

جامعة بلاد الشام

مجمع الشيخ أحمد كفتارو

إدارة المشاريع

المهندس محمد فادي مجاهد

المحاضرة السابعة عشر

2021-3-14

مجمع الشيخ أحمد كفتارو
جامعة بلاد الشطر

Result Based Management

الإدارة القائمة على النتائج

الإدارة القائمة على النتائج Result Based Management

- استراتيجية إدارية تقوم من خلالها **جميع الجهات الفاعلة**، بشكل مباشر أو غير مباشر، بالتركيز على أن تساهم جميع **عملياتهم و منتجاتهم و خدماتهم** على تحقيق **النتائج و الأهداف** المطلوبة
- تستخدم الجهات الفاعلة معلومات النتائج الحقيقية للمساعدة في عمليات صنع القرار فيما يتعلق بتوفير الموارد و تسليم المشاريع و المهام ، بالإضافة لإصدار تقارير العمل و تحديد المسؤوليات
- تعتمد الإطار المنطقي لنظرية التغيير
- اعتمدت هذا النظام منظمات الأمم المتحدة في أواخر التسعينات
- تستخدمها المنظمات الدولية بشكل كبير في إدارة أعمال التنمية و التطوير

النتائج

- النتائج Results: تغيير في حالة راهنة عبر علاقة السبب و النتيجة يمكن أن يكون سلبيًا أو إيجابيًا مقصودًا أو غير مقصود
- مثال:
 - توزيع مساعدات زراعية للفلاحين سيكون له أثر إيجابي مقصود و هو تحسين حالة الفلاح و تعزيز صموده في مواسم الجفاف، و يمكن أن يكون له أثر سلبي غير مقصود و هو المشاحنات بين الفلاحين الذين استفادوا و الذين لم يستفيدوا من المساعدات
- يوجد 3 مستويات من النتائج
 - المخرجات
 - النواتج
 - الأثر
- يجب أن تحقق صفة الأهداف الذكية SMART

