

ارزشیابی سایدکرا در فرآیند توسعه مبادار

راهنمای پایش و ارزشیابی پروژه های توسعه روستایی

تدوین:

دکتر علی اسدی
دانشیار دانشگاه تهران

دکتر ابوالقاسم شریفزاده
استادیار دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

مهندس مهنوش شریفی
کارشناس ارشد ترویج کشاورزی

انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران
پاییز ۱۳۹۰

سرشناسه	:	شریف‌زاده، ابوالقاسم، ۱۳۵۶-
عنوان و نام پدیدآور	:	ارزشیابی پیامدگرا در فرآیند توسعه پایدار: راهنمای پایش و ارزشیابی پروژه‌های توسعه روستایی / ابوالقاسم شریف‌زاده، علی اسدی، مهنوش شریفی.
مشخصات نشر	:	تهران: جهاد دانشگاهی، واحد تهران، انتشارات، ۱۳۹۰-
مشخصات ظاهری	:	۷۶۰ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۱۳۳-۰۵۵-۱
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	کتابنامه.
موضوع	:	عمران روستایی -- طرح‌ها -- ارزشیابی
موضوع	:	ارزشیابی طرح‌ها
شناسه افزوده	:	اسدی علی، ۱۳۴۷-
شناسه افزوده	:	شریفی، مهنوش
شناسه افزوده	:	جهاد دانشگاهی، واحد تهران، انتشارات
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۰ ش ۴/ع ۸/ HN۴۹۹
رده بندی دیویی	:	۳۰۷/۱۴۱۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۲۸۲۷۲۲



واحد تهران

ارزشیابی پیامدگرا در فرآیند توسعه پایدار: راهنمای پایش و ارزشیابی پروژه‌های توسعه روستایی

تدوین: دکتر ابوالقاسم شریف‌زاده، دکتر علی اسدی و مهندس مهنوش شریفی

ناشر: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران

ناظر چاپ: احمد آرش

ویراستاران علمی: دکتر غلامرضا مجردی - دکتر مهرداد نیکناهی - دکتر اصغر کهن‌دل

صفحه‌آرا: مهدیه ابراهیمی

طراحی جلد: سعید صحابی

لیتوگرافی: زاویه نور

چاپ و صحافی: نقش‌نیزار

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۵۰۰۰۰ ریال

نوبت چاپ: اول - پاییز ۱۳۹۰

ISBN: 978-600-133-055-1

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۳۳-۰۵۵-۱

<http://nashr.jahat.ir>

نشانی: تهران - صندوق پستی ۱۸۶-۱۳۱۴۵

en.jahat@gmail.com

تلفن: ۶۶۴۱۸۴۹۹-۶۱۱۱۲۷۶۱ - تلفکس: ۶۶۹۵۴۳۶۸

تلفن مراکز پخش: ۶۶۴۹۰۷۴۰ - ۶۶۴۹۰۷۴۲

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان و مترجمان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مولف یا ناشر تکثیر و کپی برداری نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

در ستایش ارزشیابی

... برآستی ارزشیابی اینه است، اینهای ته از نوع محذب و معقر، بلکه از نوع وجدان بیدار و نمایانگر راستین واقعیت در سپهر فردی، حرفه‌ای و اجتماعی ما. پایش و ارزشیابی اگر به امری همگانی بدل شود، آنگاه زمینه آموزه‌گیری پیوسته از کامیابی‌ها و ناکامی‌ها فراهم خواهد شد و بدین سان، با شکل‌گیری یک جریان یادگیری اجتماعی، جامعه در مسیر بالندگی و تحقق یک جامعه همواره یادگیرنده قرار خواهد گرفت. ارزشیابی لازمه یک جامعه سالم است و بدون ارزشیابی راستین، توجیه‌گری جایگزین حقیقت می‌شود و این، مرگ اخلاق و فساد اجتماع را در پی خواهد داشت. از این‌رو، پر بیراه نیست گر گفته شود ارج‌نهی به پایش و ارزشیابی از نشانگان خردورزی، بصیرت‌طلبی و سلامت یک جامعه است. رویکرد ما در قبال ارزشیابی، به راستی و درستی پندار، گفتار و کردار ما بستگی دارد؛ گر بخواهیم می‌توانیم گزی‌های محتمل و راست‌کردارهای خویش را همواره در پیش دیدمان داشته باشیم و بر پایه آن، کژمداری‌ها را به راست‌کرداری بدل کنیم و در راست‌کرداری خویش راسخ‌تر شویم؛ در این صورت، سخت نیازمند ارزشیابی هستیم تا این‌های در برابر رخسارمان بگذارد و چراغی رهنمونگر در پیش پای هستارمان؛ اما اگر به سیاق کژکرداران دیگر فریب و بواقع خودفریب – که همواره در پی قالب کردن توجیهات سفسطه‌گراانه پناهنده معقول بجای تبیینات مستدل و محکم واقع‌گرایانه مبتنی بر شواهد هستند – بترسیم "چون پرده برفند" من نمانم چنین که می‌توانیم در پیش چشم تو... در این صورت از ارزشیابی می‌هراسیم - چرا که "خوش بود گر محک تجربه آید به میان / تا سیه‌روی شود هر که در آغوش بایند" و بر آن می‌شویم تا سنگ‌اننازی کنیم و خش بیندازیم بر اینه ارزشیابی، غافل از اینکه: "اینه چون نقش تو نمود راست / خود شکن اینه شکستن خطاست"، بدین گمان نادرست که چهره مخدوش خویش را از دیده دیگران پنهان بنماییم و یا آنرا به ناصافی اینه نسبت دهیم؛ هر چند برای کوتاه مدت، چرا که در هر حال آن آموزگار پاینده، تاریخ، محکمه قضاوتی را چه بسا در نبود ما، تدارک خواهد دید تا به موجب آن، دیگران پرونده ما را ورق زنند و حکم صادر کنند... با این تفاوت که دیگر پرده براقاده و حقیقت عریان در پیش چشم خلق و نه چه بسا وجدان بیدار شده‌مان، چون خورشید تابان، برق می‌زند و دیدگان را به روی راستی می‌گشاید، اما دیگر مجالی برای دفاع و مهم‌تر از آن، جبران باقی نیست؛ می‌که دستت می‌رسد کاری بکن / بیش از آن کز تو نیاید هیچ کار"...

به خاطره‌ی

نوروزهایی که به دیروز پیوستند

پیشکش به

- استادان بزرگواری که تختستین بار، القای ارزشیابی را به ما آموختند،

و

- کسانی که ارزشیابی در فرایند توسعه را ارزشمند می‌پندارند و با رویکردی حرفه‌ای بدان می‌پردازند

«ويزكيهم و يعلمهم الكتاب و الحکمة»

مقدمه ناشر

ایران امروز در اشتیاق توسعه و استقلال، گام‌های محکم و استواری برمی‌دارد. همه روزه در گوشه و کنار میهن ما جوانه‌های خود کفایی علمی و فنی رخ نموده و با عنایت و یاری خداوند متعال و در سایه تلاش و کوشش جامعه علمی و دانشگاهی حرکت به سوی مرزهای دانش شتاب بیشتری به خود می‌گیرد. خدای را شکر می‌گوییم که این فرصت را به ما ارزانی داشته تا گامهایی هر چند کوچک در راه رشد و نشر دستاوردهای علمی و فرهنگی کشور برداریم، باشد تا با یاری خداوند منان و در پرتو همت اندیشمندان، نویسندگان، مترجمان و متخصصان مومن و متعهد بتوانیم در اعتلاء علمی کشور عزیزمان ایران سهمی داشته باشیم.

انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران در راستای وظایف خویش و به منظور نیل به اهداف علمی- فرهنگی نظام جمهوری اسلامی مبادرت به انتشار آثار ارزشمند و مورد نیاز علمی و دانشگاهی می‌نماید. در این راه از کلیه اساتید، پژوهشگران، صاحبان قلم و اندیشه دعوت به مشارکت و همکاری می‌گردد.

پیشگفتار

این مجموعه، از یک سو به عنوان یک کتاب، سندی بخش‌بندی‌شده به صورت مکتوب و ساختارمند است که بر پایه گردآوری و تألیف مباحث نظری، مفهومی، روش‌شناسی و تجربی درباره موضوعی واحد، یعنی "پایش و ارزشیابی پروژه‌های توسعه روستایی" نگاشته شده است و از سوی دیگر، به عنوان یک راهنما در پی هدایت گام به گام کاربران در فرآیند پایش و ارزشیابی است. به عبارت دیگر این مجموعه در اصل یک راهنما است که با مباحث نظری و مفهوم‌پردازی‌های تکمیلی (افزوده‌های تدوین‌کنندگان) همراه شده است و در نوع خود تلاشی است برای معرفی رویکرد پیامدگرا در پایش و ارزشیابی پروژه‌های توسعه روستایی توأم با تشریح بنیان‌ها، چارچوب‌ها و رویه‌های مربوطه و روی‌هم‌رفته می‌توان آن را یک "کتاب راهنما" یا "راهنمای مرجع" پایش و ارزشیابی پروژه‌های توسعه روستایی نامید. تدوین این مجموعه از رهگذر برگردان راهنمای منتشر شده توسط ایفاد (صندوق بین‌المللی توسعه کشاورزی)^۱ با عنوان مدیریت پیامدگرا در توسعه روستایی: راهنمایی برای پایش و ارزشیابی پروژه^۲ توأم با تلفیق مباحث نظری و مفهوم‌پردازی‌های تکمیلی محقق شده است. با توجه به رویکرد غالباً کاربردی و راهنماگونه متن اصلی، تلاش شده است با بهره‌گیری از منابع متعددی داخلی و خارجی^۳ که مشخصات آنها به صورت پانویست در متن و نیز به صورت کامل در فهرست گزینگان آمده است و با تلفیق مقتضی مطالب و مباحث تکمیلی به غنای نظری و مفهومی متن اصلی افزوده شود. البته این کار با حفظ ساختار متن اصلی توأم بوده است. به جز مطالب برگرفته از سایر منابع که به شیوه پیش‌گفته به آنها استناد شده است، مابقی مطالب فاقد استناد از آن منبع اصلی یا افزوده‌های تدوین‌کنندگان کتاب است.

با وجود طرح‌ریزی شالوده‌ساختاری و محتوایی اصلی این کتاب توسط ایفاد و در نتیجه، رویکرد ویژه به پروژه‌های تحت حمایت و سیاست‌ها و سناریوهای مورد نظر ایفاد، رهنمودها، سازوکارها و رویه‌های مطرح شده، به دلیل داشتن ماهیت گزینداری و مشارکتی، با ملزومات مدیریتی پروژه‌ها در شرایط و موقعیت‌های عملیاتی مختلف در سطوح منطقه‌ای و ملی سازوارپذیر به نظر می‌رسد. ایفاد این مجموعه را پس از واکاوی بیش از یک دهه از تجارب میدانی خویش در زمینه پایش و ارزشیابی سطح پروژه، انجام مطالعات تطبیقی درباره راهبردها و رهیافت‌های پایش و ارزشیابی مورد استفاده چندین اهداگر و آژانس توسعه و در نتیجه‌ی آشکار شدن ضعف‌های عمده در این زمینه و رسیدن به

1 - IFAD: International Fund for Agricultural Development

2 - Guijt, Irene and Woodhill, Jim (2002). Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E. Rome: IFAD.

۳ - از بین منابع متعدد انگلیسی مورد استفاده پس از برگردان، این دو نسبتاً بیش از سایر منابع مورد استفاده قرار گرفته است:

- Liikanen, E. (1997). Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide, Ex post and Intermediate Evaluation XIX/02 - Budgetary overview and evaluation, Directorate-General XIX - Budgets, European Commission.

2 - Petheram, R. J. (1998) Review of Evaluation in Agricultural Extension. Rural Industries Research and Development Corporation. Available online at: <http://www.rirdc.gov.au>

اجماع نظر در خصوص تدوین مجموعه‌ای منسجم برای معرفی مفاهیم و نظریه‌ها، فرایندها و ابزارهای روش‌شناسی پایش و ارزشیابی در سطح عملیاتی، تدوین نموده است. غایت اصلی تهیه این راهنمای مرجع عبارت بوده است از بهبود پیامد پروژه‌های تحت حمایت ایفاد از طریق معرفی نظام‌های پایش و ارزشیابی اثربخش با تمرکز بر یک رهیافت یادگیری برای مدیریت بر مبنای بهره‌گیری از دست‌یافته‌ها و مسایل شناسایی شده و آموخته‌های تجربی حاصله به منظور بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و پاسخگویی. این مهم نیازمند ایجاد یک نظام پایش و ارزشیابی اثربخش و پاریگر دست‌اندرکاران اولیه، همکاران اجرایی و کارکنان پروژه در جریان هم‌یادگیری به منظور بهبود مداوم مداخله‌گری‌های توسعه‌ای است و هدف غایی آن نیز عبارت است از کسب اطمینان از سودرسانی بیشینه به فقرای روستایی به عنوان اولی‌ترین گروه هدف این پروژه‌ها و افرادی که قرار است از پیامدهای پروژه بهره‌مند شوند و از اینرو لازم است نه به عنوان گروه هدف منفعل، بلکه بسان همکارانی تمام‌عیار در نظام‌های پایش و ارزشیابی آتی به حساب آیند. این راهنما خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی را برای پیاده‌سازی این رویکرد و دیگر اشکال پایش و ارزشیابی مشارکی پیشنهاد نموده است.

