

## الفصل الثاني

- مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية والشبابية.
- أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية والهيئات الشبابية.
- مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية.
- خصائص الثقافة التنظيمية لمؤسسات رعاية الشباب .
- السمات الفاعلة لثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- محددات الثقافة التنظيمية لمؤسسات رعاية الشباب .
- البيئة التنظيمية للمؤسسات والهيئات الشبابية والرياضية
- مفهوم المناخ التنظيمي في الهيئات والمنظمات الرياضية والشبابية.
- أنواع الالتزام التنظيمي لمؤسسات رعاية الشباب .
- أهمية الالتزام التنظيمي لمؤسسات رعاية الشباب .
- أبعاد الالتزام التنظيمي للمؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية.
- أبعاد الولاء وأجاء التغيير في المنظمات والهيئات الرياضية والشبابية.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء وأجاء التغيير في المؤسسات الرياضية.



## أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية .:

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة. والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم .

ويرى نلسون وكويك (١٩٩٦) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومؤسساتهم وزملائهم والتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة .

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية للمجال الرياضي (الشبابي):

• تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين في الحقل الرياضي والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .

◦ مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة .

◦ أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور *Taylor* أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي: "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة، والفنون والأخلاق، والتقاليد، وكل القدرات والعادات التي إكتسبها الإنسان، باعتباره عضواً في المجتمع" (الدوسري، ٢٠٠٧: ١٤). وتحتل الثقافة كظاهرة إجتماعية نفسية مكانة في عقول الأفراد، ولكنها تخرج تماماً عن نطاق التركيب الفطري للفرد، إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءاً من شخصيته.

كما تنعقد المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة المنظمة، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال. إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة منظمة قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأديبات، والأبحاث، والدراسات في هذا الحقل. مع تعدد وتنوع تعاريف ومفاهيم الثقافة المنظمة، إلا أن هناك عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة المنظمة، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي:

عرف (*Hofstede*) الثقافة المنظمة بأنها: "الحصيلة البرمجة، أو النتائج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن

بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على إستجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " (حمولة، ٢٠٠٥: ١٢٢).

في حين يعرفها *Stiermarborn*: " بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " (العميان، ٢٠٠٨: ٣١١).

بينما يعرف كل من (*Kennedy and Deal*) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها " أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة " (نجم، ٢٠٠٤: ٩).

ووصف (*Shein*) الثقافة التنظيمية بأنها: " نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل " (الخفاجي، ٢٠٠٩: ٢١).

وعرف الكبيسي (٧٠: ١٩٩٨) الثقافة التنظيمية بأنها: " نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم، والمشاعر، والإنجازات، والتفاعلات، والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".

فيما يرى (Wilson, 2001: 355) بأن الثقافة المنظمة تشير إلى: "تقاسم القيم والمعتقدات والإفتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلاً لإتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة".

أما (Alvesson, 2002: 56) فيعتقد بأن الثقافة المنظمة هي: "عبارة عن نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والإفتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له، وفي منظماتهم".

كما يعرفها (Park et al) على أنها: "تقاسم الإفتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة، وحل المشكلات للتكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الإستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة (الخفاجي، ٢٠٠٩: ٢٣).

ويعرف (السكرانة، ٢٠٠٩: ٣٥٨) الثقافة المنظمة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الإعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة المنظمة مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، ككتبني

المنظمة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

وباستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت مناحي متعددة في وصف وتشخيص الثقافة التنظيمية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المنظمة، *«لأنه يحل محل الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي»*.

- ركز عدد من التعاريف على مكونات الثقافة التنظيمية، والتي تشمل على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة.
- ركز عدد من التعاريف على العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية مثل الإستجابة للتغيرات البيئية.
- ركز عدد من التعاريف على أهمية الثقافة التنظيمية لكونها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للعاملين، والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.

من هذا المنطلق يعرف الباحث الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية والشبابية بأنها: " مجموعة من المفاهيم والأنظمة والقوانين، والقيم، والعادات والتقاليد التي تؤثر في سلوكيات العاملين، وتحدد الأسلوب الذي يمارسونه، سواء على مستوى القرارات الإدارية وصنع وإتخاذ القرارات، أو في إدارة المؤسسة الرياضية وتوجيه أفرادها لتحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية ".

