

إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية

الأستاذ: العياشي زيتوني - جامعة محمد بوضياف - المسيلة
الأستاذ: عادل بغزة - جامعة باتنة 01 - باتنة

الملخص:

هذا المقال يُقدّم معالجة نظرية موجزة للدور القيادي في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية، والمشكلات التي تحد من فعالية ذلك الدور. وانطلاقاً من تحليل الدور المُفترض أن تقوم به القيادات الإدارية في مجال بناء النماذج والمعايير المؤسسية وتأسيس الثقافة التنظيمية وترسيخها وإدارتها مع بدايات تأسيس المؤسسات الاقتصادية، وفي تغيير وتطوير وإعادة بناء كل ذلك خلال مراحل العمل المختلفة لتلك المؤسسات، يحاول المقال البحث في الظروف والمواقف التي تدعم القيادات الإدارية والظروف والمواقف التي تحد من فرص ممارستها لتلك الأدوار بفعالية. وقد تم التعرف على مجموعة من العوامل المؤثرة على الدور المفترض للقيادة في بناء الثقافة التنظيمية وترسيخها ونشرها خلال المراحل الأولى لتأسيس المؤسسات وثقافتها التنظيمية، وأيضاً في مراحل النمو والتطور. كما تم تحديد العوامل الذاتية والموضوعية التي تتحكم في فعالية ذلك الدور القيادي، وتتعلق تلك العوامل بفترة تولي القائد القيادة، ومدى قربيه من المؤسس أو إن كان هو المؤسس، ومدى امتلاكه الموارد والسلطة الإدارية اللازمة لفرض النموذج، وتوفير البيئة التنظيمية التي تدعمه، وبعضها يتعلق بالسمات القيادية اللازمة للتأثير من خلال مدى الاهتمام بإدارة السلوك وممارسته، ومدى اهتمام القائد الإداري بالثقافة التنظيمية واستخدامها كأداة من أدوات الإدارة أيضاً، وأيضاً باعتبارها وسيلة ملائمة للإدارة (إدارة الثقافة التنظيمية).

الكلمات المفتاحية : القيادة : القيادة الإدارية: الثقافة التنظيمية: بناء الثقافة التنظيمية: إعادة بناء الثقافة التنظيمية: تطوير الثقافة التنظيمية: عوائق بناء الثقافة التنظيمية.

Abstract:

This article addresses the limits of the role of administrative leadership in building and rebuilding organizational culture in economic institutions.

On the one hand, the article attempts to define a set of objective and subjective circumstances and situations that provide elements that support the effective role of the administrative leaders. And On the other hand, the article monitors the conditions that are responsible for providing climate that contributes to the creation of elements that limit the the effectiveness of these leaders; and hinders their ability to build and to rebuild and develop the organizational culture across various stages of their institutions work. In this field , the article also attempts identify a number of factors; some subjective, and some objective, that contribute together and individually to negatively affect the performance of administrative leaders in the building and developing organizational culture area.

Keywords: Leadership; Administrative leadership; Organizational culture; Building organizational culture; Rebuilding organizational culture; Developing organizational culture; Obstacles of Building organizational culture.

المقدمة: إذا كانت المؤسسات الاقتصادية قد كانت في فترات سابقة تواجه مشكلة إقامة البناء التنظيمي الذي يضمن الاستقرار لفترة طويلة؛ ويمنح قيادة المؤسسة القدرة على التحكم والضبط التنظيمي الهادف إلى تحسين بيئة العمل التنظيمي عموماً بغرض تحقيق الأهداف الإنتاجية والتشغيلية وغيرها...، فإن المؤسسات الاقتصادية في المرحلة الحالية تواجه بشكل كبير مشكلة الوصول إلى البناء التنظيمي المرن والقابل للتغيير والتطور؛ انسجاماً مع بيئة عملها المعاصرة التي

تتسم بسرعة التغير، والميل إلى عدم تشجيع الثبات في الأنظمة والقواعد التنظيمية وفي المنتجات والمهارات؛ بل وحتى الاحتكام إلى المرونة والنسبية في تحديد معايير وعوامل، وعناصر النجاح المؤسسي، ولذلك فإن الدور القيادي الإداري عموماً في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة يواجه مجموعة من العوامل والسياقات التنظيمية التي تؤثر على مخرجاته، وفعالته في تحقيق المناخ والقدرة التنظيمية على التجاوب مع مطلب التغير والتطوير لتحقيق الأهداف، ولتحسين الوسائل وخلق البيئات المناسبة لتحقيق فعالية الأداء الذي يضمن تحقيق القيادة الإدارية لأهدافها في قيادة التغير والتطوير وفي ضمان التكيف التنظيمي المناسب مع هذا التغير والتطوير المستمر.

ومثلما تواجه القيادة الإدارية للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة تحديات التكيف السريع مع التغير والتطور في بيئة العمل الخارجية والداخلية على عكس ما كان سائداً في المؤسسات التقليدية، فهي أيضاً ومن جانب آخر يفرض عليها واقع العمل المؤسسي المعاصر أن تنشط بشكل كبير في المجال الثقافي؛ وتعمل على أن تتكيف مع مختلف التغيرات في هذا الجانب. إذ يفرض عليها الواقع الاهتمام بمجال بناء الثقافة التنظيمية وتطويرها، وهو المجال الذي تكثرت فيه القيود التنظيمية الموضوعية والذاتية التي تفرض نفسها على القيادة الإدارية، وتساهم في مضاعفة حجم التحديات التي تواجهها خلال ممارستها لدورها المفترض في بناء الثقافة التنظيمية وتحديد مسلماتها ومبادئها الأولى وفي نشرها وترسيخها ودعمها، وأيضاً في إعادة بنائها، ويظهر تأثير تلك العوامل ويزيد تأثيرها - خاصة - خلال مراحل التحول البارزة التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وتفرض على القيادة الإدارية داخل المؤسسة التجاوب معها من خلال التغير والتطوير الثقافي.

في هذا المقال نبحث عن طبيعة الدور القيادي الإداري المفترض في مجال بناء وتطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، وطبيعة العوائق والمشكلات التي تُحدُّ من قدرة القادة الإداريين على ممارسة دورهم المفترض في مجال البناء والترسيخ الثقافي، وفي مجال إعادة بناء الثقافة التنظيمية.

1/ مفهوم الثقافة التنظيمية: في الأدبيات التي تهتم بالثقافة التنظيمية يُشار عادة - رغم وجود بعض الاختلافات - إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية يتضمن بالخصوص العناصر التالية: القيم والمعتقدات التي ترتبط بالافتراضات والمسلمات الرئيسية التي توجه السلوك في المؤسسات، والمعايير والعادات والأعراف التي تحدد مستويات وحدود النماذج المتاحة للسلوك. حيث يرى إدغار شاين أن الثقافة التنظيمية تشمل الاتجاهات والمعايير والقيم والاعتقادات، وهو يستخدم مصطلح ثقافة الجماعة التنظيمية. باعتباره تعبير عن نمط من الافتراضات الأساسية التي تم تَعَلُّمُها من طرف الجماعة التي ستستخدمها أيضا كأداة لتجاوز مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية، والاندماج في البيئة الداخلية، وهذه الافتراضات يكون قد تَبَتَّ أنها كافية لتكون صالحة وذات قيمة للعمل، ويتم أيضا تعليمُها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور المتعلق بمشكلاتهم¹.

