



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة حالة على عينة من
أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميلة

المشرف	إعداد الطلبة	
د. دشه محمد علي	كعبار أمجد سراج الدين	1
	مرابط فيلاي عبد الحفيظ	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سعدي جعفر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. دشه محمد علي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. خلوفي سفيان

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة حالة على عينة من
أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميلة

المشرف	إعداد الطلبة	
د. دشه محمد علي	كعبار أمجد سراج الدين	1
	مرابط فيلاي عبد الحفيظ	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سعدي جعفر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. دشه محمد علي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. خلوفي سفيان

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين

الشكر والعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه وبعد ..

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ومجديك

الحمد لله على ما أنعم به علينا من نعم لا تعد ولا تحصى

ومنها توفيقنا لإنجاز هذه المذكرة؛

نتقدم بجزيل الشكر لأستاذنا المشرف "دشه محمد علي" على ما أحاطنا به من رشد

ونصح وتوجيه طيلة فترة إنجاز هذا العمل؛

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذتنا الذين درسونا طيلة مشوارنا الدراسي؛

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء اللجنة على قبولهم وتحملهم عناء مناقشة هذه

المذكرة لكم منا كل التقدير؛

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذة وموظفي وعمال معهد الاقتصاد والمركز الجامعي عبد

الحفيظ بالصوف - ميلة؛

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة تشجيع

أو مساهمة في هذا البحث.

الإهداء

إلى صاحب السيرة المطرقة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في

بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب، أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت

كبيراً أُمي الغالية، طيب الله ثراها

إلى إخواني، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مديد العون لي

إلى أولئك المطلعين على عثراتها وعيوبنا

التي اجتهدت في إخفائها دون أن يكونوا يدا تضغط على الجرح،

إلى أصدقائي الأوفياء

كعبار أمجد سراج الدين

الإهداء

بكل فخر واعتزاز أقف اليوم لأقطف ثمرة سنوات من الجد والاجتهاد، وهذا
النجاح ما كان ليتحقق لولا

نور عيني وتاج رأسي، أُمي الحبيبة يا من غرست فيّ بذور الطموح وسقيتها
بحنانك وعطائك اللامحدود كل خطوة خطوتها كانت بدعائك، وكل نجاح أحققه
هو امتداد لروحك الطيبة إليك يا جنّتي أهدي فرحة هذا التخرج.

سندي وملهمي، أبي الغالي جماليا من علمتني معنى الصبر والإصرار، ويا من
كنت دائما القدوة والمثال دعمك وتشجيعك كانا الوقود الذي دفعني للأمام فخور
بأنني ابنك، وهذا الإنجاز هو جزء من رد جميلك

إخوتي، أساتذتي الأفاضل، أصدقائي الأعزاء بكم تلونت أيام الدراسة، وبكم خفّت
صعابها ذكرياتنا المشتركة ستبقى أعلى ما أملك، ولكم مني خالص الشكر
والتقدير

إلى هؤلاء الأعزاء جميعًا، أقدم هذا التخرج عربون محبة وتقدير وشاهدًا على
فضلهم ودعمهم

مرابط فيلاي عبد الحفيظ

الملخصات

ملخص الدراسة باللغة العربية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فروض الدراسة، تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الإحصائي باستخدام إستبانه تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 65 أستاذ بمعهد الاقتصاد-ميله- بما يمثل 60.18% من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V25؛

وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بمعهد الاقتصاد - ميله محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بالنسبة لمتغير المرونة التنظيمية، وبدرجة مرتفعة بالنسبة للالتزام الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد -ميله- محل الدراسة، إذ تساهم المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة بنسبة 24% في التغيرات التي تحدث في تعزيز الالتزام الوظيفي وهي نسبة مساهمة مقبولة في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد-ميله- تعزى إلى متغير العمر، في حين لم تكن هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: مرونة تنظيمية، مرونة إستراتيجية، مرونة تكتيكية، مرونة تشغيلية، التزام وظيفي،

معهد الاقتصاد - ميله.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract:

This study aims to measure the extent to which organizational flexibility, in its various dimensions (strategic, tactical, and operational), contributes to enhancing the job commitment of professors at the Institute of Economics at the Abdelhafidh Boussof University Center in Mila, To answer the posed problem and sub-questions and test the study's hypotheses, the study relied on a statistical analysis method using a questionnaire distributed to a simple random sample of **65** professors at the Institute of Economics in Mila, representing **60.18%** of the total study population. The collected data was analyzed using **SPSS V25**.

The study concluded that the level of application of the study variables at the Mila Institute of Economics, the subject of the study, was moderate for organizational flexibility, and high for job commitment. The study results also revealed an impact of organizational flexibility in its various dimensions on the job commitment of professors at the Mila Institute of Economics, the subject of the study. Organizational flexibility in its various dimensions contributes **24%** of the changes that occur in enhancing job commitment, which is an acceptable contribution, while the remaining percentage is attributable to other factors. The study results also revealed statistically significant differences in the responses of sample members regarding organizational flexibility in enhancing job commitment of professors at the Mila Institute of Economics, attributed to the age variable, while there were no differences in the responses of the sample members attributable to the remaining personal variables.

Key-words: Organizational Flexibility, Strategic Flexibility, Tactical Flexibility, Operational Flexibility, Job Commitment, Institute of Economics – Mila.

قائمة الفهارس

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
–	❖ شكر وعرفان
–	❖ الإهداء
II	❖ ملخص الدراسة باللغة العربية
III	❖ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
IV	❖ الفهرس العام
VI	❖ فهرس الجداول
VII	❖ فهرس الأشكال
VIII	❖ قائمة الملاحق
ب	❖ المقدمة
الفصل الأول:	
أدبيات نظرية حول المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل نظري حول المرونة التنظيمية
03	❖ المطلب الأول: مفهوم المرونة التنظيمية
08	❖ المطلب الثاني: أبعاد ومستويات المرونة التنظيمية
14	❖ المطلب الثالث: محددات ومتغيرات المرونة التنظيمية
18	❖ المطلب الرابع: مجالات المرونة التنظيمية ومعوقات تطبيقها
23	المبحث الثاني: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالمرونة التنظيمية
23	❖ المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي
27	❖ المطلب الثاني: أبعاد ومستويات ومراحل المرونة التنظيمية
32	❖ المطلب الثالث: نتائج الالتزام الوظيفي ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه
38	❖ المطلب الرابع: العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي

38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	❖ المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
41	❖ المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
44	❖ المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
50	❖ المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
53	❖ المطلب الثاني: أداة الدراسة
55	❖ المطلب الثالث: نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
59	❖ المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
61	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
61	❖ المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
67	❖ المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير المرونة التنظيمية
72	❖ المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير الالتزام الوظيفي
77	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
77	❖ المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
83	❖ المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
88	❖ المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
92	خلاصة الفصل الثاني

94	الخاتمة
101	قائمة المراجع
113	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 1)	وصف وخصائص أبعاد المرونة التنظيمية	6
(1 - 2)	التعداد الإجمالي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله سنة 2025	51
(2 - 2)	عينة الدراسة	52
(3 - 2)	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	55
(4 - 2)	نتائج معاملات الالتواء والتقلطح لبيانات إجابات أفراد العينة	56
(5 - 2)	قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان	60
(6 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	61
(7 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير العمر	62
(8 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية	64
(9 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية	65
(10 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية	66
(11 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة الإستراتيجية	67
(12 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة التكتيكية	69
(13 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة التشغيلية	70
(14 - 2)	ترتيب مستويات تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية بمعهد الاقتصاد - ميله	71
(15 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الالتزام المعياري	72
(16 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الالتزام المستمر	74
(17 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الالتزام العاطفي	75
(18 - 2)	ترتيب مستويات تطبيق أبعاد الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميله	76
(19 - 2)	نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي	78
(20 - 2)	نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد المرونة الإستراتيجية على الالتزام	79

الوظيفة		
80	نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد المرونة التكتيكية على الالتزام الوظيفي	(21 - 2)
82	نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد المرونة التشغيلية على الالتزام الوظيفي	(22 - 2)
84	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الجنس	(23 - 2)
85	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب العمر	(24 - 2)
86	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الأقدمية	(25 - 2)
87	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الصفة الوظيفية	(26 - 2)
88	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الرتبة العلمية	(27 - 2)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1 - 1)	أبعاد المرونة التنظيمية	09
(2 - 1)	متغيرات المرونة التنظيمية	16
(3 - 1)	أبعاد الالتزام الوظيفي	27
(4 - 1)	مستويات الالتزام الوظيفي	29
(1 - 2)	المدرج التكراري لاعتدالية توزيع بيانات العينة في إجاباتهم على متغيري الدراسة	57
(2 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	62
(3 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير العمر	63
(4 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية	64
(5 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية	65
(6 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية	66

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
(01)	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميلة	113
(02)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	114
(03)	إستبانة الدراسة	115
(04)	مخرجات برنامج Spss V.25	119
(05)	اتفاقية التربص	131

المقدمة

تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية ومتسارعة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يفرض على المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها تحديات جمة تتطلب منها امتلاك القدرة على التكيف السريع والفعال مع هذه المستجدات، وفي خضم هذه البيئة الديناميكية المليئة بالفرص والمخاطر، يبرز مفهوم "المرونة التنظيمية" كأحد المفاتيح الأساسية لضمان بقاء المنظمات ونموها وازدهارها في وجه التقلبات المستمرة، فالمنظمة المرنة هي تلك التي تتمتع بالقدرة على استشعار التغيرات البيئية المحيطة بها، وتحليلها بدقة، والاستجابة لها بفاعلية من خلال تعديل هياكلها وعملياتها واستراتيجياتها، بل وحتى ثقافتها التنظيمية، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

في المقابل لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها وتتجاوز تحدياتها بمعزل عن العنصر البشري الذي يُعدّ بحقّ عصبها النابض ومصدر طاقتها الدافعة، فالموظفون هم الثروة الحقيقية للمنظمة، وبقدر ما يكونون ملتزمين ومنتمين إليها، بقدر ما يكونون مستعدين لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها والمساهمة في نجاحها، ويُعتبر الالتزام الوظيفي من المفاهيم الهامة في علم إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مدى ارتباط الموظف بمنظمته وشعوره بالولاء والانتماء تجاهها ورغبته القوية في الاستمرار في العمل بها والمساهمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها، فالموظفون الملتزمون يتميزون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والانخراط في العمل، والإنتاجية، والاستعداد لتقديم مبادرات إبداعية، فضلاً عن انخفاض معدلات الدوران الوظيفي بينهم، مما يوفر على المنظمة تكاليف استقطاب وتدريب موظفين جدد ويحافظ على الخبرات والكفاءات داخلها.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لكل من المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة للمنظمات، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، خاصة في سياق المؤسسات الجزائرية، لا تزال محدودة نسبياً، التي تواجه تحديات اقتصادية واجتماعية وثقافية فريدة، أن تستفيد من تبني ممارسات مرنة لتعزيز التزام موظفيها يمثل ضرورة حتمية لتحسين أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والإقليمي.

والمركز الجامعي ميلة كغيره من الجامعات وباعتباره إحدى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وبالتالي فهو مجبر على مواكبة التحولات والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية حتى تستطيع تقديم ما هو مطلوب منها سواء من الناحية البيداغوجية من خلال تقديم أفضل خدمة تعليمية ممكنة، أو من ناحية البحث العلمي والنواحي الأخرى بالنسبة للأفراد والمنظمات باعتبارها عنصراً مهماً في منظومة التنمية.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الالتزام الوظيفي ؟ وما واقع ذلك في معهد الاقتصاد - ميله محل الدراسة ؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

تندرج ضمن الإشكالية السابقة جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل أهمها فيما يلي:

- ما المقصود بالمرونة التنظيمية ؟ وما هي أبعادها ؟
- ما هي مضامين مفهوم الالتزام الوظيفي ؟ وما هي أبعاده ومحدداته ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي ؟
- ما هو واقع المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة بمعهد الاقتصاد ميله محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى الالتزام الوظيفي بأبعاده المختلفة على مستوى معهد الاقتصاد ميله محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد ميله ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميله تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية) ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنضوية تحتها تم طرح فرضيتين رئيسيتين تندرج تحتها عدة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين لمتغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميله

وضمن هذه الفرضية تندرج ثلاثة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة الإستراتيجية على تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميله.

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة التكتيكية على تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة.

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة التشغيلية على تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية)

وضمن هذه الفرضية تدرج خمسة فرضيات فرعية على النحو التالي:

■ توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير الجنس.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير العمر.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير الأقدمية.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير الصفة الوظيفية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في الأهمية البالغة لمتغيري الدراسة الذين يعتبران من المواضيع التي تلقى الكثير من الاهتمام من المنظمات والباحثين في مجالات الإدارة والأعمال، لأن المرونة التنظيمية تعد أحد أهم المتطلبات وضرورة حتمية يجب توافرها على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها، خصوصاً في ظل المزايا والعوائد الكثيرة التي قد تتحقق على الأفراد والمنظمات في حالة تكريسها، أما بالنسبة للالتزام الوظيفي فهو من المفاهيم التي تحظى بالكثير من الاهتمام على اعتبار أنه أحد أهم العناصر الحاكمة لنجاح وتفوق المنظمات على اختلاف أنواعها بما فيها المؤسسات التعليمية والجامعات، خصوصاً وأن الالتزام الوظيفي

يعبر بشكل واضح على رضا العاملين والتزامهم ورغبتهم في تقديم قيمة مضافة للمنظمة التي يعملون بها، لذلك فهذه الدراسة من شأنها أن تثري النقاش وتدعم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع البالغ الأهمية، كما أنها يمكن أن توفر منطلقا للكثير من الدراسات الجديدة في هذا المجال.

أما في الجانب التطبيقي فتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المشكلات الحقيقية التي تعاني منها أغلب منظمات التعليم العالي في الجزائر، خصوصا في ظل المراتب المتأخرة التي تحتلها الجامعات الجزائرية وهو ما يستلزم ضرورة تحسين بيئة العمل توفير الظروف الملائمة التي تساعد الأساتذة والباحثين والعاملين على تقديم أفضل أداء ممكن وتقليل الممارسات البيروقراطية من خلال إفشاء ثقافة المرونة في كل الممارسات والعمليات، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد المتطلبات التي من شأنها المساهمة في تعزيز الالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد بالمركز الجامعي - ميلة.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تبيان أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وهذا بعد الإحاطة النظرية بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة، ومن ثم تشخيص واقع تطبيق كل من المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد - ميلة، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس مدى مساهمة المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم أهداف وغايات هذه الدراسة كالاتي:

- الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمفهوم المرونة التنظيمية؛
- تسليط الضوء على مفهوم الالتزام الوظيفي وأبعاده ومحدداتها؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي؛
- تشخيص واقع المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد ميلة؛
- قياس مدى مساهمة المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة؛
- تحديد متغيرات المرونة التنظيمية الأكثر إسهاما في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد ميلة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع ومكان الدراسة

توجد العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت الطالبين لدراسة هذا الموضوع وهي كما يلي:

❖ الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي من المواضيع المرتبطة بشكل وثيق بحقل الإدارة والأعمال؛
- الأهمية البالغة التي يمثلها موضوع المرونة التنظيمية سواء من الناحية النظرية أو العملية خصوصا مع الفوائد الكثيرة التي تتحقق من جراءه تبينها من طرف المنظمات بشكل عام؛
- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم الالتزام الوظيفي فهي ضرورة وليس خيارا، وهو ما يجعل المنظمات في سعي دائم لتحقيقه خصوصا في ظل المزايا والفوائد التي قد تتحقق من خلاله؛
- قلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكله الحالي، إذ ورغم وفرة الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة لكن لم يجد الطلبة دراسات محلية تناولت كلا متغيري الدراسة في نفس الإشكالية.

❖ الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع

تتمثل الأسباب الذاتية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الرغبة الذاتية للطلبة لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه خصوصا فيما يتعلق المرونة التنظيمية الذي يعتبر موضوعا حديثا نسبيا في الجامعات الجزائرية التي تسير بطريقة عمودية؛
- تسليط الضوء على واقع الالتزام الوظيفي في أوساط أساتذة الجامعيين في الجزائر؛
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية التي تفتقر إلى دراسات ربطت بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي على مستوى قطاع التعليم العالي.

❖ أسباب اختيار مكان الدراسة

أما بالنسبة للأسباب التي دفعت الطالبين لاختيار معهد الاقتصاد ميلة لإجراء الدراسة التطبيقية، أولا لكون معهد الاقتصاد هو أحد معاهد المركز الجامعي ميلة الذي يعد أحد مؤسسات قطاع التعليم العالي وبالتالي صلاحيتها لإجراء الدراسة التطبيقية، وكذلك لكون الطالبين يدرسان في ذات المعهد وبالتالي إمكانية إجراء الدراسة بالشكل المطلوب والحصول على المعلومات اللازمة، مع إمكانية أن تمتد الدراسة لكل معاهد المركز مستقبلا في حالة مواصلة الدراسة في طور ما بعد التدرج.

سابعاً: منهج وأداة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المنضوية تحتها واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول الذي تناول الجانب النظري للدراسة، بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمجلات والدوريات والأطروحات والرسائل.. وغيرها من المصادر، أما في

الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الأسلوب الإحصائي التحليلي، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 65 مفردة بنسبة تمثيل تقدر بـ 60.18% من المجتمع الكلي للدراسة.

ثامنا: متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين رئيسيين المتغير المستقل وهو المرونة التنظيمية والذي ينقسم إلى ثلاثة متغيرات فرعية وهي: المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية، والمتغير التابع الالتزام الوظيفي، وفيما يلي شرح موجز لمتغيرات الدراسة كالآتي:

❖ **المتغير المستقل (المرونة التنظيمية):** جودة حياة العمل تعرف بأنها توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي من خلال توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي من خلال توفير المكافآت والأمن الوظيفي، فرص النمو والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلا عن سلامة بيئة العمل مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية؛ ويندرج ضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد فرعية هي:

▪ **البعد الفرعي الأول: المرونة الإستراتيجية:** تهتم المرونة الإستراتيجية بالتخيل والتصور المستقبلي ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الإستراتيجي الضروري المطلوب في المنظمة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموسوعة؛

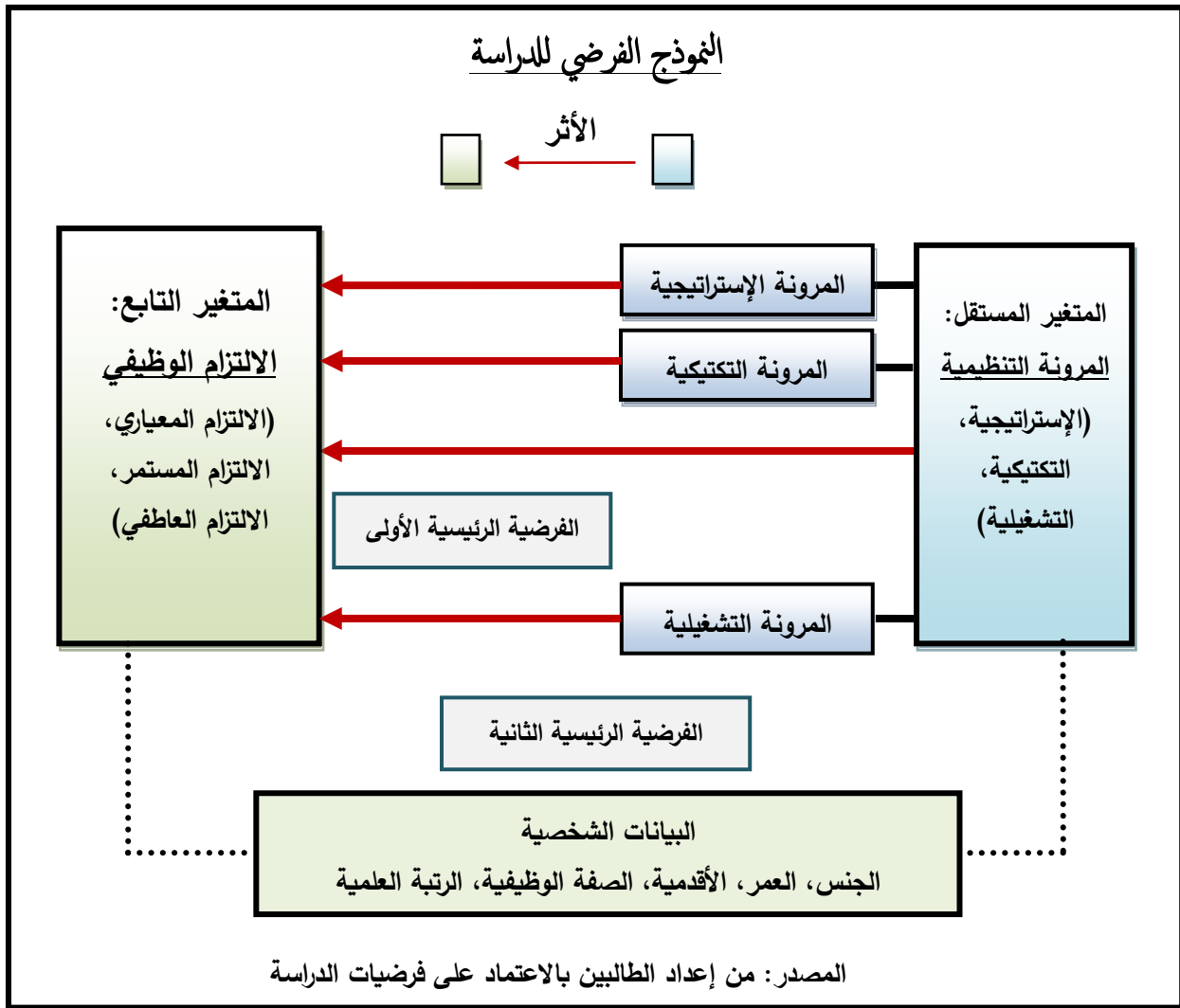
▪ **البعد الثاني: المرونة التكتيكية:** تدعم المرونة التكتيكية التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات إتخاذ القرارات، والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة؛

▪ **البعد الثالث: المرونة التشغيلية:** توفر المرونة التشغيلية الاستجابة السريعة للتغيرات، والهدف منها تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة، وتشير إلى الأجهزة والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات.

❖ **المتغير التابع (الالتزام الوظيفي):** الالتزام الوظيفي بأنه اندماج الموظفين (نفسياً، عقلياً، جسدياً) في وظائفهم وأعمالهم، والشعور بالارتياح والإحساس بالسعادة مع الرضا الداخلي والرغبة والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

تاسعا: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج هذه الدراسة من خلال المخطط الفرضي التالي:



عاشرا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية، الزمنية، البشرية، والحدود الموضوعية وهي كما يلي:

- ❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المركز الجامعي ميله بمعهد الاقتصاد، وتعتبر جامعة ميله هي جامعة جزائرية تقع في ولاية ميله في وسط الشرق الجزائري، ويضم المركز الجامعي ستة معاهد في مختلف الميادين من بينها معهد الاقتصاد الذي تمت الدراسة على مستواه.
- ❖ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل من سنة 2025، أما البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة بمعهد الاقتصاد ميله فهي تتعلق بشهر أفريل 2025، أما توزيع استمارات الاستبيان فقد تم خلال الفترة الممتدة من شهر 15 أفريل إلى غاية 21 أفريل 2025.
- ❖ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كل الأساتذة والأستاذات على مستوى معهد الاقتصاد ميله المقدر بـ 108 أستاذ، أما بالنسبة للعينة المدروسة والتي تم اختيارها بشكل عشوائي فقد شملت 65 أستاذ، وهي تمثل 60.18% من مجتمع الدراسة الكلي؛

❖ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر المرونة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، على الالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي ومن ثم تحديد أكثر هذه المتغيرات إسهاما في الالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد ميلة وهذا بعد تشخيص واقع تطبيق متغيرات الدراسة بالمعهد من منظور الأساتذة.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة بمختلفة الجوانب النظرية للموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

❖ **الفصل الأول:** تم في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول التطرق للمتغير المستقل للدراسة المتمثل في المرونة التنظيمية من خلال الإشارة إلى مفهوم المرونة التنظيمية وأبعادها ومستوياتها، ومحدداتها ومتغيراتها وكذا مجالات المرونة التنظيمية ومعوقات تطبيقها، أما المبحث الثاني فتم فيه دراسة المتغير التابع المتمثل في الالتزام الوظيفي من خلال تناول مفهوم الالتزام الوظيفي بداية، ثم التطرق لأبعاد ومستويات ومراحل تطور الالتزام الوظيفي ثم تم دراسة نتائج ومحددات الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير تم تناول العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق فيه لأهم الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

❖ **الفصل الثاني:** تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول تناول الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، اختيار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، صدق وثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتم فيه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، وفي المبحث الثالث والأخير تم اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها.

اثنى عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الطالبين أثناء إعداد هذه الدراسة عدة صعوبات وعراقيل سواء في الجانب النظري بسبب تشعب الموضوع وارتباطه بالكثير من المفاهيم الأخرى واختيار النموذج الأمثل للدراسة، وأكثر الصعوبات كانت في الجانب التطبيقي أثناء توزيع استمارات الاستبيان على أساتذة المعهد، إضافة إلى ضعف تجاوب الأساتذة مع الإستبانة الإلكترونية المرسلة لهم عبر البريد الإلكتروني، وعليه كان من الضروري التركيز أكثر على التوزيع الورقي للاستبيان لبلوغ العدد المطلوب خصوصا مع ضيق الوقت المخصص لانجاز المذكرة.

الفصل الأول

الفصل الأول:

أدبيات نظرية حول المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي

تمهيد

تعمل المنظمات الحديثة اليوم في بيئة شديدة التغير وهو ما يجعلها في مواجهة تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية هذه الديناميكية المتلاحقة تفرض على المنظمات تبني مفاهيم جديدة تجعلها أكثر رشاقة ومرونة وتمكنها من التكيف والاستمرار في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن بين هذه المفاهيم تبرز المرونة التنظيمية كأحد المحركات الأساسية لقدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية للمستجدات واغتنام الفرص المتاحة في هذا السياق، ومن جهة أخرى يعد مطلباً رئيسياً وعنصراً أساسياً للنجاح والتفوق التنظيمي لأنه يرتبط بأحد أثنى موارد المنظمة المتمثلة في المورد البشري، فالموظفون الذين يشعرون بالالتزام تجاه منظماتهم هم أكثر إنتاجية وولاءً واستعداداً لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يصبح البحث عن العوامل التي تساهم في تعزيز هذا الالتزام ضرورة حتمية للمنظمات الساعية نحو التميز والقدرة التنافسية المستدامة.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل نظري حول المرونة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثاني: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالمرونة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل نظري حول المرونة التنظيمية

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد البحوث والدراسات على أهمية المرونة التنظيمية داخل المنظمة باعتبارها مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وتزيد من قدرة المنظمات على التعامل مع حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمات تحديد وتحليل وتقييم التغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات، وعليه سيتم في هذا المبحث تناول المرونة التنظيمية من خلال أربعة مطالب سيتم فيها التطرق لمفهوم المرونة التنظيمية، وأبعادها ومستوياتها، ومن محدداتها ومتغيراتها، وفي المطلب الأخير سيتم تناول مجالات المرونة التنظيمية ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم المرونة التنظيمية

نشأ وتطور مفهوم المرونة التنظيمية استجابة للتحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتزايد الوعي بأهمية القدرة على التكيف كعنصر أساسي للنجاح والاستدامة على المدى الطويل، فلم يعد يُنظر إلى المرونة على أنها مجرد رد فعل للتغيير بل أصبحت قدرة إستباقية تسعى المنظمات لبنائها وتضمينها في إستراتيجياتها وثقافتها.

أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية

يعد مفهوم المرونة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد، وعلى ذلك فقد اختلف الباحثون في تعريفها، وفقاً لاختلاف الرؤى والمداخل البحثية لكل منهم وتعددت التخصصات الأكاديمية التي تم تناول المفهوم من خلالها، ومن خلال الاطلاع على عدد من الكتابات والأبحاث التي تناولت دراسة المرونة التنظيمية، فإنه يمكن عرض التعريفات الخاصة.

تعرف المرونة التنظيمية بأنها (عمير، 2019، ص: 136) بأنها "جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية"، وتعرف (السلنتي وآخرون، 2017، ص: 83) المرونة التنظيمية بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات داخل المنظمة مع مراعاة التغيرات البيئية المحيطة حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل على المرونة التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية.

ويرى (Dunford & al, 2013, P: 84) أن المرونة التنظيمية هي "القدرة على التكيف والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي"، كما عرفها (franese, 2016, P: 10) بأنها "القدرة التنظيمية التي تعزز من

التجاوب مع التغيرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد"، وفي ذات السياق عرف (Madhani, 2013, P: 47) على أنها "القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير"، كما تعرف أيضا أنها "قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فهي ذات قدرة وتأثير على تطوير قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات الطارئة"، كما أوضح البعض أن المرونة التنظيمية هي "الفترة أو المدة التي ستدوم فيها المنظمة قبل تدهور أدائها وفقدان مكانتها وانتهاءها فهي بالتالي مقياس لعمر وحياة المنظمة" (shalender, 2015, P: 255).

