HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

التحضير لامتحان PMD Pro (Project DPro Foundation)

مادة الدرس · اليوم 2 : المرحلة 1: تحديد المشروع وتعريفه

تحضير مستقل ومجاني لامتحان Project DPro Foundation (PMD Pro): 8 أيام من 6 ساعات لإتقان مراحل المشروع الخمس (التحديد والتعريف، الإعداد، التخطيط، التنفيذ، الإغلاق)، والإطار المنطقي، والحوكمة، والمسار الحرج، والمخاطر، وضبط التغييرات، ومبادئ الدليل الخمسة. قراءات موجّهة في دليل PM4NGOs المجاني، ومخرجات مقيَّمة، واختبارات قصيرة مشروحة، وثلاثة امتحانات تجريبية أصلية، أحدها كامل بالشكل الرسمي (75 سؤالًا، ساعتان، 65 %). يُجرى الامتحان الرسمي ويُدفع رسمه لدى PM4NGOs؛ ولا تعتمد PM4NGOs هذا التحضير ولا تعترف به.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/preparation-examen-pmd-pro/jour-2

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

اليوم 2 : المرحلة 1: تحديد المشروع وتعريفه

الأهداف

- إجراء تحليل الاحتياجات والجهات الفاعلة والمشكلات الذي يبرر المشروع.
- الانتقال من شجرة المشكلات إلى شجرة الأهداف، ثم اختيار استراتيجية بتحليل البدائل.
- شرح ما يجب أن يتضمنه مقترح المشروع لاجتياز بوابة القرار.

لماذا هذه المرحلة حاسمة

المشروع المنفَّذ جيدًا لكن المصمَّم بشكل سيئ يبقى فشلًا: يعالج المشكلة الخطأ، في المكان الخطأ، للأشخاص الخطأ. تجيب مرحلة التحديد والتعريف عن أربعة أسئلة: **ما الحاجة الحقيقية؟ من المعني بها؟ ما أسبابها؟ أي استراتيجية لديها أكبر فرص النجاح؟**

تنتهي بقرار: الاستثمار في مشروع أو عدمه، بناءً على مقترح مُعلَّل. في قطاعنا، يأخذ هذا المقترح عادةً شكل مذكرة مفاهيمية ثم مقترح كامل للمانح.

جمع البيانات وتحليل الاحتياجات

تجمع البيانات بين **مصادر ثانوية** (تقارير موجودة، تقييمات المجموعات القطاعية، إحصاءات وطنية) و**مصادر أولية** (مقابلات، مجموعات نقاش مركزة، مسوح، ملاحظة). الرد الصحيح: البدء بالبيانات الثانوية حتى لا تُرهَق المجتمعات بمسوح متكررة.

يميّز التحليل بين **الاحتياجات** (الفجوة بين الوضع الحالي ووضع مرغوب)، و**القدرات** القائمة، و**أوجه الضعف** الخاصة (النساء، الأطفال، الأشخاص ذوو الإعاقة، الأقليات). تُصنَّف البيانات حسب الجنس والعمر والإعاقة كلما أمكن.

تحليل الجهات الفاعلة

الجهة الفاعلة (صاحب المصلحة) هي كل شخص أو منظمة تؤثر في المشروع أو تتأثر به. تُحدَّد ثم يُحلَّل **اهتمامها** و**تأثيرها** وتوقعاتها وموقفها (مؤيد، محايد، معارض).

توجّه مصفوفة التأثير / الاهتمام أسلوب الإشراك: **الإدارة عن قرب** (تأثير واهتمام مرتفعان)، **الإبقاء راضيًا** (تأثير مرتفع، اهتمام منخفض)، **الإبقاء على اطلاع** (اهتمام مرتفع، تأثير منخفض)، **المراقبة** (كلاهما منخفض). غالبًا ما تملك المجتمعات المتأثرة سلطة رسمية قليلة لكن اهتمامًا أقصى: المشاركة والمساءلة تقتضيان إشراكها فعلًا.

