

جامعة بلاد الشهاب

مجمع الشيخ أحمد كفتارو

إدارة المشاريع

المهندس محمد فادي مجاهد

المحاضرة الثامنة عشر

2020-2-23

تمرين

• في تقرير الحالة رقم 8 عن أحد المشاريع، توصلت إلى الأرقام التالية

$$EV = 2,000 -$$

$$AC = 2,500 -$$

$$BAC = 10,000 -$$

$$CV = EV - AC$$

$$CPI = EV/AC$$

$$ETC = (BAC - EV) / CPI$$

$$EACf = ETC + AC$$

1. ما هو الوضع الحالي للمشروع بالنسبة للميزانية؟
2. ما هي قيمة مؤشر أداء الكلفة CPI؟
3. ما هي قيمة انحراف الكلفة للمشروع؟
4. ما هي الكلفة المتوقعة لكامل المشروع حسب المعطيات السابقة؟
5. ما هي الكلفة المتوقعة لباقي المشروع حسب المعطيات السابقة؟

مجمع الشيخ أحمد كفتارو
جامعة بلاد الشطر



Theory of Change

نظرية التغيير

نظرية التغيير Theory of Change

- النظرية: عملية فكرية لتفسير و شرح كيفية حدوث ظاهرة طبيعية
- عملية فكرية تبحث في التغيير و كيف يحدث و أثر التغيير ضمن إطار معين أو مجتمع معين
- تفكير ممنهج لفهم كيفية تحقيق التغيير و التأثير الذي تود المؤسسات تحقيقه

BAUK

كيف يتم تحقيق التغيير

- إذا كانت **الموارد** و **الفعاليات** تحقق **المخرجات** التي تحقق **النواتج** و التي بدورها تقود إلى **الهدف**
- مثال: الإنسان
 - الموارد: المال، الصحة، الوقت
 - الفعاليات: الأعمال اليومية، البطالة، النوم
 - المخرجات: تسلية، علم، إيمان، إرضاء الأهواء
 - النواتج: فرح و راحة بال، تخرج، تفوق، تحقيق الشهوات
 - الهدف (الأثر): فشل، سعادة الدنيا، سعادة الآخرة، سعادة الدارين

الارتباط المنطقي



أهمية نظرية التغيير

- خريطة طريق واضحة المعالم تربط الهدف بالموارد و الفعاليات
- معرفة أسباب الخلل عند عدم تحقيق الأهداف
 - خلل في التنفيذ: لم يتم تنفيذ الفعاليات كما يجب أو لم يتم وضع الموارد في الفعاليات
 - خلل في الروابط: الموارد و الفعاليات لا تحقق المخرجات المطلوبة أو المخرجات المطلوبة لا تحقق النواتج المطلوبة
- إطار قوي للمراقبة و التقييم يبدأ من لحظة تصميم الهدف
- إطار قوي لتحديد متطلبات الموارد لتحقيق الأهداف

مجمع الشيخ أحمد كفتارو
جامعة بلاد الشطر

Result Based Management

الإدارة القائمة على النتائج

الإدارة القائمة على النتائج

- استراتيجية إدارية تقوم من خلالها **جميع الجهات الفاعلة**، بشكل مباشر أو غير مباشر، بالتركيز على أن تساهم جميع **عملياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم** 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