وتعرف كذلك بأنها "توفر القدرة على التعافي السريع من تأثير التغيير، وقد يظهر الأشخاص المرنون ليونة في المواقف، وقدرة على التحمل والتفائل مقارنة بنظرائهم الذين يتصفون بعدم المرونة" (الربيعان، 2015، ص: 35)، كما يعرف (Srinivasan & Swink, 2018, P: 1853) المرونة التنظيمية بأنها "قدرة تنظيمية مهمة للتكيف مع مهام غير مؤكدة، فالمدبرين يجب أن يغيروا أشكالهم التنظيمية لتلائم الاحتياجات المتغيرة للعملاء من الموردين لاكتساب رؤى تقود القرارات والخطط التي تقلل الاختلافات في الإنجازات المحدثة من العرض والطلب".

كما تعرف المرونة التنظيمية بأنها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والقدرة على تغيير زاوية التفكير وتشير إلى واقع السهولة الذي يغير به الشخص موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة. (علي، 2011، ص: 59)، في حين عرف (إبراهيم، 2010، ص: 75) المرونة التنظيمية بأنها "قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية والتحرر من الأفكار النمطية، وتعديلها وتصور إمكانيات أخرى بديله لها، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة أي أنها القدرة على الانتقال بين الأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة".

كما ذكر كل من (النعاس وبن عودة، 2020، ص: 567) أن المرونة التنظيمية لا تمثل فقط القدرات والإمكانيات التي تسلكها المنظمة لتتمكن من الاستجابة للتغيرات والتطورات المحيطة بها، بل تتمثل أيضا في القدرة على السبق في التنبؤ بهذه التغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيرها على تحقيق المنظمة".

ثالثا: العلاقة بين المرونة التنظيمية والرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية هي نظام مفتوح يتصف بالسرعة المرونة، والتدفق، فتشير السرعة إلى أهمية الوقت والذي يعتبر مقياس شامل لنجاح المنظمة، وتعكس المرونة مرونة العمل إذ أن المنظمة تمتلك موارد قليلة للتكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، أما صفة التدفق فتشير إلى حركة الموارد المستمرة للحصول على منتجات ذات قيمة متزايدة والتخلص من الهدر الذي يمثل خسارة للمنظمة وضعف في عملها (حسين، 2020 ص: 193)، والرشاقة في اللغة هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم

الرائد) أما في معجم (أكسفورد) وتعني (Agility) وهي القدرة على التحرك السريع والسهل، أما اصطلاحاً أنها فهي نوع من أنواع المرونة وانجاز الأعمال غير المخطط لها والأنشطة الجديدة استجابة لتحولات غير المتوقعة في طلبات السوق أو العملاء. (العتيبي، 2022، ص: 30)

أما الرشاقة التنظيمية فيعرفها معهد (Iacocca, 1991) باعتبارها "نظام تصنيعي يستعمل قدرات استثنائية داخلية تركز على تقنيات المنظمة من تكنولوجيا، وموارد بشرية، ومعلومات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة" (رمزي، 2021، ص: 20)، كما يعرفها المصري (2016) بأنها "سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية وما قد يرافقها من مواقف متميزة ومفاجئة وغير متوقعة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن".

وبالنسبة للعلاقة بين المرونة التنظيمية تعد الرشاقة من أكثر المفاهيم تداخلاً مع مفهومي المرونة والتكيف، التكيف يعني تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة، أما المرونة فتعني جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعبئتها في حين أن الرشاقة تضم كلا من المرونة والتكيف، وهناك من يرى بأن المرونة هي القدرة على التغيير أو التفاعل مع التقليل من الجهد والوقت والتكلفة، والنظام المرن هو الذي يمتلك القدرة على التكيف بفعالية ومن ثم فإنها تعد درجة من درجات الرشاقة التنظيمية. (عبد الوهاب، 2016، ص: 40)

ومن جهة أخرى من الواجب التمييز بين مفهوم المرونة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، وهذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف ترجمة المصطلحات الأجنبية أو يرجع إلى اختلاف فهم الباحثين لمصطلحي المرونة والرشاقة، لذلك تجد أن بعض الباحثين يرى بأن الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يراها امتداد وجزء من المرونة، والبعض الآخر يرى بأن هناك فروقاً في المضمون بين الرشاقة والمرونة، فيمكن الملاحظة أن المرونة والرشاقة بينهما قواسم مشتركة من ناحية إدارة التغيير الذي يحدث من البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث أن المرونة تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به فتكون هناك استجابة مبكرة في حين أن الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به باستخدام طرق استجابة مبتكرة (أحمد، 2021، ص: 56).

ولأجل التمييز بين المرونة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، فالمرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، في حين أن الرشاقة لا تنحصر فقط بالقدرة على التفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة فهي تركز أيضاً على اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها بغية تفوق المنظمة، (قنديل، 2020، ص: 18)، وحسب (المصري، 2020، ص: 282) فإن مفهوم المرونة يقتصر على الجانب التخطيطي، أما الرشاقة فهي تهتم بالجانب الوقائي والتنفيذي المتعلق بالنظام الإستراتيجي للمنظمة .

كما أن المرونة تعني "قدرة المنظمة على انجاز عدة عمليات مختلفة في نفس الوقت مع تقديم التيسيرات اللازمة لإتمامها وذلك لتحقيق الأهداف بفعالية"، كما تساعد المرونة في التعامل مع التغييرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتحكم بها من خلال التخطيط المسبق لها بغض النظر عن السرعة المطلوبة، بينما تستطيع الرقابة التعامل مع التغييرات غير المتوقعة والتي تمثل تحدياً أكبر مما يحتم سرعة الاستجابة لها بطريقة مبكرة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة التي تتناسب مع سرعة التغييرات الحادثة، ومنه يتضح أن مفهوم الرقابة التنظيمية أعم وأشمل من مفهوم المرونة بل من الممكن اعتبار المرونة عنصراً من العناصر التي تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية، لأن الرقابة التنظيمية هي محفظة تحوي خليطاً من المفاهيم والأبعاد والجوانب وهي إطار عام يضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة. (مغاوري، 2016، ص: 150)

ثالثاً: أهمية المرونة التنظيمية

فرضت الظروف المعاصرة على المؤسسات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في البقاء والإشراف والمراقبة وتوفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في إحداث تغيير بعيد عن الروتين. (الزبيدي والخزرجي، 2016، ص: 55).

كما تسهم المرونة التنظيمية في تحقيق عديد من الإيجابيات تتمثل في زيادة أرباح المنظمة، استمرارية إرضاء الزبون جودة العملية والمنتج، ظروف العمل المناسبة، الاحترافية التنظيمية زيادة الإنتاجية، تحقيق الإبداع التنظيمي، زيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكاملية. (داغر، 2019، ص: 228).

فالمرونة التنظيمية لها أهمية كبيرة في العملية الإدارية، وتعد المرونة أمراً لا غنى عنه في المنظمات في الوقت الحالي، نظراً للتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات، فظهرت المرونة كأحد الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على التكيف مع تلك التغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمات. (محمد، 2019، ص: 296).

وتكمن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط الآتية: (داود، 2018، ص: 13)

- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف؛
- تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع إستراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة؛

- تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة؛
- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجدد وتتجه دوماً نحو الابتكار والإبداع.
- كما يرى (عياش، 2020، ص: 190) أن أهمية المرونة التنظيمية يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- المرونة توفر للمنظمة القدرة على التكيف للتغير والاستجابة بسرعة لقوى السوق؛
- تكون المنظمة مرنة إذا كانت قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها؛
- مساعدة المنظمات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المنظمة والتحول إلى منظمة مرنة؛
- يجب أن تمتاز المرونة التنظيمية بقدرة معرفية عالية من أجل فهم المواقف الجديدة والقدرة الإبداعية الكبيرة للتعامل مع المواقف الجديدة؛
- المنظمات المرنة قادرة على تصنيف كمية هائلة من المعلومات إلى فئات وتكييفها مع البيئة المتغيرة، ووضع نمطية مناسبة للأعمال؛
- المنظمة المرنة قادرة على استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة وعليها يجب أن تكون قادرة على تجربة مجموعات وترتيبات جديدة لعملياتها؛
- تحافظ على فاعلية المنظمة من خلال وضع إستراتيجيات بديلة للتكيف مع الأوضاع الطارئة؛
- توفر بيئة عمل مناسبة للعاملين وتهيئ الأجواء التي تساعد على الإبداع والابتكار؛
- تمكن المنظمة من القدرة على التنبؤ بالمشكلات وسرعة معالجتها في بداية ظهوره؛
- تحدد الموقف التنافسي للمنظمة من خلال العمل على بناء فريق عمل متكامل لديه المقدرة على التعامل بسلاسة مع التقلبات المستمرة التي تواجهها المنظمات في بيئتها المختلفة؛
- تمنح المنظمة المقدرة على الاستمرار بالعمل بمهنية عالية وجودة عمل مرتفعة في ظل بيئة عدم التأكد، مما يساعد المنظمة على الاستمرار في حالة التوازن المناسبة في كافة أعمالها توفر إدارة مبتكرة وموجهة نحو الإبداع، حيث أنها تتبع نهج التغيير مما يعكس كفاءتها الإنتاجية وجودتها؛
- تساهم في تنمية المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة، وذلك من خلال تعديل إجراءات وأنظمتها وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- تعد مصدراً مهماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة في سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

رابعاً: أهداف المرونة التنظيمية

تعتبر المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف لتحسين أوضاع المنظمات ورفع كفاءتها وذلك من خلال توجيه المنظمات لطرح سؤال هام ماذا يحدث في البيئة المحيطة ؟ وكيف يمكن التكيف معه ؟ لتصبح الإجابة عن هذه الأسئلة بمثابة الأهداف التي تسعى المرونة التنظيمية لتحقيقها، ولقد حدد (محمود، 2016، ص: 39) أهداف المرونة التنظيمية في:

- تسهيل عملية إدارة المهام في المنظمة ونفيعيل مسيرة العمل المتنوع؛
- التقليل من وقت الإجراءات والمعاملات دون المساس بجودة الخدمة التي يتم تقديمها؛
- الحد من الانحياز والتعصب وإتاحة المزيد من الاستقلالية للعاملين؛
- تقدير مهارات العاملين ليصب في مصلحة المنظمة ويتيح لها تحقيق أهدافها؛
- مساعدة المنظمة على قيادة وتوظيف كل ما هو جديد لتطويرها والتحول إلى منظمة مرنة؛
- تسهيل المعاملات ورفع معدلات الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة؛
- مساعدة الموظفين والتخفيف من الإرهاق الفكري وتوفير الوقت والجهد ورفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل بين جميع العاملين؛
- تقديم الدعم للقيادة الموزعة والمسائلة والمحاسبة المتبادلة وضمان تمكين من اتخاذ القرارات التي تدعم تقدمهم وتنمية مسارات تعلم الشخصية، وتزود المنظمة باستقلالية ومرونة تدعم المسؤولية الجماعية لضمان نجاح العمل.

وبالإضافة إلى ما سبق تحقق المرونة التنظيمية مزيداً من الأمن الوظيفي للعاملين والتمثيل في الهيكل التنظيمي وتيسير أداء العمال ولاسيما الجديدة منها دون تعقيد وسرعة التكيف مع التغيرات الهيكلية وسهولة صنع القرارات وتنفيذها، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتجنب حدوث أي خلل وظيفي في المنظمة سواء في الزيادة أو النقصان في الموارد البشرية وذلك من خلال الحراك المهني والتدوير الوظيفي.

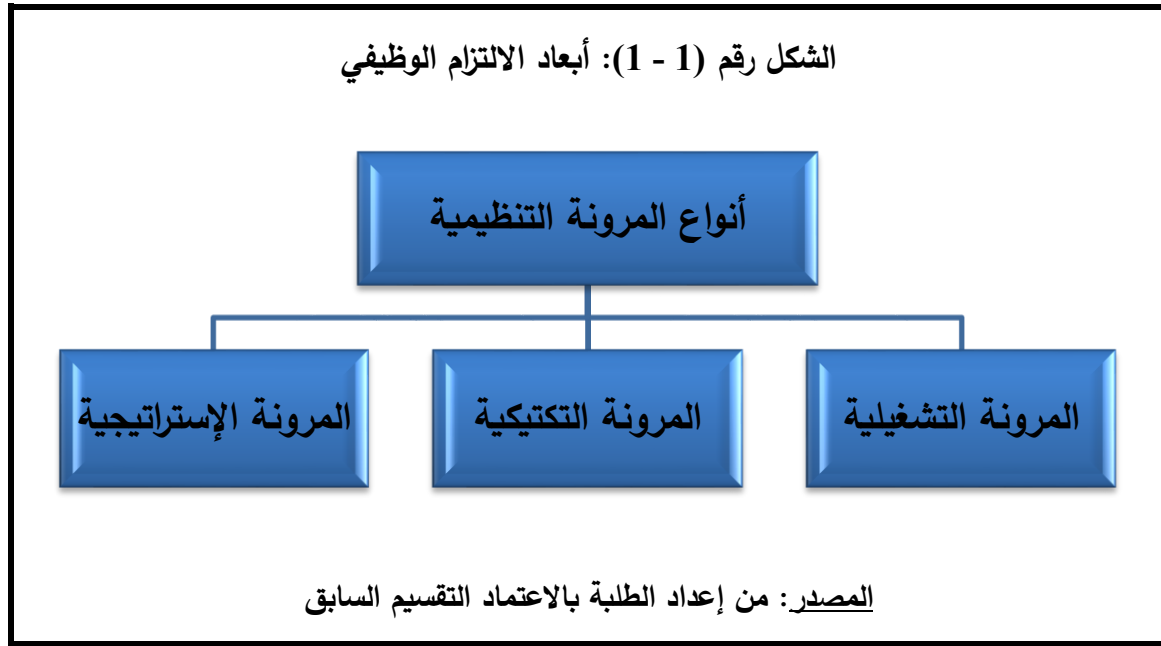
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات المرونة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب تناول أبعاد المرونة التنظيمية التي تنقسم إلى ثلاثة أبعاد أساسية هي (المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية أو التكتيكية، والمرونة التشغيلية)، ثم سيتم تناول مستويات المرونة التنظيمية.

أولاً: أبعاد المرونة التنظيمية

من خلال استقراء العديد من الأدبيات التي تناولت المرونة التنظيمية يتضح أن للمرونة التنظيمية ثلاث أبعاد رئيسية هي: المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية (الهيكلية)، المرونة الإستراتيجية).

يمكن توضيح الأبعاد السابقة من خلال الشكل التالي:



1. المرونة التشغيلية (Operational Flexibility)

تركز على تنوع القدرات والاستجابة العالية لمتطلبات السوق، ويعني هذا التركيز أن المؤسسة لديها توجه قصير المدى في تخطيط الأنشطة والتغيرات المتوقعة في البيئة، (Feletto, 2011, P: 29)، وتهتم المرونة التشغيلية بتقديم مقترحات مبتكرة وغير تقليدية لتسهيل إجراءات العمل وتقليل الخطوات والمستندات المطلوبة لإنجاز أي عملية، والابتعاد عن سلوكيات العمل الروتيني الذي يؤدي إلى هدر الوقت وتعقيد الإجراءات (عمير، 2019، ص: 138).

وتعرف المرونة التشغيلية بأنها قدرة المنظمات على إعادة تشكيل الموارد المتاحة لتقديم منتجات متنوعة للتكيف والتفاعل مع عدم اليقين وتقلبات السوق، ونتيجة لذلك فإنها توفر أداءً أفضل في المواقف الاستثنائية، (Yousuf, 2021, P:31)، كما تشير المرونة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على التعامل مع بيئة أعمالها، سواء بشكل استباقي أو تفاعلي؛ ولهذه القدرة أثر إيجابي على أدائها، فالمنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من المرونة يكون لديها القدرة على إنتاج منتجات وتقديم خدمات فريدة وجديدة بسرعة كبيرة، وتتكيف مع التسارع التكنولوجي العالمي، مما يمكنها أيضاً من تعزيز كمية الإنتاج دون التأثير على التكلفة أو الوقت أو الأداء، ويتطلب تنفيذ هذه المرونة موارد معدة لهذه المهمة، بما في ذلك الموارد البشرية التي تتمتع بأعلى درجة من التنسيق وأقل المخاطر والتكاليف (Alolayyan & Alyahya, 2023, P:10)

وترتبط المرونة التشغيلية بمرونة الموارد وتشمل المرونة الوظيفية أو مرونة المهام المتعلقة بتنقل الموظفين وقدرتهم على التكيف للقيام بمجموعة واسعة من الوظائف؛ المرونة العددية المتعلقة بتغيير حجم

العمالة بوسائل مثل العقود المؤقتة، المرونة الزمنية المتعلقة بأنماط ساعات العمل المختلفة، والمرونة المالية أو مرونة الأجور والمتعلقة بالتخلي عن هياكل الأجور الموحدة لصالح ترتيبات مكافآت أكثر تنوعاً، وأكثر انعكاساً للأداء. (Nicholson, 1998, P: 179)

ويتضح مما سبق أن المرونة التشغيلية تعني قدرة المنظمة على إدارة مواردها المادية والمالية والبشرية وتبسيط إجراءات العمل بها لتقديم خدمات متنوعة تتسم بالجودة والتميز وذلك لزيادة مرونتها وقدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية المتسارعة.

2. المرونة الهيكلية (التكتيكية) (structural flexibility)

الهيكل الهرمي هو سمة كلاسيكية للمنظمات الهرمية ويشكل عائق أمام المرونة، فعندما تنتقل المعلومات لأعلى ولأسفل عبر العديد من مستويات التسلسل الهرمي، تصبح المعلومات متدهورة بشكل متزايد في كل مستوى من مستويات المعالجة، وتستغرق عملية تبادل المعلومات وقتاً طويلاً بشكل متزايد وفي المقابل، تؤثر هذه العمليات على القدرة على اتخاذ قرارات جيدة وفي الوقت المناسب وتتفاقم هذه المشكلات عندما تواجه المنظمات تحديات جديدة ويصبح التسلسل الهرمي مثقلاً بكميات أكبر من المعلومات التي تتدفق عبر مستويات التسلسل الهرمي قبل اتخاذ القرار واتخاذ أي إجراء، وبالتالي فالمنظمات الهرمية غير مرنة بشكل خاص في حالات المهام الجديدة وارتفاع الطلب، بينما الهياكل المسطحة توفر الأساس للمرونة وتساعد على انسيابية الاتصالات عبر جميع المستويات الإدارية. (Bjornstad , 2012, P: 765).

لذا فإن المنظمات تحتاج إلى الهيكل التنظيمي الذي يبين أو يوضح الهوية التي من خلالها نتعرف على المنظمة وطبيعتها مكوناتها، والهيكل التنظيمي المرن هو الذي يستجيب للتغيرات غير متوقعة والغير مؤكدة عبر العلاقة التبادلية بين أقسام المنظمة عن طريق منظومة العلاقات وقنوات الاتصال، وهو الذي يُمكن إدارتها من خلال الرقابة وتنسيق الاتصالات والعلاقات التيمن خلالها يتم ارتباط أعضاء المنظمة، والمرونة الهيكلية ليست فقط الهيكل التنظيمي بل تشمل مرونة القيادة والموارد والثقافة والتكنولوجية وصولاً إلى المرونة الإبداعية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات الحالية والمستقبلية، (حسين، 2023، ص: 233) كما أن المرونة الهيكلية هي القدرات الإدارية التي يتم استخدامها لتكييف الهيكل التنظيمي للمنظمات وعمليات اتخاذ القرار والاتصالات الخاصة بها لتتناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة تطويرية. (Shalender, 2015, P: 2)

وتعرف المرونة الهيكلية بأنها القابلية لتكيف العاملين واستجابتهم في المنظمة مع خصائص الهيكل التنظيمي من الناحية الرسمية والمركزية ودرجة التعقيد، فاتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة، يعني التخلي عن الإجراءات الشكلية عديمة الفائدة واستبدالها بتبسيط التعاملات في الإجراءات والعلاقات المتبعة دون

الإخلال بالقواعد واللوائح، إضافة لوضوح عمليات الاتصال والتواصل بين جميع مستويات المنظمة، وذلك من شأنه أن يهيئ بيئة عمل قادرة على التكيف مع طبيعة التغيير التي تحدث بفعل مواقف وظروف غير محسوبة، إضافة إلى تكوين الدافعية والتحفيز عند العاملين والذي يمكنهم من العمل بحرية ضمن هيكل تنظيمي مرن، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي المرن يولد سلوكاً مرناً عند الأفراد نتيجة تكيفهم مع طبيعة الهيكل المعتمد في المنظمة. (مشمش، 2019، ص: 4)

وتختص المرونة الهيكلية أيضاً بمرونة البيئة الداخلية وذلك بتنوع الأدوار الوظيفية وتنوع أعداد العاملين وقابليتهم على أداء أكثر من عمل، وتوزيع مهام ومتطلبات العمل من خلال مهارات وكفاءات العاملين والقيادات الاستراتيجية في المنظمة لتقبل التغيرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة عالية. (عمير، 2019، ص: 137).

وبذلك يتضح أن المرونة الهيكلية يعتمد تحقيقها على وجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة، ووجود قيادات قادرة على تحفيز ومساكلة العاملين وتمتلك مهارات التفويض والتمكين للعاملين لتحفيزهم من أداء الأعمال لتحقيق أهداف ورؤيتها المستقبلية، كما ترتبط المرونة الهيكلية بتوافر نظم للمعلومات والاتصالات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بشكل ييسر من تداول البيانات والمعلومات عبر جميع المستويات الإدارية بكل انسيابية وبشكل يمكن القيادات من اتخاذ قرارات فعالة في ضوء هذه البيانات والمعلومات.

3. المرونة الاستراتيجية

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغير في ظل بيئة تنافسية، أي قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا في علاقتها مع الخارجية، (الطلحاي، 2024، ص: 105)، كما تعرف بأنها قدرة على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة وتشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على المشاركة في مبادرات إستراتيجية إستباقية، بشرط أن تكون الأهداف والأنشطة أقل تنظيماً وغير روتينية وذلك لاستيعاب الظروف المتغيرة وتمثل في قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، وهي تتطلب استدامة للحيلة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للتنفيذ في وقت قياسي. (جرغون، 2022، ص: 13).

وتعد المرونة الاستراتيجية من الأمور التي يجب أن يتحلى بها القائد لبقاء استمرارية المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية جديدة، وذلك لعدة أسباب منها: (رضوي، 2022، ص: 122)

- تعد ركيزة أساسية تمكن المنظمة من مواجهة التهديدات والتغيرات السريعة المحيطة بها، ولذلك تجعلها تتكيف في إدارة نشاطاتها المتنوعة لمواجهة هذه التحديات؛
- تساعد في تعزيز قدرة المنظمة على توظيف عناصر القوة لديها لمواجهة القوى التنافسية، وإبقائها في إطار المنافسة والنمو والاستمرارية.

الجدول رقم (1 - 1): وصف وخصائص أبعاد المرونة التنظيمية

البعد	الوصف	الخصائص
المرونة التشغيلية	قدرة المنظمة على إدارة مواردها وتسهيل إجراءات العمل لتقديم خدمات متنوعة وعالية الجودة.	تتمثل فيما يلي: تنوع القدرات والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، تبسيط إجراءات العمل وتقليل الخطوات والمستندات، إعادة تشكيل الموارد لتقديم منتجات متنوعة، التعامل بفعالية مع بيئة الأعمال المتغيرة، مرونة الموارد البشرية والمالية والزمنية.
المرونة الهيكلية	قدرة المنظمة على تكيف هيكلها التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار والاتصالات لتتناسب الظروف المتغيرة.	تتمثل فيما يلي: هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات، قيادات قادرة على التحفيز والتفويض، نظم معلومات واتصالات فعالة، تنوع الأدوار الوظيفية وقابلية العاملين لأداء مهام متعددة، تبسيط السياسات والإجراءات.
المرونة الاستراتيجية	قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التنافسية واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة.	تتمثل فيما يلي: الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التنافسية، تحديد التغيرات وتوظيف الموارد للاستجابة الفورية، المرونة الخدماتية والتسويقية والتنافسية، قدرة على المشاركة في مبادرات استراتيجية استباقية، القدرة على التعامل والتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

ثانياً: مستويات المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية هي قدرة ديناميكية متعددة المستويات، واقترح (Ma & Al, 2018) نموذجاً متكاملًا للمرونة التنظيمية يتسم بالشمولية لاستكشاف المستويات والأبعاد المختلفة المطلوبة لتطوير منظمة قوية ومرنة، ويمكن توضيح هذه المستويات فيما يلي:

1. **المرونة على المستوى الفردي:** تركز على كيفية استدامة الموظفين الفرديين والتغلب على المشاكل والشدائد لتحقيق النجاح، ويعد التفاؤل، الثقة، الإيمان والانغماس في الشبكات الاجتماعية من السمات الحاسمة للمرونة على المستوى الفردي (Ma & Al, 2018, P: 255)، كما تركز المرونة على المستوى

الفردى على تشجيع الأفراد وإعطائهم القابلية لإبداء المرونة فى العمل، إذ أن مرونة الفرد تنتج عن طريق التفاعل بين الخصائص الفردية الداخلية والعوامل الاستباقية الخارجية، وهناك العديد من العوامل التى تعزز قدرة الفرد على أنه يكون مرناً فى التعامل مع المواقف المفاجئة منها مثل الكفاءة الذاتية، وتقدير الذات، والثقة الذاتية، والذكاء الشعورى، وقد رأت حل المشكلات والانفتاح على التغيير وغيرها. (المحمدي، 2021، ص ص: 76-77)

2. **المرونة على مستوى المجموعة:** تعد مرونة المؤسسة قدرة مهمة تحمي مجموعة من أعضاء المؤسسة من التأثير السلبي المحتمل للأحداث غير المتوقعة التى يوجهونها بشكل جماعى، والتى تشمل توفير السلامة النفسية والمساءلة.

3. **المرونة على المستوى التنظيمى:** ويتجلى فى الهياكل الكيفية والارتجال وإدارة القيود التى تم إنشاؤها داخلياً والاهتمام بالفشل وتركز المرونة على المستوى التنظيمى على تعزيز قابلية المؤسسة على سرعة الاستجابة والتكيف وإظهار السلوك المرناً، من خلال إدراك المدراء للمخاطر البيئية وكذلك البحث عن المعلومات الإدارية داخل أروقة العمل والمشاركة فى عملية التخطيط المجتمعي داخل المنطقة الجغرافية للمؤسسة، وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة، كما تتمتع القيم الثقافية بدور مهم فى تعزيز مرونة المؤسسة وخاصة القيم الثقافية التى تركز على التكيف وسرعة الاستجابة، ووفرة الموارد وفاعلية القيادة وخبرتها تساهم أيضاً بشكل كبير فى تعزيز قابلية المؤسسة فى مواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة.

وفى حين أن المرونة التنظيمية كسمة عامة تتأثر غالباً بخصائص الموظف والشبكات الاجتماعية والموارد والهيكلى التنظيمى، فإن المرونة التنظيمية الشاملة موجودة بالفعل فى التفاعلات الديناميكية للمرونة من ثلاثة مستويات مختلفة: (Ma & Al, 2018, P: 255)

- الإيجابية يساعد التفاعل بين الموظفين الأفراد المرنين على تحسين المرونة على مستوى المجموعة، والسلامة النفسية المتصورة داخل المجموعة المرنة تسهل تطوير المرونة على المستوى الفردى؛
- كما يساعد التعلم التنظيمى بين المجموعات الفرق المرنة داخل المنظمة فى تطوير المرونة على المستوى التنظيمى؛
- القدرة الارتجالية لمنظمة مرنة تساعد بشكل كبير مجموعاتها وتوفر الفرص لهذه المجموعات لتطوير المرونة على مستوى المجموعة.

المطلب الثالث: محددات ومتغيرات المرونة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب تناول محددات المرونة التنظيمية والمتمثلة أساساً في ثقافة التعلم التنظيمي ومرونة الهيكل التنظيمي، ثم سيتم التطرق لمتغيرات المرونة التنظيمية التي تتمثل في الإجراءات الشكلية والاستبدادية والتي تعتبر عناصر حاكمة للمرونة التنظيمية في المنظمات.

أولاً: محددات المرونة التنظيمية

أصبحت الحاجة ضرورية للمرونة التنظيمية ضرورة حتمية للمنظمات المعاصرة بسبب وجود الكثير من العوامل تؤثر على أدائها والتي تتمثل في: القوانين واللوائح والأنظمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبيئة المحيطة والاستراتيجيات، والمعايير، والثقافات، واتخاذ القرارات وسلوكيات العاملين ونتيجة لتلك العوامل تتفق المنظمات اليوم الكثير من الأموال والجهد لاستثمار الموارد البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، (الزهيبي، 2019، ص: 43) وتتمثل هذه المحددات في ما يلي:

1. ثقافة التعلم التنظيمي

وهي تمثل مورداً مهماً وغير قابل للتقليد أو البيع واستمرارية البقاء على المدى الطويل، وهي تؤثر على موارد وقدرات المنظمة كونها أحد عوامل مرونتها فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات الإدارية ممثلة في المنظمات والهيئات. (عبد المطلب والسكيتي، 2021، ص: 13)

كما يركز مفهوم التعلم التنظيمي على الاهتمام العلاقة بين التعلم الفردي والجماعي، والتعلم التنظيمي أكثر من مجرد تعلم مجموعة من الموظفين، وأن تطوير قدرات التعلم التنظيمي في المؤسسات الكبيرة هو أكثر صعوبة، حيث أن عملية التعلم تعوقها المستويات الوظيفية المتعددة الموجودة في هذه المنظمات. (عوض الله، 2018، ص: 84).

