفی مولد» دیده است: خیر در پروژه درآمدزا سهام‌دار وقفی می‌شود، اصل سرمایه حفظ می‌شود و عواید آن به‌صورت دائمی به نیازمندان همان محل اختصاص می‌یابد (سند جامع، ص۲).

چهارم، ناوگان بی‌بهره. ماشین‌آلات و وسایط نقلیه دهیاری، سرمایه‌های سنگین و کم‌بازدهی هستند که «بخش عمده عمر مفید خود را بی‌کار می‌گذرانند» (سند جامع، ص۲). یک لودر یا تانکر که تنها در چند هفته از سال استفاده می‌شود، هم استهلاک می‌شود و هم هزینه نگهداشت ایجاد می‌کند، بدون آنکه درآمدی تولید کند. در بسیاری از موارد، همین ظرفیت در روستای همجوار یا در پروژه عمرانی منطقه مورد نیاز است، اما سازوکار قانونی، قرارداد و صورت‌حساب برای آن وجود ندارد.

آسیب	نشانه قابل مشاهده	شاخص کمّی سنجش	پیامد تداوم
وابستگی به منابع غیرپایدار	تعویق تعهدات در ماه‌های کم‌درآمد	نسبت درآمد غیرقطعی به کل درآمد	بی‌ثباتی خدمات پایه
دارایی راکد	املاک بدون کاربری و بدون درآمد	مساحت راکد و ارزش اجاره‌ای ازدست‌رفته	هزینه نگهداشت بدون بازده
احسان مصرف‌شده	کمک‌های فصلی با اثر کوتاه	سهم احسان مصرفی از کل آورده خیرین	صفر شدن اثر سرمایه اجتماعی
ناوگان بی‌بهره	دستگاه‌های کم‌کارکرد	ساعت کارکرد سالانه و درآمد خالص هر دستگاه	استهلاک بدون درآمد

نکته کلیدی این است که هر چهار آسیب، یک ریشه مشترک دارند: نبود دفتر و سنجه. جایی که ساعت کارکرد ثبت نمی‌شود، بهره‌وری قابل ادعا نیست؛ جایی که ارزش اجاره‌ای دارایی محاسبه نمی‌شود، مولدسازی قابل پیگیری نیست؛ جایی که واریزی خودیاری از سایر دریافتی‌ها تفکیک نمی‌شود، اثر احسان ماندگار قابل اثبات نیست. به همین دلیل، این طرح پیش از هر اقدام، «خط پایه» را الزام می‌کند: بدون ثبت وضعیت اولیه، هیچ درصد بهبودی قابل ادعا نیست (سند تخصصی، ص۴).

در نهایت، باید تأکید کرد که مسئله دهیاری، مسئله‌ای درون‌سازمانی نیست. بهره‌وری پایین دهیاری، هزینه‌اش را روستا می‌پردازد: مهاجرت جوانان، توقف پروژه‌های عمرانی، کاهش کیفیت خدمات و در نهایت افزایش فشار بر شهرها و بر بودجه عمومی. بنابراین هر ریال افزایش بهره‌وری در دهیاری، معادل صرفه‌جویی در هزینه‌های جبران‌کننده در سطوح بالاتر است. این استدلال، مبنای مشروعیت طرحی است که خود را «بی‌بار بر دولت» معرفی می‌کند (سند جامع، ص۴–۵).

۳ هفت رکن اجرایی غیرقابل حذف و استدلال پیوستگی آن‌ها

طرح، هفت رکن دارد و هر رکن یک خروجی مستند و قابل حسابرسی تولید می‌کند. «غیرقابل حذف» بودن این ارکان یک ادعای بلاغی نیست؛ ناشی از ساختار وابستگی میان آن‌ها است. هر رکن، داده یا مجوز یا مشروعیتی تولید می‌کند که رکن دیگر بدون آن قابل اجرا نیست (بر پایه طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ص۲–۳).

رکن یکم: تغییر مسیر هزینه‌ها. مقصود، حذف هزینه نیست؛ بازآرایی سبد هزینه از «مصرف جاری» به «سرمایه‌گذاری بازده‌دار» است (سند جامع، ص۲). در عمل این رکن سه کار انجام می‌دهد: تفکیک هزینه‌ها

به دو دسته سرمایه‌ای و جاری، تعیین نسبت هدف میان این دو، و الزام به اینکه هر هزینه سرمایه‌ای یک «بازده مورد انتظار» مکتوب داشته باشد. خروجی مستند این رکن، دفتر ثبت هزینه با ستون بازده مورد انتظار است؛ دفتری که در آن هر ردیف هزینه، پاسخ روشنی به پرسش «این مبلغ چه چیزی تولید می‌کند؟» دارد. شعار راهبردی این رکن، # _ _ _ است و سنجه آن، نسبت مبلغ جابه‌جاشده به کل هزینه جاری است.

رکن دوم: مولدسازی دارایی‌های راکد. این رکن با فهرست‌برداری کامل املاک، اراضی و تجهیزات آغاز می‌شود و سپس برای هر دارایی یکی از الگوهای قانونی بهره‌برداری انتخاب می‌شود: اجاره، مشارکت مدنی، واگذاری یا سرمایه‌گذاری مشترک (سند جامع، ص۲). دو قید اساسی بر این رکن حاکم است. قید نخست، قانون‌مداری: هر بهره‌برداری باید «در چارچوب کاربری قانونی و مجوزهای لازم» باشد؛ یعنی سند، کاربری و مرجع تأییدکننده باید پیش از قرارداد مشخص شوند. قید دوم، بازگشت منافع به همان محل: «درآمد حاصل، منحصراً به پروژه‌های زیرساختی همان روستا بازمی‌گردد» (همان، ص۲). این قید، مولدسازی را از فروش دارایی عمومی به سرمایه‌گذاری محلی تبدیل می‌کند و مشروعیت اجتماعی آن را تأمین می‌سازد. شعار مرتبط، # _ _ _ است، زیرا همین منطق «حفظ اصل و مصرف عواید» در احسان نیز جاری می‌شود.

