

## اداره التغيير وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي

أ.م.د/ عبدالحق سيد عبدالباسط

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضي والترويح - كلية التربية الرياضية -  
جامعة جنوب الوادي

### مقدمة ومشكلة البحث :

التغيير في المنظمات عملية مستمرة ومتجددة فهو يتضمن احداث تحولات في المنظمة او في احد اقسامها لمواجهة القوى المؤثرة فيها، ويأتي التغيير كاستجابة لمتطلبات العملاء الجديدة او نتيجة التغيرات في البيئة التنافسية او نتيجة لتطبيق فلسفة ادارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة.

يرى كلٌّ من **Thomson & Schatter** ان التغيير يمثل مجهودات منظمة تهدف الى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. (٣٣ : ٨٣)

كما يرى "محمد القريوتي" (٢٠٠٠م) ان التغيير يمثل استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. (٢٠ : ٢٠)

اشار كل من " اكنم الصرايرة " و"عبدالله الرشيدى" (٢٠٠٩م) الى اهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة ، فهو يرى بأن الشيء الوحيد الذى يبقى ثابتاً ومستمر على مدى الزمان هو التغيير ، لذا لا بد من تهيئة المديرين والعاملين في المنظمة باستمرار تقبل عملية التغيير ففي ظل الظروف العالمية المحيطة. (٣ : ١٢١)

يؤكد "وائل مرزا" (٢٠٠٣م) أن التغيير ليس مناقضاً للاستقرار بل قد يكون اهم مقومات إذا الاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير بل معناه التلاؤم بين الظروف والاضاع والنظم والقواعد، وكما أن الظروف والاضاع في تغيير مستمر، وهكذا ينبغي ان تكون النظم والقواعد، لان عدم مسايرة هذه الازواع والظروف يولد المصادمات والانفجارات وبالتالي تهديد اسس الاستقرار داخل المنظمة. (٢٥ : ١٧)

لذا فإن إدارة التغيير في المؤسسة تهتم اهتماماً قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث، فهي لا تتفاعل بالأحداث ولكنها تتوافق وتتكيف معها وتسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها للإبقاء على حيوية على فاعلية الكيان الإداري بالمنظمة. (٨ : ٢٧٠)

وترى "ابنسام الحلواني" (١٩٩٩م) ان الرغبة في التجديد والتطوير وتحسين الاداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة إنما تفرض ضرورة لجوء الادارة الى التغيير المخطط الذى يحقق تلك الاهداف، وبدون ان تؤثر على نفسيات الافراد العاملين بها سلبيا وإنما يدفعهم الى مزيد من

التجديد والابداع والابتكار. (١ : ٥٣)

ويشير سميث (٢٠٠١م) ان ادارة التغيير انها "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال تطوير الاعمال والسلوك باتباع اساليب عملية لتعزيز التغيير المراد احداثه. (٧ : ٩)

ادارة المنظمات اصبحت لا تعتمد في تحقيق اهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة واهدافها، وإنما اصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الاهداف، وبالتالي يجب أن تبحث ادارة المنظمات الحديثة عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر ايجابية لموظفيها وذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ عمل جيد يلتزمون به، وينمى سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على ادائهم وتطوير قدراتهم الابداعية (٧ : ٢٥١)

إن اتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقية، كل ذلك يعتبر من الادوات القادرة على المساهمة في خلق الالتزام التنظيمي، ففقدرة الادارة على تنمية روح الولاء والاخلاص والكفاءة عند الافراد والعمل على ايجاد البيئة التنظيمية المناسبة من اجور وحوافز ورضا وظيفي سيؤدي بصورة حتمية الى نجاح واستمرار المنظمة والوصول الى اهدافها. (٢٣ : ١١٧)

حيث اصبح الالتزام التنظيمي السمة الاساسية في فلسفة ادارة الموارد البشرية، لتأثره وتأثيره في مجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية، وقد اصبحت سياسة ادارة الموارد البشرية تصمم على اساس تحقيق التكامل بين الالتزام التنظيمي للموظف وجودة العمل نفسه بما يعظم الكفاءة التنظيمية للمنظمة (٢٧ : ٢٧٢)

وتكمن مشكلة البحث في ان التغيير الناجح يعتمد على مدى التعهد والالتزام به، حيث يفشل التغيير إن لم يكن هناك مشاركين رئيسيين في التغيير يلتزمون بالحفاظ على الاهداف المرتبطة بالتغيير.

وقد قامت اداراه رعايه شباب جامعة جنوب الوادي منذ نشأتها بالعديد من التغييرات المختلفة على صعيد الهيكل التنظيمي كالنظام الاداري، التكنولوجيا، الموارد البشرية وغيرها.

وقد انعكست هذه التغييرات على العاملين بادارات رعايه الشباب الذين هم جوهر عملية التغيير من حيث الايمان بأهداف التغيير والثقة في الادارة والدافعية للعمل ومستوى درجة انتمائهم للمؤسسة وهذا ما دفع الباحث الى محاولة معرفة علاقة ادارة التغيير بتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لرفع الاثقال.

ومن خلال العرض السابق وفي حدود علم الباحث وما أتطلع عليه من الأبحاث والدراسات السابقة التي تنطرق إلى هذا المجال البحثي لم يجد من الأبحاث والدراسات العلمية المرجعية التي تتناول إدارة التغيير وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بادارات رعايه الشباب جامعة جنوب الوادي وكان في حد ذاته من أحد الدوافع الحقيقية لأجراء هذه الدراسة.

**أهمية البحث والحاجة إليه :**

تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها تطبق على المجتمع المصري حيث تتأدى قطاعات الدولة في تطويره وتنميته والرفع من مستواه الرياضي، ويمكن تحديد أهمية البحث والحاجة إليه في النقاط التالية:

١- قد تساعد هذه الدراسة الإدارة والعاملين في إدارته رعايه شباب جامعة جنوب الواديفي

التعرف على الثغرات الموجودة في التغيير الإداري الجديد المطبق على العاملين من خلال العمل على تعزيز الايجابيات ومحاولة عزل وتقليل السلبيات حتى يصبح النظام اكثر كفاءة وفعالية مما يؤدي الى تحسن الاداء الإداري بشكل عام وزيادة الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين بالاتحاد.

٢- إن الكفاءة في إدارة التغيير قد تساعد على تحسين وتطوير الاداء الإداري وزيادة الثقة في الإدارة الجديدة وبالتالي يكون هناك التزام من العاملين لتحقيق اهدافها.

٣- قد تقدم معلومات دقيقة لإدارة إدارته رعايه شباب جامعة جنوب الواديعن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وكيف يمكن زيادته لرفع كفاءة وفعالية العمل ومن ثم تحقيق الاهداف المنشودة للاتحاد.

٤- قد تعود الاستفادة على المجتمع من خلال الارتقاء بإدارة رعاية الشباب، وتعزيز كفاءة وفاعلية العاملين بها، حيث أن الاتحاد اذا ما اراد التغيير بصورة منهجية وعلمية ينعكس ذلك على الاداء ومستوى الخدمات التي تُقدم للمجتمع وجمهور الاتحاد.

**هدف البحث:**

يهدف البحث الى التعرف على:

- ١- واقع ادارة التغيير من وجهه نظر العاملين بادارة رعايه شباب جامعة جنوب الوادى.
- ٢- واقعالالتزام التنظيمي لدى العاملين بادارة رعايه شباب جامعة جنوب الوادى.
- ٣- علاقة إدارة التغيير بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بادارة رعايه شباب جامعة جنوب الوادى.

**تساؤلات البحث:**

- ١- ماواقع ادارة التغيير من وجهه نظر العاملين بادارة رعايه شباب جامعة جنوب الوادى؟
- ٢- ماواقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بادارة رعايه شباب جامعة جنوب الوادى؟
- ٣-٤- ما علاقة إدارة التغيير بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بادارة رعايه شباب جامعة جنوب الوادى؟

## المصطلحات الواردة في البحث:

## ١- التغيير:

عملية ادخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (٥ : ٢٣٩)

## ٢- ادارة التغيير:

هي الادارة المعنية بالانتقال من الحالة القائمة الى الحالة المستهدفة ليس فقط بصيغة خطة او تصورات معدة من اجل التغيير وإنما الالم هو العملية الادارية أي الأنشطة المتدفقة التي تأتي عند تنفيذها بالكثير من المشكلات والعقبات والاحباطات التي تمنع التغيير من الوصول الى اهدافه الاساسية. (١٣ : ٢٤٨)

## ٣- الالتزام التنظيمي:

نزعة الفرد في الارتباط والاندماج في منظمة ما، معبراً عنها بالرغبة في البقاء، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب، وقبول أهداف المنظمة والايان بقيمها. (٤ : ٨٨)

## الدراسات السابقة :

قام الباحث بمسح شامل للدراسات والبحوث المرتبطة بهذا المجال البحثي وقام الباحث بترتيبها تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث ....

## اولا:الدراسات العربية:

١- دراسة " فريد محمد القواسمة" (٢٠٠٦م) (١٦) هدفت الى معرفة الجوانب الرئيسية لإدارة التغيير كأهداف التغيير، محركات التغيير، والاثار المترتبة على التغيير في شركات الاتصالات في الاردن، وتكون عينه البحث (٥) شركات اتصالات بالأردن بأسلوب العينة العمدية، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والاستبيان، وكانت اهم النتائج ان عوامل النجاح الحرجة التي اجمعت عليها المنظمات المبحوثة هي (الموارد- دعم الادارة العليا- التكنولوجيا- الجودة- رضا العاملين- التدريب).

