

أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية

علاه عيسى حسن¹، أ.م.د همام علي خونده²

1. طالب دكتوراه، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق
alaa.hassan@damascusuniversity.edu.sy

2. أستاذ مساعد- قسم إدارة الموارد البشرية- المعهد العالي للتنمية الإدارية- جامعة دمشق
homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة وقياس مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات البحث(النوع، المؤهل العلمي) حول الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية. تكون المجتمع الأصلي من جميع العاملين في الأمانة السورية للتنمية والبالغ عددهم(1647) عاملاً، وتم اعتماد المنهج الوصفي وتطوير الاستبانة كأدلة، وُررّعت على(115) عاملاً واستردّ منها(80)، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت(14) عاملاً طُبّقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة، وأظهرت النتائج أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها(المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل البحث. وتبين أنّ بعد الأكّر تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو مرونة الموارد البشرية، يليه المرونة الاستراتيجية، يليه المرونة التشغيلية.

ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية ببعد(المرونة الهيكليّة) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل البحث، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دلالة إحصائيّاً تبعاً لمتغير(النوع، المؤهل العلمي) بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج اقترح الباحثان ضرورة تبني الأمانة السورية للتنمية للمرونة التنظيمية بأبعادها كافة، والعمل على تشكيل هيكل تنظيمي أكثر مرونةً يتاسب مع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها، لتحقيق رسالتها في دعم المواطن الفاعلة والثقافة التطوعية والتي تتعكس بدورها على القضايا التنموية وتعديل دور المجتمع المدني، بالإضافة إلى نشر ثقافة الالتزام التنظيمي والعمل على توفير جميع السُّبل التي تضمن تحقيقه من خلال توفير ظروف مناسبة للعمل، وتعديل الرواتب بما يتاسب مع الظروف المعيشية.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الأمانة السورية للتنمية.

تاريخ الإيداع: 2024/6/24

تاريخ النشر: 2024/8/6



حقوق النشر: جامعة دمشق

- سوريا، يحفظ المؤلفون

حقوق النشر بموجب

CC BY-NC-SA

The impact of organizational flexibility dimensions on employees' organizational commitment

A case study in the Syrian Trust for Development

Alaa Eisa Hassan¹, Homam Ali Khwanda²

1. PhD Student- Department of Human Resources Management- Higher Institute of Administrative Development- Damascus University alaa.hassan@damascusuniversity.edu.sy

2. Professor in the Department of Human Resource Management- Higher Institute of Administrative Development- Damascus University homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

Abstract

Received: 24/6/2024

Accepted: 6/8/2024



Copyright: Damascus University-Syria

The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

The research aims to identify and measure the extent of the impact of organizational flexibility dimensions on organizational commitment, and to know the differences according to the research variables (gender, academic qualification) regarding organizational commitment in the Syrian Trust for Development. The original community consisted of all employees in the Syrian Trust for Development, numbering (1647) employees. The descriptive approach was adopted and the questionnaire was developed as a tool, distributed to (115) employees, of which (80) were returned, taking into account not including the survey sample, which amounted to (14) employees, to whom the procedures for calculating the validity and reliability of the tool were applied. The results showed that:

There is a statistically significant effect of organizational flexibility in its dimensions (operational flexibility, human resources flexibility, strategic flexibility) on organizational commitment in the institution under study. The most influential dimension in organizational commitment was found to be human resources flexibility, followed by strategic flexibility, followed by operational flexibility.

There is no statistically significant effect of organizational flexibility in the dimension (structural flexibility) on organizational commitment in the institution under study. The results also showed that there were no statistically significant differences according to the variable (gender, academic qualification) between the opinions of the research sample members regarding organizational commitment.

In light of these results, the researchers suggested that the Syrian Trust for Development should adopt organizational flexibility in all its dimensions, and work to form a more flexible organizational structure that is consistent with the work and activities it carries out, to achieve its mission in supporting active citizenship and voluntary culture, which in turn is reflected in development issues and activating the role of civil society, in addition to spreading the culture of organizational commitment and working to provide all means that ensure its achievement by providing appropriate working conditions and adjusting salaries to suit living conditions.

Keywords: Organizational Flexibility, Organizational Commitment, Syrian Trust For Development.

المقدمة:

مع انتشار العولمة وتنامي أبعادها، أصبح هناك تحدياً مشتركاً لرفع مستوى أداء المنظمات وتبني أفكار وأساليب تنظيمية مرنة تحدث العاملين على الحفاظ وزيادة التزامهم التنظيمي ليتسنى لها التأقلم مع التغيير السريع.

وبحسب **Meuhlen Stoher** فالمرونة تساعد المنظمات على تحمل الآثار الضارة للتغيير بيئة الأعمال والتقلبات، نظراً للتغيرات التكنولوجية السريعة والاضطرابات المتزايدة(**Shalender, 2015,2**). ويرى **Eppink** أن المرونة تجعل المنظمات أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة أو يجعلها في وضع أفضل للاستجابة للتغيير (**van der Weerdt, 2009, 30**, **2009, 30**).

وقد أكدت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يُسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماج العاملين بالعمل بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترةبقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة كما يؤدي إلى تدمير العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل (**Kwantes, 2009, 196**).

ومن هذا المنطلق فإن البحث يحاول الوقوف على مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في دراسة حالة الأمانة السورية للتنمية التي لعبت دوراً مهمأً في خدمة المجتمع الأهلي خلال الفترة الماضية.

1. الدراسات المرجعية:

سعت دراسة(**Shalender, 2015**) إلى تطوير النموذج المفاهيمي لتعزيز فعالية الخدمة من خلال المرونة التنظيمية ومكوناتها المتمثلة في التغييرات الهيكلية، مرونة العملية ونظام المعلومات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة في جمع البيانات وتوصلت إلى أن المرونة التنظيمية تساعد على زيادة القيمة الإجمالية للخدمة المقدمة من خلال تكيفها مع رغبات المستهلكين المستهدفين، والمرونة العملية تساعد في تعديل ومعالجة آلية خلق القيمة، كما تساعد المرونة التنظيمية على زيادة إرضاء الزبائن من خلال تحسين إدماج المدخلات الناتجة عن تعزيز مستوى التمكين والاتصالات، ساهمت هذه الدراسة في مجال المعرفة من خلال تعزيز مفهوم المرونة التنظيمية في سياق قطاع الخدمات التي تعتبر نادرة.

وهدف(**النعايس ومصطفى، 2020**) من بحثهما إلى معرفة تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنات التنظيمية، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحديد حجم العينة مقدرة ب(84) بالاعتماد على معادلة هيررت أركن، وتمت الاستعانة بالاستبانة وتوزيعها على موظفي مدبغة الهضاب العليا بالجلفة. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى إدراك مرتفع لكل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنات لدى العاملين لدى المؤسسة، ووجود علاقة تأثير بين كل من أبعاد المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنات التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة. ولجا(**Kozjek, & Ferjan, 2015**) إلى بناء إطار معرفي لموضوعات المرونة التنظيمية وأمن الموظف والكفاءة التنظيمية قام بجمع البيانات باستخدام طريقة المقابلة على شبكة الانترنت بمساعدة(**Cawi**) وهدف إلى مقارنة وتحليل العلاقة بين الأنواع المختلفة للمرونة والأمن في العمل والفعالية التنظيمية ونتج عن دراسته أن هناك مستوى منخفض من الارتباط الإيجابي بين مختلف الأنواع من الأمان في سياق العمل وأيضاً مختلف أنواع المرونة في العمل والفعالية التنظيمية والعلاقة بين الأنواع المختلفة من الأمن والفعالية والعمل.