رکن سوم: تبدیل احسان به احسان ماندگار. سازوکار کمک خیرین از «کمک مصرفی» به «وقف و سرمایه وقفی مولد» بازطراحی می‌شود (سند جامع، ص۲). سه ویژگی این بازطراحی را از سایر طرح‌های جلب مشارکت متمایز می‌کند: نخست، شفافیت مالی؛ واریزی خیر به حساب مشخص و قابل رصد دهیاری می‌رسد یا به‌صورت مستقیم و مستند صرف پروژه‌ای خارج از حساب می‌شود که ارزش آن ثبت شده است. دوم، ماندگاری؛ اصل سرمایه در پروژه درآمدزا حفظ می‌شود و عواید آن به‌صورت دائمی اختصاص می‌یابد. سوم، محلیت؛ منافع به نیازمندان همان محل می‌رسد، نه به صندوقی در مرکز. این رکن، همزمان یک سازوکار مالی و یک سازوکار اعتمادسازی است: خیر می‌بیند اثر کمکش پس از سال‌ها باقی است و همین مشاهده، مشارکت بعدی را تولید می‌کند.

رکن چهارم: بهره‌وری حداکثری ناوگان و ماشین‌آلات. این رکن سه اقدام مشخص دارد: ثبت دقیق ساعت کارکرد، سوخت، تعمیرات و بازده هر ماشین و وسیله نقلیه؛ زمان‌بندی اشتراکی ناوگان میان روستاهای همجوار؛ و اجاره قانونی ظرفیت مازاد به بخش خصوصی و پروژه‌های عمرانی منطقه (سند جامع، ص۲). منطق اقتصادی روشن است: هزینه ثابت یک دستگاه، با افزایش ساعت کارکرد در واحد مفید، بر تعداد بیشتری از خدمات سرشکن می‌شود. سنجه این رکن، دو عدد ساده است: ساعت کارکرد و درآمد خالص هر دستگاه. هر دستگاهی که در پایان دوره، ساعت کارکرد و درآمد خالص آن از خط پایه خود کمتر باشد، مشمول بازنگری در الگوی تخصیص است.

رکن پنجم: جذب مشارکت حداکثری. این رکن، ارتقای «مشارکت فراگیر» به «مشارکت حداکثری» است و بر ورود اقشار، گروه‌های کمتر شنیده‌شده و نسل جوان به طراحی، اجرا و نظارت تأکید دارد، با احترام صریح به تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و نسلی (سند جامع، ص۳). نکته اجرایی مهم این است که مشارکت، خودش یک شاخص دارد: تعداد و تنوع گروه‌های حاضر در نشست‌های محلی، تعداد بازخوردهای ثبت‌شده و پاسخ‌داده‌شده، و میزان آورده خودیاری جذب‌شده. مشارکت بدون سنجه، به حضور تشریفاتی تبدیل می‌شود.

رکن ششم: آموزش تخصصی دهیاران و شوراهای اسلامی. توانمندسازی مستمر در چهار حوزه مالی، حقوقی، فنی و ارتباطی (سند جامع، ص۲–۳). این رکن، به‌ظاهر نرم‌ترین رکن است، اما در واقع گلوگاه اجرایی همه ارکان دیگر است: مولدسازی نیازمند دانش ارزش‌گذاری و انتخاب الگوی قرارداد است؛ تغییر مسیر هزینه نیازمند توان تحلیل بازده است؛ و مشارکت حداکثری نیازمند مهارت گفت‌وگو و مدیریت جلسه. به همین دلیل، اثر آموزش در این طرح با رضایت‌سنجی سنجیده نمی‌شود، بلکه با تعداد طرح‌های اشتغال‌زایی اجراشده و کاهش تعارضات محلی سنجیده می‌شود.

رکن هفتم: فعال‌سازی گردشگری و اقتصاد بومی. بوم‌گردی، صنایع دستی و زنجیره‌سازی با بازارهای شهری و منطقه‌ای (سند جامع، ص۳). این رکن، مزیت نسبی روستا را به جریان درآمد تبدیل می‌کند و به‌ویژه برای روستاهایی مناسب است که دارایی طبیعی و فرهنگی دارند اما پایه درآمدی ضعیفی دارند. ارتباط این رکن با رکن دوم در آن است که بسیاری از ابنیه و اراضی راکد، در صورت بازتعریف کاربری، دارایی گردشگری می‌شوند.

رکن	اقدام محوری	خروجی مستند	سنجه اصلی
تغییر مسیر هزینه‌ها	بازآرایی سبد هزینه	دفتر ثبت هزینه با ستون بازده	نسبت هزینه سرمایه‌ای به جاری
مولدسازی	فهرست‌برداری و انتخاب الگوی قانونی	فهرست دارایی با سند و مجوز	مساحت و ارزش اجاره‌ای

رکن	اقدام محوری	خروجی مستند	سنجه اصلی
احسان ماندگار	بازطراحی کمک به وقف مولد	سند وقف و حساب پروژه	ریال واریزی و ارزش پروژه
ناوگان	ثبت کارکرد و اشتراک‌گذاری	دفتر کارکرد و قرارداد اجاره	ساعت کارکرد و درآمد خالص
مشارکت حداکثری	نشست، ثبت بازخورد، پاسخ	تقویم مشارکت و سابقه بازخورد	تعداد و تنوع گروه‌ها
آموزش	دوره‌های مالی، حقوقی، فنی، ارتباطی	گواهی و کارپوشه آموزشی	تعداد طرح اشتغال‌زایی
گردشگری و اقتصاد بومی	بوم‌گردی و زنجیره بازار	طرح کسب‌وکار محلی	درآمد گردشگری و اشتغال

پیوستگی ارکان را می‌توان در یک چرخه ساده دید: آموزش، توان اجرای مولدسازی را می‌سازد؛ مولدسازی، دارایی راکد را به درآمد تبدیل می‌کند؛ تغییر مسیر هزینه‌ها تضمین می‌کند که این درآمد در مصرف جاری تبخیر نشود؛ ناوگان، همان درآمد را با هزینه کمتر تولید می‌کند؛ احسان ماندگار، سرمایه اجتماعی و مالی تازه‌ای به چرخه می‌آورد؛ مشارکت حداکثری، مشروعیت و نظارت اجتماعی را تأمین می‌کند؛ و گردشگری، پایه درآمدی را متنوع می‌سازد. شکستن این چرخه در هر نقطه، کل زنجیره را متوقف می‌کند و به همین دلیل، سند جامع این هفت رکن را «غیرقابل حذف» نامیده است (سند جامع، ص۲–۳).