٢- دراسة "فيصل سعد فالح الوسمي" (٢٠٠٧م) (١٧) هدفت الى معرفه درجة اسهام القادة التربويين في ادارة التغيير في المؤسسات التربوية بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥٠) فرد، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان، وكانت اهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس من وجهه نظر مديري المدارس في جميع المجالات الادارية (تخطيط- تنظيم- توجيه- رقابه).

٣- دراسة عوني عبيد (٢٠٠٩م) (١٥) هدفت الى التعرف على واقع ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية واثر ذلك على اداء العاملين من خلال دراسة حاله مجمع الشفاء الطبي، واستخدم الباحث العينة العشوائية لعدد (٣٠٠) فرد من العاملين بالمجمع، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى ان التغيير في الهيكل التنظيمي لم

يكن واضح المعالم وذلك بسبب احاث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئه معينة.

٤- دراسة **سعيد الغامدي (٢٠١٠م)** (١٠) هدفت الدراسة الى تحديد النمط القيادي الذى يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة، واستخدم الباحث العينة العشوائية لعدد من المدرسين بالمدارس الثانوية بجدة ، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى ان مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفع لدى المعلمين بالمدارس الثانوية من وجهه نظرهم.

٥- دراسة **معتصم عبدالوهاب المجالى (٢٠١٠م)** (٢١)هدفت الدراسة الى معرفة أثر منظمات الظل على الفاعلية الإدارية ، واستخدم الباحث العينة العشوائية من الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الفاعلية الإدارية تعود لمتغير الخبرة العملية، وهذا يعزى إلى خبرة الموظف في فهم العوامل التي تؤثر في العمل الإداري من الاتصالات والقرارات وغير ذلك، كما ويدل ذلك على أن المؤسسة المبحوثة تتصف بعلاقات إنسانية قوية ذات فاعلية كبيرة وهذا بدوره يساعد في ايجابية منظمات الظل الموجودة في تحقيق معظم أهداف المؤسسة بسهولة وتسد الخلل التنظيمي فيها.

٦- دراسة **احمد ابو سمك (٢٠١١م)** (٢) هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات في قطاع غزة من وجهه نظر العاملين، واستخدم الباحث العينة العشوائية لعدد (٤٠٠) فرد من العاملين في المؤسسات بغزة ، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى ان هناك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي بلغ نسبة ٦٧.٤٧%.

٧- دراسة **وسام احمد بكير (٢٠١٦م)** (٢٦) هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الادارة الاستراتيجية بأبعادها مع ادارة التغيير التنظيمي، واستخدم الباحث العينة العشوائية لعدد (٣٦٣) فرد من العاملين في شركة الحديد والصلب، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى انه لا توجد علاقة بين الادارة الاستراتيجية بأبعادها مع ادارة التغيير التنظيمي من وجهه نظر عينه الدراسة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة كل من **(2004) (Stewart & Kringas م)** (٣٢) هدفت الدراسة الى تحليل انماط ادارة التغيير في ست من الوكالات الاسترالية العاملة في الخدمات العامة، حيث تمثلت عينة البحث في (١٢) مدير من كل وكالة، وكانت اهم ادوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والاستبيان، وتوصلت الدراسة الى اعتبار العوامل المشتركة التي تقود الى نتائج ناجحة في التغيير في المنظمات هي ( اعتماد نموذج مناسب في التغيير - توافر القيادة التفاعلية- دعم

الإدارة العليا- احترام الثقافة التنظيمية).

٢- دراسة كل من (2005) (Jimmieson. White & Peach) (٣٤) هدفت الدراسة الى معرفة درجة جاهزية الموظفين للتغيير باستخدام نظرية السلوك المخطط في تغير الإدارة، وطبقت الدراسة على (١٤٩) موظف يعملون في احدى المنظمات الحكومية المحلية الكبرى في كوينزل لاند بأستراليا، وكانت اهم ادوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والاستبيان، وتوصلت الدراسة الى ان مشاركات الموظفين في عملية التغيير تفاوتت ما بين متوسطة وعليا وفقا لمعتقداتهم ونقلهم الى اماكن عمل اخرى.

٣- دراسة (Ogut and others (2011) (٣٥) هدفت الدراسة الى التعرف على الاختلافات في مستوى انواع الالتزام التنظيمي تحت تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين بفنادق مدينه كبادوكيا بتركيا، حيث تم اجراء الدراسة على عدد(٤١٣) موظف داخل الفنادق بكبادوكيا بتركيا، وكانت اهم ادوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والاستبيان، وتوصلت الدراسة هناك فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات افراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي من حيث عمر الموظفين وتصنيف النجمة للفندق .

٤- دراسة (Katsikea and others(2011) (٢٩) هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لمديري المبيعات المصدرة، حيث تم اجراء الدراسة على عدد(١٦٠) موظف من مختلف منظمات التصدير، وكانت اهم ادوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والاستبيان، وتوصلت الدراسة ان الاستقلالية في العمل وتنوع الاعمال وتبادل المعلومات يؤثر ايجابيا في الالتزام التنظيمي للعاملين.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :**

قد استفاد الباحث من هذه الدراسات فيما يلي :

- ١- التوصل إلى الصياغة المناسبة والصحيحة لعنوان البحث.
- ٢- المساعدة في فهم وتحديد مشكلة البحث وكيفية معالجتها.
- ٣- المساعدة في صياغة تساؤلات البحث.
- ٤- التعرف على المراجع الخاصة لمجالات وموضوع البحث.
- ٥- تحديد منهج البحث.
- ٦- المساعدة على تحديد مجتمع البحث وإختيار العينة بالطريقة المناسبة.
- ٧- إختيار وسائل جمع البيانات.
- ٨- تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة لمشكلة وإجراءات البحث.
- ٩-

**إجراءات البحث:**

**منهج البحث :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبه لطبيعة البحث.

## مجتمع وعينه البحث :

يشمل مجتمع البحث العاملين بإدارات رعايه طلاب جامعه جنوب الوادي والمتمثلين في (مديري الادارات-اخصائي النشاط) والبالغ عددهم (١٢٣) ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الأصلي وبنسبة مئوية قدرها (٦٥.٠٤%) وجدول (١) يوضح ذلك:

جدول رقم ( ١ )

## توصيف عينة الدراسة

م	توصيف عينة البحث	مديري الادارات	اخصائي النشاط	المجموع	النسبة المئوية
١	مجتمع البحث	٢٣	١٠٠	١٢٣	١٠٠%
٢	عينة البحث الاساسية	١٢	٦٨	٨٠	٦٥.٠٤%
٣	عينة البحث الاستطلاعية	٨	١٢	٢٠	٢٤.٦%

أدوات جمع البيانات :

استعان الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة بالأدوات التالية:

تحليل المحتوى والوثائق:

\* قام الباحث بتحليل المراجع العلمية والدراسات والبحوث المتخصصة في ادارة التغيير والالتزام التنظيمي.

المقابلة الشخصية:

\* قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بإدارات رعاية الشباب بالجامعة بغرض التعرف على الواقع الفعليلادارة التغيير والالتزام التنظيمي.

أولاً: استمارة ادارة التغيير

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كما يلي:

أولاً:تحديد محاور استمارة الواقع الفعلي لادارة التغيير:

للتعرف على الواقع الفعلي لادارة التغيير للعاملين بإدارات رعاية شباب جامعة جنوب الوادي. (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم هذه الاستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

- قام الباحث بتحديد ست محاور رئيسية مرفق (٢) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلوماتوما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة .
- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٧) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن

مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة ( ٧٠%) فأكثر جدول (٤).

### جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الواقع الفعلي لادارة التغيير ن=٧

مسلسل	محاور الاستبيان	رأى الخبير		نسبة الموافقة
		موافق	غير موافق	
١	التغيير في الهيكل التنظيمي	٧	-	%١٠٠
٢	التغيير في الاستراتيجية	٧	-	%١٠٠
٣	التغيير في الثقافة	٧	-	%١٠٠
٤	التغيير في التكنولوجيا	٧	-	%١٠٠
٥	الموارد البشرية	٤	٣	%٥٧

يتضمن جدول (٢) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استمارة الواقع الفعلي لادارة التغيير تراوحت ما بين (٥٧%:١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم استبعاد محور رقم (٥).

### ثانياً: صياغة العبارات

حيث قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالي الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس، عن طريق المقابلة الشخصية وذلك بغرض التحقق من مدى صلاحية الاستمارة في قياس ما وضعت من أجله، ومدى مناسبة محاور استمارة الاستبيان، ومدى ملائمة العبارات المنتمية لكل محور، وفي ضوء آراء الخبراء المتخصصين تم إجراء بعض التعديلات من حيث (الصياغة - الحذف - الإضافة)

### جدول (٣)

استطلاع رأى الخبراء حول استمارة ادارة التغيير ن=٧

م	العبارة	رأى الخبير		النسبة
		موافق	غير موافق	
١	يتسم الهيكل التنظيمي لادارة رعايه الشباب بالمرونة	٧	-	%١٠٠
٢	يتم تغيير الهيكل التنظيمي فى اداره رعايه الشباب عند استحداث اقسام او وظائف به	٧	-	%١٠٠
٣	يبين الهيكل التنظيمي لاداره رعايه الشباب خطوط الاتصال بين كافة أقسام ادارة رعايه الشباب بدقة	٧	-	%١٠٠
٤	احدثت ادارة رعايه الشباب تغييرات فى هيكلها التنظيمي	٥	٢	%٧١.٤٢
٥	تقوم ادارة رعايه الشباب بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	٧	-	%١٠٠

