

دور القيم الادارية في تعزيز فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي في عدد من مراكز الشباب بمحافظة اربيل من وجهة نظر العاملين فيها

عبد الحكيم مصطفى رسول
قسم التربية الرياضية - كلية التربية - شقلاوة - جامعة صلاح الدين - اربيل -
كردستان ، العراق

Corresponding author: Abdulhakeem.rasool@su.edu.krd
<https://orcid.org/0009-0008-5909-8408>

زانيار مطلب محمد
قسم التربية الرياضية - كلية التربية - شقلاوة - جامعة صلاح الدين - اربيل -
كردستان ، العراق

zanyar.mohammad@su.edu.krd
<https://orcid.org/0009-0003-5660-0259>

تاريخ استلام البحث : 2026/6/21
تاريخ قبول النشر : 2026/8/30 - تاريخ النشر : 2026/9/3
FA/202609/30D/03/741



[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
<https://alfatehjurnal.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/index>
<https://alfatehjurnal.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/copyright>

مستخلص البحث

هدف البحث الى التعرف على دور القيم الادارية في تعزيز فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي في عدد من مراكز الشباب بمحافظة اربيل من وجهة نظر العاملين فيها . و تم استخدام المنهج الوصفي وبالأسلوب الارتباطي المسحي لملاءمته طبيعة البحث الحالي، وضمت عينة البحث (185) من العاملين في عدد من مراكز الشباب بمحافظة اربيل ، ولجا الباحثان الى (15) من العاملين لإجراء التجربة الاستطلاعية عليهم , واهملت (7) استبانات لعدم اكتمال الاجابة عن عباراتها . ولتحقيق اهداف البحث تطلب بناء إستبيان من محورين هما القيم الادارية واستراتيجيات التغيير التنظيمي . وعولجت البيانات احصائيا باستخدام الحقيبة الاحصائية spss. وقد توصل الباحثان الى استنتاجات عديدة أبرزها حصول عبارات ابعاد المحور الاول (اخلاقيات العمل ، الثقة التنظيمية ، القيم الانسانية) على متوسط حسابي مرتفع قدره (84.49) ، وكذلك حصلت عبارات أبعاد المحور الثاني للاستبيان (العوامل التنظيمية ، العوامل الفردية ، تقليل معارضة التغيير) على متوسط حسابي مرتفع قدره (94.18) ، وهي تؤكد على أن القيم الادارية لها دور في تعزيز فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي بدرجة ارتباط (0.772) ، ويوصي

الباحثان الى العناية اكثر بالقيم الادارية لأنها سبيل لا غنى عنه في أي تغيير تنظيمي مؤسساتي .
الكلمات الافتتاحية : القيم الادارية ، فاعلية ، إستراتيجيات ، التغيير التنظيمي

The Role of Administrative Values in Enhancing the Effectiveness of Organizational Change Strategies in a Number of Youth Centers in Erbil Governorate from the Perspective of Their Employees

Abdulahakeem Mustafa Rasool

Corresponding author:Abdulahakeem.rasool@su.edu.krd
<https://orcid.org/0009-0008-5909-8408>

Zanyar Matlab Mohammed

zanyar.mohammad@su.edu.krd
<https://orcid.org/0009-0003-5660-0259>

**Department of Physical Education/ College of Education –
Shaqlaw / Salahaddin University – Erbil / Kurdistan, Iraq**

Date of research submission :21/6/2026

Date of publication acceptance : 30/8/2026

Date of publication :3/9/2026

FA/202609/30D/03/741



[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://alfatehjournal.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/index)
<https://alfatehjournal.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/index>
<https://alfatehjournal.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/copyright>

Abstract

The study aimed to identify the role of administrative values in enhancing the effectiveness of organizational change strategies in a number of youth centers in Erbil Governorate from the perspective of their employees. The descriptive approach using the correlational survey method was adopted due to its suitability to the nature of the current study. The research sample consisted of (185) employees working in several youth centers in Erbil Governorate. In addition, (15) employees were selected to conduct a pilot study, while (7) questionnaires were excluded due to incomplete responses. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed consisting of two

dimensions: administrative values and organizational change strategies. The data were statistically analyzed using the statistical toolkit Spss. The researchers reached several conclusions, the most important of which were that the dimensions of the first axis (work ethics, organizational trust, and human values) obtained a high arithmetic mean of (84.49). Likewise, the dimensions of the second axis of the questionnaire (organizational factors, individual factors, and reducing resistance to change) achieved a high arithmetic mean of (94.18). These findings confirm that administrative values play a significant role in enhancing the effectiveness of organizational change strategies, with a correlation coefficient of (0.772).

Keywords: Administrative Values, Effectiveness, Strategies, Organizational Change.

1- المقدمة وأهمية البحث :

أن المؤسسة الجيدة هي تلك التي تتفهم إدارة الموظفين فيها والتفاوت في قيم العاملين والترتيبات الهرمية لقيم شخصياتهم بحيث توفر مجالات عمل ونشاط متنوعة قادرة على التجاوب مع هذا التفاوت والتنوع في قيم عاملها وشخصياتهم بشكل يدمج جهودهم ويوجهها في مسعى يحققون فيه أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، ومن الملاحظ أن عملية اتخاذ قرارات قيمية لا يتوقف فقط على الحقائق المجردة التي يحصل عليها الإداري أو على تمرير هذه الحقائق عبر الحاسبات الإلكترونية فذلك لن يؤدي إلى إنقاذ الإداري من ممارسة عملية اتخاذ القرارات القيمية اللازمة إذ أن القرار ذا الأبعاد القيمية من اختصاص مخلوق حي له بعده البشري المعنوي والقيمي والمعرفي والثقافي (الطويل ، 1998 ، 140-141).

ويتطلب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ، وبما أن أخلاقيات الوظيفة تعد من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المؤسسة بموظفيها وكذلك ثقة المجتمع فان الالتزام بها سيقود إلى الإبداع للحاق بركب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي (بوريطه ، 2020، 6).

