



نشریه کانون عالی انجمن‌های صنفی کارفرمایی ایران  
شماره‌ی بیست و هفتم ♦ سال ششم ♦ بهمن ماه ۱۳۸۹

## راهنمای تدوین و اجرای برنامه‌ی کشوری کار شایسته

موضوع اصلی شانزدهمین همایش ملی کار (ده همایش پیش و پنج همایش نیز پس از پیروزی انقلاب اسلامی در کشور برگزار شده است)، که روز دوشنبه ۲۵ بهمن ماه ۱۳۸۹ به صورت سه‌جانبه در تهران برگزار خواهد شد، «کار شایسته» است و گفته می‌شود که مهم‌ترین وظیفه‌اش نیز بررسی و تصویب «برنامه ملی کار شایسته» خواهد بود که پیش‌نویس آن از سوی «مؤسسه کار و تأمین اجتماعی» تهیه شده تا پس از گفتگو با نمایندگان تشکل‌های کارفرمایی و کارگری در شانزدهمین همایش ملی کار به تصویب برسد. اینکه «برنامه ملی کار شایسته» چه خصوصیتی دارد و چگونه می‌توان در فرصت یک روزه‌ی همایش نسبت به ارتقاء آن اقدام مؤثری انجام داد، محل گفتگو است. اما اینکه «برنامه‌ی کشوری کار شایسته»، از نقطه‌نظر سازمان بین‌المللی کار چیست و چگونه باید تدوین شود و به عنوان یک ابزار مدیریتی چه نقشی ایفاء می‌کند، پرسش‌هایی هستند که سازمان بین‌المللی کار در پاسخ به آن‌ها اسناد بسیار زیادی تهیه و منتشر کرده است، و «راهنمای تدوین و اجرای برنامه کشوری کار شایسته» که ترجمه‌ی ویرایش دوم آن به مناسب برگزاری شانزدهمین همایش ملی کار تقدیم علاقمندان می‌شود، یکی از آن‌هاست.

در بخش هشتم این جزوه منابع بسیار متنوع و متعددی در همین زمینه معرفی شده اما بیشتر آن‌ها منابع اینترنتی هستند. به همین خاطر از ترجمه‌ی آن بخش صرف‌نظر شد با این امید که خوانندگان متن کاغذی این نوشته حتماً به سایت «سازمان بین‌المللی کار» یا سایت «پیام کارفرمایان» - که نشانی آن‌ها در همین سند ارایه شده - مراجعه می‌کنند و تمام آن منابع را ملاحظه خواهند کرد. اصل این جزوه چهار پیوست هم دارد: اولی، یک نمونه از تفاهم‌نامه‌هایی است که بین مدیرکل سازمان بین‌المللی کار و وزیر کار هر کشور عضو در زمینه‌ی «برنامه کشوری کار شایسته» به امضاء می‌رسد، دومی، نمونه‌ایی از نقشه‌های اجرایی و پیگیری «برنامه کشوری کار شایسته» است، و پیوست سوم نیز یک طرح کلی است که تمام اجزاء برنامه‌ی کشوری کار شایسته را در ارتباط با هم نشان می‌دهد و چهارمی الگوی تضمین کیفیت این برنامه‌هاست. در حالیکه متن الکترونیکی این پیوست‌ها همیشه در دسترس است و ضرورت دارد که متن انگلیسی آن‌ها مورد توجه قرار بگیرد، از برگردان آن‌ها به فارسی صرف‌نظر شد.

با این امید که ترجمه‌ی این سند به ارتقاء کیفیت تدوین و اجرای برنامه کشوری کار شایسته در کشور مدد برساند.



## ۱. پیشگفتار

سازمان بین‌المللی کار (آی.ال.او) وقف پیشبرد فرصت‌هایی برای مردان و زنان شده است تا کار شایسته و مولد در شرایط آزاد، برابر، ایمن و با کرامت انسانی به دست آورند. این سازمان به پیگیری مأموریت بنیادین خود، آنگونه که در اساسنامه و بینانیه فیلادلفیا بیان شده، ادامه می‌دهد تا عدالت اجتماعی را به عنوان مبنایی برای صلح جهانی و پایدار ترویج کند.

آی.ال.او تصمیم گرفته است کمک‌های خود به کشورهای عضو برای دستیابی به هدف‌های کارشایسته را از طریق طرح‌های زمانمند و تأمین مالی شده به نام «برنامه‌های کشوری کار شایسته» (ب-های.ک.ک.ش) ارائه دهد.

ب- (های.ک.ک.ش) سندهای مدیریتی آی.ال.او هستند که:

- نتایج مورد نظر دبیرخانه طی یک زمان مشخص در یک کشور مشخص را مشخص می‌سازند<sup>۲</sup> (دستاوردهای برنامه کشور یا دستاوردهای ب.ک)؛
- با تعهد آی.ال.او نسبت به سه‌جانبه‌گرایی و گفتگوی اجتماعی هماهنگ هستند و نمایندگی‌های سازمان (دولت‌ها، تشکل‌های کارگری و کارفرمایی) را به مشاوره برای تعیین اولویت‌های برنامه‌ی کشوری تشویق می‌کنند؛
- با مشارکت نمایندگی‌ها به اجرا در می‌آیند؛
- وسیله‌ای در اختیار دبیرخانه هستند تا همکاری‌اش را با آژانس‌های ملل متحد و شرکای خود از طریق «چارچوب‌های کمک توسعه‌ای ملل متحد»، که نمایندگی‌های سازمان هم درگیر آن هستند، مدیریت کند.

## ۱. الف. هدف این راهنما

این راهنما وسیله‌ای است برای مدیران و کارکنان آی.ال.او که در روند تدوین و اجرای ب-های.ک.ک.ش مشارکت دارند. این راهنما:

- سیاست ملی و فعلی ب.ک.ک.ش را در آی.ال.او بیان می‌کند؛
  - دانش‌واژه‌ها، مسئولیت‌ها و رویه‌های مرتبط با ب.ک.ک.ش را روشن می‌سازند؛ و
  - سرمشق‌های مرتبط با ب.ک.ک.ش را معرفی می‌کند.
- این راهنما تعهد بزرگتر آی.ال.او به مدیریت مبتنی برنتایج را که در کتاب راهنمای مدیریت مبتنی برنتایج<sup>۳</sup> با جزئیات توصیف شده بازتاب می‌دهد.

## ۱. ب. منابع راهنما و اطلاعات دیگر

برای داد و ستد، گفتگو و آموزش در ارتباط با برنامه‌های کشوری کار شایسته فرصت‌های فراوانی موجود است:

- گروه‌های منطقه‌ای حمایت از برنامه‌ی کشوری کار شایسته که پیش‌نویس ب.ک.ک.ش یا متن بازنگری شده‌ی آن‌ها را بررسی کرده و از آن‌ها که اجرایی

---

هستند حمایت می‌کنند؛

● سایت داخلی ب.ک.ک.ش:

[/http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp](http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp)

● اعلامیه مدیرکل در مورد حساب تکمیلی بودجه‌ی عادی

[http://www.ilo.org/intranet/edmsp\igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds\\_002023.pdf](http://www.ilo.org/intranet/edmsp\igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002023.pdf)

● رویه‌ی دبیرخانه در استفاده از حساب تکمیلی بودجه‌ی عادی

[http://www.ilo.org/intranet/edmsp\igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds\\_002069.pdf](http://www.ilo.org/intranet/edmsp\igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002069.pdf)

● اطلاعات کلی در مورد حساب تکمیلی بودجه‌ی عادی

<http://www.ilo.org/pardev>

● راهنماهای تجهیز منابع محلی:

<http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/partners/gp/index.htm>

● اطلاعات در باره‌ی ب.ک.ک.ش و پیوندهای آن‌ها به کار بخش‌های آی.ال. او در ستادهای مرکزی و در مناطق از «سامانه منبع یکپارچه اطلاعاتی» (IRIS) قابل دریافت هستند.

---

#### ۱- Decent Work Country Programme –DWCP

در بیشتر کشورها، سرواژه‌ی عبارات انگلیسی معروف را بعد از ترجمه به زبان ملی خودشان انتخاب می‌کنند. طبق این روش، «شابک» سرواژه‌ی بسیار معروف عبارت «شماره‌ی اطلاعات بین‌المللی کتاب» است که در فارسی برای (ISBN) ساخته شده است. به پیروی از این سنت نیکو، ب.ک.ک.ش به عنوان سرواژه‌ی عبارت «برنامه‌ی کشوری کار شایسته» پیشنهاد می‌شود. مترجم ۲. ب-ها.ک.ک.ش همچنین ممکن است برای حمایت از دستاوردهای منطقه‌ای یا زیرمنطقه‌ای تدوین شوند. به بخش دوم ت بنگرید.

۳. بهبود کمک آی.ال.او به دنیای کار: راهنمای کاربست مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان بین‌المللی کار (ژوئن ۲۰۰۸) در این نشانی در دسترس است:

<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/rbm/index.hrm>

## ۲. برنامه‌های کشوری کار شایسته: کلیات

### ۲. الف- (ب-های).ک.ک.ش: تمرکز کمک‌های آی.ال.او و شریک‌ها

آی.ال.او، در هر کشور عضو، کار شایسته را به عنوان یک هدف ملی ترویج می‌کند و به نمایندگی‌ها مدد می‌رساند تا به سوی آن هدف پیش بروند. یک برنامه کشوری کار شایسته (ب.ب.ک.ش) یک سند اصلی برای کمک آی.ال.او طی یک دوره‌ی چهار تا شش ساله در یک کشور خاص است.

محتوای ب- (های).ک.ک.ش بر اساس شرایط ملی، تعهدهای جهانی آی.ال.او و اولویت‌های تعیین شده در چارچوب خط‌مشی استراتژیک، برنامه و بودجه و دستورکار/دهه‌ی منطقه‌ای کار شایسته، از یک کشور به کشور دیگر تفاوت می‌کند. بهترین ب.ب.ک.ش در چارچوب «نتایج برنامه‌ی کشوری» خودشان اولویت‌بندی و تمرکزدهی می‌شوند، و سه‌جانبه‌گرایی، گفتگوی اجتماعی و استانداردهای بین‌المللی کار در تدوین و اجرای یک برنامه‌ی کمک آی.ال.او به نمایندگی‌ها در کشورهای عضو اساسی‌ترین عناصر هستند. این برنامه‌ها کاملاً در راستای استراتژی‌های ملی توسعه‌اند و «استراتژی‌های کاهش فقر» و «چارچوب‌های کمک توسعه‌ای سازمان ملل» را، هر جا کاربرد داشته باشند، در برمی‌گیرند.

ب- (های).ک.ک.ش کارآمدترین و اثربخش‌ترین استفاده از منابع - هم انسانی و هم مالی - را برای ایجاد نتایج بیشتر، آن طور که از طریق تأثیرات آشکار نشان داده شده، در پیگیری اولویت‌های برنامه‌ی کشوری، هدایت می‌کنند. این برنامه‌ها مشارکت‌های راهبردی، تقویت و تجهیز منابع را تشویق خواهند کرد.