2. الهيكل التنظيمي المرن

تعمل المنظمات في ظل بيئة متغيرة تتطلب الاهتمام بكافة المدخلات على اختلاف أنواعها العملية التعليمية من الطلاب والمعلمين والعاملين بها، وينبغي على المؤسسات التعليمية المراقبة الفعالة لجودة مخرجاتها سواء كانت سلع أو خدمات، والالتزام بالتحسينات المستمرة من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة الداخلية والخارجية (الأكلبي، 2019، ص: 46)

وهناك أربعة عناصر تشكل الهيكل التنظيمي هي: (بريس والحميري، 2016، ص ص: 24 - 25)

- إسناد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأفراد والوحدات التدريبية؛
- تجميع الأفراد في وحدات والوحدات في أقسام أو وحدات أكبر لتشكيل الهرم الإداري في المنظمة؛
- توافر الآليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق العمودي للأسفل مثل درجة تفويض السلطات؛
- توافر الآليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق الأفقي عبر الوحدات.

ويوجد أبعاد أساسية للاستجابة للتنافسية تتمثل فيما يلي: (عبد النوري، 2019، ص ص: 14 - 20)

- ❖ **السرعة:** تعد بعد مهم جدًا لأنه يتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل بسرعة مع المتغيرات الخارجية ومواجهة التهديدات حيث تعمل المنظمة على زيادة استجابتها للأحداث والتطورات في السوق، والظروف المحيطة بها أو أي تغيير في قطاع النشاط أو المنافسة والاستجابة لمختلف التحركات للمنظمات الأخرى؛
- ❖ **الاتساق والثبات** يتمثل في قدرة المنظمة على الاستمرار في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية، والمحافظة على هذا الاستمرار والهدف من هذا البعد هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد بدل من وجود تقسيمات تعمل بشكل منفرد في نفس المنظمة؛
- ❖ **الفعالية** تعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وقدرتها في الإجابة على تساؤلات العملاء، وكيفية إقناع العميل باختيار الخدمات التي تقدمها.
- ❖ **سلوك ومهارة العاملين** فعندما تتصف تلك السلوكيات والمهارات بالتنوع وتعدد المقدرات، تتعزز فرص المؤسسة في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة، مما يساعد على زيادة قابلية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المؤسسات، والعمل على جعلها أكثر تنوعًا لتعزيز قدرة المؤسسة للتكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية.
- وأضاف (عياش، 2020، ص ص: 26 - 27) لأبعاد الاستجابة للتنافسية بعد القدرات التكنولوجية والتي تتمثل في الجهود الفكرية والتقنية، التي لها أثر في تحويل الموارد والعمليات إلى خدمات نهائية ومن ثم تسهيل تدفق المعلومات والاتصالات داخل المنظمة من جهة، وبينها وبين غيرها من المنظمات من جهة أخرى لتحسين مستوى استجابتها للتغيرات والأحداث غير المتوقعة.
- كما أضاف (قفيشة، 2018، ص: 190) بعد التدريب والتطوير فبرامج التدريب والتطوير المتخصصة تسهم في زيادة قدرات العاملين التي تساعد على ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة وهذا ينعكس في النتيجة على مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة.

ثانياً: متغيرات المرونة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية وأخذت أبعاد مختلفة، لكن المرونة التنظيمية بشكل عام تنشأ من مرونة الأنظمة التي تعتمد عليها وكذلك أنشطة مواردها وعملياتها والإجراءات لذلك عد نموذج المرونة التنظيمية الذي صاغه (Adonisi, 2003) والذي اعتمد على توضيح المرونة التنظيمية من خلال دراسة مقياسين للمرونة وهي: (الإجراءات الشكلية، السلطوية أو الاستبدادية) والتي تعد المتغيرات الأساسية للمرونة التنظيمية لذلك يعد هذا النموذج مناسب لقياس وتوضيح المرونة التنظيمية بشكل أكثر شمولية وفيما يلي لمتغيرات المرونة التنظيمية.

1. الإجراءات الشكلية

كثير من منظمات اليوم بحاجة إلى تجاوز الشكليات لتحقيق تقدم في مواكبة التغيرات المعاصرة حيث أصبحت الإجراءات الشكلية والمعايير الرسمية واللوائح المكثفة تشكل عائقاً أمام عملية التقدم والابتكار وخلق فرص جديدة والحفاظ على الميزة التنافسية، حيث تتفق المنظمات اليوم الكثير من الأموال والجهد لاستثمار الموارد البشرية إلى أقصى حد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، إلا أن المشكلة لازالت جلية أمام تطلعات الإدارة، حيث لم يكن هناك نتائج ايجابية تنعكس على واقعها العملي، وتتكون الإجراءات الشكلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي: (الرسمية، والتعقيد، المركزية) وفيما يأتي توضيح لكل منها.



وفيما يلي شرح موجز لهذه المتغيرات كالآتي:

❖ **الرسمية:** تشير الرسمية إلى أي مدى استرشاد سلوك الموظف بالقواعد والإجراءات حيث أنا المؤسسات التي لديها درجة عالية من الرسمية تكون لديها قواعد وإجراءات من شأنها أن تعرقل العفوية والمرونة اللازمة للابتكار الداخلي وهي على عكس المؤسسات التي لديها درجة منخفضة من الرسمية حيث

الموظفون يمتلكون تفاعلات اجتماعية ومن المؤكد أن انخفاض الرسمية يحفز التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة. (Chen & Huangb, 2007, P: 106)

❖ **التعقيد:** يعني درجة الاختلاف والتمايز الموجود في المنظمة أو هو تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة أو هو عدد المستويات الإدارية وحجم النطاق والإشراف في مؤسسة ما (محمد وحמיד، 2014، ص: 14)، كما يمكن تعريفه على أنه درجة انجاز الأعمال وتأدية الواجبات والعمل حسب توجيهات وتعليمات المسؤول المباشر استنادا إلى طريقة مرتبة وإجراءات عمل محددة بحسب الاختصاص والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية (العنزي والذيابي، 2013، ص: 4)، ويمكن قياس التعقيد من خلال عدة معايير منها درجة اللامركزية والرسمية فكلما ازداد عدد المستويات الإدارية ازداد تعقيد الهيكل كذلك يقاس التعقيد من خلال درجة تمايز أجزائه واختلاف طبيعتها التخصصية وكذلك درجة الانتشار الجغرافي لتشكيلات الهيكل. (الخشاب، 2011، ص: 86).

❖ **المركزية:** هي الدرجة التي تتركز فيها سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للمنظمة، ففي المنظمة المركزية تتخذ العديد من القرارات المهمة في المستويات العليا من التسلسل الهرمي، بينما في المنظمات اللامركزية، يتم اتخاذ القرارات وتحل المشاكل في المستويات الدنيا من قبل الموظفين الذين هم أقرب إلى مشكلة، وتعرف المركزية بأنها اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى من المنظمة، أما عند تحويل القرارات إلى المستوى الأدنى فعندئذ تسمى باللامركزية وتبعا للواقع العملي والتغيرات البيئية يمكن القول بأن إتباع المركزية ضروري لتنظيم العمل وإتباع اللامركزية ضروري لتسهيل إجراءات العمل حيث أن نجاح المنظمة لا يتحقق إلا في إتباع إستراتيجيات وقواعد وإجراءات عمل تحقق ذلك فيكون أتباع أسلوب المركزية في التخطيط واتخاذ القرارات واللامركزية في التنفيذ. (الخشاب، 2011، ص: 86).

2. الاستبدادية

تلعب الإدارة العليا دورا محوريا في تسهيل مبادرات المرونة التنظيمية وهذا يتبع مدى الانفتاح التي تتمتع به وتقبل تجاوز الأدوار التقليدية، إلا أن مقاومة التغير والسلوك وشخصية المدير تحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة حيث أن مقاومة التغير واحدة من الأسباب الرئيسة للفشل ويمكن القول أن معايير اختيار الكفاءات اللازمة للإدارات العليا في المنظمة المبحوثة تحتاج إلى إعادة النظر، لأن المديرين الذين يتسمون بالتسلطية هم أكثر ميلا للحفاظ على مواقعهم في السلطة واشد معارضة للتغير وهذا ما يشكل عائقا أمام مرونة المنظمات في التعامل مع الظروف المتغيرة؛ (عسكر، 2009، ص: 247)

كما أنه من المعروف أن أصحاب المناصب يمتلكون سلطة قسرية بموجب القانون وهذه السلطة ربما تستخدم لإغراض تتبع شخصية المسئول فهي تشكل أساس مهم في تكوين النظام العام الذي يحكم المنظمة إذ أن التسلطية هي طريقة التحكم بالآخرين والتي يحدد بها الرئيس الأعلى المهام والإجراءات ويحكم على النتائج من غير أن يسمح للآخرين في المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد الذين يؤيدون التسلطية يتسمون بالجمود والتقليدية وغير متماسكين اتجاه الضعف سواء كان في الآخرين أو في أنفسهم ويؤيدون العقاب وينشغلون بالقوة ويخشون إداراتهم الأعلى ويقتنعون بأهمية الطاعة (عسكر، 2009، ص: 247).

كما أكدت الكثير من الدراسات على أن المديرين المتسلطين يميلون إلى قبول الذات ورفض الآخرين وصلابة الرأي والعناد وجمود الفكر وعدم الانفتاح وعدم المرونة ويهتمون بالمكانة الاجتماعية والقوة والعدوان ضد الأفراد والجماعات التي توجه أفكار ضد أفكارهم، كما أن هناك عدة خصائص توضح مفهوم التسلطية الالتزام الصارم بالمعايير والقيم التقليدية الخضوع غير المحدود للسلطة و مشاعر العدوان اتجاه المخالفين للقواعد والتعليمات (Van Hiel & al, 2007, P: 150)، كما أن الإدارة التسلطية تشير إلى التفاعل الذي يحصل بين المدير والعاملون والذي يكون مبنيا على الاستغلال والقسر ومركزية القرار واستخدام أساليب العقاب والاستبداد بالرأي والتقييد بأوامر الإدارة (الصمادي وآخرون، 2009، ص: 39).

المطلب الرابع: مجالات المرونة التنظيمية ومعوقات تطبيقها

سيتم في هذا المطلب التطرق لأهم مجالات تطبيق المرونة التنظيمية في المنظمات ومن ثم سيتم التطرق لأهم المعوقات والتحديات التي قد تحول دون تطبيق المرونة التنظيمية بالشكل اللازم.

أولاً: مجالات المرونة التنظيمية

يمكن تطبيق المرونة التنظيمية في العديد من المجالات والوظائف وسيتم فيما التطرق لأهمها:

1. مجال الموارد البشرية

يشير مفهوم مرونة الموارد البشرية إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بشكل فعال والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث وللمطالب المتنوعة في بيئة عمل المنظمة، وهذه المرونة تركز على تجهيز العاملين بالتدريب المطلوب لجعلهم أكثر قدرة على التكيف، وتمكينهم بإتقان أكثر من وظيفة في أن واحد وزيادة قابليتهم على التحرك داخل المنظمة. (العطوي، 2012، ص: 110)، ويضم مجال مرونة الموارد البشرية الأبعاد التالية: (Beltran, 2006, P: 95)

❖ **المرونة المهارية:** تشير إلى قابلية العاملين في الحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام والواجبات الجديدة وهذا من خلال التدريب واستغلال الفرص لتعلم الأشياء الجديدة للمستقبل؛

- ❖ **المرونة السلوكية:** وهي قابلية العاملين على تكيف استجاباتهم للمواقف والظروف الجديدة بطرق مختلفة وسلوكيات متعددة، ومنها التكيف والتعديل في الممارسات المتبعة عادة من قبل العاملين؛
- ❖ **مرونة العلاقات:** وتشمل اتجاهات العاملين نحو العمل الجماعي، ومشاركة الآراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي بعض الأحيان تتضمن نشاطات تعاونية وتشاركية خارج المنظمة.

2. مجال الأنظمة والتعليمات

إن نجاح العمل القيادي يتطلب مجموعة من المهارات التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها، ويحتاج ذلك إلى توفر قدر ضروري من المعلومات والتقنيات العلمية والفنية، والإلمام بالقوانين المنظمة للعمل مما يعطيه القدرة على أداء عمله وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، والإلمام بمهارات التخطيط والأساليب التنظيمية للعمل في المنظمة، لذلك فالمرونة التنظيمية لقائد المنظمة في مجال الأنظمة والتعليمات تظهر من خلال قدرته على التكيف والتعامل المرن مع المستجدات واستثمارها لتطوير العمل، والنظر إلى الأنظمة على أنها منظمة للعمل لا مقيدة له، وأنها تسعى لتحقيق الموضوعية في إدارة شئون العاملين مما ينشئ اتجاهًا إيجابيًا لديهم نحو المنظمة. (الناجي، 2014، ص: 842).

كما تظهر المرونة من خلال تقبل القائد وجهات النظر المختلفة وطرح رؤى متعددة للأنظمة والقوانين لتنظيم العمل بما يتناسب مع الهيئة الإدارية والتعليمية بالمنظمة، ويضم مجال الإدارة والقيادة الأبعاد التالية: (Uslu, 2017, P: 238).

- ❖ **بعد مرونة السياسات** هي المحرك الذي يدفع المنظمة إلى الإلمام بكل مواردها وقدراتها من خلال الإجراءات التعاونية؛
- ❖ **بعد المرونة المعرفية** وهي التوجه المفاهيمي الذي يمكن التنظيم من ملاحظة وتفسير وتحليل وصياغة الأحداث بطرق التي تساعد على تجاوز الأزمة؛
- ❖ **بعد المرونة الإبداعية:** وتعنى القدرة على تطوير خدمات جديدة من أجل التكيف السريع مع متطلبات السوق بأقل تكلفة؛
- ❖ **بعد المرونة الإدارية** تشير إلى التغير السريع في أسلوب الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3. مجال اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين ويقع العبء الأكبر على المدير، وتعتمد فاعلية القرار على مهارة القائد ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة والقرارات

الناجحة تستدعي أن تكون قائمة على مجموعة من الحقائق وليس التحيز أو التعصب، ويكون المدير مزوداً بالمعلومات التي يحتاجها من أجل الوصول إلى قرار سليم بصورة مستمرة (عطوي، 2014، ص: 14)

فيجب أن يمتلك المدير القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وقابلية القرارات للتعديل والتطبيق وفق المستجدات، بدلاً من الحلول الروتينية؛ لتجنب الوقوع في أخطاء القرارات السابقة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة، والبعد عن مركزية صنع القرار وبذلك يبرز دور المرونة التنظيمية في عمل القائد داخل المدرسة وتزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فعالة (السنين، 2020، ص: 26)، ويضم مجال اتخاذ القرار الأبعاد التالية:

❖ **المرونة التكتيكية:** وتعني القدرة على تكيف الهياكل والوحدات التنظيمية من أجل الاستجابة السريعة للتحديات من خلال سرعة صنع واتخاذ القرارات وتحقيق الاتصال الفعال والدقيق وبصورة متطورة.

❖ **المرونة الاستراتيجية:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على توفير مجموعة مختلفة ومتنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية، مثل قدرة المنظمة على تغيير طريقة إنتاج وتقديم الخدمة وتغيير طبيعتها الأنشطة والأهداف التنظيمية، وتضم استراتيجيات التغيير، والتكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة. (lim et al 2012, P: 231).

4. مجال الأداء والتقييم

تعد ممارسة عملية تقييم النظم أمراً لازماً وضرورياً لضمان التفاعل الواعي لهذه النظم مع توقعات الأداء الكمي والكيفي للعاملين فيها ولبينائها حتى يصبح بالإمكان الوصول بهذه النظم إلى مستويات تجعل منها نظاماً قادراً على ممارسة القيادة المدركة لمجتمعاتها، كما أن للتقييم دوراً أساسياً في مساعدة متخذي القرار، باعتبار التقييم عاملاً مساعداً على الاختيار الواعي بين البدائل؛ مما يمكنه من تحديد أفضل الاختيارات للخطوة التالية. (العارضة، 2018، ص: 17)، ويضم مجال الأداء والتقييم الأبعاد التالية: (السنين، 2020، ص: 28)

❖ **مرونة التنظيم:** أي قابلية الهيكل التنظيمي إلى إعادة الهيكلة، استجابة لمتغيرات البيئة؛

❖ **مرونة القيادة:** أي قدرة القيادة على لعب أدوار متعددة، حتى ولو كانت بعض الأدوار متعارضة أحياناً لمواجهة الطلب سريع الإيقاع ومتنوع الأنشطة التفاعل والتآزر هو عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المنظمة، وفي حال توفره ينعكس ذلك بدوره على شعور العاملين بالمسؤولية العامة عن المنظمة واعتبارها كيانه واستقراره.

لذلك فمرونة القائد أثناء عملية التقييم ومراعاته للفروق الفردية بين الموظفين واختلافاتهم سوف تساعده على اكتشاف نقاط القوة والضعف للتركيز على نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل من خلال تحريك الموارد البشرية والتكيف مع نماذج التقييم مما يساعد في تقييم الأداء بموضوعية، والوقوف على جوانب القصور سواء في عملية تقييمه للعاملين أو حتى تقييمه الذاتي لنفسه.

ثانياً: معوقات تطبيق المرونة التنظيمية

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق المرونة التنظيمية داخل المنظمات وقد حددها (داود، 2018، ص: 55) على النحو التالي:

❖ **معوقات شخصية:** وتتعلق هذه المعوقات الشخصية بمدير وتتمثل في: ضعف قدرة مدير على الإدراك والتحليل، وانحصار تفكيره في حدود جامدة لا يستطيع الخروج منها، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة، مع ضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط محددة، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة؛ وعدم تقبل الأفكار الجديدة، واستبداد المدير برأيه وعدم تقبل الرأي الآخر، وتقييم الأداء وفقاً للأهواء الشخصية، واحتكار مدير لعملية التخطيط لرؤية المدرسة وأهدافها؛

❖ **معوقات تنظيمية:** وهي المعوقات المرتبطة بالتنظيم، ويمكن تحديدها في الاهتمام الحرفي بالتعليمات واللوائح، وتمسك الكثير من القيادات داخل المدارس بأسلوب مركزية القرارات؛ والإبقاء على العادات المألوفة ورفض الأفكار الجديدة، تمسك المدير بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل، مع غياب خطة تنظيمية للعمل بالمنظمة، وعدم توفر البيئة الإبداعية؛

❖ **معوقات نفسية وانفعالية:** وهي ترتبط بالانفعالات النفسية مثل الخوف والتردد والتي قد تسبب إعاقة الإبداع الإداري حيث أنها تؤدي لتقييد التفكير، والخوف من التجديد وما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، والخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل أو المخاطرة، الخوف من اللوم من السلطة الأعلى في حال فشل الفكرة الجديدة، التقييم المتسرع للأفكار، والحكم عليها بعدم صلاحيتها؛ (العتيبي، 2018، ص: 65)

❖ **معوقات دافعية:** تتمثل في غياب الدوافع الداخلية للإبداع وضعف رغبة المدير في التجديد، وقلة تشجيع المدير للمبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول، مع إهمال الدورات التدريبية للموظفين، وإحباطهم دائماً. (العتيبي، 2018، ص: 65)

كما حدد (الزعاين، 2018، ص: 14) في دراسته مجموعة من معوقات المرونة التنظيمية منها: انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم الاهتمام بفكر المبدعين وعدم الإصغاء لأرائهم ومقترحاتهم

داخل المنظمة أو خارجها، وقلة البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع والابتكار، وإضاعة الفرص على الفرد لتوظيف ما لديه من مواهب وقدرات في مواجهة العقبات، ولخصت دراسة (العارضة، 2018، ص: 14) معوقات المرونة التنظيمية في عدم وضوح أهداف المنظمة، والمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير واضحة للأداء، وعدم وجود اتصال فعال وهيمنة المديرين المبتدئين للمهارات الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة

كما بين (العمر وخالد، 2018) أن المنظمات تواجه عدة معوقات تحول دون تحقيق هذه المرونة التنظيمية من أبرزها:

- ❖ **الهيكل التنظيمي الجامد:** من خلال ما يلي:
 - وجود هيكل بيروقراطي مركزي يعيق الاستجابة السريعة للتغيرات .
 - التقسيم الصارم للإدارات يحدّ من التواصل والتعاون .
- ❖ **الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير:** من خلال ما يلي:
 - تمسك الموظفين أو الإدارة العليا بالأساليب التقليدية؛
 - الخوف من المجهول أو فقدان السلطة لدى بعض القيادات.
- ❖ **نقص الموارد (المالية، البشرية، التكنولوجية):** من خلال ما يلي:
 - عدم توفر التمويل الكافي لتبني تقنيات أو برامج تدعم المرونة؛
 - نقص المهارات اللازمة لدى الموظفين للتكيف مع المتغيرات.
- ❖ **ضعف القيادة الإدارية:** من خلال ما يلي:
 - عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية أو عدم تشجيع الابتكار؛
 - اتخاذ قرارات بطيئة أو غير مدعومة بالبيانات.
- ❖ **القوانين واللوائح الصارمة:** من خلال ما يلي:
 - الأنظمة الحكومية أو الداخلية التي لا تواكب التطورات؛
 - الإجراءات الإدارية المعقدة التي تستهلك وقتًا طويلاً.
- ❖ **ضعف أنظمة المعلومات والتكنولوجيا:** من خلال ما يلي:
 - اعتماد أنظمة قديمة لا تدعم التحليل السريع أو العمل عن بُعد؛
 - عدم تكامل البيانات بين الأقسام.

المبحث الثاني: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالمرونة التنظيمية

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق التميز والرقي، وتدرك جيداً أن هذا الهدف لا يمكن بلوغه إلا من خلال الاعتماد على الكفاءات البشرية بمختلف مستوياتها، لذا تحرص المنظمات الحديثة على دراسة اتجاهات وسلوكيات موظفيها، ومن أبرز هذه السلوكيات الالتزام الوظيفي الذي نال اهتماماً كبيراً من الباحثين والمنظمات العالمية، وقد بدأ التركيز على الالتزام الوظيفي منذ منتصف القرن العشرين واستمر حتى يومنا هذا نظراً لأهميته في التأثير على سلوك العاملين داخل المنظمات بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الالتزام الوظيفي في بيئة العمل، وسيتم في هذا المبحث تناول الالتزام الوظيفي في ثلاثة مطالب بنوع من التفصيل وفي المطلب الرابع سيتم تناول العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي

يعد الالتزام الوظيفي من الموضوعات المحورية التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المنظمات الحديثة، نظراً لصلته الوثيقة بسلوكيات العاملين وحضورهم وانقطاعاتهم الوظيفية، فضلاً عن تأثيره المباشر على مستويات الإنتاجية وجودة الأداء والتوجهات النفسية للعاملين، ولا يقتصر هذا التأثير على البيئة الداخلية للمنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل أداءها الشامل وعلاقاتها مع محيطها الخارجي، بما في ذلك العملاء والموردين وحتى المنافسين، مما يجعله عاملاً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ومن أجل الإلمام بمفهوم الالتزام الوظيفي، سيتم التطرق لتعريفه وخصائصه وأهميته.

أولاً: تعريف الالتزام الوظيفي

يعد الالتزام الوظيفي أحد أكثر المفاهيم تعقيداً حيث تعددت المفاهيم وتباينت فيما بينها نظراً لتعدد العوامل المؤثرة فيه، واختلاف مداخل دارسته بين الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم السلوك، وكذلك تباين نتائج الدراسات التي تناولته.

❖ الالتزام في الإسلام

الالتزام هو الاستقامة، وهي السير السوي الذي ليس فيه اعوجاج ولا انحراف، قال الله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ﴾ (سورة فصلت الآية: 31).

وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: {الاستقامة هي أن تستقيم عن الأمر والنهي ولا تروغ روغان الثعالب، وهنا تبين أن الاستقامة ضد الطغيان وهو مجاوزة الحدود في كل شيء} (البغدادي، 2003، ص:

❖ الالتزام في اللغة

حسب معجم ابن منظور (2003، ص: 117) فإن أصل كلمة الالتزام لغة من فعل لزم يلزم الشيء فلا يفارقه، والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء، وحسب معجم (Oxford) نقول يتعهد أو يلتزم (Commit) بالقيام بوعده متفق عليه في تحقيق أمر ما، موجه لغرض معين، أما الالتزام (Commitement) حالة إعطاء الكثير من وقتك واهتمامك إلى طرف آخر لأنك تؤمن بأنه على حق أو أنه مهم، كما يعبر الالتزام على تعهد ومسؤولية والتزام بالشيء الذي وعدت به، وصفة الشخص هي ملتزم (Committe) (Oxford, 2006 P: 150).

❖ الالتزام الوظيفي اصطلاحاً

من المهم قبل الخوض في تحديد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الالتزام التنويه إلى أن ثمة خطأ لدى عدد من الباحثين بين مصطلحي "الالتزام الوظيفي" و"الولاء الوظيفي" في الأدبيات النظرية العربية، حيث يُعاملان كمترادفين على الرغم من تباين دلاليتهما في اللغة الإنجليزية؛ فالأول يُترجم بكلمة (Commitment) بينما الثاني يُقابله مصطلح (Loyalty)، وقد انعكس هذا الاختلاف الدلالي على تباين تعريفات الباحثين لمفهوم الالتزام الوظيفي، تبعاً لتعدد زوايا النظر الفلسفية والمنهجية التي ينطلقون منها؛ وفي السياق التالي، يمكن استعراض مجموعة من هذه التعريفات التي تجسّد هذا التعدد:

يعد تعريف (Steers & Mowday) من أكثر التعريفات شيوعاً، حيث يعرف الالتزام الوظيفي على أنه يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء في تنظيم معين، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها، (المغربي، 2007، ص: 296)، ويرى (Nygrenholl & Schneider) أن الالتزام الوظيفي "يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكاً متطوعاً يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه". (بن صافية، 2014، ص: 7)

وعرف (Porter & Lymon, 1974) الالتزام الوظيفي على أنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، حيث أشار إلى وجود عدة صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي منها ما يلي:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها؛
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة؛
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

كما يعرف فيه (2005، ص: 285) الالتزام الوظيفي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة أكثر من ارتباطها بها الأسباب نفعية مادية، ويرى الطجم (1990، ص: 106) أن الالتزام الوظيفي هو تفاعل لثلاثة عناصر لم يخرج عنها مختلف الباحثين الذين تطرقوا لتعريف الالتزام الوظيفي وهي:

- **الإخلاص للمنظمة:** وتتمثل في الرغبة الجامحة للبقاء كعضو في المنظمة؛
 - **التطابق:** درجة تقبل وتبني الموظف لأهداف المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه؛
 - **الانهماك في الوظيفة:** الاستعداد لإظهار جميع القدرات في الوظيفة التي يعمل فيها بالمنظمة.
- ومنه من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الالتزام الوظيفي يعبر عن الإرادة التي يبديها العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

ثانيا: خصائص الالتزام الوظيفي

- بالنظر إلى أن الالتزام الوظيفي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل تجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاح له بلوغ كل هذا، تتلخص أهمها فيما يلي: (صالح، 2022، ص: 93)
- الالتزام الوظيفي قيمة في حد ذاته حيث تتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي أهداف العاملين وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية؛
 - يعتبر الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين من خلال أن العضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة؛
 - تتمثل مخرجات الالتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس في العمل؛

بالإضافة إلى السمات السابقة يتميز الالتزام الوظيفي بما يلي: (فليه، 2005، ص: 70)

- يتميز الالتزام الوظيفي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمنظماتهم؛
- يشير الالتزام الوظيفي إلى تفاعلات الفاعلين من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛

ويضيف دودين (2014، ص: 182) السمات التالي:

- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد فهو يفسر العلاقة بين الموظف والإدارة؛

- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛
- يتميز الفاعلون الذين لديهم الالتزام الوظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة؛
- الالتزام التنظيمي هو امتثال لما يتوقعه الآخرون وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط.

ثالثاً: أهمية الالتزام الوظيفي

يُعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحيوية التي تلقت اهتماماً واسعاً في الدراسات الإدارية، نظراً لارتباطه الوثيق بتحقيق النجاح المؤسسي واستمراره، ففي ظل المنافسة الشديدة التي تميز بيئات العمل اليوم، لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة إلا إذا التزم أفرادها برؤيتها وعملوا بروح الفريق الواحد، ويلاحظ أن الموظفين ذوي الالتزام الوظيفي العالي يتمتعون بأداء استثنائي ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وحماسهم للعمل، كما تزداد ولاؤهم للمنظمة ورضاهم عن وظائفهم، فمن يقضون سنوات طويلة في منظمة ما غالباً ما ينشؤون روابط قوية معها، إذ يشعرون أن هذه المنظمة تلبي تطلعاتهم وتُحقق احتياجاتهم، مما يقلل رغبتهم في البحث عن فرص أخرى أو التغيب عن العمل، وعليه تتمثل أهمية بناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد والاهتمام المتزايد به فيما يلي: (خضير وآخرون، 1996، ص: 76).

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً للربط بين المنظمة والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة للدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
- إن التزام الأفراد بالمنظمات التي يعملون بها يعتبر مؤشراً مهماً في التنبؤ ببقائهم فيها أو تركها؛
- يساهم العمال ذوو الالتزام المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم؛
- يعتبر الالتزام الوظيفي للأفراد مؤشراً هاماً في ضمان فاعلية المنظمة.

كما تتبع أهمية الالتزام الوظيفي أيضاً فيما يلي: (حوة، 2019، ص: 215).

- تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة معدلات الأداء.
- كلما زاد معدل توافق القيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال؛
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل للمنظمة اختيار مجتدين وفاعلين جدد ذو مهارة وخبرة عالية في تنفيذ المهام الوظيفية والوظيفية.
- زيادة درجة فعالية الجماعة، وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في دوام العمل، والعمل بروح الفريق صورة عقلانية تخدم الفرد والمنظمة معاً؛
- يؤدي الالتزام الوظيفي إلى خلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها.

