



جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي:

دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق - قائمة -

إشراف الأستاذة الدكتورة:

زدوري أسماء

من إعداد الطلبة:

بوشاهد ليلي

برمضان مروة

السنة الجامعية: 2024-2025



جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي:

دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق - قائمة -

إشراف الأستاذة الدكتورة:

زدوري أسماء

من إعداد الطلبة:

بوشاهد ليلي

برمضان مروة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير المرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد...

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لكل من كان له الأثر الطيب في إتمام هذا العمل، ولكل من مدّ لنا يد العون والدعم، بالكلمة الطيبة أو التوجيه السديد.

نتوجه بخالص الامتنان لأستاذتنا الكريمة "زدوري أسماء" التي لم تبخل علينا بوقتها وجهدها، فكانت نعم المرشدة والداعمة وقدوة حسنة لنا، فنرجو الله عز وجل أن يجزيها عنا خير الجزاء وأن يبلغها أعلى المراتب في الدنيا والآخرة.

كما نخص بالشكر الطاقم التعليمي لقسم علوم التسيير، لما قدموه لنا من علم ومعرفة، ولجهودهم المتواصلة في توجيهنا وتأطيرنا طيلة مسيرتنا الجامعية.

ولا ننسى أن نشكر جهود كل من ساهم من قريب أو بعيد في تسهيل مسار هذا البحث، ونخص بالذكر الموظفين بالمركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلمة.

كما نشكر عائلاتنا وكل من شجعنا ورفع من معنوياتنا، فلكم منا كل التقدير والعرفان.

نسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصا لوجهه الكريم، وأن ينتفع به.



إهداء

اهتداء بقول الله سبحانه وتعالى ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾ [النجم: 39]، [إبراهيم: 7]، وقوله تعالى: ﴿وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَى﴾ [الضحى: 5]، وقوله سبحانه: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

فلحمد الله عز وجل كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، ما سلكت البدايات إلا بتيسيره وما بلغت النهايات إلا بتوفيقه وما حققت الغاية إلا بفضلله، ها أنا اليوم أقدم ثمرة جهدي وعطائي،

أهدي ثمرة جهدي إلى

من قال فيهما المولى عز وجل ﴿وَخَفِضَ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ [الإسراء: 24]،

إلى من اجتهدا في تربيتي، وتحملا عناء السهر والتعب من أجلي، إلى من غمراني بكل معاني الدفء والحب والحنان، إلى من علماني أولى خطواتي في هذه الحياة "والدي الفاضلين".

أعتبر نجاحي ثمرة من ثمار جهدكما، وعطاء نقي لا يضاهي، فلولاكما بعد الله لما كنت ما أنا عليه اليوم. أسأل الله عز وجل أن يجزيكما خير الجزاء على ما بذلتماه من أجلي، وأن يرزقكما الصحة والعافية ويبارك لكما في أعمالكما وأعماركما ويديم نعمته عليكما. وأدعوه سبحانه أن يوفيني لرد الجميل وإسعادكما، وأن أكون بارة بكما برا يرضى به عني.

إلى من كانوا دوما ضلعي الثابت وسندي الذي لا يميل، وملجأ ي حين تتقلب الأيام، والأمان حين يغيب كل شيء، إلى أعز الناس إلى قلبي "أخوي العزيزين"، لكما مني كل شكر والمحبة وأدعو الله أن يبارك فيكما.

إلى من لا تكتمل فرحتي إلا بهن "قريباتي وصديقاتي العزيزات"، أهديكن نجاحي تقديرا لوقوفكن الدائم إلى جانبي، ولكن مني خالص الشكر والحب ودعاء.

إلى كل من كان لي سنداً في مسيرتي، إلى من مد لي يد العون بكلمة، أو دعاء شكري وامتناني لكم لا تفيه الكلمات، فأنتم نبض هذا الإنجاز وروحه.



إهداء

"بسم الله خالقي وميسر اموري فالحمد لله حبا وامتنانا على البدء والختام "

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي وحصاد مزرعته سنين طويلة في سبيل العلم

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الدنيا كفاح إلى من غرس في روحي مكارم

الاخلاق داعمي الاول في مسيرتي وقوتي من بعد الله "ابي الغالي"

إلى من جعل الله الجنة تحت اقدامها الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحى قدوتي ومعلمتي الاولى

وصديقة أيامي "امي الغالية " حفظك الله وادام عليك الصحة والعافية.

أدعو الله ان يقدرني على رد الجميل لكما وان يجعلني خير الابنة البارة.

الى من جاد علي بوقته وأكرمني بفضله اقرارا مني بفضله واعترافا بحقه حيث كان خير عون لي وسند "زوجي

خالد"

إلى غاليتي والاقرب إلى قلبي صاحبة القلب الحنون والابتسامة الصادقة أدعو الله ان يبارك فيك ويجعل ايامك كلها

خير "اختي أمونة "

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي فكانوا لي خير معين " إخوتي الاحباء " إلى من لا تكتمل فرحتي الا

بوجودهم إلى من كانوا لي خير الاخوات "زوجات اخوتي الغاليات "

إلى كتاكيت بيتنا حفظهم الله ورعاهم "يعقوب، اياد، مهدي.

إلى كل من كان عوننا وسند في هذا الطريق... للأصدقاء الاوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والازمات

إلى كل من افاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة.

...اليكم عائلتي



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ- ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية
14	المطلب الأول: نشأة وتطور الرشاقة التنظيمية
16	المطلب الثاني: تعريف وأهمية الرشاقة التنظيمية
16	أولاً: تعريف الرشاقة التنظيمية
17	ثانياً: أهمية الرشاقة التنظيمية
19	المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة التنظيمية
22	المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة التنظيمية
22	المطلب الأول: ركائز الرشاقة التنظيمية
24	المطلب الثاني: مقاييس الرشاقة التنظيمية
25	المطلب الثالث: إجراءات تحسين الرشاقة التنظيمية في المنظمة
27	المبحث الثالث: مدخل حول المنظمة الرشيقة
27	المطلب الأول: تعريف وخصائص المنظمة الرشيقة
27	أولاً: تعريف المنظمة الرشيقة
28	ثانياً: خصائص المنظمة الرشيقة

29	المطلب الثاني: الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة
30	المطلب الثالث: معوقات الرقابة التنظيمية
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مدخل إلى الالتزام التنظيمي
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
35	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي
35	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
37	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
38	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
40	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي
43	المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي
43	المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي
45	المطلب الثاني: مستويات الالتزام التنظيمي
46	المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي
48	المبحث الثالث: الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي
48	المطلب الأول: دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي
51	المطلب الثاني: أهمية الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي
52	المطلب الثالث: أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قالة-
57	تمهيد
58	المبحث الأول: التقديم العام للمركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قالة-
58	المطلب الأول: نشأة وتطور وتعريف بالمؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الثاني: طبيعة نشاط وأهداف المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قالة-

60	أولاً: طبيعة نشاط المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قائمة-
61	ثانياً: أهداف المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قائمة-
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قائمة
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
68	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
68	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
68	أولاً: أداة الدراسة
70	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
71	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
71	أولاً: صدق أداة الدراسة
75	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
77	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
77	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
82	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
91	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
105	خلاصة الفصل
107	الخاتمة
115	قائمة المراجع
123	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم مراحل تطور مفهوم الرشاقة التنظيمية	15
02	الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة	29
03	أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	40
04	محددات الالتزام التنظيمي	44
05	مقياس ليكرت الخماسي	69
06	طول الخلايا	70
07	صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير الرشاقة التنظيمية	72
08	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الرشاقة التنظيمية	73
09	صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير الالتزام التنظيمي	74
10	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي	75
11	معامل الثبات ألفا كرونباخ	76
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
13	توزيع أفراد العينة حسب السن	78
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
15	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	80
16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	81
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رشاقة الاستشعار	83
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رشاقة اتخاذ القرار	84
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رشاقة الممارسة	85
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام العاطفي	87
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام المعيارى	88
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري	89
23	اختبار التوزيع الطبيعي	91

92	نتائج إختبار الفرضة الرئيسية الأولى	24
94	نتائج إختبار الفرضة الرئيسية الثانية	25
96	نتائج إختبار الارتباط الخطي	26
98	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط	27
101	إختبار t لعينة المستقلة الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس	28
102	إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن	29
102	إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	30
103	إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية	31
103	إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	32

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
19	أبعاد الرقابة التنظيمية	02
42	أبعاد الالتزام التنظيمي	03
45	مستويات الالتزام التنظيمي	04
48	دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي	05
62	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق -قالمه-	06
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
78	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
80	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	10
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
123	وثيقة الزيارة الميدانية	01
124	الاستبيان	02
129	قائمة المحكمين	03
130	مخرجات Spss	04

مقدمة

I. تمهيد

تواجه المنظمات اليوم ضغوط مستمرة ومتزايدة، تؤثر على قدرتها على البقاء والاستمرارية، ويعود ذلك لنشاطها ضمن بيئة حديثة تتسم بالديناميكية وتعقيد وعدم اليقين، كما أنها تتميز بسرعة التطور في تكنولوجيا وتغيرات في الأسواق والعولمة بالإضافة إلى التغيرات في تفضيلات كل من العملاء والموظفين على حد سواء. تستوجب هذه التحديات على المنظمات ضرورة التحلي بالاستباقية واليقظة الاستراتيجية بهدف رصد التحديات والفرص المحتملة، ومن أجل بلوغ هذه الغاية تسعى المنظمات لتبني نهج رشيق يتميز بالسرعة والمرونة والاستجابة يمكنها من تحقيق أداء أفضل وخلق ميزة تنافسية.

برزت الرشاقة التنظيمية كعنصر أساسي يعزز من قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات المتسارعة، حيث أنها تجسد قدرة المنظمة على الاستشعار السريع للتغيرات في كل من البيئة الداخلية والخارجية، والاستفادة المثلى من الفرص وتلافي التهديدات المحتملة. ولا تقتصر الرشاقة التنظيمية على ذلك فحسب، بل تساهم في تعزيز المرونة الإدارية من خلال تبني آليات مرنة تشجع على تمكين الموظفين وبناء ثقافة تنظيمية رشيقة قائمة على امتلاك المعرفة وتطوير المهارات وتعزيز الابداع والابتكار، كما تعمل على تحسين الإنتاجية وتطوير العمليات الداخلية، وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ورضاهم. وبفضل هذه الرشاقة تصبح المنظمة أكثر قدرة على الموازنة بين متطلبات البيئة وإمكانياتها، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية على المدى الطويل، ويعزز موقعها التنافسي في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ظل هذه التغيرات يعد المورد البشري أحد أهم أصول المنظمة وأكثرها تأثيراً، إذ يعد المحرك الرئيسي لكل العمليات التنظيمية، وصاحب الدور الأكبر في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، فهو العنصر القادر على التفكير والإبداع واتخاذ القرار، مما يجعل من تعزيز التزامه التنظيمي أولوية لكل إدارة تسعى إلى النجاح والاستدامة. ومن هنا تبرز أهمية الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن مدى ارتباط الموظف بمنظّمته وولائه لها واستعداده لبذل الجهد لتحقيق نجاحها، باعتباره أحد الركائز الأساسية في تعزيز الأداء المؤسسي. فإن قدرة المنظمة على الحفاظ على هذا الالتزام تتطلب تبني ممارسات إدارية مرنة وامتكيفة، وهو ما تجسده الرشاقة التنظيمية، التي تعتبر عاملاً أساسياً في دعم بيئة العمل.

وفي هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى معرفة ودراسة دور الرشاقة في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال إسقاط هذه الدراسة على المركب التجاري وصناعي مطاحن شرق قلالة، حيث تسعى هذه المؤسسة إلى

تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري، وتبني ممارسات مرنة تمكنها من التكيف السريع والاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات بفعالية.

II. الإشكالية

استنادا إلى ما تم طرحه مسبقا تتضح ضرورة دراسة دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال، وعليه تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق

قائمة؟

ولإحاطة أكثر بالموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قائمة الرقابة التنظيمية؟
- هل يطبق العاملين في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قائمة الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قائمة؟
- هل تؤثر الرقابة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قائمة؟
- هل هناك فروق في إجابات الأفراد حول الرقابة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قائمة حسب المتغيرات الديمغرافية؟

III. فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة نضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مبدئية للتساؤلات المطروحة لنقوم باختبارها لاحقا.

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قائمة الرقابة التنظيمية.
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قائمة الالتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الرقابة التنظيمية و تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قائمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين رشاقة الاستشعار وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين رشاقة الممارسة وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الممارسة على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ حسب المتغيرات الديمغرافية.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

- لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
- لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

IV. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- تعتبر الرقابة التنظيمية ضرورة بالنسبة للمنظمات حيث أنها تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة ومرونة والاستجابة الفعالة لها.
- الالتزام التنظيمي يعتبر عاملا حاسما في تحسين أداء الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- دور تبني الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال لتقوية وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحسين أداء مواردها البشري لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.
- الندرة في الدراسات التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث المتمثلة في الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- يعد النموذج النظري لهذا البحث والذي يدرس العلاقة التأثيرية بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة، من النماذج التي لم يتم التركيز عليها بشكل كبير في الدراسات السابقة، وبالتالي يشكل البحث إضافة علمية في مجال علم الإدارة لتناوله قضية هامة من القضايا المؤثرة في بيئة الأعمال الحالية وهي الرقابة التنظيمية وانعكاسها على الالتزام التنظيمي.

V. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- محاولة فهم موضوع الرقابة التنظيمية وإلقاء الضوء على أبعادها؛
- تسليط الضوء على الالتزام التنظيمي كأحد المخرجات الأساسية لسلوكيات الموارد البشرية داخل المؤسسة؛

- دراسة مدى تطبيق الرقابة في المركب التجاري وصناعي مطاحن شرق قلعة والكشف عن ممارساتها في هذا المجال؛
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي في المكتبة الجامعية بما يحمله هذا الموضوع من قيمة علمية؛
- محاولة لفت انتباه الباحثين إلى أهمية الموضوع وفتح المجال لهم لإثرائه ودراسته من جوانبه المختلفة؛
- تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات وخاصة المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق قلعة على تعزيز التزام الموظفين من خلال تفعيل ممارسات الرقابة التنظيمية؛

VI. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع نظرا للأسباب التالية:

- إدراج الموضوع ضمن تكويننا وتخصصنا؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية لتبني الرقابة التنظيمية قصد تحسين وزيادة الالتزام التنظيمي لموظفيها؛
- المكانة التي أصبحت تحوزها الرقابة التنظيمية في الإقتصاديات الحديثة والحاجة للفهم الجيد لهذا النظام الذي يؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين في منظمات الأعمال.

VII. منهج الدراسة

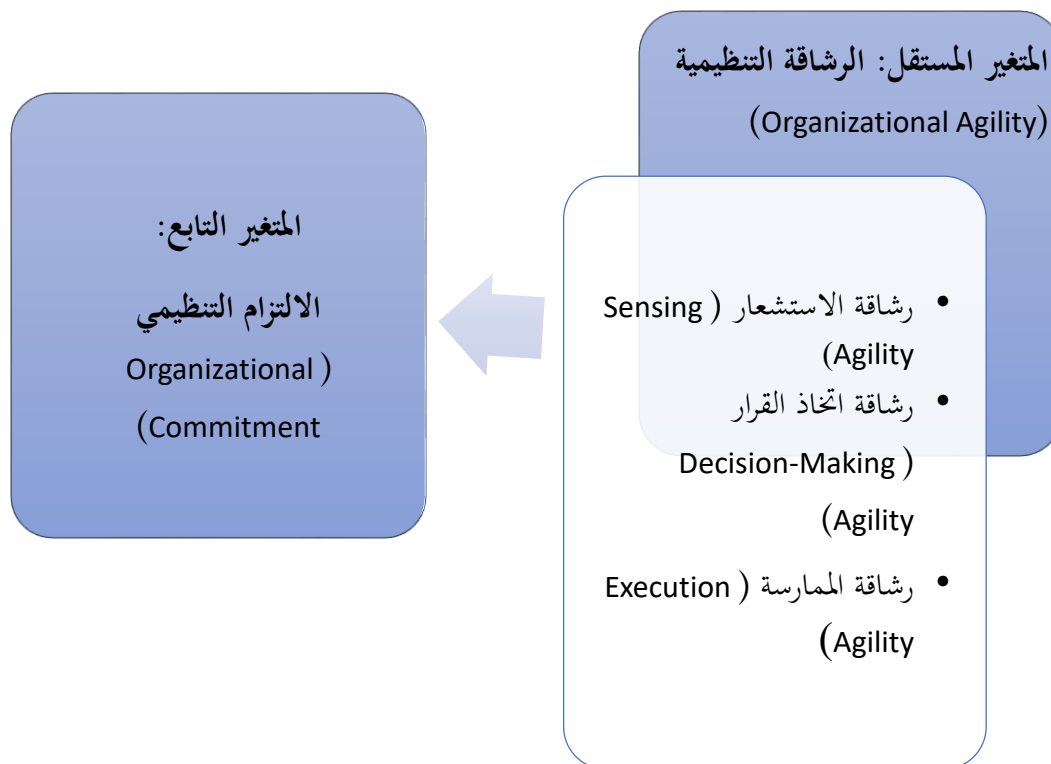
نظر لطبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى نتمكن من اختبار الفروض وللإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي والتحليلي: لمعالجة الجانب النظري بإعتباره ملائما لمعرفة وفهم مكونات الموضوع وتحليل أبعاده، حيث أن الوصف يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة في حين التحليل استخدم خاصة في الجانب التطبيقي فيما يخص تحليل المخرجات برنامج SPSS.
- المنهج التاريخي: من خلال التطرق إلى كل من نشأة الرقابة التنظيمية والمركب التجاري والصناعي مطاحن شرق قلعة.
- منهج دراسة الحالة: فيما يخص الجانب الميداني وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلعة.

VIII. نموذج الدراسة

استنادا إلى إشكالية الدراسة وأهدافها الموضحة مسبقا، تم تصميم نموذج المتمثل في الشكل رقم (01) والذي يوضح متغيرات الدراسة (الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي) والعلاقة التي تربط بينهما من خلال النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

IX. الدراسات السابقة

- Wageeh A. Nafei ، (2016) ، "Organizational Agility: The Key to Organizational Success".

هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي لدى موظفي مستشفيات جامعة المنوفية في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيانين معتمدين من دراسات سابقة، حيث تم توزيع 338 استبانة، واسترجاع 285 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 84%.

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ودال إحصائياً للرشاقة التنظيمية بأبعادها على النجاح التنظيمي، وأكدت أن ممارسات الرشاقة التنظيمية تسهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح في بيئة العمل التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الرشاقة التنظيمية بشكل دائم لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

- دراسة بوقرة عواطف وبوقرة حليلة، (2017)، بعنوان: "التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة".

هدفت الدراسة من خلال جانبها النظري والميداني إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم. والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. والتعرف على دلالتها الإحصائية. من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي على عينة من (40) أستاذ بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة.

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء متوسط حيث حقق مجال المشاركة في صنع القرار للأساتذة درجة ضعيفة، بينما حقق مجال الاستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة. أما مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة جاء متوسط المجالي الدراسة المتعلقة بالمسؤولية تجاه العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل، بالإضافة إلى جود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم، عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

- سماح خليل قنديل، (2020)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال بعنوان "أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن" - جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال - الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي في شركات الاتصال الأردنية، وفحص الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (350) استبانة، استُرجع منها (273) صالحة للتحليل، اعتمد في التحليل على برنامجي SPSS-V20 و AMOS-V23.

خلصت الدراسة إلى نتائج متمثلة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي. وجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية كوسيط يعزز العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المنظمي. وقدمت الدراسة توصيات فيما يخص ضرورة إيلاء أهمية لممارسات الرقابة التنظيمية من قبل المدراء في شركات الاتصال، لما لها من دور مهم في تحقيق التميز المنظمي.

- دراسة دينا حلمي عباس محمد النشيلي، (2020)، مقال بعنوان "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة البويات والصناعات الكيماوية -باكين-".

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة المكونة من جزئين الجزء الأول لقياس الرقابة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي، لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها. وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (302) فرد من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري في الشركة محل الدراسة، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رشاقة الممارسة والالتزام التنظيمي.

- دراسة عبيدة عبد الهادي، (2022)، مقال بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التعليم في محافظة قلقيلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وزع على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (66) موظفاً وموظفة من موظفي المديرية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة.

أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم وأن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية

التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على المجالات التي تتعلق برشاقة الاستشعار والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية بنسبة مئوية ما بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على المجالات التي تتعلق برشاقة اتخاذ القرار بنسبة مئوية ما بين (60%-69%)، وقد توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تدريب الإدارة العليا في المديرية على استشعار احتياجات العاملين من خلال دورات متخصصة في هذا المجال وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية لديهم.

– دراسة محمد أحمد أبو الوفا أحمد، (2023)، بعنوان: "أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام – دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي)، بالتطبيق على شركات الأسمدة في محافظة السويس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع قائمة استقصاء على عينة طبقية عشوائية غير تناسبية مكونة من 351 مفردة من العاملين في أربع شركات (شركة النصر للأسمدة، شركة السويس للأسمدة، شركة السويس العالمية للنترات، الشركة المصرية للأسمدة).

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للرشاقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة على الأداء المستدام بأبعاده البيئي والاجتماعي، وأوصت بتعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية لتحسين استدامة الأداء داخل مؤسسات القطاع الصناعي.

– دراسة وائل زاهر محمد وعبد العزيز علي مرزوق، (2024)، بعنوان: "تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية – دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) على الفاعلية التنظيمية، بالتطبيق على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (384) موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

خلصت الدراسة، من خلال تطبيق أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها وبين الفاعلية التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير موجب معنوي

للمراقبة التنظيمية في تعزيز الفاعلية التنظيمية في أبعادها المختلفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسات الرقابة التنظيمية داخل الوحدات المحلية لتحسين فعاليتها، مع تقديم مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية في ذات المجال.

التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، توصلنا إلى أن دراستنا الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في النقاط المشتركة التالية:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من ناحية الجانب النظري لموضوع الرقابة وكذا الالتزام التنظيمي؛
 - من ناحية المنهج المتبع في الدراسة؛
 - من ناحية البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة (برنامج SPSS).
- وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة فيما يلي:
- من ناحية المكان والزمان للدراسة؛
 - اختيار الأبعاد؛
 - أهداف الدراسة؛
 - اختيار عينة البحث.

أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيتمثل في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

X. حدود الدراسة

تم تحديد إطار الدراسة في العناصر التالية:

- أ- الحدود الموضوعية: سيتم التركيز على أهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأبعادها، كما سنحاول التوصل إلى إبراز دور وأثر الرقابة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين في منظمات الأعمال من خلال ثلاث أبعاد هي: رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة؛

ب- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الدراسة على إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ألا وهي بالمركب التجاري والصناعي مطاحن شرق -قلمة -خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2025.

ت- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قلمة - تم توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية على عينة من المجتمع البالغ عدده 847 موظفا مع اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية.

ث- **الحدود الزمانية:** مر البحث الميداني بثلاث مراحل أساسية بالمركب الصناعي وتجاري مطاحن شرق قلمة واستمرت حتى يوم 20/ 05/ 2025:

- المرحلة الأولى: تضمنت هذه المرحلة جمع البيانات الخاصة بالمركب التجاري والصناعي مطاحن شرق قلمة؛
- المرحلة الثانية: شملت هذه المرحلة بناء الاستبيان الموجه لمجموعة من موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- المرحلة الثالثة: تضمنت التطبيق الميداني للاستبيان.

XI. هيكلية الدراسة

للإلمام والإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول لغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة، كما يلي:

- **الفصل الأول:** بعنوان " **الإطار المفاهيمي لرشاقة التنظيمية** " خصصناه لدراسة الجانب النظري الذي يتضمن ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى "ماهية الرشاقة التنظيمية"، والمبحث الثاني "أساسيات المنظمة الرشيقة" والمبحث الثالث إلى "عموميات حول المنظمة الرشيقة".
- **الفصل الثاني:** كان بعنوان " **الإطار النظري للالتزام التنظيمي** " تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان "مدخل حول الالتزام التنظيمي والمبحث الثاني بعنوان "أساسيات حول الالتزام التنظيمي"، أما المبحث الثالث فخصصناه للتعرف على "دور وأثر وأهمية الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي".
- **الفصل الثالث:** كان بعنوان " **دراسة ميدانية في المركب التجاري وصناعي مطاحن شرق قلمة** "، قسم أيضا إلى ثلاث مباحث المبحث الأول كان بعنوان " نظرة عامة حول المركب التجاري وصناعي مطاحن شرق قلمة "، أما المبحث الثاني فكان بعنوان "منهجية الدراسة وخطواتها" في حين أن المبحث الثالث اندرج تحت عنوان "عرض وتحليل نتائج الدراسة".

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية

تعيش المنظمات الحديثة في بيئة تتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة، فهي تواجه تحولات جذرية في البيئات الداخلية والخارجية على حد السواء، بدءاً من التطورات التكنولوجية مروراً بتقلبات المتسارعة في الأسواق وصولاً إلى التغيرات في توقعات العملاء. وفي ظل هذه التحديات أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة استراتيجية تمكن المؤسسات من التكيف السريع. حيث تحولت السرعة والمرونة إلى عوامل حاسمة لضمان البقاء في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. تعتمد الرشاقة التنظيمية على إعادة هندسة العمليات، وتحفيز الابتكار وتحويل التحديات إلى فرص، مع تعزيز ثقافة التعلم المستندة إلى البيانات. هكذا لا تقتصر فائدتها على الاستجابة للتغيرات، بل تمتد لبناء مؤسسات قادرة على قيادة التغيير وتحقيق الاستدامة حتى في الظروف غير المستقرة.

ولتعرف على الرشاقة التنظيمية تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية؛
- المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة التنظيمية؛
- المبحث الثالث: مدخل إلى المنظمة الرشيقة.