مخاطب اصلی این راهنما عبارت است از کارکنان واحد مدیریت پروژه‌ها، بویژه مدیران پروژه‌ها و متصدیان پایش و ارزشیابی، همراه با همکاران اجرایی، نظیر ارگان‌های دولتی، سازمان‌های غیردولتی و تشکلهای مردم‌نهاد. این راهنما گوشه چشمی نیز به مشاوران فنی و سرپرستان موسسات همکار دارد و بدلیل وابستگی میزان اثربخشی نظام‌های پایش و ارزشیابی به تصمیمات اتخاذشده در جریان طراحی پروژه، بخش‌های ویژه‌ای از این راهنما به طرح توصیه‌ها و رهنمودهایی برای دست‌اندرکاران طراحی پروژه اختصاص یافته است. با توجه به یکپارچگی مولفه پایش و ارزشیابی با چرخه توسعه پروژه، درک این مولفه در ابتدای امر نیازمند درک چارچوب فرآیند وسیع‌تر یا همان چرخه مدیریت پروژه‌های توسعه است که در فصل دو این کتاب از منظری پیامدگرا به آن پرداخته شده است. علاوه بر این، با توجه به تلفیق مفاهیم نظری و مفهومی تکمیلی در متن اصلی، این راهنما می‌تواند به منظور آموزش پایش و ارزشیابی عملگرا در سازمان‌ها، موسسات آموزشی و مراکز دانشگاهی، و نیز در طی دوره‌های کارآموزی و بازآموزی برگزار شده با موضوع پایش و ارزشیابی یا مدیریت چرخه پروژه بکار آید.

روی‌هم‌رفته این راهنما از یک‌سری مشخصه‌های اصلی برخوردار است که انتظار می‌رود به موفقیت و سودمندی آن منجر شود. این راهنما در اصل با همکاری کاربران و از رهگذر یک فرآیند مشورتی تألیف شده است و رویکردی عمل‌گرایانه در پیگیری مسایل واقعی بروز یافته در سراسر فرآیند پایش و ارزشیابی دارد. بواقع یکی از ویژگی‌های بارز این راهنما نگاه یکپارچه، کاربردی، فرآیند مدار و کلیت‌نگر به تمامی مراحل پیوسته پایش و ارزشیابی در چرخه مدیریت پروژه‌های توسعه است و هر آنجا که مقتضی بوده، آموزه‌ها و شواهد تجربی از پایش و ارزشیابی در پروژه‌های توسعه روستایی، چه از نوع موفق و چه از نوع چالش‌برانگیز و یا ناموفق، ارایه شده است. طرح این آموزه‌ها

و مصادیق عملی در فصول مختلف این کتاب به عنوان ماحصل مستندسازی ابتکارات توسعه روستایی از سراسر جهان سبب شده است متن از حالت انتزاعی بدرآید؛ خاصه اینکه هر یک از نمونه‌ها به زمینه‌ای ویژه تعلق دارد و تدبیر اقتضایی خاصی را می‌طلبد و بازاندیشی تطبیقی و یکپارچه آنها، خصیصه مختص الموقعیت بودن عمل ارزشیابی و لزوم انعطاف‌پذیری با وجود چارچوب‌مندی، روشمندی و بهره‌گیری از الگوها و پیروی از اصول مقرر در حین این عمل را آشکار می‌سازد. علاوه بر این، مرور این آموزه‌ها حاکی از آن است که پایش و ارزشیابی در توسعه روستایی از ماهیت واقع‌گرایانه و کاربردی، بین‌رشته‌ای، نظام‌یافته و نظام‌مند، چرخه‌ای یا فرآیندنگر برخوردار است و انجام آن، بویژه با رویکرد توانمندسازی، هم‌یادگیری یا یادگیری مشترک مبتنی بر ارزشیابی، بهبود مستمر و پاسخگویی، نیازمند ظرفیت‌سازی نهادی، سازمانی و حرفه‌ای، فرهنگ‌سازی (ترویج ارزشیابی، بویژه ارزشیابی مشارکتی و خودگردان بسان ضرورت تکامل فردی و حرفه‌ای، یادگیری نهادی، شکل‌گیری و پویایی سازمان یادگیرنده و تضمین سلامت سیستم)، مهندسی یکپارچه طراحی، اجرا و ارزشیابی آسیب‌شناسانه نظام‌های پایش ارزشیابی با رویکردی سیستمی، حرفه‌ای، مشارکتی و توانمندسازی، تکثرگرایی روش‌شناختی (بهره‌گیری ترکیبی هم‌افزا از روش‌های مقتضی در مراحل مختلف پایش و ارزشیابی) و از همه مهم‌تر، نهادینه‌سازی پایش و ارزشیابی به عنوان مولفه یکپارچه چرخه پروژه، سازمان و نظام مورد نظر است.

بیشتر مباحث و مطالب درسی و آثار بیشتر منتشره با موضوع پایش و ارزشیابی در قلمرو دانشگاهی تدوین‌کنندگان این مجموعه - ترویج و آموزش کشاورزی و توسعه کشاورزی - به تعریف مفاهیم و دسته‌بندی رهیافت‌ها یا به اصطلاح، رویکردهای ارزشیابی آموزشی معطوف بوده است. این در حالی است که جنس فعالیت ترویج کشاورزی و توسعه روستایی نه تنها آموزش، بلکه مهندسی فرآیند توسعه است و از اینرو، با وجود مشابهت‌های ارکانی و اصولی، ارزشیابی آموزشی نمی‌تواند بطور کامل فرآیند و نظام پایش و ارزشیابی در ترویج کشاورزی و توسعه روستایی را پوشش دهد. در این بین، علی‌رغم انتشار ترجمه‌ها و تالیفات (گردآوری‌های) شایسته که برخی از آنها در این کتاب مورد استناد قرار گرفته است، جای خالی یک مجموعه راهنمای مرجع و کاربردی دربرگیرنده تمام مراحل فرآیند ارزشیابی، از تنظیم قرارداد تا فرا ارزشیابی، و تمامی مولفه‌های نظام ارزشیابی، با توانش پوشش مضمونی و موضوعی فراگیر گستره عملیاتی ترویج کشاورزی و توسعه روستایی، تا حدودی احساس می‌شد و تدوین این کتاب نیز در همین راستا صورت گرفته است.

هر چند این کتاب در بنیان بیشتر ماهیت کاربردی و راهنماگونه دارد و این ویژگی از سبک نوشتاری توصیه‌مابانه متن (فراوانی عباراتی همانند "لازم است/ ضروری است، نیاز است" و...) آشکار است، تدوین‌کنندگان کوشیده‌اند تا از منظر خویش، با تشریح عملیاتی مفاهیم و الگوها و نیز تلفیق برخی تعاریف، مفهوم‌پردازی‌ها، چارچوب‌ها و کارکردها، همانند پیامدسنجی، ارزیابی نهادی، پاسخگویی، چارچوب منطقی و غیره در متن اصلی، بر غنای نظری و مفهومی کتاب بیفزایند. علاوه بر

این، برای پرهیز از انتزاعی شدن متن و علی‌رغم توصیه برخی همکاران برای برگردان نمونه‌ها به مثال‌های داخلی که بی‌تردید به انتزاعی شدن متن منجر می‌شد، در هر گام نمونه‌های تجربی مرتبط متعددی ارایه شده است که خوانش آنها نوعی حس تجربه‌اندوژی و سیر تجربی در دنیای توسعه روستایی و درس‌گیری از تجربه‌های پایش و ارزشیابی در سراسر جهان را بدست می‌دهد؛ گویی که خواننده، خود پایش و ارزشیابی را به صورت تجربی اندیشیده و سپس، بازاندیشیده است. با توجه به تنوع و تعدد شواهد تجربی آورده شده در متن، خوانش این کتاب نه تنها از جنبه پایش و ارزشیابی، بلکه از جنبه هدایت ابتکارات توسعه روستایی، ترویج کشاورزی، توسعه اجتماعی، عمران جوامع محلی، توانمندسازی، تسهیلگری، نهاده‌سازی، کار با گروه‌های زنان با رویکردی جنسیتی، یادگیری تجربی و غیره، می‌تواند تا اندازه‌ای آموزنده باشد.