الأهداف الذكية

SMART Objectives

Specific

• محدد

Measurable

• مقيس

Achievable

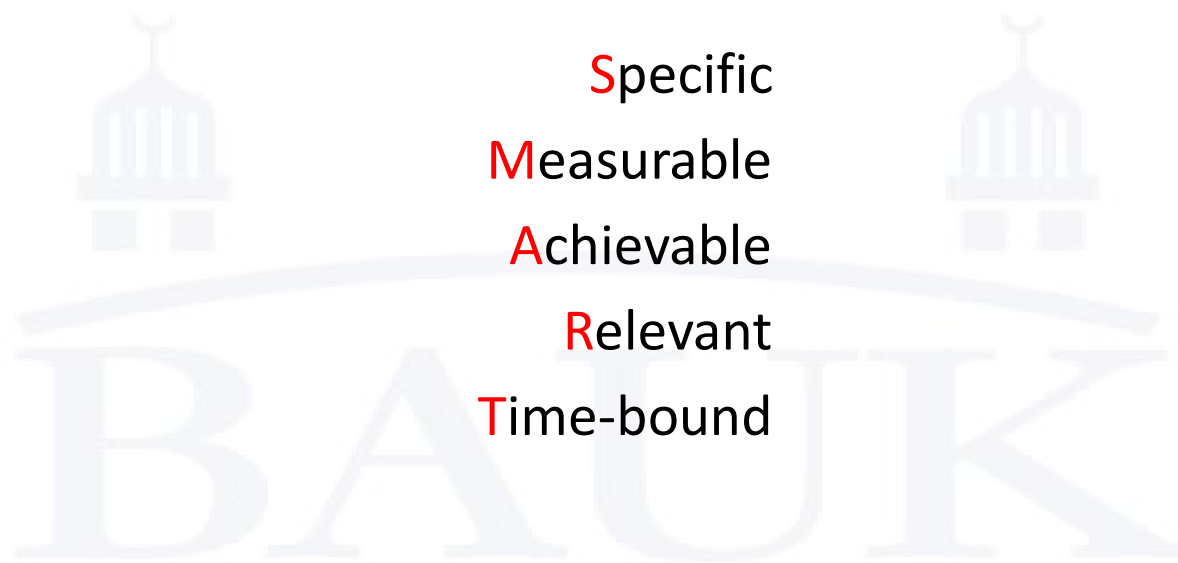
• ممكن التحقيق

Relevant

• مناسب

Time-bound

• محدد بوقت



محدد بوقت

مدة التنفيذ

وقت البدء

ساعات العمل

مناسب

ضمن أولويات
المؤسسة

متعلق بباقي
المشروع

هل يؤثر سلبا
على المشروع

ممکن التحقيق

مهارات فريق
العمل

التكنولوجيا

ضمن الموارد

ضمن القيود

مقيس

يوجد وسيلة قياس

لها وحدة قياس

يمكن قياسها في
أي وقت

مؤشرات الإنجاز

محدد

هدف واضح

معايير محددة

لا تقبل التفسيرات
المختلفة

لغة واضحة
للجميع

مثال

- الأثر: تخفيض معدل وفيات الأطفال من 10% إلى 1% في منطقة معينة خلال إطار عمل الأمم المتحدة 2019-2022
- يرتبط بهذا الهدف الكبير أمور كثيرة منها التلقيح

BAUK

النواتج Outcomes

- التغييرات الفعلية التي تهدف المؤسسة إلى إحداثها عبر مشاريعها
- عبارة عن التغيير الذي يربط بين المخرجات و الأثر (الهدف)
- زيادة نسبة تلقيح الأطفال من 60% في 2019 إلى 80% بنهاية 2022 على الشكل التالي
 - 2020 : 70%
 - 2021 : 75%
 - 2022 : 80%

المخرجات

- هي المنتجات و الخدمات المحددة و التي تنتج عن استثمار الموارد ضمن الفعاليات
- يرتبط بانتهاء الفعاليات و ليس بالقيام بها
- تلقيح 100 ألف طفل على الشكل التالي
 - 2020: 40 ألف طفل
 - 2021: 30 ألف طفل
 - 2022: 30 ألف طفل

الفعاليات Activities

- الأعمال و المهام التي ينفذها المشروع خلال دورة حياته
- القيام بـ 10 حملات تلقيح في مناطق و تواريخ ...
- الحملة الأولى تلقيح ... طفل
-

