**الاجابة النموذجية**

**السؤال الاول:**

**1-مفهوم الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المنظّمة. والتي تكوّنت عبر مراحل حياة المنظّمة، مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل منظّمة، فهي تعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع مختلف الضغوطات التي تتعرض لها. وتمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لهويتها ولشخصها.**1ن**

2-اذكر مكونات الثقافة التنظيمية:1ن

1. **الإشارات الثقافية**

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1. **القيم التنظيمية:**

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.

وهي كذلك كافة القواعد السلوكية، والأخلاقية التي يتميّز بها الأفراد ضمن النظام الواحد، والتي تحدد طبيعية الأشياء، والأمور المقبولة، وغير المقبولة، الجيدة وغير الجيدة، المهمّة وغير المهمة، والتي تساهم في التأثير على بيئة العمل بشكل مباشر، بحيث تعمل على توجيه سلوك الأفراد وفقاً لنظام محدد، مع ضمان تطبيق المساواة بين كافة الأفراد داخل بيئة العمل، والاهتمام بنجاح الإنتاج، وغيرها من المؤثرات المهمة للعمل.

ولقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها:" اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح.

1. **الأعراف والتوقعات التنظيمية :**

* **الأعراف التنظيمية**:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

فهي مجموعةٌ من المعايير التي تتحكم بطبيعة العمل داخل المؤسسة، والتي تصبح مع الوقت مكوّناً رئيسيّاً من مكوّنات الثقافة التنظيمية، ومن الواجب أن يحرصَ كافة الموظفين على تطبيقها، والإلتزام بها من أجل ضمان نجاح العمل.

* **التوقعات** **التنظيمية** تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

فهي كافة الآراء، أو الاحتمالات التي ترتبط بشكل مباشرٍ بالهيئة الإداريّة في المنشأة، والهدف منها وضع مجموعةٍ من البدائل التي تساعد في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأفضل الوسائل الممكنة، وعادةً تعتمدُ التوقعات على الخبرة المسبقة، والمرتبطة بآراء المدراء حول الموظفين، أو المهام التي تم تنفيذها في السابق.

1. **المعتقدات التنظيمية:**

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهي كذلك كافة الأفكار، والمفاهيم المشتركة بين الأفراد داخل بيئة العمل، والتي يحرصون على تطبيقها، ويرفضون تغييرها إلا في حال وجود عوامل تؤثّر عليها، وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل، وترتبط هذه المعتقدات بكافة الأمور العامّة، والتي تطبق بشكل يومي مثل إنجاز المهام، والأعمال المطلوبة خلال اليوم.

1. **الرموز:**

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

1. **الطابوهات:**

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث إضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

1. **الأساطير:**

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها:"المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني."

1. **الطقوس الجماعية و الاحتفالات**

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

* التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
* تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
* تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوًا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

1. **الإشاعات:**

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

1. **الموروث الثقافي للمنظمة**

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1. **المؤسسون:**

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

1. **سلوك قادة المنظمة:**

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك إتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

1. **تاريخ المنظمة:**

يلعب تاريخ المنظمة دورًا مهمًا في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة؛ من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعًا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة وإتخاذه مرشدًا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

1. **الأبطال:**

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزًا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

1. **مهنة المنظمة (النشاط):**

"تعرف مهنة المنظمة –النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) ".فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

مع شرح خمس منها3ن

السؤال الثاني:

1. الخصائص الاساسية للثقافة التنظيمية:3ن

* **الإنسانية**: الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.
* **الاكتساب والتعلم**: الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخيرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين.
* **القابلية للانتشار**: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى أخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات

ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

* **التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.
* **القابلية للتغيير:** ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

كما يراها البعض الآخر في الخصائص التالية:

1. **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة , و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:

* **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم و المعتقدات و الأفكار.
* **الجانب السلوكي:**عادات وتقاليد أفراد المؤسسة, الممارسات العملية المختلفة ......
* **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني المعدات .........

1. **ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل و مستمر:**كل جيل من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة و تتزايد الثقافة من خلال ما تضفيه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص , و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.
2. **ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير و متطور:**استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ليها ولا تنقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد بعض الملامح القديمة.
3. **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:**تتصف الثقافة بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جهة واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.
4. **ثقافة المؤسسة تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد:** أي أن الثقافة تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها.

