

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	مشاري هزاع عبدالله الغامدي	اسم الطالب
Students I.D	2021203557	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

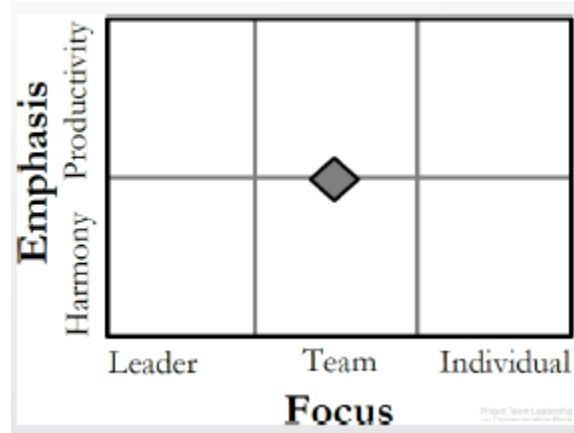
PROJECT LEADERSHIP

❖ المقدمة :

يتوفر في بيئة العمل التي أعمل بها مكتب إدارة المشاريع PMO والذي يتلخص دوره في عملية الإشراف والمرافقة لجميع المشاريع داخل المنظمة للتأكد من تحقيق أهداف المشروع الذي وضع من أجله ، حيث يتبع مكتب إدارة المشاريع المنهجية الخاصة بمعهد PMI في إدارة المشاريع .

قيما سبق كانت تدار المشاريع في المنظمة بشكل عام وفقاً للشائع وليست وفقاً للتقنيات والأدوات الحديثة في علم إدارة المشاريع ونتيجة لتأخر المشاريع وفشل بعضها في تحقيق المستهدفات تم اللجوء إلى تطبيق منهجيات PMI .

في وقتنا الراهن شخصيات القيادة المطبقة في المنظمة هي الشخصية الديمقراطية Democratic والتي تعتمد على المهارات ومعرفة أعضاء الفريق ، حيث يتحمل القائد المسؤولية النهائية لتحقيق المستهدفات أمام راعي المشروع ، ويتم ذلك من خلال تفويض السلطة لفريق العمل بحسب التخصص وبحسب المهام والمسؤوليات ، ويعتبر هذا الأسلوب أو النمط هو الأفضل لإتخاذ القرارات الجماعية .



❖ دراسات علمية سابقة :

تم التوصل إلى عملية إدارة المشاريع بحاجة إلى منهجيات مطبقة بشكل واقعي حتى يتم تحقيق المستهدفات ، ليس هذا فحسب بل يجب أن يتم إختيار مدراء المشاريع بعناية تامه وذلك من خلال تقييم الشخصيات الخاصة بهم حتى يتم تصنيف شخصياتهم وتحديد الاسلوب والأنماط والتأكد من مدى موافقتها مع طبيعة عمل المنظمة .

في السابق كانت جميع المشاريع تدار من خلال تعيين مدراء الإدارات كمدراء للمشاريع وذلك لعدة أسباب لعل أهمها هي أن الإدارة لديها العديد من المشاكل والتي يتم حلها عن طريق طرح مشروع يتم تنفيذه من خلال شخصية مدير الإدارة صاحبة المشروع ، لعل أبرز المعوقات بأن مدير المشروع هو نفسه مدير الإدارة Commanding Leadership Style حيث يدير المشروع بشخصية مدير الإدارة في التعامل وفي المركزية مع أعضاء الفريق وفي إتخاذ القرارات مما سبب تحمل تكاليف إضافية وفشل في الرؤية والإستراتيجية عند تغير مدير الإدارة ، ولحل هذه المشكلة تم إنشاء مكتب إدارة مشاريع PMO يطبق جميع المهارات اللازمة للتأكد من توافق أهداف المشروع مع أهداف المنظمة ليس هذا فحسب بل أيضاً التأكد من إستمرارية العمليات التشغيلية على المشروع بعد الإنتهاء من عمليات الإغلاق Closing ، حيث تم التوصل إلى قرار إنشاء مكتب المشاريع من خلال التوجهات الحديثة وعمليات التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية من أجل تحقيق رؤية المملكة 2030 ، فعند البحث والتحري تم

التوصل إن أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها تتم من خلال مكاتب إدارة المشاريع PMO .

