



السَّلَاةُ

S L S A L A H



اسم البرنامج التدريبي: **PMP** _

عنوان الجلسة : إدارة العنصر البشري في
المشاريع: المهام والمُمكّنات

اسم المولى

الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كيريز أن نرحب بكم في البرنامج التأهيلي محترف إدارة المشاريع PMP

نمط الريادة من الفكرة وحتى بذرة الانطلاق

إن هذا البرنامج يأتي في إطار الجهود المستمرة لتطوير القدرات وتحسين الأداء في المجالات المهنية والحياتية. ونأمل أن يكون هذا البرنامج فرصة لتعلم المهارات الجديدة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

إقرار وتعهد

إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقية التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيرز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقية التأهيلية (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

الهدف العام للجلسة



تمكين المشاركين من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة فرق العمل وأصحاب المصلحة بفعالية، وتعزيز الأداء والانسجام بين أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المشروع بنجاح.

الأهداف التفصيلية للجلسة



- من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في الجلسة أن يكون قادراً على أن:
- ◀ أن يشرح المشاركون طرق إدارة الصراعات داخل الفريق وتحليل أسبابها واختيار الحلول المناسبة لها.
- ◀ أن يحدد المشاركون أساليب قيادة وتحفيز الفرق مع مراعاة التنوع والشمول واختيار أسلوب القيادة المناسب.
- ◀ أن يوضح المشاركون كيفية دعم وتحسين أداء الفريق باستخدام مؤشرات وأدوات القياس ومتابعة التطوير المستمر.
- ◀ أن يميز المشاركون بين الاستراتيجيات المختلفة لتمكين الفريق وإزالة المعوقات والتعامل مع أصحاب المصلحة بفعالية.

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	إدارة الصراع (Conflict Management)	عملية تحديد وتحليل وحل الخلافات بين أعضاء الفريق لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة.
٢	القيادة الخادمة (Servant Leadership)	أسلوب قيادة يركز على تلبية احتياجات الفريق أولاً ودعم نموهم وتطويرهم لتحقيق أهداف المشروع.
٣	مصفوفة المسؤوليات (RAM/RACI)	أداة تُستخدم لتحديد وتوضيح أدوار ومسؤوليات الفريق في تنفيذ المهام (مسؤول، مُحاسب، مستشار، مُطلع) . .
٤	الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)	القدرة على فهم وإدارة المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين للتواصل الفعال وتعزيز الأداء الجماعي
٥	تمكين الفريق (Team Empowerment)	إشراك الفريق في اتخاذ القرارات، ومنحهم الصلاحيات والثقة لتحمل المسؤوليات وتحقيق النتائج.

الموضوع : إدارة العنصر البشري في المشاريع: المهام والمُمكّنات

يتناول هذا الجزء من الإطار العام لإدارة المشاريع محور **الأشخاص** ضمن محتوى امتحان محترف إدارة المشاريع (PMP)، الذي يركز على المهارات والسلوكيات اللازمة لإدارة فرق العمل وأصحاب المصلحة بفعالية لتحقيق أهداف المشروع (PMI، ٢٠٢١)

إدارة الصراعات

تُعد إدارة الصراعات داخل الفريق مهارة أساسية لمديري المشاريع الناجحين، كون الصراعات أمرًا طبيعيًا في بيئة العمل الجماعي التي تجمع بين أشخاص ذوي خلفيات وأولويات مختلفة (Kerzner, ٢٠١٧). الصراع، إن أُدير بشكل بناء، يمكن أن يصبح محفزًا للإبداع وتحسين الأداء. أما إن أُهمل، فقد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتعطيل الإنجاز.

خطوات إدارة الصراعات

بحسب (Kerzner ٢٠١٧)، يجب على مدير المشروع أن يتبع منهجية منهجية لإدارة الصراع تشمل:

- **تحديد مصدر الصراع:** هل هو متعلق بالموارد؟ بالاتصال؟ بالأدوار؟ بالتوقعات؟
- **تحليل سياق الصراع:** فهم الخلفيات والثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقات الشخصية.
- **اختيار أسلوب الحل المناسب:** هناك عدة أساليب لإدارة الصراعات، يختار المدير منها وفق الموقف، مثل:
 - **التجنب (Avoidance):** عند كون الصراع ثانويًا وغير مؤثر.
 - **التسوية (Compromise):** للوصول إلى حل وسط يرضي الأطراف.
 - **التعاون (Collaboration):** لحل الصراع جذريًا وتحقيق مكاسب مشتركة.
 - **السلطة (Forcing):** عند الحاجة لاتخاذ قرار حاسم سريع.
 - **التوفيق (Smoothing):** ل تهدئة النفوس مؤقتًا.

الهدف النهائي هو حل الخلاف بشكل يحافظ على الإنتاجية والعلاقات داخل الفريق، مع دعم بيئة عمل إيجابية.