شجرة المشكلات وشجرة الأهداف

تضع **شجرة المشكلات** المشكلة المحورية في الجذع، و**أسبابها** في الجذور، و**آثارها** في الأغصان. مثال: المشكلة المحورية «ارتفاع انتشار أمراض الإسهال لدى الأطفال دون 5 سنوات»؛ الأسباب: مياه غير مأمونة، نقص المراحيض، ممارسات النظافة؛ الآثار: سوء التغذية، التغيب عن المدرسة، النفقات الصحية.

تحوّل **شجرة الأهداف** كل وضع سلبي إلى وضع إيجابي مرغوب: تصبح الأسباب وسائل، والمشكلة المحورية هدفًا، والآثار غايات. تصبح علاقات «سبب ← أثر» علاقات «وسيلة ← غاية».

فخ الامتحان: شجرة الأهداف لا تقول بعد ما سيفعله المشروع. تحليل البدائل هو الذي يختار الأغصان المعتمدة.

تحليل البدائل واختيار الاستراتيجية

تُقارَن عدة استراتيجيات ممكنة (مثلًا: آبار، إعادة تأهيل ينابيع، معالجة المياه في المنزل) وفق معايير صريحة: الاحتياجات المغطاة، الكلفة، الجدوى التقنية، الاستدامة، المخاطر، قدرات المنظمة، أولويات المانح، وجود جهات أخرى، رأي المجتمعات.

تجعل مصفوفة التنقيط المرجّح الاختيار شفافًا. تحدد الاستراتيجية المختارة **نطاق** المشروع: ما سيُنجَز، وبالقدر نفسه من الأهمية، ما لن يُنجَز.

المقترح وبوابة القرار

يجمع المقترح: المبرر وتحليل السياق، نظرية التغيير والإطار المنطقي، الفئات المستهدفة، الأنشطة الرئيسية، الميزانية التقديرية، المخاطر والافتراضات، مقاربة المتابعة والتقييم، الاستدامة. يجب أن يكون متسقًا: كل نشاط يسهم في نتيجة، وكل كلفة تقابل نشاطًا.

تسأل بوابة القرار في نهاية المرحلة: هل الحاجة مثبتة؟ هل الاستراتيجية أفضل خيار؟ هل لدى المنظمة القدرة؟ هل التمويل مرجّح؟ إذا كان الجواب لا، يُحسَّن المقترح أو يُتخلّى عن المشروع.

تمرين: من شجرة المشكلات إلى شجرة الأهداف

الحالة. في كورو، يُظهر تقييم أن 38 % من الأطفال دون 5 سنوات أصيبوا بالإسهال الشهر الماضي. الأسباب المرصودة: 4 نقاط مياه عاملة فقط لـ 9000 نسمة؛ 22 % من الأسر لديها مرحاض؛ غسل اليدين بالصابون نادر. الآثار: سوء التغذية، نفقات صحية، تغيب عن المدرسة.

المطلوب. 1) اكتب شجرة المشكلات. 2) حوّلها إلى شجرة أهداف. 3) اقترح ثلاثة معايير للاختيار بين استراتيجية «مياه» واستراتيجية «صرف صحي ونظافة».

الحل. 1) الجذع: ارتفاع انتشار الإسهال لدى الأطفال دون 5 سنوات؛ الجذور: وصول غير كافٍ إلى مياه الشرب، تغطية ضعيفة بالمراحيض، ممارسات نظافة خطرة؛ الأغصان: سوء التغذية، نفقات صحية، تغيب. 2) الجذع: انخفاض الانتشار؛ الجذور: وصول أكبر إلى مياه الشرب، تغطية أوسع بالمراحيض، ممارسات نظافة محسّنة؛ الأغصان: حالة تغذوية أفضل، نفقات أقل، حضور أفضل. 3) أمثلة: الكلفة لكل شخص مستفيد، الاستدامة (من يتولى الصيانة؟)، وجود جهات أخرى على السبب نفسه.

