



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

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 قدرة القيادات والمؤسسات على فهم مقاومة التغيير المؤسسي وإدارتها بفعالية، من خلال تحليل أسبابها، وتبني استراتيجيات للتعامل معها، واستخدام نماذج عملية لدعم الأفراد في مراحل التكيف، بما يضمن نجاح التحول الثقافي واستدامته.

الأهداف التفصيلية للجلسة



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

- تحليل أسباب مقاومة التغيير المؤسسي من منظور نفسي واجتماعي واقتصادي، وفهم ارتباطها بالسلوك الفردي والجماعي.
- تصنيف أشكال المقاومة وتوضيح الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل نوع بما يقلل من أثرها السلبي.
- تطبيق النماذج العملية مثل نموذج SARAH لمتابعة مراحل التكيف العاطفي للأفراد أثناء التغيير.
- صياغة توصيات قيادية عملية تدعم نجاح التحول الثقافي من خلال الرؤية الواضحة، تمكين الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة.

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: أسباب مقاومة التغيير المؤسسي
- الموضوع الثاني: أشكال مقاومة التغيير وتصنيفها
- الموضوع الثالث: استراتيجيات التعامل مع المقاومة
- الموضوع الرابع: نموذج SARAH ومراحل الخمس للتكيف مع التغيير.
- الموضوع الخامس: الخلاصة حول التحول الثقافي

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	مقاومة التغيير (Resistance to Change)	سلوك فردي أو جماعي يعارض التغيير أو يعرقل تنفيذه.
٢	استراتيجية التعليم والاتصال (Education & Communication)	نهج يهدف لتوضيح الحاجة إلى التغيير وتقليل المقاومة من خلال المعلومات.
٣	استراتيجية المشاركة والاندماج (Participation & Involvement)	إشراك الموظفين في عملية التغيير لتعزيز الالتزام والدعم.
٤	نموذج SARAH	إطار يصف المراحل العاطفية التي يمر بها الأفراد عند مواجهة التغيير (صدمة - غضب - رفض - قبول - أمل).
٥	القيادة التحولية (Transformational Leadership)	أسلوب قيادة يركز على إلهام الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم نحو التغيير.

الموضوع : فهم مقاومة التغيير والتعامل معها

فهم مقاومة التغيير والتعامل معها

تُعد مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية ومتوقعة في أي عملية تحول مؤسسي، وهي تعكس مجموعة معقدة من المشاعر والتصورات الفردية والجماعية. فهم هذه المقاومة والتعامل معها بفاعلية أمر حاسم لنجاح التحول.

الأفراد والتحول المؤسسي: لماذا يقاوم الأفراد التغيير؟

كما ذكر سابقاً، تتبع مقاومة الأفراد للتغيير من عدة أسباب، أبرزها :

■ الخوف من المجهول: يخشى الأفراد ما لا يعرفونه، ويرون في التغيير مخاطرة قد تؤثر على وظائفهم، رواتبهم، أعبائهم، أو تتطلب منهم اكتساب مهارات جديدة .

■ عدم الثقة في الإدارة: إذا كانت هناك فجوة بين الموظفين والقيادة، فقد يتشككون في نوايا الإدارة وجدية التغييرات .

■ العادات والإدراك: يميل الأفراد إلى التمسك بما اعتادوا عليه، وتتشكل لديهم قناعات بأن التغيير سيجلب المشكلات بناءً على تجارب سابقة أو تصورات شخصية .

■ تهديد الامتيازات القائمة: يخشى البعض أن يؤدي التغيير إلى فقدان امتيازات يحصلون عليها في ظل الوضع الراهن .

■ الرضا عن الوضع الراهن: الشعور بالأمان والاستقرار في الوضع الحالي، حتى لو لم يكن مثالياً، يجعل الأفراد يقاومون أي تحول .

■ تهديد العلاقات الشخصية: قد يؤدي التغيير إلى نقل الموظفين أو تغيير زملائهم ورؤسائهم، مما يهدد علاقاتهم المستقرة .

- التغيير السريع والمرهق: قد يشعر الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجاراة التطورات المتلاحقة .
- نقص المهارات: شعور الفرد بأنه لا يمتلك المهارات اللازمة للتكيف مع متطلبات التغيير الجديدة .
- تجاهل القيم الفردية: عندما يتعارض التغيير المقترح مع معتقدات وسلوكيات وعادات الأفراد الشخصية .
- عدم المشاركة وعدم الاستفادة: غياب إشراك الأفراد في عملية التغيير وعدم رؤيتهم لمكاسب شخصية منه .