قيادة الفريق

تتطلب إدارة المشاريع الحديثة **قيادة فعالة للفريق** تركز على تحقيق الأهداف من خلال دعم وتحفيز الأفراد وتوجيه جهودهم نحو غاية مشتركة. (PMI، ٢٠٢١) قيادة الفريق ليست مجرد إعطاء أوامر، بل تتطلب تبني أسلوب القيادة الأنسب بناءً على خصائص الفريق والمهمة والبيئة.

مبادئ قيادة الفريق الفعّالة

وفقًا لـ PMI (٢٠٢١) ، تشمل ممارسات القيادة الفعّالة في المشاريع:

- **تحديد رؤية واضحة:** صياغة أهداف محددة وإيصالها بوضوح لجميع الأعضاء.
- **اعتماد القيادة الخادمة (Servant Leadership):** وضع احتياجات الفريق أولاً، وتمكين الأفراد من النجاح.
- **دعم التنوع والشمول:** تعزيز بيئة عمل منفتحة تحترم الاختلافات وتستفيد منها.
- **التحفيز المستمر:** استخدام الحوافز المعنوية والمادية لتعزيز الالتزام.
- **المرونة في أسلوب القيادة:** اختيار أسلوب القيادة المناسب (تحويلي، تشاركي، موجه، داعم...) وفقًا لطبيعة الفريق والظروف.

أساليب القيادة

مديرو المشاريع الناجحون يبرعون في الانتقال بين أنماط القيادة المختلفة، مثل:

- القيادة التحويلية: **(Transformational)** إلهام الأفراد وتطوير إمكاناتهم.
- القيادة التوجيهية: **(Directive)** عند الحاجة للقرارات الحاسمة والوضوح.
- القيادة التشاركية: **(Participative)** تعزيز إشراك الفريق في اتخاذ القرارات.
- القيادة الداعمة: **(Supportive)** إظهار الاهتمام بالرفاهية الشخصية للأعضاء.

أهمية إدارة الصراعات وقيادة الفريق

- ضمان بيئة عمل إيجابية ومنتجة.
- تحسين التعاون والانسجام بين الأعضاء.
- تعظيم استخدام المواهب والموارد.
- تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والميزانية والجودة.

دعم أداء الفريق

لا تقتصر إدارة المشاريع الناجحة على مجرد القيادة وإعطاء التوجيهات، بل تمتد إلى **دعم أداء الفريق باستمرار**. ويشمل ذلك متابعة أداء الأفراد والفرق من خلال تقييمهم وفق مؤشرات الأداء

الرئيسية (KPIs) ، وتحديد مدى تقدمهم نحو الأهداف المحددة، وتحفيزهم على التطوير الشخصي والمهني. (Meredith & Mantel, ٢٠١٩)

ممارسات دعم الأداء

وفق (Meredith & Mantel ٢٠١٩) ، تشمل ممارسات دعم الأداء ما يلي:

- **التقييم الدوري:** استخدام معايير وأدوات كمية ونوعية لقياس الأداء ومقارنته بالأهداف.
- **التطوير المستمر:** تقديم التغذية الراجعة، وتحديد فرص التدريب وصقل المهارات.
- **أدوات المتابعة:** الاعتماد على أدوات حديثة لرصد التقدم ومتابعة الأداء، مثل:
 - **لوحات كانبان (Kanban Boards)** لتصور سير العمل وتحقيق التدفق المستمر.
 - **طريقة القيمة المكتسبة (Earned Value Management)** لقياس الأداء المالي والزمني مقارنة بالخطة.
 - **المخططات البيانية ومعدلات الإنجاز:** لتوضيح اتجاهات الأداء وتوقع النتائج.

دعم الأداء بهذا الشكل يعزز الإنتاجية، ويزيد الرضا الوظيفي، ويُسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

تمكين الفريق وأصحاب المصلحة

تمكين الفريق وأصحاب المصلحة يُعتبر حجر الزاوية لتحقيق الإنجازات الجماعية المستدامة (PMI, ٢٠٢١). التمكين يعني منح الفريق الحرية والمسؤولية والثقة للقيام بمهامهم على نحو فعال، إلى جانب إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مصالحهم ودورهم.

عناصر التمكين

بحسب (PMI ٢٠٢١) ، يتطلب التمكين عدة ممارسات، منها:

- **البناء على نقاط القوة:** توزيع المهام والأدوار وفق قدرات الأفراد ومهاراتهم المميزة.
- **توزيع المسؤوليات:** تفويض الصلاحيات مع تحديد واضح للمسؤوليات.
- **المساءلة:** التأكد من أن جميع الأطراف يتحملون مسؤولية أداؤهم ونتائجهم.
- **التواصل المفتوح:** تشجيع الحوار المستمر مع الفريق وأصحاب المصلحة لتعزيز الشفافية والالتزام.

تمكين الفريق وأصحاب المصلحة يعزز الشعور بالملكية والانتماء للمشروع، ما يرفع من مستوى الالتزام والجودة والابتكار.

