



الثقافة المؤسسية

منظومة الثقافة المؤسسية في القطاع العام

برنامج تحديث القطاع العام 2023-2025



منظومة الإصلاحات في القطاع العام



الثقافة المؤسسية

رؤى التحديث الشاملة

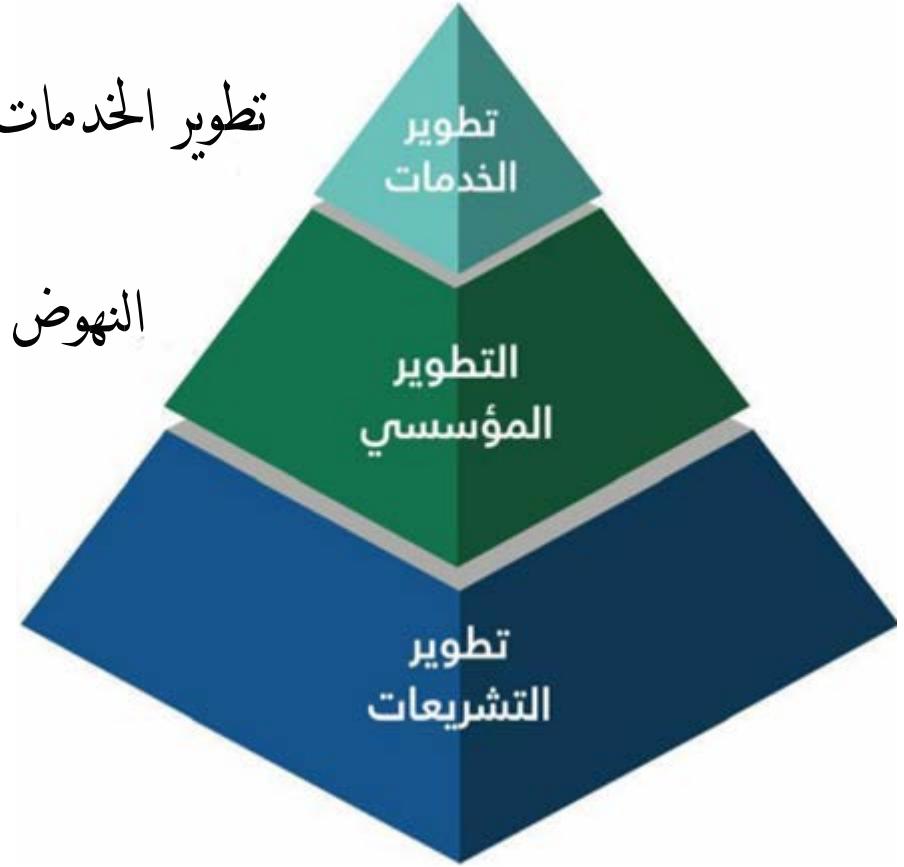


خارطة تحديث القطاع العام

تطوير الخدمات الحكومية لخدمة المواطن بسهولة وجودة عالية

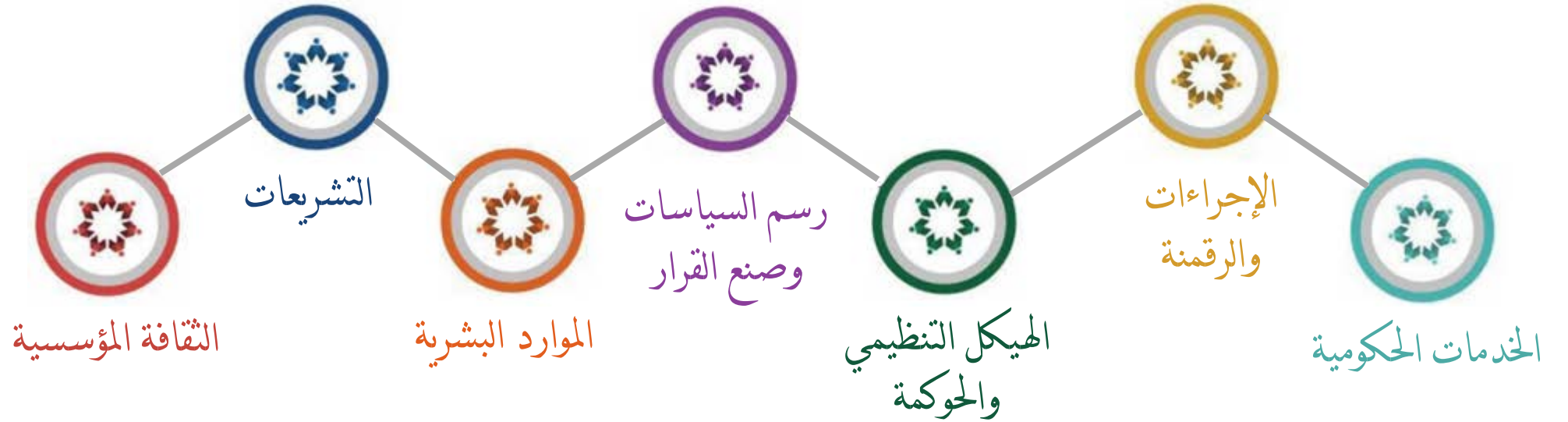
النهوض بفاعلية وكفاءة القطاع العام

تحديث التشريعات المحفزة للاقتصاد الوطني وتمكين القطاع العام



مكونات تحديث القطاع العام

سبع مكونات للمحور حول خدمة المواطن وأصحاب العلاقة



رؤية تحديث القطاع العام

رؤية تحديث القطاع العام (قطاع ممكن وممكن وفعال)

رؤية مكون الثقافة المؤسسية (ثقافة مؤسسية داعمة للإنتاج والتطوير والابتكار)





الثقافة المؤسسية

أولويات 2024

مكون الثقافة المؤسسية

تطوير برامج توعية حول منظومة الثقافة المؤسسية (100 جهة حكومية)

تطبيق نموذج الثقافة المؤسسية في عدد من الدوائر الحكومية (50 جهة حكومية)





الثقافة المؤسسية

أولويات 2024

مكون الثقافة المؤسسية

تطوير برامج توعية حول منظومة الثقافة المؤسسية (100 جهة حكومية)

تطبيق نموذج الثقافة المؤسسية في عدد من الدوائر الحكومية (50 جهة حكومية)





مفهوم الثقافة المؤسسية

التصرفات والعادات الظاهرة والملموسة

- علامات وإشارات معينة في بيئة العمل ومبنى الجهة الحكومية
- تعكس ثقافة أو سلوكيات معينة (إيجاباً أو سلباً).

محاولة تغيير الثقافة على هذا المستوى وحده لن يغير المستويات الأخرى

القيم والسلوكيات الأقل وضوحاً لكنها تعبر عنها

- المظاهر السلوكية والتصرفات المعنية التي يقوم بها الموظفون داخل بيئة العمل بما يعكس قناعات معينة.