علاوه بر سودمندی مورد انتظار از جنبه پایش و ارزشیابی و مدیریت پروژه‌های توسعه، مباحث روش‌شناسی، روش‌ها، فنون و ابزارهای معرفی شده در این راهنما برای گردآوری، تحلیل، ترکیب، تفسیر و انتشار اطلاعات، می‌تواند در پژوهش‌های علمی یا به اصطلاح از منظر "روش تحقیق" نیز مورد توجه قرار گیرد. همچنین، با توجه به طرح رویکرد و رویه مورد نظر افراد در حمایت از پروژه‌ها و ابتکارات توسعه در سراسر جهان، مطالعه این کتاب می‌تواند خوانندگان را با نحوه همکاری مشترک با اهداگران و آژانس‌های بین‌المللی توسعه و جلب مقتضی حمایت‌های مالی، فنی، نهادی، مشاوره‌ای، اطلاعاتی و حرفه‌ای آنها در مراحل مختلف پروژه‌های توسعه - البته توأم با تعهدات مقرر و توافق‌فیمابین و در نظر گرفتن ملاحظات خاص هر موقعیت - آشنا کند.

با وجود حجیم بودن، ساختار پودمان‌گونه این کتاب راهنما برای هر خواننده این فرصت را فراهم می‌سازد تا بسته به نیازها، وظایف و مسئولیت‌های خویش، فصل یا فصول خاصی را به صورت جداگانه مطالعه کند. بدین منظور در ابتدای هر فصل مخاطبان و پیام‌های کلیدی آن فصل به صورت چکیده مطرح شده است. همچنین در فصل اول چگونگی استفاده از این راهنما بطور کامل تشریح شده است. در کل پیشنهاد می‌شود خوانندگان گرامی در ابتدا برای دستیابی به برداشت مشترک، به خوانش پیوست آ، شامل معرفی واژگان و اصطلاحات کلیدی کتاب بپردازند.

با توجه به تلاش تدوین‌کنندگان برای وفاداری به متن اصلی - که به سبک و سیاق یک راهنما نوشته شده است - از یک‌سو، و ماهیت نظری و مفهومی مطالب تلفیق شده از سوی دیگر، در برخی موارد نوعی تفاوت سبک نگارش بین این دو جز محتوایی مشهود است. همچنین تکیه بر ساختار اصلی، در برخی موارد موجب شده است که مطالب تکمیلی افزوده شده به خوبی با متن اصلی یکپارچه نشود یا برخی فصل‌ها و پیوست‌ها نسبتاً طولانی شود. تدوین‌کنندگان اذعان دارند که این کتاب، کاستی‌هایی دارد و امید می‌رود با تجربه خوانندگان و سایر ارزشیابان و بهره‌گیری از منابع ارزشمند منتشر شده داخلی و خارجی تکمیل شود. در هر حال، فراموش نکنیم ارزشیابی یک کار حرفه‌ای است و قابلیت‌ها و ملزومات خاص خود را می‌طلبند و هیچ فردی صرفاً با خواندن یک

دست‌نامه یا مرجع ارزشیابی - همانند این کتاب - یک ارزشیاب حرفه‌ای تمام عیار نمی‌شود، ولی چنانکه لازمه حرفه پایش و ارزشیابی است، می‌تواند با خلاقیت و انعطاف‌پذیری هنرمندانه در سازواری رویه‌ها و رهنمودهای مطرح شده در هر کتاب با موقعیت پایش و ارزشیابی مورد نظر، بطور مقتضی از ایده‌ها و آموزه‌های حاصله در کار خویش بهره گیرد.

تدوین‌کنندگان این مجموعه بدین‌افزار مایلند مراتب سپاس خویش را از همه دوستان یاریگر، بویژه آقایان دکتر غلامحسین عبدالله‌زاده به خاطر ترجمه اولیه دو فصل کتاب و آقایان دکتر غلامرضا مجردی، دکتر مهرداد نیکنامی و دکتر اصغر کهندل به پاس بررسی علمی و ویراستاری تخصصی کتاب، ابراز دارند. همچنین از سرکار خانم مهدیه ابراهیمی و آقای مهندس حمید سلمانی به پاس صفحه‌آرایی متن و دست‌اندرکاران انتشارات جهاد دانشگاهی بخاطر تسهیلگری در نشر کتاب سپاسگزاری می‌شود.

www.ketab.ir

مقدمه ناشر	۷
پیشگفتار	۹

فصل اول: معرفی کتاب بسان راهنمای پایش و ارزشیابی همراه با درآیدی بر مفهوم و کارکرد ارزشیابی

۱-۱) درباره کتاب	۲۵
۲-۱) مبنای کتاب	۲۷
۱-۲-۱) شناخت و ارتقای پیوندها	۲۷
۲-۲-۱) حمایت از فقرای روستایی	۲۸
۲-۲-۱) افزایش مشارکت	۲۹
۲-۲-۱) بهبود مدیریت از طریق تقویت پایش و ارزشیابی	۳۰
۳-۱) بهره‌گیری از این کتاب راهنما	۳۲
۱-۳-۱) هدایت کاربران این راهنما	۳۲
۲-۳-۱) کاربرد مقتضی این کتاب راهنما	۳۲
۴-۱) ماهیت پروژه‌های تحت حمایت ایفاد	۳۲
۱-۴-۱) چرخه پروژه‌های تحت حمایت ایفاد	۳۲
۲-۴-۱) دست‌اندرکاران کلیدی و نقش آنها در پایش و ارزشیابی	۳۶
۳-۴-۱) اهمیت ویژه فرآیندهای دولتی	۳۹
۵-۱) استلزامات تغییر رهبریت‌های توسعه	۳۹
۶-۱) مفهوم، کارکردها و رویکردهای ارزشیابی	۴۱
۱-۶-۱) مفهوم پایش و ارزشیابی	۴۱
۲-۶-۱) اهمیت، ضرورت و کارکرد ارزشیابی	۴۶
۳-۶-۱) رویکردها، دسته‌بندی‌ها و گونه‌های مختلف ارزشیابی	۵۲
۷-۱) پاسخگویی در فرآیند توسعه: کارکردی برای پایش و ارزشیابی	۵۸
۱-۷-۱) مفهوم پاسخگویی	۶۱
۲-۷-۱) پاسخگویی اجتماعی	۶۶
۳-۷-۱) پاسخگویی و تضمین بازتاب و رسایی صدای مردم و جامعه	۶۹
۴-۷-۱) مشارکت و پاسخگویی	۷۱
۵-۷-۱) ملزومات و سازوکارهای پاسخگویی در فرآیندهای مشارکتی	۷۲
۶-۷-۱) مناسبت و پیوند پایش و ارزشیابی با پاسخگویی	۷۸
۷-۷-۱) بهره‌گیری از سازوکارهای پایش و ارزشیابی در راستای پیشبرد پاسخگویی	۸۰
۸-۷-۱) ملزومات نهادینه‌سازی پاسخگویی	۸۳
۸-۱) پیامدسنجی به عنوان مؤلفه یکپارچه پایش و ارزشیابی پروژه‌ها	۸۶
۱-۸-۱) کارکردها و هدف‌های پیامدسنجی	۸۶
۲-۸-۱) ماهیت و مؤلفه‌های پیامدسنجی	۸۸
۳-۸-۱) گام‌های کلیدی در طراحی و اجرای پیامدسنجی	۹۲
۴-۸-۱) گردآوری و بهره‌گیری مناسب از داده‌ها و اطلاعات در پیامدسنجی	۹۸

