



الدرس السادس

## إدارة الموارد البشرية

# إدارة الموارد البشرية

## 1- مقدمة

- ❑ تتضمن إدارة الموارد البشرية للمشروع العمليات التي تنظم المشروع وتدير فريق المشروع، والذين يعهد إليهم بالأدوار والمسؤوليات لإكمال المشروع.
- ❑ ينبغي أن يشارك أعضاء الفريق في كثير من أجزاء تخطيط المشروع واتخاذ القرارات به.
- ❑ تشمل عملية إدارة الموارد البشرية للمشروع على:
  - تنظيم المشروع وفق النمط الملائم
  - تشكيل وإدارة فريق المشروع
    - الحصول على فريق المشروع
    - تطوير فريق المشروع، أي تحسين كفاءة وتفاعل أعضاء الفريق لتعزيز الأداء
    - إدارة فريق المشروع، أي تتبع أداء الفريق مع تقديم الإفادة الراجعة وتسوية المسائل وتنسيق التغييرات لتعزيز أداء المشروع.

# 1- تنظيم المشروع

سنعرض أربع طرق لتنظيم للمشروع، وهي:

## 1- تنظيم المشروع المجرد.

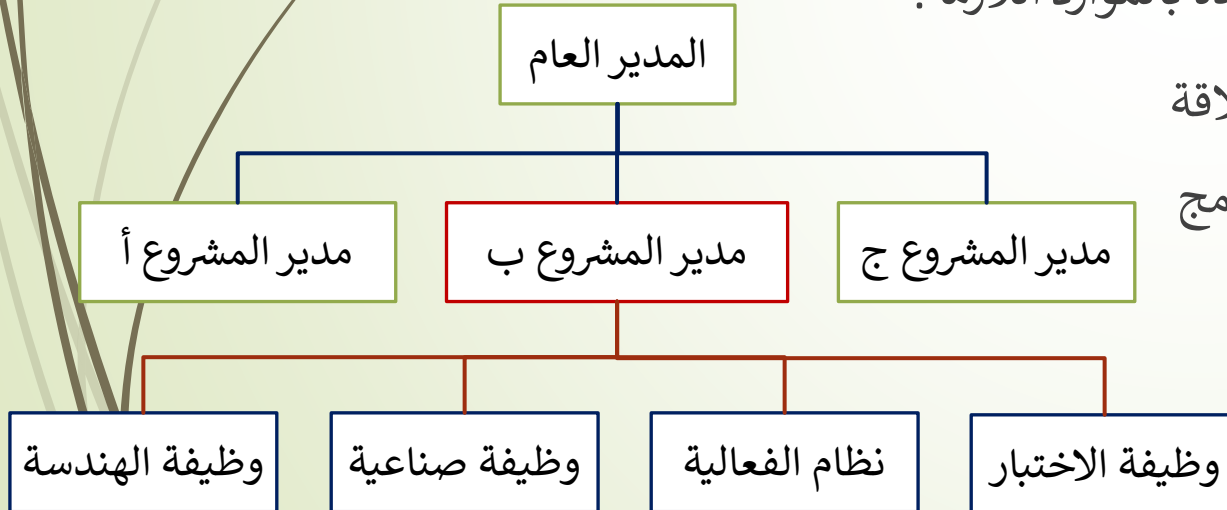
○ بموجب هذا التنظيم المجرد أو كما يسميه البعض بالتنظيم الصرف ينفصل المشروع عن التنظيم الأم، ويصبح وحدة إدارية لها مواردها وعملياتها المستقلة عن باقي أعمال المنظمة.

○ يكون لمدير المشروع وفقاً لهذا النوع من التنظيم صلاحيات كافية – والتي قد تكون موازية لصلاحيات المدير العام في المنظمة – فله صلاحية تحديد مراحل المشروع وتزويده بالموارد اللازمة.

○ يمكن تمثيل التنظيم المجرد بالشكل التالي والذي يبرز علاقة

مدير المشروع بالمدير العام للمنظمة من خلال مدير البرامج

على أساس أن المنظمة تقوم بتنفيذ عدد من المشاريع المستقلة.



