International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

The Role of Organizational Agility in Improving Organizational Commitment Among Employees at Al Rajhi Bank in Al Majma'ah Province

DOI https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI012025012

Fahad Mohammed Al-Harbi

Master's Student, Department of Business Administration, Majmaah University, Saudi Arabia.

a.f.a2007@hotmail.com

Received: 28 Dec. 2024. Accepted: 26 Jan. 2025. Published: 15 Feb. 2025

Abstract:

The study aimed to understand the role of organizational agility in improving organizational commitment among employees at Al Rajhi Bank in Al Majma'ah Province. The study employed a descriptive analytical method and included a sample of 60 employees from Al Rajhi Bank in Al Majma'ah Province. A questionnaire was used as a data collection tool. The findings revealed several significant results, including a statistically significant correlation (0.05 level) between organizational agility and organizational commitment, with a correlation coefficient of 0.835, indicating a strong positive relationship. There were no statistically significant differences at the 0.05 level in the average responses of the study sample regarding the role of organizational agility in improving organizational commitment, differing by gender variable (t-value = 0.712) or educational qualification variable (F-value = 0.455), both of which were statistically insignificant. Based on the study results, recommendations include improving communication channels with employees and providing more transparency regarding administrative decisions and changes. Continuous training courses should be conducted to develop employees' skills and educate them on the importance of organizational agility and how to achieve it in the workplace. There is also a need to establish a transparent and fair performance evaluation system that effectively assesses the application of organizational agility and helps identify areas needing improvement to enhance organizational commitment

Keywords: Organizational Agility, Organizational Commitment, Al Rajhi Bank, Kingdom of Saudi Arabia

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لدي العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة

فهد محمد الحربي

ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لدي العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من (٦٠) من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٣٥) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي باختلاف متغير الجنس، حيث كانت قيمة ت (٠,٧١٢) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة ف (٠,٤٥٥) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة يجب على الإدارة تحسين قنوات التواصل مع العاملين وتوفير مزيد من الشفافية فيما يخص القرارات والتغييرات الإدارية. ينبغي إجراء دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بأهمية الرشاقة التنظيمية وكيفية تحقيقها في بيئة العمل. ضرورة إنشاء نظام تقييم أداء شفاف وعادل يمكن من خلاله تقييم مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية بشكل فعال، ويساعد على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، بنك الراجحي، المملكة العربية السعودية

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الإطار النظري

مقدمة

يشهد عالمنا تطورات هائلة في مجموعة متنوعة من المجالات، وتبرز هذه التطورات تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال، خاصة في مجالات الأعمال والاقتصاد، فقد أدت تعقيدات بيئة المنظمات الحديثة وتنوعها إلى البحث المستمر عن ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنجاح، فالنجاح في هذا السياق يتوقف على قدرة المنظمات على التكيف السريع مع التغيرات المحيطة بها، وبالتالي، ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية كاستجابة لهذه الظروف المتغيرة، حيث تعني القدرة على تقديم أفضل المنتجات بأقل التكاليف في سوق عالمي متنافس (Yildiz et al, 2017).

فالرشاقة التنظيمية هي إحدى النهج الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتهدف هذه النهج إلى جعل المؤسسات قادرة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة الخارجية ومتابعتها عن طريق التخلي عن الممارسات التقليدية والروتينية التي لا تلبي متطلبات السرعة والكفاءة والجودة في العصر الذي يتسم بالتغيير المستمر والسريع، لذا يتضمن هذا النهج استبدال هذه الممارسات بآليات عمل جديدة تجعل المؤسسة أكثر سرعة ورشاقة في تحقيق أهدافها بفعالية في عصر التنافسية الشديدة (مغاوري، ٢٠١٦).

وتُعتبر الرشاقة التنظيمية سببًا رئيسيًا في تعزيز كفاءة المنظمات وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. كما تسهم في تعزيز حالة الوعي بالتغيرات المحيطة والتكيف معها بشكل فعّال وسريع، بالإضافة إلى سرعة اتخاذ القرارات (الجفري والسلمي، ٢٠٢٣). كما أشار المصري (٢٠١٦) إلى أن الرشاقة التنظيمية تمثل استراتيجية تكتيكية تعزز قدرة المنظمات على التعرف على الأحداث المفاجئة في بيئتها العملية والتعامل معها من خلال استجابات تكييفية فعّالة وملائمة.

فقد أصبحت الرشاقة التنظيمية أمرًا لا غنى عنه لضمان نجاح المؤسسات في ظل التحديات المتنوعة المفروضة بواسطة العولمة والمنافسة الشديدة وضغوط الوقت، يعكس هذا المفهوم القدرة على التكيف واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة، تتجلى أهمية الرشاقة التنظيمية بشكل واضح في المؤسسات التي تنشط في بيئة متسارعة التغير، حيث تجعل طبيعة الأعمال معقدة بشكل متزايد، فتتطلب التحديات الإدارية الحديثة إجراءات تنسيق غير تقليدي وإدارة مرنة، وتساعد الرشاقة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها التنظيمية من خلال ميزاتها المتعددة، كما تُعتبر الرشاقة التنظيمية عاملاً محورياً في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة، حيث تشكل ميزة نسبية تسهم بشكل كبير في تحديد نجاح المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الرشاقة التنظيمية بشكل كبير في عمليات التخطيط المستقبلي لمختلف المؤسسات (السمحان، ٢٠٢٢).

فالالتزام التنظيمي يمثل الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة فان التركيز على الالتزام التنظيمي كاستراتيجية من استراتيجيات التطوير المؤسسي وربطة بالرشاقة التنظيمية بات أمراً ملحاً لتناول المتغيرات الداعمة له (Mercurio, 2015).

يعدّ المورد البشري العنصر الأساسي في تحقيق نجاح المنظمة، فعلى الرغم من التقدم التكنولوجي، إلا أن أهمية الاهتمام بالمورد البشري تظل تحديًا كبيرًا يواجه المنظمات بصورة مستمرة،

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وهذا يدفعها نحو اعتماد منهجية مرنة، وتظهر الرشاقة التنظيمية كحلاً من الحلول المُثلى، حيث تقلل من الإجراءات وتجعل الاستجابة للتغييرات في بيئة العمل، سواء كانت داخلية أو خارجية، أسرع وأكثر فعالية (العتيبي، ٢٠٢٢).

يتطلب كل هذا الاهتمام بالتركيز على الموارد البشرية في المنظمات، وتدريبها وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة لتحسين أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. إذ يشير الالتزام التنظيمي إلى العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويعزز الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في المشاركة الفعّالة فيها، فهو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، ويحفزه على الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة، لذا يعتبر التركيز على الالتزام التنظيمي كاستراتيجية ضرورية في استراتيجيات تطوير المؤسسات، إن ارتباط العاملين بشكل عاطفي بالمنظمة يستدعي توجيه الاهتمام لتحليل المتغيرات الداعمة لهذا الارتباط وتطويره وتنميته بفعالية أكبر (الأقرع وعاشور، ٢٠٢٢).

ويعد الالتزام التنظيمي الدافع القوي الذي يدفع الفرد نحو تحقيق أهداف محددة في سياق عمل معين، وهو الكثافة المعقدة للعوامل التي تربط الفرد بالمنظمة بشكل عام، كما أنه الموقف والقوة التي يشارك بها الفرد ويحدد هويته داخل المنظمة، ويعتبر العامل الذي يربط الفرد بمسار العمل، وتتمثل هذه القوة في حالة نفسية وعقلية يمكن أن تظهر بأشكال متعددة، بما في ذلك الرغبة والالتزام بالاستمرارية في العمل (النشيلي، ٢٠٢٠).

