HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

التحضير لامتحان PMD Pro (Project DPro Foundation)

مادة الدرس · اليوم 6 : المرحلة 3 (تابع): الموارد والميزانية والمشتريات والمخاطر والخطط المرتبطة

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-6

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

اليوم 6 : المرحلة 3 (تابع): الموارد والميزانية والمشتريات والمخاطر والخطط المرتبطة

الأهداف

- بناء ميزانية انطلاقًا من هيكل تجزئة العمل وتحديد قواعد المانح الواجب احترامها.
- تخطيط الموارد البشرية واللوجستيات والمشتريات.
- تحليل المخاطر والاستجابة لها؛ إعداد خطط التواصل والمتابعة والاستدامة.

الموارد والميزانية

تُبنى الميزانية **انطلاقًا من حزم العمل**: لكل حزمة، الموارد اللازمة (موظفون، مواد، نقل، خدمات) مضروبة في كلفتها للوحدة. تُضاف تكاليف الدعم (المكتب، الأمن، الإدارة) حسب قواعد المانح، واحتياطي للطوارئ إن كان مسموحًا.

ترتبط الميزانية بالجدول الزمني: **منحنى النفقات المتوقعة** يُستعمل للمتابعة المالية وطلبات الأموال. يجب معرفة قواعد المانح (التكاليف المؤهلة، المرونة بين البنود، أسعار الصرف، التكاليف غير المباشرة) قبل الإنفاق.

تسوية الموارد تنقل أنشطة ضمن فائضها الزمني حتى لا يُستعمل الشخص أو المركبة نفسها مرتين في الوقت نفسه.

المشتريات واللوجستيات

تسرد **خطة المشتريات** ما يُشترى، ومتى، وبأي إجراء (حسب عتبات المنظمة والمانح: شراء مباشر، طلب عروض أسعار، مناقصة)، ومن يقرر. وترتبط بالجدول الزمني: قد تستغرق مناقصة دولية عدة أشهر، وغالبًا ما تقع على المسار الحرج.

تخطط اللوجستيات أيضًا للتخزين والنقل وإدارة الأصول والتوزيع. المبادئ الأساسية: الشفافية، المنافسة، الفصل بين المهام، تتبّع القرارات.

إدارة المخاطر

الخطر حدث غير مؤكد يؤثر في الأهداف إن وقع. العملية: **التحديد** (ورش، قوائم تحقق، دروس سابقة)، **التحليل** (الاحتمال × الأثر)، **تخطيط الاستجابة**، **المتابعة**.

الاستجابات للمخاطر السلبية: **التجنب** (تغيير الخطة لإزالة الخطر)، **التخفيف** (خفض الاحتمال أو الأثر)، **النقل** (تأمين، عقد)، **القبول** (مع خطة طوارئ أو بدونها). لكل خطر **مالك**.

لا تخلط: الخطر مستقبلي وغير مؤكد؛ و**المشكلة** وقعت فعلًا وتُدار في سجل المشكلات.

التواصل والجهات الفاعلة

تحدد **خطة التواصل** من يتلقى أي معلومات، وبأي شكل، وبأي وتيرة، ومن مَن: تقارير المانح، اجتماعات التنسيق، إعلام المجتمعات بلغتها، التغذية الراجعة للسلطات. وتشمل قنوات شكاوى وتغذية راجعة متاحة وآمنة.

تنبثق من تحليل الجهات الفاعلة: يتلقى كلٌّ المعلومات المفيدة لمستوى إشراكه.

خطة المتابعة والتقييم، والاستدامة

تفصّل **خطة المتابعة والتقييم** كل مؤشر في الإطار المنطقي (التعريف، الطريقة، التكرار، المسؤول، الأداة)، وجدول جمع البيانات والتقييمات، وكيف ستغذي البيانات القرارات.

تُعِدّ **خطة الاستدامة** منذ التخطيط ما سيبقى بعد المشروع: من سيتولى الصيانة، وبأي موارد، وأي كفاءات ستُنقل، وكيف ستتسلّم السلطات أو المجتمعات المهمة. التفكير في الاستدامة في النهاية متأخر جدًا.

تشكّل هذه الخطط معًا **خطة تنفيذ المشروع**، التي تعتمدها الحوكمة قبل الانتقال إلى التنفيذ.