## 1- تنظيم المشروع

### مزايا تنظيم المشروع المجرد

- 1- إعطاء السلطة الكاملة لمدير المشروع ومده بكل الموارد اللازمة، وما على مدير المشروع إلا التنسيق مع المدير العام والمدراء الوظيفيين الآخرين وذلك من خلال مدير البرنامج.
- 2- تبعية الأفراد العاملين لمدير المشروع دون رجوعهم إلى مديريهم لأخذ التوجيه منهم لأنهم أصلاً عاملون في الإدارات الوظيفية.
- 3- تسهيل عمليات الاتصال بين مختلف العاملين في المشروع دون المرور بالمدراء التنفيذيين (الوظيفيين) وهذا يقلل من الروتين وهدر الوقت.
- 4- يخلق هذا التنظيم فريق عمل مستقل و متماسك وقادر على الأداء الجيد.
- 5- المساهمة في خلق كفاءات بشرية خاصة إذا عمل الأفراد في مشاريع متماثلة يمكن أن تستفيد منهم المنظمة فيما بعد.
- 6- تلافي التباطؤ في اتخاذ القرارات في المشروع نفسه.
- 7- تحقيق وحدة التوجيه والأمر إذ لا يوجد إلا رئيس واحد للمؤوس هو مدير المشروع.

# 1- تنظيم المشروع

## عيوب تنظيم المشروع المجرد

1- قد يؤدي إلى زيادة الهدر في الموارد.

فأحيانا يخصص للمشروع موارد يكون بحاجة إليها في بدايات العمل ولكن قد يتراجع الطلب عليها فيما بعد. ويظهر بشكل خاص عندما تتعذر المشاركة في الموارد بين المشاريع.

2- يؤدي هذا التنظيم إلى إحداث خلل في إنجازات الأفراد بصورة متوازنة مع النشاطات والأعمال المطلوبة.

فقد يتم التركيز على الأعمال والنشاطات التي تستخدم تكنولوجيات متقدمة على حساب أداء الأعمال والنشاطات التي لا تحتاج إلى مثل هذا المستوى التكنولوجي.

## 1- تنظيم المشروع

### 2- تنظيم المشروع الوظيفي

- يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس الأقسام (الوحدات) المعتمدة في المنظمة/المؤسسة الأم واعتبار المشروع جزءا منها أو جزءا من أحد أقسامها.
- يعد هذا النوع من التنظيم من أكثر التنظيمات شيوعا وخاصة في المنظمات الإنتاجية.
- يتم تنظيم الهيكل التنظيمي وفقا لهذا النوع على أساس وظائف المنظمة التي ينتمي إليها المشروع قبل الإنتاج، والتسويق، والتطوير، والإمداد والتخزين...
- يكون لكل وظيفة إدارة متخصصة ترتبط بمدير عام أو رئيس المنظمة.
- يُنسب المشروع إلى إحدى هذه الوظائف المتخصصة (قسم) للإشراف على عملياته ومتابعة نشاطه وتنفيذ أعماله.



# 1- تنظيم المشروع

## مزايا تنظيم المشروع الوظيفي

- 1- المرونة الكبيرة في استخدام الموارد ووضعها في خدمة المشروع الذي اتخذ من القسم المسؤول عنه مقرا مؤقتا له، ثم إعادة هذه الموارد إلى أعمالها الأساسية بعد انتفاء حاجة المشروع لها.
- 2- حصول المشروع على المهارات والتخصصات المتواجدة في القسم لحل المشكلات التي تعترض سير عمل المشروع وذلك بسبب سهولة تحويل المختصين وأصحاب الكفاءة بسهولة ليس من القسم فقط وانما من الأقسام الأخرى في المنطقة.
- 3- استمرار الإجراءات الإدارية المتبعة دون أن يحدث عليها أي تعديل أو تبديل.
- 4- إكساب العاملين في العاملين في القسم خبرات ومهارات جديدة نتيجة مشاركتهم في أعمال مشروعات منجزة سابقا وأعمال مشروعات قائمة حاليا.

