





صندوق قرض الحسنه  
مردم نهاد صادق آباد

صندوق مردم نهاد  
صادق آباد رفسنجان

---

عنوان گزارش:

چگونه یک طرح مناسب بنویسیم

۱۴ گام برای ایجاد یک طرح تخصصی از ابتدا تا انتها

---

تهیه کننده:

علی محی الدینی

تاریخ:

اسفندماه ۱۴۰۰

## فهرست مطالب

|  |    |
|--|----|
| مقدمه  | ۱  |
| ۱- کسب تخصص در حوزه‌ی کاری   | ۱  |
| ۲- تعریف مساله   | ۳  |
| ۳- مطالعه و بررسی کارهای انجام گرفته                                   | ۴  |
| ۴- تعیین اهداف، سیاست‌ها و دستاوردهای طرح و تهیه جدول زمانی حصول نتایج | ۵  |
| ۵- طراحی طرح   | ۷  |
| ۶- شبیه سازی و یا اجرای آزمایشی طرح                                    | ۸  |
| ۷- پیوست‌های مورد نیاز طرح   | ۹  |
| ۸- تعیین مجری یا مجریان و مراحل اجرای طرح                              | ۹  |
| ۹- بار مالی طرح و شیوه‌ی تامین منابع                                   | ۹  |
| ۱۰- تایید کارشناسی   | ۱۰ |
| ۱۱- تبدیل طرح به متن   | ۱۰ |
| ۱۲- استخراج مواد و تبصره‌های قانونی                                    | ۱۱ |
| ۱۳- مطالعه طرح توسط سایرین و تصویب طرح                                 | ۱۱ |
| ۱۴- پایش طرح در هنگام اجرا   | ۱۱ |
| جمع‌بندی   | ۱۱ |

## مقدمه

با توجه به نیاز روز افزون صندوق به قوانین به روز و کارآمد لازم است مسئولین مختلف صندوق توانایی نوشتن طرح‌های تخصصی در حوزه کاری خود را دارا باشند، در این گزارش سعی خواهد شد شیوه‌ی نوشتن یک طرح مناسب بیان شود تا مسئولین محترم صندوق با مطالعه آن بتوانند طرح‌هایی کارآمد، دقیق، جامع و همه‌جانبه‌نگر، ناظر به حل مشکلات، ساده و واضح، شفاف و سلیس بنویسند.

در این گزارش مراحل مختلف تهیه و تدوین یک طرح از ابتدا تا تبدیل به قانون شدن و در نهایت اجرایی شدن و پایش پس از آن بیان خواهد شد. در حین گزارش با ارائه‌ی چندین مثال سعی می‌شود به صورت گام به گام مراحل لازم به مسئولین آموزش داده شود. در هر بخش باید‌ها و نبایدها و ویژگی‌های لازم شرح داده خواهد شد و سعی می‌شود از ایجاد هرگونه ابهام و کلی‌گویی جلوگیری شود تا مطالب کاملاً کاربردی باشد.

مراحل طراحی یک طرح از ابتدا تا انتها را می‌توان به صورت زیر لیست کرد:

### ۱- کسب تخصص در حوزه‌ی کاری

مسئولین مختلف صندوق بایستی با گذشت زمان بیشتر از پیش در زمینه کاری خود دارای تخصص و مهارت شوند تا بتوانند از پس مشکلات برآیند. اولین مرحله در حل مساله و مشکل، شناخت مساله است و تا مسئول یک بخش تخصص مربوط به کاری که انجام می‌دهد را بدست نیاورد به شناخت و نگاه کلان در آن حوزه دست نخواهد یافت. دستیابی به نگاه کلان در عین شناخت همراه با جزییات لازمی نگاه کارشناسی است و برای حل هر مشکلی بایستی نگاه کارشناسی داشت تا بتوان بهترین راه حل ممکن را یافت.

به عنوان نمونه حسابدار صندوق لازم است حسابداری یاد بگیرد تا بتواند مشکلات این بخش را شناسایی کند. برای حسابداری که حسابداری بلد نیست خیلی از مشکلات که به سادگی در علم حسابداری برایشان راه حل وجود دارد اصلاً قابل شناسایی نیست که مسئول محترم بخواهد برای آن دنبال راه حل باشد. به بیان حکما چنین فردی دارای جهل مرکب است، یعنی اینکه مسائل زیادی را در حوزه کاری خود نمی‌داند ولی در عین حال چون به این جهل خود علم ندارد و نمی‌داند چنین مسائلی وجود دارد که وی از آنها آگاه نیست امکان حل آن مسائل وجود نخواهد داشت.

به عنوان نمونه دیگر مسئول وام صندوق لازم است به فرمول‌های وام دهی و منطق نرم افزاری که برای وام دهی مورد استفاده قرار می‌گیرد مسلط باشد تا بتواند مشکلات و نقطه ضعف‌های آن را شناسایی کند و برای حل آنها طرح ارائه کند.