فصل دوم: بهره‌گیری از پایش و ارزشیابی در مدیریت پیامدگرا

۱-۲) مروری بر بهره‌گیری از پایش و ارزشیابی در مدیریت پیامدگرا	۱۰۷
۱-۱-۲) چهار عنصر مدیریت پیامدگرا	۱۰۸
۲-۱-۲) هدایت راهبرد پروژه در راستای پیامدهای مرتبط با فقرزدایی	۱۱۰
۳-۱-۲) تشویق یادگیری از طریق بازاندیشی انتقادی و مشارکت	۱۱۲
۴-۱-۲) اطمینان از اثربخشی امور عملیاتی	۱۱۳
۵-۱-۲) مراحل توسعه نظام پایش و ارزشیابی	۱۱۴
۲-۲) مدیریت و پایش و ارزشیابی	۱۱۴

۱۱۴	۱-۲-۲) فرصت‌های کلیدی برای مدیریت پیامدگرا
۱۱۶	۲-۲-۲) شناسایی نیازهای اطلاعاتی و برنامه‌ریزی فرصت‌های یادگیری
۱۱۷	۳-۲-۲) شناخت و پیگیری محدودیت‌های عملیاتی در زمینه پروژه
۱۲۰	۳-۲) هدایت راهبرد پروژه در راستای پیامدهای مرتبط با فقرزدایی
۱۲۰	۱-۲-۲) راهبرد پروژه
۱۲۰	۲-۲-۲) سلسله مراتب هدف و مفروضات
۱۲۴	۳-۲-۲) پاسخگویی و تعدیل راهبرد پروژه
۱۲۶	۴-۲-۲) هدایت راهبرد پروژه
۱۲۸	۴-۲) ایجاد یک محیط یادگیری
۱۲۸	۱-۲-۲) محیط یادگیری چیست؟
۱۲۹	۲-۲-۲) چگونگی تأثیرگذاری شبکه‌های مدیریتی بر یادگیری
۱۳۱	۲-۲-۲) اهمیت‌بخشی به درک مشکلات واقعی در جهت برهیز از ناکامی‌ها
۱۳۲	۵-۲) اطمینان از اجرای موثر امور عملیاتی
۱۳۳	۱-۵-۲) حوزه‌های عملیاتی کلیدی
۱۳۴	۲-۵-۲) نیازهای اطلاعاتی برای اجرای اثربخش امور عملیاتی
۱۳۵	۶-۲) ساماندهی و بهره‌گیری از نظام پایش و ارزشیابی
۱۳۵	۱-۶-۲) نظام پایش و ارزشیابی چیست؟
۱۳۸	۲-۶-۲) بهره‌گیری از داده‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری
۱۳۹	۳-۶-۲) تعادل بین یادگیری درونی و پاسخگویی بیرونی
۱۴۰	۴-۶-۲) بهره‌گیری از رویای ساده و آسان
۱۴۱	۷-۲) بنیان‌های پایش و ارزشیابی مشارکتی
۱۴۶	۱-۷-۲) مشارکت در پایش و ارزشیابی به چه معناست؟
۱۵۱	۲-۷-۲) اتخاذ تصمیمات اساسی در هنگامه آغاز کار با پایش و ارزشیابی مشارکتی

فصل سوم: پیونددهی طراحی پروژه، برنامه‌ریزی سالانه و نظام پایش و ارزشیابی

۱۵۹	۱-۳) مروری بر پیونددهی طراحی پروژه، برنامه‌ریزی سالانه و نظام پایش و ارزشیابی
۱۵۹	۱-۱-۳) طراحی پروژه به عنوان یک فرآیند مستمر
۱۶۰	۲-۱-۳) اقدامات شایسته در طراحی پروژه
۱۶۱	۳-۱-۳) بهره‌گیری از رهیافت چارچوب منطقی
۱۶۳	۴-۱-۳) پیوند فرآیند طراحی پروژه با بودجه‌بندی و برنامه کاری سالانه
۱۶۳	۵-۱-۳) پیوند پایش و ارزشیابی با فرآیند طراحی پروژه
۱۶۵	۲-۳) طراحی فرآیندهای یادگیری، توانمندسازی و پایداری
۱۶۵	۱-۲-۳) مشارکت دست‌اندرکاران در فرآیندهای طراحی پروژه
۱۶۸	۲-۲-۳) درک روشن مسائل بینابینی: فقر، جنسیت، مشارکت
۱۶۹	۳-۲-۳) برنامه‌ریزی برای توسعه ظرفیت‌ها و پایداری
۱۷۲	۴-۲-۳) برنامه‌ریزی برای یادگیری و سازگارشدن در روند اجرای پروژه
۱۷۲	۲-۳) معرفی رهیافت چهارچوب منطقی
۱۷۷	۱-۲-۳) گام‌های کلیدی در رهیافت چهارچوب منطقی
۱۸۲	۲-۲-۳) ماتریس چهارچوب منطقی
۱۹۹	۲-۳) بهره‌گیری از رهیافت چهارچوب منطقی
۱۹۹	۱-۲-۳) گام اول: ترسیم محدوده کلی و تعیین نقطه تمرکز پروژه
۱۹۹	۲-۲-۳) گام دوم: تصمیم‌گیری در زمینه چهارچوب برنامه‌ریزی، واژگان و طراحی پروژه
۲۰۰	۳-۲-۳) گام سوم: انجام یک تحلیل وضعیت منسجم و مفصل
۲۰۲	۴-۲-۳) گام چهارم: توسعه راهبرد پروژه
۲۰۶	۵-۲-۳) گام پنجم: شناسایی و تحلیل مفروضات و خطرات
۲۱۰	۶-۲-۳) گام ششم: توسعه چهارچوب پایش و ارزشیابی
۲۱۰	۵-۳) چگونه می‌توان از ماتریس چهارچوب منطقی به برنامه کاری و بودجه سالانه رسید؟

۲۱۱	۳-۵-۱) بودجه و برنامه کاری سالانه (AWPB) چیست؟
۲۱۲	۳-۵-۲) آماده‌سازی AWPB
۲۱۵	۳-۶-۱) طرح‌ریزی پایش و ارزشیابی در جریان طراحی اولیه پروژه
۲۱۵	۳-۶-۲) چگونگی تأثیرگذاری طراحی اولیه پروژه بر پایش و ارزشیابی
۲۱۷	۳-۶-۳) مستند نمودن پایش و ارزشیابی در گزارش برآورد پروژه

