HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

التحضير لامتحان PMD Pro (Project DPro Foundation)

الدليل الكامل

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/

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

المحتويات

1. اليوم 1 : الامتحان ودليل Project DPro وأساسيات إدارة المشاريع
2. اليوم 2 : المرحلة 1: تحديد المشروع وتعريفه
3. اليوم 3 : الإطار المنطقي ونظرية التغيير والمؤشرات
4. اليوم 4 : المرحلة 2: إعداد المشروع والحوكمة والميثاق
5. اليوم 5 : المرحلة 3: تخطيط النطاق والجدول الزمني
6. اليوم 6 : المرحلة 3 (تابع): الموارد والميزانية والمشتريات والمخاطر والخطط المرتبطة
7. اليوم 7 : المرحلة 4: التنفيذ والمتابعة والضبط وإدارة التغييرات
8. اليوم 8 : المرحلة 5: الإغلاق ومبادئ Project DPro والمراجعة النهائية

اليوم 1 : الامتحان ودليل Project DPro وأساسيات إدارة المشاريع

الأهداف

- معرفة الشكل الحقيقي لامتحان Project DPro Foundation وطريقة التسجيل لدى PM4NGOs.
- تعريف المشروع والبرنامج والحافظة والعمليات، وتحديد موقع مدير المشروع في قطاع التنمية والعمل الإنساني.
- وصف نموذج المراحل الخمس وبوابات القرار ومجالات الكفاءات الأربعة في الدليل.

ما الذي تستعد له بالضبط

يستهدف هذا التحضير امتحان **Project DPro Foundation** (المستوى 1 من PMD Pro سابقًا)، الموجّه إلى مديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية ووكالات التنمية والعمل الإنساني. المرجع هو **دليل Project DPro، الطبعة الثانية**، الذي تنشره PM4NGOs مجانًا بترخيص المشاع الإبداعي.

الشكل الرسمي للامتحان كما تعلنه PM4NGOs وقت الكتابة:

- **75 سؤالًا متعدد الخيارات**، دون خصم نقاط؛
- **ساعتان** (120 دقيقة)؛
- درجة النجاح: **65 %**، أي 49 إجابة صحيحة؛
- **بكتاب مفتوح**: يمكن الرجوع إلى الدليل، لكن أي مساعدة من الذكاء الاصطناعي (ChatGPT وCopilot وغيرهما) ممنوعة؛
- عبر الإنترنت على منصة امتحانات PM4NGOs، محاولة واحدة لكل امتحان مدفوع.

تطلب بعض الأسئلة الرسمية عدة إجابات صحيحة أو إكمال جملة أو ترتيب خطوات. تعتمد امتحاناتنا التجريبية إجابة صحيحة واحدة لكل سؤال، لكن الاختبارات القصيرة والتمارين تدرّب أيضًا على ترتيب الخطوات.

مهم. هذا التحضير مستقل. لا تعتمده PM4NGOs ولا تعترف به. Project DPro وPMD Pro ملك لـ PM4NGOs. يُجرى الامتحان الرسمي ويُدفع رسمه لدى PM4NGOs فقط (pm4ngos.org)، وهي التي تحدد الرسم حسب وضعك. تحقق دائمًا من الشكل والسعر على موقعها قبل التسجيل.

المشروع والبرنامج والحافظة والعمليات

المشروع جهد **مؤقت** ينتج نتيجة **فريدة** بموارد محدودة: إعادة تأهيل 15 نقطة مياه في 10 أشهر، تدريب 300 عامل صحة مجتمعي، توزيع البذور على 2000 أسرة قبل موسم الأمطار.

البرنامج يجمع عدة مشاريع مترابطة تُدار بتنسيق للحصول على فوائد لا يحققها أي مشروع وحده. **الحافظة** هي مجموع مشاريع المنظمة وبرامجها، المختارة والموجّهة لخدمة استراتيجيتها. أما **العمليات** فمستمرة: الرواتب، صيانة المركبات، إدارة مستودع دائم.

في الامتحان، الفخ المعتاد هو تسمية نشاط بلا نهاية وبلا ناتج فريد «مشروعًا». اطرح ثلاثة أسئلة: هل هناك تاريخ انتهاء؟ نتيجة خاصة؟ ميزانية مخصصة؟

دورة الحياة: خمس مراحل وبوابات قرار

ينظّم الدليل دورة حياة المشروع في **خمس مراحل**:

1. **التحديد والتعريف**: فهم الحاجة، تحليل المشكلة والجهات الفاعلة، اختيار استراتيجية وصياغتها (الإطار المنطقي، المقترح).
2. **إعداد المشروع**: الحصول على إذن البدء، وإرساء الحوكمة والميثاق والفريق.
3. **التخطيط**: تفصيل النطاق والجدول الزمني والموارد والميزانية والمخاطر والمشتريات والتواصل والمتابعة.
4. **التنفيذ**: إنجاز العمل، المتابعة، الضبط، إدارة التغييرات والمشكلات.
5. **الإغلاق**: التسليم، النقل، إغلاق العقود والحسابات، استخلاص الدروس.