ثانياً: أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية والهياكل الشبابية:

. أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية :

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسات الرياضية . حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالهيئات الرياضية والشبابية . وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمجال الرياضي في النقاط التالية (الرخيمي، ٢٠٠٠: ٥٥) و، (٢٠٠٧: ٣١٠) (Lai and Lee) و (Williams and Francescutti, 2007: 151):

١. تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للهيئات الرياضية دون غيرها من المنظمات، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
٢. تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المنظمة.
٣. إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معا من منزلة المنظمة التنافسية، فالثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.
٤. إن المنظمات ذات الثقافة المنكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة. وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية

ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية. من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.

٥. تعمل الثقافة المنظمة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

٦. تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ،

قلت قدرة المنظمة على التغير والقابلية للتطوير

يساعده وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق (المراد من) (الزوايا) (أصمها)

- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .

- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .
- مكونات الثقافة المنظمة للمؤسسات الرياضية :

تحتوي الثقافة المنظمة في المؤسسات الرياضية على عدة مكونات أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، وهي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقق أهدافها واستراتيجيتها. إن الثقافة المنظمة تتكون من عدة مكونات يذكرها ( الفاعوري، ٢٠٠٥: ١٥٤-١٥٥ ) و( أبو بكر وطه، ٢٠٠٥: ١٤٧ ) على النحو الآتي:

#### ١. القيم التنظيمية،

القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

#### ٢. المعتقدات التنظيمية،

وهي 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، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## ٢. الأعراف التنظيمية،

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإلتباع.

## ٤. التوقعات التنظيمية،

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والإقتصادية.

## ٥. الطقوس والعادات التنظيمية،

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الإلتفاء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الإجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

## ١. الطوروث الثقافي للمنظمة،

وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

## ٧. الأخلاقيات،

تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير. وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، رعاوية ما تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي

○ أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.

○ أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.

○ أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

○ أنواع الثقافة التنظيمية-

١- الثقافة السائدة، وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء المؤسسة الرياضية .

٢- الثقافة الفرعية، تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة .

٣- الثقافة القوية، وهي تلك النوعية التي تنشئ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم .

٤- الثقافة الضعيفة، ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة .

لتحديد مدى قدرة الثقافة المنظمة السائدة على أن تعكس الإحتياجات

الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة

المنظمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى. ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها (الأحد ٢٠٠١ ٣٠-٣٢) و(الصرايرة، ٢٠٠٣: ١٩٦-١٩٩):

أولاً. تصنيف *Handy, 1978* :

يصنف (*Handy*) الثقافة المنظمة إستناداً إلى مدى قدرة الثقافة

السائدة في المنظمة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية للتنظيم (ز).

١. ثقافة القوة (*Power culture*)، إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ

القرارات يكون بيد عدد محدود من الأفراد البارزين في المنظمة.

٢. ثقافة الدور (*Role culture*)، هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي

الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر

الامن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.

٣. ثقافة المهمة (*Task culture*)، تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز

العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل

تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٤. ثقافة العمليات (*Process culture*)، يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل،

وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر البيئة والحذر بين الأفراد لحماية

أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، وإهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانياً. تصنيف Wallach, 1983:

صنف (Wallach) الثقافة المنطعية ونما نمط القيادة (البيروقراطية) إلى

١. الثقافة البيروقراطية (*Bureaucratic culture*)، هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

٢. الثقافة الإبداعية (*Innovative culture*)، تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣. الثقافة المساندة (*Supportive culture*)، تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً. تصنيف Jones, 1983:

صنف (Jones) الثقافة المنظمة على أساس توجهات العاملين داخل

منظمتهم إلى:

١. ثقافة إنتاجية (*Capital culture*)، يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

٢. ثقافة مهنية (*Professional culture*)، تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعاً. تصنيف *Luthans, 1991*:

يصنف (*Luthans*) الثقافة التنظيمية حسب ورمة (الفترة) والضعف (إلى)

١. الثقافة القوية (*Strong culture*). وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم. وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

٢. الثقافة الضعيفة (*Weak culture*). وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامساً. تصنيف *Daft, 2001: 127*:

صنف *Daft* الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع (البيئة الخارجية للمنظمة

١. ثقافة التكيف (*Adaptability Culture*). والتي تركز على البيئة الخارجية. حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة إحتياجات الزبائن من خلال الإبتكار والتطوير.