### ۲. ب. محتوای ب- (های).ک.ک.ش

در حالیکه محتوای ب.ب.ک.ش از کشوری به کشور دیگر فرق می‌کند، انتظار می‌رود که روند تعیین محتوای آن مراحل را طی کند که در این راهنما بیان شده است. جهت‌گیری ب.ب.ک.ش در دو بخشنامه‌ی آی.ال.او که در مه سال ۲۰۰۴ مدیرکل آی.ال.ام صادر کرده، بیان شده است:

- بخش‌نامه شماره ۵۹۸: چارچوبی برای اجرای دستورکار کار شایسته در این نشانی:

[http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/docuents/ilogovernance/edms\\_005605.pdf](http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/docuents/ilogovernance/edms_005605.pdf)

- بخشنامه شماره ۵۹۹: برنامه‌های کشوری کار شایسته در این نشانی:

[http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/docuents/ilogovernance/edms\\_005606.pdf](http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/docuents/ilogovernance/edms_005606.pdf)

- بخش نامه شماره ۵۹۹ خاطر نشان می‌کند که یک برنامه کشوری:
- با تحلیل مشکلات و درس‌هایی که آن کشور فرارگرفته آغاز می‌شود؛
  - در راستای برنامه‌های ملی توسعه، چارچوب‌های برنامه‌ریزی کشوری مانند ارزیابی عمومی کشوری و چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد، نظرات و اولویت‌های نمایندگی‌ها در چارچوب سیاست راهبردی آی.ال.او و برنامه بودجه، تعداد معدودی الویت برنامه کشوری شناسایی می‌شود؛
  - دستاوردهای برنامه‌ی کشوری که باید محقق شوند تعیین خواهد شد؛
  - یک نقشه‌ی اجرایی همراه با دستاوردها، اقدام‌ها و منابع، به مثابه یک ابزار مدیریتی داخلی که از سند همگانی ب.ک.ک.ش جداست، تدوین می‌شود؛
  - به پیگیری و ارزیابی عملکرد می‌پردازد تا راهبردها را برای دستیابی به نتایج برنامه کشوری بهتر تعدیل کند.

## ۲. پ. تسهیل هماهنگی سیاست‌ها و تجمیع منابع

ب- (های).ک.ک.ش برای تحقق نتایج از طریق هماهنگی بهتر تلاش‌های آی.ال.او و عناصر تشکیل دهنده که بر دستیابی به دستاوردهای خوب-تعریف شده برای تعداد معدودی از اولویت‌های برنامه کشوری در یک کشور عضو از طریق استراتژی‌های جامع و کارآمد تدوین می‌شوند. برای رسیدن به این وضعیت، ب- (های).ک.ک.ش موارد زیر را یکپارچه می‌سازند:

● **اقدام‌ها در عرصه‌های مختلف فنی** - نمایندگی‌ها در پی آن هستند که همکاری‌های آی.ال.او به مسائلی بپردازد که مستلزم خط‌مشی‌ها و اقدام‌های جامع در عرصه‌های مختلف نتایج برنامه‌های کشوری می‌باشند. برای نمونه، حذف بدترین اشکال کار کودک مستلزم اقدام‌هایی برای ایجاد شغل برای والدین و تقویت بازرسی‌های کار است. برابری جنسیتی می‌تواند از طریق آموزش شغلی، حمایت از کارآفرینی، حذف تبعیض در تدارکات تأمین اجتماعی، یا تقویت قانون کار ترویج شود. استانداردهای بین‌المللی کار، سه‌جانبه‌گرایی و گفتگوی اجتماعی از پاسخ‌های آی.ال.او در تمام کشورهای جدا ناشدنی هستند.

● **روش‌های متنوع اقدام** - هدف‌های خاص ب.ک.ک.ش اغلب ترکیبی از دفاع و مشاوره‌ی فنی، ظرفیت‌سازی و خدمات، نیز، مشارکت‌های راهبردی، پروژه‌ها و تحقیق‌های نمونه‌وار می‌باشد.

● **کمک‌های دبیرخانه‌ها و ستادهای مرکزی بیرونی** - ب- (های).ک.ک.ش تمرکز بیشتر بر نتایج برنامه‌ی کشوری و استراتژی‌های طراحی شده برای کمک به تحقق خودشان را تشویق می‌کنند. مدیران مسئول یک کشور خاص در دبیرخانه آی.ال.او می‌توانند با نشان دادن اینکه چگونه ب.ک.ک.ش یک کشور به دستیابی به نتایج فوری و دستاوردهای مشترک فوری در برنامه و بودجه‌ی آی.ال.او برای یک دوره دوساله و دسترسی به برنامه‌ی منطقه‌ای کار شایسته و راهبردهایی از این قبیل نفوذ بیشتری بر برنامه‌ها و منابع داشته باشند. یک ب.ک.ک.ش مبنای روشنی برای تخصیص منابع در اختیار بخش‌های ستادهای مرکزی می‌گذارد.

● **حمایت از منابع ملی مختلف** - اقدام‌های آی.ال.او به صورت فزاینده از طرف منابع متنوعی تأمین مالی می‌شود که می‌توانند به نحو کارآمدی در یک برنامه‌ی جامع متمرکز بر اولویت‌ها و نتایج برنامه کشوری ترکیب شوند. تمرکز راهبردی ب.ک.ک.ش و ارتباط آن با برنامه‌ی ملی توسعه می‌تواند یک استدلال مجاب‌کننده برای تجهیز منابع بیشتر خارجی در سطوح جهانی و منطقه‌ای فراهم می‌آورد. شناسایی

گسل‌ها در منابع از نظر تخصیص منابع «حساب تکمیلی بودجه عادی»، و به عنوان مبنایی برای گفتگو با اهداء کنندگان، به ویژه جایی که فرصت‌های آشکار برای تسریع پیشرفت به سوی نتایج برنامه کشوری موجود باشد، مهم است.

#### ب. ک. ک. ش. پشتیبان مدیر عملکرد

● **پاسخگویی شفاف‌تر** - از آنجا که ب. ک. ک. ش. نتایج قابل انتظار از برنامه کشوری را تدوین می‌کند، عملکرد مدیران در دستیابی به آن نتایج می‌تواند با روشنی بیشتری ارزیابی شود.

● **اطلاعات و استفاده‌ی شفاف‌تر از منابع** - «سامانه یکپارچه منبع اطلاعات» آنچه را که دفاتر/بخش‌های آی. ال. او برای دستیابی به نتایج برنامه‌های کشوری از طریق ب. ک. ک. ش. با آن منابع کار می‌کنند، دریافت کرده و هماهنگی داخلی و تحقق بهتر را تسهیل می‌کند. ب. ک. ک. ش. ممکن است به تجهیز منبع مشترک برای دبیرخانه و عناصر تشکیل دهنده‌ی سازمان نیز مدد برساند.

● **پیگیری و گزارش‌دهی بهتر عملکرد** - درک بهتر از عملکرد باید منجر به شناخت بهتر از نحوه‌ی دستیابی به نتایج بهتر شود؛ این امر می‌تواند در یک فضای رقابتی به جذب بیشتر منابع منجر شود.

● **اطلاعات بهتر برای هیأت مدیره** - ب. ک. ک. ش. (های). ک. ک. ش. روشنایی بیشتری در مورد هزینه‌ها و فایده‌های نتایج به دست آمده برنامه کشوری در کشورها و نیز در مورد راهبردهای مورد استفاده برای رسیدن به آن نتایج ارائه می‌دهند. گردآوری و تحلیل ب. ک. ک. ش. برای مطلع ساختن روند برنامه و بودجه و گزارش‌دهی از اجرا به صورت فزاینده مورد استفاده قرار خواهند گرفت. تحلیل گسل منبعی در ب. ک. ک. ش. می‌تواند از تجهیز منابع حمایت کند.

● **مشارکت مستقیم نمایندگی‌های آی. ال. او** - روند ب. ک. ک. ش. شکل‌های کارگری و کارفرمایی و دولت‌ها را تشویق می‌کند برای تعیین اولویت‌ها و نتایج برنامه‌ی کشوری با یکدیگر همکاری کرده، در دستاوردهای خود سهیم شده و به ارزیابی روند پردازند. این امر بر ضرورت حمایت دبیرخانه از ظرفیت‌سازی در عناصر تشکیل دهنده برای اجرای نقش خودشان تأکید می‌گذارد.

● **ابزار کارآمدتر برای ارتباط و منشوری برای مشارکت** - ب. ک. ک. ش. یک منشور عالی برای برقراری ارتباط با تمام کسانی فراهم می‌آورد که نگرانند آی. ال. او و نمایندگی‌هایش با کاستی‌های کارشایسته به چه نحو مواجه خواهند شد و به تغییرات مثبت در سیاست‌ها یا خوشبختی‌های زنان و مدرن کمک خواهند کرد.

#### ۲. ت. پویایی ب. ک. ک. ش.

همانطور که در بالا خاطر نشان شد، ب. ک. ک. ش. (های). ک. ک. ش. شرایطی را بازتاب می‌دهند که در آن تدوین شده‌اند. به عنوان نمونه، نخستین ب. ک. ک. ش. برای یک کشور ممکن است از نظر دامنه محدود باشد. در حالیکه ب. ک. ک. ش. اعتبار کسب می‌کند و پیشرفت خود به سوی نتایج برنامه‌ی کشوری مورد نظر را روشن می‌سازد و در حالیکه ظرفیت‌های نمایندگی‌ها افزایش می‌یابد، باید دامنه‌ی ب. ک. ک. ش. بعدی گسترش یابد تا با سایر جنبه‌های کار شایسته برخورد کند و بر پیشرفته‌های قبلی تکیه نماید.

## تفاهم‌نامه ب.ک.ک.ش

دفاتر میدانی آی.ال.او، نمایندگی‌ها و شرکاء اغلب علاقمند به تدوین سندی هستند که تعهدات سطح بالا به برنامه کشوری کار شایسته را ثبت و بیان کند.

آی.ال.او و نمایندگی‌های سه‌جانبه در آرژانتین تفاهم‌نامه‌ای را تدوین و امضاء کردند که پیوست یک این کتابچه‌ی راهنماست. این تفاهم‌نامه پس‌زمینه‌ی ب.ک.ک.ش را ارایه داده و تعهدات سطح بالای تمام امضاءکنندگان را، همراه با عناصر اساسی که در یک ضمیمه بیان می‌شود، ثبت می‌کند.

رویکرد تفاهم‌نامه‌ای مانند این آی.ال.او و نمایندگی‌ها در یک کشور را قادر می‌سازد تا بر اهمیت ب.ک.ک.ش و تعهدشان نسبت به آن تأکید کنند. از ارتباطات حمایت کرده و آی.ال.او را قادر می‌سازد تا ظرفیت اصلاحات آتی در نقشه‌ی اجرایی خود و تخصیص منابع برای یک ب.ک.ک.ش در هنگام نیاز را حفظ کند. نقشه‌ی اجرایی، که در واحد «برنامه‌ریزی اجرایی/مدیریت استراتژیک سامانه مدیریت منبع یکپارچه اطلاعات وارد می‌شود، یک سند درونی مدیریتی آی.ال.او است. نقشه‌های جداگانه‌ی اجرا و پیگیری می‌توانند برای تسهیل همکاری بین نمایندگی‌ها و سایر شرکاء آماده شوند.

یک ب.ک.ک.ش خاص نباید توانایی دبیرخانه برای ایجاد تغییر در نقشه‌ی اجرایی خودش را به خاطر تغییراتی که کشورهای عضو را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از قبیل موارد زیر، بیش از حد محدود سازد:

- ایجاد یک «چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد»؛
- رویدادهای برجسته‌ی سیاسی یا اجتماعی-اقتصادی که نمی‌شد آن‌ها را پیش‌بینی کرد؛
- تصمیم‌های هیأت مدیره آی.ال.او یا اظهار نظرهای صادره از سوی تشکیلات نظارتی استانداردهای جهانی کار.