بين المراحل توجد **بوابات قرار**: عند كل بوابة تقرر جهة مخوّلة الاستمرار أو التعديل أو الرجوع أو إيقاف المشروع. البوابة ليست إجراءً شكليًا: إيقاف مشروع لم يعد له مبرر قرار إداري جيد.

المراحل ليست منفصلة تمامًا. المتابعة والتقييم والضبط تمتد عبر الدورة كلها، ويمكن تكرار مرحلة، مثلًا إذا تغيّر الوضع الأمني واضطر الفريق إلى إعادة التخطيط.

كفاءات مدير المشروع

يصف الدليل أربعة مجالات كبرى للكفاءات:

- **التقنية في إدارة المشاريع**: الأدوات والأساليب (الإطار المنطقي، الجدول الزمني، الميزانية، المخاطر، المتابعة).
- **القيادة والعلاقات الشخصية**: قيادة الفريق، التفاوض، التواصل، إدارة النزاعات.
- **الإدارة الشخصية وإدارة الذات**: التنظيم، إدارة الضغط، الأخلاقيات، التعلم المستمر.
- **الخاصة بقطاع التنمية**: معرفة السياق والمانحين والمبادئ الإنسانية والمساءلة أمام السكان.

قد يصف سؤال مديرًا بارعًا تقنيًا يتجاهل المجتمعات: الكفاءة الناقصة تنتمي إلى قطاع التنمية، لا إلى المجال التقني.

قيود المشروع

يوازن كل مشروع بين قيود مترابطة: **النطاق** (ما يُسلَّم)، **الوقت**، **الميزانية**، ومعها **الجودة** و**المخاطر** و**الموارد**. إذا تغيّر أحدها تحرّك آخر على الأقل. مثال: يخفض المانح الميزانية 20 %؛ يجب تقليص النطاق، أو قبول خطر أكبر على الجودة، أو البحث عن تمويل آخر.

يضيف قطاعنا قيودًا من **السياق** (الأمن، الوصول، المواسم)، ومن **قواعد المانح**، ومن **المساءلة** أمام السكان. الرد الصحيح في الامتحان: عندما يتغيّر قيد، تحلّل الإجابة الصحيحة الأثر على القيود الأخرى وتحيل القرار إلى الجهة المختصة، بدل امتصاص التغيير بصمت.

طريقة عمل للنجاح

لأن الامتحان بكتاب مفتوح، فالتحدي ليس حفظ كل شيء بل **معرفة أين تبحث بسرعة** و**فهم منطق** الدليل. قاعدة بسيطة: 120 دقيقة لـ 75 سؤالًا تعني دقيقة و36 ثانية لكل سؤال. السؤال الذي يتطلب أكثر من 3 دقائق بحث يُعلَّم ويُعاد إليه في النهاية.

- نزّل الدليل المجاني بلغتك واصنع فهرسك الخاص في صفحة واحدة (أين المراحل والمبادئ والمسرد وأهداف التعلم).
- كل يوم: درس، تمرين، قراءة موجّهة في الدليل، مُخرَج، ثم اختبار قصير مع الشرح.
- أجرِ الامتحانات التجريبية الثلاثة في ظروف حقيقية: مؤقت، دليل مفتوح، دون ذكاء اصطناعي.

تمرين: مشروع أم عملية؟

الحالة. تدير منظمة «تاماني» الخيالية في مقاطعة كورو: أ) رواتب 40 موظفًا شهريًا؛ ب) بناء 3 فصول دراسية قبل يونيو؛ ج) حملة تلقيح للماشية مدتها 6 أسابيع؛ د) الصيانة المستمرة لأسطول من 8 مركبات؛ هـ) مجموعة من أربعة مشاريع (مياه، تغذية، سبل عيش، حماية) منسّقة لخفض سوء التغذية في المقاطعة.

المطلوب. صنّف كل عنصر (مشروع، برنامج، عملية) وعلّل في جملة واحدة.

الحل. أ ود: عمليات (مستمرة، بلا نهاية مقررة). ب وج: مشاريع (مؤقتة، نتيجة فريدة، موعد نهائي). هـ: برنامج (مشاريع مترابطة تُدار معًا لفائدة مشتركة).

للتذكر

- امتحان Foundation: 75 سؤالًا، 120 دقيقة، 65 % (49 إجابة صحيحة)، بكتاب مفتوح، دون ذكاء اصطناعي، يُدفع لـ PM4NGOs.
- المشروع = مؤقت وفريد؛ البرنامج = مشاريع مترابطة؛ الحافظة = الاستراتيجية؛ العمليات = مستمرة.
- خمس مراحل: التحديد والتعريف، الإعداد، التخطيط، التنفيذ، الإغلاق.
- تتيح بوابات القرار الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف: قد يكون الإيقاف هو القرار الصحيح.
- مع الكتاب المفتوح، سرعة البحث هي الأهم: نحو دقيقة و36 ثانية لكل سؤال.

