



S L S A L A H

اسم البرنامج التدريبي: دور القيادة في التحول
الثقافي المؤسسي رؤى استراتيجية وتحديات
معاصرة

عنوان الجلسة : الإطار المفاهيمي للتحول الثقافي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كيريز أن نرحب بكم في البرنامج التأهيلي دور القيادة في التحول الثقافي المؤسسي: رؤى استراتيجية وتحديات معاصرة

إن هذا البرنامج يأتي في إطار الجهود المستمرة لتطوير القدرات وتحسين الأداء في المجالات المهنية والحياتية. ونأمل أن يكون هذا البرنامج فرصة لتعلم المهارات الجديدة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

إقرار وتعهد

إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقبة التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيريز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقبة التأهيلية (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمّل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

الهدف العام للبرنامج



تعزيز فهم الإطار المفاهيمي للتحويل الثقافي المؤسسي، من خلال توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة التغيير الاستراتيجي، وأهمية الثقافة التنظيمية كعنصر محوري في نجاح التحويل المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الأهداف التفصيلية للجلسة



من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:

- إدارة التغيير الاستراتيجي، وبيان الفرق بينهما وأهمية كل منهما في تطوير المنظمة.
- شرح مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في دعم الأداء المؤسسي والاستدامة التنافسية.
- تصنيف أنواع التغيير المؤسسي وشرح خصائص وأمثلة كل نوع، مع التمييز بين التغيير التطويري والتحويلي.
- تحليل العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح أو فشل التحويل الثقافي والمؤسسي.

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: تعريف التغيير التنظيمي
- الموضوع الثاني: إدارة التغيير الاستراتيجي
- الموضوع الثالث: الثقافة التنظيمية
- الموضوع الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
- الموضوع الخامس: أنواع التغيير المؤسسي

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	التغيير التنظيمي (Organizational Change)	عملية ديناميكية تهدف إلى تعديل السلوك التنظيمي وأهداف المنظمة وهيكلها بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية
٢	دارة التغيير الاستراتيجي (Strategic Change) (Management)	تحويل استراتيجية المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل لتحقيق النمو والابتكار.
٣	الثقافة التنظيمية (Organizational) (Culture)	مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز المؤسسة وتوجه أسلوب عملها.
٤	التغيير الاستراتيجي (Strategic Change)	تغيير يركز على الرؤية والأهداف الكبرى للمنظمة.
٥	التغيير الوظيفي (Functional) (Change)	تعديل في الأنظمة والإجراءات والهيكل التنظيمي.

الموضوع : الإطار المفاهيمي للتحول الثقافي المؤسسي

تعريف التغيير التنظيمي وإدارة التغيير الاستراتيجي

يُعد التغيير التنظيمي عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث تحول ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وتعديل جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. يشمل هذا التغيير تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي، بهدف تحديث الأوضاع القائمة واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة. يمكن أن يكون التغيير طفيفاً، مثل تعديل إجراءات العمل، أو جذرياً، كإعادة هيكلة الشركة بالكامل، ويهدف دائماً إلى تحسين الأداء، زيادة الكفاءة، أو تحقيق أهداف استراتيجية جديدة .

أما إدارة التغيير الاستراتيجي، فهي عملية تحويل استراتيجية الشركة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل. تركز هذه الإدارة بشكل أساسي على رسالة وأهداف ورؤية المؤسسة نحو النمو والابتكار. يتطلب هذا النوع من الإدارة إدراك العوامل المؤثرة في نجاح التغيير، مثل مشاركة الموظفين، التواصل السليم، كفاءة القادة، والثقافة التنظيمية. إن تعريف التغيير التنظيمي بأنه يؤثر على "النمط السلوكي"، وتضمنين "الثقافة" كأحد مجالات التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى اعتبار الثقافة عاملاً أساسياً في نجاح إدارة التغيير الاستراتيجي، يكشف عن ترابط عميق بين هذه المفاهيم. هذا يشير إلى أن التغييرات في الهيكل أو العمليات أو التكنولوجيا قد لا تكون مستدامة أو ناجحة ما لم تتحول الثقافة التنظيمية الأساسية، أي القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة. وبالتالي، فإن إدارة التغيير الثقافي ليست مجرد إضافة اختيارية، بل هي عامل تمكين حاسم، أو حتى شرط مسبق، للتحول الاستراتيجي والتنظيمي الفعال .

مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

المفهوم: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المؤسسة وتميزها عن غيرها. تشكل هذه القيم الجوهرية أساس الثقافة المؤسسية وتحدد ما هو مهم ومقبول داخلها. تؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر على

القيادة داخل الشركة، الهيكل التنظيمي، كيفية اتخاذ القرارات، وطرق التفاعل بين الموظفين .

أهميتها: تعمل الثقافة المؤسسية كأساس لتعزيز التعاون، الإبداع، والأداء العالي . تساهم الثقافة القوية والصحية في زيادة التفاعل بين الموظفين، انخفاض معدل دوران الموظفين، زيادة الإنتاجية، دعم العلامة التجارية للمؤسسة، وتحسين سير العمل . إن التأثير الواسع للثقافة التنظيمية على الجوانب التشغيلية والاستراتيجية المختلفة، مثل القيادة والهيكل وصنع القرار وتفاعل الموظفين والإنتاجية ودعم العلامة التجارية ، يشير إلى أن التحول الثقافي ليس مجرد مسألة "مهارات ناعمة" أو معنويات الموظفين. بل هو رافعة استراتيجية أساسية لتحقيق نتائج أعمال ملموسة وميزة تنافسية. هذا يعني أن تشكيل الثقافة وتحويلها بنشاط يصبح ضرورة استراتيجية أساسية تساهم بشكل مباشر في الأداء العام للمؤسسة واستدامتها على المدى الطويل. يجب على القيادات، بالتالي، أن تنظر إلى التغيير الثقافي كاستثمار استراتيجي وليس مجرد تكلفة إضافية .

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية: تتأثر الثقافة المؤسسية بعدة عوامل رئيسية تشمل قيم المؤسسين الأصليين، وعملية اختيار الموظفين وتوظيفهم، والبيئة العملية (بما في ذلك العناصر المادية والمعمارية والسياسات والإجراءات)، والتجربة والتاريخ السابق للمؤسسة، بالإضافة إلى التنوع والشمولية داخل بيئة العمل .

أنواع وتصنيفات التغيير المؤسسي

يمكن تصنيف التغيير المؤسسي إلى عدة أنواع رئيسية، تعكس طبيعة وحجم التحول المطلوب:

■ الأنواع الرئيسية للتغيير:

- التغيير الاستراتيجي: يرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها نحو النمو والابتكار .
- التغيير الوظيفي: يتعلق بالأنظمة والإجراءات والهيكل التنظيمي والتقنيات التي تؤثر على تنظيم العمل داخل الأقسام .

- التغيير التطويري: يعتبر أبسط أنواع التغيير، ويهدف إلى تحسين وتطوير الوضع القائم دون الحاجة إلى تغيير عميق في المنظمة. يسعى لمسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل .
- التغيير التحويلي: يُعد من أعقد أنواع التغيير، ويحدث عندما تدرك الإدارة وجود مشكلة أو فرصة تتطلب تحولاً شاملاً وجذرياً في المؤسسة، قد يصل إلى إعادة هيكلتها أو تغيير ثقافتها ورؤيتها واستراتيجياتها. يكون لهذا النوع تأثير كبير على المؤسسة وموظفيها وعملائها. يندرج ضمنه إعداد وتوظيف تقنيات جديدة تتطلب تغيير سلوك الأفراد، وعمليات إعادة التنظيم والهيكلية، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة .

إن التمييز بين "التغيير التطويري" الذي يمثل تحسناً تدريجياً و"التغيير التحويلي" الذي يشير إلى إصلاح جذري ، له أهمية قصوى. فالتحول الثقافي، بطبيعته التي تتضمن تغييراً في القيم والمعتقدات والسلوكيات المتجذرة، يميل إلى أن يكون ضمن فئة "التغيير التحويلي". وهذا يعني ضمناً أنه يتسم بدرجة عالية من التعقيد، واحتمالية أكبر لمواجهة المقاومة، وتأثير أعمق على المنظمة بأكملها. وبالتالي، يتطلب هذا النوع من التحول نهجاً قيادياً مختلفاً وأكثر شمولية مقارنة بالتغييرات التطويرية الأبسط .