نقشه‌ی اجرایی برای یک ب.ک.ک.ش نیز ممکن است نیازمند بازنگری مبتنی بر تجربه اجرایی واقعی یا فرصت‌های جدید مانند تجهیز منابع اساسی باشد. به خاطر چنین انعطاف‌پذیری، و به خاطر روندهای مدیریتی داخلی، نقشه اجرایی باید سندی باشد جدا از سند همگانی ب.ک.ک.ش. (برای جزئیات نقشه‌ریزی اجرایی به بخش ۵ ت این راهنما مراجعه کنید).

این عوامل و عوامل دیگر اهمیت تمرکز بر سهم همگانی ب.ک.ک.ش را در سطح عالی تعهدات بیان شده از طریق اولویت‌های برنامه‌ی کشور و نتایج برنامه کشوری نشان می‌دهد.

## ۲. ث. آیا همیشه ب.ک.ک.ش لازم، ضروری و در سطح ملی هستند؟

برنامه‌های کشوری کار شایسته در حال تبدیل شدن به سند اصلی هستند که اولویت‌ها را برای اقدام‌های آی.ال.او در هر کشور عضو تعیین و مقرر می‌کنند. با این وجود،



---

یک س.ک.ک.ش در یک زمان مشخص ممکن است به خاطر شرایط ملی (مثلاً، مسائل مرتبط با اصول و حقوق بنیادین در کار یا بحران‌های عمده)، سطح ظرفیت مورد نیاز نمایندگی‌ها برای تدوین و اجرای ب.ک.ک.ش، یا شرایط استثنایی دیگر، مناسب نباشد.

شاید مناسب باشد که یک ب.ک.ک.ش در برخورد با اولویت‌هایی تدوین شود که با آن‌ها باید به صورت بین‌المللی بر مبنای منطقه‌ای یا زیرمنطقه‌ای برخورد شود. به عنوان نمونه، نتایج مرتبط با مهاجرت بین‌المللی نیروی کار یا قاچاق بین‌المللی کارگران کودک اغلب در سطح منطقه و زیرمنطقه به شکل مناسب صورتبندی می‌شوند. این نتایج بین‌المللی ب.ک.ک.ش خاص یک کشور را تکمیل می‌کنند اما جای آن‌ها را نمی‌گیرند.

اگر مناسب باشد، یک ب.ک.ک.ش می‌تواند عناصری داشته باشد که برای یک بخش اقتصادی واحد در چارچوب آن کشور خاص هستند. نیز می‌تواند شامل عناصری باشد که به طور خاص به یک بخش خاص آن کشور (مثلاً یک منطقه یا یک کشور واحد) ارتباط داشته باشد. وقتی یک منطقه‌ای میزبان یک سایت پایلوت برای یک ابتکار خاص می‌شود که می‌تواند بعداً در سایر جاها عرضه شود، یک نمونه از این موارد است.

### ۳. شرایط برنامه‌های کشوری کارشایسته

۳. الف. ب.ک.ک.ش، دستورکار کارشایسته و رویکرد آی.ال.او  
انتظار می‌رود هر برنامه‌ی کشوری کارشایسته «دستورکار کارشایسته» را، آنطور که از طریق تصمیم‌های کنفرانس بین‌المللی کار و هیأت مدیره، نیز چارچوب سیاست راهبردی بیان شده، بازتاب دهد.

برنامه و بودجه ۲۰۰۸-۹ پنج اصل کلی برای اقدام را مشخص می‌سازد که رویکرد آی.ال.او برای مواجهه با تمام مسائل اجتماعی، کاری و اشتغال مرتبط با مسؤلیت این سازمان را تعریف می‌کنند. این اصول کلی عبارتند از:

- تمام اقدام‌های آی.ال.او از جهانی شدن منصفانه حمایت می‌کند؛
- تمام اقدام‌های آی.ال.او به کاهش فقر مدد می‌رساند؛
- تمام اقدام‌های آی.ال.او برابری جنسیتی را بهبود می‌دهد؛
- تمام اقدام‌های آی.ال.او استانداردهای بین‌المللی کار را ترویج و رعایت می‌کند؛
- تمام اقدام‌های آی.ال.او عناصر تشکیل‌دهنده را در گفتگوی اجتماعی، و هر جا مناسب باشد، در گفتگوی سه‌جانبه مشارکت می‌دهد.

در هماهنگی با آن اصول، سه‌جانبه‌گرایی و گفتگوی اجتماعی ابزارهایی برای تقویت کمک به عناصر تشکیل‌دهنده آی.ال.او و مشارکت دادن آن‌ها در ترویج کارشایسته است. ب.ک.ک.ش قرار است جنسیتی-پذیر باشند و در بافت کشور تحلیلی از نیازها و دغدغه‌های اغلب متفاوت زنان و مردان را بنگنجانند، و چنین تحلیلی در نتایج برنامه‌ی کشوری، شاخص‌ها و استراتژی‌ها منعکس شود تا نشان دهد که با این نیازها و دغدغه‌ها چگونه برخورد خواهد شد.

افزوده بر این، هر کشور عضو تعهداتی دارد که برآمده از کنوانسیون‌های مصوب بین‌المللی کار، بیانیه‌ی ۱۹۹۸ اصول و حقوق بینادین در کار، نیز ناشی از گسل‌ها در اجرای چنین الزام‌ها و ناشی از ملاحظات ابراز شده از سوی تشکل‌های نظارتی هستند. این‌ها انتظاراتی است که قرار است در ب.ک.ک.ش هر کشور گنجانده شوند.

### ۳. ب. «ب.ک.ک.ش» و سیاست‌ها و برنامه‌های ملی توسعه‌ای

بسیاری از کشورها برنامه‌های ملی توسعه‌ای یا مجموعه‌ای از سیاست‌های اجتماعی و اقتصادی تدوین کرده‌اند که به مسائل مرتبط با مسؤلیت‌های آی.ال.او مانند اشتغال جوانان، آموزش شغلی و ترویج برابری جنسیتی ارتباط می‌یابند. بسیاری از این برنامه‌ها اکنون به هدف‌های مورد توافق بین‌المللی مانند هدف‌های توسعه‌ی هزاره و استراتژی‌های کاهش فقر ارجاع می‌کنند. اولویت‌های این برنامه‌ها و سیاست‌ها می‌توانند مبنایی برای تمرکز همکاری‌های فنی دوحانبه و چندجانبه فراهم می‌آورند.

### ب- (های).ک.ک.ش و سامانه منبع اطلاعات یکپارچه

واحد برنامه‌ریزی اجرایی/مدیریت استراتژیک در «سامانه منبع اطلاعات یکپارچه» پیوندی بین نتایج فوری مشترک/فوری «برنامه و بودجه» و «نتایج برنامه کشوری» برقرار می‌سازد.

این اطلاعات از جهات گوناگون مفید هستند:

- مدیران دفاتر می‌توانند تمام منابع در دسترس برای استفاده جهت دستیابی به نتایج برنامه کشوری را ملاحظه کنند، اعم از اینکه این منابع زیر کنترل مستقیم آنان باشد یا با ستادها یا دفاتر زیرمنطقه‌ای به اشتراک گذاشته شده باشند.
- مدیران دفتر زیرمنطقه‌ای می‌توانند استفاده از منابع خود تحت چارچوب ب- (های).ک.ک.ش را، همراه با اطلاعات موجود در منابع در دسترس از دفاتر میدانی یا ستادها را برنامه‌ریزی کنند.
- مدیران در ستادها می‌توانند منابع متصل به نتایج فوری مشترک/فوری «برنامه و بودجه» را در سراسر مناطق و کشورها مشاهده کنند.

نمایندگی‌ها و دبیرخانه لازم است در تعریف اولویت‌ها و نتایج کشوری این‌ها را به حساب آورند. همیشه شناسایی این امر امکان‌پذیر است که مزیت رقابتی آی.ال.او کجا می‌تواند بیشترین حمایت را برای دستیابی به این هدف‌های ملی فراهم آورد.

### ۳. پ. ب. ک.ک.ش و ابتکار اصلاحی ملل متحد

«چارچوب‌های کمک توسعه‌ای ملل متحد»، به عنوان بخشی از اصلاحات در ملل متحد، در حال تبدیل شدن به اصلی‌ترین وسیله‌ی اراییه‌ی کمک بهتر در هماهنگ سازی فعالیت آژانس‌های ملل متحد در کشورهای خاص هستند. جایی که «چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد» هنوز تدوین نشده‌اند، وسایل دیگری مانند «گزارش‌های هدف‌های هزاره» و «استراتژی‌های کاهش فقر» به طور کلی اولویت‌های شناخته‌شده‌ی جهانی برای اقدام را نشان می‌دهند.

جایی که «چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد» یا اسناد همانند تدوین شده باشد، انتظار می‌تدوین ب.ک.ک.ش این وسایل را به حساب آورد. باید برای دریافت این که هدف‌های کار شایسته چگونه می‌توانند انتخاب شوند تا تعهدات «چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد» تقویت، اجرا و وسیع شوند کوشش کرد. اقلام بینابینی و استراتژی‌های غلب - به عنوان نمونه در مورد برابری جنسیتی - در این اسناد باید در ب.ک.ک.ش ذکر شوند.

جایی که «چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد» وجود نداشته باشد، نقشی که آی.ال.او اغلب در مسائل مرتبط با اصول و حقوق بنیادین در کار، استانداردهای کار، اشتغال، مهارت، تأمین اجتماعی و گفتگوی اجتماعی ایفاء می‌کند این سازمان را به یک آژانس پیشتاز از نظر کمک به تعریف هدف‌ها و به نتیجه رساندن آن‌ها از طریق اقدام‌هایی در قلمرو صلاحیت آی.ال.او مبدیل می‌سازد. چشم‌اندازهای آی.ال.او نسبت به جهانی شدن منصفانه، کاهش فقر و برابری جنسیتی باید در جهت‌گیری‌های آینده‌ی



#### ۴. ب- (های). ک.ک.ش و مدیریت مبتنی بر نتایج

##### ۴. الف. مدیریت مبتنی بر نتایج در آی.ال.او

برنامه‌های کشوری کار شایسته استفاده از مدیریت مبتنی بر نتایج در آی.ال.او را بازتاب می‌دهد آی.ال.او مدیریت مبتنی بر نتایج را اینگونه تعریف می‌کند:<sup>۱</sup>

- یک رویکرد مدیریتی که روندهای سازمانی، منابع، محصولات و خدمات را به سوی کسب نتایج قابل اندازه‌گیری هدایت می‌کند.

در عمل، سازمان‌ها و مدیران و تیم‌هایشان مدیریت مبتنی بر نتایج را برای تعریف نتایج مطلوبی که مایلند به آن دست یابند مورد استفاده قرار می‌دهند و سپس راهبرد یا راهبردهایی برای بهترین استفاده از منابع جهت کمک به آن نتایج تدوین می‌کنند.

