JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية

مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية دورة تدريبية مدتها أسبوعين لقادة المشاريع والمتخصصين الذين يحتاجون إلى انتزاع القرارات والموارد والتعاون من أشخاص لا يديرونهم مباشرة، ويخرج كل مشارك بحملة تأثير عابرة للحدود التنظيمية لمبادرة قائمة. فالهياكل المصفوفية والخدمات المشتركة وخطوط التبعية المزدوجة وزعت الصلاحيات، فصار التقدم يعتمد على الإقناع لا على المنصب. وتقدم هذه الدورة جوبيتر برايم للتدريب.

لماذا تهم مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية الآن

تتشكل مهارات التأثير الأفقي اليوم تحت ثلاثة ضغوط. فالمؤسسات تدير جزءا متزايدا من أعمالها عبر هياكل مشاريع مؤقتة يملك فيها القائد النتيجة دون أن يملك الأفراد. ويتنافس رؤساء الوظائف على الكفاءات النادرة وبنود الميزانية نفسها. كما أن العمل عن بعد والعمل الهجين أزالا الأحاديث الجانبية التي كانت تبني حسن النية. والقادة الذين يقرؤون الخريطة السياسية ويصوغون مقترحاتهم حول أولويات كل طرف ويبنون التحالفات مبكرا يرون مبادراتهم تعتمد، أما من يعتمدون على التصعيد فيستنزفون مصداقيتهم. وتستند الدورة إلى مصفوفة القوة والاهتمام لأصحاب المصلحة والتفاوض المبدئي ومبدأ المعاملة بالمثل ونظرة التبادل الاجتماعي للتأثير، مطبقة على حالات واقعية.

المستفيدون من مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية

- القادة المسؤولون عن نتائج المشاريع الذين يستعينون بأعضاء من وظائف أخرى
- المتخصصون الفنيون الذين تحتاج توصياتهم إلى موافقة صناع قرار أعلى منهم
- منسقو المبادرات متعددة الوظائف مثل إطلاق الأنظمة أو إعادة تصميم العمليات
- المستشارون الداخليون في المالية والمخاطر والهندسة الذين يوجهون خيارات لا يملكون فرضها
- قادة الشراكات والحسابات الذين يوحدون عدة وحدات أعمال خلف عميل أو عقد واحد

وتستفيد مجموعات القادة من المصفوفة نفسها، مثل مكتب المشاريع أو مركز الخبرة، أكثر من غيرها عندما تحضر معا وترسم خريطة الرعاة المشتركين.

قدرات مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية

يتدرب المشاركون على الانتقال من طلب المساعدة إلى هندسة الاتفاق عبر خطوط تبعية لا يتحكمون فيها.

- رسم خريطة القوة الرسمية وغير الرسمية والمصالح والتحالفات حول المبادرة — الرعاة عند اختيار موضع التدخل
- صياغة المقترحات بلغة أهداف كل وظيفة ومخاطرها — أصحاب الميزانيات عند الموازنة بين البدائل
- بناء سجلات المعاملة بالمثل وتبادل عملات القيمة مع الأقران — رؤساء الوظائف عند الإفراج عن الموارد
- تكوين التحالفات وترتيب المحادثات قبل منتديات القرار الرسمية — اللجان التوجيهية
- التفاوض على الأولويات وتعارض الموارد انطلاقا من المصالح لا المواقف — المديرون ذوو التبعية المزدوجة
- تشخيص المقاومة وتصميم ردود تحفظ علاقات العمل — شركاء التنفيذ على المدى الطويل

مصطلحات مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية الأساسية

- المؤسسة المصفوفية — هيكل يتبع فيه الموظف رئيسا وظيفيا وقائد مشروع أو منتج في الوقت ذاته.
- مصفوفة القوة والاهتمام — خريطة تضع كل طرف معني بحسب نفوذه على القرار ومصلحته في نتيجته.
- عملات التبادل — ما يقدره الأقران من ظهور ومعلومات ومساعدة وتقدير، ويقدم مقابل كسب تعاونهم.
- التأطير — عرض المقترح نفسه من خلال الأولويات أو الخسائر أو المكاسب الأهم لجمهور بعينه.
- BATNA — البديل الأمثل للاتفاق التفاوضي، وهو الخيار الاحتياطي الذي يحدد مدى ما يتنازل عنه الطرف.
- التحالف الموجه — مجموعة صغيرة من الحلفاء الموثوقين تدعم الفكرة قبل وصولها إلى منتدى القرار الرسمي.

مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية يوما بيوم

اليوم 1: سياسة الصلاحيات المشتركة

- خطوط التبعية المصفوفية وحقوق القرار — تحديد صاحب القرار الفعلي
- شبكات النفوذ الرسمية وغير الرسمية — كشف حراس البوابات الخفيين
- مصادر القوة الشخصية — بناء المصداقية دون لقب وظيفي
- التقييم الذاتي لأسلوب التأثير — رصد العادات التلقائية تحت الضغط
- اختيار مبادرة للتطبيق — تحديد حالة حقيقية عابرة للوظائف

اليوم 2: رسم خريطة أصحاب المصلحة

- بناء مصفوفة القوة والاهتمام — ترتيب أولويات جهد التواصل
- مخططات شبكات النفوذ — تتبع من يصغي إلى من
- ملفات دوافع أصحاب المصلحة — ربط المصالح بأهداف الوظائف
- تحديد الراعي — تأمين الغطاء القيادي مبكرا
- مخططات تسلسل التواصل — ترتيب المحادثات قبل القرارات

اليوم 3: المعاملة بالمثل والتبادل

- حصر عملات التبادل — مواءمة العروض مع احتياجات الأقران
- سجلات المعاملة بالمثل — تتبع الخدمات المقدمة والمستحقة
- المعلومة وسيلة للتأثير — مشاركة الرؤى لكسب الوصول
- عروض التقدير والظهور — مكافأة المساهمين عبر الوظائف
- ترميم الثقة بعد الوعود المخلفة — استعادة الرصيد المهني

اليوم 4: التأطير وتصميم الرسالة

- تحليل أولويات الجمهور — نقل المقترحات إلى لغة كل وظيفة
- تأطير المكسب والخسارة — اختيار زاوية التركيز لكل مستمع
- تقديم الأدلة للمتخصصين — الموازنة بين الأرقام والسرد
- مذكرات القرار في صفحة واحدة — الوصول إلى موافقة التنفيذيين المشغولين
- الإقناع القائم على الأسئلة — ترك أصحاب المصلحة يصلون إلى الاستنتاج

اليوم 5: الإقناع في الحوار

- الإصغاء النشط للاعتراضات الخفية — إظهار المخاوف غير المعلنة
- طلبات الاتساق والتعهد — تأمين موافقات علنية صغيرة
- الدليل الاجتماعي من الوحدات النظيرة — إظهار من انضم بالفعل
- الطلب الحازم دون سلطة — الطلب بوضوح واحترام
- أساليب التأثير الافتراضي — الإقناع عبر الشاشات والمناطق الزمنية

اليوم 6: بناء التحالفات

- تصميم التحالف الموجه — استقطاب داعمين موثوقين مبكرا
- محادثات المواءمة قبل الاجتماعات — تجنب المفاجآت في المنتديات
- شبكات المناصرين في وحدات الأعمال — توسيع الوصول خارج القائد
- إجراءات صيانة التحالف — إبقاء الداعمين على اطلاع ومشاركة
- مراجعة مخاطر التحالف — التعامل مع الحلفاء الذين يغيرون موقفهم

اليوم 7: التفاوض عبر الوظائف

- المصالح مقابل المواقف — إعادة تأطير نزاعات الموارد
- تقييم BATNA — معرفة متى تنسحب أو تصعد
- مصفوفات المقايضة متعددة الأطراف — تجميع التنازلات عبر الوحدات
- تعارض أولويات الرئيسين — التوسط لاتفاقات مشتركة
- محاضر الاتفاق والمتابعة — تحويل الموافقة الشفهية إلى تنفيذ

