JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها

تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها موضوع هذه الدورة التدريبية المتقدمة الممتدة أسبوعين، والموجهة إلى قادة شركات المقاولات والهندسة وشركاء الموارد البشرية ومديري تنظيم المشروعات، ويخرج منها كل مشارك بمقترح تصميم تنظيمي لوحدة أعماله. فالمقاولون الذين يتوسعون عبر التحالفات والمشروعات الكبرى وخطوط الخدمة الجديدة يحملون غالبا هياكل بنيت لشركة أصغر، فتتشوش المساءلة وتتباطأ القرارات. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها.

لماذا يهم تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها الآن

تشكل ثلاثة ضغوط تصميم المنظمات في قطاع المقاولات والهندسة اليوم: محافظ مشروعات تتأرجح بين الذروة والركود، وترتيبات مصفوفية يتبع فيها فريق الموقع مدير المشروع ورئيس الإدارة الوظيفية معا، وعملاء ينتظرون واجهة مسؤولة واحدة عبر التصميم والتوريد والتنفيذ. فالشركة التي يطابق هيكلها استراتيجيتها تنقل القرار إلى المستوى الصحيح وتوزع المهندسين النادرين على المشروعات وتضبط النفقات العامة، أما التي تضيف المربعات ارتجالا فتولد أدوارا مكررة وصلاحيات توقيع غامضة وتأخيرات مكلفة. وتستند الدورة إلى نموذج Galbraith Star Model الذي يربط الاستراتيجية والهيكل والعمليات والمكافآت والأفراد، وإلى مصفوفة RACI لتوزيع أدوار المسؤول والمساءل والمستشار والمطلع.

المستفيدون من تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها

- التنفيذيون الذين يقررون توزيع الصلاحيات بين المركز الرئيسي والفروع وخطوط الأعمال والمشروعات
- شركاء الموارد البشرية الذين يحولون قرارات إعادة الهيكلة إلى أدوار ودرجات وخطوط تبعية
- قادة تنظيم المشروعات الذين يشكلون فرق الموقع والتصميم والشؤون التجارية للعقود الكبيرة
- رؤساء العمليات والخدمات المشتركة الذين يقررون ما يركز وما يفوض
- قادة الاستراتيجية والتحول الذين يختبرون مدى دعم الهيكل للنمو والتحالفات

تستفيد أكثر مجموعة قيادية توفد مدير العمليات وشريك الموارد البشرية ومدير المشروع معا، لأن القرارات الهيكلية لا تصمد إلا حين تشارك في صياغتها أصوات الإدارة التنفيذية والوظيفية والمشروعات.

قدرات تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها

يتعلم المشاركون قراءة الخريطة التنظيمية بوصفها دليلا، وقياس مواضع الضغط فيها، وتصميم بدائل تخدم استراتيجية الشركة ومحفظة مشروعاتها.

- تقييم الهيكل القائم بمقاييس نطاق الإشراف والمستويات الإدارية وتكلفة الإدارة — لتوجيه قرارات إعادة الهيكلة التنفيذية
- توقيع صلاحيات القرار ونقاط التسليم بمصفوفات RACI — لتوضيح المساءلة أمام رؤساء المشروعات والإدارات
- تصميم خيارات المنظمة المصفوفية والقائمة على المشروعات بتوزيع صلاحيات صريح — لتوجيه مديري المشروعات
- موازنة المركزية مقابل التفويض في التقدير والتوريد والخدمات الهندسية — لخدمة رؤساء الخدمات المشتركة
- اختبار خيارات التصميم مقابل المعايير الاستراتيجية ونموذج Star Model — لدعم قرارات مجلس الإدارة
- بناء خارطة انتقال تغطي الأدوار والدرجات والتواصل — لتمكين شركاء الموارد البشرية

مصطلحات تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها الأساسية

- نطاق الإشراف — عدد المرؤوسين المباشرين للمدير؛ ضيقه يزيد التكلفة والمستويات واتساعه يضعف الإشراف.
- المستويات الإدارية — عدد الطبقات الإدارية بين الرئيس التنفيذي والعاملين في الصف الأمامي، وهو ما يحدد سرعة القرار وحجم النفقات العامة.
- المنظمة المصفوفية — هيكل يتبع فيه الموظف رئيسا وظيفيا وقائد مشروع أو خط أعمال في آن واحد.
- صلاحيات القرار — السلطة المحددة لاقتراح قرار معين أو اعتماده أو الاعتراض عليه أو العلم به.
- نموذج Star Model — إطار Galbraith الذي يربط الاستراتيجية والهيكل والعمليات والمكافآت والأفراد كي تتساند خيارات التصميم.
- معايير التصميم — المتطلبات الاستراتيجية التي تقاس عليها الهياكل البديلة قبل اختيار أحدها.

تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها يوما بيوم

اليوم 1: الاستراتيجية والهيكل في شركات المقاولات

- نماذج أعمال المقاولين — ربط الخيارات الاستراتيجية بالاحتياجات الهيكلية
- نموذج Galbraith Star Model — مواءمة الهيكل والعمليات والمكافآت والأفراد
- تشخيص الأعراض الهيكلية — رصد الازدواجية والفجوات والاختناقات
- حالات المكاتب الاستشارية الهندسية والمقاول الرئيسي — مقارنة مسارات النمو
- مجموعة معايير التصميم — تحديد الاختبارات لأي خيار

اليوم 2: أساليب التحليل الهيكلي

- جمع بيانات الخريطة التنظيمية — بناء خط أساس موثوق
- تحليل نطاقات الإشراف — تحديد المديرين ذوي النطاق الضيق والمثقلين
- تحليل المستويات الإدارية — قياس المسافة من الإدارة العليا إلى الموقع
- نسب تكلفة الإدارة — مقارنة النفقات العامة بين وحدات الأعمال
- الخريطة الحرارية الهيكلية — ترتيب أولويات مواضع إعادة التصميم

اليوم 3: الأنماط الهيكلية

- الأشكال الوظيفية والقطاعية والجغرافية — موازنة نقاط القوة والحدود
- هياكل خطوط الأعمال وقطاعات العملاء — التنظيم حول الأسواق
- نماذج الواجهة الأمامية والخلفية — فصل واجهات العملاء عن محركات التنفيذ
- الهياكل الهجينة — الجمع بين الأنماط دون إرباك
- تقييم الأنماط بالنقاط — ترتيب الأشكال مقابل معايير التصميم

اليوم 4: المنظمات المصفوفية وتنظيم المشروعات

- المصفوفة الضعيفة والمتوازنة والقوية — اختيار ميزان السلطة
- تجزئة تنظيم المشروع — هيكلة فرق الموقع والتصميم والشؤون التجارية
- مجمعات الموارد والإعارة — تقاسم المهندسين النادرين بين المشروعات
- الخرائط التنظيمية للتحالفات — توزيع الأدوار بين الشركاء
- نقاط الاحتكاك في المصفوفة — حل تعارضات التبعية المزدوجة

اليوم 5: صلاحيات القرار والمساءلة

- بناء مصفوفة RACI — تحديد الأدوار في القرارات الحرجة
- جداول تفويض الصلاحيات — وضع حدود الاعتماد لكل مستوى
- توقيع نقاط التسليم — تتبع الواجهات من العطاء إلى التسليم
- تصميم اللجان والمنتديات — تقليل الاجتماعات التي لا تحسم شيئا
- سجل فجوات المساءلة — رصد القرارات التي لا مالك لها

اليوم 6: المركزية والخدمات المشتركة والوظائف المساندة

- تحليل التركيز أو التفويض — تحديد موقع التقدير والتوريد والتخطيط
- مراكز الخدمات المشتركة — موازنة وفورات الحجم مقابل سرعة الاستجابة
- مراكز التميز الهندسي — بناء العمق الفني عبر المشروعات
- تحديد دور المركز الرئيسي — الاختيار بين الدور القابض والاستراتيجي والتشغيلي
- اتفاقيات مستوى الخدمة — تحديد الدعم بين الوحدات والمشروعات

اليوم 7: الأدوار والدرجات والآثار على القوى العاملة

- بطاقات الأدوار والعائلات الوظيفية — توضيح الغرض والنطاق
- هياكل الدرجات — مواءمة المستويات مع المساءلة
- نمذجة القوى العاملة — تحجيم الهياكل لأعباء الذروة والركود
- آثار المواهب والتعاقب — حماية المناصب الحرجة
- مواءمة المكافآت — ربط الحوافز بالغاية الهيكلية