این قاعده برای تمامی مسئولیت‌های صندوق صادق است. به عنوان نمونه‌ی دیگر مسئول تحقیق و توسعه صندوق برای اینکه بتواند برای شیوه‌ی سرمایه‌گذاری صندوق طرح بنویسد لازم است مطالعات کافی در حوزه کسب و کارها

و مسائل مربوط به سرمایه گذاری داشته باشد به حدی که از مجموع مطالعات این حوزه بتواند به صورت کلان مسائل را تجزیه و تحلیل کند.

سوال بسیار مهمی که در اینجا لازم است طرح شود و به دنبال پاسخ آن بود این است که برای کسب تخصص چه باید کرد؟ با توجه به اینکه در صندوق با توجه به کمبود نیروی متخصص مسئولیت‌ها معمولاً به افرادی سپرده می‌شود که از قبل در آن زمینه تخصص ندارند آیا اصولاً امکان پذیر است که یک فرد بتواند به کسب دانش و مهارت از طریق رفتن به دانشگاه و اخذ مدرک اقدام کند در حالی که زمان کافی برای انجام آن وجود ندارد؟ و یا اینکه تمامی ۱۴۰ واحد یک رشته کارشناسی را به صورت خودخوان مطالعه کند؟ پاسخ دادن به این سوال و یافتن راه حل کار ساده‌ای نخواهد بود.

برای دستیابی به راه حل باید به چند نکته توجه نمود. اول اینکه توانایی تحقیق و جستجو برای یافتن پاسخ سوالات مهمتر از داشتن اطلاعات در هر زمینه و رشته‌ای است. در حال حاضر در عصری زندگی می‌کنیم که پاسخی تمامی سوالات در تمامی رشته‌های دانشگاهی و غیر دانشگاهی در بستری به نام اینترنت وجود دارد که می‌توان با اندک جستجویی منابع لازم را یافت و به مطالعه‌ی آن پرداخت. برای اینکه بتوان از اینترنت استفاده کرد و در آن به جستجوی سوالات پرداخت سطح معلومات دیپلم کافی است و بیشتر از آن به تمرین و استفاده زیاد از اینترنت برای یافتن سوالات احتیاج است. البته تسلط و یا لاقلاً آشنایی به زبان انگلیسی هم بسیار مفید و حتی می‌توان گفت لازم است چراکه بیشتر منابع موجود در اینترنت به زبان انگلیسی است.

نکته دیگر استفاده از مشاوره متخصص برای کسب دانش و مهارت لازم در حوزه کاری است. زیر نظر یک کارشناس و استاد خبره می‌توان با مطالعه مثلاً حدود ۲۰ واحد درسی به تخصص در زمینه کاری که یک کارشناس با اخذ ۱۴۰ واحد دست می‌یابد، دست یافت و بیشتر از آن را به صورت خودآموز یاد گرفت. همچنین استفاده از مشاوره یک متخصص برای مسائلی که در طول کار پیش می‌آید بسیار مفید و راهگشا خواهد بود.

نکته مهم دیگر این است که مطالعات نیاز محور نسبت به مطالعات سنتی دانشگاهی هم به جهت زمانی و هم کاربردی بهینه‌تر است. فردی که در دانشگاه اقدام به یادگیری یک رشته می‌کند جدای از اینکه نمی‌داند بخشی از مطالبی را که می‌خواند کجا به کارش خواهد آمد و به همین دلیل انگیزه کافی برای یادگیری ندارد، یادگیری وی نیز چندان عمیق نخواهد بود. در حالی که فرد در حال انجام وظیفه که با توجه به مشکلات حوزه کاری خود اقدام به مطالعه می‌کند هم انگیزه بیشتری دارد هم یادگیری وی عمیق‌تر خواهد بود و هم به دلیل اینکه مسئله خود را می‌داند، می‌تواند بر روی منابع اصلی تمرکز نموده و از هدر رفتن وقت به جهت مطالعه منابع بی‌مورد خودداری کند. به همین جهت چنین فردی می‌تواند با مطالعه حدود مثلاً ۲۰ واحد تخصص لازم برای کسب انجام یک کار که یک کارشناس با اخذ ۱۴۰ واحد دانشگاهی به دست می‌آورد را کسب کند.

به این نکته هم باید توجه نمود که قرار نیست در روز اول کاری مسئول یک بخش تخصص نهایی را دارا باشد. بلکه این یک مسیر تکاملی خواهد بود که از انجام امور روزمره کاری و استفاده از مشاوره متخصص شروع شده و کم کم با انجام مطالعات لازم گام به گام ارتقا یافته و تا سطح تخصص و حتی فراتر از آن خواهد رفت.

## ۲- تعریف مساله

یک مسئول که در زمینه کاری خود دارای تخصص قابل قبولی باشد، توانایی شناسایی مشکلات را خواهد داشت. اولین قدم در حل یک مساله، شناخت مشکل و تبیین دقیق آن است. برای حل یک مساله باید بتوان آن را به خوبی و دقیق مطرح نمود و حدود آن را مشخص کرد. برای تبیین حدود یک مساله گاهی لازم است چندین صفحه به شرح آن پرداخت تا حدود و ثغور آن مشخص و روشن شود. دلیل اینکه از مسئولین هر بخشی خواسته شده است تا طرح‌های مربوط به آن بخش را تهیه کنند این است که مسئول یک بخش به دلیل ارتباط مستقیم و دائمی با حوزه کاری خود بهتر از هر کس دیگری می‌تواند مشکلات آن بخش را شناسایی نموده و حدود و ثغور آن را تعیین نماید.