المبحث الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية

في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتطور السريع أصبحت الرشاقة التنظيمية عنصر أساسي لتمكين المؤسسات من التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات وتعزيز قدرتها التنافسية، نستعرض في هذا المبحث نشأة الرشاقة التنظيمية وتطورها، ثم نتطرق إلى تعريفاتها المختلفة وأهميتها وأبعادها التي تسهم في تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيرات.

المطلب الأول: نشأة وتطور الرشاقة التنظيمية

تعود أصول الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) إلى قطاع الصناعة التحويلية، حيث نشأت الحاجة إلى التكيف مع التغيرات السريعة في سلسلة التوريد من خلال الجمع بين المرونة والرشاقة.¹

وقد برز المفهوم بشكل واضح في الولايات المتحدة الأمريكية خلال بدايات تسعينيات القرن العشرين (1990)، نتيجة لإخفاق العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية في الحفاظ على قدرتها التنافسية أمام نظيراتها اليابانية التي تبنت نهج التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing)، وكاستجابة لهذا التطور طلب الكونغرس الأمريكي عام 1991 تشكيل مجموعة بحثية في جامعة ليهاي (Lehigh University) لإعداد تقرير شامل حول مستقبل الصناعة الأمريكية بعنوان "استراتيجية تصنيع المؤسسات في القرن الحادي والعشرين" (21st Century Manufacturing Enterprise Strategy). ركز التقرير على أهمية تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات في الأسواق والتكنولوجيا، وذلك من خلال التخلي عن نموذج الإنتاج الضخم التقليدي الذي كانت تعتمد عليه معظم الشركات الأمريكية، وتبني نهج أكثر رشاقة ومرونة يتيح التكيف السريع مع المتغيرات حيث عرفت هذه القدرة التكيفية بمصطلح "الرشاقة" (Agility). كما انتقد التقرير محدودية النماذج التقليدية في مواجهة الابتكارات اليابانية، داعيا إلى تطوير مفهوم المؤسسة الرشيقة (The Agile Enterprise). وفي إطار هذه الجهود أجريت دراسة ليهاي (1991) التي شملت 15 شركة من مختلف القطاعات مثل صناعة السيارات والاتصالات، بهدف تحديد التحديات ووضع تصور واضح للمؤسسات الرشيقة. وأسفرت هذه الجهود عن تأسيس منتدى المؤسسة الرشيقة عام 1991، بمبادرة من معهد إياكوكا (Iacocca Institute) في جامعة ليهاي ليكون منصة لمواصلة تطوير المفاهيم المرتبطة بالرشاقة التنظيمية.²

¹ Abe Harraf, Isaac Wanasik, "Organizational Agility", The Journal of applied business research, Vol 31, Num 02, United States of America, march 2015, p 677.

² Rafik Missoum, "L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre", Algerian journal of Management sciences, Vol 01, Nom 01, Algérie, 13 décembre 2022, p 20- 21.

ويكشف استعراض الأدبيات في الإدارة الاستراتيجية والعمليات والتسويق ونظم ذلك المعلومات أن الرشاقة التنظيمية تمت دراستها بتفصيل كبير عبر تخصصات متعددة، تطورت طبيعة وتعريف الرشاقة التنظيمية بمرور الوقت وعبر مختلف التخصصات من سرعة اتخاذ القرار إلى المرونة ثم المرونة الاستراتيجية وأخيرا إلى الرشاقة.¹

ويعرض الجدول التالي أهم تطورات التي طرأت على مفهوم الرشاقة التنظيمية:

الجدول رقم (01): أهم مراحل تطور مفهوم الرشاقة التنظيمية

المرحلة	تطور مفهوم الرشاقة التنظيمية
Judge (1991) and Miller	حدد الأبعاد الأولى للرشاقة التنظيمية في الإدارة الاستراتيجية وهي سرعة صنع القرار استنادا إلى مفهوم صنع القرار الاستراتيجي في البيئات المتسارعة وبرزت كذلك أبعاد رئيسة أخرى منها "المرونة".
(1992) Bahrami	عرف المرونة بأنها القدرة على التغيير السريع للاستفادة من الفرص الناشئة أو التهديدات الجانبية.
Hayes (1994) and Pisano	تطور مفهوم المرونة بفعل انتقال المنظمات من البيئات المستقرة للبيئات المضطربة حيث تحول الهدف التنظيمي من التوجه نحو الاستراتيجيات التنافسية إلى استراتيجيات المرونة في حين وجه الاهتمام إلى عنصر سهولة التغيير بدل سرعته.
(2003) Sambamurthy et al	أول من قاما بالانتقال من المرونة الاستراتيجية إلى الرشاقة حيث عرفوا الرشاقة بأنها القدرة على اكتشاف فرص الابتكار واغتنام فرص السوق التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع التالية:

— دعاء محمد سيد عمر، "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 01، مصر، يناير 2020، ص 50.

¹ دعاء محمد سيد عمر، "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 01، مصر، يناير 2020، ص 50.

— عبدة عبد الهادي الأقرع، علاء يوسف عاشور، " أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 17، فلسطين، جوان 2022، ص 75.

ومن خلال هذه التطورات أصبح مفهوم الرشاقة التنظيمية أحد المحاور الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث بات ينظر إليه كعامل حاسم في قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في بيئات تتميز بالتقلب وعدم اليقين.

المطلب الثاني: تعريف وأهمية الرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الحيوية التي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات وتكيفها مع التغيرات المستمرة في بيئتها. إذ تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات، مما يضمن استدامتها وتحقيقها للنجاح في بيئات العمل المتقلبة.

أولاً: تعريف الرشاقة التنظيمية

تمهيداً لتعريف الرشاقة التنظيمية (The organizational Agility) نتطرق قبل ذلك إلى تعريف الرشاقة، حيث أن "الرشاقة في اللغة العربية هي مصدر لكلمة رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل، أما في معجم (Oxford) فمعنى الرشاقة (Agility) هو القدرة على التحرك بسرعة وسهولة".¹

تعددت تعاريف الرشاقة التنظيمية ونتطرق فيما يلي إلى بعض من هذه التعاريف:

➤ **التعريف 01:** " الرشاقة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على خفة الحركة والاستشعار والقدرة على التعامل مع المتغيرات السريعة والمهمة بكفاءة وفاعلية".²

➤ **التعريف 02:** "الرشاقة التنظيمية هي القدرة التنظيمية على الاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب".³

¹ مها عثمان الزامل، هيا بجيت الدوسري، "الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد 4، فلسطين، 2021، ص 764.

² عبد الناصر محمد سيد أحمد، "الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية"، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 04، العدد 09، مصر، أكتوبر 2022، ص 135.

³ Nafei Wageeh, "Organizational Agility: The Key to Organizational Success", International Journal of Business and Management, Vol 11, No 5, Canada, April 18 2016, p 99.

➤ **التعريف 03:** "هي مجموعة من العمليات التي تمكن المنظمة من إدراك التغيرات والاستجابة لها بكفاءة وفعالية

في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة في البيئات الداخلية والخارجية".¹

➤ **التعريف 04:** "هي قدرة المنظمة على توقع التقلبات في الأسواق واستشعارها والاستجابة لها بطرق مختلفة تخلق

ميزة تنافسية، وبشكل أكثر تحدياً خاصة في أسواق اليوم التي تتسم بالغموض".²

➤ **التعريف 05:** "هي قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح في تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها

وزيادة معرفة مواردها البشرية مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة

التغيير".³

واستناداً للتعريفات السابقة يمكننا القول أن الرشاقة التنظيمية أو كما تعرف أيضاً بخفة الحركة التنظيمية تمثل قدرة واستطاعة المنظمة السريعة على استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لها بمرونة وكفاءة وفعالية، مما يمكن من الاستفادة الأفضل من الفرص وتلافي التهديدات. وكذلك هي مجموع الإجراءات والممارسات التنظيمية التي تتبناها المنظمة بغية خلق وتعزيز الميزة التنافسية وتطوير المنتجات وتحسين العمليات، والتي تنعكس بدورها على جعل المنظمة سريعة الاستجابة وخفيفة الحركة في بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير.

ثانياً: أهمية الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية عاملاً جوهرياً في تحقيق التفوق المؤسسي والاستمرارية في بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة، وهناك العديد من المزايا والفوائد التي تجعل المؤسسات تتبناها ونذكر منها ما يلي:

- تمكن الرشاقة التنظيمية المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة من خلال رفع قدرتها على استشعار التغيرات المحتملة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وسرعة الاستجابة لها والتعامل

¹ علي رزاق العابد، "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين"، 9 فيفري 2024، ص 155، عن الموقع: <https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/5787/5400> تاريخ التصفح: 2 فيفري 2025.

² مي مرعي كامل محمود، "أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 01، مصر، مارس 2021، ص 210.

³ طلال خالد عبد الباسط، "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية"، المجلة العربية للأبحاث، المجلد 44، العدد 05، فلسطين، أكتوبر 2024، ص 165.

معها بفعالية وابتكار، والاستفادة من تلك التغييرات باكتشاف فرص جديدة، واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة.¹

- تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث داخل السوق، وبالتالي تصبح تلك المنظمة أكثر مرونة في التعامل مع التحديات البيئية، كما أنها تساهم في تحسين قدرات المنظمة وإنجاز الأعمال بجودة عالية وكفاءة ودقة وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل.²
- تمكن الرشاقة التنظيمية المؤسسات من توفير الكثير من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتحسين قاعدة المعلومات والبيانات المهمة وتطويرها لمتابعة البدائل والخيارات المختلفة، وتوفير الإحتياجات اللازمة لضمان بقاء المؤسسات وثباتها وديمومتها عند تعرضها لأزمات من وقت إلى آخر، والانتقال من مرحلة إلى أخرى بأقل تكلفة ووقت وأدنى جهد مع الالتزام باستراتيجية العمل المخطط لها.³
- تساهم الرشاقة التنظيمية في إثراء مستوى الإبداع التنظيمي من خلال التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية أو الخدمة التي تقدم للزبون.⁴
- تدعم الرشاقة التنظيمية تعزيز المرونة الإدارية وتقليص مستويات البيروقراطية وتمكين الموظفين وبالتالي تساهم في سرعة اتخاذ القرار وخلق بيئة عمل تعزز الإبداع والابتكار والإنتاجية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي.⁵
- تساعد الرشاقة المؤسسة في تحقيق السرعة والمرونة اللازمة، وتعبئة المقدرات الجوهرية، وتجميع التكنولوجيا المختلفة، وإنتاج منتجات عالية الجودة.⁶

¹ نشوان محمد أحمد فايد، عبد الخالق هادي محسن طواف، "أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني"، مجلة الآداب، المجلد 12، العدد 02، لبنان، جوان 2024، ص 234

² رامز رمضان محمد حسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: تحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية بالتطبيق على شركة مصر للطيران"، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 60، العدد 06، مصر، أكتوبر 2022، ص 281.

³ محمد قاسم المقابلة، سميا راتب عبد الرحمن بنات، "الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد 03، اليمن، سبتمبر 2024، ص 112.

⁴ المرجع نفسه، ص 112.

⁵ سارة عزيز العتيبي، "دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 11، فلسطين، 30 أبريل 2022، ص 31.

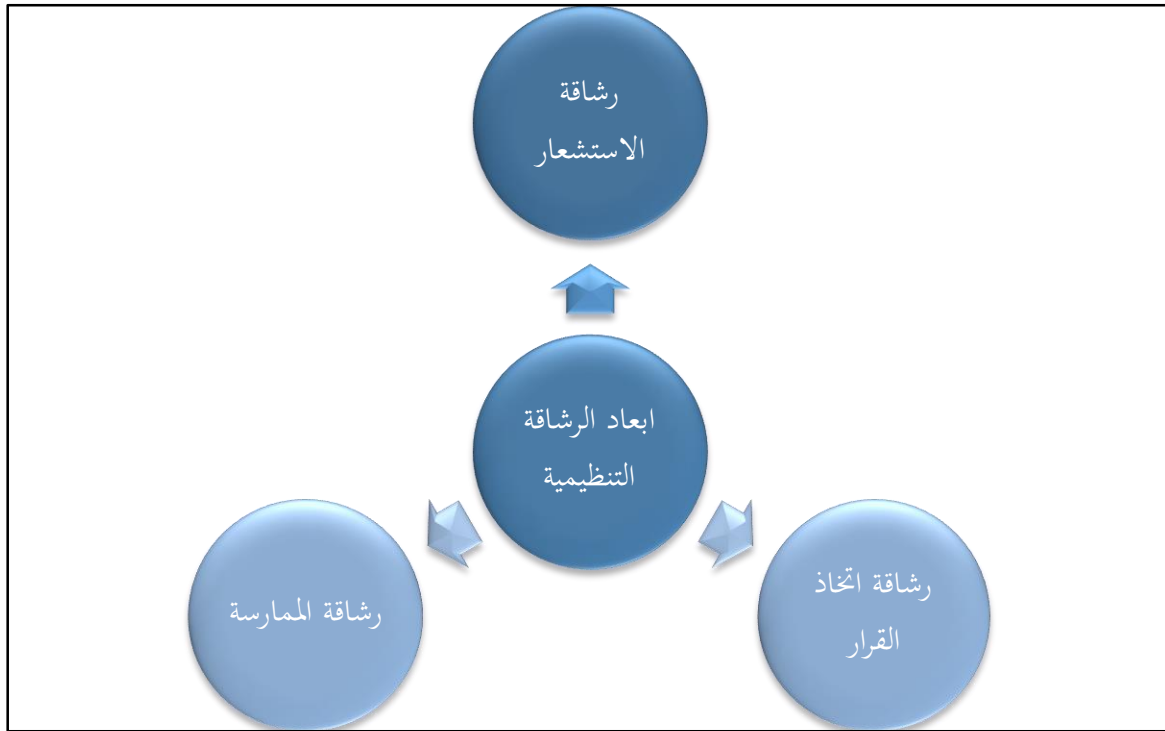
⁶ المرجع نفسه، ص 32.

- تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم وتقييم الأنشطة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية.¹

المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة التنظيمية

هناك تنوع في طرح أبعاد الرشاقة التنظيمية في الأدبيات الإدارية، إلا أن معظم الدراسات والأبحاث تتفق على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل جوهر هذا المفهوم وهي رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة التطبيق أو الممارسة، وتمثل هذه الأبعاد الأساس الذي يمكن المنظمات من تحقيق المرونة والاستجابة الفعالة وتعزيز قدرتها التنافسية. ونستعرض فيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

الشكل رقم (02): أبعاد الرشاقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع التالي: مها عثمان الزامل، هيا بخيت الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 475.

¹ رمزي محمد نادر سليم أبو هلال، " دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها: الإعلام المرئي نموذجاً"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 06، العدد 07، السودان، جويلية 2023، ص 17.

❖ رشاقة الاستشعار Sensing Agility

الاستشعار هو عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للتغيرات البيئية وإنعكاسها على المنظمات وهي جزء أساسي من الرشاقة العامة للمنظمة.¹ وتعكس رشاقة الاستشعار قدرة المؤسسة التنظيمية لفحص عوامل التغيير في بيئة العمل بهدف تحقيق الإدراك التام لاتجاهات التغيير وأنواعه وخصائصه والاستعداد لمواجهة من خلال وضع الرؤى والاستراتيجيات المناسبة.² وكذلك تعد رشاقة الاستشعار عملية جمع للأفكار المتولدة في البيئة الخارجية والاستفادة منها وبذلك لا تقتصر رشاقة الاستشعار على تتبع التغيرات فقط بل تمتد إلى تطوير البحث في الأسواق لتوقع التغيرات وردود الأفعال تجاهها من قبل المنافسين. ويتفق ذلك مع تصور القائم على أن رشاقة الاستشعار تمثل القدرة الاستيعابية للمنظمة والتي من خلالها تستطيع المنظمة توقع التغيرات والاستجابة لها بسهولة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.³

❖ رشاقة اتخاذ القرار Decision Making Agility

يقصد بها القدرة على جمع وتقييم البيانات والمعلومات ذات الصلة من المصادر المتعددة دون تأخير وذلك لفهم وتفسير الأحداث المترتبة على التغيرات العارضة، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ووضع خطط العمل لإعادة استغلال وتوجيه الموارد وتعديل الأعمال الحالية ولبدء إجراءات تنافسية جديدة بالسوق.⁴ ووفق بعد رشاقة عملية اتخاذ القرار فإن إدارة المنظمات الرشيقة تتخذ القرارات بتطبيق ثلاثة معايير وهي سرعة اتخاذ القرار إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير.⁵

¹ عمر العبيدي، مهند الجفري، "واقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 19.

² منى سليمان الذبياني، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، المجلد 110، العدد 03، مصر، 2020، ص 51.

³ وائل زاهد محمد، عبد العزيز علي مرزوق، "تأثير الرشاقة التنظيمية على الفعالية التنظيمية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 53، العدد 02، مصر، أبريل 2024، ص 238.

⁴ محمد احمد أبو الوفا أحمد، "أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 03، العدد 03، مصر، سبتمبر 2023، ص 13.

⁵ حسين عيد لبيب، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تفعيل العلاقات بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعة الفيوم"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 01، الجزء 03، مصر، جانفي 2015، ص 880.

❖ رشاقة الممارسة Execution Agility

تعرف أيضا برشاقة التطبيق والتنفيذ، يتكون التطبيق والممارسة من خلال مجموعة من الأنشطة الضرورية أو اللازمة لاستغلال الموارد التنظيمية وإعادة توزيعها مثل تعديل نظم العمل وأساليبه أو تغيير السياسات وبالتالي الإجراءات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بناء على التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة.¹ وتعرف رشاقة التطبيق والممارسة بأنها القدرة على إعادة تجميع وتكوين الموارد التنظيمية بشكل فعال وجذري مع تعديل العمليات على أساس خطط فعلية واضحة ومحددة، وتقديم منتجات ابتكارية وخدمات جديدة للسوق في الوقت المناسب استجابة للتغيرات البيئية المتتالية وهي تعتبر بمثابة الترجمة المادية والملموسة لعملية اتخاذ القرار.²

بالإضافة إلى الأبعاد سالفة ذكر نشير كذلك إلى أن هناك دراسات قدمت تصنيف آخر لأبعاد الرشاقة التنظيمية بمفاهيم حديثة مثل (Karima et al, 2017) ; (Hamad & yazgat, 2018) والمتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية هي "المرونة، الاستجابة، السرعة" ونوضح هذه الأبعاد فيما يلي:³

- **الاستجابة (Response):** هي القدرة على إدراك وتحديد التغييرات والتفاعل معها بشكل سريع واستباقي والاستفادة منها وذلك من خلال الاستشعار، توقع التغييرات، الإدراك ورد الفعل السريع؛
- **المرونة (Flexibility):** هي القدرة على أداء المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية ضمن نطاق واسع من الحرية، مع الحفاظ على الالتزام بالأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية والاستجابة بفاعلية للتغيرات والتحديات في بيئة العمل؛
- **السرعة (speed):** السرعة هي قدرة المنظمة على إنجاز وإنهاء المهام والعمليات المطلوبة في أقل وقت وتشمل في ذلك تقديم منتجات جديدة للسوق، وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المحدد وفي أقل فترة زمنية ممكنة.

¹ مها عادل رمضان الزيايدي، "أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 04، مصر، ديسمبر 2023، ص 132.

² أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، "أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 03، مصر، جويلية 2022، ص 49-50.

³ سماح خليل قنديل، "أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص 18-20.

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية عاملاً حاسماً لتمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، بشكل الذي يدعم استمرارية الأداء الفعال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتحقيق هذه الرشاقة يعتمد على وجود مرتكزات أساسية تعزز المرونة والكفاءة، مع وجود مقاييس واضحة لقياس مدى فاعليتها. كما يتطلب تحسين الرشاقة تبني ممارسات إدارية تعزز سرعة الاستجابة والابتكار مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: ركائز الرشاقة التنظيمية

تلعب الركائز الرشاقة التنظيمية دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمات عبر تعزيزها القدرة على التكيف مع بيئات العمل الديناميكية وتحسين الأداء المؤسسي، ونتطرق إلى هذه المرتكزات فيما يلي:¹

✓ **التحليل البيئي والاستجابة:** تحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لتحدياتها يعزز من رشاقة المنظمة، ويمكن المنظمة تقييم الفرص والمخاطر بشكل دقيق وتعزيز علاقاتها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح المستدام؛

✓ **الرؤية الاستراتيجية:** الرؤية تعتبر الدليل الموحد والمحوري للمنظمة، تحدد مسار مستقبلها وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرشاقة التنظيمية. تركيز المنظمة الرشاقة على الالتزام بالرؤية الواقعية والواضحة يعزز قدرتها على التكيف والنجاح، إذ توفر هذه الرؤية هدفاً أعلى يوحد جهود المديرين والموظفين نحو العمل الجماعي المستمر، مما يجعلها عنصراً حاسماً لتحقيق النجاح التنظيمي.

✓ **الاتجاه الاستراتيجي:** يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بناءً على رؤيتها، فوجود نص صريح للرؤية يجعل المنظمة ذات توجه استراتيجي واضح، ووضوح الاتجاه يساعد المنظمة على الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات والاستجابة للعوامل الخارجية.

✓ **إدارة التغيير:** تمر إدارة التغيير في المنظمات الرشاقة بثلاث مراحل رئيسية هي إدراك الحاجة إلى التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار فاعليته، هذه العملية تمكن المنظمة من التكيف بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية مما يساهم في الحفاظ على قدرتها التنافسية؛

¹ خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 01، مصر، جانفي 2024، ص 746-748، بتصرف.

- ✓ **تمكين العاملين:** التمكين هو الركيزة التي تساهم في توطيد العلاقة بين القيادة والموظفين، من خلال تفويض السلطة ورفع من مستوى الاستقلالية في اتخاذ القرارات، ويعد اعتماد نظام اللامركزية أكثر فاعلية، فهو يمنح الموظفين سلطة صنع القرار مما يدعم تحقيق الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة؛
- ✓ **مواجهة المخاطر:** تتمتع المنظمات الرشيقة بمرونة في التعامل مع المخاطر الداخلية والخارجية، وتعتبرها جزءاً من الثقافة التنظيمية الشاملة التي تتخطى المستويات الإدارية، لا توجد استجابة واحدة مثالية للتحديات، مما يدعم المرونة في مواكبة تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية ويدعم اتخاذ قرارات فعالة ومناسبة؛
- ✓ **مرونة الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي المرن يدعم أداء المنظمة من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وسريعة تدعم زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات بسرعة وكفاءة؛
- ✓ **الاتصال التنظيمي الفعال:** التواصل الفعال سواء داخلياً مع الموظفين أو خارجياً مع العملاء والمساهمين، والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق، تستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن القول إن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك القادرة على الجمع بين أساليب الاتصالات الفعالة والمتعددة الاتجاه في جميع أنحاء المنظمة؛
- ✓ **تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي):** تشجع منظمات التعلم على التحسين المستمر من خلال تعزيز التعلم الفردي والجماعي، كل تجربة تعتبر فرصة للتعلم ويرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه المنظمات بالاستجابة، وتجسد فكرة أن كل تجربة تواجه المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم والنمو مما يعزز الأداء التنظيمي ويضمن استمرارية التطور في بيئة العمل المتغيرة؛
- ✓ **مرونة العمليات:** من أجل توسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائماً بزيادة الرشاقة داخل المنظمة، لا بد من أن تكون عمليات المنظمة على قدر كبير من المرونة؛
- ✓ **ثقافة الابتداء:** ثقافة الابتداء ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، تعكس عقلية منظمة واعية وقادرة على التغيير. المنظمة المبدعة تقيم أنظمتها وهيكلها باستمرار، وتحرص على تحديث إجراءاتها وفرق العمل ومكوناتها التنظيمية لإيجاد طرق جديدة لأداء المهام أو تقديم الخدمات بكفاءة أعلى.

المطلب الثاني: مقاييس الرشاقة التنظيمية

تستخدم مقياس الرشاقة التنظيمية لتقييم قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات، وتتمثل مجموع المؤشرات التالية:¹

- **الكفاءة:** وهي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتتمثل في كفاءة الرؤية الاستراتيجية، كفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، كفاءة إدارة التغيير والكفاءة المعرفية؛
- **التعلم التنظيمي:** ويقصد به قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والإستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة، فمن المهم للمنظمات أن تتعلم باستمرار وفاعلية من نتائج عملياتها الداخلية لتحديد الممارسات الخاطئة وتعزيز الجيد؛
- **المساءلة:** وهي القدرة على تقديم الإجابات التي تتعلق بالقدرات الثلاثة الآتية: في مقدمتها الإدراك واستشعار التغيرات والمعالجة، وهي المقدرة على المعالجة السريعة للإشارات الواردة التي توحى بتغيرات البيئة الخارجية وتكوين فهم عام حول أسلوب التغيير وعمقه عن طريق تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي إلى معلومات تساعد على إثراء الذاكرة التنظيمية للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية للتغيير، ومن ثم الاستجابة، وهي القدرة على تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيير؛
- **التوافقية:** وهي تعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة ودقة وأقل تكلفة؛
- **الاستباقية:** وهي القدرة على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة على التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين الأداء؛
- **المرونة:** وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل مرونة التنظيم والعمليات ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير؛

¹ محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، "أثر الرشاقة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 05، العدد 03، مصر، جانفي 2024، ص 12.

- **السرعة:** تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن، وتشمل سرعة العمليات التنظيمية وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز الأعمال؛
- **المشاركة:** وهي العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها؛
- **التركيز على رضا المستفيدين:** إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والسعي لتلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة؛
- **الرشاقة الاستراتيجية:** هي القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة.