٢. ثقافة الرسالة (*Mission Culture*)، وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على حزم محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع

٢. ثقافة القبيلة (*Clan Culture*)، يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى

إنهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

٣. الثقافة البيروقراطية (*Bureaucratic Culture*)، ويكون فيها التركيز على تماسك

واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الأفراد.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية مؤسسات رعاية الشباب :-

١. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف .

٢. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .

٣. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .

٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .

٥. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

٦. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات واحكام الإشراف الدقيق على العاملين .

٧. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .

٨. طبيعة أنظمة الحوافر والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .

٩. درجة تحنل الاختلاف والنساج سماع وجهات نظر معارضة .

١٠. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

راجعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

١. الأنماط السلوكية .

٢. القيم السائدة .

٣. المعايير أو الأعراف السلوكية .

٤. القواعد .

٥. الفلسفة .

٦. المناخ .

خامساً: بعض السمات طهنوي فاعلية الثقافة التنظيمية العائدة في المنظمة

للمؤسسات الرياضية والشبابية:

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| - المبادرة الفردية . | - الدعم الإداري . |
| - الهوية .           | - تحمل المخاطر .  |
| - نظام المكافأة .    | - الاتجاه .       |
| - تقبل الاختلاف .    | - التكامل .       |
| - نماذج الاتصال .    | - الرقابة .       |

## صاحباً: محددات الثقافة التنظيمية لرعاية الشباب .:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

١. التاريخ والملكية. يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلته إدارتها جزءاً من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .
٢. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .
٣. التكنولوجيا: على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .
٤. الأفراد تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

٥. البيئة فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها .
٦. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها، على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

### ثامنا: الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية:

تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع .

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية ، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى . وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت ، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة ، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم ، لعدم نظمية السلوك وضياح الهوية العامة للتنظيم .

### ثامنا: الثقافة والفاعلية التنظيمية:

تنوع الثقافات حسب درجة تماسك والتزام العاملين بها . فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية ، تحلهم أكثر ولاء وانتماء لها

هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف ، والتي لا تزال تتلمس طريقها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها . مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة .

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية ، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة ، وقبول الاختلاف والتعددية ، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي ، والنكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية . وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية ، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .

وتنجم هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة ، وتقليل المخاطرة ، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً : والتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة ، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات ، وتسمع بدرجة محدودة من المبادرة الفردية. أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف ، وتنجم في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

## عاشرا: الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليس بديلاً عنها :-

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين ، وذلك من خلال تقنين الإجراءات ، والتعليمات ، وتطوير النماذج ، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين .

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد ه السياسات أمر في غاية الأهمية . إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر .

## حادى عشر: أليات خلق الثقافة والحفاظ عليها :-

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للعطل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمين وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة .

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها ، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين ، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها ، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة . إذ أن

الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع. ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل (الثقافة المؤسسية هي :-

١. اختيار الموظفين. تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأساط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها .

٢. الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقبات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها . بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتحاوون بها يصفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسد ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجربى التكتم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية ، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

٣. التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .

ثاني عشر : إدارة الثقافات .

أن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستحداث التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية نبدأ بعلميات التعيين والممارسات الإدارية ، وعمليات التطبيع المختلفة ، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة ، بأحرين يؤمنون بها أو قادرين وراعي

في النمشي معها، ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة ، أمر يستلزم وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة . لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية مناسسة وراسخة في أذهان العاملين .

### ثالث عشر: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية.

١. طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها . يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق...الخ

٢. التغيير في القيادة. أن فرصة تغيير القيادة . يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة. ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي ، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

٣. مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الصعف التي تلي مرحلة النضج . إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول

التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد ، وكانوا لا يشعرون بالرضى عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة .

4. حجم التنظيم من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه .

5. قوة الثقافة الحالية وتعددتها تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها ، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها . فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول ، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً . مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

راجع عشر: الثقافات التنظيمية ، والتمثيلات الاجتماعية :

تساعدنا نظرية التمثيل الاجتماعي في فهم المعتقدات والافتراضات المشتركة تمثل سمات مميزة للثقافات التنظيمية ، فبالعديد من الطرق ، تكون الثقافات التنظيمية تمثيلات اجتماعية فهي طرق لتمثيل واقع الحياة التنظيمية ، والتي يحدث تفاوض عليها ، ويشارك فيها الأفراد ومجموعات العمل .