ب.ک.ک.ش نیز مبتنی بر رویکرد مدیریت مبتنی بر نتایج هستند. آن‌ها نتایج مطلوبی را که باید در سطح ملی کسب شوند (یعنی نتایج برنامه کشوری) را تعریف می‌کنند، راهبردهایی برای دستیابی به آن‌ها تدارک می‌بینند، و نحوه‌ی اندازه‌گیری دستاوردها را مشخص می‌سازند. این روند مستلزم استفاده‌ی انعطاف‌پذیر از منابع و پیگیری عملکرد به سوی دستیابی به نتایج از پیش تعریف شده است. این روند روی آنچه که آی.ال.او از لحاظ محصولات و خدمات ارایه می‌دهد تمرکز نمی‌کند، بلکه روی تغییرات در سیاست‌ها و ظرفیت‌های نمایندگی‌ها - آنگونه که در نتایج برنامه کشوری تعریف شده - متمرکز می‌شود که با کمک‌های آی.ال.او و شرکایش، و نیز خود نمایندگی‌ها کسب می‌شود.

##### ۴. ب. مسؤلیت‌های مدیریت ب- (های). ک.ک.ش

ب- (های). ک.ک.ش مسؤلیت تمام مدیران و کارکنان در سطح دبیرخانه است. این مسؤلیت همه است که موفقیت تک تک برنامه‌های کشوری کار شایسته را تضمین کنند. در همان حال، مسؤلیت‌ها و پاسخگویی‌های خاص نیز وجود دارد:

**مدیران منطقه‌ای** تصویب نهایی ب.ک.ک.ش در مناطق مربوط به خودشان را انجام می‌دهند. آنان:

- بر ب- (های). ک.ک.ش در تمام مراحل تدوین و اجرا نظارت می‌کنند؛ و
- مسؤل میزبانی «گروه‌های حمایت منطقه‌ای ب.ک.ک.ش» هستند که شامل نمایندگان منطقه و ستادها خواهند بود.

**مدیران دبیرخانه آی.ال.او**، تحت مسؤلیت مدیر منطقه‌ای، به عنوان مدیران برنامه کشوری، در طول روند ب.ک.ک.ش، از طراحی تا گزارش‌دهی، در کشورهایی که مسؤل آن‌ها باشند، خدمت خواهند کرد. آنان:

- نسبت به نتایج کسب شده در ب- (های). ک.ک.ش و مسائل عملیاتی و

- پشتیبانی آی.ال.او پاسخگو هستند؛
- گفتگو و همکاری با عناصر سه جانبه را در طول روند ب.ک.ک.ش تسهیل می‌کنند؛
  - با افکار عمومی، شرکا و بخشندگان توسعه‌ای ارتباط می‌گیرند، شراکت راهبردی را تقویت می‌کنند و مسؤل تجهیز منابع محلی هستند؛
  - کمک‌های نمایندگی‌ها را در تدوین ب.ک.ک.ش دنبال کرده و بعد در اجرای آن‌ها مسائلی را که ممکن است نیازمند بررسی باشند مانند تقویت ظرفیت، شناسایی می‌کنند؛
  - به عنوان «عامل بی‌طرف» برای حل مسائلی که بین شرکاء در روند ب.ک.ک.ش بروز می‌یابد عمل خواهند کرد؛
  - از طریق مشورت با متخصصان فنی آی.ال.او (شامل متخصصان روابط کاری و کارفرمایی) از دبیرخانه‌های مناطق، زیرمناطق و سایر عرصه‌ها، نیز ستادهای مرکزی مسؤلیت خودشان را انجام خواهند داد؛
  - روند ب.ک.ک.ش به سوی نتایج برنامه کشوری را پیگیری می‌کنند تا نیاز به تغییر در اجرای استراتژی‌ها را شناسایی و اقدام کنند؛
  - با چالش‌هایی که بروز می‌یابد برخورد کرده و مانع حاد شدن مشکلات می‌شوند.

**مدیران ستادهای مرکزی** (مدیران صف و هماهنگ‌کنندگان نتایج) مسؤل امور زیر هستند:

ارایه‌ی استراتژی‌های دستیابی به نتایج فوری برنامه و بودجه در سطح (کلی) جهانی، از طریق اقدام‌هایی مانند شبکه‌سازی، گسترش و پخش آگاهی، تجهیز منابع و شراکت در مشاوره با افسران میدان و سایر بخش‌های ستادها.

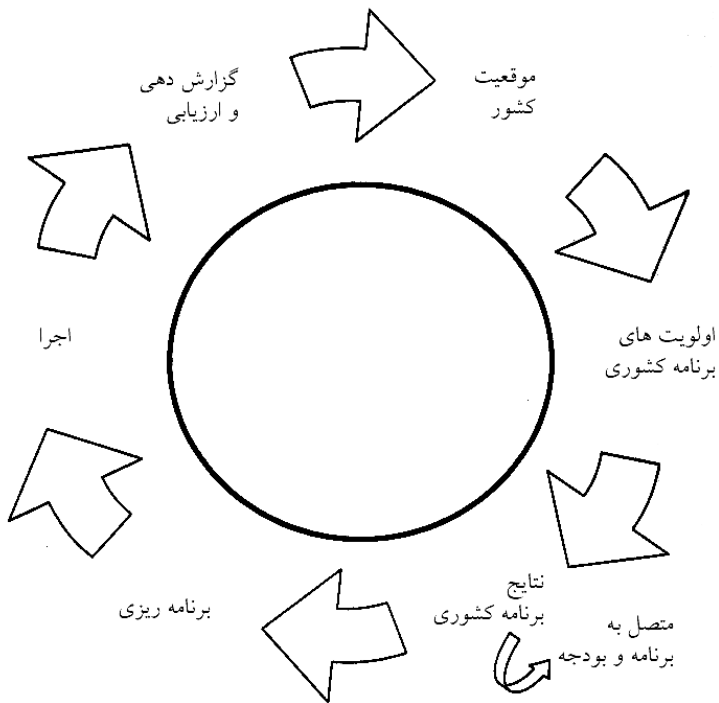
در انجام این امور، آنان:

- از نظر فنی و مالی به عرضه‌ی نتایج آنگونه که در ب.ک.ک.ش تعریف شده در هماهنگی با افسران میدان‌ها کمک می‌کنند؛
- کارنقشه‌هایی جهت دستیابی به نتایج فوری برنامه و بودجه تدوین می‌کنند، و در هماهنگی با افسران میدان‌ها و دیگر بخش‌های ستادها، روند آن‌ها را نظارت خواهند کرد؛ و
- گزارش‌دهی در مورد سهم آی.ال.او جهت دستیابی به نتایج فوری برنامه و بودجه را، آنگونه که از نتایج کسب شده در سطوح منطقه‌ای، زیرمنطقه‌ای و کشوری مطلع شده‌اند، هماهنگ می‌کنند.

۱. مدیریت مبتنی بر نتایج، آنگونه که در آی.ال.او مورد استفاده قرار می‌گردد با جزئیات در کتاب راهنمای «ارتقاء نقش آی.ال.او در دنیای کار: یک راهنما برای کاربست مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان بین‌المللی کار» توصیف شده است. اطلاعات بیشتر در مورد مدیریت مبتنی بر نتایج در آی.ال.او در این نشانی:

<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/rbm/index.htm>

۵. آماده سازی یک برنامه کشوری کارشایسته:  
حلقه‌ی شش مرحله‌ای



آغاز روند ب.ک.ک.ش به وضعیت یک کشور عضو بستگی بسیار زیاد دارد. این روند بیشتر با افزایش آگاهی مقامات آی.ال.او نسبت به ارزش و هدف ب.ک.ک.ش آغاز می‌شود. این روند می‌تواند از سوی مدیر دفتر آی.ال.او مسؤل یک کشور خاص یا به وسیله‌ی متخصصان کارگران و کارفرمایان شروع شود. نمایندگی‌ها خودشان می‌توانند پیگیر حمایت آی.ال.او از تدوین ب.ک.ک.ش شوند.

در نخستین مرحله ممکن است یک نشست از نمایندگی‌ها برای یادگیری بیشتر در مورد ب.ک.ک.ش و اینکه از شریکان حاضر در این روند چه انتظاری می‌رود برگزار شود. این روند می‌تواند به اقدام‌های مرتبط با روند برنامه توسعه‌ای کشور یا تلاش‌های نخستین به سوی ایجاد «چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد» پیوند بخورد. این مرحله می‌تواند شامل توجه به شریکان راهبردی احتمالی و اولویت‌های بخشندگان محتمل نیز بشود. در مصر، به عنوان نمونه، یک کارگاه مقدماتی برای

توضیح روند ب.ک.ک.ش به نمایندگی‌ها و نقش احتمالی آنان سازمان یافت.

در تمام موارد، روند تدوین و اجرای ب.ک.ک.ش، نیز، پیگیری و گزارش‌دهی پیشرفت‌ش، ساختاری را طی می‌کند که در ادامه توصیف می‌شود.

بخش شش خلاصه‌ی این مراحل را ارائه می‌دهد.

##### ۵. الف. مرحله‌ی اول: تعریف شرایط کشور

نخستین مرحله تعریف یک توضیح سطح بالای راهبردی از مسائل اصلی کار و امور اجتماعی و سیاست‌ها در یک کشور و گردآوری اطلاعات در مورد فعالیت آی.ال.او و شرکای اوست. منظور این بخش فراهم آوری یک بررسی وسیع از وضعیت کلی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در کشور نیست. تمرکز در اینجا باید روی مسائل خاصی باشد که از آی.ال.او انتظار می‌رود در برخورد با آن‌ها، و بر مبنای مزیت رقابتی‌اش کمک کند.

این بخش دو قسمت را برای پیگیری دو بخش از سند ب.ک.ک.ش، اولویت‌های برنامه کشوری و نتایج مربوطه‌ی برنامه‌ی کشوری، تنظیم می‌کند. در نتیجه، شناسایی چالش‌ها، توسعه‌ها و گرایش‌های راهبردی که بیشترین جذابیت را برای آی.ال.او دارند که به احتمال زیاد اولویت‌های برنامه کشوری و استراتژی‌ها را طی یک دوره‌ی دست کم چهار تا شش ساله تحت تأثیر قرار می‌دهند، مفید خواهد بود.

آماده سازی یک طرح مفهومی ب.ک.ک.ش در این مرحله می‌تواند مفید باشد. به فصل ۶ بنگرید.

##### ملاحظات مربوطه:

- گرایش‌های عمده‌ی کار شایسته، با استفاده از آمارها و داده‌های توزیع شده بر اساس جنسیت، چیستند و عوامل اصلی بروز این گرایش‌ها، از جمله عوامل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، در یک کشور چیست؟ آیا گسل‌های معرفتی عمده‌ای (مانند آماری، تحقیقی) در مورد این گرایش‌ها هست که باید مورد تأکید قرار بگیرند؟
- مسائل کار شایسته چگونه در اولویت‌های ملی، چارچوب‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای (گزارش‌های هدف‌های توسعه هزاره، استراتژی‌های کاهش فقر، و چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد) و دیگر راهبردهای دو و چندجانبه بازتاب می‌یابند؟
- اولویت‌های عناصر تشکیل دهنده، تا میزانی که پیش از مشاوره‌ها شناخته شده، چیستند؟
- کشورهای عضو تحت کنوانسیون‌های مصوب آی.ال.او چه تعهداتی دارند، و در خصوص گسل‌های اجرایی مطرح شده توسط رویه‌های نظارتی اولویت‌بندی شده‌ی آی.ال.او چه اقداماتی باید صورت دهند؟
- وضعیت کشور چگونه با استراتژی‌های جهانی آی.ال.او آنگونه که در «چارچوب سیاست استراتژیک» و «برنامه و بودجه» یا، در صورت درست بودن، در یک دستورکار/دهه‌ی کارشایسته‌ی منطقه‌ای، بیان شده، تلاقی می‌یابد؟



- مزیت‌های رقابتی آی.ال.او در کشور چیست و چگونه با اولویت‌های شریکان و بخشندگان توسعه‌ای پیوند می‌خورد؟
- بخشندگان عمده تا چه میزان در عرصه‌های مرتبط با «دستورکار کار شایسته» در تخالف با سایر عرصه‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند؟
- کدام درس‌های کلیدی فراگرفته شده از همکاری‌های گذشته در مورد مسائل کار شایسته در کشور (مانند تجربه‌های سیاستی، ظرفیت عناصر تشکیل‌دهنده، شراکت‌ها، شبکه‌ها) باید در کارآمدترسازی پاسخگویی‌ای برنامه‌گذاری کار بسته به حساب بیاید؟ این اطلاعات باید از آی.ال.او و سایر منابع (مانند ارزیابی پروژه‌ها، گزارش‌های اجرایی، ارزیابی‌ها و سایر مطالعات) استخراج شود.