۴ معماری سنجش کمّی: مولدسازی، ناوگان، خودیاری و احسان ماندگار در قالب متغیرهای عددی

ارزش این طرح در آن است که هر مؤلفه آن را می‌توان با یک عدد مقایسه کرد. در ادامه، برای هر حوزه سنجش، متغیرها، فرمول و منابع داده تعریف می‌شود؛ به‌گونه‌ای که دو ارزیاب مستقل با مراجعه به یک دفتر، به یک نتیجه برسند (بر پایه طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ص۴–۵).

الف) احسان ماندگار و خودیاری. دو متغیر مبنایی وجود دارد. متغیر نخست، «میزان واریزی‌های خودیاری و خیرات به حساب دهیاری» است که مبلغ ریالی آن از دفتر واریزی‌ها و صورتحساب بانکی قابل استخراج است. متغیر دوم، «ارزش ریالی پروژه‌هایی که خارج از حساب مالی دهیاری اجرا شده‌اند»، شامل پروژه‌هایی که خیر یا اهالی مستقیماً تأمین مالی کرده و دهیاری نقش هدایت فنی و نظارت داشته است. این تفکیک از آن رو ضروری است که در الگوی رایج، هر دو نوع آورده در یک سرفصل گم می‌شوند و در نتیجه نه اثر آن‌ها قابل اثبات است و نه قابل تکرار. سند جامع، بازگشت منافع این آورده‌ها را به نیازمندان همان محل، اصل ثابت این رکن می‌داند (سند جامع، ص۲).

شاخص کلیدی، «نسبت احسان ماندگار» است که از تقسیم آورده‌های هدایت‌شده به پروژه‌های مولد بر کل آورده خیرین به دست می‌آید. عدد مخرج، همان احسان مصرفی است و عدد صورت، آن بخش از احسان است که به دارایی یا سرمایه تولیدی تبدیل شده است. با این تعریف، عبارت # _ _ _ _ از شعار به یک کسر ریالی تبدیل می‌شود. شاخص مکمل، «سرعت گردش سرمایه وقفی» است: عواید سالانه سرمایه وقفی تقسیم بر اصل سرمایه، که کارآمدی پروژه‌های وقفی را می‌سنجد.

$$AI_{end} = \frac{\sum (D_{self} + V_{off})}{\sum (D_{self} + V_{off} + E_{cons})} \times 100$$

در این رابطه، D_{self} مبلغ واریزی خودیاری به حساب دهیاری، V_{off} ارزش ریالی پروژه‌های خارج از حساب و E_{cons} آورده‌های مصرفی است. محدوده هدف متعارف، صعود این نسبت به بیش از نیمی از کل آورده در پایان دوره سنجش است؛ عدد دقیق باید بر مبنای خط پایه هر روستا تعیین شود و نه به‌صورت یکسان.

ب) تغییر مسیر هزینه‌های جاری. متغیر مرکزی، «نسبت سرمایه‌گذاری» است: سهم هزینه‌های سرمایه‌ای و زیرساختی از کل هزینه‌ها. متغیر دوم، «مبلغ ریالی جابه‌جاشده» است، یعنی مبلغی که از سرفصل‌های هزینه جاری کاسته و به سرفصل سرمایه‌ای افزوده شده است؛ عددی که باید در دفتر ثبت جابه‌جایی مستند شود. تمرکز

بر «مبلغ مطلق جابه‌جاشده» از این رو اهمیت دارد که درصد می‌تواند گمراه‌کننده باشد: کاهش کل هزینه‌ها همراه با کاهش بیشتر هزینه سرمایه‌ای، نسبت را بهبود می‌دهد اما بهره‌وری را کاهش می‌دهد. بنابراین شاخص عدالت‌محور، «جابه‌جایی خالص» است که با رابطه زیر قابل محاسبه است:

$$Shift_{net} = (C_{cap,1} - C_{cap,0}) - (C_{cur,0} - C_{cur,1})$$

این رابطه، منطق # _ _ _ را به یک عدد قابل حسابرسی تبدیل می‌کند (سند جامع، ص۲).

ج) مولدسازی دارایی‌های راکد. سه متغیر اندازه‌گیری می‌شود: مساحت دارایی واردشده به چرخه بهره‌برداری (مترمربع)، ارزش اجاره‌ای سالانه آن (ریال بر مترمربع)، و درآمد تحقق‌یافته. شاخص ترکیبی، «بهره‌وری دارایی» است که درآمد سالانه هر دارایی را با ارزش اجاره‌ای منطقه‌ای همان دارایی مقایسه می‌کند. اگر دارایی به کمتر از ارزش اجاره‌ای منطقه واگذار شده باشد، این شاخص کمتر از یک می‌شود و پرچم بازنگه قرارداد را بالا می‌برد. الزام توأم با این رکن، «کامل بودن سند» است: نسبت دارایی‌های دارای سند و کاربری مشخص به کل دارایی‌های فهرست‌شده. مولدسازی بدون سند، ریسک حقوقی تولید می‌کند و به همین دلیل، سند و مجوز پیش‌شرط ورود دارایی به چرخه است؛ چارچوب بومی MM نیز مسیر اداری این بخش را با هماهنگی مراجع ذی‌صلاح تعریف می‌کند (بر پایه طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و نظام حکمرانی محلی، ص۳).