التغيير الحقيقي للثقافة يجب أن يبدأ بتغيير السلوكيات

- المعتقدات والقناعات في اللاوعي وغير ظاهرة ولا يتم البوح بها
- الأفكار والمشاعر والمعتقدات التي تستجيب للتغيرات في السلوك ولكن يصعب التأثير عليها بشكل مباشر.

لاستدامة التغيير الثقافي يجب أن تتغير القناعات ولا ينصح بالبدء في محاولة تغير القناعات

- وجود مكتب استقبال للمتعاملين والمبادرة في توجيههم.

- التدخين في المكاتب والمرافق الحكومية المختلفة.
- طوابير المراجعين أمام مكتب المدير.

- العمل الجماعي لتحقيق إنجاز مقابل العمل الفردي وتحقيق إنجازات فردية.

- استقبال المتعاملين ببشاشة مقابل التهرب من استقبال طلبات خدمة قبل انتهاء الدوام الرسمي.
- المبادرة لمساعدة المتعاملين دون وجود تكليف بذلك.

- الدائرة تعمل كجزر منفصلة.

- تجاهل القيادة لأي إشارات لوجود مشاكل أو مخاطر يجب التعامل معها.

- مشاكل الدائرة لا يتم حلها وتبقى معلقة.

- القناعة بأن الطلب الذي يحتاج تعاون بين المديريات أو الدوائر الحكومية سيأخذ وقت طويل جداً وغير مجدي.



الإطار العام لمنظومة الثقافة المؤسسية في القطاع العام



الثقافة المؤسسية



“Culture Eats Strategy for Breakfast”

Peter Drucker

الثقافة تلتهم الاستراتيجية على الإفطار
بيتر دراكر

النظام الأيكولوجي للمؤسسة Organization Ecosystem

■ يجب أن تدرك المؤسسة أنها لا تعمل في فراغ وبأنها جزء من نظام إيكولوجي أكبر يمكن للمعنيين الرئيسيين من خلاله مساعدة أو إعاقة تقدمها وتحقيق رؤيتها واستراتيجيتها .

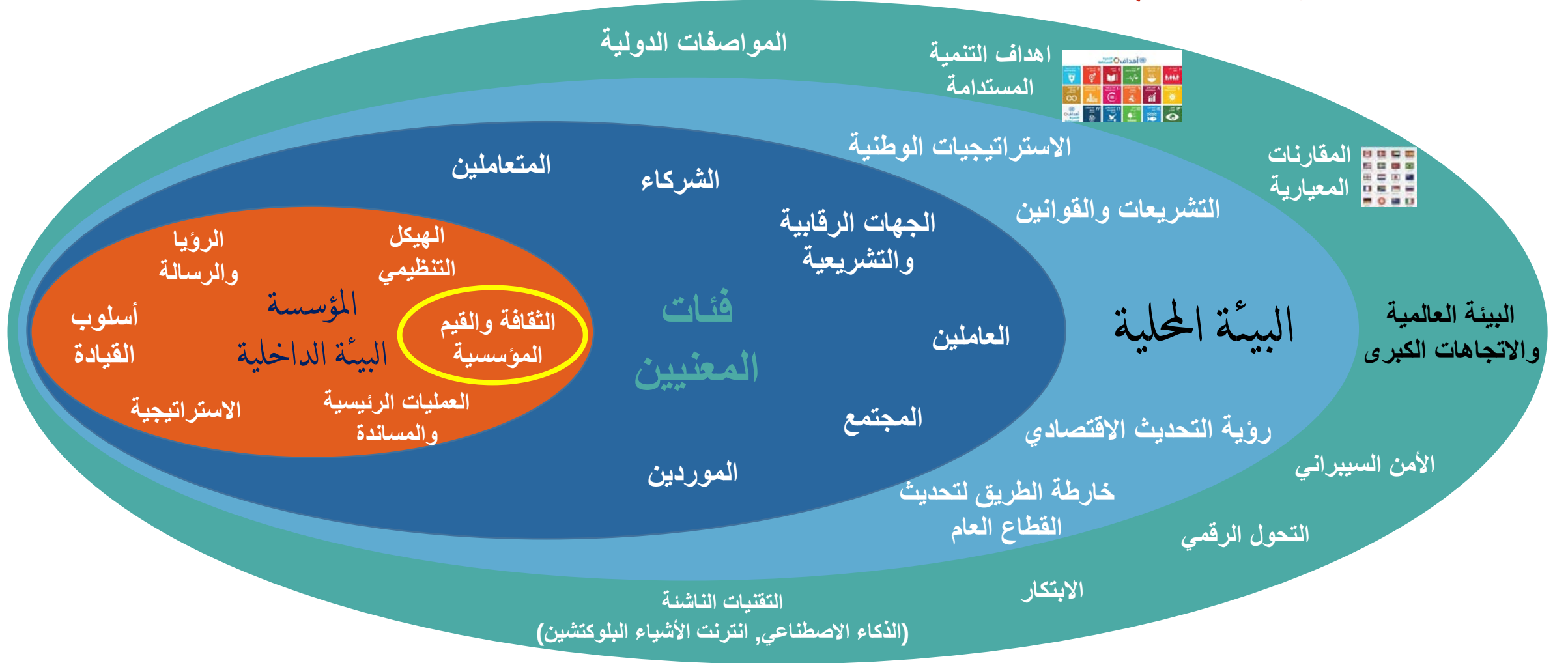
■ يتطلب من المؤسسة تحليل وفهم النظام الأيكولوجي الذي تعمل فيه من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في مجال عمل المؤسسة .





الثقافة المؤسسية

النظام الإيكولوجي للدوائر الحكومية



مفهوم الثقافة المؤسسية



مجموعة معينة من الأفكار والمعتقدات والعادات والقيم والأعراف السلوكية المشتركة بين العاملين والفرق داخل المؤسسة والتي تضبط طريقة التعامل مع بعضهم البعض ومع المعنيين خارج المؤسسة.



لماذا نسعى لتنفيذ التحول في الثقافة المؤسسية؟



رؤية تحديث القطاع العام (قطاع ممكن وممكن وفعال)

رؤية مكون الثقافة المؤسسية (ثقافة مؤسسية داعمة للإنتاج والتطوير والابتكار)

أهداف التحول في الثقافة المؤسسية
بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث
طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة التغيير وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية

قيم الثقافة المؤسسية

المواطن محور الاهتمام

الحوكمة وسيادة القانون

الولاء والانتماء

التركيز على النتائج

التميز والابتكار

المخرجات والأثر

توجيه السلوك

تعزيز المرونة في مواجهة التحديات

تحقيق مستهدفات مؤشرات

قيم الثقافة المؤسسية

تعزيز رضا وثقة المعنيين في المؤسسة

تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجي

والتشغيلي وتحقيق الأهداف

بناء هوية سمعية مؤسسية مميزة

تعزيز الجاهزية نحو المستقبل

المحركات

الاتجاهات العالمية

التوجيهات والاستراتيجيات الوطنية

التشريعات والقوانين

التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية

التغذية الراجعة من المعنيين

المقارنات المعيارية



الممكنات

إدارة الموارد

إدارة الحوكمة

القيادة الفاعلة

الحكومة الواحدة

إدارة التغيير

أهداف التحول في الثقافة المؤسسية قيم الثقافة المؤسسية

أهداف التحول في الثقافة المؤسسية

طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة التغيير وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية

بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث

قيم الثقافة المؤسسية

التميز والابتكار

التركيز على النتائج

الولاء والانتماء

الحوكمة
وسيادة القانون

المواطن
محور الاهتمام



المحركات



المحركات

الاتجاهات العالمية

التوجيهات والاستراتيجيات الوطنية

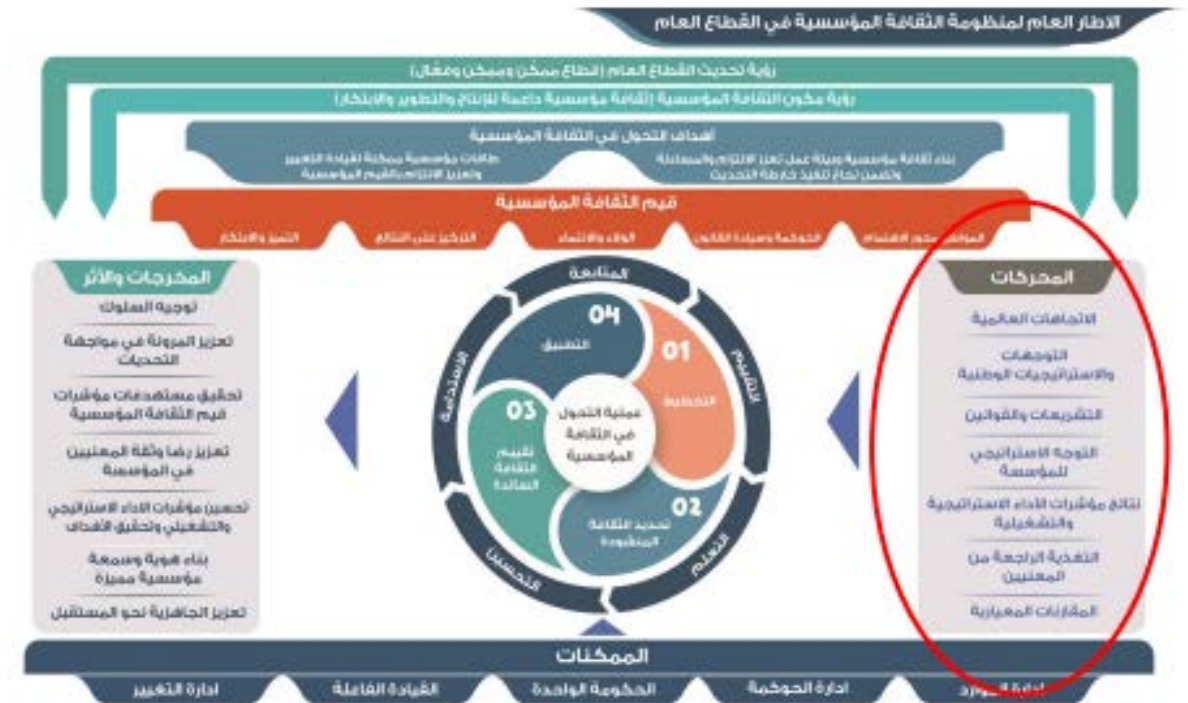
التشريعات والقوانين

التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية

التغذية الراجعة من المعنيين

المقارنات المعيارية



رؤية تحديث القطاع العام (قطاع ممكن وممكن وفعل)

رؤية مكون الثقافة المؤسسية (ثقافة مؤسسية داعمة للإنتاج والتطوير والابتكار)

أهداف التحول في الثقافة المؤسسية

طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة التغيير
وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية

بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة
وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث

قيم الثقافة المؤسسية

المواطن محور الاهتمام

الحوكمة وسيادة القانون

الولاء والانتماء

التركيز على النتائج

التميز والابتكار

عملية التحول في الثقافة المؤسسية

المتابعة والتقييم والتعلم
والتحسين والاستدامة

التطبيق

تقييم الثقافة السائدة

تحديد الثقافة المنشودة

التخطيط



متابعة تطبيق خطة التحول
وقياس مؤشرات الأداء
من خلال تقارير الإنجاز الدورية

اتخاذ الإجراءات التحسينية
في حال عدم تحقيق
المستهدفات

تحديد الدروس المستفادة
والتعلم منها

نشر القصص الملهمة

اعداد خطة التحول والتي
تشمل المشاريع ذات
الأولوية ومؤشرات الاداء
والمستهدفات

اشراك المعنيين في التغيير
التمكين والتدريب

مراجعة الاستراتيجية
والاجراءات ذات العلاقة
لضمان توافقها مع الثقافة
المنشودة

تطبيق خطة التحول

تحليل الفجوة بين الثقافة
السائدة والمنشودة باستخدام
اداء التقييم الشامل للثقافة
المؤسسية