#### ۵.ب. مرحله ۲: تعیین اولویت‌های برنامه‌گذاری کشور

- معمولاً این نخستین تمرکز عمده‌ی مشاوره‌های عنصر تشکیل‌دهنده است. هدف تمرکز بر یک ب.ک.ک.ش نهایی برای کشور عضو از طریق شناسایی تعداد معدودی (حداکثر سه تا) اولویت‌های برنامه‌گذاری کشور است که موارد زیر را ترکیب می‌کنند:
- وضعیت کشور (که به اختیارات آی.ال.او ارتباط داشته باشد)؛
  - اولویت مشترک عناصر تشکیل‌دهنده؛
  - هدف‌ها و تهدات جهانی آی.ال.او؛ و
  - مزیت رقابتی آی.ال.او (بهترین سهمش را).

در زیر نمونه‌هایی از اولویت‌های برنامه‌گذاری کشور ارائه می‌شود:

- ادغام سیاست‌های کار و اشتغال با سایر سیاست‌هایی که بر کیفیت و کمیت اشتغال تأثیر می‌گذارند (اولویت اول ب.ک.ک.ش آرژانتین برای سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۷). سند کامل ب.ک.ک.ش در اینجا در دسترس است:

<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/latin/index.htm>

- ظرفیت ارتقاء یافته‌ی نمایندگی‌ها برای افزایش اشتغال‌پذیری گروه‌های خاص (اولویت اول در ب.ک.ک.ش رومانی برای سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۷). سند کامل ب.ک.ک.ش در اینجا قابل دسترس است:

<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/europe/index.htm>

- ارتقاء ظرفیت عناصر تشکیل‌دهنده‌ی سه‌جانبه برای اجرای سیاست‌ها و قوانین کار (اولویت اول ب.ک.ک.ش سوریه برای سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰). سند کامل ب.ک.ک.ش در اینجا قابل دسترس است:

<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/arab/index.htm>

#### ملاحظات مربوطه:

- اولویت‌های برنامه‌گذاری کشور باید چیزهایی باشد که آی.ال.او بتواند در میان مدت کمک اساسی به آن‌ها ایفاء کند، و برای آن‌ها مزیت رقابتی واقعی داشته باشد.
- استانداردهای بین‌المللی کار، سه‌جانبه‌گرایی و گفتگوی اجتماعی اجزاء جدانشدنی پاسخ‌های آی.ال.او به تمام کشورهاست.

- جنبه جنسیتی باید سامانمندانه در تمام اولویت‌های برنامه کشوری گنجانده شود.
- دبیرخانه می‌تواند در این روند از طریق کمک به نمایندگی‌ها برای یافتن زمینه‌ی مشارکت در مسائلی که در پیشرفت دستورکار کار شایسته اهمیت دارند نقش ارزشمندی ایفاء کند.
- در این روند هرچند اجماع مطلوب است، هیچ کس حق وتو ندارد زیر هدف آی.ال.او در این مرحله طراحی یک ب.ک.ش است که احتمال دستیابی به نتایج ارزشمند را داشته باشد.

۵. پ. مرحله ۳: تعریف نتایج مورد نظر، شاخص‌ها، هدف‌ها و استراتژی‌ها

### نتایج برنامه کشوری

زیر هر اولویت برنامه کشوری، ب.ک.ش نتایج برنامه کشوری‌ای را تشریح می‌کند که:

- تعهدهای ویژه‌ای تحت اولویت‌های برنامه کشوری مطرح می‌سازند (کمک‌های قابل‌اندازه‌گیری برای به پیش راندن دستورکار کار شایسته در آن کشور)؛ و
- در دستیابی به نتایج فوری که در «برنامه و بودجه» بیان شده‌اند کمک می‌کند (بهترین کمک‌ها به پیش راندن دستور کار کار شایسته به صورت جهانی).

آنطور که کتابچه‌ی راهنمای «مدیریت مبتنی بر شواهد» خاطر نشان می‌کند: «نتایج عبارتند از تغییرات معنادار که قرار است، به صورت مستقل یا با همکاری شریک‌ها، به عنوان نتیجه‌ی کار آی.ال.او بروز یابند»<sup>۱</sup>.

در بافت ب- (های) ک.ک.ش، مشارکت نمایندگی‌ها و تعهد آنان در شناسایی نتایج و دستیابی به آن‌ها اساسی است. به این ترتیب، نتایج برنامه کشوری باید به عنوان تغییرات معناداری که قرار است فهمیده شوند که قرار است از سوی عناصر تشکیل دهنده، با کمک آی.ال.او، کسب شوند.

در ب.ک.ش اندونزی (۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰). سند کامل در اینجا در دسترس است: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/asia/index.htm>

اولویت برنامه کشوری، «توقف استثمار در کار»، در برگزیده‌ی دو نتیجه‌ی کشوری بود:

۱. پیشرفت کارآمد در اجرای «برنامه‌ی اقدام ملی اندونزی در مورد بدترین اشکال کار کودک»؛
۲. بهبود مدیریت مهاجرت نیروی کار برای حمایت بهتر از کارگران مهاجر اندونزیایی، به ویژه کارگران مهاجر داخلی.

### شاخص‌ها و نشانه‌گذاری‌های برنامه‌های کشوری کار شایسته

برای هر نتیجه‌ی برنامه کشوری قرار است از یک تا حداکثر سه شاخص نتیجه وجود داشته باشد. این شاخص‌های نتیجه معیارها و داده‌هایی را بیان می‌کنند که در ارزیابی و اندازه‌گیری دستیابی به نتیجه‌ی برنامه کشوری مورد استفاده قرار خواهند گرفت. برای اندازه‌گیری کارآمد، باید کوشید تا برای هر شاخص یک خط مبنا و یک هدف تنظیم کرد. در نمونه‌ی اندونزی در بالا، برای:

- پیشرفت کارآمد در اجرای برنامه‌ی اقدام ملی اندونزی در مورد بدترین شکل کار کودک.

شاخص‌ها و نشانه‌گذاری‌های نتیجه موارد زیر را دربرمی‌گیرند:

- شاخص: وقوع کار کودک کاهش می‌یابد.
- نشانه‌گذاری: «بررسی کار کودک» در سال ۲۰۰۸ کاهش ۲۵ درصدی در وقوع بدترین شکل‌های کار کودک (نسبت به سال ۲۰۰۵) را گزارش می‌دهد.

### استراتژی‌های نتایج برنامه کشوری

هنگامی که نتایج برنامه کشوری تعریف شدند، لازم است یک استراتژی نتیجه وضع شود تا به صورت قانع‌کننده توضیح دهد که چگونه ورودی‌ها (مانند منابع انسانی و مالی)<sup>۲</sup>، فعالیت‌ها و خروجی‌ها به کسب نتیجه‌ی بیان شده کمک خواهند کرد. این استراتژی با صراحت این رویکرد را مقرر می‌دارد که آی.ال.او و شریک‌هایش برای دستیابی به نتایج برنامه کشوری برنامه‌ریزی می‌کنند، و مؤسسات یا گروه‌های ذینفع و نقش نمایندگی‌ها و شریک‌های دیگر را مورد شناسایی قرار می‌دهند.

به عنوان نمونه، استراتژی نتایج ۴: «فضای مناسب جهت جوانان و زنان برومند» در برنامه کشوری کار شایسته سوریه برای سال‌های ۲۰۰ تا ۲۰۱۰ شامل اقداماتی از سوی نمایندگی‌ها، از جمله وزارت کار و امور اجتماعی، با شراکت مدارس آموزش شغلی، اداره‌ی کل اشتغال، انجمن کارآفرینان جوان سوریه، وزارت اقتصاد (مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط) و از این قبیل می‌باشد. این استراتژی همچنین اجرای و تصویب برنامه‌های آزمایشی، اقدام‌های تربیتی و ظرفیت‌سازی، سازماندهی به سمنیاری‌های آگاهی‌بخش در مورد خوداشتغالی به عنوان یک گزینه‌ی شغلی، در میان سایر اقدام‌ها در مکان‌های مختلف کشور را نیز در بر می‌گیرد.

### ملاحظات مربوطه:

- به ازاء هر اولویت برنامه کشوری حداکثر سه نتیجه برنامه کشوری مناسب است. اگر دستیابی به یک نتیجه در یک وضعیت مفروض منطقی به نظر برسد، تعداد نتایج حتی می‌تواند یکی باشد.
- شاخص‌های نتیجه، نشانه‌گذاری‌ها و استراتژی‌ها باید با اصطلاح‌های جنسیت-پدیر، با توجه به هر نتیجه یا اجرای متفاوت برای زنان و مردان، صورتبندی شوند.
- تفکر در مورد آنچه که قرار است حاصل شود (نتایج) و با چه کسانی یک روش مناسب برای تعریف یک استراتژی است.
- نتایج برنامه کشوری و استراتژی‌های دستیابی به آن‌ها کمک‌ها و اقدام‌های

آی.ال.او را مورد توجه قرار می‌دهد.

● استراتژی‌ها باید ارزیابی مناسب از ظرفیت‌ها و تعهد ذینفعان یا مؤسسات هدف و نیز عناصر تشکیل دهنده را بازتاب دهند. باید به تعهدات انجام شده توجه شود.

● یک استراتژی باید، در میان سایر چیزها، به نیازها از لحاظ ساخت بنیان معرفتی لازم برای پشتیبانی از کمک فنی و مشاوره‌ی سیاستی توجه داشته باشد. پژوهش باید بخش جدانشدنی ب.ک.ک.ش، و در ارتباط نزدیک با نتایج تعریف شده‌ی برنامه‌ی کشوری مربوطه باشد. هر گسل پژوهشی عمده در دستیابی به نتایج برنامه‌ی کشوری باید در اینجا پررنگ شود.<sup>۳</sup>

● یک استراتژی باید نقطه‌عطف‌های دو سالانه داشته باشد. این نقطه‌عطف‌ها گام‌هایی هستند به سوی دستیابی به نتایج برنامه‌ی کشوری، که دستیابی به نتایج فوری/میانی «برنامه و بودجه» و استراتژی‌های سازمانی کلیدی دیگر مورد تأیید ارگان‌های مدیریتی آی.ال.او مانند استراتژی مصوب هیأت مدیره در نوامبر ۲۰۰۷<sup>۴</sup> را مطلع خواهند کرد.

