مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية
اسم الكاتب: علاء عيسى حسن، أ.م.د. همام علي خونده
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/7498
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:12 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 41- 1- 2025 : 220- 240

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 41 - 1- 2025 : 220 - 240

أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين
دراسة حالة في الأمانة السّوريّة للتّنمية

علاء عيسى حسن[1]، أ.م.د همام علي خونده[2]

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

المُلخّص:

يهدف البحث إلى معرفة وقياس مدى تأثير أبعاد المرونة التّنظيميّة على الالتزام التنظيمي، ومعرفة الفروق تبعاً لمتغيّرات البحث(النوع، المؤهّل العلمي) حول الالتزام التنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية. تكوّن المجتمع الأصلي من جميع العاملين في الأمانة السّوريّة للتّنمية والبالغ عددهم(1647) عاملاً، وتمّ اعتماد المنهج الوصفي وتطوير الاستبانة كأداة، وُزّعت على(115) عاملاً واستُردّ منها(80)، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت(14) عاملاً طُبّقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة، وأظهرت النتائج أنّه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التّنظيميّة بأبعادها(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة) في الالتزام التّنظيمي في المؤسّسة محل البحث. وتبين أنّ البعد الأكثر تأثيراً في الالتزام التّنظيمي هو مرونة الموارد البشريّة، يليه المرونة الاستراتيجيّة، يليه المرونة التشغيليّة.

ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التّنظيميّة ببعد(المرونة الهيكلية) في الالتزام التّنظيمي في المؤسّسة محل البحث، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دالّة إحصائياً تبعاً لمتغير(النوع، المؤهّل العلمي) بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلّق بالالتزام التّنظيمي.

وفي ضوء هذه النتائج اقترح الباحثان ضرورة تبنّي الأمانة السّوريّة للتّنمية للمرونة التّنظيميّة بأبعادها كافّة، والعمل على تشكيل هيكل تنظيمي أكثر مرونةً يتناسب مع الأعمال والنّشاطات التي تقوم بها، لتحقيق رسالتها في دعم المواطنة الفاعلة والثقافة التطوعية والتي تنعكس بدورها على القضايا التنموية وتفعيل 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 يتناسب مع الظروف المعيشيّة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التّنظيميّة، الالتزام التّنظيمي، الأمانة السّوريّة للتّنمية.

تاريخ الإيداع: 2024/6/24
تاريخ النشر: 2024/8/6

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق 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 Hassan[1] , Homam Ali Khwanda[2]
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

Received: 24/6/2024
Accepted: 6/8/2024

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract

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.

المقدّمة:

مع انتشار العولمة وتنامي أبعادها، أصبح هناك تحدياً مشتركاً لرفع مستوى أداء المنظمات وتبنّي أفكار وأساليب تنظيمية مرنة تحثّ العاملين على الحفاظ وزيادة التزامهم التنظيمي ليتسنّى لها التأقلم مع التغير السّريع.

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

وقد أكّدت الدراسات أنّ الالتزام التّنظيمي يُسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماج العاملين بالعمل بالإضافة إلى أنّه كلّما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكّنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل**(Kwantes,2009,196)**.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يحاول الوقوف على مدى تأثير أبعاد المرونة التّنظيميّة على الالتزام التّنظيمي في دراسة حالة الأمانة السّورية للتنمية التي لعبت دوراً مهمّاً في خدمة المجتمع الأهلي خلال الفترة الماضية.

1. الدّراسات المرجعيّة:

سعت دراسة**(Shalender,2015)** إلى تطوير النموذج المفاهيمي لتعزيز فعالية الخدمة من خلال المرونة التنظيمية ومكوناتها المتمثلة في التغيرات الهيكلية، مرونة العملية ونظام المعلومات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة في جمع البيانات وتوصلت إلى أنّ المرونة التنظيمية تساعد على زيادة القيمة الإجمالية للخدمة المقدمة من خلال تكييفها 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**(النعاس ومصطفى،2020)** من بحثهما إلى معرفة تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحديد حجم العينة مقدرة ب(84) بالاعتماد على معادلة هربرت أركن، وتمت الاستعانة بالاستبانة وتوزيعها على موظفي مدبغة الهضاب العليا بالجلفة. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى إدراك مرتفع لكل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة لدى العاملين لدى المؤسسة، ووجود علاقة تأثير بين كل من أبعاد المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة. ولجأ**(Kozjek, & Ferjan,2015)** إلى بناء إطار معرفي لموضوعات المرونة التنظيميّة وأمن الموظف والكفاءة التنظيمية فقام 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 أنّ 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**(الزيدي واسماعيل،2016)** بتسليط الضّوء على قياس مدى تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي وتوصّل إلى وجود ارتباط وتأثير معنوي للإجراءات الشكلية(الرسمية، التعقيد، المركزية)على الأداء العالي وهذا يدلّ على المساهمة 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 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) وأبعاد 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 أبعاد 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.