المطلب الثالث: إجراءات تحسين الرشاقة التنظيمية

من أجل بناء وتحسين الرشاقة التنظيمية قدمت دراسة (Wahyono, 2018) رؤية شاملة تشتمل على ثلاث خطوات (أبعاد) رئيسية وهي:

1. **صياغة استراتيجية الرشاقة:** وهي البعد الأول الأساسي لبناء الرشاقة، حيث يسمح تحديد الاستراتيجية للمنظمة بإجراء مسار عمل واضح لما يجب القيام به، ويشمل هذا البعد عددا من العناصر المتعلقة بالتحقيق في المحددات المحتملة للتغيير، وتوليد رد الفعل السليم أو استراتيجية العمل، وتقييم القدرات المطلوبة والمفقودة.¹ وتتمثل هذه العناصر في:²

- **دوافع الرشاقة وعوامل التغيير:** يعالج هذا الجانب العوامل الجوهرية لبناء الرشاقة التي يمكن العثور عليها في البيئة الخارجية وضمن السياق التنظيمي وتشمل التغييرات في السوق والمنافسة ومتطلبات العملاء ومسارات التكنولوجيا، وديناميكيات الابتكار والاتجاهات الاجتماعية والسياسية؛
- **استراتيجية الاستجابة وأهداف الرشاقة:** يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الخطوة التوصل إلى بيان شامل لتصميم استراتيجية الرشاقة، حيث يتعلق هذا الجانب بتحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية التي تريد المنظمة

¹ دعاء محمد سيد عمر، "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² محمد أحمد عوض البربري، "القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية"، المجلة التربوية، المجلد 02، العدد 94، مصر، 2022، ص 880-879.

تحقيقها فيما يتعلق ببناء الرشاقة، نظرا لكون كل مؤسسة تمتلك وجهة نظرها الخاصة حول الرد على التغييرات أو توقعها، ويعد تطوير الرشاقة بمثابة رد فعل على بيئة الأعمال المتغيرة، وكذلك فإن المستوى المرغوب من الرشاقة يعد متغيرا أساسيا يجب تحديده عند تحديد استراتيجية الاستجابة؛

- **قدرات الرشاقة:** يتعلق هذا البعد بتحديد متطلبات التنفيذ الأساسية من حيث القدرات اللازمة للعمل. فالرشاقة التنظيمية عبارة عن قدرة للمنظمة تشمل الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات والعمليات، فبمجرد أن تدرك المنظمة مستوى احتياجاتها من الرشاقة، ينبغي تقييم قدراتها الحالية ونقاط قوتها.

2. **تنفيذ إجراءات الرشاقة:** تتعلق هذه الخطوة بالتنفيذ العملي لاستراتيجية الرشاقة (مثل تحديد فريق العمل وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتوقيت النشاط والمعلم). وفي هذه الخطوة تصبح الأهداف الاستراتيجية أبعادا عملية للتنفيذ، بغرض تحديد الممارسات أو المبادرات المطلوبة. وبالتالي، فإن معظم إجراءات التنفيذ تهدف إلى تطوير العمليات التي تحركها الرشاقة، وكفاءات الموارد البشرية والتكنولوجيا، مع الهدف النهائي وهو تعزيز الأداء التنظيمي الشامل، ويندرج تحت هذه الخطوة ثلاثة عناصر مرتبطة بها وتتمثل في إعادة هندسة العمليات لسرعة الحركة، كفاءات الموارد البشرية، التكنولوجيا والبنية التحتية لسرعة الحركة.¹

3. **تقييم أداء الرشاقة:** ترتبط هذه المرحلة بتحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تقييم كفاءة وفعالية مبادرة بناء الرشاقة وهذه الخطوة مهمة للتحقق مما إذا كان الأداء الناتج مرضيا أم لا، وكذلك لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.²

¹ دعاء محمد سيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

² المرجع نفسه، ص 70.

المبحث الثالث: مدخل إلى المنظمة الرشيقة

أصبحت المنظمات اليوم تحت ضغط متزايد لتبني نهج إداري مبتكر مثل الرشاقة التنظيمية، والتي تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة الديناميكية. وتبرز المنظمة الرشيقة كنموذج عملي لهذه المنهج، حيث تدمج بين المرونة والقدرة على الاستجابة ومواجهة المتغيرات، مما يرسخ دورها كركيزة أساسية في دراسات الرشاقة التنظيمية. ومع ذلك تواجه هذه النماذج تحديات رئيسية قد تهدد تحقيق الانسجام المطلوب.

المطلب الأول: تعريف وخصائص المنظمة الرشيقة

أصبحت المنظمة الرشيقة نهجا حيويًا يساعد المؤسسات على مواكبة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة بمرونة وكفاءة، من خلال تبني ممارسات وأساليب تدعم الاستجابة السريعة والفعالة وتعزز من مرونة المنظمة.

أولاً-تعريف المنظمة الرشيقة

تعددت تعريفات المنظمة الرشيقة باختلاف الباحثين ونذكر منها التعاريف التالية:

يعرفها كل من Qin & Nembhard بأنها " المنظمة التي يمكنها استغلال الفرص وتقليل المخاطر الناتجة عن التغيرات في بيئة الأعمال بأقصى قدر ممكن".¹

وعرفها كل من Li & Holsapple "إنها منظمة قادرة على تحديد التغيرات في بيئة الأعمال، واتخاذ إجراءات سريعة في الوقت المناسب وتقديم حلول جديدة للتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة".²

ويعرف Van Ruler المنظمة الرشيقة بأنها "هي المنظمة التي تتميز بكفاءة في كافة المستويات الإدارية، وتتوفر بها السرعة والمرونة والقدرة، على التنافس والفوز في عالم اليوم، من خلال الاستجابة والتكيف بشكل أسرع وأفضل

¹ عدنان أحمد منصور عبد الله، صفاء إدريس عبودي، " أثر الجاهزية التنظيمية في تحقيق منظمة رشيقة"، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 436.

² المرجع نفسه، ص 437.

مع التغيرات في طلبات الزبائن وتلبية احتياجات أصحاب المصالح المختلفة، وزيادة سرعة أداء الأعمال والتنفيذ من أجل إطلاق المنتجات إلى الأسواق قبل المنافسين".¹

وتعرف كذلك بأنها " منظمة تصمم هياكلها التنظيمية لخلق المزيد من القيمة للزبائن باستخدام موارد أقل من الهيكل التنظيمي التقليدي وهدفها هو البحث باستمرار عن طرق لتحسين عملياتها وجعلها أكثر كفاءة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن المنظمة الرشيقة هي المنظمة التي تتميز بقدرتها على الاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية -بما في ذلك تغيرات في طلبات الزبائن، احتياجات أصحاب المصلحة، الأسواق، التطورات التكنولوجية والمنافسة- وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال توفر عدة شروط من أهمها الاعتماد على هيكل تنظيمي رشيق، والمرونة والسرعة والفعالية في الأداء، اليقظة الاستراتيجية والتحسين المستمر في العمليات والاستغلال الكفء للموارد، والتحسين المستمر في العمليات.

ثانياً- خصائص المنظمة الرشيقة

للمنظمة الرشيقة عدة خصائص تتميز بها نذكر منها ما يلي:³

- **الحوكمة والهيكل التنظيمي:** تعتمد المنظمات الرشيقة على هيكل تنظيمي رسمي شفاف وغير معقد، تكون الأدوار فيه واضحة وخاضعة للمساءلة، وتركز على التدريب العملي وعلى الحوكمة كعملية مستمرة، وتوفير منظومة مخلولة من فرق العمل في هيكل مسطح؛
- **العمليات وتحسين المستمر:** تتميز العمليات في المنظمات الرشيقة بالمقدرة على التبنى السريع للتغيرات وتعزيز القدرة على إتخاذ قرارات سريعة وفعالة ومستمرة والإعتماد على طرق العمل المعيارية والتوثيق المناسب للعمليات، بالإضافة إلى دعم تبني التعلم المستمر كعنصر أساسي لتطوير العمليات؛
- **الثقافة والأفراد:** وتظهر من خلال وجود قيادة مشتركة وخادمة وقوة عاملة مرنة تعزز من الدافع الريادي لدى العاملين وتقدير الذين يتخذون نهجا رشيقا في العمل بالإضافة إلى دعم العقلية الرشيقة؛

¹ عدنان احمد منصور عبد الله، صفاء إدريس عبودي، "وصف وتشخيص أبعاد المنظمة الرشيقة"، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 05، الجزائر، 2023، ص 442.

² المرجع نفسه، ص 443.

³ محمد ابراهيم أبو برهم، "دور الجدارات الرقمية كمغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 07، العدد 40، فلسطين، 2023، ص 08.

- نظم تكنولوجيا المعلومات: تتوفر المنظمات الرشيقة على قدرات تكنولوجية تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الاتصال وتعاون وتقليل التكاليف، وتظهر من خلال توفرها على واجهات لتكنولوجيا المعلومات جيدة التنسيق ومتسقة، أدوات الاتصال وإدارة العمل في الوقت الفعلي، وقواعد بيانات يتم صيانتها جيدا ويسهل الوصول إليها ويسهل التنقل فيها.

المطلب الثاني: الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة

تتباين طرق وأساليب إدارة وعمليات التشغيلية وكفاءات من منظمة للأخرى وهذا راجع لعدة عوامل مثل الحجم أو النموذج التنظيمية المعتمد وأساليب القيادة وغيرها، ويوضح الجدول التالي أهم نقاط الفرق بين المنظمات التقليدية والرشيقة:

الجدول رقم 02: الفرق بين المنظمة الرشيقة والتقليدية.

العنصر	منظمة رشيقة	منظمة تقليدية
الهيكل التنظيمي	شبكي، أفقي، مفلطح	هرمي، عامودي
كفاية وحدات الفريق	تعدد الانظمة والمفاهيم	الخبرة
تدفق المعلومات وصناعة القرارات	لا مركزي	مركزي
دور المدراء	التنسيق	الرقابة
نوعية الافراد	متكيفين، مسؤولين، مبدعين، ذاتيين	فعالين، منفذين للأوامر

المصدر: يوسف عطوي المواضية، "التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2017، ص 53.

بالإضافة إلى الاختلاف بين المنظمة التقليدية والرشيقة يظهر تباين جلي في كيفية تطبيق الرشاقة التنظيمية بين المؤسسات من ناحية حجمها، فغالبا ما تعتمد المؤسسات الكبيرة عمليات برمجية محددة لتطبيق الرشاقة التنظيمية على المشاريع التي تتطلب عمل مستمر، بحيث يتم فهم التفاعل بين الممارسات عبر الأدوار الوظيفية بشكل أفضل

من أجل فهم الرشاقة التنظيمية، وتميل مؤسسات تطوير البرمجيات الأكبر حجماً إلى مزيد من الأدوار التنظيمية، في حين تميل الشركات الأصغر إلى دمج الأدوار بطريقة تحقق أفضل ملاءمة لقيود عملياتها، ويعتبر سلوك الأفراد عامل مهم في التغيير التنظيمي.¹

ولقد تم تحديد أربعة تحديات محددة للصراعات العاملين موقف الإدارة، والقضايا اللوجستية، وإدارة التغيير وأساليب الرشاقة، ويظهر ذلك فيما تتوفر من تقارير المنظمة حيث تعمل الرشاقة التنظيمية على تعديل التوجه الاستراتيجي باستمرار في الأعمال الأساسية، كدالة من الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ولا تخلق فقط خدمات جديدة، بل أيضاً تخلق نماذج أعمال وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة، وتحقيق تميزها المؤسسي على غيرها من المؤسسات التقليدية.²

المطلب الثالث: معوقات المنظمة الرشيقة

على الرغم من المزايا التنافسية التي تحققها المنظمات الرشيقة، إلا أنها تواجه تحديات تعيق استمراريتها، وقد أشارت عدة دراسات إلى وجود معوقات تظهر حتى بعد اعتماد المنظمة الرشيقة للرشاقة التنظيمية، ونخص بالذكر لهذه المعوقات، المعوقات التالية:³

- **المركزية والأنظمة البيروقراطية:** حيث أنها تصعب من عملية اتخاذ القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما يساهم جمود اللوائح والأنظمة بالمنظمات في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة مما يقلل من مرونتها في الاستجابة للتغير؛
- **صعوبة التكيف الثقافي ومقاومة التغيير:** سواء من العاملين أو من بعض القيادات، حيث تتطلب ففكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل والاعتماد على تقنيات مخصصة؛
- **صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين:** تعتبر عمليات المراجعة والتحسين وإعادة هندسة لتحقيق كفاءة عالية مهمة معقدة، فتحسين العمليات غالباً ما يحتاج إلى استثمارات ضخمة تعتمد على مدى نضج المنظمة في الموازنة بين الكفاءة والمرونة. بالإضافة إلى ذلك تتعارض القدرة على التنبؤ بالتحديات ومواجهتها مبكراً

¹ محمد احمد عوض البربري، مرجع سبق ذكره، ص 873.

² المرجع نفسه، ص 873.

³ خولة بنت عبد الله المفيز وآخرون، "الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 26، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 281-282.

مع طبيعة البيئات السريعة التغير، مما يدفع المنظمات إلى التركيز على "ردود الأفعال" بدلا من استغلال الفرص لتحقيق التميز؛

— **تأثير الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل:** فالهيكل التنظيمية التقليدية الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرشاقة التنظيمية حيث تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلب الرشاقة التنظيمية هياكل تنظيمية شبكية، تمكن المنظمات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحويلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرشاقة، وتوفر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.

— **معيقات تكنولوجية:** رغم أن التكنولوجيا الحديثة توفر أدوات لإنتاج السلع بكفاءة إلا أن غياب تقنيات متقدمة تحمل قيمة مضافة يمثل أحد العوائق أمام تحقيق الرشاقة التنظيمية، فعدم القدرة على تبرير التكاليف المرتفعة للتكنولوجيا في ظل ضعف مردودها الفعلي يشكل حاجزا يحد من مرونة المؤسسات في تحسين عملياتها وتكييفها مع المتغيرات البيئية.¹

— **الاستدامة:** إن تبني الممارسات المستدامة ينظر إليه كتحول استراتيجي شامل وعميق داخل المنظمة، تمتلك المنظمات التي تتوفر على درجة عالية من الرشاقة فرصة أفضل للاستفادة من هذا التحول، وتؤثر الطبيعة الديناميكية للاستدامة بشكل كبير على قدرة المنظمة على العمل بمرونة وكفاءة، إذ تعد مجالا دائما للتغير والتطور كما تفرض الاحتياجات ومتطلبات البيئة العامة للمنظمة ضرورة العمل على التكيف الاستباقي.²

¹ سندس محمد إمام السيد، "الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42، العدد 02، مصر، أبريل 2024، ص 12.

² Steven H Appelbaum, Rafael Calla, Dany Desautels, Lisa N Hasan, "The challenges of organizational agility: Part 2", Industrial and Commercial Training, Vol 49, No 02, United Kingdom, 2017, p 69-74.

خلاصة الفصل

ومن من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل يمكننا القول أن الرشاقة التنظيمية هي النهج الذي يدعم المنظمات التي تعمل في البيئات الديناميكية الحديثة. والرشاقة التنظيمية هي القدرة على التكيف السريع والفعال مع المتغيرات والتحديات التي قد تواجه المؤسسات في بيئة العمل المتغيرة، وتشمل هذه المتغيرات التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتقلبات السوقية.

إن الرشاقة التنظيمية ليست مجرد نظام أو هيكل ثابت، بل هي منهج شامل يعتمد على ثقافة مرنة تتيح للمؤسسة التفاعل بشكل مستمر مع متطلبات السوق. ومن خلال تبني هذه الثقافة تصبح المنظمة قادرة على استغلال الفرص وتحقيق النجاح والتفوق والاستمرارية في ظل الظروف المتغيرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاللتزام التنظيمي

تمهيد

تواجه المنظمات الحديثة تغيرات متسارعة على الصعيدين الداخلي والخارجي، مما جعلها تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولهذا تسعى جاهدة لإختيار الكفاءات الأنسب من خلال استثمار الوقت والجهد والمال في عمليات الإلتقاء والتدريب، إلى جانب توفير الحوافز المادية والمعنوية. ويهدف كل ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، وتعزيز التزام الموظفين وإخلاصهم في العمل ودفعهم لبذل أقصى ما لديهم في سبيل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ونظراً لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المنظمات سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المبحث الاول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرا لأثره العميق في أداء الموظفين واستقرارهم الوظيفي، وكذلك في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها فقد أصبح من ضروري على المؤسسات في العصر الحديث أن تستقطب الكفاءات وتحافظ عليها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء روابط قوية بين الموظف ومكان عمله.

المطلب الاول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي

يعتبر سلوك الأفراد عاملا أساسيا في نجاح المنظمات، وهو ما ساهم في اكتساب الالتزام التنظيمي مكانة بارزة ضمن المفاهيم الإدارية التي نالت إهتماما واسعا في الأدبيات الحديثة، نظرا لما له من دور محوري في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة. وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته.

أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي

للقوف على مفهوم الالتزام التنظيمي بشكل شامل، سنتناول أولا تعريفه من الناحية اللغوية، ثم ننتقل إلى استعراض تعريفه الاصطلاحي في الأدبيات التنظيمية.

(1) المفهوم اللغوي

جاءت في كتب اللغة كلمة الالتزام وتشير إلى الفعل "لزم" ولزم الشيء أي داوم عليه وأثبتته، كما يشير إلى العهد وعدم المفارقة، فهو بذلك يشير إلى المداومة على الشيء وتكرار القيام به واعتناقه وتجنب مفارقه، فالفرد الملتزم تجاه أمر ما يتمسك به ويدافع عنه.¹

كما ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا في قاموس وييتسر على ثلاثة تعريفات وهي كالتالي:²

— الالتزام هو توصيل رسالة إلى شخص ما بأمان؛

— الالتزام هو إتيان فعل طبقا لخطة مسبقة؛

¹ باسم عباس كريدي، "الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لكلية الإدارة"، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، العراق، 2010، ص 30.

² حسين بن ناي، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد تيزي وزو"، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 02، 2012، ص 17.

– الالتزام هو أن يأخذ الفرد على عاتقه أو يتعهد لنفسه بإتيان عمل ما بطريقة معينة في الأداء أو بسبيل معين في العمل.

(2) المفهوم الاصطلاحي

تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي ومن بين هذه التعاريف نتطرق إلى التعاريف التالية:

الالتزام التنظيمي هو " قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها، وفخره واعتزازه بالانتماء لها".¹

وعرف أيضاً بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".²

وعرف الالتزام التنظيمي "بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة".³

كما يعرف كل من Porter and setters Moody الالتزام التنظيمي بأنه "السلوك الذي يربط الموظفين بالنسبة للمنظمة".⁴

وعرفه كذلك Grus Ky بأنه " قوة ارتباط الفرد بالمنظمة، والعوامل التي تؤثر على هذه القوة هي المكافآت المتلقية من المنظمة والخبرات المطلوبة للحصول عليها".⁵

ويعرف الالتزام التنظيمي أيضاً بأنه " عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية".⁶

¹ مداني عبد القادر علاقي، "إدارة الموارد البشرية"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط 02، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 117.

² صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، 2005، ص 315.

³ علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2014، ص 48.

⁴ Fatema Mohammed, Muath Eleswed, "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Correlations Study in BHRain, International Fatima Journal of Business Humanities and Technology, Vol 03, No 05, United States of America (USA) , MAI 2013, p 64.

⁵ Amal Benkarim, Daniel Imbeau, "Organizational Commitment and Lean Sustainability", Literature Review and Directions for Future Research, Vol 13, No 3357, Switzerland, 2021, p 07.

⁶ فاروق عبده فليح، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2005، ص 285.

على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد معنى الالتزام التنظيمي إلا أنه يمكن تقديم تعريف شامل للالتزام يلخص كل ما سبق، فيمكن اعتباره بأنه ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به الفرد اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها، ويظهر هذا الارتباط في استعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها وتبني قيمها، مع حرصه على الاستمرار ضمن صفوفها، ليس بدافع المنفعة المادية فقط وإنما إنطلاقاً من شعور بالانتماء والولاء الصادق. وهذا الاتفاق يؤكد على أن الالتزام التنظيمي يبنى على علاقة تبادلية بين الموظف والمنظمة، حيث يقدم كل طرف شيئاً للآخر، فالمنظمة توفر للفرد الدعم والتحفيز بينما يبذل الفرد جهده ويظهر ولاءه واستمراره في العمل.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

نال موضوع الالتزام التنظيمي إهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يمثله في إنجاح المنظمة وديمومة استمرارها، إذ يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون الأطول بقاء في المنظمة والأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹
- يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً محورياً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.²
- يعزز الالتزام التنظيمي من سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.³
- يساهم الموظفون ذوي الالتزام المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.⁴

¹ عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، ط 01، مصر، 2007، ص182.

² محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ط 01، مصر، 2005، ص 231.

³ أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2012، من 192.

⁴ صقر محمد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص42.

- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.¹
- يتميز الموظف الملتزم بأنه أكثر رغبة في التنازل من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي تكون لديهم الرغبة في الاستمرار في المنظمة وأكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وليس من المهم أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية، فقد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة الالتزام الفرد اتجاه المنظمة.²

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص نتطرق إلى أبرزها في النقاط التالية:

- ✓ الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.³
- ✓ الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.⁴
- ✓ يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.⁵
- ✓ الالتزام التنظيمي سلوك طوعي ينبع من رغبة الفرد في أداء أدوار إضافية تتجاوز حدود مهامه الوظيفية الرسمية، ولا تعد جزءا من الأعمال المطلوبة منه بشكل مباشر.⁶

¹ خضير نعمة، عدنان النعيمي، "الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة"، أمانة الجامعة العربية، مجلة المحاذ الجامعة العربية، العدد 31، 1996، الأردن، ص77.

² محمد سرور الحريري، "ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية المؤسسات الدولية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2016، ص169.

³ تراحيب غنام القيمي، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 19.

⁴ رشيد خطارة، "النكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس التربوي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 62.

⁵ مرجع نفسه، ص63.

⁶ خليل العوضي القيسي، "المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي"، دار البازوري العلمية لنشر، دون طبعة، الأردن، 2019، ص27.

- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات تتمثل في قبول الأهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.¹
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة يستدل عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتجسد في مدى ولائهم، فهو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل المنظمة.²
- ✓ يفقد الالتزام التنظيمي إلى خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه فهو متعدد الأبعاد.³
- ✓ يستغرق تحقيق الالتزام التنظيمي وقت طويل، حيث أنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات طارئة ضاغطة.⁴
- ✓ تشمل مخرجات الالتزام التنظيمي بقاء الفرد داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة إدارة وحضور العاملين، والأداء الوظيفي الجيد، والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.⁵

¹ عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 56.

² عاشوري ابتسام، "نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق التزام التنظيمي للعاملين"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص 68.

³ المرجع نفسه، ص 68.

⁴ تراحيب غنام القيمي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁵ المرجع نفسه، ص 20.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

يرى العديد من الباحثين أن الالتزام التنظيمي مصطلح ذو بعد واحد، ولكن منهم من يرى أنه متعدد الأبعاد، فقد برزت العديد من الأبعاد المتباينة المعتمدة للالتزام التنظيمي من قبل عينة من الباحثين كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (03): ابعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

الباحث	أبعاد الالتزام التنظيمي
Angle & Perry (1981)	-الالتزام القيمي: هو الالتزام بأهداف المنظمة. -الالتزام بالبقاء: هو الالتزام بالبقاء والاستمرار في عضوية المنظمة.
O'Reilly & Chatman (1986)	- الطاعة: هي الاندماج بسبب خارجية محددة. -المطابقة: هي الارتباط المبني على رغبة البقاء بالمنظمة. -الاندماج: يحدث بناء على توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
Penly & Gould (1988)	-أخلاقي: هو قبول ومعرفة أهداف المنظمة. -الحسابي: هو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائدات تناسب مساهماته في المنظمة. -الالتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافز تكافئ جهوده ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة لضغوطات بيئية.
العبادي (2000)	-الالتزام الاتجاهي: ويعني به تلك العمليات التي يصبح بها الموظف مرتبطاً بمؤسسته. -الالتزام السلوكي: وهو التزام ناتج من سلوكه السابق وأن جهده ووقته يبذله بجد من أجل منظمته.

-الالتزام الإخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم المنظمة وأهدافها ويعتبرها أنها جزء من قيمه وأهدافه. -الالتزام المحسوب: وهو الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار في عمله بالمنظمة رغم وجود عمل بديل في مؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.	الغامدي (2007)
---	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع التالي: مهدي صالح مهدي السامرائي، "الفكر الإداري والقيادي الحديث"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2022.

لاحظنا في الجدول السابق أن هناك العديد من المصادر التي حاولت تحديد أبعاد التزام التنظيمي، غير أن أكثر الباحثين والاتجاهات تحديدا هو الذي حدد هذه الأبعاد في مفهوم ثلاثي البعد أي يتكون من ثلاثة أنواع فرعية هي:

○ الالتزام العاطفي (الوجداني) Affective Commitment

الالتزام العاطفي يشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وتدعيم هذه القيم، بمعنى أن الفرد يريد البقاء والاستمرار لتدعيم المنظمة. وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر في المنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فيترك العمل في المنظمة.¹ كما يأخذ الالتزام العاطفي في الاعتبار ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في تنمية التقارب النفسي للمنظمة، الارتباط بالمنظمة والرغبة في البقاء كعضو في المنظمة.²

○ الالتزام المعياري Normative Commitment

ويشير هذا الالتزام إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذون بعين الاعتبار إلى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا إنطباعا سيئا لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل. ويظهر هذا النوع أحيانا عندما

¹ مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية لنشر والتوزيع، ط 01، مصر، 2007، ص 168.

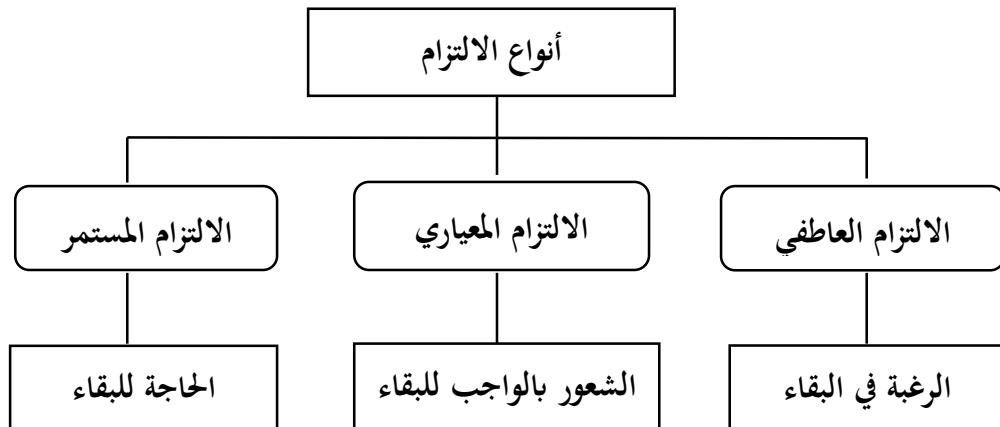
² Norazian and Khalip, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 06, No 12, Malaysia, 2016, p 19.

