HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

المبني MBA إدارة المشاريع والذكاء الاصطناعي: PMP وPRINCE2 وAgile وPMD Pro مطبَّقة على العمل الإنساني

مادة الدرس · الأسبوع 11 : قيادة الفريق وضمان الجودة والعمل مع الشركاء والإغلاق

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة المشاريع الإنسانية بالمنهجيات الكبرى وبالذكاء الاصطناعي: دورة المشروع، وPMBOK وPMP، وPRINCE2، وAgile (Scrum وKanban) والنُّهج الهجينة، وProject DPro (PMD Pro)، والإطار المنطقي، ونظرية التغيير، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط والمسار الحرج، وميزانية المانح والقيمة المكتسبة، والمخاطر وأصحاب المصلحة، وMEAL، والتقارير إلى المانحين، وإدارة التغييرات، والقيادة والإغلاق. وفي كل مرحلة، يُستخدم الذكاء الاصطناعي (Claude وGemini وCopilot وأدوات إدارة المشاريع) بمنهجية، مع حماية بيانات الأشخاص المستفيدين. تمارين رقمية مصحَّحة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، وشهادة قابلة للتحقق من الأكاديمية الإنسانية. برنامج تحضيري مستقل: لا يمنح شهادات PMP أو PRINCE2 أو PMD Pro، التي لا تُنال إلا عبر الامتحانات الرسمية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-gestion-projet-/ia/semaine-11

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

الأسبوع 11 : قيادة الفريق وضمان الجودة والعمل مع الشركاء والإغلاق

الأهداف

- قيادة فريق مشروع إنساني: القيادة الخادمة، وتطوير الفريق، والنزاعات، والرفاه.
- إدارة الجودة (التخطيط، والضمان، والمراقبة) والعمل مع الشركاء المحليين بمنطق التوطين.
- إغلاق المشروع بشكل كامل: الاستلام، والتسليم، والإغلاق الإداري والمالي، والدروس المستفادة.

قيادة مدير المشروع

تشدد المراجع الحديثة (PMBOK و7 PRINCE2 وScrum) على **القيادة الخادمة** (*servant leadership*): إزالة العقبات، وتوضيح الأولويات، وحماية الفريق من المقاطعات، وتطوير الكفاءات، بدل إصدار الأوامر ومراقبة كل مهمة.

يصف نموذج **تاكمان** مراحل تطور الفريق: **التكوين** (المجاملة، وعدم اليقين)، و**العصف** (نزاعات حول الأدوار والأساليب)، و**التطبيع** (قواعد مشتركة)، و**الأداء**، ثم **الانفضاض** في نهاية المشروع. ويكيّف مدير المشروع أسلوبه: توجيهي في البداية، ثم أكثر تفويضًا.

ويُضاف في العمل الإنساني: تنوع الأوضاع الوظيفية (موظفون وطنيون ودوليون، ومتطوعون، وشركاء)، وارتفاع دوران الموظفين، والضغط النفسي، والتعرض للصدمات. ويشمل **واجب الرعاية** (*duty of care*) الأمن، والصحة النفسية، وساعات عمل مستدامة، والإنصاف في المعاملة.

إدارة النزاعات والتفاوض

خمسة أنماط لإدارة النزاعات (نموذج توماس-كيلمان): **التعاون** (البحث عن حل يرضي الطرفين، ويُفضَّل للقضايا المهمة)، و**التسوية**، و**الفرض** (الطوارئ، والأمن)، و**المسايرة** (قضية قليلة الأهمية بالنسبة إليكم)، و**التجنب** (مؤقتًا، لترك التوتر يهدأ).

يقدّر امتحان PMP نهجًا محددًا: فهم السبب أولًا، على انفراد، مع الأشخاص المعنيين، قبل التصعيد. مثال: يختلف مسؤول اللوجستيات والمنسقة الميدانية حول مواعيد التوزيع. يجمعهما مدير المشروع، ويطلب من كل منهما عرض قيوده (توافر الشاحنات، والتقويم الزراعي للأسر)، ويبحث عن خيار مشترك (دفعتان من التوزيع)، ثم يوثّق القرار.

الجودة: التخطيط، والضمان، والمراقبة

الجودة هي المطابقة للمتطلبات والملاءمة للاستخدام. وثلاثة مستويات:

- **التخطيط**: المعايير المطبقة (اسفير، والمعايير الفنية الوطنية، ومتطلبات المانح)، ومعايير قبول كل مُخرَج، وخطة المراقبة؛
- **الضمان**: التحقق من أن العمليات تتيح الجودة (تدريب الفرق، والإجراءات، والتدقيق الداخلي)؛
- **المراقبة**: فحص المُخرَجات (أخذ العينات، والاختبارات، ومتابعة ما بعد التوزيع) والتصحيح.

تشمل **تكلفة الجودة** تكلفة المطابقة (الوقاية، والمراقبة) وتكلفة عدم المطابقة (إعادة العمل، والرفض، وفقدان الثقة). والوقاية تكلّف دائمًا تقريبًا أقل من التصحيح. ويحدد **المعيار الإنساني الأساسي (CHS)** تسعة التزامات بالجودة والمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين، مفيدة إطارًا للتحقق من المشروع بأكمله.

العمل مع الشركاء المحليين

تُنفَّذ مشاريع كثيرة مع **منظمات محلية ووطنية** أو من خلالها. وتهدف التزامات التوطين (الصفقة الكبرى، Grand Bargain) إلى تعزيز دورها وتمويلها المباشر وسلطتها في اتخاذ القرار.