BAUK

الموارد Resources

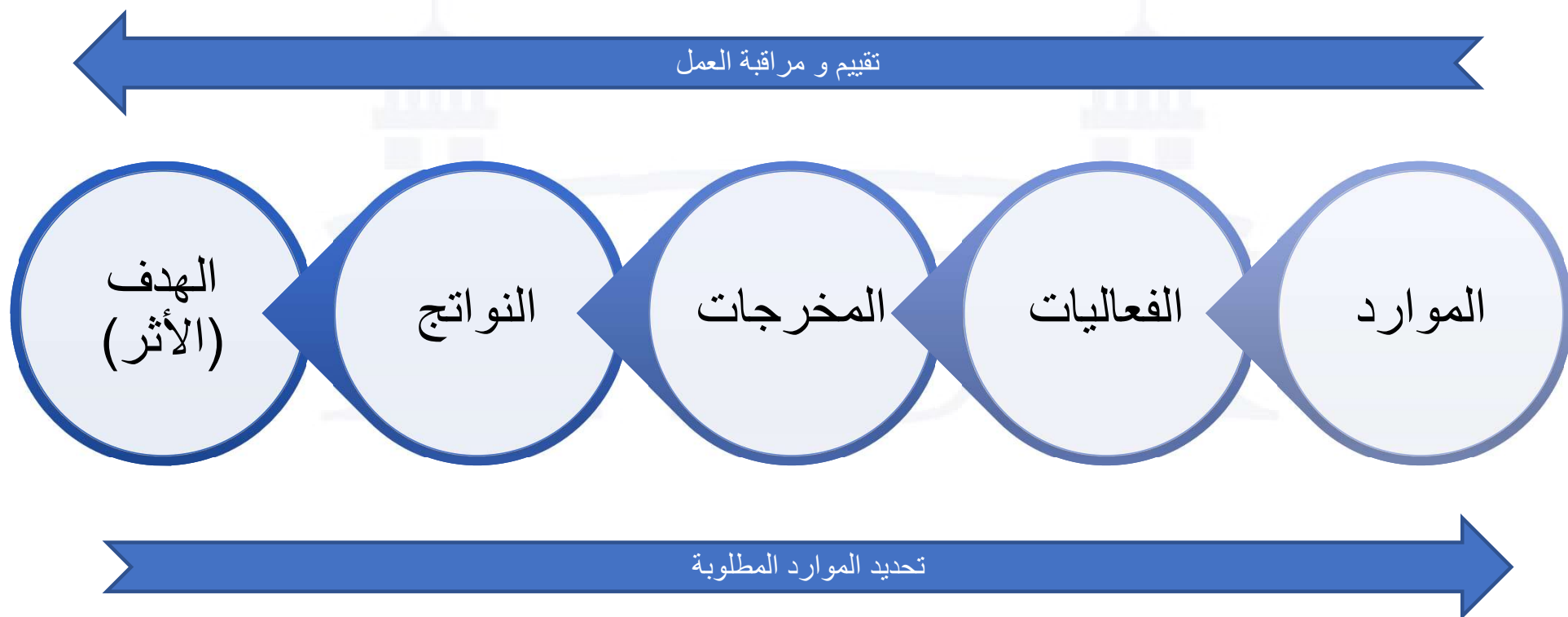
- كل ما يلزم المشروع من موارد بشرية أو مالية أو أدوات و تجهيزات و مواد
- 3 موظفين
- 100 ألف عبوة لقاح
- برادات لحفظ العبوات
- موارد مالية للمواصلات و الرواتب و الكهرباء
- الخ

من الموارد إلى الهدف

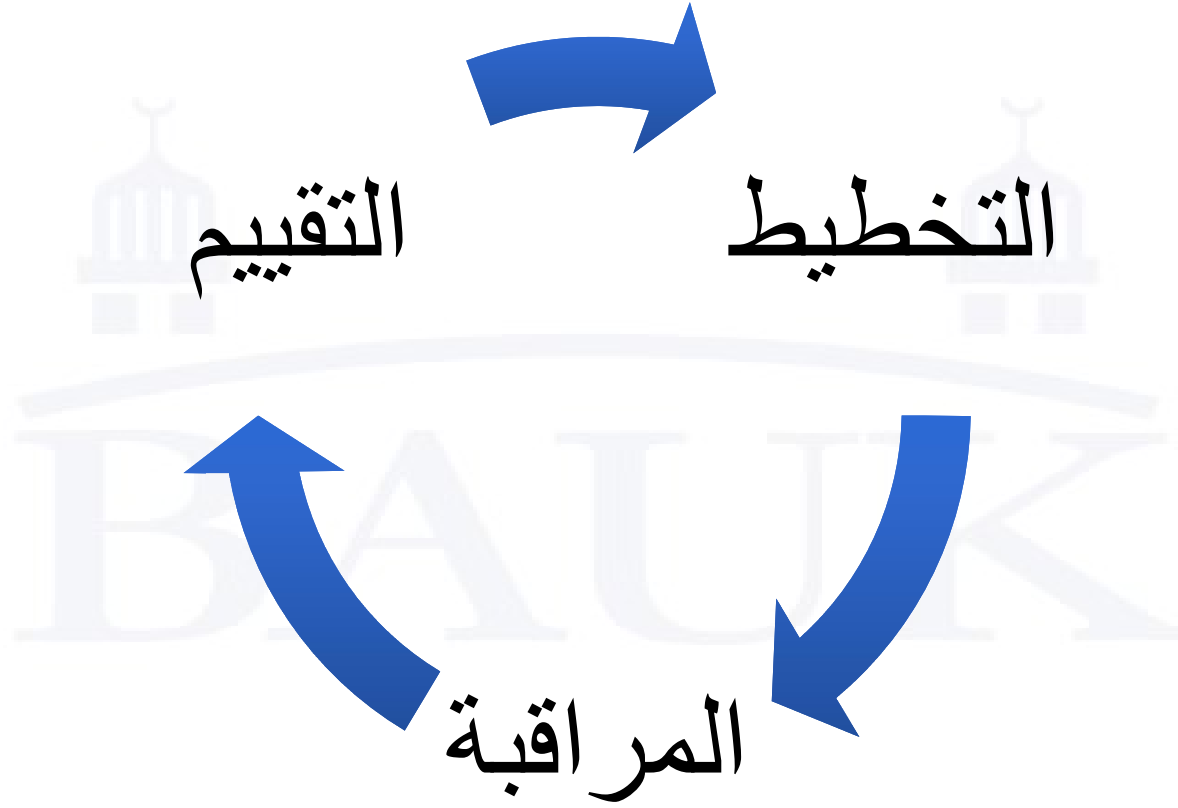
- Resources الموارد
- Activities الفعاليات
- Outputs المخرجات
- Outcomes النواتج
- Impact الأثر
- Goal الهدف