وان توفير بيئة صحية يكون من خلال تعميق الثقة بين الافراد انفسهم ، وتوفير الثقة بينهم وبين منظماتهم يكو قاعدة للتفاعل والاداء المتميز ، ودعم الابتكار ، وزيادة القدرات الابداعية والالتزام (بجاج ، 2022، 29)

واصبح التغيير الحقيقة الثابتة في عالم اليوم ، وضربت أمواجه كل المجالات ، وهذا الواقع الجديد جلب معه العديد من التحديات للمؤسسات الادارية ، كما جلب معه ايضا فرصاً كثيرة ، الامر الذي فرض عليها أيضاً ان تتكيف وتتأقلم مع هذا الواقع

بشكل يجعلها تستفيد بأكبر قدر من الفرص التي يقدمها ، ويجعلها في الوقت نفسه تتفادى أكبر قدر من التحديات .(مسعودة ، 2016، 34)

وتكمن الأهمية العلمية للبحث في فسخ المجال أمام الباحثين لدراسة دور القيم الإدارية في تعزيز فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي في مراكز الشباب بمحافظة أربيل ، و بلورة إطار معرفي للقيم الإدارية والتغيير التنظيمي ، ومدى وعي العاملين في مراكز الشباب بأهمية القيم الإدارية في تسيير الأعمال في عصر أصبح التغيير سمة من أهم سماته ، وتحاول هذه الدراسة إغناء الأدبيات الأكاديمية حول القيم الإدارية ومدى استعداد العاملين في مراكز الشباب بالالتزام بها في بيئة عمل تتغير باستمرار .

أما الأهمية التطبيقية فهي أن البحث يشجع العاملين في مراكز الشباب على الاهتمام أكثر بالقيم الإدارية ، والتعامل مع التغيير التنظيمي كأولوية لمواكبة كل جديد إداري ينهض بواقع العمل الى الأفضل ، فضلا عن أن البحث يوفر أدوات عملية يمكن استخدامها لتطوير أداء إدارات مراكز الشباب على نحو عام .

2-1- مشكلة البحث :

تعتبر القيم الإدارية من العوامل الحاكمة في نجاح المؤسسات ، والمساهمة في حمايتها واستقرارها ، فضلا عن أنها تساعد في تأهيل العاملين فيها لمواكبة التغييرات السريعة في بيئة العمل ، في إطار إجراءات وإدوار ، ومساحات عمل ، تستوعب أسباب التغييرات وآثارها ، وتجعل المؤسسات تتسابق من أجل التكيف ومواكبة التطورات الإدارية المستمرة .

ولأن المؤسسات الخدمية ، ولاسيما مراكز الشباب في محافظة أربيل ، تشهد تحولات تنظيمية مستمرة لمواكبة تغييرات بيئة العمل والتطور التكنولوجي ، فإن نجاح هذه المؤسسات لا يتوقف على الاستراتيجيات التنظيمية المعتمدة وحسب ، بل تتأثر بدرجة كبيرة على القيم الإدارية السائدة داخل هذه المؤسسات .

من هنا فإن تساؤلات البحث تمحورت حول الآتي :

- ما مستوى توافر القيم الإدارية في مراكز الشباب في محافظة أربيل ؟
- ما مستوى فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي في مراكز الشباب في محافظة أربيل ؟

- هل توجد علاقة بين القيم الإدارية واستراتيجيات التغيير التنظيمي في مراكز الشباب بمحافظة أربيل ؟

3-1 - أهداف البحث :

- 1- تصميم استبيان دور القيم الإدارية في تعزيز فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي في عدد من مراكز الشباب بمحافظة أربيل من وجهة نظر العاملين فيها
- 2- التعرف على واقع القيم الإدارية في عدد من مراكز الشباب في محافظة أربيل من حيث (أخلاقيات المهنة ، الثقة التنظيمية ، القيم الانسانية)
- 3- التعرف على واقع التغيير التنظيمي في عدد من مراكز الشباب في محافظة أربيل من حيث (العوامل التنظيمية ، العوامل الفردية ، تقليل معارضة التغيير)

4- إيجاد العلاقة بين القيم الادارية و استراتيجيات التغيير التنظيمي في عدد من مراكز الشباب بمحافظة اربيل من وجهة نظر العاملين فيها

4-1- مجالات البحث :

-المجال البشري : عدد من العاملين في مراكز الشباب في مركز محافظة اربيل

-المجال المكاني : عدد من مراكز الشباب في مركز محافظة اربيل

- المجال الزمني : 1-شباط -2026 ولغاية -1-حزيران -2026

5-1- مصطلحات البحث :

- القيم الادارية : اتجاه إداري حديث يستند الى مجموعة من القيم الادارية ، تهدف الى توزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة ، لتحقيق أعلى مستوى من الاداء الفردي والجماعي (الغامدي،2020،20)

- التغيير التنظيمي : هو عملية مخطط لها ، ومدرسة طويلة الامد تمس جميع عناصر المؤسسة من خلال الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي ، تماشياً مع بيئتها الداخلية والخارجية ، وذلك من أجل زيادة فعاليتها ، والتطور المستمر للمؤسسة .(عبدالقادر،2018،11)

- مراكز الشباب : مؤسسات اجتماعية وتربوية ، ينضم اليها الشباب لممارسة الانشطة و البرامج المتعددة لتحقيق النمو السليم للشباب في النواحي البدنية والاجتماعية والعقلية .(إسحاق،2013،6)

2 - منهج البحث وإجراءاته الميدانية :

2-1- مجتمع البحث وعيناته :

لتحقيق اهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية

. تكون مجتمع البحث من (366) من العاملين في مراكز الشباب في مركز محافظة أربيل ، فيما بلغ عدد عينة البحث ، التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية (192) من العاملين في عدد من مراكز الشباب في محافظة أربيل ، وأهملت سبع استمارات لعدم اكتمال الاجابة عن عباراتها ، ليستقر عدد العينة عند (185) وهو يشكل (50.54%) من مجتمع البحث ، وكان عدد العينة الاستطلاعية (15) من العاملين في مراكز الشباب وهو يشكل (4.09%) من مجتمع البحث . وأنجز البحث بتعاون مديرية شباب محافظة أربيل .