برای روشن تر شدن بحث به ذکر چند مثال می‌پردازیم. سیستم وام دهی صندوق از ابتدا بدین صورت بوده است که برای دریافت وام بر اساس پس انداز متقاضی و کارکرد حساب وی، امتیاز وامی برایش در نظر گرفته می‌شد که در هنگام دریافت وام به وی پرداخت می‌شد. در ماه‌های بعد این مبلغ به صورت اقساط به صندوق بازگردانده می‌شد. در این سیستم امکان برداشت پس انداز در هنگام دریافت وام وجود ندارد و برداشت پس انداز تنها پس از پایان یافتن اقساط ممکن است. این سیستم تا همین اواخر که موجودی و میزان وام متقاضیان زیاد نبود ایجاد اشکال نمی‌کرد، اما رفته رفته و با زیاد شدن پس اندازها و به تبع آن میزان وام‌ها و همچنین میزان اقساط، پرداخت اقساط برای متقاضیان سخت شده است و آنها تمایل دارند که بتوانند یا اینکه هنگام دریافت وام موجودیشان را بردارند و از آن در کنار وام استفاده کنند چراکه برخلاف قبل مبلغ قابل توجهی است و یا اینکه پس انداز به عنوان اقساط در نظر گرفته شود تا میزان اقساطی که باید پرداخت شود کاهش یابد و آنها توان پرداخت آن را داشته باشند.

همانطور که بیان شد این مشکل از ابتدا وجود نداشته و به مرور زمان با افزایش پس اندازها پدید آمده است. در این شرایط مسئول وام بهتر و زودتر از هرکسی می‌تواند این مشکل را شناسایی و حدود آن را تعیین کند و به دنبال حل آن باشد. منظور از تعریف مساله در این مثال توضیحاتی است که در بند قبل ذکر شد.

این هنر، تجربه و مهارت یک مسئول است که تا پیش از وقوع یک مشکل بتواند آن را شناسایی کند و به دنبال راه حل برای آن باشد.

به عنوان نمونه‌ی دیگر می‌توان سیستم وام‌دهی صندوق را مثال زد که بر اساس شبیه سازی‌های نرم افزار سپینتا طراحی و اجرا شده است. همواره این احتمال وجود دارد فرضیاتی که برای شبیه سازی و بدست آوردن فرمول‌های وام مورد استفاده قرار گرفته تغییر کند و در نتیجه فرمول‌های وام اعتبار خود را از دست بدهند و در مدت زمان کوتاهی منجر به بروز مشکل و یا حتی بحران در صندوق شود. این وظیفه مسئول یا مسئولان مربوطه است که با

پایش دائمی شرایط و فرضیات مورد استفاده برای تعیین فرمول‌های وام‌دهی از تطبیق شرایط شبیه‌سازی با واقعیت اطمینان حاصل کنند و تغییرات معنادار در فرضیات که منجر به ایجاد شرایط جدیدی در ماه‌های بعد خواهد شد را شناسایی و از قبل برای آن برنامه داشته باشند.

همین پایش ماهانه همچنین بایستی در مورد شاخص‌های مهم صندوق همچون تعداد اعضای جذب شده، میزان پس انداز جذب شده و یا خارج شده، صف انتظار کلی صندوق در هر ماه و ... به صورت منظم صورت گرفته و با تحلیل نتایج راهکارهای مناسب جهت تغییر و یا تمدید سیاست‌های صندوق اندیشیده و به اجرا گذاشته شود.

به عنوان نمونه‌ی دیگر فرض کنید قصد داریم به دلیل توسعه و بزرگتر شدن گروه‌ها و عدم کارایی ضمانت گروهی سیستم ضمانت صندوق را مورد باز طراحی قرار دهیم. برای تعریف دقیق مساله لازم است به سراغ متون حقوقی رفته و ضمانت و انواع شیوه‌های اجرای آن را مورد بررسی قرار دهیم و تبعات حقوقی هر یک از این شیوه‌ها را تعیین نماییم. در حقوق نحوه‌ی استیفای حق در صورت استنکاف مضمون عنه از دین خود از ضامن به چه نحو خواهد بود. آیا می‌توان مستقیماً به سراغ ضامن رفت؟ آیا اساساً ضمانت گروهی در حقوق تجارت و نظام بانکی جمهوری اسلامی وجود دارد؟ اگر وجود دارد حدود و ثغور آن کدام است؟ پاسخ به این سوالات پس از تعریف مساله و بیان مشکل یعنی تعیین حدود و ثغور مساله که دستابی به راه حل را ممکن می‌کند.

### ۳- مطالعه و بررسی کارهای انجام گرفته

پس از شناسایی یک مساله و پیش از حل آن باید به مطالعه کارها و اقداماتی که سایرین برای حل این مشکل انجام داده‌اند پرداخت. احتمال اینکه این مشکل قبل از شما توسط فرد دیگری شناسایی و حل شده باشد و راهکار آن نیز در دسترس باشد زیاد است. بنابراین بایستی از تجربیات دیگران نهایت استفاده را کرد و به قول معروف لازم نیست چرخ را دوباره اختراع کرد.