ونظراً للدور الحيوي للرشاقة التنظيمية وفاعليها في تطوير وتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين، جاءت أهمية الدراسة في التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لدي العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

مشكلة الدراسة

تعد كل من الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي مفاهيم إدارية حديثة نسبياً مقارنة بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى في الفكر الإداري المعاصر، والتي تتطلب المزيد من البحث والدراسة، تتجلى الرشاقة التنظيمية في قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعّالة للفرص غير المتوقعة، وتطوير حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتمل، كما يُعتبر الالتزام التنظيمي من بين العوامل الأساسية التي تؤثر في فعالية المنظمة، حيث يُساعدها في تحقيق أهداف النمو والاستمرارية وتعزيز قدرتها التنافسية، لذا يصبح من الضروري للمنظمة الاعتماد على موظفين يتمتعون برشاقة في الاستشعار واتخاذ القرارات، ويكونون قادرين على تطبيق العمل بكفاءة، مما يجعلهم يكرسون جهودهم ومهاراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.(Warr, and Inceoglu, 2012).

وتعد الرشاقة التنظيمية واحدة من السمات التي تمكن المنظمات من التكيف السريع مع البيئة وتحسين كفاءتها، كما تعتبر أحد الآليات الأكثر نجاحاً في بيئة متغيرة وغير مستقرة، مقارنة بالممارسات الأخرى مثل الإنتاج في الوقت المناسب وإعادة الهندسة، فهي تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين وأداء المنظمة، وتلعب دوراً بارزاً في تمكين المنظمات من مواجهة تحديات بيئة العمل، حيث تؤكد على سهولة الأداء والمرونة والسرعة في التجاوب مع التحديات المؤثرة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مما يمكنها من البقاء والنجاح والابتكار في مواجهة المنافسة (سالم وإلياس، ٢٠٢٣).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وفي ظل التحديات العالمية والمحلية أصبح من الضروري للبنوك أن تواجه هذه التحديات وتسعى لكسب رضا العملاء ودعمهم، ويتعين عليها اعتماد آليات فعّالة تمكّنها من تحقيق التوازن بين استمرارية أعمالها ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، ومواجهة الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها، لذا تعتبر آليات الرشاقة التنظيمية أداة بارزة تمكّن المنظمات من التكيّف بسرعة وفعالية ومرونة مع التغييرات المتوقعة والغير متوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يعزز قدرتها على تحقيق التنافسية المطلوبة والبقاء في سوق الأعمال التنافسية، ومن الفوائد التي تعود على المنظمات عمومًا والبنوك خصوصًا عند استخدام هذه الآليات: تحسين أداء الموظفين عبر توفير المعلومات حول التغيرات في البيئة، وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم لتعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار. كما تُقدم هذه الآليات طرقًا جديدة لأداء الأعمال بهدف دعم الميزة التنافسية للبنوك، بالإضافة إلى تحديد وتوقع احتياجات ورغبات العملاء لضمان الاستجابة المثلى لهذه الاحتياجات (عبدالصمد، ٢٠٢١).

وهو ما أكدته دراسة عبدالصمد (٢٠٢١) على وجود درجة مرتفعة من التأثير المعني بين الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية ورضا العملاء لديها، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة البنوك بتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية. كما أكدت نتائج دراسة Abdel Qader (2021) أن لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، وسرعة اتخاذ القرار) لها أثر ذو دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، كما أكدته دراسة النشيلي (٢٠٢٠) أن أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار لها تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري)، كما توصي الدراسة ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ترتيب أولويات تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بغية الحصول على تأثير فعال للرشاقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء ما سبق من أهمية الرشاقة التنظيمية كأسلوب إداري يسهم في تطوير اداء المورد البشري، حيث يسهم في ضبط الالتزام التنظيمي في المنظمات بوجه عام والبنوك بوجهة خاص، بالتالي تحقيق أهداف المنظمات، وكذلك تحقيقاً لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحويل القطاع المالي السعودي إلى مركز قوة للنمو والتنوع الاقتصادي، من خلال إنشاء قطاع مالي حيوي وفعال؛ تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لدي العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة؟

أسئلة الدراسة

- ما واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة؟
- ما مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة؟
- ما العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة؟

فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام العاطفي للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام المستمر للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام المعياري للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، في استجابة عينة الدراسة، تعزى لمتغير (النوع وسنوات الخبرة والوظيفية).

أهداف الدراسة

- التعرف على واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.
- التعرف على مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.
- التعرف على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.
- التعرف على الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو دور الرشاقة التنظيمية في الالتزام الوظيفي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري مفاهيمي جديد في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم السلوك التنظيمي، من خلال فهم العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في سياق محدد كبنك الراجحي بمحافظة المجمعة.
- تساعد الدراسة في فهم أفضل لكيفية تأثير الرشاقة التنظيمية على مستوى الالتزام لدى العاملين في المؤسسات المالية، مما يمكن الباحثين والمهتمين من تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.
- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة السعودية بموضوع جديد في مجال الإدارة في القطاعات الخاصة بعنوان دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لدي العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

ثانياً: الأهمية العملية

- تسهم الدراسة في تحسين أداء المؤسسة من خلال فهم العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث يمكن لإدارة بنك الراجحي بمحافظة المجمعة تحسين أداء موظفيها وزيادة فعالية أنظمتها وعملياتها.
- تأمل الدراسة في زيادة رضا الموظفين حيث أن إذا كان العاملون يشعرون بأن الرشاقة التنظيمية تعزز الالتزام التنظيمي، فسوف يزداد رضاهم وولاؤهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل نسبة التغيير والاستقرار في العمل.
- تسهم الدراسة في تحسين البيئة التنظيمية وذلك بتحسين الالتزام التنظيمي، حيث يمكن للمؤسسة أن تخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تساهم في زيادة الإنتاجية والابتكار وتعزيز الرضا العام.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- تسهم الدراسة في تقديم عدد من التوصيات التي تساعد القائمين على الإدارة في المنظمات بشكل عام، وإدارة بنك الراجحي بشكل خاص في تطوير أداء الموظفين وجعلهم أكثر رشاقة وتنظيم التزامهم التنظيمي داخل المنظمة، مما يسهم في تطوير الأداء التنظيمي بشكل عام لتلك المنظمات.

حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** سوف تطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية، ببنك الراجحي في محافظة المجمعة.
- **الحدود الزمانية:** ١٤٤٥-٢٠٢٤.
- **الحدود البشرية:** سوف تطبيق الدراسة على عينة من العاملين ببنك الراجحي في محافظة المجمعة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على دراسة "دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لدي العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة".

مصطلحات الدراسة

- **الرشاقة التنظيمية":** هي "التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العميل في بيئة سريعة التغير" (سمحان، ٢٠٢٢، ص٣٥٣).
- **الالتزام التنظيمي:** هي "القوة التي تربط الفرد بمسار العمل، حيث تمثل هذه القوة حالة نفسية وعقلية يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة الرغبة، ووجوب مواصلة العمل" (النشيلي، ٢٠٢٠، ص١٧٠).

المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أ. الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية، وتهدف إلى جعل مؤسسة العمل سريعة الاستجابة للتغييرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية، وتواكبها من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة مما يجعل أدائها بطيئا في عصر يتسم بالسرعة والتغيير المستمر، واستبدالها بممارسات وآليات عمل جديدة تجعل المؤسسة أكثر سرعة في الأداء أكثر رشاقة - نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية في عصر التنافسية، وقد هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية مع تحديد أهم المصطلحات المرتبطة به، تحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة دراسة المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، التعرف على مفهوم القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي، وتحديد أهم معاييرها، وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية (مغاوري & وهالة، (٢٠١٦)

مفهوم الرشاقة التنظيمية

تعددت تعريفات الرشاقة التنظيمية إلى ما يلي:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العميل في بيئة سريعة التغير" (السمحان، ٢٠٢٢، ص٣٥٣).

وقد عرفت العجري (٢٠١٧) أن الرشاقة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد)، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي.