فصل چهارم: ساماندهی نظام پایش و ارزشیابی

۲۲۱	۴-۱) مروری بر ساماندهی نظام پایش و ارزشیابی
۲۲۱	۴-۱-۱) نظرداشت پایش و ارزشیابی به عنوان یک نظام
۲۲۲	۴-۱-۲) پیوند پایش و ارزشیابی با کلیت پروژه
۲۲۵	۴-۱-۳) وظایف کلیدی پایش و ارزشیابی در طی چرخه پروژه
۲۲۷	۴-۱-۴) پاسخ به نیازها و درخواست‌های برنامه‌ریزی نشده برای اطلاعات
۲۲۸	۴-۲) گام‌های کلیدی در ساماندهی نظام پایش و ارزشیابی
۲۳۰	۴-۲-۱) مقاصد و گستره نظام پایش و ارزشیابی
۲۳۲	۴-۲-۲) پرسش‌های عملکرد، نیازهای اطلاعاتی و نشانگرها
۲۳۳	۴-۲-۳) گردآوری و سازماندهی اطلاعات
۲۳۴	۴-۲-۴) فرآیندها و رویکردهای بازاندیشی انتقادی
۲۳۶	۴-۲-۵) ارتباطات و گزارش‌دهی
۲۳۷	۴-۲-۶) ظرفیت‌ها و شرایط ضروری
۲۳۹	۴-۳) ثبت و مستندسازی برنامه پایش و ارزشیابی
۲۳۹	۴-۳-۱) پایش و ارزشیابی در راهنمای اجرای پروژه
۲۴۰	۴-۳-۲) محتوای اجمالی برنامه پایش و ارزشیابی
۲۴۲	۴-۴) کیفیت و بهنگام‌سازی پایش و ارزشیابی

فصل پنجم: تصمیم‌گیری درباره موضوع پایش و ارزشیابی

۲۴۷	۵-۱) مروری بر تصمیم‌گیری درباره موضوع پایش و ارزشیابی
۲۴۷	۵-۱-۱) توجه به نیازهای اطلاعاتی مختلف
۲۴۸	۵-۱-۲) ارزش ماتریس پایش و ارزشیابی
۲۴۹	۵-۱-۳) نشانگرها و پرسش‌های عملکردی
۲۵۰	۵-۱-۴) مقایسه‌گری جهت مشاهده تغییرات
۲۵۰	۵-۱-۵) بهنگام‌سازی نیازهای اطلاعاتی و نشانگرها
۲۵۱	۵-۲) شناسایی نیازهای اطلاعاتی
۲۵۱	۵-۲-۱) اطلاعات برای - و همراه با- دست‌اندرکاران مختلف
۲۵۲	۵-۲-۲) پایش و ارزشیابی در سطوح مختلف سلسله مراتب هدف
۲۵۲	۵-۲-۳) پنج پرسش کلیدی
۲۵۴	۵-۲-۴) توجه به موضوعات بینابینی یا حدواسط
۲۵۵	۵-۲-۵) توجه به اطلاعات عملیاتی
۲۵۵	۵-۲-۶) توجه به کیفیت و زمینه در تبیین پیشرفت‌ها
۲۵۶	۵-۲-۷) توجه به ناخواسته‌ها
۲۵۷	۵-۲-۸) رعایت بهینگی یا اصل "کمتر، بیشتر است"
۲۵۸	۵-۳) کاربرد ماتریس پایش و ارزشیابی در برنامه‌ریزی تفصیلی
۲۵۸	۵-۳-۱) درباره ماتریس پایش و ارزشیابی
۲۵۸	۵-۳-۲) گام اول: معرفی پرسش‌های عملکردی
۲۵۹	۵-۳-۳) گام دوم: معرفی نشانگرها و نیازهای اطلاعاتی
۲۵۹	۵-۳-۴) گام سوم: آگاهی از اطلاعات مورد نیاز درباره خط‌مینا
۲۵۹	۵-۳-۵) گام چهارم: انتخاب روش گردآوری داده‌ها
۲۶۰	۵-۳-۶) گام پنجم: شناسایی حمایت‌های عملی مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات

- ۲۶۰-۵-۲-۷) گام ششم: سازمان‌دهی روند تحلیل، بازخورد و تغییر.....
- ۲۶۱-۵-۲-۴) هدایت امور با توجه به پرسش‌های عملکردی.....
- ۲۶۱-۵-۲-۴) پرسش عملکردی.....
- ۲۶۳-۵-۲-۳) بهره‌گیری از پرسش‌های عملکردی.....
- ۲۶۴-۵-۲) تمرکز بر اطلاعات کلیدی و نشانگرهای پهنه.....
- ۲۶۴-۵-۱) انواع تغییر و اطلاعات.....
- ۲۶۶-۵-۲) انواع مختلف نشانگرها.....
- ۲۶۸-۵-۳) تدوین یک نشانگر شفاف و روشن.....
- ۲۷۰-۵-۴) بهره‌گیری مناسب از اطلاعات و نشانگرهای کیفی.....
- ۲۷۲-۵-۵) بررسی کیفیت نشانگرها.....
- ۲۷۵-۵-۶) شناسایی مشارکتی نشانگرها (نشانگرهای پیامد).....
- ۲۷۸-۵-۶) انجام مقایسه‌ها و نقش خطوط مینا.....
- ۲۷۸-۵-۱-۶) برخورداری از مبنایی برای مقایسه.....
- ۲۷۹-۵-۲-۶) گزینه‌هایی برای فراهم‌سازی امکان یک تحلیل تطبیقی.....
- ۲۸۰-۵-۲-۶) توسعه و بهره‌گیری از خط مینا.....
- ۲۸۲-۵-۲-۶) گزیده‌هایی برای مطالعات خط مبنای استاندارد.....
- ۲۸۲-۵-۷) بهنگام‌آوردن نیازهای اطلاعاتی و نشانگرها.....
- ۲۸۴-۵-۸) ملاحظات کلی در خصوص کاربرد شاخص‌ها و نشانگرها.....
- ۲۸۵-۵-۸-۱) کاربرد شاخص‌ها در برنامه‌ریزی توسعه.....
- ۲۸۹-۵-۸-۲) تعریف شاخص و نشانگر.....
- ۲۹۱-۵-۸-۲) برخی ملاحظات روش‌شناسانه در کار با شاخص‌ها.....
- ۲۹۹-۵-۸-۴) گونه‌شناسی و دسته‌بندی شاخص‌ها.....
- ۳۰۶-۵-۸-۵) شاخص‌ها و نشانگرهای توسعه پایدار کشاورزی.....
- ۳۱۰-۵-۸-۶) کاربرد شاخص‌ها و نشانگرها در ترویج کشاورزی.....