اليوم 8: تقييم خيارات التصميم واختيارها

- توليد الخيارات — إعداد بدائل هيكلية متمايزة
- التقييم المرجح مقابل معايير التصميم — اختيار الخيار المفضل
- اختبارات الإجهاد بالسيناريوهات — فحص الخيارات أمام النمو والانكماش
- تقييم الأثر المالي — تقدير تكلفة كل خيار ووفوراته
- مراجعة المخاطر والاعتماديات — توقع مشكلات الانتقال

اليوم 9: تخطيط الانتقال والتغيير

- خارطة الانتقال — ترتيب الخطوات من الهيكل الحالي إلى المستقبلي
- تقييم الأثر على أصحاب المصلحة — تهيئة القادة والموظفين المتأثرين
- خطة التشاور والتواصل — شرح مبررات التغيير بوضوح
- الترتيبات المؤقتة — استمرار المشروعات القائمة أثناء التغيير
- مقاييس مراجعة ما بعد التنفيذ — متابعة نجاح التصميم

اليوم 10: ممارسة مقترح التصميم التنظيمي

- تمرين التشخيص — تطبيق نطاقات الإشراف والمستويات على مقاول نموذجي
- حالة إعادة تصميم المصفوفة — حل توزيع الصلاحيات في تحالف
- محاكاة صلاحيات القرار — استخدام RACI في اعتماد عطاء
- مراجعة الأقران للخيارات — اختبار التقييم والافتراضات
- مقترح التصميم التنظيمي — استكمال الهيكل والأدوار وخطوات الانتقال

تطبيق تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها بعد الدورة

- تنفيذ تحليل نطاقات الإشراف والمستويات الإدارية لوحدة أعمال واحدة وعرض الخريطة الحرارية على قيادتها.
- بناء مصفوفة RACI لقرارات اعتماد العطاءات وتسليم المشروعات والاتفاق عليها مع مديري المشروعات.

أسئلة حول تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها

ما تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها ولماذا يهم الآن؟

هو التحليل المنهجي لطريقة تجميع الشركة لأفرادها وتوزيع الصلاحيات وربط الوحدات ثم إعادة تصميمها. ويهم الآن لأن المقاولين الذين يتوسعون بمشروعات أكبر وشراكات جديدة يتجاوزون غالبا هياكل تبطئ القرار وتكرر الأدوار.

من أكثر الأدوار استفادة من تدريب تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها؟

تنفيذيو شركات المقاولات والهندسة وشركاء الموارد البشرية وقادة تنظيم المشروعات هم الأكثر استفادة. فهم يقررون خطوط التبعية وحدود الاعتماد وتشكيل الفرق، ولذلك تشكل نطاقات الإشراف والمستويات وصلاحيات القرار خياراتهم.

كيف يختلف تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها عن دورة إدارة التغيير؟

يحدد ما ينبغي أن يكون عليه الهيكل قبل إدارة الانتقال إليه. فدورة إدارة التغيير تركز على انتقال الأفراد وتبنيهم للتغيير، بينما يحلل هذا الموضوع نطاقات الإشراف والمستويات والترتيبات المصفوفية وصلاحيات القرار لتصميم الهيكل المستهدف.

ماذا تعود به من تدريب تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها؟

تعود بمقترح تصميم تنظيمي لوحدة أعمال تقودها أو تدعمها. وهو يحدد التشخيص ومعايير التصميم والهيكل المفضل وصلاحيات القرار والأدوار وخارطة الانتقال، جاهزا للنقاش التنفيذي.

تصميم الهياكل التنظيمية وتحليلها: الطريق إلى الأمام

يوجه مقترح التصميم التنظيمي أولا قرار القيادة بشأن الخيار الهيكلي الذي تعتمده وحدة الأعمال. ويستخدمه التنفيذيون وشركاء الموارد البشرية ومديرو المشروعات للاتفاق على خطوط التبعية وحدود الاعتماد والتوظيف. وبعد أول دورة مشروع في ظل الهيكل الجديد يستحق الأمر مراجعة صلاحيات القرار، لأن العطاءات والتسليمات الفعلية تكشف أين ما زالت السلطة في غير موضعها.