كما قام(**الزيدى واسمعايل، 2016**) بتسلیط الضوء على قياس مدى تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي وتوصل إلى وجود ارتباط وتأثير معنوي للإجراءات الشكلية(الرسمية، التعقيد، المركزية) على الأداء العالي وهذا يدلّ على المساعدة في زيادة التعامل بالإجراءات الشكلية في تحقيق الأداء العالي.

كما عمدت دراسة(**Asrar, 2017**) إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في الجامعات الباكستانية ومعرفة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي(الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي) والرضا الوظيفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير إيجابي وكبير على الرضا

الوظيفي، وهناك علاقة قوية ذات دلاله إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي، وأن بعد المسؤولية الأخلاقية له تأثير كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والمسؤولية الاقتصادية لها أثر كبير على الالتزام التنظيمي، وأدى إلى الالتزام التنظيمي إلى جذب وتطوير والحفاظ على المواهب في مؤسسات التعليم، واستخدام المسؤولية الاجتماعية للشركات أدى إلى تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية والحفاظ على الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية. وتناولت دراسة (جيوري، 2020) معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة، ومدى أهمية أنظمة الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي وهي عبارة عن حوافز مادية أو معنوية عندما يقوم الموظف بعمل ناجح، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي وأن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات فهو يعتبر مؤشراً في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا الحاضر لأن هذا العصر هو عصر المنظمات فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة.

واستهدفت دراسة (Almutairi, 2020) التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والحوافز) وأبعد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) في البنوك محل الدراسة، وأجريت الدراسة على عينة حجمها (135) مفردة من العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن إدارة الموارد البشرية بأبعادها المكونة من (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، الحوافز) لها تأثير كبير على أبعد الالتزام التنظيمي المكونة من (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) في البنوك محل الدراسة، وكان مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في هذه البنوك مرتفعاً، وأوصى الباحث بتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع البيئة الخارجية للمنظمة ويتطلب ذلك تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم حسب احتياجاتهم.

وحماه (Lorch, 2019) تحديد عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية للكليات المجتمعية في آركنساس بالولايات المتحدة حيث تضمن مجتمع البحث أعضاء الهيئة التدريسية في (22) كلية مجتمعية في آركنساس وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، كما تم قياس الالتزام التنظيمي باستخدام أداة (Allen and Meyer 2002). وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق إحصائية بين الذكور والإإناث فيما يخص الالتزام العاطفي، ولم يكن الذكور أعلى التزاماً معيارياً من الإناث، بينما كانوا أقل التزاماً مستمراً من الإناث، ولا يزداد الالتزام العاطفي والمعياري المستمر بزيادة معدل الخدمة، كما أظهرت النتائج أن أصحاب البشرة السمراء أقل التزاماً مستمراً وعاطفياً من أصحاب البشرة البيضاء بينما لم تظهر فروق بينهما فيما يتعلق بالالتزام العادي، أي أن السمات الشخصية (الجنس، معدل الخدمة، العمر) لم تكن مؤثرة تتبايناً بالالتزام التنظيمي، بينما تتبايناً متغير العرق بالالتزام العاطفي والمستمر ولم يتبايناً بالالتزام العادي.

وفي هذا الإطار قام الباحثان باستعراض مدى الاستفادة من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، وعرض أوجه التشابه والاختلاف مع هذه الدراسات بما يعطي المجال للتوضيح القيمة المضافة المتردحة من البحث الذي تم إعداده في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة، والتعرف على المصادر والمراجع والبحوث المتعمقة بموضوع البحث، و إثراء الجانب النظري، إضافة إلى إلقاء نظرة على الجانب العملي من حيث جمع البيانات وتحليلها والمناهج المستخدمة، وتوضيح الاختلاف والتتشابه مع الدراسات السابقة. حيث اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة، فالدراسة الحالية تطبق في البيئة السورية، بينما طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، إضافة إلى أن غالبية الدراسات تناولت إحدى المتغيرات وربطها بمتغير ثانٍ، ودرستنا ربطت بين هذين المتغيرين (المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي) كما أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي واتفقت مع دراستنا.

2. مشكلة البحث:

أصبحت المرونة التنظيمية في الفترات الأخيرة تحدياً تمارسه المنظمات لمواجهة الضغوط ومعالجة المشكلات، فبقاء المنظمات واستمرارها مرهون بقدرها على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة في بيئه العمل. ويرى (Beltran) أن المرونة تسهم في صقل قابلية العاملين على العمل الجماعي والمشاركة بالآراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة (Beltran, 2006, 95-97)، كما ينوه (Lorch) أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ويعمل على تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يبني أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه (Lorch, 2019, 63). وإن التغيرات السريعة التي شهدتها البيئة المحيطة، استدعي وجود منظمات مرنة قادرة على التكيف مع هذه التغيرات، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال تبني هيكل تنظيمية مرنة، وتبني استراتيجيات تسمح لها بأن تكون أكثر دراية بما يحدث حولها (خوندہ وشکی، 2024، 6). ويزداد الالتزام التنظيمي أمراً بالغ الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة وتجاوز العقبات كاستراتيجية فاعلة في ميدان المنافسة. والوقت العصيب الذي تمر به سوريا يستوجب آليات مبتكرة لتجاوزها، والتفكير خارج الصندوق واجب لتوفير مستلزمات ومشاريع تنموية طال انتظارها ولابد من إطلاقها بالسرعة القصوى (صقر، 2022، 230). وفي إطار سعي مؤسسة الأمانة السورية للتنمية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها وتطوير أدائها باتباع الأساليب الحديثة في علم الإدارة ومن خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحثان في نيسان من العام 2024 على عدد من المراكز التابعة للأمانة السورية للتنمية في دمشق (منارة دمر، منارة باب شرقى المجتمعية، منارة بربة المجتمعية) باستخدام المقابلة مع عينة من العاملين فيها وعددها (14) عاملًا وعاملة، حول وجود سياسات ضمنها تدعم التوجه نحو المرونة التنظيمية والإجراءات المتخذة في ذلك التي تكفل الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث تبيّن أنه ثمة صعوبات وضعف في اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق عملية المرونة التنظيمية ونقص في تأهيل الكوادر وحاجة ماسة للتدريب، فضلاً عما أكدته العديد من الدراسات ومنها دراسة (النعاشر ومصطفى، 2020) التي تناولت معرفة تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنات التنظيمية ودراسة (Kozjek, & Ferjan, 2015) التي سعت نحو بناء إطار معرفي لموضوعات المرونة التنظيمية وأمن الموظف والكفاءة التنظيمية ودراسة (Lorch, 2019) التي سلطت الضوء على عوامل التأثير بالالتزام التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية للكليات المجتمعية في آركنساس بالولايات المتحدة، ودراسة (Almutairi, 2020) التي هدفت التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) في البنوك، ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما أثر المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة السورية للتنمية؟

3. أسئلة البحث:

1. ما أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية) في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
 1. ما أثر المرونة التشغيلية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية؟
 2. ما أثر مرونة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية؟
 3. ما أثر المرونة الاستراتيجية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية؟
 4. ما أثر المرونة التكتيكية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية؟

2. هل توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة البحث حول الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي) في الأمانة السورية للتنمية؟

4. فرضيات البحث: للإجابة عن أسئلة البحث، قام الباحثان بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية) في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية. ويتفق عنها الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التكتيكية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي).

5. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الآتي:

الأهمية النظرية:

وتكمّن في توليد المعرفة لناحية أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، ووضع نماذج للدراسات المستقبلية ومعالجة المشكلات المشابهة في البيئة السورية. وأيضاً، يعدّ مادة بحثية مهمة لأنّه يشكّل مثلاً تطبيقياً حيّاً من الواقع السوري ببياناته ونتائجها في هذا الموضوع الذي يُعتبر أحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة.

الأهمية العملية:

وتطهّر في معرفة أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية وتسليط الضوء على أهمية الالتزام التنظيمي ودوره فيها، تلك المؤسسة التي تصدّرت واجهة المنظمات الإنسانية في سوريا. بالإضافة إلى حداثة الموضوع (حسب علم الباحثان) فهو من الدراسات الأولى التي تتناول أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية.

6. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. معرفة مستوى متغيرات البحث (المرونة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) في المؤسسة محل البحث.

2. تحديد أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل البحث.

3. تقصي اتجاهات الأفراد تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي) و موقفهم من الالتزام التنظيمي.

7. متغيرات البحث:

1. متغير مستقل: المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية).

2. متغير تابع: الالتزام التنظيمي.

3. متغيرات وسيطة: المتغيرات الديموغرافية وهي النوع، المؤهل العلمي.

8. حدود البحث:

- الحدود الزمنية: أُنجز هذا البحث خلال النصف الأول من العام 2024.
- الحدود البشرية والمكانية: العاملون في الأمانة السورية للتنمية(منارة دمر، منارة باب شرقي المجتمعية، منارة بربة المجتمعية).
- الحدود العلمية: أثر المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

9. مصطلحات البحث:

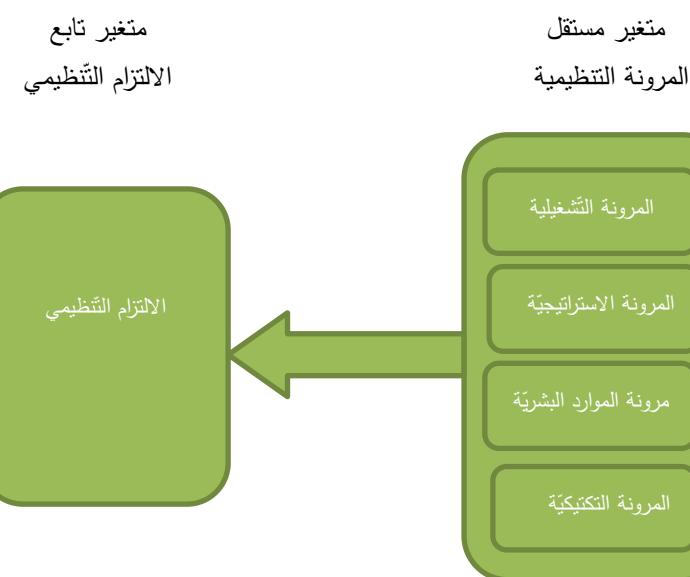
المرونة التنظيمية: هي القدرة التنظيمية التي تعزز من التجاويف مع التغيرات المختلفة والسرعة في بيئه تتميز بعدم التأكيد وتمثل قدرة المنظمة على التغيير المستمر في نظامها الداخلي والخارجي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليه وبشكل مستمر وهذا يجعلها ذات كفاءة عالية وقدرة أكبر على التحسن في الأعمال(Farnese, 2016,3).

الالتزام التنظيمي: قام(Erlan)(2013) بتعريفه على أنه ارتباطوثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول أهدافها والرغبة في بذل جهد معقول للتحسين من أدائها، بالإضافة إلى الرغبة القوية في البقاء فيها ويرى(Yildirm)(2015) أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للفرد مع منظمته التي يعمل معها، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها لأطول وقت ممكن(جامعة وأمبارك، 2021 ،6).

10. نموذج البحث:

بناءً على متغيرات البحث والفرضيات البحثية، تم وضع النموذج الآتي الذي يلخص شكل العلاقة بين المتغيرات:

الشكل رقم(1) نموذج البحث



المصدر * من إعداد الباحثان 2024

11. الإطار النظري:

المرونة التنظيمية:

يشير **Madhani** أن المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تتمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير (Madhani, 2013, 46). ويرى **Dunford et al.** أنها تعبر عن القدرة على التكيف، والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي (Dunford et al., 2013, 91). وأكدت البحوث والدراسات أن المرونة التنظيمية هي توفير نظرية ثابقة لخصائص المنظمة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر من المحتمل أن يضر بالمنظمة وعملية التصدي له قبل حدوثه (Baker et al., 2008, 26).

أبعاد المرونة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد المرونة التنظيمية، وقد تعددت هذه الأبعاد بتنوع وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذه الأبعاد بالبحث والدراسة، وقد أشارت أغلب الدراسات أن للمرونة التنظيمية ثلاثة أبعاد:

1. المرونة التشغيلية: توفر المرونة التشغيلية الاستجابة السريعة للتغيرات، والهدف منها تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة، وتشير إلى الأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات (السلتي ودكروري، 2018، 82).

2. مرونة الموارد البشرية: وهي القدرة الديناميكية للمنظمة التي تتضمن مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تعمل على إعادة التكوين والتتوسيع أو التعاقد مع الموارد البشرية وفقاً للتغيرات التي تحصل في بيئة العمل (الجوانز والخازولة، 2017، 110).

3. المرونة الاستراتيجية: تهتم المرونة الاستراتيجية بالتخيل والتصور المستقبلي ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري المطلوب في المؤسسة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة ووفقاً للمعايير المتفق عليها، هناك علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة ومشاركة الجميع في المساهمة في تقدمها (البدوي والقطانى، 2021، 314).