● گفتگوهای پیرامون نتایج و استراتژی‌های ممکن باید منابع فعلاً قابل استفاده و آن‌ها که باید در دسترس قرار بگیرند رابه حساب آورند. این تضمین خواهد کرد که اقلامی مانند همکای‌های فنی فعلی و محتمل به حساب خواهند آمد. آن‌ها باید به تدوین یک استراتژی تجهیز منابع محلی برای ب.ک.ک.ش منجر شوند.

● شاخص‌های نتایج برنامه‌ی کشوری نباید پیچیده، گران و سخت آزما باشند. بهتر است اگر بتوان منابع داده‌های توزیع‌شده بر مبنای جنسیت را مورد استفاده قرار داد.

#### ۵. ت.مرحله ۴. نگرش آی.ال.او به برنامه‌ریزی اجرایی ب.ک.ک.ش

برنامه‌ریزی برای اجرای ب.ک.ک.ش دو عنصر دارد:

۱. لازم است از آغاز و در طول تدوین ب.ک.ک.ش یک گفتگوی همگانی در مورد اجرا با عناصر تشکیل‌دهنده صورت بگیرد. این امر:

● گفتگو در مورد کمک‌های مناسب سطح بالای هر یک از شریک‌ها برای دستیابی به هدف‌ها را ممکن می‌سازد؛

● می‌تواند گسل بین کمک‌های خاص شریک‌ها و دیگر گسل‌هایی را که ممکن است از آی.ال.او توقع برود که با آن‌ها برخورد کند، مانند ظرفیت‌سازی، گسترش آگاهی با پژوهش، مشترک‌سازی آگاهی، شناسایی کند؛

● فرصتی است برای روشن‌سازی مسائلی مانند الویت‌های کمک فنی و توقعات منبع عمومی؛

● می‌تواند توجه کامل به نحوه‌ی گنجانیدن روند پیگیری منظم، کارآمد و نیازهای ارزیابی بعدی در روند ب.ک.ک.ش را تضمین کند.

۲. مراحل تحلیل و برنامه‌ریزی که پیش‌تر توصیف شد باید منجر به خلق یک نقشه‌ی گسترده برای اجرای استراتژی ب.ک.ک.ش شود که تمام شریک‌ها در مورد آن توافق داشته باشند. برای حمایت از آن نقشه‌ی گسترده، هر شریک و از جمله آی.ال.او، لازم خواهد داشت که نقشه‌ی اجرایی خودش را تدوین

کند. نقشه‌ی اجرایی آی.ال.او:

- یک سند درونی آی.ال.او است (یک نقشه‌ی پیگیری و ارزیابی جدا و همگانی در بخش ۵ توصیف می‌شود)؛
- موضوع بررسی و بازنگری منظم آی.ال.او در طول حیات ب.ک.ک.ش است؛
- بر مبنای مشاوره در مورد تعهدها و منابع بین دفتر میدان مربوطه و بخش‌های ستادها تدوین و نهایی می‌شود؛
- در واحد «برنامه‌ریزی اجرایی» نرم‌افزار «مدیریت استراتژیک» در «سامانه منبع یکپارچه اطلاعات» گنجانده می‌شود؛ که اقلامی مانند اولویت‌های برنامه کشوری، نتایج و منابع برنامه کشوری، از جمله پیوندهای آن‌ها به چارچوب استراتژیک آی.ال.او، را در بر می‌گیرد.

#### ملاحظات مربوطه:

- قالب یک نقشه‌ی اجرایی در پیوست ب توصیف شده تا تکوین نقشه‌های متمرکز و انعطاف‌پذیر اجرایی ب.ک.ک.ش سازمان بین‌المللی کار را تسهیل کند.
- کار میدانی با تدوین یک نقشه‌ی اجرایی گواه آغاز می‌شود. این نقشه مبتنی بر منابعی است که در دسترس هستند یا احتمالاً برای تحقق نتایج مورد نظر برنامه‌ی اجرایی و استراتژی‌های پشتیبان در دسترس قرار خواهند گرفت.
- نقشه‌ی گواه باید توجه را به تأمین مالی گسل‌ها و نیازهای تجهیز منابع پیش‌بینی شده، شامل تجهیز منابع ملی، جلب کند، و یک استراتژی تجهیز منابع بودجه‌ای فوق‌العاده ارائه دهد.
- نقشه اجرایی باید تمام اقدام‌ها و تأمین مالی را که به استراتژی دستیابی به نتایج برنامه اجرایی کشوری مرتبط هستند یکپارچه سازد. به عنوان نمونه، ب.ک.ک.ش اردن نتایج خاص ۱۱ پروژه‌ی آی.ال.او را شناسایی کرد که هنگام تدوین ب.ک.ک.ش وجود داشتند یا در دست تدارک بودند و آن ورودی‌ها را با نتایج برنامه کشوری هم‌راستا کردند.
- ب.ک.ک.ش چارچوبی برای هدایت و تأمین مالی همکاری فنی جدید یا نوسازی شده، به ویژه برای برخورد با گسل‌های منبعی و اولویت‌های حمایت اضافی، از جمله از طریق «برنامه و بودجه»، فراهم می‌آورد که می‌تواند ولویت‌های ستادهای مرکزی، دفتر منطقه‌ای و زیرمنطقه‌ای را تحت تأثیر قرار دهد.
- هر ب.ک.ک.ش باید تعدادی معدودی از آن عرصه‌های کاری را شناسایی کند که آی.ال.او یک مزیت رقابتی و ظرفیت عرضه دارد، اما منابع کافی برای انجام کار درست یا معنا دار را ندارد. این امر باید با یک توجیه مختصر برای آن منابع اضافی همراه شود.
- «برنامه و بودجه» برای ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹ دو نشانه‌گذاری در سطح منابع خرج شده برای ب.ک.ک.ش (های). ب.ک.ک.ش تعیین می‌کند: (۱) دست کم ۴۰ درصد از بودجه‌ی منظم فنی و هزینه‌ی برنامه‌ی منطقه‌ای؛ و (۲) دست کم ۷۰ درصد از کل هزینه‌ی بودجه‌ای فوق‌العاده.
- «دپارتمان شراکت‌ها و همکاری توسعه‌ای» می‌تواند به بخش‌های فنی و منطقه‌ای و فنی در برخورد با مسائل تجهیز منابع به عنوان بخشی از نقشه ریزی

اجرائی کمک کند.

● نقشه‌ی اجرایی باید فرصت‌های اتحادها و شراکت‌های استراتژیک با سایر سازمان‌های بین‌المللی و نیز گروه‌های جامعه‌ی مدنی مانند سازمان‌های خودیاری زنان، که می‌توانند منابع را به سوی هدف‌های کار شایسته گسیل کنند و با اولویت‌های مشترک مانند برابری جنسیتی برخورد کنند، مورد توجه قرار دهد.

● ب.ک.ک.ش لستو<sup>۵</sup> یک نمونه‌ی خوب از سازگاری جنسیتی با شاخص‌هایی که جنسیتی پذیر، مبتنی بر داده‌های توزیع شده بر اساس جنسیت و تحلیل بعدی از موقعیت کشور که مسائل متمایز فرا روی اشتغال زنان و مردان را منعکس می‌کند، ارائه می‌دهد.

### ۵. ث. اجرا، پیگیری و گزارش‌دهی

یک ب.ک.ک.ش دو رند هماهنگ اجرا و پیگیری دارد:

● یکی در برگیرنده‌ی تمام شریک‌های ب.ک.ک.ش و مراکز، تا حدی که پیشرفت به سوی نتایج برنامه کشوری بیان شده در ب.ک.ک.ش تحقق یابد، تا حدی که انتظار می‌رفت شرکا به استراتژی‌ها و مدیریت مسائل فرارو کمک کنند.

● روند دیگر مختص نیازهای مدیریتی آی.ال.او می‌باشد و شامل یک تحلیل از روند جزئیات نقشه‌ی اجرایی است که در واحد «نقشه اجرایی» در نرم‌افزار «مدیریت استراتژیک» در «سامانه منبع یکپارچه اطلاعات» ترسیم می‌شود. این روند تا حدی که منابع آی.ال.او مورد استفاده برای ایجاد نتایج در قالب ورودی‌ها با روشنی استراتژی ب.ک.ک.ش را به پیش ببرد، برخورد می‌کند.

همانگونه که پیشتر گفته شد، مدیران دفتر آی.ال.او برای یک کشور خاص در نقششان به عنوان مدیران برنامه‌ی کشوری برای نتایج به دست آمده در آن کشور پاسخگو هستند. آنان مسئول مدیران منطقه‌ای خودشان برای آن نتایج خواهند بود.

نقش آنان به طور اساسی استراتژیک است نه صرفاً عملیاتی.

### ملاحظات مربوطه:

● الگوهای نقشه اجرایی و پیگیری، برگرفته از سرمشق‌های آسیایی و کشورهای عرب، برای تسهیل ایجاد این نقشه‌ها در سطوح مورد نیاز آی.ال.او موجود است.

● روندی برای ارزیابی منظم از سوی تمام شریک‌ها ب.ک.ک.ش در پیشرفت به سوی نتایج برنامه کشوری و برخورد با مسائل باید مقرر شود.

● برای هماهنگی اجرای ب.ک.ک.ش یک کمیته‌ی سه جانبه‌ی ملی تدارکات یا یک مجمع مشابه، بدون محدودسازی توانایی آی.ال.او یا دیگر شریک‌ها برای تصویب استراتژی‌هایی برای دستیابی بهتر به نتایج کشوری، می‌تواند مستقر شود. این کمیته می‌تواند پیگیری اقدام‌های جاری را نظارت یا انجام دهد و به عنوان مجمعی برای مواجهه با مسائل آتی خدمت کند. نیز می‌تواند مبنایی برای تعامل با دیگر گروه‌های علاقمند مانند گروه‌های وابسته به روند «چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد» در کشور باشد.

