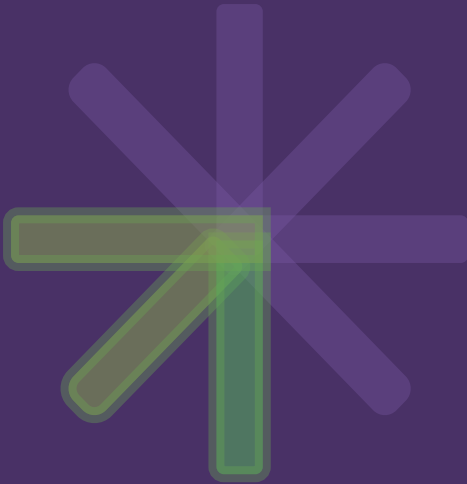


دورة الرئيس التنفيذي للعمليات: تصميم نموذج التشغيل وقيادة التنفيذ المؤسسي





دورة الرئيس التنفيذي للعمليات: تصميم نموذج التشغيل وقيادة التنفيذ المؤسسي

ملخص البرنامج

الرئيس التنفيذي للعمليات وتصميم نموذج التشغيل دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى تنفيذي، موجهة إلى من يشغلون منصب الرئيس التنفيذي للعمليات أو يستعدون له، ويخرج منها كل مشارك بخطة تشغيلية للعام الأول في المنصب. فكثر من المؤسسات تعين رئيسا للعمليات دون أن تحسم حدود صلاحياته أو طريقة مراجعة الأداء، فتتعثّر الاستراتيجية قبل أن تصل إلى الميدان. ويتدرج البرنامج من تحديد التفويض إلى تصميم نموذج التشغيل، ثم إيقاع المتابعة والتوسع والمرونة التشغيلية. تقدم هذا البرنامج في دور الرئيس التنفيذي للعمليات وقيادة التنفيذ المؤسسي مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

يحول الرئيس التنفيذي للعمليات الاستراتيجية إلى نتائج عبر إدارات تتنافس على الموارد البشرية والميزانية نفسها. وحين يغيب الوضوح عن نموذج التشغيل تتصاعد القرارات إلى القمة، وتتكاثر المبادرات بلا مالكة، وتنشغل الاجتماعات بسرد الأنشطة بدل قياس النتائج. أما النموذج المصمم بعناية مع إيقاع مراجعة منتظم فيمنح الرئيس التنفيذي وقتا للاستراتيجية، ويمنح كل وحدة رؤية واضحة لأولويات المؤسسة.

- معدل تنفيذ الاستراتيجية: يرتفع حين تتحول الأولويات إلى أهداف لها مالكة ومراجعة دورية ثابتة.
- تكلفة تقديم الخدمة: تنخفض حين توحّد العمليات المكررة أو تنقل إلى الخدمات المشتركة.
- مدة التعطل التشغيلي: تقصر حين تحدد الأنشطة الحرجة وتختبر خطط التعافي.

المبادئ والأساس المعرفي

- إطار Operating Model Canvas لتصميم نماذج التشغيل: ينظم تشخيص النموذج الحالي وتصميم النموذج المستهدف في الجلسة 2.
- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard وإطار الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs: يربطان الاستراتيجية بأهداف قابلة للقياس تراجع في الجلسة 3.
- منهج Lean للتدفق وإزالة الهدر: يوجه توحيد العمليات وتوسيعها في الجلسة 4.
- معيار ISO 22301 لإدارة استمرارية الأعمال: يؤطر تخطيط المرونة التشغيلية في الجلسة 4.



المشاركون المستهدفون

- القيادات التي تدير أعمال المؤسسة اليومية نيابة عن الرئيس التنفيذي.
- القيادات التي تقرر طريقة تنظيم الإدارات والمناطق ووحدات الأعمال وحوكمتها.
- التنفيذيون الذين يترأسون مراجعات أداء الأعمال ويحددون أهداف المؤسسة.
- المسؤولون عن الخدمات المشتركة ومعايير العمليات والمخاطر التشغيلية.

يخدم البرنامج قطاعات الصناعة والخدمات اللوجستية والخدمات المالية والجهات الحكومية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تحديد تفويض الرئيس التنفيذي للعمليات وصلاحيات القرار بالاتفاق مع الرئيس التنفيذي.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص فجوات نموذج التشغيل الحالي باستخدام Operating Model Canvas.
3. سيكون المشاركون قادرين على تصميم إيقاع تشغيلي من مراجعات الأعمال ومؤشرات الأداء الرئيسية وOKRs.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات العمليات المرشحة للتوحيد أو الأتمتة أو النقل إلى الخدمات المشتركة.
5. سيكون المشاركون قادرين على تقييم المخاطر التشغيلية والمرونة مقابل متطلبات استمرارية الأعمال.
6. سيكون المشاركون قادرين على بناء خطة تشغيلية للعام الأول بمبادرات متسلسلة ومسؤولين محددين.