4. المرونة التكتيكية: تتوافق المرونة الهيكلية مع مقدرة الإدارة على تعديل الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار والاتصالات في المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وتصنف إلى داخلية وخارجية؛ حيث تتضمن المرونة الهيكلية الداخلية القدرة على تحديث الهياكل والعمليات الحالية أو تعديلها، في حين تتعلق المرونة الهيكلية الخارجية بالقدرة على التنسيق والتعاون بين المنظمات لتطوير منتجات أو تقنيات أو إيجاد أسواق جديدة (Volberda, 1996, 359)، وتدعى المرونة التكتيكية التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات، والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة (السلتي ودكروري، 2018، 83).

نجد مما سبق أن المرونة التنظيمية بكلّ أبعادها تلعب دوراً هاماً في تجاوز المنظمة للصعاب والأزمات التي تعصف بها، وتساعد على تكوين النهج السليم في بلوغ المنظمة حالة الاستقرار التي تسهم في تحقيق أهدافها.

أهمية المرونة التنظيمية:

تعمل المرونة التنظيمية على تعزيز قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة، وإكسابها صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة، كما تعد المرونة مصدراً هاماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، التقنية) مما يستلزم توافق الخطط مع التطور حتى تحصل المنظمة على بعض الميزات التنافسية، وأيضاً تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة لتوسيع

ثقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية(زكي،2019،623). ويرى ناظم وقصي أن المرونة التنظيمية تأثير إيجابي على جوانب عديدة في المؤسسة منها ؛ رضا الزبائن المستمر؛ جودة العمل والمنتج؛ الإنتاجية؛ الابتكار؛ بيئة عمل ملائمة(ناظم وقصي،2016،50). تستنتج من ذلك أن أهمية المرونة التنظيمية تكمن في القدرة على التغيير، مع الحفاظ على المبادئ والثوابت التي بنيت عليها، وتحقيق الرسالة التي تعمل لأجلها.

الالتزام التنظيمي:

يعَبَر (Khan) عن مفهوم الالتزام التنظيمي بأنه رغبة الموظف القوية في البقاء مع المنظمة ودرجة الانتفاء أو الولاء لها وقبوله بأهدافها وقيمها(Khan,2016,63)، ويشير(Salih) إلى أن الالتزام التنظيمي بأنه القوة التي تسمح للفرد بالعمل من أجل تحقيق أهدافها(Salih,2019,899).

أبعاد الالتزام التنظيمي: تتمثل في ثلاثة أبعاد هي(الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري):

1. الالتزام العاطفي: في هذا النوع من الالتزام يؤمن الفرد بأهداف وقيم المنظمة، ويتمسك بها لأنه يسعى لنجاحها، ويشعر بالمسؤولية عن وصول المنظمة لأهدافها، وبُيَظِّهِرُ فيها الفرد مستوى عالٍ من الرضا عن العمل والإنتاجية في المنظمة ويكون لدى الفرد رغبة قوية في استمرار العمل لدى المنظمة لأنَّه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف(shnati,2016,85).
2. الالتزام الاستمراري: يترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي يمكن أن تضيّع عليه عند تركه للمنظمة التي يعمل فيها حالياً وانتقاله إلى منظمة أخرى وينطوي على بعدين فرعيين هما التصحيحة الشخصية والافتقار إلى البدائل ويرتبط بقرار الفرد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها بناءً على المقارنة بين المكافآت والخسائر المرتبطة على البقاء في المنظمة أو مغادرتها، وفي حال كان الالتزام المستمر قوياً فإن ذلك قد يعود إلى ارتفاع تكلفة مغادرة العمل، أو بسبب عدم وجود بدائل متاحة أمام الفرد(عبد الباري،2017,111).

3. الالتزام المعياري: يشير إلى اعتقاد الموظف بأنه يجب عليه البقاء مع المنظمة وتطورها(Agti,2014,21) ويبقى فيها لمجرد أنه يشعر أنه يتوجب عليه الأمر، وقد يعكس ذلك معياراً داخلياً قد يكون قد تطور من خلال التنشئة الاجتماعية التي توجب بقاء الفرد مخلصاً لمنظمة انضم إليها(Chip,2019,53).

نستنتج مما سبق أنَّ التزام الأفراد على اختلاف أنواع الالتزام تجاه منظماتهم يعدّ عاملاً مهماً لنجاح المنظمة واستمرارها، ويعطي انطباع إيجابي للفرد نحو منظمته من حيث رغباته وميوله للمنظمة مما يدفع بها للبقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها وتطلعاتها.

النتائج المرتبة على الالتزام التنظيمي:

يرى غزوبي أن هناك نتائجاً وآثاراً مرتبطة على الالتزام التنظيمي التقدم الوظيفي زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد والاهتمام بتقييم الأداء أثناء مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم والتركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تتوافق مع الأهداف وجعلها ممكنة وتعزيز عوامل الالتزام والولاء والانتفاء لدى المديرين والمشرفين، سواء تجاه المنظمة التي يعملون فيها، أو الوظيفة التي يمارسونها، حيث يوسع الالتزام التنظيمي دائرة اهتمام الفرد بالربط بين نشاطه الخاص وبين العمل، كما يوازن بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة(غزوبي،2020,11).

العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

يكمن الهدف الأساسي من المرونة التنظيمية، في تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة، من خلال اعتماد المنهجية العلمية الرامية لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وتكوين السلوك المرن لدى أفرادها وخلق جوًّ من التعاون يفضي إلى نتائج إيجابية. وبما أن المرونة التنظيمية تؤثّر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، كان لابدً من دراسة السلوك المتعلق بالأفراد وهو الالتزام التنظيمي ومعرفة مدى التزامهم تجاه منظمتهم، وكيف تؤثّر المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إيجاباً أو سلباً. فالالتزام التنظيمي يعدّ من مؤشرات الأداء ذو أهمية في العمل الإداري، ويعكس استعداد الفرد العامل في المنظمة لبذل أقصى جهد ممكّن لصالح المنظمة، بالإضافة إلى رغبته للاستمرار في انتماسه لها والعمل فيها، إلى جانب إيمانه بها وبقيمتها وقوبله للأهداف التي تسعى للوصول إليها (حنون، 2006، 13).

فالมرونة التنظيمية تعبر عن جاهزية المنظمة للتغييرات الطارئة والمترافقه في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية (عبد العمير، 2019، 136)، ولذلك مواكبة للتغييرات التي تطرأ على المنظمات، وما ينتج عنها من ردود أفعال للعاملين تتعلق بالتزامهم وولائهم تجاه منظمتهم، يتحتم على المنظمات التي تحاول انتهاج المرونة أن تقوم بدراسة سلوك أفرادها ومدى تقبلهم للمعطيات الجديدة، فالمرورنة التنظيمية من الأمور الهامة وتتطلب مشاركة كلّ عضو في المنظمة لنجاحها.

