

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	عبدالحميد بن صالح الوشمي	اسم الطالب
Students I.D	2021200481	الرقم الجامعي

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

PROJECT LEADERSHIP

أثر القيادة التحويلية على أفراد المنظمة وتوزيع المهام

المقدمة (Introduction)

إن التحول الإداري الذي تشهده معظم القطاعات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية والذي حثت عليه الرؤية السعودية 2030، حيث ظهر أثر القيادة التحويلية في إنجاز مهام التحول الإداري وما يصاحبه من تغيير وتطوير ونشر الوعي بين أفراد المنظمة وأصحاب المصلحة وكذلك توطين المعرفة وتيسير التقنية.

إن أثر القائد الذي يملك الأسلوب التحويلي (Transformational / Visionary Leadership Style) في القيادة هو القادر على صياغة الرؤية الواضحة المركزة عما يفعله وماذا سيفعل هو من يحقق الهدف في التحول والرقى بالخدمات وتفعيل فرق العمل لإنجاز المهام.

في المنظمة التي عملت فيما كنت ضمن فريق تحت إدارة قائد يتمتع بالكفاءة والدراية العالية، أوكلت للقائد إنجاز مهمة التحول الإداري للمنظمة، حيث قام القائد بما يملك من مهارات صياغة الأهداف وتحديد الرؤية التي تريدها المنظمة بعد ذلك تم بناء هيكل تنظيمي وتحديد مصفوفة المهام والمسؤوليات لكل فرد (RACI matrix)، وهنا سنستعرض الأثر على أداء والمعوقات التي واجه الفريق في مسير مشروع تطوير العمليات الإدارية في المشاريع.

دراسة عملية سابقة (Literature Review)

في دراسة أظهرت النتائج الارتباط الإيجابي وتأثير المعنوي بين القيادة والتحويلية والرضا الوظيفي (الدكتور محمد سعيد، 2016).

وخلصت دراسة أخرى إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تطوير أداء العاملين، وترفع أدائهم ومهاراتهم وتحفزهم للعمل بروح الفريق الواحد وتقليل عزلتهم المهنية (موضي البقاعي، 2019).

طريقة البحث (Methodology)

تم استعراض خارطة الطريق للمنظمة لتحقيق التحول الإداري حيث أن قائد الفريق مع فريقه بالقيام بورش عمل فيها العصف الذهني وكذلك تم الاستعانة بخبراء لبناء منهجية توضح نطاقات مراحل الإنجاز وكذلك المستويات الإدارية وبناء هيكل تنظيمي وقائمة بالعمليات وتصميم الإجراءات العام (Procedure) لكل العمليات التي سيقوم بها الفريق وربطها مع مستويات الهيكل الإداري وتقسيم مراحل إجراء المهام.

النطاقات (المراحل)

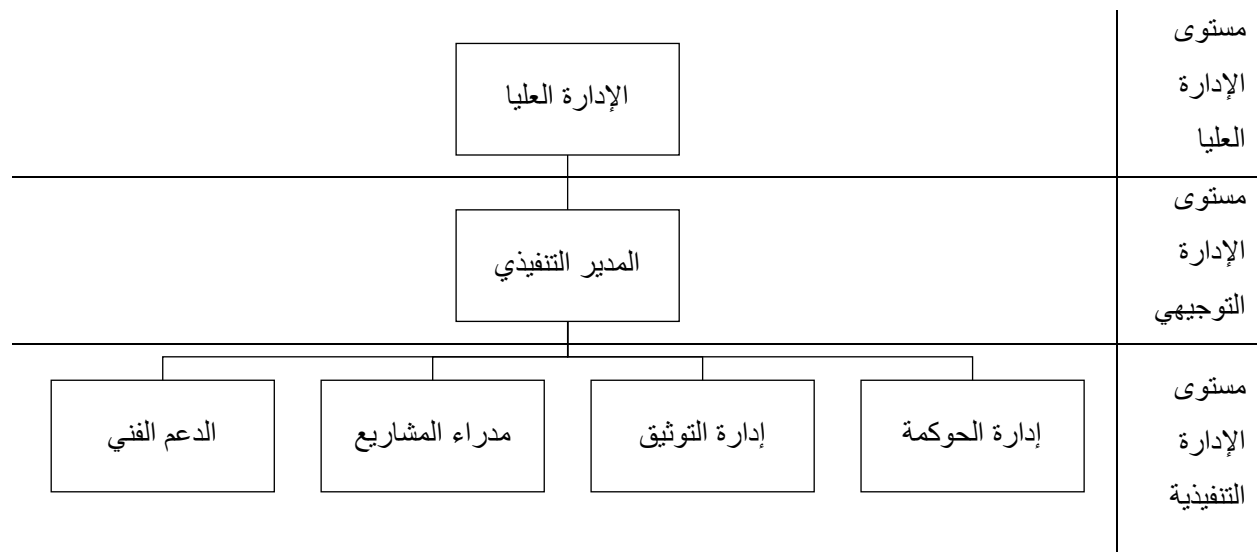
تنقسم إلى أربع مراحل (Project Phases) وكل مرحلة لديها مجموعة من المهام، وهي أولاً مرحلة المفهوم والبدء ويتم خلالها عدد من المهام ومن أهمها تحديد مدير المشروع وأصحاب المصلحة صياغة الأهداف الرئيسية ووضع ميثاق المشروع، ثانياً مرحلة التخطيط ويتم من خلالها على سبيل المثال تصميم الاستراتيجيات إدارة المخاطر وضع جدول زمني للمهام، ثالثاً

مرحلة التنفيذ وهي مرحلة انجاز المهام وتقارير الإنجاز والمتابعة والتحكم ومعالجة طلبات التغيير، أخيرا مرحلة الإغلاق يتم القيام في توثيق مستندات الإغلاق وتسليم المنتج النهائي.