وحاول(**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 أنّه لا يوجد فروق إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص الالتزام العاطفي، ولم يكن الذكور أعلى التزاماً معيارياً من الإناث، بينما كانوا أقل التزاماً مستمراً من الإناث، ولا يزداد الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر 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 مؤثرات تتنبأ بالالتزام التنظيمي، بينما تنبأ متغير العرق بالالتزام العاطفي والمستمر ولم يتنبأ 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 لتوضيح القيمة المضافة المتوخّاة 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 والتشابه 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 ثاني، ودراستنا ربطت بين هذين المتغيرين(المرونة التنظيميّة والالتزام التّنظيمي) كما أنّ غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي واتفقت مع دراستنا.

2. مشكلة البحث:

أصبحت المرونة التّنظيميّة في الفترات الأخيرة تحدياً تمارسه المنظمات لمواجهة الضغوط ومعالجة المشكلات، فبقاء المنظمات واستمرارها مرهون بقدرتها على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة في بيئة العمل. ويرى**(Beltran)** أنّ المرونة تسهم في صقل قابلية العاملين على العمل الجماعي والتشارك بالآراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة**(Beltran,2006,95-97)**، كما ينوّه **(Lorch)** أنّ 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) .** وإنّ التغيرات السريعة التي شهدتها البيئة المحيطة، استدعى وجود منظمات مرنة قادرة على التكيّف مع هذه التغيرات، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال تبني هياكل تنظيمية مرنة، وتبنّي استراتيجيات تسمح لها بأن تكون أكثر دراية بما يحدث حولها(خونده وشوكي،2024،6). ويبرز الالتزام التنظيمي أمراً بالغ الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة وتجاوز العقبات كاستراتيجية فاعلة في ميدان المنافسة. والوقت العصيب الذي تمر به سورية يستوجب آليات مبتكرة لتجاوزها، والتفكير خارج الصندوق واجب لتوفير مستلزمات ومشاريع تنموية طال انتظارها ولابدّ من إطلاقها بالسرعة القصوى(صقور،2022،230). وفي إطار سعي مؤسسة الأمانة السورية للتنمية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإداريّة من أجل تحقيق أهدافها وتطوير أدائها باتّباع الأساليب الحديثة في علم الإدارة ومن خلال دراسة استطلاعيّة قام بها الباحثان في نيسان من العام 2024 على عدد من المراكز التابعة للأمانة السّوريّة للتّنمية في دمشق(منارة دمر، منارة باب شرقي المجتمعية، منارة برزة المجتمعية) باستخدام المقابلة مع عينة من العاملين فيها وعددها(14) عاملاً وعاملة، حول وجود سياسات ضمنها تدعم التوجه نحو المرونة التنظيميّة والإجراءات المتخذة في ذلك التي تكفل الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث تبيّن أنّه ثمّة صعوبات وضعف في اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقّق عملية المرونة التنظيميّة ونقص في تأهيل الكوادر وحاجة ماسّة للتّدريب، فضلاً عمّا أكّدته العديد من الدراسات ومنها دراسة(النعاس ومصطفى،2020) التي تناولت معرفة تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية ودراسة(**Kozjek, & Ferjan,2015)** التي سعت نحو بناء إطار معرفي لموضوعات المرونة التنظيميّة وأمن الموظف والكفاءة التنظيمية ودراسة**(Lorch,2019)** التي سلّطت الضوء على عوامل التنبؤ 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 أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة السّوريّة للتّنمية؟

3. أسئلة البحث:

1. ما أثر المرونة التنظيمية بأبعادها(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة) في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية؟ ويتفرّع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
   1. ما أثر المرونة التشغيليّة في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية؟
   2. ما أثر مرونة الموارد البشريّة في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية؟
   3. ما أثر المرونة الاستراتيجيّة في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية؟
   4. ما أثر المرونة التكتيكية في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية؟

2. هل توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة البحث حول الالتزام التّنظيمي فيما يتعلق بالمتغيّرات الدّيموغرافية(النوع، المؤهّل العلمي) في الأمانة السّوريّة للتّنمية؟

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

الفرضية الرئيسة الأوّلى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة التّنظيميّة بأبعادها(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة، المرونة التكتيكية) في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية. ويتفرّع عنها الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة التشغيليّة في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لمرونة الموارد البشريّة في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة الاستراتيجيّة في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة التكتيكية في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلّق بالالتزام التّنظيمي تبعاً للمتغيّرات الدّيموغرافية(النوع، المؤهّل العلمي).

5. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الآتي:

الأهمية النظرية:

وتكمن في توليد المعارف لناحية أثر أبعاد المرونة التّنظيميّة في الالتزام التّنظيمي، ووضع نماذج للدراسات المستقبلية ومعالجة المشكلات المشابهة في البيئة السورية. وأيضاً، يعدّ مادة بحثية مهمة لأنه يشكّل مثالاً تطبيقياً حيّاً من الواقع السوري ببياناته ونتائجه في هذا الموضوع الذي يُعتبَر أحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة.

الأهمية العملية:

وتظهر في معرفة أثر أبعاد المرونة التّنظيميّة في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية وتسليط الضوء على أهمية الالتزام التنظيمي ودوره فيها، تلك المؤسّسة الّتي تصدّرت واجهة المنظمات الإنسانية في سورية. بالإضافة إلى حداثة الموضوع(حسب علم الباحثان) فهو من الدراسات الأولى التي تتناول أثر أبعاد المرونة التّنظيميّة في الالتزام التّنظيمي في المؤسسات الخدمية.

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

1. معرفة مستوى متغيرات البحث(المرونة التّنظيميّة، الالتزام التّنظيمي) في المؤسّسة محل البحث.
2. تحديد أثر المرونة التّنظيميّة بأبعادها(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة، المرونة التكتيكية) في الالتزام التّنظيمي في المؤسّسة محل البحث.
3. تقصّي اتجاهات الأفراد تبعاً للمتغيرات الديموغرافيّة(النوع، المؤهّل العلمي) وموقفهم من الالتزام التّنظيمي.

7. متغيرات البحث:

1. متغير مستقل: المرونة التّنظيميّة بأبعادها(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة، المرونة التكتيكية).
2. متغير تابع: الالتزام التّنظيمي.
3. متغيرات وسيطة: المتغيرات الديموغرافيّة وهي النوع، المؤهّل العلمي.

8. حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: أُنجِزَ هذا البحث خلال النصف الأوّل من العام 2024.
2. الحدود البشرية والمكانية: العاملون في الأمانة السّوريّة للتّنمية(منارة دمر، منارة باب شرقي المجتمعية، منارة برزة المجتمعية).
3. الحدود العلمية: أثر المرونة التّنظيميّة في الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.

9. مصطلحات البحث:

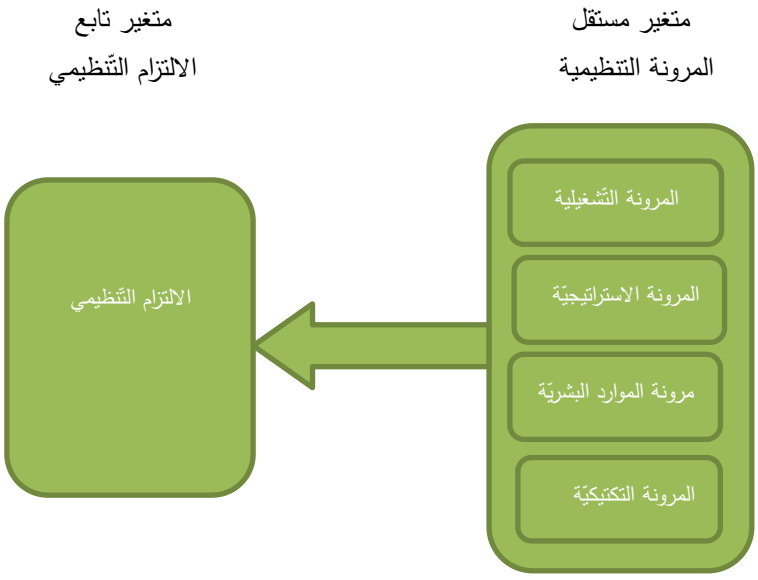
المرونة التنظيمية: هي القدرة التنظيمية التي تعزّز من التجاوبات مع التغيرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد وتتمثل في قدرة المنظمة على التغيير المستمر في نظامها الداخلي والخارجي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليه وبشكل مستمر وهذا يجعلها ذات كفاءة عالية وقدرة أكبر على التحسن في الأعمال**(Farnese, 2016,3).**