ويري (Triaa et al, 2016. P35) أن الرشاقة التنظيمية "تمثل عامل النجاح المهم للمنظمات في البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بسرعة التغير، وقد تم تطوير مفهوم الرشاقة في سياق التصنيع الرشيق وقدم على أنه ردة فعل للتغيرات في بيئة الأعمال واستغلالها كفرص، وقد ع العديد من الباحثين بان القوة الرئيسة الدافعة وراء الرشاقة هي التغيير، حيث يمثل هذا التغيير أساسا في احتياجات الزبائن، واتخاذ التدابير التنافسية، السوق، والتكنولوجيا، والمكونات الاجتماعية".

ويشير (Leonhardt et al, 2016, P14) بان الرشاقة التنظيمية تعرف بانها "قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة بفعالية للفرص والتهديدات الناشئة من البيئات المتغيرة، حيث إن قدرة المنظمة على تنفيذ إجراءات مختلفة للاستجابة للتغيرات البيئية يمكن أن تتم من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، كما أن سرعة التكيف يعد شكل من اشكال الرشاقة، مع التركيز على الإجراءات، مثل ضبط الأسعار من أجل مواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، كما أن الهدف الاستراتيجي المطلوب هو الحفاظ على الوضع التنافسي مع تحقيق المرونة للتغير البيئي".

ويعرفها كلاً من قنديل والبطاينة (٢٠٢٠) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والاستباقية للمتغيرات المفاجئة في ظروف السوق والتعامل بمرونة مع تلك المتغيرات، ويمكن قياس الرشاقة التنظيمية من خلال الاستجابة، المرونة والسرعة".

وأخيراً يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها "هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، وزيادة وتنمية المعرفة لدى مواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس دوره على تنمية المنظمة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة" (غنيم، ٢٠٢٠، ص١٦).

أهمية الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها وتتمثل أهميتها فيما يلي: تساعد الرشاقة على زيادة قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وترتبط ارتباطاً متزايدا بالنجاح التنظيمي وتعتبر كفاءة أساسية وتميزا يتطلب تفكيرا استراتيجيا وعقلية مبتكرة. وتساهم الرشاقة التنظيمية باعتبارها أسلوب أنسب لزيادة مواجهة المنظمات للتحديات وتحقيق أعلى مستويات الأداء، توفير المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم المشترك، القدرة على التكيف والتغيير لمواجهة التهديدات، التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة (سالم وسليماني، ٢٠٢٣).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

يمكن إيجاز أهمية الرشاقة التنظيمية من عدة نواحي كالاتي (العتيبي، ٢٠٢٢):

١. الناحية العملياتية وتشمل:

- تخفيف وتقليل زمن الانتظار ونتيجة للعمليات ذات الاستجابة العالية تحصل زيادة بالإنتاجية بنسبة ٥٠%.
- التقليل من المساحات الواسعة وارتفاع مستوى جودة الخدمات والمنتجات.

٢. الناحية الإدارية وتشمل:

- تخفيض الأعمال الورقية الخاصة بمجالات المكتب وهذا يساعد على تبسيط التوثيق وخطوات المعالجة وتخفيض أعداد الأفراد العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توصيف العمل قبل التوظيف يضمن توظيف الأفراد العاملين الذين يكون مستوى أدائهم فوق المتوسط.

٣. الناحية الاستراتيجية وتشمل:

- ان تطبيق الرشاقة التنظيمية يساعد على زيادة الحصة السوقية في المنظمة الناجحة تعلم كيفية تسويق المزايا.
- تخفيف التكاليف والوقت والتحسين المستمر توفر فرص تسويقية جديدة.

وبناء على تلك المعطيات تكمن أهمية الرشاقة التنظيمية تكمن في الاستجابة السريعة والمرونة ومواجهة التحديات واقتناص الفرص وضرورة العمل بدعم الجودة والابتكار من الجهات العليا في المنظمة والبعد عن المركزية في اتخاذ القرار الأحداث بيئة عمل ناجحة مميزة.

أبعاد الرشاقة التنظيمية

توجد ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية، وهي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة، ويعتبر عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهما، ومقدار الوقت الذي يسمح للمنظمات لإنهاء مهمة دون تأخير بحيث لا يمكن أن تؤثر على مهام أخري، وذلك كما يلي (النشيلي، ٢٠٢٠):

١. رشاقة الاستشعار Sensing Agility

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي تغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.

٢. رشاقة اتخاذ القرار Decision- Making Agility

هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الإعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.

٣. رشاقة الممارسة Acting Agility

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.

وقد قسمها الجرايدة (٢٠٢١) أبعاد الرشاقة التنظيمية الي الأبعاد التالية:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أولاً: بعد رشاقة الرؤية وتضمن الممارسات الآتية : تصاغ الرؤية بشكل واضح يستشرف آفاق المستقبل، ويشترك جميع العاملين في صياغة الرؤية، وتصاغ رؤية المؤسسة في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة، وتتلاءم رؤية المديرية مع التغيرات البيئية المحيطة، وتتضمن رؤية المؤسسة قدراً من التحدي المتواصل، وتترجم الرؤية إلى عملية تغيير وتطوير إداري، ويأخذ بالآراء الابتكارية الإبداعية عند صياغة الرؤية، وتحدد الرؤية أساليب واضحة لكيفية تحقيقها، وتتضمن الرؤية أهدافًا استراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ثانياً: بعد رشاقة الرسالة وتضمن الممارسات الآتية تعبر صياغة رسالة المؤسسة عن فلسفتها، ويراعى الدقة في تحديد رسالتها، ويشترك جميع العاملين في صياغة الرسالة، ويراعى الثقافة السائدة في المؤسسة عند صياغة الرسالة، وتبرز جوانب التميز الحقيقة للمؤسسة عند صياغة رسالتها، وتصاغ الرسالة بما يتناسب وقيم المجتمع ومعتقداته وثقافته، وتظهر الرسالة التكامل بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وتصاغ الرسالة بما ينسجم مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويراعى أن تكون الرسالة قابلة للتطبيق، وتساعد المؤسسة العاملين فيها على فهم الرؤية المستقبلية.

ثالثا: بعد رشاقة الأهداف وتضمن الممارسات الآتية: تصاغ الأهداف لتكون قابلة للقياس، وتتصف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالمرونة، ووضوح الأهداف لجميع العاملين في المؤسسة، وتحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، ويتم إشراك جميع العاملين في صياغة الأهداف، وتتصف الأهداف بالواقعية وقابلية التحقق، وتوافق الأهداف مع احتياجات المجتمع المحلي، وشمول الأهداف الجميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعلمية، وترابط الأهداف مع بعضها بعضا، ويوجد تناسب بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

رابعاً: بعد رشاقة القدرات الاستراتيجية وتضمن الممارسات الآتية: تستعمل المؤسسة استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة، ويتوفر لديها موارد وإمكانات تساعدها على التنافس والتميز، وتعتمد المؤسسة مبدأ الكفاءة عند التوظيف والترقية وتحفز المؤسسة الكادر الوظيفي ذا المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة، وتولي أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، وتشجع القيادات ذوي الكفاءة على تقلد المناصب القيادية وتستثمر الخبرات العملية المتوافرة لدى العاملين بها، وتوجه القيادات لصناعة التغيير، وتضع المؤسسة أهمية إعداد قيادات بديلة هدفا استراتيجيا لها، وتشجع على قيادة العمل بشكل جماعي.