الاختبار

1. تدير منظمة منذ خمس سنوات صيانة مستودعها المركزي تحت اسم «المشروع اللوجستي». الأدق أنه:
   A. مشروع، لأن للنشاط ميزانيته ومسؤوله الخاصين
   B. حافظة، لأن النشاط يخدم استراتيجية المكتب
   C. برنامج، لأن عدة أقسام تشارك فيه كل عام
   D. عملية، لأن النشاط مستمر وبلا ناتج فريد

2. أي تسلسل يحترم ترتيب مراحل الدليل؟
   A. التحديد والتعريف، التخطيط، الإعداد، التنفيذ، الإغلاق
   B. التحديد والتعريف، الإعداد، التخطيط، التنفيذ، الإغلاق
   C. التخطيط، التحديد والتعريف، الإعداد، التنفيذ، الإغلاق
   D. الإعداد، التحديد والتعريف، التخطيط، التنفيذ، الإغلاق

3. عند بوابة قرار، يُظهر التحليل أن الحاجة زالت بعد عودة النازحين. القرار الأكثر انسجامًا مع منطق الدليل هو:
   A. الاستمرار حتى لا يضيع التمويل
   B. إيقاف المشروع أو إعادة توجيهه مع الجهة المخوّلة
   C. الانتقال مباشرة إلى التنفيذ لكسب الوقت
   D. انتظار نهاية المشروع لإبلاغ المانح

4. مدير مشروع يتقن الجدول الزمني والميزانية تمامًا لكنه لا يستشير المجتمعات أبدًا. أي مجال كفاءات عليه تعزيزه أولًا؟
   A. التقنية في الإدارة، لتخطيط الزيارات الميدانية بشكل أفضل
   B. الإدارة الشخصية وإدارة الذات، لتنظيم نفسه أفضل
   C. القيادة والعلاقات الشخصية مع الفريق
   D. الكفاءات الخاصة بقطاع التنمية

5. يخفض المانح الميزانية 20 % دون تغيير المهلة. ماذا يفعل المدير أولًا؟
   A. يوقف المشروع لأن العقد الأصلي لم يعد ممكنًا
   B. يحلل الأثر على القيود الأخرى ثم يحيل القرار
   C. يحافظ على النطاق ويعتمد على التوفير خلال الطريق
   D. يخفض جودة المواد للحفاظ على النطاق كاملًا

6. أثناء امتحان Project DPro Foundation الرسمي، أي هذه التصرفات ممنوع؟
   A. الرجوع إلى ملاحظات المراجعة الشخصية
   B. استعمال مساعد ذكاء اصطناعي مثل ChatGPT
   C. العودة إلى سؤال معلَّم سابقًا
   D. الرجوع إلى دليل Project DPro المنزّل

7. مجموعة مشاريع مياه وتغذية وسبل عيش، منسّقة لخفض سوء التغذية في محافظة، هي:
   A. برنامج
   B. عملية
   C. حافظة
   D. مرحلة

8. مع 75 سؤالًا في 120 دقيقة، أي استراتيجية هي الأضمن؟
   A. الإجابة بالترتيب وعدم العودة إلى أي سؤال
   B. التحقق من كل إجابة في الدليل، حتى أبسطها
   C. ترك الأسئلة الصعبة فارغة لتجنب الخطأ
   D. استهداف دقيقة ونصف لكل سؤال والعودة إلى الطويلة

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

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

اليوم 3 : الإطار المنطقي ونظرية التغيير والمؤشرات

الأهداف

- بناء إطار منطقي متسق: المنطق العمودي، المنطق الأفقي، الافتراضات.
- صياغة مؤشرات SMART مع مصادر التحقق وخط الأساس والهدف.
- ربط الإطار المنطقي بنظرية التغيير وبخطة المتابعة والتقييم.

نظرية التغيير

تشرح **نظرية التغيير** كيف ولماذا يُفترض أن تؤدي أنشطة المشروع إلى التغيير المنشود. تُظهر المراحل الوسيطة والشروط اللازمة. مثال: «إذا حصلت الأسر على مياه شرب على بعد أقل من 500 م واعتمدت غسل اليدين، *فإن* إسهال الأطفال سينخفض، *لأن* طرق الانتقال الرئيسية ستُقطع، *شرط أن* تُصان نقاط المياه.»

نظرية التغيير أوسع وأكثر تفسيرًا؛ والإطار المنطقي نسختها الموجزة القابلة للقياس، التي يطلبها معظم المانحين.

