المبني MBA إدارة المشاريع والذكاء الاصطناعي: PMP وPRINCE2 وAgile وPMD Pro مطبَّقة على العمل الإنساني

مادة الدرس · الأسبوع 1 : المشروع الإنساني ودورته ومشهد المنهجيات

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة المشاريع الإنسانية بالمنهجيات الكبرى وبالذكاء الاصطناعي: دورة المشروع، وPMBOK وPMP، وPRINCE2، وAgile (Scrum وKanban) والنُّهج الهجينة، وProject DPro (PMD Pro)، والإطار المنطقي، ونظرية التغيير، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط والمسار الحرج، وميزانية المانح والقيمة المكتسبة، والمخاطر وأصحاب المصلحة، وMEAL، والتقارير إلى المانحين، وإدارة التغييرات، والقيادة والإغلاق. وفي كل مرحلة، يُستخدم الذكاء الاصطناعي (Claude وGemini وCopilot وأدوات إدارة المشاريع) بمنهجية، مع حماية بيانات الأشخاص المستفيدين. تمارين رقمية مصحَّحة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، وشهادة قابلة للتحقق من الأكاديمية الإنسانية. برنامج تحضيري مستقل: لا يمنح شهادات PMP أو PRINCE2 أو PMD Pro، التي لا تُنال إلا عبر الامتحانات الرسمية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-gestion-projet-/ia/semaine-1

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 1 : المشروع الإنساني ودورته ومشهد المنهجيات

الأهداف

- تعريف المشروع والبرنامج والمحفظة، والتمييز بين المشروع الإنساني والعمليات الجارية.
- وصف دورة المشروع الإنساني ومقارنتها بدورات PMBOK وPRINCE2 وAgile وPMD Pro (Project DPro).
- اختيار نهج (تنبؤي أو تكيفي أو هجين) بحسب درجة عدم اليقين والمانح والسياق.

المشروع والبرنامج والمحفظة

المشروع جهد **مؤقت** لإنشاء نتيجة فريدة: بناء 40 نقطة مياه، أو تقديم تحويلات نقدية إلى 3,000 أسرة لمدة ستة أشهر، أو فتح عيادة متنقلة. وله بداية ونهاية وميزانية وفريق وأهداف محددة.

ويجمع **البرنامج** عدة مشاريع مترابطة للحصول على فوائد لا ينتجها أي مشروع منفرد: مثل برنامج للأمن الغذائي يضم مشروعًا للنقد ومشروعًا زراعيًا ومشروعًا للتغذية. أما **المحفظة** فهي مجموع مشاريع منظمة أو مكتب قُطري وبرامجه، وتُدار لتحقيق الاستراتيجية.

وفي المقابل، فإن **العمليات** مستمرة: الرواتب، وإدارة أسطول المركبات، وصيانة مستودع. وكثير من الإخفاقات ينشأ عن خلط بينهما: مشروع يتحول إلى عملية بلا نهاية، بلا ميزانية ولا مسؤول واضح.

هذا البرنامج مستقل. PMI وPMP وCAPM وPMBOK علامات تجارية لمعهد إدارة المشاريع (Project Management Institute)؛ وPRINCE2 علامة تجارية لشركة PeopleCert؛ وProject DPro وPMD Pro مملوكتان لمنظمة PM4NGOs. يُعِدّ الميني MBA لهذه المناهج ويعرّف بها؛ ولا يمنح شهاداتها.

دورة المشروع الإنساني

تتبع معظم المنظمات الإنسانية دورة من خمس أو ست مراحل، مستوحاة من إدارة دورة المشروع لدى المفوضية الأوروبية:

1. **التحديد**: تقييم الاحتياجات، وتحليل السياق والجهات الفاعلة، وقرار التدخل.
2. **التصميم**: تحليل المشكلات، ونظرية التغيير، والإطار المنطقي، والميزانية، والمقترح إلى المانح.
3. **الانطلاق والتخطيط المفصل**: العقد، والتوظيف، وخطة العمل، وخطة MEAL، وخطة المشتريات.
4. **التنفيذ والمتابعة**: الأنشطة، ومتابعة المؤشرات، وإدارة المخاطر والتغييرات.
5. **التقييم**: المرحلي أو النهائي، وفق معايير لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
6. **الإغلاق**: التقرير النهائي، والإغلاق المالي، والتسليم، والدروس المستفادة.

الدورة ليست خطية: فالمتابعة تغذي التعديلات، ودروس مشروع ما تغذي تصميم المشروع التالي. وفي حالات الطوارئ الحادة تتداخل المراحل: يُوزَّع قبل وجود إطار منطقي مثالي ثم تُسوّى الأمور لاحقًا.