كما تساعدنا رؤية الثقافة التنظيمية بهذه الطريقة على فهم الثقافات كمجموعات محبوسة، فيمكن أن تكون التمثيلات الاجتماعية التنظيمية كبيرة الحجم ، وتعبر عن المعتقدات لدي التنظيم كله، أو يمكن أن تكون صغيرة الحجم وتعبر عن معتقدات الأفراد العاملين في أقسام محددة ، أو يعملون في مجموعات

أو فرق محددة وعندما تكون المعتقدات والافتراضات لدى مجموعات العمل متشابهة في التنظيم كله فيكون للتنظيم ما يسمى بالثقافة القوية ، وعندما تكون مختلفة جداً عن بعضها بعضاً لا يكون للتنظيم ثقافة قوية كما تبين لنا نظرية الثقافة التنظيمية أيضاً أن من الممكن إنتاج بيئة عمل تعمل فيها مجموعات العمل التي يتكون منها التنظيم مع بعضها البعض .

### البيئة التنظيمية *Organizational Environment* :-

إن المؤسسات الرياضية لا تعيش في فراغ ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، ٢٠٠٨م) . وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وعلى إداراتها أن تقوم بعمل مسح *Scanning* لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص *Opportunities* الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها ، والتهديدات *Threats* لتحبيدها أو مواجهتها. كما تقوم أيضاً بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة *Strengths* بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف *Weaknesses* بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية *Competitive Advantage* تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، ٢٠١٠م) . وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار

عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو لتقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة جونز (Jones,2004).

ورغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز (Jones,2004)، ويلين وهنجر (Wheelen, 2002)، وثورميسون (Thomposon,2004)، و(حريم، ٢٠١٠ م) و(السالم، ٢٠٠٨ م) و(القيوتي؛ ٢٠٠٩ م) على أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات .

#### أولاً : البيئة الخارجية العامة *General Environment*

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، وسعر صرف العملة، ومعدل البطالة..... الخ والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والماكينات، والسلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع..... الخ والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرفة الجمركية على المستوريات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية ،... الخ والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر، ومستوى التعليم، ونسبة الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .

## ثانيا : البيئة الخارجية الخاصة *Specific Environment*

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة ( والمنظمات الشبيهة ) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

## ثالثا : البيئة الداخلية *Internal Environment*

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي ( الهيكل التنظيمي )، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية .

### ١. الهيكل التنظيمي *Organizational Structure*

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي بين مؤلف وآخر، إلا أن القاسم المشترك بينهم جميعا هو إن البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية (القطامين، ٢٠٠٢م) إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلا بسيطا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية ثومبسون وستركلاندي (1993، *Thompson and Strickland*). وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف

مع البيئة الدينامكية مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة ميلزو سنو ( *Miles and Snow 1992* ).

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمفوضين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (رشيد، ١٩٩٢م). ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي. أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا (الموسي، ٢٠٠٣م)، وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمه للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات (الكبيسي، ١٩٩٨م) وهذه خصائص الهيكل العضوي (*Organic structure*) الذي يكون مقلحا وبأقل عدد من المستويات الإدارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات، والرسمية في الإجراءات وأداء الوظائف إضافة إلى الهرمية وكثرة

المستويات الإدارية التي تجعل الهرم أكثر تعقيداً فهي من خصائص الهرم الوظيفي  
الآلي (*Mechanistic structure*) جونز (2003).

مفهوم المناخ التنظيمي في الهيئات والمنظمات الرباضية والتبائية:

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك  
التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في  
إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل  
أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. (بحر، ٢٠٠٥:  
ص ٢٥٩)

ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على  
خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم  
المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون  
الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم  
من تطرّق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ  
التنظيمي، كذلك هناك من حدّد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية  
والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة  
بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

كما عرفه بحر (٢٠٠٥: ص ٢٦٠) على أنه مجموعة السمات والخصائص  
التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات  
والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر  
على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي للمؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

ونشير هنا إلى أن الباحثين ركزوا في دراستهما على العوامل البيئية الداخلية فقط ولم يتم التطرق للبيئة الخارجية لأنه لا يمكن التحكم بها.