ممارسات جيدة لإدارة المشاريع في إطار الشراكة:

- تصميم المشروع والميزانية **معًا**، بما في ذلك حصة من التكاليف غير المباشرة للشريك؛
- **تقييم للشريك** متناسب، تتبعه خطة تعزيز متبادل بدل قائمة متطلبات فقط؛
- **أدوار واضحة** (RACI) وحوكمة مشتركة (لجنة توجيه مشتركة)؛
- **تقاسم منصف للمخاطر**، بما فيها المخاطر الأمنية: عدم نقل الخطر إلى الشريك من دون وسائل؛
- تقارير **مبسطة ومنسقة** كلما أمكن.

إغلاق المشروع

كثيرًا ما يُستعجل الإغلاق، مع أنه يحدد الاستدامة والدفعة النهائية. قائمة التحقق:

- **استلام** المُخرَجات مع المستفيدين أو السلطات أو لجان الإدارة (محاضر استلام)؛
- **التسليم**: الوثائق الفنية، وتدريب اللجان، وخطة الصيانة، ونقل المعدات أو التنازل عنها وفق قواعد المانح؛
- **الإغلاق الإداري**: عقود الموردين والموظفين، والأرشفة وفق المدة المطلوبة (غالبًا 5 إلى 10 سنوات بعد النهاية)، وإغلاق الحسابات؛
- **الإغلاق المالي**: آخر النفقات المؤهلة قبل تاريخ الانتهاء، والتسويات، ورد الأموال غير المستخدمة، والتحضير للتدقيق؛
- **التواصل** مع المجتمعات بشأن نهاية المشروع وسبل الانتصاف المتبقية؛
- **التقرير النهائي**، والتقييم النهائي إن كان مقررًا، و**ورشة الدروس المستفادة**.

تُعَد **استراتيجية الخروج** منذ التصميم: من يصون ماذا بعد المشروع، وبأي موارد؟

الذكاء الاصطناعي للفريق والجودة والإغلاق

استخدامات مفيدة: إعداد جدول أعمال اجتماع صعب، والتدرب على محادثة حساسة (يؤدي الذكاء الاصطناعي دور الزميل المستاء)، وكتابة إجراءات مراقبة الجودة، وتوليد قائمة تحقق للإغلاق مكيفة مع المانح، وتلخيص الدروس المستفادة من عدة تقارير في مواضيع، والعثور على ما أوصت به التقييمات السابقة.

الحدود: لا تستخدموا الذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء الفردي لعضو في الفريق أو لكتابة عقوبة بناءً على معلومات شخصية؛ ولا تلصقوا ملفات الموارد البشرية أو الملفات الطبية؛ وتتبع مسائل السلوك والتحرش والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين الإجراءات السرية للمنظمة.

تمرين: تكلفة الجودة

الحالة. تبني منظمة بناء الوهمية 300 مرحاض. في الفحص الأول، يظهر في 12 % منها عيوب (بلاطة متشققة، وحفرة قليلة العمق)؛ وتكلف كل إعادة عمل 180 يورو. وستكلف دورة تدريبية إضافية للبنّائين وفحص في منتصف الأشغال 2,000 يورو، وتخفض نسبة العيوب إلى 4 %.

المطلوب. 1) ما تكلفة إعادة العمل من دون تدريب؟ 2) ما التكلفة الإجمالية مع التدريب؟ 3) ما الوفر؟ 4) ما الفائدة الأخرى غير المقدَّرة رقميًا التي يجب ذكرها؟

الحل. 1) 12 % × 300 = 36 مرحاضًا؛ 36 × 180 = 6,480 يورو. 2) 4 % × 300 = 12 مرحاضًا؛ 12 × 180 = 2,160 يورو؛ يُضاف إليها 2,000 يورو للتدريب والفحص = 4,160 يورو. 3) 6,480 − 4,160 = 2,320 يورو وفرًا. 4) مخاطر صحية وحوادث أقل للأسر، وثقة أكبر من المجتمعات، واحترام المواعيد، وبنّاؤون أفضل تدريبًا للمشاريع المقبلة.

للتذكر

- القيادة الخادمة؛ وتكييف الأسلوب مع مرحلة تطور الفريق (تاكمان).
- النزاعات: فهم السبب على انفراد والبحث عن حل تعاوني قبل التصعيد.
- الجودة: التخطيط، والضمان، والمراقبة؛ والوقاية أقل تكلفة من التصحيح؛ وCHS إطارًا.
- الشراكات المحلية: تصميم مشترك، وتكاليف غير مباشرة، ومخاطر مقتسمة، وحوكمة مشتركة.
- يشمل الإغلاق الاستلام، والتسليم، والإغلاق الإداري والمالي، والدروس المستفادة.

الاختبار

1. في نموذج تاكمان، المرحلة التي تظهر فيها النزاعات حول الأدوار هي:
   A. الأداء
   B. العصف
   C. الانفضاض
   D. التطبيع

2. لنزاع مهم بين مسؤولَين، النمط المفضل هو:
   A. التجنب نهائيًا
   B. الفرض
   C. التعاون
   D. المسايرة

3. تشمل تكلفة عدم المطابقة:
   A. إعادة العمل والرفض
   B. التدريب الوقائي
   C. التدقيق الداخلي
   D. خطة الجودة

4. تُعَد استراتيجية الخروج:
   A. في الشهر الأخير
   B. بعد التدقيق
   C. أبدًا
   D. منذ التصميم

5. أي من هذه الاستخدامات للذكاء الاصطناعي يجب استبعاده؟
   A. إعداد جدول أعمال اجتماع
   B. تقييم أداء زميل انطلاقًا من ملفه لدى الموارد البشرية
   C. كتابة قائمة تحقق للإغلاق
   D. تلخيص الدروس المستفادة

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B