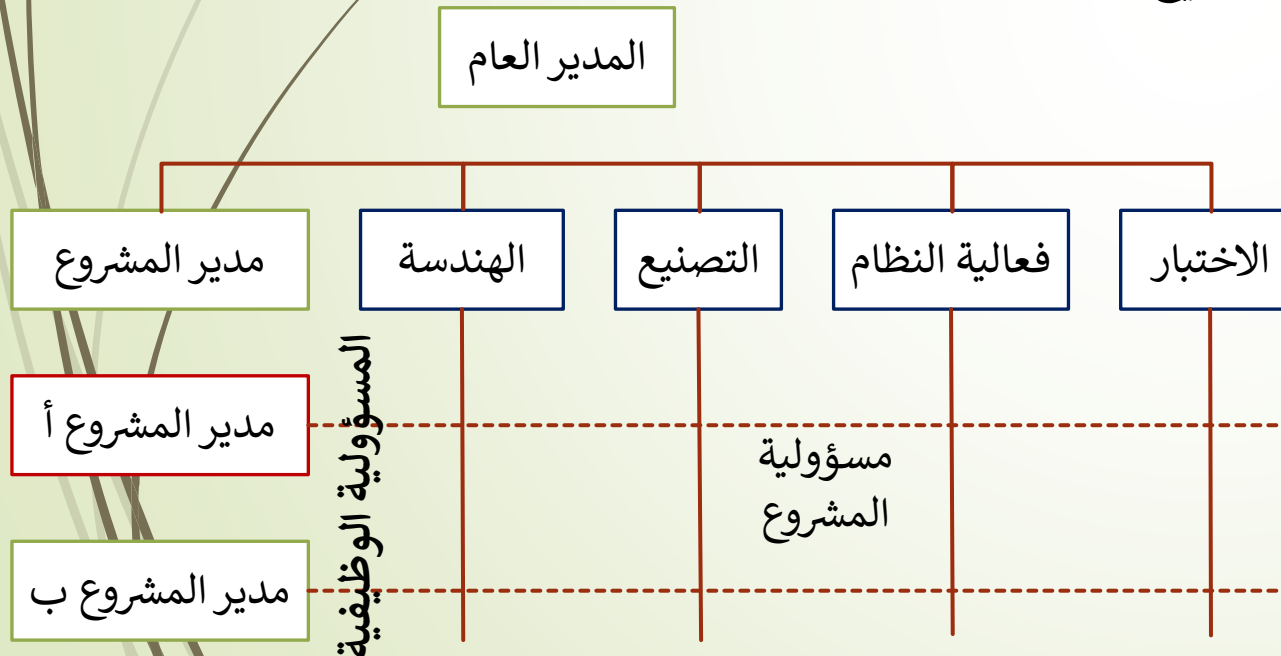
## عيوب تنظيم المشروع الوظيفي

- 1- عدم اكتراث هذا التنظيم لزبائن المشروع أو المستفيدين منه لأن الأولوية تعطى للنشاطات الخاصة بالقسم.
- 2- إغفال هذا التنظيم التحديد الكامل والواضح لصلاحيات ومسؤوليات أعمال المشروع.
- 3- يركز هذا التنظيم على الأقسام أكثر من تركيزه على مشاريع المنظمة.

# 1- تنظيم المشروع

## 2- تنظيم المشروع على أساس المصفوفة

- يقوم تنظيم المصفوفة على أساس الاستفادة من كلا النوعين السابقين للتنظيم: الوظيفي والمجرد، ومحاولة تجنب عيوبهما.
- التنظيم على أساس المصفوفة هو تنظيم وظيفي يعتمد على تطبيق الهيكل الوظيفي والهيكل القائم على أساس المنتج.
- الهدف من الجمع بين هذين الهيكلين في تنظيم واحد هو الاستخدام الأفضل للموارد وذلك عن طريق توزيع الصالحيات بين المديرين التنفيذيين (الوظيفيين) في المنظمة ومديري المشاريع.
- الشكل التالي يمثل تنظيما قائما على أساس المصفوفة:





# 1- تنظيم المشروع

## مزايا تنظيم المشروع على أساس المصفوفة

- 1- قدرته في استخدام الموارد استخداماً أفضل
- 2- استخدام التقنيات المتقدمة وذلك نتيجة وجود عدة جهات نظر وآراء تصدر عن الاختصاصيين في الإدارات والأقسام العاملة في المنظمة.
- 3- قدرة هذا التنظيم على التوفيق بين مجموعة من الأهداف معا وهي أهداف المنظمة وأهداف المنظمة وأهداف المشروع وأهداف الجهات المستفيدة على حد سواء.