تكون المنظمة قد استثمرت مواردها في تدريب الموظف فإنه من الأدب عدم تركها لأنه ينظر على أن المنظمة تستحق خدماته لأنه مدين لها مقابل تطوير مهاراته أو أنه يحس بأن المنظمة تعطيه المسؤولية التي يرى بأنها تتناسب مع إمكانياته كثقة منها به وبالتالي يلتزم لرد جميل المنظمة من وجهة نظره.¹

○ الالتزام الاستمراري Continuanace Commitment

ويحدث هذا النوع من الالتزام عندما يزن الفرد الإيجابيات والسلبيات. وتبعاً لذلك يقرر الفرد البقاء في المؤسسة أو تركه لها ولكن قد يشعر الفرد بحاجة إلى البقاء في الشركة لأن الخسارة التي يواجهها الفرد في حالة تركه للمؤسسة أكبر من الفائدة التي يعتقد أنه قد يكتسبها في دور جديد، هذه الخسارة المقصودة أو الرهانات الجانبية يمكن أن تكون نقدية (فقدان المرتبات أو المكافآت والمزايا)، وقد يكون لأسباب أخرى مثل أن المنظمة التي يعملون بها تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الاستمرار في العمل.²

الشكل رقم (03): ابعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع التالية: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص

168.

¹ الطاهر مجاهدي، "مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم"، دار باحث للنشر والتوزيع، ط01، لبنان، 2018، ص 41.

² مهدي صالح مهدي السامرائي، "الفكر الإداري والقيادي الحديث"، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2022، ص 137.

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام الموظفين في مؤسساتهم من أبرز عوامل نجاح المؤسسة ونموها، إذ تترجم ميولهم واعتقاداتهم إلى سلوكيات عملية تسهم بشكل فعال في تطوير المؤسسة ودفعها نحو التقدم، نتناول في هذا المبحث أهم محددات الالتزام التنظيمي ومستوياته وطرق قياسه.

المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي

اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي وهي:¹

1. السمات أو الخصائص الشخصية: مثال لذلك (السن، والجنس، والمستوى التعليمي، ومدة العمل بالوظيفة وغيرها)؛
2. الخبرات المرتبطة بالعمل: الدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية مثال لذلك (اتجاهات الجماعة، استقلال التنظيم)؛
3. سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي: الدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية مثال لذلك (حجم تنظيم، استقلال التنظيم)؛
4. السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد: مثال ذلك (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور).

ويمكن استعراض أمثلة عن هذه المحددات وتأثير كل منها في الجدول التالي:

¹ دعاء هلال عثمان، "المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 15، العدد 3، جويلية 2024، مصر، ص 1368.

الجدول (04): محددات الالتزام التنظيمي

المحددات	نوع التأثير
السن والجنس	- كلما تقدم الموظف في العمر زاد معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن كبار السن من الموظفين أكثر حرصا على العمل. - الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة. - المتزوجون أكثر التزاما.
مدة العمل	- إن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة أي وجود تأثير إيجابي.
المستوى التعليمي والوظيفي	- الأكثر تعليما أكثر التزاما. - أصحاب المناصب العليا أكثر التزاما من غيرهم.
مقدار دعم المنظمة للموظف	- أثره إيجابي مع الالتزام التنظيمي.
العدالة تنظيمية	- أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.
صراع الدور وغموض الدور وعبء الدور	- إن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلبا على التزام الأفراد. - إن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به. - إن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي.

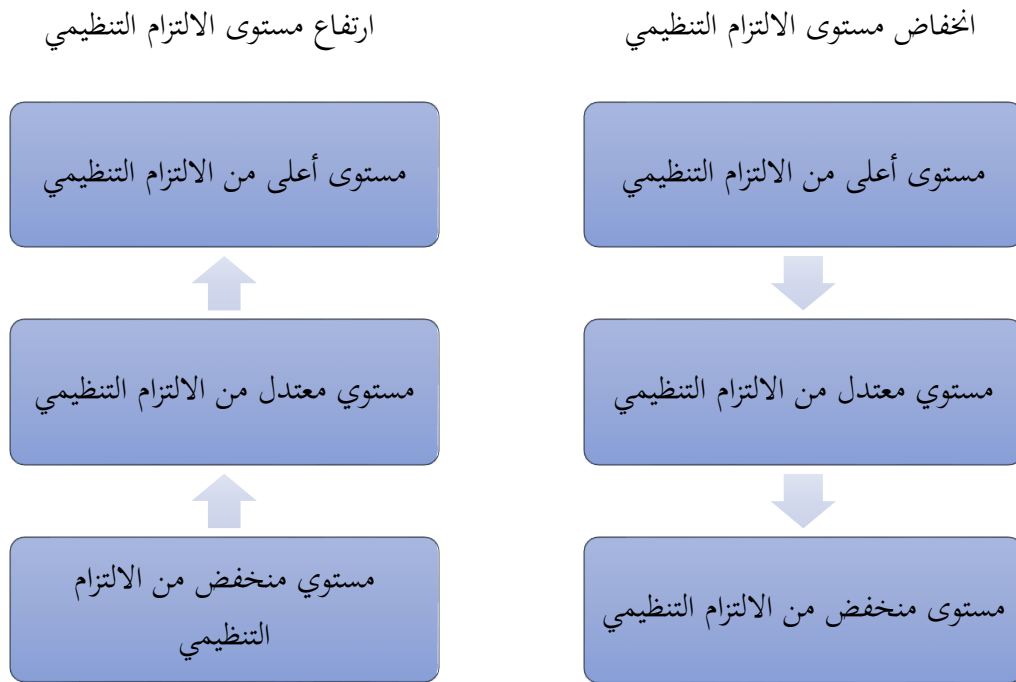
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع التالية:

- عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، ط1، المنصورة مصر، 2007.
- علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الايام لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

المطلب الثاني: مستويات الالتزام التنظيمي

تتفاوت درجة الالتزام التنظيمي بين الموظفين من حيث القوة والضعف، حيث لا يكون جميع الأفراد على نفس المستوى من الالتزام تجاه منظماتهم. ولهذا تم تصنيف الالتزام التنظيمي إلى ثلاث مستويات رئيسية، تعكس مدى ارتباط الموظف بالمنظمة واستعداده للاستمرار فيها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): مستويات الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوبي، " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 119.

يوضح لنا الشكل رقم (03) مستويات الالتزام التنظيمي في حالة الانخفاض وحالة الارتفاع، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي، وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي:¹

¹ هدى درنوبي، " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 119.

1. مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي

يتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة إرادة للبقاء، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكي في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء؛

2. مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي 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 المعياري للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك؛

3. انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المنظمة والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء.

المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها. وضمن هذا السياق سنتطرق لبعض أهم هذه المقاييس وهي:¹

➤ **مقياس ثورنتن:** يتضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، و 7 فقرات خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني؛

➤ **مقياس بوتر وزملانه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة، ولاء الأفراد للمنظمة وإخلاصهم لها، لرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف

¹ رشيد خطارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

المنظمة واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة 88 استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام؛

➤ **مقياس مارش ومافري:** اللذين قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس: إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة، تعزيز استحسان المنظمة، حب الفرد على الالتزام بقيم العمل، الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد إبراز نية الفرد للبقاء بالمنظمة؛

➤ **مقياس جورج وزملاءه:** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات تعبر كل منها عن واحدة من القيم المتمثلة في استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة وهو:¹

➤ **مقياس كوردن وزملاءه:** وقد اعتمد في بناء المقياس على ثلاثة مصادر، أولها المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر المعتقدات الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، وثانيها مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 68 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من تلك المصادر الثلاث استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي؛

— 16 فقرة تتعلق بالولاء؛

— 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة؛

— 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل في المنظمة؛

— 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بالمنظمة.

¹ سامي إبراهيم حنون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 22.

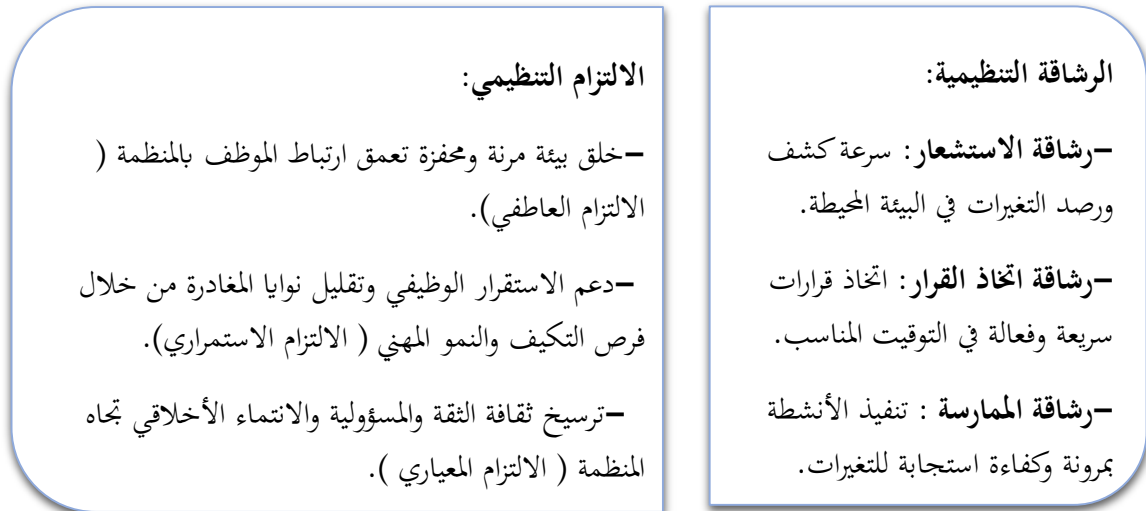
المبحث الثالث: الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تشكل كل من الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي ركيزتين أساسيتين لنجاح المنظمات في بيئات العمل المتغيرة، تمثل الرقابة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف والتفاعل مع التغيرات الخارجية بسرعة وفعالية مما يساهم في تحسين استجابتها للتحديات والمستجدات، ومن جانب آخر يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تدعم الاستقرار الداخلي وتعزز من ارتباط الأفراد بمنظمتهم مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

المطلب الأول: دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

تشكل الرقابة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئات العمل المتغيرة، لما لها من دور في تحسين الأداء وتعزيز التفاعل الداخلي. تناولت العديد من الدراسات دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي من بينها دراسة دينا حلمي عباس النيشلي في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، حيث بينت أن رقابة التنظيمية بأبعادها رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة تؤثر إيجابيا وبشكل معنوي على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي، المستمر، والمعياري. سيتم في هذا السياق تناول دور الرقابة التنظيمية بأبعادها رقابة الاستشعار، اتخاذ القرار والممارسة في دعم وتحقيق الالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (05): دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع التالي: وائل زاهد محمد، عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 238.

1) دور رشاقة الاستشعار في تحقيق الالتزام التنظيمي

رشاقة الاستشعار هي قدرة المنظمة على الرصد الدقيق والسريع للتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وتؤدي دوراً محورياً في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.¹ فالمنظمات التي تعتمد على " القيادة الرشيقة تتمتع بحس استشعار عالي حيث تكون أكثر قدرة على التقاط الإشارات الدالة على احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، وبالتالي توجيه استجابة المنظمة بشكل يلي تلك الاحتياجات بفعالية، مما يعمق من شعور الموظفين بالانتماء والولاء".² علاوة على ذلك، "عندما تبادر المنظمة من خلال آليات استشعارها الفعالة، إلى تحديد الضغوط والتحديات المحتملة التي قد تواجه الموظفين في مراحلها المبكرة، وتسعى بجدية لمعالجتها وتقليل أثرها يساهم في خفض مستويات القلق والتوتر لديهم. هذا النهج الاستباقي يعزز ثقة الموظفين في قيادتهم وفي المنظمة ككل مما يدعم التزامهم المستمر بالبقاء في المنظمة".³ وهو الالتزام الذي يؤثر على إدراك الموظفين لتكاليف الناتجة عن قرار ترك العمل.

تعتبر رشاقة الاستشعار عن عمق الالتزام العاطفي في المنظمة من خلال "تمكينها من فهم احتياجات موظفيها وتوقعاتهم المتغيرة باستمرار، مثل تطلعاتهم نحو الأمن الوظيفي وفرص النمو والتطور المهني وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة والاستجابة الفعالة لهذه الاحتياجات، يولد لديهم شعوراً عميقاً بالتقدير والاهتمام، هذا الشعور الإيجابي يساهم بصورة مباشرة في تقوية ارتباطهم العاطفي بالمنظمة".⁴

كما تعزز رشاقة الاستشعار من زيادة مرونة الإجراءات واتخاذ القرارات، "وينعكس ذلك على الموظفين من خلال تحسين الأداء في العمل، وسلاسة في التعاطي مع المهام فيظهر التحسن في المناخ الوظيفي، وبالتالي تتحسن جودة الحياة الوظيفية للموظفين، لما يلقونه من اهتمام ودعم من قيادة المؤسسة. فهناك ارتباط وثيق بين الرشاقة

¹ سعد علي محمود وآخرون، "أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 61، الجزء 2، العراق، 31 مارس 2023، ص 381.

² سهل محمد عبيدات، "مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء"، مجلة كلية التربية، المجلد 40، العدد 05، مصر، 2024، ص 156.

³ دينا حلمي عباس النيشلي، "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة المجلد 40، العدد 03، مصر، سبتمبر 2020، ص 171.

⁴ محمد قاسم المقابلة، سميا راتب عبد الرحمن بنات، مرجع سبق ذكره، ص 135.

التنظيمية وتحسين جودة الحياة الوظيفية، إذ تحقق لهم مكانة مرموقة وزيادة في الإنتاجية، وتعزز لديهم روح الانتماء تجاه مقر العمل، لأنهم سيشعرون أن لآرائهم قيمة، وسيلاحظون الدعم المستمر من خلال التدريب والتطوير، ومراعاة ظروفهم الشخصية¹. مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي ومشجع هذا المناخ يعزز بدوره الالتزام المعياري لدى الموظفين، والذي ينبع من شعورهم بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة للبقاء فيها والمساهمة في نجاحها.

(2) دور رقابة اتخاذ القرار في تحقيق الالتزام التنظيمي

تعكس رقابة اتخاذ القرار قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة ومبنية على معلومات دقيقة، وتلعب دورا بارزا في بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي². إن السرعة والكفاءة في حسم القضايا واتخاذ القرارات، وخصوصا تلك التي تمس الموظفين بشكل مباشر أو تؤثر في بيئة عملهم، تساهم في تقليل حالات عدم اليقين والإحباط لديهم. عندما يلمس الموظفون أن المشكلات تعالج دون تأخير وأن القرارات تتخذ لدعمهم أو لدعم أهداف العمل التي يساهمون في تحقيقها، يزداد شعورهم بالرضا والثقة في الإدارة، مما ينعكس إيجابا على التزامهم تجاه المنظمة³. كما تمكن القيادة الرشيدة المسؤولين من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وهو ما يقلل من حالة عدم اليقين لدى الموظفين ويعزز ثقتهم في كفاءة الإدارة وقدرتها على التعامل مع المواقف المختلفة، مما يساهم في دعم مختلف أشكال الالتزام⁴. إضافة إلى ذلك، فإن القرارات التي تتسم بالشفافية والعدالة، حتى وإن كانت سريعة، تعزز من إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية داخل مكان العمل. هذا الإدراك يعتبر عاملا جوهريا في بناء مختلف أشكال الالتزام التنظيمي، سواء كان عاطفيا أو مستمرا أو معياريا⁵.

(3) دور رقابة الممارسة في تحقيق الالتزام التنظيمي

رقابة الممارسة هي قدرة المنظمة على تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات بكفاءة وسرعة، مع إتاحة إمكانية تعديل العمليات التشغيلية بمرونة استجابة للمتغيرات البيئية⁶. ويعد أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة أحد العوامل الحاسمة في تعزيز هذه الرقابة، إذ تتمكن القيادة الرشيدة من خلال دعمها للفرق في أداء المهام بمرونة وتشجيعها

¹ سارة عزيز العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² سعد علي محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 381.

³ محمد قاسم المقابلة، سميا راتب عبد الرحمن بنات، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁴ سهل محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 176.

⁵ دينا حلمي عباس النيشلي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

⁶ سعد علي محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 381.

على التعلم من الأخطاء وإزالتها للعوائق، من تعزيز فعالية الممارسات الرشيقة في دعم الموظفين، لاسيما في ضغوط العمل، وهذا بدوره ينعكس إيجابا على الالتزام التنظيمي.¹

يرتبط نظام المكافآت والحوافز داخل المنظمة ارتباطا وثيقا بسرعة الإنجاز وكفاءة القيادة الداعمة لعمليات التنفيذ الرشيقة، إلى جانب مشاركة الموظفين في تصميم هذه الممارسات. وتعد قدرة الإدارة على تطبيق السياسات والإجراءات بأسلوب مرن ومتكيف عاملا مهما في تحسين بيئة العمل وتقليل الضغوط المهنية، مما يعزز شعور الموظفين بالدعم والاهتمام، ومن ثم فإن رشاقة الممارسة الإدارية متى ما اقترنت بقيادة فعالة وبيئة عمل إيجابية، تسهم بشكل مباشر في تعزيز الالتزام التنظيمي.²

إن الرشاقة في تنفيذ الاستراتيجيات (رشاقة الممارسة على المستوى الاستراتيجي)، لا يمكن أن تتم بفعالية دون وجود قوة عاملة ملتزمة وقادرة على التكيف، فالمنظمات التي تنجح في تنفيذ استراتيجياتها بمرونة وكفاءة غالبا ما تكون تلك التي استثمرت في بناء التزام عال لدى موظفيها، مما يشير إلى علاقة تبادلية أو غير مباشرة على الأقل، من المهم الإشارة إلى أن هذه النتائج قد تختلف باختلاف السياقات التنظيمية والثقافية، وأن فهم العلاقة بين رشاقة الممارسة والالتزام التنظيمي يتطلب النظر في مجموعة متكاملة من العوامل المتداخلة.³

المطلب الثاني: أهمية الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

تبرز أهمية لرشاقة التنظيمية كعامل محوري في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال آليات تكاملية تبدأ بقدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية. فمن خلال استشعار المتغيرات البيئية بدقة واتخاذ قرارات سريعة مدعومة بتنفيذ فعال تضمن المنظمة بقاءها واستقرارها، وهو ما ينعكس إيجابا على شعور العاملين بالأمان الوظيفي ويدفعهم للالتزام بمنظمة قادرة على تجاوز الصعاب والمحافظة على استدامتها.⁴

لا تقتصر الرشاقة التنظيمية على التكيف فحسب، بل تمتد إلى خلق بيئة ديناميكية محفزة عبر تبني ثقافة التغيير المستمر والابتكار، إن تمتع الأفراد بثقافة رشيقة تمكنهم من التحول بسرعة والتكيف مع الأوضاع وخاصة

¹ سهل محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² محمد قاسم المقابلة، سميا راتب عبد الرحمن بنات، مرجع سبق ذكره، ص 137.

³ نور الدين لعمايرة، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023-2024، ص 10.

⁴ دينا حلمي عباس النيشلي، مرجع سبق ذكره، ص 171-173.

خلق الفرص مهما كانت الظروف، وتساهم الثقافة الرشيدة في تعزيز العمل الجماعي وإيجاد الحلول الفعالة والمبتكرة وتشجع على التعلم المستمر وغيرها من الخصائص¹.

كما تسهم الرقابة التنظيمية في تعزيز الوضوح الهيكلي عبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، مما يقلل الغموض والصراعات المحتملة، حين يدرك الموظفون أن جهودهم مقدرة وتصب في أهداف مشتركة، تتعزز ثقتهم بكفاءتهم وقدرتهم على التحكم في مهامهم وهو ما ينعكس على رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة².

ومما سبق يمكن القول إن الرقابة التنظيمية تخلق بيئة عمل محفزة من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتقلبات السوق، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة ويشعر العاملين بالإنجاز عند مشاركتهم في تحقيق نتائج ملموسة، هذا النجاح المستمر يعزز ثقة العاملين بقيادة المنظمة ومستقبلها، ويجعلهم أكثر استعداداً لبذل الجهود الاستثنائية، مما يترجم التزاماً تنظيمياً مستداماً قائماً على الإيمان الجماعي بقدرة المنظمة على الازدهار في بيئة متغيرة.

المطلب الثالث: أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

تعد رقابة التنظيمية من السمات الحديثة التي تسعى المنظمة إلى تبنيها في ظل كيانات العمل المتغيرة، لما لها من دور في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف نحو اتخاذ القرارات بسرعة. ويؤثر هذا بشكل مباشر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، لاسيما من حيث التزامهم التنظيمي، حيث سنتناول في هذا المطلب كيفية تأثير كل بعد من أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

1. أثر رقابة الاستشعار في تحقيق الالتزام التنظيمي

يفسر هذا الأثر بأن قدرة المنظمة على استشعار المتغيرات البيئية بسرعة وكفاءة تمكنها من تكييف سياساتها وممارساتها الداخلية بما يتلاءم مع هذه المتغيرات. هذا التكيف يعزز شعور العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي، ويدركون أن منظماتهم قادرة على التعامل مع التحديات والمخاطر على تنافسيتها، حيث عندما يرى الموظفون أن الإدارة العليا تستجيب بفعالية للمعلومات الجديدة والفرص الناشئة أو التهديدات المحتملة فإن ذلك يزيد من ثقتهم في قيادة المنظمة وفي مستقبلها. هذه الثقة المتزايدة تترجم إلى التزام تنظيمي أعلى حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء

¹ بوعلام موجار، انيسة بركان، " أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرقابة التنظيمية"، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2024، ص 318.

² سفيان نظمي عادل الشياح وآخرون، "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 19، مصر، جانفي 2025، ص 119.

من كيان ديناميكي ومرن يهتم ببيئته ويتفاعل معها بإيجابية، مما يعزز رغبتهم في البقاء والمساهمة في نجاح المنظمة. كما أن رشاقة الاستشعار تتيح للمنظمة فهم احتياجات وتوقعات موظفيها بشكل أفضل من خلال رصد التغيرات في سوق العمل والممارسات المثلى في إدارة الموارد البشرية، مما يمكنها من توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة تعزز الالتزام.¹

2. أثر رشاقة اتخاذ القرار في تحقيق الالتزام التنظيمي

يتجلى أثر رشاقة اتخاذ القرار في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال عدة جوانب فعندما تكون المنظمة قادرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة تتسم بالكفاءة والفعالية. هذه السرعة في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تؤثر على سير العمل أو مستقبل الموظفين، تقلل من حالات عدم اليقين والغموض التي قد تؤدي إلى تراجع مستويات الالتزام. علاوة على ذلك، فإن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار أو على الأقل اطلاعهم على مبررات القرارات المتخذة بشفافية، يعزز شعورهم بالتقدير والأهمية داخل المنظمة حيث عندما يرى الموظفون أن القرارات تتخذ بشكل مدروس وعادل، وأنها تهدف إلى مصلحة المنظمة والعاملين فيها، يزداد إيمانهم بأهداف المنظمة وقيمها، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم العاطفي والمعياري، كما إن قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة في الوقت المناسب، خصوصاً في مواجهة التحديات أو استغلال الفرص، تبني الثقة بين الموظفين وقيادتهم، وهي ركيزة أساسية للالتزام التنظيمي.²

3. أثر رشاقة الممارسة على تحقيق الالتزام التنظيمي

رشاقة الممارسة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الالتزام التنظيمي، لأنها تجعل بيئة العمل أكثر مرونة وتفهمًا لاحتياجات الموظفين وظروف العمل المتغيرة. عندما تكون المنظمة قادرة على التكيف السريع مع التحديات وتعتمد على أساليب مرنة في الإدارة واتخاذ القرار، فإن الموظفين يشعرون بأنهم جزء مهم من هذه الديناميكية، مما يزيد من حماسهم وانتمائهم للمؤسسة. هذا الشعور بالانتماء يعزز ما يعرف بالالتزام العاطفي، أي ارتباط الموظف بالمكان لأنه يحبه ويشعر بالراحة فيه. كذلك، عندما يتم تمكين الموظفين ومنحهم الثقة للمشاركة وإبداء آرائهم وتقديم حلول، ينشأ لديهم شعور بالواجب والمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة، وهو ما يعزز الالتزام المعياري. إضافة إلى ذلك فإن الرشاقة التنظيمية تقلل من التعقيدات والروتين، وهذا يخفف الضغط على

¹ عبدة عبد الهادي، علاء نجيب، " أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التعليم في المحافظة قلقيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 17، فلسطين، 2022، ص77.

² المرجع نفسه، ص78.

الموظف، ويجعله أكثر رغبة في البقاء داخل المنظمة، مما يقوي الالتزام المستمر. باختصار يمكن القول أنه كلما زادت رشاقة الممارسات الإدارية زاد شعور الموظف بالرضا والاستقرار والانتماء، وكلها عوامل تؤدي إلى التزام تنظيمي أقوى وأكثر استدامة.¹

وما سبق يمكننا القول ان الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على الالتزام التنظيمي، حيث كلما كانت المنظمة رشيقة في استشعارها للأحداث غير متوقعة واتخاذ القرار بعد تفسير تلك الأحداث والتغيرات وإعادة هيكلة الموارد وتطبيقها من جديد، شعر الموظف أنها منظمة ناجحة وجديرة بالثقة فزاد ارتباطه العاطفي، وشعر بالأمان المهني، وبواجب أخلاقي تجاهها. فكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية لا يعمل بشكل منفصل، بل يتكامل مع الآخرين لتشكيل بيئة ديناميكية تدعم الموظف نفسيا وعمليا، وتزيد من مستوى التزامه، فالمنظمات التي تنجح في ترسيخ هذه الأبعاد تجد نفسها قادرة على الاحتفاظ بكوادرها، وتحقيق أداء مستدام في بيئة مليئة بالتحديات ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا إذا عملت جاهدة على استثمار مواردها في تطوير ثقافة رشيقة لتعزيز ولاء موظفيها.

