JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في القيادة في المنظمات المصفوفية

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في القيادة في المنظمات المصفوفية

القيادة في المنظمات المصفوفية دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لكبار المديرين ورؤساء الإدارات الذين يعملون عبر خطوط تقارير مزدوجة وموارد مشتركة، ويخرج المشاركون منها بميثاق القيادة متعددة الوظائف. فالمنظمات اليوم تدير جزءا متزايدا من أعمالها عبر الوظائف والمشاريع والمناطق في آن واحد، فصارت النتائج رهينة بقادة يحركون القرار دون أن يملكوا كل الموارد. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب القيادة في المنظمات المصفوفية لمن يقفون عند هذا التقاطع.

لماذا تهم القيادة في المنظمات المصفوفية الآن

ثلاث قوى ترسم ملامح القيادة المصفوفية اليوم: خطوط منتجات وعملاء تعبر الحواجز الوظيفية، ومتخصصون نادرون يتقاسمهم أكثر من راع داخلي، وتحولات سريعة في المحافظ تعيد فتح الأولويات كل ربع سنة. المنظمة التي تحسن إدارة المصفوفة تحسم الخلاف عند المستوى الصحيح وتبقي خبراءها المشتركين مركزين وتجمع الرئيسين على جدول واحد. أما التي تسيء إدارتها فتعاني تصعيدا بطيئا وجهدا مكررا ومساءلة لا يملكها أحد. وتستند الدورة إلى نماذج قيادية معروفة: القيادة الموقفية، وخرائط أصحاب المصلحة، والتغذية الراجعة بزاوية 360 درجة، ومصفوفة توزيع المسؤوليات لتحديد حقوق القرار.

المستفيدون من القيادة في المنظمات المصفوفية

- قادة يرفعون تقاريرهم إلى رئيس وظيفي وإلى راعي أعمال أو مشروع معا
- رؤساء الخدمات المشتركة الذين يخدم متخصصوهم عدة عملاء داخليين في وقت واحد
- مالكو المحافظ والمنتجات الذين يعتمدون على موارد لا يديرونها إداريا
- قادة المواقع والفروع الذين يوازنون بين الأهداف المحلية ومعايير الوظيفة المركزية
- قادة التحول الذين يحتاجون إلى تحريك عدة إدارات خلف تغيير واحد

ويتحقق الأثر الأكبر حين يحضر القائدان أو الثلاثة الذين يتقاسمون تقاطعا واحدا في المصفوفة، كرئيس وظيفي وراعي الأعمال الذي يخدمانه، ليصوغوا ميثاقا واحدا.

قدرات القيادة في المنظمات المصفوفية

يتدرب المشاركون على تحويل خطوط التقارير المتشابكة إلى اتفاقات صريحة حول من يقرر ومن يستشار وكيف يرتفع الخلاف.

- رسم حقوق القرار عبر هيكل التقارير المزدوجة — الرؤساء الوظيفيون ورعاة الأعمال
- تشخيص جذور تعارض الأولويات بين الوظائف — منتدى التصعيد
- بناء شبكة تأثير حول قرار دون سلطة رسمية — القادة النظراء
- تصميم مقاييس أداء مشتركة يقبلها خطا التقارير — الراعي التنفيذي
- التفاوض على سعة المتخصصين المشتركين بين عملاء داخليين متنافسين — مالكو الموارد
- إيصال مسارات التصعيد وتوقعات الخدمة بوضوح — أعضاء الفرق المصفوفية

مصطلحات القيادة في المنظمات المصفوفية الأساسية

- الهيكل المصفوفي — تصميم تنظيمي يرفع فيه الموظف تقاريره إلى محورين معا، عادة وظيفة ومنتج أو مشروع أو منطقة.
- حقوق القرار — التوزيع المتفق عليه لمن يقترح ومن يعتمد ومن يستشار ومن يبلغ في قرار متكرر.
- الخط المتصل والخط المنقط — علاقة التقارير الأساسية التي تملك التقييم، والعلاقة الثانوية التي توجه الأولويات اليومية.
- شبكة التأثير — مجموعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يستند إليها القائد لتحريك قرار دون سلطة مباشرة.
- مسار التصعيد — طريق متفق عليه مسبقا بمهل زمنية لرفع خلاف بين الوظائف لم يحسم إلى منتدى محدد.
- مقياس الأداء المشترك — مؤشر تملكه وحدتان معا بحيث لا تنجح إحداهما إذا أخفقت الأخرى.