٢- عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي في الهيئات الرياضية والشبابية :  
يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.... الخ.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك

انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال ويقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

حيث صرّو بحر عناصر وأبعاد (المناخ التنظيمي) بما يلي:

١. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.
٢. التدريب: حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.
٣. أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
٤. نمط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى

الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.

٥. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

٦. أساليب التحفيز: أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

٧. الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (بحر، ٢٠٠٥: ص٢٦٠-٢٦١)

٢- عناصر المناخ التنظيمي التي تم استخدامها للدراسة.

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

١- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في مؤسسات رعاية الشباب، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، ٢٠٠٢: ص١٦٩)

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية انصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

(القرىوتي، ١٩٩٣: ص ٢١٩)

فالهيكال التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

٢- **خبط القيادة:** إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها.

إذ أن القيادة وأساطها ذات أثر كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

(حمود، ٢٠٠٢، ص ١٧٠)

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح

المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العميان، ٢٠٠٤: ص ٣٠٨)

لذا يرى الباحثان أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

٣- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، وبحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكابت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (ماهر، ٢٠٠٥: ص ٣٤٠)

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور (المغربي، ١٩٩٥: ص ٣٠٥).

وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخصول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، ٢٠٠٤: ص ٢٠٨)

فأنشاط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، ٢٠٠٢: ص ١٧٠)

ونرى أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل الجامعة، وذلك من أجل التواصل البناء داخل الجامعة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين الدوائر والعمادات والكليات المختلفة، وأيضاً خارج الجامعة مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل الجامعة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية. الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي. أم طء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن

هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ص٢٩٧).

فعملية الاتصال ثمثّل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. (عباصرة، وحجازين، ٢٠٠٦: ص٤٥)

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة. من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تحميص

البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (قلّيه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ص ٢٩٩).

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسئولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذ وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً مناظاً بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. (حمود، ٢٠٠٢: ص ١٧١)

د- طبيعة العمل: يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم

غير روتيني يتضمن التحديد والابتكار.

فالعامل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ردي أهمية. (العميات، ٢٠٠٤: ص ٢٠٨).

- بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير، تؤدي لتحسين الأداء؛ لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يَرَقُب اقتراب نهاية الدوام حتى يَخُص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً. (القيوتي، ١٩٩٣: ص ٢٢١)

٦- تكنولوجيا العمل: إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُنكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية.

وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات. لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتنشر اتجاهات إيجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تسهيل إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه.

ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (النوري، ١٩٩٤: ص٢٧)

فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تُعتبر نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بُد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة. (المغربي، ١٩٩٥: ص٢٠٥-٢٠٦)

### أنواع الالتزام التنظيمي طُوسسات رعاكب الثباب .

#### *Organizational Commitment* الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية الرياضية المؤسسة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل. ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (العضايلة، ١٩٩٥م)

وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (إبن منظور، ١٩٥٦م، باب الميم، فصل الأم). ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة. (سلامه، ٢٠٠٣م).

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال سالانسك 1977، *Salancik* بوشانان (Buchanan, 1974) شيلدون 1971، *Sheldon* إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، ٢٠٠٦م) ويرى بورتير 1968، *Porter*. بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". أما شلدون (Sheldon, 1971) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها. وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

ويعد بورتر وآخرون (Porter et al. 1974) من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

١. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

٢. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

٣. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (الأحمدي،

١٩٧٠م)

أما بوشانان (Buchanan, 1974) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه

مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

١. التطابق *Identification* ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها

أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

٢. الانهماك *Involvement* ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد

في أنشطة المنظمة.

٣. الولاء *Loyalty* والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه

المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي لمؤسسات رعاية الشباب :

تعرفوه (للأهمية لمرّة (سبب منها

١ انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية

وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول

بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

٢. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات (نعسان، ٢٠٠١ م )
٣. انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
٤. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
٥. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة (عبد الباقي، ٢٠٠٥ م).

### أبعاد الالتزام التنظيمي طؤسناح الرياضبة والتبايبك :-

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له- وعلى العموم- تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (نعساني، ٢٠٠١ م ) . (الأحمدي ، ٢٠٠٤ م ) .