- • تصنيفات أخرى للتغيير (وفقاً لمعايير مختلفة) :
- حسب التخطيط: تغيير مخطط (إجراء إداري هادف ومحسوب) وتغيير غير مخطط (رد فعل على الطوارئ).
- حسب الشمولية: تغيير شامل (يشمل كافة الجوانب والمجالات) وتغيير جزئي (يقتصر على جانب واحد).
- حسب مصدر القوة الدافعة: تغيير داخلي (أسباب داخلية) وتغيير خارجي (عوامل بيئية خارجية).
- حسب الحالة: تغيير مادي وتكنولوجي (مرتبط بالآلات والتجهيزات) وتغيير معنوي (مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية).
- حسب المستوى: تغيير على مستوى المنظمة، أسلوب العمل، العلاقات الشخصية، أو التفاعل بين الموظف والوظيفة.
- حسب السرعة: تغيير سريع وتغيير تدريجي.

جدول ١: أنواع التغيير المؤسسي الرئيسية وتصنيفاتها

نوع التغيير التعريف الخصائص أمثلة تصنيفات فرعية (أمثلة)

نوع التغيير	التعريف	الخصائص	أمثلة	تصنيفات فرعية (أمثلة)
التغيير الاستراتيجي	تحويل استراتيجية الشركة ورؤيتها وأهدافها نحو النمو والابتكار.	يرتبط بالقضايا الجوهرية للمنظمة؛ يتطلب تحليلاً شاملاً للعوامل الداخلية والخارجية.	تغيير رؤية المؤسسة، الدخول لأسواق جديدة.	حسب التخطيط (مخطط)، حسب الشمولية (شامل).
التغيير الوظيفي	يتعلق بالأنظمة والإجراءات والهيكل التنظيمي والتقنيات التي تؤثر على تنظيم العمل داخل الأقسام.	يؤثر على الأفراد بشكل مباشر؛ يهدف لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.	تحديث أنظمة العمل، إعادة توزيع المهام.	حسب الحالة (مادي وتكنولوجي)، حسب المستوى (أسلوب العمل).
التغيير التطويري	تحسين وتطوير الوضع القائم دون الحاجة لتغيير عميق.	أبسط أنواع التغيير؛ يهدف لمسايرة الظروف أو تحسين العمليات التشغيلية.	تحديث برامج الحاسوب، تحسين إجراءات خدمة العملاء.	حسب السرعة (تدريجي)، حسب الشمولية (جزئي).
التغيير التحويلي	تحول شامل وجذري في المؤسسة، قد يصل لإعادة الهيكلة أو تغيير الثقافة والرؤية.	أعقد أنواع التغيير؛ تأثير كبير على المؤسسة وموظفيها؛ غالباً ما يواجه مقاومة كبيرة.	دمج شركتين، تغيير نموذج العمل بالكامل، تحول ثقافي شامل.	حسب التخطيط (مخطط)، حسب الشمولية (شامل).

يتناول الإطار المفاهيمي للتحول الثقافي المؤسسي العلاقة الوثيقة بين **التغيير التنظيمي وإدارة التغيير الاستراتيجي**، ويبرز أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر حاسم في نجاح أي عملية تحول.

التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف لتعديل سلوكيات العاملين وبنية المنظمة بما يتناسب مع المتغيرات البيئية، ويمكن أن يكون بسيطًا كتعديل إجراءات العمل أو جذريًا مثل إعادة الهيكلة.

أما إدارة التغيير الاستراتيجي، فتركز على نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى مستقبل أكثر ابتكارًا ونموًا، مع ضرورة مراعاة عوامل مثل مشاركة الموظفين وكفاءة القادة والثقافة المؤسسية.

الثقافة التنظيمية، بما تحويه من قيم ومعتقدات وسلوكيات مشتركة، تؤثر على القيادة وصنع القرار والإنتاجية والتفاعل الداخلي، وتشكل أساسًا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تصنيف التغيير المؤسسي يشمل التغيير الاستراتيجي، الوظيفي، التطويري، والتحويلي، مع وجود فروق جوهرية بين التحسين التدريجي والتحول الجذري. كما يمكن تصنيف التغيير وفق التخطيط، الشمولية، مصدر القوة الدافعة، الحالة، المستوى، والسرعة.

التحول الثقافي غالبًا ما يكون ضمن **التغيير التحويلي**، ويحتاج إلى نهج قيادي شامل نظرًا لتعقيده وتأثيره العميق على المنظمة.















المراجع

المراجع العربية

- 
- 
- 
- 

المراجع الأجنبية

- 
- 
- 
- 

