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

## مادة الدرس · الأسبوع 5 : تصميم المشروع: Project DPro ونظرية التغيير والإطار المنطقي والإدارة القائمة على النتائج

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، و(Project 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-5**

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

# الأسبوع 5 : تصميم المشروع: Project DPro ونظرية التغيير والإطار المنطقي والإدارة القائمة على النتائج

**الأهداف**

- وصف مراحل Project DPro (PMD Pro) وتخصصاته، وهو مرجع PM4NGOs للقطاع.
- الانتقال من تحليل المشكلات إلى نظرية التغيير ثم إلى الإطار المنطقي، بمنطق عمودي وأفقي متين.
- استخدام الذكاء الاصطناعي لتسريع التصميم (شجرة المشكلات، وإطار منطقي أولي، والنقد) من دون اختلاق بيانات.

## Project DPro: مرجع القطاع

تصدر **Project DPro** (الإصدار الثاني من 2020، **PMD Pro**) عن **PM4NGOs**، وهي جمعية أنشأتها منظمات غير حكومية دولية لتكييف إدارة المشاريع مع التنمية والعمل الإنساني. والدليل متاح مجانًا بعدة لغات، منها الفرنسية والبرتغالية، وتدير PM4NGOs الشهادة بالتعاون مع هيئات امتحانية.

تتبع دورة حياة Project DPro خمس مراحل: **التحديد والتعريف**، و**الإعداد** (*set up*)، و**التخطيط**، و**التنفيذ**، و**الإغلاق**، مع **المتابعة والتقييم والضبط** بشكل مستمر. وتركّز على تخصصات خاصة بالقطاع: إدارة أصحاب المصلحة والشركاء، ودمج الإطار المنطقي وMEAL، وإدارة المشتريات واللوجستيات، ومتطلبات المانحين، والاستدامة والتسليم.

وتقدم PM4NGOs أيضًا **Program DPro** (البرامج)، و**MEAL DPro**، و**Finance DPro**. وهي موارد مجانية ممتازة لاستكمال هذا الميني MBA.

## من تحليل المشكلات إلى الأهداف

ينطلق التصميم من **بيانات الاحتياجات** (التقييمات، والمشاورات المجتمعية، والبيانات الثانوية) ومن **تحليل أصحاب المصلحة**. ثم تُبنى **شجرة المشكلات**:

- **المشكلة المحورية** (الجذع): مثل «ارتفاع انتشار أمراض الإسهال لدى الأطفال دون 5 سنوات في المخيمين أ وب»؛
- **الأسباب** (الجذور): مياه غير كافية وغير معالجة، ومراحيض متدهورة، وممارسات نظافة خطرة، وضعف الوصول إلى الصابون؛
- **الآثار** (الأغصان): سوء التغذية، والوفيات، والنفقات الصحية للأسر.

ثم تُحوَّل إلى **شجرة أهداف** (تصبح كل مشكلة وضعًا مرغوبًا)، ثم تُختار **الاستراتيجية**: أي الأغصان تُعالَج، بحسب الولاية والكفاءات والميزانية وما تفعله الجهات الأخرى (خريطة 3W/4W للكلستر).

## نظرية التغيير

تشرح **نظرية التغيير** *كيف ولماذا* ستؤدي الأنشطة إلى التغيير المنشود. وتجعل **الافتراضات** صريحة: «إذا تلقت الأسر الصابون وتوعية ملائمة، وإذا توفرت المياه على مسافة تقل عن 500 متر، فسيزداد غسل اليدين في الأوقات الحرجة، لأن العائقين الرئيسيين المحددين هما تكلفة الصابون والمسافة».

نظرية التغيير الجيدة:

- تستند إلى **أدلة** (تقييمات سابقة، وأدبيات، ومعايير اسفير)؛

- تحدد **الشروط** الخارجة عن سيطرة المشروع؛
- **تُراجَع** عندما تُظهر المتابعة أن افتراضًا لم يتحقق.

وكثيرًا ما تُقدَّم في شكل مخطط، وتُستخدم أساسًا للإطار المنطقي ولخطة MEAL.

## الإطار المنطقي

يلخّص **الإطار المنطقي** (*logframe*) المشروع في مصفوفة من 4 أعمدة و4 مستويات. المستويات (تختلف المفردات بحسب المانحين):

- **الهدف العام / الأثر**: التغيير الطويل الأمد الذي يسهم فيه المشروع؛
- **الهدف المحدد / الحصيلة** (*outcome*): التغيير المتوقع لدى المستفيدين في نهاية المشروع؛
- **النتائج / المُخرَجات** (*outputs*): السلع والخدمات المقدَّمة؛
- **الأنشطة**.

والأعمدة: **منطق التدخل**، و**المؤشرات**، و**مصادر التحقق**، و**الافتراضات**. ويُقرأ **المنطق العمودي** من الأسفل إلى الأعلى: إذا نُفذت الأنشطة وتحققت الافتراضات، فإننا نحصل على المُخرَجات، وهكذا. ويتحقق **المنطق الأفقي** من أن لكل مستوى مؤشرات قابلة للقياس ومصادر واقعية.

أخطاء شائعة: الخلط بين المُخرَج والحصيلة («توزيع 2,000 حقيبة» مُخرَج، و«80 % من الأسر تستخدم الحقيبة بشكل صحيح» حصيلة)؛ ومؤشرات بلا خط أساس ولا هدف؛ وافتراضات هي في الواقع مخاطر كبرى يجب إدارتها.