گاهی اوقات برای یک مساله جواب‌های مختلفی وجود دارد که توسط افراد دیگر مورد استفاده قرار گرفته است در این شرایط بایستی راه حلی که به شرایط مسئله مورد نظر نزدیکتر است انتخاب شود علاوه بر آن در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود در انتخاب راه حل نیز بسیار مهم است و سبب خواهد شد برخی از راه‌ها بدلیل عدم وجود امکانات لازم حذف شوند. البته لازم است در مرحله مطالعه راه‌ها، تمامی روش‌ها مورد بررسی قرار بگیرند و دلایل کارآمد بودن و یا عدم کارایی روش‌های موجود برای مسئله مورد نظر بررسی و ذکر شود.

گاهی اوقات هرچند برای یک مساله جواب آماده‌ای وجود نداشته باشد اما می‌توان با شکستن آن مساله به مسائل کوچکتر که برای آنها جواب‌های موجود زیادی وجود دارد آنها را ترکیب و در نهایت مساله را حل کرد.

برای انجام این مرحله جستجو در اینترنت و استفاده از مشاوره متخصص این حوزه راهگشا خواهد بود. برای جستجو در اینترنت بایستی بر روی شرکت‌ها و یا نهادهایی که با این مشکل و یا مشابه آن مواجه هستند تمرکز بیشتری نمود.

به عنوان نمونه به همان مثال باز طراحی ضمانت صندوق بر می‌گردیم. برای حل این مشکل ابتدا بایستی به سراغ نهادهایی همچون بانک که با همین مشکل درگیر هستند رفت و راهکارهای آنان را مورد بررسی قرار داد و به یک جمع بندی در مورد انواع روش‌های ضمانت که در حال حاضر در نظام بانکی مورد استفاده قرار می‌گیرد رسید و نقاط ضعف و یا قوت هر کدام از این روش‌ها بر اساس اهداف مشخص شده تعیین نمود.

نکته دیگری که در بررسی منابع باید به آن توجه کرد مطالعه قوانین مرتبط پیشین صندوق در آن زمینه است. به احتمال زیاد از قبل قوانین مرتبطی وجود دارد که بایستی در مرحله نوشتن طرح مورد مطالعه قرار بگیرد و در صورت لزوم در قالب طرح جدید تغییر یابند و یا اینکه تکمیل شوند.

#### ۴- تعیین اهداف، سیاست‌ها و دستاوردهای طرح و تهیه جدول زمانی حصول نتایج

برای ارزیابی راه حل‌های مختلف حل یک مساله و انتخاب بهترین آن نیازمند تعیین معیار و یا معیارهایی هستیم که بتوان راه حل‌های مختلف را با آن سنجید و نقاط ضعف و یا قوت هر یک را تعیین نمود.

همانطور که برای تعیین بلندی و یا کوتاهی قد افراد نیازمند سنجه‌ای به نام متر هستیم تا بر اساس آن بتوانیم در مورد بلندی و یا کوتاهی قد افراد نظر دهیم برای تعیین بهترین راه حل مسئله مورد نظر نیز نیاز است ابتدا اهداف و سیاست‌های صندوق در مورد آن مساله مشخص شود. راه حل یک مساله باید به گونه‌ای انتخاب شود تا اهداف و سیاست‌های صندوق به بهترین نحو ممکن ارضا شود.

توجه شود که اهداف و سیاست‌ها به صورت کلی و مختصر تعیین می‌شوند اما طرح و راه حلی که قرار است این اهداف و سیاست‌ها را ارضا کنند باید تفصیلی و همراه با جزییات و پرداختن به تمامی جنبه‌های مختلف مساله باشد. البته تفصیل و شرح راه حل نباید منجر به پیچیدگی و مبهم بودن طرح شود. به عبارت دیگر سیاست‌ها، اهداف و باید و نبایدها را تعیین می‌کند و این وظیفه طرح است که بهترین مسیر برای دستیابی به اهداف ضمن رعایت بایدها و نبایدها را تعیین کند.

تعیین سیاست‌ها و اهداف به صورت کلی وظیفه مدیرعامل صندوق است اما مسئول یک بخش که بر روی زمینه کاری خود دارای تخصص و تمرکز است می‌تواند اهداف و چشم انداز مد نظر خود را به مدیرعامل پیشنهاد دهد و نقش مشاور را در این زمینه ایفا کند.

نکته مهمی که باید ذکر شود این است که معمولاً اهداف و سیاست‌های مربوط به یک مساله یک دست و همراستا نیستند و نزدیک شدن به یکی سبب دور شدن و فاصله گرفتن از دیگری می‌شود. در این حالت انتخاب راه حل بهینه



سخت‌تر شده و موضوعیت پیدا می‌کند. در این حالت ابتدا بایستی درجه اهمیت هریک از اهداف تعیین شود و راه حل به نحوی تعیین شود که تا حد ممکن اهداف بیشتر و مهمتر پوشش داده شود در حالی که سایر اهداف نیز از دست نرود، این کار مصالحه‌ی بین اهداف متضاد خواهد بود.