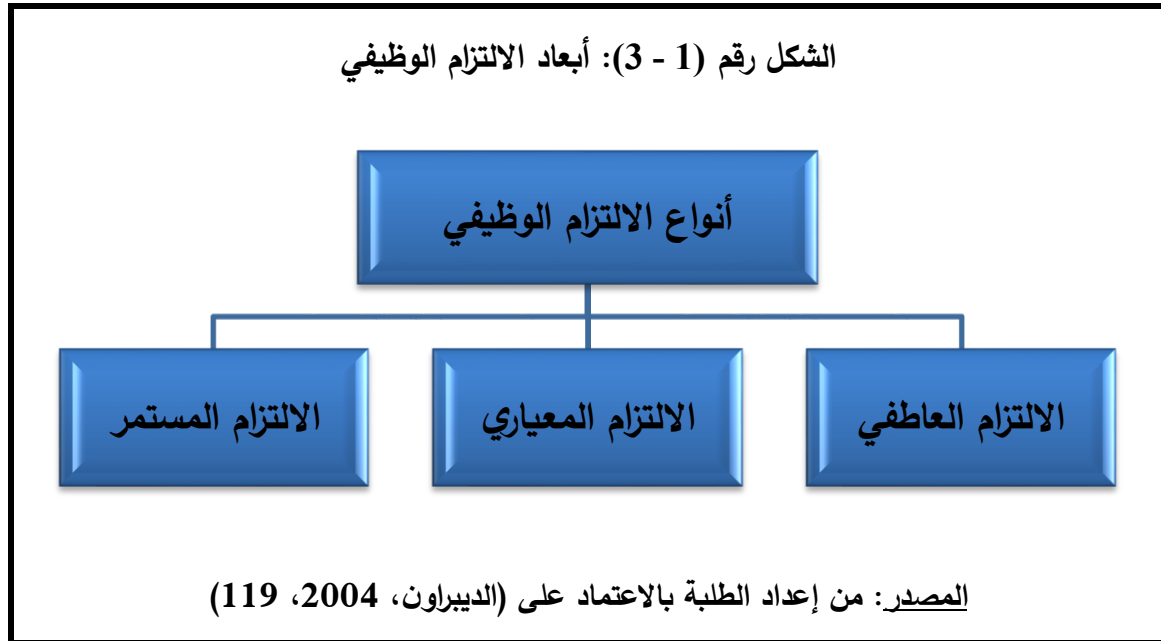
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات ومراحل الالتزام الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أبعاد ومستويات ومراحل تطور الالتزام الوظيفي لدى الأفراد المنظمات التي يعملون بها.

أولاً: أبعاد الالتزام الوظيفي

تختلف صور الالتزام للأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام الوظيفي وليس بعداً واحداً، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، حيث حدد كل من "آلن" و "ماير" ثلاث أبعاد للالتزام الوظيفي كما هي موضحة في الشكل التالي:

يمكن توضيح من خلال الشكل التالي:



وعليه وبناءاً على الشكل أعلاه وما سبق تم تقسيم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة إلى خمسة أبعاد كما ورد في نموذج (Organ, 1988) على النحو التالي:

1. **بعد الالتزام العاطفي:** اقترحه "آلن" و "ماير" إذ رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي الارتباط المحدد وأصحاب هذا التوجيه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة

على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة. (عبد الباقي، 2005، ص: 61).

2. **بعد الالتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة لجهد للعاملين فيها والسماح لهم بتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجيه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتطفات الضمير العامة. (حويجي، 2009، ص: 10).

3. **بعد الالتزام المستمر:** وقد اقترح هذا كل من "آلن" و "ماير"، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستمرارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما يستفيد لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فإنه يستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون والانتهازيون أصحاب الطموحات العالية. (حويجي، 2009، ص: 10).

أما (Kanter) فذكرت ثلاث أبعاد من الالتزام تتجم عن متطلبات سلوكية تفرضها المنظمة على الأفراد وهي: (جميل وأبو راضي، 2013، ص: 43)

❖ **الالتزام المستمر:** يمثل حالة من التقاني والإخلاص نحو منظمة معينة، وترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذه المنظمة نتيجة لعامل الاستثمار مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة؛

❖ **الالتزام التجانسي:** ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل إذ يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة؛

❖ **الالتزام الرقابي:** ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدراً للإحباط والقلق.

وحدد (ستاو & سيليك، 1977) أبعاد الالتزام الوظيفي إلى بعدين هما: (العيادي، 2000، ص: 12).

الالتزام الاتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة لديه الرغبة في الاستمرار بها.

❖ **الالتزام السلوكي:** المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقتضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبغفويتها.

أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام هما: (العيادي، 2000، ص: 12).

- **الالتزام الإخلاصي:** المقصود به أن يتبنى الفرص فيم وأهداف المنظمة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه؛
- **الالتزام المحسوب:** يقصد بها الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمنظمة رغم وجود بدائل في أماكن أخرى وبامتيازات أفضل.

ثانيا: مستويات الالتزام الوظيفي

هناك مستويات مختلفة من الالتزام الوظيفي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي والشكل الموالي يصور مستويات الالتزام عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام. (درنوني، 2014، ص: 119).

شكل رقم (1 - 4): مستويات الالتزام الوظيفي



المصدر: (درنوني، 2015، ص: 132)

من خلال الشكل في الأعلى يتضح أن الالتزام يأخذ ثلاثة مستويات، كما يلي: (درنوني، 2015، 132)

❖ **مستوى أعلى من الالتزام الوظيفي:** ويتسم بمستوى عال من الالتزام الوظيفي لدى العمال بقبولهم قيم

المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة إرادة للبقاء، والالتزام الوظيفي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام حيث يريد الأفراد البقاء؛

❖ **مستوى معتدل من الالتزام الوظيفي:** ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام الوظيفي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاما جزئيا أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعيارى للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك؛

❖ **انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي:** ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام الوظيفي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع منظمة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

ثالثا: مراحل تطور الالتزام الوظيفي

اختلف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل ويتطور عبرها الالتزام التنظيمي للفرد في المنظمة، إلا أنهم جميعا يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل: (الخشالي، 2003، ص: 127)

- **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها منها، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة؛
- **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها؛
- **مرحلة التبني:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

وقد بين العالم (Buchanan) في البحث الخاص في تطوير التزام المديرين بمنظمات العمل لعام

1974 أن الالتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل وهي: (حريم، 2003، ص: 192)

❖ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خط لها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة الاهتمام منصب على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، وخلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة

التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة إدراك التوقعات نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة؛

❖ **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتطور وضوح الوطء للعمل في المنظمة؛

❖ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث تزداد وطنته وتتقوى علاقته بالوظيفة والانتقال إلى مرحلة النضج، وفي هذه المرحلة يتعرف العامل على بيئة عمله وقيمها وأهدافها ومدى تقبله لها وتوافقها مع أهدافه وقيمته مما يسمح له بتكوين اتجاهها نحو هذه المنظمة، هذا الاتجاه هو الذي يوجه مستوى التزامه وولائه لمنظمتها. (خيري، 2019، ص: 124)

المطلب الثالث: نتائج الالتزام الوظيفي ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه

سيتم في هذا المطلب التطرق لأهم النتائج التي قد تحقق للأفراد والمنظمات من خلال الالتزام الوظيفي، كما سيتم تناول محددات الالتزام الوظيفي وكذا العوامل المؤثرة على زيادة الالتزام الوظيفي والعوامل التي قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام الوظيفي.

أولا: النتائج المترتبة عن الالتزام الوظيفي

للاللتزام الوظيفي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب، أما على مستوى المنظمة فإنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة إنتاجيتها وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفاعلية في الأداء، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين: وفيما يلي وبشيء من التفصيل نتائج الالتزام في هذه المستويات:

1. نتائج الالتزام الوظيفي على مستوى الفرد

الالتزام الوظيفي سلاح ذو حدين الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولاءه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها، أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي، أو تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة.

وبصفة عامة ينعكس الالتزام الوظيفي إيجابا على الفرد من خلال: (حسن محمد، 2005، ص: 347)

- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل؛
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافيقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية؛
- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين المهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل؛
- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم؛
- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية؛
- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهي أفضل للاحتتمالات الشخصية والفرص المستقبلية في المنظمة؛
- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل تقابلها وتجعلها ممكنة التحقيق؛
- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة العمال؛

وبالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات التي من بينها: (نعموني، 2006، ص: 75)

- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي؛
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه؛
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في المنظمة؛
- التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة؛
- زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.

2. نتائج الالتزام على مستوى المنظمة

أما بالنسبة للمنظمات، فنتمثل نتائج الالتزام الوظيفي فيما يلي: (نعموني، 2006، ص: 79)

- ❖ **الإنتاج:** توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى (ماير) أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المؤسسة لغياب البدائل لديه.

- ❖ **الغيابات:** توجد علاقة عكسية بين الالتزام العاطفي والمعياري والغيابات، وربما يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب؛
- ❖ **الالتزام ودوران العمل:** أهم آثار الالتزام التنظيمي هي قلة الدوران الوظيفي واستقرار الموظفين، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يحب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلاً، والأشخاص الذين يزيد لديهم الالتزام العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب؛
- ❖ **الدافعية:** فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المستمر، وعلى العموم فالالتزام له أثر إيجابي على تطوير الدافعية للعمل، وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الالتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجد أن المستوى العالي للالتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للالتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الالتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالالتزام المعياري؛
- ❖ **الضغط النفسي:** له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يبقون في المنظمة بسبب الامتيازات فقط كثيراً ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي؛
- ❖ **التضحية:** فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فإن العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل نجاح المنظمة؛
- ❖ **الإبداع والابتكار:** فعند إحساس العامل بالالتزام عاطفياً تجاه المنظمة فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا ما سيكون حافزاً له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها؛
- ❖ **الفعالية:** أثبتت الدراسات أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجاباً بالفاعلية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما.

ثانياً: محددات الالتزام الوظيفي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تنمية الالتزام الوظيفي داخل التنظيم، فتوصلوا إلى بعض من هذه المحددات المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي ومنها ما يلي: (صالح، 2022، ص: 102).

- **السياسات:** أي الإجراءات التي تتبعها المنظمة تكون هادفة إلى إشباع حاجيات الموظفين التي ترفع من مستويات الرضا والاطمئنان والانتماء والالتزام؛

- **وضوح الأهداف:** حيث كلما كانت الأهداف واضحة كلما ساعد ذلك على زيادة معدلات الالتزام من العاملين في المنظمة، لأن غموض وعدم وضوح الأهداف يؤدي إلى عدم الالتزام؛
- **العمل على تنمية مشاركة الفاعلين في التنظيم:** أي الاشتراك الفعلي والعقلي في موقف جماعي يشجعه.
- **على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف؛**
- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** الذي يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للموظفين والتنظيم ويجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث التعامل والعدالة؛
- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة؛
- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** وذلك من خلال إشباع حاجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات مما يترتب عن هذا زيادة مستوى الالتزام الوظيفي؛
- **نمط القيادة:** فالنمط القيادي الجيد يتمثل في قدرة الإدارة على إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، وغيرها من الأمور كاستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.
- وهناك من يضيف محددات أخرى تساعد على تطوير الالتزام الوظيفي: (دودين، 2014، ص: 191)
- أن تقوم المؤسسة بإيجاد روح التعاون بين أعضاء المنظمة؛
- أن تعمل المنظمة جاهدة على إقناع الفاعلين داخلها بالامتثال للقيم وأن تكون متطابقة مع قيمهم؛
- أن تعمل المنظمة على إدماج الموظفين لديها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات؛
- تنمية الموظفين وتدريبهم وتعليمهم وتطوير معارفهم باستمرار، فهذا سيزيد من رضاهم ودافعيتهم؛
- العمل على تحفيز الموظفين باستمرار سواء من خلال التحفيز ماديا أو التحفيز المعني؛
- أن تتعامل المنظمة بوضوح مع الفاعلين التنظيميين، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها وممارسة سياسة الباب المفتوح لهم؛
- منح الموظفين في المنظمة الفرصة في حمل مسؤولية العمل، والعمل بروح الفريق الواحد.
- أن تكون القيادة لدى المنظمة قيادة فعالة وقيادة إستراتيجية، وقادرة على التفاعل مع الموظفين، وقد توصلت الأبحاث والتجارب المتعلقة بالقيادة الديمقراطية إلى:
- القيادة السلطوية يترتب عليها روح معنوية منخفضة وأداء عال؛
- القيادة الديمقراطية يترتب عليها روح معنوية عالية وأداء عال؛
- القيادة المتساهلة تترتب عليها روح معنوية عالية وأداء منخفض.

لذلك فإن إتباع القيادة الديمقراطية في المنظمة هو الأسلوب الأمثل ويساعد الموظفين على النمو وتطوير التزامهم الوظيفي تجاه المنظمة.

ثالثاً: العوامل المؤدية إلى زيادة الالتزام الوظيفي

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العمال، ومن بينها ما يلي: (الفضلي، 1997، ص: 76)

- ❖ **المكانة:** فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو مؤسسته كلما شعر بأهمية وجوده، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين؛
- ❖ **ازدياد التفاعل بين أفراد المؤسسة:** فالجماعات الأصغر حجماً غالباً هي الأكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها؛
- ❖ **العلاقات التعاونية:** يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بينهم ويتسع إدراكهم لعدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزم بها جميعاً؛
- ❖ **الظروف والأحداث الاجتماعية:** من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمؤسساتهم عند تعرضهم لأي تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل مؤسستهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

رابعاً: العوامل المؤدية إلى ضعف الالتزام الوظيفي

تتمثل عوامل ضعف الالتزام الوظيفي في الأسباب التالية: (حميدات، 2006، ص: 68)

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع؛
- عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترقى مما قد يصيبهم بالإحباط؛
- الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين؛
- التعليمات غير المحددة والغامضة؛
- الفشل في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب؛
- سوء توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

المطلب الرابع: العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي

يكمّن الهدف الأساسي من المرونة التنظيمية، في تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة، من خلال اعتماد المنهجية العلمية الرامية لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وتكوين السلوك المرن لدى

أفرادها وخلق جو من التعاون يفضي إلى نتائج إيجابية، وبما أن المرونة التنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، كان لابد من دراسة السلوك المتعلق بالأفراد وهو الالتزام التنظيمي ومعرفة مدى التزامهم تجاه منظماتهم، وكيف تؤثر المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إيجاباً أو سلباً، فالالتزام التنظيمي يعد من مؤشرات الأداء وذو أهمية في العمل الإداري، ويعكس استعداد الفرد العامل في المنظمة لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، بالإضافة إلى رغبته للاستمرار في انتمائه لها والعمل فيها، إلى جانب إيمانه بها وبقيمها وقبوله للأهداف التي تسعى للوصول إليها (حنونة، 2006، ص13)؛

فالمرونة التنظيمية تعبر عن جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية، ولذلك ومواكبة للتغيرات التي تطرأ على المنظمات، وما ينتج عنها من ردود أفعال للعاملين تتعلق بالتزامهم وولائهم تجاه منظماتهم، يتحتم على المنظمات التي تحاول انتهاز المرونة أن تقوم بدراسة سلوك أفرادها ومدى تقبلهم للمعطيات الجديدة، فالمرونة التنظيمية من الأمور الهامة وتتطلب مشاركة كل عضو في المنظمة لنجاحها. (عبود وعمير، 2019، ص: 136).

كما أن دعم المرونة التنظيمية من قبل الإدارة له دور كبير في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة من قبل العاملين، ويبرز ذلك من خلال: (محطار، 2023، ص: 10).

أولاً: خلق بيئة عمل ايجابية: من خلال ما يلي:

❖ **توفير بيئة عمل آمنة ومريحة :** تشمل هذه البيئة توفير مرافق عمل مناسبة، وأدوات عمل حديثة، وإضاءة جيدة، وتهوية مناسبة، ودرجة حرارة ملائمة، مما يساعد على تحسين صحة الموظفين وراحتهم، وبالتالي يعزز من إنتاجيتهم والتزامهم؛

❖ **تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين:** من خلال تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين الموظفين، وتوفير قنوات فعالة للتواصل، مثل: الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، وبرامج التواصل الاجتماعي، مما يساعد على حل المشكلات، وتبادل الأفكار، وبناء علاقات قوية بين الموظفين، وبالتالي يعزز من روح الفريق والتعاون، ويساعد على إنجاز المهام بفعالية؛

❖ **خلق شعور بالانتماء:** من خلال غرس قيم المنظمة وثقافتها في الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وإعطائهم الفرصة لتحمل مسؤوليات أكبر، مما يساعدهم على الشعور بأهميتهم وقيمتهم، ويعزز من شعورهم بالانتماء إلى فريق واحد، وبالتالي يحفزهم على العمل بجدية وإخلاص.

ثانيا: تعزيز شعور الموظفين بالأمان الوظيفي: من خلال ما يلي:

- ❖ توفير ضمانات للوظيفة: تشمل هذه الضمانات توفير عقود عمل واضحة، وتحديد معايير واضحة للأداء والتقييم، وتوفير برامج تأمين صحي وتأمين على البطالة، وبرامج تقاعد، مما يساعد الموظفين على الشعور بالاستقرار والأمان، ويقلل من قلقهم بشأن مستقبلهم، وبالتالي يعزز من التزامهم بالمنظمة؛
- ❖ معاملة الموظفين باحترام وتقدير: من خلال الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير مساهماتهم، وتقديم التعليقات البناءة، وتوفير فرص للتطوير المهني، مما يساعد الموظفين على الشعور بقيمتهم في المنظمة، ويُعزز من ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي يحفزهم على العمل بجدية وإخلاص.

ثالثا: توفير فرص التطوير المهني: من خلال ما يلي:

- ❖ توفير برامج تدريبية: تشمل هذه البرامج تدريبات على مهارات جديدة، وتدريبات على تحسين المهارات الحالية، وتدريبات على القيادة والإدارة، مما يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين قدراتهم، ويعزز من شعورهم بالرضا الوظيفي، ويحفزهم على التقدم والتطور في حياتهم المهنية؛
- ❖ تشجيع التعلم الذاتي: من خلال توفير مكتبة للموظفين، وتوفير اشتراكات في مجلات وكتب إلكترونية، وتقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت، مما يساعد الموظفين على مواكبة آخر التطورات في مجال عملهم، ويُعزز من مهاراتهم وقدراتهم.

رابعا: مكافأة الأداء الجيد: من خلال ما يلي:

- ❖ توفير نظام مكافآت عادل: من خلال مكافأة الموظفين على إنجازاتهم ومساهماتهم، وتقديم حوافز مادية و معنوية، مثل جوائز مالية، وترقيات، وإجازات مدفوعة، ورسائل شكر وتقدير، مما يحفز الموظفين على العمل بجدية وإخلاص، ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة؛
- ❖ التعرف على احتياجات الموظفين وتقديرها: من خلال الاستماع إلى احتياجات الموظفين وتقديرها، وتقديم الحلول المناسبة لها، مما يساعد على بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة، ويُعزز من ثقتهم بالمنظمة، وبالتالي يحفزهم على العمل بجدية وإخلاص.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي مهمة جدا كونها تمكن الباحث من الإطلاع على ما سبق الدراسات التي تناولت موضوعه الذي ينوي دراسته، مما يجعلها من المكاسب التي يجب على الباحث أن يركز عليها لنجاح بحثه، خاصة وأنها تمكن الباحث من تكوين نظرة جيدة على موضوعه وكيفية دراسته وبلورة أفكاره لإنجاز دراسته بشكل صحيح، وفي هذا المبحث سيتم تناول بعض الدراسات التي درست إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة حياة العمل.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغير المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي باللغة العربية كما يلي:

❖ دراسة (علاء عيسى حسن وهمام حسن خوند، 2025): (أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وقياس أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الأربعة (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية) على الالتزام التنظيمي للعاملين على العاملين بالأمانة السورية للتنمية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة التي تم توزيعها على عينة مكونة من 80 من بالأمانة السورية للتنمية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الإستراتيجية) على الالتزام التنظيمي للعاملين بالأمانة العامة للتنمية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، في حين بينت نتائج الدراسة عدم وجود الأثر لبعد المرونة التكتيكية على الالتزام التنظيمي للعاملين، وبينت نتائج الدراسة أيضا أن بعد مرونة الموارد البشرية هو أكثر أبعاد المرونة التنظيمية مساهمة في الالتزام التنظيمي للعاملين.

❖ دراسة (رزان عطية محمد أبو العوف، 2023): (دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى دور المرونة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة التالية (المرونة الداخلية، المرونة الخارجية، المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة قصدية مكونة من 145 عامل بالمستشفيات الفلسطينية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام

برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (الداخلية، الخارجية، الإنتاجية، التسويقية) والأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية من منظور أفراد العينة محل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى المرونة الإستراتيجية وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي.

❖ دراسة (دينا حلمي عباس محمد النشيلي، 2020): (دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية - باكين)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام عاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على عينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 302 موظف من العاملين بشركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، وتم تحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية من خلال بعدي (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام عاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، في حين بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رقابة الممارسة على الالتزام التنظيمي بالشركة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

❖ دراسة (لمياء سعيد السلنتي وآخرون، 2018): (أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط)

هدفت هذه الدراسة إلى المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية) على الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة (الانضباط، انجاز العمل، علاقة الموظف بالرؤساء، العلاقة مع الزملاء، الولاء التنظيمي، خدمة الجمهور) على (الأطباء البشريين والصيادلة، والإداريين) بالمستشفيات الحكومية والخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليل بالاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبيان كأدوات للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكونة من 304 فرد من (الأطباء، الصيادلة، الإداريين) بالمستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة دمياط بمصر، وتم تحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية) وأبعاد الأداء الوظيفي، وكذلك وجود

تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي، كم بينت نتائج الدراسة أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم المرونة الاستراتيجية.

❖ دراسة (الزبيدي ناظم جواد والخزرجي إسماعيل مدب، 2016): (دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي - بحث ميداني في قطاع البلديات)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير المرونة التنظيمية ببعديها (الإجراءات الشكلية والاستبدادية) في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي بأبعاده المختلفة (التوظيف الفعال، التدريب المكثف، تحفيز العاملين، مشاركة العاملين) في مديرية البلديات العامة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأدوات للدراسة من والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 88 فرد من مختلف المستويات الإدارية في مديرية البلديات العامة، وقد تم تحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للإجراءات الشكلية على الأداء العالي وهذا يشير إلى أن المساهمة في زيادة التعامل بالإجراءات الشكلية يسهم في تحسين الأداء العالي للمنظمة المبحوثة وهو عكس ما توصلت إليه بعض النظريات العالمية الحديثة التي أشارت إلى الدور السلبي للإجراءات الشكلية المتمثلة (المركزية، الرسمية، التعقيد) في تحسين الأداء، كما أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ضعيفة جداً بين بعد التسلطية والأداء العالي وإن هذا النتائج تعكس ضعف أهمية وتأثير التسلطية على متطلبات الأداء العالي وهذا من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة بالمديرية.

❖ دراسة (عزيزة علي محمود، 2016): (درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين)

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمديرية تربية عمان الأولى، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد المنهج الوصفي الارتباطي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكون من 235 من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية تربية عمان الأولى، وقد تم تحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، في حين كان مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، وفي ضوء نتائج الدراسة،

قدمت الباحثة توصيات لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين أهمها رفع رواتبهم، وتخفيف الضغوط والأعباء الواقعة عليهم، والتأكد من عدم وجود استغلال في عقود عملهم السنوية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغير المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي باللغات الأجنبية كما يلي:

❖ دراسة (Samtharam. S. R & Baskaran. S, 2023): (Work-life Integration and Workplace Flexibility on Life Satisfaction, Work Productivity, and Organization Commitment: Contextual Study)

ناقشت هذه الدراسة دور التكامل بين العمل والحياة ومرونة مكان العمل في التأثير على رضا الموظفين عن حياتهم وإنتاجيتهم والتزاماتهم التنظيمية، وذلك من خلال مراجعات الأدبيات الحديثة والإطار المفاهيمي المقترح لهذه الدراسة، فقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة عيوب ومزايا وتحديات تكامل العمل والحياة، وقد ألفت نتائج هذه الدراسة الضوء على إمكانية تكامل العمل والحياة في تحديد العوامل المؤثرة التي تلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمة ككل، وساهمت هذه الدراسة أيضاً على تسليط الضوء على مرونة مكان العمل كمسهل للموظفين، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تكامل العمل والحياة وجميع نتائجه، وعلى الرغم من أن هذا الإطار يفتقر إلى البحث التجريبي، إلا أنه يُقدم أساساً نظرياً منطقياً للحجة القائلة بأن تكامل العمل والحياة يُمكن أن يكون مفتاح نجاح الموظفين والمنظمات، ويمكن أن يُوسّع تأثيره الكبير بمساعدة مرونة العمل.

❖ دراسة (Gautam. K. P & Al, 2022): (Job Flexibility As A Predictor Of Organizational Commitment)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر مرونة العمل بأبعادها الأربعة المتمثلة في (المرونة المكانية، المرونة الزمانية، كمية العمل، مرونة الاستمرارية) على الالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على مستوى تسعة كليات تابعة للجامعة الملكية بمملكة بوتان، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الكمي بالاعتماد على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكنة من 232 فرد بكلليات جامعة بوتان الملكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مرونة العمل لا تعد محددا قويا للالتزام الوظيفي وربما يرجع لذلك بسبب وجود الأمان الوظيفي كمتغير وسيط بين مرونة العمل والالتزام الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين مرونة العمل بأبعادها المختلفة مع الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المجيبين لديهم لديهم درجة عالية

من الالتزام العاطفي ودرجة متوسطة من الالتزام المعياري والالتزام المستمر تجاه الجامعة، ومن جهة أخرى بينت نتائج الدراسة أن المجيبين لديهم مستوى منخفض من مرونة المكان ومستوى متوسط لباقي الأبعاد المكونة لمرونة العمل.

❖ دراسة (Gill. A. K. & Siddikui. D, 2020): **How Flexible Work Arrangements Affects Affective Organizational Commitment, And Work-Life Enrichment In Pakistan's Service Industry: The Role Of Time Planning, (Work-Life Conflict, And Engagement)**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والالتزام التنظيمي العاطفي، ومشاركة الموظفين، وصراع العمل- الأسرة على العاملين في قطاع الخدمات في باكستان، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد الأسلوب الكمي باستخدام أسلوب النمذجة بالمعاملات الهيكلية من خلال الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 300 موظف في قطاع الخدمات بباكستان، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (Smart-PLS)، وقد توصلت الدراسة أن جهات العمل عن بعد ترتبط بشكل كبير وإيجابي بالالتزام التنظيمي العاطفي والمشاركة وإثراء العمل والأسرة، بينما تؤثر سلباً وبشكل كبير على صراع العمل والأسرة، كما بينت نتائج الدراسة أن التفاعل يؤثر إيجاباً على الإثراء والالتزام العاطفي وأن الصراع بين العمل والحياة يؤثر إيجاباً على هذا الإثراء، وأوصت الدراسة أن تبني ترتيبات العمل المرنة وسياسات عمل أكثر ملاءمة من شأنه أن يُحقق نتائج إيجابية، مما يزيد من الفعالية ويضمن استمرارية نجاح الأعمال.

❖ دراسة (Umukoro. J. E & Al, 2020): **Flexible Work Design And Employee (Characteristics Are Introduced Demographic - Commitment: When Socio ?**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الخصائص الاجتماعية والديموغرافية، مثل العمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة العملية، في التفاعلات بين تصميم العمل المرن والالتزام الوظيفي، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد المسح المقطعي من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 377 موظفاً غير أكاديمي من ستة جامعة مختارة في ولاية أوجون بنيجيريا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الخصائص الاجتماعية والديموغرافية كان لها تأثير مُعتدل إيجابي كبير على العلاقة بين تصميم العمل المرن والالتزام الوظيفي. ومع ذلك كان بعد المؤهل التعليمي هو العامل الوحيد المهم من بين الخصائص الاجتماعية والديموغرافية التي تم تحليلها في هذه الدراسة.

❖ دراسة (Kangogo. J, Wanambiro. V, 2019): (Influence Of Flexible Working Schedules On Organizational Commitment Of Employees In Hospitals In Nakuru Town)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر جداول العمل المرنة على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على الموظفين في إدارة الخدمات الصحية في ناكورو بكينيا، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة مختارة مكونة من 86 عامل من 15 مستشفى من مستشفيات مدينة ناكورو - كينيا، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين جداول العمل المرنة والالتزام التنظيمي بالمستشفيات من منظور العين محل الدراسة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن جداول العمل المرنة تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي لموظفي المستشفيات العامة في مدينة ناكورو، وأوصت الدراسة إدارة المستشفيات العامة بوضع هياكل عمل تسمح بجداول عمل مرنة وهذا من شأنه أن يعزز كفاءة عمل العاملين، إذ سيتمكنون من تخطيط وقتهم بما يلبي التزاماتهم الفردية والعملية.