## جدول (٣)

## استطلاع رأى الخبراء حول استمارة ادارة التغيير ن=(٧)

م	العبرة	رأى الخبير		النسبة
		موافق	غير	
٦	تعمل ادارة رعاية الشباب على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	٧	-	١٠٠%
٧	تعمل ادارة رعاية الشباب على دراسة وتطوير هيكله التنظيمي باستمرار	٧	-	١٠٠%
٨	تسعى ادارة رعاية الشباب الى تغيير استراتيجيته وفقا لمتطلبات السوق	٧	-	١٠٠%
٩	يتم تغيير استراتيجية ادارة رعاية الشباب لتستوعب التغييرات البيئية الداخلية والخارجية	٧	-	١٠٠%
١٠	تتبنى ادارة رعاية الشباب استراتيجية واضحة ومعلنة للعملاء	٧	-	١٠٠%
١١	تتبنى ادارة رعاية الشباب استراتيجية وفقا لحاجات العاملين	٧	-	١٠٠%
١٢	تمتلك ادارة رعاية الشباب استراتيجيات بديلة لمواجهة الازمات والظروف الطارئة	٧	-	١٠٠%
١٣	يتم تغيير استراتيجية ادارة رعاية الشباب وفقا لرؤيتها المستقبلية	٦	١	٨٥.٧١%
١٤	تتبنى ادارة رعاية الشباب استراتيجية واضحة ومعلنة للجمهور	٧	-	١٠٠%
١٥	يتم تغيير ثقافة ادارة رعاية الشباب وفقا لاهداف العامة لها	٧	-	١٠٠%
١٦	يتم تغيير ثقافة ادارة رعاية الشباب بما يتوافق مع ثقافة المجتمع	٧	-	١٠٠%
١٧	تسعى ادارة رعاية الشباب دوما لبلورة ثقافة متميزة لها	٧	-	١٠٠%
١٨	تسعى ادارة رعاية الشباب من خلالها الى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين	٦	١	٨٥.٧١%
١٩	تطور ادارة رعاية الشباب من ثقافتها لتحقيق الانسجام مع الشباب	٧	-	١٠٠%
٢٠	تستند ثقافة ادارة رعاية الشباب الى مصلحة الشباب دوما ويتم تغييرها وفقا لذلك	٧	-	١٠٠%
٢١	سعى ادارة رعاية الشباب الى ادخال احدث الاساليب التكنولوجية المستخدمة فى الاتصال	٧	-	١٠٠%
٢٢	سعى ادارة رعاية الشباب الى تغيير الاجهزة الالكترونية المستخدمة وتطويرها	٧	-	١٠٠%
٢٣	قامت ادارة رعاية الشباب بتغيير اساليب التقديم الخدمات للطلاب باستخدام التكنولوجيا	٧	-	١٠٠%
٢٤	عملت ادارة رعاية الشباب على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	٦	١	٨٥.٧١%
٢٥	وسعت ادارة رعاية الشباب من استخدام شبكة الانترنت فى تقديم خدماتها للطلاب	٧	-	١٠٠%

يتضمن جدول (٣) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على عبارات استمارة الواقع الفعلي لادارة التغيير تراوحت ما بين (٧١.٤٢% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم قبول جميع العبارات.

### المعاملات العلمية لاستمارة الواقع الفعلي لادارة التغيير الصدق:

قام الباحث باستخراج قيمة معامل الارتباط لاختبار صدق استمارة الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الاستبيان ككل، وقد أسفرت نتائج الاستجابات عن ما يلي:

## جدول (٤)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الاستبيان ككل ن = ٢٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة رعاية الشباب بالمرونة	*٠.٥٠١
٢	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في إدارة رعاية الشباب عند استحداث أقسام أو وظائف به	*٠.٣٧١
٣	يبين الهيكل التنظيمي لإدارة رعاية الشباب خطوط الاتصال بين كافة أقسام إدارة رعاية الشباب بدقة	*٠.٣٦٥
٤	أحدثت إدارة رعاية الشباب تغييرات في هيكلها التنظيمي	*٠.٤٤٠
٥	تقوم إدارة رعاية الشباب بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	*٠.٧٦٥
٦	تعمل إدارة رعاية الشباب على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	*٠.٣٠٥
٧	تعمل إدارة رعاية الشباب على دراسة وتطوير هيكله التنظيمي باستمرار	*٠.٢٠٦
٨	تسعى إدارة رعاية الشباب الى تغيير استراتيجيتها وفقا لمتطلبات السوق	*٠.٤٠٢
٩	يتم تغيير استراتيجية إدارة رعاية الشباب لتستوعب التغييرات البيئية الداخلية والخارجية	*٠.٦٦٣
١٠	تتبنى إدارة رعاية الشباب استراتيجية واضحة ومعلنة للعملاء	*٠.٧٠٢
١١	تتبنى إدارة رعاية الشباب استراتيجية وفقا لحاجات العاملين	*٠.٦٩٦
١٢	تمتلك إدارة رعاية الشباب استراتيجيات بديلة لمواجهة الازمات والظروف الطارئة	*٠.٤١٥
١٣	يتم تغيير استراتيجية إدارة رعاية الشباب وفقا لرؤيتها المستقبلية	*٠.٤٧٠
١٤	تتبنى إدارة رعاية الشباب استراتيجية واضحة ومعلنة للجمهور	*٠.٧١٩
١٥	يتم تغيير ثقافة إدارة رعاية الشباب وفقا للأهداف العامة لها	*٠.٥٧٠
١٦	يتم تغيير ثقافة إدارة رعاية الشباب بما يتوافق مع ثقافة المجتمع	*٠.٦٣٠
١٧	تسعى إدارة رعاية الشباب دوما لبلورة ثقافة متميزة لها	*٠.٥٠٥
١٨	تسعى إدارة رعاية الشباب من خلالها الى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين	*٠.٧٠٤
١٩	تطور إدارة رعاية الشباب من ثقافتها لتحقيق الانسجام مع الشباب	*٠.٦٥٢
٢٠	تستند ثقافة إدارة رعاية الشباب الى مصلحة الشباب دوما ويتم تغييرها وفقا لذلك	*٠.٧٠٢
٢١	سعى إدارة رعاية الشباب الى ادخال احدث الاساليب التكنولوجية المستخدمة في الاتصال	*٠.٥٧٨
٢٢	سعى إدارة رعاية الشباب الى تغيير الاجهزة الالكترونية المستخدمة وتطويرها	*٠.٧١٩
٢٣	قامت إدارة رعاية الشباب بتغيير اساليب التقديم الخدمات للطلاب باستخدام التكنولوجيا	*٠.٤٠٩
٢٤	عملت إدارة رعاية الشباب على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	*٠.٤٦٠
٢٥	وسعت إدارة رعاية الشباب من استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للطلاب	*٠.٦٣٤

قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٠٦

## النتائج:

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة الأصلي ومن خارج عينة الدراسة ثم إعادة التطبيق على نفس العينة وبنفس الشروط ثم إيجاد معامل الارتباط بين التطبيق على الأول

والثاني والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

### جدول (٥)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لاستمارة ادارة التغيير (ن=٢٠)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	المحور الأول	٣٢.٠١	٤٩.٥٠	٢٧.٥٢	٤٩.٥٠	٠.٩٨
٢	المحور الثاني	١١.٠٩	١٧.٠٠	٩.٦٤	١٧.٠٠	٠.٩٨
٣	المحور الثالث	١٠.٨٢	١٧.٢٠	٩.٧١	١٧.٢٠	٠.٩٨
٤	المحور الرابع	١٣.١٣	٢٢.٩٠	١١.٦٩	٢٢.٩٠	٠.٩٩
٤	الاستمارة ككل	٦٦.٠٤	١٠٥.٦٠	٥٧.٥٤	١٠٥.٦٠	٠.٩٨

قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٠٦

يتضح من جدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (٠.٨٧%) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

#### ثانياً: استمارة الالتزام التنظيمي

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كما يلي:

#### أولاً: تحديد محاور استمارة الواقع الفعلي للالتزام التنظيمي:

للتعرف على الواقع الفعلي للالتزام التنظيمي للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي. (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم هذه الاستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:

#### ٢- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

- قام الباحث بتحديد ست محاور رئيسية مرفق (٥) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلوماتوما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة .
- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٧) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة ( ٧٠%) فأكثر

## جدول (٦).

## استمارة استطلاع رأى السادة الخبراء في محاور الالتزام التنظيمي ن=(٧)

نسبة الموافقة	رأى الخبير		محاور الاستبيان	مسلسل
	غير موافق	موافق		
%١٠٠	-	٧	الثقة في الادارة	١
%١٠٠	-	٧	الدافعية والرغبة في العمل	٢
%١٠٠	-	٧	دوران العمل	٣
%١٠٠	-	٧	الغياب والتأخير	٤
%١٠٠	-	٧	الايمان بالمؤسسة	٥
%١٠٠	-	٧	الروح المعنوية	٦

يتضمن جدول (٦) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استمارة الواقع الفعلي لإدارة التغيير (١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم قبول جميع المحاور.