◀ أشكال مقاومة التغيير وطرق التعامل معها

تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً متعددة، منها العلنية (كالاحتجاج وترك العمل) والسرية (كالتغيب وبطء الإنجاز). يمكن أن تكون فردية أو جماعية، ومؤقتة أو مستمرة، وإيجابية أو سلبية، ومسالمة أو عدائية. التعامل مع هذه الأشكال يتطلب استراتيجيات متنوعة :

◀ استراتيجية التعليم والاتصال: تهدف إلى مساعدة العاملين على فهم الحاجة

إلى التغيير وضرورته، من خلال المناقشات الفردية، العروض للمجموعات، والمذكرات والتقارير. تستخدم في حالة نقص المعلومات أو التحليل الخاطئ للمعلومات .

◀ استراتيجية المشاركة والاندماج: تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الالتزام بالتنفيذ. تستخدم عندما يمتلك الأفراد قدرة عالية على المقاومة .

- ◀ استراتيجية التسهيل والدعم: تقوم على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم، وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير. تُعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير، رغم أنها تتطلب وقتاً أطول وتكلفة كبيرة .
- ◀ استراتيجية التفاوض والاتفاق: تستخدم عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وتمتلك القدرة على المقاومة، من خلال تقديم الحوافز للعاملين لمواكبة التغيير .
- ◀ استراتيجية الاستقطاب (المناورة): يتم فيها استقطاب الفرد ووضعه في موقع هام في عملية تصميم التغيير لضمان مصادقته عليه. سريعة وغير مكلفة، لكنها قد تسبب مشاكل مستقبلية إذا شعر الفرد بالاستغلال .
- ◀ استراتيجية الإكراه الظاهر أو الضمني: تستخدم في حالات التغيير السريع أو عندما يمتلك تحالف التغيير قوة كبيرة، وتهدف إلى إجبار العاملين على قبول التغيير من خلال التهديد بفقدان الوظائف أو الحرمان من الترقية. سريعة وفعالة في التغلب على المقاومة، لكنها قد تخفض الروح المعنوية للعاملين .

◀ مراحل تكيف الأفراد مع التغيير المؤسسي: نموذج SARAH

يُعد نموذج (SARAH (Shock, Anger, Rejection, Acceptance, Hope أداة لفهم سلسلة المشاعر التي قد تؤثر على الفرد عند مواجهة تغيير كبير في حياته. يمكن للمحللين والقيادات استخدام هذا النموذج لفهم المراحل العاطفية التي يمر بها الأفراد خلال مبادرة تغيير الأعمال الجديدة .

الصدمة (Shock) هي رد الفعل الأولي عند التعرف على التغيير. قد يُصدم الأفراد عندما يسمعون لأول مرة عن مبادرة تغيير جديدة، خاصة إذا كانوا معتادين على طرق العمل القائمة .

الغضب (Anger): بمجرد أن تخف الصدمة الأولية، قد يصبح الأفراد غاضبين عندما يبدأون في فهم تداعيات التغيير عليهم. يمكن أن يوجه هذا الغضب أحيانًا نحو الآخرين، بما في ذلك فريق إدارة التغيير .

الرفض (Rejection): تتضمن المرحلة التالية رفض فكرة مبادرة التغيير الجديدة. قد يرغب الأفراد في الاستمرار في أساليبهم الحالية ويفضلون أن يتركوا وشأنهم. على الرغم من أنهم قد يدركون داخلياً أن التغيير حتمي، فإن هذه المرحلة تمثل أدنى نقطة في الدورة العاطفية .

القبول (Acceptance): بمرور الوقت، سيقبل الأفراد في النهاية مبادرة التغيير الجديدة، حتى لو لم يتبنوها بحماس. في هذه المرحلة، يتصلح الأفراد مع التغيير ويصبحون مستعدين لقبوله، ويعتادون على التعديلات الجديدة في العمليات، المعلومات، الأفراد، الهياكل التنظيمية، والتكنولوجيا .

الأمل (Hope): في المرحلة النهائية، يظهر الأمل عندما يبدأ الأفراد في إدراك الجوانب الإيجابية لمبادرة التغيير الجديدة، بما في ذلك الفوائد لأنفسهم وللمنظمة ككل .

إن الرسالة الرئيسية لنموذج SARAH هي أن التغيير الناجح يتطلب تخطيطًا وإدارة دقيقة. وهذا يتضمن فهمًا واضحًا للأهداف والخطوات اللازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى الاستعداد للتفكير في التقدم وإجراء التعديلات. مشاعر الصدمة، الغضب، الرفض، القبول، والأمل هي مشاعر طبيعية خلال مبادرة تغيير الأعمال الجديدة ويجب توقعها. يجب أن يكون الفريق الذي يقود التغيير على دراية بهذه المراحل وتطوير استراتيجيات لمساعدة الأفراد على التعامل مع مشاعرهم .

