



دورة التطوير التنظيمي للممارسين: التشخيص التنظيمي وتصميم التدخلات وتقييم أثرها



دورة التطوير التنظيمي للممارسين: التشخيص التنظيمي وتصميم التدخلات وتقييم أثرها

مقدمة:

دورة التطوير التنظيمي للممارسين: التشخيص التنظيمي وتصميم التدخلات وتقييم أثرها دورة تدريبية مدتها خمسة أيام لمختصي الموارد البشرية والتطوير التنظيمي وإدارة التغيير والاستشارات الداخلية، وتنتهي بإعداد خطة التشخيص والتدخل في التطوير التنظيمي لمنظمة محل الدراسة. تطلق منظمات كثيرة مبادرات للفرق أو العمليات أو الثقافة دون تشخيص النظام الأوسع، فينصرف الجهد إلى الأعراض وتبقى الأنماط الكامنة على حالها. يعمل المرشحون أصلاً في تقديم المشورة للمديرين حول فاعلية الأفراد والوحدات، وتعتمد الدورة على دراسات حالة من منظمات حكومية وصناعية وخدمية. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة لممارسي التطوير التنظيمي.

أهداف الدورة:

- توضيف مفاهيم السلوك التنظيمي على مستويات الفرد والجماعة والنظام لتفسير الأنماط المتكررة في النظام العميل
- التعاقد مع الرعاية والنظام العميل على النطاق والأدوار وملكية البيانات وسريتها ضمن دورة البحث الإجرائي
- تشخيص المنظمة بنموذج الصناديق الستة ونموذج Burke-Litwin السببي وتحليل التوافق
- جمع بيانات المقابلات والاستبيانات ومجموعات التركيز وتحليلها وإدارة جلسات عرض تبني فهما مشتركا
- اختيار التدخلات على مستوى الفريق والعمليات والهيكل والثقافة وترتيب تسلسلها، بما فيها الاستقصاء التقديري وأساليب المجموعات الكبيرة
- تقييم تدخلات التطوير التنظيمي مقارنة بخط الأساس ومعالجة المعضلات الأخلاقية في الممارسة

الفئة المستهدفة:

- وحدات التطوير التنظيمي المسؤولة عن تشخيص القضايا التنظيمية وتصميم التدخلات
- فرق شركاء الأعمال في الموارد البشرية التي تقدم المشورة للقيادات حول فاعلية الفرق والوحدات
- مكاتب التغيير والتحول التي تحتاج إلى أساس تشخيصي قبل إطلاق المبادرات
- فرق الاستشارات الداخلية وتحسين الأداء التي تخدم عدة إدارات
- وظائف التعلم والمواهب التي توسع عملها نحو تدخلات على مستوى الفريق والمنظمة

محاوِر الدورة:

اليوم 1: أسس السلوك التنظيمي ودور ممارس التطوير التنظيمي

- مفهوم التطوير التنظيمي وقيمه الإنسانية وأدوار الممارس
- عدسة السلوك التنظيمي على مستوى الفرد في التشخيص
- عدسة ديناميات الجماعة وعمليات الفريق في التطوير التنظيمي
- عدسة النظم المفتوحة بين المدخلات والعمليات والمخرجات
- دورة البحث الإجرائي في التخطيط والتنفيذ وتقصي الحقائق

اليوم 2: دورة الاستشارة في التطوير التنظيمي والتعاقد ونماذج التشخيص

- مراحل دورة الاستشارة من الدخول إلى الانفصال
- التعاقد الرسمي والنفسي مع النظام العميل
- التشخيص بنموذج الصناديق الستة Six-Box Model للأهداف والحوافز والآليات المساندة
- نموذج Burke-Litwin السببي بعوامله التحويلية والتبادلية
- تحليل التوافق بنموذج Congruence Model بين العمل والأفراد والترتيبات

اليوم 3: جمع بيانات التشخيص وعرضها واختيار التدخل

- بروتوكول المقابلة التشخيصية شبه المنظمة وخطة العينة
- تصميم بنود الاستبيان التنظيمي وتحليل أنماط الاستجابة
- دليل تيسير مجموعات التركيز والترميز الموضوعي
- تصميم جلسة عرض البيانات لبناء الفهم المشترك مع العميل
- مصفوفة أنواع التدخلات على مستوى الفريق والعمليات والهيكِل والثقافة