خامسا: بعد رشاقة الاستشعار، وتضمن الممارسات الآتية: تتابع المؤسسة التغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها عليها، وتس شعر التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر عليها، وتكتشف الفرص التي يمكن استثمارها لصالحها، وتستشعر نقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية عند وضع خططها، كما تستشعر المؤسسة القيم السائدة في المجتمع المحيط عند صياغة استراتيجياتها، وتضع استراتيجيات المواجهة المشكلات الطارئة، وتشعر باستمرار الحاجات التربوية المستجدة في المدارس، وتستشعر باستمرار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته وتهتم بتقديم خدمات تتوافق مع حاجات المراجعين لها ورغباتهم، وتحرص على تدريب مديري المدارس على اتخاذ قرارات استباقية تحسباً لتغيرات مفاجئة أو ظروف طارئة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

سادسا: بعد رشاقة الرقابة الإدارية وتضمن الممارسات الآتية: تطبق المؤسسة نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين، وتقيس الأداء الفعلي وفقاً لأهدافها الاستراتيجية، وتركز عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية للمؤسسة، ويوجد فيها نظام رقابي للتحقق من أداء العمل وفقاً للنظام المالي، وتوجد آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات في المؤسسة، وتعمل على مراقبة الأحداث والمواقف الطارئة للحد من تأثيرها على تطبيق الاستراتيجية.

كما أن الرشاقة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العميل في بيئة سريعة التغير.

مبادئ الرشاقة التنظيمية

حتى تحقق هذه الفلسفة الإدارية أهدافها الرئيسية يجب أن ترتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن لها النجاح، وهي (السمحان، ٢٠٢٢):

الإدارة الرشيقة تعني إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف على النحو الآتي:

- بأقل تكلفة، أقل جهد، أسرع فترة زمنية ممكنة، صفرية الأخطاء، صفرية المخزون.
- زيادة الإنتاجية، أتمتة العمليات الإدارية والتشغيلية، والتحسين المستمر.
- الرشاقة والسرعة في كل العمليات والوظائف والمهارات الإدارية.
- بما يحقق سعادة العميل الداخلي والخارجي، ويحقق أعلى عائد لأصحاب المصلحة.

وأهم مرتكز أساسي للإدارة الرشيقة الرشاقة والسرعة في عملية التفكير والسهولة والبساطة في وضع الحلول التي تلامس الواقع وتحسن الأداء وتطوره لدرجة الكمال. وكما يري الحمدان (٢٠٢٠) أن الأشياء الهشة عندما تتعرض للضغط والقوة تصبح أضعف وربما تنكسر، أما الأشياء المرنة فتنحني ثم تعود إلى حالتها الأصلية، أما الأشياء الرشيقة تزداد قوة وهكذا هي المنظمات الرشيقة تزدهر رغم التغيير وتصبح أقوى وتصبح مصدراً لميزة تنافسية حقيقي. (الحمدان، ٢٠٢٠).

ب. الالتزام التنظيمي

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

مفهوم الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة إنهاك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه بهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبًا رئيسًا في حياته" (حمزاوي، ٢٠٠٨، ص٨٥).

ويعرف أيضًا على أنه قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها (عصمان، ٢٠١٨، ص٦٤٥)

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة" (السيد، ٢٠١٧، ص٧).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

كما وتعرف النشيلي (٢٠٢٠، ص١٦٩) الالتزام التنظيمي بأنه "هو القوي الملزمة التي تدفع الفرد إلى مسار عمل معين بهدف تحقيق أهداف معينة، كما إنه كثافة العوامل التي تربط الفرد مع المنظمة ككل".

أهمية الالتزام التنظيمي

إن أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من أثار تتعلق بالفرد أو المؤسسة، وإنما تتعدى ذلك لتشمل المستوي الاجتماعي والمستوي الوطني، وتبدوا هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من أثار كما يلي (غالي، ٢٠١٥):

- العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة.
- يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوي الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه.
- يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.
- يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا.
- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.
- يزيد الالتزام التنظيمي من مستوي الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.
- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- تنعكس أثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة النتاجية في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

أبعاد الالتزام التنظيمي

اتفقت معظم الدراسات على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي (عصمان، ٢٠١٨):

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أ- الالتزام العاطفي (المؤثر):Commitment Affective

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضًا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

ب- الالتزام المعياري (الأخلاقي):Commitment Normative

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الاخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ج- الالتزام المستمر :Commitment Contiguous

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء.

دور الإدارة الموقفية في تحسين الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية

تلعب الإدارة الموقفية دورًا حيويًا في تحسين الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. يتميز هذا النهج الإداري بتركيزه على بناء علاقات قوية وثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والمشاركة. من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والتواصل الفعّال وتحفيز المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، تعزز الإدارة الموقفية الشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية والالتزام بأهدافها وقيمها.

يعتبر القائد الموقفي نموذجًا يحفز المعلمين والموظفين الإداريين على تبني سلوكيات ومبادئ تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. يشجع القائد الموقفي على المرونة والتكيف مع التحديات والتغيرات في المؤسسة التعليمية، مما يعزز الشعور بالاستقرار والثقة بين العاملين ويسهم في تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الإدارة الموقفية أداة فعّالة لتحسين الإدارة التعليمية بشكل عام. فهي تشجع على تطوير مهارات القيادة لدى المدراء والمعلمين، وتعزز الاستجابة الفعّالة لاحتياجات الطلاب وتحسين جودة التعليم. كما تشجع على تشجيع ودعم الابتكار والتجديد في العملية التعليمية، مما يعزز روح الابتكار والتطوير المستمر. بالتالي، يمكن القول إن الإدارة الموقفية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، من خلال تعزيز الثقة والاستقرار والمشاركة الفعّالة في صناعة القرار وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية.

ويمكن إيجاز دور الإدارة الموقفية في تحسين الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية يمكن أن يكون مهماً في تعزيز فعالية العمل التعليمي وتحقيق أهداف التعليم. فيما يلي بعض الأفكار حول دور الإدارة الموقفية فيما يلي:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

١. **تعزيز الثقة وبناء العلاقات:**

- يمكن للإدارة الموقفية بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية مع مديري ومعلمي المدارس الثانوية من خلال الاهتمام بمتطلباتهم وتوفير الدعم اللازم.
- يجب أن تكون الإدارة قادرة على فتح قنوات اتصال فعالة وتشجيع التواصل المفتوح والصادق لتحديد الاحتياجات وحل المشكلات.

٢. **توفير بيئة عمل محفزة:**

- يمكن للإدارة الموقفية توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الالتزام التنظيمي من خلال تقديم المكافآت والتقدير للجهود المبذولة.
- يجب أن تشجع الإدارة على الابتكار والمبادرة وتقديم فرص التطوير المهني للمعلمين لزيادة مستوى الالتزام.

٣. **تحسين القيادة والإدارة:**

- يجب أن تكون الإدارة الموقفية قدوة في التعبير عن الالتزام والمسؤولية والتفاني في العمل.
- ينبغي على القادة تقديم الدعم والتوجيه اللازم للمعلمين لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وتحقيق أهداف المدرسة.

٤. **تحفيز المشاركة والمساهمة:**

- يمكن للإدارة الموقفية تشجيع المشاركة والمساهمة في عمليات اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المؤسسية، مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام.
- يجب أن تتبنى الإدارة نهجًا شفافًا وشاملًا يشجع على المشاركة الفعّالة من جميع أعضاء الفريق التعليمي.

٥. **تحسين بيئة العمل والتواصل:**

- تسهم الإدارة الموقفية في إنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون وتبادل الأفكار بين المديرين والمعلمين وبين أفراد الفريق التعليمي بشكل عام.

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (عاصي، ٢٠٢٣) هدفت إلى تحديد قوة ونوع العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة المرونة، رشاقة السرعة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة على (٣١٢) من الأفراد العاملين في فروع الشركات الصناعية الآتية محل الدراسة: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكيت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق، وفي كافة المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، والأدنى)،وقد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصّل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة المرونة، رشاقة السرعة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تطوير قدرات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة، من خلال إقامة دورات متخصصة وورش

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

عمل وحلقات نقاش في هذا المجال، والعمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة بحاجة إليها في كل من (الاستشعار، الاستجابة، المرونة، السرعة، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات والذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.