د) ناوگان و ماشین‌آلات. داده‌های پایه برای هر دستگاه شامل ساعت کارکرد، ساعت آماده‌به‌کار، ساعت خرابی، هزینه سوخت، تعمیر و نگهداشت و درآمد است. از این داده‌ها چهار شاخص استخراج می‌شود: «ضریب بهره‌وری ناوگان» (ساعت کارکرد تقسیم بر ساعت آماده‌به‌کار)، «درآمد ناخالص ساعتی»، «هزینه ساعتی» و «درآمد خالص هر دستگاه در دوره». سنجه چهارم، سنجه تصمیم‌گیری است: هر دستگاهی که درآمد خالص آن کمتر از هزینه ثابت دوره باشد، کاندیدای اشتراک‌گذاری، اجاره یا بازنگری در تخصیص است (سند جامع، ص۲؛ و سند تخصصی، ص۵).

$$P_v = \frac{H_{work}}{H_{available}} \times 100 \quad , \quad N_v = (R_v - C_v)$$

ثبت روزانه ساعت کارکرد، پیش‌شرط فنی این محاسبه است. بدون دفتر کارکرد، هر ادعایی درباره بهره‌وری ناوگان غیرقابل اثبات است و در داوری و حسابرسی قابل رد است.

ه) آموزش و مهارت. اثر آموزش در قالب سه شاخص عینی سنجیده می‌شود: تعداد طرح‌های اشتغال‌زایی اجراشده با هدایت دهیاری، تعداد پرونده‌های تعارض و نزاع محلی و روند کاهش آن، و میزان جذب مشارکت عمومی (تعداد مشارکت‌کننده و آورده جذب‌شده). شاخص چهارم، «نرخ تبدیل آموزش به طرح» است: تعداد طرح‌های عملیاتی‌شده تقسیم بر تعداد شرکت‌کنندگان دوره. این شاخص، آموزش را از یک فعالیت تقویمی به یک ورودی سرمایه‌ای تبدیل می‌کند (سند تخصصی، ص۴).

حوزه	متغیر اصلی	فرمول/واحد	منبع داده
احسان ماندگار	واریزی خودیاری + ارزش پروژه خارج از حساب	ریال؛ نسبت به کل آورده	دفتر واریزی و صورتحساب
تغییر مسیر هزینه	جابه‌جایی خالص	ریال؛ هزینه سرمایه‌ای منهای جاری	دفتر ثبت هزینه
مولدسازی ناوگان	مساحت و ارزش اجاره‌ای ساعت کارکرد و درآمد خالص	مترمربع؛ ریال در سال ساعت؛ ریال در دوره	دفتر املاک و ارزش‌گذاری دفتر کارکرد دستگاه
آموزش مشارکت	تعداد طرح اشتغال‌زایی آورده جذب‌شده و تنوع گروه‌ها	طرح؛ نرخ تبدیل ریال؛ تعداد	کارپوشه آموزشی تقویم و سابقه بازخورد

و) الزام خط پایه و کنترل کیفیت داده. هر شاخص باید یک عدد آغازین داشته باشد، در غیر این صورت بهبود قابل ادعا نیست. سند تخصصی این الزام را با «گزارش خط پایه» به‌عنوان خروجی رکن نخست عملیاتی می‌کند (سند تخصصی، ص۳). سه قاعده کیفیت داده نیز باید رعایت شود: نخست، اصل «یک رویداد، یک ثبت»؛ هر واریزی یا هزینه فقط در یک دفتر ثبت می‌شود تا از شمارش مضاعف جلوگیری شود. دوم، اصل «تفکیک منبع»؛

آورده خودیاری از درآمد عمومی و از اعتبارات دولتی جدا ثبت می‌شود. سوم، اصل «امضای دوگانه»؛ ردیف‌های مالی با امضای دهیار و تأیید شورا معتبر می‌شوند. این سه قاعده، همان چیزی است که داده محلی را از ادعا به شاهد تبدیل می‌کند.

۵ آموزش دهیاران و شوراها و سنجش عینی اثر آن

آموزش در این طرح یک فعالیت فرهنگی نیست؛ یک سرمایه‌گذاری با نرخ بازگشت قابل محاسبه است (بر پایه طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ص۲–۳). دلیل این تأکید روشن است: تمام شش رکن دیگر، به مهارت‌هایی نیاز دارند که در آموزش‌های جاری دهیاران به‌صورت سیستماتیک پوشش داده نمی‌شود. دهیاری که نمی‌داند ارزش اجاره‌ای دارایی‌اش را چگونه برآورد کند، مولدسازی نمی‌کند؛ دهیاری که صورت‌بهای متفاوت جذب خیر ندارد، احسان را به احسان ماندگار تبدیل نمی‌کند.

برنامه آموزشی در چهار حوزه طراحی می‌شود و هر حوزه یک خروجی عملی دارد و نه فقط محتوای درسی:

حوزه مالی و بودجه. سرفصل‌ها شامل تفکیک هزینه سرمایه‌ای از جاری، ساخت دفتر ثبت هزینه، محاسبه ارزش اجاره‌ای دارایی، و اصول قیمت‌گذاری خدمات ناوگان. خروجی عملی: هر دهیار در پایان دوره، دفتر ثبت هزینه و فهرست دارایی محل خود را با اعداد کامل تحویل می‌دهد.

حوزه حقوقی و قراردادی. سرفصل‌ها شامل انواع الگوهای واگذاری و اجاره، الزامات سند و کاربری، چارچوب وقف و سرمایه وقفی، و مسیر قانونی اجاره ظرفیت مازاد ناوگان. خروجی عملی: تدوین الگوی قرارداد استاندارد برای هر نوع بهره‌برداری، با تأیید مرجع حقوقی.