## ثانيا : صياغة العبارات

حيث قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالي الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس، عن طريق المقابلة الشخصية وذلك بغرض التحقق من مدى صلاحية الاستمارة في قياس ما وضعت من أجله، ومدى مناسبة محاور استمارة الاستبيان، ومدى ملائمة العبارات المنتمية لكل محور، وفي ضوء آراء الخبراء المتخصصين تم إجراء بعض التعديلات من حيث (الصياغة - الحذف - الإضافة)

## جدول (٧)

## استطلاع رأى الخبراء حول استمارة الالتزام ن=(٧)

م	العبارات	رأى الخبير		غير موافق
		إلى حد ما	موافق	
١	انا على ثقة تامه ان إدارة رعاية الشباب تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار	-	٧	%١٠٠
٢	تسعى إدارة رعاية الشباب الى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر	-	٧	%١٠٠
٣	معظم القرارات التي تتخذها إدارة رعاية الشباب تستهدف مصلحة العاملين	١	٦	%٨٥.٧١
٤	اشعر بالاطمئنان على مستقبلى الوظيفى فى رعاية الشباب	-	٧	%١٠٠
٥	يقف الرئيس المباشر الى جانبى عند وجود اختلاف او مشاكل مهنية مع الادارة العليا	-	٧	%١٠٠

## جدول (٧)

## استطلاع رأى الخبراء حول استمارة الالتزام ن=(٧)

م	العبارات	رأى الخبير	
		موافق	إلى حد ما
٦	تؤدى ثقتي فى الإدارة الى نتائج ايجابية تعكس على ادائى	٧	-
٧	ارغب فى البقاء فى عملى مهما توفرت لى فرص بديلة	٧	-
٨	سأكون سعيدا حال بقاءى حتى نهاية حياتى فى اداره رعاية الشباب الذى اعمل بها	٧	-
٩	يعتبر تركى للعمل الحالى مكلفا ماديا ومعنويا بالنسبة لى	٧	-
١٠	ساقبل اى وظيفة اكلف بها من ادارة رعاية الشباب مقابل استمرارى فى العمل	٧	-
١١	اتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة فى ادارة رعاية الشباب	٧	-
١٢	اشعر بالفخر بانتمائى لادارة رعاية الشباب	٧	-
١٣	مناخ العمل فى رعاية الشباب مريح ومستقر	٥	٢
١٤	تتوافق قيمى مع قيم ادارة رعاية الشباب التى اعمل بها	٧	-
١٥	استمتع بحديثى معا اصدقائى خارج العمل عن ادارة رعاية الشباب	٧	-
١٦	انا مهتم بوضع ومستقبل ادارة رعاية الشباب الذى اعمل بها	٧	-
١٧	تهتم ادارة رعاية الشباب بالتحفيز المعنوى للعاملين بشكل جدى	٧	-
١٨	تهتم ادارة رعاية الشباب بالتحفيز المادى للعاملين بشكل جدى	٧	-
١٩	تشارك ادارة رعاية الشباب العاملين فى اتخاذ القرارات	٥	٢
٢٠	يوجد انخفاض ملحوظ فى عدد الشكاوى المقدمة من العاملين ضد الإدارة	٧	-
٢١	يوجد انخفاض ملحوظ فى عدد حوادث العمل	٥	٢
٢٢	هناك زيادة ملحوظة فى انتاجية الفرد داخل ادارة رهاية الشباب	٧	-
٢٣	هناك رضا واضح عن الخدمات الترفيهية والاجتماعية للعاملين بالادارة	٧	-
٢٤	تتسم العلاقات بين الزملاء بالروح الاخوية بالرغم من اختلاف التوجهات السياسية بينهم	٧	-
٢٥	عندما اقوم بعملى اشعر باننى اقوم به بحماسة	٧	-
٢٦	عملى مصدر استقرار لى	٦	١
٢٧	اشعر بالرضا عن الاشراف عنى فى العمل	٧	-
٢٨	افكر فى الاستمرار فى عملى الحالى	٧	-
٢٩	لا افكر بترك العمل لاي سبب كان	٧	-
٣٠	اواظب على عملى دون تغيب	٧	-
٣١	اصل الى عملى فى الوقت المحدد	٧	-
٣٢	عندما اتغيب عن عملى فإننى اشتاق اليه	٥	٢
٣٣	لا اتغيب عن العمل بدون عذر او مبرر	٧	-

يتضمن جدول (٧) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على عبارات استمارة الواقع الفعلي للالتزام التنظيمي تراوحت ما بين (٧١.٤٢% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم قبول جميع العبارات.

### المعاملات العلمية للاستمارة

الصدق:

قام الباحث باستخراج قيمة معامل الارتباط لاختبار صدق استمارة الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الاستبيان ككل، وقد أسفرت نتائج الاستجابات عن ما يلي:

جدول (٨) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الاستبيان ككل ن = (٢٠)

م	العبارات	درجة
١	انا على ثقة تامه ان إدارة رعاية الشباب تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار	*٠.٧٧٣
٢	تسعى إدارة رعاية الشباب الى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر	*٠.٥١٦
٣	معظم القرارات التي تتخذها إدارة رعاية الشباب تستهدف مصلحة العاملين	*٠.٨٠١
٤	اشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي في رعاية الشباب	*٠.٦٨٥
٥	يقف الرئيس المباشر الى جانبي عند وجود اختلاف او مشاكل مهنية مع الادارة العليا	*٠.٤١٧
٦	تؤدي ثقتي في الادارة الى نتائج ايجابية تنعكس على ادائي	*٠.٣٩٠
٧	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة	*٠.٧٧٣
٨	سأكون سعيدا حال بقائي حتى نهاية حياتي في اداره رعاية الشباب الذي اعلم بها	*٠.٥١٦
٩	يعتبر تركي للعمل الحالي مكلفا ماديا ومعنويا بالنسبة لي	*٠.٨٠١
١٠	ساقبل اي وظيفة اكلف بها من ادارة رعاية الشباب مقابل استمرارى في العمل	*٠.٧٩٠
١١	انتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في ادارة رعاية الشباب	*٠.٤٦٤
١٢	اشعر بالفخر بانتمائي لادارة رعاية الشباب	*٠.٧٢١
١٣	مناخ العمل في رعاية الشباب مريح ومستقر	*٠.٤٩١
١٤	تتوافق قيمى مع قيم ادارة رعاية الشباب التي اعلم بها	*٠.٥١٩
١٥	استمتع بحديثي مع اصدقائي خارج العمل عن ادارة رعاية الشباب	*٠.٤٠٣
١٦	انا مهتم بوضع ومستقبل ادارة رعاية الشباب الذي اعلم بها	*٠.٣٨٧
١٧	تهتم ادارة رعاية الشباب بالتحفيز المعنوي للعاملين بشكل جدى	*٠.٣٠١
١٨	تهتم ادارة رعاية الشباب بالتحفيز المادى للعاملين بشكل جدى	*٠.٤٠٧
١٩	تشارك ادارة رعاية الشباب العاملين في اتخاذ القرارات	*٠.٢٧٩

## جدول (٨)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الاستبيان ككل  $n = (20)$ 

م	العبارات	درجة
٢٠	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد الشكاوى المقدمة من العاملين ضد الإدارة	*٠.٤٢٠
٢١	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد حوادث العمل	*٠.٣٠٣
٢٢	هناك زيادة ملحوظة في انتاجية الفرد داخل ادارة رهاية الشباب	*٠.٢٥٣
٢٣	هناك رضا واضح عن الخدمات الترفيهية والاجتماعية للعاملين بالادارة	*٠.٤٢٣
٢٤	تتسم العلاقات بين الزملاء بالروح الاخوية بالرغم من اختلاف التوجهات السياسية بينهم	*٠.٥٢٤
٢٥	عندما اقوم بعملى اشعر باننى اقوم به بحماسة	*٠.٧٣٥
٢٦	عملى مصدر استقرار لى	*٠.٢١٧
٢٧	اشعر بالرضا عن الاشراف عنى فى العمل	*٠.٣٦٧
٢٨	افكر فى الاستمرار فى عملي الحالي	*٠.٥٦٦
٢٩	لا افكر بتترك العمل لاي سبب كان	*٠.٣٧٠
٣٠	اواظب على عملي دون تغيب	*٠.٧٩٠
٣١	اصل الى عملي فى الوقت المحدد	*٠.٤٦٤
٣٢	عندما اتغيب عن عملي فإنني اشتاق اليه	*٠.٧٧٣
٣٣	لا اتغيب عن العمل بدون عذر او مبرر	*٠.٣٦٧

قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة  $(0.05) = 0.444$ 

**النتائج:** لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة الأصلي ومن خارج عينة الدراسة ثم إعادة التطبيق على نفس العينة وب نفس الشروط ثم إيجاد معامل الارتباط بين التطبيق على الأول والثاني والجدول رقم (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩) معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لاستمارة الالتزام التنظيمي  $(n=20)$ 

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	المحور الأول	٢٤.١	١٣.١	١٩.٩	١١.٧	٠.٩٦
٢	المحور الثاني	٢٢.١	١٢.٢	٢١.٣	١٠.٩	٠.٩٨
٣	المحور الثالث	١٦.٩	٩.١٢	١٥.٨	٧.٨١	٠.٩٧
٤	المحور الرابع	١٢.٨	١٠.٨	١٧.٥	٨.٧٥	٠.٩٧
٥	المحور الخامس	١٨.٩	١٠.٧	١٨.٢	٨.٧٦	٠.٩٨
٦	المحور السادس	٣٦.٥	١٨.٧	٣٢.٦	١٦.١	٠.٩٧
٧	الاستمارة ككل	١٣٥.٣	٧٣.٣	١٢٥.٣	٦٢.٣	٠.٩٧

قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة  $(0.05) = 0.444$

يتضح من جدول رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (٠.٩٢%) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

### عرض ومناقشة النتائج :

اولا الاجابه علي التساؤل الاول ما واقع ادارة التغيير لدى العاملين بادارات رعاية الشباب بجامعة جنوب الوداي؟.

