



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة دروس في مقياس الثقافة التنظيمية



إعداد الدكتورة جعلاب الزهرة
أستاذ محاضر - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجلفة - الجزائر -

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجلفة

الجلفة في: 08 سبتمبر 2019

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المجلس العلمي للكلية

رقم: 57/ م ع ك / 2019

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المنعقد بتاريخ 21 جويلية 2019، فقد تم الموافقة على المطبوعة البيداغوجية التالية:

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	عنوان المطبوعة	المستوى
د. جعلاب الزهرة	أستاذ محاضر أ	محاضرات في الثقافة التنظيمية	ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية + إدارة الأعمال

رئيس المجلس العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير - بجامعة الجلفة
رئيس المجلس العلمي للكلية
إمضاء: أ. و. قاوري محمد الطاهر





تمثل هذه المطبوعة نموذجاً عن محتوى الدروس الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية المقرر على طلبة ماستر إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، تتسم هذه المطبوعة بالبساطة والوضوح، حيث كانت عبارة عن مجهود يهدف إلى تعليم الطالب كيفية تقديم المعلومات بطريقة منهجية وعلمية، وتنظيم الكم الكبير منها في عناصر مختصرة ومرتبطة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه المطبوعة في تعريف الطالب المتخصص في مجال التسيير بمختلف أشكاله التي يمكن أن تتم في بيئة الأعمال سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، حيث قسمت إلى مجموعة دروس تبسط وتشرح أكثر منها التعريف بالإطار النظري لمفهوم الثقافة بشكل عام، والثقافة التنظيمية بشكل خاص مع التطرق لعلاقة التطوير التنظيمي بالتغيير الثقافي وقيادة هذا التغيير بالولوج لنوع من القيادة الملائم لهذا الأخير وهو القائد التحويلي وبقية العناوين سوف نتعرف عليها في فهرس المحتويات.

وتأخذ هذه المطبوعة بعين الاعتبار المدة الزمنية المخصصة للسداسي في تقديم المحاضرات، تاركة للطلاب مجالاً للإضافة والإثراء فهي لم تشمل على بعض العناصر التي ينبغي توافرها في محتوى المقياس مثل استخلاص التعريف الإجرائي للعنصر المدروس، وإعطاء أمثلة من الواقع العملي.

وفي الأخير، نأمل أن يكون هذا الجهد المتواضع إضافة علمية، يستفيد منها الطلبة في مختلف الأطوار عموماً، وطلبة الدراسات العليا خصوصاً، كما نرحب بجميع الملاحظات حوله، على أمل تحسينه مستقبلاً ليكون مرجعاً يرقى لمستوى التطلعات التي تخدم العلم والمعرفة.

رقم الصفحة	الموضوع
I	تقديم
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
01	مستخرج المجلس العلمي
02	تمهيد
03	الدرس الاول: ماهية الثقافة
08	الدرس الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية
23	الدرس الثالث: تغيير ثقافة المنظمة
31	الدرس الرابع: الآليات والقوى المحركة للتغيير الثقافي
40	الدرس الخامس: متطلبات تحقيق التغيير الثقافي
48	الدرس السادس: إدارة عملية التغيير
55	الدرس السابع: نماذج عملية التغيير
59	الدرس الثامن: قيادة التغيير
62	الدرس التاسع: دوافع قيادة التغيير
68	الدرس العاشر: تحليل عناصر التغيير الثقافي
80	الدرس الحادي عشر: الثقافة وتنمية أساليب قائد التغيير
98	الدرس الثاني عشر: مقارنة نظرية لتحقيق التغيير الثقافي من خلال مدخل القيادة
111	خلاصة
112	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مكونات الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (01)
16	مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (02)
20	مقارنة بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	الجدول رقم (03)
90	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	الجدول رقم (04)
91	أهم الإرشادات والنصائح للقادة التحويليين	الجدول رقم (05)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مكونات الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (01)
15	مستويات الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (02)
22	وظائف الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (03)
25	التغيير وثقافة المنظمة	الشكل رقم (04)
43	التطبيع الاجتماعي كأحد العوامل المساهمة في تكوين ثقافة المنظمة	الشكل رقم (05)
44	مراحل عملية التطبيع الاجتماعي ونتائجها	الشكل رقم (06)
45	مراحل عملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة	الشكل رقم (07)
55	مراحل عملية التغيير في نموذج "Kurt Lewin"	الشكل رقم (08)
57	مراحل عملية التغيير في نموذج "Lawrence and Lorsch"	الشكل رقم (09)
57	مراحل عملية التغيير في نموذج "Ivancevich"	الشكل رقم (10)
61	منحنى التعلم التنظيمي	الشكل رقم (11)
62	التحولات في بيئة عالم الأعمال وتأثيرها على عنصر القيادة	الشكل رقم (12)
95	دور ومهام القائد التحويلي	الشكل رقم (13)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجلقة في: 08 سبتمبر 2019

جامعة الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المجلس العلمي للكلية

رقم: 57/ م ع ك / 2019

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المنعقد بتاريخ 21 جويلية 2019، فقد تم الموافقة على المطبوعة البيداغوجية التالية:

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	عنوان المطبوعة	المستوى
د. جعلاب الزهرة	أستاذ محاضر أ	محاضرات في الثقافة التنظيمية	ماسر تخصص تسيير الموارد البشرية + إدارة الأعمال

رئيس المجلس العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير - جامعة الجلفة
رئيس المجلس العلمي للكلية
إمضاء: أ. و. قاروي محمد الطاهر



تمهيد:

إن التطلع إلى التغييرات التي تشهدها بيئة الأعمال ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها، ورغم صعوبة تغييرها فإن عملية التغيير الثقافي هي عملية تمهيدية لأي تغيير تنظيمي، فالمنظمات التي تسعى إلى البقاء يجب أن تعترف بحقيقة مهمة تشير إلى أن بقاء المنظمة على نفس القيم والمعتقدات الثقافية هي عملية غير سليمة، لأن كل بيئة تحتاج إلى ثقافة تنظيمية ملائمة ولأن الثقافة التنظيمية هي بمثابة قوة محركة للسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، فكلما كانت ملائمة مع تطلعات واستراتيجية المنظمة كلما حفزت ممارسات وسلوكيات العاملين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة.

ويعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جداً تحقيقه، ليس فقط لأن الثقافة غير مدركة بشكل علني لكن لأنها تمثل مجموعة المعتقدات والقيم والتصورات المشتركة في المنظمة التي من الصعب تعديلها، بالإضافة إلى ذلك الوعي غير الكافي بأهمية التغيير الثقافي في نجاح عمليات وإجراءات التغيير داخل المنظمة، فالعديد من الجهود الرامية لتحسين أداء المنظمات تفشل لأن مثل هذه المنظمات تحافظ على نفس الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

فحقيقة الثقافة الحالية التي تتبناها المنظمة قد تكون في أغلب الأحيان العامل الأساسي في فشلها في بيئة التنافسية الشديدة، والقيم والافتراضات التي تكون ملائمة للبناء التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة حالياً قد تكون عامل محدد ومقيد لعمل المنظمة مستقبلاً لأن بيئة العمل تحيطها دوامة التغيير الديناميكي، وهذا يسوقنا للحديث عن المفاهيم الآتية وفقاً لعناوين الدروس التي سوف نتناولها من خلال هذه المطبوعة.

الدرس الاول: ماهية الثقافة

إن الثقافة هي ذلك الكائن المعقّد العجيب الذي لا نراه ولكنه يغمرنا كل الوقت بل يسري فينا مسرى الحياة ويحدّد طبيعتنا بعد أن كانت مجرد قابلية، إن الفرد لا يذكر كيف تعلّم لغة أهله وقومه فهو حين يكبر يجد نفسه يتكلم بهذه اللغة أو تلك ومثل ذلك يقال عن كل العناصر الثقافية التي شكّلتها فيها يعتقد وبها يفكر وبها يحب ويكره وبها يوالي ويعادي.

إن الثقافة التي تخلّق بها وعيه هي التي تصوغه وتتحكّم بعقله وتوجّه وجدانه، فهو نتاجها واكتسب منها طبيعته الثانية إنه متطّبع بثقافة أهله وقومه وهو لا يتذكّر كيف صاغته فجعلته منتماً إليها وذائِباً فيها.

1. تعريف الثقافة

- **الثقافة لغة:** إن كلمة "ثقافة" هي اسم مشتق من الفعل "ثقّف"، و"ثقّف" كما هو معروف أى صقل وأحد، وعادة ما تأتي صفة لعملية صقل السيف الذي يصنع البداية على شكل شريحة حديدية خام لا تملك مقومات القتل أوحى الإصابة والنفاذ، ولا بد من تثقيفها أى صقلها وجعلها حادة وقاطعة¹.
- **الثقافة اصطلاحاً:** كثرت تعريفات الثقافة وتعددت بتعدد من عرفها وم هذه التعريفات: عرفها روسر فقال «الثقافة هي أسلوب حياة تتبعه الجماعة أو القبيلة تتضمن مجموعة المعتقدات». أما روث بندكت فتعرّف الثقافة بأنها: «ذلك الكل المركب الذي يشمل العادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع».
- أما بوقاردس فيعرّفها بقوله: «الثقافة هي المجموع الكلي لأساليب الفعل والتفكير لجماعة اجتماعية وهي تمثل مجموع التقاليد والمعتقدات والإجراءات المتوارثة».
- ويعرّفها هير سكوفيتس بقوله: «الثقافة هي طريقة حياة الناس في مجتمع معيّن».

¹ علي عبد الواحد عبد الحميد، الثقافة "المفهوم-الخصائص-العلاقات"، ورقة بحثية مقدمة، لقسم المناهج وطرق التدريس، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 2011/2012. ص: 04.

أما فايبرانك فيعرّف الثقافة بأنها: «شكلٌ عام يعبر عن البنية الاجتماعية والنظام السياسي والأشكال الاقتصادية وبنية القيم».

ويقول كروبير في تعريفها: «الثقافة هي مجموع ما أنتجه البشر في اجتماعهم».

أما ميد فتقول: «إن الثقافة تعني ذلك الكل المركّب من السلوك المتوارث».

ويعرفها الدكتور علي مذكور بقوله « الثقافة هي الأسلوب الكلي لحياة الجماعة الذي يتسق مع تصورها العام للإلهية والكون والإنسان والحياة».

إن تعريف الدكتور مذكور هو التعريف الجامع لكل ما سبقه من تعريفات خاصة وأنه يجمع جوانب الثقافة الثلاث الفكري والسلوكي والمادي.

2.1 جوانب الثقافة:

- **الجانب المعياري:** وهو بمثابة جزع المخ لأي ثقافة ويتمثل في تصور المجتمع العام للإلهية والكون والإنسان والحياة، هذا الجانب هو الذي يميز مجتمع عن آخر ويميل هذا الجانب دائما الى الثبات
- **الجانب السلوكي:** وهو الجانب التطبيقي للجانب المعياري ويظهر في سلوكيات المجتمع ويميل هذا الجانب الى التغير باستمرار ويتوقف مدى تماسك أي مجتمع على التغيرات التي تحدث في هذا الجانب قريبا أو بعدا عن الجانب المعياري
- **الجانب الحضاري:** وهذا الجانب يمثل الثمار الحضارية للثقافة يظهر عند اتساق كل من الجانب المعياري والجانب السلوكي للثقافة فيتخرج لنا ثمار هذا التناسق الفكرية والروحية والعلمية والفنية و...الخ.

3.1 خصائص الثقافة:

للتقافة عدة خصائص أهمها ما يلي¹:

- **إنسانية:** الثقافة هي افكار يخترعها العقل البشري وينفذها الانسان بأعضائه وبغيرها من الادوات والآلات التي يصنع، ولا خلاف على ان العقل هو قدرة خاصة بالإنسان وحده وليس هناك حيوان غير الانسان يصنع الادوات والآلات والمساكن والاثاث والمدن والمصانع وما الى ذلك.

¹ علي عبد الواحد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

- **مكتسبة:** يكتسب الانسان الثقافة من مجتمعه منذ مولده عن طريق الخبرة الشخصية وبما ان كل مجتمع انساني يتميز بثقافة معينة محددة بزمان ومكان معينين, فان الانسان يكتسب ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه منذ الصغر.
- **نسبية:** فالعادات والسلوك التي تعتبر خطأً في ثقافة ما، قد تكون مقبولة كلياً أو ربما ممتدحة ومحبة في ثقافة أخرى، وبهذا يمكن رؤية إيمان الهندوس بعدم أكل لحوم البقر وضمان معاملة خاصة للأبقار، يمكن رؤيتها على أنها وظيفية ومنطقية، هذا ليس فقط في إطار التقاليد الدينية للأبقار المقدسة، ولكن أيضاً في سياق الفائدة المرجوة من البقرة كحيوان جر وكمصدر للروث من أجل التسميد والوقود، غالبية علماء الإنسان يقرون كذلك بأن الثقافات البشرية تتضمن في بعض الأحيان عادات وقيم مضادة للرفاهية الإنسانية.
- **أفكار وأعمال:** يجب ملاحظة ان كل عمل انساني لا يمكن ان يتم ما لم تسبقه فكرة واردة التنفيذ وهكذا لا تخرج العناصر المادية للثقافة عن كونها افكارا مجسدة في أعمال.
- **نسيج متداخل:** لا تتكون الثقافة من مجموعة من الاعمال والافكار المنعزلة عن بعضها وانما تتكون من كل متداخل العناصر والقطاعات ولايستطيع اصحاب الثقافة الكشف عن ذلك التداخل والتساند بين اجزاء الثقافة.
- **متنوعة المضمون:** تختلف الثقافات في مضمونها بدرجة كبيرة في بعض الاحيان, وقد يصل هذا الاختلاف الى درجة التناقض بحيث نجد ان النظم التي يتبعها مجتمع ما ويعتقد انها الفضيلة بعينها قد تعتبر جريمة في مجتمع آخر يعاقب عليها القانون. والتنوع الثقافي لا يعني التنافر بين المجتمعات بل هو تنوع مثمر يكمل بعضه بعضا.

4.1 من هو المثقف؟

ليس المثقف كما يظن البعض هو من يلم من كل فن بطرف أو يعرف شيء عن كل شيء إنما المثقف الحقيقي هو من يدرك بوضوح رؤية مجتمعه للألوهية والإنسان والكون والحياة ويؤمن بها ويدافع عنها بوعي وعلى ذلك فالشخص الذي ليس له رؤية لا يعد مثقفاً حتى لو كان عالماً في مجال من المجالات أو فن من الفنون والمثقفون هم قوة المجتمع وليسوا طبقة فهم القوة الموزعة بين كل الطبقات وهم الطليعة الفاعلة المتفاعلة والفضاء الأوسع لعناصر النظام السياسي ومكونات المجتمع.

5.1 اللغة والثقافة:

في ينبغي أن نعلم أنه ليس هناك ما هو أهم من اللغة في تطوير الثقافة الإنسانية وهي ثقافة أصبحت بالغة التعقيد في الزمن الحاضر، بهذه اللغة تمكن بني البشر من استخدام الرموز وتطوير لخلق معان للحياة، وذلك يعني، أن أصحاب اللغة تمكنوا من نقل المعاني عبر الأصوات و ترتيبات الأصوات إلى كلمات وجمل¹.

يكتسب الأطفال ثقافة مجتمعه اكتساباً رئيسياً عن طريق اللغة. ومع ذلك ، فإن اللغة والثقافة ليستا ذات علاقة بتركيب الجينات أو الجنس البشري ، فمثلاً لو تربى طفل عربي في عائلة من أمريكا الشمالية الولايات المتحدة أو كندا فهو سوف يكتسب ويتعلم و يتكلم نخط اللغة الإنجليزية لأمريكا الشمالية أو كندا بحسب الحالة ، وسوف يتصرف اجتماعياً وثقافياً مثلما يتصرف طفل شمال أمريكي أو كندي بحسب الحالة أيضاً. هذا الأمر يؤدي بنا إلى القول بأنه يمكن لأي شخص من أي جنس بشري أو نوع بيولوجي ، أن يتعلم لغة ما إذا ما عاش في كنفها، وبواسطة هذه اللغة يمكن أن يحقق الثقافة الإنسانية لتلك اللغة وأهلها.

6.1 الثقافة والحضارة:

تختلف الثقافة عن الحضارة؛ فلكل مجتمع - بسيطه ومعقده - ثقافة معينة هي كل نتاج الفكر المجتمعي، ونتاج هذا الفكر ومشتقاته. فالحضارة هي النواحي العملية والمادية لثقافة الأقاليم المتحضرة، الذين عاشوا ومارسوا أساليب الحضرة.

ومما يوضح الفرق أيضاً تميز الثقافة بأنها تراكمية ومكتسبة وتنتقل من جيل إلى جيل؛ أما الحضارة فهي، وإن كانت من أوجه الثقافة، إلا أنها مميزة بوصفها نتاجاً مستقلاً، أي من نوع خاص قد يختص به مجتمع معين في فترة تاريخية، دون أن تنتشر منه إلى مجتمع آخر. ويضاف إلى هذا أن هناك تعاقباً بين الثقافة والحضارة، وأن المصطلحين يعبران عن مرحلتين متعاقبتين في كل دورة مجتمعية؛ لأن التاريخ الإنساني يسير في دورات ثقافية وحضارية مغلقة، كل منها مستقلة عن الأخرى، وكل دورة من هذه الدورات تبدأ بالثقافة، التي هي ضرورة لبناء أي جماعة ولبناء تنظيمها الفكري، والاجتماعي.

الثقافة تختلف عن الحضارة التي لها معنى أضيق من الثقافة، فالحضارة تقتصر على تلك الشعوب ذات المستوى الرفيع من التطور الثقافي، والشعوب التي وصلت إلى درجة عالية من التقدم (المتمدنة)، ترى في الحضارة كافة العناصر المادية وغير المادية، التي ابتكرها الإنسان، أما الثقافة فتوجد في كل الشعوب، بسيطها ومعقدها؛ فالشعوب

¹ نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات -عالم المعرفة- العدد 265، ص: 25.

البداية لها ثقافة والشعوب المتقدمة لها ثقافة. وأن الاختلاف بين المفهومين ليس في النوع؛ ولكن في الدرجة من حيث مستوى التقدم.

فإن الثقافة تشمل جميع جوانب الحياة المعنوية والمادية، وتوجد في كل المجتمعات، البسيطة والمعقدة، أو المتقدمة والمتخلفة، على حد سواء.

أما الحضارة، فتشمل كل المنجزات المادية والعملية فقط، التي أنتجتها المجتمعات أثناء التفاعل بين الإنسان والبيئة الطبيعية.

7.1 الثقافة والمجتمع:

لا يستطيع أي مجتمع أن يتقدم ويزدهر حتى يعرف المكونات الثقافية التي تتحكم به وتُنمِّط تفكيره وتحدّد اهتماماته وتوجّه نشاطه. إن الثقافة هي أسلوب أو طريقة الحياة التي يعيشها أي مجتمع بما تعنيه من تقاليد وعادات وأعراف وتاريخ وعقائد وقيم واهتمامات واتجاهات عقلية وعاطفية وتعاطف أو تنافر ومواقف من الماضي والحاضر ورؤى للمستقبل، إنها طريقة تفكير وأنماط سلوك ونُظم ومؤسسات اجتماعية وسياسية وما يعيشه المجتمع من انفتاح أو انغلاق، فالثقافة بهذا المحتوى العلمي هي في الغالب لا تأتي قصداً من الأفراد وإنما يكتسبها الناس امتصاصاً من البيئة منذ ولادتهم، وإذا اكتسبوها بالقصد فإن قصدهم يكون محدداً بالبرمجة من الأهل والمجتمع، فهم يتشربون ثقافة أهلهم ومجتمعهم مثلما يتشربون اللغة الأم ويحكمون على كل شيء وفق المعايير السائدة التي امتصوها امتصاصاً تلقائياً، وامتزجت بعقولهم ووجدانهم...، فهي تحركهم بمخزون اللاشعور ولكنهم يتوهمون أنهم يفعلون ذلك بمحض اختيارهم وفيض إرادتهم ويجهلون أن مصدر هذه الثقة هو البرمجة الراسخة فيظنون مأخوذون بما تبرمجوا عليه ولا يخطر على بالهم أن يرتابوا فيه أو يراجعوه، ومن هنا تمايزت أوضاع المجتمعات إن تنوع الثقافات هو الذي يحدّد تنوع المستويات الحضارية للمجتمعات وهو السبب في هذا التفاوت الشاسع في درجات التخلف أو التقدم.

الدرس الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

إن ما يميز منظمة عن أخرى هو ثقافتها بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وتقاليد ومعايير واتجاهات تؤثر في سلوك أعضائها، والتي لها دور في تحديد القرارات والإستراتيجيات والممارسات في توضيح رسالة ورؤية المنظمة.

1. مفهوم ومكونات الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافة التنظيمية في مجملها من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وينضوي تحت مفهومها العديد من المكونات التي لها تأثير صريح على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، وبالتالي ينعكس على أساليب عمل المنظمة في تحقيقها لرؤاها وأهدافها.

أولاً- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يذكر هوفستد وآخرون (Hofstede et al) أن ثقافة المنظمة كبناء مفاهيمي (construct) قد دخلت المجال الأكاديمي من خلال مقالة بيتجرو (Pettigrew) التي كانت بعنوان (On Studying Organizational Cultures) والتي صدرت بدورية (Administrative Science Quarterly, 1979)، أما في مجال أدبيات الإدارة فقد أستخدم المفهوم من قبل بليك وموتن (Blake and Mouton, 1964) وقد قصد به المناخ، أما مفهوم (Corporate Culture) فقد أستخدم من قبل سلفرزيج وألين (Silverzweig and Allen, 1976) في مقالة لهما¹.

ولقد أستخدم مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week)، كما أدرجت مجلة (Fortune) ركناً خاصاً ودائماً تحت عنوان "Corporate Culture" إلى أن جاء الباحثان ديل وكندي (Deal and Kennedy) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "Corporate Culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم².

لقد تعددت تعاريف مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك لاختلاف طبيعة ميدان دراسة علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم، فلقد عرفها شرمرهورن (Schermerhorn) بأنها "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تنمو ضمن

¹ Hofstede, G., Neuijen, B. Ohayy, D. & Sanders, G., **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**, Administrative Science Quarterly, Vol: 35, No: 02, PP: 286-316, 1990, P: 301.

² Thevenet, M., **La Culture D'entreprise**, Puf, Paris, 2003, P: 132.

المنظمة الواحدة وتوجه سلوك أعضائها"، وتعتبر الثقافة هنا نظام ينمو عن طريق تناقله عبر العاملين وهنا تظهر خاصية الإكتساب¹.

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والإفتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"².

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من المعاني التي يشترك بها الأعضاء والتي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى"³. ويعرفها هوفستد (Hofstede) بأنها "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز جماعة معينة من الأفراد عن بقية المجموعات الأخرى"⁴.

يتبين من هذه التعاريف أن الثقافة التنظيمية تعمل على تمييز المنظمة عن غيرها وذلك بحصيلة مشتركة من القيم والمعاني والاتجاهات التي يتمتع بها أعضاء المنظمة.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها"⁵، ويعرفها شنايدر (Schneider) سنة 1990 بأنها "مجموعة المعاني المشتركة أو الفهم المشترك لمشاكل، وأهداف، وممارسات المجموعة أو المنظمة"⁶.

ويعرف كل من ديل وكندي (Deal and Kennedy) ثقافة المنظمة بأنها "الالتحام والتماسك بين القيم، والأساطير، والأبطال، والإشارات التي يتفق عليها الأفراد الذين يعملون بالمنظمة بدرجة كبيرة" وأنها "طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة"⁷.

¹ Schermerhorn, J., Op Cit, P: 47.

² جمال الدين نجاد المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 13.

³ Robbins, S, **Organizational Behavior**, Tenth Edition, Pearson Education, 2003, P:525.

⁴ Hofstede, G., **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publication, London, 1980, P: 25.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 406.

⁶ Saxena, S. Shah, H., **Effect of Organizational Culture on Creating Learned Helplessness Attributions in R & D Professionals: A Canonical Correlation Analysis**, Vikalpa: the journal for Decision-makers Vol: 33, No: 2, PP: 25-45. 2008, P: 30.

⁷ Deal, T., Kennedy, A., **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison Wesley Publication.1982. P: 4.

كما عرفها إلفسون (Elvesson) بأنها "القواعد المشتركة التي تحكم المظاهر العاطفية والمعرفية لأعضاء المنظمة والمعاني التي تمثلها وتعبّر عنها"، يتبين من خلال هذه التعاريف أن الثقافة هي طريقة تفكير وعمل خاصة يشترك فيها أفراد المنظمة¹.

وعرف ويلن وهنجر (Wheelen and Hunger) الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد والتي تنتقل من جيل لآخر"²، وعرف أيضاً هارفاي وبراون (Harvey and Brown) الثقافة التنظيمية على أنها "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين، وهيكل المنظمة والأنظمة بهدف إنتاج معايير سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة"³.

ويعرف أوشي (Ouchi) ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الرموز، والمراسيم، والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة"⁴.

تتشترك هذه التعريفات في أن الثقافة التنظيمية هي نظام يتكون من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها جميع أفراد المنظمة. أما التعريف الذي قدمه شاين (Schein) فيعد أكثر شمولاً حيث عرّف الثقافة التنظيمية بأنها "أنماط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي ثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"⁵.

بعد عرض هذا العدد من التعاريف نستقرء أنه مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية إلا أنه يوجد قاسم مشترك بينها وهو منظومة القيم التي يعتنقها العاملون وهي عبارة عن الإتفاقات والإتجاهات التي تؤثر على سلوكياتهم وتحكم وتوجه طرق تعاملهم وتفاعلهم وممارساتهم داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق منهج مستقل، وأسلوب عمل منفرد، يهدف في النهاية إلى تميّز المنظمة عن غيرها.

¹ Elvesson, M. **Understandings Organizational Culture**, Sage Publications, 2002, P: 03.

² Wheelen, T. Hunger, D., **Strategic Management Business Policy**, 7th Edition, Prentice-Hall International, U.S.A, 2000, P: 89.

³ Harvey, D., Brown, D., **An Experiential Approach To Organization Development**, Sixth Edition, Prentice-hall, 2001, P: 69.

⁴ Ouchi, W., **Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge**, Addison-Westly Publishing Company, 1981, P: 35.

⁵ Schein, E., **Organizational Culture and Leadership**, 3rd edition, Jossey- Bass, 2004, P: 17.

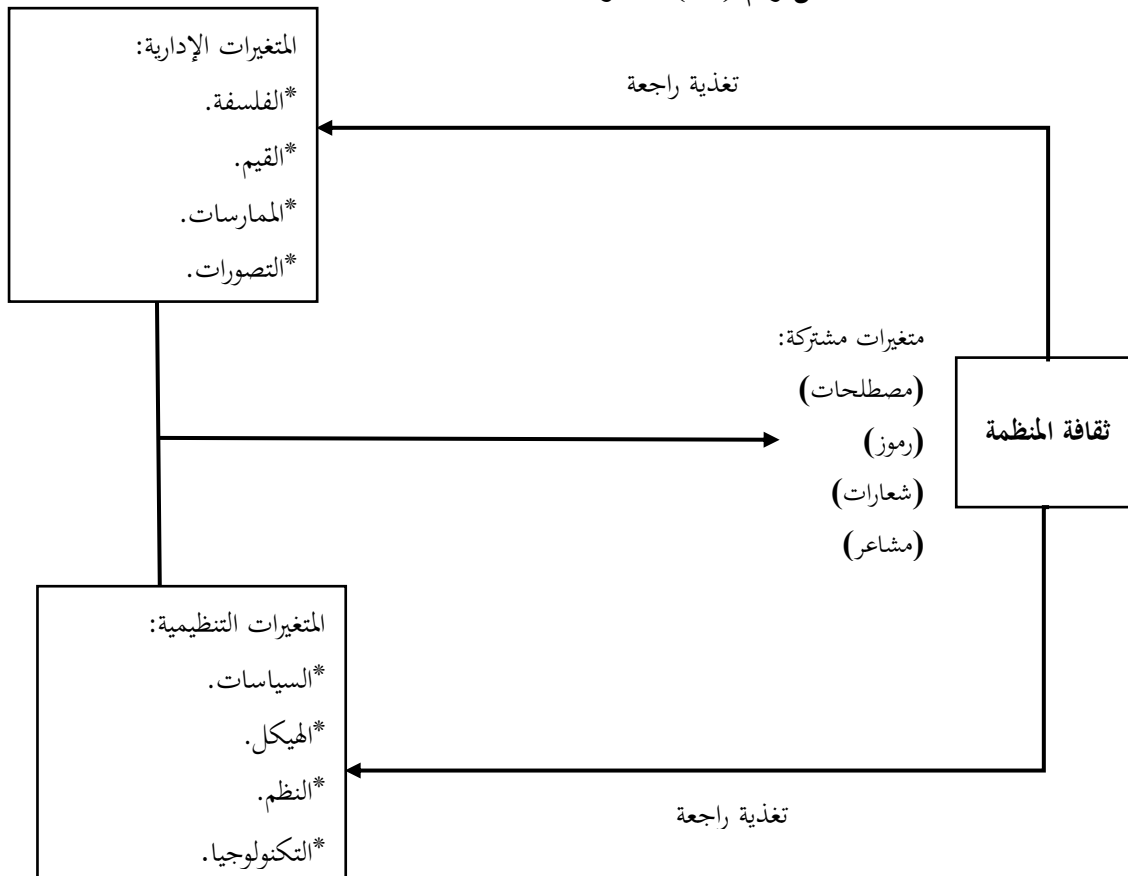
ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية

من المعلوم أنه لا توجد منظمة كبيرة أو صغيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق دائما، وإنما تتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها، وتتحوّل هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للعاملين، والتي تُكوّن وبشكل مباشر ثقافة المنظمة.

وتقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية على الإدارة العليا، وعليها أن تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد العاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

ويعكس الشكل التالي المضامين الأساسية لمكونات ثقافة المنظمة:

الشكل رقم (01): مكونات الثقافة التنظيمية



Source: Harvey, D. & Brown, D., **An Experiential Approach To Organization Development**, Sixth Edition, Prentice-hall 2001, P: 70.

من خلال الشكل رقم (01) يتضح أن الثقافة التنظيمية مشتقة من المتغيرات الإدارية التي تتمثل في القيم والتصورات والتي تنعكس على شكل ممارسات، بالإضافة إلى المتغيرات التنظيمية كالسياسات والنظم، والهيكل، والتكنولوجيا المستحدثة التي تجتمع كلها وتشكل مصطلحات، ورموز، وشعارات، ومشاعر يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة.

ولقد حدد المدهون والجزراوي مكونات الثقافة التنظيمية في أربعة عناصر وهي كما يلي¹:

1- القيم التنظيمية: عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة، واحترام العملاء...الخ.

2- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن هذه الأعراف إلزام التنظيم بعدم تعيين أخوين إثنين في نفس التنظيم، ويفترض أن تكون الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، وهو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالإحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والإقتصادية.

ويرى دولافالي (Delavallée) أن ثقافة المنظمة تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية¹:

¹ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي والجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص ص: 399-401.

- 1- الجانب المعنوي: وهو النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - 2- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المنظمة، والآداب، والفنون، والممارسات العملية المختلفة.
 - 3- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني، والأدوات، والمعدات، والأطعمة وما إلى ذلك.
- أما شاين (Schien) فقد حدد ثلاث مكونات للثقافة التنظيمية وهي²:
- 1- المكتسبات (النِتَاج الإصطناعي): تعد المكتسبات أكثر مستويات الثقافة وضوحاً ومرئية في المنظمة والبيئة الاجتماعية، وتتمثل في الابتكارات، ولغة الكتابة المستخدمة في المنظمة، وسلوك الأعضاء.
 - 2- القيم: وتشير إلى أن المتعلم يعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم هي الموجه الأساسي لسلوك الأفراد اليومية في تأدية المهام وحل المشاكل.
 - 3- الإفتراضات: هي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي توجه سلوك الأعضاء حول طريقة النظر، والتفكير، والإدراك للأشياء المحيطة.
- أما أوت (Ott) فقد قدم نموذجاً لمكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية يتمثل فيما يلي³:
- 1- اللغة المستخدمة في المنظمة.
 - 2- الأبطال.
 - 3- المكتسبات.
 - 4- أنماط السلوك.
 - 5- المعتقدات والقيم.
 - 6- الإفتراضات.
 - 7- الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.
- أما مورغان (Morgan) فقد حدد سنة 1986 عناصر الثقافة التنظيمية في العناصر التالية⁴:
- 1- القيم المشتركة.
 - 2- السلوك المشترك.

¹ Delavallée, E., *La Culture D'entreprise: Pour Manager Autrement*, Edition D'organisation, Paris, 2002, P: 78.

² Schein, E., *Organizational Culture and leadership*, Op.Cit, P:18.

³ Ott, S., *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole Publishin Company, Pacific Grove, California, 1989, P: 130.

⁴ Botticelli, M., *Assessing The Impact of Culture Change Initiatives on Organizational Effectiveness and Employee Job Satisfaction*, PHD Thesis, Unpublished Dissertation, Cappela University, USA, 2000, P:68.

3- المعاني المشتركة.

4- الاتجاه المشترك.

والجدول رقم (01) يلخص بإختصار المكونات الثقافية التنظيمية لأهم الدراسات التي تناولت تحديد وشرح هذه المكونات.

