

مفهوم خروجی، دستاورد و پیامد

مقدمه

ذی نفعان است؛ اعم از اثرات کوتاه مدت و میان مدت؛ مانند تغییر در دانش، مهارت، انگیزه، رفتار و یا باورهای جامعه مخاطب سیاست/تصمیم.

پیامد^۴. نتایج غیر مستقیم و بلندمدت خروجی ها هستند. هر سیاست/تصمیم دارای آثار بلندمدت مثبت یا منفی، خواسته یا ناخواسته است که پیامد خوانده می شود و بیانگر این امر که تا چه حد می توان نتایج به دست آمده را به سیاست/تصمیم نسبت داد. البته در این تعاریف، هنگامی که از بازه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت سخن به میان می آید به روشنی بیان نشده که منظور، زمان بروز نتایج، پس از سیاست/تصمیم است و یا ماندگاری و پایایی نتایج مورد نظر است. برای روشن شدن این مفاهیم به «زنجیره نتایج» در شکل ۱ توجه شود. چنانکه در شکل ۱ مشاهده می شود نتیجه یک سیاست/تصمیم عبارت از مجموعه خروجی ها، آثار/دستاوردها و پیامدها است و هنگامی که سخن از نتایج است نباید فقط به خروجی ها و اثرات کوتاه مدت سیاست/تصمیم توجه نمود. متخصصین توسعه، از تحلیل اطلاعات به دست آمده از نتایج سیاست/تصمیم در سطح جهانی، به روش های مختلفی استفاده می کنند که خلاصه آن در شکل ۲ ارائه شده است.

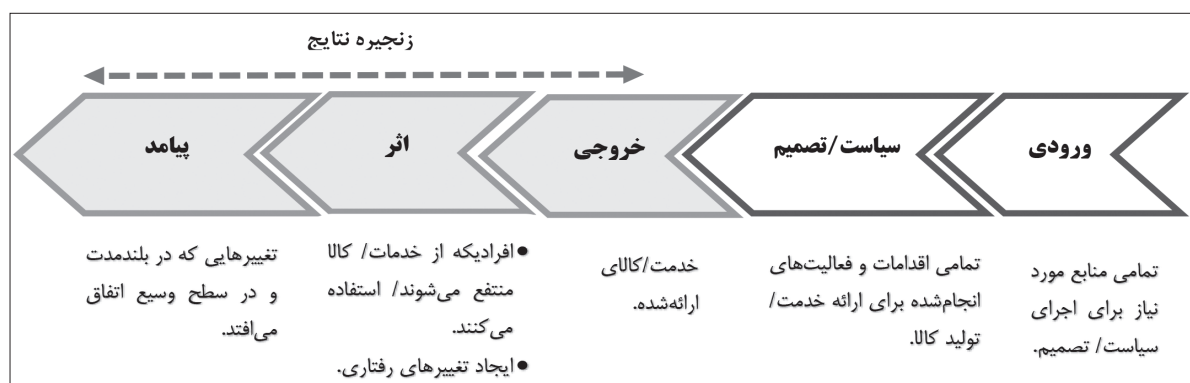
یکی از چالش های مهم برای نظارت بر نتایج سیاست/تصمیم، نحوه تشخیص آنها است؛ به عبارت دیگر، تشخیص اینکه کدام نتایج حاصل از سیاست/تصمیم، از جنس خروجی، اثر یا پیامد

سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه، یکی از مهم ترین روندهای اخیر در سطح جهانی را، لزوم «مدیریت بهتر نتایج» قلمداد می کند؛ به این معنی که سیاست گذاران و تصمیم گیران باید در برابر سیاست گذاری/تصمیم های خود پاسخگو باشند و درک صحیح و روشنی از نتایج مداخلات^۱ خود در سطح کلان داشته باشند. برای مثال مالیات دهندگان در کشورهای مختلف می خواهند بدانند هزینه های پرداختی آنها چگونه و چه کمکی به توسعه کشور نموده است و یا شهروندان و جامعه مدنی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه از رهبران خود انتظار دارند تا به طور شفاف از نتایج سیاست های عمومی آگاهی یابند. به این ترتیب برای حرکت در راستای تحقق پاسخگویی عمومی، سنجش میزان موفقیت و دسترسی به اطلاعات، تشریح مفهوم نتیجه که در واقع مجموعه ای از خروجی ها، دستاوردها و پیامدها است می تواند کمک کننده و کارگشا باشد.