المقابلات الفردية مع القادة

عقد مجموعات التركيز

الزيارات الميدانية والمشاهدات

تحليل الجاهزية للتحول

عقد جلسات توجيهية
للإدارة العليا

عقد ورش عمل مع
المعنيين

التوافق على قيم الثقافة
المنشودة والأبعاد
والمرتبطة بها

اختيار سفراء التغيير

اعداد خطة العمل

دراسة مجال عمل المؤسسة
وربطها مع قيم الثقافة
المؤسسية

المحركات

الاتجاهات العالمية

التوجهات
والاستراتيجيات الوطنية

التشريعات والقوانين

التوجه الاستراتيجي
للمؤسسة

نتائج مؤشرات الاداء الاستراتيجية
والتشغيلية

التغذية الراجعة من
المعنيين

المقارنات المعيارية

المخرجات والأثر

توجيه السلوك

تعزيز المرونة في مواجهة
التحديات

تحقيق مستهدفات مؤشرات
قيم الثقافة المؤسسية

تعزيز رضا وثقة المعنيين
في المؤسسة

تحسين مؤشرات الاداء الاستراتيجية
والتشغيلية وتحقيق الأهداف

بناء هوية وسمعة
مؤسسية مميزة

تعزيز الجاهزية نحو المستقبل

الممكنات

ادارة التغيير

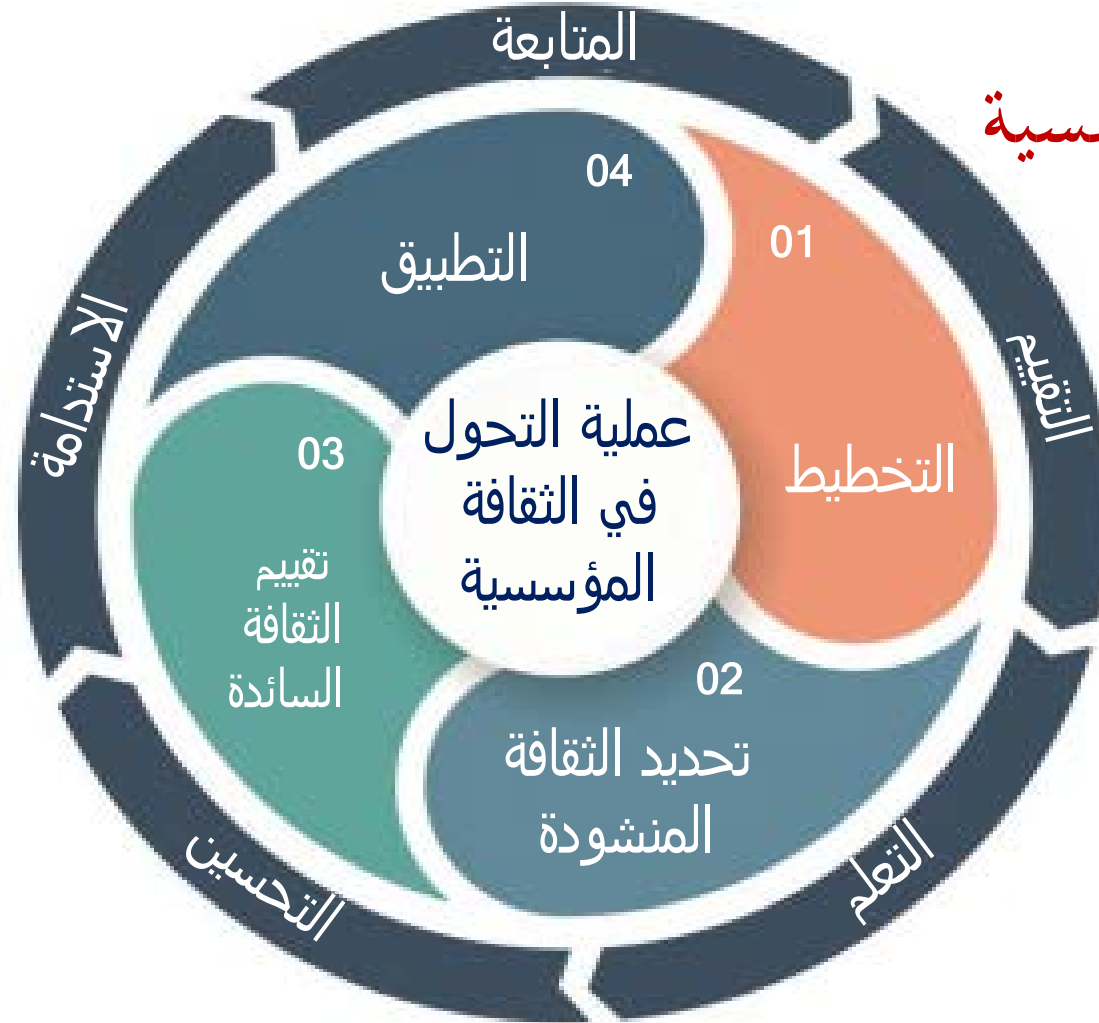
القيادة الفاعلة

الحكومة الواحدة

ادارة الحوكمة

ادارة الموارد

عملية التحول في الثقافة المؤسسية



(التخطيط)

عملية التحول في الثقافة المؤسسية

المتابعة والتقييم والتعلم والتحسين والاستدامة



متابعة تطبيق خطة التحول
وقياس مؤشرات الأداء
من خلال تقارير الإنجاز الدورية

اتخاذ الاجراءات التحسينية
في حال عدم تحقيق
المستهدفات

تحديد الدروس المستفادة
والتعلم منها

نشر القصص الملهمة

التطبيق



اعداد خطة التحول والتي
تشمل المشاريع ذات
الأولوية ومؤشرات الاداء
والمستهدفات

اشراك المعنيين في التغيير

التمكين والتدريب

مراجعة الاستراتيجيات
والاجراءات ذات العلاقة
لضمان توافقها مع الثقافة
المنشودة

تطبيق خطة التحول

تقييم الثقافة السائدة



تحليل الفجوة بين الثقافة
السائدة والمنشودة باستخدام
اداء التقييم الشامل للثقافة
المؤسسية

المقابلات الفردية مع القادة

عقد مجموعات التركيز

الزيارات الميدانية والمشاهدات

تحليل الجاهزية للتحول

تحديد الثقافة المنشودة



عقد جلسات توجيهية
لإدارة العليا

عقد ورش عمل مع
المعنيين

التوافق على قيم الثقافة
المنشودة والأبعاد
والمرتبطة بها

التخطيط



اختيار سفراء التغيير

اعداد خطة العمل

دراسة مجال عمل المؤسسة
وربطها مع قيم الثقافة
المؤسسية

تحديد الثقافة المنشودة

عملية التحول في الثقافة المؤسسية

المتابعة والتقييم والتعلم
والتحسين والاستدامة



متابعة تطبيق خطة التحول
وقياس مؤشرات الأداء
من خلال تقارير الإنجاز الدورية

اتخاذ الإجراءات التحسينية
في حال عدم تحقيق
المستهدفات

تحديد الدروس المستفادة
والتعلم منها

نشر القصص الملهمة

التطبيق



اعداد خطة التحول والتي
تشمل المشاريع ذات
الأولوية ومؤشرات الاداء
والمستهدفات

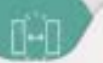
اشراك المعنيين في التغيير

التمكين والتدريب

مراجعة الاستراتيجيات
والاجراءات ذات العلاقة
لضمان توافقها مع الثقافة
المنشودة

تطبيق خطة التحول

تقييم الثقافة السائدة



تحليل الفجوة بين الثقافة
السائدة والمنشودة باستخدام
اداء التقييم الشامل للثقافة
المؤسسية

المقابلات الفردية مع القادة

عقد مجموعات التركيز

الزيارات الميدانية والمشاهدات

تحليل الجاهزية للتحول

تحديد الثقافة المنشودة



عقد جلسات توجيهية
لإدارة العليا

عقد ورش عمل مع
المعنيين

التوافق على قيم الثقافة
المنشودة والأبعاد
والمرتبطة بها

التخطيط



اختيار سفراء التغيير

اعداد خطة العمل

دراسة مجال عمل المؤسسة
وربطها مع قيم الثقافة
المؤسسية

تحديد الثقافة المؤسسية المنشودة

مهام المؤسسة ومجالات العمل الرئيسية .



الاتجاهات العالمية .



التوجهات الوطنية ونموذج الثقافة المؤسسية .



الرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .



العوامل المؤثرة في
تحديد
الثقافة المنشودة

(تقييم الثقافة السائدة)

عملية التحول في الثقافة المؤسسية



تقييم الثقافة المؤسسية السائدة

تحليل الفجوة بين الثقافة السائدة والثقافة المنشودة



✓ هي مرحلة هامة تهدف إلى فهم وتحليل القيم والمعتقدات والسلوكيات والتقاليد التي تميز المؤسسة وتوجه سلوك وأداء موظفيها .

✓ يعتبر تقييم الثقافة المؤسسية وتحليل الفجوة بين الثقافة الحالية والمستهدفة أداة قيمة لتحديد مدى توافق الثقافة مع رؤية وأهداف المؤسسة ورسالتها والتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها .

الثقافة المؤسسية السائدة والمنشودة

تحليل الفجوة

ثقافة تركز على المواطن



ثقافة تدعم الحوكمة وسيادة القانون



ثقافة تعزز الولاء والانتماء



ثقافة تركز على النتائج



ثقافة تشجع على التميز والابتكار

الثقافة
الحالية

تقييم الثقافة المؤسسية السائدة

تحليل الفجوة بين الثقافة السائدة والثقافة المنشودة

تحليل الفجوة بين
الثقافة السائدة والثقافة المنشودة

تقييم الثقافة المؤسسية السائدة

تحليل الفجوة بين الثقافة السائدة والثقافة المنشودة



أداة التقييم الشامل للثقافة المؤسسية



المقابلات الفردية مع قيادات المستوى الأول



مجموعات التركيز



استبيان رضا الموظفين



الزيارات الميدانية والمشاهدات



أدوات تقييم الثقافة المؤسسية

(التطبيق)

عملية التحول في الثقافة المؤسسية

المتابعة والتقييم والاستدامة



متابعة تطبيق خطة التحول
وقياس مؤشرات الأداء
من خلال تقارير الإنجاز الدورية

اتخاذ الاجراءات التحسينية
في حال عدم تحقيق
المستهدفات

تحديد الدروس المستفادة
والتعلم منها

نشر القصص الملهمة

التطبيق



اعداد خطة التحول والتي
تشمل المشاريع ذات
الأولوية ومؤشرات الاداء
والمستهدفات

اشراك المعنيين في التغيير

التمكين والتدريب

مراجعة الاستراتيجيات
والاجراءات ذات العلاقة
لضمان توافقها مع الثقافة
المنشودة

تطبيق خطة التحول

تقييم الثقافة السائدة



تحليل الفجوة بين الثقافة
السائدة والمنشودة باستخدام
اداء التقييم الشامل للثقافة
المؤسسية

المقابلات الفردية مع القادة

عقد مجموعات التركيز

الزيارات الميدانية والمشاهدات

تحليل الجاهزية للتحول

تحديد الثقافة المنشودة



عقد جلسات توجيهية
للإدارة العليا

عقد ورش عمل مع
المعنيين

التوافق على قيم الثقافة
المنشودة والأبعاد
والمرتبطة بها

التخطيط



اختيار سفراء التغيير

اعداد خطة العمل

دراسة مجال عمل المؤسسة
وربطها مع قيم الثقافة
المؤسسية

مرحلة التطبيق

إعداد خطة التحول للثقافة المؤسسية



الأهداف



المبادرات



تحديد الشركاء في التنفيذ



تحديد الأولويات



المسؤوليات



تطوير مؤشرات الأداء والمستهدفات



تحديد الاطار الزمني



خطة تحول الثقافة المؤسسية

[illegible]

المتابعة والتقييم والتعلم والاستدامة

عملية التحول في الثقافة المؤسسية

المتابعة والتقييم والتعلم والاستدامة



متابعة تطبيق خطة التحول
وقياس مؤشرات الأداء
من خلال تقارير الإنجاز الدورية

اتخاذ الاجراءات التحسينية
في حال عدم تحقيق
المستهدفات

تحديد الدروس المستفادة
والتعلم منها

نشر القصص الملهمة

التطبيق



اعداد خطة التحول والتي
تشمل المشاريع ذات
الأولوية ومؤشرات الاداء
والمستهدفات

اشراك المعنيين في التغيير

التمكين والتدريب

مراجعة الاستراتيجيات
والاجراءات ذات العلاقة
لضمان توافقها مع الثقافة
المنشودة

تطبيق خطة التحول

تقييم الثقافة السائدة



تحليل الفجوة بين الثقافة
السائدة والمنشودة باستخدام
اداء التقييم الشامل للثقافة
المؤسسية

المقابلات الفردية مع القادة

عقد مجموعات التركيز

الزيارات الميدانية والمشاهدات

تحليل الجاهزية للتحول

تحديد الثقافة المنشودة



عقد جلسات توجيهية
للإدارة العليا

عقد ورش عمل مع
المعنيين

التوافق على قيم الثقافة
المنشودة والأبعاد
والمرتبطة بها

التخطيط



اختيار سفراء التغيير

اعداد خطة العمل

دراسة مجال عمل المؤسسة
وربطها مع قيم الثقافة
المؤسسية

المتابعة والتقييم والتعلم والتحسين والاستدامة

نتائج الارتباط الوظيفي (نتائج رضا الموظفين)

مؤشرات قيم الثقافة المؤسسية

مستوى النضج في الثقافة المؤسسية

مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي المؤسسي

معدل الدوران الوظيفي

نسبة غياب الموظفين

نتائج رضا المعنيين

مؤشرات الخدمات المقدمة للمتعاملين

مؤشر السمعة المؤسسية

أمثلة لمؤشرات الأداء ومقاييس الرأي

المخرجات والأثر

المخرجات والأثر

توجيه السلوك

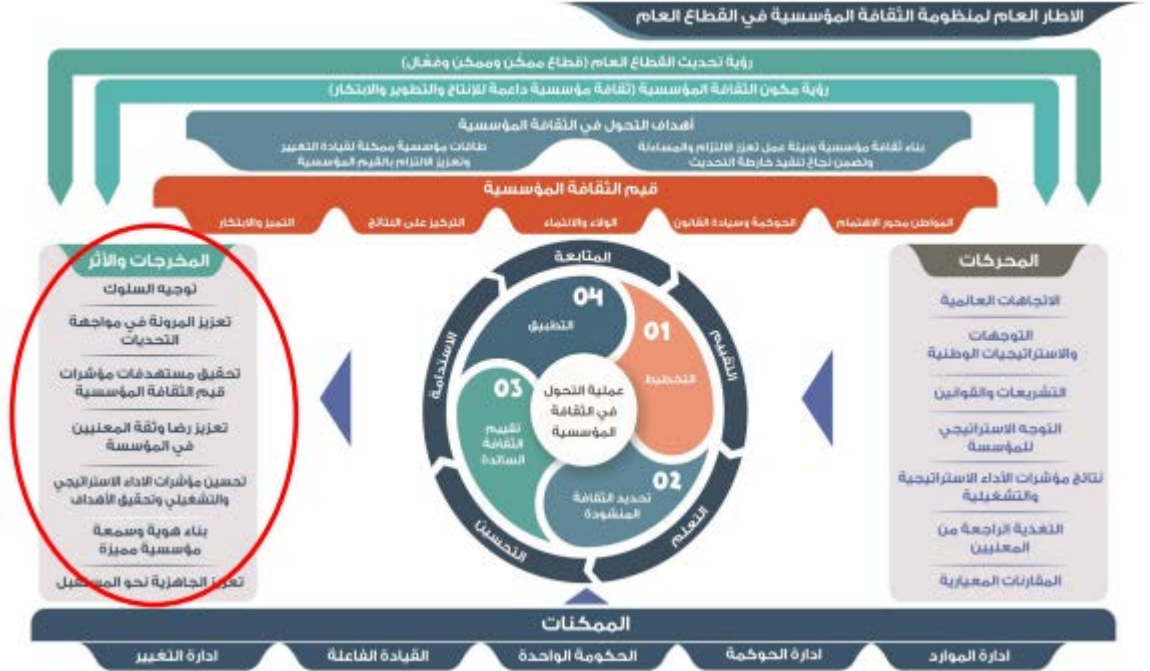
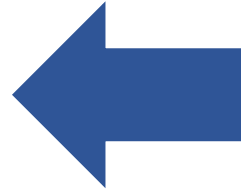
تعزيز المرونة في مواجهة التحديات