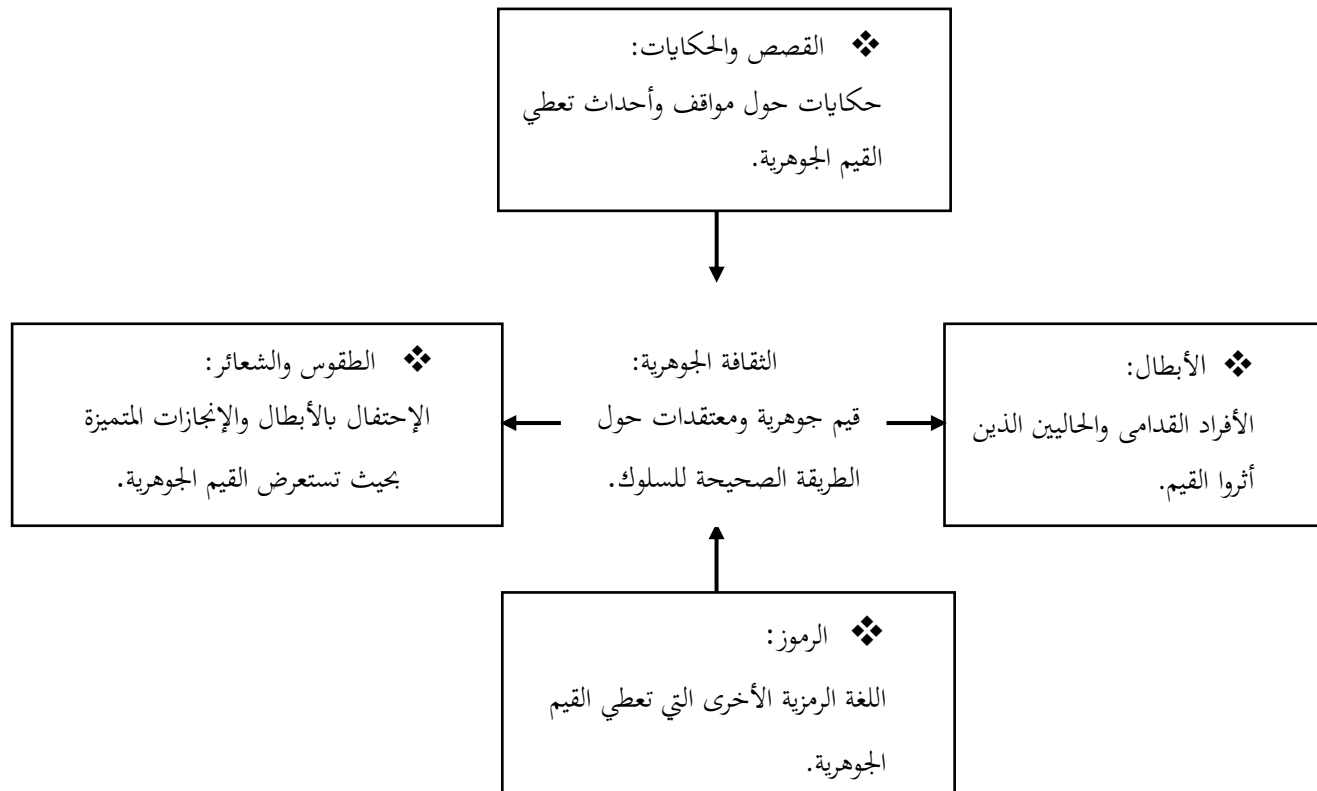
الجدول رقم (01): مكونات الثقافة التنظيمية

الرقم	الباحث	مكونات الثقافة التنظيمية
1	شايين (Schien, 1985)	✓ المكتسبات. ✓ القيم. ✓ الافتراضات.
2	مورغان (Morgan, 1986)	✓ القيم المشتركة. ✓ السلوك المشترك. ✓ المعاني المشتركة. ✓ الاتجاه المشترك.
3	أوت (Ott, 1989)	✓ اللغة المستخدمة في المنظمة. ✓ الأبطال. ✓ المكتسبات. ✓ أنماط السلوك. ✓ المعتقدات والقيم. ✓ الافتراضات. ✓ الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.
4	المدهون والجزراوي (1995)	✓ القيم التنظيمية. ✓ المعتقدات التنظيمية. ✓ الأعراف التنظيمية. ✓ التوقعات التنظيمية.
5	دولافالي (Delavallée, 2002)	✓ الجانب المعنوي (القيم). ✓ الجانب السلوكي (الممارسات). ✓ الجانب المادي (المباني، المعدات).

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

ويظهر من الجدول رقم (01) إشتراك الباحثين في إيراد مفهوم القيم والتي تمثل المحور الرئيسي في أي ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، والتي تعكس ممارسات العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن والغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص: 344.

يتبين من الشكل السابق أن كل من القصاص والحكايات، والأبطال والمؤسسين، والرموز، والطقوس والشعائر تعمل على تعزيز القيم ونشرها، وهذه الأخيرة تعتبر جوهر الثقافة التنظيمية والتي تُترجم إلى ممارسات يتبناها الفرد العامل. وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة والتي تحدد نوعية قيم واتجاهات العاملين المرغوبة وأنماط سلوكهم المفضلة وهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الإحتفاليات (Ceremonies)	❖ هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس / الشعائر (Rites)	❖ هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد (Rituals)	❖ هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.
القصص / الحكايات (Stories)	❖ عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
الأساطير (myths)	❖ هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال (Heroes)	❖ الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز (Symbols)	❖ هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة (Language)	❖ هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر: المرسي، جمال الدين مُجد. إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2006. ص: 25.

لقد تنوعت المفاهيم والمصطلحات حول مكونات الثقافة التنظيمية فهناك من يطلق عليها مستويات، أو مصادر، أو عناصر إلا أنها تصب في معنى واحد وتشترك أغلبها في نفس العناصر المكونة للثقافة التنظيمية. والتي تنشأ في الأساس من مصادر ثلاثة هي¹:

¹ Schein, E., **Organizational Culture and Leadership**, Op.Cit, P:19.

- 1- معتقدات مؤسس المنظمة وقيمه وافتراضاته.
 - 2- الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور المنظمة.
 - 3- المعتقدات والقيم والإفتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد.
- إنه على الرغم من أن كلاً من هذه الآليات تؤدي دوراً حاسماً، إلا أن تأثير المؤسسين يعد أكثر الأمور أهمية للبدايات الثقافية، فالمؤسسون لا يرجع إليهم اختيار المهمة الأساسية والسياق البيئي الذي سيعمل فيه أعضاء المجموعة الجدد فحسب، بل يرجع إليهم أيضاً اختيار أعضاء المجموعة والتحيز للاستجابات الأولى التي تصدر عن المجموعة وهي تبذل جهدها لتحقيق النجاح والتكامل في بيئتها.
- إن عملية تكوين الثقافة في كل من هذه الحالات هي في المقام الأول عملية تكوين مجموعة صغيرة، وبالنسبة للمنظمة النمطية فإن هذه العملية تشتمل عادة على بعض من نماذج الخطوات التالية¹:
1. فرد أو أكثر من (المؤسسين) لديه فكرة ما حول مشروع ما جديد.
 2. يستقدم المؤسس شخصاً أو أكثر ويكون منهم مجموعة أساسية تتقاسم مع المؤسس الأهداف والرؤية المشتركة، ويقصد بذلك أن يُجمِعوا على جودة الفكرة وفعاليتها وبأنها جديرة بأن يخاطروا لأجلها وجديرة باستثمار الوقت والمال والجهد فيها.
 3. تبدأ المجموعة المؤسّسة في العمل بشكل منسق لبناء منظمة عن طريق دعم رؤوس الأموال والحصول على التراخيص وضمان وتحديد موقع العمل، وما إلى ذلك من أمور.
- يُستقدم آخرون للمنظمة وعندها تبدأ مرحلة بناء تاريخ مشترك، فإذا بقيت المجموعة مستقرة إلى حد ما وبدأ لها خبرات معرفية مشتركة لها أهميتها، فإنها سوف تطور تدريجياً افتراضات حول نفسها وبيئتها وكيفية القيام بأمور من شأنها أن تضمن لها البقاء والنمو.
- ويكون للمؤسسين عادة تأثير كبير في كيفية تحديد المجموعة لمشاكل التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي وحلها من البداية، ولأنهم هم أصحاب الفكرة الأساسية، فسيكون لديهم الفكر الشخصي الذي يستند إلى تاريخهم وشخصيتهم الثقافية حول كيفية تحقيق هذه الفكرة، فالمؤسسون لا يتمتعون بمستوى عال من الثقة بالذات والإصرار فحسب، بل لديهم افتراضات قوية حول طبيعة العالم وحول الدور الذي تلعبه المنظمات في ذلك العالم، وحول جوهر الطبيعة

¹ Schein, E., *The Role of The Founder in Creating Organizational Culture*, Family Business Review, Vol:08, No:03, PP:221-238, 1995, P:227.

البشرية والعلاقات، وكيفية التوصل إلى الحقيقة، وطريقة إدارة الوقت والفضاء ولذا فسيشعرون بارتياح مطلق من فرض آرائهم على شركائهم وموظفيهم في فترة تطور مؤسستهم الفتية، وسوف يتمسكون بهم إلى أن يحين الوقت الذي تصبح فيه غير قابلة للتطبيق أو إلى أن تخفق المجموعة وتنفكك¹.

2. خصائص الثقافة التنظيمية

على الرغم من تعدد وتنوع تفسير دلالات الثقافة عند الكتاب والباحثين فإن هناك نقاط اتفاق بينهم نحو خصائص مميزة لها. فمن وجهة نظر حريم إن أهم خصائص ثقافة المنظمة التي يتفق عليها كثير من الباحثين هي كالتالي²:

❖ **الإلتزام بالسلوك المنتظم:** فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالإحترام والتصرف.

❖ **المعايير:** توجد معايير سلوكية، بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه، "لا تعمل كثيرا جدا أو قليلا جدا".

❖ **القيم المتحكمة:** وهنالك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من كل فرد أن يلتزم بها مثل: جودة عالية، ونسبة متدنية من الغياب، وكفاءة عالية.

❖ **الفلسفة:** وهنالك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.

❖ **القواعد:** وهنالك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يُقبلوا كأعضاء كاملين في المنظمة.

❖ **المناخ التنظيمي:** وهو شعور أو إحساس عام يساعد على تكوينه التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى وغيرها، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء... الخ، وهذه الخصائص مجتمعة تعكس ثقافة المنظمة.

¹ Donaldson, G., Lorsch, J. W., **Decision Making at The Top**, The Academy Of Management Review, Vol: 10, No:04, 1985, PP:879-881.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 448.

ويرى أوت (Ott) أن الثقافة التنظيمية تتفق مع الثقافة الاجتماعية، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها بإعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة، وتحدد أنماط سلوكهم، وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية¹:

- ❖ أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة الاجتماعية.
- ❖ أنها تتمثل في القيم، والمعتقدات والإدراكات، والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك المختلفة.
- ❖ أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.
- ❖ أنها الهدف الموجه والمؤثر في فعالية المنظمة.

3. أهمية الثقافة التنظيمية

يسود الإعتقاد بين المفكرين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة بأن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها، إذ يشير أحد الكتاب إلى أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية²، كما أن الدراسة التي أجراها بيترز ووترمان (Pete and Waterman rs) في كتابهما "In Search of Excellence" على أكثر من (40) شركة أمريكية متميزة الأداء بينت أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة³.

ولقد عرف والاس (Wallase) الثقافة القوية بأنها " المدى الذي توجه فيه الثقافة السائدة السلوك ومدى قوة هذا السلوك لأعضاء المنظمة"⁴، والجدول التالي يوضح الاختلاف بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

¹ Ott, S. Op.Cit, P: 135.

² Narayanan, V., Nath, R., **Organization Theory**, Irwin, Homewood, USA, 1993, P:190.

³ Peters, T., Waterman, R., **In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies**, Harper and Row Publishers, New York, USA, 1982, P: 88.

⁴Shiva, M., Roy, S., **A Conceptual Model of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness For NGOs In The Indian Context**, The Icfaian Journal of Management Research, Vol: 7, No: 4, PP: 63-73, 2008, P: 67.

الجدول رقم (03): مقارنة بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
• القيم تتخلل كامل المنظمة. • تبعث عناصر الثقافة رسالات متماسكة (ثابتة). • أغلب العاملين يمكن أن يحكوا قصص عن التاريخ والأبطال. • هوية وفهم قوي للثقافة من خلال كل العاملين. • ارتباط العناصر الثقافية باعتقادات وافتراضات العاملين. • الثقافة لها تغلغل تاريخي موجود عبر مدة زمنية طويلة.	• القيم محصورة أو محددة في الإدارة العليا. • تبعث عناصر الثقافة رسائل متناقضة. • فئة متوسطة من العاملين لهم معرفة قليلة حول التاريخ أو الأبطال. • العاملون يفهمون الثقافة الجزئية أكثر من الثقافة التنظيمية الكلية. • ارتباط ضعيف بين عناصر ثقافية واعتقادات وافتراضات العاملين. • الثقافة حديثة (جديدة) وليست مؤسسة بطريقة جيدة.

Source: Driskill, G., Brenton, A., **Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook**, Published By Sage, 2005, P: 41.

ومن خلال الجدول رقم (3) يتبين أن هناك ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة، أما القوية فتتوفر عندما يكون هنالك إجماع على قيم مشتركة بين أعضاء المنظمة، ولكن عندما تفتقد المنظمة إلى قيم مشتركة وتكون القيم الموجودة ضعيفة وهشة ولا يشترك الجميع في أي مبادئ أو تقاليد فعندها تكون ثقافة المنظمة ضعيفة.

كما أن الثقافة القوية لها تأثير كبير على سلوك العاملين، كما تمتاز بالقيم الرئيسية المنتشرة والمكتفية في المنظمة، حيث أن معظم الأعضاء يتقبلونها ويرتبطون بها بشكل كبير، كما أنها تبرهن على إتفاق كبير بين الأعضاء على ما

تقوم عليه المنظمة مثل: الإجماع على هدف تعزيز التماسك، والولاء، والانتماء التنظيمي، وهذا يؤدي إلى التخفيض من ميل العمال إلى ترك المنظمة¹.

كما وتعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وإن أي إخلال بأحد بنود الثقافة أو العمل بعكسه سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر، وتعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه².

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان كريتنر وكينيكى (Kreitner and Kinicki) إلى أن ثقافة المنظمة تشمل أربع وظائف هي³:

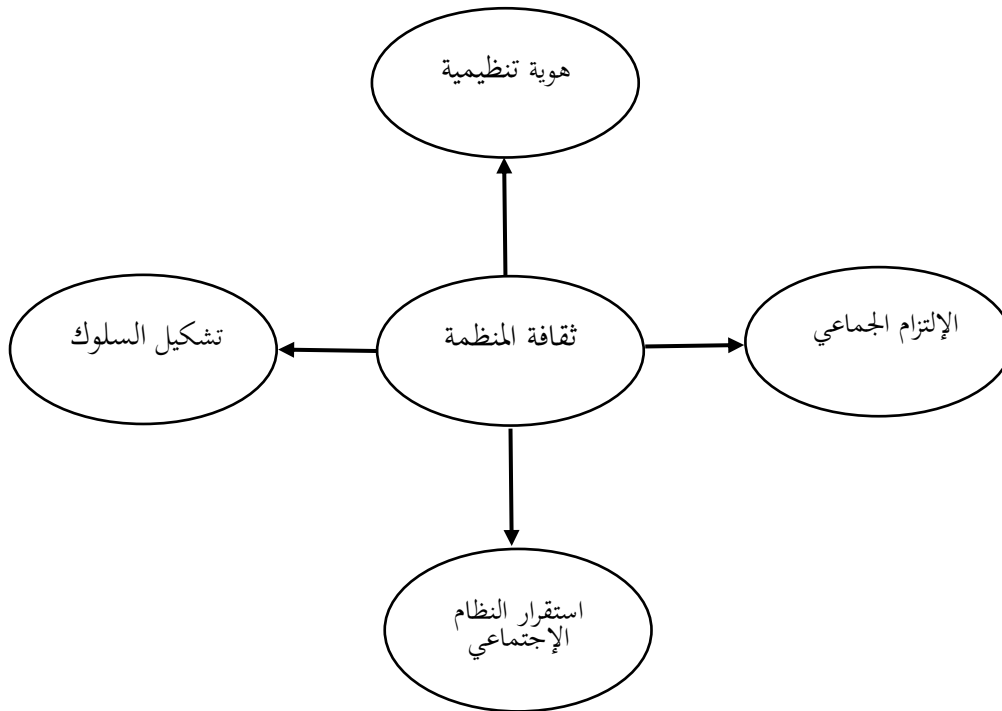
- ❖ **منح الأفراد العاملين هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تمنحهم الشعور بأنهم يدّ واحدة، مما يساعد على تطوير الإحساس بالعمل والهدف المشترك.
 - ❖ **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.
 - ❖ **تعزيز استقرار النظام الاجتماعي:** فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - ❖ **تشكيل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.
- والشكل التالي رقم (3) يوضح وظائف الثقافة التنظيمية.

¹ Robbins, S., **Essentials of Organizational Behavior**, 12th Edition, Prentice-Hall Publication, USA, 1992, P: 56.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 155.

³ Kreitner, R., Kinicki, A., **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc Graw-hill: Irwin Publishing, 2004, P: 86.

الشكل رقم (3): وظائف الثقافة التنظيمية



Source: Kreitner, R., Kinicki, A., **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc Graw-hill: Irwin Publishing, 2004, P: 85.

ولما للثقافة التنظيمية من أهمية كبيرة وأثر على كافة أنشطة المنظمة، يرى **أوت (Ott)** أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة في حد ذاتها وليست جزءاً منها¹، أما **هوفستد (Hofstede)** فيرى أن الثقافة التنظيمية تحدد هوية مجموعة الأفراد مثلما تحدد الشخصية هوية الفرد².

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقاءها ومواكبة التغيرات والتطورات، وإذا ما كانت هذه الثقافة ضعيفة فإنها تسبب في تراجع وتدهور المنظمة، إذا فالثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الإقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

¹ Ott, S. Op.Cit, P: 62.

² Hofstede, G., **Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values**, Op.Cit, P: 25.

الدرس الثالث: تغيير ثقافة المنظمة

إن المنظمة عند قيامها بعملية التغيير لابد أن تأخذ بعين الاعتبار تغيير ثقافتها وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة، ونظراً لهذه العلاقة بين التغيير والثقافة والتي فسرهما أغلب الباحثين من خلال التغيير الثقافي (Cultural Change) الذي يمكن إيجاده من أجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير.

1. العلاقة بين التغيير وثقافة المنظمة

أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة، وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي.

كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كعقبة له، وقد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر وتؤثر بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب القوة من خلالها ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم¹.

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحداثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير².

كما يوجد خلط بين التغيير الاجتماعي والتغيير الثقافي، ولا تميز بعض النظريات بين المفهومين، وربما يرجع ذلك إلى الارتباط بين مفهومي الثقافة والمجتمع بوصفهما من المفاهيم الأساسية في الدراسات الاجتماعية، وعلى الرغم من

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

ENAMC بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2007، ص: 60.

² Tibs, Hardin., Changing Cultural Values and The transition to Sustainability, Journal Of Futures Studies, Vol:15 No:03, PP:13-32, 2011, P : 20.

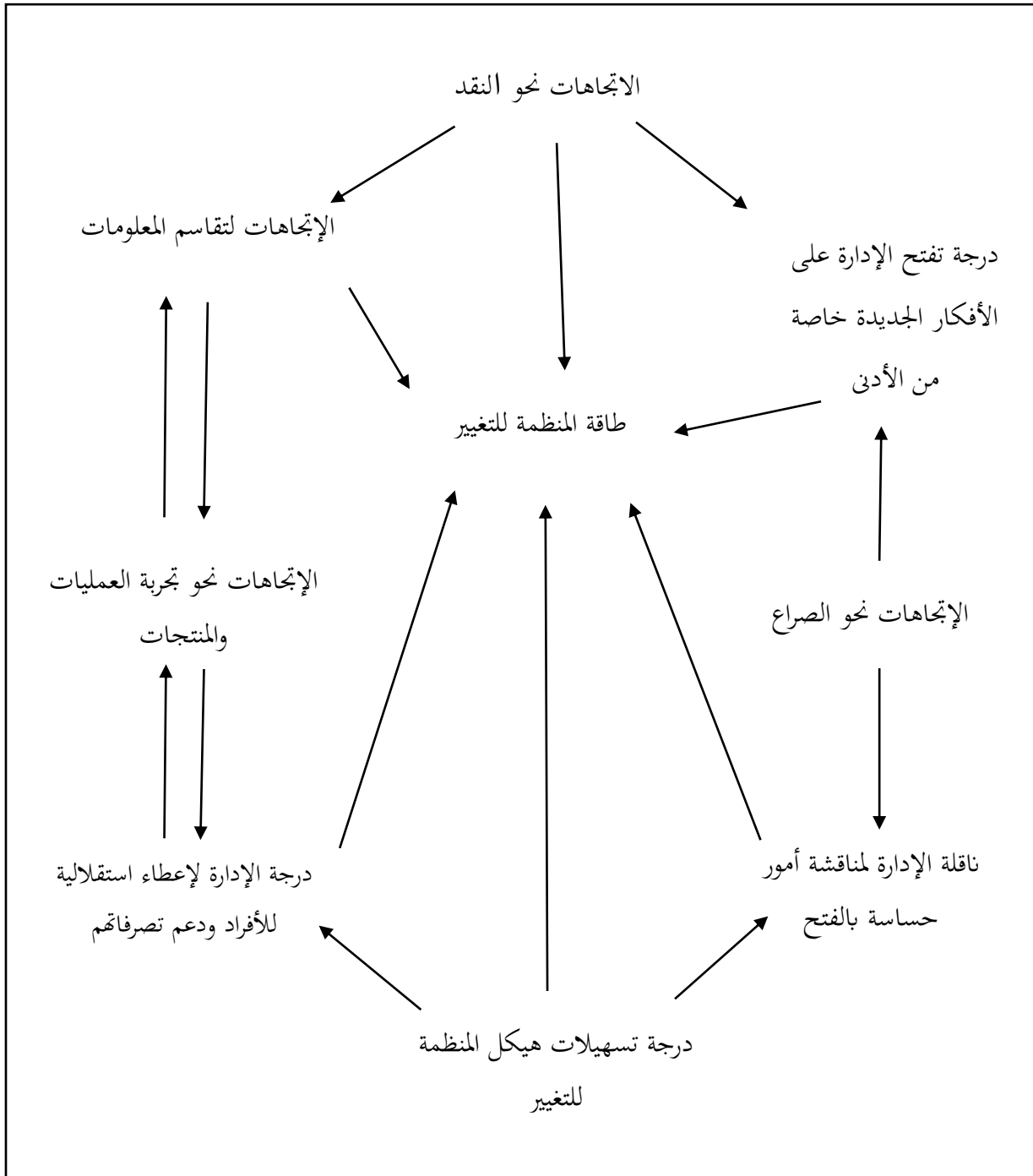
ذلك لا يوجد فرق بينهما إذ يشير التغيير الاجتماعي إلى التحول في أشكال التفاعل الاجتماعي والاتصالات الشخصية في حين أن التغيير الثقافي يشير إلى التغيير في أنساق وأفكار متنوعة من المعتقدات والقيم والمعايير، وهذا يعني أن التغيير الثقافي يضم التغيير الاجتماعي ضمن المفهوم العام لهذه الدلالات الاجتماعية والفكرية، وكذلك يحدث التغيير الاجتماعي في التنظيم الاجتماعي أي في بناء المجتمع ووظائفه وهنا يصير التغيير الاجتماعي جزءاً من التغيير الثقافي الذي يشمل جميع المتغيرات التي تحدث في أي فرع من الثقافة كالعلم والتكنولوجيا، وبالتالي يكون التغيير الاجتماعي من نتائج التغيير الثقافي¹.

أثار دراكر (Drucker) تساؤل يكشف عن مدى توفر استعداد المنظمات لقبول التغيير بالقيم الجوهرية لثقافة المنظمة، مركزاً على الجهود الإدارية لتغيير السلوكيات والإجراءات غير الفعالة لتكون ذات معنى وقيمة أكثر من محاولة القيام بتغيير ثقافة المنظمة. أما بصدد العلاقات بين التغيير وثقافة المنظمة، تبرز عدد من النظريات المختلفة يعود سببها تنوع عناصر ثقافة المنظمة المؤثرة والمتأثرة بالتغيير التنظيمي وهو ما وصفه الكاتبان سنيور وفليمينغ (Senior & Fleming) في الشكل رقم (4)².

¹ يوسف عناد زامل، سوسيولوجيا التغيير: قراءة مفاهيمية في ماهية التغير واتجاهاته الفكرية، جامعة واسط، متاح على موقع <http://www.ABBYY.com>، ص: 06.

² Drucker, P. E., Don't Change Corporate Culture-Use it, Wall Street journal, 1991, P: 14.

الشكل رقم (4): التغيير وثقافة المنظمة



المصدر: نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 118.

يظهر الشكل رقم (4) أن هناك تنوعاً في عناصر الثقافة التي تؤثر وتتأثر بالتغيير التنظيمي فهناك اتجاهات تدعم تقاسم وتشارك المعلومات بين التابعين، وهناك اتجاهات نقد وصراع تتمثل في المقاومة والمعارضة بالإضافة إلى دور الإدارة العليا في توسيع ساحة حرية واستقلالية الأفراد ودعمهم وتشجيعهم كما أن هيكل المنظمة يعد عنصراً مهماً في تسهيل عملية التغيير.

2. العوامل الأساسية والتأثيرات الرئيسية في تغيير ثقافة المنظمة

حدد الكاتبان براون وهارفي (Brown & Harvey) العوامل الأساسية المساهمة في تغيير الثقافة على النحو الآتي¹:

- ❖ فهم الثقافة القديمة: حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار وحدة حتى يعرفوا وضعها الحالي.
- ❖ تشجيع التغيير عند العاملين: تعزيز الأفراد لتغيير ثقافة قديمة وتطوير أفكار جديدة.
- ❖ إتباع الوحدات الخارجية: تشخيص وحدات الاتصال الخارجية في المنظمة واستخدامها كنموذج للتغيير.
- ❖ لا تفرض التغيير الثقافي: دع العاملين يتمكنون من الإرتباط بنتائج هم يمتلكونها كمدخل للتغيير وتحسين ثقافة يندمجون معها.
- ❖ قد مع تصور: يزود التصور بمبادئ ترشد التغيير والتي ينبغي أن يُجهز العاملين بها.
- ❖ مقياس التغيير يأخذ وقت كبير: يأخذ التغيير من (3 إلى 5) سنوات لأهميته، إذ تتخذ المنظمة تغييراً ثقافياً واسعاً وشاملاً ومؤثراً.
- ❖ العيش مع ثقافة جديدة: قيم الإدارة العليا، وسلوكياتها، وأفعالها (تصرفاتها) تترجم بصوت مسموع بدلاً من كلمات.

أما التأثيرات الرئيسية على أصول ثقافة المنظمة فقد حددت بالآتي²:

- المعتقدات والقيم لمكتشفي المنظمة وروادها والتي تؤثر بقوة على خلق ثقافة المنظمة، فخلال توليهم أمور المنظمة تصبح قيمهم ومعتقداتهم تعزز بأحكام سياسات المنظمة، وبرامجها والتصاريف غير الرسمية التي يهيئها أعضاء المنظمة باستمرار.

¹ Brown, D. R., Harvey, D., **An Experimental Approach to Organizational Development**, 7th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, P: 46.

² Vecchio, R. P., **Organizational Behavior: Core Concepts**, 6th edition. Thomson/ south western, 2006, P: 337.

- الأعراف الإجتماعية من الموطن الأصلي للمنظمة أو البلد المضيف يمكن أن تلعب دوراً في تحديد ثقافة المنظمة إذ تؤثر ثقافة المجتمع المحيط على ثقافة المنظمة التي تتكون فيه.
- مشكلات التكيف الخارجي والبقاء التي تظهر كتحديات أمام المنظمة وأعضاءها تلزم خلق ثقافة المنظمة (التي تعني الأعراف)، فمثلاً تطوير الإستراتيجيات والأهداف واختيار طرق إنجازها تتطلب خلق أعراف.
- مشكلات التكامل الداخلي والتي يمكن أن تقود لتشكيل ثقافة المنظمة، فمثلاً وضع قواعد العلاقات الإجتماعية وتوزيع المنزلة وتأسيس معيار عضوية المنظمة والجماعة يتطلب تطوير أعراف قبول مجموعة معتقدات.

فالثقافة يمكن تغييرها بصورة أفضل بواسطة تحويل ما يقيسه المديرون، وتغيير طريقة التعامل مع الأزمة، واستخدام أدوار نموذجية مختلفة لاستقطاب أعضاء جدد وتحويل توجه المنظمة وتطبيق عملية التطبيع الإجتماعي، وتأسيس معيار لتخصيص المكافآت والترقية والتوظيف والفصل من العمل.

3. خطوات تغيير ثقافة المنظمة

يعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جدا تحقيقه، ليس فقط لأن الثقافة غير مدركة بشكل واسع لكن لأنها مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم والأنماط الشائعة داخل المنظمة التي من الصعب تعديلها، وعلى أي حال عندما تجد المنظمة بأن تغيير الثقافة هو هدف مرغوب ومطلوب لتحقيق أهدافها بعيدة الأمد فإن أعضاء المنظمة يمكن أن يعملوا على مجموعة من الخطوات التي سوف تضع عملية تغيير الثقافة موضع التنفيذ، ومخرجات هذه الخطوات هي عملية لتحريك ثقافة المنظمة من الموقف الحالي إلى الحالة المستقبلية المفضلة، وهذه الخطوات تبدأ في تغيير العمليات الفردية والتنظيمية والمحادثات واللغة والرموز والقيم، والتي لا تضمن أي واحدة منها على انفراد إمكانية حدوث التغيير للثقافة لكن في مجموعها تخلق أثر كبير إتجاه تغيير الثقافة الأساسية في المنظمة.

ويقدم كامرون (Cameron) سبع خطوات مهمة اتجه عملية تغيير الثقافة التنظيمية وهي كالتالي¹:

أولاً- توضيح المعنى:

إن الخطوة الأولى في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتحديد ماذا يعني وماذا لا يعني لعملية تغيير ثقافة المنظمة،

¹ Cameron, K., A Process for changing Organizational Culture, Chapter Published in Thomas G, Cummings (ED), Handbook of Organizational Development, Thousand Oaks, CA: Sage publishing, 2004, PP: 429- 445.

فالتحرك اتجاه نوع محدد من الثقافة لا يعني بأن الثقافات الأخرى يجب أن تترك أو أن تهمل، بل تعني أن تركيزات خاصة يجب أن توضع على عوامل محددة إذا كان تغيير الثقافة اتجه ليكون ناجحاً، فالأسئلة التي تعنون عند تحديد ماذا يعني تغيير الثقافة وماذا لا يعني تتضمن: ماهي المزايا التي يجب التركيز عليها إذا اتجهت الثقافة نحو النقطة المفضلة؟ وماهي الخصائص التي يجب أن تكون مهيمنة في الثقافة الجديدة؟ وماهي المزايا التي يجب أن تخفض أو تترك عند التحرك بعيداً عن نقطة (ثقافة) محددة؟ وماهي الخصائص التي سوف يتم الإحتفاظ بها؟ وماهي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك اتجاه ثقافة أخرى؟.

ثانياً- تحديد القصص:

إن الخطوة الثانية في عملية تغيير الثقافة تتمثل بتعريف واحدة أو اثنان من الحوادث الإيجابية أو الأحداث التي تطور القيم الأساسية والتي سوف تميز الثقافة المستقبلية للمنظمة، لأن الثقافة التنظيمية تصل بشكل أفضل من خلال القصص، وذلك يكون من خلال عرض الحوادث الحقيقية والأحداث أو القصص التي تساعد الأفراد العاملين بالشعور بإحساس واقعي اتجاه القيم الثقافية التي سوف تسود في المنظمة مستقبلاً، كما أنها تساعد في بلورة المشاعر الإيجابية في مثل هكذا ثقافة جديدة وكيف سيكون تصرفهم وسلوكهم في ضوء هذا التغيير، وعليه فإن القيم الرئيسية والتوجهات سيتم توصيلها بشكل واضح من خلال القصص دون أي وسيلة أخرى، ولا تساعد هذه القصص فقط في عملية توضيح التغيير الثقافي المحتمل ولكن أيضاً سيكون الأفراد قليلي القلق اتجاه التحرك نحو ثقافة غير معروفة لهم مستقبلاً عندما يحملوا معهم أفكار من الثقافة الماضية.

ثالثاً- تحديد المبادرات الإستراتيجية:

تتضمن المبادرات الإستراتيجية النشاطات التي سوف يبدأ العمل بها والتي سوف يتم إيقافها أو تحسينها، فهي تتمثل في الأفعال المصممة لإجراء التغييرات الرئيسية التي سوف تحقق التغيير الثقافي، ومعظم المنظمات تواجه صعوبات بالغة في عملية إيقاف بعض النشاطات قياساً بعملية البدء بنشاطات جديدة، بالإضافة إلى تحديد ماهي تغييرات تخصيص الموارد لعمل هذا النشاط؟ وماهي الموارد الجديدة التي سوف تكون مطلوبة؟ وماهي العمليات والأنظمة التي يحتاج تصميمها أو إعادة تصميمها لتدعم مبادرات التغيير؟ وبأي طرق يمكن رفع وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي تساهم بالنتيجة في خلق ميزة تنافسية مستدامة؟.

رابعاً- التعريف بالمنافع الصغيرة:

إن القاعدة التي تخص المكاسب الصغيرة تتمثل بإيجاد بعض الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والإعلان عن تغييرها داخل المنظمة، ومن ثم نجد أن الأشياء الأخرى التي تكون أيضاً سهلة في التغيير ونعمل على تغييرها ومن ثم نشرها والإعلان عنها وهكذا، إذ تخلق النجاحات الصغيرة قوة دافعة في الاتجاه المرغوب وتمنع مقاومة التغيير لأن نادراً ما يعمل الناس على مقاومة التغييرات الصغيرة والإضافية، فعندما يرى الأفراد بأن بعض الأشياء تغيرت حتى وإن كانت ضيقة في نطاقها فإن إحساس من التقدم والإنجاز يخلق لديهم ويساعد ذلك الإحساس على بناء دعم للتغييرات الأساسية الأكثر والأكبر، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن أخطاء كبيرة سوف تحدث إذا ظلت المنظمة معتمدة على إستراتيجية المكاسب الصغيرة لأن عملية التغيير تحتاج هذه الإستراتيجية كخطوة ممهدة ودافعة ليس أكثر.

خامساً- المقاييس والمعالم الحرفية:

تعد عملية تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح وما يجب قياسه وكيف يتم قياسه جزء مهم وحرص في عملية التغيير، وتعتبر نقطة الضعف المهمة في معظم عمليات التغيير -خصوصاً عندما يكون هدف التغيير ذو طبيعة إنسانية غير شكلي وغير ملموس مثل الثقافة التنظيمية- هو إهمال المقاييس المادية الملموسة المتعلقة في تحديد حالة التقدم والإنجاز التي حصلت في عملية تغيير الثقافة التنظيمية، فالتغيير يتطلب التعرف على مؤشرات النجاح في تغيير الثقافة وكذلك التعرف على مؤشرات التقدم خلال كل فترة زمنية، إذ يحتاج نظام جمع البيانات أن يكون مصمم كإطار زمني لتقييم النتائج، فالذي يمكن قياسه يحصل على الإهتمام، إذ أن المبادرات والنتائج الرئيسية يجب أن يكون لها عمليات قياس مرتبطة معها.

سادساً- الإتصال والرموز:

بالتأكيد أن مقاومة التغيير الثقافي سوف تحدث داخل المنظمة، فطريقة حياة الأفراد الأساسية سوف يتم تحديدها وتغييرها وكذلك طبيعة العمل والعيش المألوفة والمعتادة سوف تُعدل، ولأن تغيير الثقافة التنظيمية سوف يشمل جوانب أساسية في عمل المنظمة فمن المؤكد أن تتولد مقاومة كبيرة اتجاه عملية التغيير هذه، لذلك فإن إيصال عملية التغيير الثقافي تمثل أداة حرجية ومهمة في مساعدة آلية منع مقاومة التغيير وكذلك توليد الإلتزام اتجاهه، فعملية توضيح أسباب التغيير الثقافي هي قضية مهمة جداً ومفيدة إذ تعد خطوة فاعلة في توليد الإلتزام والمواقف الإيجابية اتجاه عملية تغيير

الثقافة داخل المنظمة.

سابعا- تطوير القيادة:

تتطلب كل التغييرات التنظيمية قيادة وأبطال ومالكون، فالتغيير الثقافي لا يحدث بشكل عشوائي أو بشكل غير مقصود في المنظمات، فإنه يتطلب قادة يتوجهون بضمير وبثبات اتجاه عملية التغيير، فهناك نقطتان جوهريتان يجب أن نتخذ، الأولى: بأن كل جانب من عملية التغيير الثقافي-على سبيل المثال كل مبادر استراتيجية أو كل عملية اتصال وإلخ- تحتاج قائد بطل أو شخص ما يقبل تملكه لتنفيذ التغيير الناجح، ثانيا: ليس فقط يجب أن يكون القادة الحاليون أبطال في عملية التغيير الثقافي ولكن أيضا مجموعة من القادة يجب أن يتم إعدادهم للمستقبل لقيادة المنظمة عندما يوضع التغيير الثقافي موضع التنفيذ، فالقدرات القيادية الجديدة التي سوف تتطلب في المستقبل في الثقافة المفضلة والمرغوبة يجب أن تحدد وهذا يحتاج إلى الإفصاح عن الاختلاف بين متطلبات القيادة الحالية والقيادة المستقبلية، لذلك فإن نشاطات التدريب والخبرات المطورة وفرص التدريب يجب أن تحدد لتطوير القدرات القيادية المطلوبة ويجب أن تترافق عمليات الاختيار مع نقاط القوة المطلوبة في الثقافة المستقبلية.