❖ دراسة (Choo. J. L. M. & Al, 2016): (Flexible Working Arrangement Toward Organizational Commitment And Work-Family Conflict)

هدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) وصراع العمل - الأسرة على المسؤولين التنفيذيين الماليين العاملين في ستة شركات صناعية في بينانغ بماليزيا، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 113 مسؤول تنفيذي في المالية في الشركات الصناعية، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين ترتيبات العمل المرنة والالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين ترتيبات العمل المرنة وصراع العمل - الأسرة، وأوصت الدراسة بأنه يجب على مسؤولي الشركات الصناعية العمل على تنفيذ سياسات العمل المرنة لتلبية احتياجات موظفيهم من خلال توفير ساعات العمل المرنة، أو العمل عن بعد، أو ساعات عمل مختلفة، كما كشفت هذه الدراسة على أهمية سياسات ترتيبات العمل المرنة في التأثير على الالتزام التنظيمي وصراع العمل والأسرة.

❖ دراسة (Chamanifard. R. & Al, 2015): (Impact Of Organizational Agility Dimensions On Employee's Organizational Commitment In Foreign Exchange Offices Of Tajarat Bank - Iran)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على عينة من موظفي أحد البنوك الإيرانية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الكمي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 123 موظف من العاملين بمكاتب التحويلات الأجنبية التابع لأحد البنوك الإيرانية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام الوظيفي بالبنك محل الدراسة من منظور العينة المدروسة، وكذلك بين كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية الأربعة (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) ومجمل الالتزام الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى إثبات قدرة الرشاقة التنظيمية على تفسير التغير الحادث في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تم تناولها في ما سبق يتضح ما يلي:

تعتبر كل الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية دراسات مرجعية، فقد جاءت كلها في صلب الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة خصوصا وأنها حللت العلاقة أو تناولت متغيري الدراسة أو أحدهما، إذ توجد إحدى عشر دراسة بين محلية وأجنبية تناولت متغير المرونة التنظيمية أو مرونة العمل بشكل مباشر، في حين تناولت دراستي (النشيلي، 2020) (Chamanifard & Al, 2015) متغير الرشاقة التنظيمية الذي يتداخل كثيرا مع متغير المرونة التنظيمية، أما دراسة (أبو العوف، 2023) متغير المرونة الإستراتيجية الذي يعد أحد أبعاد المرونة التنظيمية، وبالتالي فإن كل الدراسات السابقة التي تم ذكرها تصب في موضوع المرونة التنظيمية، وبالنسبة للأبعاد الفرعية لمتغير المرونة التنظيمية فقد تباينت الدراسات في تحديد الأبعاد، فمثلا قسمت دراسة (السلنتي وآخرون، 2018) المرونة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، والمرونة التشغيلية) وأضافت دراسة (حسن وخونده، 2025) بعدا رابعا وهو مرونة المرونة الموارد البشرية للأبعاد الثلاثة السابقة، أما دراسة (الزبيدي والخزرجي، 2025) فقد قسمت المرونة التنظيمية إلى بعدين هما (الإجراءات الشكلية، والاستبدادية) في حين قسمت دراسة (Gautam & Al, 2022) مرونة العمل إلى أربعة أبعاد هي (المرونة المكانية، المرونة الزمانية، كمية العمل، مرونة الاستمرارية)، أما دراسات فقد تناولت متغير المرونة التنظيمية أو مرونة العمل بدون تقسيم، أما في هذه

الدراسة فقد تم اعتماد نموذج يتكون من ثلاثة أبعاد وهي (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) وهو ما يتوافر مع دراسة (السلنتي وآخرون، 2018) التي اعتمدت ذات التقسيم.

❖ أما بالنسبة لمتغير الالتزام الوظيفي فكل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم دراستها فقد تناولته أغلب الدراسات بشكل مباشر أما دراسة (Gill & Al, 2020)، في حين تناولت دراسات (أبو العوف، 2023 ؛ السلنتي وآخرون، 2018) متغير الأداء الوظيفي وتناولت دراسة (الزبيدي والخزرجي، 2016) الأداء العالي، وبالعودة إلى التقسيم الذي تم اعتماده عند قياس سلوك الالتزام الوظيفي، نجد أن أغلب الدراسات تبنت نموذج المكون المكون من ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) وهو ما يتوافق مع التقسيم الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، وعموما يلاحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين مختلف الدراسات في تقسيم الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الالتزام الوظيفي؛

❖ ركزت أغلب الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية على دراسة العلاقة أو الدور أو الأثر بين المتغيرات باستخدام المقاربة الكمية بالاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وإجراء الدراسة التطبيقية مثل ما تم استخدامه في هذه الدراسة التي اعتمدت على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية من الأساتذة لقياس أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد ميلة محل الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية Spss كما هو الحال في أغلب الدراسات التي استخدمت ذات الأداة أو غيرها من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات مثل النمذجة بالمعاملات الهيكلية (Smart-PLS)، كما هو الحال بالنسبة لدراسة (Gill & Al, 2020)؛

❖ يلاحظ من خلال الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية هناك تباين في مكان إجراء الدراسة التطبيقية أو الفئة المستهدفة، لكن الملاحظ أن أغلب الدراسات تمت على مستوى القطاع الخدمي ما عدا فمثلا تمت دراستي (النشيلي، 2020 ؛ Choo & Al, 2016) على مستوى القطاع الصناعي، أما دراستي (Gqutan & Al, 2022 ؛ Umkoro & Al, 2020) فقد تم إجراء جانبها التطبيقي على مستوى قطاع التعليم العالي وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة التي تم إجرائها على مستوى معهد الاقتصاد ميلة وهو أحد معاهد المركز الجامعي ميلة الذي يعد أحد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وبالعودة للدراسات، أما باقي الدراسات فقد تمت على مستوى القطاعات الخدمية (الصحة، التعليم البنوك، الخدمات)؛

❖ وعليه فالفجوة البحثية والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية تكمن في موضوع وإشكالية الدراسة وهو ما لم يسبق تناوله في الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية في الجزائر، إذ ورغم كثرة الدراسات التي تناولت متغيري المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي لكن لم تصادف الطالبين دراسة تناولت هذه الإشكالية في الجامعات الجزائرية وفقا لهذا النموذج الذي تم اعتماده في هذه الدراسة وهو

ما يجعل الدراسة إضافة قيمة للمكتبة الجامعية وبالتالي يمكن أن تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة خصوصا مع أهمية الموضوع المدروس، كما تكمن الفجوة البحثية في مكان إجراء الدراسة التطبيقية في الدراسة التطبيقية التي تمت على إحدى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وهو ما يجعل هذه الدراسة أرضية ومنطلق لدراسات أخرى قد تتناول ذات الإشكالية ويمكن أن تكون العينة المدروس من مختلف الجامعات حتى تكون أكثر شمولية وتعبيرا وتكاملا.

خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن المرونة التنظيمية تتشابه مع الالتزام الوظيفي كثنائي حيوي يدعم قدرة المنظمات على الازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة، فالمرونة التنظيمية في جوهرها تعبر عن مقدرة المنظمة على استيعاب التغيرات والتحولات السريعة والاستجابة لها بفاعلية، بل والتعافي بكفاءة من أي اضطرابات محتملة، هذه القدرة على التكيف لا يمكن تحقيقها بمعزل عن العنصر البشري، فالموظفون الملتزمون الذين يشعرون بالانتماء والمسؤولية تجاه منظماتهم، يمثلون الركيزة الأساسية لنجاح أي مبادرة للتغيير أو التكيف إنهم يمتلكون الدافع لتبني الأفكار الجديدة وتطوير مهاراتهم، وتقديم الدعم اللازم للمنظمة في مواجهة التحديات؛

على الجانب المقابل، فإن المنظمة التي تولي اهتماماً لتعزيز التزام موظفيها من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة وتقدير جهودهم وتوفير فرص النمو والتطور، تخلق بدورها بيئة أكثر مرونة، فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والأمان الوظيفي يكونون أكثر استعداداً لتحمل المخاطر المحسوبة، واقتراح حلول مبتكرة، والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة حتى في أوقات عدم اليقين.

وعليه يمكن القول إن المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي ضرورة وليس خياراً بالنسبة للمنظمات الحديثة، فالمنظمة التي تسعى لبناء قدرتها على التكيف مع المتغيرات يجب أن تستثمر في بناء وتعزيز التزام موظفيها، والعكس صحيح هذا التكامل يخلق حلقة إيجابية تدفع المنظمة نحو تحقيق الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بمعهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله

تمهيد

يعد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله أحد مؤسسات التعليم العالي في الشرق الجزائري، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي، ومهني، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين وتخصصات مختلفة، تم إنشاؤه بموجب القرار التنفيذي رقم 204-8 المؤرخ في 6 رجب عام 1429 هجري الموافق لـ: 9 جويلية 2008، فتح المركز الجامعي أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق العمل بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 14-01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ: 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسة الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف، يوم أول نوفمبر 2014 في ذكرى إندلاع الثورة التحريرية، يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميله على الطريق الرابط بين ميله وزغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، ويوفر المركز تكوينا في تكويننا في ميادين وتخصصات عديدة للطلبة من داخل الولاية وخارجها.

بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، وعليه ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء من الدراسة قياس واقع ومستويات تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة وكذلك مستوى الالتزام الوظيفي على معهد الاقتصاد - ميله محل الدراسة، ومن ثم تحديد مدى مساهمة المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميله، واستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومناقشتها، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**

❖ **المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛**

❖ **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المنهج هو الأسلوب العلمي المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ولذلك فإن استخدام المنهج العلمي مفيد وضروري، فمن خلاله يمكن تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعد على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن من وضع الفروض (التوقعات) المبدئية التي تساعد على حل المشكلة، وأيضا يمكن من تحديد الإجراءات اللازمة لاختبار الفروض والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها، ويسمح بفهم وبناء خطوات البحث وفهم نتائج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، وسحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه العينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة، (الضامن، 2007، ص: 161) حيث يعرف الغزوي (2007، ص: 161) تعريف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"، ويعرفه أنجريس (2008، ص: 298) بأنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".

وبالنسبة لهذه الدراسة فهي ستطبق على أحد معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة الذي يضم ستة معاهد هي (معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) (الذي سيتم فيه إجراء الدراسة التطبيقية)، معهد الآداب واللغات، معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد علوم الطبيعة والحياة، معهد الرياضيات والاعلام الآلي، معهد الحقوق) كما يضم المركز عديد المديريات والمصالح الإدارية والبيداغوجية من أجل السير الجيد لمختلف الأنشطة البيداغوجية والتعليمية والإدارية. (أنظر الملحق رقم 01).

وبالنسبة للمجتمع الخاص بهذه الدراسة فهو يشمل كل الأساتذة الدائمين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمكون من 108 أستاذ وأستاذة وهذا بناء على المعلومات والوثائق المقدمة من الأمانة العامة للجامعة محل الدراسة في أبريل 2025، والتي تم على أساسها تحديد مجتمع الدراسة الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2 - 1): التعداد الإجمالي للأساتذة في معهد الاقتصاد - ميلة سنة 2025

العدد الإجمالي للأساتذة	عدد الأساتذة حسب الفئات						معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
	حسب الجنس		حسب الرتبة العلمية				
	أنثى	ذكر	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ	
108	48	60	3	37	51	17	العدد
%100	44.44	55.55	02.77	34.25	47.22	15.74	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من إدارة المعهد محل الدراسة

أما العينة فهي "جزء من المجتمع يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"، (العزاوي، 2007، ص: 161) وتعرف العينة كذلك بأنها "فئة تمثل مجتمع الدراسة (Population Research) أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة" (الدويدي، 2007، ص: 309)، وهناك عدة طرق لاختيار جزء من مجتمع الدراسة والذي ستركز حوله الدراسة، وتتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من المعاينة هما: (الدويدي، 2007، ص: 310 - 315)

■ **المعاينة الاحتمالية (Probability Sample):** ويتم فيها اختيار الأفراد بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة، وتكون هذه الفرصة معروفة ومحددة سلفاً، ولا ضرورة لأن تكون هذه الفرصة متساوية لكل عنصر، هذا ويعزى النقص في قدرة التنبؤ إلى الخطأ في اختيار العينة العشوائية، وهي بدورها تنقسم إلى عدة أنواع هي: العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، العينة الطبقية البسيطة (Stratified Sample)، العينة المزدوجة (Double Sample)، العينة المنتظمة (Systematic Sample)، العينة العنقودية (Cluster Sample)، العينة المساحية أو العينة متعددة المراحل (Multistage Sample).

■ **المعاينة غير الاحتمالية (No Probability Sample):** وفيها يتم اختيار العينة بشكل غير عشوائي، حيث تستثنى بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب معينة قد ترجع إلى عدم توافر المعلومة المطلوبة، أو استحالة وصول هذه العناصر، أو كبر حجم مفردات العينة، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي: عينة الصدفة (Accidental Sample) أو العينة الملائمة (Convenience Sample)، العينة الحصصية (Quota Sample)، العينة الفرضية أو العنقودية أو الهدفية (Purposive Sample).

وبالنسبة لحجم العينة تشير الدراسات إلى أن حجم العينة الأقل لا يعكس جيدا خصائص المجتمع المراد دراسته، ومن هنا فإن الفرق بين المتوسطات يعد ذو دلالة إحصائية إذا تم الحصول عليه من عينة كبيرة، وأن حجم العينة يعتمد على نوع البحث المراد تطبيقه، وهناك قاعدة يتفق عليها الإحصائيين وهي أن العينة يجب أن لا يقل حجمها عن 30 في الأبحاث الارتباطية (Correlational Research)، أما في الأبحاث التجريبية فليس أقل من 15 لكل مجموعة، وفي الدراسات الوصفية يكون بين 10 - 20% من حجم مجتمع الدراسة، ويرى (Gay & Airasian, 2000) أن حجم مجتمع الدراسة إذا زاد عن 5000 فإن حجم العينة يمكن أن يصل إلى حوالي 40، أما (Best & Kahn, 1998) فإنهما يريان أن حجم العينة ليس مهما كدقة اختبار العينة، وإذا كان مجتمع الدراسة صغيرا مثلا مئتي موظف فإن إمكانية دراسة جميع أفراد المجتمع واردة، وعموما فإن طبيعة الدراسة والغرض منها هي التي تحدد حجم العينة الذي يمثل المجتمع. (الضامن، 2007، ص: 163)

ويفترض أن تكون العينة الجيدة في حجم معقول من أجل أن تكون مقبولة وهناك اعتقاد غير دقيق بأن حجم العينة يفترض أن يكون 10% من حجم المجتمع، إلا أن الإحصائيين يرون أن حجم المجتمع إذا وصل إلى حد معين مثلا 1000، فإن تقديرها للمجتمع الأصلي لا يختلف كثيرا عن حجم عينة يصل حجمها إلى 10000 أو 100000، وهناك اعتقاد خاطئ أيضا يقول أنه كلما كبر حجم العينة كلما زادت دقة النتائج المستخلصة مع فارق +3%، وهذا الفارق بين تقديرات العينة وقيم المجتمع الحقيقي يطلق عليها خطأ العينة (Sampling Error). (الضامن، 2007، ص: 165)

وبالنسبة للعينة المدروسة في هذه الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة ويتم في هذا النوع من المعاينة حصر ومعرفة كل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من بين هذه العناصر إذ يعطى لكل عنصر من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة نفس فرصة الظهور في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقا. (الدويدري، 2007، ص: 310)

والجدول التالي يقدم تفصيلات حول العينة المدروسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 2): عينة الدراسة

مجتمع الدراسة الكلي	عدد الاستمارات الورقية المسترجعة	عدد الاستمارات الإلكترونية المستقبلية	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة للدراسة
108	34	31	0	65

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة والمقدر عددها بـ 65 مفردة وهو ما يمثل 60.18% يعني تجاوز ثلث المجتمع الكلي للدراسة، وبالتالي فهي عينة ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة، وكان بالإمكان أن تكون العينة المدروسة أكبر إذا كان هناك تفاعل أكبر من طرف الأساتذة، وعليه قدرت العينة النهائية المدروسة بـ 65 مفردة من كلا الجنسين، جمع 34 استمارة بشكل ورقي بنسبة تقدر بـ 52.30% من العينة المدروسة، أما بالنسبة لعدد الاستمارات الإلكترونية التي تم استقبالها من خلال برنامج غوغل درايف فقد بلغ 31 استمارة بنسبة تقدر بـ 47.69% من العينة المدروسة وهو عدد قليل نسبيا خصوصا وأن الاستمارة الإلكترونية تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني المهني لكافة أساتذة المعهد، وهو ما يبين نقص ثقافة التعامل الإلكتروني.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة. (الدويدي، 2007، ص: 205)

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المنظمة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، والجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كيفية بناء الفقرات بشكل جيد، (الضامن، 2007، ص: 91) فالاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق، والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وهو في بعض الأحيان الوسيلة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية، (الدويدي، 2007، ص: 329) ويمكن تعريفه بأنه "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية". (أنجرس، 2007، ص: 204)

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، إذ تم في البداية تصميم استمارة أولية تم عرضها

على عدد من الأساتذة المحكمين في المجالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وحتى في الجانب الإحصائي، ثم تم تعديل الاستبيان استناداً إلى الملاحظات المقدمة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02) وبالتوافق مع الأستاذ المشرف، وقد الاستبيان النهائي ثلاثة أجزاء (أنظر الملحق رقم 03) كما يلي:

❖ **القسم الأول:** خصص هذا الجزء للبيانات الشخصية المتعلقة بهدف التعريف بأفراد العينة المدروسة وقد تضمن ستة متغيرات فرعية هي: الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية.

❖ **القسم الثاني:** خصص هذا الجزء لتسليط الضوء على واقع المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى معهد الاقتصاد - ميلة، ويتكون هذا القسم من 24 سؤال مغلق من 1 إلى 24، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جداً بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جداً بدرجة 1) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى ثلاثة أجزاء فرعية استناداً إلى فروض الدراسة والنموذج المقترح من الطالبين، وهي كما يلي:

■ **المرونة الإستراتيجية:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 1 إلى 8، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد المرونة الإستراتيجية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛

■ **المرونة التكتيكية:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 9 إلى 16، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد المرونة التكتيكية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛

■ **المرونة التشغيلية:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 17 إلى 24، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد المرونة التشغيلية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

❖ **القسم الثالث:** خصص هذا الجزء لتسليط الضوء على واقع الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة، ويتكون هذا القسم من 24 سؤال مغلق من 25 إلى 48، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جداً بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جداً بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى ثلاثة أجزاء فرعية استناداً إلى فروض الدراسة والنموذج المقترح من الطالبين، وهي كما يلي:

■ **الالتزام المعياري:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 25 إلى 32، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الالتزام المعياري بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛

- **الالتزام المستمر:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 33 إلى 40، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الالتزام المستمر بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛
- **الالتزام العاطفي:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 41 إلى 48، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الالتزام العاطفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

المطلب الثالث: نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج.

أولاً: المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $(5-1) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة: (طويطي ووعيل، 2014، ص ص: 110-111)

الجدول رقم (2 - 3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [1-1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جداً؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [1.81- 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [2.61- 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [3.41- 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛

■ إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [4.21- 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

❖ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا: التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة من خلال طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح)، وكذلك من خلال المدرج التكراري (Histogram) للكشف عن نوع توزيع البيانات وهي كما يلي:

1. الالتواء والتفطح

للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء والتفطح، ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن تكون محصورة بين $1 \pm$ ومعاملات التفطح يجب أن تكون محصورة بين $3 \pm$ والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (2 - 4): نتائج معاملات الالتواء والتفطح لبيانات إجابات أفراد العينة

النتيجة	معامل الالتواء (Skewness)		معامل التفطح (Kurtosis)		المتغيرات	الرقم
	Statistic	القاعدة	Statistic	القاعدة		
يتبع التوزيع الطبيعي	-0.591	يجب أن تتراوح قيم معامل	-0.093	يجب أن تتراوح قيم معامل	بيانات متغير المرونة التنظيمية	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.158	الالتواء بين [1 - ، 1]	-0.217	التفطح بين [3 - ، 3]	بيانات متغير الالتزام الوظيفي	2

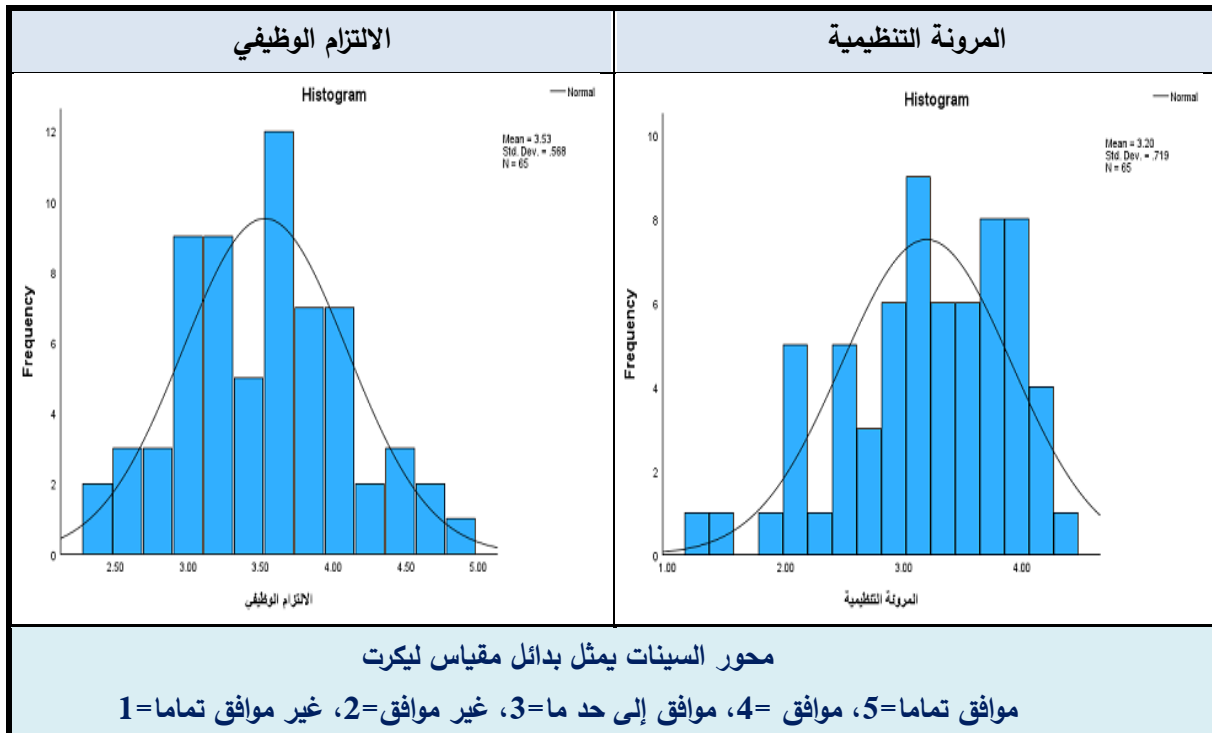
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال [1-، 1] وقيم معامل التفطح محصورة بين [3-، 3] أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

2. باستخدام المدرج التكراري (Histogram)

بالاستعانة ببرنامج Spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) من خلال الرسم البياني يسمى المدرج التكراري لبيانات المتغيرات الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (2 - 1): المدرج التكراري لاعتدالية توزيع بيانات العينة في إجاباتهم على متغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال المدرج التكراري ومنحنى البيانات يظهر الأخير أنه منحى معتدل حيث تأخذ فيه الفئات الكبرى (05) والصغرى (02) تكرارات ضعيفة، في حين تأخذ الفئات الوسطى (درجة 03 ودرجة 04) تكرارات متوسطة وعليه تظهر حذبة المنحى في الوسط وتقسم المنحى إلى جزئين متماثلين وعليه يمكن القول بأن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي.

النتيجة: بعد الإطلاع على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي، يمكن القول بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وعليه سنستخدم في هذه الدراسة الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تركز إجابات

العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01- 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

■ **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

■ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

■ **معامل الارتباط بيرسون:** أستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين ± 1 .

■ **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.

■ **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r, R^2) ، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (F، Sig)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، و**معامل التحديد (R^2)** و**مقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل**، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمه تتراوح بين [0، -1] و**معامل الانحدار (التأثير) (B)** وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة

■ **اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

■ **اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا

كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

■ تم اختيار مستوى الدلالة (0.05) لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (Spss)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

■ قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار (F) (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج (Spss) مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05) فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائية، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصادقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المبحوثين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء. (طويطي ووعيل، 2014، ص: 141)

أولاً: صدق الاستبانة

تم عرض الأداة الأساسية للدراسة المتمثلة في الإستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة في الاختصاص، وذلك لإبداء رأيهم في محاور الاستبيان ومدى صلاحيتها لقياس المفهوم المتعلق بمتغيرات الدراسة لدى الفئة المستهدفة، وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل

بعض العبارات غير المناسبة وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة قبل إخراج الإستهانة في صورتها النهائية.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف، وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئا من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهريا بالتكرار، وبالتالي مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، ولتوضيح معنى الثبات أكثر نفترض أنه تم إجراء استقصاء معين على مجموعة من المتدربين على برنامج ما ثم تم رصد درجات كل متدرب في هذا الاستقصاء، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضا درجات كل متدرب فيها، ودلت النتائج على أن الدرجات التي حصل عليها المتدربون في المرة الأولى لتطبيق الاستقصاء هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء المتدربون في المرة الثانية، وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستقصاء ثابتة تماما وبمعنى أكثر دقة. (طويطي ووعيل، 2014، ص: 141)

وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد الاستبيان المعتمد في الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، إذ يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل (Alpha Cronbach's): (Carricano & Poujoi, 2009, P: 53)

Alpha > 0.6 غير كافية؛ 0.6 > Alpha > 0.65 ضعيفة؛ 0.65 > Alpha > 0.70 مقبولة نوعا ما؛
0.70 > Alpha > 0.85 حسنة؛ 0.85 > Alpha > 0.90 جيدة؛ 0.90 > Alpha ممتازة.