دراسة (الأقرع وعاشور، ٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية ورشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيث تكونت من (٣١) عبارة، وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (٦٦) موظفا وموظفة من موظفي المديرية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم وأن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على مجالات القطاع المصرفي والمؤسسات الحكومية والتي تتعلق برشاقة الاستشعار والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية بنسبة مئوية ما بين (٧٠-٧٩%)، وكانت متوسطة على مجال المستشفيات والتي تتعلق برشاقة اتخاذ القرار بنسبة مئوية ما بين ٦٠-٦٩%)، وقد توصل الباحثان إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تدريب الإدارة العليا في المديرية على استشعار احتياجات العاملين من خلال دورات متخصصة في هذا المجال وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية لديهم، وضرورة أثراء الإدارة العليا في المديرية بأسس العمل وديناميكية اتخاذ القرار وتوظيف المعلومات المتاحة في اتخاذ قرارات كفؤة، والعمل على إصدار دليل للعمل التشاركي والرشاقة في اتخاذ القرار.

دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم وتوزيع قوائم استقصاء التي قسمت إلى جزأين، الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي، لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها. وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (٣٠٢) فرد من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: "تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) تأثيرا ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة"، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين "رشاقة الممارسة" والالتزام التنظيمي. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار ترتيب أولويات تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بغية الحصول على تأثير فعال للرشاقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة. والعمل على تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين من خلا تعزيز منظومة القيم التي تساهم في ارتباط الفرد بمنظمته وقبوله لأهدافها، وكذلك العمل على تلبية احتياجات العاملين مما يحقق طموحهم

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ويولد لديهم التزامًا مستمرًا تجاه المنظمة، وأخيرا تعزيز الالتزام المعياري من خلال دعم الفرد لتطوير خبراته ومهاراته.

دراسة (قنديل، ٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال تحديد أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث شركات اتصال، يتألف مجتمعها من جميع المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، و قد تم اختيار العينة الميسرة من مدراء هذه الشركات. حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٧٣) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥ ≥ α) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (α ≤0.05)في تحسين تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة و السرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بأنه ينبغي على شركات الاتصال في العاملة في عمان إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية و ممارسات الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء. والعمل على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن بحاجة إليها في كل من الاستجابة، المرونة و السرعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات و الذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.

دراسة (Nethavhani, 2022) هدفت الدارسة إلى تحديد واستكشاف وشرح العلاقة والتأثير بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي. يتضمن إطار المرونة التنظيمية لهذه الدراسة ثقافة الابتكار، والتسامح مع الغموض، وإدارة التغيير، وتحليل السوق والاستجابة له، والسيولة الهيكلية. يتم تقييم الأداء التنظيمي من الناحية غير المالية وهي: رضا الموظفين والعملاء. وقد اعتمت الدراسة على المنهج الوصفي المعتمد على منهج الأساليب المختلطة. تستخدم الدراسة أسلوب العينة غير الاحتمالية والمريحة والحكمية. تشمل طرق جمع البيانات الدراسات الاستقصائية والمقابلات شبه المنظمة والتحليل التلوي. تم استخدام التحليل الوصفي والإحصائي لتحليل البيانات الكمية، في حين تم استخدام التحليل الموضوعي مع تقنيات هوبرمان ومايلز لتحليل البيانات النوعية. بالإضافة إلى ذلك، قام الباحث أيضًا بمراجعة الاعتبارات الأخلاقية المطبقة على هذه الدراسة البحثية. واشتملت عينة هذه الدراسة البحثية الموظفين أو المديرين أو المؤسسين من أي صناعة تدمج مؤسستها ممارسات رشيقة مثل ثقافة الابتكار، والتسامح مع الغموض، وإدارة التغيير، وتحليل السوق والاستجابة له، والسيولة الهيكلية. يبلغ حجم عينة هذا البحث ٩٦ مشاركًا، مع إمكانية استهداف ١٢٠ مشاركًا. وتشمل خصائص العينة كلا من الذكور والإناث، في جميع الفئات العمرية والمستوى التعليمي. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة (تأثير) قوية بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي من حيث رضا العملاء، حيث تميل المنظمات الرشيقة إلى الحصول على مستوى عالٍ من رضا العملاء. ومن ناحية أخرى توصل البحث أيضاً إلى عدم وجود علاقة (تأثير) بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي من حيث رضا الموظفين. يبدو أن المنظمات

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الرشيقة ليس لها أي تأثير على مستوى رضا الموظفين. الهدف المركزي هو فهم إطار خفة الحركة وتأثيره النسبي على الأداء التنظيمي. كما توصي الدراسة بإجراء دراسة الرشاقة التنظيمية والأداء مع الأخذ في الاعتبار سمات الرشاقة المخصصة للعينة المستهدفة، وكذلك أن يكون حجم العينة أكبر مع التركيز البحثي.

دراسة (Abdel Qader, 2021) هدفت إلى معرفة العلاقة بين متغيري الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٣٠٢) فرداً من العاملين في شركة الاسمنت الأردنية. وتم توزيع الاستبانة التي قسمت إلى قسمين، الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي. وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج، إن لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، وسرعة اتخاذ القرار) أثر ذو دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة في ظل يذاكر. كما بينت الدراسة بانه توجد علاقة فعالة بين "سرعة الممارسة" والالتزام التنظيمي. وأوصى الباحثون منظمات الأعمال والمديرون في شركة الإسمنت الأردنية بضرورة الاهتمام بمفهوم الرشاقة التنظيمية والأولوية في العمل، وكذلك سرعة الاستجابة والمرونة والسرعة والمبادرة، وتلبية احتياجات ورغبات العملاء، وتحليل البيئة الخارجية، والتنبؤ الجيد، والحد من المخاطر.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أ- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة

من خلال استقراء الدراسات السابقة سيتم الوقوف على نقاط التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم، والأداة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومكان الدراسة على النحو التالي:

- **من حيث منهج الدراسة:** حيث اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع جميع الدراسات السابقة.
- **من حيث الأداة:** الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة.
- **من حيث مجتمع وعينة الدراسة:** اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة حيث تم تطبيق الدراسة الحالية في البنك، وعلى العاملين في البنوك، بينما اختلفت مجتمع وعينة الدراسات السابقة حيث طبقت على مجتمع وعينات مختلفة.
- **من حيث مكان الدراسة:** اختلفا الدراسة الحالية في تطبيقها على البيئة السعودية مع جميع الدراسات السابقة حيث طبقت في بيئات مختلفة.

ب- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والأبحاث ذات الصلة بشكل ملائم.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة. في تقديم التوصيات والمقترحات.

ج- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سعيها للتعرف دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لدي العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.
- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية، والمكانية والزمانية والبشرية.