الدرس الرابع: الآليات والقوى المحركة للتغيير الثقافي

تعتمد الطريقة التي يمكن للثقافة أن تتغير وفقاً لها والتي تغيرت بها بالفعل على المرحلة التي تجدد فيها المنظمة نفسها، فإنه خلال المراحل المختلفة لنمو منظمة ما تتبدى فرص مختلفة للتغيير الثقافي، وذلك للدور المحدد الذي تؤديه الثقافة في كل مرحلة من مراحل التطور.

1. التأسيس والنمو المبكر

في المرحلة الأولى - مرحلة التأسيس والنمو المبكر لمنظمة جديدة¹، يأتي التوجه الرئيسي للثقافة من المؤسسين وافترضاقتهم، ولذا فإن النموذج الثقافي الذي غدا متأسلاً في حال نجاح المنظمة في تحقيق مهامها الأساسية والحفاظ على بقائها يمكن اعتباره الخاصية ذات الطابع المميز للمنظمة والركيزة التي تتحدد بها هوية العضو والغراء الاجتماعي السيكولوجي الذي يبقى على تماسك المنظمة، ويصب التركيز في هذه المرحلة المبكرة على تمييز المنظمة عن البيئة وعن غيرها من المنظمات الأخرى بمجرد أن تقيط المنظمة اللثام عن ثقافتها وتعمل على تكاملها قدر استطاعتها وترسيخها في أذهان القادمين الجدد وتختارهم بهدف تحقيق التوافق الأولي، وتنحاز الإمكانيات المميزة للمنظمات حديثة السن في العادة إلى أعمال تعكس الإنحياز المهني للمؤسس.

إن أبعاد التغيير في هذه المرحلة هي أبعاد واضحة، ومن المحتمل التمسك بالثقافة الناشئة في منظمات حديثة ناجحة في تحقيق النمو ويرجع ذلك إلى:

- أن المؤسسين الأساسيين لهذه الثقافة لا يزالون موجودين.
- أن الثقافة تساعد المنظمة على تحديد ماهيتها وشق طريقها في بيئة قد تكون عدائية.
- أن العديد من عناصر الثقافة تم تعلمها للتصدي لحالة القلق التي تنتاب المنظمة أثناء كفاحها في سبيل بناء نفسها والحفاظ على كيانها.

لذا فإن اقتراحات التغيير المتعمدة للثقافة المطروحة من داخل المنظمة أو من خارجها سوف يتم تجاهلها تماماً أو مقاومتها بشدة، وعلى العكس فسوف يحاول الأعضاء الدائمون أو التحالفات الحفاظ على الثقافة القائمة ودعمها، والقوة الوحيدة التي قد تدفع إلى التحرك في مثل هذا الموقف هي أزمة البقاء الخارجي والتي تتبلور في انخفاض شديد في

¹ إدجار شاين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 293-299.

معدل النمو أو خسارة في المبيعات أو في الأرباح أو في إخفاق منتج رئيسي أو غير ذلك من الأحداث التي لا يمكن غض الطرف عنها، فإذا وقعت مثل هذه الأزمات فإن المؤسس ربما أصبح غير جدير بالثقة وربما ظهر أحد كبار المديرين الجدد في الصورة، وإذا بقيت المنظمة المؤسسة على حالها بدون تغيير فإن الثقافة ستظل على حالها كذلك. ويمكن حصر آليات تغيير ثقافة المنظمة فيما يلي:

أولاً- التغيير التراكمي عبر التطور العام والمحدد:

إن لم تكن المنظمة واقعة تحت ضغوط خارجية كبيرة، وإذا تواجد المؤسس أو الأسرة المؤسسة مع المنظمة لفترة طويلة فإن الثقافة تتطور بمعدل منخفض وذلك عن طريق الإستمرار في استيعاب الطرق الأفضل للنجاح على مر السنين، ويشمل مثل هذا التطور على عمليتين أساسيتين وهما: التطور العام والتطور المحدد.

● **التطور العام:** يشتمل التطور العام على مستويات أعلى من التمايز والتكامل والتركيبات الإبداعية في شكل أنماط جديدة ذات مستوى عالٍ، والشيء الواضح في هذا النموذج التطوري هو الافتراض الذي يقضي بأن الأنظمة الاجتماعية لها ديناميكية تطويرية، وكما أن المجموعات تمر بمراحل منطقية فإن المنظمات تمر بمراحل منطقية كذلك خاصة فيما يتعلق بتغيير وضع ملكيتهم من الملكية الخاصة إلى الملكية العامة، وعلى أية حال فإن الأزمة إذا تمخضت عن قيادة جديدة فالإتجاه الجديد الذي ستسير فيه الثقافة هو اتجاه لا يمكن التنبؤ به على الإطلاق.

إن عناصر الثقافة التي تكون بمثابة أداة دفاع هي عناصر يمكن الإبقاء عليها وتعزيزها بمرور السنين، غير أنه يمكن تنقيحها وتنميتها لتكون بناءً أكثر تكاملاً وتعقيداً، وقد يمكن الإبقاء على الافتراضات الأساسية ولكن النمط الذي تظهر عليه قد يتغير مما يخلق أنماطاً سلوكية جديدة ترجع في نهاية المطاف إلى الافتراضات الأساسية.

● **التطور المحدد:** ينطوي التطور المحدد على تكيف أجزاء معينة من المنظمة مع بيئاتها الخاصة وكذا تأثير التنوع الثقافي اللاحق على الثقافة الأساسية، هذه هي الآلية التي تجعل المنظمات العاملة في صناعات متعددة تطور ثقافات صناعية مختلفة كما تدفع المجموعات الفرعية إلى تطوير ثقافات فرعية مختلفة أيضاً، كما أن المجموعات الفرعية تختلف وكما أن الثقافات الفرعية تتطور فإن الفرصة سوف تلوح لمزيد من التغيير الثقافي الهائل في وقت لاحق، ولكنه لن يكون مقبولاً وجود تلك الاختلافات في هذه المرحلة المبكرة وسوف تُبذل الجهود لتقليصها.

ثانياً- التطور الموجه ذاتياً عبر رؤية نافذة:

عندما ينظر المرء إلى ثقافة ما على أنها جزئياً آلية دفاع مكتسبة تهدف إلى تجنب الوقوع في براثن الشك والقلق،

فإن ذلك يتطلب أن يكون المرء قادراً على مساعدة المنظمة في تقييم جوانب القوة والضعف في ثقافتها ويساعدها على تعديل الافتراضات الثقافية إذا أصبح ذلك ضرورياً لتضمن المنظمة بقاءها وفعالية دورها، ويمكن لأعضاء المنظمة التوصل إلى رؤية جماعية إذا ما قاموا بشكل جماعي بإختيار ثقافتهم وإعادة تحديد بعض العناصر المعرفية، وتشتمل عملية إعادة الصياغة هذه إما على تغيير في بعض الأولويات داخل المجموعة الأساسية المكونة للافتراضات أو على التخلي عن أحد الافتراضات التي تقف حجر عثرة أمام تلك العملية وذلك يجعلها تابعة إلى افتراض من المرتبة العليا. إنه لا ينبغي التخلي تماماً عن وسائل الدفاع، إذ يكفي في بعض الأحيان معرفة كيفية عملها حتى يمكن تقييم مخرجاتها على أرض الواقع، فإذا وجد المرء أن هذه الوسائل عالية التكلفة فإن بإمكانه أن يستعاض عن ذلك بسلوك آخر.

ثالثاً- التطور المدار من خلال التهجين:

تعمل الآليتان السابقتان على حفظ الثقافة وتعزيزها أينما وجدت، غير أن التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل غالباً ما تتسبب في خلق حالة من انعدام التوازن الذي يتسبب بدوره في مزيد من التغييرات التحويلية وهي التغييرات التي تبرز تحديها لبعض الافتراضات الأساسية للنموذج الثقافي نفسه، إن إحدى آليات التغيير التدريجي والتراكمي يكمن في ترقية الأعضاء من داخل المنظمة الذين تتأقلم افتراضاتهم الشخصية مع الحقائق الخارجية المستحدثة، وكوهم أعضاء من داخل المنظمة فهم يتلقون المزيد من جوهر الثقافة بالقبول كما أنهم يتمتعون بالمصادقية، ولكنه وبسبب شخصيتهم وخبرتهم الحياتية أو الثقافة الفرعية التي تطورت وظيفتهم في ظلها، فإنهم يتمسكون بافتراضات تختلف بدرجات متفاوتة عن النموذج الأصلي للمنظمة ومن ثم فهم يمحضون بالمنظمة تدريجياً نحو طرق جديدة للتفكير وأداء العمل، وعندما يتولى مثل أولئك المديرين مناصب مهمة فإن المشاعر التي يعبر عنها الآخرون تنتقل إليهم.

وحتى تنجح هذه الآلية فإنه يتعين أن يضع بعض كبار قادة المؤسسة أيديهم على إخفاقاتها، وهو الأمر الذي ينطوي على ضرورة خروجهم بدرجة ما على نطاق ثقافتهم وذلك حتى يتسنى لهم فهم ثقافتهم الخاصة وتقييم أنشطتها وذلك من خلال توجيه تساؤلات لأعضاء مجلس الإدارة والمستشارين أو من خلال البرامج التعليمية التي يلتقون خلالها بغيرهم من القادة، ومن ثم فإذا أدرك القادة مدى الحاجة للتغيير فباستطاعتهم الشروع في ذلك باختيار "الأعضاء الهجينة" وتعيينهم في الوظائف الرئيسية أي أولئك الأعضاء الذين يحتفظون بثقافتهم القديمة ويُعتبرون رمزاً للافتراضات الجديدة التي يرغبون في تعزيزها.

2. مرحلة منتصف العمر

تنطوي عملية التعاقب من المؤسسين والأسر المالكة إلى مرحلة منتصف العمر تحت إدارة المديرين العامين في الغالب على العديد من المراحل والعمليات الثانوية، إذ هناك العديد من الطرق التي تنتقل بها المنظمات فعلياً من كونها منظمات تخضع لسيطرة المؤسس أو الأسرة المالكة إلى ذلك النوع من المنظمات التي تُدار من قبل المديرين العامين من الجيل الأول والثاني والثالث والتي لا يستطيع المرء التعرف إلا على عدد قليل من العمليات والأحداث النموذجية فيها. أول هذه العمليات وأكثرها خطورة في الغالب هي إنتقال الإدارة من المؤسس إلى كبير المديرين التنفيذيين من الجيل الثاني، وحتى لو كان ذلك الشخص هو أحد أبناء المؤسس أو إحدى بناته أو أحد أعضاء الأسر الأخرى الموثوق بهم فإنه أمر طبيعي أن يجد المؤسسون وأصحاب المشاريع صعوبة في التخلي عما أسسوه، وخلال مرحلة الإنتقال هذه تصبح الصراعات حول ما يروق للموظفين من عناصر الثقافة وما لا يروق لهم بديلاً عما يحبونه أو يبغضونه في المؤسس حيث تكون معظم جوانب الثقافة انعكاساً لشخصية المؤسس على الأرجح، ويكمن الخطر في تلك الحالة في أن المشاعر التي تتكون حيال المؤسس يتم إسقاطها على الثقافة، كما أن الكثير من عناصر الثقافة تخضع للتحدي في خضم الجهود المبذولة لاستبدال المؤسس، إذ لو أدرك أعضاء المنظمة أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من الحلول المكتسبة التي كانت محصلتها النجاح والراحة وتحقيق الهوية فإنهم قد يحاولون تغيير تلك الأشياء التي يعتدون بها ويحتاجون إليها¹.

إن معرفة ماهية الثقافة التنظيمية ودورها بالنسبة للمنظمة دون النظر إلى كيفية نشأتها هو غالباً ما يغيب عن الأذهان في هاته المرحلة، ومن ثم يجب تخصيص عمليات التعاقب لتعزيز تلك الجوانب من الثقافة التي تؤكد الهوية والكفاءة الواضحة والحماية من الوقوع في براثن القلق، مثل هذه العملية ربما أمكن إدارتها من داخل المنظمة فحسب، لأن العضو الخارجي لن يتسنى له الوقوف على مستوى ذكاء القضايا الثقافية والارتباط الوجداني بين المؤسسين والموظفين.

عندما تصطدم الإدارة العليا أو المؤسس بمعيار خليفة المدير فإن بعض القضايا الثقافية تظهر على السطح، وقد أصبح الآن واضحاً أن الكثير من جوانب الثقافة قد أصبح خاصية من خواص المنظمة وملكية مستحقة لها على الرغم من أنها ربما نشأت في البداية على أنها ملكية خاصة بالمؤسس، فإذا ظل المؤسس أو الأسرة المؤسسة متحكمين في

¹ Schein Edgar., Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison, Wesley, 1978,P:24.

المنظمة فإننا قد لا نتوقع سوى القليل من التغيير الثقافي والمزيد من الجهد المبذول لإيضاح ودمج الثقافة والإبقاء عليها، وذلك مرجعه في المقام الأول إلى أن تلك الثقافة تتطابق مع ثقافة المؤسس.

إن نظام تعاقب الإدارة بشكل رسمي يتيح عندما يتخلى المؤسس أو الأسرة المؤسسة عن السيطرة بصورة نهائية الفرصة لتغيير اتجاه التطور الثقافي إذا كان من سيخلف المدير من ذلك النمط الذي تحتاجه المنظمة للحفاظ على بقائها والذي يحظى بقبول الأعضاء لأنهم ينظرون له على أنه واحد منهم ولذا فهو أيضاً الأمين على تلك الأجزاء القيمة من الثقافة القديمة¹.

وبينما يُعدُّ عنصر الثقافة أساسياً بالنسبة لمرحلة النمو فإن أكثر عناصر الثقافة أهمية في مرحلة منتصف العمر قد أصبحت ضاربة بجذورها في هيكل المنظمة وفي أهم مراحلها، ومن ثم فإن الوعي بالثقافة والمحاولات المدروسة لبناء الثقافة أو دمجها أو الحفاظ عليها قد أصبحت أقل أهمية، والثقافة التي اكتسبتها المنظمة في سنواتها الأولى قد أصبحت الآن أموراً مسلماً بها، إذ أن العناصر الوحيدة التي من المرجح الإحساس بها هي المعتقدات والقيم المعتقدة المسيطرة وشعارات المنظمة والمواثيق المكتوبة وغيرها من التصريحات العلنية عن الشكل الذي تعترم المنظمة أن تكون عليه والمطالبة بتأييد فلسفتها وأيديولوجيتها.

إن فك رموز الثقافة ودفع الموظفين للإحساس بها أمرٌ أكثر صعوبة في ظل هذه المرحلة، وذلك لأنها ضاربة بجذورها في الروتين اليومي للمنظمة، كما أن دفع الموظفين للإحساس بالثقافة ربما يحقق عكس المرجو منه إلا إذا كانت هناك أزمة أو مشكلة ما يتحتم إيجاد حل لها، كما يرى المديرين النقاش الثقافي على أنه ممل وفي غير محله، ومن الناحية الأخرى نجد أن التوسعات الجغرافية واندماج المنظمات وإدخال تكنولوجيا حديثة يتطلب تقييماً شخصياً دقيقاً بهدف تحديد ما إذا كانت عناصر الثقافة الحديثة المزمع توحيدها أو إدماجها متجانسة أم غير متجانسة.

إن العوامل التي تدفع المنظمة لإصدار برامج تغيير في هذه المرحلة إما أن تكون من داخل المنظمة أو من خارجها وهي:

— أن المنظمة أو أجزاء منها ربما تواجه صعوبات إقتصادية أو ربما أخفقت بطريقة ما في تحقيق أهدافها الرئيسية لأن بيئة العمل قد جرى عليها تغيير ملحوظ.

— أن المنظمة ربما تزرع صراعات داخلية تخريبية بين الثقافات الفرعية.

¹ إدجار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

ويمكن الوقوف على عدد من آليات التغيير التي قد تحدث بشكل عفوي أو التي يمكن للقادة التحكم فيها والسيطرة عليها بصورة منظمه¹:

أولاً- التغيير الثقافي من خلال الترقى النظامي من ثقافات فرعية مختارة:

تكمن قوة منظمات منتصف العمر في تنوع ثقافتها الفرعية، وسواء استشعر ذلك القادة أم لا فإنهم يطورون منظمات منتصف العمر هذه ثقافياً من خلال تقييم نقاط القوة والضعف في ثقافات فرعية أخرى ومن ثم الإنحياز لثقافة شاملة من تلك الثقافات الفرعية وذلك بنقل بعض الأفراد على نحو منظم من تلك الثقافات الفرعية إلى مناصب قوة داخل تلك الثقافة الشاملة.

وفي حين يمثل تعدد الثقافات الفرعية خطراً على المنظمات الحديثة فإن هذا التعدد يُعد ميزة في منظمات منتصف العمر، ولكن العيب الوحيد للآلية التي يتم بها هذا التغيير هو البطء الشديد فإذا ما ازداد إيقاع التغيير الثقافي سرعة فإنه سيكون من الواجب إطلاق مشاريع التغيير المخطط والمنظم.

ثانياً- التغيير الثقافي عبر الإغراء التكنولوجي:

إحدى السبل الأقل وضوحاً والتي يغير خلالها قادة منظمات منتصف العمر من الافتراضات الثقافية لديهم هي تلك التأثيرات الذكية والمتنامية وغير المقصودة أحياناً للتكنولوجيا الحديثة التي يعتمدون إدخالها إلى منظماتهم، وعلى الطرف الآخر نجد الإغراء التكنولوجي يتضمن الجهود المدروسة والمدبرة لإدخال تكنولوجيا معينة بهدف إغراء أعضاء المنظمة على انتهاج سلوك جديد يتطلب منهم في المقابل إعادة النظر في افتراضاتهم الحالية وربما تبني قيماً واعتقادات وافتراضات جديدة.

لقد استخدمت العديد من المنظمات التدخلات التعليمية بهدف إدخال تكنولوجيا إجتماعية جديدة لتصبح جزءاً من برنامج تطوير المنظمة لخدمة هدفها المعلن وهو خلق مفاهيم ولغة مشتركة في ذلك الموقف الذي يلحظون فيه عجز الافتراضات المشتركة، كما أن الافتراض المحدد لهذه الإستراتيجية هو ذلك الافتراض الذي يقضي بأن اللغة والمفاهيم الجديدة المشتركة والمستخدمة في بيئة ثقافية ما، سوف يدفع أعضاء المنظمة تدريجياً لإعتماد إطار مرجعي مشترك

¹ ادجار شاين، مرجع سبق ذكره، ص 301-302.

يؤدي في نهاية المطاف إلى بناء إفتراضات مشتركة، وكلما زادت المنظمة من خبراتها وتغلبت على أزماتها ظهرت الإفتراضات المشتركة على السطح تدريجياً.

ثالثاً- التغيير الثقافي بضخ أعضاء من خارج المنظمة:

تتغير الإفتراضات المشتركة بتغير بنية المجموعات أو التحالفات السائدة في منظمة ما وهذا ما وصفه كلاينر (Kleiner) في بحثه بأنه "المجموعة ذات الأهمية الحقيقية"، وتحدث أقوى نماذج آلية التغيير هذه عندما يستقدم مجلس الإدارة مديراً تنفيذياً جديداً، أو عندما يتولى أمور المنظمة مدير تنفيذي جديد على إثر شرائها أو اندماج المنظمة أو شراء أصولها، ومن ثم يستقدم المدير التنفيذي الجديد بعض الموظفين السابقين لديه ليحلوا محل موظفي المنظمة الذين يُعتقد أنهم يمثلون النموذج القديم العاجز تماماً عن القيام بمهامه، وفي واقع الأمر يدمر هؤلاء المديرون المجموعة أو الثقافة الفرعية للتدرج الوظيفي التي كانت الباعث الحقيقي للثقافة الشاملة، إضافة إلى أنهم يشجعون في تشكيل ثقافة جديدة، فإذا كانت هناك ثقافات فرعية وظيفية أو جغرافية أو خاصة بأقسام المنظمة فإنه يتعين أن يحل القادة الجدد محل قادة تلك الوحدات أيضاً¹.

ولقد قام داير (Dyer) بدراسة آلية التغيير هذه في العديد من المنظمات وتوصل إلى أنها تتبع أساليب معينة وتتمثل في²:

- ◆ تثير المنظمة الإحساس بالأزمة لتدني مستوى الأداء أو لبعض إخفاقاتها السوقية ومن ثم تنتهي إلى أنها بحاجة لقيادة جديدة.
- ◆ ضعف في "الحفاظ على النموذج" بما يفيد إخفاق في الإجراءات، والمعتقدات، والرموز التي تدعم الثقافة القديمة.
- ◆ استقدام قائد جديد بإفتراضات جديدة من خارج المنظمة للتعامل مع هذه الأزمة.
- ◆ إحداث الصراع بين مناصري الإفتراضات القديمة والقيادة الجديدة.
- ◆ إذا ما حُلَّت الأزمة وحُلَّ القائد الجديد الثقة فإنه يكون الرابع في تلك الصراعات ومن ثم تترسّخ الإفتراضات الجديدة وتعززها مجموعة جديدة من الأنشطة الخاصة بالحفاظ على النموذج.

¹ Kleiner, A., **Who Really Matters: The Core Group Theory Of Power, Privilege, And Success**, 1st edition, Currency, Publisher, New York, 2003, P: 128

² Dyer, W., **Cultural Change in Family Firms: anticipating and managing business and family transitions**, Jossey-bass, San Francisco, California, 1986, P: 76.

ومن الحتمي أن يتسبب ضخ أعضاء من خارج المنظمة إليها في دخول العديد من الافتراضات الثقافية في صراع بعضها مع بعض مسببة حالة من عدم الإرتياح والقلق، ولذا يتعين على القادة الذين يستخدمون إستراتيجية التغيير تلك معرفة كيفية إدارة مستويات القلق والصراع الذي أثاروه بقصد أو بدون قصد.

رابعا- تغيير الثقافة من خلال نشر الشائعات والخرافات :

عندما تبلغ منظمة ما مرحلة النضج فإنها تضع أيديولوجية ومجموعة من الخرافات حول طريقة تشغيلها وهو ما أطلق عليه أرجيرز وشون (chonArgyris and S) بالنظريات المعتنقة¹، وتستمر المنظمة في الوقت نفسه في العمل من خلال إفتراضات ضمنية مشتركة حققت النجاح في الحياة العملية، وهي ما أسماها أرجيرز و شون (Argyris and Schon) بالنظريات المستخدمة وهي التي تعطي صورة دقيقة لما يدور داخل المنظمة فعليا²، وليس من المستبعد أن تتناقض الإفتراضات المعتنقة وقيم المنظمة المعلنة بدرجات متفاوتة مع الافتراضات الفعلية التي تحكم سير النشاط اليومي.

3. مرحلة نضج المنظمة

يخلق النجاح المستمر إفتراضات مشتركة يتمسك بها الأعضاء بقوة ومن ثم تنشأ ثقافة قوية، فإذا ظلت البيئة الداخلية والخارجية مستقرة فذلك يعتبر ميزة، ولكن إذا طرأ تغيير على البيئة فإن بعضاً من تلك الإفتراضات المشتركة قد تصبح إلزاماً خاصاً لما لها من قوة، ويكون الوصول لهذه المرحلة أحياناً عندما لم يعد للمنظمة ما يمكنها من تحقيق النمو لأنها أغرقت أسواقها بمنتجاتها أو أن منتجاتها باتت غير مرغوب فيها، فالمسألة ليست بالضرورة مرتبطة بعمر المنظمة أو حجمها أو عدد الأجيال المتعاقبة على إدارتها، بل تعكس التفاعل بين مخرجات المنظمة وبين الفرص والقيود البيئية.

إن عمر المنظمة أمر ليس له أهمية إلا إذا طرأ تغيير ثقافي عليها، فإذا كان لمنظمة ما تاريخ طويل مع النجاح القائم على إفتراضات محددة حول نفسها وحول بيئتها، فإنه من غير المحتمل أن يكون لديها الرغبة في التحدي أو إعادة فحص تلك الإفتراضات، ومن المحتمل أن يرغب أعضاء المنظمة في التمسك بها لأنها ترمز إلى الماضي وتمثل مصدر فخرهم واعتزازهم بأنفسهم.

¹Argyris, Chris. Schon, Donald., **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**, Jossey-Bass, San Francisco, California, 1974, P:85.

²Argyris, Chris., Schon, Donald., **Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective**, Addison-Wesley, 1978, P:123.

أولاً- التغيير الثقافي من خلال تغيير الأوضاع:

يتطلب تغيير الأوضاع في العادة إشراك جميع أعضاء المنظمة حتى يتضح للجميع عناصر الخلل الوظيفي للثقافة القديمة، ومن ثم تكون عملية تطوير إفتراضات جديدة هي عملية إعادة تعريف إدراكي يتحقق من خلال التعليم والتدريب وكذلك من خلال تغيير بنية المنظمة وعملياتها إذا لزم الأمر، والإهتمام المستمر بتعليم الطرق الجديدة، وابتكار شعارات وقصص وأساطير وطقوس جديدة، وقد يكون ذلك عبر إجبار الموظفين على تبني سلوكيات جديدة على الأقل¹.

إن غرس افتراضات جديدة في منظمه تامة النمو يعد أمراً أكثر صعوبة من غرسها في منظمة ناشئة لا تزال في مرحلة النمو، لأن هذه العملية تتطلب إعادة النظر في كل هياكل المنظمة والعمليات التي تدور فيها وربما تطلب الأمر إعادة هيكلتها.

ثانياً- التغيير الثقافي من خلال الإندماج والإستحواذ:

عندما تمتلك إحدى المنظمات منظمة أخرى أو عندما تندمج المنطمتان فإن ذلك ينتج عنه صدام ثقافي حتمي لأنه من غير المحتمل أن يكون للمنظمتين نفس الثقافة، ومن ثم يتمثل الدور القيادي في التوصل إلى أفضل وسيلة لإدارة هذا الصدام، وقد تُترك الثقافتان لتتقاربا بطريقتهما الخاصة والسيناريو المحتمل لذلك هو أن إحدى الثقافتين سوف تهيمن على الأخرى ومن ثم فهي إما أن تُحول أعضاء الثقافة الأخرى إليها أو أن تعزلهم تدريجياً.

أما البديل الثالث فهو المزج بين الثقافتين عن طريق إختيار عناصر من كلتا الثقافتين ليعمل بها في المنظمة الجديدة وذلك إما بالسماح لعمليات معرفية جديدة أو عن طريق الإختيار المتعمد لعناصر من كل ثقافة وإدخالها في كل من العمليات التنظيمية الكبرى².

¹ Pava, Calion., **Managing New Office Technology: An Organizational Strategy**, Free Press, New York, 1984, P:67.

² إدجار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 314.

الدرس الخامس: متطلبات تحقيق التغيير الثقافي

إن الفهم الجيد لثقافة المنظمة يساعد في تغييرها إلى ثقافة إيجابية تُقابل بالدعم والتأييد وتحقق مستويات أداء عالية لدورها في تعزيز القيم والمعتقدات، وفيما يلي يتم شرح أهم متطلبات تحقيقها.

1. إستراتيجيات التغيير الثقافي

افترض إيجان (Egan) في حديثه عن تطوير الثقافة من خلال تراكمها (مزاجية الجديد مع القديم) وتدقيق السيناريو الثقافي داخل المنظمة واستجابة لمحددات الثقافة ومنها محددات المحيط والبيئة الثقافية، عدد من الإستراتيجيات للتعامل مع التغيير الثقافي تتمثل فيما يلي¹:

أولاً- إستراتيجيات أساسها الواقع الفعلي للأعمال:

❖ استخدام إستراتيجية الأعمال كنقطة بدء، فالتغيير بإستراتيجية الأعمال يمكن أن يزود الرافعة الضرورية لتغيير الثقافة.

❖ استخدام المداخل المعاصرة، تتصل المداخل الحديثة في السنوات الحالية بإدارة الجود الشاملة وإعادة هندسة عمليات الأعمال وهو أمر يحفز على إحداث تغيير بمستوى الثقافة ونوعها.

❖ استخدام إعادة التنظيم كأساس، تزود إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم العمل بفرص تغيير الثقافة.

❖ تحويل نظم الموارد البشرية في مستويات المنظمة (التدوير)، وجود مجالات واضحة في فئات تتضمن استخدام التدريب والترقية لتعزيز الرسالة وتحريك الأفراد العاملين داخل وظائف أخرى كجزء من عملية تغيير ثقافة المنظمة.

ثانياً- إستراتيجيات الربط بالتغيير:

❖ مداخل النشاط: النشاط المباشر في مجالات غير مناسبة متصلة مع الثقافة يمكن أن ينتج تغييرات في الثقافة تكون متسلسلة بنتائجها، مثلاً التركيز على إدخال خط إنتاج (Lean Production) داخل المصنع قد يأخذ بعض الوقت لكن عملياته تساعد على إنتاج منتجات متنوعة، فعندئذ يكون الأمر ممكناً للتغيير متضمناً الثقافة.

❖ مداخل الأزمة: تمثل الأزمات المالية ومواقف أزمة أخرى فرصاً لتغيير الثقافة، فخلال فترة الأزمة تبدي الأطراف قبولاً ومرونة بخلاف المواقف الموجودة، وهو ما يعطي احتمالية أكبر لتبني سلوكيات مختلفة وإرادة تهتم بالتغيير لتجاوز الأزمة.

¹ Egan, Gerard., **Cultivate Your Culture**, Management today, London, 1994, PP: 38-43

ثالثاً- إستراتيجيات التوجه نحو الثقافة الجديدة:

- ❖ من خلال الإلتفاف على المواقف تظهر إمكانية تكرار إزاحة عناصر الثقافة القديمة (الأفراد وبالقوة يرفضون أو يحولون)، ويمكن أن تستخدم لبدأ عملية التغيير.
- ❖ برنامج الحملة المركزة، ببساطة إغراق المنظمة بدورات تدريبية مكثفة عديدة ومتنوعة وبرامج أخرى لترويج قيم جديدة يمكن أن تكون ذات فاعلية (حتى وإن كانت مكلفة) داخل المنظمة بواسطة إغراق ما هو قديم.
- ❖ الرمزية: إستخدام الرموز لإبلاغ رسائل قوية بصدد إزالة القديم ونشوء الجديد يعمل هذا على المساعدة في تغيير الثقافة.
- ❖ التنافر الثقافي (Cultural Dissonance): النقطة الثابتة هي أن الثقافة المهيمنة لا تخدم الأعمال التي تصبح مزعجة للأفراد العاملين مما يضطرهم للتغيير من أجل إيقاف الإزعاج الثابت فقط.
- ❖ الكتلة الحرجة (Critical Mass): بسبب توسع الأمور الحرجة تقود الإدارة حملة للثقافة الجديدة والعمل على تشجيع الأفراد للعمل مع الآخرين في المنظمة والذين يحتاجون إلى الإقناع والتأكد.
- ❖ النهج الإمبراطوري (Imperial Approach): تبني القيادة موقف والإعلان ببساطة عن ما سيكون لإحداث التغيير في الثقافة، إذ يكون ممكناً جعل الآخرين ينتظرون ببساطة للتوجه الإيجابي.
- وضمن إطار المحافظة على ثقافة المنظمة أورد هلريغل وآخرون (Hellriegel et al) ستة أساليب تصلح أن تستخدم لتغيير الثقافة، فالثقافة قد تتغير عن طريق الآتي¹:
 - ✓ تغيير ما يحفز ويثير انتباه وإهتمام المديرين والفرق.
 - ✓ تغيير أسلوب التعامل مع الأزمات.
 - ✓ تغيير معيار إستقطاب الأعضاء الجدد.
 - ✓ تغيير معيار الترقية داخل المنظمة.
 - ✓ تغيير معيار تخصيص المكافآت.
 - ✓ تغيير شعارات المنظمة وطقوسها.

¹Hellriegel, D, Slocum, J. W & Woodman, R. W., **Organizational Behavior**, 9th edition, south-western college publishing, USA, 2001, P: 98.

2. التطبيع كمدخل للتغيير الثقافي

إن إقرار استراتيجيات وأساليب التطبيع الاجتماعي وطبيعة المراحل التي تخضع إليها المنظمة تكون من القرارات الحرجة والأساسية التي تؤثر على انسجامها وتوازنها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وبالتالي على قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية وخاصة البيئة الثقافية-الإجتماعية، وتكامل عملياتها ووحداها ومهامها الداخلية.

أولاً- مفهوم التطبيع الاجتماعي:

نظر جونز (Jones) للتطبيع الاجتماعي بأنه عملية يتعلم الأعضاء من خلالها القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة¹، وعبر عنها روبنس وجودج (Robbins & Judge) بعملية التكيف، وأن دورها يتجلى في إحداث تقارب ما بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد وما تمتلكه المنظمة بحيث يتمكنوا من التكيف مع المهام والأدوار المناطة بهم ويتكيفوا مع ثقافة المنظمة²، وتسعى المنظمة هنا إلى مشاركتهم في برامج تدريب تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمنظمة والعمل في إطاره.

وركز هيكزنسكي وبوكانان (Huczynski & Buchanan) على التطبيع الاجتماعي التنظيمي كعملية يكتسب الأفراد من خلالها نمط السلوك والقيم، والإتجاهات والدوافع المؤثرة في مدى تطابقهم وتوافقهم مع أولئك العاملين الذين يبدون رغبة وقدرة في العمل بالمنظمة، فهم يحتاجون لفترة تعلم العمليات الحاصلة قبل تحقيق الربط وطلب العمل فيها، وهناك عملية تعلم خلال مدة استقطابهم لمعرفة ما تتوقع منهم المنظمة أداؤه والالتزام به³.

وذكر جونز (Jones) الدور الذي يؤديه التطبيع الاجتماعي في المنظمة باستخدام برامج ومحافظ التعليم والتدريب للعاملين الجدد لغرض تزويدهم بمعارف عن قيم المنظمة وأعرافها الحاكمة والموجهة لسلوكهم تكون مناسبة مع ثقافة المنظمة وتؤهلهم لأداء أدوارهم ومهامهم الوظيفية بفاعلية ونجاح، وهكذا فالآراء تتجه نحو جعل التكوين الثقافي للأفراد الجدد منسجمة ومتوافقة مع التكوين الثقافي للمنظمة⁴.

¹ Jones, G. R., **Organizational Theory, Design, & Change**, 5th edition, New Jersey: Prentice Hall, 2007, P:182.

² Robbins, S. P., Judge, T. A., **Organizational Behavior**. 12th edition, New Jersey: Prentice Hall, 2007, P:247.