برای روشن‌تر شدن بحث به ذکر چند مثال می‌پردازیم. طرح برداشت موجودی هنگام دریافت وام را در نظر بگیرید. این طرح برای حل مشکلی که در بخش قبل توضیح داده شد باید تدوین شود. برای این منظور هدف اصلی همان ایجاد امکان برداشت موجودی هنگام دریافت وام است اما بایدها و نبایدهایی وجود دارد که باید در طراحی لحاظ شود.

اول اینکه این طرح باید منجر به رونق بیشتر صندوق شود و نه برعکس یعنی در نتیجه‌ی اجرای این طرح بایستی پول بیشتری وارد صندوق شود. با توجه به اینکه قرار است امکان برداشت موجودی فراهم گردد باید طرح دارای این ویژگی باشد که افراد بیشتر تشویق شوند تا پس انداز بیشتری در صندوق ذخیره کنند به صورتی که حتی با کم شدن پس انداز افرادی که پس انداز خود را هنگام اخذ وام دریافت می‌کنند در نهایت نسبت به قبل پول بیشتری وارد صندوق شود. بنابراین باید طرح به گونه‌ای باشد که

- اولاً افراد کمتری تمایل داشته باشند موجودی خود را برداشت کنند و افراد بیشتری تشویق شوند موجودی خود را در هنگام دریافت وام در صندوق حفظ کنند.
- افرادی که قصد دارند موجودی خود را دریافت کنند تشویق شوند در دوره‌های بالاتر موجودی خود را بگیرند تا موجودیشان مدت زمان بیشتری در صندوق بماند.
- افرادی که در یک دور مشخص قصد دارند موجودی خود را دریافت کنند تشویق شوند حتی الامکان دیرتر و با صف انتظار بالاتر نسبت به دریافت وام اقدام کنند تا هم مدت زمان بیشتری موجودی در صندوق باقی بماند و هم اینکه میزان وام دریافتی افراد بیشتر شود که برای صندوق هدف مهمی است.
- افرادی که موجودی خود را دریافت می‌کنند تشویق شوند مجدداً در مدت زمان کوتاهی موجودی خود را جایگزین کنند.
- سایر افراد که در حال حاضر در محدوده این مساله قرار ندارند نیز تشویق شوند موجودی خود را بیش از پیش افزایش دهند.

همانطور که در این اهداف دیده می‌شود فراهم آوردن طرحی که تمامی این اهداف را برآورده کند سخت و دشوار است چرا که به عنوان مثال افراد معمولاً در صورتی بیشتر تشویق می‌شوند که موجودی خود را افزایش دهند (هدف آخر) که در موقع دریافت وام به راحتی آن را برداشت کنند (عکس هدف اول)

به عنوان نمونه‌ی دیگر طرح باز طراحی ضمانت صندوق را در نظر بگیرید. انگیزه اصلی طرح ساماندهی ضمانت گروهی است چرا که به دلیل بزرگ شدن گروه‌ها، ضمانت همگانی در قالب گروه‌های بزرگ (که افراد همدیگر را نمی‌شناسند) حالت هرج و مرج پیدا کرده است. اهداف و باید و نبایدهای این طرح بدین صورت خواهد بود.

- طرح باید حالت مصونیت ایجاد کند تا افراد کمتری انگیزه برای عدم پرداخت دیون خود داشته باشند. به عبارت دقیقتر تمرکز طرح باید بر روی پیشگیری باشد تا برخورد.
  - طرح باید به نحوی باشد که اعتماد (به عنوان یک اصل اساسی برای صندوق) بین اعضا و اعتماد بین صندوق و اعضا را تقویت و ترویج کند و نه بر عکس آن. در واقع بایستی اعضا بیشتر از پیش تشویق شوند و یاد بگیرند به یکدیگر اعتماد کنند.
  - طرح باید بین افرادی که قصد پرداخت دیون خود را دارند اما در حال حاضر توان پرداخت ندارد با افراد بد حساب تمایز قائل شود و قوانین متفاوتی وضع کند.
- نکته مهم دیگر در تعیین اهداف مبحث زمان است. باید در هنگام تعیین اهداف یک طرح زمان لازم برای دستیابی به آن اهداف نیز تعیین شود تا در زمان پایش طرح بتوان ارزیابی دقیقی از دستاوردهای طرح داشت. برای مثال افزایش تعداد اعضای صندوق به میزان ده درصد اگر برای مدت زمان سه ماه هدف خوبی تلقی شود صرف زمان یک سال برای رسیدن به آن نقطه قطعاً مطلوب نخواهد بود.