¹ عبيدة عبد الهادي، علاء نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

خلاصة الفصل

وفي خلاصة هذا الفصل ومما سبق وتطرقنا إليه يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي يعد من المفاهيم الجوهرية في بيئة العمل الحديثة، إذ يعبر عن العلاقة التبادلية بين الفرد والمؤسسة، ويعكس الحالة الإيجابية التي تدفع العامل للارتباط بالمنظمة والبقاء فيها.

ومن أجل تحقيق هذا النوع من الالتزام، بات من الضروري أن تتبنى المؤسسات أساليب تنظيمية مرنة قادرة على مواكبة التغيرات والاستجابة السريعة للمتطلبات المتجددة، وهو ما يعرف بالرشاقة التنظيمية التي تعد من بين الآليات الفعالة التي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، إذ تسهم في تهيئة بيئة عمل مرنة تشجع على المشاركة والتمكين وتقدير الجهود، مما يعزز من شعور الأفراد بالرضا والانتماء. فالمنظمات الرشيقة تتمتع بقدرة عالية على استثمار طاقات موظفيها، وتحفيزهم من خلال تفاعل سريع وفعال مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى التزامهم وولائهم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه

تمهيد

بناءً على ما تقدم في الجانب النظري من دراستنا لدور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال، وبعد توضيح متغيرات الدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى الواقع العملي للموضوع، وهذا للتحقق من صحة النتائج النظرية والتعرف على علاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة فيما بينها، ولهذا تم إسقاط الدراسة النظرية على أحد المؤسسات الاقتصادية المتواجدة على المستوى الوطني، ألا وهو المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق - قالملة، حيث سنقوم بدراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هذه المؤسسة من خلال برنامج SPSS وذلك بعد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة والمتعلقة بالموضوع لإجراء التحليل الإحصائي وتفسير النتائج المتحصل عليها، وبالتالي الوصول إلى هدف الدراسة، ولتحقيق هذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالملة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التقديم العام للمركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة

نهدف من خلال هذا المبحث للتعرف على المؤسسة محل الدراسة، وهي المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة، من خلال تقديم نبذة عن نشأته وطبيعة نشاطه وأهدافه، بالإضافة إلى التطرق لهيكلة التنظيمي وشرحه.

المطلب الأول: نشأة وتطور المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة

يتناول هذا المطلب نبذة تاريخية للمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق قالمة وبالضبط الفرع بلدية الفجوج ولاية قالمة وطبيعة نشاطه. نفصل في نشأة وتطور المركب الصناعي والتجاري عجائن الشرق قالمة عبر مرحلتين، حيث أنه نشأ وإنطلق كأحد الفروع تابعة للمجمع الصناعي "عمر بن عمر"، ثم انتقل في بداية 2025 للمجمع المعروف باسم "أغروديف".

- المرحلة الأولى: نشأة المؤسسة ضمن فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر

هي إحدى فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي أسسه الأب الراحل عمر بن عمر، والذي نجح في فرض نفسه كأحد الرواد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والاعمال العائلية، وذلك منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 والمتمثلة في مصبرات الطماطم (CAP)، ويحتل المجمع اليوم مكانة مرموقة في السوق الجزائرية والعالمية، بفضل الإمكانيات العالية والجودة المعتمدة في الإنتاج، فبعد إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود، جاءت فكرة تأسيس الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة "مطاحن عمر بن عمر" سنة 1994، حيث بدأت الدراسات والبحوث وفق الأطر القانونية، من خلال إعداد ملف استثماري للحصول على قرض بنكي، إلى جانب تكوين ملفات موجهة إلى هيئات إدارية أخرى، مثل الغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية، لاسيما فيما يتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع، نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.

- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد أنجزت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانب، وشملت عدة جوانب أساسية، من بينها دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية، دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية، وكذا دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق). كما تضمنت التقييمات كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يخص التجهيزات والمعدات، فقد تم اختيارها بعناية وكانت من منشأ ألماني وإيطالي، نظرا لجودتها العالية وكفاءتها

التقنية، وبعد أربع (04) سنوات من العمل والدراسة، وتحديدًا في 29 مارس 2000، تم إنشاء شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة، على مساحة إجمالية تقدر بـ 42,500 متر مربع. ويحد هذه المساحة من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر، ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال، بينما تحيط بها من الشرق والغرب أراضي زراعية مملوكة للخواص.

انطلق الإنتاج في البداية ببطاقة إنتاجية قدرها 300 طن يومياً، ليرتفع تدريجياً إلى أن بلغ 700 طن يومياً سنة 2004، أي بزيادة قدرها 400 طن يومياً، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة لإنتاج العجائن الغذائية والكسكس، والتي تميزت بسرعة تطورها وجودة منتجاتها، مما مكّنها من الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO9001)، وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO22000) وفي سنة 2012، وذلك بفضل نظام تسيير الجودة الذي حرص المركب على تطبيقه، وقد تم تعزيز هذه الوحدة سنة 2014 بتزويدها بخطين إنتاج للعجائن الخاصة، وهما من بين الأفضل عالمياً، مما ساهم في رفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق التوزيع.

- المرحلة الثانية: الانتقال إلى مجمع أغروديف

مع بداية جانفي 2025 كشفت الجمعية الجزائرية لحماية المستهلك والبيئة عن تغيرات جذرية في العلامة التجارية المشهورة "عمر بن عمر"، حيث تم تغيير اسم المؤسسة إلى المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق قالمة، واسم المنتجات المعروفة مثل المعكرونة والكسكسي إلى "عجائن الشرق"، ويأتي هذا القرار بحسب المصدر ذاته، في إطار عملية تأميم العلامة التجارية التي أصبحت الآن جزء من المجموعة العامة التابعة للدولة "أغروديف"، وهي مجموعة متخصصة في الصناعات الغذائية في الجزائر.

يبلغ عدد عمال المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة 847 عامل موزعين كالاتي:

- من حيث الجنس: 47 نساء، 800 رجال.
- من حيث الحالة المهنية: 98 إطار، 3 إطار إداري، 17 إطار سامي، 430 عون تحكم، 289 منفذ.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط وأهداف المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالملة

تهدف من خلال هذا المطلب للتعرف على طبيعة نشاط المركب التجاري والصناعي وأهم منتجاته ووحداته، بالإضافة إلى معرفة أهدافه المستقبلية.

أولاً: نشاط المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالملة

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه براً إلى المخازن التي تصل طاقة استيعابها حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة، ويتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة إذا ما كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا، حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

- عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 8X3 كالتالي:
 - الفرقة أ من الساعة 05 صباحاً إلى 01 زوالاً.
 - الفرقة ب من الساعة 01 زوالاً إلى 09 مساءً.
 - الفرقة ج من الساعة 09 مساءً إلى الساعة 05 صباحاً، والفرقة د في حالة راحة.
 - وحدة إنتاج العجائن الغذائية الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب في المطاحن لكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:
 - الفرقة أ من الساعة 04 صباحاً إلى 12 زوالاً.
 - الفرقة ب من الساعة 12 زوالاً إلى الساعة 08 مساءً.
 - الفرقة ج من الساعة 08 مساءً إلى الساعة 04 صباحاً، والفرقة د في حالة راحة.
- يتوفر المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالملة على 3 وحدات إنتاج والمتمثلة في:

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بالمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس ..).
- وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج هنائي.
- وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة

الأنواع للاستهلاك المباشر.

يتعرض المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق لمنافسة شديدة على الصعيد الوطني والدولي في مجال إنتاج السميد والعجائن ونذكر من أهم منافسيه المؤسسات التالية:

- **على المستوى الوطني:** عجائن Extra (البرج)، عجائن ماما (المتيجة)، عجائن سفينة (مستغانم)، عجائن سيم (البليدة)، مطاحن ليانا (عنابة)، مطاحن مرمورة (قلمة)، مطاحن SPAK (سطيف).
- **على المستوى الدولي:** معجنات الوردة البيضاء (تونس)، معجنات داري (المغرب).

ثانيا: أهداف المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة

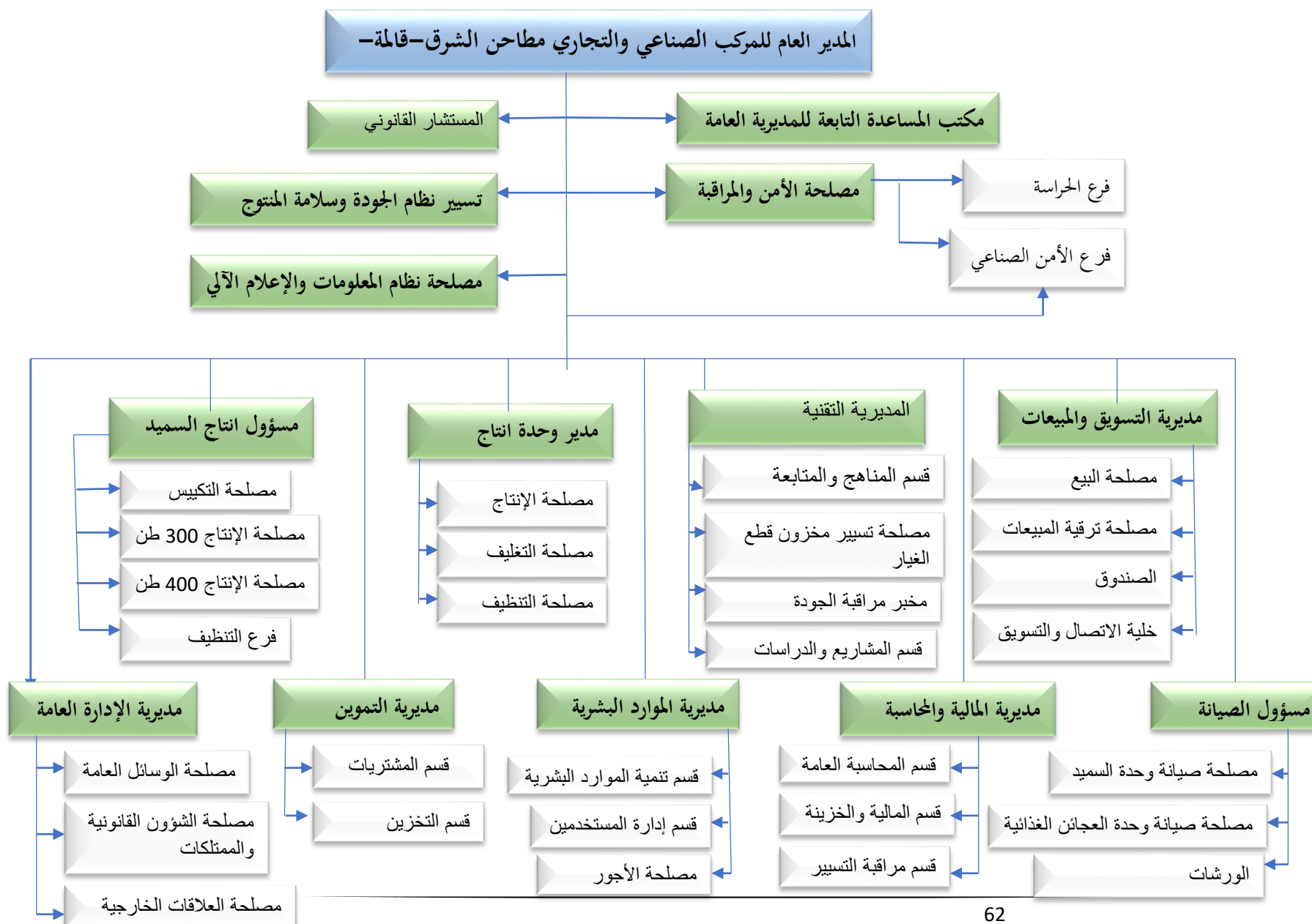
يسعى المركب لتحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها كما يلي:

- ضمان البقاء والاستمرار.
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض بالاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- رفع مستوى الأداء والإنتاجية من خلال تحديث المعدات والتقنيات المستعملة وتكوين الموارد البشرية.
- الاسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي وعبر خلق مناصب شغل.
- المساهمة في التكوين المهني لفائدة الشباب المحلي وتشجيع إدماجهم في سوق العمل.
- احترام المعايير الصحية والبيئية المعمول بها في مجال الصناعات الغذائية.
- ضمان ديمومة وتطور نشاط المركب بما يتماشى مع السياسات الوطنية في مجال الامن الغذائي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة

من أهم سمات المركب الناجح هي قوة جهازه التسيري، فحسن التسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي للمركب يتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمركب.

❖ شرح مهام أقسام ومصالح المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق-قالة.

انطلاقاً من الشكل رقم (06) الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق، حيث يشرف المدير العام على المركب الصناعي والتجاري عجائن الشرق، ويساعده مكتب المساعدة الفنية لضمان الجودة بالإضافة إلى مصالح الأمن والحراسة. يتكون الهيكل من ثلاث مديريات رئيسية: الإنتاج، الموارد العامة، التسويق والمبيعات، إضافة إلى مدير البحث العلمي ومديرية الصيانة. تتفرع كل مديرية إلى مصالح وأقسام متخصصة لضمان تسيير العمليات بكفاءة. يهدف التنظيم العام على تحقيق الجودة، التطوير المستمر، وضمان استمرارية الإنتاج.

سنتعرض فيما يلي شرح مفصل لمختلف مكونات ومصالح الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق حيث كانت فيما يلي:

1. مديرية الموارد البشرية

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة الضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة، وتنقسم إلى:

● قسم تطوير الموارد البشرية

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

● قسم تسيير المستخدمين

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخلية كان أو خارجياً.

● قسم مصلحة الأجور

2. مصلحة الأمن

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

— الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

3. مكتب مساعدة المديرية العامة

مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.

4. مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي

الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

5. مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية

السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

6. المستشار القانوني

توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

7. مديرية التسويق والمبيعات

تعدد مهم مديرية التسويق والمبيعات ونذكر من أهمها مايلي:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إعلانية...)

8. مصلحة انتاج السميد

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

— مصلحة التكييس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب مدير المبيعات

9. مديرية إنتاج العجائن

تحويل المادة الأولية (السميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق. الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد المادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف المبيعات.

10. مصلحة الصيانة

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزييد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

- ورشة الكهرباء.
- ورشة الميكانيك.
- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الودتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

11. مديرية التموين

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار... إلخ. والسهر على تخزينها. وتنقسم إلى:

- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
- قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

12. المديرية التقنية

وتضم الأقسام التالية:

● قسم المناهج والمتابعة التقنية:

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
 - الاشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.
 - تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.
- قسم الأشغال والدراسات: دراسة وإنجاز ومختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

- مخبر مراقبة الجودة: مراقبة المنتجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...).
- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار: متابعة وتخطيط وتوفير قطع الغيار للضمان استمرارية العمليات الإنتاجية وعمليات الصيانة.

13. مديرية المالية والمحاسبة

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في إطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

● مصلحة المحاسبة العامة

- مسؤولية على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجرى داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

● قسم المالية والخزينة

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية التي تعود بالفائدة على الشركة
- المتابعة البنكية.

● قسم مراقبة التسيير

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا لاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

14. مديرية الإدارة العامة

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

- مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.
- مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات: مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والصراعات المحتملة.
- مصلحة العلاقات الخارجية: مهمتها التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائياً، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الوحدات الإحصائية التي تشترك في خاصية أو سمة ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع البحث، ويختلف تحديد هذا المجتمع تبعاً لطبيعة المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة.

في هذه الدراسة يتمثل المجتمع في العاملين في المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قالمة والبالغ عددهم 847 فرداً. نظراً لتعذر الوصول لجميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة من جهة، وتقييدنا بالحد الأقصى المسموح توزيعه من الاستبيانات من جهة أخرى، اخترنا أسلوب المعاينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، بدلاً من أسلوب الحصر الشامل، وهي أبسط أنواع العينات وأكثرها صلاحية، وعليه تم توزيع 50 استبياناً حسب ما تم تقييدنا به من طرف إدارة المؤسسة، وتم استرجاع 46 استبياناً ألغى منها 4 كونها غير مستوفية للشروط، وتم بالنهاية اعتماد 42 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي ومستوفياً لشروطه.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بأداة الدراسة والمتمثلة في الاستمارة، وكذلك معرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة باستمارة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة وهي من بين أهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تصميمها بالاعتماد على بعض الأساتذة المختصين في الميدان، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع والتعرف على مجتمع الدراسة.

في الدراسة الحالية، اشتمل الاستبيان على قسمين أحدهما تضمن البيانات الشخصية والآخر تضمن مجموعة بنود خاصة بموضوع الدراسة (انظر الملحق رقم 02)، موزعة على عدة محاور وفيما يلي سيتم التفصيل في ذلك:

• الجزء الأول من الاستبيان: خاص بالمعلومات الشخصية

اشتمل على مجموع المتغيرات بمختلف بدائلها والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

• الجزء الثاني من الاستبيان: خاص بمتغيرات الدراسة: يتضمن محورين:

✓ المحور الأول: فيخص الرضاقة التنظيمية، وهو يشمل الأبعاد التالية:

- بعد رضاقة الاستشعار: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 1 إلى 6.
- بعد رضاقة اتخاذ القرار: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 7 إلى 12.
- بعد رضاقة الممارسة: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 13 إلى 18.

✓ المحور الثاني: فيخص الالتزام التنظيمي، وهو يشمل الأبعاد التالية:

- بعد الالتزام العاطفي: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 19 إلى 24.
- بعد الالتزام المعياري: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 25 إلى 30.
- بعد الالتزام الاستمراري: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 31 إلى 36.

كما استعملنا سلم ليكارت الخماسي من أجل توزيع درجات الإجابة أعلى وزن (05 درجات)، أدنى وزن (01 درجة)، موزعة حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (05): مقياس ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

حسب الجدول رقم (05) نقوم بحساب أدنى وأعلى حد لمقياس ليكرت الخماسي:

— نقوم بحساب المدى الكلي حسب العملية التالية: $(5-1=4)$

— نقسمه على عدد فئات المقياس حتى نتحصل على المدى الجزئي للفئات، وذلك حسب العملية التالية:

$(5/4=0.80)$ ، ثم نضيفه لأصغر عدد في المقياس لنجد $(1,8)$.

— نكرر هذه الخطوات لنصل لأعلى قيمة في الأوزان وهي (5) .

— ياتباع نفس الخطوات نصل للنتائج التالية الموضحة في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): طول الخلايا

المتوسط الحسابي المرجح	اتجاه الإجابة
المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (1-1.8)	قيمة دالة على مستوى منخفض جدا
قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (1.8-2.6)	قيمة دالة على مستوى منخفض
قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (2.6-3.4)	قيمة دالة على مستوى متوسط
قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (3.4-4.2)	قيمة دالة على مستوى مرتفع
قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (4.2-5)	قيمة دالة على مستوى مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

وقد تم تحديد مستوى المعنوية ب 0.05 أي 5% الذي عنده تقبل أو ترفض الفرضيات الصفرية.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة، تم استخدام برنامج Spss، نسخة 21، بعدما تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي، ومعالجتها بالأساليب الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.... إلخ، وتضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: المعاملات الارتباط وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- التكرارات: يمكننا من معرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.
- النسبة المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط استجابات عينة الدراسة على عبارات (بنود) الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يمكن من خلالها الحكم على بقية المجموعة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": من أجل الحكم على ثبات عبارات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع حيث تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لقياسه، كما أستخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة أثر الرشاقة التنظيمية وأبعادها على الالتزام التنظيمي.
- اختبار ستودنت لعينة: T.Test لدراسة الفروق بين المتوسطات؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي: يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية؛

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من صدق وثبات العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

✓ **صدق المحكمين:** بعد بناء الإستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد من المحكمين المختصين (أنظر للملحق رقم 03) للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله، تم تعديل الأداة بناء على ملاحظاتهم، حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات وإعادة ترتيب بعضها، لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد العينة، وبالتالي أكثر صدقاً في قياس موضوع الدراسة؛

✓ **صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:** اتساق عبارات الإستمارة يقصد به مدى انسجام عبارات الإستمارة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومن أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Person corrélation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة، وتم ترتيب الجداول وفق ترتيب المحاور بأبعادها وذلك كما يلي:

1. صدق الاتساق الداخلي لمحور الرشاقة التنظيمية: يمكن توضيح نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير الرشاقة التنظيمية

الأبعاد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
رشاقة الاستشعار	.1	0,694**	0,000
	.2	0,704**	0,000
	.3	0,877**	0,000
	.4	0,743**	0,000
	.5	0,701**	0,000
	.6	0,688**	0,000
رشاقة اتخاذ القرار	.7	0,680**	0,000
	.8	0,675**	0,000
	.9	0,688**	0,000
	.10	0,835**	0,000
	.11	0,811**	0,000
	.12	0,822**	0,000
رشاقة الممارسة	.13	0,752**	0,000
	.14	0,754**	0,000
	.15	0,774**	0,000
	.16	0,688**	0,000
	.17	0,689**	0,000
	.18	0,821**	0,000

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ولقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون ما بين 0.675 و 0.877 وهي قيم مقبولة وتدل على وجود ارتباط للعبارات بالدرجة الكلية للبعد وهو ما يؤكد على الإتساق الداخلي لعبارات محور الرشاقة التنظيمية.

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني مع أبعاده بحساب معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد متغير الرشاقة التنظيمية

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
رشاقة الاستشعار	0,934**	0,000
رشاقة اتخاذ القرار	0,949**	0,000
رشاقة الممارسة	0,952**	0,000

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح أن قيم معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ولقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون ما بين 0.934 و 0.952 وهي قيم مقبولة وتدل على وجود ارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور وهو ما يؤكد على الإتساق الداخلي لمحور الرشاقة التنظيمية.

2. صدق الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي:

يمكن توضيح نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير الالتزام التنظيمي

الأبعاد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
الالتزام العاطفي	.19	0,698**	0,000
	.20	0,897**	0,000
	.21	0,742**	0,000
	.22	0,487**	0,000
	.23	0,719**	0,000
	.24	0,661**	0,000
الالتزام المعياري	.25	0,668**	0,000
	.26	0,729**	0,000
	.27	0,857**	0,000
	.28	0,837**	0,000
	.29	0,857**	0,000
	.30	0,811**	0,000
الالتزام الاستمراري	.31	0,765**	0,000
	.32	0,784**	0,000
	.33	0,775**	0,000
	.34	0,790**	0,000
	.35	0,649**	0,000
	.36	0,804**	0,000

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ولقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون ما بين 0.487 و 0.897 وهي قيم مقبولة وتدل على وجود ارتباط للعبارات بالدرجة الكلية للبعد وهو ما يؤكد على الإتساق الداخلي لعبارات هذا المحور الالتزام التنظيمي.

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني مع أبعاده بحساب معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد متغير الالتزام التنظيمي

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
الالتزام العاطفي	0,960**	0,000
الالتزام المعياري	0,947**	0,000
الالتزام الاستمراري	0,961**	0,000

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح أن قيم معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ولقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون ما بين 0.947 و 0.961 وهي قيم مقبولة وتدل على وجود ارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور وهو ما يؤكد على الإتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي.