حوزه فنی و بهره‌وری. سرفصل‌ها شامل ثبت ساعت کارکرد و نگهداشت پیشگیرانه ناوگان، برنامه‌ریزی اشتراکی ماشین‌آلات، و ارزیابی سریع فنی پروژه‌های پیشنهادی خیرین. خروجی عملی: دفتر کارکرد دستگاه‌ها و زمان‌بندی اشتراک با روستاهای همجوار.

حوزه ارتباطی و انسجام محلی. سرفصل‌ها شامل مهارت گفت‌وگوی محلی، مدیریت نشست و ثبت بازخورد، سازوکار پاسخ به انتقاد و حل اختلاف غیرقضایی. خروجی عملی: تقویم مشارکت و سابقه مستند بازخورد و پاسخ. مبانی نظری این حوزه از مکتب نوین روان‌شناسی قومیت گرفته می‌شود تا گفت‌وگو بر پایه احترام به تفاوت‌های فرهنگی و زبانی شکل گیرد و به انسجام میان دهیار، شورا و اهالی منتهی شود (سند جامع، ص۳).

حوزه آموزشی	سرفصل شاخص	خروجی عملی	سنجه اثر
مالی و بودجه	تفکیک هزینه و ارزش‌گذاری دارایی	دفتر هزینه و فهرست دارایی	نسبت سرمایه‌گذاری
حقوقی و قراردادی	الگوهای واگذاری و چارچوب وقف	الگوی قرارداد مصوب	تعداد قرارداد قانونی
فنی و بهره‌وری	کارکرد ناوگان و نگهداشت پیشگیرانه	دفتر کارکرد و برنامه اشتراک	ساعت کارکرد و درآمد خالص
ارتباطی و انسجام	گفت‌وگوی محلی و حل اختلاف	تقویم مشارکت	کاهش پرونده تعارض

نکته مهم در سنجش اثر آموزش این است که رضایت‌سنجی پایان دوره، شاهد کافی نیست (بر پایه طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و نظام حکمرانی محلی، ص۴). سه شاخص عینی جایگزین می‌شود. شاخص نخست، «تعداد طرح‌های اشتغال‌زایی اجراشده» است: طرحی که به مرحله اجرا و بهره‌برداری رسیده و دارای شناسه و بودجه مشخص است. شاخص دوم، «کاهش پرونده‌های تعارض و نزاع محلی» است که با مقایسه تعداد و موضوع پرونده‌های ارجاعی به مراجع محلی در دوره‌های متوالی محاسبه می‌شود. شاخص سوم، «بهبود عملکرد» است که با درصد تحقق برنامه اقدام و تعداد شاخص‌های بهبودیافته در داشبورد سنجیده می‌شود.

$$T_{eff} = \frac{N_{projects}}{N_{trained}} \times 100 \quad , \quad \Delta C = C_0 - C_1$$

در این رابطه، T_{eff} نرخ تبدیل آموزش به طرح، $N_{projects}$ تعداد طرح‌های اجراشده، $N_{trained}$ تعداد آموزش‌دیدگان

و ΔC کاهش پرونده‌های تعارض است. منطق این دو شاخص یکسان است: آموزش وقتی اثر دارد که در رفتار نهادی و در آمار محلی قابل مشاهده باشد. اگر تعداد طرح‌های اجراشده و پرونده‌های تعارض تغییری نکنند، آموزش انجام شده اما اثر نکرده و برنامه باید بازنگری شود.

یک قاعده اجرایی مکمل نیز ضروری است: آموزش بدون «کارپوشه» قابل پیگیری نیست. برای هر دهیار و هر عضو شورا، پرونده‌ای تشکیل می‌شود که دوره‌ها، خروجی‌های عملی تحویل‌شده و شاخص‌های بهبودیافته واحد او را در بر می‌گیرد. این کارپوشه، هم مبنای پایش است و هم مبنای تقدیر و ارتقای مدیران محلی، و به همین دلیل انگیزه مشارکت در آموزش را از درون نظام پاداش تولید می‌کند.

۶ مکتب نوین روان‌شناسی قومیت و مدل MM؛ موتور انسجام و پایش محلی

هر طرح بهره‌وری، در نهایت با یک پرسش روبه‌رو می‌شود: چگونه می‌توان اطمینان یافت که اعداد گزارش‌شده واقعی‌اند و اقدامات در عمل انجام شده‌اند؟ این پرسش، به‌ویژه در محیط محلی که روابط چهره‌به‌چهره است، پاسخ صرفاً فنی ندارد. مدل MM برای همین لایه طراحی شده است: هم موتور سنجش و پایش محلی است و هم چارچوب ایجاد انسجام میان دهیار، شورا و اهالی (بر پایه طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ص۲–۳).

معماری فنی پایش. مدل MM در قالب پنج بلوک عملیاتی شده است: بلوک ورودی داده (ثبت رویدادهای مالی، دارایی، ناوگان و مشارکت)؛ بلوک اعتبارسنجی (کنترل تفکیک منبع، امضای دوگانه و تطبیق با صورتحساب)؛ بلوک محاسبه شاخص (اجرای فرمول‌های تعریف‌شده در بخش پیشین)؛ بلوک داشبورد تصمیم‌یار (نمایش وضعیت هر شاخص نسبت به خط پایه و هدف)؛ و بلوک بازخورد و اصلاح (تعریف اقدام بهبود برای شاخص‌های عقب‌مانده). این معماری، سنجش را از گزارش‌های موردی به یک چرخه مستمر تبدیل می‌کند (سند جامع، ص۳).

$$S_{perf} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot \frac{X_{i,actual}}{X_{i,target}}$$

در این رابطه، S_{perf} امتیاز عملکرد ترکیبی، w_i وزن نسبی هر شاخص و X_i مقدار شاخص است. تعیین وزن‌ها باید در سطح سیاست‌گذاری استانی انجام شود تا دهیاری نتواند شاخص‌های دشوار را از معادله حذف کند.

