

دورة التطوير التنظيمي: الثقافة والهيكل وفاعلية الفرق لقادة التطوير

2027 – 15 يناير

جنييف





دورة التطوير التنظيمي: الثقافة والهيكل وفاعلية الفرق لقادة التطوير

المرجع: 331_21743 التاريخ: 11 - 15 يناير 2027 المكان: جنيف الرسوم: GBP 5500

ملخص البرنامج

التطوير التنظيمي محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى استراتيجي لمديري الموارد البشرية وقادة التطوير التنظيمي ورؤساء التحول المؤسسي، ويخرج منها كل مشارك بخطة تطوير تنظيمي لوحدة أعمال واحدة، فكثير من مبادرات التغيير تتعثر لأن المنظمة لم تشخص تشخيصاً سليماً أو لأن التدخلات اختيرت بحكم العادة، ويتدرج البرنامج من أسس التطوير التنظيمي، مروراً بالتشخيص والثقافة والهيكل وفاعلية الفرق، إلى تصميم التدخلات وقياس أثرها. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في التطوير التنظيمي.

المبررات المؤسسية

تنفق المنظمات مبالغ كبيرة على إعادة الهيكلة ومبادرات الثقافة وفعاليات القيادة دون أن تعرف أيها غير الأداء فعلاً. أما القيادات التي تشخص قبل أن تتدخل وتتفق على المقاييس مسبقاً، فتوجه طاقة التغيير المحدودة إلى المشكلات التي تعطل النتائج، وتطلع الرعاة على ما تغير فعلاً.

- تبني التغيير: يتحسن حين تبنى التدخلات مع المتأثرين بها ولا تفرض عليهم.
- فاعلية الفرق: تصبح ظاهرة حين توضح الأدوار وصلاحيات القرار واتفاقيات العمل.
- الاحتفاظ بالكفاءات الرئيسية: يتعزز حين تكتشف مشكلات الثقافة والهيكل مبكراً وتعالج.

المبادئ والأساس المعرفي

- بحوث الفعل Action Research: تنظم دورة التخطيط والفعل والنتائج عمل التشخيص والتقييم في الجلستين 2 و 5.
- نموذج Lewin للتغيير بثلاث خطوات: يؤطر الإذابة والتغيير وإعادة التثبيت تسلسل التدخلات في الجلسة 4.
- نموذج Weisbord ذو الصناديق الستة: تنظم الغايات والهيكل والعلاقات والمكافآت والقيادة والآليات المساندة التشخيص في الجلستين 2 و 3.
- الاستقصاء التقديري Appreciative Inquiry: توجه دورته من الاكتشاف إلى الحلم فالتصميم فالتنفيذ التدخلات القائمة على نقاط القوة في الجلسة 4.



المشاركون المستهدفون

- مديرو الموارد البشرية الذين يرعون تغيير الثقافة والهيكل والقدرات في المنظمة.
- قادة التطوير التنظيمي الذين يشخصون المنظمات ويصممون التدخلات لعملاء من كبار التنفيذيين.
- رؤساء التحول المؤسسي الذين يحتاجون إلى أدلة تخص العنصر البشري لدعم قرارات البرامج.
- شركاء الأعمال الكبار الذين يقدمون المشورة للفرق التنفيذية في تصميم الفرق والمنظمة.

يخدم البرنامج منظمات المصارف والرعاية الصحية والإدارة العامة والتصنيع.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم منظمة باستخدام بحوث الفعل ونموذج الصناديق الستة.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مشكلات الثقافة والهيكل من بيانات المقابلات والاستبيانات والأداء.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء مراجعة لفاعلية الفريق بأدوار واتفاقات عمل متفق عليها.
4. سيكون المشاركون قادرين على تصميم تسلسل للتدخلات يطابق نتائج التشخيص.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات التدخلات بحسب الجاهزية والمخاطر والأثر المتوقع.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة لقياس الأثر أمام تنفيذي راع للمبادرة.