مفهوم خروجی، دستاورد و پیامد

خروجی^۲. منظور از خروجی، کالاها یا خدمات هستند که به عنوان نتایج مستقیم حاصل از سیاست گذاری/تصمیم، به مخاطب ارائه می شود و اغلب محسوس بوده و قابل اندازه گیری هستند.

دستاورد^۳. اثرات مستقیم، قابل مشاهده و ملموس خروجی ها بر

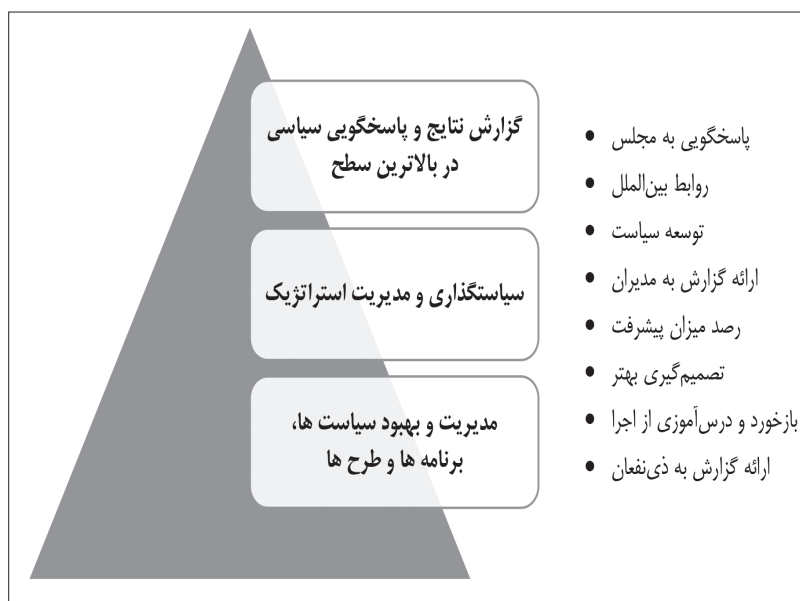


شکل ۱. زنجیره نتایج

نکته حائز اهمیت آن است که اگر چه سنجش و ارزیابی آثار و پیامدهای حاصل از سیاست/تصمیم دشوارتر از خروجی‌ها است؛ اما در ارزیابی و مدیریت عملکرد بخش عمومی، تلاش بر این است به جای تمرکز بر خروجی‌ها، آثار/دستاوردها و پیامدهای سیاست‌ها/تصمیم‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد. نکته دیگر اینکه، مراجع و منابع مختلف، از ابعاد متفاوتی به این سه مفهوم پرداخته‌اند که اگر چه با هدف شفاف‌سازی و رسیدن به یک ادبیات مشترک بوده، اما در عمل با ابهام و پراکندگی مفهومی همراه است. یکی از راه‌کارهای غلبه بر این ابهام و حرکت در راه سنجش آثار و پیامدهای یک سیاست/تصمیم، به جای تمرکز صرف بر خروجی‌ها، آن است که در ابتدای حرکت برای سیاست‌گذاری/تصمیم‌گیری، مفهوم خروجی، اثر/دستاورد و پیامد به روشنی تشریح شود و بر آن توافق صورت گیرد تا در مراحل بعدی، ارزیابی نتایج با دقت بیشتری انجام شود.