12. إجراءات البحث:

- منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي حيث اعتمد الباحثان على وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها بالاستناد إلى العديد من المصادر الثانوية كالكتب والمجلات والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث وكذلك البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث.
- مجتمع وعيّنة البحث: شمل مجتمع البحث جميع العاملين في الأمانة السورية للتنمية في دمشق والبالغ عددهم (1647) عاملاً وفقاً لإحصائيات شؤون العاملين في الأمانة لعام 2023، ووفقاً لما أورده كل من (Sekaran, 2016, 264) في مجال العينة والمعاينة لحساب حجم العينة، وبناءً على حجم المجتمع سُحبَت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة للحصول على بيانات أكثر وأدق وصولاً لنتائج يمكن تعميمها، كما أنها تعبر بالشكل الكافي كنسبة تمثل لمجتمع البحث حيث بلغت (115) مفردة. وقد تم استرجاع (80) استبياناً مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (14) عاملاً طُبّقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة.
- أدوات التحليل الإحصائية: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. حساب معاملات ثبات التجزئة النصفية لدرجات العينة السيكومترية على بنود الاستبيان باستخدام معادلة جتمان ومعامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبيان.
2. حساب الصدق بدلالة المجموعات الطرفية للاستبيان من خلال تحديد المجموعتين العليا والدنيا.
3. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث.
4. المتوسط الحسابي للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبيان.
5. الانحراف المعياري الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
6. اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.
7. تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق.

ت- أداة البحث: بناءً على ما تقتضيه أهداف البحث تم الاعتماد على أدلة الاستبانة وتقسم إلى المحور الأول: المعلومات الديموغرافية: النوع والمؤهل العلمي؛ والمحور الثاني: عبارات المرونة التنظيمية، والمحور الثالث: عبارات الالتزام التنظيمي؛ وقد تم التحقق من خصائص أداة القياس في الآتي:

1. ثبات الاستبانة: تم حساب الثبات على عينة استطلاعية بلغت(14) عاملاً من خارج العينة الأساسية للبحث، وتم حساب الثبات بالطرق الآتية:

- طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من إمكانية تعليم النتائج واعتماديتها، تم حساب معاملات ثبات التجزئة النصفية لدرجات العينة السيكومترية على بنود الاستبانة باستخدام معادلة جتمان، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (1) الثبات بطريقـة التجزئـة النصفـية لعبارات الاستـبانـة

مستوى الدلالة	التجزئة النصفية (معامل جتمان)	الاستبانة
دال عند 0.01	0.862	المرونة التنظيمية
دال عند 0.01	0.837	الالتزام التنظيمي

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

كما هو واضح في أعلاه فإن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): الجدول(2) يوضح نتائج الثبات بها:

الجدول (2) نتائج الثبات بطريقـة ألفـا كـرونـباـخ

الثبات	عدد العبارات	المحور
0.935	15	المرونة التنظيمية
0.886	4	المرونة التشغيلية
0.777	3	مرونة الموارد البشرية
0.742	4	المرونة الاستراتيجية
0.915	4	المرونة الهيكيلية
0.940	7	الالتزام التنظيمي
0.963	22	الدرجة الكلية

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين أن قيمة ألفا كرونباخ أعلى من 70%， وتعني أنه من الممكن تعليم النتائج التي سيتم الحصول عليها.

2. صدق الاستبانة: تم التتحقق من صدق الاستبانة باتباع ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية جامعة دمشق، وتم الأخذ بملحوظاتهم حول وضوح العبارات وسلامتها اللغوية وملاءمتها للموضوع وبناءً على ملاحظات السادة المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض العبارات، وتعديل بعضها الآخر، ليستقر العدد النهائي على (22) عبارة، منها(15) للمتغير المستقل و(7) للمتغير التابع.

- صدق المجموعات الطرفية: للتأكد من الوضوح أيضاً، تم حساب الصدق بدلالـة المجموعـات الطـرفـية لـلـاستـبانـة من خـالـل تحـديـدـ المـجمـوعـيـنـ العـلـىـ وـالـدـنـيـاـ وـذـلـكـ باـخـيـارـ أـعـلـىـ 25%ـ وـأـدـنـىـ 25%ـ وـكـانـتـ النـائـجـ كـالـآـتـيـ:

الجدول (3) صدق المجموعـات الطـرفـية لـلـعبـاراتـ الـاستـبانـة

القرار	قيمة الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	الاستبانة
* دال	0.00	1.2	1.21	15.24	الفئة العليا	المرونة التشغيلية
			1.90	13.88	الفئة الدنيا	
* دال	0.00	1.5	1.05	16.79	الفئة العليا	الالتزام التنظيمي
			1.69	14.20	الفئة الدنيا	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة دالة إحصائية، إذ كانت القيم الاحتمالية لها أصغر من 0.05 وهذا يعني أن هناك فروق دالة بين المجموعة العليا والدنيا وهذا يشير إلى الصدق بدلالة المجموعات الطرفية.

ثـ- التحليل الوصفي للبحث:

يقوم وصف العينة على التوزيع الديموغرافي لمفرداتها، وذلك تبعاً للبنود المذكورة في المحور الأول من الاستبيان والتي تتعلق بالمعلومات الديموغرافية، وتوضّحها الجداول الآتية:

الجدول(4) التوزع النسبي لأفراد عينة الدراسة بحسب النوع والمؤهل العلمي

المتغير	المجموع	الإناث	ذكور	العينة	النسبة %
النوع	المجموع	80	60	20	25.0
	معهد فما دون	32			50.0
	إجازة جامعية	40			40.0
المؤهل العلمي	دراسات عليا	8			10.0
	المجموع	80			100.0
					100.0

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أنه من حيث النوع بلغ عدد الذكور/60/ بنسبة /%75.0/ وعدد الإناث /20/ بنسبة /%25.0/، وبتبين أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، أما من حيث المؤهل العلمي بلغ عدد الحاصلين على شهادة معهد فما دون/32/ بنسبة/50.0/% وعدد الحاصلين على شهادة جامعية/40/ بنسبة/40.05/% وعدد الحاصلين على شهادة دراسات عليا/8/ بنسبة/10.0/%.

جـ- تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة البحث:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة للفقرات المستخدمة في أداة البحث، وأعطت لكل إجابة وزن من أجل إدخالها إلى برنامج spss وتحليلها، كما هو موضح في الجدول(5):

الجدول(5) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثان

ثم تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة لمعرفة درجة تقييم أفراد العينة لكل عبارة وكل محور ، والانحراف المعياري لمعرفة التشتت في الأوساط الحسابية، وقد تم اعتماد توزيع الفئات الموضح في الجدول(6) لمعرفة نتيجة التقييم.