الارتباط المنطقي



دورة حياة الإدارة القائمة على النتائج



الأهداف الاستراتيجية لإطار عمل الأمم المتحدة

- يبدأ العمل من الإطار الوطني لعمل الأمم المتحدة UNDAF
- يتم تطويره كل 3-5 سنوات
- يحدد الإطار **الأهداف الاستراتيجية** لعمل الأمم المتحدة في الدولة
- تتحدد هذه الأهداف الاستراتيجية بـ
 - احتياجات الدولة
 - أهداف التنمية المستدامة Sustainable Development Goals SDG
 - إطار عمل منظمات الأمم المتحدة العاملة في الدولة

أهداف التنمية المستدامة

- مجموعة من 17 هدفا وضعت من قبل منظمة الأمم المتحدة
- في 1 كانون الثاني / يناير 2016، أدرجت أهداف التنمية المستدامة ال 17 في خطة التنمية المستدامة لعام 2030
- تترايط هذه الأهداف العريضة فيما بينها
- تغطي أهداف التنمية المستدامة مجموعة واسعة من قضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية
- تنصح الأمم المتحدة الدول بتبني هذه الأهداف كدليل إرشادي لجهود التنمية



الهدف الثاني: القضاء التام على الجوع

- إنهاء جميع أشكال الجوع وسوء التغذية بحلول عام 2030، والتأكد من حصول جميع الناس - وخاصة الأطفال - على الأغذية الكافية والمغذية على مدار السنة.
- تعزيز الممارسات الزراعية المستدامة والتي تشمل دعم صغار المزارعين وتحقيق المساواة في الوصول إلى الأراضي والتكنولوجيا والأسواق.
- يتطلب تعاوناً دولياً لضمان الاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا لتحسين الإنتاجية الزراعية

القضاء التام
على الجوع



الهدف الرابع: التعليم الجيد

- يكفل هذا الهدف أن يكمل جميع البنات والبنين التعليم الابتدائي والثانوي المجاني بحلول عام 2030
- توفير فرص متساوية للحصول على التدريب المهني وتكون في متناول الجميع
- القضاء على الفوارق في إتاحة التعليم بسبب الجنس أو الثروة، وتحقيق حصول الجميع على تعليم عالي الجودة

BAUK



النتائج

- يتم تحديد النتائج المستهدفة بشكل دقيق لكل هدف استراتيجي بتسلسل:
 - النواتج
 - المخرجات
- و من ثم تحديد الفعاليات المخططة و الموارد المطلوبة لتنفيذ الفعاليات



مصفوفة النتائج Results Matrix

- جدول يضم كامل تفاصيل النتائج
- يتم تحضيره أثناء تحضير الإطار الوطني لعمل الأمم المتحدة
- يحوي جميع المعلومات اللازمة لإدارة المشاريع و لمراقبة و تقييم المشاريع
- يفترض أن جميع النتائج المذكورة هي نتائج ذكية SMART
- يحوي مؤشرات الأداء لكل نتيجة (ناتج أو مخرج)