پی‌نوشت‌ها

۱. منظور از مداخله (Intervention) هرگونه اقدام و مشارکت آگاهانه در یک فرایند یا سیستم است که هدف خاصی را دنبال می‌کند. این اصطلاح ممکن است به یک فعالیت مشخص، یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با یک سیاست/تصمیم/برنامه اشاره داشته باشد.
2. Output
3. Outcome
4. Impact



شکل ۲. نحوه استفاده از اطلاعات حاصل از نتایج سیاست/تصمیم

هستند، امری دشوار است؛ اما برای شناخت آنها، توجه به نکات زیر کمک‌کننده خواهد بود.

- ❑ **خروجی.** معمولاً نتایج اولیه، ملموس و تحت کنترل سیاست/تصمیم است و به روشنی می‌توان آن را به سیاست/تصمیم نسبت داد و در واقع هدف اصلی و مستقیمی است که سیاست/تصمیم دنبال می‌کند و به بیان دیگر همان کالا و خدمت ارائه شده است.
- ❑ **آثار/دستاورد.** تغییراتی است که در نتیجه اجرای سیاست/تصمیم، در جامعه ذی‌نفعان، هم کسانی که تحت تاثیر سیاست/تصمیم هستند و هم کسانی که بر آن اثر می‌گذارند، اتفاق می‌افتد؛ اعم از تغییر در رفتارها، در ادراک ذی‌نفعان، در سیستم‌ها و...؛ به بیان دیگر، نقطه تمرکز آثار، چرایی ارائه کالا/خدمت است.
- ❑ **پیامد.** در واقع نتایج بلندمدتی است که سیاست/تصمیم در راستای تحقق و دستیابی به آن اجرا می‌شود؛ اما به راحتی نمی‌توان تعیین کرد که آیا آن اهداف، در نتیجه اجرای سیاست/تصمیم محقق شده‌اند و یا متغیرهای دیگری نیز بر آن اثرگذار بوده‌اند. پیامدها به طور کامل در اختیار سیاست‌گذاران/تصمیم‌گیران نیستند. برای مثال در راستای کاهش فقر، کشورهای مختلف در دوره‌های زمانی متفاوت، سیاست‌های مختلفی را اتخاذ می‌کنند و چنانچه فقر در بلندمدت کاهش یابد، نمی‌توان دقیقاً مشخص کرد که در نتیجه کدام سیاست این امر محقق شده است.
- ❑ یکی از عناصر مهم برای تمایز میان آثار/دستاوردها و پیامدها،

توجه به زنجیره علیّی نتایج است. برای مثال آثار/رهاوردها می‌توانند به عنوان علت پیامدها و به طور متقابل، پیامدها، همان نتایج به دست آمده از آثار هستند؛ اما در تعاریف، به چگونگی ارتباط علیّی - معلولی این دو مفهوم اشاره‌ای نشده است. در مورد خروجی‌ها و آثار، موضوع متفاوت است، به طوری که سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، آثار را همان نتایج حاصل از خروجی مداخلات می‌داند و ارتباط علیّی میان این دو را واضح می‌داند.

جانشین‌پروری

می‌شود.

۴. ایجاد، پایش و بررسی یک برنامه برای جایگزینی استعدادها.

مهم‌ترین اجزا و مراحل نظام جانشین‌پروری عبارت‌اند از:

۱. آماده‌سازی سازمان

۱-۱. تعیین خط‌مشی

۱-۲. تعهد مدیران ارشد

۱-۳. شناسایی مناصب کلیدی

۲. تعریف شایستگی‌ها

۳. شایسته‌شناسی

۴. شایسته‌پروری

۵. شایسته‌گماری

۶. ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین‌پروری

سازمان‌هایی که درگیر جانشین‌پروری هستند باید از رویکرد سنتی که در جستجوی شناسایی و آمادگی رهبران برای پست‌های کلیدی و خاص در آینده است به فرایندهایی تغییر جهت دهند که در جستجوی شناسایی و توسعه خزانه‌های استعداد برای پست‌های آینده و شاید پست‌های ناشناخته در آینده باشند.

این فرایندها حول مجموعه‌ای از قابلیت‌های رهبری متمرکز است که ارزیابی، بهسازی و تصمیمات گزینشی را به دنبال دارد. سازمان در پاسخ به این روندها باید موارد زیر مورد توجه قرار دهد.