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

10. نموذج البحث:

بناءً على متغيرات البحث والفرضيات البحثية، تمّ وضع النّموذج الآتي الذي يلخّص شكل العلاقة بين المتغيرات:

الشّكل رقم(1) نموذج البحث



المصدر * من إعداد الباحثان2024

11. الإطار النظري:

المرونة التّنظيميّة:

يشير **Madhani** أن المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تمكّن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير **(Madhani,2013,46)**. ويرى **Dunford et al.** أنّها تعبّر عن القدرة على التكيف، والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي**(Dunford et al.,2013,91)**. وأكّدت البحوث والدراسات أن المرونة التنظيمية هي توفير نظرة ثاقبة 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 التّنظيميّة:

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

1. المرونة التشغيلية: توفر المرونة التشغيلية الاستجابة السريعة لتغيرات، 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(السلنتي ودكروري،2018،82).
2. مرونة الموارد البشريّة: وهي القدرة الديناميكية للمنظمة التي تنطوي على مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تعمل على إعادة التكوين والتوسع أو التعاقد مع الموارد البشرية وفقاً للتغيرات التي تحصل في بيئة العمل(الجوازنة والخزاعلة،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 والقحطاني،2021،314).
4. المرونة التكتيكيّة: 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)**، وتدعم المرونة التكتيكية التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات، والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة(السلنتي ودكروري، 2018،83).

نجد ممّا سبق أنّ المرونة التّنظيميّة بكافّة 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 للتغييرات الطارئة، وإكسابها صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة، كما تعدّ المرونة مصدراً هاماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغييرات 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 لتنويع

ثقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية(زكي،2019، 623). ويرى ناظم وقصي أن للمرونة التنظيمية تأثير إيجابي على جوانب عديدة في المؤسسة منها ؛ رضا الزبائن المستمر؛ جودة العمل والمنتج؛ الإنتاجية؛ الابتكار؛ بيئة عمل ملائمة(ناظم وقصي، 2016،50).

نستنتج من ذلك أنّ أهميّة المرونة التّنظيميّة تكمن في القدرة على التغيير، مع الحفاظ على المبادئ والثوابت التي بنيت عليها، وتحقيق الرسالة التي تعمل لأجلها.

الالتزام التّنظيمي:

يعبّر **(Khan)** عن مفهوم الالتزام التنظيمي بأنّه رغبة الموظف القوية في البقاء مع المنظمة ودرجة الانتماء 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 التّنظيمي: 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، وُيظهر فيها الفرد مستوى عالٍ من الرضا عن العمل والإنتاجية في المنظمة ويكون لدى الفرد رغبة قوية في استمرار العمل لدى المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف(الشنطي،2016،85).
2. الالتزام الاستمراري: يترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي يمكن أن تضيع عليه عند تركه للمنظمة التي يعمل فيها حالياً وانتقاله إلى منظمة أخرى وينطوي على بعدين فرعيين هما التضحية الشخصية والافتقاد إلى البدائل ويرتبط بقرار الفرد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها بناءً على المقارنة بين المكاسب والخسائر المترتبة 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 وتطويرها**(Agti,2014,21)** ويبقى فيها لمجرد أنّه 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 ممّا سبق أنّ 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 وتطلّعاتها.