* كيف يمكن للقيادة ان تعزز ثقافة المنظمة؟ 2ن
* **تأثير القيادة في الثقافة**
* القيادة ليست ذات بعد واحد في عالم الثقافة التنظيمية؛ إنَّها تؤثر وتتأثر بالثقافة التنظيمية، وهذه العلاقة الديناميكية بين القيادة والثقافة تسلط الضوء على التبادلية والتعقيد في تفاعلاتهما.
* **1. القيم والسلوكات المشتركة:**يشارك [القادة الناجحون](https://wolfaacademy.com/ar/10-%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D9%8A%D8%AC%D8%A8-%D8%A3%D9%86-%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%89-%D8%A5%D9%84%D9%8A%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%AA%D8%B5%D8%A8%D8%AD-%D9%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7-%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-blog-2009) في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز القيم والسلوكات المشتركة، ومن خلال إظهار هذه القيم باستمرار في أفعالهم وقراراتهم، يحدد القادة ملامح الثقافة التنظيمية، وفي المقابل، تعزز الثقافة هذه القيم من خلال الالتزام الجماعي بها.
* **2. التوافق مع المعايير الثقافية:**يسهل على القادة الذين يوائمون سلوكاتهم مع المعايير الثقافية السائدة قيادة فرقهم والتأثير فيها، ويولد مثل هذا التوافق الثقة والمصداقية، وهذا يزيد من احتمالية أن يحذو الموظفون حذوهم.
* **3. الثقافة مصدر للتوجيه:** تعد الثقافة التنظيمية بمنزلة الموجِّه للقادة أيضاً، فغالباً ما يلجأ القادة إلى المعايير والقيم الثقافية لاتخاذ قرارات مستنيرة، وفي الثقافات التي تعطي الأولوية للابتكار، قد يشجع القادة على التجريب والمجازفة، بينما في الثقافات الأكثر تحفظاً، قد يشددون على الاستقرار والتقاليد.
* **4. القيادة التكيفية:** في البيئات الديناميكية، يجب على القادة التكيف مع الديناميكيات الثقافية المتطورة، ويتصف القادة الناجحون بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على توجيه مؤسساتهم في أثناء التحولات الثقافية، وتضمن هذه القدرة على التكيف مواكبة القيادة للمشهد الثقافي المتطور.
* **أساليب القيادة وتأثيرها:** تؤثر أساليب [القيادة](https://wolfaacademy.com/ar/10-%D8%A3%D8%AE%D8%B7%D8%A7%D8%A1-%D8%B4%D8%A7%D8%A6%D8%B9%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%88%D9%86%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%AD-%D9%84%D9%84%D8%AA%D8%AE%D9%84%D8%B5-%D9%85%D9%86%D9%87%D8%A7-blog-2010) تأثيراً عميقاً في الثقافة التنظيمية، ويحقق كل أسلوب نتائج ثقافية مختلفة عن الأساليب الأخرى:
* **1. القيادة التحويلية:** يلهم القادة التحويليون الموظفين ويحفزونهم على ترك مصالحهم الذاتية في سبيل الصالح العام للمنظمة، وغالباً ما يرتبط أسلوب القيادة هذا بتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع والتعاون.
* **2. القيادة القائمة على المعاملات:** يركز قادة المعاملات على المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين، ومع أنَّ هذا الأسلوب مفيد في سياقات محددة، فإنَّه لا يرعي بالضرورة ثقافة التمكين أو الابتكار.
* **3. القيادة الخدمية:** يعطي القادة الخدميون الأولوية لسلامة وعافية أعضاء فرقهم، وقد يعزز هذا الأسلوب ثقافة الثقة والتعاطف والدعم.
* **4. القيادة التكيفية:** يتفوَّق القادة المتكيفون في البيئات سريعة التغير، ويمكنهم التعامل مع التحولات الثقافية مع الحفاظ على اندماج الموظفين وتماسكهم. لتوضيح التأثير الواقعي لأساليب القيادة في الثقافة التنظيمية، خذ بالحسبان حالة شركة آبل (Apple)، فبقيادة رائد الأعمال ستيف جوبز (Steve Jobs)، المعروف بأسلوبه التحويلي، قامت شركة آبل بتنمية ثقافة الابتكار، والمجازفة، والتركيز على بالعملاء، واستمرت هذه الروح الثقافية في التأثير في عمليات شركة آبل ونجاحها حتى بعد انتهاء فترة ولايته.
* إنَّ التعامل مع تعقيدات القيادة والثقافة التنظيمية لا يخلو من التحديات، وأحد التحديات الشائعة هو عدم التوافق بين أساليب القيادة والمعايير الثقافية القائمة، وقد يؤدي هذا الاختلال إلى المقاومة، أو النزاعات، أو زعزعة القيم الثقافية، ولمعالجة هذه المشكلة، يجب على القادة التكيف وقبول [التغذية الراجعة](https://wolfaacademy.com/ar/%D8%A3%D8%B3%D8%A6%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D8%B0%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%AC%D8%B9%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D9%88%D8%B1%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84-blog-2280).
* **التحديات والحلول في علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية**
* **التحديات**
* **1. مقاومة التغيير:** أحد التحديات الأساسية في علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية هو مقاومة التغيير، فعندما يحاول القادة إدخال عناصر ثقافية جديدة أو تغيير الثقافة الحالية، قد يقاوم الموظفون التغييرات، ويعدونها عقبات في إجراءاتهم الروتينية الراسخة.
* **2. الجمود الثقافي:** غالباً ما تُظهر الثقافة التنظيمية الجمود، وتقاوم التغييرات التي لا تتوافق مع المعايير الحالية، ويمثل هذا الجمود عقبة كبيرة أمام القادة الذين يسعون لتنمية توجُّه ثقافي مختلف.
* **3. دوران القيادة:** قد تؤدي التغييرات المتكررة في القيادة إلى وقف إجراءات العمل الرامية إلى تشكيل ثقافة معينة والحفاظ عليها، وقد يؤدي رحيل القادة الرئيسين إلى فراغ ثقافي، أو في بعض الحالات، إلى تحول ثقافي عندما ينشر القادة الجدد قيمهم ومعتقداتهم في المنظمة.
* **4. الاختلال الثقافي:** قد يؤدي عدم التوافق بين القيادة والثقافة التنظيمية إلى إثارة التوتر وعدم الكفاءة، على سبيل المثال، إذا كان أسلوب القيادة يشدد على الإدارة التفصيلية، وكانت الثقافة التنظيمية تقدر الاستقلالية، فقد يؤدي ذلك إلى نزاع يعوق الإنتاجية.
* **الحلول**
* **1. التواصل الواضح:** التواصل الفعال ضروري عند إجراء تغييرات ثقافية، فيجب على القادة توضيح أسباب التغيير والفوائد المتوقعة منه ومدى توافقه مع رسالة المنظمة وقيمها، وقد تخفف الصراحة من المقاومة.
* **2. مشاركة الموظفين:** إشراك [الموظفين](https://wolfaacademy.com/ar/7-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A-%D8%AA%D8%B6%D9%85-%D8%B9%D8%AF%D8%A9-%D8%A3%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D9%84-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86-blog-2347) في عملية التغيير مفيد جداً، فعلى القادة سؤالهم عن آرائهم، والإصغاء إلى مخاوفهم، وإشراكهم في إنشاء الثقافة التنظيمية، فتعزز هذه المشاركة الشعور بالمسؤولية والالتزام بالتوجه الثقافي الجديد.
* **3. التحول الثقافي التدريجي:** للتغلب على الجمود الثقافي، على القادة تنفيذ تغييرات تدريجية بدلاً من التحولات المفاجئة، وغالباً ما يتحمل الموظفون التعديلات الصغيرة الإضافية بسهولة، كما أنَّها تتراكم بمرور الوقت لإحداث تحول ثقافي هادف.
* **4. تنمية القيادة:** يساعد الاستثمار في برامج تنمية القيادة القادة على التوافق مع الثقافة المرغوبة، وتزود هذه البرامج القادة بالمهارات والمعلومات اللازمة للقيادة بطريقة تدعم الثقافة التنظيمية وتعززها.
* **5. قصص النجاح:** إنَّ تسليط الضوء على قصص نجاح الأفراد أو الفرق التي اعتمدت الثقافة الجديدة يمكن أن يلهم الآخرين، فيؤدي تقدير هؤلاء الأبطال والاحتفاء بهم إلى تعزيز السلوكات المرغوبة.
* من الأمثلة الممتازة عن التغلب على التحديات الثقافية التحول الثقافي الذي حققته شركة آي بي أم (IBM)، فعندما واجهت الشركة تغيراً في المشهد التكنولوجي، أجرت تحولاً ثقافياً نحو الابتكار والسرعة، وباتباع أسلوب التواصل الواضح، وإشراك الموظفين في ابتكار الأفكار، وإجراء تغييرات تدريجية، نجحت الشركة في تكييف ثقافتها لتزدهر في العصر الرقمي.
* في هذا التحليل، تبيَّن أنَّ التداخل بين الثقافة التنظيمية والقيادة معقد ومحوري، فلا تعكس القيادة الثقافة السائدة داخل المنظمة فحسب، بل تشكِّلها أيضاً، وتعد هذه العلاقة التبادلية الأساس في تحديد روح المنظمة وتؤدي دوراً حاسماً في إنجازاتها، ويكشف المزيد من التحقيق في دور القيادة في تشكيل الثقافة عن استراتيجيات لتوجيه المسار الثقافي للمنظمة نحو أهداف محددة.
* دور الثقافة في خلق الهوية التنظيمية 2.5ن