الجدول(6) توزيع الفئات

الفئة	طول الفئة	الفئة
الأولى	1.80 -1	منخفضة جداً
الثانية	2.60 -1.81	منخفضة
الثالثة	3.40-2.61	متوسطة
الرابعة	4.20-3.41	مرتفعة
الخامسة	5-4.21	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحثان

تقييم محور المرونة التنظيمية:

الجدول(7) استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المرونة التنظيمية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
متوسطة	0.765	2.853	البعد الأول: المرونة التشغيلية	
متوسطة	0.880	2.895	تستخدم المؤسسة أساليب وتقنيات مزنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل	1 والזמן المطلوب لأداء الخدمة
			لدى العاملين المرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعادين عليها	
متوسطة	0.865	2.786	البعد الثاني: مرونة الموارد البشرية	
متوسطة	0.844	2.954	خصائص العمل التنظيمية تعيق العاملين من تقديم أعمالهم بطريقة مزنة في مؤسستكم	3
متوسطة	0.792	2.716	تنصف واجبات ومهام العاملين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة في مؤسستكم	4
متوسطة	0.676	2.619	البعد الثالث: المرونة الاستراتيجية	
منخفضة	0.831	2.491	يسعى العاملون إلى التعلم من أجل اكتساب مهارات جديدة تحتاجها مؤسستكم مستقبلاً	5
متوسطة	0.863	2.635	يبادر العاملون بإجراء تغييرات إيجابية وبشكل جيد تحت ظروف عدم التأكيد في مؤسستكم	6
متوسطة	0.809	2.744	يطور العاملون باستمرار وبشكل سريع في قدراتهم ومهاراتهم في مؤسستكم	7
منخفضة	0.674	2.517	البعد الرابع: المرونة الهيكليّة	
منخفضة	0.845	2.436	تمتلك المؤسسة المرونة الكافية التي تمكّنها من تطوير برامجها	8
منخفضة	0.842	2.557	لدى المؤسسة قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للعاملين.	9
منخفضة	0.775	2.449	تمتلك الإدارة القدرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل وقت ممكن	10
مرتفعة	0.796	3.441	تضخ المؤسسة البادئ الاستراتيجية لتقليل المخاطر واقتراض الفرص	11
مرتفعة	0.765	3.629	البعد الخامس: المرونة التنظيمية	
مرتفعة	0.771	3.656	يمتاز الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بسهولة انتقال المعلومات.	12
مرتفعة	0.885	3.786	يدعم الهيكل التنظيمي عملية إشراك الأفراد في دعم وتطوير أداء المؤسسة	13
مرتفعة	0.926	3.670	يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في المؤسسة على سهولة اتخاذ القرار	14
مرتفعة	0.833	3.595	يتتصف الهيكل التنظيمي الحالي بالمرنة ليتلاعماً مع المتغيرات.	15
مرتفعة	0.665	3.666	إجمالي محور المرونة التنظيمية	

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول(7) نتائج عبارات الاستبيان للمرونة التنظيمية وبينت أن متوسطات إجابات المبحوثين لعبارات المرونة التنظيمية بين 2.43 و 3.78 وهو يقابل غير موافق وموافق، إلا أنه بال المتوسط بلغت نتيجة المرونة التنظيمية 3.666 بانحراف معياري عن المتوسط ± 0.665 وهو يقابل الموافقة بحسب مقياس ليكرت الخماسي أي أن المبحوثين موافقون على أن هناك قيمة وأهمية للمرونة التنظيمية.

تقييم محور الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (8) استجابات أفراد عينة البحث لعبارات تقييم محور الالتزام التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	3.674	0.853	مرتفعة
أحرص دائماً على المشاركة في الأعمال التطوعية.	3.776	0.873	مرتفعة
احفظ على سمعة المؤسسة في المجتمع	3.885	0.841	مرتفعة
أرغب بالبقاء بعملي الحالى حتى لو توفرت لدي فرصة أخرى	3.376	0.873	متوسطة
أرى أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشكلاتي	2.305	0.862	منخفضة
انتهائى لمؤسستى هي رغبة قديمة تحققت	3.176	0.872	متوسطة
مناخ العمل في المؤسسة يشعرنى بالراحة	2.786	0.864	متوسطة
إجمالى محور الالتزام التنظيمي	3.229	0.585	متوسطة

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول(8) آراء عينة البحث تجاه محور الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي المحور 3.229/3 وهي درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي.

ح- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية) على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية. ويترقب عنها الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التكتيكية على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية

استخدم الباحثان لاختبار هذه الفرضيات الانحدار الخطى المتعدد حيث تم حسابه بين أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية) والالتزام التنظيمي وكانت النتائج كما يلى:

الجدول(9) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.896 ^a	.805	.800	.32980	

المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول(9) قيمة معامل التحديد 0.898 R Square وتعني أن متغير المرونة التنظيمية استطاع أن يفسر 89.8% من التغييرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي.

الجدول(10) المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المقدر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4	31.112	291.556	.000 ^b
	Residual	287	.109		
	Total	291			

a. Predictors: (Constant), a. Predictors: (Constant), b. Dependent Variable

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

يفسر الجدول(10) المعنوية الكلية للنموذج حيث تبين أن قيمة $f=291.556$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ودلالتها المعنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 أي أن النموذج معنوي واحد على الأقل من أبعاد المرونة التنظيمية يؤثر في الالتزام التنظيمي.

الجدول(11) معاملات الانحدار لمعادلة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model	Coefficients ^a				T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1	(Constant)	.550	.099		5.345	.000
	المرونة التشغيلية	.144	.044	.137	2.837	.005
	مرونة الموارد البشرية	.490	.052	.540	9.011	.000
	المرونة الاستراتيجية	.187	.054	.161	3.074	.002
	المرونة التكتيكية	.115	.065	.111	1.604	.110

Dependent Variable: a. الالتزام التنظيمي

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول(11) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يوجد أثر معنوي للأبعاد التالية(المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية) في الالتزام التنظيمي حيث أن أي تغير في هذه الأبعاد سيؤدي إلى تغير في الالتزام التنظيمي، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$y = 0.550 + 0.144x_1 + 0.490x_2 + 0.187x_3$$

حيث: y : الالتزام التنظيمي - x_1 : المرونة التشغيلية

x_2 : مرونة الموارد البشرية - x_3 : المرونة الاستراتيجية

كما تبين أن البعد الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو(مرونة الموارد البشرية) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المقابلة له/0.490، يليه(المرونة الاستراتيجية) بمعامل انحدار/0.187، يليه بعد(المرونة التشغيلية) بمعامل انحدار/0.144 بينما تبين أنه لا يوجد أثر للمرونة التكتيكية في الالتزام التنظيمي.

وبالتالي نرفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة ونقبل الفرضيات البديلة التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التكتيكية على الالتزام التنظيمي في الأمانة السورية للتنمية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(النوع، المؤهل العلمي).

بالنسبة النوع: لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الدرجة الكلية لاستبانة إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير النوع، تم استخدام اختبار ستودننت:

الجدول(12) الفروق في المتوسطات على استبانة الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير النوع

القرار	القيمة الاحتمالية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	الاستبانة
غير دال	0.794	0.697	1.338	30.27	60	ذكور	الدرجة الكلية
			1.501	32.62	20	إناث	

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبيّن من الجدول(12) أن قيمة ت بلغت (0.697) عند القيمة الاحتمالية (0.794) بالنسبة للدرجة الكلية تبعاً لمتغير النوع، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير النوع.