ومن جانب آخر يُستخدم مصطلح ثقافة التنظيم ليدل على: " نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتُميز التنظيم عن التنظيمات الأخرى، وأن هذا النظام الذي تشكله المعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية لقيم التنظيم"². بما يجعل مفهوم الثقافة التنظيمية - وبالإضافة إلى كونه يتضمن المعاني والقيم- يتضمن سمة أخرى تتعلق بالخاصية البنيوية، باعتبار تلك الثقافة تُشكّل نظاما من عناصر معنوية تُمَيِّز هوية أيّ تنظيم ومؤسسة عن التنظيمات الأخرى، وبذلك يمكن الحديث عن وُجُود تعدد في الثقافات التنظيمية والهويات التنظيمية بتعدد المنظمات.

وفي هذا المقال نستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية للتعبير عن: تلك المجموعة التي تتشكّل من القيم والمعتقدات والعادات والمعايير، في كل مؤسسة، وما يرتبط بها

¹ - Schein, Edgar. H. (2004) organizational culture and leadership , josy-Bass; USA., 3 RD edition, p.17

² - العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط01، ص.326.

من شعائر ورموز، تُؤطر التصرفات اليومية والمناسباتية لأعضاء المؤسسة، وتحدد طرق ومسارات إدراكهم للأشياء، وأحكامهم واتجاهاتهم، وعلاقاتهم ببعضهم، وبيئتهم وبالعامل والمؤسسة ككل وأهدافها، وبيئتها الداخلية والخارجية.

2/ بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية:

أولاً/ مفهوم بناء الثقافة التنظيمية: يُقصدُ ببناء الثقافة التنظيمية هنا تلك العملية التي يتم من خلالها، وعبرها تحديد مجموعة القيم والافتراضات الأساسية اللازمة لتحقيق السلوك التنظيمي لأهدافه، ووضع النماذج والمناهج التي يتم عبرها ترسيخ القيم والافتراضات المراد جعلها جزء من الثقافة التنظيمية. وبذلك فعملية بناء الثقافة التنظيمية تقوم على تحديد وتوضيح الأسس والمقومات غير الظاهرة والأسس والمقومات الظاهرة، التي يُريد من يبني تلك الثقافة أن تكون إطاراً للعمل والسلوك داخل المؤسسة؛ وذلك لا يعني أن بناء الثقافة التنظيمية يتم مرة واحدة ويتم التحكم فيها بشكل تام في مختلف الظروف والعناصر، بل يمكن الإشارة إلى أن الكثير من عناصر تلك الثقافة ومضامينها تتشكل عبر الزمن، من خلال تفاعل العمل التنظيمي مع مجموعة الظروف المحيطة.

ثانياً/ عناصر بناء الثقافة التنظيمية: تُبنى الثقافة التنظيمية من خلال الجمع بين مجموعة من العناصر، يمكن أن نميز بينها من حيث كونها تكون ظاهرة أو من حيث كونها مُتَضَمَّنَةً في البناء الثقافي (غير ظاهرة)؛ وذلك كما يلي: 1/ العناصر غير الظاهرة في الثقافة التنظيمية: وهي العناصر التي يتم تضمينها في سلوك الأعضاء (المنتسبين للثقافة) خلال أدائهم لأنشطتهم اليومية والمناسباتية في المؤسسة، وتحتوي تلك العناصر غير الظاهرة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك أعضاء المؤسسة، وتساعدهم على فهم بيئة المؤسسة من حولهم، وتمثل هذه القيم والمعايير المصدر النهائي للمُدْرَكَات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تُكوّن الثقافة التنظيمية للمؤسسة¹؛ والقيم تتعلق بما يعتقد الأفراد

¹ - حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان-الأردن، ط3، ص. 313.

والجماعات أنه ذا أهمية خاصة تقتضي الأخذ به، وإتباعه في حال تمّ تقييم تلك الأهمية بأنها تحث على الأخذ به إيجابيا، وتقتضي تجنبه وإظهار النفور منه؛ سواء كان قولاً أو فعلاً...، في حال تم النظر إلى أهميته بأنها تقوم على القيام بما يقتضي الحذر منه واعتباره أمراً سلبياً.

2/ العناصر الظاهرة: يمكن مشاهدتها في واقع الثقافة التنظيمية، بل يمكن اعتبارها هي المظهر الذي يرشد إلى العناصر غير الظاهرة في كثير من جوانبها، ويمكن التمييز بين العديد من العناصر الظاهرة في الثقافة التنظيمية كما يلي: أ- العناصر التعبيرية والاحتفالية: وتشمل المراسيم والشعائر والطقوس، وما يرتبط بها من قصص وأساطير...، ذات علاقة بالمؤسسين الحقيقيين للمؤسسة، أو بأحداث هامة عاشتها المؤسسة ونتائج حققها، ويتم التذكير بها كلها باعتبارها أداة من أدوات الاستلهاج من تاريخ المؤسسة، والتحفيز على الالتزام بقيمها وأهدافها، وسيرة مؤسسها، وأبطالها الآخرين الذين قد لا يكونون من المؤسسين، كما تشمل تلك العناصر أيضاً اللغة التي تشير إلى منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة، التي تستخدم لنقل الأفكار والمعاني الثقافية.

ب- العناصر ذات الطابع المادي الفني: وتُشير إلى الأشياء المادية التي تحيط بالأفراد في المؤسسة وتقدم لهم ميزات حسية قوية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية. وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد وتوزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية وساعات الجدران¹.

ج- العناصر الإطارية للسلوك الوظيفي والمؤسسي ككل: وهي العناصر التي تظهر في الثقافة التنظيمية لتدل في جانب منها على الكثير من القيم الضمنية المعتمدة بشكل رسمي- خاصة- وتجلبها للكثير منها، ومن هذه العناصر: مدونات الأخلاق والسلوك الأخلاقي، وإعلان مبادئ المؤسسة ورسالتها، والتي يمكن أن تكون مُعلنة في منشورات وشعارات أو كتيبات دعائية إعلانية تُصدرها المؤسسة بشكل دوري، أو في مناسبات مختلفة. إضافة إلى النظم والإجراءات التي تنظم سير العمل، وما يرتبط

¹ - حريم. مرجع سابق، ص. 314.

بها من لوائح وقوانين تنظيم الأداء، ومعايير تقييمية، وقواعد الاتصال وممارسة السلطة، والانتقال والترقية الوظيفية، ومعايير الانتساب للمؤسسة والقوانين المنظمة له، وما يرتبط بها من آليات الانتقاء والاختيار، وآليات التدريب والتكوين، والحقوق والواجبات تجاه المؤسسة وتجاه الأفراد. وأيضا السلوك الظاهري المُمارَس في المؤسسة من طرف مختلف أعضائها.

