

مدیریت نتیجه محور

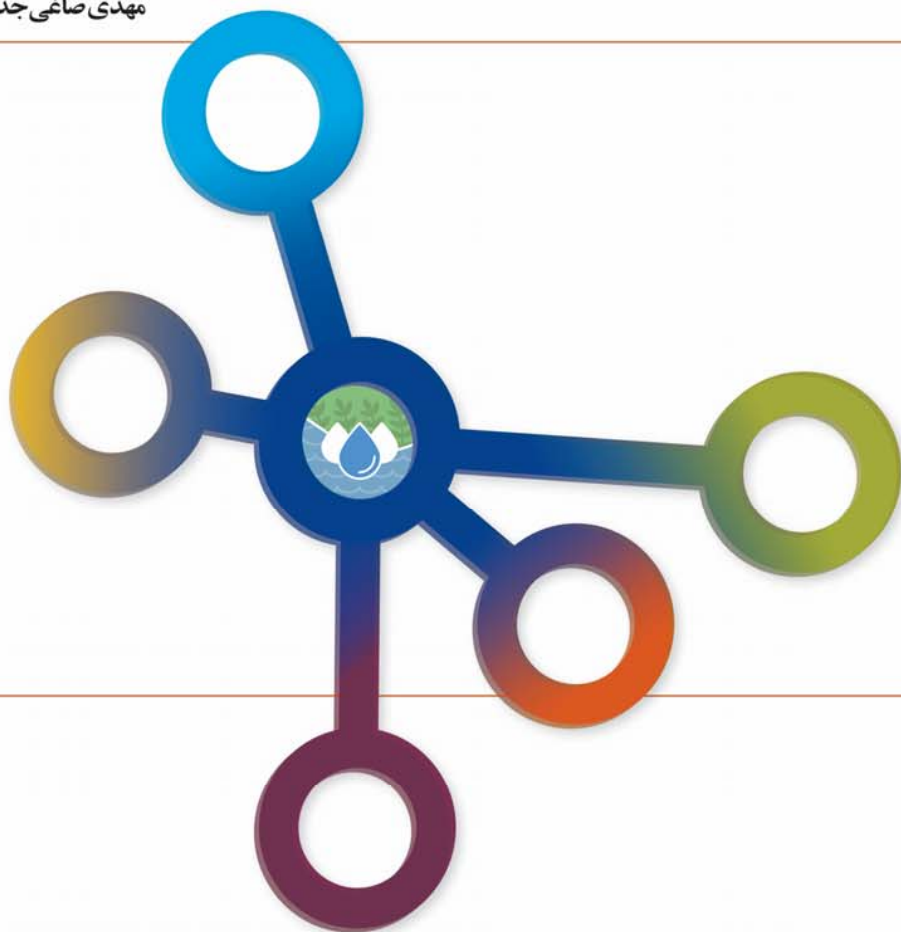
با رویکرد مدیریت منابع آب و محیط زیست

تألیف و ترجمه:

دکتر حامد کتابچی

(عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس)

مهدی صافی جدید



Result Based Management

Approach to water resources and environmental management

Hamed Ketabchi (Ph.D.)

Mahdi Saghi-Jadid (M.Sc.)



یکی از مهم ترین دغدغه های امروزه در بسیاری از کشورهای جهان، به خصوص کشورهای خاورمیانه، تأمین آب و حفاظت محیط زیست به منظور تداوم توسعه پایدار است. در همین راستا افزایش رقابت بر سر آب، نیاز به غذا برای جمعیت در حال رشد، افزایش کم آبی و تغییر اقلیم، استفاده از شیوه های مدیریتی کارآمد و پیشگیری از بحران آب و آلودگی آن به همراه پیامدهای محیط زیستی ناشی از آن را ضروری می کند.

امروزه، با وجود مدیریت ها و برنامه ریزی های انجام گرفته برای مواجهه با مسائل مختلف، همواره دغدغه ی عدم رسیدن به اهداف و برنامه ها وجود دارد. این دغدغه توجه برنامه ریزان و مدیران را به سمت رویکردهای نوینی از جمله «مدیریت نتیجه محور» جلب نموده است تا همواره در جریان برنامه ریزی ها و مدیریت ها، هدف اصلی دنبال شود.