بناء الفريق

يُعد بناء الفريق (Team Building) من المكونات الأساسية لنجاح أي مشروع، إذ يتطلب تحديد المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، وتقييم احتياجات الموارد البشرية والمادية، والعمل على تطوير وتحديث مهارات أعضاء الفريق بما يتوافق مع متطلبات المشروع المتغيرة. (Kerzner, ٢٠١٧)

خطوات بناء الفريق

بحسب (Kerzner ٢٠١٧)، يتضمن بناء الفريق الجوانب التالية:

- **تحديد المهارات المطلوبة:** حصر القدرات الفنية والسلوكية اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية.
- **تقييم احتياجات الموارد:** تحديد عدد ومؤهلات الأفراد المناسبين لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- **تحديث مهارات الفريق:** الاستثمار في التدريب والتطوير المهني المستمر لضمان جاهزية الفريق.
- **خطة إدارة الموارد:** تشمل:
 - توزيع الأدوار والمسؤوليات: تحديد مهام كل عضو بوضوح.
 - رسم الهيكل التنظيمي: توضيح العلاقات بين الأعضاء ومستويات القيادة.
 - إعداد مصفوفة توزيع المسؤوليات: (RAM/RACI) أداة لتوضيح من هو مسؤول (Responsible)، ومن هو معني بالموافقة (Accountable)، ومن يتم التشاور معه (Consulted)، ومن يتم إخطاره (Informed) عن كل نشاط.

إن بناء فريق قوي ومتماسك يدعم أداء المشروع ويحسن التعاون والالتزام.

إزالة المعوقات

إلى جانب بناء الفريق، يتحمل مدير المشروع مسؤولية رئيسية تتمثل في إزالة المعوقات (Removing Impediments) التي قد تعيق تقدم العمل. (PMI, ٢٠٢١)
المعوقات قد تكون تنظيمية، فنية، بشرية، أو بيئية، ويجب التعامل معها بسرعة وفعالية لضمان استمرار المشروع وفق المخطط.

خطوات إزالة المعوقات

وفقًا لـ (PMI ٢٠٢١)، تشمل إدارة المعوقات ما يلي:

- **تحديد المعوقات:** عبر المراقبة المستمرة والتواصل مع الفريق.



- **تحديد الأولويات:** تقييم أثر كل عائق على المشروع لترتيبها حسب الأولوية.
- **تطوير إستراتيجيات الحل:** اختيار الإجراءات الأنسب لحل كل عائق على حدة.
- **تنفيذ ومتابعة الإجراءات التصحيحية:** ضمان معالجة المعوقات بشكل دائم عبر التقييم المستمر والتواصل مع أصحاب المصلحة.

إزالة المعوقات تعكس دور المدير كخادم للفريق، وتضمن بيئة عمل مرنة وداعمة.

مهام إضافية

تشمل بقية المهام:

- التفاوض على اتفاقيات المشروع.
- التعاون مع أصحاب المصلحة وتعزيز الثقة.
- بناء فهم مشترك بين أعضاء الفريق.
- إدارة الفرق الافتراضية ودعم مشاركتهم.
- وضع قواعد عمل واضحة للفريق. (Team Charter)
- توجيه وتدريب أصحاب المصلحة عند الحاجة.
- تعزيز الأداء باستخدام الذكاء العاطفي وتحليل مؤشرات الشخصية لضبط السلوكيات.

ملخص الموضوع

تركز هذه المادة على محور الأشخاص كأحد المجالات الأساسية في إدارة المشاريع، موضحة المهارات والمهام المطلوبة من مدير المشروع لقيادة الفرق بفعالية وتحقيق الأهداف. تشمل المهام الأساسية إدارة الصراعات وتحليل أسبابها، وقيادة الفريق برؤية واضحة مع تحفيز أفرادهم وأصحاب المصلحة، ودعم الأداء عبر المتابعة والتقييم المستمر باستخدام أدوات قياس متنوعة. كما تؤكد المادة على أهمية تمكين أعضاء الفريق وتوزيع المسؤوليات بينهم، وبناء فرق متكاملة ذات مهارات متجددة لتلبية متطلبات المشروع.

كما تتناول المادة كيفية إزالة المعوقات والعقبات التي قد تواجه الفريق، ووضع استراتيجيات للتعامل معها، إلى جانب مهام إضافية تشمل التفاوض على اتفاقيات المشروع، والتعاون الفعال مع أصحاب المصلحة، وتعزيز الفهم المشترك والالتزام بقواعد العمل، وتوجيه أصحاب المصلحة ودعم الفرق الافتراضية، إضافة إلى استخدام الذكاء العاطفي في تحسين الأداء وتحفيز الأفراد ضمن بيئة عمل إيجابية.



ملاحظات

المراجع العربية

- Kerzner, H. (٢٠١٧). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (١٢th ed.). Wiley.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (٢٠١٩). Project management: A managerial approach (١٠th ed.). Wiley.
- Project Management Institute. (٢٠٢١). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) and the standard for project management (٧th ed.). PMI.
- Project Management Institute. (٢٠٢١). The Standard for Program Management (٤th ed.). PMI.