ثالثا/ مراحل بناء الثقافة التنظيمية: يعتبر بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات عمليا متزامنا مع إنشائها، ويستمر عبر مراحل وضمن عملية تشكيل تاريخية غير مقصودة تنتج عن التفاعل في ظل ظروف العمل الواقعية، بين مجموعة من العوامل والقيم التي تتراكم وترسخ عبر الزمن لتشكل نمودجا ثقافيا تتحدد وتتلور من خلاله متطلبات وقواعد السلوك والتفكير، وعموما تمر عملية تأسيس وبناء الثقافة التنظيمية بالمرحل التالية: 01- مرحلة التفكير في المقومات وصياغة النموذج وتشكيله: وتبدأ هذه المرحلة مع بداية تأسيس المؤسسة، ويُعدُّ المؤسس أو المؤسسين، هم مصدر الثقافة التنظيمية، لأن تلك الثقافة تجسد رؤيتهم لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، يحققون ذلك بثلاثة طرق¹: أ- استخدام العمال الذين لهم نفس طريقة التفكير والمحافظة عليهم؛ ب- تعليمهم وتنشئتهم على التفكير والشعور بنفس الطريقة ج- يجعل من نموذج سلوكه نمودجا للدور التنظيمي، ويشجع العمال على التوحد معه، ويدخل معتقداته وقيمه في المؤسسة، وبنجاح المؤسسة، يُعزى ذلك النجاح إلى المؤسس، وبالتالي يتم النظر إليه أيضا كمؤسس لثقافتها التنظيمية. وعملية تشكيل الثقافة التنظيمية حسب إدغار شين²، تعتبر أولا عملية إنشاء جماعة صغيرة، حيث يقوم واحد أو أكثر من المؤسسين والمبادرين بإنشاء المؤسسة، باختيار شخص آخر أو أكثر لتكوين جماعة تشارك الهدف والرؤية، وتيسر إنجاز الهدف؛ ثم تبدأ تلك الجماعة العمل سويًا، لتوفير الاعتمادات المالية وبراءات الاختراع، وإدماجها معا لرسم معالم فضاء العمل، ثم يتم إحضار

¹ - العطية. مرجع سابق ، ص. 333.

² - Schein. op.cit, p. 226

آخرين للمؤسسة والبدء في بناء تاريخ مشترك، ومع ثبات الجماعة ومرونتها وتعلمها المشترك، سَتَطَوَّر تدريجياً مسلمات وافتراضات حول نفسها وبيئتها، وعمل الأشياء من أجل البقاء والنمو.

وعموماً تَتَأَسَّسُ قَوَاعِدُ الثقافة التنظيمية وَيَتَشَكَّلُ بناؤها ويستمر تَشَكُّلُهُ اعتماداً على المصادر التالية:¹ أ- المعتقدات والقيم والمسلمات التي مصدرها المؤسسين الذين يبادرون إلى إنشاء المؤسسات. ب- الخبرات المتعلّمة لأعضاء المؤسسة مع نمو المؤسسة التدريجي. ج- المعتقدات والقيم والمسلمات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد إلى المؤسسة.

02- مرحلة دعم النموذج ونشره: تلجأ المؤسسات والمؤسسين إلى التدريب والتطوير وتقييم الأداء، ووضع برامج التوجيه والتحفيز في سبيل نقل قيم الوسيلة والغاية (المعلومات المهمة المتعلقة بالمؤسسة وبالقوانين التي تمثلها) ومعتقداتها (سير عمل الممارسات والأنظمة) إلى الموظفين، وإذا كان التدريب والتعليم يُعدُّ عنصراً فاعلاً في عملية نقل ودعم الثقافة التنظيمية في بداية تأسيسها، وفي مراحلها العمرية المتقدمة، فإن للمؤسسات وسائل وطرق أخرى تستعملها في نشر ودعم ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال²: الشعارات التي تختصر أهم القيم، والحكايات والقصص التي تمجد تاريخ المؤسسة ومعاييرها ومنجزاتها، واستخدام لغة التخاطب اليومي للتحسيس بخصوصية الهوية المؤسسية، مع التركيز أيضاً على إبراز مميزات وخصائص ومعايير السلوك المؤسسي خلال الاحتفالات، وما يرافقها من شعائر وطقوس، ومن خلال إعلان مبادئ ونظم العمل التي تهتم بها المؤسسة بشكل واضح وصريح، وجذاب يعرف بالمؤسسة ومعاييرها، وكل ذلك يكون مباشراً أو من خلال المطبوعات والمنشورات المختلفة التي تصدرها المؤسسة بهدف نشر وترسيخ ثقافتها.

¹ - ibid, p. 225

² - ماهر، أحمد(2005). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ، ص- ص. 440-439.

03- مرحلة إعادة بناء الثقافة التنظيمية: غالبا يؤثر التغيير الزمني وتعاقب الأحداث داخل المؤسسات وفي بيئتها المحيطة، على ظروف عملها وأهدافها وأعضائها، حيث تتغير وتتطور الأهداف والأعضاء...، مما يؤدي الى خلق الحاجة إلى إعادة بناء الثقافة التنظيمية التي تم بناؤها سابقا... دون هدمها بالضرورة. فظروف عمل المؤسسة المتغيرة قد تفرض استبعاد الكثير من القواعد لأنها لم تعد تلائم الأهداف التي تغيرت، أو لأنها لم تعد قادرة على تحديد وبلورة أطر السلوك الفعال في تحقيق نفس الأهداف التي كانت ذات فائدة فيها سابقا نتيجة لتغيرات حصلت في البيئة الداخلية للمؤسسة، بالزيادة أو التقلص في عدد الأعضاء والوسائل والموارد المادية، وحجم إيرادات وخسائر المؤسسة...؛ والبيئة الخارجية : أو البيئة الداخلية وحدها أو الخارجية وحدها. وقد يتسلم قيادة المؤسسة قادة جدد، لهم رؤى مختلفة لآليات تحديد أولويات التكامل والطموحات التي كانت المؤسسة وثقافتها قد تأسست لتحقيقها، ويمكن لغياب المؤسسين في فترة ما من تاريخ المؤسسة، أن يساهم في ظهور القادة الجدد وربما أيضا ظهور الشعور بغياب الانسجام الثقافي في المؤسسة، بما يدفع أولئك القادة إلى العمل عادة على إعادة تشكيل جديد لذلك البناء الثقافي، وتكوين نماذج من الرؤى والتصورات التي تعطي صورة جديدة للثقافة التنظيمية، وتساهم في إعادة تحديد جزئي أو كلي لمضمونها.

3/ دور القيادة الإدارية للمؤسسات الاقتصادية في بناء الثقافة التنظيمية بين الممكن وتأثيرات الموقف:

1/ مفهوم القيادة الإدارية: تشير تعريفات القيادة عموما في الأدب النظري إلى: عملية توجيه تستند إلى مهارة سلوكية في ممارسة التأثير والتوجيه، والتنسيق بين الجهود والرؤى- ووجود تصور لهدف يُراد تحقيقه. كما تتضمن تلك التعريفات أيضا وجود مجموعة من الخصائص في الشخص الذي يُسمى قائدا وأهم هذه الخصائص: امتلاك قدرة التأثير على جماعة من الناس. بحيث تتحقق استجابة أعضاء تلك الجماعة لتأثير الشخص المسى قائدا- والذي بدوره يستطيع ضمان درجة من التعاون والتنسيق بين أولئك الأعضاء لتحقيق الأهداف. غير أننا في تعريف

القيادة الإدارية ك ممارسة ووظيفة إدارية ترتبط بأطر رسمية تحدد المهام والصلاحيات الممنوحة لشخص القائد ضمن حدود معينة؛ لا يمكن أن نتكلم عن سمات بتلك الخصوصية لأن الأمر يتعلق بقدره يمنحها إلى حد ما المنصب الرسمي وليس من يشغل المنصب الرسمي، رغم أهمية من يشغل ذلك المنصب.