مشهد المنهجيات

مناهج إدارة المشاريع لا تتعارض؛ بل تستجيب لاحتياجات مختلفة:

- **PMBOK وPMP** (معهد إدارة المشاريع، الولايات المتحدة): مجموعة من المعارف والمبادئ ومجالات الأداء، واسعة الاستخدام في العالم؛ وشهادة PMP هي الأشهر في القطاع الخاص وفي كثير من الوكالات.

- **PRINCE2** (PeopleCert، المملكة المتحدة): منهج منظّم بمبادئ وممارسات وعمليات، مع أدوار ونقاط مراقبة واضحة؛ شائع في المملكة المتحدة وأوروبا وفي المشاريع التي تمولها الحكومات.
- **Agile** (Scrum وKanban): نُهج تكيفية، بدورات قصيرة، نشأت في البرمجيات ومفيدة عندما لا يكون الحل معروفًا مسبقًا.
- **Project DPro (المعروف سابقًا باسم PMD Pro)** (PM4NGOs): دليل وشهادة صُمِّما لقطاع التنمية والعمل الإنساني، يدمجان الإطار المنطقي وMEAL ومتطلبات المانحين.
- **الإطار المنطقي والإدارة القائمة على النتائج**: أدوات التصميم والمساءلة التي تطلبها معظم الجهات المانحة (الاتحاد الأوروبي، ووكالات الأمم المتحدة، والتعاون الثنائي).

يأخذ مدير المشروع الإنساني الفعّال من كل منها: الصرامة المالية والتعاقدية للنهج التنبؤي، والمبرر المستمر في PRINCE2، والدورات القصيرة في Agile لما هو غير مؤكد، ولغة النتائج التي ينتظرها المانحون.

تنبؤي أم تكيفي أم هجين؟

يُختار النهج بسؤالين: **هل الحل معروف؟** و**هل يُرجَّح أن تتغير المتطلبات؟**

- **التنبؤي** (أو «الشلال»): عندما يكون المُخرَج محددًا جيدًا ومستقرًا. مثال: بناء مدرسة وفق مخططات معتمدة.
- **التكيفي** (الرشيق): عندما نتعلم أثناء العمل. مثال: تصميم آلية للتغذية الراجعة والشكاوى مع المجتمع، أو تطبيق لجمع البيانات.
- **الهجين**: الحالة الأكثر شيوعًا في العمل الإنساني. يُحدَّد العقد والميزانية والإطار المنطقي مع المانح (تنبؤي)، لكن طرائق التنفيذ تُعدَّل بدورات قصيرة وفق السياق (تكيفي).

يشجّع عدد من المانحين اليوم **الإدارة التكيفية**، بشرط توثيق القرارات: لماذا نغيّر، وبأي بيانات، وبأي موافقة.

أين يساعد الذكاء الاصطناعي في دورة المشروع وأين لا يجوز أن يقرر

يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي (Claude وGemini وCopilot ووظائف الذكاء الاصطناعي المدمجة في أدوات إدارة المشاريع) أن يساعد في كل مرحلة:

- **التحديد**: تلخيص تقييمات الاحتياجات العامة، وهيكلة تحليل للسياق انطلاقًا من وثائقكم.
- **التصميم**: اقتراح شجرة مشكلات، ونسخة أولى من الإطار المنطقي، ونقد اتساق مقترح.
- **التخطيط**: تقسيم العمل، واقتراح جدول زمني، واكتشاف الاعتماديات المنسية.
- **المتابعة**: إعداد لوحات المتابعة، وتلخيص المحاضر، وتحليل التغذية الراجعة النوعية المجهَّلة.
- **التقارير والإغلاق**: المسودات الأولى للتقارير، وخلاصات الدروس المستفادة.

ثلاث قواعد تسري على البرنامج كله: **لا تُدخلوا أبدًا بيانات شخصية للمستفيدين** في أداة لم تعتمدها منظمتكم؛ و**تحققوا من كل رقم** ينتجه الذكاء الاصطناعي؛ و**أبقوا القرار بيد البشر** في كل ما يمس الأشخاص (الاستهداف، والاختيار، والأمن، والتوظيف).

> الذكاء الاصطناعي يُعِدّ، ومدير المشروع يتحقق ويقرر. وتبقون مسؤولين عن كل ما توقّعونه وترسلونه إلى المانح.