هيكل البرنامج

اليوم 1: تفويض الرئيس التنفيذي للعمليات والشاركة مع الرئيس التنفيذي

ما الذي يملكه الرئيس التنفيذي للعمليات، وكيف تتوزع الأدوار بينه وبين الرئيس التنفيذي؟

- أنماط دور الرئيس التنفيذي للعمليات واختيار نطاق التفويض
- توزيع المسؤوليات بين الرئيس التنفيذي ورئيس العمليات
- مصفوفة RACI لصلاحيات القرار في الفريق التنفيذي
- خريطة أصحاب المصلحة من الإدارات والمناطق ومجلس الإدارة
- خطة الإصغاء والتشخيص للأيام المئة الأولى

اليوم 2: تصميم نموذج التشغيل

كيف تنظم المؤسسة نفسها لتحقيق استراتيجيتها؟



- تشخيص الوضع الحالي باستخدام Operating Model Canvas
- رسم سلسلة القيمة وتحديد القدرات الحرجة
- خيارات التنظيم المركزي والاتحادي واللامركزي
- تصميم نطاقات الإشراف والمستويات الإدارية والمساءلة
- مخطط نموذج التشغيل المستهدف ومسار الانتقال

اليوم 3: الإيقاع التشغيلي وإدارة الأداء

كيف يعرف الفريق التنفيذي أن الاستراتيجية تنفذ فعلاً؟

- تسلسل Balanced Scorecard من مستوى المؤسسة إلى مستوى الوحدات
- إطار OKRs للأولويات الفصلية والأهداف المشتركة بين الإدارات
- شجرة مؤشرات الأداء الرئيسية والمؤشرات القائدة واللاحقة
- دورية مراجعات الأعمال الشهرية والفصلية
- لوحات المعلومات التنفيذية ومسارات التصعيد

اليوم 4: توسيع العمليات والخدمات المشتركة والمرونة

أي العمليات ينبغي توحيدها أو مشاركتها أو حمايتها مع نمو المؤسسة؟

- توحيد العمليات وإزالة الهدر وفق منهج Lean
- معايير قرار الخدمات المشتركة والإسناد الخارجي
- ترتيب أولويات الأتمتة وسير العمل الرقمي
- تحليل الأثر على الأعمال وأولويات التعافي وفق ISO 22301
- سجل المخاطر التشغيلية وملكية الضوابط

اليوم 5: تطبيق نموذج التشغيل على التنفيذ المؤسسي

هل الخطة التشغيلية جاهزة للعرض على الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة؟

- ترتيب أولويات محفظة المبادرات المشتركة بين الإدارات
- مواءمة مخطط الجلسة 2 مع دورية المراجعة في الجلسة 3
- اختبار الخطة في ضوء نتائج المرونة في الجلسة 4
- رسائل قيادة التغيير للإدارات والمناطق
- إنجاز الخطة التشغيلية للعام الأول



المنهجية

يعتمد البرنامج على تحليل حالات لمؤسسات أعادت تصميم عملياتها بعد النمو أو الاندماج أو الأزمات، من قطاعات الصناعة والخدمات والقطاع الحكومي. وتبدأ كل جلسة بعرض موجز، تليه تمارين يطبق فيها المشاركون الأدوات على مؤسساتهم، مع نقاش ومساعدة من قيادات تنفيذية أخرى.

- نشاط مقترح: الاتفاق على توزيع المسؤوليات بين الرئيس التنفيذي ورئيس العمليات.
- نشاط مقترح: إعادة تصميم نموذج التشغيل لمجموعة لوجستية إقليمية.
- نشاط مقترح: إدارة مراجعة فصلية تجريبية مقابل OKRs.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تشغيلية للعام الأول، تتضمن التفويض وصلاحيات القرار، وتحليل فجوات نموذج التشغيل، ودورية المراجعة وبطاقة الأداء، والعمليات المرشحة للتوحيد أو المشاركة، وأولويات المرونة، وخارطة طريق متسلسلة بمسؤولين محددين، ليستخدمها في إحاطة الرئيس التنفيذي.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة الرئيس التنفيذي للعمليات مديري العمليات الذين لم يتولوا المنصب بعد؟

نعم، فهي بمستوى تنفيذي وتفترض خبرة في قيادة إدارة أو وحدة أعمال، ويستفيد منها المديرون المستعدون لمسؤولية على مستوى المؤسسة في رسم تفويضهم مبكراً.

ما الأطر التي تقوم عليها دورة الرئيس التنفيذي للعمليات ونموذج التشغيل؟

تقوم على OKRs، Balanced Scorecard، Operating Model Canvas، ومنهج Lean ومعياري ISO 22301 لاستمرارية الأعمال، مع مصفوفة RACI لتحديد صلاحيات القرار.

كيف تستخدم الخطة التشغيلية الناتجة عن دورة الرئيس التنفيذي للعمليات في العمل؟

تعرضها على الرئيس التنفيذي بوصفها أجندة عامك الأول، وتستخدم بطاقة الأداء فيها لإدارة مراجعات الأعمال.

بم تختلف دورة الرئيس التنفيذي للعمليات عن دورات التميز التشغيلي؟

تتناول المؤسسة كلها من موقع القيادة التنفيذية، من التفويض إلى دورة المراجعة، لا أساليب تحسين عمليات منفردة.