إننا نستخدم مصطلح القيادة الإدارية هنا باعتباره تعبير عن: عملية التوجيه والتخطيط والتنسيق، التي يمارسها شخص يشغل منصب إداري رسمي إشرافي (مدير- رئيس..)، يتحمل مسؤولية التخطيط لإنجاز الهدف الذي من أجله تكوّنت الجماعة والمؤسسة التي يشرف على أداؤها لعملها، من خلال قيامه بتنظيم جهود هذه الجماعة والتنسيق بينها، وتوفير الموارد اللازمة لها لإنجاز العمل، عن طريق ما يمتلكه من وسائل، وسلطة يستطيع بواسطتها الوصول إلى تحقيق تعاون وتضامن هذه الجماعة وطاعتها له. إذن فالقيادة الإدارية المقصودة هنا تتعلق بالمراكز الإدارية الرسمية في المؤسسات. والمدراء أو الرؤساء في المؤسسات هم القادة الإداريون.

2/ أهم أدوار ومواقف القيادات الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية والمشكلات

التي تواجههم:

أ- القادة الإداريون المؤسسون وحُدود الدور المفترض في بناء الثقافة التنظيمية: هؤلاء القادة هم الذين يوجد بينهم المؤسس صاحب الفكرة وقادة آخرون ساهموا معه في بلورتها وتجسيدها، ونشر مبادئها، والقائد الإداري المؤسس صاحب فكرة إنشاء المؤسسة التي تعمل في مجال نشاط اقتصادي معين، هو الذي يضع المبادئ والقواعد الأولى للثقافة التنظيمية. حيث يقوم بتضمين تلك الثقافة أو على الأقل بعض مبادئها الأساسية، الكثير من الافتراضات والقيم التي يؤمن بها ويرى أن العمل على أساسها ضروري وهام لنجاح تجسيد الفكرة وتحقيق أهدافها، فإنه أيضا يتولى عملية إدارة بناء تلك الثقافة. وبعد الانتقال من المؤسسة كفكرة إلى مرحلة بلورة المبادئ، وتجسيدها، وجمع المشاركين والمساهمين في بلورة المبادئ والأسس وتحقيق الأهداف، وبدأ العمل، وتولى القيادة الإدارية، فإن المؤسس الذي

هو الآن قائد إداري، يكون قد قام بتجسيد المبادئ التي آمن بها وحددها، في تصميم الأنظمة الإدارية، وقواعد الأداء والسلوك ومعايير الإنتاج ومواصفاته ومبادئ التوظيف وما يرتبط به، ثم تعيين آخرين للعمل في المؤسسة (الإدارة والإنتاج...) وتعليمهم وتدريبهم على تلك القواعد والإجراءات والثقافة التي وضع أسسها، وبالتدريج يكون قد قام بتشكيل ثقافة تنظيمية مميزة، يحرص على نشرها بين أعضاء العمل في المؤسسة، وترسيخ حضورها بمساعدة القادة الإداريين الآخرين الذين ساهموا معه في التأسيس، والذين بدأوا العمل بعد التأسيس.

والميزة الأساسية التي يتمتع بها القادة الإداريون المؤسسون، في بناء الثقافة التنظيمية ونشرها تتمثل في كونهم هم من يحددون أسس تكوين جماعة العمل، وهم من يُشكّلونها أو على الأقل يتحكمون في الكثير من الظروف التي يتم فيها ذلك، انطلاقاً من الفكرة التي آمنوا بها واعتقدوا بإمكانية تجسيدها على أرض الواقع، وأيضاً باعتبار ما يمتلكونه من موارد مادية ومعنوية (رأس مال اقتصادي، رأس مال ثقافي واجتماعي، ...)، ويعتمدون عادة في تحقيق أهدافهم مع من يساهم معهم في تجسيد مشروع العمل، على سلطة تستند إلى الخبرة والمعرفة - غالباً - في استثمار نجاحاتهم السابقة، وبروزهم في مجالات معينة كأشخاص يتميزون بدرجة عالية من الطموح والنجاح، إضافة إلى سلطة المنصب الإداري بعد تأسيس المؤسسة، لذلك نجد أن هؤلاء القادة الإداريين (المؤسسين) يمتلكون في العادة قوة تأثير كبيرة على عمليات التحديد الأول لجماعة العمل، وتشكيلها، وحل المشاكل، وتكييفها، وتكاملها واندماجها الداخلي، لأنهم هم أصحاب الفكرة الأصلية الذين يفهمونها بناء على تاريخهم الثقافي وسماتهم الشخصية ورؤيتهم لكيفية تحقيقها. ولذلك فهم يمتلكون - إضافة إلى المستوى العالي من الثقة بالنفس والعزم والتصميم- إدراك طبيعة المشروع، من خلال افتراضاتهم حول طبيعة العالم ودور المؤسسات، والطبيعة البشرية والعلاقات، وكيف يمكن فهم حقيقتها، وكيف يمكن تنظيم الوقت والمجال، لهذا يستطيعون التأثير كلياً خلال طرح أفكارهم على شركائهم ومُستخدِمهم¹. وخبرة

¹ - Schein. op. cit, p. 227.

القادة المؤسسين في مجال العمل الذي ستعمل فيه مؤسستهم الوليدة قد تحفز لديهم التفكير في أفضل نموذج يرتبط بالرؤية التي يمتلكونها من خلال الفهم الذي ينطلق من خبرتهم بالواقع وبالناس، ولذلك سيحاولون وضع ثقافة تتلاءم مع ظروف العمل الواقعية بعيدا عن التركيز على أمور مثالية لا تتجح عند اختبارها واقعيًا. لكن قلة أو عدم تمتع هؤلاء بالكفاءة السلوكية التي تمنحهم القدرة على قيادة الأفراد والجماعات والتأثير في سلوكهم، يمكن أن يؤثر سلبا ويخلق أمامهم مشكلات في مجال إدارة السلوك ونشر وترسيخ النموذج الثقافي الذي يتم بناؤه. حيث تؤثر الرؤية التي تحكم توجه هؤلاء القادة المؤسسين نحو القيم السلوكية ومدى إيمانهم بأهمية العمل على المجال السلوكي لخدمة أهداف العمل ونظرتهم لأهمية العلاقات الإنسانية وعلاقات الثقة والتعاون، ومدى تمتعهم بالجاذبية الشخصية التي تبعث على الثقة فيهم وقدرتهم على الإلهام، وسمعتهم وسمعة تاريخهم الشخصي المرتبط بالخبرة والإنجازات التي حققوها بشكل كبير في نجاحهم في مجال نشر نموذجهم وترسيخه. ويمكن لقلة خبرتهم بمجال السلوك البشري عموما أن تؤدي بهم إلى اختيار معاونين غير أكفاء وغير قادرين على تجسيد ما يرون أنه يحقق أهداف العمل، بما يؤثر سلبا على تجسيد مبادئهم، وقد يؤدي في فترة ما إلى تصادمهم معهم ووقوع مشكلات تنظيمية تؤثر سلبا على القيم والمعتقدات في المؤسسة.