فصل ششم: گردآوری، مدیریت و رسانش اطلاعات

- ۳۱۹-۶-۱) مروری بر گردآوری، مدیریت و رسانش اطلاعات.....
- ۳۱۹-۶-۱-۱) اهمیت و ضرورت دسترسی به اطلاعات.....
- ۳۲۰-۶-۲-۱) شناسایی سیر جریان داده‌ها.....
- ۳۲۵-۶-۳-۱) ملاحظات کلی در خصوص انتخاب روش.....
- ۳۲۶-۶-۲-۱) گردآوری، تلفیق و ذخیره‌سازی اطلاعات.....
- ۳۲۷-۶-۱-۵) توجه به رسانش نتایج پایش و ارزشیابی.....
- ۳۲۹-۶-۲) تصمیم‌گیری درباره روش‌های مورد استفاده.....
- ۳۲۹-۶-۲-۱) روش چیست؟.....
- ۳۳۱-۶-۲-۲) انواع روش‌ها.....
- ۳۳۸-۶-۲-۳) انتخاب روش‌ها.....
- ۳۴۴-۶-۳) گردآوری میدانی داده‌ها.....
- ۳۴۴-۶-۱-۲) آماده‌سازی و برنامه‌ریزی برای گردآوری داده‌ها.....
- ۳۴۶-۶-۲-۳) تضمین پایایی اطلاعات.....
- ۳۵۱-۶-۳-۳) ثبت داده‌ها.....
- ۳۵۲-۶-۲) تلفیق، تحلیل و ذخیره اطلاعات.....
- ۳۵۲-۶-۱-۳) نحوه تلفیق اطلاعات.....
- ۳۵۵-۶-۲-۳) دلایل تحلیل اطلاعات پایش و ارزشیابی.....
- ۳۵۶-۶-۳-۳) تحلیل داده‌های کیفی و کمی.....
- ۳۶۰-۶-۲-۳) ذخیره اطلاعات پایش و ارزشیابی.....
- ۳۶۲-۶-۵) رسانش یافته‌های پایش و ارزشیابی به منظور اقدام عملی و پاسخگویی.....
- ۳۶۳-۶-۵-۱) چرایی رسانش یافته‌های پایش و ارزشیابی.....

۲۶۴	۲-۵-۶ برنامه‌ریزی برای رسانش یافته‌های پایش و ارزشیابی
۳۶۷	۳-۵-۶ ملاحظاتی کاربردی برای ارایه اطلاعات با هدف کسب بازخورد و اقدام عملی
۳۶۹	۴-۵-۶ رسانه‌های گوناگون برای رسانش یافته‌ها

فصل هفتم: فراهم‌سازی ظرفیت‌ها و شرایط ضروری

۳۷۷	۱-۷ مروری بر فراهم‌سازی ظرفیت‌ها و شرایط ضروری
۳۷۷	۱-۱-۷ ظرفیت‌سازی برای مردم و سازمان‌های مربوطه
۳۷۸	۲-۱-۷ توجه به مشوق‌ها
۳۷۹	۳-۱-۷ ایجاد ساختاری بهینه برای مسئولیت‌های پایش و ارزشیابی
۳۸۰	۴-۱-۷ تأمل در خصوص نظام‌های اطلاعاتی
۳۸۱	۵-۱-۷ تأمین مالی و فراهم‌سازی دیگر منابع مورد نیاز
۳۸۲	۲-۷ ظرفیت‌های انسانی و نهادی
۳۸۲	۱-۲-۷ ظرفیت‌های ضروری برای پایش و ارزشیابی
۳۸۲	۲-۲-۷ جذب افراد شایسته
۳۸۶	۳-۲-۷ اطمینان از ظرفیت دستیابی به کیفیت شایسته
۳۸۹	۴-۲-۷ ظرفیت‌سازی برای پایش و ارزشیابی مشارکتی
۳۹۵	۵-۲-۷ توسعه یک برنامه آموزشی در زمینه پایش و ارزشیابی
۳۹۹	۳-۷ ارایه مشوق‌ها برای پایش و ارزشیابی
۴۰۰	۱-۳-۷ انگیزش کارکنان پروژه و همکاران اجرایی
۴۰۴	۲-۳-۷ تشویق دست‌اندرکاران اولیه
۴۰۶	۴-۷ سازمان‌دهی ساختارها و مسئولیت‌های پایش و ارزشیابی
۴۱۱	۱-۴-۷ کسب اطمینان از روشنی کارکردها و مسئولیت‌های پایش و ارزشیابی
۴۱۷	۲-۴-۷ بهره‌گیری بهینه از مشاوران
۴۲۰	۵-۷ سازماندهی نظام مدیریت اطلاعات پروژه
۴۲۰	۱-۵-۷ ضرورت و اهمیت نظام اطلاعات
۴۲۱	۳-۵-۷ ساماندهی یک نظام اطلاعات مبتنی بر رایانه
۴۲۶	۶-۷ تأمین مالی و منابع لازم برای فعالیت نظام پایش و ارزشیابی
۴۲۶	۱-۶-۷ مقوله‌های مورد توجه در بودجه
۴۲۸	۲-۶-۷ سطوح تخصیص
۴۲۹	۳-۶-۷ هزینه‌ها و منابع پایش و ارزشیابی مشارکتی و فعالیت‌های پایش و ارزشیابی برگزیده

فصل هشتم: بازاندیشی انتقادی برای بهبود اقدامات

۴۳۳	۱-۸ مروری بر بازاندیشی انتقادی برای بهبود اقدامات
۴۳۳	۱-۱-۸ بازاندیشی انتقادی چیست؟
۴۳۳	۲-۱-۸ اهمیت بازاندیشی انتقادی در پایش و ارزشیابی
۴۴۴	۳-۱-۸ رویدادهای بازاندیشانه در توالی یادگیری
۴۴۶	۲-۸ چگونگی ترغیب بازاندیشی انتقادی
۴۴۶	۱-۲-۸ شروع کار با بازاندیشی فردی
۴۴۹	۲-۲-۸ کسب آموزه‌ها با دست‌اندرکاران پروژه
۴۴۴	۳-۲-۸ برنامه‌ریزی جهت توالی یکپارچه رویدادهای قابل بازاندیشی
۴۴۴	۳-۸ بازاندیشی بیشتر در رویدادهای پایش و ارزشیابی
۴۴۵	۱-۳-۸ بازاندیشی در نشست‌های تیم پروژه
۴۴۸	۲-۳-۸ بازاندیشی همراه با گروه‌های دست‌اندرکار
۴۵۱	۳-۳-۸ بهره‌گیری از گروه‌های راهنمایی در راستای بازاندیشی
۴۵۲	۴-۳-۸ یادگیری ناشی از بازنگری سالانه پروژه
۴۵۸	۲-۸ سهم بازنگری‌ها و ارزشیابی‌های بیرونی در بازاندیشی انتقادی
۴۵۸	۱-۴-۸ بهره‌گیری پیشینه از مأموریت‌های سرپرستی

- ۴۶۰-۲-۴-۸) مهباشدن برای مدیریت و پاسخدهی به بازنگری‌ها و ارزشیابی‌های بیرونی.....
 ۴۶۲-۲-۴-۸) ارزیابی پیامدها در پایان کار پروژه.....