## الإدارة القائمة على النتائج

تقوم **الإدارة القائمة على النتائج** (*Results-Based Management*)، التي اعتمدتها منظومة الأمم المتحدة وكثير من المانحين، على توجيه جميع القرارات نحو النتائج لا نحو الأنشطة: التخطيط انطلاقًا من الحصائل المنشودة، ومتابعة مؤشرات النتائج، والتعديل، والمساءلة.

عمليًا: يبدأ كل اجتماع متابعة بسؤال «أين وصلت حصائلنا؟» قبل «ماذا فعلنا؟»؛ وتُبرَّر عمليات إعادة التخصيص المالي بمساهمتها في النتائج؛ وتتحدث التقارير عن التغيير، لا عن الكميات المسلَّمة فقط.

ويؤدي **إطار النتائج** لدى بعض المانحين (مثل وكالات الأمم المتحدة، أو الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قبل 2025) الوظيفة نفسها التي يؤديها الإطار المنطقي، بعرض مختلف: حددوا دائمًا الصيغة التي يطلبها المانح.

## التصميم بسرعة أكبر بالذكاء الاصطناعي

طريقة آمنة في أربع خطوات:

1. **تقديم البيانات**: مقتطفات مجهَّلة من تقييم الاحتياجات، وخريطة الجهات الفاعلة، وأولويات المانح. «اعمل انطلاقًا من هذه الوثائق فقط.»
2. **طلب بنية**: «اقترح شجرة مشكلات ثم شجرة أهداف؛ وأشر إلى الأسباب التي لا تثبتها الوثائق.»
3. **طلب إطار منطقي أولي**: «اقترح إطارًا منطقيًا بصيغة [المانح]، بحصيلتين و4 مُخرَجات كحد أقصى؛ ومؤشرات SMART؛ واترك خطوط الأساس والأهداف فارغة إن لم تكن واردة في البيانات.»
4. **طلب نقد**: «تقمّص دور مقيّم لدى المانح: ما نقاط الضعف التي تراها في المنطق العمودي والأفقي؟»

ما لا يجوز للذكاء الاصطناعي فعله: اختلاق خطوط أساس أو أهداف أو معدلات انتشار؛ أو الحلول محل التشاور مع المجتمعات؛ أو حسم قرار استراتيجي. يعتمد الفريق كل شيء، وتُناقَش شجرة المشكلات مع المجتمعات والشركاء.

### تمرين: تصحيح إطار منطقي

**الحالة.** تتضمن مسودة إطار منطقي لمشروع WASH لمنظمة رحمة الوهمية: حصيلة «توزيع 3,000 حقيبة نظافة»؛ ومُخرَج «خفض حالات الإسهال بنسبة 30 %»؛ ومؤشر حصيلة «عدد جلسات التوعية»؛ وافتراض «المشروع يُدار جيدًا». خط الأساس لمؤشر «الأسر التي تغسل أيديها في الأوقات الحرجة»: 35 %؛ والهدف الذي يطلبه المانح: +25 نقطة.

**المطلوب.** 1) ما الأخطاء التي تكتشفونها؟ 2) ما الهدف بالنسبة المئوية؟ 3) من أصل 3,000 أسرة، كم أسرة إضافية يجب أن تتبنى الممارسة؟

**الحل.** 1) الحصيلة والمُخرَج معكوسان: الحقائب الموزعة مُخرَج؛ وخفض الإسهال يندرج بالأحرى تحت الهدف العام أو حصيلة صحية. وعدد الجلسات مؤشر نشاط لا مؤشر حصيلة: يلزم مؤشر تغيير (معدل غسل اليدين). و«المشروع يُدار جيدًا» ليس افتراضًا خارجيًا: بل هو مسؤولية الفريق. 2) 35 % + 25 نقطة = 60 %. 3) (60 % − 35 %) × 3,000 = 750 أسرة إضافية.

### للتذكر

- Project DPro (PMD Pro) من PM4NGOs هو مرجع إدارة المشاريع المصمم للقطاع، مجاني ومتعدد اللغات.
- شجرة المشكلات، وشجرة الأهداف، واختيار الاستراتيجية تسبق كل تخطيط.
- تجعل نظرية التغيير الافتراضات صريحة وتستند إلى أدلة.
- الإطار المنطقي: منطق عمودي (إذا… فإن) وأفقي (مؤشرات، ومصادر)؛ لا خلط بين المُخرَجات والحصائل.
- يهيكل الذكاء الاصطناعي وينتقد؛ ولا يختلق خطوط أساس ولا أهدافًا، ولا يحل محل التشاور.

### الاختبار

1. تصدر Project DPro عن:
   A. PM4NGOs
   B. معهد PMI
   C. PeopleCert
   D. Scrum.org
2. «توزيع 2,000 حقيبة» هو:
   A. حصيلة
   B. أثر
   C. افتراض
   D. مُخرَج (output)

3. يُقرأ المنطق العمودي للإطار المنطقي:
   A. من الأعلى إلى الأسفل، عمودًا عمودًا
   B. من الأسفل إلى الأعلى: إذا تحققت الأنشطة والافتراضات، بُلغ المستوى الأعلى
   C. من اليسار إلى اليمين فقط
   D. في أي اتجاه

4. خط الأساس 40 %، والهدف +15 نقطة، و2,000 أسرة: كم أسرة إضافية يجب بلوغها؟
   A. 150
   B. 800
   C. 300
   D. 1,100

5. أمام خطوط أساس غائبة عن الوثائق، يجب على الذكاء الاصطناعي:
   A. تقديرها قدر الإمكان
   B. ترك الخانات فارغة والإشارة إلى ذلك
   C. اعتماد المتوسط العالمي
   D. نسخ خطوط أساس بلد آخر

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