المحور الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المحور عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدَم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرفه العساف (٢٠٠٣م، ص١٧٨) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، حيث تكون عينة الدراسة من بعض العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة والبالغ عددهم (٦٠) فرداً، خلال الفصل الدراسي الثاني٢٠٢٤م.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قام الباحث بحصر المحاور التي تكشف عن دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة ، وذلك بهدف عرضها على المحكمين للاسترشاد بآرائهم حيث قام الباحث بعرض الاستبانة في المرحلة الأولية، حيث أبدى المحكمين آرائهم تجاهها، وقد أبدى المحكمون تجاوباً كبيراً مع الباحث، بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، إذ قام الباحث في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل عنايته واهتمامه.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

صدق الاستبانة وثباتها:

صدق الاتساق الداخلي الاستبانة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجداول التالية:

جدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: رشاقة الاستشعار		البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار.		البعد الثالث: رشاقة الممارسة.	
١	٠,٨٠٢**	١	٠,٨٢٧**	١	٠,٨٧٧**
٢	٠,٨٠١**	٢	٠,٨١٥**	٢	٠,٨٢٨**
٣	٠,٨٢٥**	٣	٠,٨٦٢**	٣	٠,٨٨٤**
		٤	٠,٧٨٠**	٤	٠,٨٤٥**
		٥	٠,٧٢٥**	٥	٠,٨٢٥**
				٦	٠,٧٨٨**

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (١) أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: الالتزام العاطفي		البعد الثاني: الالتزام المستمر		البعد الثالث: الالتزام المعياري	
١	٠,٨٩٤**	١	٠,٨٩٤**	١	٠,٩٣٣**
٢	٠,٨٥٤**	٢	٠,٩٠٦**	٢	٠,٩٤٠**
٣	٠,٨٨٢**	٣	٠,٨٦٦**	٣	٠,٩٤٦**
٤	٠,٨٩٣**	٤	٠,٨٩٢**	٤	٠,٩١٨**
٥	٠,٧٨٤**	٥	٠,٨٤٦**	٥	٠,٨٤٦**
٦	٠,٨٤٤**	٦	٠,٨٤٤**	٦	٠,٦٥٨**

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

أتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

ثبات الاستبانة:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بالنسبة لدلالات الثبات للمقياس قام الباحث بالتأكُّد منه بطريقه الاتساق الداخلي، حيث تم تقدير معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس وللمقياس ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما يظهر في الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣): قيم معاملات الثبات ألفا لمحاور الدراسة

	عدد الفقرات	معامل الثبات
واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة	١٤	٠,٨٨٤
مدى إدارك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة	١٨	٠,٨٩٦
الكلي	٣٢	٠,٨٨١

يوضح الجدول رقم (٣) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (٠,٨٨١) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠,٨٨٤، ٠,٨٩٦) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات:

وفيما يلي عرض لما سيكون التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٤): تدرج مقياس ليكرت الخماسي

لا موافق بشدة	لا موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١,٨٠-١	٢,٦٠-١,٨١	٣,٤٠-٢,٦١	٤,٢٠-٣,٤٠	٥-٤,٢١

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلي متوسط حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة للمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.
- قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbacha Alpha): لاختبار مدي ثبات أداة الدراسة.

المحور الرابع: نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: خصائص أفراد الدراسة:

الجدول رقم (٥): خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	إناث	٤٤	٧٣,٣
	ذكور	١٦	٢٦,٧
الوظيفة	إداري	٣٧	٦١,٧
	اخصائي عقود	٤	٦,٧
	علاقات عامة	٧	١١,٧
	أخرى	١٢	٢٠
المؤهل التعليمي	دبلوم	١٠	١٦,٧
	بكالوريوس	٤٠	٦٦,٧
	دراسات عليا	١٠	١٦,٧
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٣	٣٨,٣
	٦-١٠ سنة	١٢	٢٠
	١١-١٥ سنة	١٨	٣٠
	أكثر من ١٦ سنة	٧	١١,٧

حيث تبين من خلال النتائج أعلاه أن (٧٣,٣%) من إجمالي عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، بينما تبين أن (٦١,٧%) من إجمالي عينة الدراسة كانت مسماهم الوظيفي إداري، بينما (٦٦,٧%) كان مؤهلهم التعليمي بكالوريوس، في حين أن (٣٨,٣%) كانت سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

نص السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق عمليات واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة؟

ROAD DIRECTORY OF OPEN ACCESS SCHOLARLY RESOURCES
CC BY

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات (تقديرات) المبحوثين لمعرفة واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، وذلك الفقرات الأداة، وكذلك الدرجة الكلية (المجال الكلي) من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٦): تصورات المبحوثين حول أبعاد واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٢	البنك بطيئ في اكتشاف التغيرات في تحركات والتطويرات لدى المنافسين.	٣,٣٢	١,١٨	محايد
١	البنك بطيئ في اكتشاف التغييرات في تفضيلات العملاء بشأن الخدمات المقدمة.	٣,٢٣	٠,٩٤	محايد
٣	البنك بطيئ في اكتشاف التغيرات في التكنولوجيا.	٢,٨٥	١,٠٧	محايد
	البعد الأول: رشاقة الاستشعار	٣,١٣	٠,٩٦	
٥	سرعة استجابة البنك في تبني واستخدام التكنولوجيا الجديدة.	٤,٣٣	٠,٦٠	موافق بشدة
٤	سرعة استجابة البنك في وضع خطة عمل للرد على التحركات الإستراتيجية للمنافسين.	٤,١٥	٠,٧٣	موافق
٢	يكتشف البنك الفرص والتهديدات الناجمة عن التغييرات والتطويرات في العملاء/المنافس/التكنولوجيا في الوقت المناسب.	٤,٠٣	٠,٨٤	موافق
١	يقوم البنك بتحليل الأحداث المهمة المتعلقة بالعملاء/المنافس/التكنولوجيا دون تأخير.	٣,٨٧	٠,٧٤	موافق
٣	سرعة استجابة البنك في وضع خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء.	٣,٧٨	٠,٨٦	موافق
	البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	٤,٠٣	٠,٦٧	
٣	يمكن للبنك اعتماد تقنيات جديدة في الوقت المناسب.	٤,٠٥	٠,٥٣	موافق
٢	يمكن للبنك تعديل/إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	٤,٠٣	٠,٦٦	موافق
٤	يمكن للبنك تقديم خدمات جديدة في الوقت المناسب.	٤	٠,٤٨	موافق
١	يمكن للبنك إعادة تشكيل موارده في الوقت المناسب.	٣,٩٣	٠,٦٦	موافق
٦	يمكن للبنك حل احتياجات وشكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير.	٣,٨٧	٠,٧٦	موافق
٥	يمكن للبنك تغيير الشراكات الإستراتيجية في الوقت المناسب.	٣,٨٥	٠,٦٨	موافق
	البعد الثالث: رشاقة الممارسة	٣,٩٥	٠,٥١	
	المتوسط العام للمحور	٣,٨٠	٠,٥٠	

من خلال النتائج الموضحة في جدول (٦) يتضح أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة لدى المبحوثين من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٨٠).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (٦) يتضح أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة لدى المبحوثين من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,٣٣ إلى ٢,٨٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى(موافق بشدة-موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة لدى المبحوثين من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد

أولاً: رشاقة الاستشعار:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " البنك بطيء في اكتشاف التغيرات في تحركات والتطويرات لدى المنافسين" بالمرتبة الأولى من بين عبارات بُعد رشاقة الاستشعار من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (٣,٣٢).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي" البنك بطيء في اكتشاف التغيرات في التكنولوجيا" بالمرتبة الاخيرة من بين عبارات بُعد رشاقة الاستشعار من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (٢,٨٥).

ثانياً: رشاقة اتخاذ القرار:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " سرعة استجابة البنك في تبني واستخدام التكنولوجيا الجديدة" بالمرتبة الأولى من بين عبارات بُعد رشاقة اتخاذ القرار من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٤,٣٣).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي" سرعة استجابة البنك في وضع خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء" بالمرتبة الاخيرة من بين عبارات بُعد رشاقة اتخاذ القرار من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٧٨).

ثالثاً: رشاقة الممارسة:

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يمكن للبنك اعتماد تقنيات جديدة في الوقت المناسب" بالمرتبة الأولى من بين عبارات بُعد رشاقة الممارسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٤,٠٥).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي" يمكن للبنك تغيير الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب" بالمرتبة الاخيرة من بين عبارات بُعد رشاقة الممارسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٨٥).