دور مدير المشروع الإنساني

مدير المشروع مسؤول عن تحقيق النتائج المتفق عليها **مع احترام النطاق والمدة والميزانية والجودة**، وحماية الأشخاص. ويُضاف إلى ذلك في العمل الإنساني:

- **المساءلة أمام السكان المتضررين** (المعيار الإنساني الأساسي، CHS)؛

- **الامتثال لقواعد المانح** (أهلية النفقات، والمشتريات، والظهور، والتقارير)؛
- **أمن** الموظفين والشركاء؛
- **التنسيق** مع المجموعات القطاعية (الكلاسترات) والسلطات والجهات الفاعلة الأخرى.

ويصف معهد PMI كذلك الكفاءات المطلوبة وفق ثلاثة محاور: **طرق العمل** (تقنيات إدارة المشاريع)، و**المهارات الإنسانية** (القيادة، والتفاوض، والتواصل)، و**الفطنة في الأعمال** (الاستراتيجية، والبيئة، والقيمة). وتمنح الامتحانات الجديدة وزنًا متزايدًا للمحور الثالث.

تمرين: اختيار نهج ثلاثة مشاريع

الحالة. على المكتب القُطري لمنظمة أمانة الوهمية إطلاق ثلاثة مشاريع: (أ) إعادة تأهيل 12 بئرًا وفق مخططات فنية معتمدة، بميزانية 360,000 دولار خلال 10 أشهر؛ (ب) تصميم آلية للتغذية الراجعة والشكاوى مع ثلاثة مجتمعات، ملائمة للنساء وكبار السن، بميزانية 45,000 دولار؛ (ج) برنامج نقدي طارئ مدته 6 أشهر، يتوقف مبلغ التحويل فيه على تطور الأسعار في الأسواق.

المطلوب. 1) ما النهج المناسب لكل مشروع؟ 2) بالنسبة إلى (أ)، ما متوسط الميزانية الشهرية؟ 3) ما المهمة التي تُسند إلى الذكاء الاصطناعي في كل منها، وما المهمة التي تُمنع عليه؟

الحل. 1) (أ): تنبؤي (مُخرَج معروف ومستقر). (ب): تكيفي (نتعلم مع المجتمعات بدورات قصيرة). (ج): هجين (إطار تعاقدي ثابت، ومبلغ التحويل يُراجَع وفق متابعة الأسواق). 2) 360,000 ÷ 10 = 36,000 دولار شهريًا في المتوسط (سيتبع الإنفاق الفعلي الجدول الزمني للأشغال). 3) (أ): يمكن للذكاء الاصطناعي اقتراح تقسيم العمل والجدول الزمني؛ ولا يعتمد القرارات الفنية للمهندسين. (ب): يمكنه تلخيص التغذية الراجعة المجهَّلة؛ ولا يقرر القنوات من دون تشاور. (ج): يمكنه المساعدة في تحليل سلاسل الأسعار العامة؛ ولا يختار الأسر المستفيدة.

للتذكر

- المشروع مؤقت وفريد؛ والبرنامج يجمع مشاريع مترابطة؛ والمحفظة تخدم الاستراتيجية.
- تمتد دورة المشروع الإنساني من التحديد إلى الإغلاق، مع متابعة مستمرة ودروس مستفادة.
- PMBOK/PMP وPRINCE2 وAgile وProject DPro والإطار المنطقي متكاملة.
- النهج الهجين هو الأكثر شيوعًا: إطار تعاقدي تنبؤي، وتنفيذ تكيفي.
- الذكاء الاصطناعي يُعِدّ، والإنسان يتحقق ويقرر؛ ولا بيانات شخصية للمستفيدين في أداة غير معتمدة.

الاختبار

1. يتميز المشروع عن العملية بأنه:
   A. أعلى تكلفة
   B. مؤقت وينتج نتيجة فريدة
   C. يموله مانح دائمًا
   D. يُدار من المقر

2. أي مرجع صُمِّم خصيصًا لقطاع التنمية والعمل الإنساني؟

A. PRINCE2

B. Scrum

C. Project DPro (PMD Pro)

D. PMBOK

3. لتصميم آلية للشكاوى بالمشاركة مع المجتمعات، النهج الأنسب هو:

A. التكيفي، بدورات قصيرة

B. التنبؤي الصارم

C. بلا منهج

D. منهج المانح وحده

4. تُدار معظم المشاريع الإنسانية التي يمولها مانح بطريقة:

A. رشيقة بحتة

B. بلا جدول زمني

C. تنبؤية بحتة

D. هجينة

5. أي مهمة لا يجوز أبدًا تفويضها إلى الذكاء الاصطناعي؟

A. اقتراح مخطط لتقرير

B. تلخيص محضر

C. اختيار الأسر المستفيدة

D. اكتشاف الاعتماديات في جدول زمني

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C