كثيرا مايرتبط مفهوم الثقافة بمفهوم الهوية ، عندما نتساءل ايهما يؤسس الاخر نجد اننا نقف امام عدة مرتكزات تؤسس دلك حيث ان الثقافة بمفهومها العام تتضمن كل ما يتعلق بعادات الفرد و تقاليده وممارساته الرسمية و غير الرسمية. و انتاجه الفكري المادي و المعنوي بمعنى نمط العيش الدي يحياه الفرد في المنظمة بمعنى ان الثقافة منتوج بشري محظ ينتقل من جيل الى جيل لتترسخ مبادؤه في الافراد خلال مراحل النمو المختلفة. فالثقافة تصنع لنا افراد يعبرون عن انتمائهم لمجتمع معين دون سواه، عن طريق لغتهم و ممارستهم و أفكارهم و معتقداتهم. فالهوية جزء لا يتجزء من الثقافة ان لم نقل انها الناقل الرسمي للثقافة و المعبر لها. لان الثقافة تلعب دورها في جعل الفرد كائن ثقافي عن طريق تضمين اللفرد للتراث بعملية التطبيع الثقافي و بالتالي تشكيل ما يدعى بالهوية الثقافية التي تعبر عن خصوصية المنظمة و تؤصل انتمائه للمنظمة.