المستويات الإدارية

هناك ثلاث مستويات في المنظمة وهي مستوى الإدارة العليا ويتم اتخاذ القرارات واعتماد التقارير ورسم الاستراتيجيات، ومستوى الإدارة التوجيهي ويتم فيها متابعة تطبيق الإجراءات وتوثيق جميع العمليات ودراسة المخاطر ومتابعة تقدم العمل، ومستوى الإدارة التنفيذية وهي التي يوجد بها فرق العمل ويتم خلالها العمل على تنفيذ المهام حسب الجدول الزمني ودراسة جميع المعطيات وطلبات التغيير ورفعها للمدير التنفيذي.

رسم (1) المستويات الإدارية والهيكل التنظيمي



جدول (1) يوضح العلاقة بين النطاق للمراحل والمستويات الإدارية

المستوى الإداري	مستوى الإدارة العليا	مستوى الإدارة التوجيهي	مستوى الإدارة التنفيذية
المرحلة	البدء	التخطيط	التنفيذ
البدء	صياغة الأهداف	إعداد الاستراتيجيات	إعداد الجدول الزمني
التخطيط	الموافقة على الاستراتيجية	الموافقة على الجدول الزمني	الموافقة
التنفيذ	الموافقة على التقارير لمراحل التنفيذ	إعداد ورفع التقارير	تنفيذ المهام بواسطة الفرق المختصة وتسليمها
الإغلاق	دراسة تقرير تحقق الأهداف	إعداد ورفع التقارير	تنفيذ مهام الإغلاق
	الموافقة على الإغلاق	التأكد من تحقيق الأهداف	تقرير تحقق الأهداف

مصفوفة المسؤولية (RACI matrix)

مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات يتم التصنيف إلى أربع تصنيفات وهي:

1. المسؤولية (Accountable) هو المسؤول (الخاضع للمساءلة) عن اتخاذ القرار والتأكد من أداء العمل بشكل كافي
2. المنفذ (Responsible) وهو المكلف بأداء العمل
3. الاستشارة (Consulted) هو الذي يتم التشاور معه فيما يتعلق بالقرارات
4. الاطلاع (Informed) كل من يتم اطلاعه على القرارات

ومما سبق يتضح المسؤولية تسند فقط لشخص واحد بعينه ويكون هو الخاضع للمساءلة (Accountable)، أما بقية التصنيفات ممكن أن تسند إلى أكثر من شخص.

جميع المهام التي سيتم تنفيذها في المشروع تم تحديد من هو المسؤول والمنفذ ومن الذي يستشار ومن يكون على اطلاع والتي ساهمت في الحفاظ على التوازن بين فريق العمل وعدم الاتكال على أشخاص معينين حيث أن أثر بناء مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات على فرق العمل دور كبير في تحفيزهم وتشجيعهم في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحقيق الأهداف، وفق الجدول الزمني لإنجاز الأهداف. والجدول رقم (2) مثال على تطبيق مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات على المهام الخاصة بإنجاز المشروع.

جدول (2) مثال مصفوفة المسؤولية والصلاحيات

الإدارة العملية	الإدارة العليا	المدير التنفيذي	إدارة الحوكمة	إدارة التوثيق	مدراء المشاريع	الدعم الفني
تعيين المدير التنفيذي	R/A	I	I	I	I	I
إعداد استراتيجية المخاطر	C	A	R	I	R	I
إعداد الجدول الزمني	I	A	C	I	R	I
إعداد التقرير الدوري	I	A	C	I	R	I
دراسة طلب تغيير	I	C	C	I	R/A	I
صيانة الأجهزة	I	C	I	I	I	R/A

النتائج والمناقشة (Results and Discussion)

نلاحظ أن قائد الفريق ما يملكه من قدرات في الصياغة المركزة للأهداف والرؤية ومهارات في تشجيع وتحفيز ودعم الموظفين ساهمة بشكل ملموس في إيصال ما يريده إلى فريق العمل الذي تم اختياره حسب احتياج المشروع، حيث أن أصبح لدى الشخص حدود لجميع المهام التي سيقوم بها وطريقة إتمام المهمة حسب مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات والذي أن أثر على فرق العمل دور كبير في تحفيزهم وتشجيعهم والمشاركة في تحقيق الأهداف. فالإدارة العليا تقوم باتخاذ القرارات على التقارير التي قدمها المدير التنفيذي للمشروع وهو يمثل الإدارة التوجيهية التي من خلالها يتم توجيه فرق العمل والتحكم ومراقبة الأداء. وحيث أن المدير التنفيذي يملك الأسلوب التحويلي في التعامل والتواصل مع فرق العمل والذي زاد ثقة لديهم بفائدهم. هناك عقبات التي أثرت بسير المشروع والمخرجات حيث أن القائد يكون مفرط في التفاؤل بشكل غير واقعي مما أدى إلى تعارض بعض القيادات في الإدارة العليا، ولكن القائد تغلب على الكثير من العقبات بإعداد تقارير يشرح فيها الأهداف والطريق الموصلة إلى تحقيقها مما ساعده في دعم الإدارة العليا.

المراجع (References)

1. التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، دكتور محمد نصر سعيد، كلية التجارة جامعة بنها).
2. دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030، أ. ماضي مشرف صبر البقعاوي، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد المائة وستة، فبراير 2019