اليوم 8: التعامل مع المقاومة

- نماذج تشخيص المقاومة — فصل الاعتراضات الفنية والسياسية والشخصية
- الرد على عدم التعاون السلبي — جعل التعهدات مرئية
- المحادثات الصعبة مع الأقران الكبار — الثبات دون تصعيد
- مسارات التصعيد البناء — طرح القضايا دون الإضرار بالعلاقات
- حفظ ماء الوجه للمعارضين — تقديم طرق كريمة للاتفاق

اليوم 9: التأثير في سياقات القطاعات

- حالات المشاريع الهندسية والرأسمالية — مواءمة المقاولين مع التشغيل
- حالات الرعاية الصحية والخدمة العامة — كسب دعم الأطباء والإداريين
- إطلاق مبادرات التحول الرقمي — استمالة ملاك الأعمال للأنظمة الجديدة
- الحدود الأخلاقية للتأثير — التمييز بين الإقناع والتلاعب
- مؤشرات قياس التأثير — تتبع التبني وتحرك أصحاب المصلحة

اليوم 10: ممارسة حملة التأثير العابرة للحدود التنظيمية

- تحديث خريطة أصحاب المصلحة — تطبيق عمل الخرائط والرعاة من اليومين 1 و2
- خطة الرسالة والتبادل — تطبيق المعاملة بالمثل والتأطير من اليومين 3 و4
- تمرين التحالف والتفاوض — تطبيق أساليب اليومين 6 و7
- لجنة مساءلة الأقران — اختبار الردود على المقاومة المتوقعة
- حملة التأثير العابرة للحدود التنظيمية — عرض خطة العمل المتسلسلة

تطبيق مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية بعد الدورة

- تحديث مصفوفة القوة والاهتمام لمبادرة قائمة وعقد ثلاث محادثات مواءمة قبل منتدى قرارها التالي.
- بدء سجل للمعاملة بالمثل مع خمسة أقران رئيسيين والاتفاق على تبادل محدد مع كل منهم.

أسئلة حول مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية

ما مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية ولماذا تهم الآن؟

هي الأساليب التي تكسب بها الموافقة والموارد من أشخاص خارج خط تبعيتك. ومع توزع الصلاحيات بفعل هياكل المشاريع والخدمات المشتركة والعمل الهجين، صار نجاح المبادرات أو تعثرها مرهونا بقدرة القادة على إقناع الأقران والرعاة.

ما الأدوار الأكثر استفادة من مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية؟

يستفيد منها قادة المشاريع والمتخصصون الفنيون ومنسقو المبادرات متعددة الوظائف والمستشارون الداخليون وقادة الشراكات. فكل من يملك نتيجة ويعتمد على موظفين أو ميزانيات أو قرارات تتحكم فيها وظائف أخرى سيطبق أساليب الخرائط والتأطير والتفاوض فورا.

كيف تختلف مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية عن دورة الحضور التنفيذي؟

تركز دورات الحضور التنفيذي على الأثر الشخصي والصوت والهيبة في المواقف القيادية. أما هذه الدورة فتعالج آليات التأثير الأفقي، من خرائط أصحاب المصلحة وتبادل القيمة وبناء التحالفات والتفاوض عبر الوظائف إلى التعامل مع المقاومة حين لا يملك القائد سلطة رسمية.

ماذا أعود به من مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية؟

تعود بحملة تأثير عابرة للحدود التنظيمية لمبادرة حقيقية، تضم خريطة أصحاب المصلحة ورسائل مؤطرة لكل طرف وخطة تبادل وتسلسلا للتحالف وردودا معدة للاعتراضات التي تتوقعها.

مهارات التأثير في المؤسسات المصفوفية: الطريق إلى الأمام

توجه حملة التأثير العابرة للحدود التنظيمية أول قرار يتخذه القائد، وهو من يحادث قبل منتدى القرار التالي وبأي ترتيب. ويستخدمها قادة المشاريع مع الرعاة والأقران لإبقاء الدعم ظاهرا مع تغير الأولويات. وبعد أول استخدام لها تستحق مراجعة عملات التبادل التي حركت الناس فعلا، لأن التأثير الدائم يقوم على المعاملة بالمثل لا على اجتماع مقنع واحد.