هيكل البرنامج

اليوم 1: أسس التطوير التنظيمي

ما الذي يغيره التطوير التنظيمي، وكيف يعمل الممارس مع منظومة العمل؟

- دورة بحوث الفعل
- نموذج Lewin للتغيير بثلاث خطوات
- التعاقد بين العميل والمستشار
- خريطة أصحاب المصلحة والرعاة
- مراجعة حالتين لجهود تغيير في قطاعين

اليوم 2: التشخيص التنظيمي

كيف تشخص المنظمة بحيث يثق العميل بالنتائج؟



- نموذج Weisbord ذو الصناديق الستة
- دليل المقابلات وخطة جمع البيانات
- تصميم الاستبيان السريع
- خطة جلسة التغذية الراجعة بالبيانات
- ملخص نتائج التشخيص

اليوم 3: الثقافة والهيكل وفاعلية الفرق

أي أنماط ثقافية وهيكلية تحد من الأداء، وكيف تظهر؟

- رسم الثقافة من السلوكيات الملاحظة
- مصفوفة الهيكل وصلاحيات القرار
- مراجعة وضوح الأدوار
- تقييم فاعلية الفريق
- قالب اتفاق العمل

اليوم 4: تصميم التدخلات وتسلسلها

أي التدخلات يناسب النتائج، وبأي ترتيب تنفذ؟

- قائمة خيارات التدخل
- دورة الاستقصاء التقديري Appreciative Inquiry بمراحلها الأربع
- تقييم الجاهزية والمقاومة
- خطة تسلسل التدخلات
- سجل المخاطر والاعتماديات

اليوم 5: تطبيق التطوير التنظيمي على وحدة أعمال واحدة

هل خطة التطوير التنظيمي جاهزة ليعتمدها التنفيذي الراعي؟

- تطبيق تشخيص الجلسة 2 على الوحدة المختارة
- اختبار نتائج الجلسة 3 مقابل أدلة الفريق
- مواءمة تسلسل الجلسة 4 مع أولويات الراعي
- مقاييس الأثر وجدول التقييم
- إنجاز خطة التطوير التنظيمي



المنهجية

يقوم البرنامج على التمارين المنظمة وتحليل الحالات، إذ يعمل المشاركون على بيانات مجهولة المصدر لوحدة أعمال تضم ملاحظات مقابلات ونتائج استبيانات ومخططات هيكلية. ويشخصون ويصممون التدخلات ويبنون المقاييس في فرق صغيرة، ثم يعرضون خططهم على لجنة رعاة محاكاة للمناقشة والتغذية الراجعة.

- نشاط مقترح: إدارة حوار تجريبي لعرض نتائج التشخيص على عميل متردد.
- نشاط مقترح: رسم صلاحيات القرار في وحدة تتداخل أدوارها.
- نشاط مقترح: ترتيب ثلاثة تدخلات بحسب تقييم الجاهزية.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تطوير تنظيمي لوحدة أعمال واحدة. وتتضمن ملخصا للتشخيص، ومراجعة للثقافة والهيكل، وتقييما لفاعلية الفريق، وتسلسلا للتدخلات، وجدولا لقياس الأثر. وتستخدم لإحاطة التنفيذي الراعي وفتح حوار التعاقد مع فريق قيادة الوحدة.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب التطوير التنظيمي القادة الذين لم يقودوا برنامج تغيير من قبل؟

نعم، فالتطوير التنظيمي هنا بمستوى استراتيجي لمن يرفع التغيير أو يقدم المشورة فيه، ويفترض مسؤولية عن الأفراد أو الثقافة أو الهيكل، لا خبرة استشارية سابقة ولا مهارات إحصائية.

ما النماذج التي يقوم عليها التطوير التنظيمي في هذا البرنامج؟

يقوم التطوير التنظيمي على بحوث الفعل ونموذج Lewin للتغيير ونموذج Weisbord ذي الصناديق الستة والاستقصاء التقديري، ويطبق كل منها في تشخيص أو تدخل.

كيف تستخدم خطة التطوير التنظيمي في العمل؟

تستخدم خطة التطوير التنظيمي لإحاطة التنفيذي الراعي، والاتفاق مع فريق قيادة الوحدة على الأولويات، وتحديد المقاييس التي يحكم بها على النتائج لاحقا.

بماذا يختلف التطوير التنظيمي عن برنامج لإدارة التغيير؟

يبدأ التطوير التنظيمي بتشخيص الثقافة والهيكل والفرق ثم يصمم التدخلات من النتائج، بينما يركز برنامج إدارة التغيير على تمرير مشروع محدد عبر التواصل والتبني.