❖ المنهجية :

إن المنهجية المتبعة اليوم في عمليات إدارة المشاريع تتم من خلال عمليات حصر المشاكل والتي تؤثر على التوجهات من عدة نواحي أهمها (الجودة والتكلفة والوقت) . يقوم مكتب إدارة المشاريع PMO بالقيام بعملية التحليل والمسح والتقييم لطبيعة الأعمال الحالية ومن ثم وضع الحلول البديلة المقترحة مع الإدارات المعنية أعضاء المشروع Stakeholders ، يتم البدء بتحديد المشكلة ودراسة المسببات لها ودرجة تأثيرها على المنظمة باعتبارها كأحد المخاطر التي تواجه المنظمة ومن ثم البدء بعملية وضع الحلول المقترحة وعند التعميد من صاحب القرار ببدء المشروع والذي يوفر الحل يتم البدء بعملية كتابة وثيقة المشروع project Charter والتي تحتوي على جميع المعلومات الرئيسية كتحديد مدير المشروع ووضع مصفوفات الصلاحية RACI وتحديد المخاطر الأولية وأيضاً تحديد أعضاء المشروع وراعي المشروع .

إن إدارة المشروع تتم بالتوازي مع مكتب إدارة المشاريع حيث يتم تحديد وتعيين مدير مشروع ملازم لمدير المشروع التنفيذي المسؤول عن عمليات متابعة المشروع وتحديد المعوقات والتقارير إلى غيره من العمليات الأخرى المسؤول عنها .

من المنهجيات المستخدمة لدى مكتب إدارة المشروع أن تتم إدارة المشروع بشخصية ونمط القيادة الديمقراطي والذي يخطط ويجمع بين إتخاذ القرارات التي تتم عن طريق فريق العمل والمتعمق والذي يتبنى الحلول المطروحة لحل المشكلة من أصلها ليس هذا فحسب بل أن أعضاء الفريق قد يكون منهم المشغل للمشروع بعد عملية الأغلاق وبالتالي ضمان إستمرار عملية التشغيل وفقاً لأهداف المشروع .

إن أسلوب القيادة ونمط القيادة الديمقراطي يعتمد على مهارات الإستماع لدى القائد مما يؤدي إلى إنشاء فريق عمل متعاون في بيئة العمل وبالتالي جودة أعلى في العمل مما يؤدي هذا الأسلوب إلى تبني فريق العمل لأهداف المشروع من أجل تحقيقها ، وغالباً ما يتم وضع بعض الأمثلة لشخصيات قيادية ناجحة تتبع هذا النمط القيادي مثل مؤسس شركة بيكسار وشركة أبل .

تتم علمية التخطيط للمشروع وفقاً لمنهجية PMI حيث يتم الالتزام بعمليات إدارة المشاريع الرئيسية

(Initiating – Planning – Executing – Monitoring and controlling – Closing)

وإستخدام العديد من التقنيات والأدوات في العمليات الرئيسية للوصول إلى المخرجات المنشودة والتي تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع .

من الأدوات والتقنيات المستخدمة في عملية التخطيط Project Resource Management و Planning

(9.1 Plan Resource Management) مصفوفة الصلاحيات RACI .

Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Define	A	R	I	I	I
Design	I	A	R	C	C
Develop	I	A	R	C	C
Test	A	I	I	R	I