## ۵- طراحی طرح

پس از تعریف مساله، انجام کارهای مطالعاتی و تعیین اهداف نوبت به طراحی طرح می‌رسد. این بخش هسته اصلی تهیه‌ی یک طرح است که بایستی بیشترین تمرکز و وقت را صرف آن کرد. پایه و اساس این بخش را تفکر تشکیل می‌دهد. توجه شود که تفکر غیر از کار مطالعاتی است. در کار مطالعاتی به سراغ کارهایی که دیگران انجام داده‌اند می‌رویم و آنها را مطالعه می‌کنیم اگر در بین آنها بتوان راه حل مساله مورد نظر را یافت، آن را مورد استفاده قرار خواهیم داد اما اگر با تحقیق در بین منابع نتوان مساله را حل نمود، آنگاه بایستی به فکر طراحی طرحی بود که تمامی اهداف و خواسته‌های ما را برآورده کند. برای این منظور لازم است ذهن و فکر را برای مدت زمان لازم بر روی مساله متمرکز نمود تا بتوان جنبه‌های مختلف و راهکارهای ممکن را شناسایی کرد. پس از شناسایی باید به ارزیابی آنها پرداخت و بهترین گزینه و یا ترکیبی از گزینه‌های مختلف را انتخاب نمود.

البته تمرکز ذهن بر روی یک مساله خاص برای مدت زمان زیاد کار ساده‌ای نیست. ذهن انسان بسیار فرار و سیال است، ذهن همانند گنجشکی است که دائماً از یک شاخه به شاخه‌ای دیگر می‌پرد و نمی‌توان به سادگی آن را تحت کنترل در آورد.

در این مرحله برای رسیدن به طرح مطلوب بایستی تمامی سناریوهای که امکان دستیابی به جواب را دارند مورد بررسی قرار داد. از جنبه‌های مختلف هر سناریو را نگرینست، بین راه حل های مختلف سبک و سنگین کرد اگر لازم است از هر راه حل بخشی را برداشت و آنها را با یکدیگر ترکیب نمود تا بتوان به اهداف مورد نظر دست یافت.

به مثال طرح برداشت موجودی هنگام دریافت وام بر می‌گردیم. با مقداری تعمق و تفکر می‌توان راه حل‌های مختلفی را در نظر گرفت

- افراد در هنگام دریافت وام، پس انداز خود را دریافت نکنند اما به میزان پس انداز از اقساطشان کم شود.
- افراد در هنگام دریافت وام علاوه بر وام، پس انداز خود را نیز دریافت کنند اما بایستی هم وام و هم پس انداز را در قالب اقساط به صندوق برگردانند.
- افراد در هنگام دریافت وام علاوه بر وام، پس انداز خود را نیز دریافت کنند اما تنها به میزان وام دریافتی اقساط بپردازند.

سناریوهای مختلفی برای اجرای موارد بالا به صورت‌های مختلف قابل تصور است. افرادی که مشمول این طرح می‌شوند چه کسانی هستند؟ آیا تمامی افراد صندوق مشمول این طرح هستند؟ اگر قرار بر محدودیت است آیا موجودی افراد ملاک قرار بگیرد تا به سقف مشخصی برسد؟ آن سقف چه خواهد بود؟ مثلاً افرادی که موجودیشان بالاتر از ۱۰ میلیون تومان است شامل این قانون بشوند؟ یا اینکه تعداد دفعات وام دریافتی تعیین کننده افراد باشد؟ مثلاً افرادی که سه بار وام گرفته‌اند می‌توانند از این فرمول‌ها استفاده کنند؟ یا شاید لازم است صف انتظار را مبنای تصمیم قرار دهیم؟ مثلاً افرادی که بیش از ۱۸ ماه از اقساط آنها پایان یافته است می‌توانند از این امکان برخوردار شوند؟ و یا اینکه این‌ها را با هم ترکیب نماییم و به یک فرمول ترکیبی دست یابیم.

پرداختن به این سوالات و سوالات بیشتر آن هم از جنبه‌های مختلف برای دستیابی به اهداف مشخص شده منجر به طراحی طرح مورد نظر خواهد شد.

## ۶- شبیه سازی و یا اجرای آزمایشی طرح

پس از تهیه طرح و پیش از اجرای آن باید به یک سوال مهم پاسخ داد و آن اینکه در صورت اجرای طرح چه اتفاقی رخ خواهد داد؟ آیا همه چیز همانطور که ما طراحی کردیم و انتظار داریم پیش خواهد رفت؟ آیا این طرح هیچ اثر جانبی نخواهد داشت؟ اگر دارای اثرات جانبی است میزان تاثیرات آنها تا چه حد خواهد بود؟ آیا راهکاری برای کاهش این اثرات وجود خواهد داشت؟

برای پاسخ به این سوالات اگر امکان شبیه‌سازی کامپیوتری وجود دارد باید برای یافتن پاسخ به آن متوسل شد. در غیر این صورت بررسی سناریوهای مختلف بر روی کاغذ و اندیشیدن به عواقب آنها حداقل کاری است که

می‌توان انجام داد. برای این منظور لازم است مطالعات آماری انجام شود و در صد افرادی که مشول طرح می‌شوند احصا شوند و رفتار آنها در قبال اجرای طرح پیش بینی شود و نتایج حاصله بررسی شود.

حتی در صورت عدم اطمینان از مفید بودن طرح و نگرانی بابت اثرات ناخوشایند جانبی آن می‌توان ابتدا نسبت به اجرای آزمایشی طرح در یک زمان مشخص و بر روی یک جمعیت خاص (مثلا یک گروه خاص) اقدام نمود و پس از کشف تاثیرات مختلف آن در عمل نسبت به رفع نواقص اقدام نمود و نمونه‌ی نهایی و بی نقص طرح را در عمل اجرا کرد.