انسجام محلی به‌عنوان زیرساخت سنجش. نکته‌ای که طرح را از یک نظام حسابداری صرف متمایز می‌کند، توجه به این واقعیت است: داده‌ای که در فضای بی‌اعتمادی تولید شود، داده معتبری نیست. اگر اهالی دهیاری را رقیب خود بدانند، واریزی خودیاری کاهش می‌یابد و آمار مشارکت واقعی نخواهد بود؛ اگر شورا و دهیار در تعارض باشند، دفتر هزینه به میدان منازعه تبدیل می‌شود و ثبت‌ها ناقص می‌ماند. به همین دلیل، این طرح از مکتب نوین روان‌شناسی قومیت و مدل MM در راستای ایجاد وحدت، اعتماد و انسجام میان دهیار، شورا و اهالی استفاده می‌کند: تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و نسلی به‌عنوان سرمایه گفت‌وگو دیده می‌شوند و نه به‌عنوان مانع.

این رویکرد، سه کارکرد عملی دارد. نخست، «مشروعیت‌بخشی به داده»: وقتی اهالی در تولید و بررسی اعداد حاضر باشند، اعداد را قبول می‌کنند. دوم، «کاهش تعارض با سازوکار ارجاع غیرقضایی»: اختلافات در سطح محلی و پیش از تبدیل شدن به پرونده، در مسیر گفت‌وگوی ساختارمند حل می‌شود؛ که خودش یک شاخص سنجش‌پذیر است. سوم، «پایداری مشارکت»: مشارکت حداکثری تنها وقتی تداوم می‌یابد که شرکت‌کنندگان اثر حضور خود را ببینند؛ دیدن اثر، نیازمند شفافیت داشبورد است.

سطح	نقش	ابزار	خروجی
اهالی	تولید داده، بازخورد، نظارت	نشست محلی، سابقه بازخورد	مشروعیت داده و آورده خودیاری
شورا	تصویب، تأیید مالی، میانجی‌گری	امضای دوگانه، صورت‌جلسه	مصوبه و سند تأیید
دهیار	ثبت، اجرا، گزارش	دفتر هزینه، دفتر کارکرد، داشبورد	گزارش دوره‌ای

سطح	نقش	ابزار	خروجی
ناظر استانی	اعتبارسنجی، پشتیبانی فنی	تطبیق نمونه‌ای، بازدید	تأیید شاخص و بازخورد اصلاحی

در نهایت، باید تأکید کرد که مدل MM ادعای جایگزینی دانش فنی مدیریت مالی را ندارد؛ ادعای آن این است که سنجش و انسجام را در یک نظام واحد قرار می‌دهد. طرحی که شاخص دارد اما اعتماد ندارد، در اولین اختلاف متوقف می‌شود؛ طرحی که اعتماد دارد اما شاخص ندارد، در اولین بحران مالی فرو می‌ریزد. این دو، مکمل یکدیگرند و نه بدیل (سند جامع، ص۳).

۷ خوداتکایی مالی، قانون‌مداری و سازوکار نظارت نهادی

خوداتکایی مالی در این طرح به معنای قطع ارتباط با دولت یا انتقال بار مالی به مردم نیست؛ معنایش آن است که دهیاری بتواند بدون وابستگی افزاینده به اعتبارهای مقطعی، از منابع و ظرفیت‌های موجود در محدوده قانونی خود درآمد پایدار بسازد. سه مسیر اصلی برای این هدف تعریف شده است: مولدسازی دارایی‌های راکد، بهره‌برداری اقتصادی از ظرفیت مازاد ناوگان و هدایت مشارکت‌های خیرخواهانه به سرمایه‌گذاری ماندگار (بر پایه طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ص۳–۴). این مسیرها جایگزین اعتبارات قانونی دولت نیستند، بلکه استفاده از ظرفیت‌های مغفول را ممکن می‌کنند.

مسیر نخست، بهره‌برداری از املاک و اراضی است. پیش از هر قرارداد، باید مالکیت یا اختیار قانونی دهیاری، کاربری، محدودیت‌های طرح‌های مصوب و مجوزهای مورد نیاز روشن شود. سپس گزینه‌ای انتخاب می‌شود که هم بازده اقتصادی و هم منفعت عمومی روستا را حفظ کند. مسیر دوم، استفاده از ظرفیت مازاد ناوگان است: اجاره یا اشتراک‌گذاری باید با قرارداد روشن، نرخ قابل دفاع، ثبت ساعت کارکرد، مسئولیت سوخت و نگهداشت و سازوکار جبران خسارت همراه باشد. مسیر سوم، مشارکت خیرین و اهالی است که می‌تواند از طریق واریزی مستند به حساب مشخص یا تأمین مستقیم پروژه‌ای با ارزش‌گذاری و صورت‌جلسه انجام شود. در هر دو حالت، آورده غیرنقدی نیز باید به ارزش ریالی مستند تبدیل شود تا در محاسبه کل مشارکت منظور گردد.

اصل قانون‌مداری در همه مراحل جاری است. طرح، مجوز فروش یا واگذاری خارج از ضوابط ایجاد نمی‌کند و هیچ توافق محلی جایگزین مقررات بالادستی نیست. برای هر دارایی، پرونده‌ای شامل مدارک مالکیت، کاربری، ارزیابی، مصوبه لازم و قرارداد نگهداری می‌شود؛ برای هر خدمت ناوگان، سند مأموریت و صورت‌حساب ثبت می‌شود؛ و برای هر آورده خیر، منشأ، مصرف و نتیجه قابل ردیابی است. در صورت وجود ابهام حقوقی، اقدام اقتصادی متوقف می‌شود تا مرجع صلاحیت‌دار تعیین تکلیف کند.

