HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

التحضير لامتحان PMD Pro (Project DPro Foundation)

مادة الدرس · اليوم 7 : المرحلة 4: التنفيذ والمتابعة والضبط وإدارة التغييرات

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-7

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

اليوم 7 : المرحلة 4: التنفيذ والمتابعة والضبط وإدارة التغييرات

الأهداف

- قيادة التنفيذ: تنسيق الفريق والشركاء والموردين.
- متابعة التقدم ومقارنته بالمخطط واتخاذ الإجراءات.
- إدارة التغييرات والمشكلات والتقارير وفق قواعد الحوكمة.

إنجاز العمل

ينفّذ التنفيذُ الخطة: تعبئة الفريق والشركاء، إطلاق المشتريات، تنفيذ الأنشطة، تسليم المخرجات. ينسّق المدير ويحفّز ويذلّل العقبات ويحمي الفريق ويسهر على الجودة والمساءلة.

أدوات يومية: اجتماعات قصيرة ومنتظمة، خطة عمل شهرية، لوحة متابعة المهام، زيارات ميدانية، اجتماعات مع الشركاء واللجان المجتمعية.

المتابعة والضبط

المتابعة تجمع المعلومات عن التقدم وتحللها (الأنشطة، المخرجات، النفقات، الجدول الزمني، المخاطر، المؤشرات). و**الضبط** يقارن الواقع بالخطة المرجعية ويقرر إجراءات **تصحيحية** (العودة إلى الخطة) أو **وقائية** (تجنب انحراف مستقبلي).

مثال: في منتصف المشروع، صُرف 40 % من الميزانية بينما كان يجب إنجاز 60 % من العمل المخطط، ولم يُنجز فعلًا إلا 35 %. المشروع **متأخر** (35 % منجز بدل 60 % مخطط) و**يكلّف أكثر من المتوقع مقابل العمل المنجز** (40 % مصروف مقابل 35 % منجز). يجب تحليل الأسباب قبل التحرك.

ضبط التغييرات

تغيير النطاق أو الجدول الزمني أو الميزانية لا يُقرَّر أبدًا بشكل فردي وشفهي. عملية **ضبط التغييرات**: 1) طلب مكتوب؛ 2) تحليل الأثر على كل القيود (النطاق، الوقت، الكلفة، الجودة، المخاطر، المستفيدون)؛ 3) قرار على المستوى المختص حسب هوامش التسامح، ومن المانح إذا اشترط العقد ذلك؛ 4) تحديث الخطط؛ 5) إعلام الجهات الفاعلة.

زحف النطاق هو الإضافة التدريجية لعمل غير معتمد («ما دمتم هنا، ابنوا أيضًا...»). يستهلك الميزانية والوقت دون قرار. الرد الصحيح: الشكر، تسجيل الطلب، وتمريره عبر العملية.

المشكلات والقرارات والدروس أثناء الطريق

يسجّل **سجل المشكلات** كل مشكلة: الوصف، التاريخ، الأثر، المسؤول، الإجراء، المهلة، الحالة. ويحفظ **سجل القرارات** أثر من قرر ماذا ولماذا، وهو مفيد للتدقيق والإدارة التكيفية.

لا ينبغي أن تنتظر الدروس النهاية: مراجعة قصيرة بعد كل مرحلة مهمة تتيح تصحيح المسار أثناء المشروع.

التقارير والمساءلة

تخدم التقارير اتخاذ القرار، لا المانح فقط: تقرير داخلي شهري (التقدم، النفقات، المخاطر، المشكلات، القرارات المطلوبة)، تقارير سردية ومالية للمانح، تغذية راجعة للمجتمعات عما أُنجز وعن متابعة شكاواها.

التقرير الجيد دقيق، يقارن الفعلي بالمخطط، يشرح الانحرافات ويقترح إجراءات. لا يخفي المشكلات: الشفافية اشتراط من اشتراطات المساءلة.

تمرين: طلب تغيير

الحالة. يطلب شيخ القرية من المشروع إضافة نقطتي مياه قرب المدرسة، فوق الـ 15 المقررة. الكلفة المقدّرة: 14 000 دولار؛ المهلة الإضافية: 4 أسابيع؛ هوامش التسامح: 10 % من الميزانية (180 000 دولار) و3 أسابيع.