2-2- أدوات البحث :

استخدم الباحثان :

- الحاسبة الالكترونية (نوع Acer)

- شبكة الانترنت لإنجاز البحث .

3-2- تحديد ابعاد الاستبيان

اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة للحصول على معلومات صحيحة. وقام الباحثان بتصميم استبيان البحث ، مستفيدين من الاطار النظري واستبيانات عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ، بحيث اشتمل على (6) أبعاد

و(44) عبارة لمتغيري البحث وهما القيم الادارية واستراتيجيات المتغير التنظيمي كما موضح في أدناه :

- أبعاد متغير القيم الادارية : اخلاقيات العمل (8) عبارات -الثقة التنظيمية (6) عبارات -القيم الانسانية (7) عبارات
- أبعاد متغير استراتيجيات التغير التنظيمي : العوامل التنظيمية (9) عبارة - العوامل الفردية (7) عبارات- تقليل معارضة التغير (7) عبارات.

ولغرض إعداد أبعاد الاستبيان قام الباحثان بمراجعة الأطر النظرية ذات العلاقة بمتغيري القيم الادارية والتغير التنظيمي ، وحددت بدائل سلم الاجابة وفق تدرج ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، أوافق الى حد ما ، لا أوافق ، لا أوافق مطلقا) وتحمل الاوزان (1،2،3،4،5) ، حيث تكون المتغير الاول من (21) عبارة وان اعلى درجة محتملة للاستبيان هي (105) وأدنى درجة هي (21) ، وتكون المتغير الثاني من (23) عبارة. وان اعلى درجة محتملة للاستبيان هي (115) وأدنى درجة هي (23) .

2-3-1- قياس الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبيان على المحكمين من ذوي الاختصاص وعددهم عشرة ، وذلك للتأكد من وضوح العبارات ودقة صياغتها وصلاحياتها ومدى توافرها على خصائص الصدق ، ونالت عبارات الاستبيان موافقتهم ، بنسبة (75%) فما فوق .

2-3-2- التجربة الاستطلاعية :

طبق الاستبيان على عينة من (15) من العاملين في مراكز الشباب ، من مجتمع البحث ، للتحقق من وضوح العبارات وفهم طريقة الاجابة عليها للمدة من 9-آذار-2026 ولغاية 19-آذار-2026.

2-3-3- اجراءات صدق الاستبيان

تم إجراء التحليل الاحصائي كالآتي :

2-3-3-1- الاتساق الداخلي لمتغير القيم الادارية

لإيجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي لجأ الباحثان الى ايجاد قيمة معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد ، وقيمة معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمتغير القيم الادارية ، وتم اجراء هذا الارتباط على (185) استمارة والمتضمنة (21) عبارة من عبارات الاستبيان . و الجداول (1-1) و(2-1) و(1-1) تبين ذلك .

جدول (1-1)

بُعد اخلاقيات العمل			
ت	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	0.649 **	0.511**	0.000
2	0.617 **	0.400**	0.000
3	0.635 **	0.494**	0.000

0.000	0.425**	0.664**	4
0.000	0.479**	0.567**	5
0.000	0.558 **	0.673 **	6
0.000	0.509**	0.592**	7
0.000	0.567**	0.556 **	8

جدول (2-1)

بُعد الثقة التنظيمية			
ت	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبيان	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
9	0.621 **	0.000	
10	0.601 **	0.000	
11	0.649 **	0.000	
12	0.712 **	0.000	
13	0.686 **	0.000	
14	0.691 **	0.000	

جدول (3-1)

بُعد القيم الإنسانية			
ت	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
15	0.541 **	0.000	
16	0.424 **	0.000	
17	0.589 **	0.000	
18	0.577 **	0.000	
19	5530.**	0.000	
20	0.441**	0.000	
21	0.573 **	0.000	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجداول (1-1) و(2-1) و(3-1) ان كل عبارات أبعاد متغير القيم الادارية البالغة (21) عبارة متسقة داخلياً , اذ ان قيم ارتباط العبارات اقتربت من الدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.400 و 0.712) . واقتربت قيم ارتباط العبارات من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه ما بين (0.538 و 0.787) . وبلغ مستوى الدلالة لكل معاملات قيم الارتباط (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وهو مؤشر على اتساق عبارات الاستبيان .

2-3-3-2- الاتساق الداخلي لمتغير إستراتيجيات التغيير التنظيمي

لإيجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي لجأ الباحثان الى إيجاد قيمة معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد ، و قيمة معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمتغير إستراتيجيات التغيير التنظيمي ، وتم اجراء هذا الارتباط على (185) استمارة والمتضمنة (23) عبارة من عبارات الاستبيان . والجداول (1-2) (2-2) و(3-2) تبين ذلك

جدول(1-2)

بُعد العوامل التنظيمية			
ت	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
22	0.627 **	0.431 **	0.000
23	0.633 **	0.461 **	0.000
24	0.681 **	0.570 **	0.000
25	0.624 **	0.532 **	0.000
26	0.791 **	0.724 **	0.000
27	0.755 **	0.658 **	0.000
28	0.714 **	0.572 **	0.000
29	0.748 **	0.672 **	0.000
30	0.708 **	0.691 **	0.000

جدول(2-2)

بُعد العوامل الفردية			
ت	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
31	0.630 **	0.636 **	0.000
32	0.709 **	0.584 **	0.000
33	0.713 **	0.655**	0.000
34	0.702 **	0.649 **	0.000
35	0.698 **	0.565 **	0.000
36	0.704**	0.508 **	0.000
37	0.608**	0.471 **	0.000

جدول (3-2)

بُعد تقليل معارضة التغيير			
ت	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد	درجة ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
38	0.583 **	0.527 **	0.000
39	0.759 **	0.642 **	0.000
40	0.762 **	0.681 **	0.000
41	0.768 **	0.721 **	0.000
42	0.808 **	0.672 **	0.000
43	0.806 **	0.720 **	0.000
44	0.794 **	0.702 **	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يتبين من الجداول (1-2) و (2-2) و (3-2) ان كل عبارات أبعاد متغير استراتيجيات التغيير التنظيمي البالغة (23) عبارة متسقة داخلياً , اذ ان قيم ارتباط العبارات اقترنت من الدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.431 و 0.721) . واقترنت قيم ارتباط العبارات من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه ما بين (0.583 و 0.808) وبلغ مستوى الدلالة لكل معاملات قيم الارتباط (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) مما يؤشر على تجانس عبارات الاستبيان .