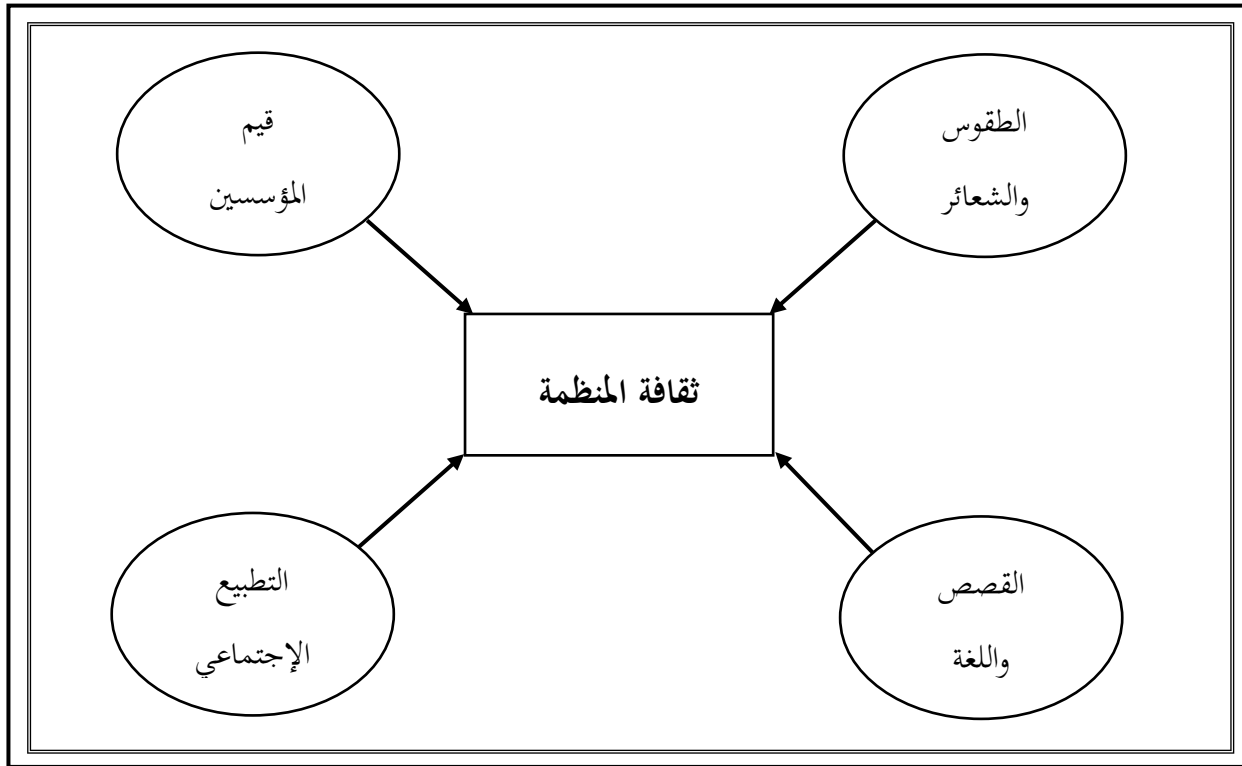
³ Huczynski, A., Buchanan, D., **Organizational Behaviour**. 6th edition, Financial Times, Prentice Hall, 2007, P:142.

⁴ Jones, Gareth.R., Op.Cit, P: 183.

ثانيا- طبيعة عملية التطبيع الإجتماعي في المنظمة:

يشكل التطبيع الإجتماعي أحد العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المنظمة، فهو عاملاً محدداً لمستوى النضج والوعي الثقافي الذي يستمد روافده من القيم، والطقوس والشعائر، والقصص واللغة المهيمنة على فلسفة البناء الثقافي للمنظمة، ويجسد الشكل التالي جوهر هذه الفكرة المعلنة عن قوة ثقافة المنظمة.

الشكل رقم (5): التطبيع الإجتماعي كأحد العوامل المساهمة في تكوين ثقافة المنظمة



Source: Jones, Gareth, R., Organizational Theory, Design, and Change, 5th edition, New Jersey: Prentice-Hall, 2007, P: 185.

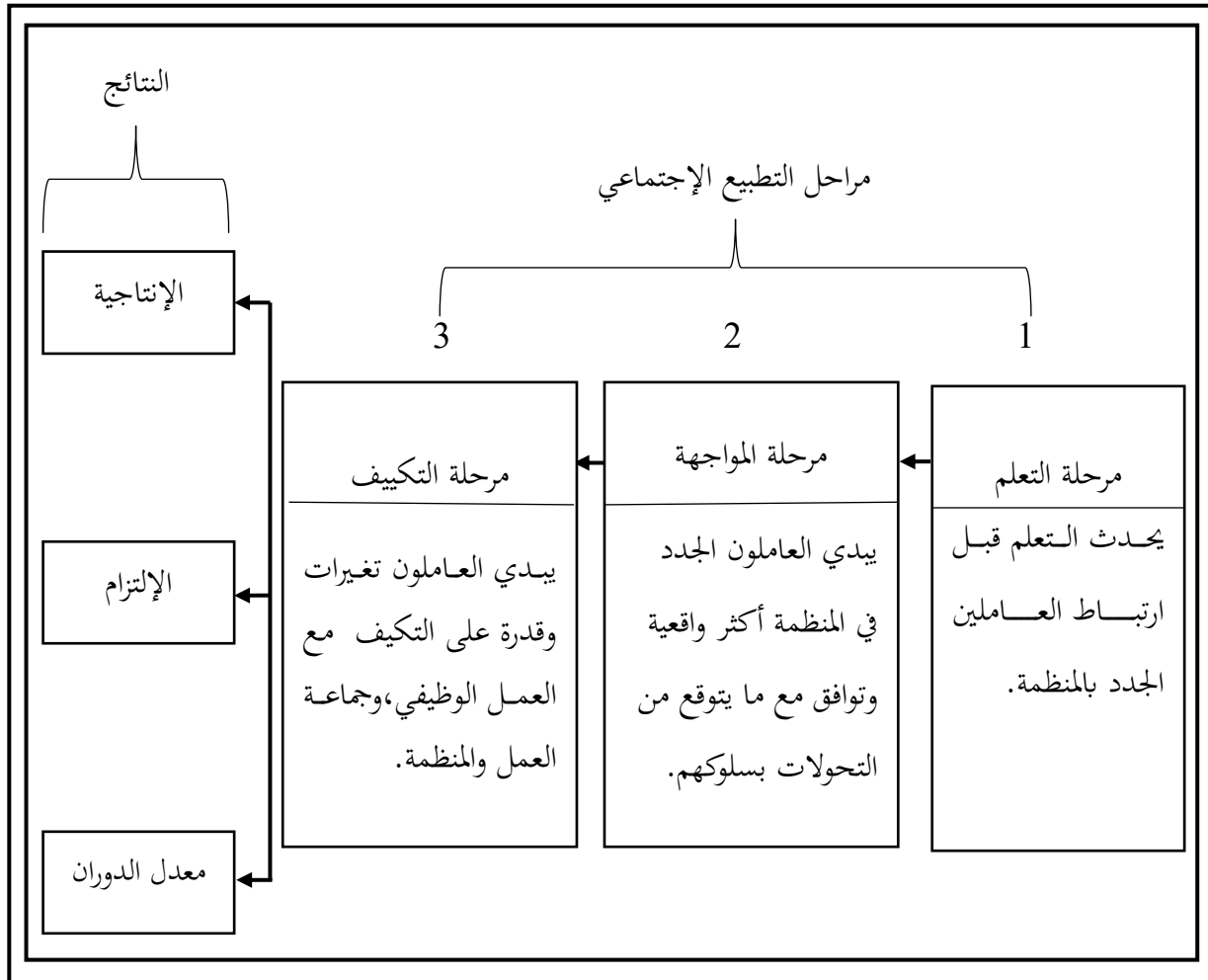
يوضح الشكل رقم (5) العناصر المكونة للثقافة التنظيمية من قيم المؤسسين، القصص واللغة، الطقوس والشعائر للأفراد العاملين، أما بالنسبة للأفراد الجدد فتتشكل ثقافتهم وتندمج مع ثقافة المنظمة من خلال عملية التطبيع الإجتماعي.

ثالثا- مراحل عملية التطبيع الإجتماعي :

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهنالك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وذلك بعملية التطبيع

(التأقلم) الإجتماعي، وهذا ما يكشفه لنا الشكل رقم (6).

الشكل رقم (6): مراحل عملية التطبيع الاجتماعي ونتائجها



Source: Jones, Gareth, R., Organizational Theory, Design, and Change, 5th edition, New Jersey, Prentice-Hall, 2007, P: 183.

يبين الشكل السابق أن ترسيخ الثقافة التنظيمية يتم عن طريق عملية التطبيع الاجتماعي للأفراد الجدد، وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي:

* **المرحلة الأولى:** هي فترة التعلم التي تحدث قبل إلتحاق الموظف الجديد إلى المنظمة والذي يأتي محملاً بقيمه واتجاهاته وتوقعاته الشخصية.

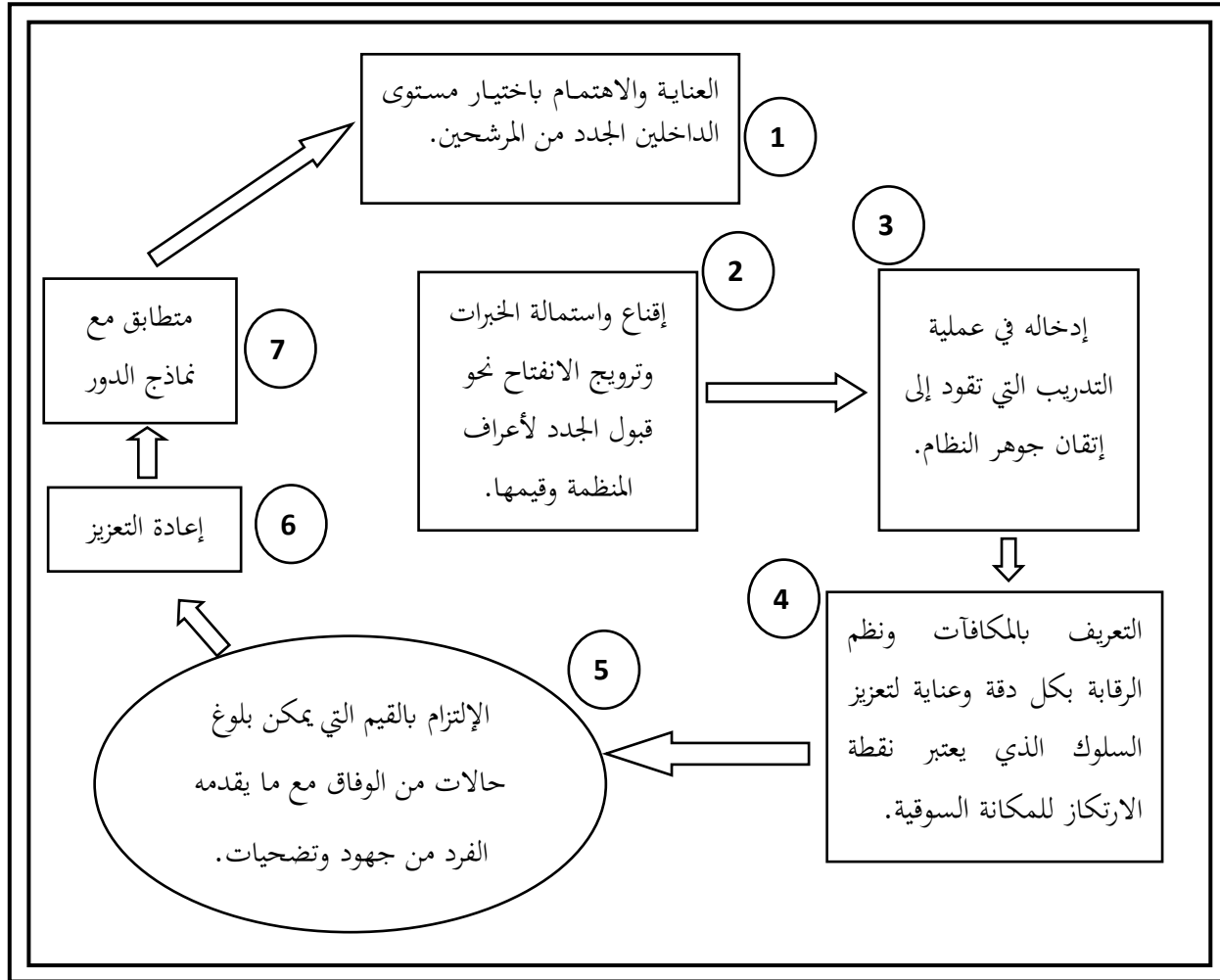
* **المرحلة الثانية:** هي المرحلة التي يتعرض فيها الفرد لحقيقة القيم السائدة في المنظمة ويقارن بين توقعاته حول الوظيفة، والزملاء، والرؤساء، وبين ما يحدث فعلياً في الحياة العملية.

* المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي يعمل فيها الفرد على تكيف قيمه مع القيم والأعراف السائدة في المنظمة أو مجموعة العمل التي ينتمي إليها.

ونلاحظ من الشكل أعلاه أن التوافق الناجح له تأثير إيجابي على إنتاجية الأفراد الجدد والإلتزام بالعمل كما يقلل من احتمالية ترك المنظمة.

وميز باسكال (Pascal) بين سبعة مراحل أساسية تشكل مكونة لعملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة، وهو ما أورده هيكزنسكي وبوكانان (Huczynski & Buchanan) ضمن إطار مناقشة حالات الاندماج والتكيف الاجتماعي، ويظهر الشكل رقم (7) تلك المراحل التي يمكن توضيحها فيما يأتي:

الشكل رقم (7): مراحل عملية التطبيع الاجتماعي في المنظمة



Source: Huczynski, A., Buchanan, D., **Organizational Behaviour**. 6th edition, Financial Times Prentice Hall, 2007, P:143.

يوضح الشكل رقم (7) مراحل عملية التطبيع الاجتماعي والتي تبدأ باختيار بعناية المرشحين الجدد الذين يبدون قبول نحو أعراف وقيم المنظمة، والتي تطورها المنظمة بتكثيف عملية التدريب، وتعريف نظم المكافآت والرقابة وذلك من أجل تعزيز سلوكيات الأفراد الجدد للالتزام بقيم المنظمة، وبالتالي تطابقهم مع الأدوار التي تحتاجها المنظمة.

3. مؤشرات قياس نجاح التغيير الثقافي

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه، وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود تكيفا، وتكاملا، ومرونة وتنوعا في إطار نسيج ثقافي متراس وحيوي متجدد، فالنجاح لا يعني بالضرورة أنه مرتبط بالإحلال الكلي للثقافة الجديدة، ولا يعني كذلك التمسك بالثقافة القديمة والحالية حتى وإن أحرزت لها تفوقا وريادية في عملياتها وقطاعاتها، وتعتقد **الخفاجي** أن النجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف والمآزر ما بين أجيال الثقافة، وتجنب حالة التقوقع والجمود، وتجنب حالات الإنفتاح الثقافي بلا حدود، بحيث تصبح المنظمة مستوردة للثقافة أكثر منها مبتكرة، مما يفقدها هويتها وخصوصية بنائها الثقافي¹، وهكذا فإن لنجاح التغيير الثقافي محدداته ومتطلباته يمكن بيانها أدناه.

أولا- محددات نجاح التغيير الثقافي: اقترح بروكس وباتي (Brooks & Bate) المحددات الآتية المطلوب مراعاتها لضمان النجاح وهي²:

- ❖ الوعي بالثقافة الحالية والمرغوبة مستقبلا للمنظمة.
- ❖ إدارة القبول السياسي للقوة والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح متنوعة والذي يطلق الإشارة للتغيير.
- ثانيا- متطلبات نجاح التغيير الثقافي: أورد هلريجل وآخرون (Hellriegel et al) حزمة من متطلبات النجاح وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي³:
- ❖ فهم الثقافة القديمة أولا بسبب أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين ينطلقون.
- ❖ هيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.
- ❖ إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فاعلية في المنظمة واستخدامها كأمتلة يستطيع العاملون تعلمها.

¹ نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 128.

² Brooks, I., Bate, P., **The problems of Effecting Change Within the British civil Service: A Cultural Perspective**, Journal of Management, Vol: 5, No: 3, PP: 177-190, 1994, P:182.

³ Hellriegel, D., Slocum, J. W & Woodman, R. W., Op.Cit P:67.

- ❖ لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي إنما التفكير في إيجاد طرق لمساعدة العاملين والفرق للقيام بوظائفهم بفاعلية أعلى.
- ❖ التعامل مع تصور الثقافة الجديدة كمبدأ يقود للتغيير ، وليس كمعجزة للعاملين.
- ❖ الاعتراف بأن التغيير الواسع في ثقافة المنظمة يأخذ (من 5 إلى 10) سنوات.
- ❖ التعايش مع الثقافة الجديدة بسلوكيات ولغة واضحة بدلاً من الكلمات والرموز الغامضة.

الدرس السادس: إدارة عملية التغيير

لقد برز في الآونة الأخيرة مفهوم إدارة التغيير كعامل أساسي في إحداث أي تطور على أي مستوى، كلي أو جزئي أو حتى دولي، وذلك لضرورة الإستجابة السريعة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي جعلت من التغيير التنظيمي طريقاً للحياة¹، وعلى المنظمات اليوم أن تدير أعمالها بشكل أسرع لكي تستطيع أن تواكب هذه التغيرات التي تحدث من حولها، ولهذا ينبغي على المنظمات الكبيرة أن تجد طرق تمكنها من العمل كمنظمات صغيرة ومرنة²، باعتبار أن المنظمات تمثل أنظمة مفتوحة، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها.

1. مفهوم عملية التغيير وخصائصه

يعد مصطلح التغيير من بين أكثر الكلمات التي يتم استخدامها في أغلب المجالات التي تتحدث عن الأعمال في العالم³، فالتغيير عملية لازمة وضرورية وهو الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمات وتميزها في محيط أهم سماته التعقد والإضطراب.

أولاً - مفهوم عملية التغيير:

تعتبر إشكالية التداخل بين المصطلحات أو المفاهيم من أبرز الإشكاليات التي يواجهها الباحث المعاصر، إذ أن التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات ومشتقاتها قد يخلق انطباعاً أولياً بأنها مفاهيم مترادفة ويمكن استخدام أي منها كبديل للآخر، وذلك في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالات مختلفة من الناحية الموضوعية، وأنه لا يجوز للباحث أو الدارس أن يتجاوز هذه الدلالات، ولا بد له من التعامل معها وتحديد الفواصل بينها وتقديم فهم واضح حولها وذلك حتى يمكن متابعته موضوعياً وفهم ما يراد قوله والوصول إليه⁴.

ويمكن معرفة مثل هذا التداخل فيما يتعلق بموضوع هذا البحث "التغيير"، إذ أن هناك تداخلاً كبيراً في استعمال المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، حيث نشير إلى أن هناك فروقاً مهمة بين المصطلحات والمفاهيم التالية: التغيير والتغير، والتغيير والتطوير.

¹ Matheny, J., **Organizational Therapy Relating a Psychotherapeutic Model of Planned Personal Change To Planned Organizational Change**, Journal of Managerial Psychology, Vol: 13, No: 5/6, PP: 394-405. 1998. P: 398.

² Daft, R., **Organization Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, USA, 2001, P: 201.

³ Ivancevich, J., Gibson, J. and Donnelly, J., **Organizational Behavior**, Seventh Edition, John Wiley & Sons Publishing, USA, 2000, P: 137.

⁴ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 259.

● الفرق بين التغير والتغيير:

رغم التداخل الواضح بين مصطلحي "التغير والتغيير" لأن كلاهما مشتق من الفعل "غَيَّرَ" إلا أن هناك فرقاً كبيراً بينهما، حيث يشير كل منهما إلى حدوث عملية تحوّل أو تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يكون محور الحديث، ويتعلق هذا التباين بالمصدر الذي يُحدث عملية التحول المعنية، وهل هي عملية تلقائية أم إرادية، فإذا كان حدوث العملية يتم بصورة تلقائية كانت عملية "تغيّر"، أما إذا حدثت بصورة إرادية مقصودة أو موجهة كانت عملية "تغيير". ويرى الطجم والسواط أن "التغيّر" هو تحول في الظاهرة يؤدي إلى اختلال في التوازن بين العناصر المشكلة لها، أي يؤدي إلى حالة اللاتوازن **In-equilibrium**، بينما "التغيير" هو عملية تحويل تتطلب إحداث تعديلات لاستعادة التوازن **equilibrium** في تلك الظاهرة¹.

ويُفرق مالك بن نبي بين التغيير الاجتماعي والتغير الاجتماعي، "فالتغيير الاجتماعي ظاهرة تقدم أو نمو يحقق بناء الحضارة وفق قانونها، يتجلى من خلال تدخل الإنسان بالتخطيط، أما التغير الاجتماعي فهو ظاهرة تلقائية تسير بحسب القانون وتشمل التغير نحو الأسوأ أو الأفضل"².

● الفرق بين التغيير والتطوير:

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب ينظرون إلى التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقاً شاسعاً بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، وأبرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة بأكملها (**wide-organisation**)، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة كما أنه يعتبر استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط التغيير المخطط، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة³.

¹ عبد الله الطجم، طلق السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات. الطبعة الثانية. دار النوايع للنشر والتوزيع. الرياض. السعودية، 1996، ص:8.

² نورة خالد السعد، التغيير الاجتماعي في فكر مالك بن نبي: دراسة في بناء النظرية الاجتماعية، الطبعة الأولى، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1997، ص:17.

³ مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ص: 42.

ويعرف بينس (isBenn) سنة 1965 التطوير التنظيمي على أنه " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"¹.

إن التغيير في المنظور اللغوي "مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ، وفي التنزيل العزيز: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) [سورة الأنفال، الآية 53]، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم، يعني حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ: حَوَّلَهُ ويقال تغيّرت الأشياء يعني: اختلفت"².

أما في المنظور الإداري فهناك عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات عن التغيير، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

فالتغيير بالمعنى العام هو "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"³.

ويعرف التغيير "بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"⁴.

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فقد عرفه جونس (Jones) بأنه "عملية بواسطتها تنتقل المنظمات من موضعها الحالي إلى موضع ترغب فيه مستقبلا لزيادة فعاليتها"⁵.

كما يعرف فورد وفورد (Ford and Ford) التغيير على أنه تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات⁶. في حين

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993، ص: 229.

² أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب. الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص: 47.

³ فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص: 9.

⁴ عبد الباري درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 1981، ص: 155-167، ص: 157.

⁵ Jones, G. **Organizational Theory, Design, and Change**. Fourth Edition, Pearson Education International. 2004. P:10.

⁶ Ford, J. & Ford, L., **The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organizations**, Academy of Management Review, Vol:20, No: 3, PP: 541-570.1995. P: 550.

رأى شالك وزملاؤه (Schalk et al) أن التغيير التنظيمي عبارة عن إدخال مدرسو لأساليب جديدة في التفكير والسلوك وممارسة الأعمال¹.

ويرى كارنال (Carnall) أن مفهوم التغيير التنظيمي يقع ضمن برامج تهدف إلى تغيير، وتحسين، وتحديد في هيكل المنظمة أو أهدافها أو ثقافتها ومناخها التنظيمي أو التكنولوجيا المستخدمة فيها أو سلوك العاملين فيها وقدراهم أو جميع هذه الجوانب مجتمعة².

ويرى لوين (Lewin) سنة 1951 أن "التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم الحالة الراهنة"³.

أما لامارش (Lamarsh) يرى إدارة التغيير أنها منهجية منظمة وطريقة تفكير تعزز من كفاءة المنظمة من خلال توفير برامج تدريب وقنوات إتصال، بالإضافة إلى تصميم عمليات تلائم الأوضاع الجديدة⁴.

ولقد صنف أحد العلماء المتخصصين في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية يدعى ليفيت هارولد (Leavitt Harold) سنة 1964 المداخل المستخدمة في إدارة التغيير إلى ثلاثة مداخل وهي: الهيكل، والتكنولوجيا، والأفراد، فالجانب الهيكلي يتغير من خلال التعليمات الرسمية الجديدة والإجراءات مثل: خريطة المنظمة، طرق الميزانية، القوانين والقواعد، أما الجانب التكنولوجي يركز على إعادة الترتيبات في تدفق العمل، وتصميم المهام، ومعايير العمل، وجانب الأفراد يركز على التحول في الاتجاهات، والتحفيز، والمهارات السلوكية، والتي تتحقق عن طريق تقنيات مثل: برامج تدريب جديدة، وإجراءات الاختيار، وخطط تقييم الأداء⁵.

وعليه ترى الباحثة من خلال الآراء السابقة أن التغيير التنظيمي عملية مستمرة ونشاط حتمي يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة للتغيرات الداخلية والخارجية وذلك بإحداث تعديلات في عناصر الهيكل التنظيمي، أو في

¹ Schalk, K., Campbell, J & Freese, C., **Change and Employee Behavior**, Leadership & Organization Development Journal, Vol: 19, No: 3, PP: 157-163, 1998, P:158.

² Carnall, C., **Managing Change In Organizations**, Third Edition, Prentice Hall Europe, 1999, P:235.

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص ص: 317-318.

⁴ Lamarsh, J., **Changing The Way We Change: Gaining Control of Major Operational Change**, Addison-Wesley Publishing, 1995, P:87.

⁵ Dalton, G., Lawrence, P, **Organizational Change and Development**, Irwin and The Dorsey Press Publication, 1970, P:27.

سلوكيات الأفراد وثقافتهم، أو التكنولوجيا المستخدمة في محاولة لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل تحقق المواءمة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة وتحقق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

ثانياً- خصائص عملية التغيير:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

- ❖ **التغيير أمر حتمي:** يعتبر "التغيير عملية حتمية إذا رغبت أي منظمة في البقاء"¹، فالتغيير حركة دائبة ومستمرة والمنظمة لا تملك السيطرة الكاملة على البيئة سواء داخلية أو خارجية وخاصة في القرن الواحد والعشرون الذي يتميز بالإضطراب والتغيرات العاصفة، ولكي تتفاعل مع هذه التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها يجب عليها أن تواكب وتتكيف وتتوازن معها في سبيل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.
- ❖ **التغيير عملية شاملة:** يعتبر التغيير عملية شاملة حيث إذا تغيرت بعض جوانب النظام ينتج عنه أن الجوانب الأخرى ستتغير، وهذا يدعى بالنظرة الكلية والشاملة للنظام لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها باعتبارها نظاماً كاملاً².

- ❖ **التغيير حركة تفاعلية:** إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تنتقل بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عليه في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً³.

- ❖ **التغيير عملية مستمرة:** يرى كلالدة أن التغيير أحد الظواهر التي تتصف بالديمومة والإستمرار دون أن تتوقف عند حد معين، ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات مما تخلق حالة عدم توازن لا بد من تعديلها وتكييفها وذلك بإدارة التغيير⁴.

2. أهداف عملية التغيير وأنواعه

أولاً- أهداف عملية التغيير:

إن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، والتي تتمحور حول

¹Bartlett, A., Kayser, T.,. **Changing Organizational Behavior**, Prentice-Hall, USA,1973, P: 18.

²Burke, W., **Organization Change: Theory and Practice**, Second Edition, Sage Publication, USA, 2008, P: 57.

³ عبد المعطي مجد عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

⁴ ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 283.

الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعزيز الكفاءة والفعالية وابتكار أوضاع تنظيمية حالية أكثر تكيفاً لضمان البقاء والنمو، وفيما يلي بعض أهداف عملية التغيير التنظيمي¹:

❖ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.

❖ زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

❖ تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها.

❖ الكشف عن عوامل الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

❖ يساعد على تعزيز نظم الحوافز والمكافأة مما يخلق جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

❖ مساعدة المنظمة على حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة ونتائجها والوسائل التي يمكن تغييرها بها.

❖ الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع².

❖ تحسين إدارة المشروع ومراقبته والتحكم فيه من خلال تحديد وتوضيح المسؤوليات، وتطوير الروتين المحسن وإدخال برامج تأمين الجودة³.

❖ تطوير وتكييف المعتقدات والقيم وأنماط السلوك الفردية، لأن المنظمة لا تقدر على تغيير إستراتيجيتها لتتكيف مع بيئتها ما لم يغير أعضاؤها طرق تعاملهم مع بعضهم البعض ومع وظائفهم⁴.

وترى الباحثة أن التغيير التنظيمي لا يتوقف عند هذه الأهداف وإنما يحتوي على مجموعة من الأهداف الأخرى مثل زيادة تحفيز العاملين، ورفع الإنتاجية، وتحقيق الاكتفاء للمستهلك، وبناء حصة سوقية، وزيادة درجة نضوج المنظمة، والتي تصب كلها في تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية.

ثانياً- أنواع عملية التغيير:

هنالك عدة أنواع للتغيير تختلف وفقاً للمعيار المستخدم في التصنيف.

¹ أميمه الدهان، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992، ص:163.

² بلكبير بومدين، إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات في الجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2008، ص: 03.

³ Carnall, C., **The Evaluation of Organizational Change**, Gower Publishing Company, England, 1982, P : 265.

⁴ Jain, J., Singh, P, **Modern Organization Development and Change: Principles and Practices**, Regal Publications, New Delhi, 2007, P : 77.

* فإذا تم اعتماد التخطيط معياراً يمكن التمييز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط:

1- التغيير المخطط: إن التغيير المخطط يحدث بصورة متعمدة ومقصودة وجهود واعية وهو ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن التغيير توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانيات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة¹.

2- التغيير غير المخطط: لا يتبع خطة، ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره، فهو تغيير يحدث بصورة طبيعية دونما اهتمام من جهة معينة².

* وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير التدريجي والمرحلي والتغيير الجذري³:

1- التغيير التدريجي: وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة وي طرح إلتزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض إلتزامات أكثر تعقيداً أو أكثر صعوبة في القبول.

2- التغيير المرحلي: ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

3- التغيير الجذري: ويهدف إلى تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة.

* أما من ناحية ردود أفعال المديرين تجاه التغيير خصوصاً الذي يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظمتهم فهناك نوعان⁴:

1- التغيير المتوقع: هو الذي سبق للمنظمة التنبؤية واستعدت له.

2- التغيير غير المتوقع: هو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة أو دون استعداد كاف له.

¹ قيس المؤمن، حسين حرم، وليد كريشان، محفوظ جودة، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 23.

² عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

³ Stoddard, D., Jarvenpaa, S., **Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change**, Journal of Management Information systems, Vol: 12, No:01,1995, PP: 81-107, P: 86.

⁴ الزهرة جعلاب، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير: حالة شركة كهرباء إربد في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن،

2009، ص: 44.

الدرس السابع: نماذج عملية التغيير

إن منظمات الأعمال كنظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول هذه المنظمات من وضع حالي إلى وضع آخر مستهدف وفق نموذج يعبر عن مراحل عملية التغيير، والذي يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

1. نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin):

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كل حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ (Kurt Lewin)، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد، وهذه المراحل يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (8): مراحل عملية التغيير في نموذج "Kurt Lewin"

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير. - تقليص محاولة التغيير.		- تغيير الأفراد. - تغيير المهمات. - تغيير الهيكل التنظيمي. - تغيير التكنولوجيا.		- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بناءة.

Source : Schermerhorn, J., Hunt, J & Osborn, R., **Organizational Behavior**, Eighth Edition, John Wiley and Sons Publication, USA, 2003, P: 402.

أ- إذابة الجليد (Unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، مما تسمح بإلغاء السلوكيات الحالية للفرد وتؤدي إلى الشعور بالحاجة للتغيير، وذلك بسبب الضغوط البيئية المشجعة على التغيير، وتراجع الأداء، وإدراك المشاكل واستغلال الفرص، ومن خلال اكتشاف

الطرق البديلة للنماذج السلوكية.

ب- التغيير (Change): في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في السلوكيات أو التقنيات أو الهياكل لتنظيمية وهذا يستلزم تعلم الفرد مهارات وأساليب ومعارف جديدة حتى يسلك سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، وفي هذه المرحلة يحذر **لويين (nLewi)** من "عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب".

ت- إعادة التجميد (Refreezing): وفي هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي للتغيير في المنظمة، فهي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي وذلك بتقديم المكافآت والدعم والدفع الإيجابي.

من جهة أخرى قدم **شاين (Shein)** نظرة معاصرة لنموذج التغيير التنظيمي سنة 1987 مطورة على أساس عملية **لويين (Lewin,1951)** حيث اعتبر مرحلة إذابة الجليد: هي عملية إختفاء الممارسات والاتجاهات الحالية وإيجاد الدافعية والإستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملاءمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية لإنجاز العمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضى عن الممارسات والأساليب الحالية لإنجاز العمل، أما مرحلة التغيير فيشير **شاين (Shein)** إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير، أما مرحلة إعادة التجميد تتضمن إتباع الطريق المتغير الجديد، وإعادة تجميد العلاقات التي تتضمن دمج ومكاملة السلوك الجديد بنجاح في التفاعلات مع الآخرين¹.

2. نموذج لورنس ولورش (Lawrence and Lorch):

أما **لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch)** فقد قدما نموذجاً سنة 1964 يقوم على أربع مراحل أساسية للتغيير وهي²:

أ- مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المتحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.

¹ إدجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2011 ص: 235.

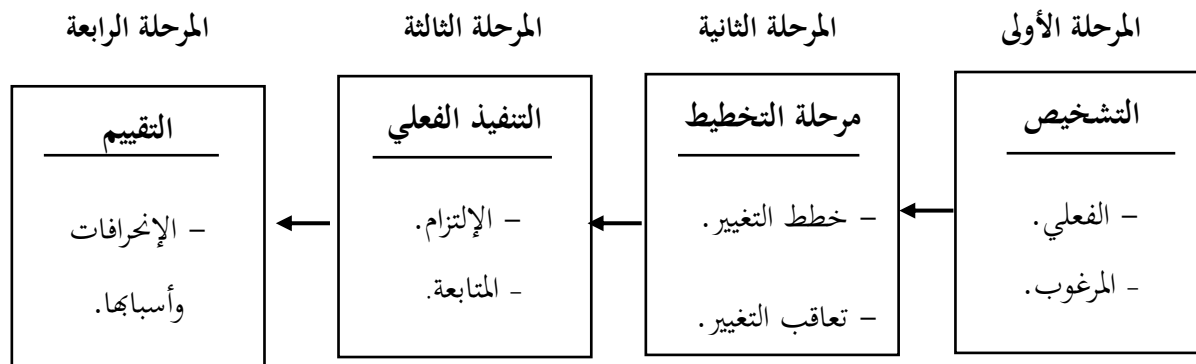
² الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم. نظرية المنظمة. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2000 ص: 379.

ب- مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

ج- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

د- مرحلة التقييم: حيث يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها، والشكل التالي (9) يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): مراحل عملية التغيير في نموذج "Lawrence and Lorsch"

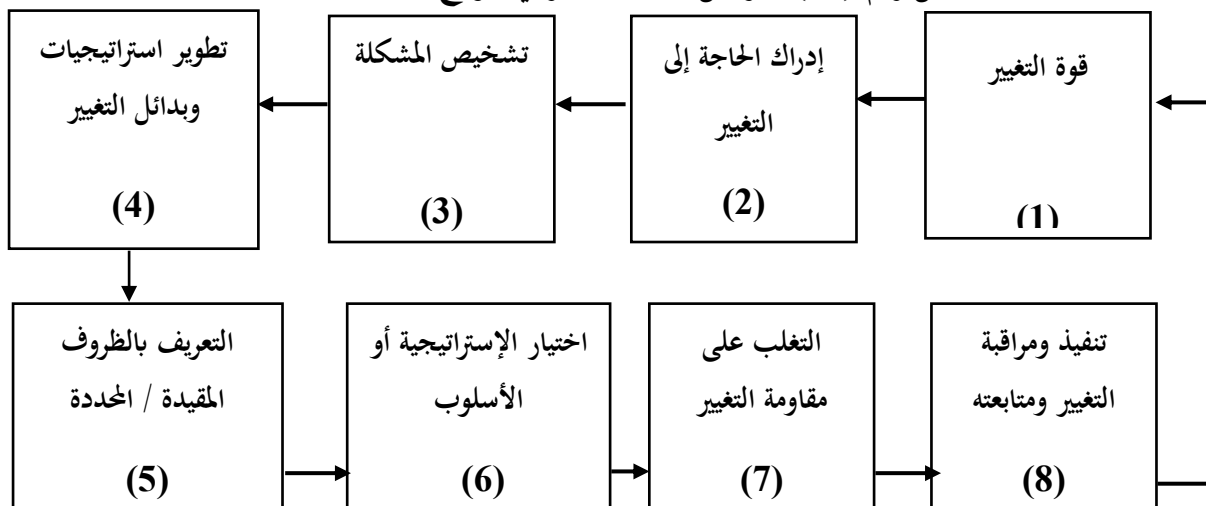


المصدر: خليل نجاد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 379.