در این رویکرد نوین مدیریتی، جنبه های مثبت سایر رویکردهای مدیریتی به کار گرفته شده تا مدیران از دستیابی به نتایج مطمئن شوند و منابع خود را تنها صرف مدیریت منابع و فعالیت ها نکنند. در واقع، این رویکرد مدیریتی، حاصل تجربیات سازمان ها برای مدیریت مؤثر و هزینه به صورت اثربخش است که برای مدیران و سیاست گذاران، امکان اطلاع به موقع و صحیح از موفقیت و شکست برنامه ها را فراهم می کند.

در این کتاب سعی شده است تا با بهره گیری از مراجع معتبر بین المللی از جمله منابع منتشر شده توسط گروه توسعه ی سازمان ملل متحد، چارچوبی ارائه شود تا با استفاده از این مفاهیم نوین مدیریتی، مدیریت برنامه ها و پروژه ها، به خصوص در بخش آب و محیط زیست، بهبود پیدا کند؛ به همین جهت به نقش این رویکرد در برنامه ریزی، اعمال سیاست های مدیریتی، نظارت، ارزیابی و گزارش دهی پرداخته شده است.



مدیریت نتیجه محور
با رویکرد مدیریت منابع آب
و محیط زیست

تألیف و ترجمه:

دکتر حامد کتابچی

عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

مهدی صاغی جدید

سرشناسه: کتابچی، حامد، ۱۳۶۱ -
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت نتیجه‌محور: با رویکرد مدیریت منابع آب و محیط‌زیست/ تألیف و ترجمه
 حامد کتابچی، مهدی صاغی جدید.
 وضعیت نشر: تهران، نشر تالاب، ۱۳۹۷.
 مشخصات ظاهری: ۱۳۰ ص: مصور، جدول، نمودار.
 فروست: نشر تالاب ۷۵؛ آینده، پایداری، محیط‌زیست ۱۱.
 عنوان دیگر: با رویکرد مدیریت منابع آب و محیط‌زیست.
 یادداشت: کتاب‌نامه
 یادداشت: واژه‌نامه.
 موضوع: مدیریت هدف‌مند.
 موضوع: آب، منابع - مدیریت.
 موضوع: حفاظت محیط‌زیست - مدیریت.
 شناسه‌افزوده: صاغی جدید، مهدی، ۱۳۷۰ -
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ م ۴/ک ۶۵/HD ۳۰
 شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۱۳۴۶۱۱
 شابک: ۹-۵۴-۷۰۷۸-۶۰۰-۶۷۸
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
 موضوع: Management by objectives
 موضوع: Water-supply -- Management
 موضوع: Environmental protection -- Management
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

نشر تالاب آینده‌ای پایدار برای تو

مدیریت نتیجه‌محور

با رویکرد مدیریت منابع آب و محیط‌زیست

**Result Based Management
 Approach to water resources and environmental management**

تألیف و ترجمه: دکتر حامد کتابچی؛ مهدی صاغی جدید

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: آرمانسا

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه؛ وزیری؛ ۱۳۰ صفحه

قیمت: ۱۳۵۰۰ تومان

شابک: ۹-۵۴-۷۰۷۸-۶۰۰-۹۷۸

⊗ تمام حقوق چاپ و نشر این اثر محفوظ و طبق قرارداد در اختیار مؤلفان است.

هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات آن بدون اجازه‌ی کتبی ممنوع است.

متخلفان به‌موجب قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان ایران تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

مسئولیت صحت مطالب کتاب بر عهده‌ی مؤلفان است.

نشر تالاب، ناشر تخصصی علوم و مهندسی محیط‌زیست؛ منابع طبیعی

علوم زمین؛ HSE؛ مدیریت شهری؛ انرژی و توسعه‌ی پایدار

وبسایت: www.wetlandpress.com

همراه: ۰۹۱۲۳۸۴۶۹۱۰

مراکز پخش:

دانشیران: تهران، میدان انقلاب، خیابان اردیبهشت، نبش خیابان وحید نظری، پلاک ۱۴۲، تلفن: ۶۶۴۰۰۲۲۰

کتایبران: میدان انقلاب، خیابان شهید لپافی‌نژاد، بین خیابان دوازده فروردین و اردیبهشت، پلاک ۲۳۸، تلفن: ۶۶۴۸۳۵۴۵