4-3- ثبات الاستبيان :

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ ، إذ كان معامل الثبات لمتغير القيم الادارية كالاتي (0.790) . و معامل الثبات لمتغير التغيير التنظيمي كالاتي (0.846) .

5-2- التطبيق النهائي :

تم تطبيق الاستبيان على عينة من (185) من العاملين في عدد من مراكز الشباب في محافظة أربيل ، للمدة من 5-نيسان-2026 ولغاية 17-ايار-2026.

6-2- الوسائل الاحصائية :

- الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسبة المئوية ، معامل الفا كرونباخ ، معامل ارتباط بيرسون ، باستخدام الحقيبة الاحصائية (spss)

3- عرض النتائج ومناقشتها :

3-1- عرض نتائج الهدف الاول الذي ينص على تصميم استبيان القيم الادارية ودورها في تعزيز فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي في عدد من مراكز الشباب بمحافظة اربيل من وجهة نظر العاملين فيها ، وقد تحقق هذا الهدف من خلال اجراءات البحث .

3-2- عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني ، وهو التعرف على واقع القيم الادارية في مراكز الشباب في محافظة أربيل من حيث (اخلاقيات العمل ، الثقة التنظيمية ، القيم الانسانية)

جدول (3) المعالم الاحصائية لبُعد اخلاقيات العمل

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	اخلاصي في عملي مبدأ لا أستغني عنه	4.19	0.445	%83.3
2	العمل فرصة لابرار مهاراتي وخبراتي في المركز	4.1	0.408	%82
3	لا استغل زملائي عند إنجاز عملي	4.07	0.467	%81.4
4	الانظمة والقوانين من مصادر السلوك الاخلاقي الايجابي	4.06	0.389	%81.2
5	أساهم في حل مشاكل العمل في المركز	4.03	0.429	%80.6
6	اعمل بروح الفريق عند اداء واجباتي	4	0.387	%80
7	ثوابت الدين تحفزني على احترام مهام العمل	3.99	0.580	%79.8
8	الاعتبارات الأخلاقية تتقدم على مصلحة العمل عند اتخاذ أي قرار	3.88	0.652	%77.6
	المعدل	32.32	3.76	%80.74

الجدول (3) يوضح نتائج بُعد اخلاقيات العمل ، من حيث حصول العبارات، على نسب مئوية تراوحت بين (% 77.6- 83.3 %) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (3.88-4.19). وتُعزى هذه النتائج الى التزام العاملين بمراكز الشباب في محافظة اربيل بأخلاقيات العمل الاداري.

إذ تعطي القيم الاخلاقية سعة وُبعد في التفكير وتوجه جهود المنظمة نحو مجالات مختلفة ، وتساعد على استقطاب الافراد ذوي المهارات ، وتحدد الاولويات الرئيسية في المؤسسة (إدريس والغالبى ،2009،69)

كما ان القيم الادارية أداة للضبط والرقابة الفردية والتنظيمية ، وتلعب دورا مهما في حل الصراعات واتخاذ القرارات ، وتعطي للإنسان حافزاً من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته وتحديد أهدافه (الجبوري وجاسم ،2017،20)

وتُعد القيم الادارية معياراً لتوجيه السلوك الصادر عن الافراد ، فالقيم وسيلة للدفاع عن الذات ، وتساعد الفرد على اللجوء الى السلوك المقبول اجتماعيا (راضي،2013،18)

وتعد الاديان السماوية دستوراً إلهياً للبشرية ، ومصدراً مهماً للقيم الانسانية ، لأنها تشتمل على أسمى القيم التي يحتاجها الفرد والمجتمع ، وقد وجدت الاديان السماوية لإصلاح مقاصد المجتمع .(الحولي ،2008،138).

ويرى الباحثان ان أخلاقيات العمل الاداري ، تؤدي وظائف حيوية في مراكز الشباب ، فضلا عن كونها معايير يستخدمها الافراد لتقييم اعمالهم و تصرفاتهم في موقع العمل ، وتعمل على ضبط سلوكهم الاجتماعي .

جدول (4) المعالم الاحصائية لبُعد الثقة التنظيمية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
9	لدي ثقة كبيرة في كفاءة ادارة المركز	4.02	0.483	%80.4
10	تهتم ادارة المركز بكل ما يحقق صالح العاملين	4.06	0.457	%81.2
11	لا تبخل ادارة المركز بأي جهد لمساعدة العاملين	4.03	0.499	%80.6
12	تحرص ادارة المركز على مراعاة العدالة في توزيع مهام العمل	4	0.472	%80
13	تساعدني ادارة المركز على الاحساس بقيمة عملي	3.99	0.495	%79.8
14	اشعر بوجود تطابق في اقوال ادارة المركز وافعالها	3.95	0.451	%79
	المعدل	24.4	2.85	%80.13

الجدول (4) يوضح نتائج بُعد الثقة التنظيمية ، حيث حصول العبارات ، على نسب مئوية تراوحت بين (%79 - %81.2) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (3.95-4.2). وتُعزى هذه النتائج الى حرص ادارات مراكز الشباب في محافظة اربيل على الاهتمام بمصالح منتسبيها ومساعدتهم ، ومراعاة العدالة عند توزيع المسؤوليات الادارية عليهم . تؤدي زيادة الثقة في الرئيس المباشر وزملاء العمل، إلى تعزيز شعور الموظفين بالأمان والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على استقرار ادائهم.