وقد تؤثر ظروف العمل المؤسسي السياسية والاقتصادية والقانونية والقيمية... التي يريد هؤلاء القادة أن تعمل مؤسساتهم فيها خلال بدايات نشاطها - أو قد يكونون مضطرين للعمل في ظلها- سلبا على رؤيتهم وتفكيرهم في قيم عمل مثالية أو واقعية؛ بما سيساهم في ظهور مشكلات تعوق قدرتهم على تحديد أهم ما ينبغي فعله لبناء منظومات قيم العمل الخاصة بهم، حيث تحد تلك الظروف من قدرتهم على امتلاك الوسائل والأليات التي تسهل لهم العمل، كما يمكن أن تعوق حصولهم على الدعم اللازم إن لم تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بدفعهم إلى مجاراة الواقع والرضا بما هو متاح وبالتالي تساهم في التقليل من امتيازات الخبرة أو السمات الذاتية الأخرى التي يتمتعون بها إن لم تساهم في شعورهم بالإحباط

وفقدان الثقة بالذات والواقع؛ بما ينعكس أثره أيضا على ما سيميلون إلى تبنيه من قيم ومعتقدات ومعايير عمل وعلاقات، وأيضا على كفاءتهم وقدرتهم على قيادة المؤسسة.

ب- القادة الإداريين من الجيل الأول من غير المؤسسين ومشكلات بناء الثقافة التنظيمية: وهؤلاء القادة هم الذين تولوا القيادة الإدارية في المؤسسة في بداية نشاطها، لكنهم لم يسهموا في وضع المبادئ المؤسسية لها، ولم يشاركوا المؤسسين في تحديد وبلورة الفكرة الأساسية، وقد لا تكون لهم أيضا مساهمة في التكوين الأولي لجماعة العمل، أو أنهم شكلوها بتدخل أساسي من المؤسس، ولم يشاركوا المؤسس في وضع مبادئ الثقافة التنظيمية وأطرها العملية والسلوكية، لأن توظيفهم في مناصبهم القيادية تم بعد بدء نشاط المؤسسة، وتَبَلُّر أشكال العمل وأهدافه ونظمه الإدارية والسلوكية عامة. وهؤلاء القادة قد يكونون : قادة إداريون يعملون مع المؤسس الذي يتولى المنصب الإداري القيادي الأعلى في المؤسسة. أو قادة إداريون دون وجود المؤسس، ويمكن أن نجد القادة الإداريين من هذا النوع في المستويات الإدارية المختلفة. إن دور هؤلاء القادة الإداريين في حالة الغياب التام للمؤسس لظروف معينة، هو دور يختلف حسب الحالات ذات العلاقة بمركزهم القيادي في المؤسسة، فإذا كان القادة الإداريون الذين يعملون مع المؤسس من أولئك المُشَار إليهم، أيًا كان المستوى القيادي الذي يعملون فيه، قد يكونون مُجرد أعوان للمؤسس القائد أو مستشارين له، وبغض النظر عن كونهم قد يكونون يتشاركون نفس المبادئ معه، فهم عمليا يساهمون بتوجيه من القائد المؤسس وإشراف منه في نشر المبادئ الثقافية المعلنة من طرفه، وبالتالي فمن الممكن أن يكونوا مُسَاهِمِينَ فعليين في توطيد البناء الثقافي الذي أقامه المؤسس، ويكون الأمر بالنسبة إلى هؤلاء أصعب أو أسهل، بمقدار اقتناعهم أو عدم اقتناعهم بمبادئ المؤسس القائد، وفهمهم وقدرتهم على الإقناع، وأيضا بمقدار ثقة المؤسس فيهم، وفي كل الأحوال فالمطلوب منهم عادة هو القيام بالترويج للنموذج الثقافي الذي أقامه المؤسس، والحرص على دعمه ضمن ما يتعلق بمهام ترتبط بمركزهم القيادي، وعادة نجد

قادة المستويات الدنيا منهم هم من يتحمل الكثير من العبء من أجل ذلك؛ أي نشر النموذج والحفاظ عيه، والتحفيز على الالتزام به؛ لكن العبء على هؤلاء -مهما كان حجمه- قد يكون أقل مقارنة بقيادة إداريين يعملون دون وجود المؤسس في مراحل عمل المؤسسة الأولى، لأن هؤلاء سيحاولون القيام ليس بنشر وتعزيز النموذج المؤسس، بل يمكن أن تكون مشكلتهم الأساسية تتعلق ببلورة آليات تفيد في فهم ذلك النموذج، وتيسير فهمه وتقبله وخاصة بالنسبة للقيادات الإدارية في المستويات العليا والوسطى، لذلك سيحاولون في الغالب استلهام النموذج كما هو وذلك بقدر وضوحه وتبلوره، خلال مراحل العمل الأولى في تشكيل ورسم السياسات العامة، وقد لا يُوقَّفون أثناء التطبيق العملي ويفشلون في تشكيل ذلك النموذج واقعيًا، كي يكون معيارًا لتقييم سلوك أعضاء العمل في المؤسسة، بل وحتى في توصيل ذلك النموذج الثقافي للقادة الإداريين التنفيذيين في المستويات الإدارية التنفيذية. وإذا كان القادة الإداريون العاملون مع المؤسس يتعاملون مع النموذج الذي حدده المؤسس ومع المصدر (المؤسس) باعتباره القدوة والموجه، فإن القادة الذين يعملون بدون وجود المؤسس خلال مراحل العمل الأولى للمؤسسة، أي قبل أن يكون النموذج الثقافي التنظيمي الذي وضعه المؤسس قد ترسخ وتحدت معالمه بوضوح، سيكونون في موقف أصعب، لأنه إذا كان القادة مدعومين بالمؤسس فهم سينخرطون في نشر النموذج، وتشكيله حسب رؤية المؤسس وبمساعده وإشرافه، بينما يمكن أن نجد أن القادة الذين لا يوجد بينهم المؤسس، يكونون مُطالِبِينَ بالتعامل مع مختلف المواقف التي تواجههم حسب نموذج لم يكونوا شركاء في تأسيسه من جهة، ويمكن أن يكونوا غير قادرين على تمثله وفهم متطلباته وشروط تفعيله من جهة ثانية. وقد يلجأ أولئك القادة الإداريون، في حالة عدم وجود المؤسس كقائد إداري للمؤسسة إلى الاستعانة بالمؤسس حتى وهو بعيد عن مركز القيادة في المؤسسة، وبذلك سيعملون بتوجيه منه، وذلك ما قد يكون مصدرًا للدعم المعنوي والمادي يساعدهم على فهم الإطار التنظيمي وامتلاك رؤية واضحة حول المعايير والقيم والمعتقدات التي يقوم عليها النموذج الثقافي التنظيمي، خاصة