ثانيا. ثبات أداة الدراسة:

نعني بثبات الإستبيان مدى قدرة هذا الأخيرة على إعطاء نفس النتائج في حالة ما إذا تم إعادة تطبيقه على نفس العينة، وتحت نفس الظروف والشروط، ولقياس مدى ثبات الإستبيان تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	مجموع العبارات	معامل ألفا كرونباخ
رشاقة الاستشعار	6	0,814
رشاقة اتخاذ القرار	6	0,824
رشاقة الممارسة	6	0,833
الرشاقة التنظيمية	18	0,935
الالتزام العاطفي	6	0,785
الالتزام المعياري	6	0,850
الالتزام الاستمراري	6	0,820
الالتزام التنظيمي	18	0,936
الثبات الكلي	36	0, 967

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن معامل الثبات الكلي أداة الدراسة بلغ 0, 967 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، لأنه أكبر من 0.70، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضاً، كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة تراوح بين 0,935 و 0.936 وهو أكبر من 0.7، وعليه فشرط الثبات محقق.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك بإستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والإستدلالي.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

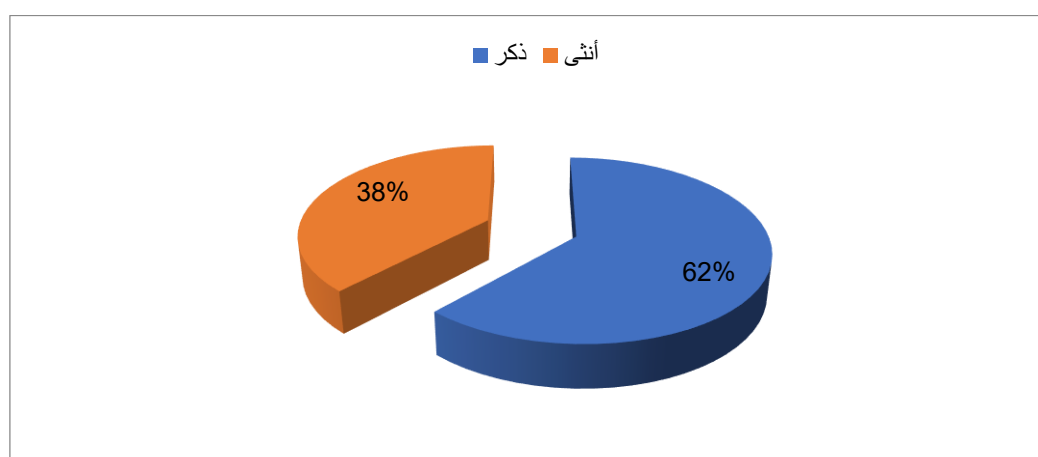
الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	61,9
أنثى	16	38,1
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من الذكور بما نسبته 61.9%، أما نسبة الإناث فتقدر 38.1%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

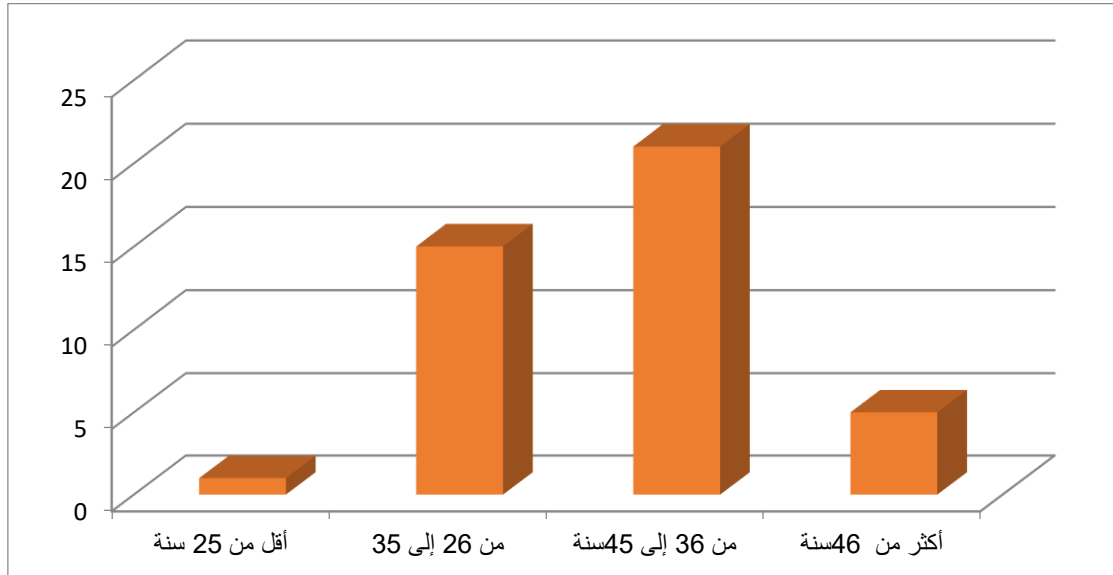
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	1	2,4
من 26 إلى 35	15	35,7
من 36 إلى 45 سنة	21	50,0
أكثر من 46 سنة	5	11,9
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نصف أفراد العينة سنهم من 36 سنة إلى 45 سنة، نسبة 50%، تليها نسبة 35.7% التي تعبر، عن اللذين سنهم من 26 سنة إلى 35 سنة، وأما الذين سنهم أكبر من 46 سنة، فنسبتهم 11.9%، أما الذين سنهم أقل من 25 سنة فنسبتهم 2.4%. مما يدل على نقص فئة الشباب التي يمكن للمركب الاستفادة من طاقاتهم في تحقيق التجديد والابتكار، وتكون فئة متوسطي العمر مما يشير إلى الاعتماد على فئة تتميز بالنضج المهني والقدرة على التعامل المتوازن مع متطلبات العمل.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

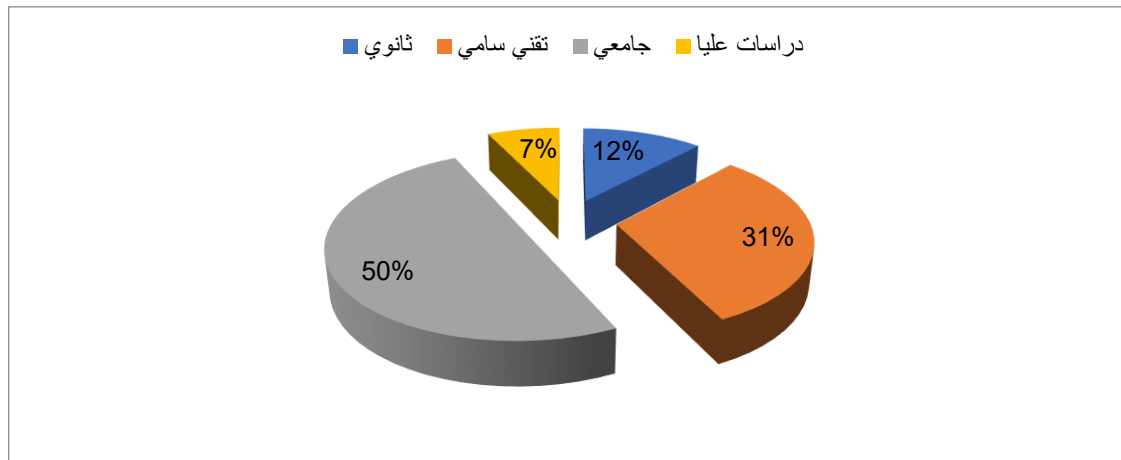
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	11,9
تقني سامي	13	31,0
جامعي	21	50,0
دراسات عليا	3	7,1
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نصف أفراد العينة جامعيون، نسبة 50%، تليها نسبة 31% التي تعبر، عن الحاملين لشهادة تقني سامي، أما الحاملون لشهادة ثانوي، فنسبتهم 11.9%، أما الذين لديهم مستوى دراسات عليا فنسبتهم 7.1%. مما يدل على وجود تنوع علمي لدى أفراد العينة، وأغلبه كفاءات تمتلك خلفيات معرفية، أي أن هناك توازن بين المعرفة النظرية والمهارات التقنية، فيسمح بتكوين تصورات واعية عند الأفراد حول موضوع الدراسة.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

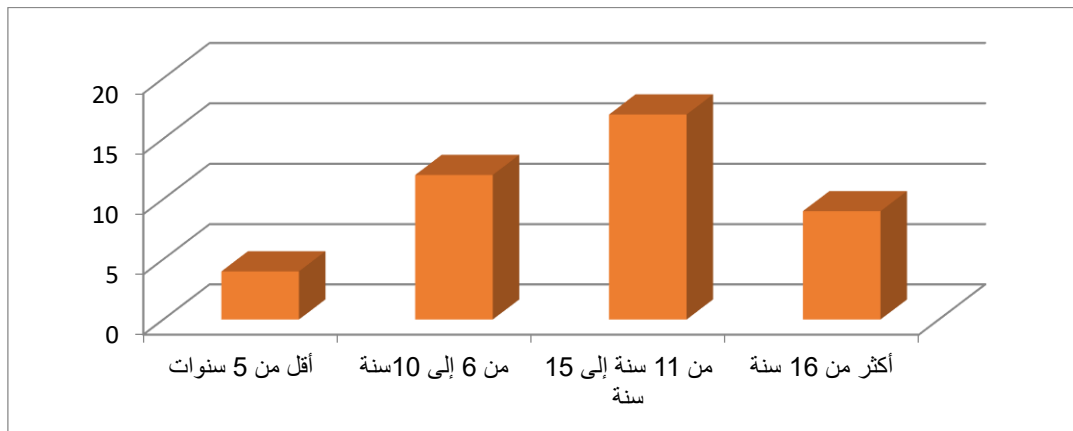
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	9,5
من 6 إلى 10 سنة	12	28,6
من 11 سنة إلى 15 سنة	17	40,5
أكثر من 16 سنة	9	21,4
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكبر أفراد العينة أقدميتهم من 11 إلى 15 سنوات، حيث أن نسبتهم 40.5%، أما الذين أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات، فيمثلون ما نسبته 28.6%، في حين أن الذين سنوات أقدميتهم أكبر من 16 سنوات يمثلون ما نسبته 21.4%، أما الذين سنوات أقدميتهم أقل من 5 سنوات فنسبتهم 9.5%. مما يدل على أن أغلبية العينة مكونة من أفراد متمرسين ذوي خبرة عالية. ويضفي مصداقية على النتائج المستخلصة بالنظر إلى الخبرة المتراكمة لدى أغلب الأفراد.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

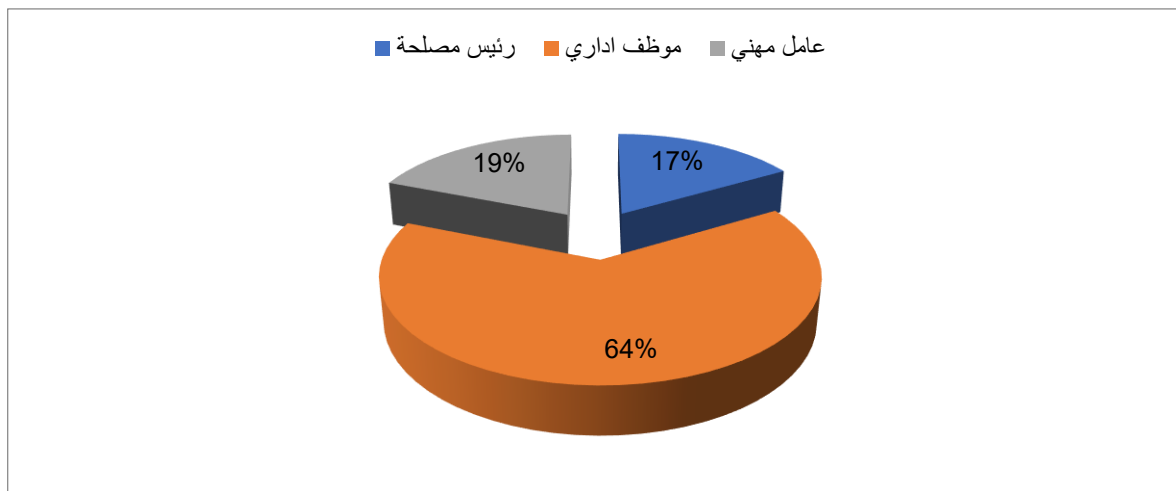
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	7	16,7
موظف اداري	27	64,3
عامل مهني	8	19,0
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة لهم موظفون إداريون يمثلون ما نسبة 64.3%، أما نسبة 19% فهي تمثل العاملين المهنيين، تليها نسبة 16.7% هم رؤساء مصالح. مما يدل على الإلمام الجيد لأغلب أفراد العينة بالجوانب الإدارية والتنظيمية ويدعم مصداقية البيانات المستخلصة من الدراسة. من خلال تفحص النتائج السابقة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن الإستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشرا يمكن الإعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان، ومن ثم الإعتماد على إجاباتهم أساسا لإستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بعد تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة ننتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، في المؤسسة محل الدراسة.

1. عرض وتحليل متغير الرضاقة التنظيمية

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لكل من أبعاد متغير الرضاقة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لذلك.

✓ عرض وتحليل متغير رضاقة الاستشعار

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لعباراته وللبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رشاقة الاستشعار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	المرتبة
1.	تتميز المؤسسة بالسرعة في الكشف عن الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات المنافسة.	4,31	0,468	مرتفع جدا	1
2.	تتابع المؤسسة باستمرار التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على السوق.	4,31	0,643	مرتفع جدا	2
3.	تمتلك المؤسسة القدرة على الكشف عن تهديدات المنافسين بسرعة.	3,60	1,211	مرتفع	6
4.	ترصد المؤسسة آراء العميل في المنتجات بصفة مستمرة ومنظمة.	3,79	0,951	مرتفع	5
5.	تتميز المؤسسة بسرعة في اكتشاف احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم.	3,88	0,861	مرتفع	4
6.	تتميز المؤسسة بسرعة اكتشاف التكنولوجيات الحديثة المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة التي تؤثر على بيئة العمل	4,19	0,671	مرتفع	3
رشاقة الاستشعار		4,01	0,602	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (17)، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أنشطة رشاقة الاستشعار، يتجهون في استجاباتهم نحو الموافقة، بدرجة مرتفعة، على هذا البعد بمتوسط حسابي 4.01، لأنه ينتمي إلى المجال الرابع لسلم ليكرث الخماسي [3.4-4.2]، والذي يوافق خيار الإجابة " موافق"، وعليه فممارسة أنشطة رشاقة الاستشعار ضمن تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كان بدرجة مرتفعة. أما بالتركيز على الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.602، فهو يدل على درجة تشتت مقبولة ومتوسطة في إجابات أفراد العينة.

بخصوص عبارات هذا البعد، فقد جاءت متباينة في القيمة والاتجاه، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بلغ 4.31، والتي تنص على "تتميز المؤسسة بالسرعة في الكشف عن الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات المنافسة"، أما أدنى متوسط حسابي، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (3)، بلغ 3.60، والتي تنص على " تمتلك المؤسسة القدرة على الكشف عن تهديدات المنافسين بسرعة".

✓ عرض وتحليل متغير رشاقة اتخاذ القرار

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لعباراته وللبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رشاقة اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الرتبة
7.	تشارك مختلف أقسام المؤسسة في عملية اتخاذ القرار	3,76	0,983	مرتفع	6
8.	تتميز المؤسسة بسرعة تنفيذ القرارات دون تأخير	4,12	0,705	مرتفع	4
9.	تنفذ المؤسسة قراراتها بناء على نتائج تحليل المنتظم للسوق	4,24	0,617	مرتفع جدا	3
10.	تستخدم المؤسسة أنظمة بيانات وأدوات رقمية سريعة لتحليل البيانات لدعم قراراتها	4,48	0,505	مرتفع جدا	1
11.	تراجع المؤسسة خططها التسويقية باستمرار لاتخاذ قرارات تجاه المنافسين	4,31	0,715	مرتفع جدا	2
12.	تضع المؤسسة خطط لتلبية احتياجات الزبائن بسرعة	3,93	0,973	مرتفع	5
رشاقة اتخاذ القرار		4,14	5,620	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (18)، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أنشطة رشاقة اتخاذ القرار، يتجهون في استجاباتهم نحو الموافقة، بدرجة مرتفعة، على هذا البعد بمتوسط حسابي 4.14، لأنه ينتمي إلى المجال الرابع لسلم ليكرث الخماسي [3.4-4.2]، والذي يوافق خيار الإجابة " موافق"، وعليه فممارسة رشاقة اتخاذ القرار ضمن تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كان بدرجة مرتفعة. أما بالتركيز على الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.562، فهو يدل على درجة تشتت مقبولة ومتوسطة في إجابات أفراد العينة.

بخصوص عبارات هذا البعد، فقد جاءت متباينة في القيمة والاتجاه، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (10) بلغ 4.48، والتي تنص على " تستخدم المؤسسة أنظمة بيانات وأدوات رقمية سريعة لتحليل البيانات لدعم قراراتها "، أما أدنى متوسط حسابي، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (7)، بلغ 3.76، والتي تنص على " تشارك مختلف أقسام المؤسسة في عملية اتخاذ القرار ".

✓ عرض وتحليل متغير رشاقة الممارسة

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لعباراته وللبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رشاقة الممارسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الرتبة
13.	تعمل المؤسسة على ادخال أنظمة تكنولوجية حديثة لتحسين جودة العمل	3,64	0,983	مرتفع	6
14.	تستطيع المؤسسة تعديل العمليات كلما تطلب الأمر وفق مواردها المتاحة	3,98	0,749	مرتفع	4
15.	تمتلك المؤسسة القدرة على طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.	4,19	0,634	مرتفع	2
16.	يتوفر لدى المؤسسة الموارد التي تساعد على تحقيق أهدافها	3,88	0,889	مرتفع	5
17.	تستطيع المؤسسة إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب	4,02	0,780	مرتفع	3
18.	تستطيع المؤسسة تغيير الشراكات الاستراتيجية في حدود امكانياتها كلما تتطلب الأمر	4,29	0,835	مرتفع جدا	1
رشاقة الممارسة		4,00	0,605	مرتفع --	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (19)، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أنشطة رشاقة الممارسة، يتجهون في استجاباتهم نحو الموافقة، بدرجة مرتفعة على هذا البعد بمتوسط حسابي 4.00، لأنه ينتمي إلى المجال الرابع لسلم ليكرث الخماسي [3.4-4.2]، والذي يوافق خيار الإجابة " موافق "، وعليه فممارسة رشاقة الممارسة ضمن تطبيق

الرشاقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كان بدرجة مرتفعة. أما بالتركيز على الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.605، فهو يدل على درجة تشتت مقبولة ومتوسطة في إجابات أفراد العينة.

بخصوص عبارات هذا البعد، فقد جاءت متباينة في القيمة، والاتجاه، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (18) بلغ 4.29، والتي تنص على "تستطيع المؤسسة تغيير الشراكات الاستراتيجية في حدود إمكانياتها كلما تتطلب الأمر"، أما أدنى متوسط حسابي، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (13)، بلغ 3.64، والتي تنص على "تعمل المؤسسة على إدخال أنظمة تكنولوجية حديثة لتحسين جودة العمل".

2. عرض وتحليل متغير الالتزام التنظيمي

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة نحو هذا المحور، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لعباراته، وأبعاده الثلاث، وفيما يلي توضيح لذلك.

✓ عرض وتحليل متغير الالتزام العاطفي

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لعباراته وللبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام العاطفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	المرتبة
19.	أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة	4,26	0,828	مرتفع جدا	2
20.	سأكون مسرورا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية بالعمل في هذه المؤسسة	3,74	1,289		6
21.	اعتبر مشكلات المؤسسة بمثابة مشاكل لي الشخصية	3,93	1,045	مرتفع	5
22.	أحرص على بذل جهد إضافي لأنني أحب العمل في هذه المؤسسة	4,00	0,541	مرتفع	3
23.	لدي علاقة قوية تربطني بزملائي بالعمل في المؤسسة	4,33	0,477	مرتفع جدا	1
24.	أشعر بالرغبة بالاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	3,95	0,882	مرتفع	4
	الالتزام العاطفي	4,04	0,617	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (20)، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام العاطفي يتجهون في استجاباتهم نحو الموافقة، بدرجة مرتفعة، على هذا البعد بمتوسط حسابي 4.04، لأنه ينتمي إلى المجال الرابع لسلم ليكرث الخماسي [3.4-4.2]، والذي يوافق خيار الإجابة "موافق"، وعليه فالمبحوثين يؤكدون التزامهم العاطفي القوي نحو المؤسسة محل الدراسة، أما بالتركيز على الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.617، فهو يدل على درجة تشتت مقبولة ومتوسطة في إجابات أفراد العينة.

بخصوص عبارات هذا البعد، فقد جاءت متباينة في القيمة، والاتجاه، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (23) بلغ 4.33، والتي تنص على "لدي علاقة قوية تربطني بزملائي بالعمل في المؤسسة"، أما أدنى متوسط حسابي، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (20)، بلغ 3.74، والتي تنص على "سأكون مسرورا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية بالعمل في هذه المؤسسة".

✓ عرض وتحليل متغير الالتزام المعياري

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لعباراته وللبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام المعياري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الرتبة
25.	أعتقد أن ترك هذه المؤسسة سيكون تصرفا غير مسؤول من جانبي	4,12	0,705	مرتفع	4
26.	تستحق هذه المؤسسة اخلاصي لها	4,21	0,717	مرتفع جدا	3
27.	أشعر أنني ملزم أخلاقيا بالبقاء في هذه المؤسسة	4,36	0,656	مرتفع جدا	2
28.	أشعر بأنه من واجبي رد الجميل لهذه المؤسسة	4,40	0,587	مرتفع جدا	1
29.	استمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض للضغط والانتقاد من الآخرين إذا تركت العمل	3,86	1,138	مرتفع	5
30.	أرى من الخطأ ترك المؤسسة حاليا حتى لو كان الامر مفيدا لي	2,60	1,398	متوسط	6
	الالتزام المعياري	3,92	0,693	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (21)، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام المعياري يتجهون في استجاباتهم نحو الموافقة، بدرجة مرتفعة، على هذا البعد بمتوسط حسابي 3.92، لأنه ينتمي إلى المجال الرابع لسلم ليكرث الخماسي [3.4-4.2]، والذي يوافق خيار الإجابة " موافق"، وعليه فالمبحوثين يؤكدون إلتزامهم المعياري القوي نحو المؤسسة محل الدراسة، أما بالتركيز على الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.693، فهو يدل على درجة تشتت مقبولة ومتوسطة في إجابات أفراد العينة.

بخصوص عبارات هذا البعد، فقد جاءت متباينة في القيمة، والاتجاه، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (28) بلغ 4.40، والتي تنص على "أشعر بأنه من واجبي رد الجميل لهذه المؤسسة"، أما أدنى متوسط حسابي، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (30)، بلغ 2.60، والتي تنص على "أرى من الخطأ ترك المؤسسة حالياً حتى لو كان الأمر مفيداً لي".

✓ عرض وتحليل متغير الالتزام الاستمراري

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لعباراته وللبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الرتبة
31.	من الصعب بالنسبة لي أن أبدأ من جديد في مؤسسة أخرى	4,05	0,795	مرتفع	4
32.	استمر في عملي الحالي حتى الآن بسبب حاجتي له وليس لأنني أرغب فيه	4,43	0,501	مرتفع جداً	2
33.	أفضل البقاء في المؤسسة لأن البدائل المتاحة قليلة	4,38	0,582	مرتفع جداً	3
34.	أرغب في البقاء في المؤسسة حتى وإن تطلب الأمر بالبدائل الوظيفية الأخرى	3,64	1,246	مرتفع	6
35.	تكوينني في المؤسسة يمنعني من مغادرتها في الوقت الحالي	4,57	0,501	مرتفع جداً	1
36.	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي	3,98	0,749	مرتفع	5
	الالتزام الاستمراري	4,17	0,561	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (22)، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام الاستمراري يتجهون في استجاباتهم نحو الموافقة، بدرجة مرتفعة، على هذا البعد بمتوسط حسابي 4.17، لأنه ينتمي إلى المجال الرابع لسلم ليكرث الخماسي [3.4-4.2]، والذي يوافق خيار الإجابة " موافق"، وعليه فالمبحوثين يؤكدون إلتزامهم الاستمراري القوي نحو المؤسسة محل الدراسة، أما بالتركيز على الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.561، فهو يدل على درجة تشتت مقبولة ومتوسطة في إجابات أفراد العينة.

بخصوص عبارات هذا البعد، فقد جاءت متباينة في القيمة، والاتجاه، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (35) بلغ 4.57، والتي تنص على " تكويني في المؤسسة يمنعني من مغادرتها في الوقت الحالي"، أما أدنى متوسط حسابي، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (34)، بلغ 3.64، والتي تنص على " أرغب في البقاء في المؤسسة حتى وإن تطلب الأمر بالبدائل الوظيفية الأخرى".

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التحقق ما إذا كانت الرشاقة التنظيمية مطبقة في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه، وكذلك معرفة ما إذا كان الموظفين في المركب يطبقون الالتزام التنظيمي، يهدف المطلب كذلك إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، ومدى تباين آراء العينة في المركب حول دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حسب تباين خصائصهم الديمغرافية، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع النتائج.

قبل البدء في مناقشة اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

— الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

— الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

والجدول التالي يعرض نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov		محاور الدراسة
قيمة Z	مستوى الدلالة sig	
1,004	0,265	المحور الأول: الرشاقة التنظيمية
1,052	0,219	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (23) أنه حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov قيمة مستوى الدلالة sig للرشاقة التنظيمية بلغ 0.265، أما لمتغير الالتزام التنظيمي فبلغ 0.219، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يؤكد استخدام الاختبارات المعلمية بدلا من الاختبارات اللامعلمية، عند اختبار الفرضيات، إذا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي أن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

ووفقا لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تؤهل للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة المتمثل في 42 أكبر من 30 عينة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لإختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بإختبار مدى تطبيق المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق قالمه للرشاقة التنظيمية، حيث تضمنت الدراسة ثلاث أبعاد للرشاقة التنظيمية والمتمثلة في رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة، ولاختبار الفرضية تم استخدام إختبار ستودنت لعينة واحدة One Simple T.Test وتم صياغة الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1 كتالي:

H0: لا يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه الرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

H1: يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه الرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

حيث تظهر نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار الفرضية	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الرئيسية 1	الرشاقة التنظيمية	4,05	0,557	12,217	2,01	41	0.000
البعد الأول	رشاقة الاستشعار	4,01	0,602	10,895	2,01	41	0.000
البعد الثاني	رشاقة اتخاذ القرار	4,14	0,562	13,138	2,01	41	0.000
البعد الثالث	رشاقة الممارسة	4,00	0,605	10,714	2,01	41	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: إن قيمة T المحسوبة البالغة 12.217 عند درجة حرية 41، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي

أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق للرشاقة التنظيمية بالمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة".

بالرغم من أن هذه الفرضية لم تتناول تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل منفصل، فقد قمنا بتحليل هذه الأبعاد بهدف التحقق من مدى تطبيق كل منها وذلك في إطار تحليل إضافي يعزز من فهم النتيجة المتحصل عليها. ونوضح هذه النتائج فيما يلي:

✓ **بعد رشاقة الاستشعار:** إن قيمة T المحسوبة البالغة 10.895، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق رشاقة الاستشعار بالمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة".

✓ **بعد رشاقة اتخاذ القرار:** إن قيمة T المحسوبة البالغة 13.895، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق رشاقة اتخاذ القرار بالمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة".

✓ **بعد رشاقة الممارسة:** إن قيمة T المحسوبة البالغة 10.714، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق رشاقة الممارسة بالمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لإختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بإختبار مدى تطبيق الشركة للالتزام التنظيمي، حيث تضمنت الدراسة ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي متمثلة في " الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري"، ولإختبار الفرضية تم إستخدام إختبار ستودنت لعينة واحدة. One Simple T.Test، وتم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كالتالي:

H_0 : لا يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

حيث تظهر نتائج اختبار هذه الفرضيات في الجدول رقم (25):

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

اختبار الفرضية	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الرئيسية 2	الالتزام التنظيمي	4,04	0,596	11,370	2,01	41	0.000
البعد الأول	الالتزام العاطفي	4,04	0,617	10,887	2,01	41	0.000
البعد الثاني	الالتزام المعياري	3,92	0,693	8,649	2,01	41	0.000
البعد الثالث	الالتزام الاستمراري	4,17	0,561	13,578	2,01	41	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: إن قيمة T المحسوبة البالغة 11.370 عند درجة حرية 41، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من

مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق للالتزام التنظيمي لدى عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة".

بالرغم من أن هذه الفرضية لم تتناول تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل منفصل، فقد قمنا بتحليل هذه الأبعاد بهدف التحقق من مدى تطبيق كل منها وذلك في إطار تحليل إضافي يعزز من فهم النتيجة المتحصل عليها. ونوضح هذه النتائج فيما يلي:

✓ **بعد الالتزام العاطفي:** إن قيمة T المحسوبة البالغة 10.887، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق للالتزام التنظيمي لدى عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة".

✓ **بعد الالتزام المعياري:** إن قيمة T المحسوبة البالغة 8.649، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق للالتزام المعياري لدى عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة".

✓ **بعد الالتزام الاستمراري:** إن قيمة T المحسوبة البالغة 13.578، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق للالتزام الاستمراري لدى عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة".