حيث تعمل الثقة التنظيمية كعنصر أساسي في بناء العلاقات الإنسانية ، ويُحد من السلوكيات السلبية ، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التعاون والابتكار بين العاملين ، و تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق اهدافها ، كما تعد من اكثر الادوات الادارية فاعلية ، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات (بعاج ، 2022، 28)

وتكون الادارة العليا جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال اشباع احتياجاتهم ، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم ، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم ، ووضوح توقعاتهم ، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة مستويات الادارة (حياة، 2017، 31)

ولكي تستفيد المؤسسة من جميع كفاءات افرادها تسعى الى تحقيق الثقة التنظيمية ، من خلال تعميق الترابط بينها وبين افراد المؤسسة ، فالثقة التنظيمية تهيئ الظروف اللازمة للعمل الجيد وتساعد على تدعيم فعالية المؤسسة وتحقيق اهدافها من خلال غرس الثقة المتبادلة بين الافراد واتجاه المشرفين واتجاه الادارة العليا ، إذ تعد وسيطاً فعالاً لضمان سير الاعمال وتنعكس بدورها على أداء الافراد .(سارة، 2019، 2).

ويرى الباحثان أن الثقة التنظيمية من متطلبات النجاح الإداري لمراكز الشباب ، حيث تجعل الفرد يشعر بقيمة نفسه بين الآخرين ، وتمنحه قوة تجعله يمارس عمله دون تردد.

جدول (5) المعالم الاحصائية لبُعد القيم الانسانية

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
15	علاقاتي مع زملائي في المركز قائمة على المودة والاحترام	4.08	0.389	%81.6
16	أساعد زملائي في العمل كلما تطلب الامر	4.06	0.421	%81.2
17	اعبر عن أفكاري عن أداء المركز بحرية	4.05	0.394	%81
18	عملي في المركز يتيح لي الفرصة لتكوين علاقات مهنية جيدة	4.01	0.403	%80.2
19	يحرص المركز على تطوير العلاقات الإنسانية لمنتسبيه	4	0.376	%80
20	يوفر المركز فترات راحة مناسبة للتخلص من اثار ضغوط العمل	3.99	0.410	%79.8
21	يعتبر المركز اخطاء العمل فرصة للتعلم	3.98	0.505	%79.6
	المعدل	28.13	2.9	%80

الجدول (5) يوضح نتائج بُعد القيم الانسانية ، حيث حصول العبارات، على نسب مئوية تراوحت بين (% 79.6 - 81.6%) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (3.98-4.08). وتُعزى هذه النتائج الى احترام العاملين في مراكز الشباب في محافظة أربيل لعلاقات العمل ، والتعبير عن افكارهم التي تخدم العمل ، والتعلم من الاخطاء التي تفرزها اعمالهم.

ان السلوك الانساني له تأثير في جميع الاعمال والقرارات التي يتم تنفيذها في المؤسسات ، وقيم الافراد ليست مجرد اعتقاد فكري ليس له أي دور ، بل هي انعكاس للأبعاد الفكرية والمعتقدات الاساسية التي يحملها الفرد وتعمل معه على توجيه سلوكه وضبطه ، ومن هذا المنطلق وجب التأكيد على قيم الافراد داخل المؤسسات بغية توجيه وتعزيز السلوك المرغوب به . (عبدالكريم،6،2018) ولا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المؤسسة ، الا عندما تصل الادارة العليا الى القناعة بأن الجانب الانساني في المؤسسات ، لا يقل ان لم يزد أهمية عن الجانب التنظيمي .(بعاج،2022،29).

ان تحسين العمل يتم من خلال تجميع المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمردود النهائي لعمله ، اضافة الى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة .(الجعيري،2009،42) .

ويرى الباحثان ان القيم الانسانية ، هي احدى وسائل قبول الأفراد التغييرات الإدارية وسبب في تعزيز مهاراتهم ، وتجعل عمل مراكز الشباب أكثر مرونة وقدرة على إنجاز الأهداف الاستراتيجية .

3-3- عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني ، وهو التعرف على واقع استراتيجيات التغيير التنظيمي في مراكز الشباب في محافظة أربيل من حيث (العوامل التنظيمية ، العوامل الفردية ، تقليل معارضة التغيير)

جدول (6) المعالم الاحصائية لبُعد العوامل التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
22	تشخيص المشاكل يعتمد على الاسس العلمية وليس التخمين	4.18	0.633	%83.6
23	استخدم الاجهزة التقنية الحديثة في انجاز اعماله	4.17	0.675	%83.4
24	نشارك في صنع بعض قرارات ادارة المركز	4.14	0.573	%82.8
25	أقوم بمهام اضافية الى جانب مهمني الرئيسية عند الضرورة	4.12	0.645	%82.4
26	الهيكل التنظيمي للمركز مرن يتكيف بسرعة مع متغيرات العمل	4.11	0.602	%82.2
27	استخدم الانترنت بكفاءة عالية في تسيير اعماله	4.09	0.658	%81.8
28	قرارات ادارة المركز تعتمد على بيانات دقيقة	4.08	0.642	%81.6
29	يعقد المركز اجتماعات شهرية لمناقشة سبل تطوير العمل	4.07	0.655	%81.4
30	يشجع المركز الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار	4.06	0.669	%81.2
	المعدل	37.1	5.75	%82.24

الجدول (6) يوضح نتائج بُعد العوامل التنظيمية ، حيث حصول العبارات، على نسب مئوية تراوحت بين (% 81.2 - 83.6%) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (4.06-4.18). وتُعزى هذه النتائج الى ان إدارات مراكز الشباب لا تدخر جهداً في معالجة مشاكل العمل وفق الاسس العلمية ، وتستخدم الاجهزة التقنية الجديدة في تسيير اعمالها ، في إطار هيكل تنظيمي يلبي متغيرات العمل .

حيث تعيش المؤسسات الحديثة في محيط يشهد تطورات وتغييرات واسعة النطاق في مختلف المجالات ، لا سيما المعرفية والتقنية والادارية والمعلوماتية ، ويبرز التغيير التنظيمي كأهم أنواع التغيير في مؤسسات الاعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المؤسسة ، من حيث رؤيتها ورسالتها ، أو من حيث مهامها ، أو من حيث هياكلها التنظيمية ، أو من حيث سلوك الافراد والاجراءات التنظيمية ، وتقنياتها المستخدمة .(عبدالقادر، 2018، 17)

وان عملية التغيير في الهيكل التنظيمي تتم من خلال اعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف ، وإعادة تصميم طرق الاتصال ، وقنوات تدفق المسؤولية . (حسين وعبدالفتاح ،2000،120).