المطلوب. بمَ تجيب شيخ القرية، وأي مسار يتبعه الطلب؟

الحل. الشكر وشرح أن كل تغيير يجب أن يُدرس ويُقرَّر، دون أي وعد. كتابة طلب تغيير وتحليل الأثر (14 000 / 180 000 = 7,8 % من الميزانية، ضمن الهامش؛ لكن 4 أسابيع، فوق هامش 3 أسابيع؛ تغيير مُخرَج، أي خارج التفويض). القرار للجنة التوجيه، وعلى الأرجح للمانح لأن مُخرَجًا يتغير. ثم تحديث الخطط وإبلاغ المجتمع بالجواب.

للتذكر

- المتابعة = الجمع والتحليل؛ الضبط = المقارنة بالخطة والتحرك (تصحيحي أو وقائي).
- قارن العمل المنجز بالمخطط وبالنفقات الفعلية قبل الاستنتاج.
- لا تغيير في النطاق أو الوقت أو الميزانية دون عملية مكتوبة وقرار على المستوى الصحيح.
- يُواجَه زحف النطاق بتمرير كل طلب عبر ضبط التغييرات.
- سجل المشكلات، سجل القرارات، تقارير صادقة، وتغذية راجعة للمجتمعات.

الاختبار

1. يقترح مانح محلي شفهيًا على المدير توسيع المشروع إلى قرية ثانية. ماذا يُفعل؟
   A. الرفض دون دراسة لأن النطاق موقَّع
   B. بدء الأشغال والتسوية في التقرير القادم
   C. تسجيل الطلب واتباع ضبط التغييرات
   D. القبول فورًا حتى لا يضيع هذا التمويل

2. المخطط حتى اليوم: 50 % من العمل. المنجز: 40 %. المصروف: 45 % من الميزانية. ما الاستنتاج؟
   A. متقدم، وأقل كلفة من المتوقع مقابل العمل المنجز
   B. في الموعد، وضمن الميزانية مقابل العمل المنجز
   C. متأخر، لكن أقل كلفة من المتوقع مقابل العمل المنجز
   D. متأخر، وأكثر كلفة من المتوقع مقابل العمل المنجز

3. الإجراء المتخذ لمنع حدوث انحراف في المستقبل إجراء:
   A. وقائي
   B. تجنب
   C. تصحيحي
   D. إغلاق

4. ما المقصود بزحف النطاق؟
   A. الانخفاض التدريجي لسعر الصرف
   B. الإضافة التدريجية لعمل غير معتمد
   C. التأخر التدريجي لمورّد رئيسي
   D. المغادرة التدريجية لأعضاء الفريق

5. ماذا يتضمن سجل المشكلات؟
   A. المشكلات الواقعة، والإجراء، والمسؤول، والحالة
   B. قرارات لجنة التوجيه، بتواريخها
   C. شكاوى المستفيدين، مرتبة حسب القرية
   D. المخاطر المستقبلية، باحتمالها وأثرها

6. في تقرير للمانح، كيف يُعالَج تأخر كبير؟
   A. تغيير الجدول المرجعي لمحوه
   B. عدم ذكره قبل إيجاد حل
   C. نسبته إلى الشريك لحماية المنظمة
   D. عرضه بأسبابه وأثره والإجراءات

7. طلب تغيير يضيف مُخرَجًا إلى الإطار المنطقي. من يعتمده عادةً؟
   A. المدير وحده، لأنه يعرف الميدان
   B. لجنة القرية التي قدّمت الطلب
   C. المورّد المكلّف بالأشغال الإضافية
   D. حوكمة المشروع، والمانح عند الحاجة

8. لماذا يُمسَك سجل القرارات؟
   A. لحفظ أثر من قرر ماذا، ومتى، ولماذا
   B. لتسجيل إجازات الفريق وغياباته
   C. ليحل محل سجل المخاطر أثناء التنفيذ
   D. لمتابعة النفقات الملتزم بها في كل بند

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