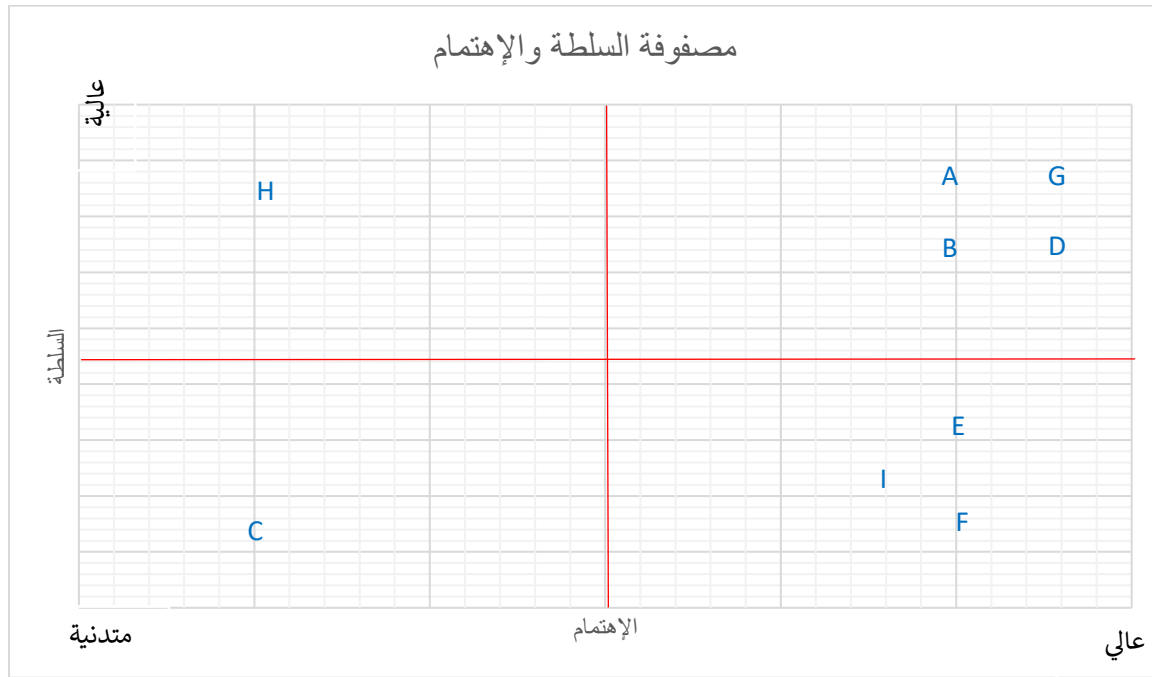
RACI (Responsible, Accountable, Consultant, Inform)

والتي ساعدت في تحديد المسؤوليات والصلاحيات على مستوى حياة المشروع بإتخاذ القرارات بالتوازي مع مكتب إدارة المشاريع PMO .

ومن الأمثلة على مصفوفات الصلاحيات المستخدمة في المنظمة التالي :

#	الرمز	الإسم	الصلاحيات والمهام	السلطة والإهتمام	الإستراتيجية	الفريق
1	A	CEO	الموافقة على التغييرات التي من الممكن تحدث أثناء عملية التنفيذ	سلطة عالية وإهتمام عالي	تحقيق الأهداف والمبررات والوصول إلى النتائج المطلوبة خلال الوقت المحدد	الشركة الراعية
2	B	CFO	نائب الرئيس التنفيذي للموافقة على أي تغييرات مالية			
3	C	HR Manager	إجراء المقابلات والموافقة على تعيين فريق العمل إضافة إلى المتابعة وتقييم الأداء	سلطة متدنية وإهتمام متندي	متابعة الأداء والفريق المشارك في المشروع	
4	D	Project Manager	مدير المشروع من الشركة الراعية ويعتبر حلقة الوصل مابين فريق العمل الخارجي والداخلي وله مطلق الصلاحية في إتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع فيما لا يتعلق بالتغييرات المالية والجوهرية للمشروع	سلطة عالية وإهتمام عالي	تحقيق الأهداف والمبررات والنتائج المطلوبة والتأكد من إجراء الاختبارات والتطوير وتلافي المشاكل	
5	E	مدير المشروع من الشركة المنفذة للمشروع	يتعبر الشخص المسؤول عن فريق العمل الخارجي المنفذ للمشروع	إهتمام عالي	التطوير والإختبارات والتشغيل والتنفيذ والإنتشار	الشركة المنفذة للبرنامج
6	F	المهندس المنفذ	الشخص المسؤول عن البرمجيات وكتابة وتنفيذ الكود البرمجي لتشغيل البرنامج	إهتمام عالي	التطوير والتنفيذ	

7	G	الشركة الإستشارية	مراقبة التغيرات والتأكد من التنفيذ على الوجه المطلوب	إهتمام عالي وسلطة عالية	المراجعة والتأكد من سير العمل بالشكل المطلوب	الإستشارية الشركة
8	H	المستخدم	تحميل البرنامج وإجراء الاختبارات والتجربة وتقديم التغذية الراجعة للشركة من خلال إرسال الملاحظات لمدير المشروع من الشركة الراعية	سلطة عالية	متابعة ملاحظات الفريق التنفيذي والمسارعة بإيجاد الحلول لتلبية لرغباتهم وإحتياجاتهم	المستخدمين
9	I	فريق التواصل الداخلي	الإعلان عن المشروع وإرسال الأعلانات والتوعية بخصوص النقل وتهيئة المستخدمين	إهتمام عالي	التأكد من وضع خطط التواصل الداخلي والإعلان الجيد ووصول الفكرة لأكبر قدر ممكن من المستخدمين	فريق التواصل الداخلي