الجدول رقم (2 - 5): قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	24	0.948	جميع عبارات المتغير المستقل (المرونة التنظيمية)
ثابت	24	0.879	جميع عبارات المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)
ثابت	48	0.941	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة الإجمالية لجميع العبارات المتعلقة بعبارات الاستبيان لمعامل الثبات بلغت **0.941** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة **Alpha < 0.90** (أي أن قيم الثبات ممتازة)، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) لمعامل الثبات بلغت **0.948** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة **Alpha < 0.90** (أي أن قيم الثبات ممتازة)، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) لمعامل الثبات بلغت **0.879** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة **Alpha < 0.85** (أي أن قيم الثبات جيدة)، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من **(1)** فذلك يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظرا لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن يكون قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهتم التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المدروسة بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل متغير وعلى كل بعد وكل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهميتها ودورها ووزنها النسبي وفقا لكل مؤشر من مؤشرات استخدامه الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالتالي فهو تحليل إحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان، بالإضافة إلى التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على مجموعة متغيرات هي: الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، وهي كما يلي:

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الجنس

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

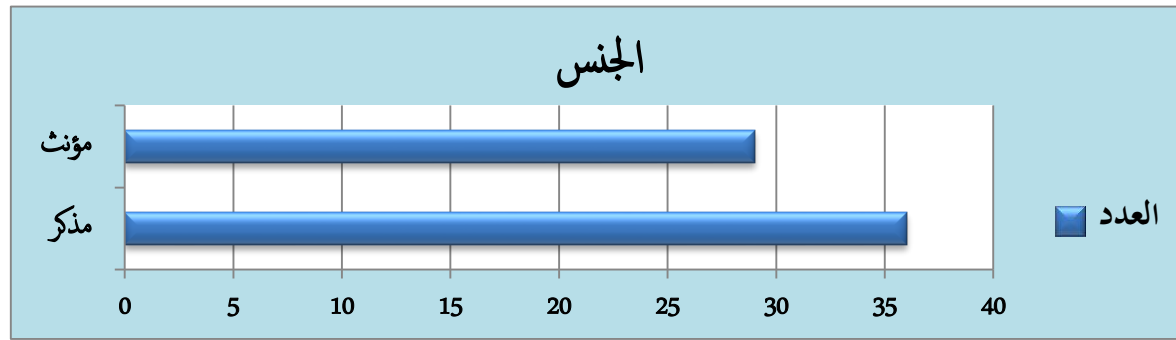
الجدول رقم (2 - 6): التحليل الوصفي لمتغير الجنس

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجتمع العلي	نسبة العينة من المجتمع الكلي
أ-الجنس	أنثى	29	44.61	48	60.41
	ذكر	36	55.38	60	60
	المجموع	65	% 100	108	% 60.18

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم شكلا توضيحيا لبيانات متغير الجنس كما يلي:

الشكل رقم (2 - 2): التحليل الوصفي لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الجنس يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من فئة الذكور أكبر من فئة الإناث إذ قدر عدد الذكور بـ 36. أستاذ في حين كان عدد المجيبين من فئة الإناث بـ 29 أستاذة من أصل 65 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة بالجامعة، لكن بالعودة لنسبة التمثيل من المجتمع الكلي للدراسة حسب متغير الجنس يلاحظ بأن نسبة التمثيل لفئة الأساتذات أكبر من نسبة الأساتذة الذكور، حيث قدرت نسبة تمثيل تمثيل الأساتذات الإناث المكونات لعينة الدراسة بـ 60.42% في حين قدرت النسبة بالنسبة للأساتذة الذكور بـ 60% من المجتمع الكلي، وبشكل عام تعتبر العينة حسب متغير الجنس جد منطقية ومقبولة خصوصا وأن النتائج جاءت مقاربة مع نسب توزيع الأساتذة الكلي في الجامعة وفقا لمتغير الجنس، بحيث لم يكن هناك ميل لفئة على حساب أخرى، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الجنس معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغير العمر

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير العمر كما يلي:

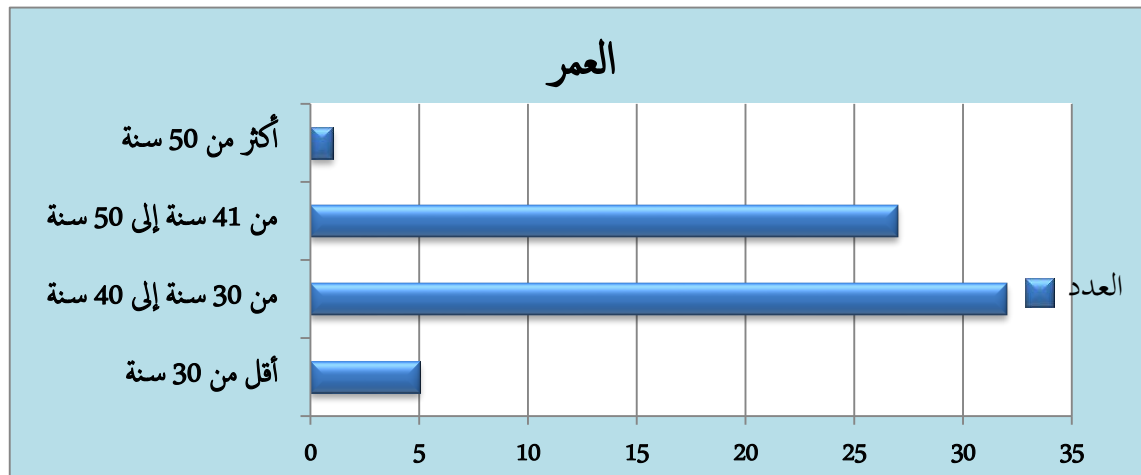
الجدول رقم (2 - 7): التحليل الوصفي لمتغير العمر

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ب- العمر	أقل من 30 سنة	5	7.69
	من 30 سنة إلى 40 سنة	32	49.23
	من 41 سنة إلى 50 سنة	27	41.53
	أكثر من 50 سنة	1	1.53
	المجموع	65	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسما توضيحيا لبيانات متغير العمر كما يلي:

الشكل رقم (2 - 3): التحليل الوصفي لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير العمر يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن قرابة نصف أفراد العينة المدروسة المكونة من 65 أستاذ جامعي أعمارهم تتراوح بين 30 سنة و 40 سنة، حيث قدرت نسبة الأساتذة من المكونين للعينة المدروسة للفئة السابقة بـ 49.23% وعليه فالجامعة تتوفر على طاقة عمالية شابة نسبيا تستطيع تقديم الكثير للجامعة المدى المتوسط والطويل، أما فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة فقد جاؤوا في المرتبة الثانية إذ قدر عددهم بـ 27 فرد بنسبة تمثيل 41.35% من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما الفئة الثالثة من ناحية متغير العمر فهي تمثل الأساتذة دون 30 سنة والتي قدرت نسبتهم 7.69% من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما فئة الأساتذة الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة وهم يمثلون ما نسبته 1.53% من أفراد العينة محل الدراسة؛

تبقى النتائج المحصل عليها حسب متغير العمر مقبولة لعدة اعتبارات، أولها يتعلق بشهادة التوظيف وأغلب الأساتذة يتوظفون بعد حصولهم على شهادة الدكتوراه وهو ما يجعلهم يتقدمون في السن نسبيا نظرا لطول فترة التكوين وبالتالي في الغالب يوظفون بعد تجاوز سن الثلاثين هذا من ناحية ومن ناحية ثانية ثبات عدد الأساتذة نسبيا منذ سنوات، لهذا سن أفراد العينة المدروسة بين 30 و 50 سنة، أما بخصوص الأساتذة الذين تجاوزوا 13 سنة، فهذا الأمر كذلك منطقي بحكم أن الكثير من الأساتذة القدامى قد تقاعدوا أو أحيلوا على التقاعد ولم يبقى إلا القليل منهم خصوصا بعد سن قانون الإحالة الإجبارية على التقاعد عند بلوغ سن 70 سنة، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير العمر معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية كما يلي:

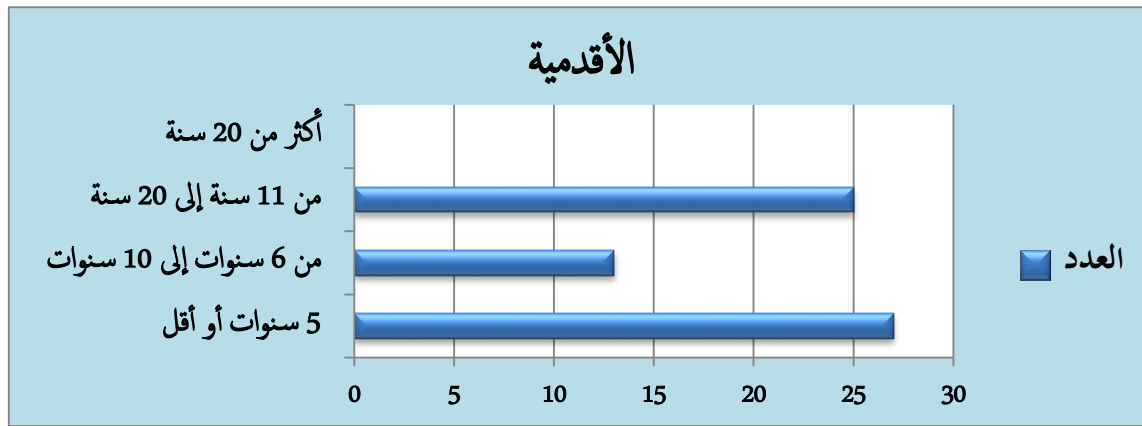
الجدول رقم (2 - 8): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ج - الأقدمية	5 سنوات أو أقل	27	41.53
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	13	20
	من 11 سنة إلى 20 سنة	25	38.64
	أكثر من 20 سنة	0	0
	المجموع	65	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الأقدمية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 4): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الأقدمية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أكثر من 41.53% من أفراد العينة محل الدراسة بالمعهد أي ما يمثل 27 أستاذ من أصل 65 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة يعملون بالجامعة منذ أقل من (5 سنوات أو أقل)، في حين أن 25 أستاذ منهم يعملون بالمعهد منذ (11 سنة إلى 20 سنة) و 13 أستاذ يعملون بالمعهد منذ (6 سنوات إلى 10 سنوات)، وعليه يمكن القول أن وجود نسبة كبيرة من الأساتذة جدد (أقل من 5 سنوات) يمكن أن يعني هذا ضخ دماء جديدة في المعهد بأفكار ومناهج تدريس حديثة، وقد يكون لديهم حماس ودافعية عالية للتطور والمساهمة في تطوير المعهد ومع ذلك، قد يحتاجون إلى بعض الوقت لاكتساب الخبرة المؤسسية الكاملة وفهم آليات العمل بشكل معمق، أما بالنسبة للأساتذة ذوي الخبرة المتوسطة (11-20 سنة) هذه الفئة غالباً ما تكون في أوج عطائها الأكاديمي والبحثي وقد اكتسبوا خبرة كافية في التدريس والإشراف والبحث العلمي، ويساهمون بشكل كبير في استقرار وتطوير البرامج الأكاديمية والبحثية في المعهد، أما بالنسبة إلى وجود أساتذة ذوي خبرة بين (6 و 10 سنوات) هذه الفئة في مرحلة التطور المهني وهم مرحلة في بناء مسار مهني أكثر تخصصاً وعمقاً.

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية كما يلي:

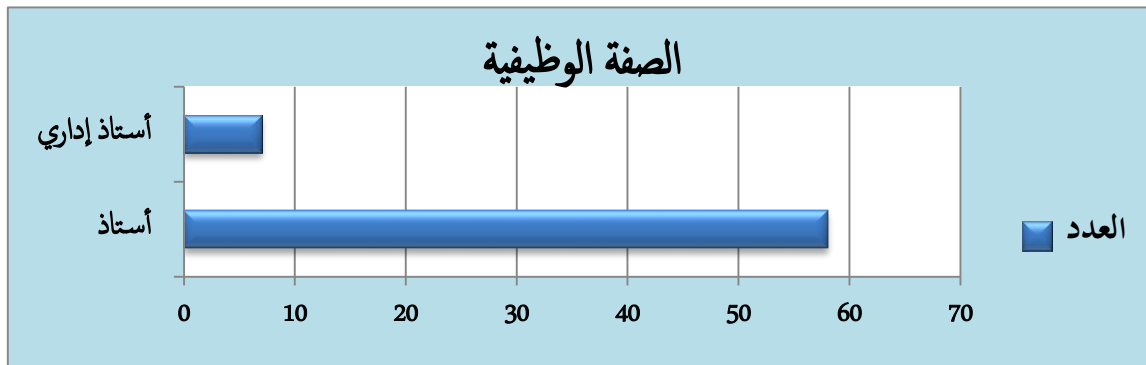
الجدول رقم (2 - 9): التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ح-الصفة الوظيفية	أستاذ إداري (تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	7	10.76
	أستاذ (لا تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	58	89.23
	المجموع	65	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الصفة الوظيفية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 5): التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الصفة الوظيفية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من الأساتذة الذين لا يشغلون مناصب إدارية على مستوى المعهد أكبر بكثير من فئة الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية على مستوى المعهد، حيث قدر عدد الأساتذة غير الإداريين بـ 58 أستاذ بنسبة تمثل من العينة المدروسة تقدر بـ 89.23%، في حين كان عدد المجيبين من فئة الأساتذة الإداريين بـ 7 أساتذة بنسبة تمثل تقدر بـ 10.76% من أصل 65 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة بالجامعة، وهذه النتائج جد مقبولة ومنطقية على اعتبار أن أعداد الأساتذة الإداريين قليل مقارنة مع عدد الأساتذة الذين لا يشغلون مناصب إدارية على مستوى الكلية، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الصفة الوظيفية معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

خامساً: التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية كما يلي:

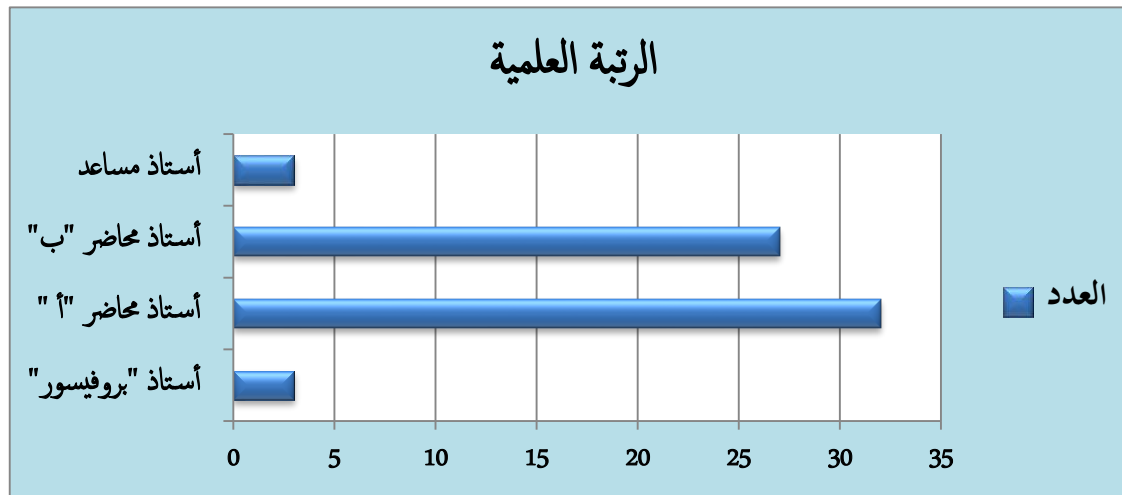
الجدول رقم (2 - 10): التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجتمع الكلي	نسبة العينة من المجتمع الكلي
خ-المستوى العلمي	أستاذ "بروفيسور"	3	4.61	17	17.64
	أستاذ محاضر "أ"	32	49.23	51	62.74
	أستاذ محاضر "ب"	27	41.53	37	72.97
	أستاذ مساعد	3	4.61	3	100
	المجموع	65	% 100	108	% 60.18

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الرتبة العلمية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 6): التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من فئة أستاذ محاضر "أ" يأتون في المرتبة الأولى من حيث العدد حيث عددهم بـ 32. أستاذ بنسبة تمثيل من العينة المدروسة تقدر بـ 49.23%، تليها فئة الأساتذة المحاضرين "ب" حيث بلغ عددهم 27 أستاذ بنسبة تمثيل تقدر بـ 41.53%، ثم تأتي فئة أستاذ بروفيسور الذي بلغ عددهم 3 والتي بلغت نسبتهم 4.61% من العينة المدروسة والأساتذة المساعدين بلغ عددهم 3 بنسبة تمثيل تقدر بـ 4.61% من العينة المدروسة التي تقدر بـ 65 أستاذ جامعي.

لكن بالعودة لنسبة التمثيل من المجتمع الكلي للدراسة حسب متغير الرتبة العلمية يلاحظ بأن نسبة التمثيل لفئة أستاذ مساعد تأتي في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الرتبة العلمية حيث قدرت نسبة تمثيل هذه الفئة بـ 100% مما يعني أن جميع أفراد هذه الفئة في المجتمع الكلي قد تم تضمينهم، تليها فئة الأساتذة

المحاضرين "ب" في المرتبة الثانية بنسبة تمثيل تقدر بـ **72.97%** من المجتمع الكلي لذات الفئة، ثم تأتي فئة الأساتذة المحاضرين "أ" في المرتبة الثالثة بنسبة تمثيل تقدر بـ **62.74%** من المجتمع الكلي لذات الفئة، وتأتي فئة أستاذ بروفيسور في المرتبة الأخيرة بنسبة تمثيل تقدر بـ **17.64%**.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير المرونة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير المستقل المرونة التنظيمية وأبعاده الفرعية المتمثلة في: المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية، كما يلي:

أولاً: بعد المرونة الإستراتيجية

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (01)	تعتمد إدارة الجامعة خطة عمل واضحة ومرنة	3.28	1.083	02	درجة متوسطة
العبارة (02)	تعتمد إدارة الجامعة إستراتيجيات مرنة تساعد على مواكبة التغيرات المفاجئة	3.14	1.044	04	درجة متوسطة
العبارة (03)	تتخذ إدارة الجامعة قرارات سريعة استجابة للظروف المستجدة	3.40	0.997	01	درجة متوسطة
العبارة (04)	تهتم إدارة الجامعة بتقييم المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.11	1.106	05	درجة متوسطة
العبارة (05)	تضع إدارة الجامعة سيناريوهات وإجراءات إستباقية لمواجهة الأزمات في حال حدوثها	2.88	1.008	08	درجة متوسطة
العبارة (06)	تقوم إدارة الجامعة بإعادة تخصيص الموارد لدعم الأولويات الاستراتيجية المتغيرة	3.09	0.947	06	درجة متوسطة
العبارة (07)	تستطيع الجامعة التكيف مع مختلف التغيرات والظروف المحيطة للوفاء بالتزاماتها	3.20	1.019	03	درجة متوسطة
العبارة (08)	تشجع قيادة الجامعة على التفكير الاستراتيجي المرن والمبتكر	2.98	1.125	07	درجة متوسطة
بعد المرونة الإستراتيجية		3.1346	0.7766	مستوى البعد متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد المرونة الإستراتيجية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.1346 وانحراف معياري قدره 0.7766، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى المرونة الإستراتيجية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هي **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بمعهد الاقتصاد - ميلة حول عبارات بعد المرونة الإستراتيجية جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.88 و 3.40)، وقد احتلت العبارة رقم (03) "تتخذ إدارة الجامعة قرارات سريعة استجابة للظروف المستجدة" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري يقدر بـ 0.997، ثم جاءت باقي العبارات (1، 7، 2، 4، 6، 8، 5) على التوالي في الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

ثانيا: بعد المرونة التكتيكية

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة التكتيكية

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (09)	الجامعة مواكبة ومطلعة على مختلف التطورات والمستجدات خاصة في مجال نشاطها	3.29	1.169	04	درجة متوسطة
العبارة (10)	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي تغيرات جديدة	3.05	1.052	08	درجة متوسطة
العبارة (11)	يضمن الهيكل التنظيمي في الجامعة سهولة الاتصال وسرعة تبادل المعلومات	3.22	1.139	05	درجة متوسطة
العبارة (12)	تشجع إدارة الجامعة على التعاون بين مختلف الأقسام لإنجاز المهام المشتركة بفعالية	3.57	1.000	01	درجة عالية
العبارة (13)	تتميز الجامعة بقدرتها على تكيف وتطوير سياساتها وبرامجها بكفاءة عند الحاجة	3.35	1.096	03	درجة متوسطة
العبارة (14)	هناك تواصل جيد بين الإدارة العليا والأقسام لتسهيل التكيف مع المتطلبات الجديدة	3.49	0.986	02	درجة عالية
العبارة (15)	تتمتع الوحدات التنظيمية باستقلالية كافية لاتخاذ قرارات مرنة ضمن الإستراتيجية العامة	3.08	1.163	06	درجة متوسطة
العبارة (16)	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة	3.06	1.044	07	درجة متوسطة
بعد المرونة التكتيكية		3.2635	0.8119	مستوى البعد متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد المرونة التكتيكية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.2635 وانحراف معياري قدره 0.8119، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى المرونة التكتيكية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هي بدرجة متوسطة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بمعهد الاقتصاد - ميلة حول عبارات بعد المرونة التكتيكية جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.05 و 3.57)، وقد احتلت العبارة رقم (12) "تشجع إدارة الجامعة على التعاون بين مختلف الأقسام لانجاز المهام المشتركة بفعالية" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ 1.000، ثم جاءت باقي العبارات (14، 13، 9، 11، 15، 16، 10) على التوالي في الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

ثالثا: بعد المرونة التشغيلية

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة التشغيلية

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي Mean	(δ) الانحراف المعياري Std. Deviation		
العبارة (17)	تمتلك الجامعة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفض من أدائها	3.02	1.023	07	درجة متوسطة
العبارة (18)	تحرص الجامعة على الإبداع والابتعاد عن البيروقراطية في أداء مختلف أعمالها	2.85	1.034	08	درجة متوسطة
العبارة (19)	تقوم الجامعة بإجراء تحسينات على عملياتها وخدماتها حتى تتلاءم مع التغيرات الطارئة	3.12	1.038	05	درجة متوسطة
العبارة (20)	تهتم إدارة الجامعة بتطبيق التقنيات والأساليب الحديثة التي تساعد على تطور العمل	3.11	1.091	06	درجة متوسطة
العبارة (21)	تحرص إدارة الجامعة على انجاز الأعمال الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد	3.55	1.160	01	درجة عالية
العبارة (22)	تعمل إدارة الجامعة على حل ومعالجة شكاوي الطلبة والأساتذة بسرعة ودون تأخير	3.22	1.097	03	درجة متوسطة
العبارة (23)	تتصف إدارة الجامعة بالشفافية في التعامل مع العملاء والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم	3.12	1.038	04	درجة متوسطة
العبارة (24)	تعمل الجامعة على التكيف مع التغيرات في اللوائح والقوانين المتعلقة بعملها	3.52	1.002	02	درجة عالية
بعد المرونة التشغيلية		3.1885	0.8306	مستوى البعد متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد المرونة التشغيلية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.1885** وانحراف معياري قدره **0.8306**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى المرونة التشغيلية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هي **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بمعهد الاقتصاد - ميلة حول عبارات بعد المرونة التشغيلية جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (**2.85 و 3.55**)، وقد احتلت العبارة رقم (**21**) "تحرص إدارة الجامعة على انجاز الأعمال الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.55** وانحراف معياري يقدر بـ **1.160**، ثم جاءت باقي العبارات (**24، 22، 23، 19، 20، 17، 18**) على التوالي في الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

رابعاً: ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير المرونة التنظيمية

سيتم في الجدول الموالي عرض ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير المرونة التنظيمية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 14): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير المرونة التنظيمية بمعهد الاقتصاد - ميلة

الأبعاد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى توفر المتغير
		Statistic	Statistic	
بعد المرونة الإستراتيجية	03	3.1346	0.7766	متوسط
بعد المرونة التكتيكية	01	3.2635	0.8119	متوسط
بعد المرونة التشغيلية	02	3.1885	0.8306	متوسط
القسم الثاني: المرونة التنظيمية		3.1955	0.7188	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات المرونة التنظيمية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة يتضح أن مستوى المرونة التنظيمية بالمعهد جاء **بدرجة متوسطة** من وجهة نظر المستجوبين بمعهد الاقتصاد بمتوسط حسابي قدره **3.1955**، ومن حيث ترتيب

أبعاده فقد جاء بعد "المرونة التكتيكية" بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.2635، يليه بعد "المرونة التشغيلية" بدرجة متوسطة كذلك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.1578، ثم يأتي بعد "المرونة الإستراتيجية" بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة والأخير بمتوسط حسابي قدره ب 3.1346.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير الالتزام الوظيفي

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير التابع المتمثل في الالتزام الوظيفي والأبعاد الفرعية المتمثلة في: الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، كما يلي:

أولاً: بعد الالتزام المعياري

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الالتزام المعياري

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (25)	أؤمن إيماناً راسخاً بقيم الجامعة والتزم بها قولاً وفعلاً	3.66	0.973	05	درجة عالية
العبارة (26)	أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة وقيمي الشخصية	3.29	1.128	07	درجة متوسطة
العبارة (27)	أنا مستعد لبذل أقصى ما لدي حتى تكون الجامعة أفضل	3.85	0.064	03	درجة عالية
العبارة (28)	أحرص على القيام بالواجبات الموكلة إلي على أكمل وجه	4.06	1.074	01	درجة عالية
العبارة (29)	ألتزم بالقواعد واللوائح المعمول بها في الجامعة دون تردد	4.05	0.926	02	درجة عالية
العبارة (30)	أطلع دائماً لتقلد مناصب قيادية حتى أساهم في الرقي بالجامعة	3.18	1.171	08	درجة متوسطة
العبارة (31)	أدين بالكثير من الفضل لجامعتي لما تحقق لي من نجاحات مهنية	3.60	0.997	06	درجة عالية
العبارة (32)	أنا ملتزم ببذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة ونجاحها	3.83	0.928	04	درجة عالية
بعد الالتزام المعياري		3.6904	0.6640	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الالتزام المعياري بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.6904** وانحراف معياري قدره **0.6640**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الالتزام المعياري بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة عالية**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بمعهد الاقتصاد - ميلة حول عبارات بعد المرونة الالتزام المعياري جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (**3.18** و **4.06**)، وقد احتلت العبارة رقم (**28**) "أحرص على القيام بالواجبات الموكلة إلي على أكمل وجه" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **4.06** وانحراف معياري يقدر بـ **1.074**، ثم جاءت باقي العبارات (**29، 27، 32، 25، 31، 26، 30**) على التوالي في الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

ثانيا: بعد الالتزام المستمر

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الالتزام المستمر

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (33)	لا أرى نفسي الآن أبحث عن عمل في مكان آخر غير هذا المكان	3.60	1.183	02	درجة عالية
العبارة (34)	أشعر بالاستقرار والاطمئنان لوضعي الوظيفي في الجامعة	3.54	1.160	05	درجة عالية
العبارة (35)	من الصعب ترك العمل في الجامعة الآن حتى وإن كنت راغبا في ذلك	3.54	1.105	04	درجة عالية
العبارة (36)	مغادرتي للعمل في الجامعة حاليا قد يسبب لي الكثير من المشاكل	3.49	1.174	07	درجة عالية
العبارة (37)	ما لدي من مزايا ومكتسبات في الجامعة قد لا يتوفر لي في مكان آخر	3.51	1.201	06	درجة عالية
العبارة (38)	لا توجد بدائل جيدة ومناسبة حاليا في حال ما تركت العمل بالجامعة	3.74	1.065	01	درجة عالية
العبارة (39)	ستتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلبا إذا تركت العمل في الجامعة	3.60	1.183	03	درجة عالية
العبارة (40)	سأفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها في حال تركي للعمل بالجامعة	3.26	1.302	08	درجة متوسطة
بعد الالتزام المستمر		3.5346	0.8456	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الالتزام المستمر بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.5346 وبانحراف معياري قدره 0.8456، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الالتزام المستمر بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة عالية.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بمعهد الاقتصاد - ميلة حول عبارات بعد المرونة الالتزام المستمر جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.26 و 3.74)، وقد احتلت العبارة رقم (38) "لا توجد بدائل جيدة ومناسبة حاليا في حال تركت العمل بالجامعة" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري يقدر بـ 1.065، ثم جاءت باقي العبارات (33، 39، 35، 34، 37، 36، 40) على التوالي في الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

ثالثا: بعد الالتزام العاطفي

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الالتزام العاطفي

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (41)	أسعى لإظهار الجامعة بصورة حسنة أمام الجميع	3.88	0.976	01	درجة عالية
العبارة (42)	أشعر بأنني جزء مهم وأساسي ضمن فريق العمل بالجامعة	3.54	1.091	02	درجة عالية
العبارة (43)	أزول مهامي في الجامعة بسعادة وشغف كبير ودون ملل	3.43	1.015	04	درجة عالية
العبارة (44)	أشعر أهدافي الشخصية منسجمة مع رؤية وأهداف الجامعة	3.25	1.090	06	درجة متوسطة
العبارة (45)	أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	3.29	1.142	05	درجة متوسطة
العبارة (46)	أعترم البقاء في الجامعة حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر	3.09	1.208	07	درجة متوسطة
العبارة (47)	لدي استعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام	2.95	1.165	08	درجة متوسطة
العبارة (48)	أشعر أن المشاكل التي تواجه الجامعة تعتبر جزءا من مشاكلي	3.45	1.061	03	درجة عالية
بعد المرونة التشغيلية		3.3596	0.7779	مستوى البعد متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الالتزام العاطفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.3596 وبانحراف معياري قدره 0.7779، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الالتزام العاطفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة متوسطة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بمعهد الاقتصاد - ميلة حول عبارات بعد المرونة الالتزام المعياري جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.95 و 3.88)، وقد احتلت العبارة رقم (41) "أسعى لإظهار الجامعة بصورة حسنة أمام الجميع" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري يقدر بـ 0.976، ثم جاءت باقي العبارات (42، 43، 44، 45، 46، 47) على التوالي في الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

رابعا: ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الالتزام الوظيفي

سيتم في الجدول الموالي عرض ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 18): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة

الأبعاد	ترتيب	Mean المتوسط الحسابي Statistic	Std. Deviation الانحراف المعياري Statistic	مستوى توفر المتغير
بعد الالتزام المعياري	01	3.6904	0.6640	عالي
بعد الالتزام المستمر	02	3.5346	0.8456	عالي
بعد الالتزام العاطفي	03	3.3596	0.7779	متوسط
القسم الثالث: الالتزام الوظيفي		3.5282	0.5675	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة يتضح أن مستوى الالتزام الوظيفي بالمعهد جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.5282، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الالتزام المعياري" في المرتبة الأولى بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره 3.1656، يليه بعد "الالتزام المستمر" بدرجة متوسطة

في المرتبة الثانية بدرجة عالية كذلك وبمتوسط حسابي بلغ 3.5346، ثم يأتي بعد "المرونة الإستراتيجية" في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره بـ 3.3596.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات التي تم عرضها سلفا في مقدمة الدراسة لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على الالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

❖ **نص الفرضية:** يوجد أثر لمتغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة.

❖ **نص الفرضية الإحصائية:** لغرض اختبار الفرضية سيتم تحويلها إلى فرضيات إحصائية (فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة) وسيتم اختبارهما عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما يلي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة.

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة.

