



S L S A L A H

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

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 دور القيادة في إدارة وإنجاح التحول الثقافي المؤسسي، من خلال استعراض العوامل الأساسية، والاستراتيجيات، والنماذج القيادية، وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التغيير المستدام.

الأهداف التفصيلية للجلسة



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

- توضيح دور القيادة الفعالة في صياغة الرؤية والقيم المؤسسية وقيادة عملية التغيير الثقافي.
- تحليل العوامل الأساسية لنجاح التحول الثقافي، مثل التواصل، التدريب، وتهيئة بيئة العمل الإيجابية.
- عرض الاستراتيجيات والنماذج القيادية التي تدعم إدارة التغيير الثقافي، مثل نموذج لوين وكوتر وأدكار وماكينزي ونظرية الدفع.
- توضيح أهمية التحضير والتخطيط الاستراتيجي للتحول المؤسسي وأثر الإدارة الاستراتيجية في ضمان التوافق وتحقيق الأهداف.

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: أهمية القيادة في التحول الثقافي المؤسسي
- الموضوع الثاني: العوامل الأساسية لنجاح التحول الثقافي
- الموضوع الثالث: استراتيجيات قيادة التحول الثقافي
- الموضوع الرابع: التحضير والتخطيط الاستراتيجي
- الموضوع الخامس: دور الإدارة الاستراتيجية في دعم التحول الثقافي

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	القيم المؤسسية (Core Values)	المبادئ الأساسية التي توجه سلوك وقرارات المنظمة.
٢	نموذج لوين لإدارة التغيير (Lewin's Change Management Model)	نموذج بثلاث مراحل (الإذابة - التغيير - التجميد) لإدارة التغيير.
٣	نظرية كوتر ذات الخطوات الثماني (Kotter's 8- Step Theory)	إطار من ٨ خطوات لقيادة التغيير التنظيمي بنجاح.
٤	نموذج أدكار (ADKAR Model)	نموذج يركز على الفرد ويتضمن الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز.
٥	تحليل SWOT	أداة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتوجيه التخطيط الاستراتيجي.

الموضوع : دور القيادة في التحول الثقافي المؤسسي

دور القيادة في التحول الثقافي المؤسسي

تُعد القيادة الفعالة حجر الزاوية في أي عملية تحول ثقافي ناجحة. فالقادة هم من يحددون الرؤية، ويشكلون القيم، ويدفعون التغيير عبر جميع مستويات المنظمة.

أهم عوامل إحداث التحول الثقافي المؤسسي

يتطلب إحداث التحول الثقافي المؤسسي تضافر عدة عوامل حيوية، تقع القيادة في صميمها:

- تحديد القيم والرؤية بوضوح: الخطوة الأولى هي تحديد القيم الأساسية ورؤية الشركة بوضوح، بحيث تكون متنسقة ومفهومة لجميع الموظفين، وتشكل الأساس الذي تُبنى عليه ثقافة العمل. هذه القيم ليست مجرد شعارات، بل هي المبادئ التي يجب أن توجه كل قرار وسلوك داخل الشركة .
- تعزيز القيادة الإيجابية: يلعب القادة دوراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، ويجب أن يكونوا قدوة يُحتذى بها من خلال إظهار السلوكيات الإيجابية مثل النزاهة والاحترام والتعاون. فالقيادة الفعّالة تُحفز الموظفين وتشجعهم على الالتزام بالقيم المشتركة .
- تشجيع التواصل المفتوح: إنشاء قنوات اتصال شفافة ومفتوحة يعزز من ثقة الموظفين بالإدارة، ويجب أن يشعر الموظفون بأن آراءهم تُسمع وتُقدّر .
- الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين: تقديم فرص للتعليم المستمر والتطوير المهني يُظهر اهتمام الشركة بنمو موظفيها، مما يُحسن من مهارات الفريق ويُعزز شعور الموظفين بالانتماء والرضا الوظيفي .
- تعزيز بيئة عمل إيجابية: بيئة العمل المريحة والداعمة تُساهم في تحسين الثقافة التنظيمية، وتشمل احترام التنوع، تعزيز العمل الجماعي، وتقديم حوافز ومكافآت تعكس تقدير الشركة لجهود الموظفين .
- مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري: تحليل سياسات العمل والإجراءات الداخلية بانتظام يساعد على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين، ويجب أن تكون هذه السياسات مرنة ومتجاوبة مع احتياجات الموظفين والأهداف الاستراتيجية .