نقش دولت در این معماری، ناظر و تسهیل‌گر است: فراهم‌کردن راهنمای حقوقی و فنی، استانداردسازی فرم‌ها و الگوهای قرارداد، کمک به رفع تعارض بین‌بخشی و اعتبارسنجی نمونه‌ای داده‌ها. دولت مجری تجاری پروژه‌ها یا ضامن درآمد آن‌ها نیست. شورا و دهیار در حدود صلاحیت خود، تصمیم‌ها را ثبت و اجرا می‌کنند؛ اهالی از طریق اطلاع‌رسانی و نظارت اجتماعی امکان پیگیری دارند؛ و نهاد ناظر، انطباق فرایند با قواعد و صحت گزارش‌ها را بررسی می‌کند (بر پایه طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و نظام حکمرانی محلی، ص۳–۴).

نظارت سه لایه دارد. لایه نخست، کنترل داخلی است: ثبت مستند هر تراکنش، تطبیق دفترها با صورتحساب و امضای مسئولان مربوط. لایه دوم، نظارت شورایی و اجتماعی است: ارائه گزارش روشن درباره درآمدها، هزینه‌ها، قراردادها و پیشرفت پروژه‌ها و ثبت پرسش‌ها و پاسخ‌ها. لایه سوم، نظارت نهادی است: بررسی انطباق حقوقی، اعتبارسنجی شاخص‌ها و پیگیری موارد انحراف. اگر شاخصی نسبت به خط پایه افت کند یا قرارداد بازده مورد انتظار را محقق نکند، باید علت، اقدام اصلاحی و مسئول پیگیری در دفتر تصمیمات ثبت شود. این سازوکار، پاسخ‌گویی را از گزارش روایی به پیگیری قابل حسابرسی تبدیل می‌کند.

۸ جدول شاخص‌های کلیدی عملکرد و سازوکار پایش مستمر

داشبورد MM زمانی برای تصمیم‌گیری مفید است که هر شاخص تعریف ثابت، منبع داده روشن و مسئول ثبت مشخص داشته باشد. جدول زیر حداقل سبد شاخص‌های مشترک را نشان می‌دهد (بر پایه طرح جامع ارتقای

بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ص۴؛ طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و نظام حکمرانی محلی، ص۴–۵). ارقام هدف برای هر دهیاری باید پس از تعیین خط پایه و بررسی ظرفیت محلی تصویب شوند؛ این طرح عدد هدف یکسان و ازپیش‌ساخته برای همه روستاها تعیین نمی‌کند.

شاخص	تعریف عملیاتی	واحد	منبع داده	تناوب پایش	مسئول ثبت
نسبت سرمایه‌گذاری	هزینه سرمایه‌ای تقسیم بر کل هزینه ثبت‌شده	درصد	دفتر مالی	ماهانه	دهیار، تأیید شورا
جابه‌جایی خالص هزینه	افزایش هزینه سرمایه‌ای منهای کاهش هزینه جاری	ریال	دفتر تغییرات بودجه	ماهانه	دهیار
واریزی خودیاری	مجموع واریزی‌های مستند اهالی و خیرین به حساب مشخص	ریال	صورتحساب بانکی	ماهانه	مسئول مالی
ارزش پروژه خارج از حساب	هزینه یا ارزش مستند پروژه مستقیماً تأمین‌شده خارج از حساب دهیاری	ریال	قرارداد، فاکتور و صورت‌جلسه	به‌ازای هر پروژه	دهیار و ناظر پروژه
نسبت احسان ماندگار	آورده مولد تقسیم بر کل آورده خیرخواهانه	درصد	دفتر مشارکت و پروژه	فصلی	دهیار، تأیید شورا
دارایی مولدشده	مساحت دارایی واردشده به بهره‌برداری قانونی	مترمربع	دفتر املاک و قرارداد	فصلی	مسئول املاک
درآمد دارایی	درآمد تحقق‌یافته از هر دارایی مولدشده	ریال	قرارداد و گردش مالی	فصلی	مسئول مالی
ساعت کارکرد ناوگان	ساعت کار مفید هر دستگاه	ساعت	دفتر یا سامانه کارکرد	ماهانه	مسئول ماشین‌آلات
درآمد خالص ناوگان	درآمد ناخالص منهای سوخت، تعمیر و نگهداشت مستقیم	ریال	دفتر کارکرد و هزینه	ماهانه	مسئول مالی و ناوگان
طرح اشتغال‌زایی اجراشده	طرحی که به اجرا رسیده و مستندات بهره‌برداری دارد	تعداد	پرونده طرح‌ها	فصلی	دهیار و کارشناس محلی

شاخص	تعریف عملیاتی	واحد	منبع داده	تناوب پایش	مسئول ثبت
تعارضات محلی	تعداد موارد ثبت‌شده و روند تغییر نسبت به خط پایه	تعداد/درصد تغییر	دفتر ارجاع و پیگیری	فصلی	دبیر سازوکار محلی
مشارکت عمومی	تعداد مشارکت‌کنندگان و ارزش آورده مالی یا غیرمالی	نفر و ریال	صورت‌جلسه و دفتر مشارکت	پس از هر فعالیت	دبیر نشست

برای جلوگیری از تبدیل داشبورد به سیاهه‌ای از اعداد بی‌اثر، پایش باید به تصمیم متصل باشد. هر شاخص سه مقدار دارد: خط پایه، هدف محلی و مقدار واقعی. مقدار واقعی نسبت به هدف گزارش می‌شود و هر انحراف از آستانه‌ای که شورا و ناظر تعیین کرده‌اند، یک «اقدام اصلاحی» تولید می‌کند: توضیح علت، اقدام، مسئول و موعد پیگیری. این موعد صرفاً برای پیگیری همان اقدام در دفتر کار است و به معنای برنامه زمان‌بندی کلان یا محدودکردن طرح به دوره‌ای مانند ۹۰ روز نیست؛ الگو ماهیت مستمر دارد.