فروشگاه الکترونیکی نشر تالاب: www.keta.ir/talab



فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۹
فصل اول: کلیات، معرفی، اهداف، مخاطبان و چارچوب کتاب.....	۱۱
۱-۱. معرفی.....	۱۳
۲-۱. اهداف.....	۱۵
۳-۱. مخاطبان.....	۱۶
۴-۱. چارچوب و سازمان‌دهی.....	۱۶
فصل دوم: نگاهی کلی بر مدیریت نتیجه‌محور.....	۱۹
۱-۲. مدیریت نتیجه‌محور چیست؟.....	۲۱
۲-۲. وضعیت پیاده‌سازی مدیریت نتیجه‌محور در سیستم توسعه‌ی سازمان ملل متحد.....	۲۱
۱-۲-۲. سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد (FAO).....	۲۴
۲-۲-۲. برنامه‌ی سازمان ملل متحد در زمینه‌ی ایدز (UNAIDS).....	۲۵
۳-۲-۲. برنامه‌ی توسعه‌ی ملل متحد (UNDP).....	۲۶
۴-۲-۲. صندوق جمعیت ملل متحد (UNFPA).....	۲۷
۵-۲-۲. صندوق کودکان ملل متحد (یونیسف).....	۲۷
۶-۲-۲. نهاد زنان ملل متحد.....	۲۸
۷-۲-۲. برنامه‌ی جهانی غذا (WFP).....	۲۸
۳-۲. اصول کلیدی مدیریت نتیجه‌محور.....	۲۹
۱-۳-۲. پاسخگویی.....	۲۹
۲-۳-۲. مالکیت ملی نتایج.....	۳۲
۳-۳-۲. جامعیت (یا تعامل با ذی‌نفعان).....	۳۴
۴-۲. مدیریت نتیجه‌محور و مدیریت نتایج توسعه‌ای.....	۳۴
۵-۲. اصطلاحات اساسی مدیریت نتیجه‌محور.....	۳۵
فصل سوم: مدیریت نتیجه‌محور در برنامه‌ریزی.....	۳۹
۱-۳. مقدمه.....	۴۱
۲-۳. نتیجه چیست؟.....	۴۱
۳-۳. شروع کار: چگونه نتایج را تعریف کنیم؟.....	۴۲
۴-۳. تدوین نتایج.....	۴۴

۴۵	۳-۴-۱. تدوین نتایج از دیدگاه بهره‌مندان (در یونسکو).....
۴۵	۳-۴-۲. استفاده از زبان تغییر به جای زبان عمل.....
۴۶	۳-۴-۳. اطمینان از این که نتایج مورد انتظار اسمارت هستند.....
۴۹	۳-۴-۴. پیدا کردن یک تعادل مناسب میان سه متغیر.....
۴۹	۳-۵. زنجیره‌ی نتایج.....
۵۱	۳-۶. چارچوب منطقی.....
۵۱	۳-۷. توسعه‌ی ماتریس نتایج.....
۵۳	۳-۷-۱. پیامدها و برون‌دادها.....
۵۹	۳-۷-۲. شاخص‌ها، خط مبنا و اهداف کمی.....
۶۲	۳-۷-۳. ابزارهای تأیید.....
۶۲	۳-۷-۴. فرض‌ها و ریسک‌ها.....
۶۴	۳-۷-۵. نقش شرکا و همکاران.....
۶۵	۳-۷-۶. نشانگرها.....
۶۷	فصل چهارم: مدیریت نتیجه‌محور در مدیریت.....
۶۹	۴-۱. مدیریت پیامدها.....
۷۰	۴-۲. مدیریت پیامدهای چارچوب توسعه‌ی همکاری سازمان ملل متحد.....
۷۳	فصل پنجم: مدیریت نتیجه‌محور در مرحله‌ی نظارت.....
۷۵	۵-۱. نظارت.....
۷۶	۵-۲. ابزارهای نظارت.....
۷۸	۵-۳. توسعه‌ی طرح ارزیابی و نظارت.....
۷۹	۵-۴. نظارت و ارزیابی چارچوب توسعه‌ی همکاری به‌عنوان یک سیستم.....
۸۲	۵-۵. اندازه‌گیری پیشرفت در استانداردها و معیارهای سیاستی.....
۸۳	فصل ششم: مدیریت نتیجه‌محور در مرحله‌ی ارزیابی.....
۸۵	۶-۱. ارزیابی.....
۸۶	۶-۲. عملکرد ارزیابی.....
۸۶	۶-۲-۱. بهبود برنامه.....
۸۶	۶-۲-۲. بهبود پاسخگویی.....
۸۶	۶-۲-۳. یادگیری سازمانی.....
۸۷	۶-۳. راهنمای ارزیابی سازمان ملل متحد.....
۸۹	۶-۴. ارتباط درونی و وابستگی بین برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی.....
۹۱	فصل هفتم: مدیریت نتیجه‌محور در مرحله‌ی گزارش‌دهی.....
۹۳	۷-۱. گزارش‌دهی نتیجه‌محور.....
۹۵	۷-۲. معیارهای کیفیت گزارش نتایج.....
۹۹	فصل هشتم: مزیت مدیریت نتیجه‌محور.....
۱۰۱	۸-۱. مدیریت نتیجه‌محور برای یادگیری، تعدیل و تصمیم‌گیری.....