تم استخدام الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة في المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على المتغير التابع الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة وهي كما يلي:

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (2-19): نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي

نموذج الانحدار	$y = B_0 + B_1(x_0)$	المعاملات	T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	$r=0.490$	الثابت	2.292	0.01	معامل معنوي
معامل التحديد	$R^2=0.240$	المرونة التنظيمية (x_0)	0.387	0.01	معامل معنوي
معنوية النموذج $F=19.922$ $Sig= 0.01$			$Y=2.292 + 0.387 (x_0)$ المتغير التابع: الالتزام الوظيفي Y: dépendent variable		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=19.922$) معنوية لأن قيمة (Sig=0.01) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين المتغير المستقل المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي) في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.240) يتبين بأن متغير المرونة التنظيمية يساهم بنسبة (24%) في تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.
- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) بلغ ($B=0.387$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}= 4.463$) وقيمة (Sig=0.01) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة التنظيمية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات الالتزام الوظيفي بقيمة (0.387) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمعهد الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (38.7%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية متغير المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

ولمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد المرونة التنظيمية (x_1): المرونة الإستراتيجية؛ (x_2): المرونة التكتيكية؛ (x_3) المرونة التشغيلية) كل على حدى على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، سيتم دراسة الأثر بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على مدى تأثير كل متغير مستقل على حدى في المتغير التابع كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- ❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعد المرونة الإستراتيجية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.
 - الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة الإستراتيجية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة الإستراتيجية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.
- والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (2- 20): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد المرونة الإستراتيجية على الالتزام الوظيفي

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$y = B_0 + B_1(x_1)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.01	9.279	2.400	الثابت	$r=0.493$
معامل معنوي	0.01	4.494	0.360	المرونة الإستراتيجية (x_1)	$R^2=0.243$
$Y=2.400 + 0.360 (x_1)$ المتغير التابع: الالتزام الوظيفي Y: dépendent variable				معنوية النموذج $F=20.196$ $Sig= 0.01$	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=20.196$) معنوية لأن قيمة ($Sig=0.01$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائي بين البعد الأول للمتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي) في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة الإستراتيجية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.243) يتبين بأن بعد (المرونة الإستراتيجية) يساهم بنسبة (24.3%) في تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول بلغ ($B=0.360$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.494) $T_{cal}=$ وقيمة ($Sig=0.01$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير (المرونة الإستراتيجية) في الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة التنظيمية من خلال بعد (المرونة الإستراتيجية) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات الالتزام الوظيفي بقيمة (0.360) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمعهد الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (36%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (المرونة الإستراتيجية) في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- ❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعـد المرونة التكتيكية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعـد المرونة التكتيكية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعـد المرونة التكتيكية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (2- 21): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد المرونة التكتيكية على الالتزام الوظيفي

نموذج الانحدار	$y = B_0 + B_1(x_2)$	المعاملات	T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	$r=0.382$	الثابت	2.657	0.01	معامل معنوي
معامل التحديد	$R^2=0.146$	المرونة التكتيكية (x_2)	0.267	0.02	معامل معنوي
معنوية النموذج $F=10.755$ $Sig= 0.02$		$Y=2.657 + 0.267 (x_2)$ المتغير التابع: الالتزام الوظيفي Y: dépendent variable			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=10.315$) معنوية لأن قيمة ($Sig=0.02$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الثاني

للمتغير المستقل (المرونة التكتيكية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي) في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة المرونة التكتيكية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.146) يتبين بأن بعد (المرونة التكتيكية) يساهم بنسبة (14.6%) في تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني بلغ ($B=0.267$) وهي قيمة دالة إحصائية، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.279$) وقيمة ($Sig=0.02$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير (المرونة التكتيكية) في الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة التنظيمية من خلال بعد (المرونة التكتيكية) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات الالتزام الوظيفي بقيمة (0.267) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمعهد الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (26.7%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (المرونة التكتيكية) في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- ❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعد المرونة التشغيلية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة التشغيلية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة التشغيلية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (2- 22): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد المرونة التشغيلية على الالتزام الوظيفي

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$y = B_0 + B_1(x_3)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.01	10.098	2.573	الثابت	$r=0.439$
معامل معنوي	0.01	3.873	0.300	المرونة التشغيلية (x_3)	$R^2=0.192$
$Y=2.573 + 0.300 (x_3)$ المتغير التابع: الالتزام الوظيفي Y: dépendent variable				معنوية النموذج $F=15.004$ Sig= 0.01	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=15.004$) معنوية لأن قيمة (Sig=0.01) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الثالث للمتغير المستقل (المرونة التشغيلية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي) في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المرونة التشغيلية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.192) يتبين بأن بعد (المرونة التشغيلية) يساهم بنسبة (19.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث بلغ ($B=0.300$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.873) وقيمة ($T_{cal}=$) وقيمة (Sig=0.01) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير (المرونة التشغيلية) في الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة التنظيمية من خلال بعد (المرونة التشغيلية) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات الالتزام الوظيفي بقيمة (0.300) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمعهد الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (30%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (المرونة التشغيلية) في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية).

❖ نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية).
- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية).

ولاختبار هذه الفرضية فسيتم دراسة الفروق في آراء المستجوبين نحو أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي إلى المتغيرات الشخصية كل متغير على حدى كما هو مبين في الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (Independent Samples Test) لمتوسطي (الجنس) (انظر

الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 23): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الجنس

نتيجة الفرق	Independent Samples Test				Group Statistics					أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي
	Sig.	F	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.069	3.415	63	0.898	0.12078	0.65043	3.4310	29	أنثى	
					0.07829	0.46977	3.3061	36	ذكر	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (T_{cal}=0.898) وقيمة (Sig=0.069) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمعهد الاقتصاد - ميلة بين الجنسين اتجاه إدراكهم لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الجنس)

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (العمر)

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (العمر).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (العمر).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (العمر)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 24): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب العمر

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
توجد فروق دالة إحصائية	0.019	3.565	0.985	3	2.956	Between Groups بين المجموعات
			0.276	61	16.864	Within Groups داخل المجموعات
				64	19.820	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=3.565) وقيمة (Sig =0.019) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمعهد الاقتصاد - ميلة بين الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من سنة 30 إلى 40 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة) اتجاه إدراكهم لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (العمر)

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية)

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الأقدمية)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 25): اختبار الفرق بين متوسطات آراء الباحثين حسب الأقدمية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.143	2.007	0.603	2	1.205	Between Groups بين المجموعات
			0.300	62	18.615	Within Groups داخل المجموعات
				64	19.820	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.007) وقيمة (Sig =0.143) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمعهد الاقتصاد - ميلة حسب الأقدمية (5 سنوات فأقل، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة) اتجاه إدراكهم لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية)

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية)

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (Independent Samples Test) لمتوسطي (الصفة الوظيفية)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 26): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الصفة الوظيفية

نتيجة الفرق	Independent Samples Test				Group Statistics					أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي
	Sig.	F	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.698	0.152	63	0.498	0.20384	0.53931	3.4613	7	أستاذ إداري	
					0.07378	0.56191	3.3499	58	أستاذ	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=0.498$) وقيمة (Sig =0.698) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمعهد الاقتصاد - ميلة حسب الصفة الوظيفية (أستاذ إداري، أستاذ) اتجاه إدراكهم لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية)

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية)

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الرتبة

العلمية) (انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 27): اختبار الفرق بين متوسطات آراء الباحثين حسب الرتبة العلمية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.539	0.729	0.229	3	0.686	Between Groups بين المجموعات
			0.314	61	19.134	Within Groups داخل المجموعات
				64	19.820	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=0.729) وقيمة (Sig =0.539) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمعهد الاقتصاد - ميلة حسب الرتبة العلمية (أستاذ "بروفيسور"، أستاذ محاضر "أ"، أستاذ محاضر "ب"، أستاذ مساعد) اتجاه إدراكهم لأثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية)

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي للدراسة سواء فيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (مستوى تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) ومستوى تطبيق الالتزام الوظيفي بأبعاده المختلفة (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي))، أو ما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيتين الرئيسيتين والمتغيرات الفرعية التي تدرج ضمنها.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير المستقل المرونة التنظيمية بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية بمعهد الاقتصاد - ميلة بأبعاده الثلاثة (المرونة الإستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث

ترتيب أبعادها فقد جاء بعد "المرونة التكتيكية" في المرتبة الأولى يليها بعد "المرونة التشغيلية" في المرتبة الثانية، ومن ثم يأتي بعد "المرونة الإستراتيجية في المرتبة الثالثة والأخيرة؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "المرونة التكتيكية" بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "المرونة التكتيكية" جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.2635** وبانحراف معياري قدره **0.8119**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "المرونة التشغيلية" بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "المرونة التشغيلية" جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.1885** وبانحراف معياري قدره **0.8306**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "المرونة الإستراتيجية" بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "المرونة الإستراتيجية" جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.1346** وبانحراف معياري قدره **0.7766**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير التابع للالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، أن مستوى الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الالتزام المعياري" بدرجة مرتفعة في المرتبة الأولى، يليه بعد "الالتزام المستمر" بدرجة مرتفعة كذلك في المرتبة الثانية، ومن ثم يأتي بعد "الالتزام العاطفي" بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة والأخيرة؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "الالتزام المعياري" بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "الالتزام المعياري" جاء بدرجة مرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.6904** وبانحراف معياري قدره **0.6640**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "الالتزام المستمر" بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "الالتزام المستمر" جاء بدرجة مرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.5346** وبانحراف معياري قدره **0.8456**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "الالتزام العاطفي" بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "الالتزام العاطفي" جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.3596** وبانحراف معياري قدره **0.7779**؛

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) لمتغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة، حيث يساهم المتغير المستقل المرونة التنظيمية بنسبة (**24%**) في تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) بلغ (**B=0.387**) وهي قيمة دالة إحصائيا، وهو ما يبين أن تأثير متغير المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي ذو تأثير موجب، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة التنظيمية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في تعزيز الالتزام الوظيفي بقيمة (**0.387**) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمعهد الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (**38.7%**) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية متغير المرونة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) لبعد المرونة الإستراتيجية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة، حيث يساهم بعد المرونة الإستراتيجية بنسبة (**24.3%**) في تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الأول (المرونة الاستراتيجية) بلغ (**B=0.360**) وهي قيمة دالة إحصائيا، وهو ما يبين أن تأثير بعد المرونة الإستراتيجية في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة الإستراتيجية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات الالتزام الوظيفي بقيمة (**0.360**) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمعهد الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (**36%**) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد المرونة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) لبعد المرونة التكتيكية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة، حيث يساهم بعد المرونة التكتيكية بنسبة (**14.6%**) في

تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثاني (المرونة التكتيكية) بلغ ($B=0.267$) وهي قيمة دالة إحصائياً، وهو ما يبين أن تأثير بعد المرونة التكتيكية في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة التكتيكية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات الالتزام الوظيفي بقيمة (0.267) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمعهد الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (26.7%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد المرونة التكتيكية في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة؛

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد المرونة التشغيلية على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة، حيث يساهم بعد المرونة التشغيلية بنسبة (19.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثالث (المرونة التشغيلية) بلغ ($B=0.300$) وهي قيمة دالة إحصائياً، وهو ما يبين أن تأثير بعد المرونة التشغيلية في الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى المرونة التشغيلية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات الالتزام الوظيفي بقيمة (0.300) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمعهد الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (30%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد المرونة التشغيلية في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة؛

❖ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول تأثير متغير المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، الأقدمية، الصفة الوظيفية، والرتبة العلمية)، في حين بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول تأثير متغير المرونة التنظيمية على تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر من منظور إجابات أفراد العينة المدروسة.

خلاصة الفصل الثاني

في الأخير وكخلاصة لهذا الفصل وبعد تشخيص وتحليل واقع تطبيق متغيرات الدراسة (المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد - ميلة بالاعتماد على الاستبيان تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

■ مستوى تطبيق متغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة مقبول حيث جاءت النتائج بدرجة متوسطة سواء بالنسبة للمتغير الكلي أو الأبعاد الفرعية التي تتدرج ضمنه؛

■ مستوى الالتزام الوظيفي بأبعاده المختلفة (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، العاطفي) بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة جيد حيث جاءت النتائج بدرجة عالية سواء بالنسبة للمتغير الكلي أو الأبعاد الفرعية التي تتدرج ضمنه عدا بعد الالتزام العاطفي الذي جاء بدرجة متوسطة؛

■ يوجد أثر للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، إذ تساهم المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة معاً بنسبة 38.7% في التغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي وهي نسبة مساهمة مقبولة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى؛

■ يعد بعد المرونة الاستراتيجية هو أكثر أبعاد المرونة التنظيمية إسهاماً في الالتزام الوظيفي، إذ يساهم بـ 24.3% في التغيرات التي تحدث في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، يليه متغير المرونة التشغيلية الذي يأتي ثانياً بنسبة مساهمة تقدر بـ 19.2%، ثم متغير التكتيكية الذي يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة مساهمة تقدر بـ 14.2% وهو أقل متغيرات المرونة التنظيمية مساهمة في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛

■ بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر، في حين لم تكن هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، الأقدمية، الصفة العلمية، والرتبة الوظيفية.

الخاتمة

خاتمة

ختاما لما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للمرونة التنظيمية و دورها في تعزيز الالتزام الوظيفي، لقد أظهرت التحليلات والأطر النظرية أن قدرة المعهد على التكيف مع المتغيرات، ومنح الأساتذة مساحة من الاستقلالية والمرونة في أداء مهامهم، وتوفير بيئة عمل محفزة على الابتكار والتطور، كلها عوامل تساهم بشكل مباشر في زيادة شعور الأساتذة بالانتماء والرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز التزامهم تجاه المؤسسة وأهدافها ، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى معهد الاقتصاد -ميلة فقد توصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد -ميلة- محل الدراسة بنسبة مقبولة، كما بينت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في: الاستراتيجية، التشغيلية، والتكتيكية، يساهم كل منها على حدى في تعزيز الالتزام الوظيفي بمعدلات مقبولة.

أولا: نتائج الدراسة

لقد خلصت هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج فيما يلي أهمها:

❖ النتائج المستمدة من الجانب النظري

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- المرونة التنظيمية لا تمثل فقط القدرات والإمكانات التي تسلكها المنظمة لتتمكن من الاستجابة للتغيرات والتطورات المحيطة بها، بل تتمثل أيضا في القدرة على السبق في التنبؤ بهذه التغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيرها على تحقيق المنظمة؛
- توجد علاقة وثيقة المرونة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، إذ تعد الرشاقة من أكثر المفاهيم تداخلا مع مفهومي المرونة والتكيف، التكيف يعني تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة، أما المرونة فتعني جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعبئتها في حين أن الرشاقة تضم كلا من المرونة والتكيف؛
- تساهم المرونة التنظيمية في تحقيق عديد من الايجابيات تتمثل في زيادة أرباح المنظمة، استمرارية إرضاء الزبون جودة العملية والمنتج، ظروف العمل المناسبة، الاحترافية التنظيمية زيادة الإنتاجية، تحقيق الإبداع التنظيمي، زيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكاملي؛
- تساهم المرونة التنظيمية في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين والتمثيل في الهيكل التنظيمي وتيسير أداء العمال ولاسيما الجديدة منها دون تعقيد وسرعة التكيف مع التغيرات الهيكلية وسهولة صنع القرارات

- وتنفيذها، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتجنب حدوث أي خلل وظيفي في المنظمة سواء في الزيادة أو النقصان في الموارد البشرية وذلك من خلال الحراك المهني والتدوير الوظيفي؛
- تهتم المرونة الإستراتيجية بالتخيل والتصور المستقبلي ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الإستراتيجي الضروري المطلوب في المنظمة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة؛
 - تدعم المرونة التكتيكية التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات إتخاذ القرارات، والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة؛
 - توفر المرونة التشغيلية الاستجابة السريعة للتغيرات، والهدف منها تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة، وتشير إلى الأجهزة والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات؛
 - توجد الكثير من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق المرونة التنظيمية بالشكل اللازم تتمثل أساسا في عدم وضوح أهداف المنظمة، والمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير واضحة للأداء، وعدم وجود اتصال فعال وهيمنة المديرين المفتقدين للمهارات الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة؛
 - يعبر الالتزام الوظيفي عن الإرادة التي يبديها العامل في المنظمة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها؛
 - يساهم الالتزام الوظيفي في اندماج الموظفين (نفسياً، عقلياً، جسدياً) في وظائفهم وأعمالهم، والشعور بالارتياح والإحساس بالسعادة مع الرضا الداخلي والرغبة والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية؛
 - يوجد مستويات مختلفة من الالتزام الوظيفي التي ترتبط بتمتية الفرد من خلال التزامه التنظيمي والشكل الموالي يصور مستويات الالتزام عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام؛
 - يساهم الالتزام الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب، كما يساهم في زيادة مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة إنتاجيتها وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفاعلية في الأداء، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين؛

- يجب أن المنظمات الاهتمام لتعزيز التزام موظفيها من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة وتقدير جهودهم وتوفير فرص النمو والتطور، تخلق بدورها بيئة أكثر مرونة، فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والأمان الوظيفي يكونون أكثر استعداداً لتحمل المخاطر المحسوبة، واقتراح حلول مبتكرة، والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة حتى في أوقات عدم اليقين؛
- تعد المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي ضرورة وليس خياراً بالنسبة للمنظمات الحديثة، فالمنظمة التي تسعى لبناء قدرتها على التكيف مع المتغيرات يجب أن تستثمر في بناء وتعزيز التزام موظفيها، والعكس صحيح هذا التكامل يخلق حلقة إيجابية تدفع المنظمة نحو تحقيق الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية.
- يوجد علاقة وثيقة وقوية بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي وهذا ما أثبتته كل الأدبيات النظرية والتطبيق التي تناولت العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي خصوصاً وأن هذا الأخير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح والازدهار التنظيمي.

❖ النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- مستوى تطبيق المتغير المستقل المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) من وجهة نظر الأساتذة بمعهد الاقتصاد -ميلة محل الدراسة مقبول، حيث جاء مستوى تطبيق المرونة التنظيمية بدرجة متوسطة؛
- مستوى تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) من وجهة نظر الأساتذة بمعهد الاقتصاد -ميلة محل الدراسة مقبول، حيث جاء مستوى تطبيق الأبعاد الثلاثة بدرجة متوسطة، ومن حيث ترتيب الأبعاد جاء بعد المرونة التكتيكية في المرتبة الأولى من ناحية مستوى التطبيق يليه بعد المرونة التشغيلية، وفي الأخير بعد المرونة الاستراتيجية؛
- مستوى تطبيق متغير الالتزام الوظيفي بأبعادها المختلفة (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي) من وجهة نظر الأساتذة بمعهد الاقتصاد -ميلة محل الدراسة جيد، حيث جاء مستوى تطبيق متغير الالتزام الوظيفي بدرجة مرتفعة؛
- مستوى تطبيق البعدين الأول والثاني للالتزام الوظيفي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) من وجهة نظر الأساتذة بمعهد الاقتصاد -ميلة محل الدراسة جيد، حيث جاء مستوى تطبيق البعدين بدرجة مرتفعة، في

حين أن مستوى تطبيق البعد الثالث للالتزام الوظيفي (الالتزام العاطفي) كان مقبولا، إذ جاء مستوى تطبيق البعد بدرجة متوسطة؛

- جاء بعد "الالتزام المعياري" في المرتبة الأولى من ناحية مستويات تطبيق أبعاد الالتزام الوظيفي، يليه بعد الالتزام المستمر في المرتبة الثانية، وفي الأخير بعد الالتزام العاطفي في المرتبة الثالثة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله، حيث يساهم المتغير المستقل المرونة التنظيمية بنسبة (24%) في تفسير التغيرات التي تحدث في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (المرونة الاستراتيجية) تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله، حيث يساهم متغير المرونة الاستراتيجية بنسبة (24.3%) في تفسير التغيرات التي تحدث في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (المرونة التشغيلية) في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله، حيث يساهم متغير الكفاءة بنسبة (19.4%) في تفسير التغيرات التي تحدث في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (المرونة التكتيكية) في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله، حيث يساهم متغير المرونة بنسبة (14.6%) في تفسير التغيرات التي تحدث في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يعد متغير المرونة الاستراتيجية هو أكثر متغيرات المرونة التنظيمية إسهاما في تعزيز الالتزام الوظيفي، إذ يساهم بـ 24.3% في التغيرات التي تحدث في تعزيز الالتزام الوظيفي لأساتذة معهد الاقتصاد - ميله محل الدراسة، يليه متغير المرونة التشغيلية الذي يأتي ثانيا بنسبة مساهمة تقدر بـ 19.4%، ثم متغير المرونة التكتيكية الذي يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة مساهمة تقدر بـ 14.6% وهو أقل متغيرات المرونة التنظيمية مساهمة في تعزيز الالتزام الوظيفي؛

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول أثر متغير المرونة التنظيمية على تعزيز الالتزام الوظيفي لمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، الأقدمية، الصفة الوظيفية، والرتبة العلمية)؛
- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول أثر متغير المرونة التنظيمية على تعزيز الالتزام الوظيفي لمعهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر التي يدرس بها أفراد العينة المدروسة.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية واختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:
- ضرورة العمل على تحسين مستويات المرونة التنظيمية من خلال التركيز على متطلبات ومقومات تطبيق المرونة التنظيمية والتي بدونها لن تتجح المرونة التنظيمية، خصوصا فيما يتعلق بتبني التكنولوجيات والبرمجيات الحديثة، وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وإشراك الأساتذة والموظفين وتمكينهم بشكل أكبر للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار؛
 - العمل على نشر ثقافة الإبداع والابتكار والعمل الجماعي، وتشجيع الاستباقية وروح المبادرة ما من شأنه أن يساهم في خلق أفكار جديدة وأساليب وطرق عمل مبتكرة وهذا لن يتحقق بدون توفير البيئة المناسبة؛
 - تبني هيكل تنظيمي عضوي مرن بدل الهيكل الحالي ما من شأنه أن يوفر مرونة واستقلالية أكبر في العمل ويقضي على الممارسات التقليدية الروتينية، كما أنه سيساهم في خلق ديناميكية وفعالية أكبر ويساعد على الاستجابة السريعة لأي تغيير أو تهديد قد يواجه الجامعة؛
 - ضرورة تطوير البنية التحتية للجامعة خصوصا فيما يتعلق بالمرافق والتجهيزات المرتبطة بتقديم الخدمة التعليمية مثل المدرجات، القاعات، المخابر، المكتبات، إضافة الأجهزة والمعدات الضرورية؛
 - ضرورة التوجه أكثر نحو تقديم الخدمات بشكل الكتروني سواء ما يتعلق بالخدمات الموجهة للطلبة مثل التسجيلات، أو الخدمات الأخرى الموجهة للأساتذة والموظفين مثل سحب الوثائق الإدارية والشهادات، ما من شأنه أن يسهل عملية تقديم الخدمة ويرضي العملاء؛
 - ضرورة الاهتمام أكثر بالأساتذة والموظفين على اعتبار أنهم المورد الأهم بالنسبة للجامعة وأساس نجاحها واستمرارها، وبدونهم لن تستطيع الجامعة تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة لأن هؤلاء هم من يشرفون على تقديم الخدمة التعليمية، فمن منظور فلسفة الجودة فإن العامل غير الراضي لن يقدم خدمة جيدة؛

- ضرورة الاهتمام أكثر بالموقع الإلكتروني للجامعة من خلال العمل على تجديده وتحديثه باستمرار مع نشر كل ما يتعلق بالجامعة ومستجداتها وخدماتها، لأن الموقع الإلكتروني يعتبر واجهة تسويقية وترويجية للجامعة وبالتالي فهو مرآة عاكسة لها.

ثالثاً: آفاق الدراسة

يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً للكثير من الدراسات والأبحاث سيتم ذكرها بعضها فيما يلي:

- المرونة التنظيمية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- دور المرونة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- دور المرونة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- دور المرونة التنظيمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- دور وأهمية المرونة التنظيمية في خلق قيمة مضافة لمنظمات الأعمال؛
- دور وأهمية المرونة التنظيمية في خلق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال؛
- دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- دور المرونة التنظيمية في تحقيق الريادة والتميز لمنظمات الأعمال.

تمت والحمد لله

بتوفيق من الله وفضله

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري، عمان، الطبعة الثانية، 2014؛
2. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صح اروي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2008؛
3. جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003؛
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003؛
5. حمد حميدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن، 2006؛
6. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005؛
7. رجاء وحيد الدويدري، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007؛
8. رحيم يونس كرو الع ازوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2008؛
9. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005؛
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2022؛
11. عبد الرؤوف صالح، السلوك الإداري الإنساني السلوك التنظيمي، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2022؛
12. عطوي جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمه النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012؛
13. علي لطيف محمد عبد الله، تفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري لنشر و توزيع ، عمان ، 2011 ؛
14. عمر خالد، المرونة التنظيمية واستراتيجيات التكيف، دار اليازوري العلمية، 2018؛

15. فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005؛
 16. المبيضين صفوان محمد والأكلي عائض بن شافي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2012؛
 17. محمدي سعد، نماذج من الإدارة المعاصرة أربعة مقابل أربعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021؛
 18. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الج زائر، 2018؛
 19. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
 20. ناجي محمد عبد الله، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريه وممارسات في المملكة العربية السعودية، رفد النشر والتوزيع، الرياض، الطبعة السادسة، 2014؛
- ❖ الأنشطة والرسائل والمذكرات
21. حنون، سامي ابراهيم حماد، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية فلسطين، 2006؛
 22. خيرى أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراة في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020؛
 23. داود عزت، درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لمدى ري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الجامعة الهاشمية، الأردن، 2018؛
 24. الذبابي، سمير حلو حقي، متطلبات الهيكل التنظيمي لانجاح الرقابة الادارية بتوسيط الثقة بالعاملين بحث تطبيقي، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013؛

25. الرابعان مها عباس، واقع ممارسة المرونة الادارية لدى مديريات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر المديرات والمشارفات رسالة ماجستير جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2015؛
26. رمزي سليم أبو هلال، أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2021؛
27. رويدة جميل، خليل أبو ارضي، المنظومة القيمية الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والمناهج جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013،
28. الزعانين باسيل جمعة ، درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الادارية وعلاقتها بتميز اداء معلميه، رسالة ماجستير كلية التربية الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين ، 2018؛
29. سالم حوة ، الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية دارسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بالجلفة، الجزائر، 2019؛
30. سماح خليل قنديل، أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي ، لدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، 2020؛
31. السنين بندر بن ابراهيم، درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظه الاحساء ومطالب تفعيلها ،رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، مكة المكرمة السعودية ، 2020؛
32. العارضة الاء صدقي ، المرونة الادارية وعلاقتها بقيادة الابداعية لدى مديريالمدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهه نظر المعلمين، رسالة ماجستير كلية التربية جامعة القدس، 2018؛
33. عبد النوري، فتيحة وعيشوش رياض ،أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، دراسة

- حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال موبيليس نجمة بوكالة أم البواقي ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة أم البواقي، الجزائر، 2019؛
34. العتيبي عبد الله سفر، الادوار التربوية لمدير المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الاداء للمعلمين ،رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية جامعه ال البيت، الاردن، 2018؛
35. العنزي سعد علي حمود و حسين سمر عادل، تطوير ممارسات منظومة عمل الاداء العليا لضمان الفاعلية التنظيمية ، بحث مستل من رسالة ماجستير ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 91 العدد 73 كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، 2013؛
36. عوض الله أحمد ،أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ،2018؛
37. العيادي أحمد بن حميد محمد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2000؛
38. عياش، هدا ،دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير كلية الإدارة والتمويل، جامعة الاقصى ،غزة 2020؛
39. قفشية رنده سليم، واقع التفاؤل الاكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس ثانوية بعمان، رسالة الماجستير كلية دراسة العليا الجامعة الهاشمية، الاردن ،2019؛
40. محمود عزيز على ،درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الجامعة الهاشمية، 2016؛
41. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج - شمال، أطروحة دكتوراة في علم نفس العمل والتنظيم، غير منشورة ،قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر ،2006؛
42. هدى درنوني ،دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، أطروحة دكتوراة، الطور الثالث ل.م.د، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

❖ المجلات والدوريات

43. ابراهيم حسام الدين والزهبي رحمة، درجة توافر ابعاد مرونة التنظيمية بمدرسة تعليم الاساسي في محافظة جنوب الباطن بسلطنة عمان من واجهة نظر المعلمين ، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية المؤسسة العربية للاستشارات العلمية والتنمية الموارد البشرية ، المجلد 2، العدد 02، 2019 ؛
44. احمد كمال عبد الوهاب ، تحسين الاداء الاداري بكلية جامعة جازن في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، مجلد الادارة التربوية ، المجلد 2 ، العدد 2، 2016؛
45. الأكلبي عايض بن شافي ، أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة الشقراء ، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية ، المجلد 02 ، العدد 02، 2019 ؛
46. بريس احمد والحميري ، آثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، المجلد 1، العدد 02 ، 2016 ؛
47. بن صافية فاطمة الزهراء ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات المجلد، العدد، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.
48. حسين سعد مهدي، المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات بحث تطبيقي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، المجلد (9)، العدد (83)، 2022 ؛
49. خشاب حسين ثابت ، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل : نموذج تقويمي مقترح ، مجلة تنمية الرافدين و جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال، المجلد (35)، العدد (111)، 2011؛
50. داغر حلا ، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، المجلد (25)، العدد (111) ، 2019 ؛
51. رضوي سعد نعيم ، درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى الشركة العامة للسكك الحديدية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (19)، العدد (83)، 2023 ؛

52. الزبيدي ناظم والخزرجي قصي ، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22) ، العدد (94) ، 2016 ؛
53. سارة عزيز العتيبي ، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية ، دراصة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6) ، العدد (11) ، 2022 ؛
54. السلتي لمياء سعيد ومحمد سلبي حسين والذكراوي منى ابراهيم ، اثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، دراصة تطبيقية على العاملين بمستشفى ديماط ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة جامعة قناة السويس ، مجلد (9) ، العدد (3) ، 2017 ؛
55. شاكر جاد الله الخشالي، أثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن المجلد 06، العدد 1، 2003؛
56. صباح فضل الفضلي، علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (37) ، عدد (11) ، مايو 1997 ؛
57. الصمادي محارب علي محمد ، ودعوم حامد محمد علي ، و فريحات عمار عبد الله ، واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وإدارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين انفسهم ، مجلة البحوث التربوية النفسية جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد (06) ، العدد (23) ، 2009.
58. الطلحاوي صبيحة ، المرونة التنظيمية كمفهوم جديد لضمان استمرارية المنظمات المعاصرة، مجلة تنمية الموارد البشرية للد ارسات والأبحاث المركز العربي الديمقراطي ارطي للد ارسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المانيا ، المجلد (6) ، العدد (23) ، 2023.
59. عبد الله الطجم ، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد 2 القاهرة، مصر ، 1990؛
60. عبد المطلب إبراهيم و السكيتي محمد ، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة ، المجلد (2) ، العدد (6) ، 2021 ؛

61. عبود عمير، عراك ، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي. جامعة الأنبار مجلة الاقتصاد المجلد 25 العدد 144؛ 2019
62. عسكر سهيلة عبد الرضا ، الشخصية السلطوية وعلاقتها بالتعصب ، مجلة القادسية للعلوم الانسانية قسم علوم التربية النفسية ، الجامعة المستنصرية، المجلد (12)، العدد(3)، 2009؛
63. عمير عراك ، دور المرونة في تحقيق ازدهار التنظيمي بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية ، مجلة الاقتصاد و العلوم الادارية، المجلد(25)، العدد(114)، 2019؛
64. محمد اياد طاهر و حميد مهند طالب، تحليل العلاقة بين ابعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وابعاد الهياكل العضوية ، بحث تطبيقي في هيئة النازهة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد، المجلد(20)، العدد(79) ، 2014؛
65. محمد حسين علي حسين و بان عبد الأمير حسين الهاشمي، الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة في وزارة التجارة /الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(26)، العدد(119)، 2020؛
66. محمد سارة ، المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الاداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، المجلد (3)، العدد (48) ، 2019؛
67. مروان المصري، استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، المجلد(40) ، العدد (2) ، 2016؛
68. مروان حويجي: أثر العوامل المسبب للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في استمرار العمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، ورقة عمل مقدمه لمؤتمر واقع المؤسسات الأصلية، آفاق وتحديات، غزة، 2009؛
69. ممشش أشرف محمد ، انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية – قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (3)، العدد(3) ، 2019؛
70. مصطفى احمد امين ومحمود عمر احمد عبد ، تحقيق الرشاقة التنظيمية لجامعات مصر باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعد قيادة الجامعية ، مجلة البحث العلمي في تربية ، المجلد

(22) ، العدد (4) ، 2021؛

71. نغاس سعيد ومصطفى بن العوده ، اثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات مواطنة التنظيمية
 دراسة حالة مديغة الهضاب العليا بالجلفة ، مجلة الاقتصاد و علوم الادارة، المجلد (6)، العدد (2)، 2020 ؛
72. نعمة خضير وآخرون الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية
 ،مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، يناير 1996؛
73. هالة امين مغاوي ، الرشاقة التنظيمية مدخل تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي
المصري ،مجلة الادارة التربوية ، المجلد (10)، العدد (10)، 2016؛

❖ المطبوعات والمحاضرات

74. طويطي مصطفى ووعيل ميلود ، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي، جامعة
 البويرة، 2014؛

❖ مواقع الإنترنت

75. الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي ميلة، نقلا عن ال اربط الإلكتروني: ULT at a Glancear جامعة العربي
التبسي - تبسة (univ-tebessa.dz)، تاريخ الإطلاع: 8082/02/80.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abbott, Ashok & Banerji, Kunal , **“Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations”**, Global Journal of flexible systems Management , Vol (4), No (2), 2003;
2. Alolayyan, Main Naser & Alyahya, Mohammad Sharif , **“Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagement and management capability”**, BMC Health Services Research, Vol (23), No (19), 2023;
3. Ashforth, B.E. & Saks, A.M, **Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment**, Academy of Management Journal, 1996, vol. 39.
4. Bamberger, P.A., Kluger A. N., R. Suchard., **The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis**, Academy of

Management Journal, 1999, vol.42, N°3, PP:310-312.