<u>النتائج المترتّبة على الالتزام التّنظيمي:</u>

يرى غزوي أن هناك نتائجاً وآثاراً مترتبة على الالتزام التّنظيمي 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 والانتماء 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(غزوي،2020،11).

العلاقة بين المرونة التّنظيميّة والالتزام التنظيمي:

يكمن الهدف الأساسي من المرونة التّنظيميّة، 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 جوّ من التعاون يفضي إلى نتائج إيجابيّة. وبما أن المرونة التنظيمية تؤثّر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، كان لابدّ من دراسة السلوك المتعلّق بالأفراد وهو الالتزام التنظيمي ومعرفة مدى التزامهم تجاه منظمتهم، وكيف تؤثّر المرونة التّنظيميّة على الالتزام التنظيمي إيجاباً أو سلباً. فالالتزام التنظيمي يعدّ من مؤشّرات الأداء وذو أهميّة في العمل الإداري، ويعكس استعداد الفرد العامل في المنظمة لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، بالإضافة إلى رغبته للاستمرار في انتمائه لها والعمل فيها، إلى جانب إيمانه بها وبقيمها وقبوله للأهداف التي تسعى للوصول إليها(حنونة،2006،13).

فالمرونة التنظيمية تعبّر عن جاهزية استجابة المنظمة للتغييرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية(عبودعمير،2019،136)، ولذلك ومواكبةً للتغيرات 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، فالمرونة التنظيميّة من الأمور الهامة وتتطلب مشاركة كلّ عضو في المنظمة لنجاحها.

12. إجراءات البحث:

أ- **منهج البحث:** لتحقيق أهداف البحث تمّ استخدام المنهج الوصفي حيث اعتمد الباحثان على وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها بالاستناد إلى العديد من المصادر الثّانوية كالكتب والمجلّات والمقالات والدوريات الصّادرة في مجال البحث وكذلك البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان الذي تمّ توزيعه على عيّنة البحث.

ب- **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 سُحِبت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة للحصول على بيانات أكثر وأدق وصولاً لنتائج يمكن تعميمها، كما أنّها تعبّر بالشكل الكافي كنسبة تمثيل لمجتمع البحث حيث بلغت(115) مفردة. وقد تم استرجاع(80) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت(14) عاملاً طُبّقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة.

أ- **أدوات التحليل الإحصائية:** تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. حساب معاملات ثبات التجزئة النصفية لدرجات العينة السيكومترية على بنود الاستبانة باستخدام معادلة جتمان ومعامل الثبات(Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
2. حساب الصدق بدلالة المجموعات الطرفية للاستبانة 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 الاستبانة.
5. الانحراف المعياري الذي يمكّن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
6. اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التّنظيمي.
7. تحليل التباين الأحادي الاتجاه(One Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق.

ت- **أداة البحث:** بناءً على ما تقتضيه أهداف البحث تم الاعتماد على أداة الاستبانة وتقسم إلى المحور الأوّل: المعلومات الدّيموغرافية: النوع والمؤهّل العلمي؛ والمحور الثاني: عبارات المرونة التّنظيميّة، والمحور الثالث: عبارات الالتزام التنظيمي؛ وقد تم التحقق من خصائص أداة القياس في الآتي:

1. ثبات الاستبانة: تمّ حساب الثبات على عيّنة استطلاعيّة بلغت(14) عاملاً من خارج العيّنة الأساسيّة للبحث، وتم حساب الثّبات بالطّرق الآتية:

- طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من إمكانية تعميم 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 بطريقة التجزئة النصفية لعبارات الاستبانة

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

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

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

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

الجدول (2) نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	الثبات
المرونة التنظيمية	15	0.935
المرونة التشغيليّة	4	0.886
مرونة الموارد البشريّة	3	0.777
المرونة الاستراتيجيّة	4	0.742
المرونة الهيكليّة	4	0.915
الالتزام التنظيمي	7	0.940
الدرجة الكلية	22	0.963

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

تبيّن أنّ قيمة ألفا كرونباخ أعلى من 70%، وتعني أنه من الممكن تعميم النتائج التي سيتم الحصول عليها.

2. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة باتّباع ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسيّة في المعهد العالي للتنمية الإداريّة جامعة دمشق، وتم الأخذ بملاحظاتهم حول وضوح العبارات وسلامتها اللّغوية وملاءمتها للموضوع وبناءً على ملاحظات السّادة المحكّمين 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 بدلالة المجموعات الطرفية للاستبانة من خلال تحديد المجموعتين العليا والدنيا وذلك باختيار أعلى 25% وأدنى 25% وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) صدق المجموعات الطرفية لعبارات الاستبانة

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة دالة إحصائياً، 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.

ث- التحليل الوصفي للبحث:

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

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

المتغير	المستوى	العينة	النسبة %
النوع	ذكور	60	75.0
	إناث	20	25.0
	المجموع	80	100.0
المؤهّل العلمي	معهد فما دون	32	50.0
	إجازة جامعية	40	40.0
	دراسات عليا	8	10.0
	المجموع	80	100.0

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يلاحظ من الجدول السابق أنّه من حيث **النوع** بلغ عدد الذكور/60/ بنسبة /75.0%/ وعدد الإناث /20/ بنسبة /25.0%/، ويتبين أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، أمّا من حيث **المؤهّل 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%.

ج- 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 تمّ اعتماد توزيع الفئات الموضّح في الجدول(6) لمعرفة نتيجة التقييم.

الجدول(6) توزيع الفئات

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

المصدر: من إعداد الباحثان

تقييم محور المرونة التنظيمية:

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

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

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يبين الجدول(7) نتائج عبارات الاستبيان للمرونة التّنظيميّة وبينت أن متوسطات إجابات المبحوثين لعبارات المرونة التّنظيميّة بين 2.43 و3.78 وهو يقابل غير موافق وموافق، إلا أنه بالمتوسط بلغت نتيجة المرونة التّنظيميّة 3.666 بانحراف معياري عن المتوسط 0.665 $\pm$ وهو يقابل الموافقة بحسب مقياس ليكرت الخماسي أي أن المبحوثين موافقون على أن هناك قيمة وأهمية للمرونة التّنظيميّة.

تقييم محور الالتزام التّنظيمي:

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

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	3.674	0.853	مرتفعة
2	أحرص دائماً على المشاركة في الأعمال التطوعية.	3.776	0.873	مرتفعة
3	أحافظ على سمعة المؤسّسة في المجتمع	3.885	0.841	مرتفعة
4	أرغب بالبقاء بعملي الحالي حتى لو توفّرت لدي فرصة أخرى	3.376	0.873	متوسطة
5	أرى أنّ مشكلات المؤسّسة هي جزء من مشكلاتي	2.305	0.862	منخفضة
6	انتمائي لمؤسستي هي رغبة قديمة تحققت	3.176	0.872	متوسطة
7	مناخ العمل في المؤسّسة يشعرني بالرّاحة	2.786	0.864	متوسطة
	إجمالي 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/ وهي درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى أنّ أفراد العينة لديهم مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي.

ح- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

<u>الفرضية الرئيسة الأوّلى:</u> لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة التّنظيميّة بأبعادها(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة، المرونة التكتيكية) على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية. ويتفرّع عنها الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة التشغيليّة على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لمرونة الموارد البشريّة على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة الاستراتيجيّة على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة التكتيكية على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية

استخدم الباحثان لاختبار هذه الفرضيات الانحدار الخطي المتعدد حيث تم حسابه بين أبعاد المرونة التّنظيميّة(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة، المرونة التكتيكية) والالتزام التّنظيمي وكانت النتائج كما يلي:

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
a. Predictors: (Constant), المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة، المرونة التكتيكية				

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يبين الجدول(9) قيمة معامل التحديد R Square 0.898 وتعني أن متغيّر المرونة التّنظيميّة استطاع أن يفسر 89.8% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التّنظيمي.

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

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	126.447	4	31.112	291.556	.000[b]
	Residual	32.624	287	.109		
	Total	157.072	291			
a. Predictors: (Constant) , a. Predictors: (Constant), المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة، المرونة التكتيكية b. Dependent Variable الالتزام التّنظيمي						

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يفسّر 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 وواحد على الأقل من أبعاد المرونة التّنظيميّة يؤثر في الالتزام التّنظيمي.