تحقيق مستهدفات مؤشرات
قيم الثقافة المؤسسية

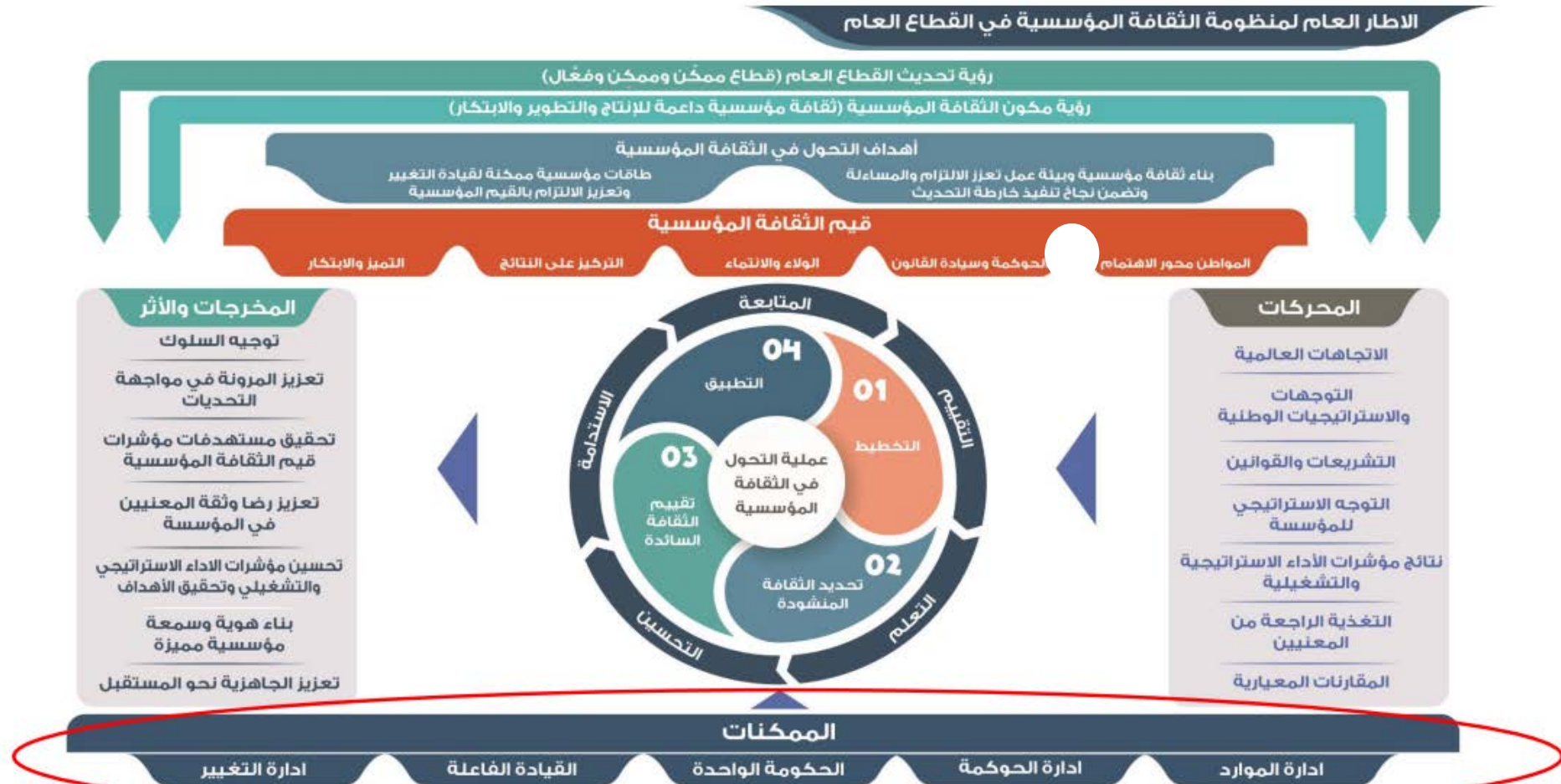
تعزيز رضا وثقة المعنيين في المؤسسة

تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجي
والتشغيلي وتحقيق الأهداف
بناء هوية سمعية مؤسسية مميزة

تعزيز الجاهزية نحو المستقبل



ممكنات تنفيذ التحول في الثقافة المؤسسية





الثقافة المؤسسية



الممكنات Enablers

إدارة التغيير

إدارة التغيير تضمن تنفيذ التحول في الثقافة المؤسسية بسلاسة، من خلال التخطيط المنظم، وتقليل المقاومة، ودعم الموظفين في التكيف مع التغييرات. بتوجيه التغيير ومراقبته، يتم تحقيق الأهداف الجديدة بفعالية، وتعزيز التزام الموظفين، مما يساهم في نجاح واستدامة التحول في الثقافة المؤسسية

القيادة الفاعلة

القيادة الفاعلة توجه التحول في الثقافة المؤسسية في المؤسسات من خلال رؤية واضحة، وتحفيز الموظفين، وتقديم الدعم المستمر. القادة الفاعلون يقدمون القدوة، يعالجون المقاومة، ويضمنون التزام الجميع بالتغيير. بفضل توجيههم، يتحقق التحول بسلاسة أكبر، مع تحقيق الأهداف واستدامة التغيير في الثقافة المؤسسية

الحكومة الواحدة

الحكومة الواحدة تتيح تنسيقاً بين وتكاملاً أفضل الجهات الحكومية، مما يعزز التوافق على الأهداف المشتركة خلال التحول في الثقافة المؤسسية. من خلال توحيد الرؤية والسياسات، يتم تقليل التكرار والازدواجية، وتعزيز التعاون والكفاءة، مما يساهم في تنفيذ التحول بشكل أكثر سلاسة وفعالية في المؤسسات الحكومية

إدارة الحوكمة

إدارة الحوكمة تضمن الالتزام بالسياسات والإجراءات خلال التحول في الثقافة المؤسسية، مما يعزز الشفافية والمساءلة. بتطبيق قواعد الحوكمة بفعالية، يتم توجيه التغيير بشكل منظم ومدرّس، مما يقلل من المخاطر ويضمن توافق جميع الأطراف مع الأهداف الجديدة، وبالتالي يساهم في نجاح واستدامة التحول في الثقافة المؤسسية.