أولاً: بعد الالتزام العاطفي *Affective Commitment*، الذي اقترحه الن وماير *Allen&Meyer, 1990*، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له

بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة *مراوي وآخرون (Mowady et al. 1982)*

**ثانياً:** بعد الالتزام المعياري *Normative Commitment*، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، *وينر (Wiener, 1982)*

**ثالثاً:** بعد الالتزام المستمر *Continuance Commitment*، وقد اقترح هذا كل من *الن وماير (Allen & Meyer, 1990)*، وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة. مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه

المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. ألين وماير (Allen&Meyer, 1990)

كما يفرق (البراء، بين هذه الأنواع من الالتزام التنظيمي في مؤسسات رعاية الشباب .

١. الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل برعاية الشباب لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالبت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

٢. الالتزام الصاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسات رعاية الشباب لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

٣. الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في مؤسسات رعاية الشباب بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوي الالتزام

المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

### مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال:

1. الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
2. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح الماملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

٣. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإنا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة

○ أبعاد الولاء اتجاه التغيير:

ميز 475: *Herscovitch and Meyer, 2002* بين ثلاثة أبعاد للولاء اتجاه التغيير

هي

١. الولاء العاطفي اتجاه التغيير (*Affective commitment to change*):

يتأثر هذا البعد بدرجة دعم ومساندة الفرد للتغيير إنطلاقاً على ما سيتولد عنه من منافع ومكاسب للفرد والمنظمة على حد سواء.

٢. الولاء المستمر اتجاه التغيير (*Continuouse commitment to change*):

ويقصد به إدراك الفرد بأن هناك تكاليف مرتبطة بفشل التغيير في حال عدم دعم ومساندة التغيير.

٢. الولاء المعياري اتجاه التغيير *Normative commitment to change*:

ويقصد به إحساس الفرد بالواجب والمسؤولية في دعم التغيير، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الإيجابي بأهمية إنجاح التغيير في المنظمة.

٥ محددات الولاء اتجاه التغيير:

تعددت إجهادات الباحثين والدارسين وأبحاثهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء اتجاه التغيير داخل المنظمة، نوجز أهمها فيما يلي (العوفي، ٢٠٠٥: ٢٩-٤٠):

١. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة. لأن السلوك في إيجابيته أو سلبيته يعتمد على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإنه سيقرب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن.

٢. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء اتجاه التغيير لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الولاء اتجاه التغيير أكبر.

٣. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة فالمشاركة كما يراها ديفن هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

٤. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المحال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين بيئة المنظمة والأفراد. وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي، يعمل على تحقيق الإستقرار الذي يؤدي إلى نجاح التغيير.

٥. نمط القيادة، إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو خلق قناعة لدى الأفراد، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء اتجاه التغيير لديهم.

#### ○ الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير:

تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك، باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الإستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد، مما يجعلها أكثر نجاحاً وتكيفاً مع هذه التغيرات، كما تؤثر الثقافة المنظمة على الإستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، وهذه دلالة على أن بينهما علاقة تأثيرية متبادلة.

#### ○ العلاقة بين الثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي:

حظي موضوع الثقافة المنظمة بأهمية في التغيير التنظيمي من قبل عدد من الباحثين، نظراً للدور الذي تلعبه الثقافة في خلق الولاء اتجاه التغيير، حيث بينت أديبات الدراسة أن الثقافة البيروقراطية تؤثر بصورة سلبية في الولاء على عكس الثقافة الإبداعية أو الثقافة الداعمة اللتان تسهمان في إحداث التغيير من

حلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى العاملين (Wang, 2004: 41).

من هنا، أصبحت الثقافة التنظيمية عاملاً مساعداً لعملية التغيير أو معيقاً له (Chu, 2003: 506). فقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغييرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يمكن هناك تسهيل إحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. وتوسع المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإمطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى (ويلسون، 1999: 125).

وقد سعت عدد من الدراسات إلى تصنيف الثقافة طبقاً لدرجة دعمها في إحداث التغيير لدى المنظمات، حيث صنف (Kanter) الثقافة التنظيمية إلى ثقافة مجزئة (Segmentalist culture) وثقافة تكاملية (Integrative culture). ذلك أن المنظمات التي تمتلك العديد أو كافة خصائص الثقافة التكاملية ستساعدتها في إحداث التغيير، في حين أن المنظمات التي تسودها الثقافة المجزئة تكون بطيئة الرد عند الحاجة للتغيير.