بالنسبة للمؤهل العلمي: للوصول إلى نتيجة الفرضية وتقديرها وإظهار الفروق دلالتها حُسبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA) وتظهر النتائج في الجدول(13):

الجدول(13) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي				فئات المتغير
الكلي	دراسات عليا	إجازة جامعية	معهد فما دون	
80	8	40	32	العينة
31.21	35.41	31.72	21.17	المتوسط الحسابي
1.53	1.65	1.40	1.22	الانحراف المعياري

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتبّين من الجدول(13) ومن خلال المتوسطات السابقة حسب المؤهل العلمي، وجود فروق ظاهرية، ولاختبار دلالة هذه الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول(14):

الجدول(14) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الدلالة	F	قيمة	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال	0.668	2.532	527.238	2	1054.435	بين المجموعات	
			14.399	77	2483.267	داخل المجموعات	
			79		3537.662	الكلي	

*المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبيّن من الجدول(14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خـ- النتائج والاستنتاجات:

1. غالبية أفراد عينة البحث هم من الذكور وهذا يعود لخصوصية كثير من الأعمال تقوم بها المؤسسة، أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فكانت النسبة الأكبر لحملة الإجازة الجامعية وهو ما يدل على سياسة المؤسسة لناحية استقطاب الكفاءات ولا سيما في إطار سعيها لتمكين الكوادر.
2. بيّنت نتائج عبارات استبانة المرونة التنظيمية أنَّ المتوسط الكلّي بلغ 3.666 من وجهة نظر العاملين في الأمانة السورية للتنمية ضمن درجة تقدير مرتفعة، ويعود ذلك إلى سعي المؤسسة لتطبيق كافة الإجراءات التي تكفل المرونة وتحقق أساليب العمل النموذجي الناجح، واتفقَت هذه النتيجة مع دراسة(النعاشر ومصطفى، 2020) التي بحثت في أثر المرونة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنات التنظيمية بالتطبيق على مدبغة الهضاب العليا بالجبلة - الجزائر، في حين بدا الاختلاف واضحًا مع عدد من الدراسات السابقة ذات التوافر المتوسط للمرنة التنظيمية في جهاتها المبحوثة، كدراسة الشابيع والتويجري، 2022 و(اسعيد، 2020) واللتان هدفتا لمعرفة درجة المرونة التنظيمية لدى مديرى المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، وأثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة على التوالي.
3. أظهرت نتائج عبارات استبانة الالتزام التنظيمي أنَّ المتوسط الكلّي بلغ 3.229 من وجهة نظر العاملين في الأمانة السورية للتنمية ضمن درجة تقدير متوسطة، ويرجع ذلك إلى ضغوط العمل ومنعكسات الأزمة على

الوضع المعيشي للعاملين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عجين وآخرون، 2022) التي تناولت تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين واختلفت مع دراسة (Almutairi, 2020) التي توصلت لوجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي للموظفين في البنوك محل الدراسة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل البحث. وتبيّن أنّ بعد الأكثـر تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو مرونة الموارد البشرية، يليه المرونة الاستراتيجية، يليه المرونة التشغيلية.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية وبعد (المرونة الهيكلية) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل البحث.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي ثُمَّ لمتغير (النوع) ويعزى ذلك لأن التشريعات والقوانين الصادرة واحدة لكلا الجنسين فليس هناك تمييز في هذا الأمر فهما يخضعان للمعاملة والظروف نفسها.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي ثُمَّ لمتغير (المؤهل العلمي) وتقسيـر ذلك هو أنّ أغلب الأعمال التي يقوم بها المبحوثون تخصـصـة تتناسب مع الشهادة العلمية الحاصلـين عليها.

- المقترنات:

1. العمل على استخدام أساليب وتقنيات مرنـة من أجل تحقيق تكافـؤ بين ساعات العمل والזמן المطلوب لأداء الخدمة، وضرورة تحـلـي العاملـين بمرونة التكيف مع الظروف المتغـيرـة.

2. حـثـ العـاملـين عـلـى اكتـساب مـهـارـات جـديـدة تـحـتـاجـها المؤـسـسـة مـسـتـقـبـلاً وـدـعـمـهـم لـإـجـرـاء تـغـيـرـات إـيجـاـبـية وـتـطـوـيرـ البرـامـج وـوـضـعـ الـبـدـائـلـ الاستـرـاتـيـجـيـة لـتـقـلـيلـ المـخـاطـرـ وـاقـتـاصـ الفـرـصـ، وـالـعـملـ عـلـى تـشـكـيلـ هيـكلـ تنـظـيـميـ أـكـثـرـ مـرـوـنـةـ يـتـنـاسـبـ معـ الـأـعـالـمـ وـالـنـشـاطـاتـ التيـ تـقـومـ بـهـاـ، لـتـحـقـيقـ رسـالـتـهاـ فـيـ دـعـمـ المـواـطـنـةـ الـفـاعـلـةـ وـالـقـافـةـ الـتـطـوـعـيـةـ وـالـتـيـ تـنـعـكـسـ بـدـورـهـاـ عـلـىـ القـضاـيـاـ الـتـنـموـيـةـ وـتـقـعـيلـ دورـ الـجـمـعـ الـمـدـنـيـ.

3. نـشـرـ تـقـافـةـ الـلـازـمـ الـتـنـظـيـميـ وـالـعـملـ عـلـىـ تـوـفـيرـ جـمـيعـ السـبـلـ الـتـيـ تـضـمـنـ تـحـقـيقـهـ منـ خـلـالـ تـوـفـيرـ ظـرـوفـ منـاسـبـةـ لـالـعـملـ وـتـوـفـيرـ مـنـاخـ مـلـءـ الـراـحةـ الـنـفـسـيـةـ، تـدـفعـ الـفـرـدـ إـلـىـ اـعـتـبـارـ مشـكـلاتـ الـمـؤـسـسـةـ جـزـءـ مـنـ مشـكـلـاتـهـ وـتـعـدـيلـ الـرـوـاتـبـ بـمـاـ يـتـنـاسـبـ معـ الـظـرـوفـ الـمـعـيـشـيـةـ، وـزـيـادـةـ التـأـمـينـ الصـحيـ.

4. التطوير المستمر لثقافة المؤسسة وتنمية روح فريق العمل فـهـذاـ أـصـلـ نـجـاحـهـ كـمـؤـسـسـةـ خـدـمـيـةـ، وـبـنـاءـ الـعـرـفـةـ وـالـقـدـراتـ وـتـشـارـكـهـاـ مـعـ الـأـفـرـادـ وـإـشـراكـ الـعـاملـينـ فـيـ خـطـطـ وـقـرـاراتـ وـأـهـدـافـ الـمـؤـسـسـةـ وـجـعـلـهـاـ مـنـ أـهـدـافـهـمـ الـشـخـصـيـةـ لـبـنـاءـ الـإـنـسـانـ الـذـيـ يـبـحـثـ عـنـ خـلـودـ فـيـ خـلـودـ مـؤـسـسـتـهـ.

5. إـلـاحـقـ الـعـاملـينـ بـدـورـاتـ تـدـريـبـيـةـ لـتـقـيمـ الـوعـيـ لـدـيهـمـ بـمـفـهـومـ وـأـهـمـيـةـ وـأـبـعـادـ الـمـرـوـنـةـ الـتـنـظـيـمـيـ وـأـثـارـهـ الـإـيجـاـبـيـةـ سـوـاءـ عـلـىـ مـسـتـوىـ الـفـرـدـ أوـ الـمـؤـسـسـةـ، وـزـيـادـةـ تـمـكـيـنـهـمـ لـيـسـتـطـيـعـوـاـ أـدـاءـ دـورـهـمـ الـكـامـلـ فـيـ بـنـاءـ الـمـجـتمـعـ وـصـيـاغـةـ الـمـسـتـقـبـلـ.