## عيوب تنظيم المشروع على أساس المصفوفة

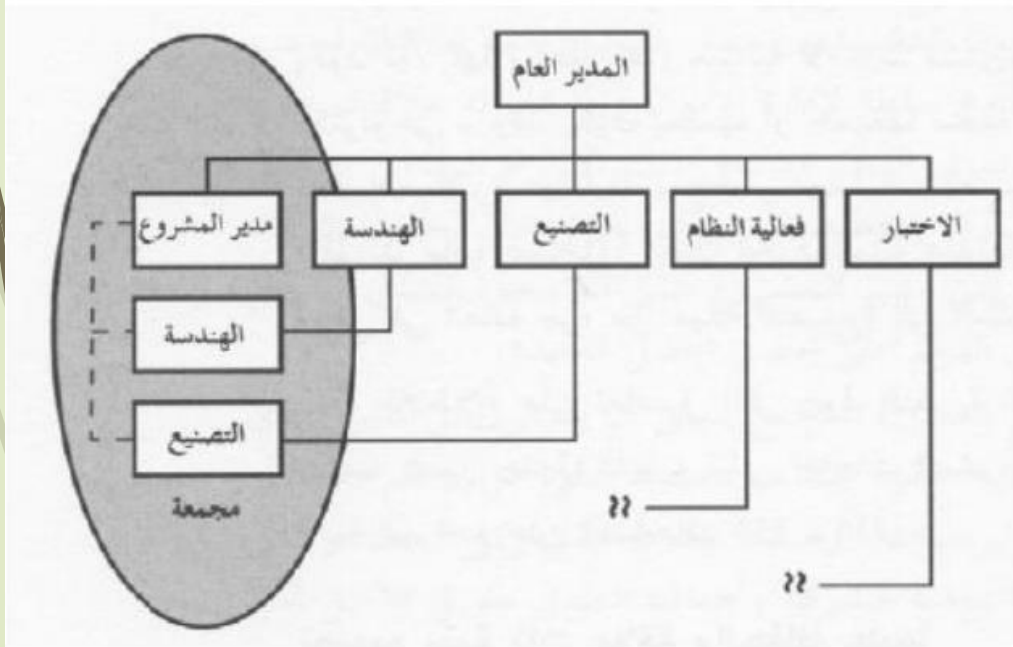
- 1- احتمال ظهور مشكلات ناتجة عن توزيع الموارد بين المشاريع.
- 2- صعوبة إيجاد توازن بين صلاحيات مديري المشاريع وغيرهم من المديرين التنفيذيين مما ينعكس سلباً على أداء الأفراد العاملين
- نتيجة تداخل الصلاحيات بل تضاربها أحيانا.
- 3- زيادة النفقات الإدارية ونفقات الاتصالات.

## 1- تنظيم المشروع

### 2- تنظيم المشروع المركب

يعتبر هذا النمط الشكل الأمثلي للتنظيم، وهنا:

- يتم تخصيص الأقسام الوظيفية الأساسية للمشروع وفق النمط المجرد؛
- تبقى الوحدات الوظيفية الأخرى تتعامل مع المشروع وفق النمط على أساس المصفوفة.
- تستنتج مزايا وعيوب تنظيم المشروع المركب من خلال دراسة الأنماط السابقة.



## 2- تشكيل وإدارة فريق المشروع

- إن فرق المشروع هي وحدة العمل الأساسية في المشاريع.
- فرق المشاريع، كالمشاريع نفسها، تأتي في تنوع كبير في الأشكال والأحجام.
- بعض الفرق يتغير فيها الأعضاء باستمرار، بينما في الأخرى فهم مستقرون.

### كفاية الفريق/أداء الفريق

- هو نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- مثال:** إذا كانت هناك آلة تستهلك 100 وحدة طاقة من الفحم (مدخل) وتنتج 60 وحدة طاقة من الكهرباء (مخرج) فإننا نقول: الآلة تعمل بمستوى 60% من الكفاية.
- في المشاريع لا نستطيع قياس مدخل الفريق ومخرجه بدقة، لذلك تكون كفاية الفريق تقريبية بالضرورة.

### مثال:

- إذا كان فريق ينجز قسما صغيرا فقط مما يمكن أن ينجزه في ظروف مثالية فإننا نقول: إن كفاية الفريق منخفضة،
- إذا كان هذا الفريق ينجز بقدر ما هو ممكن ماديا – نقول: كفاية الفريق عالية.

## 2- تشكيل وإدارة فريق المشروع

### كفاية الفريق/أداء الفريق

1. احتكاكات مبنية على الاختلاف. نريد أن ننظم فرق مشروعات بطريقة تعزز كفاية الفريق، فإننا بوضوح نريد أن نتجنب البنى التي تنشأ من الاختلافات المؤسسية.

2. الدمج السيئ لجهود أعضاء الفريق.

