HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

التحضير لامتحان PMD Pro (Project DPro Foundation)

مادة الدرس · اليوم 4 : المرحلة 2: إعداد المشروع والحوكمة والميثاق

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-4

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

اليوم 4 : المرحلة 2: إعداد المشروع والحوكمة والميثاق

الأهداف

- وصف ما يحدث بين اتفاق التمويل والتخطيط المفصّل.
- إرساء حوكمة المشروع: الأدوار، الهيئات، مستويات القرار.
- كتابة ميثاق المشروع وتنظيم الانطلاق مع الجهات الفاعلة.

ما فائدة مرحلة الإعداد

مُنح التمويل. هل نبدأ الأنشطة فورًا؟ لا. مرحلة الإعداد **تحوّل المقترح إلى مشروع مأذون ومنظَّم**. تتحقق من أن الالتزامات الواردة في المقترح (الذي كُتب أحيانًا قبل أشهر) ما زالت صالحة، ثم تضع ما يلزم للتخطيط والتنفيذ.

تشمل خصوصًا: مراجعة العقد واشتراطات المانح، تحديث المقترح إذا تغيّر السياق، الحوكمة، ميثاق المشروع، الفريق، الانطلاق، وإشراك الجهات الفاعلة.

حوكمة المشروع

تحدد **الحوكمة من يقرر ماذا**، وعلى أي مستوى، وكيف تصعد المعلومات. وتستند عادةً إلى:

- **راعٍ** داخل المنظمة، مسؤول عن مبرر المشروع؛
- **لجنة توجيه** تتخذ القرارات المهمة (التغييرات الكبرى، بوابات القرار)؛
- **مدير المشروع**، المسؤول عن الإدارة اليومية ضمن تفويضه؛
- ممثلين عن الشركاء والسلطات، والمجتمعات قدر الإمكان.

تحدد **هوامش التسامح** حرية تصرّف المدير (مثلًا انحراف 10 % في بند من الميزانية). وما تجاوزها يرفعه إلى المستوى الأعلى. توضّح مصفوفة RACI (المنفّذ، المعتمِد، المستشار، المُبلَّغ) الأدوار؛ ويجب ألا يكون هناك إلا «معتمِد» واحد لكل قرار.

ميثاق المشروع

الميثاق هو الوثيقة التي **تأذن رسميًا** بالمشروع وتمنح المدير سلطة استعمال الموارد. قصير (2 إلى 4 صفحات)، ويغطي: المبرر والأهداف، النطاق والمخرجات الرئيسية، ما هو مستبعد، الجدول الزمني والميزانية الإجماليين، المخاطر والافتراضات الرئيسية، الحوكمة والأدوار، معايير النجاح.

يوقّعه الراعي. للامتحان تذكّر: الميثاق **يأذن** و**يؤطّر**؛ ولا يحل محل الخطط المفصّلة التي تُعَدّ في التخطيط.

الفريق والشركاء

ينظّم الإعداد الفريق: الملامح، التوظيف، الهيكل التنظيمي، الأوصاف الوظيفية، الأمن. ومع **شركاء التنفيذ**، تُتحقق قدراتهم، ويُوقَّع اتفاق يحدد الأدوار والميزانية والتقارير وقواعد الامتثال، ويُخطَّط للمرافقة إن لزم.

يجب أن يكون نقل اشتراطات المانح إلى الشركاء (قواعد المشتريات، أهلية النفقات، الظهور، الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين) صريحًا: يبقى المدير مسؤولًا أمام المانح.

الانطلاق وبوابة القرار

تجمع **ورشة الانطلاق** الفريق والشركاء والجهات الرئيسية: عرض الأهداف والإطار المنطقي والحوكمة والجدول الزمني وقواعد المانح وآليات الشكاوى والتغذية الراجعة. وهي أيضًا اللحظة لإخبار المجتمعات بما سيفعله المشروع وما لن يفعله.

تتحقق بوابة القرار في نهاية الإعداد من أن المشروع مأذون ومحكوم ومزوّد بالموظفين، وأن التخطيط المفصّل يمكن أن يبدأ.