6. ضـرـورةـ إـجـرـاءـ الـمـزـيدـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ وـالـأـبـحـاثـ حـولـ الـمـرـوـنـةـ الـتـنـظـيـمـيـ وـالـلـازـمـ الـتـنـظـيـمـيـ لـتـعمـيقـ الـوعـيـ الـمـؤـسـسـاتـيـ وـالـمـجـتمـعـيـ بـأـهـمـيـةـ هـذـهـ الـمـفـاهـيمـ فـيـ عـلـمـ الـإـدـارـةـ.

معلومات التمويل :

هـذـاـ الـبـحـثـ مـمـولـ مـنـ جـامـعـةـ دـمـشـقـ وـفقـ رـقـمـ التـموـيلـ (501100020595).

13. المراجع:

المراجع العربية:

1. أحمد الحاج، بشير. عبده الشتا، صفاء. عطاء. أوسيم.(2023). مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 21-1(19).
2. اسعيد، آية محمد.(2020). أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة. المكتبة المركزية بالجامعة الإسلامية.
3. جمعة، سليمان سالم، أمبارك. المبروك، عبد الجود.(2021). الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء. 1-3.
4. جيوري، محمد.(2020).قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،Mag 6،ص 75-92.
5. جواد الزيدى، ناظم. وإسماعيل، قصي.(2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالى: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 50-83.
6. الجوانة، بهجت. الخزاشه، آلاء.(2017).المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. مجلة المنارة، جامعة آل البيت، 23 . 107-140(1).
7. حنونة، سامي ابراهيم حماد.(2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
8. خونده، همام .شوكى، ناريمان. (2024). الهياكل التنظيمية المعاصرة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة في وزارة المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية، 40(2).
9. رجب، ع.، & عبدالله. (2022). أثر قياس الأداء ونظام الحوافز على الالتزام التنظيمي(دراسة ميدانية). مجلة البحث الإدارية والمالية والكمية، 2(2)، 201-248.
10. زكي، محمد حمدى.(2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة مطروح. ص 624. 623.
11. الزيدى ، ناظم جواد. اسماعيل، قصي.(2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالى: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22(94)، 50-50.
12. السلنти، لمياء السعيد. دكروري، منى.(2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي. جامعة دمياط، المجلد 9،العدد 3.
13. السيد، عبدالباري.(2017). دور الالتزام التنظيمي في تعزيز جهود المدافعة البيئية بالتطبيق على قطاع خدمة المجتمع بالجامعات. المجلة العربية للإدارة، Mag 37،ص 111-130.
14. الشابيع، على بن صالح بن علي، والتويجري، عبدالعزيز بن محمد بن حمد.(2022). المرونة التنظيمية لدى مديرى المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(6)، 144-146.
15. الشنطي، محمود عبدالرحمن ابراهيم.(2017). العلاقة بين الأنماط الفيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، Mag 2،ص 85 -1.

16. صقور، مجد.(2022). الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار: "دراسة تحليلية للشراكة في قطاع الاتصالات في سوريا". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية، 38(1).
17. عبود عمير، عراق. (2019) . دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي. جامعة الأنبار: مجلة الاقتصاد، المجلد25، العدد144، ص130.
18. عجين، عفراء. ديب، كندة. فياض، لينا.(2022). تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين. مجلة جامعة حماه، المجلد5، العدد 10.
19. غزوی، هانی.(2022).العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي. صحيفة جهات الإخبارية، الرياض: المملكة العربية السعودية.2.
20. القحطاني، ن. ع. م.، نوف على محمد، البدوي، &أمل محمد حسن.(2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وأليات تطويره. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 189(40)، 300-349.
21. سعيد علي النعاس، بن عودة مصطفى.(2020).أثر المرونة التنظيمية على تعديل سلوكيات التنظيمية على تعديل سلوكيات المواطنـة التنظيمية. مجلة مجاميع، جامعة الجزائر ، المجلد1 ، العدد1.

References:

1. Agti, Diouhara, 2014, The Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors: Field study in Jordanian Commercial Banks, El Bahith Review, Pages 1-21.
2. Almutairi, M., & Alsawalhah, A. A. (2020). The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment.(An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). Modern Applied Science, Volume 14 No.4, Pages 19-31.
3. Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. Journal of cleaner production, 142, 2352-2363.
4. Baker, J. W., Schubert, M., & Faber, M. H. (2008). On the assessment of robustness. Structural safety, 30(3), 253-267. Pankaj M. Madhani, "Organizational Flexibility: Real Option Approach", SCMS Journal of Indian Management, Vol. 10, No. 3, 2013, pp. 43-54.
5. Beltrán Martín, I. (2006). Influence of high commitment management on organisational performance: human resource flexibility as a mediator variable (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
6. Chib, M. Discovering the Impact of Job Security on Organizational Commitment and Perceived Stress. Socialsci Journal. 3(1), 52-61.
7. Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., & Steele, C. (2013). "Flexibility" as the rationale for organizational change: a discourse perspective. Journal of Organizational Change Management, 26(1), 83-97.
8. Farnese, M. L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?. Journal of Management & Organization, 22(3), 404-419. van der Weerdt, N. (2009). Organizational flexibility for hypercompetitive markets (No. EPS-2009-173-STR).
9. Khan, H. G. A., & Afzal, M. (2016). The Effect of Reward Systems, Organizational Commitment and Experience on Job Satisfaction with respect to Employee's Perceived Performance. NUML International Journal of Business & Management, 11(2), 35-49.
10. Kozjek, T., & Ferjan, M. (2015). Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency—a case study of Slovenian public and private sector organizations. Organizacija, 48(1), 3-21.
11. Kwantes, C. T. (2009). Culture, job satisfaction and organizational commitment in India and the United States. Journal of Indian Business Research, 1(4), 196-212.
12. Lorch, C. A. (2019). Identifying Predictors of Organizational Commitment among Community College Faculty Members in Arkansas.
13. Salih, Zeki Imamoglu, 2019, The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance, Procedia Computer science, Volume, 158, Pages 899-906.
14. Sekaran, U, Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. 7th Ed. p: 264.
15. Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. Global Journal of Flexible Systems Management, 16(3), 251-262.
16. van der Weerdt, N. (2009). Organizational flexibility for hypercompetitive markets (No. EPS-2009-173-STR). Sutance, Eddy. 2011. The relationship between employees' commitment and Job performance, journal management and economy, 1 (1): 47-55.
17. Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. Organization Science, 7(4), 359–374. <http://www.jstor.org/stable/2635097>.
18. Saqour, Majd. (2022). The Strategic Partnership between Public and Private Sectors in the Reconstruction Phase: "Analytical Study of Partnership in Telecommunication Sector in Syria" Damascus University Journal of Economic and Political Sciences, 38(1).