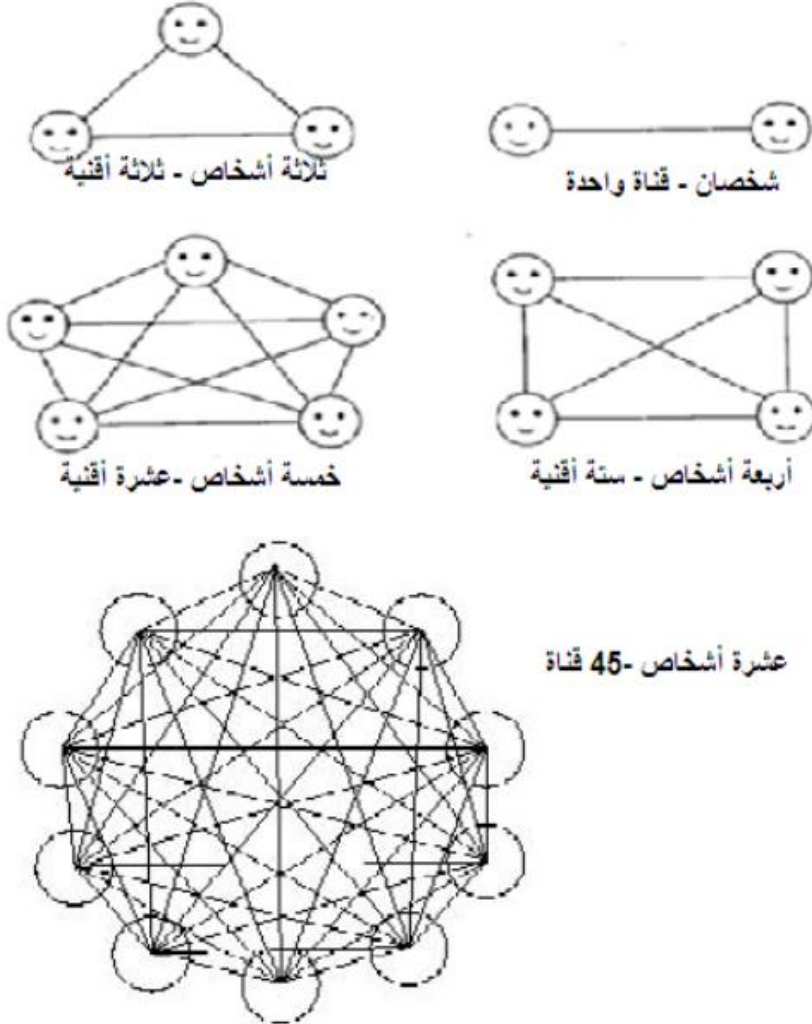
3. التواصل السيئ بين أفراد الفريق.

○ و يجدر الانتباه إلى ارتفاع احتمال التواصل السيئ

مع زيادة أفراد الفريق وبالتالي ارتفاع عدد قنوات

التواصل قنوات التواصل بين أعضاء الفريق،

كما يبين الشكل التالي:



### 3- طرق تنظيم فريق العمل في المشروع

- لا يوجد تنظيم واحد يناسب موصفات جميع المشاريع.
- التنظيم الذي يكون مثاليا لمشروع يمكن أن يفشل فشال ذريعا مع آخر.
- سنعرض أربع أنواع من بنى فرق العمل الممكنة:

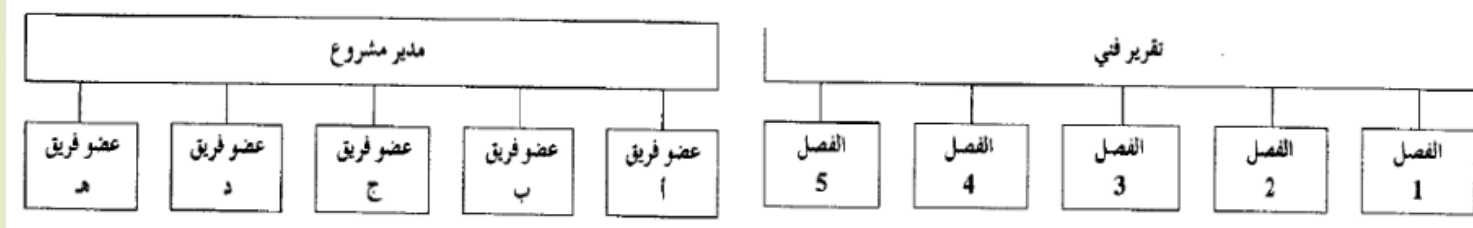
1. البناء المتجانس للفريق
2. البنية الاختصاصية للفريق
3. الفريق عديم ال "أنا"
4. بناء فريق جراحي.