للتذكر

- البدء بالمصادر الثانوية، ثم الإكمال ببيانات أولية مصنّفة حسب الجنس والعمر والإعاقة.
- مصفوفة التأثير / الاهتمام: الإدارة عن قرب، الإبقاء راضيًا، الإبقاء على اطلاع، المراقبة.
- شجرة المشكلات: الأسباب في الأسفل، المشكلة في الوسط، الآثار في الأعلى؛ شجرة الأهداف صورتها الإيجابية.
- يحدد تحليل البدائل، بمعايير صريحة، الاستراتيجية ومن ثم النطاق.
- تنتهي المرحلة ببوابة قرار بشأن المقترح.

الاختبار

1. في شجرة المشكلات، يوضع «نقص المراحيض»:
   A. في الجذع، بوصفه المشكلة المحورية
   B. خارج الشجرة، بوصفه افتراضًا للمشروع
   C. في الأسباب، تحت المشكلة المحورية
   D. في الآثار، فوق المشكلة المحورية

2. ما أفضل مصدر أول للبيانات في تحليل الاحتياجات؟
   A. بيانات مشروع مشابه في بلد آخر
   B. مسح أسري كامل في كل القرى المستهدفة
   C. أولويات المانح والأرقام التي يقدمها
   D. التقارير والتقييمات المتاحة أصلًا

3. سلطة محلية لها تأثير قوي في المشروع لكن اهتمامًا ضعيفًا بنتائجه. أسلوب الإشراك الموصى به هو:
   A. مراقبتها والتحقق من موقفها من حين لآخر
   B. إبقاؤها راضية بإطلاعها على ما يعنيها
   C. تركها جانبًا لأنها ليست مستفيدة
   D. إدارتها عن قرب بإشراكها في كل القرارات

4. عند الانتقال من شجرة المشكلات إلى شجرة الأهداف، تصبح علاقات «سبب ← أثر»:
   A. علاقات «خطر ← أثر»
   B. علاقات «نشاط ← ميزانية»
   C. علاقات «وسيلة ← غاية»
   D. علاقات «افتراض ← مؤشر»

5. اكتملت شجرة الأهداف. ما الذي بقي لتحديد ما سيفعله المشروع؟
   A. توظيف الفريق، وهو من يختار الأنشطة لاحقًا
   B. تحليل البدائل واختيار الأغصان التي ستُعالَج
   C. كتابة ميزانية مفصلة لكل هدف في الشجرة
   D. لا شيء: كل أهداف الشجرة تصبح المشروع

6. أي هذه المعايير لا مكان له في تحليل البدائل؟
   A. استدامة النتائج بعد انتهاء المشروع
   B. وجود جهات أخرى تعمل على الحاجة نفسها
   C. التفضيل الشخصي لمدير المشروع
   D. الكلفة لكل شخص مستفيد في كل استراتيجية

7. لماذا يجب تصنيف البيانات حسب الجنس والعمر والإعاقة؟
   A. لأن الاحتياجات والعوائق تختلف حسب الفئات
   B. لأن المتوسطات خاطئة دائمًا في الميدان
   C. لأن المانحين يشترطون ذلك في كل تقرير
   D. لأن ذلك يجعل مجموعات النقاش غير ضرورية

8. عند بوابة القرار في نهاية التحديد، أي سؤال أساسي؟
   A. هل الحاجة مثبتة والاستراتيجية هي الأفضل؟
   B. هل حُسب المسار الحرج والفوائض الزمنية؟
   C. هل وافق المانح على تقرير الانطلاق؟
   D. هل وُقّعت العقود الرئيسية مع الموردين؟

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. B · 3. B · 4. A · 5. C · 6. C · 7. B · 8. C