- الاحتفال بالإنجازات الجماعية والفردية: الاعتراف بالإنجازات والمساهمات يُحفز الموظفين ويُشعرهم بقيمة جهودهم، ويُعزز من روح الفريق ويُقوي العلاقات .
- قياس الثقافة وتحليل التقدم: يجب قياس مستوى رضا الموظفين عن الثقافة التنظيمية من خلال استطلاعات دورية وتقييمات أداء، وتحليل هذه البيانات يُساعد في فهم ما يحتاج إلى تحسين .
- المشاركة والتعاون المتواصل بين الجميع: التعاون بين الإدارات هو أفضل طريقة لترشيح الأفكار المتضاربة وتحديد الأولويات لما هو أهم بالنسبة للعملاء والشركة. إن لم تتمكّن المنظمة من إيجاد أو خلق هذا التعاون المنشود خلال رحلة التحول المؤسسي؛ ستؤدي إلى تحقيق أداء دون المستوى .
- تهيئة ثقافة المنظمة من أجل التغيير: يجب على القادة النظر في العوامل الثقافية والهيكلية والتقنية خلال رحلة التحول، وجعلها متمحورة حول العملاء والعمليات التشغيلية ونموذج الأعمال .

◀ استراتيجيات ونماذج قيادة إدارة التحول الثقافي المؤسسي

تعتمد القيادة الفعالة للتحول الثقافي على مجموعة من الاستراتيجيات والنماذج التي توجه عملية التغيير وتضمن مشاركة الأفراد.

◀ استراتيجيات قيادة التحول الثقافي:

توافق القيادة: يتطلب التغيير الثقافي النجاح التزامًا وتوافقًا قويًا من القيادة. يجب على القادة أن يدافعوا عن التغيير، وأن ينشروا أهميته، وأن يشاركوا بنشاط في عملية التحول .

مشاركة الموظفين: يعد إشراك الموظفين طوال رحلة التغيير أمرًا حيويًا، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل المفتوح، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتوفير الفرص للتغذية الراجعة والتعاون .

الرؤية والغرض الواضح: توفر الرؤية والغرض الواضح للتغيير الثقافي إطارًا توجيهيًا للموظفين. فهو يساعدهم على فهم الأساس المنطقي وراء التغيير ويعزز الشعور بالتوجيه والتحفيز .

التدريب والتطوير: يعد تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع التغيير الثقافي أمرًا ضروريًا. إن توفير برامج التدريب وفرص التطوير يضمن الانتقال السلس ويعزز جاهزية الموظفين .

التقييم المستمر والتكيف: التغيير الثقافي هو عملية مستمرة. يعد التقييم المنتظم لمبادرات التغيير، وجمع التعليقات، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على الاحتياجات المتطورة للمنظمة أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل .

نماذج إدارة التغيير التنظيمي: تساعد هذه النماذج القادة على فهم وتوجيه عملية التحول.

نموذج لوين لإدارة التغيير: (Lewin's Change Management Model) يتكون من ثلاث مراحل:

الإذابة: (Unfreeze) تهيئة الأفراد والمؤسسة للتغيير، من خلال نشر خطة التغيير، وبناء تحالف قيادي قوي، وتحفيز الأفراد على إدراك الحاجة الملحة للتغيير، وتقديم الدعم للموظفين الخائفين .

التغيير: (Change) تنفيذ الأنشطة والعمليات اللازمة لإحداث التغيير الفعلي .

التجميد: (Refreeze) ترسيخ التغيير الجديد وتثبيته في ثقافة المنظمة لضمان استدامته، من خلال مشاركة قصص النجاح وأنظمة المكافآت .

نظرية كوتر ذات الخطوات الثماني (Kotter's 8 Step Theory): إطار عمل يعتمد على فكرة أن التغيير التنظيمي عملية طويلة تتكون من ثماني مراحل متسلسلة :

- ◀ إيجاد شعور بالإلحاح .
- ◀ تشكيل ائتلاف توجيهي قوي .
- ◀ تطوير رؤية واستراتيجية للتغيير .
- ◀ توصيل الرؤية على نطاق واسع .
- ◀ تمكين العمل واسع النطاق بإزالة العقبات .
- ◀ تحقيق انتصارات قصيرة الأجل .
- ◀ البناء على هذه الانتصارات وتوطيد المكاسب .
- ◀ ترسيخ النهج الجديد في الثقافة المؤسسية .

نموذج أدكار: (ADKAR Model) يركز هذا النموذج على الأفراد الذين يقفون وراء التغيير، ويتكون من خمسة أهداف يجب تحقيقها :

- ◀ الوعي (Awareness): بالحاجة إلى التغيير .
- ◀ الرغبة (Desire): في المشاركة ودعم التغيير .
- ◀ المعرفة (Knowledge): بكيفية التغيير .
- ◀ القدرة (Ability): على تنفيذ التغيير .
- ◀ التعزيز (Reinforcement): للحفاظ على التغيير .