كما بين (Jones et al, 2005: 364-366) أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في نجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الإستعداد للتغيير (Readiness for change). فإدراك الإستعداد للتغيير داخل المنظمة لا يعنى فقط إل الفروق الفردية، وإنما أيضاً إلى معتقدات واتجاهات أعضاء المنظمة.

فالمنظمات التي تمتلك ثقافة منظمية مع هيكل تنظيمي مرن ( *Flexible organizational structure* ) ومناخ تنظيمي داعم ( *Supportive organizational climate* ) أكثر ملاءمة لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من المنظمات التي تتسم بعدم المرونة والتحكم ( *Inflexible and control* ) .

في ضوء هذه الحقائق، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية ( *Human relations values* ) ، وقيم النظم المفتوحة ( *Open systems values* ) لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، فتتمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد. كذلك، فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى أن الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي. وعندما تسود السمات المميزة لثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة، يصبح العاملون أكثر استعدادا للتغيير، ويبين الشكل رقم (٢-٢) هيكل القيم التنافسية بناء على معياري المرونة والتوجه البيئي:

## للمرونة (flexibility)

العلاقات الإنسانية (Human relations)	النظم المفتوحة (open systems)
الهدف: التماسك والروح المعنوية	الهدف: الابتكار والتطوير
الوسائل:	الوسائل:
- التدريب والتطوير	- القدرة على التكيف والاستعداد
- الاتصالات المفتوحة	- الاتصالات المقبولة
- المشاركة في اتخاذ القرار	- التكيف مع عملية اتخاذ القرار

داخلي (internal) ————— خارجي (external)

العملية الداخلية (Internal process)	هدف عللاني (Rational goal)
الهدف: الإستقرار والنحكم	الهدف: الكفاءة والإنتاجية
الوسائل:	الوسائل:
- إدارة المعلومات	- تحديد الأهداف والتخطيط لها
- دقة الاتصالات	- الإتصال التعليمي
- عملية اتخاذ القرار مستندة إلى قاعدة البيانات	- المركزية في عملية اتخاذ القرار

## للتحكم (control)

• أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي :  
يكتسي موضوع القيم التنظيمية أهمية كبرى لما لهذه القيم من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، إذ تعد من بين أهم مكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها معيار الإنتقاء من بين بدائل متاحة أمام الفرد في الموقف الذي يتعرض له أو يسلكه، وبهذا يستطيع الفرد أن يميز من خلالها بين الأشياء من حيث فعاليتها ودورها في تحقيق مصالحه، وإختياراته وتجسيد طموحاته. وتظهر أهمية القيم التنظيمية داخل المنظمة بشكل واضح وجلي من خلال ذلك التطور الذي يحدث في أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة، حيث إنتقل الفكر الإداري من

تلك الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعبر أي إهتمام للأفراد داخل المنظمة. إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية للفرد لما لها من تأثير على المنظمة مثل الإدارة بالقيم، والتي تعتبر كأداة قيادية إستراتيجية ذات إمكانية كبيرة للتنمية والتطوير نتيجة إرتباطها بالمستويات المختلفة، كأداة أيضاً تساعد على تحديد مسارات الجهود المبذولة نحو تحقيق رؤية القيادة الإستراتيجية.

كما تعد الإدارة بالقيم إدارة متميزة، وتنسجم بالموضوعية والتوجيه السليم للأفراد، وإتقان العمل والمراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، لذا فهي تعتبر منهج إداري متميز يؤدي إلى تطوير قدرات الأفراد من خلال الإهتمام بتنمية الجانب الروحي لهم والتعامل معهم بإنسانية سامية من خلال إشراكهم في إتخاذ القرار حسب إستعدادهم الفكري، إضافة إلى إهتمامها بالقيم التنظيمية داخل المنظمة (غنوم، ٢٠٠٥: ١٢٣).

وتتجلى أهمية الإدارة بالقيم في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية هي (داودي، ٢٠٠٤: ٣٢٥) :

١. التبسيط : ويتضمن إستيعاب وإدماج التعقيد الذي ينتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.

٢. التوجيه : وهو إعداد وتهيئة الرؤية الإستراتيجية نحو مستقبل المنظمة.