وتوفر الوسائل والاجهزة والالكترونية ذات الكفاءة العالية ، على الفرد جهده ووقته ويحقق للمؤسسات اهدافها ، وتولد طرقاً واجراءات جديدة بفعل هذا التغيير التكنولوجي . و أصبح التغيير هو الثابت الوحيد ، ولا ضمانة في البقاء او النمو الا بالاعتماد على ادارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية في تسيير الانتقال ومواجهة بيئة التغيير (الطفر،2020،351)

ان الموارد البشرية والممارسات الادارية ، وثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة ، ويحدد عامل الموارد البشرية فعالية وكفاءة نظام تقييم الاداء ، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في مراكز الشباب عملية صنع القرار .(شاهين،2010،70) .

ويرى الباحثان ان ادارات مراكز الشباب في محافظة أربيل ، وفرت بيئة عمل محفزة للنجاح من خلال التشخيص العلمي لعملها ، واعتماد قراراتها على بيانات دقيقة ، و دعم شفافية الحوار .

جدول (7) المعالم الاحصائية لبُعد العوامل الفردية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
31	نتقبل التغييرات التي تطرأ على واجباتنا اذا كان الهدف منها واضحاً	4.17	0.661	83.4%
32	اتردد في قبول تغييرات العمل عند عدم معرفتي نتائجها	4.15	0.650	83%
33	لا اشعر باي مشكلة من فكرة التغيير	4.14	0.669	82.8%
34	احترم الرأي الاخر وان كان يخالف رأيي	4.11	0.662	82.2%
35	تصلني معلومات كافية عن التغيير الذي يدخله المركز في العمل	4.08	0.642	81.6%
36	اتقبل التغيير الذي يؤدي الى تعلم مهارات جديدة	4.06	0.661	81.2%
37	ابتعد عن تقليد زملائي في طريقة حل المشاكل	4.04	0.702	80.8%
	المعدل	28.74	4.647	82.1%

الجدول (7) يوضح نتائج بُعد العوامل الفردية ، حيث حصول العبارات، على نسب مئوية تراوحت بين (80.04% - 83.4 %) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (4.17-4.04). وتُعزى هذه النتائج الى استعداد العاملين في مراكز الشباب بمختلف عناوينهم الادارية ، على التفاعل مع تغييرات العمل ، ومعالجة المشاكل بطرق جيدة ، بعد الحصول على معلومات كافية عنها .

ان علاقة الموظف بإدارة المؤسسة يجب ان تكون مبنية على الاحترام المتبادل ، وعلاقة الموظفين بعضهم ببعض ، وجو التفاهم والتعاون والتقارب ينشر اللفة والطمأنينة والارتياح في العمل (الطودي،2022،60)

ان اكثر مجالات التغيير صعوبة هي عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها ، انها عملية حساسة ودقيقة ، لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل .ومهما تعاظم دور الالة وتطورت يظل الفرد هو المبتكر والمخطط ، وتظل قدرات الافراد ومستويات انتاجهم رهناً بسلامة إدارتهم .(العنزي، 26، 2013).

ويقترن نجاح المؤسسة الادارية واستمرارها في تحقيق اهدافها بما تمتلكه من موارد بشرية ، لأنها من اهم عناصر العملية الانتاجية ، لكونها تسهم بأدائها السليم والفعال في تعزيز مكانة المؤسسة ، وانجاز المهام المطلوبة منها بأفضل الطرق .(سارة،2019،11).

ويرى الباحثان ان التغيير لا يحدث في أي جانب من جوانب المؤسسة ، الا عن طريق العاملين فيها ، عند وضوح هدف التغيير ، والحصول على معلومات كافية عن التغيير ، ومعرفة نتائجه ، و ادارات مراكز الشباب في محافظة اربيل حققت كل ذلك في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث.

جدول (8) المعالم الاحصائية لبُعد تقليل معارضة التغيير

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
38	بيئة العمل في المركز تشجعنا على التكيف السريع مع اي تغيير يحصل	4.2	0.624	%84
39	توضح ادارة المركز الغرض من أي تغيير تلجأ اليه	4.09	0.702	%81.8
40	اتفاعل مع تغييرات الادارة عندما تمنع الممارسات الخاطئة	4	0.645	%80
41	الحوافز تشجعني على اداء واجباتي بحرص كبير	4.05	0.686	%81
42	أتقبل التغيير عندما إسهم فيه .	4.03	0.663	%80.6
43	تقوم ادارة المركز بتوعية العاملين باهمية التغيير والنظر اليه كفرصة لا تهديد	4.01	0.663	%80.2
44	يؤمن المركز بان مخرجات العمل ترتبط بكفاءة ومهارة والتزام العاملين قبل الامكانيات المادية والتقنية	3.96	0.637	%79.2
	المعدل	28.34	4.62	%81

الجدول (8) يوضح نتائج بُعد تقليل معارضة التغيير ، حيث حصول العبارات، على نسب مئوية تراوحت بين (% 79.2 - 84%) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (3.96-4.2). وتُعزى هذه النتائج الى التأقلم مع تغييرات بيئة العمل ، والممارسات الادارية الصحيحة ، والحرص على توفير حوافز تشجع العاملين على اداء اعمالهم بتفان واخلاص.

