الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 3 : دورة المشروع: التصميم والتخطيط والإدارة بالأداء

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-3

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

الأسبوع 3 : دورة المشروع: التصميم والتخطيط والإدارة بالأداء

الأهداف

- تصميم مشروع انطلاقًا من تحليل المشكلات وأصحاب المصلحة والخيارات، وبناء إطار منطقي متسق.
- تخطيط العمل (هيكل تجزئة العمل، المسار الحرج، الموارد) واستباق قيود حالات الطوارئ.
- قيادة المشروع بمؤشرات الأداء (القيمة المكتسبة، معدل الصرف) وإدارة التغييرات مع المانح.

مراحل الدورة ونقاط القرار

تتألف دورة المشروع من خمس مراحل: **التحديد**، و**التصميم**، و**التنفيذ والمتابعة**، و**التقييم**، و**الإغلاق والتعلم**. وتضيف أدلة PMD Pro (PM4NGOs) منطق **نقاط القرار**: في نهاية كل مرحلة، تقرر جهة ما الاستمرار أو التعديل أو التوقف. وفي الواقع، لا توقف منظمات كثيرة مشروعًا قيد التصميم أبدًا لأن مانحًا مهتم به؛ وهذا من أول أسباب الفشل.

تُستكمل القيود الكلاسيكية الثلاثة (النطاق، المدة، التكلفة) في العمل الإنساني بـ**الجودة** (معايير اسفير، المعيار الإنساني الأساسي CHS)، و**المخاطر** (الأمن، الحماية، الاحتيال)، و**المساءلة**. وأي تعديل لقيد يؤثر في القيود الأخرى: تقليص المدة دون تقليص النطاق يرفع التكلفة أو يضر بالجودة.

المرحلة	المُخرج الرئيسي	سؤال القرار
التحديد	تحليل الاحتياجات، المذكرة المفاهيمية	هل المشكلة ذات أولوية وضمن ولايتنا؟
التصميم	الإطار المنطقي، الميزانية، خطة MEAL، تحليل المخاطر	هل الحل ممكن وملائم وقابل للتمويل؟
التنفيذ	خطة العمل، تقارير المتابعة	هل نحن على المسار؟ هل يجب المراجعة؟
التقييم	تقرير التقييم، رد الإدارة	ما النتائج وما الدروس؟
الإغلاق	التقرير النهائي، الجرد، الأرشيف، استراتيجية الخروج	هل نُفذت الالتزامات وسُلّمت؟

من شجرة المشكلات إلى الإطار المنطقي

تنظّم **شجرة المشكلات** أسباب مشكلة محورية (الجذور) وآثارها (الفروع). وعند تحويلها إلى **شجرة أهداف**، تظهر عدة مسارات ممكنة؛ ويختار **تحليل الخيارات** المسار الذي يتوافق مع الاحتياجات ذات الأولوية، والقيمة المضافة للمنظمة، وما يفعله الفاعلون الآخرون، والتكلفة والمخاطر.

ثم ينظّم **الإطار المنطقي** المشروع في أربعة مستويات: الهدف العام (الأثر)، والهدف المحدد (النتيجة البعيدة)، والنتائج (المخرجات)، والأنشطة. ويُتحقق من منطقه العمودي باختبار «إذا... و... فإن»: إذا نُفذت الأنشطة وتحققت الافتراضات، *فإن* النتائج تتحقق. أما المنطق الأفقي فيربط بكل مستوى مؤشرات ومصادر تحقق وافتراضات.

ثلاثة أخطاء تُسقط المقترح أمام مقيّم متشدد: هدف محدد يكرر نشاطًا («توزيع الحقائب») بدل تغيير («تطبّق الأسر ممارسات النظافة الأساسية»)؛ وافتراضات هي في الحقيقة مخاطر يجب أن يديرها المشروع («يُوظَّف الطاقم في الوقت المناسب»)؛ ومؤشرات بلا قيمة مرجعية ولا هدف.

> الافتراض الجيد عامل خارجي مهم، محتمل لكنه غير مؤكد، لا يتحكم فيه المشروع. وإذا كان بعيد الاحتمال جدًا،

فهو افتراض قاتل: يجب تغيير التصميم، لا كتابته في العمود.

التخطيط: التجزئة والمسار الحرج والموارد

يقسّم **هيكل تجزئة العمل** (WBS) كل نتيجة إلى حزم عمل دقيقة بما يكفي لتقديرها وإسنادها ومتابعتها. وانطلاقًا منه، نقدّر المدد، ونحدد الترابطات (مثلًا، يجب أن يسبق المسح المرجعي الاستهداف، وأن يسبق الاستهداف التوزيع)، ونحسب **المسار الحرج**: أطول سلسلة من المهام المترابطة. وأي تأخير في مهمة على المسار الحرج يؤخر المشروع كله.