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

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.550	.099		5.345	.000
	المرونة التشغيليّة	.144	.044	.137	2.837	.005
	مرونة الموارد البشريّة	.490	.052	.540	9.011	.000
	المرونة الاستراتيجيّة	.187	.054	.161	3.074	.002
	المرونة التكتيكية	.115	.065	.111	1.604	.110
a. Dependent Variable: الالتزام التّنظيمي						

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يبيّن الجدول(11) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يوجد أثر معنوي للأبعاد التالية(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة) في الالتزام التّنظيمي حيث أن أي تغير في هذه الأبعاد سيؤدي إلى تغير في الالتزام التّنظيمي، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\mathbf{y = 0.550 + 0.144\ x_1 + 0.490x_2 + 0.187x_3}$$

حيث: y : الالتزام التّنظيمي $-x_1$: المرونة التشغيليّة

x_2: مرونة الموارد البشريّة $-x_3$: المرونة الاستراتيجيّة

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

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

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة التشغيليّة على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لمرونة الموارد البشريّة على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة الاستراتيجيّة على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.

ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للمرونة التكتيكية على الالتزام التّنظيمي في الأمانة السّوريّة للتّنمية.

<u>الفرضية الرئيسة الثانية:</u> لا توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلّق بالالتزام التّنظيمي تبعاً للمتغيّرات الدّيموغرافية(النوع، المؤهّل العلمي).

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

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

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

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يتبين 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 تُعزَى لمتغير النوع.

بالنسبة للمؤهّل العلمي: للوصول إلى نتيجة الفرضية وتفسيرها ولإظهار الفروق ودلالتها حُسِبَت 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 المؤهّل العلمي

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

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

ويتبين من الجدول(13) ومن خلال المتوسطات السابقة حسب المؤهّل 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 المؤهّل العلمي

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

***المصدر من إعداد الباحثان 2024 بالاعتماد على مخرجات SPSS**

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

خ- النتائج والاستنتاجات:

1. غالبيّة أفراد عيّنة البحث هم من الذكور وهذا يعود لخصوصيّة كثير من الأعمال تقوم بها المؤسّسة، أمّا فيما يتعلّق بمتغيّر المؤهّل العلمي فكانت النسبة الأكبر لحملة الإجازة الجامعيّة وهو ما يدل على سياسة المؤسّسة لناحية استقطاب الكفاءات ولا سيّما في إطار سعيها لتمكين الكوادر.
2. بيّنت نتائج عبارات استبانة المرونة التنظيميةّ أنّ المتوسّط الكليّ بلغ3.666 بانحراف معياري 0.665 من وجهةِ نظر العاملين في الأمانة السّوريّة للتّنمية ضمن درجة تقدير مرتفعة، ويعود ذلك إلى سعي المؤسّسة لتطبيق كافة الإجراءات التي تكفل المرونة وتحقق أساليب العمل النموذجي الناجح، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة(النعاس ومصطفى، 2020) التي بحثت في أثر المرونة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مدبغة الهضاب العليا بالجفلة – الجزائر، في حين بدا الاختلاف واضحاً مع عدد من الدراسات السابقة ذات التوافر المتوسط للمرونة التنظيمية في جهاتها المبحوثة، كدراستي(الشايع والتويجري، 2022) و(اسعيد، 2020) واللتان هدفتا لمعرفة درجة المرونة التنظيمية لدى مديري 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 أن المتوسط الكلي بلغ 3.229 بانحراف معياري0.585 من وجهةِ نظر العاملين في الأمانة السّوريّة للتّنمية 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 الدّراسة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التّنظيميّة بأبعادها(المرونة التشغيليّة، مرونة الموارد البشريّة، المرونة الاستراتيجيّة) في الالتزام التّنظيمي في المؤسّسة محل البحث. وتبين أن البعد الأكثر تأثيراً في الالتزام التّنظيمي هو مرونة الموارد البشريّة، يليه المرونة الاستراتيجيّة، يليه المرونة التشغيليّة.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التّنظيميّة ببعد(المرونة الهيكلية) في الالتزام التّنظيمي في المؤسّسة محل البحث.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التّنظيمي تُعزَى لمتغير(النوع) ويعزَى 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 يتعلّق بالالتزام التّنظيمي تُعزَى لمتغير(المؤهّل العلمي) وتفسير ذلك هو أنّ أغلب الأعمال التي يقوم بها المبحوثون تخصصيّة تتناسب مع الشهادة العلمية الحاصلين عليها.

