HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 8 : المخاطر وأصحاب المصلحة والمسؤوليات والمشتريات

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-8

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

الأسبوع 8 : المخاطر وأصحاب المصلحة والمسؤوليات والمشتريات

الأهداف

- مسك سجل للمخاطر: التحديد، والتحليل النوعي (الاحتمال × الأثر) والكمي (القيمة النقدية المتوقعة)، والاستجابات، والمسؤولون.
- تحليل أصحاب المصلحة وإشراكهم، ومنهم المجتمعات، وتوضيح الأدوار بمصفوفة RACI.
- تخطيط مشتريات المشروع وفق قواعد المانح، واستخدام الذكاء الاصطناعي لإثراء تحليل المخاطر من دون كشف معلومات حساسة.

عملية إدارة المخاطر

الخطر حدث غير مؤكد، إذا وقع، يؤثر في الأهداف: سلبًا (تهديد) أو إيجابًا (فرصة). و**القضية** (*issue*) خطر تحقق فعلًا.

العملية، المشتركة بين PMBOK وPRINCE2 وProject DPro:

1. **التحديد**: ورش عمل مع الفريق والشركاء واللوجستيات والأمن؛ ومراجعة دروس المشاريع السابقة؛ وتحليل السياق؛
2. **التحليل**: الاحتمال والأثر، على مقياس من 1 إلى 5؛ الدرجة = الاحتمال × الأثر؛
3. **تخطيط الاستجابات**: للتهديدات، **التجنب** أو **النقل** أو **التخفيف** أو **القبول**؛ وللفرص، **الاستغلال** أو **المشاركة** أو **التعزيز** أو **القبول**؛ وأحيانًا **التصعيد** إلى المستوى الأعلى؛
4. **التنفيذ والرصد**: مسؤول لكل خطر، ومحفّزات، ومراجعة شهرية.

صيغوا كل خطر في ثلاثة أجزاء: **السبب**، و**الحدث**، و**الأثر**. «بسبب موسم الأمطار (السبب)، قد ينقطع الطريق إلى المنطقة الشرقية (الحدث)، ما سيؤخر التوزيعات من 4 إلى 6 أسابيع (الأثر).»

التحليل الكمي والاحتياطيات

للمخاطر المهمة، تُحسب **القيمة النقدية المتوقعة** (*EMV*) = الاحتمال × الأثر المالي. للتهديدات قيمة سالبة، وللفرص قيمة موجبة.

مثال. تهديد: ارتفاع سعر الإسمنت، احتمال 30 %، تكلفة إضافية 50,000 دولار: EMV = −15,000 دولار. فرصة: شراء مشترك مع عضو آخر في الكلستر، احتمال 20 %، وفر 10,000 دولار: EMV = +2,000 دولار. احتياطي الطوارئ المبرَّر بهذين الخطرين: 15,000 − 2,000 = 13,000 دولار.

يُميَّز بين **احتياطي الطوارئ** (مخاطر محددة، تحت سلطة مدير المشروع، ومُدرج في خط أساس التكاليف) و**احتياطي الإدارة** (مخاطر غير محددة، تحت سلطة الإدارة، وخارج خط الأساس). ولا يقبل كثير من المانحين بند احتياطي: فتمر تغطية المخاطر حينئذ عبر افتراضات أسعار حذرة، وبنود مراجعة، وإمكانية إعادة التخصيص.

وفي العمل الإنساني، أدمجوا بشكل منهجي مخاطر **الأمن**، و**الاحتيال والتحويل**، و**الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين (PSEA)**، و**السمعة**، و**الامتثال للعقوبات**.

تحليل أصحاب المصلحة وإشراكهم

أصحاب المصلحة هم جميع الأشخاص والمنظمات الذين يؤثرون في المشروع أو يتأثرون به: السكان المتضررون (بتنوعهم: النساء، والرجال، والأطفال، وكبار السن، والأشخاص ذوو الإعاقة، والأقليات)، والسلطات المحلية والوطنية، والقادة المجتمعيون، والشركاء، والمانح، والكلستر، والمنظمات الأخرى، والموردون، والجماعات المسلحة بحسب السياقات.