### 3- طرق تنظيم فريق العمل في المشروع

#### 1- البناء المتجانس للفريق

- يكون شيئان متجانسان عندما يظهران بنفس المظهر البنيوي.
- الشكل التالي يبين ترتيب فريق متجانس لكتابة تقرير فني لمشروع بحيث يوكل كتابة فصل لكل عضو من أعضاء الفريق:



- في المشروع المنظم بهذه الطريقة يوجد دائما مجازفة حقيقية.
  - الأجزاء (الفصول في المثال) لن تتوافق مع بعضها بدقة إذ أن كل واحد منها قد تم تطويره بشكل مستقل عن الآخر.
  - يتضح أن عمل مدراء المشاريع يتمثل في سعيهم لتحقيق التكامل:
    - على مدير المشروع أن يركز على المحافظة على أسلوب كتابة متناغم مع أعضاء الفريق متجنباً التكرار بين الفصول المختلفة وربط المادة ببعضها.
    - عقد اجتماعات أسبوعية للمساعدة في القيام فيها الأعضاء العاملون بوصف جهودهم ومقارنة الملاحظات.



### 3- طرق تنظيم فريق العمل في المشروع

#### 2- البنية الاختصاصية للفريق

الشكل التالي يوضح مدخل التخصص لبناء الفريق.  
يطلب هذا المدخل من أعضاء الفريق:

- أن يطبقوا خبرتهم الخاصة على نسق واسع من المهام.
- أن يستخدموا مهاراتهم في المكان المناسب.

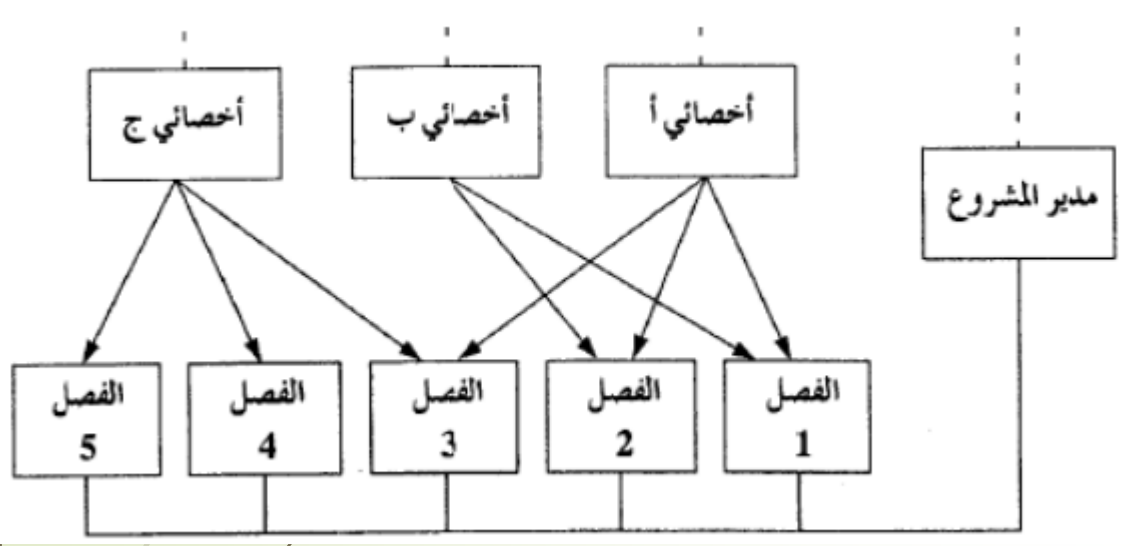
#### السلبات:

- المسؤولية منتشرة نوعا ما: فإذا كان هناك مشكلة في الفصل (أ) يشير بإصبعه إلى (ب) و (ب) إلى (أ).

- التوزيع غير المتساوي في العمل: عضو فريق المشروع (ج) يقوم بمجموع أكبر من النهمات، إنه يعمل على نصف وثائق الفصل. العضو (ج) يعمل بمفرده على فصلين.

#### الفوائد:

- إن بناء الفريق المختص يتطلب مستوى عاليا من الإدارة الذاتية وهي شيء يقدره عمال المعرفة.
  - يقرر أعضاء الفريق كيفية تنسيق أنشطتهم؛
  - ينتقل اتخاذ القرار واقعا من مدير المشروع إلى أعضاء الفريق.
- الخبرة تستخدم حيث تدعو الحاجة إليها