المنطق العمودي

يُقرأ الإطار المنطقي من الأسفل إلى الأعلى:

- **الأنشطة**: ما يقوم به الفريق (الحفر، التدريب، التوزيع).
- **المخرجات**: ما يسلّمه المشروع مباشرة ويتحكم فيه (15 نقطة مياه عاملة، 300 شخص مدرَّب).
- **النتائج** (أو الهدف المحدد): تغييرات في سلوك المستفيدين أو وضعهم (الأسر تستعمل مياه الشرب).
- **الأثر** (أو الهدف العام): التغيير البعيد المدى الذي يسهم فيه المشروع مع غيره (انخفاض وفيات الأطفال).

مدير المشروع مسؤول عن المخرجات. يؤثر في النتائج دون أن يتحكم فيها كليًا. ويعتمد الأثر على جهات كثيرة.

الافتراضات ومنطق «إذا... و... فإن»

الافتراضات شروط خارجية، خارج سيطرة المشروع، لازمة للانتقال من مستوى إلى الذي يليه. القراءة هي: *إذا* نُفّذت الأنشطة *وتحققت* افتراضات هذا المستوى، *فإن* المخرجات ستتحقق؛ وهكذا.

لا يجوز أن يكون الافتراض شرطًا يستطيع المشروع ضمانه بنفسه (وإلا فهو نشاط يجب إضافته). الافتراض المرجّح جدًا لا حاجة لكتابته؛ والافتراض البعيد الاحتمال والحاسم «قاتل»: يجب مراجعة التصميم.

المنطق الأفقي: المؤشرات ومصادر التحقق

لكل مستوى **مؤشراته** و**مصادر التحقق** (أين وكيف تُجمع البيانات) وافتراضاته. يحدد المؤشر **خط الأساس** (عند البداية) و**الهدف** والمهلة.

المؤشر الجيد **SMART**: محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، ملائم، ومحدد زمنيًا. مثال ضعيف: «تحسّن النظافة». مثال صحيح: «نسبة الأسر المستهدفة التي تفيد بغسل اليدين بالصابون في الأوقات الرئيسية، من 15 % (خط الأساس، مارس) إلى 60 % (نهاية المشروع)، مسح المعارف والمواقف والممارسات».

من الإطار المنطقي إلى خطة المتابعة والتقييم

الإطار المنطقي ليس وثيقة تُحفظ بعد التوقيع. إنه يغذي **خطة المتابعة والتقييم**: لكل مؤشر، التعريف وطريقة الجمع والتكرار والمسؤول والأداة والاستعمال المتوقع للبيانات. ويحدد أيضًا محطات التقييم (المرحلي، النهائي) والأسئلة التي ستُطرح.

تنشر PM4NGOs أيضًا دليلًا متخصصًا مجانيًا عن المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، هو MEAL DPro، يفصّل هذه الأدوات.

تمرين: إصلاح إطار منطقي

الحالة. يقترح زميل: الأثر «تدريب 300 عامل صحة»؛ النتيجة «بناء 15 نقطة مياه»؛ المُخرَج «خفض الإسهال 30 %»؛ الافتراض «سينفذ الفريق الأنشطة في موعدها».

المطلوب. اعثر على الأخطاء الأربعة وأعد الصياغة بشكل صحيح.

الحل. 1) «تدريب 300 عامل» نشاط أو مُخرَج، لا أثر. 2) «بناء 15 نقطة مياه» مُخرَج، لا نتيجة. 3) «خفض الإسهال» نتيجة أو مساهمة في الأثر، لا مُخرَج. 4) تنفيذ الأنشطة في موعدها يتوقف على المشروع: ليس افتراضًا. الصيغة الصحيحة: الأثر «الإسهام في خفض وفيات الأطفال»؛ النتيجة «انخفاض انتشار الإسهال لدى الأطفال دون 5 سنوات بنسبة 30 %»؛ المخرجات «15 نقطة مياه عاملة، 300 عامل مدرَّب»؛ الافتراض «لجان الإدارة تصون نقاط المياه».

للتذكر

- المنطق العمودي: الأنشطة ← المخرجات ← النتائج ← الأثر، ويُقرأ بـ «إذا… و… فإن».
- يتحكم المشروع في المخرجات، ويؤثر في النتائج، ويسهم في الأثر.
- الافتراض خارجي؛ إذا استطاع المشروع ضمانه فهو نشاط.
- مؤشر SMART مع خط الأساس والهدف والمهلة ومصدر التحقق.
- يغذي الإطار المنطقي خطة المتابعة والتقييم (انظر أيضًا MEAL DPro).