- مشارکت مدیریت ارشد
- ارزیابی جدی و جامع
- شناسایی نیازهای افراد مستعد در آینده
- برنامه‌های ساختاریافته بهسازی افراد
- ایجاد یک پایگاه داده از استعدادها.

پی‌نوشت‌ها

۱. Succession Planning

جانشین‌پروری^۱ فرآیندی طراحی شده برای حصول اطمینان از عملکرد موثر و مداوم سازمان است که از طریق به‌کارگیری و بهسازی کارکنان و مدیران در نقش‌های کلیدی درون سازمان امکان‌پذیر می‌شود. اگرچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌شکل ساده «تعیین رهبران آینده» تعریف می‌شود؛ اما در واقع این برنامه‌ریزی، برآمده از راهبرد سرمایه‌های انسانی به‌عنوان فرآیندی ارادی به‌منظور اطمینان از تداوم رهبری در مناصب کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و سرمایه دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است. وقتی یک مدیر سازمان را ترک می‌کند بدون اینکه سازمان جانشین‌پروری را اجرا کرده باشد، مشکلات عدیده‌ای برای سازمان به‌وجود می‌آید؛ زیرا فرد مستعدی وجود ندارد تا مسئولیت‌های وی را به‌طور موثر بر عهده بگیرد. در این صورت انتخاب جایگزینی موقت تنها راه ممکن است؛ اما این وضعیت برای سازمان مطلوب نیست. به‌علاوه جانشین‌پروری به سازمان کمک می‌کند تا خزانه استعدادها در سطوح مختلف توسعه یابد. اجرای این طرح سبب تدوین مدل قابلیت‌ها، شناسایی نیازهای آموزشی، ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری، پرورش مهارت‌های کارکنان و ارتقاء توانمندی آنها می‌شود. از سوی دیگر تهیه بانک اطلاعاتی مدیران و کشف و شناسایی استعداد‌های مدیریتی درون سازمان به‌روش علمی می‌تواند متصدیان سازمان را یاری دهد تا هنگام لزوم، در انتخاب افراد شایسته برای مشاغل و پست‌های کلیدی و مدیریتی سازمان دقیق‌تر عمل کرده و از شیوه‌های سفارشی‌گزینش مدیران اجتناب ورزند؛ بنابراین اهداف جانشین‌پروری عبارت‌اند از: ۱. اطمینان از اینکه مدیران مناسب در پست‌های کلیدی سازمان قرار می‌گیرند

۲. اطمینان از اینکه استعداد‌های مناسب به کار گرفته می‌شوند.

۳. اطمینان از اینکه فرایندهایی برای نگهداری و بهسازی قابلیت‌های عمده در جهت موفقیت آینده سازمان طراحی

خط‌مشی عمومی

بدون تصمیم‌گیری واقعی باشد و نیز می‌تواند فرآیند مصالحه سیاسی بین مسئولان خط‌مشی گذاری باشد.

۸. به بیان درور^{۱۰} خط‌مشی عمومی، راهنمای عمل بوده، اولویت‌ها و باید و نبایدها را معین می‌کند و نشان‌دهنده خطوط کلی در فعالیت‌ها و اقدامات بخش عمومی است.
 ۹. از دیدگاه دای^{۱۱}، هر آنچه را که سازمان‌های عمومی اجرا کرده یا از اجرای آن ممانعت می‌کنند خط‌مشی عمومی گفته می‌شود.
 ۱۰. ایستون^{۱۲} تخصیص قدرتمندانه منابع و ارزش‌ها برای تمام شهروندان و آحاد جامعه را خط‌مشی عمومی می‌داند.
 ۱۱. از نظر فردریش^{۱۳}، خط‌مشی عمومی به مجموعه‌ای از اقدامات پیشنهادی یک شخص، گروه یا دولت اطلاق می‌شود که در محدوده یک قلمرو جغرافیایی با مشکلات، موانع یا فرصت‌هایی روبرو است. خط‌مشی عمومی به منزله تلاشی برای از میان برداشتن مشکلات یا استفاده بهینه از منابع و رسیدن به اهداف و مقاصد عمومی پیشنهاد می‌شود.
- مراحل اصلی خط‌مشی گذاری عمومی عبارت‌اند از:

۱. شناخت، درک و بیان مسئله یا مشکل
۲. ارجاع و طرح مسائل در سازمان‌های عمومی
۳. شکل‌گیری، تهیه و تدوین خط‌مشی
۴. قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی
۵. ابلاغ و اجرای خط‌مشی
۶. ارزیابی خط‌مشی و جمع‌آوری اطلاعات از بازتاب عملیات اجرا شده

پی‌نوشت‌ها

1. Public Policy/2. Freeman/3. Prewitt/4. Eulau/5. Buchholz
6. Anderson/7. Vickers/8. Smith/9. Lindblon/10. Dror
11. Dye/12. Easton/13. Friedrich

منبع:

الوانی، سید مهدی؛ شریف‌زاده، فتاح؛ فرآیند خط‌مشی گذاری عمومی، دانشگاه علامه طباطبائی؛ ۱۳۹۰.

خط‌مشی عمومی^۱ تصمیمی است که در رابطه با یک مسئله یا مشکل عمومی اتخاذ می‌شود. فرآیندی است که از زمان احساس بروز مسئله یا مشکل شروع شده و با ارزیابی نتایج اجرای خط‌مشی پایان می‌یابد. تعاریف متعدد و متفاوتی در رابطه با مفهوم خط‌مشی عمومی وجود دارد. در ادامه برخی از مهم‌ترین این تعاریف ارائه شده است.

۱. فریمن^۲ معتقد است عدم اتخاذ تصمیم در مقابل یک مشکل و یا مسئله را می‌توان خط‌مشی عمومی نامید؛ اما به نظر الوانی خط‌مشی عمومی شامل اقداماتی برای حل مشکل عمومی است؛ بنابراین عدم تصمیم‌گیری، خط‌مشی محسوب نمی‌شود.
۲. پرویت^۳ و اوپلا^۴ معتقد هستند خط‌مشی عمومی یک تصمیم پایدار است که هماهنگی عملکردهای عمومی را از طریق خاصیت تکرار و تداوم خود به وجود می‌آورد.
۳. از دیدگاه بوچ هولز^۵ خط‌مشی عمومی عبارت است از تصمیمات و سیاست‌هایی که به وسیله مراجع مختلف بخش عمومی مانند مجلس، دولت و قوه قضائیه که نماینده حفظ منافع عمومی جامعه هستند اتخاذ می‌شود. دولت در مفهوم کلی، یک نهاد قانونی خط‌مشی گذاری عمومی است که به اشکال مختلف مانند وضع قوانین، ضوابط و مقررات به تبیین خط‌مشی می‌پردازد.
۴. اندرسون^۶ خط‌مشی گذاری عمومی را سلسله اقداماتی هدف‌دار می‌داند که توسط گروه‌ها یا فرد قدرتمندی که دارای مشروعیت خط‌مشی گذاری است، برای رفع و مقابله با یک مشکل عمومی شکل می‌گیرد.
۵. ویکرز^۷ می‌گوید خط‌مشی عمومی یک سلسله ارزش‌هایی است که پشتوانه دولت و سایر مراجع تصمیم‌گیرنده در جامعه می‌باشد.
۶. اسمیت^۸ می‌گوید خط‌مشی عمومی بیانگر فرهنگ نظام اقتصادی و اولویت‌های مورد قبول جامعه است. خط‌مشی عمومی برای تعیین اولویت‌ها در انجام امور و فعالیت‌ها در جامعه است.
۷. لیندبلون^۹ معتقد است خط‌مشی، حاصل یک فرآیند که می‌تواند

تمرکززدایی

از مدیریت بخش عمومی است که می‌تواند به صورت تفویض اختیار به مدیران محلی منتخب مقامات مرکزی، تفویض اختیار به مجالس محلی (تشکیل دولت‌های محلی) و یا تفویض اختیار به نهادهای مختلف مستقر در مرکز (توزیع قدرت بین نهادهای مختلف ولی متمرکز در یک منطقه یا پایتخت) باشد که مورد اخیر چندان مورد نظر نبوده و بیشتر تأکید روی دو مورد اول می‌باشد. البته برای هر کدام از موارد مذکور، اصطلاحات متنوعی در متون مختلف به کار برده‌اند.