فصل نهم: ارزیابی نهادی

- ۴۶۹-۱-۹) بعد نهادی توسعه پایدار.....
 ۴۷۱-۲-۹) مفهوم و اهمیت نهادها.....
 ۴۷۳-۳-۹) توسعه نهادی.....
 ۴۷۷-۴-۹) پایداری نهادی، بسان نشانگر توسعه نهادی.....
 ۴۸۱-۵-۹) ارزیابی پایداری نهادی در مراحل مختلف چرخه پروژه‌های توسعه.....
 ۴۸۵-۶-۹) چارچوبی برای ارزیابی پایداری نهادی.....
 ۴۹۴-۷-۹) ملاحظات در خصوص ارزیابی پایداری نهادی.....

پیوست‌ها:

پیوست آ: تعریف مفاهیم و واژگان پایش و ارزشیابی

پیوست ب: نمونه‌ای مشروح از یک ماتریس چارچوب منطقی پروژه

- ۵۲۱-ب-۱) مروری بر ماتریس چارچوب منطقی موجود.....
 ۵۲۹-ب-۲) ماتریس چارچوب منطقی اصلاح شده.....

پیوست ج: نمونه‌ای مشروح از یک ماتریس پایش و ارزشیابی

- ۵۴۷-ج-۱) نکات قابل ملاحظه در جریان تهیه یک ماتریس پایش و ارزشیابی.....
 ۵۴۹-ج-۲) فعالیت‌های عمده پایش و ارزشیابی در نمونه مطرح شده.....
 ۵۵۰-ج-۳) نمونه‌ای از ماتریس پایش و ارزشیابی.....

پیوست د: روش‌ها و فنون پایش و ارزشیابی

- ۵۶۱-مقدمه.....
 ۵۶۷-د-۱) روش‌های مرتبط با نمونه‌گیری.....
 ۵۶۹-روش ۱) نمونه‌گیری تصادفی.....
 ۵۷۱-روش ۲) نمونه‌گیری غیر تصادفی.....
 ۵۷۳-د-۲) روش‌های اصلی پایش و ارزشیابی.....
 ۵۷۴-روش ۳) تحلیل دست‌اندرکاران.....
 ۵۷۶-روش ۴) بررسی اسناد.....
 ۵۷۹-روش ۵) اندازه‌گیری بیوفیزیکی.....
 ۵۸۰-روش ۶) مشاهده مستقیم.....
 ۵۸۴-روش ۷) تحلیل هزینه - فایده.....
 ۵۸۷-روش ۸) پیمایش‌های پرسشنامه‌ای.....
 ۵۹۶-روش ۹) مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند.....
 ۶۰۲-روش ۱۰) مطالعات موردی.....
 ۶۰۵-د-۳) روش‌های بحث گروهی.....
 ۶۰۹-روش ۱۱) طوفان اندیشه.....
 ۶۱۲-روش ۱۲) گروه‌های متمرکز.....
 ۶۱۶-روش ۱۳) تکنیک گروه اسمی (رتبه‌بندی ساده).....
 ۶۱۷-روش ۱۴) تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها.....
 ۶۲۳-روش ۱۵) تجسم رویاها (رویابیناری) یا ترسیم چشمانداز.....
 ۶۲۵-روش ۱۶) نمایش و ایفای نقش.....
 ۶۲۵-د-۴) روش‌هایی برای اطلاعات دارای توزیع فضایی.....

۶۲۶.....	روش (۱۷) نقشه‌کشی (ترسیم کروکی)
۶۲۸.....	روش (۱۸) گشت‌زنی
۶۲۰.....	روش (۱۹) نقشه‌کشی مبتنی بر سامانه اطلاعات جغرافیایی (GIS)
۶۲۱.....	روش (۲۰) عکس‌برداری و فیلم‌برداری
۶۲۳.....	د-۵) روش‌هایی برای انگاره‌های تغییر زمان‌مدار
۶۲۲.....	روش (۲۱) یادداشت‌های روزانه
۶۲۶.....	روش (۲۲) سیر زمانی و روندهای تاریخی
۶۲۹.....	روش (۲۳) گاه‌شمارهای فصلی
۶۲۰.....	روش (۲۴) معنی‌دارترین تغییر
۶۲۲.....	د-۶) روش‌های تحلیل پیوندها و روابط
۶۲۲.....	روش (۲۵) تصاویر غنی (یا نقشه‌های ذهنی)
۶۲۳.....	روش (۲۶) نمودار جریان پیامد (نمودار علت-اثر)
۶۲۵.....	روش (۲۷) نمودار پیوند نهادی (یا نمودار ون اجاباتی)
۶۵۰.....	روش (۲۸) درخت‌های مسئله و اهداف
۶۵۲.....	روش (۲۹) چرخ (تار عنکبوت) پایش و ارزشیابی
۶۵۵.....	روش (۳۰) نمودار نظام‌ها (یا دروندادها - بروندادها)
۶۶۰.....	د-۷) روش‌های رتبه‌بندی و اولویت‌بندی
۶۶۰.....	روش (۳۱) نقشه‌کشی اجتماعی یا رتبه‌بندی وضعیت رفاه و خوشبختی
۶۶۲.....	روش (۳۲) نمره‌دهی ماتریسی
۶۶۶.....	روش (۳۳) مقیاس‌ها یا نردبان‌های لسی
۶۶۹.....	روش (۳۴) نمودارهای رتبه‌بندی و بافتی
۶۷۱.....	د-۵) تحلیل جنسیتی در پایش و ارزشیابی
۶۷۷.....	د-۶) ارزشیابی با رویکرد آینده‌نگر: استلزامات روش‌شناسانه آینده‌پژوهی برای ارزشیابی
۶۷۸.....	د-۶-۱) تعاریف و مفاهیم پایه
۶۸۰.....	د-۶-۲) سودمندی‌ها و ضرورت‌های آینده‌پژوهی
۶۸۳.....	د-۶-۳) ملزومات روش‌شناختی و کاربردی آینده‌پژوهی

پیوست ه: نمونه‌ای از توصیف شغلی و شرح خدمات برای کشگران و وظایف کلیدی پایش و ارزشیابی

۶۹۱.....	ه-۱) مدیر کل پروژه (فقط جنبه‌های پایش و ارزشیابی)
۶۹۲.....	ه-۲) هماهنگ‌کننده پایش و ارزشیابی
۶۹۷.....	ه-۳) کارکنان پایش و ارزشیابی
۶۹۹.....	ه-۴) مسئولیت‌های پایش و ارزشیابی عامه کارکنان پروژه و کارکنان همکار
۷۰۳.....	ه-۵) مسئولیت‌های پایش و ارزشیابی گروه‌های دست‌اندرکار اولیه
۷۰۳.....	ه-۶) شرح خدمات برای مشاور رماندازی و سازماندهی نظام پایش و ارزشیابی
۷۰۷.....	ه-۷) شرح خدمات برای مشاور پایش و ارزشیابی مشارکتی
۷۰۸.....	ه-۸) شرح خدمات برای مشاور مدیریت اطلاعات
۷۰۹.....	ه-۹) شرح خدمات برای همکاران اجرایی (فقط برای مولفه پایش و ارزشیابی)
۷۱۰.....	ه-۱۰) شرح خدمات برای بازنگری میان دوره‌ای

منابع و مآخذ

۷۱۵.....	الف) منابع داخلی
۷۳۰.....	ب) منابع خارجی