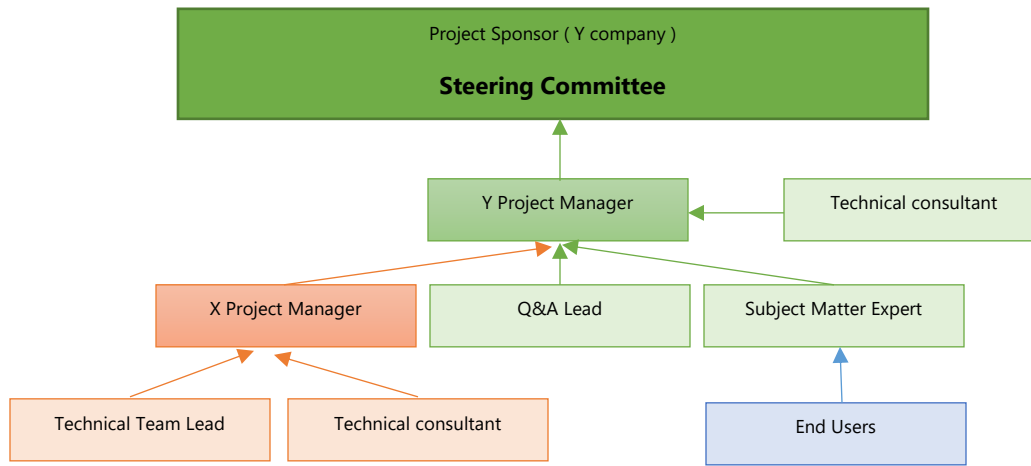


❖ التواصل مع فريق العمل :

1. الإجتماع الافتتاحي لمدير المشروع من الشركة الراعية مع مدير المشروع من الشركة المنفذة بحضور CEO و CFO لإطلاق المشروع .
2. الإجتماع بين أعضاء فريق العمل مع مدير المشروع من الشركة الراعية بشكل يومي بأسلوب Stand Up meeting لمدة 30 دقيقة لمناقشة أبرز التحديات والمعوقات ووضع الحلول السريعة لعملية المعالجة .
3. إرسال محضر إجتماع لكل Stand Up meeting لجميع أعضاء فريق العمل .
4. الإجتماع الأسبوعي نهائية كل أسبوع لرفع التقرير عن مسار حياة المشروع للرئيس التنفيذي والرئيس المالي وراعي المشروع .

5. الإجتماع الأخير بعد إغلاق المشروع بحضور CFO وتوقيع شيك الدفعة الثانية .
6. إستخدام برامج الإجتماع عن بعد في حالة الإجتماعات الطارئة والمستعجلة والغير مجدولة كإجتماع وجهها لوجه.
7. جميع عمليات التواصل وإستلام وتسليم المستندات تتم عن طريق البريد الإلكتروني بإستخدام المجموعات البريدية الخاصة بالمشروع .

❖ عينه لهيكل المشروع التشغيلي والتنفيذي :



❖ المراجع المستخدمة :

1. كتاب الإحترافية في إدارة المشاريع – الإصدار الخامس – الغرفة التجارية الصناعية بالرياض .
2. محترف إدارة المشاريع – ناصر المحميد .
3. إدارة المشاريع الإحترافية وفق منهجية PMI – ناصر بن سعد المحميد – الطبعة الثانية – 2017م .
4. شرح المعيار الدولي في إدارة المشاريع – أفضل الممارسات العملية في إدارة المشاريع – ناصر المحميد .
5. Project Management Professional – محاضرات ودورة – ناصر المحميد.
6. محاضرات ومذكرات PMG506_MPM .
7. Diagram: Malachowsky, Samuel. Project Team Leadership and Communication. Lintwood Press. 2018. p. 3. Goleman, Daniel. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston, Mass. :Harvard, Business School Press, 2002.
8. محاضرات القيادة في إدارة المشاريع – د. سارة عادل .