### 3- طرق تنظيم فريق العمل في المشروع

#### 3- الفريق عديم ال "أنا"

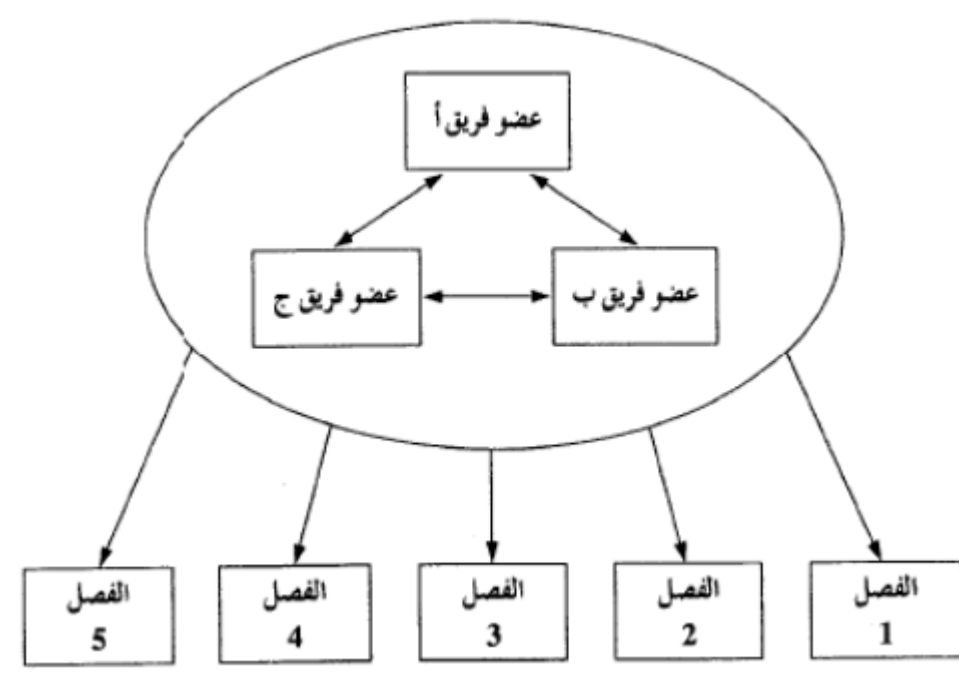
يرينا الشكل بناء فريق مؤلف من ثلاثة أشخاص غير أنانيين.  
 ■ لا يوجد قائد بارز في الفريق الخالي من الأنانية.

**مثال:**

سلمى يمكن أن تكتب مسودة الفصل الأول ثم تناولها إلى عصام الذي يحرره وينقحه. بعد أن يكتب الفصل بكامله، يمكن لسمير أن يقوم بإعداد نهائي للتقرير.

■ إن بناء الفريق عديم الأنانية يشجع مستويات عالية من التبادل والتواصل بين أعضاء الفريق.

■ أعضاء الفريق على تماس مع بعضهم البعض ويتخذون القرارات بالإجماع.



### 3- طرق تنظيم فريق العمل في المشروع

#### 3- بناء فريق جراحي

**الفريق الجراحي:** الجراح محاط بمساعدين من أخصائي تخدير + ممرضات + أطباء مقيمين، الذين يزودونه بكل أنواع المساعدة، مثل:

- إعداد الفاتورة يقوم به الكادر الإداري؛
- المادة المخدرة تعطى من قبل أخصائي التخدير؛
- الأدوات الجراحية تقدم من قبل جهاز التمريض.
- الخ .....

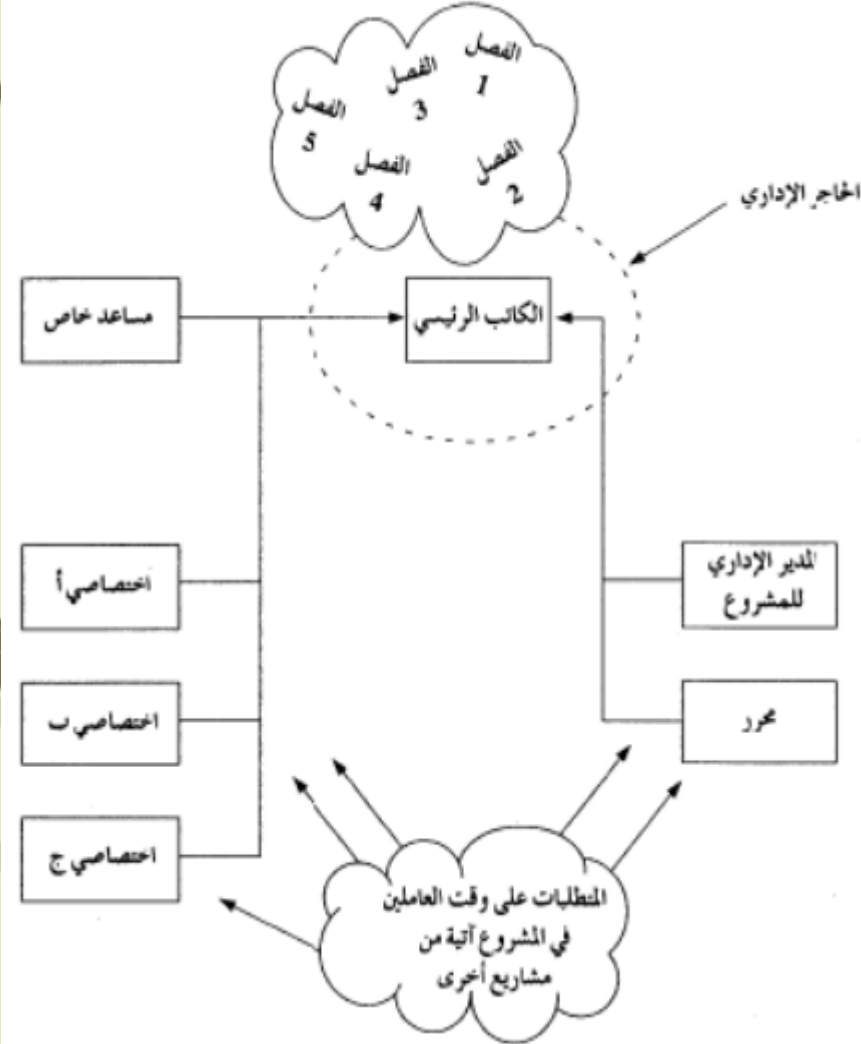
**في التحليل النهائي فإن الجراح هو الذي ينفذ الإجراء الجراحي فعليا.**