تساعد **مصفوفة النفوذ/الاهتمام** على تحديد الأولويات: نفوذ عالٍ واهتمام عالٍ = **إدارة عن قرب**؛ نفوذ عالٍ واهتمام منخفض = **إبقاؤهم راضين**؛ نفوذ منخفض واهتمام عالٍ = **الإعلام والتشاور**؛ نفوذ منخفض واهتمام منخفض = **الرصد**. انتبهوا: كثيرًا ما يكون للسكان المتضررين نفوذ رسمي منخفض، لكنهم علة وجود المشروع. ويفرض المعيار الإنساني الأساسي (CHS) مشاركتهم ووصولهم إلى آليات التغذية الراجعة والشكاوى، أيًّا كان موقعهم في المصفوفة.

وتحدد **خطة الإشراك** لكل فئة الهدف، والقنوات، والتواتر، والمسؤول.

توضيح الأدوار: مصفوفة RACI

تبيّن مصفوفة **RACI** لكل مُخرَج أو قرار من:

- **R** (*Responsible*): ينفّذ العمل؛
- **A** (*Accountable*): يعتمد ويُسأل، **شخص واحد فقط** في كل سطر؛
- **C** (*Consulted*): يُستشار قبل؛
- **I** (*Informed*): يُبلَّغ بعد.

مثال. «اختيار موردي الحقائب»: R = مسؤول اللوجستيات؛ A = لجنة المشتريات؛ C = مدير المشروع والمالية؛ I = المنسق الميداني. إذا كان في سطر حرفا A، أو لا يوجد A، تتعثر القرارات أو لا يُسأل أحد عن الأخطاء. وRACI أيضًا أداة رقابة داخلية: لا ينبغي أن يطلب الشخص نفسه ويستلم ويدفع.

مشتريات المشروع

تمثل المشتريات غالبًا أكثر من نصف ميزانية إنسانية. وتسرد **خطة المشتريات**، عند الانطلاق، كل شراء مهم: الوصف، والكمية، والمبلغ التقديري، والإجراء المطبَّق، والمهلة، وتاريخ الحاجة.

تتوقف **عتبات الإجراءات** على قواعد المانح والمنظمة: مثلًا، شراء مباشر تحت مبلغ صغير، وثلاثة عروض أسعار فوقه، ومناقصة مفتوحة فوق عتبة أعلى. وقد تتجاوز المهلة الكاملة (التعبير عن الحاجة، والدعوة، والتقييم، والعقد، والتسليم، والتخليص الجمركي) ثلاثة أشهر: فيجب أن تظهر في الجدول الزمني وعلى المسار الحرج عند الحاجة.

أنواع العقود: **السعر الثابت** (الخطر على المورد، مثالي إذا كانت الحاجة محددة جيدًا)، و**استرداد التكاليف** (الخطر على المشتري)، و**الوقت والمواد** (الخدمات القصيرة). وتسرّع **الاتفاقات الإطارية** مع موردين مختارين مسبقًا الاستجابة الطارئة كثيرًا.

إثراء تحليل المخاطر بالذكاء الاصطناعي

المساعد الذكي مفيد لـ**توسيع** التفكير:

- «هذا سجل المخاطر لدينا لمشروع نقدي في منطقة حضرية: ما المخاطر الشائعة في هذا النوع من المشاريع التي تنقصه؟ صنّفها حسب الفئة (الأمن، والاحتيال، والحماية، والسوق، والتكنولوجيا، والسمعة).»
- «أعد صياغة هذه المخاطر بصيغة السبب-الحدث-الأثر واقترح استجابتين لكل خطر.»
- «تقمّص دور مدقق لدى المانح: ما نقاط ضعف الرقابة التي تراها في إجراء المشتريات هذا؟»

احتياطات: لا تُدخلوا معلومات أمنية حساسة (المسارات، ومواعيد القوافل، ومواقع المخزونات أو الأشخاص)، ولا معلومات اسمية عن موردين يُشتبه في احتيالهم. ولا يعرف الذكاء الاصطناعي سياقكم المحلي: فالفريق هو من يقيّم الاحتمال والأثر، مع الأمن والشركاء.