٣. الحصول على الإلتزام والإنتماء الكامل : حيث ينبغي أن تتكامل الإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بأعضاء المنظمة، بهدف تنمية إنتمائهم و الإلتزامهم في تقديم أداء عالي الجودة.

بالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير، خاصة فيما تتضمنه تلك الثقافات القوية التكيفية من قيم تدعو إلى الإرتقاء والتميز وتحمل المسؤولية، والرغبة في النمو، وإشراك الأفراد في مجهودات التغيير، وبهذا يتم تحفيزهم وتشجيعهم على التطوير الشخصي، وعلى إبداء السلوكيات الجيدة التي تجسد قيم الأمانة والتعاون، بما يساعد على الحل الفعال للمشكلات التي قد ترافق التغيير.

وفي هذا الميدان يؤكد (kennedy) على وجود مجموعة من القيم الأساسية التي يجب أن تكون داخل المنظمة من أجل ضمان التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وذلك باعتبار الفرد داخل المنظمة هو الأداة الفعالة المدعمة لإحداث التغيير المطلوب، وتتمثل هذه القيم عادة في (غنوم، ٢٠٠٥: ١٣٢):

- هييم الإستجابية : وتتمثل هذه القيم داخل المنظمة في سعي الأفراد من أجل إمتلاك قدرة على الإستجابة للتغيرات التي تطرأ في محيط المنظمة، وذلك من خلال تحديد حاجات المستخدمين والعملاء، والعمل الجماعي لمقابلتها بفعالية والإتصال معهم بالأسلوب الذي يفهمونه.
- هييم الفعالية : ترتبط هذه القيم بهدف الحصول على المخرجات بالشكل الصحيح، وتحسين المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، ومقابلة مجموعة الأهداف من خلال الموارد المتاحة والرؤية المشتركة، وتحديد توقعات المستهلكين وتحقيقها.

- هيم الكفاءة : فهي تعكس تلك العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات. وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح.
- هيم القوة الضمنية : وتشتمل مقوماتها على تطوير المعارف والقدرات لمقابلة الحاجات غير المشبعة، وتحسين مظهر العاملين وعمليات الإحصال مع الآخرين، وتطوير التدريب، وتحديد إطار فعال لصنع القرارات، وتطوير تجارب العاملين ومساهماتهم، والعمل الجماعي المشترك، وتحسين ظروفه، والتخطيط الجيد للتعاون بينهم، والإشتراك التطوعي، وتحسين الرضا العام داخل المنظمة.
- هيم الملاممة والإمتياز : تهتم هذه القيم بمقتضيات الإرتقاء والتميز، وخلق ثقافة الإرتقاء والتحسين المستمر، والتركيز على التطبيقات المثلى، وتحديد المتطلبات العصرية بالإضافة إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة وتحقيقها كقيمة عليا داخل المنظمة.
- هيم التقرب من العملاء والمستهلكين : تهتم هذه القيم بخلق ثقافة التوجه للعملاء وتحديد توقعاتهم، والتأكيد على إمتلاك كافة العاملين اتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق رضا العملاء، وإيجاد عمل جماعي فعال للوفاء بالإلتزامات اتجاه العملاء، وخلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر من خلال التغاضي عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير الإبتكاري والإبداعي.

وبهذه القيم الموجوبة داخل المنظمة التي تشجع على التحسين المستمر والتفكير الإبداعي والإصغاء لمتطلبات العملاء سيتم تعزيز التغيير بهدف التأقلم مع المحيط بشكل مستمر (Véronique , 2003: 129).

o العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء اتجاه التغيير:

يمكن إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء اتجاه التغيير في مجموعة

من النقاط تتمثل في (Yang, 2005: 32) :

o إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات، خصوصا في مجالات

معينة مثل الأداء والولاء اتجاه التغيير، حيث أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ

من إعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، لذلك فإن

إستيعاب وفهم الثقافة التنظيمية سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة.

o إن المنظمات التي تتصف بالمرونة نحو التغيير لها سمات عالية وقدرة على التغيير.

o إن المنظمات المسيطر عليها من قبل الثقافة البيروقراطية تظهر مستوى

منخفضا من الولاء اتجاه التغيير، في حين أن الثقافة الإبداعية والثقافة

الداعمة تظهر مستوى عال من الولاء اتجاه التغيير.

o إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية

من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح

عملية التغيير في المنظمة.