إدارة الموارد

إدارة الموارد تضمن توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية والمعرفية اللازمة لدعم التحول الثقافي المؤسسية، مما يمكن الأفراد والفرق من تطبيق القيم الجديدة بفعالية. من خلال التخطيط الجيد وتوزيع الموارد بشكل مدرّس.



إدارة التغيير

حقائق عن التغيير

1 القناعات والآليات والمنهجيات التي أوقعتنا في المشكلة لا يمكن أن تكون هي طريقنا للحل. لا بد من أن نغيرها.

2 حتى الناجحون يحتاجون للتغيير، ما كان سببا أو نجاحهم بالأمس... لا توجد ضمانة لينجح الآن.

3 نحن لا نعجبنا الحاضر، ومع ذلك فإذا جاء وقت التغيير خفنا وتراجعنا.

4 ثمن التغيير كبير، وثنم التقاعس عن التغيير أكبر بكثير.

5 ليس هناك عصا سحري، التغيير يحتاج وقت ونفس طويل.

مفهوم إدارة التغيير

التغيير

عملية تحول من الواقع الحاضر إلى واقع تسعى الوصول إليه، وتشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل مع متغيرات البيئة المحيطة.

إدارة التغيير

عملية منظمة تهدف إلى تهيئة وتوجيه الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة لإدارة الانتقال من حالة أو طريقة عمل معينة إلى حالة جديدة وذلك للتكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية ومنها بيئة العمل أو العمليات أو الثقافة المؤسسية. تهدف إدارة التغيير إلى تقليل المقاومة وتعظيم قبول التغيير لضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة واستخدام أمثل للموارد.

سؤال ؟



ما الفرق بين
التغيير والتحول ؟

أنواع التغيير

من حيث مدى التأثير والنطاق

يهدف إلى تحسين في
الأداء الحالي للمؤسسة.

يتم على مراحل متتالية
وبخطوات صغيرة.

قد يكون أقل تكلفة وجهداً نسبياً
في التنفيذ مقارنة بالتغيير التحويلي.

يستهدف تحسين محدود وتطوير
تدريجي للمؤسسة من خلال تحسين فعالية
وكفاءة العمليات

التغيير التدريجي
(Incremental Change)



الثقافة المؤسسية

أنواع التغيير

من حيث مدى التأثير والنطاق

قد يتطلب تغييراً في الروح الجماعية للمؤسسة
وقد يجب على العاملين التأقلم مع ثقافة
وأهداف جديدة.

يكون جذرياً وشاملاً ويهدف
إلى تحقيق تحول في المؤسسة

يتطلب تخطيطاً استراتيجياً وقيادة قوية
وملهمة وتحولية وقد يكون تنفيذه تحدياً
ويستغرق وقتاً طويلاً.

يستهدف تغيير كبير وتحقيق
أهداف طموحة ومعايير جديدة.

التغيير التحولي
(Transformational Change)

مراحل التغيير

1 التخطيط والتعرف على التغيير المطلوب

2 الاستعداد والتهيئة للتغيير

3 تنفيذ التغيير

4 المتابعة والتقييم والتعلم

« تحديد الدوافع والأسباب للتغيير.

« تحديد الرؤية والهدف من التغيير المنشود وإيصالها للمعنيين.

« تحديد نوع التغيير المنشود.

« تحديد نطاق ومجالات التغيير.

« تقييم الجاهزية.

« إذابة الجليد.

« تحديد المعنيين بالتنفيذ

« تحديد عوامل النجاح.

« تحديد تحديات التغيير

وعوامل مقاومته.

« الإجابة على الأسئلة

والتخوفات الخاصة

بالتغيير

« تنفيذ خطة التغيير.

« إدارة توقعات أصحاب العلاقة

« تحديد خطة التواصل

والإشراك.

« تحديد خطة المخاطر.

« تحديد خطة التدريب.

« ترسيخ الثقافة.

« المتابعة.

« التقييم.

« التعلم.

« الاستدامة

عناصر التغيير (نموذج S7)



مقاومة التغيير



هي امتناع الأفراد عن التغيير
أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة
والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.



تعريف

مقاومة التغيير

- 1 التمسك بالعادات والتقاليد .
- 2 الارتياح مع الواقع الحالي والخوف من المجهول .
- 3 عدم الاقتناع بالتغيير أو ببعض جوانبه .
- 4 عدم وضوح طبيعة التغيير وإجراءاته .
- 5 الخوف على المصالح المادية أو المعنوية المكتسبة .
- 6 عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير .
- 7 التصور الخاطئ بعدم وجود تحلف، وأن المؤسسة في تطور دائم قلة الإدراك بأهمية التغيير وأهدافه