اليوم 4: تدخلات التطوير التنظيمي وأساليب المجموعات الكبيرة والتقييم والأخلاقيات

- تدخلات الفريق وبين المجموعات بتفاوض الأدوار واجتماعات المواجهة
- التدخلات التقنية الهيكلية وتدخلات الثقافة في نظم العمل
- دورة الاستقصاء التقديري D-4 والمساحة المفتوحة والبحث عن المستقبل
- تقييم تدخلات التطوير التنظيمي بمقاييس خط الأساس والنتائج
- معضلات أخلاقيات التطوير التنظيمي والموافقة المستنيرة وتوظيف الذات

اليوم 5: دراسة حالة: خطة التشخيص والتدخل في التطوير التنظيمي

- مراجعة تشخيصية للمنظمة محل الدراسة بنموذجي Burke-Litwing Six-Box
- دمج بيانات المقابلات والاستبيان ومجموعات التركيز في الحالة
- تمرين جلسة عرض نتائج الحالة على العميل
- تسلسل التدخلات ومقاييس تقييمها في الحالة
- استكمال خطة التشخيص والتدخل وعرضها على لجنة المراجعة

المهارات التي ستكتسبها:

- تشخيص النظم التنظيمية
- تيسير البحث الإجرائي
- تحليل البيانات التشخيصية
- تيسير جلسات عرض النتائج
- اختيار التدخلات وترتيب تسلسلها
- تيسير الاستقصاء التقديري
- تصميم تقييم التطوير التنظيمي
- الممارسة الأخلاقية للتطوير التنظيمي

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تسليم خطة التشخيص والتدخل في التطوير التنظيمي إلى الراعي التنفيذي أو قيادة الموارد البشرية التي تكلف بالعمل
- تحديد ما إذا كانت المشكلة الظاهرة تستدعي تدخلا على مستوى الفريق أو العمليات أو الهيكل أو الثقافة بناء على أدلة التشخيص
- تجنب تدخلات تبني على الأعراض وحدها، وفقدان الثقة الناتج عن سوء التعامل مع بيانات الاستبيانات والمقابلات
- نقل بروتوكولات التشخيص ونماذج جلسات العرض وقوالب التقييم إلى فرق التطوير التنظيمي والموارد البشرية

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشاركون الراعي التنفيذي أو قيادة الموارد البشرية خطة التشخيص والتدخل في التطوير التنظيمي، وتعرض النموذج التشخيصي المستخدم والبيانات التي جمعت والتفسير المتفق عليه مع النظام العميل والتدخلات المرتبة مع مقاييسها. ويعتمد عليها الراعي في اختيار التدخل الذي يمول أولا والوحدات التي تشارك فيه. وبعد أول دورة تدخل تراجع الوحدة مقاييس خط الأساس والنتائج، ومدى تبني النظام العميل للإجراءات، وأي مسائل تتعلق بالسرية ظهرت أثناء جمع البيانات.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاج المشارك إلى معرفته قبل دورة التطوير التنظيمي للممارسين؟

يكفي أن يقدم المشارك المشورة للمديرين في قضايا الأفراد أو الفرق أو فاعلية الوحدات، وأن يعرف عمليات الموارد البشرية الأساسية. ويساعد إحضار مثال مجهول الهوية لمشكلة تنظيمية عمل عليها على تطبيق نماذج التشخيص وتمارين الحالة.

بم تختلف دورة التطوير التنظيمي للممارسين عن دورات إدارة التغيير؟

تركز الدورة على تشخيص النظام العميل واختيار تدخلات قائمة على العلوم السلوكية بالشراكة مع العميل عبر البحث الإجمالي. أما دورات إدارة التغيير فتتناول تخطيط تغيير تقرر مسبقا والتواصل بشأنه وترسيخ تبنيه، بينما تتناول دورات التصميم التنظيمي خيارات الهيكل.

لماذا تعتمد ممارسة التطوير التنظيمي على البحث الإجمالي؟

لأن البحث الإجمالي يجعل التشخيص والتغيير دورة مشتركة من جمع البيانات وعرضها والتنفيذ والتقييم مع النظام العميل. وهذا يعزز تبني النتائج ويتيح للممارس تعديل التدخلات كلما ظهرت أدلة جديدة بدلا من فرض حل جاهز.

ماذا يعود به المشارك من دورة التطوير التنظيمي للممارسين؟

يعود المشارك بخطة التشخيص والتدخل في التطوير التنظيمي لمنظمة محل الدراسة، تتضمن تشخيصا قائما على نموذج وأدوات لجمع البيانات وصيغة لجلسة عرض النتائج وتدخلات مرتبة ومقاييس تقييم يمكن تكييفها مع منظمتها.