الاختبار

1. «15 نقطة مياه مبنية وعاملة» هي في الإطار المنطقي:
   A. افتراض
   B. أثر
   C. مُخرَج
   D. نتيجة

2. أي هذه الصيغ افتراض صحيح؟

A. تبقى أسعار الإسمنت مستقرة

B. ستُصرف الميزانية كاملة 100 %

C. سيبني المشروع 15 نقطة مياه

D. سيوظف الفريق مهندسًا

3. أي مؤشر هو الأكثر SMART؟

A. تحسّن واضح في الوصول إلى مياه الشرب في المقاطعة

B. نسبة الأسر المستهدفة التي تستعمل مصدرًا محسّنًا: من 30 % إلى 80 % في ديسمبر

C. عدد الأشخاص المُوعَّين بالنظافة خلال المشروع

D. رضا المجتمعات عن نقاط المياه المبنية

4. القراءة الصحيحة للمنطق العمودي هي:

A. إذا تحقق الأثر، يمكن أن تبدأ الأنشطة في الميدان

B. إذا اختيرت المؤشرات جيدًا، ستُسلَّم المخرجات

C. إذا سُلّمت المخرجات وتحققت الافتراضات، تتبعها النتائج

D. إذا وافق المانح على الميزانية، فالأثر مضمون

5. يُعدّ افتراض حاسمًا وبعيد الاحتمال جدًا في آن. ماذا يجب أن يُفعل؟

A. مراجعة التصميم

B. إبقاؤه كما هو

C. تحويله إلى مؤشر

D. حذفه من الإطار

6. عمّ يُسأل مدير المشروع مباشرة؟

A. عن السياسات الوطنية

B. عن الافتراضات

C. عن المخرجات

D. عن الأثر

7. أي عمود في الإطار المنطقي يبيّن أين وكيف ستُجمع البيانات؟

A. منطق التدخل

B. افتراضات المشروع

C. مصادر التحقق

D. المؤشرات الموضوعية

8. بمَ تكمّل نظرية التغيير الإطار المنطقي؟

A. تفصّل الجدول الزمني وميزانية كل نشاط

B. تشرح لماذا وبأي شروط يحدث التغيير

C. تحل محله عندما يقبلها المانح

D. تحدد الأهداف الرقمية لكل مؤشر في المشروع

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

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

اليوم 5 : المرحلة 3: تخطيط النطاق والجدول الزمني

الأهداف

- تجزئة النطاق في هيكل تجزئة العمل حتى حزم العمل.
- ترتيب الأنشطة وتقدير مددها وبناء مخطط جانت.
- حساب المسار الحرج والفائض الزمني لنشاط ما.

لماذا التخطيط المفصّل

يضع المقترح والميثاق الإطار. وتنتج مرحلة التخطيط **الخطط المفصّلة** اللازمة لإنجاز العمل وضبطه: النطاق، الجدول الزمني، الموارد، الميزانية، المشتريات، المخاطر، التواصل، المتابعة والتقييم، الاستدامة. هذه الخطط **متكاملة**: تغيير إحداها يغيّر الأخرى.

التخطيط ليس تنبؤًا مثاليًا. في سياق غير مستقر، يُخطَّط المدى القريب بالتفصيل والباقي بشكل أشمل (التخطيط المتدرج)، ويُراجَع بانتظام.

النطاق وهيكل تجزئة العمل

يصف **النطاق** كل العمل اللازم، ولا شيء غيره. ويجزّئه **هيكل تجزئة العمل** تجزئة هرمية: المشروع ← المخرجات ← المخرجات الفرعية ← **حزم العمل**. حزمة العمل صغيرة بما يكفي لتقديرها (المدة، الكلفة)، وإسنادها إلى شخص، ومتابعتها.

قاعدة 100 %: مجموع عناصر مستوى ما يمثل 100 % من عمل المستوى الأعلى، لا أكثر ولا أقل. ما ليس في الهيكل ليس في المشروع: إنه أفضل دفاع ضد زحف النطاق.

يصف **قاموس الهيكل** كل حزمة: المحتوى، الناتج، المسؤول، معايير القبول.

الأنشطة والتبعيات والتقديرات

تُجزّأ كل حزمة عمل إلى **أنشطة**، ثم تُحدد **تبعياتها**. الأكثر شيوعًا «نهاية-بداية»: لا يبدأ النشاط ب إلا عندما ينتهي أ (لا تُصب البلاطة قبل الحفر). وهناك أيضًا بداية-بداية، ونهاية-نهاية، ونادرًا بداية-نهاية.

تُقدَّر المدد بالقياس على مشاريع سابقة، أو برأي الخبراء، أو بطريقة النقاط الثلاث: (المتفائل + 4 × الأرجح + المتشائم) / 6. مثال: 4 و6 و14 يومًا تعطي (4 + 24 + 14) / 6 = 7 أيام.

في قطاعنا، أدرج القيود الحقيقية للتقويم: موسم الأمطار، الأعياد، مهل الاستيراد، التراخيص الإدارية، التقويم الزراعي.