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لإختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بإختبار وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، وإختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة حسب كل بعد من أبعاد الرشاقة المتمثلة في رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة، ولاختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة تم اعتماد إختبار الارتباط الخطي تحديدا إختبار بيرسون، وقبل ذلك تم صياغة الفرضيتين الصفريّة H_0 والبديلة H_1 للفرضية الرئيسية الرابعة كتالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

وقد اظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الارتباط الخطي

البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	الرشاقة التنظيمية	
رشاقة الممارسة	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الاستشعار		
**0.937	**0.906	**0.884	**0.962	الالتزام التنظيمي
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويتضح من خلال الجدول ما يلي:

✓ **اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) يمكننا القول إنه توجد علاقة ارتباط بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي لكون مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المقدر ب 0.05. إذا يتم رفض الفرضية الصفريّة H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$. أما عن قوة وإتجاه علاقة الارتباط فنجد أنها علاقة طردية، موجبة وقوية جدا، حيث تمثلت قيمة معامل ارتباط بيرسون في (0.962) وهي تشير لوجود علاقة وثيقة ذات دلالة إحصائية عالية جدا.

✓ **اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:** تم صياغة الفرضيتين الصفريّة H0 والبديلة H1 كالتالي:

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المقدر ب 0.05، وقيمة معامل بيرسون تمثلت في 0.884، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).، أما عن قوة وإتجاه علاقة الارتباط فهي علاقة طردية، موجبة وقوية جدا، حيث تمثلت قيمة معامل ارتباط بيرسون في 0.884 وهي تشير لوجود علاقة وثيقة ذات دلالة إحصائية عالية جدا.

✓ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: تم صياغة الفرضيتين الصفرية H_0 والبديلة H_1 كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المقدرة ب 0.05، وقيمة معامل بيرسون تمثلت في 0.906، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).، أما عن قوة وإتجاه علاقة الارتباط فهي علاقة طردية، موجبة وقوية جدا، حيث تمثلت قيمة معامل ارتباط بيرسون في 0.906 وهي تشير لوجود علاقة وثيقة ذات دلالة إحصائية عالية جدا.

✓ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: تم صياغة الفرضيتين الصفرية H_0 والبديلة H_1 كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المقدرة ب 0.05، وقيمة معامل بيرسون تمثلت في 0.937، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).، أما عن قوة وإتجاه علاقة الارتباط فهي علاقة طردية،

موجبة وقوية جدا، حيث تمثلت قيمة معامل ارتباط بيرسون في 0.937 وهي تشير لوجود علاقة وثيقة ذات دلالة إحصائية عالية جدا.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

لإختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بإختبار أثر تطبيق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة للرقابة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي، ولإختبار الفرضيات الفرعية الثلاث تم استخدام إختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث تظهر نتائج اختبار هذه الفرضيات في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الرقابة التنظيمية	الالتزام التنظيمي	0,962	0,925	22,249	2.01	0,000
رقابة الاستشعار	الالتزام التنظيمي	0,884	0,781	11,929	2.01	0,000
رقابة اتخاذ القرار	الالتزام التنظيمي	0,906	0,821	13,555	2.01	0,000
رقابة الممارسة	الالتزام التنظيمي	0,937	0,878	16,990	2.01	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (27) ما يلي:

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: تم صياغة الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1 كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 22.249، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.962 أي ما نسبته 96.2%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.925 إلى أن التغير بما نسبته 92.5% في الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) فسره الرقابة التنظيمية (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق -قالملة".

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كالتالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية رشاقة الاستشعار على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالملة الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية رشاقة الاستشعار على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالملة الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 11.929، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.884 أي ما نسبته 88.4%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.781 إلى أن التغير بما نسبته 78.1% في الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) فسره رشاقة الاستشعار (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لرشاقة الاستشعار على الالتزام التنظيمي لدى عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق -قالملة".

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية رشاقة اتخاذ القرار على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية رشاقة اتخاذ القرار على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 13.555، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.906 أي ما نسبته 90.6%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.821 إلى أن التغير بما نسبته 82.1% في الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) فسره رشاقة اتخاذ القرار (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ رشاقة اتخاذ القرار على الالتزام التنظيمي لدى عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق -قالمه".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تم صياغة الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1 كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية رشاقة الممارسة على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية رشاقة الممارسة على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 16.990، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 2.01، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.937 أي ما نسبته 93.7%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.878 إلى أن التغير بما نسبته 87.8% في الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) فسره رشاقة التطبيق (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، يتم قبول الفرضية الفرعية

الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) رشاقة الممارسة على الالتزام التنظيمي لدى عمال المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق -قالملة".

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

وتنص هذه الفرضية على الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للجنس

الجدول رقم (28): اختبار t للعينة المستقلة الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس

المتغيرات	التجانس	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية ddl	مستوى الدلالة sig
الرشاقة	تساوي التباين	-1,294	40	,2030
التنظيمية	التباين غير متساوي	-1,253	28,660	,2200
الالتزام	تساوي التباين	-1,286	40	,2060
التنظيمي	التباين غير متساوي	-1,280	31,392	,2100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الرشاقة التنظيمية مستوى الدلالة sig في حالة التباين المتساوي وعدم تساويه، قد بلغ 0,203 و 0,220، وهي قيم أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي مستوى الدلالة sig في حالة التباين المتساوي وعدم تساويه، قد بلغ 0,206 و 0,210، وهي قيم أكبر من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة H0 وقبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للجنس

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للسن

الجدول رقم (29): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الرشاقة التنظيمية	0,389	0,762
الالتزام التنظيمي	0,227	0,877

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الرشاقة التنظيمية، قيمة مستوى الدلالة sig 0,762، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي، بمستوى الدلالة sig 0,877، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للسّن.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للمستوى التعليمي

الجدول رقم (30): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى

التعليمي

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الرشاقة التنظيمية	,6800	,5700
الالتزام التنظيمي	,6690	,5760

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الرشاقة التنظيمية، قيمة مستوى الدلالة sig 0,570، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي، بمستوى الدلالة sig 0,576، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للمستوى التعليمي.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للأقدمية

الجدول رقم (31): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للأقدمية

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الرشاقة التنظيمية	1,108	0,358
الالتزام التنظيمي	0,835	0,483

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الرشاقة التنظيمية، قيمة مستوى الدلالة sig 0.358، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي، بمستوى الدلالة sig 0.483، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للأقدمية.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعزى للمستوى الوظيفي

الجدول رقم (32): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى

الوظيفي

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الرشاقة التنظيمية	0,908	0,412
الالتزام التنظيمي	0,300	0,742

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الرشاقة التنظيمية، قيمة مستوى الدلالة sig 0.412، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي، بمستوى الدلالة sig 0.742، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي،
تعزى للمستوى الوظيفي.

خلاصة الفصل:

من خلال الجانب الميداني لدراسة أثر الرقابة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق - قلالة، تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وبعده تحديد منهج الدراسة ومجتمعها، أما العينة، فهي تتمثل في 42 فردا من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، الذين تم توزيع الاستبيان عليهم، وبعد المعالجة الإحصائية تم التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة، كما تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان، وعرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار الفرضيات أن:

- المركب التجاري وصناعي مطاحن الشرق قلالة يطبق الرقابة التنظيمية.
- يطبق المركب التجاري وصناعي مطاحن الشرق قلالة الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة وتحقيق الالتزام التنظيمي.
- هناك تأثير إيجابي واضح للرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة على الالتزام التنظيمي في المركب التجاري وصناعي مطاحن الشرق قلالة الالتزام التنظيمي، مما يعكس الدور المحوري لهذه الرقابة في تحسين أداء ودعم أداء المركب وترسيخ سلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيه، تمثلت أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة في العوامل الأكثر تأثيرا حيث أظهرت جميعها تأثيرات إيجابية ودلالات إحصائية قوية.
- توجد فروق في إجابات الأفراد حول الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

من النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلالة يتمتع بمستوى عالي من الرقابة التنظيمية يعكس قدرته على الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات، وتظهر النتائج وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي الذي يعكس عمق ارتباط العمال بالمنظمة ويشير لوجود قيادة فاعلة تعمل على تعزيز الانتماء لدى العاملين.

خاتمة

تتنافس المؤسسات الاقتصادية اليوم في تطوير مواردها واستراتيجياتها واساليبها التنظيمية لتحقيق اهدافها وضمان الديمومة، فهي تواجه تحديا حقيقيا في القدرة على التكيف في بيئة ديناميكية تتسم بالتقلبات المستمرة وعدم اليقين، فلمؤسسة لا تعمل بمعزل عن غيرها بل تنشط ضمن سوق يشهد تواجد مؤسسات متعددة تتنافس فيما بينها.

ومن اجل زيادة قدرة المنظمة على تكيف في هذه الظروف، تبرز الرقابة التنظيمية كنهج تنظيمي مبتكر يمكن المؤسسات من تعزيز المرونة والسرعة والاستجابة، وبالتالي فهو يدعم تحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية،

ومن خلال دراستنا لموضوع "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، تم عرض أبرز الأدبيات النظرية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وتم تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تؤديه الرقابة التنظيمية في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات، حيث سعينا إلى معرفة وجود تطبيق لرقابة التنظيمية في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قلمة-، وتأثيرها في سلوكيات الأفراد والتزامهم نحو أهداف وقيم المؤسسة. وقد تم ذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمركب باستخدام استبيان وتوزيعه على الموظفين، وتحليله ببرنامج spss من خلاله تم تطبيق أساليب إحصائية دقيقة لاختبار فرضيات الدراسة، وخلصت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي إلى النتائج التالية:

❖ النتائج النظرية

- تعد الرقابة التنظيمية عاملا أساسيا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية. وهي تتجسد في ثلاثة أبعاد رئيسية: رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة، حيث تعكس هذه الأبعاد الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية وسرعة للتحديات والفرص في بيئتها الخارجية.
- تساهم الرقابة التنظيمية تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس ايجابا على تحسين الأداء التنظيمي والمرونة في مواجهة التهديدات بالإضافة إلى تعزيز التفاعل الداخلي بين أقسام المنظمة وتسيير الكفاء للموارد.

- يعتمد تحقيق الرقابة التنظيمية على تبني ركائز أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، مثل تمكين الموظفين، وتعزيز مرونة الهياكل والعمليات، وترسيخ ثقافة الإبداع. كما يتطلب أيضا اعتماد إجراءات تحسين منهجية ومستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء والاستجابة الفعالة للمتغيرات.
- يعد الالتزام التنظيمي عنصرا جوهريا في تعزيز أداء الأفراد والمؤسسة على حد سواء، حيث يسهم في رفع مستويات الولاء والانتماء، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، ويعزز الإنتاجية والاستقرار التنظيمي.
- يتجلى الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، حيث تعكس هذه الأبعاد طبيعة علاقة ارتباط الموظف بالمنظمة، والتي تتراوح بين ارتباط نابع من مشاعر الانتماء، أو من إدراك التكاليف المترتبة على ترك العمل أو من الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة.
- الالتزام التنظيمي يدعم التناغم بين الأهداف الشخصية للأفراد والمؤسسة، ويرفع من روح الانتماء للموظفين ويعزز من الاستقرار الوظيفي وبالتالي ينتج عنه عدة آثار من بينها تقليل مستويات دوران العمل ورفع الإنتاجية.
- توفر الرقابة التنظيمية بيئة عمل مرنة، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة الالتزامات وتشجع على تبني ثقافة الابتكار وتبني إجراءات وهياكل مرنة، فتولد شعور لدى الموارد البشرية بأنهم جزء من المؤسسة وتمنحهم حرية واستقلالية أكبر وبالتالي فهي تحفز العاملين على الالتزام وتوجههم نحو تحقيق أهدافها.

❖ النتائج الميدانية

- يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق الرقابة التنظيمية، وفق أبعادها الثلاثة رقابة الاستشعار، رقابة، اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة.
- يطبق العاملين في المركب التجاري والصناعي عجائن مطاحن الالتزام التنظيمي، وفق أبعاده الثلاثة الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.
- توجد علاقة ارتباط طردية وموجبة وقوية جدا بين الرقابة التنظيمية وفقا لأبعادها الثلاثة رقابة الاستشعار، رقابة، اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة، وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قامة.
- هناك تأثير إحصائي موجب وقوي للرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة رقابة الاستشعار، رقابة، اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قامة، وتم التوصل إلى أن 92.5% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب التجاري

والصناعي مطاحن الشرق قالمة ترجع إلى الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة رشاقة الاستشعار، رشاقة، اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة. أما الباقي فيرجع إلى عوامل أخرى.

— وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة، بحسب المتغيرات الديموغرافية.

❖ نتائج اختبار الفرضيات

إنطلاقا من الدراسة النظرية والميدانية التي اعتمدت في هذا البحث، تم التوصل بعد إختبار الفرضيات النتائج التالية:

— الفرضية الرئيسية الأولى: يطبق المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قالمة- الرشاقة التنظيمية.

تم إثبات صحة الفرضية الأولى، حيث أظهرت نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة أن مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية يفوق المتوسط المفترض دال إحصائيا، حيث كانت القيمة المحسوبة أعلى بكثير من القيمة الجدولية، مع مستوى دلالة منخفض جدا ($\text{Sig} = 0.000$). ويعكس ذلك وعيا تنظيميا متقدما بأهمية الرشاقة التنظيمية وتكاملا فعليا لأبعادها الثلاثة (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) في العمليات اليومية للمركب. ويدل ذلك على مرونة وقدرة المركب على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة للفرص والتحديات.

— الفرضية الرئيسية الثانية: يطبق عمال المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قالمة- الالتزام التنظيمي.

ثبتت صحة هذه الفرضية توصلنا الى أن عمال المركب تجاري والصناعي مطاحن شرق قالمة يطبقون الالتزام التنظيمي. حيث أثبتت نتائج اختبار T لعينة واحدة وجود مستوى مرتفع ودال إحصائيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وقد بينت النتائج أن الأبعاد الثلاثة للالتزام (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) متوفرة بدرجات متفاوتة، مما يعكس ترابطا نفسيا ومعنويا للعاملين مع المركب، وشعورهم بالمسؤولية الأخلاقية والمهنية تجاهه. ويدل ذلك على فعالية الممارسات الإدارية التي تعزز ولاء العاملين، وتحافظ على استقرارهم الوظيفي، وتقلل من معدلات الدوران.

– الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المركب الصناعي وتجاري مطاحن شرق قالمه

تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أظهرت نتائج اختبار بيرسون وجود علاقة إرتباط طردية موجبة وقوية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي مما يشير الى وجود علاقة وثيقة ذات دلالة احصائية عالية جدا، كما يؤكد وجود ترابط بنيوي بين المفهومين، وتشير النتائج إلى أنه كلما زادت قدرة المركب على تطبيق الرشاقة التنظيمية كلما ارتفع مستوى التزام العاملين به. وقد تجلّت هذه العلاقة في جميع أبعاد الرشاقة، مما يدل على أن رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة لا تساهم فقط في تحسين الأداء التنظيمي بل تعزز أيضا الجانب الإنساني المرتبط بالالتزام وولاء.

– الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرشاقة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب الصناعي وتجاري مطاحن شرق قالمه

تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيرا موجبا دال احصائيا على تحقيق الالتزام التنظيمي في المركب التجاري والصناعي مطاحن شرق قالمه، أي أنه كلما زاد مستوى الرشاقة التنظيمية زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة. أثبتت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط صحة الفرضية التي تنص على تأثير الرشاقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ومعنوي بين المتغيرين. فقد بلغ معامل الارتباط (0.962)، مما يدل على علاقة طردية قوية جدا، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.925)، ما يعني أن 92.5% من التغيرات في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في مستوى الرشاقة التنظيمية. كما أظهرت القيمة المحسوبة لاختبار T (22.249) دلالة إحصائية قوية (Sig = 0.000)، تدعم بشكل واضح هذا التأثير. تعكس هذه النتائج الواقع العملي للمركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمه، يتبين أن تعزيز أبعاد الرشاقة التنظيمية يساهم بشكل فعال في رفع مستوى التزام العاملين، من خلال تعزيز شعورهم بالثقة، والانتماء، والارتباط بأهداف المؤسسة، وهو ما يعكس أهمية تبني ممارسات تنظيمية رشيقة لضمان أداء مؤسسي مستدام وفعال.

- الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب الصناعي والتجاري مطاحن الشرق -قلمة- حسب المتغيرات الديمغرافية.

تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، حيث تم التوصل الى أنه توجد فروق في الآراء حول تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المركب الصناعي والتجاري مطاحن شرق -قلمة- حسب اغلبية المتغيرات الديمغرافية في الدراسة، حيث ان وجود هذه الفروق لا يعني بضرورة وجود خلافا بل يمكن أن يعكس تنوع في التجارب والادراك التنظيمي، كما ان فهم هذه الفروق قد يساعد المؤسسة في تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

❖ التوصيات

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها، ونظرا للمرحلة الانتقالية التي تمر بها المؤسسة من مؤسسة خاصة إلى مؤسسة ضمن القطاع الحكومي، نقدم التوصيات التالية:

- استثمار العلاقة القوية بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال: تكثيف مشاركة الموظفين في صناعة القرار، دعم القيادة والتشجيع على تمكين الموظفين ودعم الابتكار وتقدير جهود الموظف وتعزيز ثقافة التحفيز والتقدير العادل.
- تحفيز العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الفئات كوسيلة لتبادل الخبرات وتقليص الفجوات الناتجة عن التنوع الديموغرافي.
- الحفاظ على مستوى الرشاقة التنظيمية الحالي وتدعيمه باستمرار من خلال مراجعة دورية للهياكل والإجراءات التنظيمية بما يضمن استجابتها السريعة للمتغيرات البيئية والسوقية.
- الحرص على المحافظة على مستوى الرشاقة التنظيمية العالي الذي أظهرته نتائج الدراسة، مع مرافقة عملية التحول المؤسسي التي خضع لها المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قلمة باستراتيجيات مرنة تسمح بالتأقلم مع التغييرات دون التأثير على الأداء أو الالتزام التنظيمي.
- إعداد خطة تواصل داخلي فعالة تشرح بوضوح أهداف التحول المؤسسي وتغيير الهوية البصرية، لتقليص مشاعر الغموض أو فقدان الانتماء، وخاصة لدى الموظفين القدامى المرتبطين بالعلامة السابقة.
- تبني برامج تدريبية وتأهيلية لدعم المرحلة الانتقالية ومساعدة الموظفين على الاندماج السلس مع التغير الجديد.

- تعزيز العمل الجماعي والتعلم التنظيمي التشاركي بين مختلف الفئات العمرية والوظيفية، لضمان نقل المعرفة خلال مرحلة التحول.
- وضع نظام تقييم أداء يتماشى مع المتغيرات الجديدة، ويعتمد على التحفيز المستمر عوض العقاب، ويأخذ في الاعتبار الأثر النفسي للتحول المؤسسي على الالتزام والسلوك.
- تحليل ومتابعة الأثر طويل المدى لعملية التحول وتغيير العلامة التجارية على الانتماء والهوية المؤسسية، خاصة عبر مؤشرات مثل: معدل الدوران، ومؤشرات الرضا الوظيفي، والتفاعل مع الثقافة الجديدة.
- العمل على دمج مفاهيم التميز والتمكين في الثقافة المؤسسية لضمان استدامة الأداء، مع تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.
- اقتراح إنشاء مرصد داخلي لتحليل تأثير الخصائص الديمغرافية على سلوكيات الالتزام وتقديم تقارير دورية للإدارة لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية.

❖ أفاق الدراسة

- نظرا لما أظهرته نتائج الدراسة الحالية من علاقة قوية بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مؤسسة "مطاحن الشرق - قالمة"، وبالنظر إلى خصوصية المرحلة الانتقالية التي تمر بها المؤسسة، نوصي بأن تتجه الدراسات المستقبلية نحو:
- إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات تمر بمرحلة تحول مشابه (من القطاع الخاص إلى العام أو العكس)، بهدف تحديد ما إذا كانت قوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تتأثر بطبيعة الملكية أو الثقافة التنظيمية.
 - دراسة موضوع "الهوية التنظيمية والولاء المؤسسي" في نفس المؤسسة بعد تغيير علامتها التجارية، وربطها بمستوى الالتزام التنظيمي، لقياس مدى تأثير التحول المؤسسي على الانتماء الوظيفي.
 - دراسة أثر التحول المؤسسي على الرشاقة التنظيمية، لاسيما من حيث: قدرة المؤسسة على الحفاظ على مرونتها التنظيمية وسرعة الاستجابة؛ قدرة القادة والإدارة على الحفاظ على نمط القيادة الرشيدة في ظل البيروقراطية الجديدة؛ أثر التغيير في الهوية المؤسسية على الثقافة التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر.
 - أما بالنسبة لدراسة الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسات أخرى فنوصي بالدراسة في مؤسسات إنتاجية وخدمية أكبر من ناحية الحجم، محاولة تطبيق أبعاد أخرى، محاولة العمل بعينة أكبر.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أبو النصر مدحت محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية لنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2007.
2. الحريري محمد سرور، "ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية المؤسسات الدولية"، الأكاديميون لنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2016.
3. دودين أحمد يوسف، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2012.
4. السامرائي مهدي صالح مهدي، "الفكر الإداري والقيادي الحديث"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2022.
5. الصيرفي محمد، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2005.
6. عبد الباقي صلاح الدين، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، 2005.
7. عبده فليبه فاروق، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2005.
8. علاقي مداني عبد القادر، "ادارة الموارد البشرية"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط02، المملكة العربية السعودية، 2007.
9. العوضي القيسي خليل، "المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي"، دار اليازوري العلمية لنشر، دون طبعة، الأردن، 2019.
10. مجاهدي الطاهر، "مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم"، دار باحث للنشر والتوزيع، ط01، لبنان، 2018.
11. المصاروة علي محمد أحمد، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام لنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2014.
12. المغربي عبد الحميد عبد الفاتح، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، ط01، المنصورة مصر، 2007.

13. المواضية يوسف عطوي، "التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2017.

❖ أطروحات الدكتوراه

1. خطارة رشيد، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس التربوي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019.
2. درنوني هدى، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
3. عاشوري ابتسام، "نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق التزام التنظيمي للعاملين"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019-2020.
4. لعمايرية نور الدين، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قلما، الجزائر، 2023-2024.

❖ رسائل الماجستير

1. حلس صقر محمد أكرم، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.
2. حنون سامي إبراهيم، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
3. عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

4. العبيدي عمر، الجفري مهند، "واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2020.
5. قنديل سماح خليل، "أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
6. القيمي تراحيب غنام، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2012.
7. نابي حسين، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد تيزي وزو"، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2012.

❖ المجلات

1. أبو الوفا محمد احمد، "أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 03، العدد 03، مصر، سبتمبر 2023، ص 13.
2. أبو برهم محمد ابراهيم، "دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 07، العدد 40، فلسطين، 2023.
3. أبو هلال رمزي محمد نادر سليم، " دور الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها: الإعلام المرئي نموذجاً"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 06، العدد 07، السودان، جويلية 2023، ص 17.
4. الأقرع عبيدة عبد الهادي، علاء يوسف عاشور، " أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 17، فلسطين، جوان 2022.
5. البربري محمد احمد عوض، "القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية"، المجلة التربوية، المجلد 02، العدد 94، مصر، 2022.

6. بنت عبد الله المفيز خولة وآخرون، "الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 26، المملكة العربية السعودية، 2021.
7. حسين محمد رامت رمضان، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: تحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية بالتطبيق على شركة مصر للطيران"، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 60، العدد 06، مصر، أكتوبر 2022.
8. خضير نعمة، عدنان النعيمي، "الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة"، أمانة الجامعة العربية، مجلة المحاذ الجامعة العربية، العدد 31، 1996، الأردن.
9. الذبياني منى سليمان، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، المجلد 110، العدد 03، مصر، 2020، ص 51.
10. الزامل مها عثمان، هيا بخيت الدوسري، "الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد 4، فلسطين، 2021.
11. الزيايدي مها عادل رمضان، "أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية"، مجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 04، مصر، ديسمبر 2023.
12. العابد علي رزاق، "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين"، 9 فيفري 2024، عن الموقع:
<https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/5787/5400> تاريخ التصفح: 2 فيفري 2025.
13. عبد الباسط طلال خالد، "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية"، المجلة العربية للأبحاث، المجلد 44، العدد 05، فلسطين، أكتوبر 2024.
14. عبد الرحمن أشرف عبد الرحمان محمد، "أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 03، مصر، جويلية 2022.

15. عبد الناصر محمد سيد أحمد، "الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية"، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 04، العدد 09، مصر، أكتوبر 2022.
16. عبيدات سهل محمد، "مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء"، مجلة كلية التربية، المجلد 40، العدد 05، مصر، 2024.
17. العتيبي سارة عزيز، "دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 11، فلسطين، 30 أبريل 2022.
18. عدنان احمد منصور عبد الله، صفاء إدريس عبودي، "أثر الجاهزية التنظيمية في تحقيق منظمة رشيقة"، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2023.
19. عطية خالد أحمد عبد الجواد، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 01، مصر، جانفي 2024.
20. كريدي باسم عباس، "الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لكلية الإدارة"، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010.
21. لبيب حسين عيد، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تفعيل العلاقات بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعة الفيوم"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 01، الجزء 03، مصر، جانفي 2015.
22. محمد إمام السيد سندس، "الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42، العدد 02، مصر، أبريل 2024.
23. محمد سيد عمر دعاء، "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 01، مصر، يناير 2020.
24. محمد عبد المنعم محمد ابراهيم، "أثر الرشاقة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 05، العدد 03، مصر، جانفي 2024.
25. محمد وائل زاهد، عبد العزيز علي مرزوق، "تأثير الرشاقة التنظيمية على الفعالية التنظيمية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 53، العدد 02، مصر، أبريل 2024.