5. Beltrán Martín, I , **“Influence of high commitment management on organisational performance: human resource flexibility as a mediator variable”**, (Doctoral dissertation, UniversitatJaume I)2006 ;
6. Bjørnstad, Anne Lise ,**“Organizational flexibility from a network organizational perspective A study of central predictors and moderating factors in military contexts”**, Leadership & Organization Development Journal ,Vol (34) ,No(8), 2013;
7. Chalab, Ihssan Dahash & Chraimukh, Hameedah Ghjaer , **Role of Organizational Flexibility in Interpreting the Relationship between Adaptive Organizational Culture and Structural Differentiation: Applied Study**, Journal of Survey in Fisheries Sciences, Vol (10) , No (3),2023;
8. Chen, Chung-Jen and Huang , Jing-Wen ,**“How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective”**, International Journal of Information Management,Vol (27) , No(2) , 2007
9. Dunford R. , Cuganesan, S.,Grant D .,Plamer R., Steele C. **“Flexibility as rationale for organization chang ;a discourse perspective”**, Journal of Organizational Change Management,Vol(26) No(1), 2013;
- 10.Farnese M, Fida R&Livi, **Reflexivity and flexibility, Complementary routes to innovation**, journal of Management& Organization, vol 22, NO(03), 2016;
11. Feletto, Eleonora, et.al, **Measuring organizational flexibility in community pharmacy: Building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services**, Journal of Research in Social and Administrative Pharmacy, Vol (7), NO(1) , 2011 ;
- 12.Harvard Business Review , **“The Flexibility Paradox: Why Rigid Organizations Sometimes Thrive”**,2021;
- 13.Lim, B. Ling, F. Ibbs , C. ASCE. M. Raphael, B,&Ofori, G ,**“Empirical Analysis of the Empirical Analysis of the Determination of Organizational Flexibility in the Construction Business”** , Journal of Construction Engineering and Management , vol(10) , No(3) , 2010;
14. Ma, Zhenzhong, et.al, **“Toward a dynamic model of organizational resilience”**,Nankai Business Review International, Vol(9) No(3) ,2018;
15. Madhani ,**Organizational Flexibility :Real Option Approach**, SCMS Journal of Indian Management,vol (10) , No(3) , 2013;

16. Mana Carricano Et Fanny Poujol, **Analyse De Données Avec Spss**, Edition PERSON ,2009, P: 53.
17. McDermott , Christa , **“Understanding the psychology of unsustainability Linking materialism, authoritarianism, attitudes toward gender and the environment, and behaviour”**, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in
- 18.The University of Michigan,(Psychology and Women’s Studies) ;
- 19.Morrow, P.C., **Concept redundancy in organizational researce**, The case of work commitment, Academy of Management Review, 1983, N°8, PP: 493494.
- 20.Nicholson, Nigel, The Blackwell **Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior**, Blackwell Publishers Ltd 1998 ;
21. Olivier Herrbach, **Contrat Psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Comportement Organisationnel**, Bruxelles, De Boek, vol 1, 2004, p 233.
- 22.Oxford, **Worked power Dictionary**, for Learner of English, Oxford, University press, New York, 2006, p150.
23. Porter Lymon and others, **Organizational commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians**, Journal of Applied Psychology, Vol 59, N° 5, 1974, pp 603-609.
24. SEZEN-GÜLTEKİN, G., & ARGON, T , **“Development of organizational sustainability scale”**, Sakarya University Journal of Education,vol (10), No(3) , 2020;
- 25.Shalender, K., & Singh, N ,**Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry**, Global Journal of Flexible Systems Management, 16(3), vol (16) , No(3) 2015;

26. Shalender, Kumar , “**Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry**”, International Journal of Economics & Management Sciences, Vol (4), No (6), 2015;
27. Srinivasan, R., &Swink, M, “**An Investigation of Visibility and Flexibility as Complements to Supply Chain Analytics: An Organizational Information Processing Theory Perspective**”, Production and Operations Management,vol(10), No(27), 2018
28. Stephenson, V. (2010), “**Benchmarking the resilience of organizations**” , (Doctoral dissertation). University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
29. Retrieved August 31, 2013, from <http://www.resorgs.org.nz/> ; .Stugis, Chris, Chris ,Katherin , **Levers and Logic Models: A Framwork to Guide Research and Design of High- Quality Competency- Based Education Systems**, Vienna INACOL 2018;
30. VAN HIEL , ALAIN and CORNELIS , ILSE and ROETS , ARNE and DE CLERCQ BARBARA , “**A Comparison of Various Authoritarianism Scales in Belgian Flanders**”, European Journal of Personality Ghent University, Belgium ,vol (3), No(21), 2007 ;
31. Xavier Moutserrat, **Comment motiver**, Ed-Organisation, 2004.p 85.
32. YousufAllam, et.al, **Companies Performance Management: The Role of Operational Flexibility**”, Marketing and Management of Innovations ,Vol (3), NO(1) , 2021;

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الرتبة العلمية	الجامعة المنتمى إليها
أ.د. فضيلة بوطورة	أستاذ	جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة
د. آسيا براهيم	أستاذ محاضر - أ -	المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان
د. نور الهناء براهيم	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي - ميلة
د. جعفر سعدي	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي - ميلة
د. سفيان خلوفي	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي - ميلة

الملحق رقم (03): استبيان الدراسة

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستبانة بحثية لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ :

"دور المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي - دراسة على عينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميلة"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ سيدي الكريم، سيدتي الكريمة؛ تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، والموسومة بـ "دور المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي - دراسة على عينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميلة"، نرجو منكم التعاون معنا والمساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الاستبانة مع التحلي بالدقة والموضوعية في الإجابة على العبارات وذلك بوضع علامة x أمام الإجابة الأنسب، مع العلم أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا جزيلا على تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في هذا العمل البحثي.

ملاحظة: هذه الاستبانة موجهة للأساتذة بالمعهد فقط

من إعداد الطالبين: - كعبار أمجد سراج الدين الأستاذ المشرف: د. دشة محمد علي

- مرابط فيلاي عبد الحفيظ - أستاذ محاضر - ب -

القسم الأول: البيانات الشخصية

أ - الجنس		ذكر		أنثى	
ب - العمر		أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
ت - الأقدمية		5 سنوات أو أقل	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
ج - الصفة الوظيفية		أستاذ إداري (تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)		أستاذ (لا تشغل منصب إداري)	
ح - الرتبة العلمية		أستاذ "بروفيسور"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد

القسم الثاني: المرونة التنظيمية

الرقم	أولاً: بعد المرونة الإستراتيجية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد إدارة الجامعة خطة عمل واضحة ومرنة					
2	تعتمد إدارة الجامعة إستراتيجيات مرنة تساعد على مواكبة التغيرات المفاجئة					
3	تتخذ إدارة الجامعة قرارات سريعة استجابة للظروف المستجدة					
4	تهتم إدارة الجامعة بتقييم المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
5	تضع إدارة الجامعة سيناريوهات وإجراءات إستباقية لمواجهة الأزمات في حال حدوثها					
6	تقوم إدارة الجامعة بإعادة تخصيص الموارد لدعم الأولويات الاستراتيجية المتغيرة					
7	تستطيع الجامعة التكيف مع مختلف التغيرات والظروف المحيطة للوفاء بالتزاماتها					
8	تشجع قيادة الجامعة على التفكير الاستراتيجي المرن والمبتكر					
الرقم	ثانياً: المرونة التكتيكية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	الجامعة مواكبة ومطلعة على مختلف التطورات والمستجدات خاصة في مجال نشاطها					
10	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي تغيرات جديدة					
11	يضمن الهيكل التنظيمي في الجامعة سهولة الاتصال وسرعة تبادل المعلومات					
12	تشجع إدارة الجامعة على التعاون بين مختلف الأقسام لإنجاز المهام المشتركة بفعالية					
13	تتميز الجامعة بقدرتها على تكيف وتطوير سياساتها وبرامجها بكفاءة عند الحاجة					
14	هناك تواصل جيد بين الإدارة العليا والأقسام لتسهيل التكيف مع المتطلبات الجديدة					

15	تتمتع الوحدات التنظيمية باستقلالية كافية لاتخاذ قرارات مرنة ضمن الإستراتيجية العامة				
16	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة				
الرقم	ثالثا: بعد المرونة التشغيلية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
17	تمتلك الجامعة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفف من أدائها				
18	تحرص الجامعة على الإبداع والابتعاد عن البيروقراطية في أداء مختلف أعمالها				
19	تقوم الجامعة بإجراء تحسينات على عملياتها وخدماتها حتى تتلاءم مع التغيرات الطارئة				
20	تهتم إدارة الجامعة بتطبيق التقنيات والأساليب الحديثة التي تساعد على تطور العمل				
21	تحرص إدارة الجامعة على انجاز الأعمال الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد				
22	تعمل إدارة الجامعة على حل ومعالجة شكاوي الطلبة والأساتذة بسرعة ودون تأخير				
23	تتصف إدارة الجامعة بالشفافية في التعامل مع العملاء والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم				
24	تعمل الجامعة على التكيف مع التغيرات في اللوائح والقوانين المتعلقة بعملها				

القسم الثالث: الالتزام الوظيفي

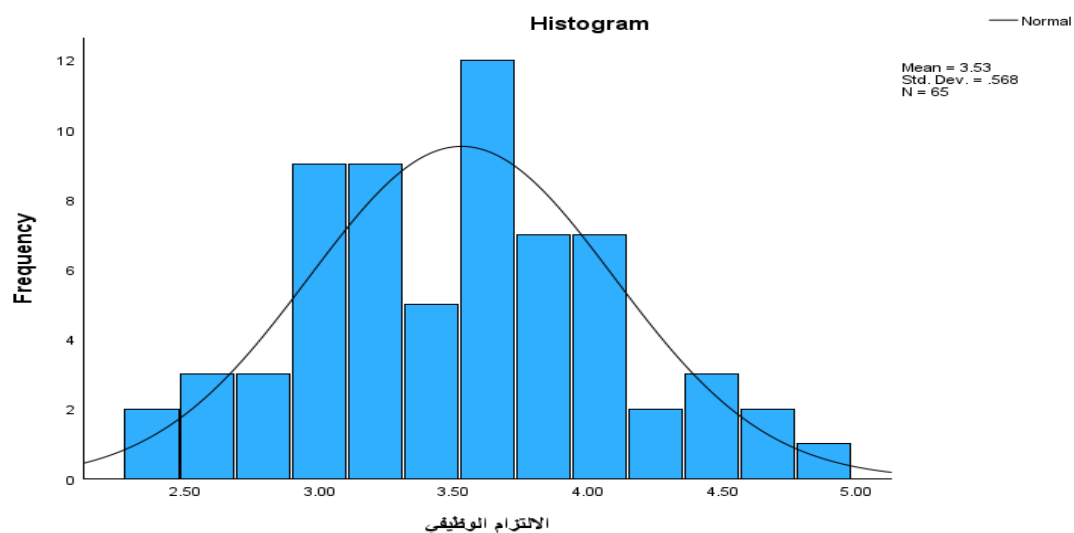
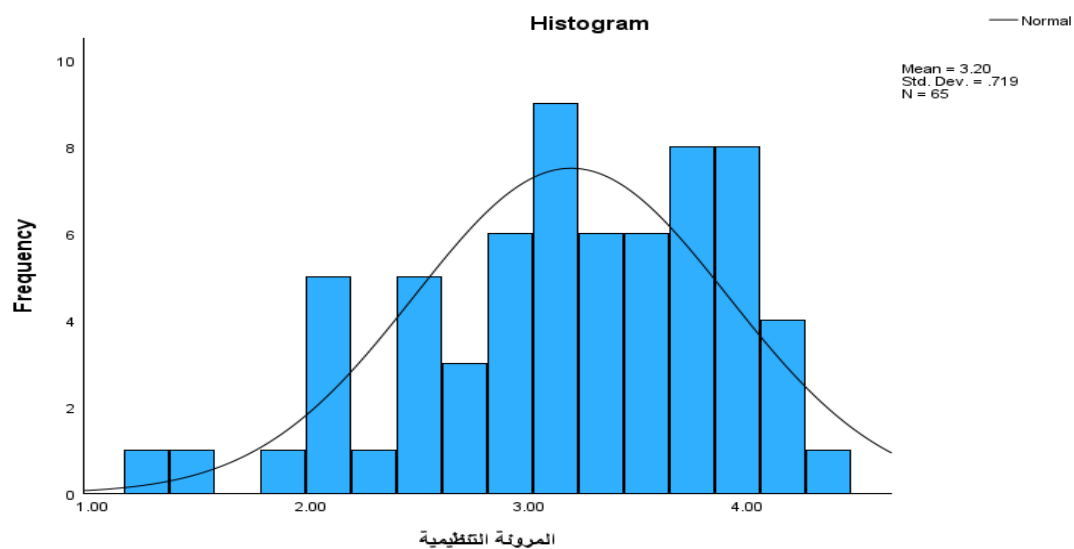
الرقم	أولا: بعد الالتزام المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
25	أؤمن إيمانا راسخا بقيم الجامعة واللتزم بها قولاً وفعلاً				
26	أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة وقيمي الشخصية				
27	أنا مستعد لبذل أقصى ما لدي حتى تكون الجامعة أفضل				
28	أحرص على القيام بالواجبات الموكلة إلي على أكمل وجه				
29	ألتزم بالقواعد واللوائح المعمول بها في الجامعة دون تردد				
30	أطلع دائما لتقلد مناصب قيادية حتى أساهم في الرقي بالجامعة				

31	أدين بالكثير من الفضل لجامعتي لما تحقق لي من نجاحات مهنية				
32	أنا ملتزم ببذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة ونجاحها				
الرقم	ثانيا: بعد الالتزام المستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
33	لا أرى نفسي الآن أبحث عن عمل في مكان آخر غير هذا المكان				
34	أشعر بالاستقرار والاطمئنان لوضعي الوظيفي في الجامعة				
35	من الصعب ترك العمل في الجامعة الآن حتى وإن كنت راغبا في ذلك				
36	مغادرتي للعمل في الجامعة حاليا قد يسبب لي الكثير من المشاكل				
37	ما لدي من مزايا ومكتسبات في الجامعة قد لا يتوفر لي في مكان آخر				
38	لا توجد بدائل جيدة ومناسبة حاليا في حال ما تركت العمل بالجامعة				
39	ستتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلبا إذا تركت العمل في الجامعة				
40	سأفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها في حال تركي للعمل بالجامعة				
الرقم	ثالثا: بعد الالتزام العاطفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
41	أسعى لإظهار الجامعة بصورة حسنة أمام الجميع				
42	أشعر بأنني جزء مهم وأساسي ضمن فريق العمل بالجامعة				
43	أزاول مهامتي في الجامعة بسعادة وشغف كبير ودون ملل				
44	أشعر أهدافي الشخصية منسجمة مع رؤية وأهداف الجامعة				
45	أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية				
46	أعترم البقاء في الجامعة حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر				
47	لدي استعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام				
48	أشعر أن المشاكل التي تواجه الجامعة تعتبر جزءا من مشاكلي				
نشكر لكم تعاونكم معنا					

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج Spss V.25

اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
			المرونة التنظيمية	الالتزام الوظيفي
N			65	65
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		3.1955	3.5282
	Std. Deviation		.71882	.56755
Most Extreme Differences	Absolute		.084	.062
	Positive		.056	.062
	Negative		-.084	-.049
Test Statistic			.084	.062
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d	.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		.300	.783
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.288	.772
		Upper Bound	.312	.794
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				
c. Lilliefors Significance Correction.				
d. This is a lower bound of the true significance.				
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.				



الالتواء والتفطح

Descriptive Statistics					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
المرونة التنظيمية	65	-.591	.297	-.093	.586
الالتزام الوظيفي	65	.158	.297	-.217	.586
Valid N (listwise)	65				

اختبار الاعتمادية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.948	24

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.879	24

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.941	48

وصف المحور الأول

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
1. تعتمد إدارة الجامعة خطة عمل واضحة ومرنة	65	3.28	1.083
2. تعتمد إدارة الجامعة إستراتيجيات مرنة تساعد على مواكبة التغيرات المفاجئة	65	3.14	1.044
3. تتخذ إدارة الجامعة قرارات سريعة استجابة للظروف المستجدة	65	3.40	.997
4. تهتم إدارة الجامعة بتقييم المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	65	3.11	1.106
5. تضع إدارة الجامعة سيناريوهات وإجراءات إستباقية لمواجهة الأزمات في حال حدوثها	65	2.88	1.008
6. تقوم إدارة الجامعة بإعادة تخصيص الموارد لدعم الأولويات الاستراتيجية المتغيرة	65	3.09	.947
7. تستطيع الجامعة التكيف مع مختلف التغيرات والظروف المحيطة للوفاء بالتزاماتها	65	3.20	1.019
8. تشجع قيادة الجامعة على التفكير الاستراتيجي المرن والمبتكر	65	2.98	1.125
المرونة الإستراتيجية	65	3.1346	.77665
9. الجامعة مواكبة ومطلعة على مختلف التطورات والمستجدات خاصة في مجال نشاطها	65	3.29	1.169
10. يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي تغيرات جديدة	65	3.05	1.052

11. يضمن الهيكل التنظيمي في الجامعة سهولة الاتصال وسرعة تبادل المعلومات	65	3.22	1.139
12. تشجع إدارة الجامعة على التعاون بين مختلف الأقسام لإنجاز المهام المشتركة بفعالية	65	3.57	1.000
13. تتميز الجامعة بقدرتها على تكيف وتطوير سياساتها وبرامجها بكفاءة عند الحاجة	65	3.35	1.096
14. هناك تواصل جيد بين الإدارة العليا والأقسام لتسهيل التكيف مع المتطلبات الجديدة	65	3.49	.986
15. تتمتع الوحدات التنظيمية باستقلالية كافية لاتخاذ قرارات مرنة ضمن الإستراتيجية العامة	65	3.08	1.163
16. تحرص إدارة الجامعة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة	65	3.06	1.044
المرونة التكتيكية	65	3.2635	.81194
17. تمتلك الجامعة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفف من أدائها	65	3.02	1.023
18. تحرص الجامعة على الإبداع والابتعاد عن البيروقراطية في أداء مختلف أعمالها	65	2.85	1.034
19. تقوم الجامعة بإجراء تحسينات على عملياتها وخدماتها حتى تتلاءم مع التغيرات الطارئة	65	3.12	1.038
20. تهتم إدارة الجامعة بتطبيق التقنيات والأساليب الحديثة التي تساعد على تطور العمل	65	3.11	1.091
21. تحرص إدارة الجامعة على انجاز الأعمال الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد	65	3.55	1.160
22. تعمل إدارة الجامعة على حل ومعالجة شكاوي الطلبة والأساتذة بسرعة ودون تأخير	65	3.22	1.097
23. تتصف إدارة الجامعة بالشفافية في التعامل مع العملاء والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم	65	3.12	1.038
24. تعمل الجامعة على التكيف مع التغيرات في اللوائح والقوانين المتعلقة بعملها	65	3.52	1.002
المرونة التشغيلية	65	3.1885	.83066
المرونة التنظيمية	65	3.1955	.71882
Valid N (listwise)	65		

وصف المحور الثاني

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
25. أؤمن إيماناً راسخاً بقيم الجامعة والتزم بها قولاً وفعلاً	65	3.66	.973
26. أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة وقيمي الشخصية	65	3.29	1.128
27. أنا مستعد لبذل أقصى ما لدي حتى تكون الجامعة أفضل	65	3.85	1.064
28. أحرص على القيام بالواجبات الموكلة إلي على أكمل وجه	65	4.06	1.074

29.ألتزم بالقواعد واللوائح المعمول بها في الجامعة دون تردد	65	4.05	.926
30.أطلع دائما لتقاد مناصب قيادية حتى أساهم في الرقي بالجامعة	65	3.18	1.171
31.أدين بالكثير من الفضل لجامعتي لما تحقق لي من نجاحات مهنية	65	3.60	.997
32.أنا ملتزم ببذل قصار جهدي لتحقيق أهداف الجامعة ونجاحها	65	3.83	.928
الالتزام المعياري	65	3.6904	.66406
33.لا أرى نفسي الآن أبحث عن عمل في مكان آخر غير هذا المكان	65	3.60	1.183
34.أشعر بالاستقرار والاطمئنان لوضعي الوظيفي في الجامعة	65	3.54	1.160
35.من الصعب ترك العمل في الجامعة الآن حتى وإن كنت راغبا في ذلك	65	3.54	1.105
36.مغادرتي للعمل في الجامعة حاليا قد يسبب لي الكثير من المشاكل	65	3.49	1.174
37.ما لدي من مزايا ومكتسبات في الجامعة قد لا يتوفر لي في مكان آخر	65	3.51	1.201
38.لا توجد بدائل جيدة ومناسبة حاليا في حال ما تركت العمل بالجامعة	65	3.74	1.065
39.ستتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلبا إذا تركت العمل في الجامعة	65	3.60	1.183
40.سأفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها في حال تركي للعمل بالجامعة	65	3.26	1.302
الالتزام المستمر	65	3.5346	.84563
41.أسعى لإظهار الجامعة بصورة حسنة أمام الجميع	65	3.88	.976
42.أشعر بأنني جزء مهم وأساسي ضمن فريق العمل بالجامعة	65	3.54	1.091
43.أزاول مهامي في الجامعة بسعادة وشغف كبير ودون ملل	65	3.43	1.015
44.أشعر أن أهدافي الشخصية منسجمة مع رؤية وأهداف الجامعة	65	3.25	1.090
45.أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	65	3.29	1.142
46.أعزم البقاء في الجامعة حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر	65	3.09	1.208
47.لدي استعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام	65	2.95	1.165
48.أشعر أن المشاكل التي تواجه الجامعة تعتبر جزء من مشاكي	65	3.45	1.061
الالتزام العاطفي	65	3.3596	.77796
الالتزام الوظيفي	65	3.5282	.56755
Valid N (listwise)	65		

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المرونة التنظيمية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.490 ^a	.240	.228	.49860
a. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.953	1	4.953	19.922	<.001 ^b
	Residual	15.662	63	.249		
	Total	20.615	64			
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.292	.284		8.072	<.001
	المرونة التنظيمية	.387	.087	.490	4.463	<.001
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي						

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المرونة الإستراتيجية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 ^a	.243	.231	.49778
a. Predictors: (Constant), المرونة الإستراتيجية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.004	1	5.004	20.196	<.001 ^b
	Residual	15.611	63	.248		
	Total	20.615	64			
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), المرونة الإستراتيجية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.400	.259		9.279	<.001
	المرونة الإستراتيجية	.360	.080	.493	4.494	<.001
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي						

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المرونة التكتيكية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.382 ^a	.146	.132	.52868
a. Predictors: (Constant), المرونة التكتيكية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.006	1	3.006	10.755	.002 ^b
	Residual	17.609	63	.280		
	Total	20.615	64			
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), المرونة التكتيكية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.657	.274		9.712	<.001
	المرونة التكتيكية	.267	.081	.382	3.279	.002
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي						

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المرونة التشغيلية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.439 ^a	.192	.180	.51408
a. Predictors: (Constant), المرونة التشغيلية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.965	1	3.965	15.004	<.001 ^b
	Residual	16.650	63	.264		
	Total	20.615	64			
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), المرونة التشغيلية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.573	.255		10.098	<.001
	المرونة التشغيلية	.300	.077	.439	3.873	<.001
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي						

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

الفرضية الفرعية الأولى

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإجمالي	أنثى	29	3.4310	.65043	.12078
	ذكر	36	3.3061	.46977	.07829

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances					
		F	Sig.	t	df	Significance	
						One-Sided p	Two-Sided p
الإجمالي	Equal variances assumed	3.415	.069	.898	63	.186	
	Equal variances not assumed			.868	49.485	.195	

الفرضية الفرعية الثانية

Descriptives								
الإجمالي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	5	2.9542	.36396	.16277	2.5023	3.4061	2.67	3.56
من 30 سنة إلى 40 سنة	32	3.5664	.60410	.10679	3.3486	3.7842	1.96	4.42
من 41 سنة إلى 50 سنة	27	3.2099	.43944	.08457	3.0360	3.3837	2.42	4.13
أكثر من 50 سنة	1	2.9583	.	.	.	.	2.96	2.96
Total	65	3.3619	.55649	.06902	3.2240	3.4998	1.96	4.42

ANOVA					
الإجمالي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.956	3	.985	3.565	.019
Within Groups	16.864	61	.276		
Total	19.820	64			

الفرضية الفرعية الثالثة

Descriptives								
الإجمالي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 5 سنوات فأقل	27	3.5224	.57235	.11015	3.2960	3.7488	1.96	4.09
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	13	3.2756	.64713	.17948	2.8846	3.6667	2.27	4.09
من 11 سنة إلى 20 سنة	25	3.2333	.45971	.09194	3.0436	3.4231	2.42	4.09
Total	65	3.3619	.55649	.06902	3.2240	3.4998	1.96	4.09

ANOVA					
الإجمالي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.205	2	.603	2.007	.143
Within Groups	18.615	62	.300		
Total	19.820	64			

الفرضية الفرعية الرابعة

Group Statistics					
	الصفة الوظيفية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإجمالي	أستاذ إداري (تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	7	3.4613	.53931	.20384
	أستاذ (لا تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	58	3.3499	.56191	.07378

Independent Samples Test								
e's Test for uality of riances	t-test for Equality of Means							
Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
.698	.498	63	.310	.621	.11145	.22399	-.33615	.55906
	.514	7.661	.311	.622	.11145	.21678	-.39232	.61523

الفرضية الفرعية الخامسة

Descriptives								
الإجمالي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimu m	Maximu m
					Lower Bound	Upper Bound		
أستاذ - - بروفييسور	3	3.0208	.63772	.36819	1.4367	4.6050	2.42	3.69
أستاذ محاضر - أ -	32	3.3105	.48814	.08629	3.1346	3.4865	2.46	4.42
أستاذ محاضر - ب -	27	3.4583	.62649	.12057	3.2105	3.7062	1.96	4.38
أستاذ مساعد	3	3.3819	.60393	.34868	1.8817	4.8822	2.71	3.88
Total	65	3.3619	.55649	.06902	3.2240	3.4998	1.96	4.42

ANOVA					
الإجمالي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.686	3	.229	.729	.539
Within Groups	19.134	61	.314		
Total	19.820	64			