3. نموذج إيفانسفيس (Ivancevich):

أما نموذج إيفانسفيس وزملائه (Ivancevich et al) فيعتبرون إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، ويبين الشكل رقم (1-6) أبرز مراحل عملية التغيير حسب هذا النموذج.

الشكل رقم (10): مراحل عملية التغيير في نموذج "Ivancevich"



Source: Ivancevich, J., Donnelly, J., & Gibson, J., **Managing For Performance: An Introduction To The Process of Managing**, Business Publication, USA, 1983,P: 512.

من خلال الشكل يتضح أن أول خطوة نحو البدء في التغيير هي معرفة أسبابه وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية، من ثم تقوم المنظمة بتقدير الحاجة إلى التغيير بحساب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي، بعدها يتم الانتقال إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المنظمة ومحاولة معالجتها.

ويمكن للمنظمة أن تستعين بوسيط أو مستشار التغيير (**change agent**) وهو عبارة عن فرد أو جماعة يتحمل مسؤولية تغيير السلوك الحالي إلى سلوك جديد ويمكن أن يكون المدير وسيط تغيير¹، فوسيط التغيير يعتبر عنصر محفز يدفع عجلة التغيير، فهو يشخص المشاكل ويحاول صياغة استراتيجيات تلائم سياق التغيير، إلا أن هناك منظمات كثيرة تحشى من الوسطاء الخارجيين الذين لا يتفهمون عمل المنظمة وثقافتها وقيمها فيعرقلون عملها، وتتلوها مرحلة تطوير استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً لتحقيق النتائج المرجوة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والظروف السائدة مثل التنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، وسياسات وفلسفة الإدارة العليا وعلى أساس هذا يتوقف اختيار الإستراتيجية المناسبة التي بها تحاول إدراك المقاومة، وفي الأخير تتم عملية تنفيذ التغيير مع مراعاة الوقت المناسب والنطاق الذي تتم فيه عملية التغيير ومتابعته لتوفير معلومات يمكن الاستفادة منها في التغذية الراجعة، حيث يشير الشكل إلى أن المعلومات تغذي إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات.

¹ Schermerhon. J., **Management**, 7th Edition, Jhon Wiley and sons Publiation, New York, USA, 2002, P: 205.

الدرس الثامن: قيادة التغيير

تعتبر القيادة التحويلية أكثر من غيرها تعاملًا مع أحداث التغيير والتحويل في أداء المنظمات، وذلك بإلهام وتشجيع العاملين وتقديم الدعم والتحفيز أثناء عملية التغيير، وتطوير آليات التواصل لتوضيح رؤى وأهداف التغيير.

1. خطوات تبني التغيير

حتى تحافظ المنظمة على بقائها ونجاحها في بيئة التغيير، فإنه لا بد لها من تبني اتجاهات وممارسات إيجابية تجاه قبول وإدخال التغييرات المناسبة لضمان بقائها التنافسي ومواجهة التحديات المستمرة بكفاءة وفعالية.

أولاً- مراحل عملية التغيير:

التعامل مع التغيير بصورة كلية عملية صعبة ومعقدة وتخرج عن قدرات القائد، وهذا لا يعني ألا يكون لديه نظرة شاملة عن التغيير، ولكنه يجب عليه أن يتناوله في مراحل متتالية ومتناسقة¹:

■ المرحلة الأولى: تعليم الآخرين Train Others

وفي هذه المرحلة يقوم القائد بإعلام الآخرين، وبصفة خاصة المتأثرين بالتغيير والمطالبين بالمشاركة فيه بأن التغيير في الطريق إليهم حتى تتكون لديهم الثقة في أنفسهم حيث يقومون بالاستعداد عن طريق جمع البيانات وإثارة التساؤلات وإدارة المناقشات، وطرح التوقعات والمخاوف التي تكون فرصة ذهبية للقائد، كي يزيل من نفوسهم المخاوف ويفسر المعوقات.

■ المرحلة الثانية: المشاركة Participation

وفيها يقوم القائد بتشجيع مجهودات الآخرين للتخطيط والتنفيذ، وفي هذه المرحلة يتولد الحماس تجاه المنظمة ونتائج التغيير المتوقعة.

المرحلة الثالثة: التوجيه Directing

ويقوم القائد بإرشاد وتوجيه الآخرين عند البدء في تنفيذ إجراءات التغيير وتطبيق الطرق الفنية، وذلك حتى لا تسبب أخطأؤهم إحباطات تعوق تدفق حماسهم وتقلل من ثقتهم في أنفسهم، وكذلك حتى يضمن جودة الأداء والنتائج.

■ المرحلة الرابعة: تذليل الصعاب

وهذه المرحلة تأتي في قلب عملية التنفيذ وبدء الحصول على النتائج الأولية، وفيها يستطيع القائد أن يحقق أفضل أنواع الإتصال مع الآخرين، وعليه أن يكون في قلب العمل معهم حتى يدرك الآخرون اهتمامهم وسعيهم المشترك نحو تحقيق الأهداف ومواجهة العقبات بعزم وإصرار لبلوغ الأهداف.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

المرحلة الخامسة: المعلومات Information

وفي هذه المرحلة يعمل القائد على اكتشاف الجوانب المفيدة وغير المفيدة أو عديمة الجدوى. والمقابلات والحوار مع الذين يعملون معه يعطيه مزيداً من المعلومات القيمة.

المرحلة السادسة: تكريس الجهود Exerting efforts

وهي مرحلة في غاية الأهمية، حيث يتم فيها تقييم تقدم الأعمال والنتائج الأولية وما تقدمه من مؤشرات لتوقع النتائج النهائية وذلك استعداداً لعمل التعديلات اللازمة.

ثانياً- إعداد الإدارة الانتقالية (المؤقتة):

في حالة التغييرات الإستراتيجية الكبيرة كالإندماج أو شراء المنظمات تحدث فترة انتقالية يتم فيها التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد، وفي خلال هذه الفترة تتولى إدارة المنظمة إدارة مؤقتة تسمى بالإدارة الانتقالية تنتهي مهمتها بعد إدخال التغيير، ويتطلب هذا أن يتم التنسيق بين هذه الإدارة ووكلاء التغيير حتى يتم الانتقال للوضع الجديد، وفيما يلي توضيح لمراحل التغيير¹.

● مرحلة الحركة (إدخال التغيير):

يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كحدوث الإندماج أو إدخال جانب تكنولوجي جديد أو إعادة التنظيم.. الخ وتحدد هذه المرحلة مدى فعالية المرحلة السابقة في إزالة معوقات التغيير، وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:

- التدرج في تنفيذ خطة التغيير إلى أجزاء ومراحل.
- التركيز على إدخال التغيير على الجوانب الأساسية في الخطة والتي يمكن التحكم في ظروفها ويعتبر نجاحها أمراً ممكناً، واستبعاد الجوانب غير الهامة أو غير الضرورية في بدء التطبيق.
- تجنب تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعة واحدة.
- البدء في تطبيق التغيير في المواقع أو الأقسام الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة.
- إعطاء اهتمام كبير للحاجات الإنسانية ولمشاعر الأفراد عند إدخال التغيير.
- خلق مناخ من الثقة والتشجيع والتدعيم.
- مشاركة الأفراد في مزايا التغيير.

● مرحلة تثبيت التغيير:

تهدف هذه المرحلة إلى جعل التغييرات الجديدة جزءاً من ثقافة المنظمة وعادات التنظيم، وتساعد نظم الرقابة وتقييم

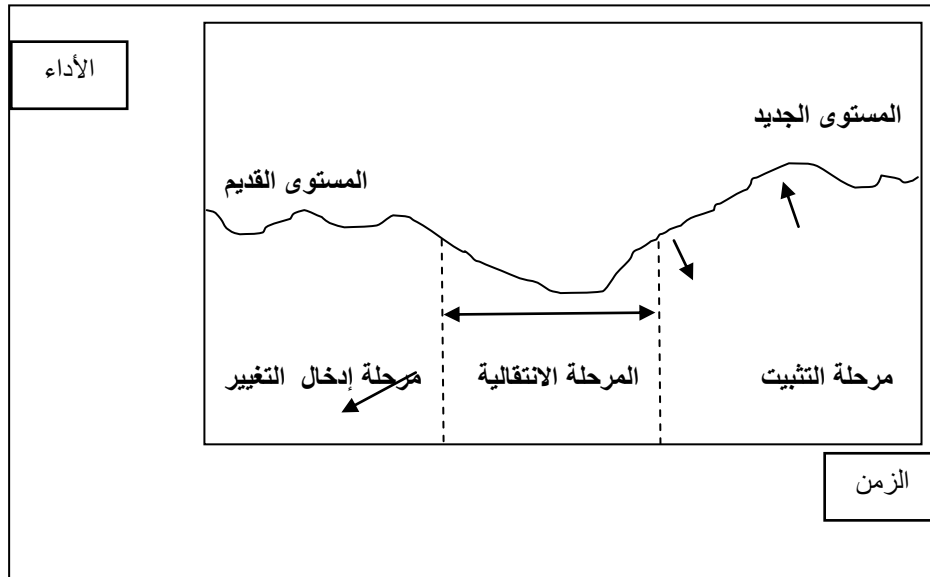
¹عايدة سيد خطاب، نادية أبو فخرة مكاوي، القيادة الإدارية الفعالة، دار النشر جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2000، ص: 111.

الأداء وأنظمة الحوافز الجديدة على تدعيم السلوكيات التي تحملها خطة التغيير، وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليها وينعكس هذا على الأداء كما يبين لنا منحى التعلم التنظيمي.

• منحى التعلم التنظيمي:

يأخذ التعلم والتعود على ممارسة النظم أو الطرق أو الأساليب الجديدة أو التعامل مع صور التقنية الحديثة والتي يحملها التغيير وقتاً يختلف حسب استعداد الفرد، وعنصر الوقت، وتكاليف التعلم...الخ، وعادة ما تكون هناك فترة تسمى فترة الانتقال وهي الفترة التي يحدث فيها التكيف الذي يتبع التغيير إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة توازن جديدة، ويحدث في خلال هذه الفترة التعلم والتكيف للتغييرات الجديدة، وتطبيق الطرق الحديثة، وترك الأساليب والنظم القديمة، وعادة ما تظهر كثير من المشكلات كظهور نوع من الصراعات داخل المنظمة، أو انخفاض درجة التعاون، مما ينعكس على الأداء بالإنخفاض ويصبح هناك حاجة إلى وقت لمعالجة هذه المشكلات إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة توازن جديدة يبدأ بعدها النمو في الأداء كما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (11): منحى التعلم التنظيمي



المصدر: عايدة، سيد خطاب نادية، أبو فخرة مكاي، القيادة الإدارية الفعالة، دار النشر جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص: 112.

يعكس الشكل رقم (10) منحى التعلم التنظيمي والذي تعتبره المنظمة حلقة أساسية تمر بها أثناء إدخال التغيير من أجل التكيف وتجنب المقاومة حتى تنتقل إلى مرحلة التوازن بعد مرورها بمرحلة انتقالية تخلق مناخاً للتغييرات الجديدة وتهيئ المنظمة لمرحلة جديدة تدعى مرحلة التثبيت.

الدرس التاسع: دوافع قيادة التغيير

لقد بين كل من نويل تيشي وديفيد أولريش (Noel Tichy & David Ulrich) في دراستهما "التحدي القيادي، دعوة لإعداد قيادات مغيرة": أن نوعاً جديداً من القيادة هو السبيل لإنعاش وإعادة إحياء منظمات الولايات المتحدة الأمريكية الكبيرة¹.

1. مقومات قيادة التغيير

ويرى الجابري نقلا عن جون كوتر في مقال له بعنوان "التحولات في بيئة الأعمال"، أن هناك مجموعة من الدوافع الرئيسية أدت إلى التغيير وحاجة المنظمات لقيادة فعالة تُؤمن نجاح هذه العملية والممثلة في الشكل التالي رقم (11).

الشكل رقم (12): التحولات في بيئة عالم الأعمال وتأثيرها على عنصر القيادة



المصدر: بشير شكيب الجابري، القيادة والتغيير وبحوث قيادية أخرى، الطبعة الأولى، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1994، ص: 18.

¹ Noel, M. Tichy., Davil, O. Ulrich, **The Leadership Challenge. A Call For The Transformational**, Sloan Management Review Fall 1984.

يشير الشكل رقم (12) إلى التحولات في بيئة عالم الأعمال والتي تنقسم إلى تحولات بيئية وأخرى تنظيمية، فالتحولات البيئية تتضمن شدة المنافسة ونضج الأسواق التي أدت إلى التراجع عن نظم السوق المعتمدة والتركيز أكثر على التطوير التقني وذلك بالإعتراف بالحاجة إلى التغيير للوصول إلى كفاءة أعلى من الإنتاجية، وسبل جديدة للتسويق والتوزيع، أما التحولات التنظيمية فهي تمس المنظمة على مستوى نمو وتوسع وظائفها وزيادة رأس المال والتقنيات المتقدمة، وهذا ما يزيد من صعوبة إجراء أي تغييرات تؤدي إلى فعالية وكفاءة أعلى، الأمر الذي يستلزم خلق قيادة فعالة تعمل على مجابهة هذه التحولات سواءاً البيئية أو التنظيمية وتحويلها لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها. للوصول إلى تبني مفهوم القيادة التحويلية في منظمات الأعمال في ظل التغييرات الراهنة، لابد من توفر العناصر التالية:

أولاً- صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية تمثل القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم، وتشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاز التغيير، وتعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية تبني التغيير وآثاره المحتملة، فنقطة البداية لعملية التغيير الناجح تتحدد في إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، وعليه فإنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير فإن على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي، والرؤية الفعالة يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها، وتعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال¹.

ثانياً- الإستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها

¹ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

الرؤية¹.

وعليه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنظمة ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية²:

- العقلانية، لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- أصحاب المصالح، مناقشة أصحاب المصالح في المنظمة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء، تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنظمة للتغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي، كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.

ثالثاً- الإتصال:

يعتبر الإتصال أحد العاصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الإتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. إن أهم المهام الأساسية للقيادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الإتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة، حيث لا بد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية.

ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغييرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الإتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

إن الفشل في تبني إستراتيجية للإتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل

¹ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004. ص: 66.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 38.

التغيير ولكي يكون الإتصال فعالاً لابد من توافر عناصر أساسية تم تحديدها فيما يلي¹:

- البساطة و البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.

- استخدام البلاغة والمثال.

- التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الإتصال.

- تنوع الطرح والنقاش.

- التكرار.

- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.

- التغذية العكسية.

رابعاً- إلتزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى إلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تُترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء وإلتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير، وعليه فإن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الإعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير².

ولعل أحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة، فقد أكدت الدراسات أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير³.

خامساً- التحفيز والإلهام:

يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو

¹ كمال دواني، أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين، الطبعة الأولى، الإدارة التربوية في البلدان العربية، بيروت، لبنان، 2001، ص: 74.

² أحمد الصيداوي، القيادة التربوية التحويلية، الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، 2001، ص: 126.

³ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

مصدقية، ويقول كوز وبوسنر (Kouzer and Posner) أن المصدقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة بإحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والإحتكام للغة إقناع إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير ويستلزم تحقيق الانتصارات الإعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الإنتصارات ممكناً، وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين¹.

سادسا- تمكين العاملين:

يعد التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه لقيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين، بالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، ويمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية².

إن التغيير عملية لازمة وضرورية في إحداث أي تطور على أي مستوى في المنظمة، وهو الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمة وتميزها، وذلك باختيار النمط الأنجع الذي تتوقف عليه صمود المنظمة في مواجهة التغيرات، وقدرته على فهم وتحليل العناصر المؤثرة والمحددة لهذه التغيرات وهذا يتوافق مع ما تحمله مفاهيم ومهام نمط القيادة التحويلية.

فالقائد التحويلي يعتبر نموذجاً يحتذى به من طرف العاملين لامتلاكه مهارات التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والتحفيز الفكري والإهتمام الفردي، وتعمل هذه السلوكيات على تنمية وتدريب الأفراد العاملين لمواكبة التغيرات

¹ Kouzer, J.M., Posner, B.Z., the leadership challenge, 4th edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2008, P:141.

² أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2002، ص:47..

المحيطه وتوظيفها لخدمة أهداف ورسالة المنظمة، ويتضح من ذلك أن القيادة التحويلية تسعى إلى التغيير والتطوير والقائد التحويلي لا يرضى بما هو قائم ويسعى دائما إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته للمنظمة.

وعلى هذا فإن قيادة التغيير تعد في غاية الأهمية، وتعد من أكثر الحلول ملائمة للتحديات التي تواجه معظم المنظمات فمهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها ونمط الإدارة المستخدمة فيها، لابد عليها أن تعمل على تحقيق أشكال الإصلاح والتطوير والتغيير التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها بل ونجاحها واستمرارها، وأن تضع قيادة التغيير في مقدمة أولوياتها .

ونخلص إلى أن القيادة التحويلية تمثل قيادة إيجابية تحفيزية فهي تلك التي تستطيع أن تدفع التابعين إلى منطقة يستطيعون السير فيها بمفردهم بحيث يصبح التعلق بالأفكار وليس بالأشخاص، والتي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة للجميع وإلى تطوير رؤى القائد والتابعين معا.

الدرس العاشر: تحليل عناصر التغيير الثقافي

إن إرتباط مفهوم الثقافة بعملية التغيير إرتباط قوي يظهر جليا عند قيام المنظمات بتغيير رؤاها وأهدافها توفقا مع التغييرات البيئية الطارئة، ولذلك لا بد من القيام بعملية تحليل دقيق لعناصر التغيير الثقافي.

1. مراحل التغيير الثقافي

إن التغيير يجب ألا يكون عشوائيا غير مخطط له أو من أجل التغيير نفسه، لذا تم بناء منهجية عملية لتغيير ثقافة المنظمة مكونة من أربعة مراحل هي كالتالي:

أولا- مرحلة تشخيص الثقافة الحالية:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تغيير ثقافة المنظمة وبدونها يصبح التغيير لا معنى له وغير مبني على أسس صحيحة، وتتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات وهي¹:

- قراءة الثقافة الحالية للمنظمة وفهمها فهما جيدا من حيث تاريخها وقيمها ومعتقدات أفرادها واستخدام الأدوات المناسبة في ذلك.
- تقييم الثقافة الحالية عن طريق تحليل البيانات التي تم جمعها عن ثقافة المؤسسة وتحديد الفجوة بين الثقافة الموجودة والثقافة التي يحاول القائد غرسها، أي درجة الاختلاف والإرتباط بين الثقافة الحالية وما يجب أن تكون عليه بعد أن يحدد مع العاملين الثقافة المرغوب فيها.
- تحديد نوعية التغيير بحيث يقرر القائد إما التغيير الكلي للثقافة الموجودة أو تغيير عناصر منها أو المحافظة عليها ودعمها.

ثانيا- مرحلة التخطيط لغرس الثقافة الجديدة:

في هذه المرحلة يقوم القائد بوضع خطة إجرائية لتغيير الثقافة الموجودة أو بعض عناصرها وغرس الثقافة الجديدة، بعد أن يتم تحديد رؤية ورسالة المنظمة التي تعكس عملية التغيير وتدعمها، وتتكون هذه المرحلة من خطوتين²:

¹ Johnson, W. Snyder, K., Anderson, R. & Johnson, A., **Assessing School Culture: An Analysis and Strategy.**, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. PP 2-33. April 4-8, 1994, P:11.

² Leithwood, K. Jantzi, D. **Transformational leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures**, School Effectiveness and School Improvement, Vol: 01, No: 04, PP. 244-280, 1990, P: 256.

● بناء رؤية ورسالة المنظمة التي تعكس الثقافة الجديدة التي يود القائد والأفراد العاملون غرسها، فنقطة البداية لأي تغيير هي إيجاد رؤية ورسالة واضحة يتم التغيير في ضوءها.

● وضع خطة مشتركة لغرس الثقافة الجديدة (أو دعم الثقافة الحالية أو تغيير عناصر منها) حيث يقوم القائد بوضع خطة عملية إجرائية محددة لغرس الثقافة المنشودة.

ثالثا- مرحلة تنفيذ الخطة وتحقيق عناصر الثقافة الجديدة:

تركز هذه المرحلة على عملية تنفيذ خطة تغيير الثقافة والتأكد من تحقيق جميع عناصر الثقافة أثناء تنفيذ الخطة مع مراعاة بعض الأمور عند القيام بالتغيير، وتتكون هذه المرحلة من خطوتين هما¹:

● تنفيذ خطة التغيير حيث يقوم القائد بتنفيذ خطة تغيير الثقافة بعد إزالة جميع المعوقات وتوفير إمكانيات التنفيذ لغرس الثقافة الجديدة.

● التأكد من تحقيق جميع عناصر الثقافة التي يحاول القائد غرسها، ومنها القيم والعادات والتقاليد، وأسلوب الإدارة، وطقوس العمل، والقصص، والرموز والشعارات، وشبكة الاتصالات، والاحتفالات، ومكافأة العاملين.

رابعا- مرحلة نشر الثقافة الجديدة وتقويمها:

بعد أن يقوم القائد بتغيير ثقافة المنظمة يقوم بنشر الثقافة الجديدة للأعضاء الداخليين والخارجين وتأكيدا في مناسبات المنظمة، كما يقوم باستمرار بتقويم عملية تغيير الثقافة للحصول على تغذية راجعة عن عملية التغيير ومدى تقبل الأفراد للثقافة الجديدة، وتشمل هذه المرحلة خطوتين هما²:

● العمل على نشر وتأکید الثقافة الجديدة عن طريق إستخدام الرموز، وإستغلال إحتفالات وإجتماعات المنظمة، والإستفادة من الأزمات الحرجة التي قد تمر بها المنظمة، والحرص على نوع اللغة المستخدمة مع الأفراد العاملين.

● تقويم عملية التغيير للحصول على التغذية الراجعة، حيث يقيّم القائد ما يحدث في المؤسسة وباستمرار لمعرفة شعور الأفراد تجاه الثقافة الجديدة والدرجة التي يتم فيها تأكيد وغرس الثقافة ومدى توجه الأفراد نحو تعزيز الثقافة الجديدة، وحجم دور القائد في عملية التغيير وإجراء التعديلات المناسبة.

¹ Deal, T. Peterson. K., **The Principal's Role in Shaping School Culture**. Washington, DC Department Of Education, Office Of Educational Research and Improvement, PP. 20-32, 1990, P :23.

² Langston, R. McClain,G, Stewart, B, and Walseth. J. **An Exploration of Strategies Which Elementary Principals New to their Schools use to Learn about Their School Culture**, University of Northern Colorado,U.S Department of Education, PP.1-22, 1998, P:16.

2. آليات التعميق الأساسية

على القائد أن يقوم بالخطوات التالية لتطبيق منهجية عملية التغيير الثقافي كما يلي:

أولاً- قراءة الثقافة الحالية للمنظمة:

على القائد الجديد أن يقرأ ثقافة المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر قبل البدء بتغييرها حتى وإن كان لدى هذا القائد رؤية واضحة أو خطة إستراتيجية لما ينبغي عمله أو كان لديه إدراك للمشكلات الموجودة بمنظمتها، وذلك حتى لا يقابل بالرفض والمخاربة والفشل ومن ثم بالإحباط، ويقصد بقراءة ثقافة المنظمة "فهمها"، أي فهم طبيعة المنظمة واستيعاب الخصائص التي تنفرد بها عن غيرها والتي تحدد هويتها لمعرفة مدى توافقها مع تطلعات القائد وما يريد تحقيقه، وذلك عن طريق معرفة عدة أمور عنها مثل تاريخها، وقيمها ومعتقداتها، وشبكة الاتصالات الموجودة بها، والعلاقات التي تحكم أفرادها وكل ما يتعلق بالمنظمة والعاملين بها¹.

فعلى القائد الجديد قضاء وقت كاف في جمع المعلومات وعدم الإنغماس في الأعمال الإدارية الروتينية في هذه الفترة، لأن هذا يسبب العزلة الإجتماعية والمعرفية للقائد عن الأفراد العاملين، فعلى القائد جمع المعلومات المختلفة للتعرف على التالي: تاريخ المنظمة وطريقة تأسيسها، والغرض من تأسيسها وأهدافها وتوجهاتها، وثقافة المجتمع المحلي الذي تخدمه، والأفراد العاملين بها حالياً وسابقاً وخصائصهم ومدى إسهاماتهم في تشكيل الثقافة الحالية، ومصالح القائمين على تأسيسها، والمبنى وإمكاناته وكيفية إستغلال المساحات الفارغة، وخطط التطوير الماضية لمعرفة أولويات المنظمة، والأشخاص الذين لهم تأثير كبير على توجهاتها، والأحداث التي حدثت في الماضي وكان لها تأثير كبير على المنظمة والطريقة التي تم التعامل معها، وخصائص القائد السابق والأفراد العاملين، والثقافات الفرعية غير الظاهرة للعيان والتي توجد داخل وخارج المنظمة، ومن هم الأشخاص المنجزون ومن هم الأشخاص المتقاعسون، وما المناسبات التي تعتبر على درجة عالية من الأهمية للجميع، وكيف يعرف الصراع في هذه المنظمات وكيف يتم التعامل معه، وما هي إحتفالاتها وقصصها وحكاياتها التي يعرفها الجميع وتكرر وتداول بين أعضائها، وما العلاقات التي تربطهم والتفاعلات الشخصية بينهم من حيث المشاركة والتعاون، وكيف يقضي العاملون أوقاتهم، وطبيعة الأنشطة التي تهتم بها

¹ Deal,T., Peterson, K., **The Principal's Role In Change: Technical and Symbolic Aspects of School Improvement**, In A Handbook For Student Performance Assessment in An Era Of Restructuring, Virginia, 1996, P:10.

المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، والتنظيم الإداري للمنظمة والذي يوضح تدرج السلطة وخطوط الإتصال ومواقع اتخاذ القرار ونحو ذلك من المعلومات¹.

ولا يقتصر جمع المعلومات عن الماضي والحاضر بل عن المستقبل أيضا بحيث يستمع القائد الجديد للأفراد العاملين ليعرف ما هي أحلامهم وأمانيتهم لمستقبل هذه المنظمة ومشكلاتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم عما يمكن أن ينجزه القائد الجديد لإنشاء ثقافة مشتركة مقبولة لدى الأغلبية، كما يجب أن يكون لدى القائد وعي كامل بمدى إرتباط القيم التي يؤمن بها عن العمل الناجح بتوقعات وقيم الأفراد، فجميع هذه المعلومات توفر أرضا خصبة للقائد لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وتبين له تطلعات الأفراد للمستقبل ونوع الثقافة التي يرغبون في غرسها، كما تساعد في تحديد الأداء الضعيف وتطبيق المحاسبة².

وهناك عدد من الأدوات يمكن استخدامها في قراءة ثقافة المنظمة مثل: الملاحظة، والشعور، والإستماع، والتفسير، والمقابلات الشخصية، والإستبانات، وفحص السجلات ووثائق المنظمة وجميع منتجاتها، وحضور لقاءات واجتماعات الموظفين، ومعرفة التكنولوجيا المستخدمة، وفحص الأوراق المكتوبة، وإستخدام الحدس إذا دعت الضرورة وشبكة الإتصالات وغيرها³.

ثانيا- تقييم الثقافة الحالية:

بعد أن يجمع القائد المعلومات الكافية عن ثقافة المنظمة التي يعمل بها يبدأ بتحليلها وتفسيرها بمشاركة العاملين فيها وتحديد الفجوة بين الثقافة الإيجابية التي يحاول غرسها وبين الثقافة الحالية⁴، وبمعنى آخر يقارن القائد بين الواقع الفعلي للثقافة السائدة بعد جمع المعلومات عنها وبين الثقافة المأمول غرسها وتحديد الفروق الرئيسية، حتى يستطيع أن يقرر هل هذه الثقافة بحاجة إلى تغيير بالكامل أو تغيير أجزاء منها أو دعمها وتأكيدا.

ولابد من تحقق بعض الشروط في الثقافة الجديدة أو المعدلة التي يحاول القائد بالمشاركة مع الأعضاء غرسها⁵:

¹ Deal, T. Peterson. K., **The Principal's Role in Shaping School Culture**, Op.Cit, P:27.

² Firestone, W. **Accountability Nudges Districts into Change in Culture**, PHI Delta Cappanno, Vol:90, No:09. PP. 670-676, 2009, P :674.

³ Reeves, D., **Leading To Change How Do you Change School Culture?**, Educational Leadership, Vol: 64, No:04, 2006, PP. 92-94.

⁴ Peterson, K., Deal, T., **How Leaders Influence The Culture of Schools**, Educational Leadership, Vol: 56, No: 01 1998, PP. 28-30.

⁵ Deal, t., Peterson, K., **The Principal's Role In Change: Technical and Symbolic aspects of School Improvement**, Op.Cit, P:11.

● أن يكون لهذه الثقافة مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والأعراف المفهومة للجميع، إذ توضح ما ينبغي أن يفعل الأفراد تجاه التنظيم المؤسسي.

● أن يرتبط مفهوم الثقافة بالنجاح وزيادة الإنتاجية فلا بد من وجود معلومات منظمة وواضحة وكافية عن كيف وتحت أي ظروف سوف تؤثر الثقافة الجديدة على رفع إنتاجية المنظمة، فثقافة المنظمة الإيجابية تعتبر أحد معايير المنظمة الفعالة، لأنها تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل، والثقافة الإيجابية هي التي تهتم بالجودة ويرتبط أفرادها بعلاقة قوية وتنشأ بينهم الثقة والتعاون والإلتزام نحو جودة العمل.

● أن يكون هناك اتفاق تام ومشترك مع أعضاء المنظمة على تحديد الغرض أو الهدف الرئيسي من الثقافة الجديدة التي يحاول المدير غرسها.

وفي هذه المرحلة يقوم القائد بتحديد عناصر الثقافة التي توجد في المنظمة والتي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين مثل القيم والمعتقدات والمعايير وطقوس العمل، وقنوات الإتصال والتي يعتقد بأنها تعوق تحقيق الأنشطة الحيوية في المنظمة والتي تحتاج إلى تغيير أو تعديل، وفي المقابل يحدد القيم والمعايير والمعتقدات والأعراف القيمة التي توجد في المنظمة والتي تنسجم مع تطلعات القائد والأفراد العاملين نحو تحقيق دعائم النجاح وهذه تحتاج إلى الدعم والتأييد¹.

ثالثاً- تحديد نوعية التغيير:

بعد أن يصل القائد إلى مرحلة من الفهم العميق للثقافة الحالية للمنظمة ويقوم بتقييمها، هنا يتكون للقائد الجديد تصورا واضحا لما يريد تحقيقه، وبالتالي يستطيع أن يقرر مع أعضاء المنظمة هل هذه الثقافة بحاجة إلى تغييرها أو بتغيير جزء منها، حيث يضع قائمة بالتغييرات الثقافية اللازمة مرتبة حسب أولويتها في تشكيل الثقافة الجديدة، مثل التغيير في هيكل السلطة والأنظمة، وفي نظام المكافآت والعقوبات ثم يقوم بتحديد متطلبات ذلك التغيير من الموارد المادية والمالية والبشرية، وكذلك تحديد العناصر الثقافية غير الموجودة والتي تدعم توجهات القائد نحو تحقيق النجاح والتي تحتاج إلى بناء، أما في حالة أن يكون القرار دعم الثقافة الحالية فإن القائد يضع قائمة بالعناصر الثقافية التي تحتاج إلى دعم وتأكيد أكثر من غيرها ويعمل على نشرها وتأكيد².

¹ Reavis, C., Vinson, D, & Fox, R., **Importing a Culture of Success Via a strong Principal**, A Journal Of Educational Strategies , Vol:72, No:4, 1999, PP.199-202.

² Stolp, S., Smith, S., **Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & The Leader's Role**, Was Hington DC: U.S Department Of Education, Office Of Educational Research And Improvement, 1995, P:55.

وفي هذه المرحلة على القائد الجديد تقييم المخاطر الثقافية التي يمكن أن تنتج عن عملية التغيير والإستعداد لها، أي أن يدرك الإحتمالات المتوقعة لمخرجات الثقافة التي اختارها مع أعضاء المنظمة قبل أن يحاول غرسها لمعرفة تأثيرها على ما يحاول تطويره، ولكن هذا لا يعني عدم ظهور مشكلات نتيجة للتغيير، فظهور المشكلات نتيجة طبيعية للتغيير ولكن سيكون لذلك مردود إيجابي على المنظمة.

ويجب أن يدرك القائد احتمال وجود ثقافات فرعية على مستوى الوحدات إلا أن الثقافة الرئيسية للمنظمة، والتي تحمل القيم الأساسية التي يتفق عليها الجميع، هي التي تشكل هوية واضحة للكل، وكلما تعددت الثقافات الفرعية واختلفت عن الثقافة الرئيسية أثر ذلك سلبا على فعالية المنظمة وضاعت الهوية الرئيسية ونتج عن ذلك صراع تنظيمي، مما يتطلب بذل جهد أكبر للتقريب والتوفيق بين هذه الثقافات والثقافة الرئيسية والقيم المتعارضة¹.

رابعا- بناء رؤية ورسالة المؤسسة التي تعكس التغيير:

لوضع خطة لغرس الثقافة الجديدة لابد أولا أن يضع القائد الجديد رؤية ورسالة تساعد على تركيز وتوجيه أعمال المنظمة نحو اتجاه معين بحيث تظهر هذه الرؤية والرسالة معتقدات وقيم وممارسات المنظمة، إن تغيير ثقافة المنظمة لن ينجح إلا عندما يكون هناك رسالة ورؤية واضحة يتم التغيير في ضوءها وتدعم التغيير وتركز عليه، فالرؤية هي الخارطة الموجهة لإحداث التغيير الناجح وهي أداة قوية تجمع العاملين حول هدف مشترك².

خامسا- وضع خطة مشتركة لغرس الثقافة الجديدة:

يقوم القائد بالتعاون مع أعضاء المنظمة ممن لديهم قيم مشتركة بوضع خطة عملية إجرائية محددة لغرس الثقافة المنشودة والتي يسعى لها الأعضاء وتحقق رؤيتها مما يسهل حدوث التغيير، وفي هذه المرحلة وبعد أن يمتد ترتيب القيم الجديدة التي يحاول القائد غرسها حسب أهميتها وأولويتها بالنسبة لرؤية المنظمة، مثل المشاركة والإلتزام والتعاون والمرونة، يضع القائد بالتعاون مع الأعضاء المعايير والسياسات التنفيذية للاتجاهات والقيم والسلوك والمعتقدات التي تم تحديد أدوار الأفراد ومهامهم والتأكد من فهمهم لأدوارهم وكيف يمارسونها والتخطيط لتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من

¹ Thaver, B., **Transforming The Culture of Higher Education in South Africa**, academe, Vol: 95, No:03, 2009, PP.28-30.