#### جدول (١٠)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الاول التغيير في الهيكل التنظيمي (ن = ٨٠ )

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		موافق	موافق الي حد ما	غير موافق			
١	يتسمالهيكلالتنظيملادارةرعاياهالشباببالمرونة	٥	١٣	٦٢	١٠٣	٤٢.٩	5
٢	يتمتغييرالهيكلالتنظيممفسادارهرعايةالشبابعنداستحداثاقساماووظائفه	١٠	٦٠	١٠	١٦٠	٦٦.٦	3
٣	يبينالهيكلالتنظيملادارةرعاياهالشبابخطوطالاتصالبينكافةاقسامادارةرعايةالشباببدقة	١٠	٧٠	٠	١٧٠	٧٠.٨	1
٤	احداثادارةرعايةالشباببتغييراتفيهيكلالتنظيمي	٥	١٤	٦١	١٠٣	42.9	6
٥	تقومادارةرعايةالشباببتقييمهيكلالتنظيمبباستمرار	١٢	٦٥	٣	١٦٩	70.4	2
٦	تعملادارةرعايةالشبابعلنتطويرالهيكلالتنظيموفقاالمطلباتالعمل	٥	١٤	٦١	١٠٤	43.3	4
٧	تعملادارةرعايةالشبابعلندراسةوتطويرهيكلالتنظيمبباستمرار	٥	١٣	٦٢	١٠٣	42.9	7
	الدرجة الكلية للمحور				٩١٢	54.3	

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة إدارة التغيير بإداراه رعايه الشباب بجامعة جنوب الوداي تراوحت ما بين (٧٠.٨% : ٤٢.٩%)، بينما كانالوزن النسبي لمجموع المحور (٥٤.٢%).

ويتضح من الجدول (١٠) أن المحور الأول فرعى وهو (التغيير في الهيكل التنظيمي) أن أعلى عبارة (٣) يبيناالهيكلالتنظيملادارةرعاياهالشبابخطوطالاتصالبينكافةاقسامادارةرعايةالشباببدقة حيثجاءت بدرجة مقدره (١٧٠)، ووزن (٧٠.٨%) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لوجود خطوط اتصال قوية بين هيكلها التنظيمي. ويرى الباحث ان هناك قنوات اتصال متعددة تربط الهيكل التنظيمي لاداره رعاية الشباب بجامعة جنوب الوداي

واقل عبارة رقم (٧) تعملادارةرعايةالشبابعلندراسةوتطويرهيكلالتنظيمبباستمرار بدرجة مقدره (١٠٣) ووزن نسبي (٤٢.٩) . ويرى الباحث اداره رعاية الشباب لاتعمل علي تحديث وتطوير هيكلها التنظيمي. وهذا قد يرجع الى ان ادارة رعاية الشباب لا تدرك مدى اهمية مواكبة اى تغيير

يحدث حفاظا على استمرارها وتحسين قدرتها على الانتاجية وتقديم الخدمات المكلفة بأدائها بجودة عالية.

وهذا ما اختلفت معه دراسة كلا من اكثم الثائرة وعبدالله الرشيدى (٢٠٠٩م) (٣) حيث اشارت الى ان الشركات الصناعية الكبرى بدولة الكويت تترك طبيعة التغييرات التي تشهدها الكويت لذا حافظت على مرونة هيكلها التنظيمي كما انها تقوم بشكل دورى بدراسة البيئه الخارجية للسوق من اجل مواكبة التغييرات التي قد تحدث.

واشارت دراسة صقر محمد اكرم (٢٠١٢م) (١٢) الى ضعف الهيكل التنظيمي للبلدية وذلك من وجهه نظر اصحاب الوظائف الإشرافية والادارية، وان مثل هذه النتائج تبين ضعف المرونة والوضوح فى الهيكل التنظيمي،

كما اشارت دراسة عوى عبيد (٢٠٠٩م) (١٥) الى ان الهياكل التنظيمية لا تتمتع بالمرونة فى وزارة الصحة الفلسطينية حيث تم اعادة تصميمها بما يخدم مصلحة فئة معينة.

جدول (١١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثانى التغيير فى الاستراتيجية (ن = ٨٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		اميل	اميل بدرجة متوسطة	لا اميل مطلقا			
١	تسعاد ارقرعاية الشباب بالتغيير استراتيجيته وفقا للمتطلب بالسوق	١٠	٦٠	١٠	٦٦.٦	٤	
٢	يتم تغيير استراتيجية ادارة رعاية الشباب لتستوعب التغييرات البيئية الداخلية والخارجية	١٥	٦٠	٥	٧٠.٨	٢	
٣	تتبناد ارقرعاية الشباب استراتيجية واضحة ومعلنة للملاء	١٥	٦٥	٠	٧٢.٩	١	
٤	تتبناد ارقرعاية الشباب استراتيجية وفقا للحاجات العالميه	٨	٥	٦٧	٤٢.٠٨	٦	
٥	تمتلك ادارة رعاية الشباب استراتيجية بديلة لمواجهة الازمات والظروف الطارئة	٨	٥	٦٧	٤٢.٠٨	٧	
٦	يتم تغيير استراتيجية ادارة رعاية الشباب وفقا لرؤيتها المستقبليه	٨	٦٨	٤	٦٨.٣	٣	
٧	تتبناد ارقرعاية الشباب استراتيجية واضحة ومعلنة للمهور	١٠	١٠	٦٠	٤٥.٨	٥	
	الدرجة الكلية للمحور				٩٨١	٥٨.٤	

يتضح من الجدول السابق (١١) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة إدارة التغيير باداراه رعايه الشباب بجامعة جنوب الودان تراوحت ما بين (٧٢.٩% : ٤٢.٠٨%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٥٨.٤%.

ويتضح من الجدول (١١) أن المحور الثانى فرعى وهو (التغيير فى الاستراتيجية) أن أعلى عبارة

(٣) تتبنينا دار رعاية الشباب استراتيجية واضحة ومعلنة للعملاء حيث جاءت بدرجة مقدره (١٧٥)، ووزن (٧٢.٩) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لتبني اداره رعاية الشباب استراتيجيه واضحه ومعلنه للعملاء.

وهذا ما اتفقت عليه دراسة كلا من اكثم الصرايرة وعبدالله الرشيدى (٢٠٠٩م) (٣) حيث اشارت الى انه لا بد من التغيير فى الاستراتيجية كمطلب اساسى للتطوير والقدرة على المنافسة كما انه لا بد من الاهتمام برغبات الجمهور وحاجاته وتوقعاته ، ذلك ان سر نجاح اى مؤسسة يعتمد الى حد كبير على درجة تحقيقه لحاجات وتوقعات زبائنهما.

واقل عبارة رقم (٥) تمتلك ادارة رعاية الشباب استراتيجية بديلة لمواجهة الازمات والظروف الطارئة حيث جاءت بدرجة مقدره (١٠١) ووزن نسبي (٤٢.٠٨). حيث يرى للباحث انه لا بد من توافر استراتيجية بديله لمواجهة الازمات والظروف الطارئة المحتمله الحدوث.

حيث اشارت دراسة ماكوي (McCoy, 1995) (٣٠) أن أبرز الاستراتيجيات العامة المشتركة التي ميزت المدارس الأكثر نجاحا كانت نشر السلطة، والمشاركة في صنع القرارات التربوية، و نشر المعلومات بصورة واسعة داخل التنظيم المدرسي بهدف التشجيع على المشاركة في صنع القرارات التربوية

#### جدول (١٢)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث التغيير فى الثقافة (ن=٨٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			لا اميل مطلقا	اميل بدرجة متوسطة	اميل		
4	٦٧.٥	١٦٢	١٠	٥٨	١٢	يتم تغيير ثقافة ادارة رعاية الشباب وفقا لاهدافها العامة لها	١
3	٦٧.٠٨	١٦١	١٠	٥٩	١١	يتم تغيير ثقافة ادارة رعاية الشباب بما يتوافق مع ثقافة المجتمع	٢
2	٦٨.٧٥	١٦٥	٥	٦٥	١٠	تساعد ادارة رعاية الشباب بدمها بالبورقة ثقافة متميز قلها	٣
6	٦٤.٢	١٥٤	١٠	٦٦	٤	تساعد ادارة رعاية الشباب من خلالها التجسيد الثقافة المؤسسي قلد بالعاملين	٤
1	٧٠.٨	١٧٠	٠	٧٠	١٠	تطور ادارة رعاية الشباب بمنتهى ثقافتها تحقيقا لانسجامها مع الشباب	٥
5	٦٦.٦	١٦٠	٠	٦٩	١١	تستند ثقافة ادارة رعاية الشباب بالمصلحة الشباب بدمها ويتمتع بيرها وفقا لذلك	٦
	67.5	972				الدرجة الكلية للمحور	

يتضح من الجدول السابق (١٢) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة إدارة التغيير باداراه رعايه الشباب بجامعة جنوب الوادى تراوحت ما بين (٧٠.٨% : ٦٤.٢%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٦٦.٦%.

ويتضح من الجدول (١٠) أن المحور الثالث فرعى وهو (التغيير فى الثقافة) أن أعلى عبارة

(٥) تطور ادارة رعاية الشباب من ثقافتها التحقيقية لانسجام معالشبابحيث جاءت بدرجة مقدرة (١٧٠)، ووزن (٧٠.٨).

وهذا ما اتفقت عليه دراسة كلا من اكثم الصرايرة وعبدالله الرشيدى (٣) حيث اشارت الى ان الشركات الصناعية بدولة الكويت ادركت اهمية ايجاد التوافق والانسجام بين الشركة واهدافها وبين اهداف العاملين بها لذا سعت الى العمل على تطوير ثقافة العاملين بما ينسجم وثقافتها

واقبل عبارة رقم (٤) تسعى ادارة رعاية الشباب من خلالها الى تجسيد الثقافة المؤسسية لدالعاملين حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٥٤) ووزن نسبي (٦٤.٢) لذا يجب على ادارة رعاية الشباب تبني فكرة تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين بما ينسجم وثقافتها.

فقد اشارت دراسة دانيال Daniels (٢٠٠٢م) (٢٨) الى ان المقومات الأساسية لإدارة التغيير وهي الثقافة التنظيمية، والمشاركات الفردية في عمليات التغيير، وكذلك علاقتها بالعوامل البيئية الخارجية وطبيعة تخطيطها من أجل التغيير.