تمرين: سجل المخاطر والاحتياطي

الحالة. مشروع مآوٍ لمنظمة واحة الوهمية، بميزانية 900,000 دولار. ثلاثة مخاطر: R1 انخفاض قيمة العملة المحلية (احتمال 40 %، أثر −60,000 دولار)؛ R2 تأخر التخليص الجمركي للأغطية البلاستيكية (احتمال 50 %، أثر −24,000 دولار للتخزين والنقل)؛ O1 تبرّع عيني بالخشب من سلطة محلية (احتمال 25 %، مكسب +16,000 دولار). مقياس نوعي من 1 إلى 5: R1 احتمال 3، أثر 4؛ R2 احتمال 3، أثر 3.

المطلوب. 1) ما EMV لكل خطر؟ 2) ما احتياطي الطوارئ المبرَّر؟ 3) الدرجة النوعية لـR1 وR2: أيهما يُعالَج أولًا؟ 4) استجابة واحدة لـR2.

الحل. 1) R1: 0.40 × −60,000 = −24,000 دولار؛ R2: 0.50 × −24,000 = −12,000 دولار؛ O1: +16,000 × 0.25 = +4,000 دولار. 2) 24,000 + 12,000 − 4,000 = 32,000 دولار، أي نحو 3.6 % من الميزانية. 3) R1: 3 × 4 = 12؛ R2: 3 × 3 = 9. R1 هو الأولوية. 4) التخفيف: إطلاق الطلب مبكرًا، وإعداد وثائق الإعفاء مسبقًا، والتخطيط لمورد إقليمي؛ المسؤول: اللوجستيات؛ المحفّز: وثائق غير معتمدة قبل 4 أسابيع من الوصول.

للتذكر

- يُصاغ الخطر بصيغة السبب-الحدث-الأثر، مع مسؤول واستجابات.
- EMV = الاحتمال × الأثر؛ ويغطي احتياطي الطوارئ المخاطر المحددة.
- مصفوفة النفوذ/الاهتمام، لكن السكان المتضررين يشاركون دائمًا (CHS).
- RACI: حرف A واحد في كل سطر؛ والفصل بين الطلب والاستلام والدفع.
- خطة المشتريات ومهلها جزء من الجدول الزمني؛ والذكاء الاصطناعي يوسّع التحليل من دون بيانات أمنية.

الاختبار

1. احتمال 20 %، وأثر −40,000 دولار. قيمة EMV هي:

A. −8,000 دولار

B. −40,000 دولار

C. −20,000 دولار

D. +8,000 دولار

2. التأمين على خطر يقابل استجابة:
   A. التجنب
   B. القبول
   C. الاستغلال
   D. النقل

3. في مصفوفة RACI، يجب أن يكون عدد «A» في كل سطر:
   A. اثنين على الأقل
   B. واحدًا بالضبط
   C. صفرًا
   D. بلا حد

4. يغطي احتياطي الإدارة:
   A. المخاطر المحددة
   B. الرواتب
   C. المخاطر غير المحددة، تحت سلطة الإدارة
   D. التكاليف غير المباشرة

5. أي معلومة لا يجوز إدخالها في مساعد ذكاء اصطناعي؟
   A. مواعيد القوافل ومساراتها
   B. قائمة بفئات المخاطر
   C. إجراء مشتريات عام
   D. نموذج سجل فارغ

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