مثال: توظيف العدّادين (10 أيام)، ثم المسح المرجعي (15 يومًا)، ثم التحليل والاستهداف (10 أيام)، ثم التوزيع (20 يومًا) = 55 يومًا. وبالتوازي، يستغرق شراء الحقائب 45 يومًا لكن يجب أن ينتهي قبل التوزيع الذي يبدأ في اليوم 35: فله إذن هامش سالب قدره 10 أيام. يصبح الشراء حرجًا: يجب إطلاقه قبل نهاية المسح استنادًا إلى تقدير للكميات، أو اللجوء إلى اتفاق إطاري.

ويجب أن يدمج تخطيط الموارد **القيود الخاصة بالعمل الإنساني**: مواسم الأمطار والوصول، والتقويم الزراعي، والأعياد الدينية، ومدد الاستيراد والتخليص الجمركي، ومدد موافقة المانحين (غالبًا من 4 إلى 8 أسابيع للتعديل)، والعبء الفعلي للفرق الملتزمة أصلًا بمشاريع أخرى.

القيادة بالقيمة المكتسبة ومعدل الصرف

المتابعة البسيطة للميزانية (المصروف مقابل الميزانية) مضللة: فقد يصرف مشروع 50% من ميزانيته في منتصف المدة وهو لم ينجز سوى 30% من العمل. وتقارن طريقة **القيمة المكتسبة** بين ثلاث كميات:

- **القيمة المخططة (PV)**: التكلفة المدرجة في الميزانية للعمل المقرر حتى تاريخه.
- **القيمة المكتسبة (EV)**: التكلفة المدرجة في الميزانية للعمل المنجز فعلًا.
- **التكلفة الفعلية (AC)**: ما صُرف فعلًا.

ومنها نستخرج **مؤشر أداء الجدول الزمني** SPI = EV / PV و**مؤشر أداء التكلفة** CPI = EV / AC. والمؤشر الأقل من 1 ينبّه إلى تأخير أو تجاوز. وغالبًا ما يُحسب تقدير التكلفة عند الإنجاز EAC = الميزانية الكلية / CPI، إذا استمر الأداء الملاحظ.

مثال بالأرقام. ميزانية كلية 800,000 دولار على 12 شهرًا. في الشهر 6: PV = 400,000، EV = 320,000، AC = 360,000. SPI = 320 / 400 = 0.80 (تأخر 20% عن العمل المخطط). CPI = 320 / 360 ≈ 0.89 (ندفع 1.12 دولار مقابل دولار واحد من العمل). EAC = 800,000 / 0.89 ≈ 900,000 دولار: دون تدخل، سيتجاوز المشروع ميزانيته بنحو 100,000 دولار أو لن ينجز كل العمل.

قراءة المدير: SPI منخفض مع CPI قريب من 1 يدل على مشكلة قدرة أو وصول (عمل أقل لكن بالسعر الصحيح). وCPI منخفض يدل على مشكلة سعر أو إنتاجية أو أحيانًا احتيال. ولكل حالة إجراءات مختلفة.

إدارة التغييرات وأصحاب المصلحة والإغلاق

لا يسير أي مشروع إنساني كما خُطط له. وتتطلب **إدارة التغيير** سجلًا يُوصف فيه كل تغيير ويُقيَّم (آثاره على النطاق والتكلفة والمدة والجودة والمخاطر) ويُقرَّر على المستوى المناسب، ويوافق عليه المانح عند الاقتضاء. ويحدد معظم المانحين عتبة مرونة بين بنود الميزانية (مثلًا 15% لدى عدة مانحين أوروبيين، بشروط) يصبح بعدها الملحق إلزاميًا. وتجاوز هذه العتبة دون موافقة يعرّض المنظمة لتكاليف غير مؤهلة.

تُطلب التعديلات الكبرى (المنطقة، الفئة المستهدفة، المدة) قبل تطبيقها، مع تبرير قائم على البيانات (المتابعة، الأمن، السوق)، وميزانية منقحة، وإطار منطقي منقح. ويجب أن يصل طلب التمديد دون تكلفة قبل تاريخ الانتهاء بشهر إلى

شهرين على الأقل، حسب المانح.

وكثيرًا ما يُنجز **الإغلاق** على عجل. وهو يشمل: التحقق من الالتزامات، والتقرير النهائي السردي والمالي، وجرد الأصول والتصرف فيها وفق قواعد المانح، وإنهاء العقود أو نقلها، والأرشفة (غالبًا من 5 إلى 10 سنوات حسب المانح)، وإبلاغ المجتمعات وتنفيذ استراتيجية الخروج، وورشة للدروس المستفادة.