إذا كان ذلك المؤسس له سلطة روحية أخلاقية على مختلف أعضاء المؤسسة. وقد يَبني القادة الإداريون في المستويات العليا نموذجا مُشوها- في ظل غياب المؤسس- نتيجة لسوء فهمهم لنموذج أراد المؤسس الأصلي تجسيده، أو أنهم قد يعملون وفق توجيهه خارجي يشرف عليه المؤسس الأصلي الذي لا يمثل أي سلطة قيادية إدارية رسمية في المؤسسة، أو له سلطة على المؤسسة لكن ليست إدارية مباشرة بما يشبه عادة حالة القادة الإداريين في المؤسسات العمومية، حيث يكون غالبا للوزير أو الرئيس... سلطة على قادة المؤسسات العمومية لكنها ليست إدارية مباشرة، ومن خلال ذلك ووفق تلك الرؤية يحدد القادة الإداريون للمؤسسة ويرسمون سياسات المؤسسة واستراتيجياتها، بينما القادة في المستويات الأدنى بالمؤسسة سيواجهون مشكلة التعامل مع ذلك النموذج الثقافي ونشره، وبمقدار تحمسهم ومساهماتهم ينتشر أو يتراجع، سواء كان النموذج المنشور هو المشار إليه الذي قد تنتج عنه ثقافة تنظيمية ضعيفة، أو ثقافة تواجه الكثير من المشاكل التي قد تضر بالمؤسسة، أو هو النموذج الذي أرسى دعائمه المؤسس الفعلي من خلال ما تقوم به القيادة الإدارية العليا تحت إشراف المؤسس. ويمكن القول أن دعم القيادات الإدارية في المستويات الوسطى والدنيا لأي نموذج ثقافي تنظيبي، يتوقف على الكثير من العوامل الشخصية والموقفية: منها: قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، وما ترسخ لديهم من بيئتهم الاجتماعية، ومدى قدرتهم على الإدراك والفهم، ومجال نفوذهم، وموقفهم من القيادة الحالية والمؤسس، ثم مدى ضعف أو قوة تلك المعايير والأطر التنظيمية التي حددتها القيادة لضمان نشر وترسيخ الثقافة التنظيمية، ومدى سلطتها ونفوذها بينهم، وأيضا ما يمتلكونه من خبرة سابقة، وما يتبلور لديهم من معارف ومعتقدات في ظل كل تلك الظروف...وما يوجد بينهم وبين المؤسس والقادة الإداريين في المناصب العليا في المؤسسة من صلة فكرية أو معيشية مادية، كلها عوامل تساهم في تحديد مدى نجاحهم أو فشلهم في القيام بدور نشر وتعزيز نموذج الثقافة التنظيمية التي يتم التأسيس لها وبنائها، وذلك ما يتحدد على ضوءه أيضا مدى نجاح أو فشل أو غموض مستقبل تلك الثقافة والثقة فيها. يُضَافُ إلى ما سبق، أن

القائد الإداري في هذه المرحلة المبكرة من حياة المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، قد يعمل تحت مجموعة من الضغوط التي مصدرها أطراف خارجية، مثل حَمَلَة الأسهم، الحكومة، النقابات والجمعيات المهنية... والتي تهدف إلى فرض الامتثال لنموذج معين، بما قد يدفعه إلى الانحراف عن الرؤية التي حددها المؤسس والانخراط في بناء أسس ومبادئ أخرى تستجيب لمتطلبات وشروط تلك الأطراف. وذلك ما قد يؤثر سلبا على عملية التجسيد الأولى لمبادئ الثقافة التنظيمية وعلى الخطوات التالية لأجل ترسيخها وضمان استمرارها.

ج- حدود التدخل القيادي في إدارة الثقافة التنظيمية بهدف بنائها وترسيخها: ترتبط إدارة الثقافة التنظيمية بتلك العملية التي تقوم القيادة الإدارية من خلالها بالحرص على جعل أدوارها ومهامها وصلاحياتها، وأساليب معالجتها للمشاكل التنظيمية، ومواجهتها لمتطلبات العمل المؤسسي عامة والإداري خاصة، قائمة على مجموعة من المبادئ والقواعد التي لها دلالة ومعنى خاص في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وتشمل عملية إدارة الثقافة التنظيمية عمليات الترويج للقيم الايجابية والسلوكيات، ومنع القيم والسلوكيات السلبية والتشهير بها، لتقوية ودعم الأطر المرجعية المنسجمة؛ وبذلك يمكن القول أن إدارة الثقافة التنظيمية تُعدُّ عملية مُسَاهَمَة في نشر وتعزيز الثقافة التنظيمية، وفي ضبط حدودها وحمايتها. ويعرض تقنر ثلاثة أفكار تبين مجالات العمل في ميدان إدارة الثقافة التنظيمية، ووسائلها¹: الأولى/تتضمن إبراز خطوط وسياقات الثقافة، ومراجعتها خشية الوقوع في التحيز لمبادئ وقواعد لا علاقة لها بالحقيقة، لذلك هناك حاجة إلى دراسة تلك الثقافة، ومراجعة ومناقشة تلك الحقيقة. الثانية/ يتم التأكيد والتركيز في كافة ميادين النشاط على السياقات الثقافية التي تعمل وتُستخدم كمورد، بما يسمح بالاحتفاظ بالتناسق والانسجام. الثالثة/ النشاط الإتصالي الذي من خلاله يتم العمل على تعيين سُبُل وأُسُس معالجة المشاكل والأطر المرجعية الواجب تقويتها.

¹ - تقنر. مرجع سابق، ص- ص. 159-160.

إن فكرة الإدارة بالقيم التي يشيع استخدامها اليوم في مجالات الفكر والعمل الإداري تعتبر جزء من مظاهر الاهتمام القيادي بمسألة إدارة الثقافة في المؤسسة والتركيز عليها، حيث أصبحت وظيفة القادة الإداريين اليوم تتطلب تَمَلُّك القدرة على تحديد الطارئ والدخيل (أو بناء القيم) لمؤسساتهم وقدرتهم على الاتصال بجميع العاملين فيها، خصوصا أولئك الذين لهم مهمة جوهرية لتلعب القيم دورها في نجاحه، إضافة إلى مجارة الهياكل والعمليات لنظام القيم الطارئ¹. وعموما يمكن القول أن اعتماد القادة الإداريين على إدارة الثقافة التنظيمية يرتبط بمجموعة الظروف المُشار إليها سابقا، والمتعلقة بموقعهم في السلم القيادي ومرحلة البناء التي تشهدها المؤسسة وثقافتها التنظيمية، ومدى امتلاكهم النفوذ والسلطة الإدارية الملائمة لدعم القرارات التي يتخذونها بشأن الثقافة التنظيمية، وأيضا مدى اهتمامهم الشخصي بمسألة الثقافة داخل المؤسسة، ومدى وامتلاكهم الكفاءات السلوكية المتعلقة بإدارة السلوك والموارد البشرية.

3- أبرز المشكلات المؤثرة على الدور القيادي الإداري في إعادة بناء الثقافة

التنظيمية:

1/ إعادة بناء الثقافة التنظيمية من خلا التغيير والتطوير: يُعبر مصطلح تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة عن تلك العملية الهادفة إلى الوصول بالثقافة التنظيمية في المؤسسة إلى حالة أفضل، يتحقق من خلالها أكبر فائدة للمؤسسة، في مجال واحد محدد ومقصود أو في عدة مجالات، ويتم ذلك عن طريق العمل عبر خطة تغيير محددة تهدف إلى إحداث تحول وتبدل جذري أو جزئي في عناصر الثقافة التنظيمية الضمنية والظاهرة، وعادة تتم تلك العملية التطويرية للثقافة التنظيمية عن طريق ما نسميه هنا إعادة بناء ثقافي، سواء كان كليا يشمل تغيير الأسس بإحلال أسس أخرى محلها، لتطوير الثقافة ككل، أو كان جزئيا يركز على عملية إحلال بعض الأسس والمضامين الجديدة محل بعض الأسس والمضامين القديمة في

¹ - العززي، سعد علي حمود (2013). الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط01، ص. 271.

الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق هدف تطوير تلك الثقافة، أو أن عملية تطوير ثقافة التنظيمية تشمل إعادة تضمين تلك الثقافة مضامين جديدة، وبالتالي إعادة تشكيلها دون تغيير مبادئها وأسسها القديمة. لذلك فالتطوير في هذه الحالة يشمل الإضافة إلى الثقافة التنظيمية بتوسيع مضامينها القيمية والمعيارية وغيرها.

2- القيادات الإدارية وإمكانيات التغيير والتطوير الثقافي التنظيمي في المؤسسات: يُقرُّ الكثير من الباحثين بأن تغيير الثقافة التنظيمية أمر ممكن، ويُعدُّ الاعتراف بإمكانية تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية اعترافاً أيضاً بوجود عوامل موقفية تتحكم في إمكانية التغيير والتطوير تلك هي¹: أ- تغير في قادة المؤسسة البارزين: على أن يتوافر للقادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة. ب- مرحلة دورة حياة المؤسسة: ويرتبط ذلك بمرحلة انتقال المؤسسة إلى النمو/التوسع، وأيضاً دخولها مرحلة الانحدار، وكلاهما مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة. ت- عمر المؤسسة: تكون الثقافة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات صغيرة السن بغض النظر عن دورة حياتها. ج- حجم المؤسسة: من الأسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات صغيرة الحجم. د- قوة الثقافة الحالية: حيث كلما زاد إجماع الأعضاء وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغييرها. هـ- غياب ثقافات فرعية: حيث أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المؤسسة، يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية فيها، ويرتبط بذلك بالحجم، لأن المؤسسات الكبيرة توجد بها مقاومة للتغيير عادة، لأنها في العادة تضم ثقافات فرعية عديدة.

1- أبرز عوائق فعالية الدور القيادي في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية: ما يحدث في واقع العمل المؤسسي يُبين أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تشكل عائقاً يمنع أو يحدّ من نجاح القيادات الإدارية في عمليات تطوير الثقافة التنظيمية وإعادة بنائها، ومن بين أهم تلك العوامل: أ- فشل المسؤولين عن التغيير والتطوير الثقافي في استخدام كل الآليات الضرورية الأولية والثانوية اللازمة لتثبيت ونقل الثقافة ونشرها، استخداماً متكاملاً، بحيث يكون عملهم في هذا المجال خالياً، أو يكاد يخلو من

¹ - حريم. مرجع سابق ، ص. 317.

التخطيط المنتظم، والتصور المرحلي لبناء وترسيخ الثقافة بعد التطوير، لذلك لا تنجح الكثير من البرامج التي يتم اعتمادها لتغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق أهدافها حسب ما يرى إدغار شين¹. ب- عدم اعتماد القائد الإداري القائم على خطة تطوير ملائمة مقابل اعتماده على إجراءات تغيير غير مدروسة وسريعة، قد يؤدي إلى تقوية العناصر المُقاومة للتطوير في المؤسسة، وبالتالي حتى لو حدث تغيير ما فسيكون عبارة عن تشويه للثقافة التنظيمية الأصلية وليس تطويراً لها. ج- قلة أو عدم فهم القائد الإداري للسياق الثقافي الداخلي للمؤسسة وسيقاق عملها على المستوى الخارجي، بطريقة جيدة، يؤدي إلى تقوية مقاومة التغيير، وتكون النتائج في النهاية تغيير لا يؤدي الغرض، بل قد ينتج عنه عكس ما كان مقصوداً تحقيقه، أي إنتاج ثقافة تنظيمية مفككة، وغير منسجمة مع سياق العمل، ومع المرحلة التي تمر بها المؤسسة. د- الآليات التي يعتمدها القائد الإداري القائم بالتغيير والتطوير، يمكن أن تعيق عملية التغيير بدل أن تكون مُسبِّلة لها، كأن يلجأ إلى أسلوب التغيير القسري للقيم والمعايير الثقافية في مؤسسة راسخة الثقافة، أو يلجأ إلى تغيير المظاهر الثقافية أولاً دون اهتمام بالعناصر الضمنية، أو يلجأ إلى مُباشرة العمل بما يعتقد أنه مطلوب الوصول إليه دون التركيز على عمل تغيير مرحلي منسجم ومتدرج. هـ - وجود أشخاص أو جماعات في مراكز القوة بالمؤسسة، يستخدمون قوتهم للحد من سلطات وقدرات القائد القائم بالتغيير، ويقاومون محاولات التغيير والتطوير التي يقوم بها ويعملون على إفشالها. و- تركيز القائد الإداري على النتائج دون اعتبار للوسائل والآليات والطرق التي تسهل التغيير والتطوير، يمكن أن يؤدي إلى جعل التغيير هو فقط الغاية المُعتمدة، وهذه النظرة تنتج عنها عملية تغيير تعيق الوصول إلى تطوير الثقافة التنظيمية بما يخدم أهداف المؤسسة. ز- يؤدي أيضاً غياب الوسائل والموارد المساعدة على إحداث التغيير المؤدي إلى تطوير الثقافة التنظيمية (برامج، خبراء، معلومات آليات ووسائل عمل مختلفة...) في الغالب إلى إعاقة أي عملية تطوير للثقافة التنظيمية، لأنه يجعل من تلك العملية مجرد شعار ومظهر دون جوهر. ك- طريقة فهم القائد الإداري القائم

¹- Schein. op. cit,p.271.

بالتغيير والتطوير للماضي وطريقة نظره إلى المستقبل، تؤثر عادة على تحقيق عملية التغيير لأهدافها فكلما كان هذا القائد يفهم التطوير بأنه اتجاه نحو المستقبل دون القطيعة التامة مع الماضي، كلما كان يملك الاستعداد الكافي للتكيف مع التغيير والتطوير وما ينتج عنه، وكلما فهم التطوير بأنه قطيعة تامة مع الماضي، أو مواجهة مع المستقبل بأدوات الماضي كلما كان التغيير والتطوير الثقافي أكثر صعوبة إن لم يكن مستحيلا، لأن عملية التغيير والتطوير مادامت تهدف الى التحكم في المستقبل، فإنه في التغيير والتطوير التنظيمي لا يجب قطع الصلة بالماضي تماما¹. ل- قلة أو عدم اهتمام القادة الإداريين بالثقافة وقلة أو عدم اعترافهم بدورها، وضعف مؤهلاتهم في مجال إدارة التطوير الثقافي وقيادة التغيير؛ تعتبر من العوامل التي تحد من نجاحهم في التخلص من العوائق التي تواجه التطوير وإعادة البناء الثقافي، لأن الاهتمام بإدارة التطوير في جانبه الثقافي يمكن أن يخفف من قوة العوامل الراضية للتغيير وتلك التي تقاومه، ويسهل التحكم في مختلف العناصر؛ واستخدامها لصالح دعم التطوير. م - افتقاد القادة الإداريين للسمات القيادية التي تتعلق بالقدرة على التأثير وقيادة السلوك وتحفيزه وإدارة العلاقات...، حيث يكونوا قادة إجرائيين أكثر منهم قادة تحويليين، بما يمكن أن يساهم في مُفاقمة المشكلات التي تتعلق بمقاومة التطوير وخاصة المشكلات ذات المنشأ الثقافي، مثلما يمكنه أيضا أن يخلق مشكلات سلوكية نفسية واجتماعية تعيق عملية تطوير وإعادة بناء الثقافة التنظيمية، وتشويه البناء الذي يتم تطويره.