تمرين: هوامش التسامح والتصعيد

الحالة. مشروع بـ 180 000 دولار. هوامش التسامح التي حددتها لجنة التوجيه: ± 10 % لكل بند في الميزانية و3 أسابيع في الجدول الزمني. ثلاثة أحداث: أ) بند «النقل» (12 000 دولار) سيتجاوز بـ 1500 دولار؛ ب) بند «المواد» (60 000 دولار) سيتجاوز بـ 9000 دولار؛ ج) بئر ستتأخر أسبوعين دون أثر على تاريخ الانتهاء.

المطلوب. من يقرر في كل حالة؟

الحل. أ) 1500 / 12 000 = 12,5 %: تجاوز هامش 10 %، يُرفع إلى اللجنة. ب) 9000 / 60 000 = 15 %: تجاوز، يُرفع إلى اللجنة وتُراجع قواعد المانح بشأن التحويل بين البنود. ج) أسبوعان، ضمن الهامش: يعالجه المدير ويُبلغ عنه.

للتذكر

- يحوّل الإعداد المقترح الممول إلى مشروع مأذون ومحكوم ومنظَّم.
- الحوكمة: راعٍ، لجنة توجيه، مدير، هوامش تسامح، RACI بمعتمِد واحد.
- يأذن الميثاق بالمشروع ويمنح المدير السلطة؛ ولا يحل محل الخطط المفصّلة.
- تُنقل اشتراطات المانح إلى الشركاء صراحةً.
- يخبر الانطلاق المجتمعات أيضًا بما سيفعله المشروع وما لن يفعله.

الاختبار

1. أي وثيقة تأذن رسميًا بالمشروع وتمنح المدير سلطة استعمال الموارد؟
   A. تقرير الانطلاق
   B. سجل المخاطر
   C. ميثاق المشروع
   D. خطة العمل المفصّلة

2. تجاوز متوقع بنسبة 15 % في بند، بينما هامش التسامح 10 %، يجب أن:
   A. يمتصه المدير ثم يُبلغ عنه
   B. يُرفع إلى هيئة الحوكمة المختصة
   C. يُعوَّض بتخفيض بند آخر بهدوء
   D. يُؤجَّل إلى التقرير النهائي لشرحه

3. في مصفوفة RACI، كم شخصًا يجب أن «يعتمد» القرار نفسه؟
   A. شخص واحد
   B. كل الفريق
   C. لا أحد
   D. اثنان احتياطًا

4. مُنح التمويل للتو، بعد ثمانية أشهر من المقترح. ما الأولوية أثناء الإعداد؟
   A. التحقق من أن السياق والمقترح ما زالا صالحين
   B. إعداد التقرير المرحلي الذي ينتظره المانح
   C. توظيف الفريق كاملًا قبل النظر في السياق
   D. إطلاق كل الأنشطة المقررة لتعويض التأخير

5. من يبقى مسؤولًا أمام المانح عن التزام شريك التنفيذ بالقواعد؟
   A. المجتمعات، التي تتابع الأعمال في الموقع
   B. المانح، الذي يراقب كل شريك بنفسه
   C. المنظمة الحاملة للعقد مع المانح
   D. الشريك وحده، لأنه ينفّذ الأنشطة

6. ماذا يتضمن ميثاق المشروع عادةً؟
   A. الجدول الزمني المفصّل لكل مهمة يومًا بيوم
   B. الميزانية المفصّلة بندًا بندًا، معتمدة من المانح
   C. قائمة الموظفين والأوصاف الوظيفية للفريق
   D. الأهداف والنطاق والميزانية الإجمالية والحوكمة

7. أي عنصر يُظهر أن المشروع «حسن الحوكمة»؟
   A. الأدوار ومستويات القرار والهوامش واضحة
   B. يقرر المانح أنشطة المشروع يوميًا
   C. يتخذ المدير كل القرارات وحده
   D. تعتمد لجنة التوجيه كل نفقة مهما صغرت

8. لماذا تُبلغ المجتمعات أثناء الانطلاق؟
   A. لطلب مساهمة مالية منها في المشروع
   B. لتعرف ما سيفعله المشروع وكيف تتفاعل
   C. للحصول على توقيعها على اتفاق التمويل
   D. لاختيار قائمة المستفيدين في اليوم نفسه

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