القيادة في المنظمات المصفوفية يوما بيوم

اليوم 1: المصفوفة بوصفها خيارا تصميميا

- المحاور الوظيفية والمنتجية والإقليمية — لماذا تتبنى المنظمات التقارير المزدوجة
- طيف نضج المصفوفة — مصفوفة ضعيفة أو متوازنة أو قوية لوحدتك
- تدقيق التكاليف الخفية — أين تبطئ التقارير المزدوجة القرارات حاليا
- رسم الخطوط المتصلة والمنقطة — الفصل بين التقييم والتوجيه اليومي
- جرد نقاط التقاطع — الأدوار الواقعة حيث يلتقي المحوران

اليوم 2: القيادة دون سلطة وظيفية

- نموذج مصادر التأثير — الخبرة والعلاقات والمعلومة وتبادل المنفعة
- القيادة الموقفية عبر خطوط التقارير — تكييف الأسلوب مع الموظفين المشتركين
- سجل المصداقية — بناء الثقة قبل أي طلب عابر للوظائف
- خريطة تبادل المنفعة — ما يحتاجه النظراء مقابل دعمهم
- تقييم فجوة السلطة الشخصية — حيث تنتهي الصلاحية الرسمية

اليوم 3: رسم أصحاب المصلحة وشبكات التأثير

- خريطة أصحاب المصلحة حسب القوة والاهتمام — ترتيب العلاقات المصفوفية
- مخطط الشبكة التنظيمية — تحديد الوسطاء ونقاط الاختناق
- تسلسل بناء التحالف — من تبدأ به في قرار متنازع عليه
- مقابلة مواءمة الرعاة — كشف الأولويات غير المعلنة للرئيسين
- خطة فجوات الشبكة — علاقات تبنى قبل الحاجة إليها

اليوم 4: حقوق القرار ووضوح الأدوار

- مصفوفة توزيع المسؤوليات — المقترح والمعتمد والمستشار والمبلغ
- دليل القرارات — حصر القرارات المتكررة العابرة للوظائف
- اختبار نقطة الاعتماد الواحدة — إلغاء حلقات التوقيع المزدوج
- عتبات التفويض — أي قرارات المصفوفة تبقى محلية
- حوار عقد الدور — الاتفاق على التوقعات مع قائد الخط المنقط

اليوم 5: حسم تعارض الأولويات بين الوظائف

- تشخيص مصدر الخلاف — الأهداف أو الموارد أو التوقيت أو التفسير
- التفاوض القائم على المصالح — نقل الراعيين من المواقف إلى الاحتياجات
- شبكة توزيع المتخصصين المشتركين — تقسيم السعة الخبيرة النادرة
- سلم تصعيد التوتر — متى يحسم الخلاف أو يؤجل أو يرفع
- تصميم منتدى التصعيد — العضوية والإيقاع والمهل الزمنية

اليوم 6: المساءلة المشتركة والمقاييس المشتركة

- رسم المساءلة — فصل ملكية النتيجة عن ملكية المهمة
- مقاييس الأداء المشتركة — مؤشرات تربحها الوحدتان أو تخسرانها معا
- مدخلات التقييم المزدوج — كيف يسهم قادة الخط المنقط في التقييم
- التغذية الراجعة بزاوية 360 درجة في المصفوفة — جمع الآراء من المحورين
- اتفاقات العواقب — ما يحدث حين يتعثر هدف مشترك

اليوم 7: التواصل عبر خطوط التقارير المزدوجة

- إيقاع إحاطة الرئيسين — إبقاء الخطين المتصل والمنقط على اطلاع
- التأطير الصاعد — عرض المفاضلات على رعاة متنافسين
- توقعات مستوى الخدمة — أزمنة الاستجابة بين الوظائف
- مراجعة بنية الاجتماعات — حذف منتديات التنسيق المكررة
- تخطيط الرسائل الصعبة — رفض طلب راع دون إضرار بالعلاقة