### جدول (١٣)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع التغيير في التكنولوجيا (ن = ٨٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الترتيب
		اميل	اميل بدرجة متوسطة	لا اميل مطلقا			
١	سعاد ارة رعاية الشباب بالناد داخل احدثا لاساليبا لتكنولوجيا الم ستخدمة فالاتصال	١٠	٦٩	١	١٦٩	٧٠.٤	4
٢	تسعاد ارة رعاية الشباب بالتغيير الاجهزة الالكترونية المستخد مة وتطويرها	١٠	٧٠	٠	١٧٠	٧٠.٨	1
٣	قامت ادارة رعاية الشباب بتغيير اساليبا لتقديم الخدمات لطلابي استخد م التكنولوجيا	١٠	٧٠	٠	١٧٠	٧٠.٨	2
٤	عملت ادارة رعاية الشباب على تغيير البرامج التكنولوجية المستخد مة وتحديثها	١٠	٧٠	٠	١٧٠	٧٠.٨	3
٥	تسعاد ارة رعاية الشباب من استخدام شبكة الانترنت لتقديم خدم تها للطلاب	١٠	٦٣	٧	١٦٣	٦٧.٩	5
الدرجة الكلية للمحور							
					842	70.3	

يتضح من الجدول السابق (١٣) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة إدارة التغيير باداراه رعايه الشباب بجامعة جنوب الواديتراوحت ما بين (٧٠.٨% : ٦٧.٩%)، بينما كانالوزن النسبي لمجموع المحور ٧٠.٩%. ويتضح من الجدول (١٣) أن المحور الرابعفرعى وهو (التغييرفالتكنولوجيا) أن أعلى عبارة (٢) تسعاد ارة رعاية الشباب بالتغيير الاجهزة الالكترونية المستخدمة وتطويرهاحيث جاءت بدرجة مقدرة

(١٧٠)، ووزن (٧٠.٨) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لتبني فكرة التوجه الى استخدام التكنولوجيا الحديثه في العمل داخل اداره رعاية الشباب. حيث يرى الباحث ضرورة التوجه والاهتمام الى استخدام الاجهزة الالكترونية وتطويرها باستمرار داخل ادارات رعاية الشباب مما ينعكس ايجابا على مستوى انتاجها والخدمات المقدمة كما ونوعا.

واقبل عبارة رقم (٤) تسعداداررعايةالشبابمناستخدامشبكةالانترنتتقديمخدماتها للطلاب حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٥٤) ووزن نسبي (٦٧.٩). ويرى الباحث انه لا بد من استخدام شبكة الانترنت في تقديم الخدمات للطلاب مما يضمن توفير عوامل الوقت والجهد وسهولة التواصل. وهذا ما اتفقت عليه نتائج دراسة صقر محمد اكرم (٢٠١٢م) (١٢) حيث اشارت الى وجود قصور أحيانا في سائل وأنظمة الاتصال والتكنولوجيا الحديثه بما يؤثر سلباً بعض الشيء على مستوى العمل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الداخلية والخارجية بما يقلل من قدرة البلدية على تحقيق أهدافها.

ثانيا : الاجابة على التساؤل الثاني " ما الواقع الحالي للالتزام التنظيمي للعاملين بادارات

رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي

جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول الثقة في الادارة (ن=٨٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الترتيب
		موافق	الي حد ما	غير موافق			
١	انا على ثقة تامه بان ادارة رعاية الشباب بتضع مصالح العاملين فوقه كلاعتبار	١٢	٥٩	٩	٦٧.٩	3	
٢	تسعيداداررعايةالشباببالكسبثقةالعاملينفيقراراتهابشكلم ستمر	٨	٧١	١	٦٣.٣	5	
٣	معظمالقراراتالتيتمتخذهاادارةرعايةالشباببتستهدفمصلحةالعاملين	٨	٧١	١	٦٣.٣	6	
٤	اشعربالاطمئنانعلمستقبلناالوظيفةفرعايةالشباب	١٠	١١	٥٩	٦٧.٠٨	4	
٥	يقفالرئيسالمباشرالجانبعندوجوداختلافوامشاكلمهنية عالادارةالعليا	١٥	٥٥	١٠	٦٨.٧	2	
٦	تؤدبتقنفسالادارةالنتائجاجيابةتنعكسلناداني	١٦	٥٤	١٠	٦٩.١٦	1	
الدرجة الكلية للمحور					959	66.3	

يتضح من الجدول السابق (١٤) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة

الالتزام التنظيمي باداراه رعايه الشباب بجامعة جنوب الواديتراوحت ما بين (٦٩.١٦%:

٦٣.٣%)، بينما كانالوزن النسبي لمجموع المحور ٦٦.٣%.

ويتضح من الجدول (١٤) أن المحورالاولفرعى وهو (الثقه في الاداره) أن أعلى عبارة

(٦) تؤدبتقنفسالادارةالنتائجاجيابةتنعكسلنادانيحيث جاءت بدرجة مقدرة (١٦٦) ووزن (٦٩.١٦)

وهذا يشير الى وجود اتجاه ايجابي في انه كلما زادت ثقة الموظفين بالادارة كانت هناك نتائج ايجابية تنعكس على اداء العاملين بصورة جيدة.

واقل عبارة رقم (٣) معظم القرارات التي تتخذها ادارة رعاية الشباب تستهدف مصلحة العاملين حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٥٢) وبوزن نسبي (٦٣.٣)

وتتفق مع ذلك دراسة **صقر محمد اكرم (٢٠١٢م)** (١٢) والتي تشير الى ان ادارة البلدية لا تضع مصالح العاملين في عين الاعتبار والسبب في ذلك قد يعود الى عدم احساس العاملين بالعدالة التنظيمية وعدم مشاركة العاملين باتخاذ القرارات .

جدول (١٥)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني الدافعية والرغبة في العمل (ن=٨٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م	
			اميل مطلقا	اميل بدرجة متوسطة	اميل			
5	٤٣.٧	١٠٥	٦٠	١٥	٥	ارغبنا بالبقاء فنعلمهم ما توفرنا لفرص بديلة	١	
4	٤٥.٠	١٠٨	٦٢	٨	١٠	سأكون سعيدا بالبقاء تحت نهيته حتى انتهاء حياتنا فنادر رعاية الشباب اذ ذاع علمها	٢	
2	٦٨.٨	١٦٥	١٠	٥٥	١٥	يعتبر ترك العمل كالمكلفا ماديا ومعنويا بالنسبة لي	٣	
3	٤٧.٥	١١٤	٥٦	١٤	١٠	ساقبل وظيفة اكلفها من اذرع رعاية الشباب مقابل استمرارني بالعمل	٤	
1	٨٣.٣	٢٠٠	١٠	٢٠	٥٠	اطلعت للحصول على مرتبة وظيفية متميزة فنادر رعاية الشباب	٥	
			الدرجة الكلية للمحور			57.5	692	

يتضح من الجدول السابق (١٥) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة الالتزام التنظيمي بإدارته رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي تراوحت ما بين (٨٣.٣% : ٤٣.٧%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٥٧.٥%.

ويتضح من الجدول (١٥) أن المحور الثاني فرعي وهو (الدافعية والرغبة في العمل) أن أعلى عبارة (٥) اطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة فنادر رعاية الشباب حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٠٠)، وبوزن (٨٣.٣) .

واقل عبارة رقم (١) ارغبنا بالبقاء فنعلمهم ما توفرنا لفرص بديلة حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٠٥) وبوزن نسبي (٤٣.٧)

يرى الباحث ان هذا امر طبيعي فالفردي يسعى دوما لتطوير ذاته مهنيا واجتماعيا فالحاجة الى تحقيق الذات تتأثر قومه هرم ماسلو.

## جدول (١٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث فيالمحور الثالث الايمان بالمؤسسة: (ن=٨٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		اميل	اميل بدرجة متوسطة	لا اميل مطلقاً			
١	اشعر بالفخر بانتمائنا لادارة رعاية الشباب	٧	٧٠	٣	١٥٤	٦٤.٢	2
٢	مناخ العمل فرعاية الشباب مريح ومستقر	٣	١٠	٦٧	١١٧	٤٨.٨	3
٣	تتوافق تقييم معقيمادارة رعاية الشباب بالتناغم عليها	٣	١٠	٦٧	١١٧	٤٨.٨	4
٤	استمتع بحديث معاصداقائنا خارج العمل عنادارة رعاية الشباب	٣	٧	٧٠	٩٣	٣٨.٧	5
٥	انامهتم بموضوع مستقبلادارة رعاية الشباب بالذاء مليها	٥٨	١٠	١٢	٢٠٦	٨٥.٨	1
	الدرجة الكلية للمحور				687	57.3	

يتضح من الجدول السابق (١٦) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة الالتزام التنظيمي بإداراه رعايه الشباب بجامعة جنوب الوادنتراوحت ما بين (٨٥.٨%: ٣٨.٧%)، بينما كانالوزن النسبي لمجموع المحور ٥٧.٣%.