۱۰۲	۲-۸. مدیریت نتیجه‌محور در مواقع بحران و موقعیت‌های پس از آن
۱۰۳	۳-۸. نگرانی در مواقع بحران و موقعیت‌های پس از آن
۱۰۳	۱-۳-۸. برنامه‌ریزی نتایج
۱۰۳	۲-۳-۸. ارزیابی و نظارت
۱۰۴	۴-۸. هماهنگی اصطلاحات و مفاهیم مدیریت نتیجه‌محور در مواقع بحران
۱۰۵	فصل نهم: مدیریت نتیجه‌محور در بخش آب و محیط‌زیست
۱۰۷	۱-۹. مقدمه
۱۰۷	۲-۹. نتایج
۱۰۹	۳-۹. زنجیره‌ی نتایج
۱۰۹	۴-۹. چارچوب منطقی
۱۱۲	۵-۹. نظارت و ارزیابی
۱۱۲	۶-۹. مدیریت تلفیقی منابع طبیعی بر اساس مدیریت نتیجه‌محور
۱۱۷	پیوست‌ها
۱۱۹	پیوست ۱: مثال‌هایی از ماتریس نتایج چارچوب توسعه‌ی همکاری سازمان ملل متحد
۱۲۴	پیوست ۲: زبان تغییر
۱۲۵	پیوست ۳: واژگان و اصطلاحات
۱۲۷	منابع



فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۲: چرخه‌ی رویکرد مدیریت نتیجه‌محور ۲۲
- شکل ۲-۲: هرم معکوس پاسخگویی ۳۲
- شکل ۱-۳: مراحل کلیدی تدوین نتایج ۴۲
- شکل ۲-۳: پیدا کردن یک تعادل مطلوب بین سه متغیر ۴۹
- شکل ۱-۷: مؤلفه‌های یک گزارش نتیجه‌محور ۹۴
- شکل ۱-۸: استفاده از اطلاعات نتایج برای یادگیری سازمانی ۱۰۲

فهرست کادرها

- کادر ۱-۲: شش اصل سازمان ملل متحد برای مشارکت مؤثر در مدیریت نتیجه‌محور ۳۳
- کادر ۲-۲: تعریف مؤلفه‌های کلیدی برنامه‌ریزی سازمان ملل متحد ۳۵
- کادر ۱-۳: رویکرد حقوق بشرمحور چطور به مدیریت نتیجه‌محور اضافه می‌شود؟ ۵۸
- کادر ۱-۶: ارزیابی چیست؟ ۸۵
- کادر ۲-۶: بررسی استفاده از یک ارزیابی ۸۸
- کادر ۳-۶: درک ارتباط درونی و وابستگی بین برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی ۸۹

فهرست جدول‌ها

- جدول ۱-۳: تغییرات منعکس‌شده‌ی نتایج در سطوح مختلف ۴۸
- جدول ۲-۳: زنجیره‌ی نتایج ۵۰
- جدول ۳-۳: ماتریس نتایج با سطوح برون‌داد و پیامد ۵۳
- جدول ۴-۳: شاخص‌ها ۶۰

