



S L S A L A H

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كريرز 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

الحقية التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيريز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقية 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 دوافع وتحديات التحول الثقافي المؤسسي، مع التركيز على أهمية إدارة التغيير الثقافي في نجاح المؤسسات، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وكذلك العقبات التي قد تواجه هذا التحول وطرق التعامل معها..

الأهداف التفصيلية للجلسة



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

- تحليل الدوافع الخارجية والداخلية للتحول الثقافي وتوضيح أثر كل منها على استراتيجيات المؤسسة.
- توضيح أهمية إدارة التغيير الثقافي كعامل أساسي في تحقيق النجاح المؤسسي المستدام.
- تحديد التحديات في بيئات العمل متعددة الثقافات وشرح تأثيرها على جهود التحول الثقافي.
- دراسة أسباب المقاومة الداخلية للتغيير واقتراح أساليب للتعامل معها بشكل فعال

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: الأسباب الخارجية للتحول الثقافي
- الموضوع الثاني: الأسباب الداخلية للتحول الثقافي
- الموضوع الثالث: الأوقات المفضلة لتنفيذ التحول الثقافي
- الموضوع الرابع: أهمية إدارة التغيير الثقافي لنجاح المؤسسات.
- الموضوع الخامس : التحديات في بيئات العمل متعددة الثقافات

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	التحول الثقافي المؤسسي (Organizational Cultural Transformation)	عملية تغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة في المنظمة.
٢	الدوافع الخارجية (External Drivers)	عوامل من البيئة الخارجية تدفع المنظمة للتغيير، مثل المنافسة أو التطورات التكنولوجية.
٣	الدوافع الداخلية (Internal Drivers)	عوامل نابعة من داخل المنظمة، مثل القيادة الجديدة أو الحاجة لتحفيز الموظفين.
٤	إدارة التغيير الثقافي (Cultural Change Management):	تخطيط وتنفيذ التغييرات الثقافية بما يحقق توافقها مع أهداف المؤسسة.
٥	المقاومة الداخلية للتغيير (Internal Resistance to Change)	مواقف أو سلوكيات من الأفراد أو الجماعات تعارض التغيير داخل المؤسسة.

الموضوع : دوافع التحول الثقافي المؤسسي

◀ دوافع التحول الثقافي المؤسسي

تتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسات نحو التحول الثقافي، وتتراوح بين عوامل خارجية تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة، وعوامل داخلية تتعلق بتطلعات المؤسسة وأهدافها.

الأسباب الداخلية والخارجية للتحول الثقافي

■ الأسباب الخارجية: تُعد مواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والتطورات التكنولوجية عاملاً حاسماً يدفع المؤسسات نحو التحول الثقافي. فمع تسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، أصبح من الضروري على الشركات أن تعيد تقييم ثقافتها التنظيمية لتلبية الاحتياجات المتزايدة للعملاء والموظفين. كما أن الحفاظ على الريادة التنافسية في السوق يتطلب من الشركات تحسين وتطوير ثقافتها المؤسسية لزيادة الإنتاج ودعم الابتكار والإبداع. هذا التفاعل بين الضغوط الخارجية والتطلعات الداخلية يكشف أن التحول الثقافي هو استجابة متعددة الأوجه لضرورات البقاء والنمو. فهو لا يتعلق فقط بالاستجابة للتهديدات، بل يتعلق أيضاً بالتشكيل الاستباقي لمستقبل المنظمة .

■ الأسباب الداخلية: ينبع التحول الثقافي أيضاً من الحاجة إلى عكس رؤى وقيم القيادة الجديدة عند حدوث تغيير في الهيكل الإداري للمنظمة. كما أن تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم، وتشجيع دوافع الاستمرارية في بذل أفضل الأداءات الوظيفية، يُعد سبباً شائعاً وراء تبني أفكار ومعتقدات وقيم جديدة تمنح الموظفين مرونة أكبر ودعماً لانتمائهم ومشاركتهم في التطوير. يهدف التحول أيضاً إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام، وتعزيز الأداء والإنتاجية، وتشجيع الإبداع والابتكار. إن الطبيعة المزدوجة لهذه الدوافع، كونها تفاعلية (استجابة لتهديدات خارجية مثل التحولات التكنولوجية والمنافسة) واستباقية (استجابة لرغبات داخلية للابتكار ورضا الموظفين ورؤية قيادية جديدة)، تؤكد أن التحول الثقافي هو استجابة استراتيجية شاملة. إنه ليس مجرد سعي للبقاء في بيئة متغيرة، بل سعي نشط لتشكيل قدرة المنظمة على النمو والتميز في المستقبل. وهذا يعني أن على القيادات أن تصوغ رؤية مقنعة تعالج كلاً من

"الوضع الراهن الحرج" (الضرورة الخارجية) و"المستقبل الواعد" (الطموح الداخلي) لكسب الدعم الواسع والحفاظ على زخم جهود التحول .