اليوم 8: توجيه أعضاء الفرق المصفوفية وتطويرهم

- حوارات التوجيه للموظفين المشتركين — توضيح التعليمات المتعارضة
- رسم القدرات عبر الوظائف — اكتشاف المواهب المهيأة للمصفوفة
- تصميم التدوير والإعارة — إعداد قادة عابرين للوظائف
- التقدير عبر الوحدات — إنصاف مساهمين لا تديرهم مباشرة
- إشارات الإنهاك في الأدوار المزدوجة — إعادة توزيع العبء بين الرعاة

اليوم 9: قيادة التغيير عبر المصفوفة

- شبكة أثر التغيير — أي نقاط تقاطع يربكها التغيير
- التحالف الموجه عبر الوظائف — رعاة يحملون التغيير
- تشخيص المقاومة عند التقاطعات — المصالح خلف الرفض
- اختيار وحدة التجربة — اختبار نموذج قرار جديد بأمان
- إشارات إعادة الهيكلة — متى تحتاج المصفوفة نفسها إلى إعادة تصميم

اليوم 10: ممارسة ميثاق القيادة متعددة الوظائف

- مراجعة دليل القرارات — تطبيق حقوق اليوم 4 على حالات حية
- محاكاة منتدى التصعيد — اختبار مسارات اليوم 5 تحت الضغط
- معايرة المقاييس المشتركة — تطبيق مؤشرات اليوم 6 على وحدتك
- تمرين شبكة التأثير — استخدام خريطة اليوم 3 في قرار فعلي
- ميثاق القيادة متعددة الوظائف — حقوق القرار والتصعيد والمقاييس المشتركة

تطبيق القيادة في المنظمات المصفوفية بعد الدورة

- إجراء حوار عقد الدور مع كل قائد خط منقط وتدوين حقوق القرار المتفق عليها في مصفوفة توزيع المسؤوليات.
- عقد أول منتدى تصعيد بحضور الراعيين واختبار المهل الزمنية ثم تعديل مقاييس الأداء المشتركة بعد دورة واحدة.

أسئلة حول القيادة في المنظمات المصفوفية

ما القيادة في المنظمات المصفوفية ولماذا تهم الآن؟

هي ممارسة تحريك القرارات والأفراد عبر الوظائف حين لا تملك سلطة إدارية كاملة. وتهم الآن لأن العمل صار يتوزع على المنتجات والمشاريع والمناطق، والتصعيد البطيء أو غموض الملكية يضعفان النتائج سريعا في قطاعي الرعاية الصحية والتصنيع.

من يستفيد أكثر من القيادة في المنظمات المصفوفية؟

يستفيد أكثر كبار المديرين ورؤساء الإدارات ذوو خطوط التقارير المزدوجة، ومنهم رؤساء الخدمات المشتركة ومالكو المنتجات والمحافظ وقادة الفروع الموازنون بين المعايير المركزية والمحلية وقادة التحول الذين يحتاجون إلى تحريك عدة إدارات معا.

كيف تختلف القيادة في المنظمات المصفوفية عن دورة القيادة العامة؟

تركز على القيادة حيث تتوزع السلطة لا على قيادة فريق تملكه. فدورة القيادة العامة أو قيادة الذات تبني الأسلوب الشخصي، أما هذه فتبني حقوق القرار ومسارات التصعيد والمقاييس المشتركة التي تعمل بين محوري التقارير.

ماذا تعود به من القيادة في المنظمات المصفوفية؟

تعود بميثاق خاص بنقطة تقاطعك. يحصر القرارات المتكررة ومن يعتمدها، ومنتدى التصعيد ومهله، والمقاييس التي يقبلها الراعيان، وخطة لشبكة التأثير حول القرارات التي تتوقع أن تكون محل خلاف لاحقا.

القيادة في المنظمات المصفوفية: الطريق إلى الأمام

يحدد ميثاق القيادة متعددة الوظائف أولا من يعتمد الطلب التالي المتنازع عليه للموارد عند نقطة تقاطعك. ويرجع إليه الرؤساء الوظيفيون ورعاة الأعمال والمتخصصون المشتركون حين تتصادم الأولويات. وبعد أول دورة تصعيد تستحق مقاييس الأداء المشتركة مراجعة، فهي تكشف هل يتقاسم خطا التقارير النتيجة فعلا أم يتقاسمان الاجتماعات فقط.