فهرست‌ها ۷۰

جدول ۳-۵: فهرستی برای اعتبار شاخص‌ها.....	۶۲
جدول ۳-۶: ماتریس ریسک.....	۶۴
جدول ۴-۱: چالش‌های اصلی و راهبردهای غلبه بر آن‌ها.....	۶۹
جدول ۵-۱: تقویم نظارت و ارزیابی.....	۸۱
جدول ۷-۱: مثالی از یک گزارش نتیجه‌محور.....	۹۶
جدول ۹-۱: زنجیره‌ی نتایج مثال‌های مدیریت منابع آب و محیط‌زیست.....	۱۱۰
جدول ۹-۲: چارچوب منطقی مدیریت منابع آب و محیط‌زیست.....	۱۱۱
جدول ۹-۳: ماتریس ریسک برای مدیریت منابع طبیعی.....	۱۱۶



اگر ندانید به کجا خواهید رفت هر راهی شما را به مقصد خودش خواهد رساند. سمت و جهت راه، آن چیزی است که باید مشخص باشد. همچنین، هدف و نتیجه‌ای را که به دنبال آن هستیم همواره باید در مقابل چشمان خود ببینیم تا بتوانیم به سمت آن هدف، جهت‌گیری کنیم.

امروزه، با وجود مدیریت‌ها و برنامه‌ریزی‌های انجام‌گرفته برای مواجهه با مسائل مختلف، همواره دغدغه‌ی عدم رسیدن به اهداف و برنامه‌ها وجود دارد. این دغدغه توجه برنامه‌ریزان و مدیران را به سمت رویکردهای نوینی از جمله مدیریت نتیجه‌محور جلب نموده است تا همواره در جریان برنامه‌ریزی‌ها و مدیریت‌ها، هدف اصلی دنبال شود. در این رویکرد نوین مدیریتی، جنبه‌های مثبت سایر رویکردهای مدیریتی به کار گرفته شده تا مدیران از دستیابی به نتایج مطمئن شوند و منابع خود را تنها صرف مدیریت منابع و فعالیت‌ها نکنند. در واقع، این رویکرد مدیریتی، حاصل تجربیات سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر و هزینه به‌صورت اثربخش است که برای مدیران و سیاست‌گذاران، امکان اطلاع به‌موقع و صحیح از موفقیت و شکست برنامه‌ها را فراهم می‌کند.

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های امروزه در بسیاری از کشورهای جهان به‌خصوص کشورهای خاورمیانه، تأمین آب و حفاظت محیط‌زیست در راستای تداوم توسعه‌ی پایدار است؛ چرا که منابع آب شیرین در جهان محدود است و بهره‌برداری از آن در بلندمدت موجب کم‌آبی یا بی‌آبی خواهد شد و حفاظت محیط‌زیست نیز مقوله‌ای حائز اهمیت است. در همین راستا افزایش رقابت بر سر آب، نیاز به غذا برای جمعیت در حال رشد و افزایش کم‌آبی در بسیاری از نقاط جهان، استفاده از شیوه‌های مدیریتی کارآمد و پیش‌گیری از بحران آب و آلودگی آن به‌همراه پیامدهای محیط‌زیستی ناشی از آن را ضروری می‌کند.

در این کتاب، بخش عمده‌ی مفاهیم و رویکردهای مدیریت نتیجه‌محور، از کتاب مدیریت نتیجه‌محور اقتباس شده که توسط گروه توسعه‌ی سازمان ملل متحد در سال ۲۰۱۱، در زمینه‌ی هماهنگی مفاهیم و رویکردهای مدیریت نتیجه‌محور برای بهبود توسعه‌ی نتایج در سطح ملی تهیه شده است. همچنین با بهره‌گیری از سایر منابع موجود در این زمینه، سعی شده است چارچوبی ارائه شود تا با استفاده از این مفاهیم نوین مدیریتی، مدیریت برنامه‌ها و پروژه‌ها، به‌خصوص در بخش آب و محیط‌زیست، بهبود پیدا کند.

امید است این قدم کوچک مورد توجه و استفاده‌ی مدیران، متخصصان، کارشناسان و دانشجویان علاقه‌مند به حوزه‌ی مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع آب و محیط‌زیست واقع شود. در ضمن یادآور می‌شود که کتاب حاضر با وجود تلاش‌های انجام‌شده، عاری از اشکال نیست و موجب امتنان است که از سوی تمامی کاربران کتاب، هر گونه نظرات فنی و اشکالات احتمالی متن، منعکس گردد. در خاتمه لازم است از تمامی کسانی که در تهیه‌ی این کتاب به‌نحوی همکاری داشته‌اند، کمال تشکر و سپاسگزاری به‌عمل آید.

حامد کتابچی و مهدی صاغی جدید

بهار ۱۳۹۷