■ **الأوقات المفضلة للتحول:** هناك أوقات معينة تُفضل لتنفيذ خطط التحول الثقافي لضمان نجاحها، مثل تولي قيادة جديدة، والفترات التي تعقب الأزمات أو التحديات الكبيرة التي واجهتها المؤسسة، ومراحل النمو والتوسع .

أبرز دوافع التحول الثقافي المؤسسي

نوع الدافع	الدافع	شرح موجز	الآثار المتوقعة على المؤسسة
خارجي	مواكبة التغيرات البيئية	ضرورة التكيف مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.	زيادة القدرة على التكيف، تحسين الاستجابة لمتطلبات السوق.
خارجي	الحفاظ على الريادة التنافسية	السعي لتحسين الثقافة المؤسسية لزيادة الإنتاج والابتكار.	تعزيز الميزة التنافسية، زيادة الحصة السوقية، تحسين الأداء.
داخلي	عكس رؤى القيادة الجديدة	تجسيد قيم وأهداف القيادة الجديدة في ثقافة المنظمة.	توحيد الرؤية، تعزيز الالتزام بالتوجهات الاستراتيجية الجديدة.
داخلي	تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم	تبني قيم جديدة تمنح الموظفين مرونة ودعماً لانتماهم ومشاركتهم.	زيادة الإنتاجية، انخفاض معدل دوران الموظفين، تعزيز الولاء.
داخلي	تحسين بيئة العمل والأداء	السعي لتعزيز الإبداع والابتكار وتحسين الأداء العام للمؤسسة.	بيئة عمل إيجابية، زيادة الكفاءة، تحسين جودة المنتجات/الخدمات.

▲ أهمية إدارة التغيير الثقافي لنجاح المؤسسات

تُعد إدارة التغيير الثقافي أحد العناصر الأساسية التي تؤثر في نجاح المؤسسة بشكل مباشر. إن الثقافة المؤسسية تشكل سلوك الأفراد وتوجهاتهم، وبالتالي فإن أي تغيير في هذه الثقافة يمكن أن يحدث تأثيراً عميقاً على الأداء العام للمؤسسة. فعندما تتبنى الشركات ممارسات جديدة، يجب أن يتماشى هذا التغيير مع الثقافة السائدة أو المستهدفة، مما يعزز من فرص النجاح ويقلل من المقاومة. هذا يؤكد أن التحول الثقافي ليس هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة لتحقيق نجاح مؤسسي أوسع. يعتمد هذا

النجاح على مواءمة الممارسات الجديدة مع الثقافة القائمة أو المرغوبة، مما يعني أن التحول الثقافي هو عملية تطور وتكامل، وليس مجرد استبدال كامل للعناصر الثقافية الموجودة .

◀ تحديات التحول الثقافي المؤسسي

يواجه التحول الثقافي المؤسسي مجموعة من التحديات المعقدة، سواء تلك المتعلقة ببيئات العمل المتنوعة ثقافيًا أو المقاومة الداخلية للتغيير.

التحديات الشائعة في بيئات العمل متعددة الثقافات

تُظهر بيئات العمل متعددة الثقافات تحديات فريدة يمكن أن تعيق جهود التحول الثقافي، حيث يتجاوز الأمر مجرد تغيير ثقافة واحدة ليشمل دمج أو مواءمة ثقافات فرعية متعددة داخل المنظمة. هذا التعقيد يتطلب نهجًا دقيقًا يحترم التنوع مع تعزيز القيم المشتركة.