² McGrath, D., Tobia, S., **Organizational Culture As A Hidden Resource New Directions For Community Colleges**, Willey Interscience Publeishing, PP.41-53, 2008, P:44.

موارد، ويجب أن تركز الخطة على معالجة القضايا الرئيسية والمشكلات التي تعانيها المنظمة أولاً لإزالة أي معوقات قد تعوق تنفيذ الخطة، ومن ثم يقوم القائد بمناقشة خطة التغيير وأهميتها مع أعضاء المنظمة وتعديل ما يلزم¹.

سادساً- تنفيذ خطة التغيير:

في هذه المرحلة يبدأ القائد بالتعاون مع الأفراد العاملين بتنفيذ الخطة مستخدماً جميع الإمكانيات المتاحة ومراعيًا عدة أمور وهي²:

- أن يختار القائد التوقيت المناسب لتنفيذ التغيير بناءً على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة بالعاملين حيث توجد أوقات مناسبة للتغيير عن غيرها.
- تهيئة الأفراد للتغيير ومنحهم فترة إنتقال بين تغيير القيم والمعتقدات والطقوس غير الفعالة التي كانوا يمارسونها لسنوات ولا تخدم التوجه الجديد والقيم والمعتقدات الجديدة.
- أن يشرك الأفراد في عملية التغيير ويكون دور القائد مسهلاً لعملية التغيير في السلوك الحالي للأفراد بدلاً من إجبارهم على انتهاج سلوك معين.
- أن تشمل عملية التغيير على نماذج للإثابة والعقاب بحيث يتعلم العاملون إنجاز العمل في ظل وجود نوع من التهديد والتحفيز.
- أن يُكوّن القائد في هذه المرحلة شبكة من العلاقات مع المؤيدين له من العاملين ليس فقط لتسهيل عملية الإتصال ونشر الثقافة الجديدة بل أيضاً لأنهم يشكلون مصدر قوة ودعم للقائد الجديد.
- أن يدرك القائد أن عملية فهم وتغيير الثقافة تحتاج إلى وقت كاف.
- أن يقوم القائد بإدارة وتسهيل مراحل التغيير المخططة وإزالة العوائق أمام عملية التغيير واحتواء الصراعات والتنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة دون الوقوع تحت تأثيرها.
- أن يدرك القائد أن الأفراد الذين يحملون ثقافة مختلفة عن تلك التي يحاول القائد غرسها سيسعون إلى منافسة تلك الثقافة، وسيحاولون جاهدين أن تنعكس ثقافتهم على سياسات وممارسات المنظمة مما سيؤثر على الثقافة الجديدة ما لم يتم إقناعهم بقصور الثقافة الحالية وعدم قدرتها على تطوير المنظمة، فيجب مواجهة المعارضين للثقافة الجديدة وعدم التهرب منهم، بل يجب استغلال هذه الصراعات في شرح رسالة المنظمة الجديدة والإشارة إلى القيم التي سيتم غرسها.

¹ Peterson, K., Deal, T., **How Leaders Influence The Culture of Schools**, Op.Cit, PP:28-30.

² Reavis, C., Vinson, D & Fox, R., Op.Cit. PP:199-202.

- علاج مقاومة التغيير وذلك من خلال بناء الثقة مع العاملين ومناقشة النتائج المحتملة للتغييرات المستهدفة وخاصة مع الذين سوف يتأثرون بها وتوضيح نوعية التغييرات وكيفية حدوثها وأسبابها.

3. آليات الصياغة والتعزيز الثانوية

تشمل آليات الصياغة والتعزيز الثانوية على مجموعة من الخطوات تتمثل في مايلي:

أولاً- التأكد من تحقيق جميع عناصر الثقافة التي يحاول القائد غرسها:

تتكون الثقافة وتتشكل من خلال تفاعل عدد من العناصر، وهو ما يسمى بالشبكة الثقافية "Cultural Network" وتعرف بأنها "تداخل وتشابك جميع العناصر الثقافية في المنظمة بما تتضمنه من قيم ومعايير ورموز وطقوس واستراتيجيات ومسلمات تؤثر جميعها على الأفراد العاملين وعلى طريقة تفكيرهم"¹، فيجب على القائد تحقيق وتنفيذ جميع هذه العناصر، وقد سماها البعض أدوات تشكيل الثقافة "Culture-Shaping Tools" وهي كالتالي²:

- تأكيد أن القيم والأعراف والمعتقدات الجديدة التي يحاول القائد غرسها مفهومة للجميع، فهي التي تحدد السلوك المرغوب فيه والسلوك المرغوب عنه.
- تغيير الأسلوب الذي تدار به المنظمة إلى الأسلوب القيادي القائم على الديمقراطية لأن مدى قوة وضعف ثقافة المنظمة يتوقف على أسلوب إدارتها، فأسلوب القيادة الذي ينتهجه القائد له تأثير كبير على الثقافة حيث يحدد نمط القيم، فيجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً للعمل بفاعلية ويتيح الفرصة لتكوين علاقات متبادلة ومرضية للآخرين، ويدعم القيم الجديدة، فهيكّل السلطة يرتبط بالأسس الثقافية السائدة داخل التنظيم.
- تغيير طقوس العمل، أي تغيير النظام الروتيني الذي تنجز به الأعمال لدعم الثقافة الجديدة لأنه يؤثر على الأنشطة الداعمة للثقافة.
- مكافأة المنجزين والمبدعين الذين كان لهم تأثير على المنظمة والإشادة بمنجزاتهم، لما في ذلك من أثر في توضيح كيفية إنجاز العمل بطريقة صحيحة، وهؤلاء هم المثل الأعلى للعاملين ويمثلون قيم المنظمة، حيث ينظر إليهم الأفراد على أنهم

¹ الغريب شبل، حسين سلامة، المليجي رضا، الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:60.

² Reeves, D., Op.Cit, PP:92-94.

نماذج يحتذى بها، كما يجب أن تكون سياسة التقدم والترقية في المؤسسة معتمدة على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد، فنظام المكافأة والعقاب يكسب الفرد بعض القيم عند مكافأته على السلوك الإيجابي والأداء المتميز وكذلك في حال معاقبته على الأداء والسلوك السيء.

● سرد القصص عن إنجازات المنظمة الماضية وإنجازات المنظمات الأخرى وقصص عن التعاون بين الأفراد ونحوها، أي القصص التي تدعم ثقافة المنظمة وتبين تاريخها والغرض منها مع التركيز على العبر التي فيها، لأن المعلومات التي يتم استنباطها من هذه القصص تساعد في تعديل سلوك الأفراد، وتوضيح القيم، وتفسير كثير من الأمور التي تحدث يوميا، وتحفز الأفراد على الدخول والتفاعل مع مجتمع المنظمة لإكتساب القيم الجديدة.

● استخدام الرموز والشعارات التي تعكس الثقافة الجديدة بقيمتها المختلفة وتؤكد هدف المنظمة، فالرموز عبارة عن رسائل غير منطوقة تحمل معنى للآخرين وترتبط بثقافة المنظمة وتهدف إلى توصيل القيم والمعايير المرغوب فيها. أما الشعارات فهي عبارات وجمل تحمل قيما أساسية عن المنظمة تستخدم لجذب العديد من الأفراد لإكتساب القيم التي تحملها فهاتان الوسيلتان تساعدان في غرس الثقافة الجديدة بقيمتها المختلفة.

● أن يكون القائد كالأب الروحي في غرس الثقافة الجديدة، بحيث يكون نموذجا يقتدى به في المواقف الإدارية التي يتعرض لها، فالعاملون يتعرفون على قيم المنظمة من خلال أفعال القادة وليس عن طريق قائمة من القيم توزع على العاملين، فقيم القائد ومواقفه وممارساته تؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم حيث تلاحظ وتفسر على أنها سلوكيات مهمة ويعملون على تبنيها، لذلك على القائد أن يحرص على إظهار ثقافة المنظمة الجديدة من خلال الممارسات الإدارية التي يقوم بها فهي التي توضح أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها.

● أن يكون هناك شبكة من قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تستطيع استقبال المعلومات والقيم التي يحملها الأفراد وإرسال المعاني التي تتضمنها الثقافة، فلا بد من الاهتمام بالتواصل بين الأفراد وتدعيم قنوات الإتصال لتوصيل القيم الثقافية والمعتقدات والأعراف بشكل مباشر، فالحادثة والإقناع عنصران مهمان لنشر الثقافة.

● أن يتم تأكيد قيم الثقافة الجديدة في إحتفالات المنظمة الروتينية والإحتفالات المخطط لها والتي تهدف لجذب العديد من الأفراد لتوضيح القيم التنظيمية والتي تم الاتفاق عليها بين الأفراد وتوصيلها إلى الأعضاء الجدد، وكذلك الإحتفال بإنجازات المنظمة وإنجازات أفرادها ما أمكن سواء كانت إنجازات ضخمة أو بسيطة.

- الإهتمام بالبيئة الفيزيائية للمنظمة ويقصد بها الجو العام للمنظمة وطريقة تنظيمها وتفاعل أفرادها مع بعضهم ومع العملاء ومدى اهتمام الإدارة بهم وسعيها لإشباع حاجاتهم ودوافعهم وأن تكون روحهم المعنوية مرتفعة مما ينعكس على أدائهم.
 - تأكيد تحقيق الأعمال المطلوبة من العاملين والتي تنادي بها الثقافة الجديدة وعدم التنازل عن ذلك حتى وإن أدى ذلك إلى الإستغناء عن بعض العاملين الذين لا يؤدون ما يتوقع منهم بالرغم مما يبذل منهم، ومن بينهما الإلتزام بأهداف المنظمة ورؤيتها وقيمها وقوانين وقواعد العمل فيها.
 - توظيف الأفراد الذين لهم رؤية مشتركة مع رؤية المنظمة ورسالتها الجديدة والذين لهم قيم ومعتقدات متوافقة مع تلك التي يحاول القائد الجديد غرسها حتى يساندوا ويدعموا الرؤية الجديدة، وهنا يجب أن يتأكد القائد من مدى ملاءمتهم وتوافق صفاتهم الشخصية وأنماطهم السلوكية وخلفياتهم الثقافية مع إهتمامات وقيم ودوافع المنظمة.
 - تطوير الأعضاء الحاليين إما بطريقة مباشرة مثل التدريب وورش العمل، أو بطرق غير مباشرة مثل التعلم من الزملاء ومن القصص والنماذج، كما يجب توفير الموارد اللازمة وتشمل الأموال والأفراد والمعدات.
 - وقد أوضح ألكاير (Alkire) أن أكثر العناصر إسهاما في تشكيل ثقافة المنظمات هي: القيم والمعتقدات المشتركة يليها شبكة الإتصالات ثم الإحتفالات الروتينية التي يتم فيها تأكيد الثقافة¹.
- ثانيا- العمل على نشر وتأکید الثقافة الجديدة:

- ما إن يغرس القائد الثقافة التي يرغب الأفراد العاملون في اعتناقها فإنه يسعى إلى نشرها وتعزيزها من خلال التالي:
- استخدام الرموز:
- يجب على القائد استخدام الرموز في نشر الثقافة كلما سنحت له الفرصة في ذلك خاصة الرموز التي تتعلق بالقائد، فالقائد الجديد دائما ما يكون محط أنظار الآخرين، لذلك عليه أن يستغل ذلك في نشر الثقافة الجديدة وتأكيدا عن طريق مظهره وملبسه وسلوكه وتصرفاته. فموقع مكتب القائد وطريقة ترتيبه، ومدى سهولة الدخول عليه، ومدى جديته أثناء الحديث وابتسامته، وطريقة قضاء وقته، وطريقة كتابة خطابه وتعاليمه جميعها ترسل إشارات قوية عن قيم هذا القائد وتعطي انطبعا حقيقيا عنه أبلغ وأسرع وأصدق مما يحاول القائد نفسه غرسه من قيم، أيضا الأعمال

¹ Alkire, G., *Shaping your School's Culture: Trust for Educational Leadership*, Vol: 24, No:07, 1995, PP.22-25.

الروتينية التي يقوم بها القائد مثل الإشراف والتنظيم والتخطيط يجب أن يكون لها علاقة وثيقة بثقافة المنظمة وتدعم قيمها وأهدافها¹.

● استخدام اللغة المباشرة:

للألفاظ المستخدمة تأثير مباشر على نشر ثقافة المؤسسة خاصة الألفاظ المباشرة التي يستخدمها القائد للإتصال بالآخرين ابتداء من الخطابات والتعاليم التي يرسلها المدير إلى الأحاديث الجانبية غير الرسمية مع الآخرين، فالكلمات التي يستخدمها القائد عند الحديث عن المنظمة أو عن الأفراد العاملين تعطي مدلولاً للثقافة الموجودة فيها، فالتشبيهات والاستعارات والتعابير والقصص التي يستخدمها لها تأثيراً واضحاً على ماهية ثقافة المنظمة.

● إستغلال إحتفالات المنظمة:

يجب أن يستغل القائد مناسبات المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوضيح ونشر الثقافة الجديدة ونشر رسالة ورؤية المنظمة والتي تعكس ثقافتها، مثال ذلك وضع الشعارات المختصرة التي تعكس قيمها في تلك المناسبات، لأن هذا يسهل فهمها وتذكرها، أو ذكر قصص عن المبدعين، لأنها تعمل بوصفها حاجزاً للآخرين وتوضح ما تقدره تلك الثقافة من قيم تنظيمية للأفراد العاملين، ومن المناسبات التي يجب أن يستغلها القائد في نشر الثقافة: الإحتفال بالموظفين الجدد وتوديع المتقاعدين، وعند الترحيب والتوديع أي أول السنة وآخرها، إضافة إلى الإحتفال بكل ما يمثل ثقافة المنظمة ويعتبر حدثاً مهماً في تشكيلها حتى وإن كان حدثاً بسيطاً ولكن قد يكون له تأثير كبير على تأكيد قيم معينة².

● إستغلال الأزمات الحرجة:

تعتبر الأحداث الحرجة أو الأزمات التي تمر بها المنظمات مثل وفاة أحد أعضائها أو إغلاقها أو ضمها إلى أخرى أو نشوء صراعات بين الأفراد العاملين فرصة مهمة للقائد للمشاركة في الحالة التي تمر بها المنظمة عن طريق تأكيد قيم معينة أو إعادة توجيهها، إذ ترتفع درجة المشاعر في الأزمات ويزداد التركيز على تعلم القيم، فطريقة القائد في التعامل مع الأزمات تؤدي إلى توصيل رسالة قوية عن الثقافة، كما يجب على القائد تقريب وربط أعضاء نحو ثقافتها في هذه

¹ Deal, T., Peterson, K., *The Principal's Role in Shaping School Culture*, Op.Cit P :23.

² Stolp, S., Smith, S., Op.Cit P: 58.

الأزمات، وجمع الأفراد وتخفيف أي ضغوط قد تسببها الأزمة، وتحديد أمنياتهم وأحلامهم، وجعل هذه الأحداث خبرة يستفاد منها بدلا من الكبح أو الأزمة أو تجاهلها¹.

ثالثا- التغذية الراجعة لعملية التغيير:

بعد غرس ثقافة المنظمة الجديدة لابد أن يكون هناك نظام فعال للتغذية الراجعة لإدخال أي تعديلات على الثقافة الجديدة وطريقة غرسها حيث يقوم القائد بما يلي²:

- تقييم ما يحدث في المنظمة وباستمرار لمعرفة ما تحقق من رؤية ورسالة المنظمة وإلى أي مدى يشترك الأفراد العاملون في تحقيق هذه الرسالة وفي التمسك بالقيم والسلوكيات التي تدعمها.
- تقييم شعور الأفراد العاملين تجاه الثقافة الجديدة وأنشطة العمل وعناصر الحياة التنظيمية التي يدعمونها عن طريق إيجاد نظام مفتوح للمعلومات وللإتصالات يسمح بالتغذية العكسية ويحفز الأفراد العاملين في كل المستويات بتقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات وتحفظات.
- تحديد الدرجة التي يتم فيها تأكيد وغرس الثقافة ومدى الحاجة إلى زيادتها أو تقليلها.
- تقييم أداء الأفراد العاملين لتحديد مدى توجههم نحو تعزيز الثقافة الجديدة.
- أن يُقيم القائد وباستمرار دورة في تشكيل ثقافة المنظمة وتأثير ذلك على الأفراد العاملين فيها.
- أن يحقق القائد عملية الاندماج والتكيف مع الثقافة الجديدة والسعي لإدارتها بحيث تحقق أهدافها، لأن عدم الترابط والتكيف يؤدي إلى مغادرة الأفراد العاملين للمنظمة مما يؤثر سلبا عليها.
- قد تتطلب الثقافة الجديدة مهارات جديدة لا يملكها الأفراد العاملين وتحتاج إلى التدريب والتنمية المهنية مما يؤدي إلى قلقهم ويجعلهم يُظهرون نوعا من المقاومة، لذلك على القائد الإهتمام بإعدادهم وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه لتلبية متطلبات الثقافة الجديدة.

¹ Deal, t., Peterson, K., **The Principal's Role In Change: Technical and Symbolic aspects of School Improvement**, Op.Cit, P:26.

² Stolp, S., **Leadership for School Culture**, Emergency Librarian, Vol: 23, No:03, 1996, PP: 30-34.

الدرس الحادي عشر: الثقافة وتنمية أساليب قائد التغيير

إن القادة في حاجة مستمرة لتطوير وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم وفق الافتراضات الثقافية السائدة، وذلك لتحديد رؤى المنظمة بشكل واضح ودقيق حتى لا تتعارض مع رؤى المرؤوسين وبالتالي فشل إحتوائهم وإستيعابهم.

1. القيادة ومرحلة تكوين الثقافة

تمر منظمات الأعمال بمراحل نمو تشكل خلالها الثقافة الخاصة بها، وذلك بناء على افتراضات القادة المؤسسين لها مما يطور علاقة القائد بتكوين الثقافة التنظيمية وإستيعابها والقدرة على تجاوز تحديات التغيير.

أولاً- القيادة والثقافة في المنظمات:

يعمل القادة داخل أي من المنظمات النامية على تبرير إفتراضاتهم الخاصة وغرسها تدريجياً بشكل متصل في مهام المجموعة وأهدافها وهيكلها وإجراءات العمل الخاصة بها، وسواء شكلت هذه الإفتراضات المعتقدات الإرشادية أو النظريات المستخدمة أو النماذج العقلية أو المبادئ الأساسية أو الرؤى التوجيهية التي يعمل المؤسسون وفقاً لها، فإن هناك إحتمالاً بأن تصبح هذه الإفتراضات عناصر أساسية للثقافة الناشئة للمنظمة.

ولا يتعين على القادة أو المؤسس في إطار هذا العالم المتغير باطراد أن تكون لديه رؤية فحسب، بل يتعين عليه أيضاً أن يكون قادراً على فرض هذه الثقافة وتطويرها حسب تغير الظروف الخارجية، ونظراً لأن الأعضاء الجدد في منظمة ما يأتون إليها وهم يحملون في جعبتهم تجارب ثقافية وتنظيمية مسبقة، فإنه لا يمكن صياغة مجموعة من الإفتراضات إلا في صورة رسائل صريحة ومتسقة تظهر عندما تواجه المجموعة معضلاتها الخاصة وتتعامل معها، ولذا فإن القائد الذي يشكل الثقافة بحاجة إلى أن يتسم بالثابرة والصبر، ويجب عليه كذلك بصفته متعلماً أن يكون مرناً ومستعداً للتغيير.

وبتطوير المجموعات والمنظمات تظهر قضايا وجدانية رئيسية معينة تتعلق بالإعتماد على القائد والعلاقات بين الأقران وكذا كيفية العمل بشكل فعال، ونجد في كل مرحلة من مراحل تطور المجموعة هذه أن القائد بحاجة لأن يساعد المجموعة في تحديد القضايا والتعامل معها، ومن ثم يجب عليه خلال هذه المراحل استيعاب واحتواء حالة القلق التي تعترى الزملاء عندما لا تسير الأمور على ما يرام¹.

¹ Hirsch horn, L., *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*, Cambridge, MIT Press, 1988, P :237.

وقد لا يكون لدى القائد إجابة إلا أنه يجب عليه أثناء محاولاته للتوصل إلى إجابة أن يرسى حالة من الاستقرار والطمأنينة بشكل مؤقت، فمهمة احتواء حالة القلق هذه هي مسألة مهمة وخاصة خلال فترات التعلم عندما يتعين الإقلاع عن العادات والوسائل التعليمية القديمة قبل تعلم العادات الجديدة، وإذا أصبح العالم أكثر تغيرا فقد تظل حالة القلق تلك حالة دائمة مما يتطلب استمرار القائد في القيام بدور مساند.

إن إحتواء حالة القلق هذه تعد مسألة مهمة، فالصددمات التي يحدثها النمو تبدو متسقة وشديدة القوة لدرجة أن المجموعة لن تقوى على اجتياز مراحل النمو الأولى بل ستخفق فيها ما لم يكن هناك قائد قوي يؤدي دورا ماصا لصددمات القلق والمخاطر، ويساعد ذلك الوضع في أن يمتلك القائد زمام الأمور حيث يدرك الجميع أن المؤسس يعرض نفسه في حقيقة الأمر إلى مخاطرة مالية شخصية كبيرة، غير أن التملك لا يخلق القدرة على امتصاص القلق بصورة تلقائية. وكما أوضح فروست (Frost) بشكل مقنع فإن كل المنظمات تصنع بعض المشاكل لتصبح جزءا من وظيفتها الطبيعية، ومن ثم يجب على القادة توفير أو إيجاد وظيفة ماصة للمشاكل وإزالتها حتى تتمكن منظماتهم من التعلم¹.

وتتمثل الأجندة المعقدة للتعلم في نظر القادة المؤسسين في كيفية الإعراب عن رؤاهم بوضوح وقوة في آن واحد وعن كيفية الإستعداد للتغيير لأن هذه الرؤية لا تتلاءم مع بيئة مضطربة.

ثانيا- القيادة والثقافة في منظمات منتصف العمر:

إنه متى تتمكن المنظمة من تكوين تاريخ ضخم لنشاطها فإن ثقافتها تعد سببا أكثر في كونها علة، فالثقافة الآن تؤثر في الإستراتيجية والهيكل والإجراءات والطرق التي يتصل بها أفراد المجموعة بعضهم البعض، ومن ثم تصبح الثقافة عاملا مؤثرا على قدرة الأعضاء على الفهم والتفكير بالإضافة إلى أن العوامل الموقفية سيكون لها تأثير في سلوك الأعضاء، ولأن الثقافة تؤدي دورا كبيرا في تقليل حالة القلق فإن التشبث بها سيظل قائما حتى ولو أصبحت تعاني خلاا وظيفيا فيما يتعلق بالفرص والقيود البيئية².

وعلى أي حال، فإن منظمات منتصف العمر تعكس نموذجين مختلفين في الأساس حيث يطور بعضهما، فالذي يخضع لجيل أو أكثر من القادة، تكون الثقافة شديدة الترابط على الرغم من أنها قد أصبحت منظمات كبيرة أو

¹ Frost, P.J., **Toxic Emotions at Work**, Cambridge: Harvard Business School Press, 2003, P :56.

² إدجار شاين، مرجع سبق ذكره، ص:406.

متعددة الفروع، في حين يسمح البعض الآخر بنمو الافتراضات وتنوعها ولذا يمكن وصفها بأنها منظمات متنوعة ثقافيا من ناحية مجال عملها ووحداتها المهنية والجغرافية وحتى التسلسل الوظيفي داخلها، وتعتمد كيفية إدارة القادة للثقافة في هذه المرحلة من التطور الوظيفي على معرفة أي النماذج يستوعبونها وأيهما الأفضل مستقبلا من وجهة نظرهم.

ويحتاج القادة إضافة إلى ذلك، أن تكون لديهم الرؤية والمهارة اللازمة لمساعدة المنظمة على التطور إلى الشكل الذي يجعلها أكثر فعالية في المستقبل، وقد يعني ذلك زيادة التنوع الثقافي في بعض الحالات، مما ينذر بالقضاء على بعض أشكال الإتساق التي ربما تكونت خلال مرحلة النمو، وربما كان المقصود بذلك في بعض الحالات الأخرى دفع مجموعة متنوعة من الوحدات التنظيمية على التعاون فيما بينها وإملاء افتراضات مشتركة جديدة عليهم، وفي أي من الحالتين فإن القائد لابد أن يتوافر فيه التالي:

- أن يكون قادرا على تحليل الثقافة تحليلا مفصلا حتى يعرف أي الافتراضات الثقافية تساعد على الوفاء بمهمة المنظمة وأيهما يعيق الوفاء بها.

- أن يتمتع بمهارات التدخل للقيام بالتغييرات المنشودة.

إن معظم التحليلات النظرية لكيفية مساعدة المنظمة على اجتياز هذه المرحلة تؤكد أن القائد لابد أن يكون لديه تبصر خاص بالأمور ورؤى واضحة ومهارة في الإعراب عنها والتواصل مع الآخرين وتنفيذ رؤاه.

ثالثا- القيادة والثقافة في منظمات ناضجة ومتدهورة:

إذا كانت المنظمات الناضجة قد طورت ثقافة موحدة وقوية فإن تلك الثقافة تحدد جميع الأمور حتى نموذج القيادة الذي يجب التفكير فيه وكيفية تحديد السلطة والقوة وإدارتهما.

وهكذا فإن ما أحدثته القيادة من وضع مفاهيم جديدة والتي قد لا تتضمن افتراضات المنظمة للمشاريع التي وضعت الأساس في بداية الأمر، ومن ثم تتمثل أولى المشاكل التي تواجه المنظمة الناضجة وربما المتدهورة كذلك في إيجاد طريقة لتمكين المنظمة من التغلب على بعض الافتراضات الثقافية المعوقة.

إنه من الممكن أن يأتي القادة القادرون على التعامل مع مثل هذا التغيير الثقافي من داخل المنظمة إذا نظروا إلى عناصر الثقافة بموضوعية وتبصر، وعلى أي حال فإن الإدارة العليا المختارة رسميا لمنظمة ما قد لا يكون لديها الرغبة أو القدرة على تزويد المنظمة بمثل هذا النوع من قيادة التغيير الثقافي، أما إذا كان القائد مفروضا على المنظمة من خارجها

فإنه يتعين في هذه الحالة أن يكون لديه مهارة التشخيص الدقيق للثقافة التي تحكم المنظمة وتحديد أي العناصر تتأقلم معها وأيها يمثل معضلة أمام التأقلم المستقبلي وكيفية القيام بالتغييرات اللازمة.

ومن هذا المنظور فإن القيادة هي في المقام الأول القدرة على سيطرة المرء على ثقافته التنظيمية الخاصة والقدرة على استيعابها والتفكير في طرق القيام بأشياء تختلف عما تقتضيه الافتراضات الحالية، وللقيام بذلك الدور كما ينبغي فإنه يتعين على القادة الذين لديهم ميول للتعليم أن يكونوا ثانويين بعض الشيء وأيضاً متعمقين بعض الشيء في البيئة الخارجية للمنظمة، كما يجب في الوقت نفسه أن يكون قادة التعلم على اتصال تام بأجزاء المنظمة التي تتصل بدورها بالبيئة التي تضم المبيعات والمشتريات والتسويق والعلاقات العامة وإدارة الشؤون القانونية والمالية وإدارة البحث والتطوير، وينبغي على القادة الذين لديهم ميول للتعليم أن تكون لديهم القدرة على الاستماع لما يأتي من هذه المصادر من معلومات مزعجة وتقييم آثارها على مستقبل المنظمة¹.

وعلى المستوى الإستراتيجي فقد أصبحت القدرة على رؤية التعقيد المطلق للمشاكل والإعتراف بها مسألة حاسمة على وجه الخصوص، فالقدرة على الإقرار بوجود هذا التعقيد قد تنطوي هي الأخرى على الرغبة والاستعداد الوجداني للإعتراف بوجود حالة من الشكك ومن ثم اعتماد منهج التجريب وارتكاب الأخطاء المحتملة سبيلاً وحيداً للتعلم، وفي إطار استحواذ الرؤية القيادية فإنه يكون على القائد الذي لديه ميول للتعليم مهمة الإقرار بأنه ليس لديه رؤية واضحة وبأن المنظمة ككل سوف تكون مطالبة بالتعلم، وأنه لا يرجى من الرؤية إلا في حالة عدم ثقة المنظمة في وضعها وشعور الأعضاء بالقلق والحاجة إلى إيجاد حل لهذا الموقف، ومن ثم فإن الكثير مما يجب على القائد الذي لديه ميول للتعليم للقيام به حتى قبل أن تصبح الرؤية ذات صلة بالموضوع².

رابعاً- القيادة والثقافة في عمليات الاندماج والاستحواذ:

عندما تقرر إدارة منظمة ما الاندماج مع منظمة أخرى أو حيازتها فإنها تتأكد في العادة من وضعها المالي وموقفها السوقي وقوة إدارتها وغيرها من النواحي الملموسة التي تتعلق بوضع المنظمة الأخرى، فإن هناك جوانب قلما يتم التأكد منها وهي فلسفة المنظمة أو أسلوبها وأصلها التقني وهيكلها وطرق تشغيلها والتي ربما قدمت الدليل على افتراضاتها الأساسية إزاء مهمتها ومستقبلها، هذا بالإضافة إلى أن الثقافة التي حددت الإستراتيجية فإن عدم التوافق الثقافي في

¹ إدجار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 407.

² Michael, D.N., *On Learning To Plan And Planning To Learn*, California, San Francisco: Jossey-Bass. 1973, P:243

السعي وراء عملية تملك أو اندماج يعد مخاطرة كبيرة لا تقل عن المخاطر المالية أو مخاطر المنتج أو عدم الملاءمة للسوق¹.

وبعد دخول عمليات الإندماج أو التملك أو التنويع في مشاكل يتأكد القادة بأن عدم التوافق الثقافي هو أساس هذه المشاكل، إلا أن هذه العوامل كانت قلما تؤخذ في الحسبان خلال عملية اتخاذ القرار الأولي، ويمكن تحديد أربع مهام حاسمة في هذا الصدد²:

- يجب على القادة فهم ثقافتهم فهما تاما كي يكونوا قادرين على تقصي نقاط عدم التوافق المحتملة مع ثقافة المنظمة الأخرى.
- يجب أن يكون القادة قادرين على فك رموز الثقافة الأخرى، والانخراط في الأشكال المختلفة لأنشطتها التي من شأنها أن تكشف لهم وللمنظمة الأخرى عن ماهية بعض إفتراضاتها.
- يجب أن يمتلك القادة القدرة على الإعراب عن حالات التوافق أو عدم التوافق على النحو الذي يجعل الآخرين الذين ينخرطون في عملية اتخاذ القرار قادرين على فهم الحقائق الثقافية أو التعامل معها.
- إن لم يكن القائد هو المدير التنفيذي فإنه يجب أن يكون قادرا على إقناع المدير التنفيذي أو الفريق التنفيذي على التعامل مع القضايا الثقافية بجدية.

يقوم أعضاء مجموعات التخطيط أو التملك في الغالب بتطوير رؤى عبر الثقافات تكون ضرورية لاتخاذ قرارات صائبة إزاء عمليات الإندماج والتملك إلا أنه تعوزهم المهارة اللازمة لإقناع كبار مديريهم بالتعامل مع قضايا الثقافة بجدية، أو أنهم بدلا من ذلك ينهمكون في عمليات سياسية تحول دون الوصول إلى الحقائق الثقافية حتى بعد اتخاذ القرارات الرئيسية، وتبرز عمليات التشخيص الثقافي التي تعتمد النمط الهامشي وقدرة المرء على التخلي عن ثقافته الشخصية مرة ثانية لتصبح سمة أساسية للقائد الذي لديه ميول للتعلم.

¹ Pikala, D.A., **Mergers and Acquisitions: Organizational and Cultural and HR Issues**, Industrial Relations Centre, Canada,1999, P :08.

² إدجار شاين، مرجع سبق ذكره، ص:410.

2. مضامين إختيار القادة وتطويرهم

إن تحليل الثقافة التنظيمية يوضح أن هناك تشابكا بين القيادة وتكوين الثقافة ونشأتها وتحولها وفنائها، حيث كانت سلوكيات القادة أداة تشكيل الثقافة في بادئ الأمر، كما أن القادة هم الذين يعمقون هذه الثقافة ويعززون وجودها، وعندما تصبح الثقافة محتلة وظيفيا تبرز الحاجة للقيادة كي تساعد المجموعة على التخلي عن بعض إفتراضاتها الثقافية وتتعلم إفتراضات جديدة، مثل هذه التحولات تتطلب في بعض الأحيان عندما يكون تدميرا متعمدا للعناصر الثقافية والتي تتطلب بدورها أن يكون لدى المرء القدرة على التغلب على إفتراضاته المسلم بها حتى يقف على مستلزمات ضمان بقاء المجموعة وسلامتها، وأيضا لتفعيل الأمور التي تمكن المجموعة من صياغة إفتراضات ثقافية جديدة، ومن هذا المنطلق فإن المجموعة لن تكون قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بدون قيادة، لذا لا بد من توفر متطلبات في القائد وهي¹:

أولا- الإدراك والتبصر:

يجب أن يكون القائد قادرا على استيعاب المشكلة وأن يكون متبصرا بالثقافة وبالعناصر الخلل الوظيفي لديها، مثل هذا الإدراك ذو الحدود المتسعة قد يكون صعبا، لأنه يتطلب من المرء أن يرى نقاط ضعفه وأن يدرك أن دفاعاته لا تعجز عن مساعدته على السيطرة على حالة القلق التي قد تعثره فحسب بل ربما أعاقته جهوده نحو الفعالية القيادية، ولذا يتعين على مخططي التغيير الناجحين أن يكونوا على درجة كبيرة من الموضوعية في نظرهم لأنفسهم ولمنظمتهم، إذ تتولد هذه الدرجة من الموضوعية من قضاء فترات من حياتهم الوظيفية في مواقف مختلفة تمكنهم من مقارنة ثقافات مختلفة والمفاضلة بينها.

وكثيرا ما تمتد يد المساعدة للأفراد حتى يصيروا موضوعيين في نظرهم إلى أنفسهم وذلك من خلال توجيههم وتوفير العلاج النفسي لهم، وقد يظن المرء أن القادة بإمكانهم الإستفادة من عمليات مماثلة كبرامج التدريب والتطوير التي تؤكد التعلم الاختباري وتقييم الذات، ومن هذا المنظور يتعين على المرء أيضا أن يلاحظ أن أحد أهم وظائف الإستشاريين الخارجيين أو أعضاء مجلس الإدارة تتمثل في تقديم ذلك النوع من التوجيه الذي يؤدي إلى تكوين رؤية ثقافية لدى المرء، ومن ثم فإن مساعدة الإستشاري للقائد على معرفة نفسه أهم بكثير من تقديم النصح لما يتعين على المنظمة

¹ Salk, J., **Partners and other Strangers, International Studies of Management and Organization**, Vol:26, No: 4, PP .48-72, 1997, PP:51-56.

القيام به، كما أن الإستشاري بإمكانه أيضا أن يقوم بدور "المعالج الثقافي" الذي يساعد القائد على معرفة ماهية الثقافة وأي أجزائها لديه القابلية للتأقلم معها.

ولكي يصبح القادة موجهين بالتعلم، يحتاجون إلى الإعتراف بجوانب القصور فيهم، إذ كلما أصبح العالم أكثر اضطرابا أصبح من الصعب تطوير رؤى واضحة وعوضا عن ذلك فسيكون لزاما على القادة الإعتراف بعجزهم عن التوصل إلى إجابات عن مشاكلهم، والسيطرة على منظماتهم، واعتناق مبدأ التعلم من خلال المحاولة والخطأ، ودعم جهود الآخرين نحو التعلم.