به طور کلی سیاست تمرکززدایی دارای سه بُعد مختلف است. نخست تمرکززدایی سیاسی^۱، دوم تمرکززدایی مالی^۲ و سوم تمرکززدایی اداری^۳؛ هرچند که همپوشانی‌هایی با یکدیگر دارند. بیشتر مطالعات بر تمرکززدایی اداری تأکید دارد که خود به سه دسته تراکم زدایی، تحویل اختیار و تفویض اختیار تقسیم می‌شود. تمرکززدایی اداری به دنبال توزیع مجدد اختیار، مسئولیت و منابع مالی به منظور ارائه خدمات عمومی در جامعه است. در این نوع تمرکززدایی، مسئولیت برنامه‌ریزی، تأمین مالی و مدیریت وظایف خاصی از طرف دولت مرکزی و دستگاه‌های آن به واحدهای محلی، پایین دست یا شبه دولتی^۵ انتقال می‌یابد. سه حالت مختلف تمرکززدایی اداری عبارت‌اند از:

۱. **تراکم‌زدایی**^۶: ضعیف‌ترین شکل تمرکززدایی است و به انتقال بخشی از اختیار تصمیم‌گیری دولت مرکزی و وزارتخانه‌ها به واحدهای استانی و محلی اشاره دارد؛ اما نظارت و کنترل اصلی همچنان در اختیار دولت مرکزی و وزارتخانه‌ها است. این نوع از تمرکززدایی بسیار محدود و در کشورهای در حال توسعه یا گذار رواج دارد.
۲. **تفویض اختیار**^۷: از حالت قبلی گسترده‌تر است. دولت مرکزی مسئولیت تصمیم‌گیری و مدیریت کارکردها و

در طول دو دهه گذشته، بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به سیاست‌های تمرکززدایی^۱ روی آورده و به نوعی، تمرکززدایی را اعمال کرده‌اند. هرچند در کشورهای مختلف بسته به نوع ساختار، این سیاست انواع و درجات مختلفی به خود گرفته است. بر همین اساس، تعاریف و تعابیر مختلفی از تمرکززدایی ارائه شده، به گونه‌ای که این تعاریف به دلیل ماهیت پیچیده و گسترده‌ی مفهوم تمرکززدایی از تنوع بسیار برخوردار شده است. از رایج‌ترین این تعاریف می‌توان به تعریف روندینلی از تمرکززدایی اشاره نمود. وی این عبارت را به صورت «انتقال یا تفویض اختیار در زمینه‌های برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و یا مدیریت از سوی مقامات مرکزی به مقامات محلی» تعریف کرده است (Rondinelli, 1981). تمرکززدایی به معنای سطحی است که قدرت تصمیم‌گیری در سازمان توزیع شده است (Monteiro & et al, 2020).

اصطلاح تمرکززدایی را می‌توان در مورد کاهش تمرکز در هر پدیده‌ای به کار برد مانند تمرکززدایی تولید یک کالای خاص در یک منطقه، تمرکززدایی از جمعیت کشور، تمرکززدایی از فعالیت‌های بخش عمومی، کاهش تمرکز قدرت تصمیم‌گیری یک سازمان یا شرکت دولتی یا غیردولتی و نظایر آن؛ ولی در قوانین، برنامه‌ها، مقالات، گزارش‌ها و کتاب‌های مختلف، منظور از این اصطلاح، اغلب تمرکززدایی از تجمع فعالیت‌های بخش خصوصی یا عمومی در یک یا چند منطقه خاص، کاهش تمرکز جمعیت در یک یا چند منطقه خاص، تمرکززدایی از مدیریت بخش عمومی و گاهی تمرکززدایی از اختیارات بخش عمومی به مفهوم خصوصی‌سازی یا کاهش اعمال تصدی دولت است. نوعی از تمرکززدایی که بیشتر مورد نظر برنامه‌ها و قوانین و گزارش‌ها بوده، تمرکززدایی

تمایزات خاص تاریخی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی هر کشور مدنظر قرار گیرد.