* كيف يمكن تقوية الثقافة التنظيمية من خلال تمكين العاملين؟2ن  
  العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية

تسعى المنظمات من خلال التمكين إلى تقديم وتطوير خدمات أفضل فالعديد من الدراسات تعرف تمكين كدافع المهمة الجوهرية أو دافع بعكس تناسب الشخص وثقافته فتمكين العاملين يساهم في خلق ثقافة توعية متكاملة تشجع على الانسجام في بيئة الأعمال من خلال المشاركة - طرق العمل – وتفويض السلطة كما أنها تساهم في وجود اتفاق بين أهدافها وقيم ثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم ذلك إن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة

أولا : التمكين بالمشاركة والثقافة التنظيمية

بعد التمكين بالمشاركة في اتخاذ القرارات هو الطريق الصحيح للنجاح والتميز ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديرا في موقعه وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسبا من قرارات تساعده على مواجهة ما يتعرض له من المواقف كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما يشجع على المشاركة والتعاون وروح الفريق يزيد من دافعية العمال للإنجاز والعمل فتكتسب المنظمة ثقافة تنظيمية ايجابية تشجع وتحفز العمل الجماعي وعمل الفريق والعكس صحيح .

* تمكين بفرق العمل والثقافة التنظيمية

التمكين في العمل هو إن الشخص المسؤول سواء كان مديرا أو مشرف يساعد العاملين الذين كلفهم بمهمة معينة ويؤمن لهم الاحتياجات أدوات معينة - أجهزة معينة - مساعدين - إعانات مالية – من اجل تأدية العمل المطلوب بأكمل وجه مع تهيئة الظروف المساعدة للنجاح من اجل التميز لذا يجب توفير مقومات النجاح تأمينية للعاملين أو فريق العمل فالعمل الجماعي يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال عملية التنسيق بين الأفراد والأعمال مقارنة بمساهمة الذي يعمل بمفرده لذا أصبح تكوين مناخ تنظيمي جديد يتقبل الأفكار الجديدة مرتبطا في جانب أساسي منه التشجيع على العمل الجماعي .