السؤال الثاني: ما مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة؟

للتعرف على مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بمدى إدراك العاملين لأبعاد

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة:

أولاً: الالتزام العاطفي:

للتعرف على مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية في بُعد الالتزام العاطفي تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات بُعد الالتزام العاطفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الأول (الالتزام العاطفي) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٦	للبنك قيمة شخصية كبيرة عندي.	٣,٩٥	١,٠٩	١
١	يسرني جدًا أن أقضي باقي مسيرتي المهنية مع البنك.	٣,٨٨	٠,٦٩	٢
٢	أعيش فعليًا مشاكل البنك وكأنها مشاكلي الخاصة.	٣,٦٠	٠,٩٩	٣
٤	ليس لدي ارتباط عاطفي بالبنك.	٣,٣٨	١,٢	٤
٥	لا أشعر بالاندماج كجزء من العائلة في العمل بالبنك.	٢,٩٨	١,١٧	٥
٣	لا أشعر بالانتماء القوي إلى البنك.	٢,٩٢	١,٠٩	٦
	المتوسط العام	٣,٤٥	٠,٦٣	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن استجابة أفراد الدراسة من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة جاءت بدرجة موافق حول عبارات بُعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة في بعد الالتزام العاطفي، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٩٥ إلى ٢,٩٢) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق-محايد) حول أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة في بُعد الالتزام العاطفي، ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون حول عبارات بُعد الالتزام العاطفي والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي" للبنك قيمة شخصية كبيرة عندي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٩٥).
١. جاءت العبارة رقم (١) وهي" يسرني جدًا أن أقضي باقي مسيرتي المهنية مع البنك" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٨٨).
٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " لا أشعر بالانتماء القوي إلى البنك" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة محايد بمتوسط (٢,٩٢).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

البُعد الثاني: الالتزام المستمر:

للتعرف على مستوى سين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في بُعد الالتزام المستمر تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور بعُد الالتزام المستمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثاني (الالتزام المستمر) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٢	سيكون من الصعب علي ترك البنك الأن حتى لو كنت أرغب بذلك.	٣,٥٣	٠,٨٣	١
٥	لو لم أضع الكثير من جهدي في هذه البنك، لربما أفكر في العمل في مكان آخر.	٣,٥٢	١,٠٣	٢
١	أشعر بأن البقاء في البنك أمر ضروري أكثر منه رغبة.	٣,٤٧	١,٠٩	٣
٣	الكثير من حياتي ستتعرض لاضطراب إذا قررت أن أغادر البنك الآن.	٣,٣٨	٠,٩٥	٤
٤	أشعر بوجود القليل من الفرص في الخارج فيما لو تركت البنك الآن.	٣,٣٧	٠,٧٥	٥
٦	إحدى العواقب السلبية لترك البنك هي ندرة البدائل المتاحة.	٣,٢٧	٠,٩٣	٦
	المتوسط العام	٣,٤٢	٠,٧٦	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة تشير إلى موافق حول مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية في بُعد الالتزام المستمر بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة حول بُعد الالتزام المستمر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول البُعد ما بين (٣,٥٣ إلى ٣,٢٧) وهي متوسطات تتراوح في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق - محايد) حول أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة حول بُعد الالتزام المستمر، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي" سيكون من الصعب علي ترك البنك الأن حتى لو كنت أرغب بذلك" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٥٣).
٢. جاءت العبارة رقم (٥) وهي" لو لم أضع الكثير من جهدي في هذه البنك، لربما أفكر في العمل في مكان آخر" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٥٢).
١. جاءت العبارة رقم (٦) وهي" إحدى العواقب السلبية لترك البنك هي ندرة البدائل المتاحة" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (٣,٢٧).

البُعد الثالث: الالتزام المعياري:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جاءت النتائج الخاصة بالتعرف مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية في بُعد الالتزام المعياري، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات بُعد الالتزام المعياري، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) استجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الثالث (الالتزام المعياري) مرتبةً تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٦	مدين بالعرفان والجميل للبنك.	٣,٧٧	١,١٥	١
٥	لن أترك البنك الآن لأن لدي شعور بالالتزام تجاه الأشخاص فيه.	٣,٦٥	٠,٨٨	٢
٤	يستحق البنك ولائي.	٣,٥٧	٠,٨٧	٣
٢	حتى لو كان في مصلحتي ترك البنك، لا أشعر أنه سيكون من الصحيح أن أترك البنك الآن.	٣,٣٨	٠,٩٥	٤
٣	سأشعر بالذنب إذا تركت البنك في الوقت الحالي.	٣,٠٨	٠,٧٨	٥
١	لا أشعر بأي التزام للبقاء بالبنك.	٢,٩٥	١,٠٦	٦
	المتوسط العام	٣,٤٠	٠,٧٤	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة موافق حول مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية في بُعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول بُعد الالتزام المعياري، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على البُعد ما بين (٣,٧٧ إلى ٢,٩٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق-محايد) لعبارات المحور، مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة بُعد الالتزام المعياري، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٦) وهي" مدين العرفان والجميل للبنك" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق وبمتوسط حسابي (٣,٧٧).
٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي" لن أترك البنك الآن لأن لدي شعور بالالتزام تجاه الأشخاص فيه" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٦٥).
٣. جاءت العبارة رقم (١) وهي" يستحق البنك ولائي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٥٧).
٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهي" لا أشعر بأي التزام للبقاء بالبنك" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (٢,٩٥).

ثالثاً: الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرض الأول:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام العاطفي للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام العاطفي للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	63.610	2	31.805	172.148	.000[b]
الخطأ	26.050	57	.185		
المجموع	89.660	59			
قيمة R معامل الارتباط = ٠,٨٤٢					
قيمة R^2 معامل التحديد = ٠,٧٠٩					

**** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١)**

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام العاطفي من بيت أبعاد الالتزام التنظيمي حيث جاء معامل الارتباط ما بين (٠,٨٤٢) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام العاطفي من بين أبعاد الالتزام التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (٠,٧٠٩) للمتغير المستقل وهو: (أبعاد الرشاقة التنظيمية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٧٠,٩%) من التباين الكلي في تحسين الالتزام العاطفي للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ تحسين الالتزام العاطفي من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠,٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع (تحسين الالتزام العاطفي).

الفرض الثاني:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام المستمر للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام المستمر للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

جدول رقم (١١) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	53.670	2	41.805	92.132	.000[b]
الخطأ	22.057	57	.185		
المجموع	75.660	59			
قيمة R معامل الارتباط = ٠,٧٥١					
قيمة R^2 معامل التحديد = ٠,٦٠٤					

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

**** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١)**

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام المستمر من بيت أبعاد الالتزام التنظيمي حيث جاء معامل الارتباط ما بين (٠,٧٥١) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام المستمر من بين أبعاد الالتزام التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (١١) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (٠,٦٠٤) للمتغير المستقل وهو: (أبعاد الرشاقة التنظيمية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٦٠,٤%) من التباين الكلي في تحسين الالتزام المستمر للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ تحسين الالتزام المستمر من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠,٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع (تحسين الالتزام المستمر).

الفرض الثالث:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام المعياري للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الالتزام المعياري للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	27.440	2	22.512	88.251	.000[b]
الخطأ	23.052	57	.571		
المجموع	50.492	59			
قيمة R معامل الارتباط = ٠,٥٧٠					
قيمة R^2 معامل التحديد = ٠,٤٤٠					

**** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١)**

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام المعياري من بيت أبعاد الالتزام التنظيمي حيث جاء معامل الارتباط ما بين (٠,٥٧٠) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام المعياري من بين أبعاد الالتزام التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (٠,٤٤٠) للمتغير المستقل وهو: (أبعاد الرشاقة التنظيمية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٤٤%) من التباين الكلي في تحسين الالتزام المعياري للأداء التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ تحسين الالتزام المعياري من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠,٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع (تحسين الالتزام المعياري).

الفرض الرابع:

H0 :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، في استجابة عينة الدراسة، تعزى لمتغير (النوع وسنوات الخبرة والوظيفية).

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول دور أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، في استجابة عينة الدراسة، تعزى لمتغير (النوع وسنوات الخبرة والوظيفية).