- التفاهم واللغة: حتى عند وجود لغة مشتركة، قد تختلف معاني الكلمات والعبارات باختلاف الثقافات، مما يؤدي إلى سوء تفاهم يؤثر على جودة العمل .
- اختلاف أساليب التواصل: تتباين الثقافات في أساليب التواصل؛ فبعضها يفضل التواصل المباشر والصريح (مثل الولايات المتحدة وألمانيا)، بينما تعتمد أخرى على الأسلوب غير المباشر (مثل اليابان والصين)، مما قد يسبب سوء فهم بين أعضاء الفريق .
- إدارة الوقت: تختلف الثقافات في مفهومها للوقت والالتزام بالمواعيد، مما يؤثر على جداول العمل وتحديد الأولويات .
- فهم السلطة والتسلسل الهرمي: تؤثر الثقافة بشكل كبير على كيفية تعامل الأفراد مع السلطة والقادة؛ ففي بعض الثقافات يُنظر إلى القائد كشخصية يجب احترامها دون نقاش، بينما في ثقافات أخرى يُشجع الموظفون على المشاركة بآرائهم بحرية .
- التوقعات المختلفة حول العمل الجماعي: تختلف الثقافات في تفسيرها لدور الفرد داخل الفريق؛ ففي بعضها يُشجع الأفراد على الاستقلالية، بينما في أخرى يُركز على التضامن والعمل الجماعي، مما قد يؤثر على فعالية العمل الجماعي ويؤدي إلى توترات .

- التنوع في القيم والمعتقدات :يحمل الأفراد معتقداتهم وقيمهم إلى بيئة العمل، وقد تتعارض هذه المعتقدات مع قيم الزملاء الآخرين، مما يؤثر على التفاعلات اليومية .
- التحديات القانونية والسياسية :قد تفرض بعض البلدان قوانين وسياسات صارمة تتعلق بالتنوع الثقافي وحقوق العمال، مما يتطلب من الشركات الدولية الامتثال لها .
- تكاليف التدريب والتطوير :تتطلب استراتيجيات تعزيز التنوع الثقافي استثمارات في التدريب والتطوير المهني للأفراد، مما قد يزيد التكاليف .

■ إن التعداد المفصل للتحديات في البيئات متعددة الثقافات يشير إلى أن التحول الثقافي لا يقتصر على تغيير ثقافة واحدة، بل يتطلب في كثير من الأحيان دمج أو مواءمة ثقافات متعددة موجودة داخل المنظمة. هذا التعقيد يستلزم نهجًا دقيقًا يحترم التنوع مع تعزيز القيم المشتركة. وبالتالي، فإن التركيز المتكرر على التحديات الناشئة عن التنوع الثقافي يشير إلى أن التحول الثقافي في المؤسسات المعاصرة والعالمية غالبًا ما يكون أقل حول فرض ثقافة واحدة جديدة ومتجانسة، وأكثر حول رعاية "ثقافة شاملة" أو "ثقافة عليا" يمكنها دمج الثقافات الفرعية المتنوعة والاستفادة منها بفعالية. وهذا يضيف طبقة حرجية من التعقيد، مما يتطلب من القيادات أن تكون ماهرة للغاية في التواصل بين الثقافات، وحل النزاعات، وتعزيز السلامة النفسية، بدلاً من مجرد إملاء معايير جديدة .

المقاومة الداخلية للتغيير

تُعد مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية وشائعة في المنشآت، وهي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، يتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها. قد تُعتبر سلبية في كثير من الأحيان، ولكن من المهم إدراك أنها قد تعكس أيضاً حالة من عدم الفهم أو القلق المرتبط بالتطورات المستقبلية، وبالتالي يمكن اعتبارها فرصة لفهم احتياجات العاملين .

- ◀ أسباب المقاومة :تتعدد أسباب مقاومة التغيير وتشمل جوانب نفسية، اجتماعية، واقتصادية :
- الخوف من المجهول :ينشأ القلق بشأن فقدان الوظيفة، أو تأثير التغيير على الراتب، أو تحمل أعباء جديدة، أو الحاجة لتعلم مهارات جديدة .