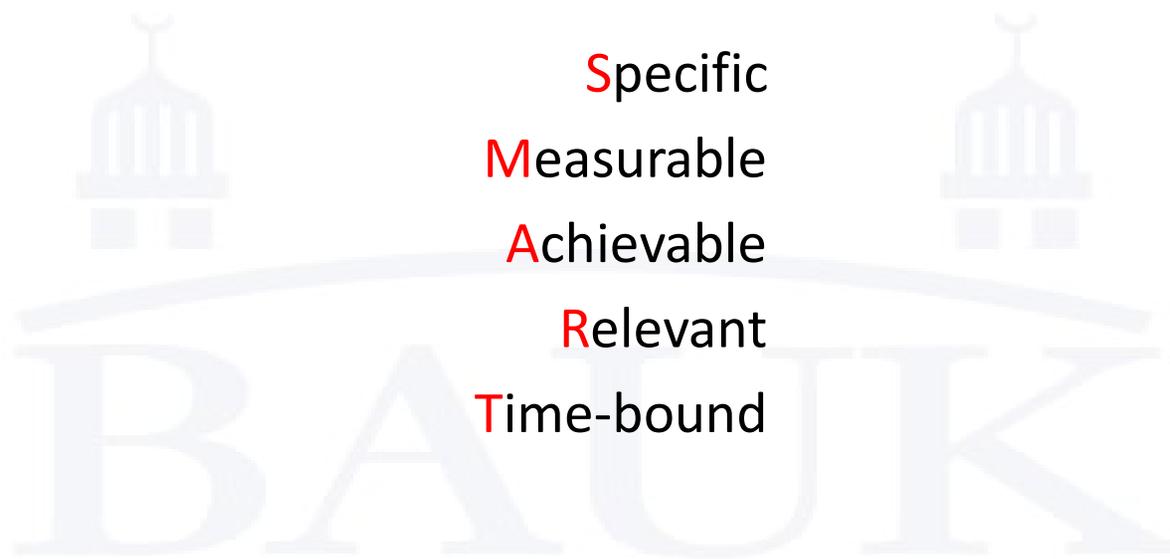
• ممكن التحقيق

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

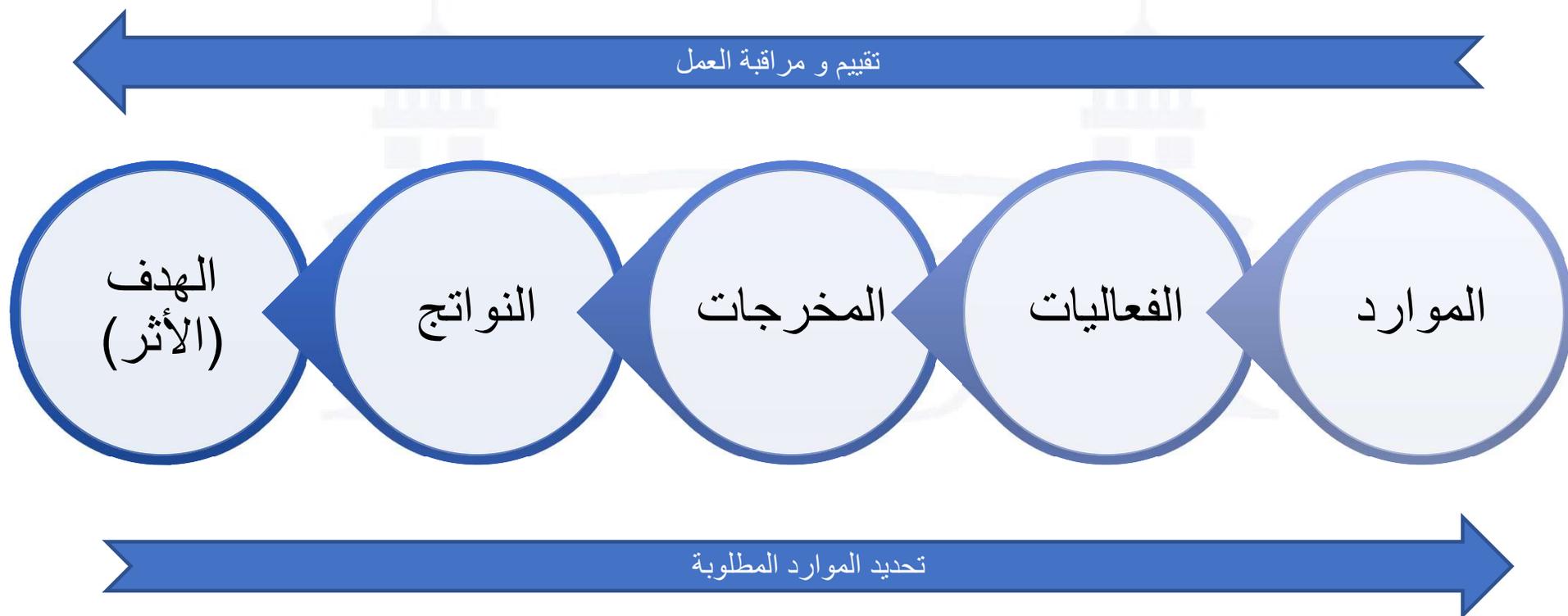
- كل ما يلزم المشروع من موارد بشرية أو مالية أو أدوات و تجهيزات و مواد
- 3 موظفين
- 100 ألف عبوة لقاح
- برادات لحفظ العبوات
- موارد مالية للمواصلات و الرواتب و الكهرباء
- الخ

من الموارد إلى الهدف

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



الارتباط المنطقي



دورة حياة الإدارة القائمة على النتائج