مخطط جانت والمحطات الرئيسية

يعرض **مخطط جانت** الأنشطة كأشرطة على مقياس زمني، مع تبعياتها. يستطيع الجميع قراءته ويُستعمل للمتابعة: يُقارَن التقدم الفعلي بالشريط المخطط.

المحطات الرئيسية أحداث مدتها صفر تحدد نقطة مهمة: توقيع عقد، نهاية الحفر، التقييم المرحلي، التقرير المرحلي للمانح. وهي مفيدة للحوكمة والتقارير.

المسار الحرج

المسار الحرج هو أطول تسلسل لأنشطة متتابعة: يحدد المدة الدنيا للمشروع. أي نشاط على المسار الحرج يتأخر يؤخّر المشروع كله. للأنشطة الأخرى **فائض زمني** (وقت يمكن أن تنزلق فيه دون تحريك تاريخ الانتهاء).

مثال. أ (5 أيام) ثم ب (10 أيام) ثم د (4 أيام)؛ وبالتوازي، أ ثم ج (6 أيام) ثم د. المسار أ-ب-د = 19 يومًا؛ المسار أ-ج-د = 15 يومًا. المسار الحرج هو أ-ب-د، مدة المشروع 19 يومًا، ولـ ج فائض قدره 10 − 6 = 4 أيام.

لتقصير المشروع، يُعمل على المسار الحرج: إضافة موارد (الضغط، بكلفة) أو تنفيذ أنشطة بالتوازي (التسريع، بمخاطرة). تقصير نشاط غير حرج لا يغيّر تاريخ الانتهاء.

تمرين: حساب المسار الحرج

المعطيات. أ: دراسة الموقع، 6 أيام. ب: شراء المواد، 15 يومًا، بعد أ. ج: تدريب اللجان، 8 أيام، بعد أ. د: البناء، 20 يومًا، بعد ب. هـ: التشغيل، 3 أيام، بعد ج ود.

المطلوب. 1) اذكر المسارات ومددها. 2) ما المسار الحرج؟ 3) ما الفائض الزمني لـ ج؟ 4) يعلن المورّد تأخيرًا بـ 5 أيام في ب: ما الأثر على المشروع؟

الحل. 1) أ-ب-د-هـ = 6 + 15 + 20 + 3 = 44 يومًا؛ أ-ج-هـ = 6 + 8 + 3 = 17 يومًا. 2) أ-ب-د-هـ، 44 يومًا. 3) يجب أن ينتهي ج على أقصى تقدير في اليوم 41 (بداية هـ)؛ وينتهي على أقرب تقدير في اليوم 14؛ الفائض = 27 يومًا. 4) ب حرج: يصبح المشروع 49 يومًا، ما لم يُضغط د أو يُعثر على مورّد آخر.

للتذكر

- يجزّئ هيكل تجزئة العمل النطاق كله حتى حزم العمل؛ قاعدة 100 %.
- التبعية الأكثر شيوعًا: نهاية-بداية. تقدير النقاط الثلاث: (م + 4ر + ش) / 6.
- جانت = أشرطة عبر الزمن؛ المحطة الرئيسية = حدث مدته صفر.
- المسار الحرج هو الأطول؛ يحدد مدة المشروع؛ وفائض أنشطته صفر.
- لتقصير المشروع، يُعمل على المسار الحرج (الضغط أو التسريع).

الاختبار

1. حسب قاعدة 100 % المطبقة على هيكل تجزئة العمل:
   A. يجب إنجاز المشروع 100 % قبل التقرير الأول
   B. يجب أن تمثل كل حزمة عمل الحصة نفسها من الميزانية
   C. كل أنشطة الهيكل تقع على المسار الحرج
   D. يغطي المستوى كل عمل المستوى الأعلى، لا أكثر ولا أقل

2. تقدير النقاط الثلاث: متفائل 3 أيام، أرجح 6 أيام، متشائم 15 يومًا. المدة المقدّرة؟
   A. 7 أيام
   B. 9 أيام
   C. 8 أيام
   D. 6 أيام

3. المسارات: أ-ب-هـ = 30 يومًا؛ أ-ج-هـ = 24 يومًا؛ أ-د-هـ = 27 يومًا. ما الفائض الزمني للنشاط د؟
   A. 6 أيام
   B. 3 أيام
   C. 0 يوم
   D. 27 يومًا

4. لينهي مبكرًا، يضيف المدير فريقًا إلى نشاط غير حرج. الأثر على تاريخ الانتهاء؟
   A. يتقدم تاريخ الانتهاء بعدد الأيام المكسوبة
   B. لا أثر: النشاط ليس على المسار الحرج
   C. يتأخر تاريخ الانتهاء لأن الكلفة ترتفع
   D. يتغير المسار الحرج وتتقدم النهاية أسبوعًا

5. ما المحطة الرئيسية؟
   A. نشاط طويل يعتمد عليه كل شيء
   B. بند في الميزانية مخصص للطوارئ
   C. اجتماع شهري للجنة التوجيه
   D. حدث بلا مدة يحدد نقطة رئيسية