إذ ان التغيير التنظيمي يهدف الى زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها ، والحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تحسن قدرتها على الاستمرارية والتطور .(البشير،2023،7)

ويعد المورد البشري من اهم مقومات التنمية والتحديث والتغيير ، لما له من تأثير على مستويات الاداء ، التي تتوقف على اداء المهارات والقدرات وخبرات العاملين ، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة ، حيث ان ادارة الموارد البشرية يجب ان تعمل على تحسين اداء العمل . (منيرة واخريات ،2018،13) .
وعوامل التحفيز تثير الموظفين وتحثهم على بذل مزيد من الجهد والطاقة والحماس في أداء أعمالهم ، وتشمل التقدير والثناء وفرص النمو والترقي والتحدي وتوفير عمل يحمل قيمة ويؤدي رسالة (جيمس ،2006،190) .
ان التغيير الاداري في جميع المؤسسات عملية حتمية لضمان استمرارها وازدهارها وبقائها واعطائها القدرة على استشراف التحديات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة ومواجهتها .(الذهلي واخرون ، 2022،46).
ويرى الباحثان ان التوجه نحو تقليل معارضة التغيير ، هو جسر العبور والتميز لأغلب المؤسسات في نجاحها لتحقيق أهدافها ، و تطوير الاداء الاداري ينعكس بالإيجاب على مستوى العمل ، ويزيد فاعليته ، وتحقق ذلك في مراكز الشباب محل البحث .

جدول (9) المعالم الاحصائية لدور القيم الادارية في تعزيز فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي في عدد من مراكز الشباب بمحافظة اربيل

المتغير	عدد العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم الادارية	185	84.49	9.51	0.772	0.000
استراتيجيات التغيير التنظيمي	185	94.18	15.01		

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

3.4-الهدف الرابع : التعرف على دور القيم الادارية في تعزيز فاعلية استراتيجيات التغيير التنظيمي في عدد من مراكز الشباب بمحافظة اربيل
من خلال الجدول (9) نجد أن مستوى الدلالة بين قيم القيم الادارية و استراتيجيات التغيير التنظيمي بلغ (0.00) وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) , مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.
وهذا يؤكد ان القيم الادارية لها اعتبار مهم عند العاملين في مراكز الشباب في محافظة أربيل ، كما يؤشر لقبولهم لاستراتيجيات التغيير التنظيمي لما لها اهمية في مساهمة التطور الاداري الحديث .

1-4-الاستنتاجات :

1. الاعتبار الأخلاقية كانت لها الاولوية عند اتخاذ أي قرار، و مستوى تقييم العاملين في عدد من مراكز الشباب في محافظة أربيل لأخلاقيات العمل كان ايجابياً .

2. راعت ادارات المراكز العدالة عند توزيع مهام العمل ، و الاديان السماوية كانت مصدراً مهماً للقيم الانسانية لدى العاملين في عينة البحث، لأنها اصلاح لمقاصد المجتمع .
3. تطوير العلاقات الإنسانية للعاملين كان محل اهتمام ادارات مراكز الشباب في محافظة اربيل ، لأنها تعزز المودة والاحترام .
4. أنجزت الاعمال باستخدام الاجهزة التقنية الحديثة ، و اعتمدت ادارات المراكز الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوارات .
5. وضوح هدف التغيير و بيئة العمل في مراكز الشباب في محافظة اربيل ، شجّع العاملين فيها ، على التفاعل و التكيف مع التغيير التنظيمي .
6. تؤمن ادارات مراكز الشباب بمحافظة اربيل بان مخرجات العمل لها علاقة وثيقة بكفاءة ومهارة والتزام العاملين ، فضلا عن الامكانيات المادية والتقنية و يتقبل العاملون التغيير الذي يسهمون فيه .

4-2- التوصيات :

1. يحبذ اجراء المزيد من البحوث حول القيم الادارية والتغيير التنظيمي ، لتشمل مجالات أخرى غير التي تناولها البحث الحالي .
2. زيادة الاهتمام بالعاملين في مراكز الشباب في محافظة أربيل ، محل البحث ، والوقوف على احتياجاتهم الادارية على نحو مستمر .
3. تطوير العلاقات الإنسانية لمنتسبي مراكز الشباب ، وضرورة مراعاة ضغوط العمل بتوفير فترات راحة ملائمة للتغلب على اثارها .
4. متابعة الافكار الحديثة للعاملين في مراكز الشباب في محافظة اربيل من خلال لقاءات مباشرة تمهد لتفعيل الافكار وتطويرها .
5. الاستعانة بالكفاءات المتمرسية في التغيير التنظيمي من داخل و خارج مراكز الشباب تساعد العاملين فيها بالانتقال من الاسلوب القديم في العمل الى الاسلوب الجديد .
6. ضرورة الاهتمام بالتغيير التنظيمي وعده عملية تعلم مستمرة للعاملين في مراكز الشباب في محافظة اربيل.

المصادر

- 1- أبو راضي ، رويدة (2013) المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.
- 2- إدريس ، وائل محمد ، الغالبي ، طاهر محسن (2009) سلسلة إدارة الاستراتيجية ، عمان ، دار وائل
- 3- إسحاق، بيشوي منير (2013) إسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب ، وزارة التعليم العالي ،المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، أسوان ، مصر

- 4- بوريطة ، مصطفى علي (2020) تأثير اخلاقيات الادارة على الموظفين وعملية الاداء ، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، المجلد الاول ، العدد الثاني عشر.
- 5- بعاج ، الهاشمي (2022) اثر ابعاد الثقافة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين ، اطروحة دكتوراه ، جامعة غرداية ، الجزائر
- 6- البشير ، بثينة الرشيد محمد (2023) التغيير التنظيمي وأثره في رضا العاملين ، مجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 1
- 7- الجبوري ، زينب حسن فليح وجاسم ، منى حميد (2017) اثر القيم الاجتماعية والادارية في تقليل فرص الفساد الاداري والمالي في الاندية ، مجلة الخبير.
- 8- الجعيري ، عنان (2009) ، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين.
- 9- جيمس ، سي هانتر (2006) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم ، كيف تصبح قائدا خادما ، مكتبة جرير ، الرياض ، السعودية ، الطبعة الاولى .
- 10- الحولي ، عليان (2008) أصول التربية ، ط1 ، غزة ، مكتبة آفاق .
- 11- حسين ، رحيم و عبدالفتاح ، علاوي (2000) اثر ابعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة الشلف ، العدد 12.
- 12- حياة ، سرير الحترسي (2017) التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية ، وانعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين ، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، جامعة البليدة 2
- 13- الذهلي ، ربيع بن المر واخرون (2022) ادارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين ، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية ، المجلد 4، العدد 5.
- 14- سارة ، صياغ (2019) اثر الثقة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، الجزائر.
- 15- شاهين ، ماجد ابراهيم (2010) مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والثقة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- 16- الطودي ، ياسر محمد كمال (2022) الروح المعنوية ، الصمود النفسي ، التوافق النفسي والامن النفسي وعلاقتهم بالانضباط الاداري لدى الكليات العسكرية ، المجلة العربية للقياس والتقويم ، 3(6)
- 17- الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح (1998) : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر ، الأردن
- 18- الطقز، ابراهيم عز الدين (2020) إدارة التغيير والتحديث في المؤسسة الحكومية ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 26
- 19 - عبدالكريم، نورة (2018)، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر .

- 20- عبدالفتاح ، علاوي (2013) أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر.
- 21- عبدالقادر ،سايب (2018) اثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة
- 22-العتيبي ، مشاعل (2009) الادارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
- 23-العنزي ، يوسف صالح الحمد (2013) اثر ادارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط .
- 24- الغامدي ، محمد بن فوزي (2020) الادارة بالقيم ، شبكة الالوكة ، الطبعة الاولى .
- 25- مسعودة ،شريف (2016) ادارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة ، اطروحة دكتوراه ، جامعة حسيبة بن علي –الشلف- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- 26- المعاضيدي ، محمد عصام احمد (2005) اثر اخلاقيات العمل في تعزيز ادارة المعرفة ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 27- منيرة ،سلامي واخريات (2018) اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة

References

1. Abu Radi, R. (2013). *The Value System among Private School Principals in Amman Governorate and Its Relationship to Teachers' Organizational Commitment* (Master's Thesis). Middle East University, Jordan.
2. Idris, W. M., & Al-Ghalibi, T. M. (2009). *Strategic Management Series*. Amman: Dar Wael Publishing.
3. Ishaq, B. M. (2013). *The Contribution of Youth Centers to Strengthening Citizenship Values among Youth*. Ministry of Higher Education, Higher Institute of Social Work, Aswan, Egypt.
4. Buraita, M. A. (2020). *The Impact of Management Ethics on Employees and Performance Processes*. International Journal for Publishing Research and Studies, 1(12).
5. Baaj, A. (2022). *The Impact of Organizational Culture Dimensions on Employees' Commitment Levels* (Doctoral Dissertation). University of Ghardaia, Algeria.

6. Al-Bashir, B. A. M. (2023). *Organizational Change and Its Impact on Employees' Satisfaction*. Arab Journal of Humanities and Social Sciences, (1).
7. Al-Jubouri, Z. H. F., & Jassim, M. H. (2017). *The Impact of Social and Administrative Values in Reducing Opportunities for Administrative and Financial Corruption in Clubs*. Al-Khabeer Journal.
8. Al-Ja'iri, A. (2009). *The Role of Administrative Creativity in Improving Job Performance in Palestinian Local Authorities* (Master's Thesis). Hebron University, Palestine.
9. Hunter, J. C. (2006). *The World's Most Effective Leadership Principle: How to Become a Servant Leader* (1st ed.). Riyadh: Jarir Bookstore.
10. Al-Houli, A. (2008). *Foundations of Education* (1st ed.). Gaza: Afaq Library.
11. Hussein, R., & Abdul Fattah, A. (2000). *The Effect of Organizational Change Dimensions on Employees' Performance*. North African Economics Journal, University of Chlef, Issue 12.
12. Hayat, S. A. (2017). *The Interactive Effect between Justice and Organizational Trust and Its Reflection on Improving Employees' Job Performance*. Journal of Business Administration and Economic Studies, University of Blida 2.
13. Al-Dhahli, R. B. M., et al. (2022). *Change Management in Directorates of Education in the Sultanate of Oman and Its Relationship to Employees' Morale*. Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health, 4(5).
14. Sayagh, S. (2019). *The Effect of Organizational Trust on Job Performance* (Master's Thesis). University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.
15. Shaheen, M. I. (2010). *The Effectiveness and Fairness of Employee Performance Evaluation Systems in Palestinian Universities and Their Impact on Job Performance and Organizational Trust* (Master's Thesis). Islamic University, Gaza.
16. Al-Toudi, Y. M. K. (2022). *Morale, Psychological Resilience, Psychological Adjustment, and Psychological*

Security and Their Relationship with Administrative Discipline in Military Colleges. Arab Journal of Measurement and Evaluation, 3(6).

17. Al-Taweel, H. A. S. (1998). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Jordan: Dar Al-Shorouq Publishing.

18. Al-Taqaz, I. E. (2020). *Change Management and Modernization in Government Institutions*. Arab Journal of Scientific Publishing, (26).

19. Abdulkarim, N. (2018). *Organizational Values and Their Role in Managing Organizational Conflict* (Master's Thesis). University of Martyr Hamma Lakhdar El Oued, Algeria.

20. Abdul Fattah, A. (2013). *The Impact of Organizational Change Dimensions on Employees' Performance* (Doctoral Dissertation). University of Algiers.

21. Saib, A. (2018). *The Impact of Organizational Change on Employees' Performance* (Master's Thesis). University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.

22. Al-Otaibi, M. (2009). *Management by Values and Achieving Value Alignment*. Paper presented at the International Conference on Administrative Development, Riyadh, Institute of Public Administration.

23. Al-Anzi, Y. S. A. (2013). *The Impact of Change Management on Enhancing the Effectiveness of Public Shareholding Companies in the State of Kuwait* (Master's Thesis). Middle East University.

24. Al-Ghamdi, M. F. (2020). *Management by Values* (1st ed.). Alukah Network.

25. Masouda, S. (2016). *Organizational Change Management and Its Role in Establishing the Principles and Foundations of the Learning Organization* (Doctoral Dissertation). University of Hassiba Ben Bouali, Chlef, Algeria.

26. Al-Maadhidi, M. I. A. (2005). *The Impact of Work Ethics on Enhancing Knowledge Management* (Master's Thesis). College of Administration and Economics, University of Mosul.

27. M. Salami, et al. (2018). *The Impact of Organizational Change on Employees' Performance* (Master's Thesis). University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.