- مدیران دفتر آی.ال.او مسئول خاص هر کشور، افزوده بر کارکردهای هماهنگی ب.ک.ک.ش، باید:
    - برنامه‌ریزی را شروع کنند؛
    - پیگیر روند ب.ک.ک.ش باشند؛
    - هنگام ضرورت، چه از طریق عنایت‌گیری از فرصت‌ها برای تسریع روند یا با تجهیز منابع برای برخورد با گپ‌ها، باید اقدام کنند.
    - اگر شریک‌های دیگر به تعهدهای خودشان عمل نکردند یا منابع مورد نظر کسب نشدند با مسائل برخورد کنند؛
    - تضمین کنند که با اولویت‌های جهانی آی.ال.او، از جمله برابری جنسیتی، آنگونه که در «چارچوب سیاست استراتژیک»، «برنامه و بودجه»، و، در صورت لزوم، اسناد منطقه‌ای کار شایسته، یافت می‌شوند، به طور مناسب برخورد می‌شود.
  - مدیران دفتر آی.ال.او برای هر کشور خاص همچنین روند مشارکت مدیران ستادها در برنامه‌ریزی و حمایت از اقدام‌های ناشی از ب.ک.ک.ش در کشورهای خاص را که به پیشرفت به سوی نتایج فوری تحت «برنامه و بودجه» کمک می‌کنند هدایت خواهند کرد.
  - بخش‌های آی.ال.او که در حمایت از ب- (های).ک.ک.ش بسیار درگیر هستند باید کارنقشه‌هایی تدوین و مدیریت کنند تا مشخص سازد کدام عضو از آن بخش، از کی و در حمایت از کدام یک از برنامه‌های کشوری کار شایسته باید عمل کند. این کارنقشه‌ها پیوست‌های نقشه‌های اجرایی ب.ک.ک.ش منفرد هستند و می‌توانند پشتیبانی گزارش‌دهی باشند.
  - مدیران دفتر آی.ال.او مسئول یک کشور خاص، و مدیران ستادها، برای اجرای برنامه‌های مربوط به خود اما هم گروه‌اشان به یکدیگر تکیه می‌کنند. هر یک به پشتیبانی (فنی، مالی، مدیریتی) دیگری نیازمند است.
  - برنامه‌ریز اشخاص مختلف که در یک کشور خاص کار طی یک دوره‌ی مشخص کار می‌کنند می‌توانند شبکه‌ها یا تیم‌های غیررسمی تشکیل دهند تا اجرای بخش‌های مختلف ب.ک.ک.ش را تسهیل کنند.
- گزارش‌دهی در مورد پیشرفت ب.ک.ک.ش شکل‌های متعددی دارد:
- در میان شریک‌های موجود در یک ب.ک.ک.ش خاص، می‌تواند کمیته‌ای برای گزارشی دهی منظم وجود داشته باشد، که باید پیشرفت‌ها به دست آمده و نقطه‌نشان‌های دست‌یافته در جهت نتایج برنامه کشوری را تا آن تاریخ ردیابی کند.
  - گزارش‌دهی برای مقاصد داخلی آی.ال.او طیفی از اشکال به خود می‌گیرد:
    - در آغاز هر دو سال، مسئولان میدانی نقشه‌های پیگیری و ارزیابی را برای کشورهای تحت پوششان تهیه می‌کنند.
    - دفترهای منطقه‌ای مسول نظارت نقشه‌های پیگیری و ارزیابی هستند.
    - مسئولان میدانی نیز گزارش‌های سالانه اجرای ب.ک.ک.ش را که هم راستا با الزام‌های گزارش‌دهی «چارچوب کمک‌های توسعه‌ای ملل متحد» هستند تهیه می‌کنند.
    - دفترهای منطقه‌ای گزارش‌های برنامه کشوری دوسالانه‌ی منتخب را کامل خواهند کرد.

گزارش دهی عملکرد برنامه‌ی هماهنگی‌ها به هیأت مدیره.

واحد «گزارش دهی اجرایی» نرم‌افزار «مدیریت استراتژیک» در «سامانه منبع یکپارچه اطلاعات» گزارش دهی مسئولان میدان در مورد دستیابی به نتایج برنامه کشوری را، که از سوی مسئولان منطقه‌ای و بخش‌های فنی در هر ستاد برای مطلع ساختن گزارش‌های اجرایی دوسالانه یک کاسه می‌شوند، تسهیل خواهد کرد.

#### ۵.ج. مرحله‌ی ۶: بررسی و ارزیابی

بررسی و ارزیابی ب.ک.ک.ش مهم هستند چرا که به ما کمک می‌کنند تا به عنوان یک سازمان در مورد آنچه که به دست می‌آوریم و در مورد روش بهبود کارمان بیاموزیم. آن‌ها همچنین اعتبار آی.ال.او را از طریق آرایه‌ی مسئولیت‌پذیری ما نسبت به نتایج به عناصر تشکیل‌دهنده‌ی ملی، به شریک‌های ملل متحد و به هیأت مدیره‌ی آی.ال.او تقویت می‌کنند.

کیفیت و سودمندی بررسی‌ها و ارزیابی‌های ب.ک.ک.ش به چارچوب‌های نتایج خوب تدوین‌شده‌ی ب.ک.ک.ش، همراه با اطلاعات در مورد وضعیت‌های خط مینا، شاخص‌ها و نشانه‌گذاری‌های مناسب، و گزارش دهی منظم در مورد این‌ها بستگی خواهد داشت.

بررسی‌های دوسالانه‌ی برنامه کشوری روشی برای ژرف اندیشی بنیادین در باره‌ی دستاوردها و راهبردهای ب.ها.ک.ک.ش در دست کار برای توجه به تناسب طراحی آن‌ها، همکاری ما با شریک‌ها، و عملکرد اجراست. آن‌ها عناصر تشکیل‌دهنده‌ی ملی و دیگر شریک‌ها را یک جستجوی مشترک درگیر می‌سازد.

دفترهای منطقه‌ای برای هماهنگی بررسی‌ها مسئول‌اند. واحد بررسی راهنمای همگانی، پشتیبانی فنی را فراهم می‌آورد و گزارش‌های نهایی را واریسی می‌کند.

آی.ال.او همچنین از ارزیابی‌های مستقل از ب.ها.ک.ک.ش برای آرایه‌ی یک ارزیابی بی‌طرف و شفاف از کار ما به شریکان ملی و بین‌المللی مان پشتیبانی می‌کند. این ارزیابی‌ها ابزاری برای راستی‌آزمایی دستیابی به نتایج و سهم آی.ال.او در جهت هدف‌های توسعه‌ای ملی هستند.

واحد ارزیابی مسئولیت‌گزینش کشورها برای ارزیابی مستقل و مدیریت این ارزیابی را برعهده دارد. ارزیابی‌های مستقل ب.ک.ک.ش در وب سایت آی.ال.او پست می‌شوند و خلاصه‌ای هر یک از آن‌ها به هیأت مدیره تقدیم خواهد شد.

#### ملاحظات مربوطه:

- پیگیری و ارزیابی نتایج دو عنصر دارند:
  - پیگیری پیشرفت به سوی یک نتیجه‌ی مورد توافق («چه به دست آورده‌ایم؟»)
  - ارزیابی معتبر نتایج به دست آمده.
- کارکرد نسبت به شاخص‌هایی که هنگام طراحی ب.ک.ک.ش مقرر شده‌اند



- 
- در ارزیابی مناسب اساسی هستند.
- نقشه‌های «پیگیری و ارزیابی» ساختارمند باشند تا از داده‌های در دسترس برای ردیابی پیشرفت به سوی نتایج، آزمون فرضیه‌های زیربنایی و نظارت محیط برنامه استفاده کنند.
  - نقشه‌های پیگیری ب.ک.ک.ش همچنین باید به سامانه‌های پیگیری «چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد» خوراک‌دهی کنند و لز روندهای سطح پروژه‌ای واحد پیگیری و ارزیابی استفاده ببرند.
  - ژرفاندیشی با هم در مورد اینکه چه چیزهایی خوب و چه چیزهای کم تر خوب عمل کرده وسیله‌ی مهمی برای آگاهی‌سازی، درس‌آموزی و بهبود ظرفیت برای دستیابی به نتایج خوب است.

برای جزئیات بیشتر در مورد سیاست‌های آی.ال.او، روندها و روش‌شناسی مرتبط با برنامه‌ریزی پیگیری و ارزیابی، بررسی‌های داخلی و ارزیابی‌های مستقل از ب- (های).ک.ک.ش لطفاً وب‌سایت دورن‌شبکه‌ای واحد ارزیابی را در این نشانی مشاهده کنید:  
[http://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/country\\_prog.htm](http://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/country_prog.htm)

گزارش‌های کامل‌شده‌ی ارزیابی را می‌توانید در این نشانی بیابید:  
<http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Countryprogramme/lang-en/index.htm>

- 
۱. بحث‌های کامل در مورد اصطلاح‌های کلیدی به کار رفته در این بخش در این جزوه آمده است: ارتقاء سهم آی.ال.او در دنیای کار: یک کتاب راهنما برای کاربست مدیریت مبتنی بر نتایج در سازمان بین‌المللی کار.
  ۲. تعریف ورودی‌ها، اقدام‌ها و خروجی‌ها در «فرهنگ اصطلاح‌های مورد استفاده» در کتاب راهنمای «مدیریت مبتنی بر نتایج» آمده است.
  ۳. بنگرید به: نتایج اصلی از مشاوره‌های پژوهشی آی.ال.او و پیگیری‌های ممکن (ژنو، ۳ تا ۴ مارس ۲۰۰۸)، که در دسترس است:  
<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/inst/rpc/download/rportmarch.pdf>
  ۴. PFA/۹/۲/۳۰۰ جی.بی. استراتژی اشتراک‌گذاری معرفت تعداد معدودی از نتایج و شاخص‌ها و نشانه‌گذاری‌های مربوط را برای اشتراک داخلی و خارجی‌گذاری شناخت در سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹ را ترسیم کرده است. یک شاخص به ویژه با گنجانیدن عناصر اشتراک‌گذاری شناخت برخورد کرده است.
  ۵. کل سند در اینجا در دسترس است:  
<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/africa/index.htm>

۶. آماده سازی سند برنامه کشوری کار شایسته‌ی آی.ال.او  
 سند ب.ک.ک.ش نباید بلندتر از ۱۰ صفحه (۴۰۰۰ تا ۴۵۰۰ کلمه) باشد و از شش بخش تشکیل می‌شود که به شش مرحله‌ای که در بخش‌های پیشین این راهنما توصیف شد می‌پردازند.

سند های ب.ک.ک.ش پیش‌نویس یا بازنگری شده از طریق «سازوکار تضمین کیفیت» گروه‌های حمایت از ب.ک.ک.ش منطقه‌ای، برای هر یک از مناطق پنجگانه‌ی آی.ال.او بررسی می‌شوند. این بررسی‌ها از طریق استفاده از الگوهای استاندارد (پیوست ت) صورت می‌پذیرند. سند های پیش‌نویس یا بازنگری شده نیز قرار است در سایت درون شبکه‌ای به این نشانی: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp> پست شوند. عناصر سطح بالای ب- (های).ک.ک.ش، پس از نهایی شدن، در اسناد عمومی‌ای بیان می‌شوند که در وب‌سایت آی.ال.او و سایت‌های دفاتر میدانی آی.ال.او پست خواهند شد.

جدول زیر سند های کلیدی در تدوین برنامه‌های کشوری کار شایسته و نیز محتوا و تفاوت‌های آن‌ها را توصیف می‌کند

اسناد کلیدی در تدوین برنامه‌های کشوری کار شایسته		
محتوا	تعریف	سند
یوندهای روشن با چارچوب توسعه‌ی ملی، برنامه‌های کشوری ملل متحد، چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد، هدف‌های توسعه‌ی هزاره، یا استراتژی کاهش فقر. تحلیل موقعیت ملی و گپ‌های کار شایسته. برنامه‌های همکاری فنی در یک کشور، و درس‌های برگرفته از همکاری‌ها و تلاش‌های پیشین آژانس‌های دیگر. اطلاعاتی در مورد اولویت‌های دولت و تشکل‌های کارگران و کارفرمایان. اطلاعات مربوط به کاربرد استانداردها و اصول و حقوق بنیادین در کار در آن کشور. اطلاعات مرتبط با اقدام‌های مورد نیاز برای تقویت عناصر تشکیل دهنده‌ی آی.ال.او	سندی که توسط یک دفتر کشوری آماده شده که: (i) تحلیل و داده‌هایی را ارائه می‌دهد که به عناصر تشکیل دهنده‌ی سه جانبه کمک می‌کند تا اولویت‌های را تعیین کنند، و (ii) و اولویت‌های اصلی را که باید در تمام ب-ها.ک.ک.ش عرضه شوند شناسایی و از آن‌ها دفاع می‌کند، به طور خاص تقویت مشاوره‌ی سه جانبه و کاربست استانداردهای بین‌المللی کار. جزوهای مفهومی یک مرحله‌ی واجب در روند تدوین ب.ک.ک.ش نیستند. با این همه، برای فراهم‌سازی ورودی‌های مناسب به این فرایند ابزارهایی لازم است.	جزوه‌ی مفهومی سند برنامه‌ریزی کار شایسته
	جزوهای مفهومی برای آغاز گفتگوها با نمایندگی‌ها مناسب هستند.	