6. لا يمكن تركيب المضخات قبل انتهاء الحفر. هذه تبعية:
   A. نهاية-نهاية
   B. بداية-نهاية
   C. نهاية-بداية
   D. بداية-بداية

7. في سياق غير مستقر، أي ممارسة تخطيط هي الأنسب؟
   A. تخطيط المدى القريب بالتفصيل والمراجعة بانتظام
   B. تخطيط الأسبوع الجاري فقط، دون رؤية شاملة
   C. تخطيط كل يوم لثلاث سنوات وعدم مراجعة الخطة أبدًا
   D. ترك المانح يخطط واتباع تعليماته

8. تنفيذ نشاطين بالتوازي كانا مقررين واحدًا بعد الآخر لكسب الوقت يُسمّى:
   A. التسريع، وهو يزيد المخاطرة
   B. الإغلاق المبكر للنشاطين
   C. الضغط، وهو بلا كلفة إضافية
   D. التسوية، وهي تقصّر المشروع

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

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

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

اليوم 8 : المرحلة 5: الإغلاق ومبادئ Project DPro والمراجعة النهائية

الأهداف

- إغلاق مشروع: المخرجات، العقود، المالية، الموارد، النقل، الدروس.
- شرح مبادئ Project DPro الخمسة وتكييف المنهج مع حجم المشروع.
- تطبيق استراتيجية للامتحان وتحليل أخطائك في الامتحانات التجريبية.

إغلاق المشروع

غالبًا ما يُنجز الإغلاق على عجل، مع أنه يحمي المنظمة والاستدامة. ويشمل:

- **التحقق من المخرجات وقبولها** من متلقيها (السلطات، المجتمعات، الشركاء)؛
- **نقل** الأصول والمسؤوليات حسب خطة الاستدامة وقواعد المانح؛
- **إغلاق العقود** (الموردون، الشركاء) والالتزامات؛
- **الإغلاق المالي**: تبرير النفقات، تسوية المدفوعات، التقرير المالي النهائي، التدقيق إن كان مقررًا؛
- **الموارد البشرية**: إنهاء العقود، شهادات العمل، دعم الفريق؛
- **التقارير النهائية**، و**التقييم** إن كان مقررًا، و**أرشفة** الوثائق للمدة المطلوبة؛
- **الدروس المستفادة**، تُتقاسم لتحسين المشاريع المقبلة.

يمكن أيضًا إغلاق مشروع **مبكرًا** (انعدام الأمن، نهاية التمويل، زوال الحاجة): تُتبع الخطوات نفسها، بشكل منظم.

مبادئ Project DPro الخمسة

يقدم الدليل خمسة مبادئ يجب أن توجّه إدارة المشاريع كلها:

- **حسن الحوكمة**: أدوار ومسؤوليات ومستويات قرار واضحة، ومبرر للمشروع يُتحقق منه طوال الدورة.
- **تشاركي**: تشارك الجهات الفاعلة، بدءًا بالسكان المعنيين، في القرارات.
- **شامل**: يُدار المشروع بكل أبعاده (النطاق، الجدول الزمني، الموارد، المخاطر، الجودة، الاستدامة)، لا الأنشطة وحدها.
- **متكامل**: الخطط والعمليات مترابطة فيما بينها ومع وظائف المنظمة (المالية، اللوجستيات، الموارد البشرية).
- **تكيفي**: يتعلم المشروع ويتكيف مع السياق، ضمن إطار قرار مضبوط.

في الامتحان، غالبًا ما تصف حالةٌ خللًا: حدّد المبدأ المعني.

تكييف المنهج مع المشروع

يُكيَّف المنهج مع حجم المشروع وتعقيده ومخاطره وسياقه. مشروع مدته 3 أشهر بـ 20 000 دولار لا يحتاج الوثائق نفسها التي يحتاجها برنامج مدته 5 سنوات بـ 10 ملايين. لكن لا تختفي أي مرحلة: تُبسَّط الأدوات، لا المنطق (التبرير، الإذن، التخطيط، الضبط، الإغلاق).

استراتيجية يوم الامتحان

- **قبل**: تحقق من اتصالك ومتصفحك، وافتح الدليل الرقمي مع فهرسك، ولا تفتح أي ذكاء اصطناعي.

- **أثناء**: اقرأ الجملة الأخيرة من السؤال أولًا (ما المطلوب؟)، وحدّد المرحلة المعنية، واستبعد الإجابات التي تناقض مبدأً (القرار الفردي، إخفاء مشكلة، تجاهل المجتمعات).
- **الوقت**: نحو 50 سؤالًا في نهاية الساعة الأولى؛ احتفظ بـ 15 دقيقة للأسئلة المعلَّمة.
- **لا فراغات**: لا خصم للنقاط، أجب عن كل شيء.