ثانيا- الدافعية:

لا تتطلب القيادة نفاذ بصيرة إزاء ديناميكيات الثقافة فحسب، ولكنها تتطلب أيضا وجود الدافعية والمهارة ليكون للمرء دور في عملية الثقافة لديه، ولكي يتسنى للقادة تغيير أي عنصر من عناصر الثقافة فإنه ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في إذابة جليد منظماتهم، وعملية إذابة الجليد هذه تتطلب من القادة الإقرار بها، وهي حتما عملية مؤلمة للعديد، ولذا يجب على القائد إيجاد طريقة يبلغ بها منظمته بأن الأمور لا تسير على ما يرام ومن ثم يجب عند الضرورة الحصول على مساعدة أعضاء من خارج المنظمة لتوصيل هذه الرسالة إلى المنظمة، مثل هذه الرغبة تتطلب قدرة فائقة على الإهتمام بالمنظمة بدرجة أكبر من إهتمامه بنفسه وتتطلب كذلك قدرة على تحفيز المجموعة على التفاني أو الإلتزام بصورة أكبر من السعي وراء المصلحة الشخصية.

ثالثا- القوة الوجدانية:

تتطلب إذابة الجليد في المنظمات إيجاد حالة من الأمان النفسي، مما يعني أن القائد يجب أن يكون في حالة من الأمان النفسي تمكنه من استيعاب ما وسعه من حالات القلق التي تنتج عن التغيير بالإضافة إلى القدرة على أن يظل مساندا للمنظمة خلال مرحلة التحول حتى ولو أصبح أعضاء المجموعة غاضبين ومثلوا عائقا أمام التغيير، فالقائد عرضة لأن يستهدفه الغضب والنقد لأنه ينبغي عليه أن يظهر تحديا لبعض مسلمات المجموعة، وهذا الأمر ربما يشتمل بعض السلوكيات السلطوية الرمزية مثل إغلاق أحد أقسام المنظمة التي كانت المصدر الأساسي لنموها ومصدر الفخر والإعتزاز للعديد من موظفيها، وربما يشتمل أيضا تسريح أو إحالة بعض الموظفين والأصدقاء القدامى الأوفياء والمخلصين للتقاعد، وأسوأ من ذلك كله أنها قد تشمل الرسالة التي تفيد بأن أكثر الافتراضات التي يقدسها بعض المؤسسين هي إفتراضات خاطئة في السياق المعاصر للمنظمة.

إن الولاء والإلتزام هنا لهما أهمية خاصة حتى يثبت القائد حرصه الصادق على رخاء المنظمة ككل حتى مع تعرض أجزاء منها للتحدي، وينبغي على القائد الذي لديه ميول للتعلم أن يتذكر أن التخلي على عناصر ثقافية يتطلب من المرء القيام بقدر من المخاطرة، وهي المخاطرة بأن يكون المرء شديد القلق ويكون في النهاية في وضع أسوأ ومع ذلك ينبغي أن تكون لديه القوة للتوغل في ذلك المعتكز المجهول.

رابعاً- القدرة على تغيير الافتراضات:

إذا تعين التخلي عن افتراض ما فإنه يجب استبداله أو إعادة صياغته في شكل آخر وهذه المسؤولية تقع على عاتق القيادة التي لديها ميول للتعلم، ومعنى آخر فإن القادة يجب أن تكون لديهم القدرة على الحث على القيام " بإعادة صياغة معرفية" من خلال الإعراب عن رؤى ومفاهيم جديدة وتسويقها أو توفير الظروف المناسبة للآخرين للتوصل إلى هذه المفاهيم الجديدة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتعين أن يكون لدى القادة القدرة على إظهار ومراجعة وتغيير بعض من الافتراضات الأساسية للمجموعة.

خامساً- القدرة على المشاركة والمساهمة:

تكمن المفارقة في القيادة التي لديها رغبة في التعلم في أن القائد لابد أن يكون قادراً فحسب على قيادة الآخرين، بل لابد أن يكون لديه القابلية للاستماع وإشراك المجموعة في تفعيل وإنجاز رؤاها في المآزق الثقافية التي تواجهها، وأن يكون داعماً صادقاً في منهجه نحو التعلم والتغيير. إن القائد يجب عليه أن يعمل مع المجموعة المتواجدة في ذلك الوقت لأن طبيعة عمله تعتمد على وجود موظفين يؤدون مهام المنظمة، ويجب أن يدرك القائد أن إعادة التجديد المعرفي يجب إجراؤه على عقول العديد من الأعضاء في نهاية الأمر، وأن ذلك لن يحدث إلا بعد اشتراكهم الفعال في العملية، ويجب على المنظمة بأسرها الوصول إلى درجة ما من الرؤية الثابتة وأن تقدم الباعث على التغيير قبل أن تقوم بأي تغيير حقيقي، وهذه المشاركة يجب أن يحددها القائد بنفسه.

إن القدرة على إشراك الآخرين والاستماع إليهم تحمي بدورها القادة من محاولة تغيير ما لا ينبغي تغييره، فعندما يعين القادة من خارج المنظمة تصبح المسألة شائكة لأن بعض الافتراضات القائمة في المنظمة قد لا تلائم افتراضات القادة الشخصية في حين أنها ربما كان لها دور حاسم في نجاح المنظمة.

كما قدم كل من كوزس وبوسنر (Kouzes & Posner) خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكراً على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير.

وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق انجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على مايلي¹:

أ. رسم نماذج عملية واقعية:

يعد القادة التحويليون واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، ويجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليون لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم، وانجازاتهم مثالا يحتذى به، وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى إلزامهم لما يؤمنون به ويقولونه.

ب. الإلهام والرؤية المشتركة:

يتطلع القادة التحويليون إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل. إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على إلتزامهم، فالقادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

ج. تحدي العملية:

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة، والتحدي الذي يدفعهم دوما إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى، وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي إدراك الأفكار الجيدة مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على نتائج جديدة، وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

¹ Kouzes, J.M., Posner, B.Z., Op.Cit, PP: 49-282.

ويعرف القادة التحويليون جيدا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

د. تمكين الآخرين من التصرف:

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنهم الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والموظفين، وجميع من له رؤية في العمل.

إن القادة التحويليين يتيحون العرض للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقا، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الأفراد يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعد التي قطعها على نفسه.

هـ. التشجيع:

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل ويشعر الأفراد بالتعب والملل وعدم القدرة على آمال الطريق، وأحيانا يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة رؤوسه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يدخر القائد التحويلي جهدا في تشجيع رؤوسه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم كما يشجع الإحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون، وهذه الإحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لإنجازات الأفراد وغرس الإطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة، ويكافئ العامل لأن هذا الإحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

مطبوعة دروس في مقياس الثقافة التنظيمية.....الدكتورة جعلاب الزهرة

حينما نتحدث عن نموذج القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي نجد أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزر بالخطأ محاولاً تغييره من خلال التابعين والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي.

الجدول رقم (4) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

الرقم	الأبعاد السلوكية	(القائد غير التحويلي (التقليدي)	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
2	الأهداف المستقبلية.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.
4	الثقة بالآخرين.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والإقتران بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
5	الخبرة.	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	خبرة في استخدام غير الإعتيادي وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك.	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
7	التحليل البيئي.	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
8	وضوح الألفاظ.	ضعف في وضوح الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.
9	أساس القوة ومصدرها.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.
10	العلاقة بين القائد والتابعين.	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 30-31.

مطبوعة دروس في مقياس الثقافة التنظيمية.....الدكتورة جعلاب الزهرة

ويلاحظ من الجدول السابق بأن القائد التحويلي يغير في المنظمة من خلال اقتناص الفرصة المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤية مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤية، وهذا يتم عن طريق تحفيز الجماعة فالقائد التحويلي يساعد الجماعة في تحديد حاجاتهم وحاجات المنظمة الخاصة بإجراء التغيير المناسب، وتشجيع الجماعة على بناء شبكة إتصالات خارج المنظمة لغرض الكشف عن خطط وتوجهات المنافسين من جهة، ولتعلم من خبرتهم من جهة أخرى، فلهذا فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، وذلك لزيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها، ويلاحظ أيضا أن القائد التحويلي يمكنه تغيير تشكيلة الفريق وهيكلته ويساعد في إعادة هيكلة طريقة التفكير، ويفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في انجاز الأهداف، كما أن القائد التحويلي يحقق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها.

ولكي يقوم القائد بكل تلك المهام لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات، فالقيادة التحويلية تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، فامتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية لا تكفي وحدها لنجاح المهمات فيجب أن يكون القائد مهياً للقيام بدور إيجابي روعي بدون أي تقصير تجاه المرؤوسين، والجدول التالي يختصر الإرشادات والنصائح للقادة التحويليين.

الجدول رقم (5): أهم الإرشادات والنصائح للقادة التحويليين

الإرشادات	التفاصيل
تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين.	تقود الرؤية الواضحة للعاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها.
وضع إستراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع.	لا تضع خطة تفصيلية للتنفيذ بل ضع أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع.
ضع رؤيتك بوضوح لتقنع الآخرين بها.	لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة بل لابد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح.
أظهر التفاؤل والثقة برؤيتك.	لا يكون لدى القائد شك في النجاح حول بذل المرؤوسين الجهد المطلوب.
أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الإستراتيجية.	لا بد أن يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القادة، وعلى القادة أن يبنوا لدى العاملين الثقة في أنفسهم.
إحتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.	الإحتفالات الرسمية وغير الرسمية مفيدة وبها يتم بناء التفاؤل والإحترام.

كن قدوة حسنة فالأفعال أقوى تأثير من الأقوال.	يُحترم القادة كنماذج يحتذى بها فإن كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرؤوسين فلا بد أن يبدوا لهم ذلك.
--	--

المصدر: فضيلة سلمان داود، النجاح الإستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 07، العدد 20، 2012، ص ص. 231-262، ص: 238.

2. مهام قائد التغيير الثقافي

كغيره من مجالات التغيير الأخرى يحدث التغيير الثقافي داخل المنظمات استجابة لتلك الضغوط الخارجية للمنظمة، وبهذا فالتغيير الثقافي هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصفيق لقراراتهم إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات، ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الإعتماد على التغذية العكسية وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون إحداث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية، ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها، ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعليم، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة وغير متناسقة، ولكن الشيء الذي تجدر الإشارة إليه عند الحديث عن التغيير الثقافي داخل المنظمة هو أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية يعتبر من أصعب أنواع التغيير، لأن التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد، لذا نجد أن تغيير الثقافة التنظيمية التي تكونت في المنظمة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتاً أطول خاصة إذا كانت هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة والجمود، وبالتالي ولإحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب أن يكون هناك إستراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة، وتحديد الموارد اللازمة لإحداث هذا النوع من التغيير، كما يظهر أيضاً دور القادة في المنظمة على مختلف المستويات، وذلك بتكوين ذلك الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم وأفعالهم مؤكدين بذلك جديتهم في إحداث هذا التغيير الثقافي¹.

وهناك العديد من الآليات التي تعتمدها القيادة اليوم للتغيير الثقافي والتي نلخص معظمها فيما يلي²:

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

² نفس المرجع، ص: 63.

أ. الرؤية والتوقع المعياري:

إن المنظمات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المنظمات التي يتميز مدراءها وقادتها بعد نظر قيادتهم، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المؤسسة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة العاملين وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة، ومثال على ذلك تأكيد القائد للعاملين على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك يجب عليها تخفيض التكاليف، لذا يتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة.

ب. اللغة والاتصال:

يتضح أيضا لنا أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير، وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع، فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير، حيث يتساءل الفرد عن ما هي أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟ وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى أفراد المنظمة لإيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير، من هنا تبرز أهمية الاتصال كموجه ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم والصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى، أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المنظمة، حيث عند تحديد رسالة ما في مجال معين في المنظمة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الأفراد الذين يعملون في هذا المجال، كما أنه لإحداث أي تغيير في المنظمة سيصاحبه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، ومنه فإن إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة.

ج. التعليم والتكوين:

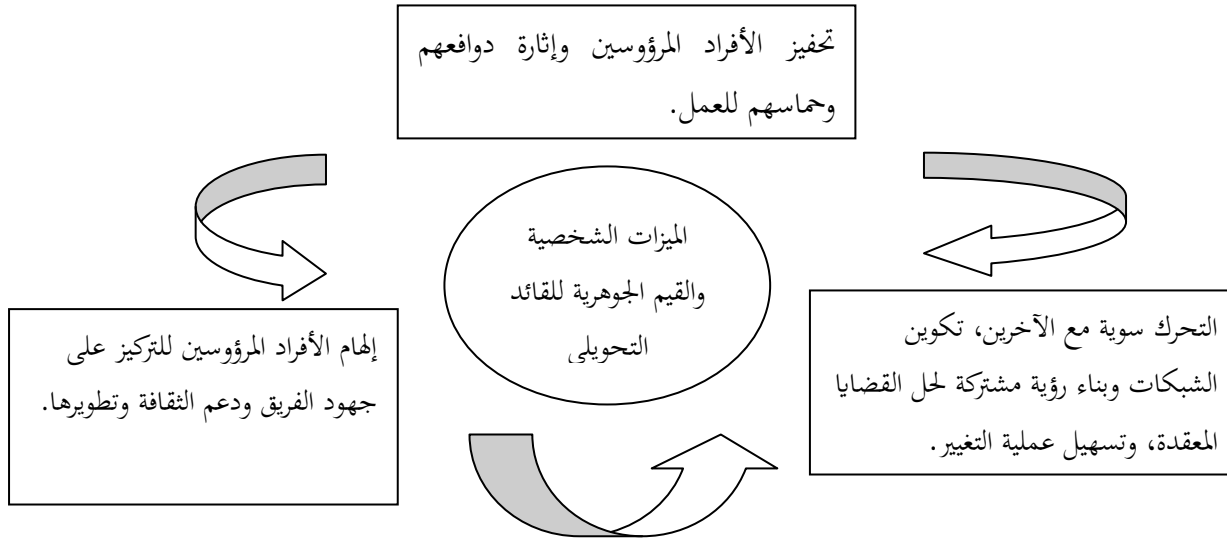
تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن ما يرام وإنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد شأنها شأن أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية وإحترام أفكار الغير .. الخ.

د. الموضة والنماذج:

يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بداخل المنظمة ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة إذ نجد في هذا المجال أن هناك العديد من الموضات المطورة والمخترة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة، مثل شركة **تويوتا (Toyota)** التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد "**Just a Temps**" وشركة **إكسبروكس (Xerox)** التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية "**Benchamrking**"، وغيرها من الموضات كما يمكن للموضة أن تنشر من طرف أساتذة ومستشارين وكمثال على كذلك **هامر وشامبي (Michael Hammer & J. Champy)** الذين كانا وراء فكرة إعادة الهندسة "**Reengineering**" عام 1993 حيث تعتبر موضة تسعى المنظمات اليوم لتطبيقها، أما النماذج فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي داخل المنظمة، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليد هذا النموذج، إذ نجد مثلا أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الإقتداء هنا جد مهم، وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة لأن الأفراد لن يقتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤسائهم أول من يتصرف بها.

وقد لخص متكالف وألبان (**Metcalf & Alban**) أهم خصائص وأدوار القادة التحويليين بمخطط توضيحي موضح أدناه:

الشكل رقم (13): دور ومهام القائد التحويلي



Source : Metcalfe, Beverly. a lino., Alban, Metcalfe., **Engaging Leadership Creating Organization That Maxims The Potential of their people**, 2008, P: 12, Http:// www.realworld.groupe.com.

إن القادة التحويليين لهم القدرة على التعامل مع الضغوطات والاضطرابات التي تحدثها التغييرات وهم أبطال منظمات يترجمون روح التجديد إلى منتجات وخدمات نافعة، ويخلقون أساسيات التغيير في معتقدات الأفراد المرؤوسين واتجاهاتهم حول المنظمة من خلال استئثارهم فكريا لإستخدام قدراتهم وقابليتهم وتشجيعهم على إدارة التغيير. وتشمل مهام قائد التغيير الثقافي لأعضاء المنظمة الذين يخوضون غمار التعلم التحويلي على ثماني نقاط يجب الالتزام بها على الفور، هذه النقاط تم ترتيبها بترتيب تاريخي إلا أنه يتعين أن يكون القائد مستعدا لتنفيذها جميعا، وهي كالآتي¹:

أولا- رؤية إيجابية حتمية:

يجب أن يكون المستهدفون بالتغيير على قناعة بأن المنظمة ستكون في وضع أفضل إذا تعلموا الأسلوب الجديد للتفكير والعمل، فمثل هذه الرؤية يجب الإعلان عنها والتمسك بها من قبل الإدارة العليا.

¹ إدجار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 329-330.

ثانيا- التدريب الرسمي:

إذا كان الأسلوب الجديد للعمل يتطلب معرفة ومهارة جديدة فإنه يجب تزويد الأعضاء بالتدريب الرسمي وغير الرسمي اللازم لذلك، فإذا تطلب الأسلوب الجديد على سبيل المثال فريقا "جماعيا" عندئذ يتعين تدريب الأعضاء على كيفية بناء الفرق والحفاظ عليها.

ثالثا- إشراك المتعلم:

إذا تعين التدريب بشكل رسمي فإن المتعلم يجب أن يشعر بأن بمقدوره إدارة عملية التدريب غير الرسمي والممارسة وكذا إدارة طريقة التعلم بنفسه، وسيتعلم كل من أولئك المتعلمين طريقة مختلفة إلى حد ما عن نظيره ولذا فإنه من الضروري إشراك المتعلمين في تصميم أفضل ما لديهم من عمليات التعلم.

رابعا- التدريب غير الرسمي للمجموعات والفرق ذات الصلة:

لأن الافتراضات الثقافية متعمقة في المجموعات فإنه يجب توفير البرامج التدريبية والممارسة غير الرسمية للمجموعات ككل حتى يمكن تكوين معايير وافتراضات جديدة بالتعاون مع أعضاء المجموعة، فالتعلمون يجب ألا ينتابهم إحساس بأنهم منحرفين عن خط المجموعة إذا قرروا الإشتراك في عملية تعلم جديدة.

خامسا- ميادين الممارسة والتدريب والمعلومات المرتدة:

لا يتسنى للمتعلمين تعلم شيء جديد تماما إذا لم يكن لديهم الوقت والمصادر والتدريب والمعلومات المرتدة السليمة عن أدائهم، وتتمتع ميادين الممارسة بأن لها أهمية خاصة ومن ثم فإن المتعلمين قد يرتكبون أخطاء دون أن يكون لها تأثير على المنظمة.

سادسا- النموذج المثالي الإيجابي:

قد يختلف الأسلوب الجديد للتفكير والسلوك كثيرا عما اعتاد المتعلمون عليه لدرجة أنهم ربما افتقروا لرؤية ما كان عليه الحال قبل أن ينخرطوا في القيام بذلك بأنفسهم، ولذا فإنه يتعين أن تكون لديهم القدرة على رؤية سلوك الآخرين ومواقفهم الجديدة.

سابعا- مجموعات الدعم التي يمكن من خلالها عرض مشاكل التعلم ومناقشتها:

يفتقر المتعلمون إلى القدرة على التحدث عن الإخفاقات والصعوبات التي تواجههم مع غيرهم ممن يواجهون صعوبات مشابهة حتى يدعم بعضهم بعضا ويتعلموا معا طرقا جديدة في التعامل مع الصعوبات.

ثامنا- نظام مكافآت وانضباط وهياكل تنظيمية تتوافق مع الأسلوب الجديد في التفكير والعمل:

إذا كان هدف برنامج التغيير على سبيل المثال، هو تعلم الكيفية التي يكون بها المرء عضوا في فريق عمل فإن نظام المكافآت يجب أن يكون مبنيا على فلسفة المجموعة، ويجب أن يكون نظام الإنضباط هو أداة العقاب لمن يظهر سلوكا عدوانيا أنانيا، كما يجب أن يوفر الهيكل التنظيمي المناخ للعمل في صورة فريق.

هذا ويكون مصير معظم برامج التغيير الثقافي الإخفاق لأنها لا تضع الشروط الثمانية التي سبق إيضاها، فالمرء حينما يفكر في صعوبة الوفاء بهذه الشروط الثمانية وفي الطاقة والموارد التي يتعين بذلها حتى تتحقق تلك الشروط يجد أن التغييرات تكون في الغالب قصيرة الأجل أو لا تنجح على الإطلاق، ومن الناحية الأخرى فإن المنظمة عندما تشرع في تحويل نفسها فعليا عندها يمكن تحقيق تغييرات ثقافية فعلية ومهمة.

الدرس الثاني عشر: مقارنة نظرية لتحقيق التغيير الثقافي من خلال مدخل القيادة

تعتبر القيادة التحويلية النمط الأنجع في تبني عملية التغيير الثقافي وذلك لإمتلاكها المهارات والقدرات اللازمة لتقديم التحفيز والتشجيع نحو التوجه للثقافة الجديدة، وبالتالي اعتناق قيم ومعتقدات مختلفة يشترك فيها جميع المرؤوسين.

1. أهمية التكامل بين القيادة وإدارة التغيير الثقافي

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر متعددة ثابتة نسبياً، لكنها تتطور بمرور السنوات وترسخ جذورها بسبب الإلتزام برسالتها وفلسفتها وأسلوب إدارتها ومعايير إختيار موظفيها وترقيتهم، حيث يكون لكل هذه العوامل دور كبير في المحافظة على مقومات الثقافة السائدة ودعمها على مر السنوات، لذا لا يكون من السهل تغيير ثقافة المنظمة بل هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هذه العملية وتقلل من فعاليتها.

إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في الوقت نفسه إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين العاملين، فلكي ينجح التغيير لابد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة لذا تعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة تستغرق سنوات لكن في الغالب يمكن في النهاية تغييرها حيث يتطلب ذلك تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته كحالة تعرض المنظمة لأزمات معينة أو عند تغيير القيادة أو لصغر حجم المنظمة أو حدثاتها أو ضعف ثقافتها الحالية أو قوتها أو عند الرغبة في التطوير، أما بالنسبة لما تتطلبه عملية التغيير فهي تحتاج إلى تذويب أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة لمقارنتها مع الثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب سدها، حيث تعتبر عملية التغيير ألقيمي أصعب من تغيير الموارد والهياكل والتقنيات¹.

لم يتضح سابقاً أهمية إدارة التغيير الثقافي لدى القادة فقد كان التركيز على تحقيق الأهداف من إلتزام المرؤوسين بما هو مطلوب منهم من مهام، وإستخدام أسلوب العقوبات والحوافز والمكافآت لحث العاملين على إنجاز الأعمال، أما في وقتنا الحاضر فقد زاد الإهتمام بإدارة التغيير كأحد المهارات الأساسية لدى القادة، وقد أكد كثير من الباحثين على أن القائد التحويلي لابد أن يكون لديه إلمام كامل بإدارة التغيير حتى يستطيع النجاح ومن هؤلاء كوتر (Kotter)² و باس (Bass)³ ذلك لأن نجاح عملية إدارة التغيير يعتمد على القيادة والتي لها دور رئيسي في وصول المنظمة إلى أهدافها.

¹ ابتسام حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009، ص ص: 18-19.

² Kotter, J.P., 21st Century Leadership. Exécutive Excellence, Vol:15, N:05, PP.5-6, 1998, P:05.

³ Bass, B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Vol:18, N:03, PP.19-31, 1990, P:19.

إن الترابط ما بين القيادة والثقافة في عملية التغيير كبير إلا أن عددا محدودا من الدراسات حاولت دراسة العلاقة بينهما وبيان أهمية التكامل ومن هذه الدراسات دراسة (Afsaneh, 1993: 297-307, Kotler, 1998: 132,) (Schein, 1992: 45) التي أكدت على أهمية القيادة وإدارة التغيير، وركزت على أهمية التكامل ما بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير الثقافي ضمن سياق الثقافة¹.

حيث أوضح كوتلر (Kotler) أنه يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير². وناقش شايين (Shein) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الإهتمام للأحداث الحرجة، الإستجابة للأزمات، دور المثال الذي يقتدى به، رواية القصص والخرافات والأساطير، معايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، كما حدد شايين (Shein) كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، البناء التنظيمي، والمرافق³.

ويعتقد كيلمان (Kilmann) أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة⁴. ويرى باس (Bass) أن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير⁵.

ويرى كل من كوتلر وهسكت (Kotler & Heskett) أن من أكثر الأمور وضوحا في التمييز بين التغييرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك صفات القيادة التحويلية، ووصفا القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم بحيث تسمح للأفراد بتحدي رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية⁶.

ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغييرات، وقد ركز باس (Bass) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في

¹ Afsaneh, N., Integrating Leadership and Strategic Management in Organizational Theory, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol:10, No:04, 1993, PP: 297-307.

² Kotler, J.P., Cultures and Coalitions, in Gibson, R., Rethinking The Future, Rethinking Business, Principles, Competition, Control And Complexity, Leadership, Markets And The World, Nicholas Brealey, London, 1998, P: 166.

³ Schein, E., Organizational Culture and Leadership, P:245.

⁴ Kilmann, R.H., Five Steps For Closing Culture-Gaps, in Kilmann, R.H., Saxton, M., Serpa, R., Gaining Control of The Corporate Culture, Jossey-Bass, San Francisco, PP:351-369, 1985, P: 353.

⁵ Bass, B.M., Transformational Leadership : Industry, Military, and Educational Impact, Op.Cit, P: 86.

⁶ Kotter, J.P., Heskett, J.L., Corporate Culture and Performance, The free press, New York, 1992, P: 146.

سلوكيات وإتجاهات التابعين، بالإضافة إلى أن باس (Bass) أوجز في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين¹.

أما تيشي وديفانا (Tichy & Devanna) فقد ركزا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبر أن التغيير في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي².

أما بيرنس (Burns) فقد اتخذ موقفا متوازنا في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وتحفيز التابعين³.

يعمل القائد التحويلي على إحداث التغيير، حيث يتمتع بالعديد من السمات والخصائص وذلك من خلال نموذج التغيير الذي يتبناه في تحويل الأحلام إلى نتائج، وهذا النموذج لا بد أن يكون قادرا وملائما على إصلاح الممارسات السابقة والتي أحدثت الفشل في عمل المنظمة وقد يتطلب الأمر من القائد التحويلي إحداث الكثير من التعديلات والتي قد تتضمن تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو تفويض الصلاحيات، أو تطوير نظم العمل لتكون ملائمة وأكثر دقة وسرعة، أو إعادة هندسة العمليات، أو استخدام الجودة أو غيرها.

المطلب الثاني: نموذج جون كوتر لقيادة التغيير الثقافي

يرى كوتر (Kotter) أن نجاح عملية إدارة التغيير يعتمد على القيادة والتي لها دور رئيسي في وصول المنظمة إلى أهدافها، وأن التغيير الذي يكون في جانب من الجوانب مثل إعادة الهيكلة أو الاندماج لا يحقق إلا نجاحات محدودة للمنظمة، وتبقى القيادة هي العنصر الحاسم وهي المؤثر دائما وراء النجاحات الكبيرة، حيث قدم نموذج في التغيير وهو عبارة عن ثمان خطوات أساسية لتنفيذ التغيير هي⁴:

أولا- إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة:

تعتبر عملية إيجاد وعي بالتغيير والإقناع بضرورته هي أول خطوة في هذا المجال، فقبل كل شيء ينبغي تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الإرتجالية عن طريق إحاطة العاملين علما مسبقا بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك أن يجعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد،

¹ Bass, B.M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Op.Cit P: 55.

² Tichy, N.M., Devanna, M.A., Op.Cit, P: 76

³ Burns, J.M., Op.Cit P: 66.

⁴ Kotter, J.P., **Leading Change**, Harvard. Business School Press, 1996, PP:35-157.

بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.

وحيث إنه في أي منظمة من المنظمات توجد درجة من الرضا الذاتي لدى العاملين والتي يمكن أن نعرفها بأنها ضغط شديد للتشبث بوضع العمل الحالي والإبقاء عليه، فإن أي محاولة لمهاجمة الإبقاء على الوضع الحالي قد تثير القلق والإضطراب عند البعض ممن يرفضون التغيير ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الرضا بالوضع الحالي:

- عدم وجود تهديد واضح وصريح للعمل على وضعه الحالي.
 - انخفاض وعشوائية المعايير والمقاييس التي يقيم بها المديرون أداء العمل.
 - إفتقاد وغياب روح الشعور بالمسؤولية.
 - غياب عملية التغذية الراجعة.
 - وجود عدد من المديرين ممن لا يهتمون بالمستقبل والذين يعطون الآخرين إحساسا كاذبا بالطمأنينة.
- وللتغلب على هذه السلبيات يمكن إتباع مايلي:

- العمل على خلق أزمة واضحة تمام الوضوح تبين خطورة الاستمرار على الوضع الحالي.
- تطبيق سياسة تقشف للعمل على إزالة الشعور بنجاح المنظمة.
- وضع أهداف عالية جدا يصعب تحقيقها في الوضع المعتاد (أهداف ثورية).
- إيجاد مواقف يتعامل فيها العاملون مع العملاء يبدون فيها العملاء استياؤهم وعدم الرضا عن المستوى الحالي.
- تعليم الأفراد وتوعيتهم بالفرص التي تلوح مستقبلا وكيف أن المنظمة بوضعها الحالي لا يمكنها إستغلال هذه الفرص في ظل تحديات السوق ومتطلباته.

ثانيا- إقامة تحالف لقيادة التغيير:

عندما يرتبط الأمر بالتغيير المؤسسي فإن القائد لن يستطيع القيام بذلك بمفرده، فمن غير الممكن أن يقوم شخص بكل ماهو مطلوب ولذا فإنه يلزم إقامة تحالف قوة بينه وبين الأفراد الذين يتولون قيادة التغيير وإرشاده في مراحل المختلفة ويجب أن يتميز هذا التحالف بمجموعة من السمات هي:

- إشراك الأفراد المناسبين مثل المديرين الذين لديهم خبرات في هذا الميدان وكذلك الأفراد المؤيدين لهذا الإتجاه ومقتنعين به.

- وجود قدر كاف من الثقة المتبادلة بين أفراد الحلف بحيث يشعر الجميع أنهم ينشدون نفس الوجهة.
- وضع هدف مشترك وذلك لأن إجراء تغيير ضخم يصعب تحقيقه بدون وجود قوة هائلة ذات رؤية مشتركة واضحة.

ثالثاً- وضع رؤية وإستراتيجية التغيير:

إن جوهر أي رؤية عمل هو تقديم صورة مغرية ومرغوبة في المستقبل، مصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل توضح أنها رؤية جيدة، وتؤدي الرؤى العظيمة إلى ثلاثة مكاسب في العمل وهي:

- تبسيط الأمور عن طريق توضيح التوجه العام للمنظمة.
 - دفع الأفراد للتحرك والتصرف في الاتجاه الصحيح.
 - حشد وتوجيه طاقات وأنشطة عدد كبير من الأفراد المختلفين.
- وهناك مجموعة من السمات والخصائص المميزة للرؤية الواضحة:

- أن تكون واقعية وممكنة التحقيق.
- أن تكون مرنة بحيث تستوعب التغييرات التي تطرأ.
- أن تكون سلسلة يسهل توصيلها للغير.

رابعاً- توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المنظمة:

إن الرؤية العظيمة غالباً ما تؤدي إلى تحقيق أهداف عظيمة وتعتبر القوة الحقيقية لأي رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل المشاركون في العمل أو النشاط إلى فهم مشترك لأهداف المنظمة، حيث يساعد هذا الشعور في دفع وتنسيق العمل الذي يحقق التحول المنشود ومن هنا تأتي أهمية نشر وتداول الرؤية في كافة أرجاء المنظمة.

خامساً- تمكين الأفراد صلاحيات للتحرك والعمل:

إن التغييرات الكبيرة لا تتم إلا إذا شارك فيها العديد من الأفراد بفاعلية، كما يجب الأخذ في الاعتبار ضرورة إزالة المعوقات والقيود التي تعرقل تطبيق الرؤية من خلال تفويض الأفراد بالعمل بطرق تتوافق مع الرؤية، وتمكين كافة أفراد المنظمة من المشاركة الفعالة في عملية التغيير والذي يساعد على خلق الابتكار والإبداع.

سادساً- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

من المسلم به أن المكاسب قريبة المدى لا تأتي نتيجة نوبات حظ مواتية، وإنما نتيجة تخطيط لمكاسب قريبة الأجل وتنظيم وتنفيذ وتقويم ما يتم تنفيذه، وحتى يستطيع القائد الإبقاء على حماس العاملين وشغفهم بالرؤية الجديدة فلا بد

من إيجاد دليل على أن الإستراتيجية الجديدة ستكون مجدية وتستحق المتابعة ليثبت لهم أن الأمور تسير في مجراها الصحيح، وتتسم مكاسب المدى القريب بأنها:

- مرئية بشكل واضح جدا ولا لبس فيها ولا غموض.
- ترتبط ارتباطا مباشرا بالجهد المبذول في إحداث التغيير.
- تقدم دليل على صحة الرؤية الجديدة.
- تبطل مزاعم المناهضين والمقاومين لعملية التغيير.

سابعا- تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدما:

يشكل فقدان الدافع خطرا على مسيرة عملية التغيير حيث إن جميع الأعمال الكبيرة هي مجموعة من العمليات الصغيرة التي تأتي في تتابع مرحلي، ويعتبر أي تغيير في عملية من العمليات مؤثر مباشر على باقي أجزاء العملية الكبرى، ولذا فإنه يجب مراعاة أن تكون هناك مجموعة من الإجراءات التي تساعد على التحفيز ورفع الروح المعنوية عند الأفراد، وذلك من خلال إنضمام أفراد جدد للمشروع وكذلك إنضمام المزيد من مديري المشاريع وكذلك إضافة المزيد من الموارد لمشروع التغيير لتوفير مزيد من الطاقة الدافعة والقدرة، ويمكن أن يتضح ذلك من خلال مشاركة الإدارات العليا عن قرب بل وإنضمامها وتبنيها لمشروع التغيير.

ثامنا- ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

ويمثل ذلك الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير، وللمحافظة عليه على المدى البعيد فلا بد أن تصبح ثقافة التغيير جزء من ثقافة المنظمة لأن عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة يعني إرتداد المنظمة على المدى البعيد إلى ما كانت عليه، ولكي يتم تثبيت وترسيخ التغيير في اللبنة الأساسية للمنظمة فإنه لا بد من مراعاة ما يلي:

- أن يتوقع القائد إحداث التغييرات الثقافية يتم في النهاية وليس في البداية.
- أن تكون النتائج ملموسة ليسهل القضاء على الثقافة القديمة.
- توقع عدم تغيير بعض الأفراد على الإطلاق.
- ربط عمليات الترقية بالثقافة الجديدة.