أولاً: الجنس: للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي تبعاً الجنس قام الباحث باستخدام اختبار "ت Independent Samples Test " لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لاختلاف الجنس كما يوضحها الشكل التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار "ت Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة الاحصائي
دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي	ذكر	44	3.77	0.57	-0.712	غير دالة ٠,٤٧٩
	انثى	6	3.88	0.20		

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي: يتضح من خلال النتائج في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي باختلاف متغير الجنس، حيث كانت قيمة ت (٠,٧١٢) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ثانياً: المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي one way anova" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لاختلاف المؤهل العلمي كما يوضحها الشكل التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي one way anova" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الاحصائي
	بين المجموعات	.233	2	.117	.455	.637
	داخل المجموعات	14.607	57	.256		
	المجموع	14.840	59			

يتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي: يتضح من خلال النتائج في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة ف (٠.٤٥٥) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما تفسر عدم اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

المحور الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها

ملخص نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق عمليات واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة؟

أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة لدى المبحوثين من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة لدى المبحوثين من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,٣٣ إلى ٢,٨٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى(موافق بشدة-موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة لدى المبحوثين من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة

السؤال الثاني: ما مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة؟

أن استجابة أفراد الدراسة من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة جاءت بدرجة موافق حول عبارات بُعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، تبين أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة في بعد الالتزام العاطفي، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٩٥ إلى ٢,٩٢) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق-محايد) حول أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة من العاملين في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة في بُعد الالتزام العاطفي.

يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة تشير إلى موافق حول مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية في بُعد الالتزام المستمر بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، أتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة حول بُعد الالتزام المستمر

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول البُعد ما بين (٣,٥٣ إلى ٣,٢٧) وهي متوسطات تتراوح في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق - محايد) حول أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة حول بُعد الالتزام المستمر.

أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة موافق حول مدى إدراك العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في بنك الراجحي بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية في بُعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، كما تبين أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول بُعد الالتزام المعياري، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على البُعد ما بين (٣,٧٧ إلى ٢,٩٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق-محايد) لعبارات المحور، مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة بُعد الالتزام المعياري

الفرض الأول: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨٠) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام العاطفي من بين أبعاد الالتزام التنظيمي.

الفرض الثاني: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧١) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام العاطفي من بيت أبعاد الالتزام التنظيمي.

الفرض الثالث: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٤٢) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام المعياري من بين أبعاد الالتزام التنظيمي.

الفرض الرابع: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي باختلاف متغير الجنس، حيث كانت قيمة ت (٠,٧١٢) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة ف (٠,٤٥٥) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- يجب على الإدارة تحسين قنوات التواصل مع العاملين وتوفير مزيد من الشفافية فيما يخص القرارات والتغييرات الإدارية. هذا سيعزز من درجة الوضوح والفهم لدى العاملين ويساهم في رفع درجات التزامهم العاطفي والمعياري.
- ينبغي إجراء دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بأهمية الرشاقة التنظيمية وكيفية تحقيقها في بيئة العمل. تحسين الكفاءات يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- ضرورة إنشاء نظام تقييم أداء شفاف وعادل يمكن من خلاله تقييم مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية بشكل فعال، ويساعد على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز الالتزام التنظيمي.
- يجب تقديم حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على تبني ودعم التغييرات الإدارية والتقنية التي تعزز الرشاقة التنظيمية. هذا يشمل الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم في تحقيق أهداف البنك.
- ينبغي مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان أنها تدعم الرشاقة التنظيمية ولا تعيقها. يجب أن تكون السياسات مرنة بما يكفي لتسمح بالتكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- ضرورة إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر في عملهم يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، مما يزيد من التزامهم التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد، عبد الوهاب. (٢٠١٦م). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ، ، (٨) ، ١٥-١١٦.

الاقرع، عبيده عبد الهادي عبد القادر ، عاشور، علاء يوسف نجيب (٢٠٢٢). أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(١٧)، ٦٩-٩٨.

السمحان، منى عبدالله (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٥(٢)، ٣٤٣-٣٩٠.

عبدالمولى، الطيب محمد إبراهيم (٢٠١٩). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، (٤)، ١٥-٤٦.

العبيدي، عمر، الجفري، مهند (٢٠٢٣). واقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة العربية للنشر العلمي، ٦(٦١)، ٤٨٨-٥٤٤.

العتيبي، سارة عزيز (٢٠٢٢). دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(١١)، ٢٧-٤٩.

العجري، دينا فاروق إبراهيم(٢٠١٧). الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الازهر، القاهرة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

غنيم، منال أحمد محمد (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفية على الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية كلية التجارة - جامعة مدينة السادات ، ٥(١).

المصري، مروان (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية جامعة عين شمس، ٤٠(٢)، ٢٥٧-٣٤١.

مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، ٣(١٠)، ١٣٣-١٧٤.

النشيلي، دينا حلمي عباس محمد (٢٠٢٠). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانيّة. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ١٦٣-١٨٢.

الوهبي، عبير حمد عبدالله، وبن شعيل، ندى صالح سعد (٢٠٢٠). المرونة التنظيمية مدخل إلى السيناريوهات المستقبلية لإدارة الأزمات – في الجامعات الحكومية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٦(١)، ٢٩٥-٣٣٢.

سالم، عبدالحكيم، وإلياس، سليمان (٢٠٢٣). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس - بشار -. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٨(١)، ٧٦٧-٧٧٨.

عبدالصمد، خديجة يحيى (٢٠١٩). الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل. المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، ٥١(٤) ، ٤١-١٠٤.

الأقرع، عبيده عبدالهادي عبدالقادر، عاشور، علاء يوسف نجيب (٢٠٢٢). أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(١٧)، ٦٩-٩٨.

عاصي، وسيم علي (٢٠٢٣). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية. مجلة جامعة البعث، ٤٥(٢٦)، ١٢٧-١٦٤.

قنديل، سماح خليل مصطفى، والبطاينة، عبداله قاسم (٢٠٢٠). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط, الأردن.

النشيلي، دينا حلمي عباس محمد (٢٠٢٠). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانيّة. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ١٦٣-١٨٢.

حمزاوي، محمد السيد (٢٠٠٨). السلوم الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية. مكتبة الشقري للنر والتوزيع.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue – 2025
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

السيد، عبدالله أحمد عبدالرحمن (٢٠١٧). تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقة على جهاز الشرطة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عصمان، خيرية محمد (٢٠١٨). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.

غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراة تطبيقة على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الجرايدة، محمد (٢٠٢١) الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية المعاصرة ... مدخلا لتحقيق البراعة التنظيمية، جامعة نزوي، بتاريخ ٢٠٢٤/٣/١٥ على الموقع: https://ishraqa.unizwa.edu.om/article_168041.html

الحمدان، أمل بنت راشد (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً، مكتبة الرشد: الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdel Qader, M., A., harahsheh, f., & Abu Qulah, M. (2021). The Role of Organizational Agility and its Impact on Achieving Organizational Commitment a Field Study: Jordan Cement Company. Volatiles & Essent. Oils, 8(4), 2858-2876.

Nethavhani, M. (2022). The Effect of Orginizational Agility on Organizational Performance. Master, institute of Executive Capabilities.

Warr, Peter and Inceoglu, Ilke, (2012), Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person–Job Fit, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 17, No. 2, 129–138.

Yildiz, I., Güler, K., & Ersin, k. (2017) Information systems success and organization agility: A correlation study on insurance companies, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(11), 424-444.

Leonhardt, D., Mandrella, M., & Kolbe, L. M. (2016). Diving into the relationship of information technology and organizational agility: a meta-nalysis.

Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016). Organizational agility key factors for dynamic business process management. August 18th Conference on Business Informatics. IEEE, 64-73.