مؤشر الأداء

Performance Indicator

- مؤشر الأداء: قيمة مقيسة توضح مدى تحقيق النتيجة
- يجب أن يكون للمؤشر وحدة قياس واضحة
- يجب أن يقترن مؤشر الأداء بطريقة قياس هذا المؤشر
- يجب أن يقترن مؤشر الأداء بتاريخ القياس للمقارنة
- في بعض الأحيان يقترن المؤشر بقيمة المؤشر في الوضع الحالي
- مؤشر الأداء
 - قيمة
 - وحدة
 - طريقة قياس
 - تاريخ القياس
 - القيمة الحالية

مؤشر الأداء

- تعليم **100000** شخص أمي القراءة و الكتابة حتى نهاية 2020 و يتم استخدام سجلات المدارس لمعرفة العدد
- تخفيض نسبة التسرب المدرسي حتى نهاية 2020 إلى 20% و يتم استخدام سجلات وزارة التربية لمعرفة النسبة. النسبة الحالية في 2019 هي 25%

BAUK

الشكل العام لمصفوفة النتائج

- الهدف الاستراتيجي 1
 - ناتج 1
 - ناتج 2
 - ناتج 3
- الهدف الاستراتيجي 2
 - ناتج 4
 - ناتج 5
- الهدف الاستراتيجي 3
 - ناتج 6
 - ناتج 7
 - ناتج 8
 - ناتج 9

الهدف الاستراتيجي 1

رقم و توصيف الناتج	مؤشرات الأداء	الجهات الشريكة و المعنية	الأهداف المستدامة	المخاطر و الافتراضات	الميزانية
الناتج 1					
الناتج 2					
الناتج 3					

الهدف الاستراتيجي 2

رقم و توصيف الناتج	مؤشرات الأداء	الجهات الشريكة و المعنية	الأهداف المستدامة	المخاطر و الافتراضات	الميزانية
الناتج 4					
الناتج 5					

الهدف الاستراتيجي 3

رقم و توصيف الناتج	مؤشرات الأداء	الجهات الشريكة و المعنية	الأهداف المستدامة	المخاطر و الافتراضات	الميزانية
الناتج 6					
الناتج 7					
الناتج 8					
الناتج 9					

تفاصيل النواتج

- رقم الناتج و توصيفه
- مؤشرات الأداء: قيمة + وحدة + طريقة قياس + زمن القياس + قيمة حالية
- الجهات الشريكة و المعنية: المنظمات الدولية و الحكومية و غير الحكومية التي ستشارك في صناعة هذا الناتج
- الأهداف التنموية المستدامة المرتبطة بهذا الناتج
- المخاطر Risks : المخاطر التي قد تعرقل تحقيق النواتج
- الافتراضات Assumptions: الافتراضات الواقعية التي بنيت عليها هذه النواتج و لا يمكن تحقيق النواتج من دونها
- الميزانية اللازمة لتحقيق هذه النواتج

الهدف الاستراتيجي 1

توفر خدمات أساسية أكثر استجابة و تأهيل البنى التحتية اللازمة

الميزانية	المخاطر و الافتراضات	الأهداف المستدامة	الجهات الشريكة و المعنية	مؤشرات الأداء	رقم و توصيف الناتج
4,000,000		3 الصحة الجيدة و الرفاه 8 العمل اللائق و نمو الاقتصاد	وزارة الصحة منظمة الصحة العالمية وزارة التعليم العالي	<p>مؤشر الأداء 1.1 نسبة سكان الأرياف الذين يحصلون على الخدمات الصحية الأساسية ضمن مسافة 5 كم من مساكنهم القيمة الحالية 2019: 50% الهدف 2020: 60% الهدف 2021: 65% الهدف 2022: 70%</p> <p>مؤشر الأداء 1.2 نسبة حديثي الولادة في الريف الذين يحصلون على اللقاحات الأساسية القيمة الحالية 2019: 50% الهدف 2020: 60% الهدف 2021: 65% الهدف 2022: 70%</p>	الناتج 1 توفر الخدمات الصحية الأساسية لسكان الريف بشكل أكبر
5,000,000		4 التعليم الجيد	وزارة التربية اليونيسيف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	<p>مؤشر الأداء 2.1 نسبة الأطفال المسجلين في المدارس في مرحلة التعليم الأساسي القيمة الحالية 2019: 80% الهدف 2020: 83% الهدف 2021: 87% الهدف 2022: 90%</p>	الناتج 2: توفير التعليم الأساسي لسكان الريف