ويتضح من الجدول (١٤) أن المحور الثالث الفرعي وهو (الايمان بالمؤسسة) أن أعلى عبارة (٥) انامهتم بموضوع مستقبلادارة رعاية الشباب بالذاء عملبهيث جاءت بدرجة مقدره (٢٠٦)، ووزن (٨٥.٨)

واقل عبارة رقم (٥) استمتع بحديث معاصداقائنا خارج العمل عنادارة رعاية الشباب حيث جاءت بدرجة مقدره (٩٣) ووزن نسبي (٣٨.٧)

فقد اشارت دراسة محمد صالح ضبيعالرويلي (١٩٩٩م) (١٩) الى اهمية الايمان والشعور بالمسئولية الاخلاقية اتجاهاستمرار الجامعة وتقدمها، فقد كانتاكثر الاوزان النسبية للفقرات الخاصة بالمسئولية الاخلاقيه إتجاه الجامعة و الايمان بالواجب لاستمرار الجامعة بالإضافة الى المحافظة على سمعتها والمحافظة على اوقات الدوام والانجاز وتقديم الدعم الفني للزملاء وتحقيقاهداف الجامعة مما يعني ان الموظفين لديهم مسئولية عالية اتجاه الجامعة وهذا مرتبط ارتباطاً وثيق كون ان الالتزام التنظيمي هو باعث داخلي ينبع من خلالالموظفين يجعلهم يتصرفون وفقاً لمصلحة العمل وتحقيق اهدافه، ويعزي كذلكايضاً الي اتجاه ثقافي في داخل المجتمع السعودي بقدرسية التعليم ومؤسساتهوجوب المحافظة عليها وتطويرها لما يخدم مصالح الشعب السعودي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مصطفى طه نوباني (٢٠٠٣م) (٢٢) حيث اشارت الى ان عينة الدارسة اظهرت ان لديهم درجة عالية مناالايمان بالجامعة التي يعملون بها، و ان هناك مستويات متقدمة لبعض بنود هذاالمجال وهي الشعور بالفخر عندما يتم

التحدث عن الجامعة لدى الآخرين، والاهتمام بوضع الجامعة ومستقبلها بالإضافة الي الشعور بالفخر من العلاقات الحميمة بين الزملاء، وهذا يمكن تفسيره ان الموظفين لديهم ايمان قوي بالجامعة وطبيعتها من حيث المكانة الاجتماعية التي يروها في الجامعة بالإضافة الي كون هذه المؤسسات قد خلقت جومن العلاقات الحميمة بين الزملاء كون ان من يعمل فيها هم نخبة المجتمع والطبقة العليا، بالإضافة الي تلك البنود التي حازت على مستوي جيد جداً حسب سلم الالتزام التنظيمي البنود الخاصة بتوافق القيم بين العاملين والجامعات التي يعملون بها، وكون الجامعة مكاناً رائعاً للعمل، بالإضافة الي المناخ المستقر والمريح التي توفره هذه الجامعات لموظفيها، واثاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يجعلهم يؤمنون بهذه المؤسسات التي يعملون بها.

جدول (١٧) الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع الروح المعنوية. (ن=٨٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		اميل	اميل بدرجة متوسطة	لا اميل مطلقا			
١	تهتم ادارة رعاية الشباب بالتحفيز المعنوي للعاملين بشكل جدي	٤	١٠	٦٦	٩٠	37.5	8
٢	تهتم ادارة رعاية الشباب بالتحفيز المادي للعاملين بشكل جدي	٥	١٠	٦٥	١٠٠	41.7	6
٣	تشارك ادارة رعاية الشباب بالعاملين في اتخاذ القرارات	٥	٦٥	١٠	١٥٥	64.6	5
٤	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد الشكاوى المقدمة من العاملين ضد الإدارة	١٠	٧٠	٠	١٧٠	70.8	1
٥	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد حوادث العمل	١٠	٦٥	٥	١٦٥	68.8	3
٦	هناك زيادة ملحوظة في فئات إنتاجية الفرد داخل ادارة رعاية الشباب	١٠	٦٦	٤	١٦٦	69.2	2
٧	هناك رضا واضح عن الخدمات الترفيهية والاجتماعية للعاملين بالادارة	٥	١٠	٦٥	٩٧	40.8	7
٨	تتسم العلاقات بين الزملاء بالروح الاخوية بالرغم من اختلاف التوجهات السياسية بينهم	١٤	٥٦	١٠	١٥٨	65.8	4
الدرجة الكلية للمحور					1102	57.4	

يتضح من الجدول السابق (١٧) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع الروح المعنوية لاستمارة الالتزام التنظيمي بإداره رعايه الشباب بجامعة جنوب الواد استراوحت ما بين (٧٠.٨% : ٣٧.٥%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٥٧.٤%.

ويتضح من الجدول (١٧) أن المحور الرابع فرعى وهو (الروح المعنوية) أن أعلى عبارة (٤) يوجد انخفاض ملحوظ في عدد الشكاوى المقدمة من العاملين ضد الإدارة حيث جاءت بدرجة مقدره (١٧٠)، ووزن (٧٠.٨)، وأقل عبارة رقم (١) تهتم ادارة رعاية الشباب بالتحفيز المعنوي للعاملين بشكل جدي حيث جاءت بدرجة مقدره (٩٠) ووزن نسبي (٣٧.٨)،

وهذا ما اتفقت عليه دراسة صقر محمد اكرم (٢٠١٢م) (١٢) والتي اشارت الى عدم اهتمام ادارة بلدية غزة بالتحفيز المعنوي والمادي للعاملين. ويرى الباحث ان السبب في ذلك قد يعود الى عدم ادراك الادارة لأهمية ذلك على معنويات العاملين، فالعامل كتلة من المشاعر والاحاسيس والتي بحاجه الى عناية واهتمام فعملية الاتصال بالعاملين والتعرف على مشاكلهم

تخلق جو من الثقة والاحترام بين الادارة والعمليين تؤدي الى ارتفاع معنوياتهم. أشارت دراسة سيجين (Sezgin,2009) (31) الى أن قيادة المدير تلعب دوراً هاماً في الالتزام التنظيمي للمعلم من ناحية الانتماء. أن المعلمين في المدارس ذات النزاهة والقيادة الاحترافية والروح المعنوية العالية ملتزمون من جانب الاندماج أكثر منه في جانب الامتثال إذا استخدم المديرين سلطاتهم القسرية للثواب والعقاب أكثر من سلطة التوجيهية ربما يعززون التزام المعلمين من جانب الامتثال فقط

## جدول (١٨)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس دوران العمل. (ن=٨٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		اميل	اميل بدرجة متوسطة	لا اميل مطلقا			
١	عندما اقوم بعملنا شعر باننا قوميه بحماسة	٥	٦٠	١٥	١٥٠	٦٢.٥	5
٢	عمل مصدر استقرار لي	١٠	٦٠	١٠	١٦٠	٦٦.٧	4
٣	اشعر بالرضا عنا لاشرافنا بالعمل	١٠	٦٦	٤	١٦٦	٦٩.٢	2
٤	افكر في الاستمرار فعملنا الحالي	١٠	٦٤	٦	١٦٤	٦٨.٣	3
٥	لا افكر بترك العمل لاسباب كان	٨	٧	٦٥	١٦٨	٧٠	1
	الدرجة الكلية للمحور				808	67.3	

يتضح من الجدول السابق (١٨) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس لاستمارة الالتزام التنظيمي باداراه رعايه الشباب بجامعة جنوب الوادستراوحت ما بين (٧٠% : ٦٢.٥%)، بينما كانالوزن النسبي لمجموع المحور ٦٧.٣%.

ويتضح من الجدول أن المحور الخامس فرعى وهو (دوران العمل) أن أعلى عبارة (٥) لا افكر بترك العمل لاسباب حيث جاءت بدرجة مقدره (١٦٨)، ووزن (٧٠.٠). و اقل عبارة رقم (١) عندما اقوم بعملنا شعر باننا قوميه بحماس حيث جاءت بدرجة مقدره (١٥٠) ووزن نسبي (٦٢.٥) . ويعزو ذلك الباحث الى تكلفة الفرصة البديلة حيث ان ترك العمل سيفقد الموظف الكثير من المزايا التي حققها على مدار السنوات الماضية من دخل شهري ومعاش تقاعدي وعلاقات متميزة مع الزملاء وبذلك التكلفة ستكون كبيرة وخصوصا مع ارتفاع نسبة البطالة وقله فرص العمل وبسبب الكساد الاقتصادي العام .

هذا ما اتفقت عليه دراسة محمد صالح ضبيعالرويلي (١٩٩٩م) (١٩) والتي اشارت الى ان عينة الدارسة لديهم الرغبة بالاستمرار بالعمل فالجامعات السعودية، وان هناك مستويات متقدمة لبعض بنود هذا المجال منها التطلع الي الارتقاء الوظيفي، استمرار العلاقة بين زملاء العمل، والتطلع اليالمشاركة في لجان تقدم خدمة لصالح الجامعة وهذا يفسر ان الموظفين يتطلعون للاستمرار بالعمل في الجامعات السعودية والمشاركة في الفعاليات والوظائف التي تقوم على الارتقاء بمستوي الجامعات السعودية ، وقبولالموظف باي وظيفة مقابل استمراره بالعمل في الجامعات وهو ما يمثل شعور الموظف بالانتماء العميق اتجاه الجامعة التي يعمل بها.

جدول (١٩)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس الغياب والتأخير: (ن=٨٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
		اميل	اميل بدرجة متوسطة	لا اميل مطلقا			
١	اواظب على عملي دون تغيب	٦٥	١٠	٥	٩١.٧	1	
٢	اصلا لعملي فبالوقت المحدد	٦٣	٨	٩	٨٩.٢	2	
٣	عندما تغيب عن عملي فاني اشتاق اليه	٩	٦١	١٠	٦٢.٥	4	
٤	لا تغيب عن عملي دون عذر او مبرر	٦٠	١٠	١٠	٨٧.٥	3	
الدرجة الكلية للمحور					794	72.3	

يتضح من الجدول السابق (١٩) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور السادس لاستمارة الالتزام التنظيمي بإداراه رعايه الشباب بجامعة جنوب الوادي تراوحت ما بين (٩١.٧%): (٦٢.٥%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٧٢.٣%.