تمرين: سجل المخاطر

الحالة. مشروع مياه في كورو. المخاطر المحددة: أ) تضخم بنسبة 25 % في الإسمنت؛ ب) موسم أمطار يقطع الوصول إلى المواقع من يوليو إلى سبتمبر؛ ج) لجنة إدارة لا تصون المضخات؛ د) هجوم على الطريق الرئيسي.

المطلوب. لكل خطر: الاحتمال والأثر (منخفض، متوسط، مرتفع) واستجابة (تجنب، تخفيف، نقل، قبول).

حل ممكن. أ) مرجّح، أثر متوسط: تخفيف (عقد بسعر ثابت، شراء مسبق بالجملة). ب) شبه مؤكد، أثر مرتفع: تجنب (برمجة الأشغال خارج الموسم)؛ إنه تقريبًا قيد في الجدول الزمني. ج) متوسط، أثر مرتفع على الاستدامة: تخفيف (تدريب، مساهمة المستعملين، متابعة بعد المشروع). د) منخفض إلى متوسط، أثر مرتفع: تخفيف (تحليل أمني، طرق بديلة) وقبول الخطر المتبقي مع خطة تعليق.

للتذكر

- ميزانية مبنية من حزم العمل، مرتبطة بالجدول الزمني، ومطابقة لقواعد المانح.
- تتبع خطة المشتريات العتبات وقد تقع على المسار الحرج.
- المخاطر: التحديد، التحليل، الاستجابة (التجنب، التخفيف، النقل، القبول)، المتابعة؛ مالك لكل خطر.
- الخطر = مستقبلي وغير مؤكد؛ المشكلة = وقعت فعلًا.
- الخطط متكاملة؛ وتُعَدّ الاستدامة منذ التخطيط.

الاختبار

1. اكتتاب تأمين لمركبات المشروع استجابة للخطر من نوع:
   A. التخفيف
   B. التجنب
   C. النقل
   D. القبول

2. يبرمج المشروع الأشغال خارج موسم الأمطار حتى لا يتعطل. هذه استجابة من نوع:
   A. الاستغلال
   B. التجنب
   C. النقل
   D. القبول

3. شاحنة المواد عالقة على الحدود منذ ثلاثة أيام. لم يعد هذا خطرًا بل:
   A. طلب تغيير يجب اعتماده
   B. خطرًا يُسجَّل في سجل المخاطر
   C. افتراضًا يُضاف إلى الإطار المنطقي
   D. مشكلة تُسجَّل في سجل المشكلات

4. كيف تُبنى ميزانية مشروع متينة؟
   A. الانطلاق من حزم الهيكل وتسعير مواردها
   B. تقدير الرواتب ثم إضافة نسبة ثابتة
   C. قسمة سقف المانح على عدد الأشهر
   D. أخذ ميزانية مشروع مشابه وتعديلها

5. نقل نشاط ضمن فائضه الزمني حتى لا يكون الفني نفسه مبرمجًا في مكانين في اليوم نفسه يُسمّى:
   A. نقل الخطر إلى المورّد
   B. ضغط الجدول الزمني
   C. تسوية الموارد
   D. ضبط التغييرات

6. متى يجب إعداد خطة الاستدامة؟
   A. منذ التخطيط، ثم طوال المشروع
   B. أثناء الإغلاق، عند تسليم الأصول
   C. أبدًا، لأنها مهمة السلطات المحلية
   D. بعد التقييم النهائي، حسب استنتاجاته

7. ما الذي يجب أن تتضمنه خطة التواصل؟
   A. محاضر الاجتماعات الداخلية للفريق
   B. قائمة الصحفيين ووسائل الإعلام للاتصال بها
   C. تقارير المانح ومواعيد إرسالها فقط
   D. من يتلقى أي معلومات، وكيف، وبأي وتيرة

8. خطر احتماله مرتفع وأثره مرتفع على الأهداف. ما الأولوية؟
   A. معالجته أولًا، باستجابة ومسؤول
   B. نقله إلى المانح الذي يتحمل المخاطر الكبرى
   C. حذفه من السجل لأنه مبالغ فيه على الأرجح
   D. تسجيله وانتظار وقوعه قبل التحرك

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