تمرين: مراجعة منتصف المدة بالقيمة المكتسبة

المعطيات. مشروع متعدد القطاعات مدته 18 شهرًا، ميزانيته 1,200,000 يورو. في الشهر 9: القيمة المخططة 640,000 يورو؛ والعمل المنجز يُقدَّر بـ512,000 يورو من القيمة المدرجة في الميزانية؛ والمصروفات الفعلية 590,000 يورو. يعود التأخير إلى 7 أسابيع تعذّر فيها الوصول إلى منطقة (فيضانات)؛ ويعود ارتفاع المصروفات إلى زيادة سعر الوقود بنسبة 22% وإلى استئجار مركبات غير مخطط له.

المطلوب. 1) احسب SPI وCPI وتقدير التكلفة عند الإنجاز. 2) فسّر المؤشرين كلًّا على حدة. 3) اقترح ثلاثة تدابير تصحيحية وحدّد أيها يتطلب موافقة المانح. 4) اكتب في عشرة أسطر طلب التعديل إلى المانح.

التصحيح. SPI = 512 / 640 = 0.80؛ CPI = 512 / 590 ≈ 0.87؛ EAC = 1,200,000 / 0.87 ≈ 1,380,000 يورو، أي تجاوز محتمل بنحو 180,000 يورو. التأخير خارجي وقابل للتوثيق (فيضانات): يبرر تمديدًا دون تكلفة. أما تجاوز التكلفة فجزء منه خارجي (الوقود) وجزء إداري (استئجار غير مخطط): يجب إعادة التفاوض على الإيجار أو تشارك المركبات، وإعادة التوزيع بين البنود ضمن حد المرونة؛ وما بعده يتطلب ملحقًا.

للتذكر

- في نهاية كل مرحلة نقطة قرار: الاستمرار أو التعديل أو التوقف.
- الهدف المحدد = تغيير لا نشاط؛ والافتراض = عامل خارجي محتمل لكنه غير مؤكد.
- المسار الحرج يحدد مدة المشروع؛ والمشتريات كثيرًا ما تقع على المسار الحرج.
- SPI = EV / PV؛ CPI = EV / AC؛ EAC ≈ الميزانية / CPI.
- كل تغيير يُوثَّق ويُقيَّم، وفوق عتبات المرونة يوافق عليه المانح قبل تطبيقه.

الاختبار

1. في الشهر 4 من مشروع: AC = 150,000، EV = 180,000، PV = 200,000. أي قراءة صحيحة؟
   A. المشروع متأخر ومتجاوز للتكلفة
   B. المشروع متأخر (SPI = 0.90) لكنه دون التكلفة المخططة للعمل المنجز (CPI = 1.20)
   C. المشروع متقدم ومتجاوز للتكلفة
   D. المشروع في موعده تمامًا

2. أيّ هذه العبارات افتراض صحيح على مستوى الهدف المحدد؟
   A. يُوظَّف طاقم المشروع في الوقت المناسب
   B. تُشترى الحقائب في المواعيد
   C. تبقى أسعار السلع الأساسية في الأسواق المحلية ضمن تغيّر لا يتجاوز 20% زيادة أو نقصانًا
   D. تحترم المنظمة إجراءاتها

3. شراء يستغرق 45 يومًا يجب أن ينتهي قبل توزيع مقرر في اليوم 35؛ ولا يمكن أن يبدأ إلا في اليوم 25. ما الاستنتاج؟
   A. لا شيء، الشراء ليس على المسار الحرج
   B. للشراء هامش سالب قدره 35 يومًا ويصبح العنصر الحرج: يجب استباقه أو تغيير طريقة التوريد
   C. يكفي تأجيل التوزيع أسبوعًا
   D. يجب تقليص مدة المسح

4. SPI يساوي 0.75 مع CPI يساوي 1.00 يدل على الأرجح على:
   A. احتيال في الأسعار
   B. مشكلة قدرة أو وصول: عمل منجز أقل من المخطط لكن بتكلفة الوحدة الصحيحة
   C. تجاوز كبير للميزانية
   D. مشروع متقدم على جدوله

5. تريد منظمة نقل 25% من الميزانية من بند إلى آخر، بينما يسمح العقد بمرونة 15%. عليها:
   A. إجراء النقل وشرحه في التقرير النهائي
   B. طلب ملحق والحصول عليه قبل الالتزام بالنفقات، مع تبرير وميزانية منقحة
   C. توزيع النقل على سنتين ماليتين للبقاء تحت العتبة
   D. طلب موافقة شفهية من مسؤول البرنامج

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