ويتضح من الجدول أن المحور السادس فرعي وهو (الغياب والتأخير) أن أعلى عبارة (١) اواظب على عملي دون تغيب حيث جاءت بدرجة مقدره (٢٢٠)، ووزن (٩١.٧%)، فتبين النتائج ان عينه البحث يواظبون على عملهم دون تغيب ويصلون الى عملهم في الوقت المحدد ويرجع الباحث ذلك الى انه ربما الموظفين يحترموا العمل الذي يقوموا به من اجل ان يتم على اكمل وجه والتمامهم بذلك هو التزام ناتج من تخوفهم من الجزاءات والعقوبات التي تنص عنها قوانين العمل في حاله تغيبهم او التقصير في اداء الواجبات المطلوبه منهم

وجاءت واقل عبارة رقم (٣) عندما تغيب عن عملي فاني اشتاق اليه حيث جاءت بدرجة مقدره (١٥٠) ووزن نسبي (٦٢.٥%)، ويعزو الباحث ذلك الى ان افراد عينه البحث ربما لا يشعرون بالرضا عن العمل وانه مجرد مصدر رزق لهم يوفر احتياجاتهم الماديه والاجتماعية .  
ثالثا: الاجابة على التساؤل الثالث: ما العلاقة بين ادارة التغيير والالتزام التنظيمي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي؟

جدول (٢٠)

معاملات الارتباط بين ادارة التغيير والالتزام التنظيمي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي (ن = ٨٠)

الغياب والتأخير	دوران العمل	الروح المعنوية	الإيمان بالمؤسسة	الدافعية والرغبة للعمل	الثقة في الادارة	الالتزام التنظيمي	
						ادارة التغيير	ادارة التغيير
٠.٢٨	٠.٣٦	٠.٤٠	٠.١٨	٠.١٤	٠.٢٧	التغيير في الهيكل التنظيمي	
٠.١٩	٠.٢١	٠.٢١	٠.١٥	٠.٣٦	٠.٢٣	التغيير في الاستراتيجية	
٠.٢٤	٠.١٨	٠.٣٥	٠.٢٥	٠.٢٢	٠.١٤	التغيير في الثقافة	
٠.١٩	٠.١٦	٠.٢٧	٠.٢٣	٠.٣٩	٠.٣٦	التغيير في التكنولوجيا	

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) = ٠.١٨٧

يتضح من جدول ( ١٣ ) ما يلي :

توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين محاور استمارة ادارة التغيير(التغيير في الهيكل التنظيمي،التغيير في الاستراتيجية، التغيير فيالثقافة، التغيير فيالتكنولوجيا) وبين محاور استمارة الالتزام التنظيمي(الثقافة في الادارة -الدافعية والرغبة في العمل-الايمان بالمؤسسة-الروح المعنوية- دوران العمل-الغياب والتاخير)

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلاً من العنزي (٢٠٠٨م) (١٤) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي بلغت ٠,٦٠. واتفقت مع نتائج دراسة النوياني (٢٠٠٣م) (٢٢) التي تبين فيها أن العلاقة الارتباطية بين الاتجاهات نحو التغيير والتطوير التنظيمي وبين ممارسة مصادر القوة كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً، وأن العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير والتطوير والالتزام التنظيمي أيضاً كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الزومان (٢٠٠٠م) (٢٤) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيم التنظيمية والالتزام بها والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. وأشارت دراسة الرويلي (١٩٩٩م) (١٩) إلى وجود علاقة إيجابية بينمدى توفر عناصر الإدارة المدرسية في الوقت الحالي، واتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي.

كما يرى الباحث ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد قضايا السلوك التنظيمي الهامة، لما له من تأثير جوهري على السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، حيث يترتب عليه نتائج وآثار عديدة على مجمل العلاقة بين الموظف ومنظمته فكلما زاد التزام الفرد بمنظمته، تمكنت من تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها وخططها، بأقل قدر ممكن من التكاليف والجهود

#### قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

١- ابتهام جوده الحلواني (١٩٩٩م): " التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع

الأردني"، العدد ٦٧، مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، الرياض.

٢- احمد ابو سمك (٢٠١١م): "التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهه

نظر العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة بفلسطين"، رساله ماجستير،

غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.

٣- اكثم الصرايرة، عبدالله صفوان الرشيد (٢٠٠٩م): "اثر تطبيق ادارة التغيير في تعزيز

فاعلية الشركات الصناعية بدولة الكويت"، بحث منشور، العدد الاول، كلية التجارة،

جامعة عين شمس.

٤- ايمان جودة، رندة اليافي (٢٠٠٦م): "دراسة العلاقة بين الاسلوب القيادي والالتزام

التنظيمي وصراع الدور وغموضه في احدى شركات القطع العام"، العدد الاول ،

المجلد ١٩، جامعة الملك سعود، السعودية.

٥- خضير كاظم حمود (٢٠١٠م): "منظمة المعرفة"، ط١، دار صفاء للطبع والنشر،

- عمان.
- ٦- خليل محمد حسن الشماع، صقير كاظم حمودة (٢٠٠٠م): "نظرية المنظمة" ط ١ ، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- درويش عبدالرحمن يوسف (١٩٩٩م): " العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية" ، العدد الثالث، المجلد التاسع والثلاثون، معهد الادارة العامة، الرياض
- ٨- سامح عامر ، علاء قنديل (٢٠١٠م): "التطوير التنظيمي" ، ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩- ستيف سميث (٢٠٠١م): " ادارة التغيير" مكتبة الشقري، الرياض.
- ١٠- سعيد الغامدي (٢٠١٠م): " النمط القيادي لمدير المدرسة واثرة على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بجدة"، رساله ماجستير، غير منشورة، جامعه ام القرى، جدة.
- ١١- سيد الهوارى (٢٠٠٠م): " المدير الفعال للقرن ال ٢١ "، ط٥، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٢- صقر محمد احمد (٢٠١٢م): "دور ادارة التغيير فى تعزيز الالتزام التنظيمى لدى العاملين ببلدية غزة"، رساله ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة ، جامعه غزة الاسلامية، فلسطين.
- ١٣- عبود نجم نجم (٢٠١١م): " القيادة الادارية فى القرن الواحد والعشرين"، ط١، دار صفاء للطبع والنشر، عمان
- ١٤- عطا الله بن فاحس الغزني (٢٠٠٨م): اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- ١٥- عوني محمد عبيد (٢٠٠٩م): " واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين فى وزارة الصحة الفلسطينية"، رساله ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٦- فريد محمد القواسمة (٢٠٠٦م): "عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير فى شركات الاتصالات فى الاردن"، رساله دكتوراه، غير منشورة، جامعه عمان العربية، الاردن.
- ١٧- فيصل سعد فالح الوسمي (٢٠٠٧م): "درجة اسهام القادة التربويين فى ادارة التغيير فىالمؤسسات التربوية فى دولة الكويت، رساله ماجستير، غير منشورة، جامعه عمان العربية، عمان، الاردن.
- ١٨- محفوظ احمد جودة (٢٠٠٦م): "ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٩- محمد صالح ضبيعالرويلي (١٩٩٩م): تصورات القادة التربويين فى المملكة العربية السعودية لمدى توفر عناصر الإدارة الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاههم نحو التغيير والتطوير التنظيمي. رساله دكتوراه غير منشورة. جامعه

اليرموك. إربد: الأردن

- ٢٠- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠م): "نظرية المنظمة والتنظيم"، ط ١، عمان.
- ٢١- معتصم عبدالوهاب المجالي (٢٠١٠م): "أثر منظمات الظل على الفاعلية الإدارية: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٢٢- مصطفى طه نوباني (٢٠٠٣م): العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن
- ٢٣- موسى اللوزي (٢٠٠٣م): "التطوير التنظيمي وإساسيات ومفاهيم حديثة"، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان
- ٢٤- موزي بنت محمد الزومان (٢٠٠٠م): أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- ٢٥- وائل مرزا (٢٠٠٣م): "التغيير من أجل الاستقرار"، مقاله في جريدة الوطن السعودية، العدد ١٢٣٦.
- ٢٦- وسام احمد بكير (٢٠١٦م): "تصور مقترح للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي- بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة مصراتا بليبيا" رساله دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

- 27- **Armstrong, M. (2006):** A Hand book of Human Resource Management practice 10th de., London and Philadelphia: Kogan
- 28- **Daniels, Raymond George (2002):** **The Management of Change in Six Victorian Secondary Colleges, (Ph.D),** the University of New South Wales, Australia.
- 29- **Katsikea, E., Theodosius, M., Perdakis, N, and Kehagias (2011):** "The effect of Organizational structure and job characteristics on export sales managers job satisfaction and Organizational Commitment" Journal of world Business, vol 46, issue 2, pp 221-233.
- 30- **Mckoy, Deborah. (1995).** Influential leadership practices associated with educational change. Dissertation, AAT9979730. University of California
- 31- **Sezgin, ( 2009 ) :** EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTI-ONAL LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS'

- ORGANIZA – TIONALCOMMITMENT , The Online Journal Of New Horizons In Education –April 2012, Volume 2, Issue 2
- 32– **Stewart & Kringas(2004)**: Change management–Strategy and Value in sex Agencies from the ustralaian public Service. Vol.63.6.pp:657–688.
- 33– **Thomson Harvy & Schatter Robert(1995)**:successful change programs begin with results. Harvard Business.
- 34– **Jimmieson. White & Peach(2005)**: Employee Readiness for change: Utilizing the theoryof phlannd Behavior to inform change management. Academy of management. California. U.S.A.
- 35– **Ogut, A., Kaplan, M. and Karaeyl,(2011)**: (organizational commitment in hotels: An analysis of the differences in terms of demographic. 14 international Business Research conference Dubai, UAE