به عنوان مثال اگر در طرح برداشت موجودی هنگام دریافت وام، سیاست‌های تشویقی جهت افزایش موجودی اعضا کارگر نیافتند و اجرای طرح تنها منجر به خروج پس انداز اعضای وام گیرنده شود، اجرای طرح منجر به بروز بحران خواهد شد.

در همین طرح به عنوان نمونه دیگر اگر تنها سقف موجودی مشخصی به عنوان شرط دریافت موجودی قلمداد گردد این امکان فراهم است تا افراد زیرک در ماه آخر قبل از دریافت وام موجودی خود را افزایش دهند تا بتوانند اصل موجودی خود را در هنگام دریافت وام برداشت کنند بدون اینکه این افزایش موجودی نفعی برای صندوق در پی داشته باشد.

## ۷- پیوست‌های مورد نیاز طرح

گاهی لازم است برای اثر بخش بودن طرح فعالیت‌های جانبی صورت بگیرد. برای مثال در طرح برداشت موجودی هنگام دریافت وام شاید لازم باشد جهت توجیه اعضا نسبت به طرح و تشویق جهت سرمایه گذاری بیشتر کلیپی ساخته شود و طرح را به زبان ساده و هنری به اعضا توضیح دهد. بنابراین لازم است در هر طرحی جوانب مختلف سنجیده شود و در صورت نیاز پیوست‌های مربوطه مشخص و تعیین شوند.

## ۸- تعیین مجری یا مجریان و مراحل اجرای طرح

در هر طرح باید مشخص باشد مجری طرح کیست و در صورت اجرای طرح مجریان چه وظیفه و یا وظایفی را بایستی انجام دهند. علاوه بر این بایستی امتیاز لازم برای مجریان طرح تعیین شود.

مثلا در طرح برداشت موجودی هنگام دریافت وام احتمالا لازم است مسئول وام در هنگام تعیین وام افراد مشخص کند که چه افراد شامل این طرح می‌شوند، بنابراین باید شرح وظایف وی به صورت شفاف و واضح تعیین شود.

یا اگر در طرح ضمانت لازم است هسته‌های کوچکتری تشکیل شوند که افراد در آن همدیگر را بشناسند باید مشخص باشد چه فرد یا افرادی بایستی این کار را انجام دهند.

## ۹- بار مالی طرح و شیوه‌ی تامین منابع

اگر اجرای یک طرح نیازمند صرف منابع مالی خاصی است بایستی میزان منابع لازم برای اجرای طرح مشخص شود و نحوه‌ی تامین آن نیز مشخص باشد. در واقع به صورت واضح مشخص شود چه میزان منابع برای اجرای طرح لازم است و این منابع به چه طریق و از کجا و کدام محل قرار است تامین شود.

برای مثال در طرح برداشت موجودی هنگام دریافت وام اگر قرار است هنگام دریافت وام پس انداز افراد نیز بدون برگشت آن به صندوق پرداخت شود، لازم است مشخص شود در هر ماه به چه میزان پس انداز از صندوق خارج خواهد شد؟ و این منبع مالی از چه طریقی تامین خواهد شد؟ اگر نیاز به تهیه کلیپ برای توجیه اعضا است هزینه کلیپ چقدر خواهد بود و از محل کدام درآمدهای صندوق باید تامین شود؟

### ۱۰- تایید کارشناسی

طرح‌هایی که از تخصص خاصی برای طراحی استفاده می‌کنند لازم است دارای تایید نظر کارشناس مربوط به آن حوزه باشد. برای مثال در طرح برداشت موجودی هنگام دریافت وام بایستی مشخص شود که طرح در فرمول‌های وام‌دهی خدش‌های وارد نمی‌کند و یا اگر وارد می‌کند میزان تاثیر آن به چه میزان است و آیا می‌توان آن را نادیده گرفت؟ اگر قرار است بر روی موجودی افراد هنگام دریافت وام شرط و شروط گذاشته شود آیا این شروط از لحاظ فقهی جایز است و آیا مصداق شروط ضمن عقد قرض که منجر به ربوی بودن آن می‌شود نخواهد شد؟

به عنوان نمونه‌ی دیگر در طرح ضمانت گروهی آیا از دیدگاه حقوقی امکان ضمانت گروهی وجود دارد و دادگاه آن را به رسمیت می‌شناسد؟ اگر مثلاً قرار است برای جریمه افراد بد حساب کارمزد بیشتری دریافت شود آیا از نظر فقهی این کار جایز و امکان پذیر است؟

### ۱۱- تبدیل طرح به متن

پس از طی مراحل قبل و شاید همزمان با آنها لازم است طرح نوشته شود و در متن طرح به موارد بالا پرداخته شود. متاسفانه تجربه‌ی نویسنده حاکی از آن است که مسئولین مختلف صندوق در این توانایی به شدت دارای ضعف هستند. زبان نوشتار با زبان گفتار تفاوت زیادی دارد و به صرف توانایی صحبت کردن نمی‌توان انتظار داشت افراد بتوانند به درستی بنویسند. از این رو تا افراد دست به قلم نشوند و مدت زمان زیادی را وقت نوشتن نکنند به این مهارت دست نخواهند یافت.