ب) تمرکززدایی فرایندی طولانی است که باید با تراکم زدایی آغاز شود و به تدریج به تحویل اختیار منجر شود.

ج) در دولت و مجلس باید نهادهایی ایجاد شود که از این جریان حمایت و بر آن نظارت کنند.

د) شورای خاصی برای تمرکززدایی شامل مقاماتی از همه سطوح محلی، منطقه ای و ملی و بخش های مختلف کار، تجارت و علوم تشکیل شود که بر کل فعالیت قانون گذاری و اجرا نظارت کند.

پی نوشت ها

1. Decentralization
2. Political Decentralization
3. Fiscal Decentralization
4. Administrative Decentralization
5. Semi-autonomous public authorities or corporations
6. Deconcentration
7. Delegation
8. public functions
9. Devolution
10. Authority

منبع

- Monteiro, G. P., Hopkins, A., & e Melo, P. F. F. (2020). How do organizational structures impact operational safety? Part 1-Understanding the dangers of decentralization. *Safety Science*, 123, 104568.
- Rondinelli, D. A. (1981). Government decentralization in comparative perspective: theory and practice in developing countries. *International review of administrative sciences*, 47(2), 133-145.

وظایف عمومی^۸ را به سازمان های شبه دولتی که توسط دولت مرکزی کنترل نمی شوند انتقال می دهد. تفویض اختیار بیشتر به معنی انتقال اختیارات دولت مرکزی به سازمان هایی است که به طور نیمه مستقل یا مستقل اداره می شوند؛ اما از نظر قانونی به دولت پاسخگو هستند مانند سازمان های عمومی غیر دولتی یا شرکت های توسعه منطقه ای و شهری.

۳. تحویل اختیار^۹: در این حالت موضوع واگذاری اختیارات و مسئولیت های دولت مرکزی مطرح می شود. به عبارت دیگر دولت مرکزی بخشی از اقتدار^{۱۰} خود را به نهادها و شرکت های شبه دولتی مانند شهرداری ها واگذار می کند. در این حالت از تمرکززدایی اداری، مقدمات تمرکززدایی سیاسی نیز فراهم می شود. تحویل اختیار در کشورهای یکپارچه چندان معمول نیست، زیرا دولت های مرکزی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه یا گذار بیم آ را دارند که این واحدها اعلام خود مختاری کنند.

هدف تمرکززدایی اداری اصلاح سلسله مراتب و توزیع وظایف و اختیارات میان دولت مرکزی و سطوح پایین تر از مرکز است و در نوع تراکم زدایی آن برخی از اختیارات خاص مربوط به تصمیم گیری، مسائل مالی و امور اجرایی تحت نظارت و با حفظ صلاحیت مطلق دولت مرکزی به سطوح مختلف محلی انتقال می یابد. تحویل اختیار به معنی انتقال پاره ای از اختیارات از دولت مرکزی به واحدهای مختلف سطوح محلی است و در تفویض اختیار، بخشی از اختیارات تصمیم گیری و اداری در برخی از وظایف خاص به سازمان ها و مؤسسات مستقل یا تحت نظارت غیر مستقیم دولت انتقال پیدا می کند.

هنگام حرکت به سمت تمرکززدایی در کشور، می بایست به نکات ذیل توجه نمود:

الف) هیچ الگوی جامع و معیاری برای تمرکززدایی که در همه کشورها صادق باشد، وجود ندارد و باید