- عدم الثقة في الإدارة: تتولد الشكوك حول نوايا الإدارة ومدى جدية التغييرات المقترحة .
- الإدراك والعادات: يتمسك الأفراد بالوضع الراهن والعادات المترسخة التي تجعل عملية التغيير صعبة .
- تهديد الامتيازات القائمة: يظهر الخوف من فقدان الترقيات أو المزايا المادية أو المعنوية التي يتمتع بها الأفراد في الوضع الحالي .
- رضا الأفراد عن الوضع الراهن: الشعور بالأمان والاستقرار في الوضع الحالي، حتى لو كان غير مثالي، يدفع الأفراد للمحافظة عليه .
- التغيير يهدد علاقات الفرد: ينشأ القلق بشأن تكوين علاقات جديدة مع زملاء ورؤساء ومرؤوسين جدد .
- التغيير سريع ومرهق: يؤدي الشعور بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجاراة التطورات المتلاحقة إلى المقاومة .
- الحاجة لمهارات غير متاحة: يشعر الفرد بأنه غير قادر على التكيف مع متطلبات المهارات والمعارف الجديدة التي يفرضها التغيير .
- تجاهل قيم الأفراد: يحدث تعارض بين التغيير المقترح ومعتقدات وسلوكيات وعادات الأفراد الشخصية .
- عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، وغياب هذه المشاركة يؤدي للمقاومة .
- عدم الاستفادة: غياب الحوافز والمكاسب المرتبطة بالنظام الجديد يدفع الأفراد إلى التساؤل عن جدوى التغيير لهم شخصياً .
- الخوف من الفشل: تتضمن أنظمة التطوير تحدياً لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي .
- فرض التغيير: عندما يُفرض التغيير على الأفراد والجماعات، يُنظر إليه كتهديد للسلطات والمراكز، مما يثير المعارضة .
- دور التنظيم غير الرسمي: يلعب التنظيم غير الرسمي دوراً مهماً في تقوية المقاومة من خلال إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير .
- تشكل رأي جماعي ضد التغيير: المقاومة الجماعية للتغيير تكون أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد .
- إن القائمة الشاملة لأسباب مقاومة التغيير، والتي تتراوح بين العوامل النفسية (الخوف من المجهول، العادات) والاجتماعية (تهديد العلاقات، عدم المشاركة) والاقتصادية (فقدان الامتيازات)، تبرز أن المقاومة ظاهرة معقدة ومتعددة

الأوجه. إنها ليست مجرد معارضة غير منطقية، بل غالبًا ما تكون استجابة عقلانية من منظور الفرد، مما يستلزم نهجًا قياديًا شاملاً ومتعاطفًا بدلاً من النهج العقابي. هذا الفهم الشامل للمقاومة يمكن القيادات من تشخيص الأسباب الجذرية بدقة، وتصميم استراتيجيات تدخل مستهدفة تعالج المخاوف الحقيقية للموظفين، وتحول المقاومة من عائق إلى فرصة للحوار البناء وتعزيز الالتزام.

ملخص

يتناول المحتوى دوافع التحول الثقافي المؤسسي، والتي تنقسم إلى دوافع خارجية (مثل مواكبة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والحفاظ على الميزة التنافسية) ودوافع داخلية (مثل عكس رؤى القيادة الجديدة، وتحفيز الموظفين، وتحسين بيئة العمل).

كما يوضح أن إدارة التغيير الثقافي عنصر محوري في نجاح المؤسسات، حيث يجب مواءمة الممارسات الجديدة مع الثقافة المستهدفة لتقليل المقاومة وزيادة فرص النجاح.

ويتطرق أيضًا للتحديات في بيئات العمل متعددة الثقافات، والتي تشمل فروق اللغة، واختلاف أساليب التواصل، وتباين مفهوم الوقت، وفهم السلطة، وتباين القيم والمعتقدات، إضافة إلى تحديات قانونية وتكاليف التدريب.

ويستعرض المحتوى أسباب المقاومة الداخلية للتغيير، والتي قد تكون نفسية (الخوف من المجهول، العادات)، أو اجتماعية (تهديد العلاقات، عدم المشاركة)، أو اقتصادية (فقدان الامتيازات)، مؤكدًا على أن المقاومة ليست بالضرورة سلبية بل قد تمثل فرصة لفهم احتياجات الموظفين وتصميم تدخلات فعّالة لمعالجتها.





This image shows a full page of primary-ruled paper. It features multiple sets of horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a guide for handwriting practice. The paper is otherwise blank, with no text or other markings.













المراجع

المراجع العربية

- 
- 
- 
- 

المراجع الأجنبية

- 
- 
- 
- 