<p>پیوندهای روشن با چارچوب توسعه‌ی ملی، برنامه‌های کشوری ملل متحد، چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد، هدف‌های توسعه‌ی هزاره یا استراتژی کاهش فقر. خلاصه‌ی مشاوره‌ی سه‌جانبه در مرحله‌ی تدارکاتی.</p> <p>بینایی نتایج برنامه‌ی کشوری که به روشنی با نتایج «برنامه و بودجه» پیوند دارد. یک مدل منطقی با شاخص‌های یا گواهنج‌های قابل اندازه‌گیری. ارجاع روشن به اصول همکای اقدام (جنسیت، استانداردها، سه‌جانبه‌گرایی، فقر، جهانی‌گرایی منصفانه). انطباق با محتوا و فرمتی که در راهنمای ب.ک.ک.ش تعریف شده است.</p>	<p>یک سند اولیه که شامل تمام عناصر اصلی ب-ها.ک.ک.ش است، که از طریق روند مشاوره با عناصر تشکیل دهنده‌ی سه‌جانبه تدوین شده. این سند از سوی «گروه حمایت منطقه‌ای» از طریق چارچوب تضمین کیفیت ارزش‌گذاری می‌شود.</p> <p>این ویرایش ب.ک.ک.ش در وب سایت داخلی ب.ک.ک.ش از طریق «دفتر برنامه‌ریزی و مدیریت» پست می‌شود.</p>	<p>سند پیش‌نویس برنامه کشوری کار شایسته ب (ب.ک.ک.ش) (ش)</p>
<p>یک پیش‌نویس ب.ک.ک.ش ارزش‌گذاری و بازنگری شده از سوی یک دفتر کشوری از طریق چارچوب تضمین کیفیت، که مرحله‌ی نهایی مشاوره با نمایندگان را طی کرده، و در شکل نهایی خود از سوی مدیر منطقه‌ای به تصویب رسیده است.</p>	<p>یک سند ب.ک.ک.ش که، هرچند در صورت تغییر شرایط اصلاح می‌شود، از سوی مدیر منطقه‌ای تصویب شده و به عنوان یک وسیله برای اقدام آی.ال.او به آن استناد می‌شود.</p> <p>این نسخه‌ی ب.ک.ک.ش توسط دفتر برنامه‌ریزی و مدیریت، هم روی سایت همگانی ب.ک.ک.ش و هم روی سایت درون‌شبکه‌ای ب.ک.ک.ش پست خواهد شد.</p>	<p>سند نهایی برنامه کشوری کار شایسته (یا ویرایش نهایی)</p>

وقتی یک سند پیش نویس ب.ک.ک.ش بازنگری می‌شود، نکات کلیدی مورد بررسی در جدول زیر فهرست شده‌اند:

نکات کلیدی مورد بررسی هنگام بازنگری سند برنامه کشوری کار شایسته			
ردیف	عنوان	وزن پیشنهادی (صفحه)	توصیف محتوا
۱	موقعیت کشور	۲ تا ۵	فقط نکات برجسته، نه یک تحلیل گسترده، شامل: گرایش‌ها و مسائل اصلی در کار شایسته با هر نوع آمار و داده‌های توزیع شده بر اساس جنسیت؛ ارجاع به هدف‌های توسعه‌ی ملی و چارچوب‌های هماهنگی توسعه‌ای (چارچوب کمک توسعه‌ای ملل متحد و مربوط)، شامل هر نوع موضوع عمومی؛ اولویت‌های عناصر تشکیل دهنده؛ تعهدها نسبت به کنوانسیون‌ها و دیگر گسل‌های اجرایی؛ سایر برنامه‌ها/بخشندگان/دولت مربوطه؛ درس‌های فراگرفته شده از همکاری‌های پیشین.
۲	اولویت‌های برنامه‌ی کشوری	۱	فقط بیانیه اولویت برنامه کشوری (تعدیل بعد از تحلیل اولیه می‌آید). انتخاب‌های سختی باید صورت بگیرد زیر محدود کردن تعداد اولویت‌های برنامه کشور یکی از آنهاست - یکی تا حداکثر ۳ به نظر کافی می‌رسد
۳	نتایج برنامه کشوری، شاخص‌ها و خلاصه‌ی استراتژی‌ها	۱ تا ۳	نتایج در یک زبان حتی‌المقدور موجز و خلاصه. برای هر نتیجه، یک شاخص یا بیشتر برای سنجش عملکرد. هر نتیجه با بیانیه‌ی استراتژی مختصر دنبال می‌شود شامل اینکه چگونه و با چه کسانی کار انجام خواهد شد (شریک کیست، سودبرنده فوری کیست، اگر با شریک متفاوت است، گروه یا جمعیت هدف چه کسانی هستند)، همراه با نقطه‌نشان‌های دوسالانه. فرضیه‌ها و ریسک‌ها را می‌توان ذکر کرد. نتایج کم‌تر و متمرکز تر بهتر.
۴	نقشه‌ی اجرایی، شامل نتایج، ورودی‌ها و منابع برای دو سال	نالازم	نقشه اجرایی جدا از سند همگانی ب.ک.ک.ش برای استفاده‌ی داخلی آی.ال.او تدوین می‌شود. (برای تکمیل شدن توسط کارنقشه‌ها در سطوح واحد/دفتر و کارکنان منفرد).
۵	اجرا و مدیریت	۱/۲	توصیف خیلی مختصر از ترتیبات، مانند کمیته‌ی تدارکات سه‌جانبه. ذکر شرکای اصلی.
۶	پیگیری عملکرد و ارزیابی ترتیبات	۱/۲	توصیف مختصر ترتیبات نقشه‌ریزی شده (روزآمدسازی نقشه‌ی اجرایی به یک مبنای گزارشی دهی داخلی دوره‌ای شکل می‌بخشد، اما دست‌کم یک ساله).

## ۷. ارتباطات ب.ک.ک.ش

ب- (های).ک.ک.ش برای ارتباط کار آی.ال.او ابزارهای مهمی هستند. آنها سندهای همگانی اند که باید در یک وب سایت اختصاصی در اینترنت همگانی منتشر شوند. آنها همچنین می توانند در وب سایت های دفتر کشوری غیرمتمرکز نیز به نمایش گذاشته شوند.

تهیه ی یک خلاصه ی یک صفحه ای از ب(های).ک.ک.ش مصوب، برای مخاطبان مشخص مانند کارگران، کارفرمایان، بخشندگان و مردم نیز یک اقدام ارتباطی مناسب است. این اقدام می تواند با گزارش موفقیت پروژه هایی اجرایی ب.ک.ک.ش تکمیل شود.

یک نسخه ی مکتوب به زبان رایج، و همراه با نمونه های محسوس از تأثیر پروژه های آی.ال.او، در توجیه بخشندگان بسیار ارزشمند خواهد بود و می تواند در کارزارهای ارتباطی و دفاعی به شکل گسترده مورد استفاده قرار بگیرد.

هنگام تدوین اقلام ارتباطی در محل همیشه مشاوره با مسئولان منطقه ای ارتباطات مفید خواهد بود. کتابچه ی راهنمای دپارتمان ارتباطات و اطلاعات عمومی نیز در این نشانی [http://www.ilo.org/intranet/english/download/pdf/dcomm\\_hbook.pdf](http://www.ilo.org/intranet/english/download/pdf/dcomm_hbook.pdf) توصیه هایی ارائه می دهد. پلتفرم آنلاین ب.ک.ک.ش نیز دسترسی به ابزارها و راهنماهایی برای ارتباط کارشایسته فراهم ساخته است.

## فهرست مطالب

۳	۱. پیشگفتار
۳	۱. الف. هدف این راهنما
۳	۱. ب. منابع راهنما و اطلاعات دیگر
۵	۲. برنامه‌های کشوری کار شایسته: کلیات
۵	۲. الف- «ب- (های). ک. ک. ش.»: تمرکز کمک‌های آی. ال. او و شریک‌ها
۵	۲. ب. محتوای ب- (های). ک. ک. ش
۶	۲. پ. تسهیل هماهنگی سیاست‌ها و تجمیع منابع
۷	۲. ت. پویایی ب- (های). ک. ک. ش
۸	۲. ث. آیا همیشه ب. ک. ک. ش لازم، ضروری و در سطح ملی هستند؟
۱۰	۳. شرایط برنامه‌های کشوری کار شایسته
۱۰	۳. الف. ب. ک. ک. ش، دستورکار کار شایسته و رویکرد آی. ال. او
۱۰	۳. ب. «ب. ک. ک. ش» و سیاست‌ها و برنامه‌های ملی توسعه‌ای
۱۱	۳. پ. ب. ک. ک. ش و ابتکار اصلاحی ملل متحد
۱۳	۴. ب- (های). ک. ک. ش و مدیریت مبتنی بر نتایج
۱۳	۴. الف. مدیریت مبتنی بر نتایج در آی. ال. او
۱۳	۴. ب. مسئولیت‌های مدیریت ب- (های). ک. ک. ش
۱۵	۵. آماده سازی یک برنامه کشوری کار شایسته: حلقه‌ی شش مرحله‌ای
۱۶	۵. الف. مرحله‌ی اول: تعریف شرایط کشور
۱۷	۵. ب. مرحله ۲: تعیین اولویت‌های برنامه کشوری
۱۸	۵. پ. مرحله ۳: تعریف نتایج مورد نظر، شاخص‌ها، هدف‌ها و استراتژی‌ها
۲۰	۵. ت. مرحله ۴. نگرش آی. ال. او به برنامه‌ریزی اجرایی ب. ک. ک. ش
۲۲	۵. ث. اجرا، پیگیری و گزارش‌دهی
۲۴	۵. ج. مرحله‌ی ۶: بررسی و ارزیابی
۲۶	۶. آماده سازی سند برنامه کشوری کار شایسته‌ی آی. ال. او
۲۹	۷. ارتباطات ب. ک. ک. ش





کانون عالی انجمن‌های صنفی کارفرمایی ایران  
نشریه خیری، تحلیلی، آموزشی  
شماره بیست و هفتم، بهمن ماه ۱۳۸۹  
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

مدیر مسؤل: بیژن سعیدآبادی  
زیر نظر شورای سیاست‌گذاری  
[www.payamekarfarmayan.com](http://www.payamekarfarmayan.com)  
[payam@payamekarfarmayan.com](mailto:payam@payamekarfarmayan.com)  
[www.icea.ir](http://www.icea.ir)

نشانی دبیرخانه کانون عالی:  
تهران، خیابان حافظ، خیابان رودسر، شماره ۲۹،  
طبقه دوم کدپستی ۱۵۹۳۶-۷۹۴۱۵  
تلفن: ۸۸۹۴۰۲۱۱-۸۸۹۴۰۵۱۲  
فاکس: ۸۸۹۴۴۵۶۴  
صندوق پستی: ۳۶۴۶-۱۵۸۷۵  
تحریریه، اشتراک، آگهی:  
۸۸۹۰۷۴۵۱-۸۸۹۱۸۳۱۵  
۸۸۹۱۱۰۱۷-۸۸۹۱۱۰۱۸  
صندوق پستی: ۸۹۳-۱۴۳۳۵  
چاپ و صحافی: گروه عماد  
تلفن: ۷۷۵۳۲۴۶۱