ملخص

الخلاصة والتوصيات

يُظهر التحليل الشامل لدور القيادة في التحول الثقافي المؤسسي أن هذه العملية ليست مجرد تعديل إجرائي أو هيكلي، بل هي تحول عميق في القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم المنظمة. تتأثر هذه التحولات بدوافع خارجية ملحة، مثل الابتكار التكنولوجي والمنافسة، ودوافع داخلية تتعلق بتطلعات القيادة ورضا الموظفين. إن الفهم المتعمق بأن التحول الثقافي يندرج غالباً ضمن "التغيير التحويلي" - وهو النوع الأكثر تعقيداً وشمولية - يؤكد على ضرورة تبني نهج قيادي استباقي ومستدام، يتجاوز مجرد الاستجابة للتهديدات ليشمل تشكيل مستقبل المنظمة وقدرتها على النمو.

تكشف التحديات المتعددة في بيئات العمل المتنوعة ثقافياً أن التحول الثقافي في العصر الحديث لا يقتصر على تغيير ثقافة واحدة، بل يتطلب دمج ومواءمة ثقافات فرعية متعددة. هذا الأمر يفرض على القيادات تطوير كفاءات عالية في التواصل بين الثقافات، وحل النزاعات، وتعزيز بيئة عمل شاملة. كما أن المقاومة الداخلية للتغيير، التي تتسم بتعقيدها وتعدد أسبابها (نفسية، اجتماعية، اقتصادية)، تتطلب من القيادات نهجاً تعاطفياً وتشخيصياً، بدلاً من التعامل معها كمعارضة غير منطقية.

التوصيات

بناءً على ما سبق، يُوصى بما يلي لتعزيز دور القيادة في التحول الثقافي المؤسسي:

▶ تطوير رؤية تحويلية واضحة ومقنعة: يجب على القيادات صياغة رؤية للتحول الثقافي لا تكتفي بتحديد الأهداف، بل توضح بوضوح سبب الحاجة إلى التغيير (الضرورة الخارجية) وكيف سيساهم في بناء مستقبل أفضل للمنظمة وأفرادها

(الطموح الداخلي). يجب أن تكون هذه الرؤية ملهمة وقابلة للفهم من قبل جميع المستويات.

- ◀ تعزيز كفاءات القيادة التحولية: يتطلب التحول الثقافي قادة قادرين على إلهام الثقة، وتحدي الوضع الراهن، وتمكين الموظفين. يجب الاستثمار في برامج تدريب وتطوير القيادات التي تركز على مهارات التواصل الفعال، والذكاء العاطفي، وإدارة التنوع، والقدرة على التعامل مع الغموض.
 - ◀ تبني نهج شامل لإدارة المقاومة: بدلاً من قمع المقاومة، يجب على القيادات تشخيص أسبابها الجذرية. يتطلب ذلك استخدام استراتيجيات متعددة مثل التعليم والتواصل الشفاف، وإشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ التغيير، وتقديم الدعم والتسهيلات اللازمة (مثل التدريب على المهارات الجديدة)، بالإضافة إلى التفاوض وتقديم الحوافز عند الضرورة.
 - ◀ بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومتعلمة: يجب على المؤسسات أن تسعى لغرس ثقافة تشجع على التعلم المستمر، والتجريب، والقدرة على التكيف مع المتغيرات. هذا يتضمن تعزيز قنوات التغذية الراجعة، والاحتفال بالتعلم من الأخطاء، وتوفير بيئة آمنة للتعبير عن الأفكار الجديدة.
 - ◀ تضمين قياس الأثر الثقافي في الأداء الاستراتيجي: يجب تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لا تقيس فقط النتائج المالية والتشغيلية، بل أيضاً التقدم في التحول الثقافي، مثل مستويات رضا الموظفين، ومعدلات الابتكار، وجودة التعاون بين الفرق. هذا يضمن أن التحول الثقافي يُنظر إليه كاستثمار استراتيجي له عائد ملموس.
 - ◀ الاستفادة من النماذج المنهجية لإدارة التغيير: يمكن للمؤسسات الاسترشاد بنماذج مثل لوين، كوتر، وأدكار لتوجيه مراحل التحول الثقافي، من تهيئة البيئة للتغيير، إلى تنفيذه، ثم ترسيخه في الثقافة المؤسسية. هذه النماذج توفر إطاراً منظماً للتعامل مع تعقيدات التحول.
- إن التحول الثقافي المؤسسي، بقيادة حكيمة ومستنيرة، هو المفتاح لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها في عالم دائم التغيير. إنه استثمار في رأس المال البشري، الذي هو المحرك الحقيقي للابتكار والنمو



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.













المراجع

المراجع العربية

- 
- 
- 
- 

المراجع الأجنبية

- 
- 
- 
- 