26. محمود سعد علي وآخرون، "أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 61، الجزء 2، العراق، 31 مارس 2023.
27. محمود كامل مي مرعي، "أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 01، مصر، مارس 2021.
28. المقابلة محمد قاسم، سميا راتب عبد الرحمن بنات، "الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد 03، اليمن، سبتمبر 2024.
29. منصور عدنان احمد، عبودي صفاء إدريس، "وصف وتشخيص أبعاد المنظمة الرشيقة"، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 05، الجزائر، 2023.
30. موجار بوعلام، بركان انيسة، "أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرقابة التنظيمية"، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2024.
31. نشوان محمد أحمد فايد، عبد الخالق هادي محسن طواف، "أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني"، مجلة الأداب، المجلد 12، العدد 02، لبنان، جوان 2024.
32. نظمي عادل الشيباب سفيان وآخرون، "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 19، مصر، جانفي 2025.
33. النيشلي عباس دينا حلمي، "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة المجلد 40، العدد 03، مصر، سبتمبر 2020.
34. هلال عثمان دعاء، "المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 15، العدد 3، جويلية 2024، مصر.

❖ Les journeaux

1. Appelbaum H Steven, Calla Rafael, Desautels Dany, Hasan N Lisa, "**The challenges of organizational agility: Part 2**", Industrial and Commercial Training, Vol 49, No 02, United Kingdom, 2017.
2. Benkarim Amal, Imbeau Daniel, "**Organizational Commitment and Lean Sustainability**", Literature Review and Directions for Future Research, Vol 13, No 3357, Switzerland, 2021.
3. Harraf Abe, Wanasik Isaac, "**Organizational Agility**", The Journal of applied business research, Vol 31, Num 02, United States of America, march 2015.
4. Missoum Rafik, "**L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre**", Algerian journal of Management sciences, Vol 01, Nom 01, Algérie, 13 décembre 2022.
5. Mohammed Fatema, Eleswed Muath, "**Job Satisfaction and Organizational Commitment: Correlations Study in BHRAIN**", International Fatima Journal of Business Humanities and Technology, Vol 03, No 05, United States of America (USA) , MAI 2013.
6. Noraazian and Khalip, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 06, No 12, Malaysia, 2016.
7. Wageeh Nafei, "**Organizational Agility: The Key to Organizational Success**", International Journal of Business and Management, Vol 11, No 5, Canada, April 18 2016.

قائمة الملاحق

122



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استمارة موجهة لموظفي المركب التجاري وصناعي مطاحن الشرق - قالمة -

إلى السادة والسيدات موظفي المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق - قالمة المحترمين،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تحت عنوان: "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، نتشرف بتقديم هذا الاستبيان إلى سيادتكم، والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع بيانات ميدانية تخدم موضوع الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، إن كافة المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إن تعاونكم يمنحنا دعماً قيماً لإنجاز هذا العمل الأكاديمي، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

بوشاهد ليلي

زدوري أسماء

برمضان مروة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐

من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐

3. المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐ تقني سامي ☐

4. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 ☐ أكثر من 16 سنة ☐

5. المستوى الوظيفي:

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐

موظف ☐ عامل مهني ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الرشاقة التنظيمية

أجب بوضع علامة (X) مباشرة في خانة الإجابة

الرقم	العبارة	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: رشاقة الاستشعار							
1	تتميز المؤسسة بالسرعة في الكشف عن الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات المنافسة						
2	تتابع المؤسسة باستمرار التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على السوق						
3	تمتلك المؤسسة القدرة على الكشف عن تهديدات المنافسين بسرعة						
4	ترصد المؤسسة آراء العميل في المنتجات بصفة مستمرة ومنتظمة						
5	تتميز المؤسسة بسرعة في اكتشاف احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم						
6	تتميز المؤسسة بسرعة اكتشاف التكنولوجيات الحديثة المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة التي تؤثر على بيئة العمل						
البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار							
7	تشارك مختلف أقسام المؤسسة في عملية اتخاذ القرار						
8	تتميز المؤسسة بسرعة تنفيذ القرارات دون تأخير						
9	تنفذ المؤسسة قراراتها بناء على نتائج تحليل المنتظم للسوق						
10	تستخدم المؤسسة أنظمة بيانات وأدوات رقمية سريعة في تحليل البيانات لدعم قراراتها						
11	تراجع المؤسسة خططها التسويقية باستمرار لاتخاذ قرارات تجاه المنافسين						

قائمة الملاحق

12	تضع المؤسسة خطط لتلبية احتياجات الزبائن بسرعة				
البعد الثالث: رشاقة الممارسة					
13	تعمل المؤسسة على ادخال أنظمة تكنولوجية حديثة لتحسين جودة العمل				
14	تستطيع المؤسسة تعديل العمليات كلما تطلب الأمر وفق مواردها المتاحة				
15	تمتلك المؤسسة القدرة على طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.				
16	يتوفر لدى المؤسسة الموارد التي تساعد على تحقيق أهدافها				
17	تستطيع المؤسسة اعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب				
18	تستطيع المؤسسة تغيير الشراكات الاستراتيجية في حدود امكانياتها كلما تتطلب الأمر				

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الالتزام العاطفي						
19	أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة					
20	سأكون مسرورا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية بالعمل في هذه المؤسسة					
21	اعتبر مشكلات المؤسسة بمثابة مشاكل الشخصية					
22	أحرص على بذل جهد إضافي لأنني أحب العمل في هذه المؤسسة					
23	لدي علاقة قوية تربطني بزملائي والعمل في المؤسسة					
24	أشعر بالرغبة بالاستمرار في العمل في هذه المؤسسة					

البعد الثاني: الالتزام المعياري					
				أعتقد أن ترك هذه المؤسسة سيكون تصرفا غير مسؤول من جانبي	25
				تستحق هذه المؤسسة اخلاصي لها	26
				أشعر أنني ملزم أخلاقيا بالبقاء في هذه المؤسسة	27
				أشعر بأنه من واجبي رد الجميل لهذه المؤسسة	28
				استمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض للضغط والانتقاد من الآخرين إذا تركت العمل	29
				أرى من الخطأ ترك المؤسسة حاليا حتى لو كان الامر مفيدا لي	30
البعد الثالث: الالتزام الاستمراري					
				من الصعب بالنسبة لي أن أبدأ من جديد في مؤسسة أخرى	31
				استمر في عملي الحالي حتى الآن بسبب حاجتي له وليس لأنني أرغب فيه	32
				أفضل البقاء في المؤسسة لأن البدائل المتاحة قليلة	33
				أرغب في البقاء في المؤسسة حتى وإن تطلب الأمر بالبدائل الوظيفية الأخرى	34
				تكوينني في المؤسسة يمنعني من مغادرتها في الوقت الحالي	35
				ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي	36

ملحق رقم (03): قائمة المحكمين

الاسم	الجامعة	الرتبة
زدوري أسماء	جامعة 8 ماي 1945	أستاذة محاضرة
لراري ليلي	جامعة 8 ماي 1945	أستاذة تعليم عالي
بوناب محمد	جامعة 8 ماي 1945	أستاذ محاضر
بخاخشة موسى	جامعة 8 ماي 1945	أستاذ تعليم عالي
قيدوم لزهري	جامعة 8 ماي 1945	أستاذ محاضر

صدق للاستبيان

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاستشعار_رشاقة Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		رشاقة الاستشعار	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Q1	Corrélation de Pearson	1	,694**	,704**	,877**	,743**	,701**	,688**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q2	Corrélation de Pearson	,694**	1	,727**	,485**	,262	,457**	,507**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,093	,002	,001
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q3	Corrélation de Pearson	,704**	,727**	1	,540**	,270	,288	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,083	,064	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q4	Corrélation de Pearson	,877**	,485**	,540**	1	,749**	,491**	,367*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,001	,017
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q5	Corrélation de Pearson	,743**	,262	,270	,749**	1	,355*	,333*
	Sig. (bilatérale)	,000	,093	,083	,000		,021	,031
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q6	Corrélation de Pearson	,701**	,457**	,288	,491**	,355*	1	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,064	,001	,021		,001
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q6	Corrélation de Pearson	,688**	,507**	,594**	,367*	,333*	,504**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,017	,031	,001	
	N	42	42	42	42	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=القرار_اتخاذ_رشاقة Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations						
		رشاقة اتخاذ القرار	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
رشاقة_اتخاذ_القرار	Corrélation de Pearson	1	,680**	,675**	,688**	,835**	,811**	,822**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q7	Corrélation de Pearson	,680**	1	,218	,337*	,381*	,315*	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000		,166	,029	,013	,042	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q8	Corrélation de Pearson	,675**	,218	1	,437**	,590**	,699**	,297
	Sig. (bilatérale)	,000	,166		,004	,000	,000	,056
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q9	Corrélation de Pearson	,688**	,337*	,437**	1	,488**	,437**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,004		,001	,004	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q10	Corrélation de Pearson	,835**	,381*	,590**	,488**	1	,797**	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000	,001		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q11	Corrélation de Pearson	,811**	,315*	,699**	,437**	,797**	1	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,000	,004	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q12	Corrélation de Pearson	,822**	,543**	,297	,517**	,666**	,558**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,056	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الممارسة_رشاقة Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations						
		رشاقة الممارسة	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
الممارسة_رشاقة	Corrélation de Pearson	1	,752**	,754**	,774**	,688**	,689**	,821**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q13	Corrélation de Pearson	,752**	1	,353*	,425**	,508**	,393*	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000		,022	,005	,001	,010	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q14	Corrélation de Pearson	,754**	,353*	1	,678**	,545**	,377*	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000	,022		,000	,000	,014	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q15	Corrélation de Pearson	,774**	,425**	,678**	1	,474**	,385*	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000		,002	,012	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q16	Corrélation de Pearson	,688**	,508**	,545**	,474**	1	,215	,277
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,002		,171	,076
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q17	Corrélation de Pearson	,689**	,393*	,377*	,385*	,215	1	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,014	,012	,171		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q18	Corrélation de Pearson	,821**	,543**	,519**	,632**	,277	,738**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,076	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الالتزام_العاطفي Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations						
		الالتزام العاطفي	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
	Corrélation de	1	,698**	,897**	,742**	,487**	,719**	,661**
	Pearson							
	الالتزام_العاطفي							
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000	,000
Q19	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,698**	1	,546**	,304	,218	,453**	,452**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,050	,166	,003	,003
Q20	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,897**	,546**	1	,764**	,280	,542**	,418**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,073	,000	,006
Q21	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,742**	,304	,764**	1	,173	,440**	,181
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,050	,000		,275	,004	,250
Q22	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,487**	,218	,280	,173	1	,378*	,409**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,001	,166	,073	,275		,014	,007
Q23	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,719**	,453**	,542**	,440**	,378*	1	,502**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,004	,014		,001
Q24	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,661**	,452**	,418**	,181	,409**	,502**	1
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,006	,250	,007	,001	
N		42	42	42	42	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES= المعيارى_الالتزام Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الالتزام المعيارى	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
	Corrélation de	1	,668**	,729**	,857**	,837**	,857**	,811**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Q25	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,668**	1	,479**	,538**	,647**	,356*	,421**
	Pearson							
Q26	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000	,021	,005
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,729**	,479**	1	,611**	,485**	,636**	,405**
Q27	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,001	,000	,008
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q28	Corrélation de	,857**	,538**	,611**	1	,756**	,723**	,587**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Q29	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,837**	,647**	,485**	,756**	1	,709**	,561**
	Pearson							
Q30	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,857**	,356*	,636**	,723**	,709**	1	,591**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Corrélation de	,811**	,421**	,405**	,587**	,561**	,591**	1
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,008	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الالتزام_الاستمراري Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	الالتزام_الاستمراري	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36
Corrélation de Pearson	1	,765**	,784**	,775**	,790**	,649**	,804**
الالتزام_الاستمراري Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
Corrélation de Pearson	,765**	1	,376*	,329*	,338*	,543**	,945**
Q31 Sig. (bilatérale)	,000		,014	,034	,029	,000	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
Corrélation de Pearson	,784**	,376*	1	,932**	,603**	,361*	,483**
Q32 Sig. (bilatérale)	,000	,014		,000	,000	,019	,001
N	42	42	42	42	42	42	42
Corrélation de Pearson	,775**	,329*	,932**	1	,629**	,406**	,413**
Q33 Sig. (bilatérale)	,000	,034	,000		,000	,008	,007
N	42	42	42	42	42	42	42
Corrélation de Pearson	,790**	,338*	,603**	,629**	1	,374*	,383*
Q34 Sig. (bilatérale)	,000	,029	,000	,000		,015	,012
N	42	42	42	42	42	42	42
Corrélation de Pearson	,649**	,543**	,361*	,406**	,374*	1	,493**
Q35 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019	,008	,015		,001
N	42	42	42	42	42	42	42
Corrélation de Pearson	,804**	,945**	,483**	,413**	,383*	,493**	1
Q36 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,007	,012	,001	
N	42	42	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الرشاقة_التنظيمية_الرشاقة_الاستشعار_القرار_اتخاذ_الرشاقة_الممارسة_الرشاقة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations		الرشاقة_التنظيمية	الرشاقة_الاستشعار	الرشاقة_اتخاذ_القرار	الرشاقة_الممارسة
الرشاقة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,934**	,949**	,952**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
الرشاقة_الاستشعار	Corrélation de Pearson	,934**	1	,822**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42
الرشاقة_اتخاذ_القرار	Corrélation de Pearson	,949**	,822**	1	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42
الرشاقة_الممارسة	Corrélation de Pearson	,952**	,822**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الالتزام_التنظيمي_الالتزام_العاطفي_الالتزام_المعياري_الالتزام_الاستمراري_الالتزام
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations		الالتزام_التنظيمي	الالتزام_العاطفي	الالتزام_المعياري	الالتزام_الاستمراري
الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,960**	,947**	,961**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
الالتزام_العاطفي	Corrélation de Pearson	,960**	1	,844**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42
الالتزام_المعياري	Corrélation de Pearson	,947**	,844**	1	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42
الالتزام_الاستمراري	Corrélation de Pearson	,961**	,918**	,853**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ثبات الاستبيان

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

/SCALE('الاستشعار رشاقة') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الاستشعار رشاقة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12

/SCALE('القرار اتخاذ رشاقة') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : القرار اتخاذ رشاقة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18

/SCALE('الممارسة رشاقة') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الممارسة رشاقة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
/SCALE('التنظيمية الرشاقة') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : التنظيمية الرشاقة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	18

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24
/SCALE('العاطفي الالتزام') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : العاطفي الالتزام

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('المعياري الالتزام') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : المعاياري الالتزام

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36
/SCALE ('الاستمراري لالتزام') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الاستمراري لالتزام

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36
/SCALE ('الكلّي الثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الكلّي الثبات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	36

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

البيانات الشخصية

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس_المستوى_التعليمي_الأقدمية_المستوى_الوظيفي
/ORDER=ANALYSIS.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	26	61,9	61,9	61,9
Valide أنثى	16	38,1	38,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	1	2,4	2,4	2,4
من 26 إلى 35	15	35,7	35,7	38,1
Valide من 36 إلى 45 سنة	21	50,0	50,0	88,1
أكثر من 46 سنة	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	11,9	11,9	11,9
تقني سامي	13	31,0	31,0	42,9
Valide جامعي	21	50,0	50,0	92,9
دراسات عليا	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	9,5	9,5	9,5
من 6 إلى 10 سنة	12	28,6	28,6	38,1
Valide من 11 سنة إلى 15 سنة	17	40,5	40,5	78,6
أكثر من 16 سنة	9	21,4	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيس مصلحة	7	16,7	16,7	16,7
موظف اداري	27	64,3	64,3	81,0
عامل مهني	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	42	4,31	,468
Q2	42	4,31	,643
Q3	42	3,60	1,211
Q4	42	3,79	,951
Q5	42	3,88	,861
Q6	42	4,19	,671
الاستشعار_رشاقة	42	4,01	,602
Q7	42	3,76	,983
Q8	42	4,12	,705
Q9	42	4,24	,617
Q10	42	4,48	,505
Q11	42	4,31	,715
Q12	42	3,93	,973
رشاقة_اتخاذ_القرار	42	4,14	,562
Q13	42	3,64	,983
Q14	42	3,98	,749
Q15	42	4,19	,634
Q16	42	3,88	,889
Q17	42	4,02	,780
Q18	42	4,29	,835
رشاقة_الممارسة	42	4,00	,605
الرشاقة_التنظيمية	42	4,05	,557
Q19	42	4,26	,828
Q20	42	3,74	1,289
Q21	42	3,93	1,045
Q22	42	4,00	,541
Q23	42	4,33	,477
Q24	42	3,95	,882
الالتزام_العاطفي	42	4,04	,617
Q25	42	4,12	,705
Q26	42	4,21	,717
Q27	42	4,36	,656

Q28	42	4,40	,587
Q29	42	3,86	1,138
Q30	42	2,60	1,398
الالتزام المعيارى	42	3,92	,693
Q31	42	4,05	,795
Q32	42	4,43	,501
Q33	42	4,38	,582
Q34	42	3,64	1,246
Q35	42	4,57	,501
Q36	42	3,98	,749
الالتزام الاستمراري	42	4,17	,561
الالتزام التنظيمي	42	4,04	,596
N valide (listwise)	42		

اختبار التوزيع الطبيعي

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL) = الرشاقة_التنظيمية_التنظيمي_الالتزام
/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الرشاقة_التنظيمية	الالتزام_التنظيمي
N		42	42
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,05	4,04
	Ecart-type	,557	,596
	Absolue	,155	,162
Différences les plus extrêmes	Positive	,155	,162
	Négative	-,087	-,101
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,004	1,052
Signification asymptotique (bilatérale)		,265	,219

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

اختبار فرضيات الدراسة

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES= القرار_اتخاذ_رشاقة_الاستشعار_رشاقة_التنظيمية_الرشاقة_المعيارى_الالتزام_العاطفي_الالتزام_التنظيمي_الالتزام_الممارسة_رشاقة_الاستمراري_الالتزام

/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الرشاقة_التنظيمية	42	4,05	,557	,086
رشاقة_الاستشعار	42	4,01	,602	,093
رشاقة_اتخاذ_القرار	42	4,14	,562	,087
رشاقة_الممارسة	42	4,00	,605	,093
الالتزام_التنظيمي	42	4,04	,596	,092
الالتزام_العاطفي	42	4,04	,617	,095
الالتزام_المعياري	42	3,92	,693	,107
الالتزام_الاستمراري	42	4,17	,561	,087

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الرشاقة_التنظيمية	12,217	41	,000	1,050	,88	1,22
رشاقة_الاستشعار	10,895	41	,000	1,012	,82	1,20
رشاقة_اتخاذ_القرار	13,138	41	,000	1,139	,96	1,31
رشاقة_الممارسة	10,714	41	,000	1,000	,81	1,19
الالتزام_التنظيمي	11,370	41	,000	1,045	,86	1,23
الالتزام_العاطفي	10,887	41	,000	1,036	,84	1,23
الالتزام_المعياري	8,649	41	,000	,925	,71	1,14

الالتزام_الاستمراري	13,578	41	,000	1,175	1,00	1,35
---------------------	--------	----	------	-------	------	------

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التنظيمي_الالتزام
 /METHOD=ENTER التنظيمية_الرشاقة.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية_الرشاقة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,962 ^a	,925	,923	,165

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الرشاقة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,457	1	13,457	495,021	,000 ^b
Résidu	1,087	40	,027		
Total	14,545	41			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الرشاقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,120	,189		-,634	,529
التنظيمية_الرشاقة	1,028	,046	,962	22,249	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التنظيمي_الالتزام
/METHOD=ENTER الاستشعار_رشاقة .
```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاستشعار_رشاقة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,884 ^a	,781	,775	,282

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستشعار_رشاقة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,353	1	11,353	142,304	,000 ^b
1 Résidu	3,191	40	,080		
Total	14,545	41			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستشعار_رشاقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,538	,297		1,809	,078
1 الاستشعار_رشاقة	,874	,073	,884	11,929	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التنظيمي_الالتزام
/METHOD=ENTER القرار_اتخاذ_رشاقة .
```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القرار_اتخاذ_رشاقة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,906 ^a	,821	,817	,255

a. Valeurs prédites : (constantes), القرار_اتخاذ_رشاقة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,944	1	11,944	183,732	,000 ^b
Résidu	2,600	40	,065		
Total	14,545	41			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), القرار_اتخاذ_رشاقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,068	,296		,231	,818
القرار_اتخاذ_رشاقة	,961	,071	,906	13,555	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التنظيمي_الالتزام
 /METHOD=ENTER الممارسة_رشاقة

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الممارسة_رشاقة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,937 ^a	,878	,875	,210

a. Valeurs prédites : (constantes), الممارسة_رشاقة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,774	1	12,774	288,658	,000 ^b
1 Résidu	1,770	40	,044		
Total	14,545	41			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), الممارسة_رشاقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,354	,220		1,610	,115
الممارسة_رشاقة	,923	,054	,937	16,990	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

CORRELATIONS

/VARIABLES=الرشاقة_التنظيمية الالتزام_التنظيمي
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations			
		الالتزام_التنظيمي	الرشاقة_التنظيمية
الالتزام_التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,962**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	42	42
الرشاقة_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,962**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

CORRELATIONS

/VARIABLES=القرار_اتخاذ_رشاقة الاستشعار_رشاقة الالتزام التنظيمي_الالتزام
الممارسة_رشاقة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations					
		التنظيمي_الالتزام	الاستشعار_رشاقة	القرار_اتخاذ_رشاقة	الممارسة_رشاقة
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,884**	,906**	,937**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
الاستشعار_رشاقة	Corrélation de Pearson	,884**	1	,822**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42
القرار_اتخاذ_رشاقة	Corrélation de Pearson	,906**	,822**	1	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42
الممارسة_رشاقة	Corrélation de Pearson	,937**	,822**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التنظيمي_الالتزام التنظيمية_الرشاقة

/CRITERIA=CI (.95).

Test-t

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الرشاقة_التنظيمية	ذكر	26	3,96	,524	,103
	أنثى	16	4,19	,598	,149
الالتزام_التنظيمي	ذكر	26	3,95	,586	,115
	أنثى	16	4,19	,598	,150

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,420	,240	-1,294	40	,203	-,227	,176	-,582	,128
الرشاقة التنظيمية									
Hypothèse de variances inégales			-1,253	28,660	,220	-,227	,181	-,598	,144
الالتزام									
Hypothèse de variances égales	,442	,510	-1,286	40	,206	-,241	,188	-,621	,138
التنظيمي									
Hypothèse de variances inégales			-1,280	31,392	,210	-,241	,189	-,626	,143

السن BY التنظيمي_الالتزام التنظيمية_الرشاقة ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,379	3	,126	,389	,762
الرشاقة التنظيمية					
Intra-groupes	12,348	38	,325		
Total	12,727	41			
Inter-groupes	,256	3	,085	,227	,877
الالتزام التنظيمي					
Intra-groupes	14,289	38	,376		
Total	14,545	41			

ONEWAY التعليمي_المستوى BY التنظيمي_الالتزام التنظيمية_الرشاقة /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,649	3	,216	,680	,570
الرشاقة_التنظيمية Intra-groupes	12,079	38	,318		
Total	12,727	41			
Inter-groupes	,730	3	,243	,669	,576
الالتزام_التنظيمي Intra-groupes	13,815	38	,364		
Total	14,545	41			

ONEWAY الأقدمية BY التنظيمي_الالتزام التنظيمية_الرشاقة /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,023	3	,341	1,108	,358
الرشاقة_التنظيمية Intra-groupes	11,704	38	,308		
Total	12,727	41			
Inter-groupes	,900	3	,300	,835	,483
الالتزام_التنظيمي Intra-groupes	13,645	38	,359		
Total	14,545	41			

الوظيفي_المستوى BY التنظيمي_الالتزام التنظيمية_الرشاقة ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,566	2	,283	,908	,412
الرشاقة_التنظيمية Intra-groupes	12,161	39	,312		
Total	12,727	41			
Inter-groupes	,221	2	,110	,300	,742
الالتزام_التنظيمي Intra-groupes	14,324	39	,367		
Total	14,545	41			

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التي تحمل عنوان "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالمركب التجاري والصناعي مطاحن شرق -قلمة-، إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) بالمركب التجاري والصناعي مطاحن شرق -قلمة-. وذلك نظرا لما تمثله الرشاقة التنظيمية من أهمية في تمكين المؤسسات من التكيف السريع مع بيئة العمل المتغيرة وتحقيق أداء مستدام من خلال تعزيز ولاء العاملين وارتباطهم التنظيمي. وقد تم تخصيص الفصل التطبيقي من الدراسة لقياس مدى فاعلية تطبيق هذه الأبعاد في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث أن العينة مكونة من 42 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وبعد إجراء التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا بنسبة 92.5 % للرشاقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمركب التجاري والصناعي مطاحن شرق -قلمة-. كما خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من الاقتراحات العملية والتوصيات أهمها:

- الحفاظ على مستوى الرشاقة التنظيمية الحالي وتعزيزه عبر مراجعة دورية للهياكل والإجراءات؛
- إطلاق برامج تدريب وتأهيل تدعم تكيف الموظفين مع المرحلة الانتقالية وتدعم التماسك التنظيمي؛
- تعزيز التعاون والتعلم التنظيمي المشترك بين الفئات المختلفة لضمان نقل المعرفة وتقليل فجوات التباين الديموغرافي.

● **الكلمات المفتاحية:** الرشاقة التنظيمية، رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

This study, entitled "The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Commitment - A Field Study at the Commercial and Industrial Complex of East Mills - Guelma," aimed to identify the impact of organizational agility with its three dimensions (Sensing Agility, Decision-Making Agility, and Acting Agility) on achieving organizational commitment among employees, with its three dimensions (Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment), at the Commercial and Industrial Complex of East Mills - Guelma. This is due to the importance of organizational agility in enabling institutions to rapidly adapt to the changing work environment and achieve sustainable performance by enhancing employee loyalty and organizational attachment.

The applied chapter of the study was dedicated to measuring the effectiveness of applying these dimensions in achieving organizational commitment within the institution, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The sample consisted of 42 individuals, and the data were analyzed using the SPSS statistical software.

After conducting statistical analysis, the study concluded that there is a statistically significant impact of 92.5% of organizational agility on organizational commitment at the Commercial and Industrial Complex of East Mills - Guelma. The study also concluded with a set of practical suggestions and recommendations, the most important of which are:

- Maintaining and enhancing the current level of organizational agility through periodic reviews of structures and procedures;
- Launching training and development programs to support employee adaptation during the transitional phase and to reinforce organizational cohesion;
- Enhancing cooperation and joint organizational learning among different groups to ensure knowledge transfer and reduce demographic disparity gaps.
- **Keywords:** Organizational Agility, Sensing Agility, Decision-Making Agility, Acting Agility, Organizational Commitment.