* ثالثا: تمكين بتفويض السلطة والثقافة التنظيمية

وهو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون رجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، ويعتبر التفويض نشاطا إداريا جوهريا قائما على أساس تكليف الآخرين بوظائف بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم.

كما يوفر فرص تطوير وترسخ علاقات جيدة مع الموظفين وبالتالي تحقيق للمنظمات النمو والاستمرار والتطوير من خلال منح الاستقلالية وتوفير الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية كما يساعد التفويض على رفع الروح المعنوية والشعور بالثقة لدى المفوض مما يساهم في تطوير إدارة المنظمة وتعزيز الثقافة التنظيمية فيها

السؤال الثالث:

* الاسباب:

أن كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي الخلاص منها، وتقع المناقشات السببية لهذه الرابطة في خط مستقيم مفرد الاتجاه وذلك يرجع للأسباب التالية:

أولا: ترتبط الثقافة والأداء التنظيمي برابطة قوية للغاية.

ثانيا : من اجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي ... فانه لابد من الاهتمام أولا بهيكل الثقافة التنظيمية.

ثالثا : إن المنشآت التي تتميز باللامركزية وتهتم بالأفراد هي تلك المنشآت التي يكتب لها النجاح".

-التغيير الثقافي: "ثمة العديد من الدراسات التي أثبتت أن القائد حتى ينجح في التغيير عليه أن يبدأ بالتغيير الثقافي، ويرى جون كوتر J.KOTTER ولجر را تجيبير H.ROTHGEBER 1995 وهما من ابرز الباحثين في التغيير أن %90% من المنظمات كانت تتجاهل التغييرات ذات الصلة أو تحاول تعديلها على نحو لا يساعد على نجاحها وقد أنفقت الكثير من الوقت والمال فكان ما حققته القليل من المكاسب والكثير من الإحباط. وإذا كان هناك ما يجدر بنا أن نتعلمه فهو أن تغيير السياسات من غير تغيير ثقافي يعني المزيد من العبث والإحباط.

* ستتغير الثقافة التنظيمية من خلال أفعال القادة، فالكلام والتصريحات ليست كافية ويشير هايفتز HEIFETZ ولنسكي LINSKY 2002 إلى أن أكثر التحديات التي تواجه التغييرات هي تكييفة، وان هذه التحديات لا يمكن حلها من خلال شخص يقدم إجابات من برج عال، وانه من غير تغيير في القيم و الاتجاهات والسلوكات لن يتمكن الأفراد من القفز التكييفي اللازم للمعني في البيئة الجديدة.
* ووفقا لبيترز وترمان يعزى نجاح IBM مباشرة إلى تدعيم ثقافة التنظيم للابتكار والرغبة في التغيير، حتى المنحرفين تم تنظيمهم في فرق ومشروعات عمل مراقبة بفلسفة إدارية مركزية قوية ... وحيث cedez aux أن الثقافات القوية ترفع مستويات مقاومة التغيير "
* الوسائل التي تستخدمها الادارة لكي تنجح في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي؟2ن

ولكي تنجح الإدارة في التقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي يجب أن تستخدم الوسائل

التالية :

* . تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عن طريق إشراك العاملين في إحداث التغيير في مراحله المختلفة مثل أخذ آرائهم في التغييرات المقترحة، الدراسات المبدئية، إدراك التعديلات وطرق التنفيذ ومدى موافقتهم عليها.
* يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم المعلومات والبيانات الكافية عن التغييرات المقترحة والأسباب والأهداف التي تدعو إلى إحداثها في المنظمة وآثارها على المنظمة والفرد.
* . يجب على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي أثناء مناقشة عملية التغيير عن طريق إعطاء الفرصة لممثلين للعمال لإبداء رأيهم ومقترحاتهم ومناقشتها بصورة أكثر موضوعية وواقعية، واختيار أصوبها والإجراءات والطرق الواجب إتباعها لإحداث التغيير المراد تنفيذه بالمنظمة.
* . مشاركة العاملين في مناقشة إحداث التغيير يؤدي إلى إحداثه على أكمل وجه، حيث أن المشاركة
* تؤدي إلى تبصير العاملين بطبيعة إحداث التغيير والفوائد التي تعود عليهم مما يزيل من نفوسهم الخوف ومقاومة التغيير ويكون دورهم أكثر فعالية وايجابية في إحداث التغيير .