داده‌ها باید قابلیت تطبیق داشته باشند. واریزی‌ها با صورتحساب بانکی، ساعت کارکرد با دفتر مأموریت و سوخت، درآمد دارایی با قرارداد و دریافت واقعی، و ارزش پروژه خارج از حساب با اسناد خرید و تأیید ناظر تطبیق داده می‌شود. در شاخص‌های اجتماعی، از شمارش تکراری یک فرد یا یک پرونده جلوگیری می‌شود و تعریف «طرح اجراشده» و «تعارض ثبت‌شده» پیش از آغاز سنجش تثبیت می‌گردد. گزارش نهایی هر دوره، علاوه بر اعداد، محدودیت داده و موارد فاقد سند را نیز آشکار می‌کند.

۹ منافع سنجش‌پذیر، پایداری الگو و حفاظت از داده

اجرای پیوسته این چارچوب می‌تواند چند نتیجه ملموس ایجاد کند: افزایش سهم منابع درونزای دهیاری، کاهش هزینه نگهداشت دارایی‌های بلااستفاده، افزایش درآمد خالص ناوگان، تبدیل بخشی از کمک‌های فصلی به سرمایه ماندگار، افزایش طرح‌های اشتغال‌زایی و بهبود مشارکت و پاسخ‌گویی. این منافع به‌صورت خودکار تضمین نمی‌شوند؛ تحقق آن‌ها به صحت خط پایه، انتخاب پروژه متناسب با ظرفیت محلی، مجوزهای قانونی و ثبت شفاف درآمد و هزینه وابسته است. بنابراین گزارش عملکرد باید میان «اقدام انجام‌شده» و «اثر تحقق‌یافته» تمایز بگذارد.

پایداری الگو از چهار اصل به دست می‌آید. نخست، استمرار سنجش: داشبورد و دفاتر، بخشی از روال مدیریت دهیاری می‌شوند، نه پروژه‌ای جداگانه. دوم، بازگشت درآمد به همان روستا: منابع حاصل از دارایی‌های محلی در پروژه‌های زیرساختی و خدماتی همان محل به کار می‌روند، در چارچوب مقررات. سوم، تنوع‌بخشی: تکیه بر یک منبع درآمدی جایگزین وابستگی قبلی نمی‌شود؛ دارایی، ناوگان، احسان ماندگار و اقتصاد بومی باید در کنار هم عمل کنند. چهارم، مشارکت واقعی: اهالی و شورا امکان مشاهده داده‌ها و طرح پرسش داشته باشند تا اعتماد و نظارت اجتماعی حفظ شود (S1، ص۲–۵).

حفاظت از داده نیز شرط مشروعیت مدل است. اطلاعات مالی و عملکردی تا حد لازم برای پاسخ‌گویی ثبت می‌شوند، اما داده‌های شخصی و حساس شهروندان در داشبورد عمومی منتشر نمی‌شوند. دسترسی به اسناد بر اساس نقش تعریف می‌شود؛ نسخه‌های گزارش، تاریخ و مسئول ثبت دارند؛ و اصلاح داده پس از ثبت باید با ذکر دلیل و سابقه تغییر انجام شود. گزارش عمومی می‌تواند ارقام تجمیعی، وضعیت شاخص‌ها و پیشرفت پروژه‌ها را نشان دهد بی‌آنکه نام یا اطلاعات شخصی مشارکت‌کنندگان را افشا کند. این تفکیک، شفافیت مالی را با احترام به حریم خصوصی جمع می‌کند.

۱۰ گام بعدی و اقدام درخواستی

اقدام مورد درخواست، تصویب چارچوب به‌عنوان الگوی مستمر ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و تعیین مرجع هماهنگ‌کننده برای آغاز استقرار مرحله‌ای آن در دهیاری‌های منتخب است. این تصویب باید بر سه شرط

استوار باشد: حفظ هفت رکن به‌عنوان اجزای مکمل، تعیین خط پایه محلی پیش از هدف‌گذاری عددی، و اجرای تمام فعالیت‌ها در حدود قوانین و صلاحیت‌های موجود. هیچ بازه زمانی ثابت و مقطعی در این طرح پیشنهاد نمی‌شود؛ تواتر پایش، متناسب با ماهیت شاخص‌ها تعیین می‌شود و پایش ماهانه یا فصلی بخشی از روال دائمی مدیریت خواهد بود.

برای آغاز، مرجع هماهنگ‌کننده می‌تواند فرم‌های یکسان فهرست دارایی، دفتر کارکرد ناوگان، ثبت واریزی‌های خودیاری و مشارکت مستقیم، دفتر تغییر مسیر هزینه و داشبورد شاخص‌ها را نهایی کند؛ سپس مسئول ثبت هر داده را در سطح دهیاری و شورا مشخص سازد. در مرحله بعد، خط پایه هر دهیاری گردآوری و اهداف محلی بر مبنای واقعیت دارایی، درآمد، ناوگان و ظرفیت اجتماعی آن تصویب می‌شود. اجرای اقتصادی هر مورد نیز پس از بررسی سند، کاربری، مجوز و توجیه مالی آغاز خواهد شد.

تصمیم نهایی باید سه خروجی روشن داشته باشد: پذیرش چارچوب MM و هفت رکن؛ تعیین نهاد ناظر و تسهیل‌گر؛ و اجازه تدوین ابزارهای اجرایی مشترک برای ثبت و گزارش‌دهی. با این تصمیم، طرح از متن پیشنهادی به یک نظام سنجش‌پذیر تبدیل می‌شود که می‌تواند در سطح هر روستا، با داده واقعی و بدون تحمیل هزینه‌ای ثابت بر دولت یا فشار اجباری بر مردم، درباره نتیجه خود پاسخ‌گو باشد.

۱۱ منابع

۱. طرح جامع ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها مبتنی بر مدل MM، ۱۵ آبان ۱۴۰۵، به‌ویژه صفحات ۱ تا ۵.

۲. طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها و نظام حکمرانی محلی (چارچوب بومی MM)، به‌ویژه صفحات ۳ تا ۶.

۳. طرح تخصصی ارتقای بهره‌وری دهیاری‌ها (مدل MM، نسخه Word.