الناتج 1

توفر الخدمات الصحية الأساسية لسكان الريف بشكل أكبر

رقم و توصيف الناتج	مؤشرات الأداء	الجهات الشريكة و المعنية	الأهداف المستدامة	المخاطر و الافتراضات	الميزانية
المخرج 1.1 مراكز صحية أكثر توفرا و استجابة لسكان المناطق الريفية	<p>مؤشر الأداء 1.1.1 عدد المراكز الصحية المنشأة في المناطق الريفية – المصدر معلومات مشاريع التعاون مع وزارة الصحة الهدف 2020: 3 الهدف 2021: 3 الهدف 2022: 4</p> <p>مؤشر الأداء 1.1.2 عدد المراكز الصحية المعاد تأهيلها في المناطق الريفية – المصدر معلومات مشاريع التعاون مع وزارة الصحة الهدف 2020: 5 الهدف 2021: 6 الهدف 2022: 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> وزارة الصحة منظمة الصحة العالمية 	3 الصحة الجيدة و الرفاه		2,000,000
المخرج 1.2 كوادر طبية أكثر كفاءة في المراكز الصحية الريفية	<p>مؤشر الأداء 1.2.1 عدد الأطباء المدربين على دورات منظمة الصحة العالمية – معلومات مشاريع التعاون مع وزارة الصحة الهدف 2020: 50 - الهدف 2021: 60 - الهدف 2022: 50</p> <p>مؤشر الأداء 1.2.2 عدد الممرضات المدربات على دورات منظمة الصحة العالمية – معلومات مشاريع التعاون مع وزارة الصحة الهدف 2020: 150 - الهدف 2021: 200 - الهدف 2022: 250</p>	<ul style="list-style-type: none"> وزارة الصحة منظمة الصحة العالمية وزارة التعليم العالي 	3 الصحة الجيدة و الرفاه 8 العمل اللائق و نمو الاقتصاد		1,000,000

الميزانية	المخاطر و الافتراضات	الأهداف المستدامة	الجهات الشريكة و المعنية	مؤشرات الأداء	رقم و توصيف الناتج
1000000		3 الصحة الجيدة و الرفاه 8 العمل اللائق و نمو الاقتصاد	<ul style="list-style-type: none"> وزارة الصحة منظمة الصحة العالمية 	<p>1.3.1 مؤشر الأداء عدد المراكز الأهلية المهيئة لتوفير اللقاح في المناطق الريفية – المصدر وزارة الصحة الهدف 2020: 300 الهدف 2021: 500 الهدف 2022: 450</p> <p>1.3.2 مؤشر الأداء عدد الأطفال حديثي الولادة الملقحين في المناطق الريفية – المصدر وزارة الصحة الهدف 2020: 50000 الهدف 2021: 60000 الهدف 2022: 45000</p> <p>1.3.3 مؤشر الأداء عدد الأخصائيين الطبيين العاملين في حملات التلقيح التابعة للأمم المتحدة في المناطق الريفية – المصدر معلومات مشاريع التعاون مع وزارة الصحة الهدف 2020: 200 الهدف 2021: 300 الهدف 2022: 300</p>	1.3 المخرج مراكز تلقيح أكثر توفرا و استجابة في المناطق الريفية

تسلسل هرمي للنتائج

النواتج

نتاج 1

المخرجات

مخرج
1.1

مخرج
1.2

مخرج
1.3

الفعاليات

فعالية
1.1.1

فعالية
1.1.2

فعالية
1.2.1

فعالية
1.3.1

فعالية
1.3.2