امتحاناتنا التجريبية لا تُظهر الإجابات الصحيحة، لتتدرب كما في يوم الامتحان. بعد كل امتحان تجريبي، عالج نقاط ضعفك بالاختبارات القصيرة وشروح كل يوم.

بعد النجاح

تصدر PM4NGOs شهادة Project DPro Foundation الرسمية بعد اعتماد امتحانك. أما شهادتنا للامتحان التجريبي فتثبت فقط أنك أتممت تدريبنا: لا تحل محل الشهادة الرسمية ولا يجوز تقديمها على أنها كذلك.

خطوات لاحقة ممكنة: مستوى Practitioner الذي يقدمه بعض شركاء PM4NGOs، أو دليل MEAL DPro للمتابعة والتقييم، أو الميني MBA في إدارة المشاريع والذكاء الاصطناعي لدينا للتعمق أكثر.

تمرين: أي مبدأ هو المعني؟

الحالات. أ) صُمّم المشروع في المقر دون أي استشارة للقرى. ب) يغيّر المدير وحده موقع مُخرَج دون إبلاغ أحد. ج) أُعدّت الميزانية دون ربط بخطة المشتريات ولا بالجدول الزمني. د) رغم إغلاق طريق منذ 4 أشهر، لم تُراجَع الخطة قط. هـ) تابع المشروع الأنشطة والميزانية، لكن لم يتابع الجودة ولا الاستدامة قط.

المطلوب. اربط كل حالة بالمبدأ غير المحترم.

الحل. أ) تشاركي. ب) حسن الحوكمة. ج) متكامل. د) تكيفي. هـ) شامل.

للتذكر

- الإغلاق: القبول، النقل، العقود، المالية، الموارد البشرية، التقارير، الأرشيف، الدروس؛ وكذلك عند الإغلاق المبكر.
- خمسة مبادئ: حسن الحوكمة، تشاركي، شامل، متكامل، تكيفي.
- تُكيَّف الأدوات مع حجم المشروع، لا منطق المراحل أبدًا.
- يوم الامتحان: اقرأ السؤال، حدّد المرحلة، استبعد ما يناقض مبدأً، أجب عن كل شيء.
- شهادتنا للامتحان التجريبي لا تحل محل الشهادة الرسمية التي تصدرها PM4NGOs.

الاختبار

1. صُمّم المشروع في المقر دون استشارة المجتمعات. أي مبدأ لم يُحترم؟
   A. شامل
   B. متكامل
   C. تكيفي
   D. تشاركي

2. الطريق الرئيسي مغلق منذ أربعة أشهر ولم تُراجَع الخطة قط. أي مبدأ هو المعني؟
   A. شامل
   B. تشاركي
   C. حسن الحوكمة
   D. تكيفي

3. أُعدّت الميزانية دون ربط بخطة المشتريات ولا بالجدول الزمني. أي مبدأ هو المعني؟
   A. تشاركي
   B. تكيفي
   C. متكامل
   D. حسن الحوكمة

4. يفرض انعدام الأمن إيقاف المشروع قبل نهايته بثلاثة أشهر. ماذا يجب أن يُفعل؟
   A. ترك الشريك يدير نهاية المشروع وحده
   B. المغادرة دون إجراءات لحماية الفريق بأسرع ما يمكن
   C. الإغلاق بشكل منظم مع التكيف مع الوضع الأمني
   D. انتظار تاريخ الانتهاء المقرر لبدء الإغلاق

5. أي نشاط جزء من الإغلاق المالي؟
   A. فتح بند جديد لنفقات نهاية المشروع
   B. توظيف محاسب لإعداد المشروع القادم
   C. مراجعة الإطار المنطقي بالنفقات الجديدة
   D. تبرير النفقات، تسوية المدفوعات، إعداد التقرير

6. لمشروع صغير مدته ثلاثة أشهر، كيف يُطبَّق المنهج؟
   A. تبسيط الأدوات مع الحفاظ على منطق المراحل
   B. حذف الإغلاق، لضيق الوقت في النهاية
   C. تطبيق كل وثائق برنامج كبير
   D. حذف التخطيط، فلا فائدة منه لثلاثة أشهر

7. تابع المشروع الأنشطة والميزانية، لكن لم يتابع الجودة ولا الاستدامة قط. أي مبدأ هو المعني؟
   A. حسن الحوكمة
   B. شامل
   C. تشاركي
   D. تكيفي

8. أثناء الامتحان، بقيت 20 دقيقة و15 سؤالًا بلا إجابة. ماذا تفعل؟
   A. أبحث بالتفصيل عن كل إجابة في الدليل، واحدة واحدة
   B. أترك فارغة الأسئلة التي أتردد فيها
   C. أغادر الامتحان لإعادته في ظروف أفضل
   D. أجيب عنها كلها مستبعدًا الإجابات غير المطابقة

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