



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.1; Jan. 2023

عدد يناير 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية
بمحافظة الطائف

**The effect of organizational commitment on
organizational agility: an empirical study on The Saudi
Telecom Company in Taif**

د. حامد عاتق السميري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية إدارة الأعمال بجامعة الطائف

Dr.hamed.alsemeri@gmail.com

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بأخذ جميع مفردات المجتمع حيث تم توزيع استمارة الكترونية على (٤٨٠) مفردة وكان العائد منها (٢٩٨) بما يمثل نسبة (٦٢٪) تقريبا من مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وحيث يتم وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي للإجابة على تساؤلات الدراسة ومعاملات الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات، وتم التوصل الي مجموعة من النتائج ابرزها: ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة وكذلك ارتفاع مستوى الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف، كما أظهرت الدراسة وجود اثر للالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، وكان الالتزام المعياري اقوى ابعاد الالتزام التنظيمي تأثيرا على الرشاقة التنظيمية ويليه الالتزام الاستمراري (ولكن بشكل سلمي) ثم الالتزام العاطفي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي - الرشاقة التنظيمية - الاتصالات السعودية

Abstract

This study examined the impact of organizational commitment on organizational agility in The Saudi Telecom Company in Taif, the study population is 4٨٠, and questionnaires were distributed to all employees in the Saudi Telecom Company in Taif, 298 questionnaires were returned that represent 62% of the study population.

Descriptive statistics, coefficients of correlation and regression were used to answer the study questions and to test hypothesis.

Result shown that there is high level of organizational commitment among the study population, there is high level of organizational agility in the Saudi Telecom company in Taif, also the result indicated that there is effect of organizational

commitment on organizational agility, and the strongest dimension was normative commitment, then continuance commitment and then emotional commitment.

Key words: organizational commitment – organizational agility – Saudi communications

مقدمة

يعيش العالم اليوم في بيئة سريعة التغير وذلك نتيجة للتقدم التكنولوجي الهائل في عدة مجالات وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما جعل الانسان يعيش ظروف بالغة التعقيد جعلته يعاني من عدم القدرة على فهم التغير والتكيف مع سرعته التي أصبحت تؤثر على كافة مناحي الحياة.

وقد نتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تغير في التوقعات والاحتياجات الإنسانية وأصبحت الحاجة ملحة الى تغيير في هياكل المنظمات واساليبها التشغيلية بما يمكنها من ممارسة أدوارها بكفاءة وفاعلية من اجل البقاء والمنافسة، وبالرغم من وجود العديد من الأساليب والتقنيات التي يمكن للمنظمة تستخدمها للتعامل مع هذه المتغيرات، الا ان الرشاقة التنظيمية تعتبر من ابرز المداخل التي ظهرت حديثا لتصف قدرة المنظمات على استشعار التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وسرعة الاستجابة لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم عملياتها وإعادة التوزيع لمواردها وإعادة تشكيل هياكلها التنظيمية بما يعزز من قدرتها على البقاء والمنافسة.

من ناحية أخرى فان تطبيق أي أسلوب او تقنية يعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يعتبر حجر الزاوية في المنظمة ولذلك يحتم على المنظمات استثمار هذا المورد والمحافظة عليه وتهيئة البيئة المناسبة والمناخ الصحي الذي يعزز من التزام العامل ورغبته في البقاء في المنظمة بما يعبر عن اهتمامه بوظيفته وانشغاله فكريا ووجدانيا فيها وتبنيه للقيم التي تتبناها المنظمة ومن ثم تسخير كافة قدراته وجهوده لتحقيق اهداف المنظمة وتميزها.

يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية التي تلعب دورا هاما في حياة المجتمع من خلال تقديم خدماتها لأفراد المجتمع والشركات والمؤسسات الوطنية وبالتالي فهم تساهم بشكل مباشر في عجلة التنمية في المملكة العربية السعودية، ولذا فان هذه الدراسة تحاول التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية كونها المشغل الأول لخدمات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع الاتصالات أحد أبرز الشركات التي تشهد بيئة تنافسية شديدة وتغييرات متسارعة وغير مسبقة في احتياجات ورغبات العملاء مما يحتم عليها البحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح. لذلك وفي هذا الإطار تبحث معظم الشركات عن الرشاقة لتطبيقها كاستراتيجية للتكيف والاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في محيطها واستخدامها كمدخل لتعزيز قدراتها في تقديم منتجات ذات جودة عالية وفي زمن قياسي (Shiri, 2014).