¹ -Bass, Bernard. M. and Avolio, Bruce. j. (1993) Transformational leadership and organizational culture. paq. spring. p-p.112-121. Available on:

<http://www.communicationcache.com/upload/01/0/8/8/10887248/Transformational-Leadership-and-organizational-culture.pdf>

Viewed at:12/10/2013

الخاتمة:

إذن رغم أن القيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في الموقع الذي يؤهلها مبدئياً للتدخل في بناء وإعادة الثقافة التنظيمية، وقيادة التغيير وإعادة البناء الثقافي لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن متغيرات الواقع التنظيمي العام والثقافي؛ بل وحتى المؤهلات والخصائص التي يمتلكها القادة الإداريين أنفسهم، والقيم التنظيمية التي يؤمنون بها، وموقعهم في السلم القيادي الإداري للمؤسسة، والمرحلة العمرية للمؤسسة التي يتولون فيها القيادة الإدارية، وأيضا موقفهم من الثقافة التنظيمية السائدة، وموقفهم من التغيير والتطوير التنظيمي عموما والثقافي خصوصا، هي متغيرات فاعلة؛ يمكنها أن تحد من ذلك الدور القيادي وتؤثر سلبيا على نجاحه في مجال بناء الثقافة التنظيمية وفي مجال تطويرها، بحيث أن بعض تلك المتغيرات تشكل ضغوطا على القيادات الإدارية يحد من قدرتها على التحكم في الوضع بسهولة، بينما تحد بعض من تلك المتغيرات من قدرة القيادات الإدارية في المؤسسات على المساهمة الفعالة في البناء والتطوير الثقافي، وأيضا تحد من فرص نجاح تدخلهم في إعادة ترسيخ البناء الثقافي بعد عملية تطوير الثقافة التنظيمية أو عملية التطوير التنظيمي عموما، وقد تؤثر على موقعهم في قيادة المؤسسة والتحكم في عوامل نجاحها في مجالات أخرى سواء عن طريق انعكاس قلة أو عدم فعالية دورهم في عملية البناء والتطوير الثقافي مباشرة، أو نتيجة لفشل أو قلة فعالية الثقافة التنظيمية التي تم بناؤها، أو التي تمت عملية إعادة بنائها بعد عملية التطوير الثقافي أو التنظيمي العام.

ولعلنا إذا تجاوزنا الظروف الموضوعية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وبالعوامل والسمات الإدارية داخل المؤسسة والعوامل ذات العلاقة بالبيئة التنظيمية الخارجية، التي يعمل فيها القادة الإداريين والتي تشكل بالفعل عوامل موقفية تحدد مسارات العمل القيادي وترسم مجالات تصرفه وإلى أي مدى يستطيع القادة الإداريون العمل بفعالية لإنجاح عمليات البناء الثقافي في المؤسسة وعمليات التطوير وإعادة البناء الثقافي، فإن ما يَبِّنه التحليل السابق في هذه المقالة يشير إلى أن

الظروف المرتبطة بالسمات والمؤهلات الذاتية للقادة الإداريين ربما هي الأكثر تأثيراً على الأدوار القيادية في المجال الثقافي بناءً وتطويراً، لأن هذه الظروف هي التي يمكنها أن تمنح القيادات الإدارية الفعالية المطلوبة للتحكم والحد من تأثير المتغيرات ذات الصلة بالظروف الموضوعية، وتمنحهم أيضاً القدرة على استخدام تلك الظروف وتطويرها لصالح البناء والتطوير الثقافي في حال كان القادة الإداريون يمتلكون الخصائص والسمات السلوكية والثقافية التي تساهم في تفعيل دورهم الثقافي في المؤسسة (الإهتمام بإدارة الثقافة التنظيمية، الاهتمام بتغيير وتطوير الثقافة، القدرة على قيادة التغيير والتطوير التنظيمي عموماً والثقافي خصوصاً، القدرة على قيادة السلوك التنظيمي لترسيخ الثقافة والقيم وتغييرها، القدرة على فهم السياق الثقافي للتغيير والتطوير ودوافعه ومعيقاته...)، أما في حالة افتقاد القيادات الإدارية للمهارات القيادية اللازمة، وقلة أو عدم تحكمها في الظروف الذاتية عموماً فإن ذلك سيزيد من تأثير العوامل الموضوعية ويضعف من حجم وعدد العوائق التي تحد من فعالية الدور القيادي في عمليات البناء والتطوير الثقافي.

وعموماً يمكن الإشارة إلى أن الأمر بتلك الصورة قد يحتاج إلى دراسة شاملة تكون قادرة على التحديد الدقيق والمضبوط لتلك الظروف ولحدود تأثيرها على تطوير وإعادة بناء الثقافة التنظيمية، وعلى خطط وبرامج التطوير الثقافي والتنظيمي عموماً، أيضاً تحديد دور العوامل الذاتية للقيادة الإدارية وحدود تأثيرها على مفهوم القيادات الإدارية للبناء والتطوير الثقافي، ومفهومها للعملية القيادية الإدارية؛ حيث أن ذلك قد يشمل نوعاً ما العنصر المتعلق بتأثير نظرة القادة الإداريين لدور القيم والمعتقدات داخل التنظيم ودورهم في تطوير وجهة نظر ثقافية للتطوير التنظيمي بصفة عامة؛ وقد بين التحليل الذي ورد في هذه المقالة أن هذا الجانب قد يقف عائقاً أمام دور قيادي فاعل في تطوير الثقافة التنظيمية، وذلك عندما لا يهتم القادة بالثقافة والتطوير، وعندما يتصرفون بطريقة غير منطقية أثناء مباشرة عمليات التغيير والتطوير، وعندما يفتقدون المهارات والقيم الضرورية لقيادة التغيير والتطوير، حتى وإن كانوا في المقابل يمتلكون المهارات الإدارية البحتة المتعلقة بذلك.

قائمة المراجع:

01 - مراجع باللغة العربية:

- 01-العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط01.
- 02-العنزي، سعد علي حمود (2013). الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط01.
- 03 - تقتر، مورييس(2008). ثقافة المشروع، ترجمة: نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع (مجد)، بيروت- لبنان، ط01.
- 04- حريم، حسين(2009). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان-الأردن، ط03.
- 05- ماهر، أحمد(2005). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.

02- مراجع باللغة الأجنبية:

01-Bass, Bernard. M. and Avolio, Bruce. j. (1993) Transformational leadership and organizational culture. paq. spring. p-p.112-121. Available on:

<http://www.communicationcache.com/upload/01/0/8/8/10887248/Transformational-Leadership-and-organizational-culture.pdf>

Viewed at:12/10/2013

03-Schein, Edgar. H.(2004) organizational culture and leadership , josy-Bass; USA., 3 RD edition.