د- المقترحات:

1. العمل على استخدام أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء الخدمة، وضرورة تحلّي العاملين بمرونة التكيف مع الظروف المتغيرة.

2. حثّ العاملين على اكتساب مهارات جديدة تحتاجها المؤسسة مستقبلاً ودعمهم لإجراء تغييرات إيجابية وتطوير البرامج ووضع البدائل الاستراتيجية لتقليل المخاطر واقتناص الفرص، والعمل على تشكيل هيكل تنظيمي أكثر مرونةً يتناسب مع الأعمال والنّشاطات التي تقوم بها، لتحقيق رسالتها في دعم المواطنة الفاعلة والثقافة التطوعية والتي تنعكس بدورها على القضايا التنموية وتفعيل دور المجتمع المدني.

3. نشر ثقافة الالتزام التنظيمي والعمل على توفير جميع السُّبل التي تضمن تحقيقه من خلال توفير ظروف مناسبة للعمل وتوفير مناخ ملؤه الراحة النفسية، تدفع الفرد إلى اعتبار مشكلات المؤسّسة جزء من مشكلاته وتعديل الرواتب بما يتناسب مع الظروف المعيشيّة، وزيادة التأمين الصحي.

4. التطوير المستمر لثقافة المؤسّسة وتنمية روح فريق العمل فهذا أصل نجاحها كمؤسّسة خدمية، وبناء المعرفة والقدرات وتشاركها مع الأفراد وإشراك العاملين في خطط وقرارات وأهداف المؤسّسة وجعلها من أهدافهم الشخصية لبناء الإنسان الذي يبحث عن خلوده في خلود مؤسّسته.

5. إلحاق العاملين بدورات تدريبية لتنمية الوعي لديهم بمفهوم وأهمية وأبعاد المرونة التنظيمية والالتزام التّنظيمي وآثاره الإيجابية سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، وزيادة تمكينهم ليستطيعوا أداء دورهم الكامل في بناء المجتمع وصياغة المستقبل.

6. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول المرونة التنظيمية والالتزام التّنظيمي لتعميق الوعي المؤسّساتي والمجتمعي بأهميّة هذه المفاهيم في علم الإدارة.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

13. المراجع:

المراجع العربية:

1. أحمد الحاج، بشير. عبده الشتاء، 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، 2(19)، 1-21.

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 الجواد.(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،مج6،ع2،ص75-92.

5. جواد الزيدي، ناظم. وإسماعيل، قصي.(2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 50-83.

6. الجوازنة، بهجت. الخزاعله، 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 .شوكي، ناريمان. (2024). الهياكل التنظيمية المعاصرة ودورها في تعزيز التعلّم 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 البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2(2)، 201-248.

10. زكي، محمد حمدي.(2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة مطروح. ص 624 .623.

11. الزيدي ، ناظم جواد. اسماعيل، قصي.(2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22(94)، 50-50.

12. السلنتي، لمياء السعيد. دكروري، منى.(2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي. جامعة دمياط، المجلد9،العدد3.

13. السيد، عبدالباري.(2017). دور الالتزام التنظيمي في تفعيل جهود المدافعة البيئية بالتطبيق على قطاع خدمة المجتمع بالجامعات. المجلة العربية للإدارة، مج37،ع2،ص111- 130.

14. الشايع، على بن صالح بن علي، والتويجري، عبدالعزيز بن محمد بن حمد.(2022). المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(6)، 144-146.

15. الشنطي، محمود عبدالرحمن ابراهيم.(2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج2،ع7، ص85- 1.

16. صقور، مجد.(2022). الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار:" دراسة تحليلية للشراكة في قطاع الاتصالات في سورية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية، 38(1).

17. عبود عمير، عراك.(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. غزوي، هاني.(2022).العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي. صحيفة جهات الإخبارية، الرياض: المملكة العربية السعودية2.

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 وآليات تطويره. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40(189)، 300-349.

21. سعيد علي النعاس، بن عودة مصطفى.(2020).أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة 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,Pages1-21.

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 Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharring and Firm Performance, Procedia Computer science,Volume, 158, Pages 899-906.

14. Sekaran, U, Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: ASkill-Building Approach. John Woley & Sons Ltd. West Sussex. 7thEd. 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).