جهت تقویت توانایی نوشتن علاوه بر تمرین و ممارست زیاد در نوشتن، خواندن کتاب و مطالعات گسترده بسیار مفید است. به کار بردن نکات مهارتی همچون استفاده از جملات کوتاه و واضح، دارا بودن دایره واژگانی گسترده، بی‌پیرایه و به دور از ابهام نوشتن، به کار بردن کلمات و ساختارهای نوشتار به جای واژگان و ساختارهای مخصوص زبان گفتاری منجر به بهبود توانایی نوشتار خواهد شد.

در مورد قالب گزارشات صندوق پیشتر توضیحات و نمونه کارهایی ارائه شده است که خواننده محترم برای مطالعه بیشتر می‌تواند به آنها مراجعه کند.

## ۱۲- استخراج مواد و تبصره‌های قانونی

در حین تهیه متن طرح لازم است ماده‌های قانونی و تبصره‌هایی که بایستی مورد تصویب قرار بگیرند استخراج شده و لیست شوند.

## ۱۳- مطالعه طرح توسط سایرین و تصویب طرح

پس از تهیه طرح لازم است آن را در اختیار سایر اعضای هیات مدیره قرار داد تا آن را سر فرصت مطالعه کنند. با این کار می‌توان در جلسه تصویب از نقطه نظرات و مشورت‌های آنان نیز بهره برد و نظارت و دیدگاه‌های مختلف را در خدمت تکمیل هرچه بیشتر طرح قرار داد.

## ۱۴- پایش طرح در هنگام اجرا

پس از اینکه طرح به تصویب هیات مدیره رسید و مرحله اجرای آن شروع شد لازم است به صورت منظم و در فواصل مشخص شاخص‌هایی که میزان موفقیت و یا شکست طرح را مشخص می‌کند پایش نمود تا از حصول نتایج در زمان مقرر اطمینان حاصل شود و اگر احیاناً مشکلی وجود دارد سریعتر شناسایی شده و نسبت به رفع آن در جلسات آسب شناسی مربوط به طرح اقدام نمود. پایش طرح ضامن حصول نتایج در زمان مقرر است و باید آن را جدی گرفت.

## جمع بندی

هدف از تهیه این متن آموزش شیوه‌ی نوشتن صحیح یک طرح به مسئولین صندوق بوده است. قرار است مسئولین با مطالعه‌ی این گزارش از ابهام خارج شده و بدانند دقیقاً چه مراحل را طی کنند تا بتوانند یک طرح قابل قبول طراحی کنند. به همین جهت سعی شد ابعاد و مراحل مختلف مساله تشریح شود و در هر مرحله نیز در صورت لزوم مثال‌هایی ذکر گردد که به روشن‌تر شدن موضوع کمک کند.

بنابراین هرچند بایستی در طراحی طرح‌های مختلف، این گزارش را مبنای کار قرار داد اما قرار نیست هر طرحی دارای تمامی موارد ذکر شده در این گزارش باشد. چه بسا طرحی که بی‌نیاز از تعدادی از موارد لیست شده در این گزارش باشد و یا لازم باشد به موارد دیگری که در این گزارش بدان‌ها پرداخته نشده، بپردازد. به صورت خلاصه قرار است این گزارش کمک یار مسئولین در طراحی طرح‌هایشان باشد و طراحی طرح‌های کارآمد را برایشان تسهیل کند و نه برعکس.

رئیس هیات مدیره صندوق موظف است پس از تصویب هر طرح وظایف مجریان طرح را استخراج نماید و به ایشان ابلاغ نماید. امتیازات مربوط به هر وظیفه نیز بایستی توسط مدیر داخلی در جدول نمرات مجری برای نمره‌دهی لحاظ شود.

همچنین لازم است رئیس هیات مدیره ماده‌های قانونی م‌صوب را در سند تدوین قوانین وارد نماید و متن طرح نیز در مکان مناسب آرشیو گردد (لازم است مکانی جهت آرشیو که سایر مسئولین نیز به آن دسترسی داشته باشند در نظر گرفته شود).

وظیفه پایش طرح در فواصل زمانی مشخص جهت اطمینان از حصول نتایج و یا آسیب شناسی عدم دستابی به نتایج و رفع موانع بر عهده‌ی واحد تحقیق و توسعه است.

هر لایحه‌ای که از طرف مسئولین صندوق تهیه می‌شود لازم است قبل از طرح در جلسه هیات مدیره به تایید مدیر عامل صندوق رسیده باشد. در واقع تهیه لایحه بایستی زیر نظر مدیرعامل و با تایید گام به گام وی همراه باشد تا پس از نهایی شدن در جلسه هیات مدیره برای تصویب مطرح گردد.

سایر طرح‌ها که از طرف افرادی غیر از مسئولین منتصب مدیرعامل طراحی می‌شوند نیازی به تایید قبلی مدیرعامل نداشته اما بایستی قبل از طرح در جلسه به دست هیات مدیره جهت مطالعه رسیده باشد.