نموذج ماكينزي V-S (McKinsey V-S Model): يقيّم سبعة عناصر مترابطة (الاستراتيجية، البنية، الأنظمة، القيم المشتركة، الأسلوب، العاملين، المهارات) لتحديد نقاط الضعف وتنفيذ التغييرات اللازمة .

نظرية الدفع (Nudge Theory) تعتمد على توجيه الموظفين بلطف نحو التغيير المرغوب بدلاً من فرضه، مما يقلل المقاومة ويزيد من دعمهم .

التحضير والتخطيط الاستراتيجي للتحول المؤسسي

يُعد التحضير والتخطيط الاستراتيجي مراحل حاسمة لنجاح التحول الثقافي، حيث تضع الأسس اللازمة لعملية منظمة وفعالة.

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

- ◀ تحليل البيئة الداخلية والخارجية: نقطة الانطلاق في التخطيط الاستراتيجي، ويشمل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) وتحليل (PESTEL) العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية).
- ◀ صياغة الرؤية والرسالة: تمثل البوصلة التي توجه جميع جهود المنظمة، حيث تصف الرؤية الحالة المستقبلية المثالية، وتوضح الرسالة غرض المنظمة والقيمة التي تقدمها.
- ◀ تحديد الأهداف الاستراتيجية: أهداف محددة، قابلة للقياس، واقعية، ومحددة بزمن، تُشتق من تحليل البيئة والرؤية والرسالة.
- ◀ تطوير الاستراتيجيات: الخطط العامة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستويات مختلفة (المؤسسة، وحدات الأعمال، الوظائف).
- ◀ وضع خطط العمل التنفيذية: ترجمة الاستراتيجيات إلى إجراءات ملموسة تحدد الأنشطة والموارد والجدول الزمني والمسؤوليات.
- ◀ المتابعة والتقييم: رصد مستمر وتقييم لضمان فعالية التخطيط الاستراتيجي، من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقييم التقدم.

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي :

- ◀ مرحلة التحضير والإعداد: تشكيل فريق التخطيط، تحديد النطاق والأهداف، وضع جدول زمني، وتحديد الموارد والميزانية.
- ◀ مرحلة التحليل الاستراتيجي: تحليل SWOT موسع، دراسة المنافسين، تحليل سلسلة القيمة، واستشراف المستقبل.
- ◀ مرحلة صياغة الاستراتيجية: مراجعة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف طويلة المدى، وتطوير الاستراتيجيات.
- ◀ مرحلة التخطيط التنفيذي: وضع خطط تشغيلية مفصلة لكل قسم، تحديد المبادرات والمشاريع، تخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والجدول الزمنية.
- ◀ مرحلة التنفيذ: إطلاق المبادرات، تطبيق التغييرات التنظيمية، وتطبيق أنظمة إدارة الأداء.
- ◀ مرحلة المتابعة والتقييم: مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية، إجراء مراجعات استراتيجية منتظمة، تحليل الانحرافات، وتحديث الخطة.
- ◀ دور الإدارة الاستراتيجية في التحول الثقافي: يلعب مكتب الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في المؤسسات الحديثة، حيث يعمل كمحرك أساسي لعملية الإدارة الاستراتيجية بأكملها. تتجلى أهميته في ضمان التوافق التام بين استراتيجية المؤسسة وعملياتها اليومية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال. كما يساهم في تحسين جودة القرارات من خلال توفير تحليلات استراتيجية معمقة، وترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي على كافة المستويات التنظيمية.

ملخص

يؤكد المحتوى أن القيادة الفعالة هي الأساس لنجاح أي تحول ثقافي مؤسسي، حيث يقوم القادة بتحديد القيم والرؤية بوضوح، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وتشجيع التواصل المفتوح، والاستثمار في تدريب الموظفين، وتوفير بيئة عمل إيجابية، ومراجعة السياسات باستمرار، والاحتفال بالإنجازات، وقياس التقدم.

كما يوضح أن نجاح التغيير الثقافي يتطلب استراتيجيات محددة، مثل توافق القيادة، إشراك الموظفين، وجود رؤية واضحة، التدريب المستمر، والتقييم المتواصل. تُعرض عدة نماذج لإدارة التغيير مثل نموذج لوين، خطوات كوتر الثمانية، نموذج أدكار، نموذج ماكينزي SV-، ونظرية الدفع، وكلها تساعد القادة على توجيه عملية التحول.

كما يبرز النص أهمية التحضير والتخطيط الاستراتيجي عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، وتنفيذ الخطط، ومتابعة الأداء، مع التأكيد على دور الإدارة الاستراتيجية في ضمان التوافق بين العمليات اليومية والأهداف بعيدة المدى.













المراجع

المراجع العربية

- 
- 
- 
- 

المراجع الأجنبية

- 
- 
- 
- 