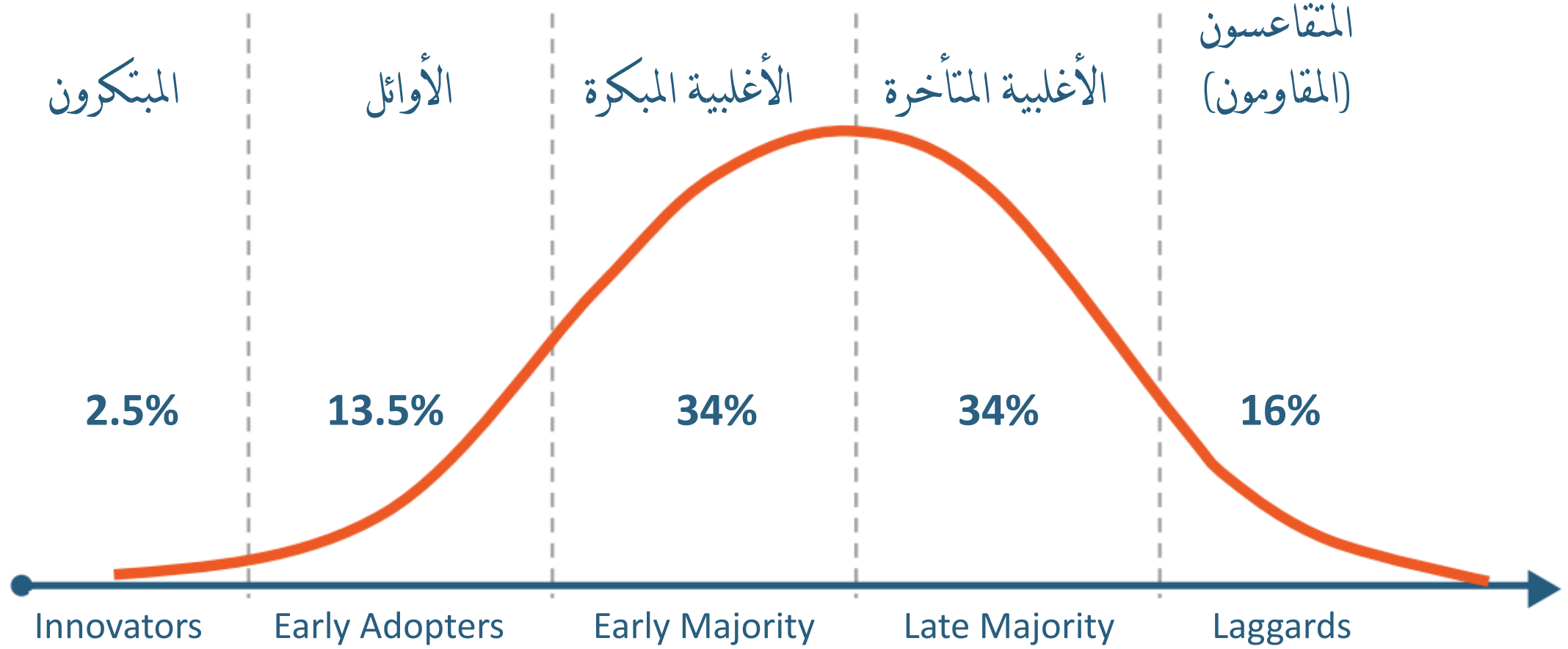


أسباب مقاومة التغيير



الثقافة المؤسسية

الاستجابة للتغير



ممكّنات التغيير



عوامل النجاح لإدارة التغيير وتحقيق أهدافه

إشراك الموظفين
والمعنيين

التواصل المفتوح
والشفاف

التخطيط الفعال

دعم القيادة

الاستدامة والدمج
(دمج القيم المؤسسية في
جميع جوانب المؤسسة)

ترجمة القيم المؤسسية
إلى سلوكيات ملموسة

التدريب والتطوير

المتابعة والتقييم
وقياس الأثر

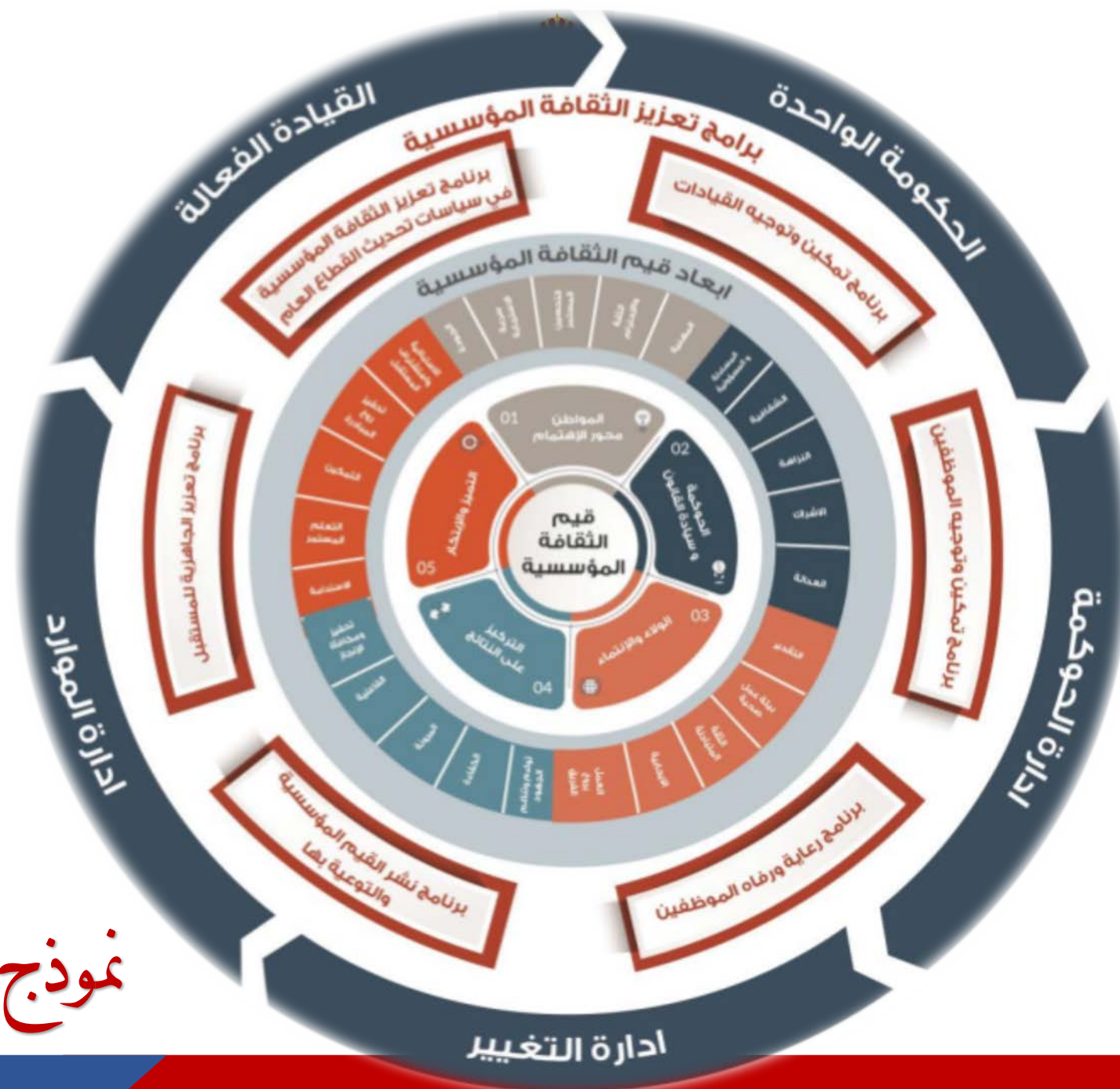
المكافأة والتحفيز

المرونة والتكيف



نموذج الثقافة المؤسسية





نموذج الثقافة المؤسسية



المواطن محور الاهتمام



الحوكمة وسيادة القانون



الولاء والالتزام



التركيز على النتائج



التميز والابتكار



الثقافة المؤسسية

برامج تعزيز الثقافة المؤسسية

برنامج رعاية وفاء الموظفين

برنامج تمكين وتوجيه
الموظفين

برنامج تمكين وتوجيه
القيادات

برنامج تعزيز الثقافة
المؤسسية في سياسات
تحديث القطاع العام

برنامج تعزيز جاهزية
للمستقبل

برنامج نشر القيم المؤسسية
والتوعية بها



الثقافة المؤسسية

شكراً جزيلاً