وهكذا، وبشكل مشابه في إدارة المشاريع يعطى فرد واحد المسؤولية الكاملة لتنفيذ الجسم الرئيسي لعمل المشروع بينما هو في منأى عن الأعمال الإدارية.

### 3- طرق تنظيم فريق العمل في المشروع

#### مزايا المدخل الجراحي لبناء الفريق:

- يقف معارضا بكل معنى الكلمة لمدخل عدم ال "أنا".
  - يكون الاهتمام فيه مركزا على فرد واحد.
- آلية تطبيق المدخل الجراحي على مشروع لكتابة تقرير فني:



- كاتب رئيسي يقف في قلب المقابلة؛
- هذا الكاتب سوف يكتب التقرير بكامله:
- تم اختياره لهذا الموقع لأنه يكتب بسرعة ووضوح ويفهم المحتوى الفني للدراسة.
- إنه معزول عن الهموم الإدارية بواسطة المدير الإداري للمشروع؛
- لا يتحمل أعباء التحرير بسبب وجود أعضاء جهاز التحرير الذين يقرؤون ما كتبه في نهاية كل يوم؛
- يكون مزود بالدعم الفني على شكل أشخاص مختصين بالمادة التي يتناولها التقرير الفني؛
- عند الحاجة، يمكنه التشاور مع الاختصاصي المناسب وهو كمساعد خاص؛

### 3- طرق تنظيم فريق العمل في المشروع

#### سيئات المدخل الجراحي لبناء الفريق:

- يتطلب فردا عالي القدرة والخبرة؛
- الفريق الجراحي يمكن أن ينتهي بثالث رؤساء:
  - الجراح رئيس واضح؛
  - المدير الإداري مسؤول عن المحافظة على الميزانية والبرامج...؛
  - المساعد الخاص يمكن أن يأخذ على عاتقه مسؤولية تنسيق وإدارة جميع العاملين الفنيين الذين يعملون كاختصاصي مشروع.



## 4- أخلاقيات العمل ضرورة إدارية من مهام إدارة الموارد البشرية

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن المنظمة البد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل.

### 1- العلاقة بين العاملين

- عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات السائدة بين العاملين فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقاتهم لصالح العمل؛
- عندما تكون ثقة الخداع والنفاق والإساءة للبعض هي المسيطرة فإن كل عامل سيكون حذرا من الآخر ويتعاون معه بشكل ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها.



## 4- أخلاقيات العمل ضرورة إدارية من مهام إدارة الموارد البشرية

### 2- العلاقة بين العاملين والإدارة

- الثقة بين العاملين والإدارة لها عالقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل.
- الموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله.
- التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل.
- المنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة.

## 4- أخلاقيات العمل ضرورة إدارية من مهام إدارة الموارد البشرية

### 3- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

- 1- تنمية الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح هو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك.
- 2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.
- 3- القدوة الحسنة: فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو ال يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى.
- 4- تصحيح الفهم الوطني للوظيفة: فإذا اقتنع العامل بأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.
- 5- محاسبة المسؤولين، والموظفين: فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبّق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.
- 6- التقييم المستمر للموظفين: مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

# نهاية الدرس الخامس