فالثقافة تتغير فقط بعدما تنجح القيادة في تغيير أفعال وسلوكيات الأفراد، وبعد أن يقدم السلوك الجديد بعض الفوائد لمجموعات العمل والمستفيدين لفترة من الوقت، وبعد أن يرى الأفراد العلاقة التي تربط بين الإجراءات الجديدة وبين تحسن مستوى الأداء، وبهذا فإن الجانب الأعظم من التغيير الثقافي يحدث في المرحلة الثامنة لا في المرحلة الأولى. إن أي عملية من عمليات إعادة هيكلة البناء التنظيمي، أو إعادة هندسة العمليات أو تغيير الاتجاه الإستراتيجي تشكل فيه "تغيير الثقافة" الخطوة الأولى، لا بد أن العملية تأخذ وتسلك المسار الخطأ، ويعد سبب الصعوبة الشديدة في تحقيق التغيير الثقافي في أن عملية التحول تأخذ ثماني مراحل لا مرحلتين أو ثلاث لدرجة أنها تستغرق الكثير من الوقت، وذلك هو السبب كذلك في احتياجها إلى مشاركة الكثير من الأفراد في قيادة التغيير.

2. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير الثقافي

تعتبر القيادة العنصر الموجه للسلوك الإنساني والجهد البشري في جميع المنظمات، ويمكننا القول أن المنظمات التي تشكو من أمراض إدارية أو تنظيمية تؤثر على نشاطاتها ونموها تلجأ إلى تغيير قياداتها ليصح القول أن الرجل المناسب في المكان المناسب، ولعلنا ذكرنا كلمة مرض إداري لأن القصور في الأداء في العمل أو السلوك التنظيمي يعتبر مرض ويمكن علاج ذلك عن طريق إتلاف أوجه القصور سواء في السلوك أو الأداء¹.

ويعد السبب الرئيسي في فشل العديد من محاولات التغيير داخل المنظمات هو الإفراط في ممارسة الدور الإداري وغياب الدور القيادي، كما أن محاولات التغيير تختلف في درجة تنفيذها وإمكانية تحقيقها، فالتغيير المخطط له عندما يحدث فإن حدوثه يكون بطيئاً ويستنفذ من مشاركة الأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير وقتاً وجهداً، كما أن وضع أسس عمل سليمة لإحداث الانتقال اللازم وإرشاد أولئك الذين سينفذون التغيير يتطلب من القائد أن يعي أن التغييرات المهمة لا تتم إلا من خلال عمل الجماعة ويجب على القائد أن يمتلك نظريته في التغيير التي يهتدي بها في تخطيط عمله وتنفيذه بطريقة منتظمة، فبدون هذه المفاهيم تصبح عملية التغيير طائشة ولا يمكن التنبؤ بها².

وعلى هذا فإن قيادة التغيير تعد في غاية الأهمية، ففي غياب القيادة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد من أكثر الحلول ملاءمة للتحديات التي تواجه معظم المنظمات فالقيادة الجيدة هي التي تستطيع من خلال معطياتها أن تعصف بكل أركان القصور في المنظمات، حيث إن القادة فقط هم

¹ قاسم محمد صالح ضرار، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، مطابع سمحة، الرياض، السعودية، 2003، ص: 371.

² Kotter, J.P, **Leading Change**, Op.Cit, P: 08.

الذين يستطيعوا دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أعمال، وكذلك إجراء التغييرات المطلوبة في السلوك، ولعل ذلك يوضح ما يميز قائد التغيير وهو أنه يعمل على تثبيت ثقافة التغيير بغرسها وترسيخها لدى الأفراد وجعلها الثقافة الأساسية للمنظمة، وذلك بالامتثال لما يلي¹:

1- تطوير رؤية مشتركة، وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمنظمة، وتتضمن عمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين.

2- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المنظمة، وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة وقابلة للتحقيق وتشكل تحديا حقيقيا لهم لكي يسعوا لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق تلك الأهداف، وتطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام العاملين في المنظمة وواجباتهم وما يساعدهم على تحديد أهدافهم.

3- بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة كافة، وتشمل السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي وتعاوني كلما كان ذلك ممكنا، والحد من المعوقات وإزالة الحواجز بين الفئات المختلفة العاملة في المنظمة وتحفيزها على التغيير والتطوير، وبناء علاقات متينة وتعاونية فيما بينها لتحقيق المنفعة المتبادلة والفائدة الإدارية.

4- نمذجة السلوك، أو تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، ويشمل ذلك سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس ذلك القيم التي يتبناها القائد ويناصرها، ويعزز هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير.

هـ. مراعاة حاجات وفروق العاملين الفردية، ويتضمن ذلك درجة إهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم، وبخاصة فيما يتعلق بالحاجة للنمو وللتطوير المهني، والسعي للإرتقاء بمستوى قدراتهم، وتحديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية لهم، وتفويضهم

¹ تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية: نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة - إمارة المنطقة الشرقية -، جامعة الطائف، السعودية، 1430هـ، ص ص: 11-13.

الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام إدارية جديدة، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم وميولهم ورغباتهم الخاصة، وتحفيزهم للاستفادة من الخبرات الإدارية التي مروا بها، والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية والتجديدية.

و. التحفيز الذهني أو الإثارة الفكرية، ويتضمن ذلك السلوك القيادي الذي يحتذى به العاملين في المنظمة لإعادة عملهم ومراجعتهم وتقويمهم، ويتضمن التفكير العملي الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي، والإختلاف البناء فيما بينهم، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة المرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح الإداري والأدوار الصغيرة والمتجددة للعاملين في الميدان الإداري في عصر ثورة المعلومات والعولمة وعالمية المعرفة.

ز. توقع مستويات أداء أعلى من العاملين في المنظمة، وتتضمن تلك التوقعات عناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المنظمة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلا.

ح. هيكلة التغيير، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المنظمة للمساهمة في التخطيط، ووضع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، وحل المشكلات بصورة جماعية، وتوفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المنظمة، ووضع برامج تنفيذية، وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون والشراكة الحقيقية بين العاملين في المنظمة وفي مجموعة المنظمات المجاورة، وفي مختلف منظمات المجتمع المحلي لغايات إحداث التطوير الإداري والمجتمعي المنشود.

إن إدارة التغيير الثقافي تتطلب قيادة تحويلية غير تقليدية تجمع ما بين التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والإهتمام الفردي لتحقيق الأهداف، ويمكن توضيح العلاقة بينهما كما يلي¹:

أولا - علاقة التأثير المثالي بإدارة التغيير الثقافي:

¹ Bass, B. M., *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior*, Leadership Quarterly, Vol: 10, No: 02, Pp.181-217, 1999, PP: 187-190.

تظهر العلاقة بين عنصر التأثير المثالي كعنصر من عناصر القيادة التحويلية وإدارة التغيير الثقافي من خلال القادة عندما يظهرون التأثير المثالي فيكونون بذلك قدوة حسنة للمرؤوسين، إذ هم على درجة كبيرة من الأخلاق والالتزام بالمبادئ كالسامح، والعدل، والمساواة، والمثابرة، وكل ذلك يكسبهم إحترام المرؤوسين وإعجابهم بهم، وهذا التأثير يسهم إسهاما كبيرا في إدارة التغيير الثقافي والتي تحتاج للتأثير المثالي في كسب ولاء العاملين وتخفيف مقاومتهم وحل المشاكل التي تعترضهم، كما تلعب دورا مهما في تغيير القيم والقناعات لدى المرؤوسين، وهي أيضا تمنح الثقة للمرؤوسين مما يساهم إلى حد كبير في رفع معنويات المرؤوسين.

ثانيا- علاقة الدافعية الإلهامية بإدارة التغيير الثقافي:

تظهر العلاقة ما بين عنصر الدافعية الإلهامية كعنصر من عناصر القيادة التحويلية وإدارة التغيير الثقافي من خلال وجود رؤية لدى القائد تحدد اتجاهه في المستقبل، ويشرك المرؤوسين في وضعها، ويتم فيها تلبية احتياجات المرؤوسين من خلال ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة، وفتح كافة قنوات الإتصال مع العاملين خاصة الإستماع والإصغاء، على أن الإصغاء من أهم المهارات التي يحتاجها القائد ونجد أن كل أنواع التغيير سواء التكنولوجي أو الهياكل والإستراتيجيات أو التغيير الثقافي تنطلق من رؤية القائد، حيث يقوم بتغيير السياسات والهياكل و إحداث الإدارات وتبني الإستراتيجيات.

ثالثا- علاقة التحفيز الفكري بإدارة التغيير الثقافي:

تظهر العلاقة ما بين عنصر التحفيز الفكري كعنصر من عناصر القيادة التحويلية وإدارة التغيير الثقافي من خلال قيام القادة التحويليين بتقديم الأفكار الجديدة، ووضع حلول للمشاكل بطرق إبداعية، والخروج عن المألوف ومحاولة التجريب، والعمل على الوصول إلى القرارات الجماعية، وإطلاق المبادرات الخلاقة، وهذا ما يسهم إسهاما كبيرا في إدارة التغيير الثقافي خاصة في تقديم الخدمات للمستفيدين سواء داخل المنظمة أو خارجها بالجودة والكفاءة العالية، والتي تسهم في كسب ولاء المستفيدين والإحتفاظ بهم.

رابعا- علاقة الإهتمام الفردي بإدارة التغيير الثقافي:

تظهر العلاقة ما بين عنصر الإهتمام الفردي كعنصر من عناصر القيادة التحويلية وإدارة التغيير الثقافي من خلال معرفة القادة التحويليين لحاجات العاملين وتطلعاتهم وإهتماماتهم، ومن خلال العمل الجماعي، وكذلك في تقدير استحقاقات المرؤوسين للإنجاز والتطوير الشخصي ومنحهم الثقة، وينعكس الإهتمام الفردي على إدارة التغيير الثقافي

في كافة عناصرها، حيث يساهم إلى حد كبير في رفع معنويات المرؤوسين وكسب رضاهم، وتحقيق آمالهم وتطلعاتهم وإلتزامهم في عملية التغيير الثقافي.

كما يمكن لمس دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير الثقافي في المنهج النبوي وذلك من خلال استعراض خصائص الرسول عليه الصلاة والسلام كقائد تحويلي فيما يلي¹:

1- الرسول عليه الصلاة والسلام قائد تغيير متميز:

أي انجاز أعظم مما حققه ﷺ من تغييره للمجتمع المكي ثم المدني من مجتمع عبادة الأصنام والقتل والتناحر إلى مجتمع يوحد الله، وتقوم العلاقات فيه على التعاون والرحمة والتسامح، لقد اتبع رسول الله ﷺ سياسة النفس الطويل في تحقيق أهداف التغيير مسترشدا بالتوجيهات الربانية مثل قوله تعالى: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) [سورة النحل، الآية: 125]، وقيادة التغيير تتطلب الصبر والأناة ثم سلوك الحكمة والمجادلة بالتي هي أحسن لمواجهة أعداء التغيير.

2- الشجاعة:

لقد ضرب الرسول القائد مُحَمَّدٌ ﷺ المثل الأعلى في الشجاعة والإقدام، حيث وأورد الخضرى (1412هـ) بعضا من مظاهر شجاعته ﷺ من ذلك قول ابن عمر: ما رأيت أشجع ولا أنجد ولا أجود وأرضى من رسول الله صلى الله عليه وسلم، ويقول علي كرم الله وجهه كنا إذا اشتد البأس واحمرت الحلق اتقينا برسول الله ﷺ فما يكون أحد أقرب إلى العدو منه، ومن الدلائل على شجاعة النبي عليه الصلاة والسلام إصراره على المضي في دعوته عندما قال عليه الصلاة والسلام لعمه أبي طالب قولته المشهورة: "والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك دونه ما تركته".

3- ثقته ﷺ في أصحابه:

قامت قيادة الرسول ﷺ على إشراك الصحابة في المهام المختلفة وكان عليه السلام يختار لكل مهمة الشخص المناسب الذي يرى له بعد الله النجاح في مهمته وما هذا إلا لثقته وبقائه في قدرات أصحابه فمثلا اتخذ حذيفة بن اليمان أمينا للسر لثقته به وعلو منزلته، وأقر لبني شيبه بسدانة البيت الحرام، واختار عثمان بن عفان وعلي بن أبي

¹ سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 87-90.

طالب لكتابة الوحي وإذا غابا ناب عنهما أبي بن كعب وزيد بن ثابت، واتخذ زيد بن ثابت مترجما حيث كان يجيد الفارسية والرومية والقبطية والحبشية.

4- كان الرسول ﷺ موجه للقيم:

فقد أثنى عليه السلام سبحانه وتعالى بقوله: (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) [سورة القلم، الآية: 04] ووصفته عائشة رضي الله عنها بقولها "كان خلقه القرآن" وكان يدعو أصحابه للتخلي بالأخلاق الفاضلة يقول عليه الصلاة والسلام "أكمل المؤمنين إيمانا أحسنهم خلقا" ويقول ﷺ "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" وقد اصطبغ سلوك محمد ﷺ القيادي بتلك الأخلاق الكاملة والمثل السامية.

5- التعلم المستمر:

محمد ﷺ هو القائد والمعلم والمربي لأصحابه ومن مقومات المعلم والمربي الناجح أن يكون ملما ومتمكنا في الأمور والمعارف التي يقدمها للمتعلمين، وقد توفرت تلك المقومات في النبي المربي والقائد المعلم فقد كانت حياته ﷺ رحلة للمعرفة يتعلم ويعلم بقول الله تعالى: (هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ) [سورة الجمعة، الآية: 02].

ولقد ضرب عليه السلام مثلا رائعا لأصحابه في عدم مواصلة الخطة إذا اكتشف أن تحقيق الهدف في غاية الصعوبة، ومن ذلك عدوله عن العمرة وعقد صلح بينه وبين المشركين هو صلح الحديبية وقوله ﷺ: "لو استقبلت من أمري ما استدبرت لما سقت الهدي، ولجعلتها عمرة"، وفي حثه ﷺ على التعلم من التجربة وعدم تكرار الخطأ يروي أبو هريرة رضي الله عنه قوله ﷺ: "لا يلدغ المؤمن من الجحر مرتين".

6- قدرته ﷺ على التعامل مع المواقف الصعبة والظروف الحالكة:

كان يواجه عليه الصلاة والسلام الشدائد بالصبر والثبات امتثالا لقوله تعالى: (فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ) [سورة لقمان، الآية: 17]، وقد ضرب عليه الصلاة والسلام مثلا رائعا للتعامل مع الأزمة وغموض الموقف وذلك بثباته وإصراره في غزوة أحد حينما خالف الرماة تعليماته وتركوا مواقعهم جريا وراء الغنائم، مما مكن خالد بن الوليد -قائد جيش الكفار آنذاك- من الالتفاف على المسلمين وإحراق الأذى بهم، إلا أنه ﷺ ثبت في المعركة والتف المسلمون حوله بعد أن كانوا قد لاذوا بالفرار، ومن ذلك أيضا موقفه وثباته في غزوة حنين عندما اغتر المسلمون

بكثرهم فإن هزموا إلا أن عليه السلام ثبت وبرز مفندا إشاعة قتله، ونادى أهل الشجرة، وأعيدت الكرة فتحولت الهزيمة إلى نصر مؤزر بفضل الله ثم بفضل حنكة محمد ﷺ القيادية وثباته.

7- رؤية الرسول ﷺ المستقبلية:

تميز ﷺ ببعد النظر وبما يطلق عليه في الإدارة المعاصرة (بالتفكير الإستراتيجي) المبني على استشراف المستقبل وأورد الجابري (1414هـ) ما ذكره مخدي المنجرة بأن الرسول عليه السلام كان عظيم الإهتمام بالمستقبل حيث كان قبل أن يبدأ عمل كل يوم يتصور الأشياء ويخطط ويستبصر، وبعد هذا الإستبصار يتوكل على الله ويمده الله بعونه وتوفيقه. إن الرسول عليه السلام نبي ملهم (لا ينطق عن الهوى، إن هو إلا وحي يوحى) وهذه من أبرز خصائصه ﷺ فرؤيته إذا مبنية على أساس متين تصدق ولا تخيب بقدرة الله.

إن عملية تحليل عناصر الثقافة التنظيمية تبين أن هناك علاقة تشابك بين وظيفة القيادة وتكوين الثقافة ونشأتها وتحولها وفنائها، فالقيادة هي الأساس لتشكيل الثقافة وأداة لترسيخها وتعزيزها.

وعند تعرض المنظمات لأزمات وتغيرات بيئية داخلية وخارجية لا بد عليها أن تتخلى عن بعض القيم والإفتراضات الثقافية أو مجملها وتتعلم قيم وافتراضات جديدة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، ومن هذا المنطلق يظهر دور وأهمية القيادة التحويلية كنمط قادر على تبني هذه العملية لتبصره وتمكنه من عناصر ثقافة المنظمة، وذلك من خلال إعادة صياغة معرفية لافتراضات ثقافة المنظمة الجديدة، وبهذا يمكن تحقيق تغيرات ثقافية فعلية ومهمة في ظل ممارسة القادة لسلوكيات القيادة التحويلية.

ونخلص إلى أن دور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغير الثقافي يتمثل في صياغة الرؤية والتي تعتبر أحد العناصر الأساسية لإدارة التغير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغير وآثاره المحتملة كما يجب أن ترتبط إدارة التغير بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالإضافة لعنصر الإتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما له صلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، كما يعمل القائد التحويلي على تحفيز وإلهام التابعين لخلق الرغبة والدافعية لدى الأفراد العاملين ليقوموا ببعض التعديلات والتغيرات واكتساب قيم وتصورات وسلوكيات داخل المنظمة تسمح لهم بتغيير الثقافة الحالية السائدة بالمنظمة بثقافة جديدة تمكنهم من مجابهة التغيرات والتميز في بيئة الأعمال.

خلاصة

لا تخلو أي منظمة باختلاف حجمها أو طبيعة عملها أو سياستها من ثقافة تنظيمية معينة، فثقافة المنظمة تتكون بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، والتي تعمل مجتمعة على ترسيخها لتظهر فيما بعد على شكل مجموعة من الممارسات والسلوكيات والقيم التي تتوافق ورسالة وأهداف المنظمة، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تُعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، كما أن القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمات من خلال العاملين فيها هي التي تحكم الأداء وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف.

حيث لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون إحداث تغيير عميق وذو أثر كبير في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وتتمثل دوافع تغيير ثقافة المنظمة بصفة عامة في العولمة الاقتصادية وما ينتج عنها من تسارع ملحوظ في التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى ثورة المعلومات وظهور الإقتصاديات القائمة على المعارف والكفاءات، وفي خضام التغييرات التي تشهدها المنظمات تأخذ بعين الاعتبار تغيير ثقافتها عند قيامها بعملية التغيير وفق طرق وأساليب وآليات لإنجاح عملية التغيير الثقافي.

ونخلص إلى أن أهمية التغيير الثقافي تظهر في كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي، إذ قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقاً مع الثقافة السائدة في المنظمة أو متجاهلاً لها، وينبع هذا التجاهل من اعتقادات خاطئة كعدم إعطاء الثقافة التنظيمية قيمتها أو الإعتقاد بأن بالإمكان تغيير الثقافة في أي وقت، أو أن التدريب يساوي التغيير الثقافي، أو أن الثقافة لا تحتاج إلى تخطيط لأنها واضحة بطبيعتها وهذا ما يقلل من أهمية الثقافة ويؤدي في نهاية المطاف إلى فشل عملية التغيير التنظيمي.

أتمنى أن قدمت لطلبتنا الأعضاء كل ما ينص الثقافة التنظيمية وكل ماله علاقة بموضوع المقياس الثقافة التنظيمية، وفي الأخير حظ موفق لطلبتنا الاعزاء.

قائمة المراجع

أولا- باللغة العربية:

1- الكتب:

1. القران الكريم.
2. ابن منظور أبو الفضل جمال، لسان العرب، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.
3. أبوبكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
4. الجابري بشير شقيب، القيادة والتغيير وبحوث قيادية أخرى، الطبعة الأولى، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1994.
5. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
6. الخفاجي نعمه عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. الخفاجي نعمة عباس، الغالي طاهر محسن، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. خليل الشماع مُجد، كاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
9. الدهان أميمه، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992.
10. السعد نورة خالد، التغيير الاجتماعي في فكر مالك بن نبي: دراسة في بناء النظرية الاجتماعية، الطبعة الأولى، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1997.
11. شبل الغريب، سلامة حسين ورضا المليجي، الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. شاين إدجار، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: مُجد منير الأصبحي، مُجد شحاتة وهي، مكتبة الملك فهد الوطنية،

الرياض، السعودية، 2011.

13. الطجم عبد الله، السواط طلق، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، الطبعة الثانية، دار

النوايع للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1996.

14. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة

والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000.

15. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 1999.

16. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

17. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، المطابع العسكرية، عمان، الأردن، 1993.

18. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر

التوزيع، عمان، الأردن، 2001.

19. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية،

الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993.

20. المرسي جمال الدين محمد، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

21. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار

الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.

22. المدهون موسى توفيق، الجزراوي إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين

والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.

23. الهواري سيد، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، مصر، 1999.

2- الرسائل والأطروحات العلمية:

24. جعلاب الزهرة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير: حالة شركة كهرباء إربد في الأردن، رسالة ماجستير

في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

25. جغلولي يوسف، القيادة الإدارية الوسطى تطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديرية التنفيذية لولاية المسيلة، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011.

3- المجالات والمقال المنشور:

26. بروش زين الدين، هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2007.

27. بوعلاق نوال، سعيدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد (1)، 2014.

28. درة عبد الباري، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 1981، ص: 155-167.

29. زامل يوسف عناد، سوسيولوجيا التغيير: قراءة مفاهيمية (في ماهية التغيير واتجاهاته الفكرية)، مجلة كلية التربية، جامعة واسط، العدد الثامن، بغداد، 2010.

30. الكرداوي مصطفى مُجَدِّد، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (18)، العدد (2)، جامعة الكويت، 2011.

31. كريم رمضان سعد، الطبولي مُجَدِّد عبد الحميد، السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام، ومديري الإدارات بشركة الخليج العربي للنفط في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الباحث، جامعة قار يونس، ليبيا، العدد (8)، 2010.

4- المؤتمرات والملتقيات:

32. بلكبير بومدين، إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات في الجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2008.

33. حلواني ابتسام، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009.

34. العتيبي تركي بن كديميس، قيادة التغيير في الجامعات السعودية: نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي

كقائد للتغيير، ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة -إمارة المنطقة الشرقية-، جامعة الطائف، السعودية،

1430هـ.

ثانياً- باللغة الانجليزية:

1- الكتب:

35. Argyris, Chris, Schon, Donald., **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**, Jossey-Bass, San Francisco, California, 1974.
36. Argyris, Chris., Schon, Donald., **Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective**, Addison-Wesley, 1978.
37. Bartlett, A., Kayser, T., **Changing Organizational Behavior**, Prentice-Hall, USA, 1973.
38. Bass, B. M., **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**, Sage Publications, London, 1994.
39. Bass, B. M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, New York, 1985.
40. Bratton, J., Grint, K & Nelson, D. L., **Organizational Leadership**, Library of Congress Publishing, United States, 2005.
41. Brown, D. R., Harvey, D., **An Experimental Approach to Organizational Development**, 7th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
42. Buchanan, D., Huczynski, A., **Organizational Behavior An Introductory Text**, England: Prentice Hall, 2004.
43. Burke, W., **Organization Change: Theory and Practice**, Second Edition, Sage Publication, USA, 2008.
44. Burns, J. M., **Leadership**, Harper, New York, 1978.
45. Cameron, K., **A Process for Changing Organizational Culture**, Chapter Published in Thomas G, Cummings (ED), **Handbook of Organizational Development**, Thousand Oaks, CA: Sage publishing, 2004.
46. Carnall, C., **Managing Change In Organizations**, Third Edition, Prentice Hall Europe, 1999.
47. Carnall, C., **The Evaluation of Organizational Change**, Gower Publishing Company, England, 1982.

48. Daft, R., **Organization Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, USA, 2001.
49. Dalton, G., Lawrence, P, **Organizational Change and Development**, Irwin and The Dorsey Press Publication, 1970.
50. Deal, T., Kennedy, A., **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison Wesley Publication, 1982.
51. Deal, T., Peterson, K., **The Principal's Role In Change: Technical and Symbolic Aspects of School Improvement**, In A Handbook For Student Performance Assessment in An Era Of Restructuring, Virginia, 1996.
52. Donnelley, James. H., Gibson, James. L & Ivanceroich, John. M., **Fundamentals of management**, 10th edition, Mc Graw-Hill Professional Publishing, 1997.
53. Driskill, G., Brenton, A., **Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook**, Published By Sage, 2005.
54. Dyer, W., **Cultural Change in Family Firms: anticipating and managing business and family transitions**, Jossey-bass, San Francisco, California, 1986.
55. Egan, Gerard., **Cultivate Your Culture**, Management today, London, 1994.
56. Elvesson, M., **Understandings Organizational Culture**, Sage Publications, 2002.
57. Hellriegel, D., Slocum, J. W & Woodman, R. W., **Organizational Behavior**, 9th edition, south-western college publishing, USA, 2001.
58. Huczynski, A., Buchanan, D., **Organizational Behaviour**. 6th edition, Financial Times, Prentice Hall, 2007.
59. Hunt, J., Osborn, R & Schermerhorn, J., **Basic Organizational Behavior**, New York: John Wiley & Sons inc, 1998.
60. Ivancevich, J., Gibson, J and Donnelly, J., **Organizational Behavior**, Seventh Edition, John Wiley & Sons Publishing, USA, 2000.
61. Jain, J., Singh, P, **Modern Organization Development and Change: Principles and Practices**, Regal Publications, New Delhi, 2007.
62. Jones, G. **Organizational Theory, Design, and Change**, Fourth Edition, Pearson Education International, 2004.

63. Jones, G. R., **Organizational Theory, Design, & Change**, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2007.
64. Jones, R., George, M & Hill, C., **Contemporary Management**, USA: McGraw-Hill Companies, 2000.
65. Kilmann, R.H., **Five Steps For Closing Culture-Gaps**, in Kilmann, R.H., Saxton, M., Serpa, R., **Gaining Control of The Corporate Culture**, Josse Bass, San Francisco, 1985.
66. Kleiner, A., **Who Really Matters: The Core Group Theory Of Power, Privilege, And Success**, 1st edition, Currency, Publisher, New York, 2003.
67. Kotler, J.P., **Cultures and Coalitions**, in Gibson, R, **Rethinking The Future, Rethinking Business, Principles, Competition, Control And Complexity, Leadership, Markets And The World**, Nicholas Brealey, London, 1998.
68. Kotter, J.P., Heskett, J.L., **Corporate Culture and Performance**, The free press, New York, 1992.
69. Kotter, J.P., **Leading Change**, Harvard. Business School Press, 1996.
70. Kreitner, R., Kinicki, A., **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc Graw-hill: Irwin Publishing, 2004.
71. Lamarsh, J., **Changing The Way We Change: Gaining Control of Major Operational Change**, Addison-Wesly Publishing, 1995.
72. Levy, P., **Industrial Organizational Psychology: Understanding The Workplace**, Houghton Mifflin, New York, 2003.
73. Likert, R., **New Patterns of Management**, Mc Graw Hill Book, New York, 1961.
74. Michael, D.N., **On Learning To Plan And Planning To Learn**, California, San Francisco: Jossey-Bass. 1973.
75. Narayanan, V., Nath, R., **Organization Theory**, Irwin, Homewood, USA, 1993.
76. Ott, S., **The Organizational Culture Perspective**, Brooks/Cole Publishin Company, Pacific Grove, California, 1989.
77. Ouchi, W., **Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge**, Addison-Westly Publishing Company, 1981.
78. Pava, Calion., **Managing New Office Technology: An Organizational Strategy**, Free Press, New York, 1984.

79. Robbins, S., **Organizational Behavior**, Tenth Edition, Pearson Education, 2003.
80. Robbins, S. P., Judge, T. A., **Organizational Behavior**. 12th edition, New Jersey: Prentice Hall, 2007.
81. Schein, E., **Organizational Culture and Leadership**, 3rd edition, Jossey-Bass, 2004.
82. Schermerhorn, J., Hunt, J & Osborn, R., **Organizational Behavior**, Eighth Edition, John Wiley and Sons Publication, USA, 2003.
83. Stolp, S., Smith, S., **Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & The Leader's Role**, Was Hington DC: U.S Department Of Education, Office Of Educational Research And Improvement, 1995.
84. Thevenet, M., **La Culture D'entreprise**, Puf, Paris, 2003.
85. Wheelen , T., Hunger, D., **Strategic Management Business Policy**, 7th Edition, Prentice-Hall International, U.S.A, 2000.
86. Yukl, G., **Leadership In Organizations**, 6th edition, New Jersey Pearson Prentice Hall, 2006.

2- المجلات والمقال المنشور:

87. Afsaneh, N., **Integrating Leadership and Stratigic Management in Organizational Theory**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol:10, No:04, PP. 297-307, 1993.
88. Alkire, G., **Shaping your School's Culture: Trust for Educational Leadership**, Vol: 24, No:07, PP. 22-25, 1995.
89. Avolio, B. W., Yammarino, F., **The Fours of Transformational Leadership**, Journal of European Industial Training, Vol: 15, No: 04, PP. 9-16, 1991.
90. Azman Ismaila, Hasan Al-Banna Mohamedb , Ahmad zaidi Sulaimanc, Mohd Hamran Mohamadd & Munirah Hanim Yusufe., **An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment**, Business and Economics Research Journal ,Vol: 02, No: 01, PP. 89-107, 2011.
91. Barling, J., Loughlim, C & Kelloway, E., **Development And Test, A Model Linking Safety Specific Transformational Leadership and Occupational Safety**, Journal of Applied Osychology, Vol: 87, No: 03, PP. 488-496, 2002.

92. Bass, B.M., **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics**, Vol: 18, N: 03, PP.19-31, 1990.
93. Boehnke, K., Bonito, N., Distefano, J & Distefano, A., **Transformational Leadership, An Examination of Cross, National Differences and Similarities**, Leadership & Organization Development Journal, Vol: 24. No:1, PP. 05-15, 2003.
94. Brooks, I., Bate, P., **The problems of Effecting Change Within the British civil Service: A Cultural Perspective**, Journal of Management, Vol: 05, No:03, PP. 177-190, 1994.
95. Costello, A. B., Osborne, J. W., **Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting the Most From Your Analysis, Practical Assessment, Research and Evaluation**, New York, Vol: 10, No: 07, PP. 1-9, 2005.
96. Dahl, R., **The Concept of Power**, Behavioral Science, Vol: 02, No: 03, PP. 115-137, 1957.
97. David Effelsberg, Marc Solga & Jochen Gurt., **Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-Study Investigation**, Journal of Business Ethics, Issue: 120, PP.81-93,2014.
98. Deal, T. Peterson. K., **The Principal's Role in Shaping School Culture**, Washington, DC Department Of Education, Office Of Educational Research and Improvement, PP. 20-32, 1990.
99. Donaldson, G., Lorsch, J. W., **Decision Making at The Top**, The Academy Of Management Review, Vol: 10, No:04, PP. 879-881, 1985.
100. Drucker, P. E., **Don't Change Corporate Culture-Use it**, Wall Street Journal, 1991.
101. Eliane Bacha, Sandra Walker., **The Relationship Between Transformational Leadership and Follower's Perceptions of Fairness** ,Journal of Business Ethics, Issue: 116, PP. 667-680, 2013.
102. Fiedler, F., **Contingency Theory of Leadership**, Management Development Journal, 1979.

103. Firestone, W., **Accountability Nudges Districts into Change in Culture**, PHI Delta Cappanno, Vol:90, No:09, PP. 670-676, 2009.
104. Ford, J., Ford, L., **The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organizations**, Academy of Management Review, Vol:20, No: 03, PP. 541-570, 1995.
105. Goran, Gundersen., Bjorn, Tore Hellesoy & Sabine, Raeder., **Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments**, Journal of Leadership & Organizational Studies ,Vol:19, No: 01, PP. 46-57, 2012.
106. Grimes, A. J., **Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis**, Academy of Management Review, Vol: 03, PP. 724-735, 1978.
107. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayy, D, & Sanders, G., **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**, Administrative Science Quarterly, Vol: 35, No: 02, PP. 286-316 ,1990.
108. Kotter, J.P., **21st Century Leadership**, Exécutive Excellence, Vol:15, N:05, PP.5-6, 1998.
109. Langston, R. McClain,G, Stewart, B, and Walseth. J. **An Exploration of Strategies Which Elementary Principals New to their Schools use to Learn about Their School Culture**, University of Northern Colorado, U.S Department of Education, PP. 1-22, 1998.
110. Matheny, J., **Organizational Therapy Relating a Psychotherapeutic Model of Planned Personal Change To Planned Organizational Change**, Journal of Managerial Psychology, Vol: 13, No: 5/6, PP. 394-405,1998.
111. McGrath, D., Tobia, S., **Organizational Culture As A Hidden Resource New Directions For Community Colleges**, Willey Interscience Publishing, PP .41-53, 2008.
112. Peterson, K., Deal, T., **How Leaders Influence The Culture of Schools**, Educational Leadership, Vol: 56, No: 01, PP. 28-30,1998.
113. Reavis, C., Vinson, D, & Fox, R., **Importing a Culture of Success Via a strong Principal**, A Journal Of Educational Strategies , Vol:72, No:4, PP.199-202, 1999.

114. Reeves, D., **Leading To Change How Do you Change School Culture?**, Educational Leadership, Vol: 64, No:04, PP. 92-94, 2006.
115. Salk, J., **Partners and other Strangers**, International Studies of Management and Organization, Vol:26, No: 4, PP .48-72, 1997.
116. Saxena, S., Shah, H., **Effect of Organizational Culture on Creating Learned Helplessness Attributions in R & D Professionals: A Canonical Correlation Analysis**, Vikalpa: the journal for Decision-makers, Vol: 33, No: 2, PP. 25-45, 2008.
117. Schalk, K., Campbell, J & Freese, C., **Change and Employee Behavior**, Leadership & Organization Development Journal, Vol: 19, No: 3, PP. 157-163, 1998.
118. Schein, E., **The Role of The Founder in Creating Organizational Culture**, Family Business Review, Vol:08, No:03, PP. 221-238, 1995.
119. Shiva, M., Roy, S., **A Conceptual Model of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness For NGOs In The Indian Context**, The Icfai Journal of Management Research, Vol: 7, No: 4, PP. 63-73, 2008.
120. Stoddard, D., Jarvenpaa, S., **Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change**, Journal of Management Information systems, Vol: 12, No:01, PP: 81-107, 1995.
121. Stolp, S., **Leadership for School Culture**, Emergency Librarian, Vol: 23, No:03, 1996.
122. Thaver, B., **Transforming The Culture of Higher Education in South Africa**, academe journal, Vol: 95, No:03, 2009.
123. Tibs, Hardin., **Changing Cultural Values and The transition to Sustainability**, Journal of Futures Studies, Vol:15, No:03, PP.13-32, 2011.
124. Johnson, W., Snyder, K., Anderson, R & Johnson, A., **Assessing Shool Culture: An Analysis and Strategy**, Paper Presented at the Annual Meating of the American Educational Research Association, New Orleans, LA, PP. 2-33, April 4-8, 1994.

ثالثا- باللغة الفرنسية:

1- الكتب:

125. Delavallée, E., **La Culture D'entreprise**: Pour Manager Autrement, Edition D'organisation, Paris, 2002.

126. John Kotter, **Qu'est ce que le leadership?**, 6^{ème} Edition, Harvard Business Review: In Leadership, Editions d'organization: Paris, 1999.

رابعاً- المراجع الالكترونية:

127. Metcalfe, Beverly. a lino., Alban, Metcalfe., **Engaging Leadership Creating Organization That Maxims The Potential of their people**, 2008.
On line: Http:// www.realworld,groupe.com. On: 15/03/2014.

مطبوعة دروس في مقياس الثقافة التنظيمية
موجهة لجميع طلبة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