من ناحية أخرى يعتبر المورد البشري أحد المرتكزات المهمة التي تتطلب من المنظمة الاهتمام به والمحافظة عليه والتركيز على الالتزام التنظيمي كأحد الاستراتيجيات للتطوير المؤسسي والبحث عن المتغيرات الداعمة له والمساعدة على تنميته وتطويره (Mercurio, 2015) حيث يعبر الالتزام التنظيمي عن الرغبة القوية لدى العاملين بالبقاء في المنظمة وتبني قيمها وبذل الجهد في أداء العمل وتسخير قدراته وامكانياته من اجل تحقيق التميز في الأداء.

من العرض السابق يمكننا استنتاج ان الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي يمثلان أهمية قصوى للمنظمة سواء كانت عامة او خاصة ويمكن ان تستخدمهما كأحد الاستراتيجيات من اجل التطوير المؤسسي الذي يمكنها من البقاء والاستمرار والمنافسة.

ونظرا لقلة الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين، حيث توجد دراسة واحدة فقط من الدراسات العربية تناولت أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقلة في فلسطين (الاقرع وعاشور، ٢٠٢٢)، فيما تناولت دراسة أخرى الالتزام التنظيمي كمتغير تابع والرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل (النشيلي، ٢٠٢٠)، ولذلك يحاول الباحث سد هذه الفجوة بإجراء هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف.

اهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف.
- ٢- التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف.
- ٣- التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف.

٤- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء ما يتم التوصل اليه من نتائج.

تساؤلات الدراسة

يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية لتحقيق الهدفين الأول والثاني للدراسة:

١- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف؟

٢- ما مستوى الرضاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف؟

فرضيات الدراسة

من اجل تحقيق الهدف الثالث للدراسة سوف يتم اختبار الفرضية الرئيسية التالية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية في الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف " ولتحقيق ذلك سوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) للالتزام العاطفي على الرضاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) للالتزام الاستمراري على الرضاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) للالتزام المعياري على الرضاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

١. الرضاقة التنظيمية تعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في ادبيات الإدارة والتي تحتاج الى البحث والدراسة من حيث أثرها على المنظمات ودورها في مساعدة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة التي تحدث في محيطها وتمكينها من الاستجابة للتغيير والقدرة على المنافسة.

٢. الالتزام التنظيمي يعتبر أحد العوامل التي تلعب دورا هاما في نجاح المنظمات حيث ان رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة وتبني قيمها وبذل اقصى طاقة ممكنه لديه في تحقيق أهدافها يمثل استقرار للقوى العاملة في المنظمة ومن ثم يعتبر استثمارا للوقت والجهد والمهارات وترشيد للتكلفة التي تتحملها المنظمة من جراء دوران العمل.
٣. دراسة الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما وما يتم التوصل اليه من نتائج وتوصيات قد يفيد متخذي القرار في المنظمات بصفة عامة وشركة الاتصالات السعودية بصفة خاصة في التعرف على أهمية هذين المتغيرين واستخدامهما ضمن استراتيجيات الشركة للتطوير والتحسين والمنافسة، بالإضافة الى ما تمثله هذه الدراسة من اثرء واضافة الى قواعد البيانات للباحثين في هذا المجال خاصة في ظل قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، ومن ثم يأمل الباحث في ان يكون فيها إضافة الى المعرفة بصفة عامة والى المكتبة العربية بصفة خاصة.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها

- **الالتزام التنظيمي:** القوة الملزمة للفرد والتي تدفعه الى الاستمرار بالعمل في المنظمة وعدم مغادرتها، ويتكون من ثلاثة أنواع:
١. **الالتزام العاطفي:** الشعور الوجداني تجاه المنظمة والعاملين بها والذي يدفعه للاستمرار بالعمل في المنظمة وعدم مغادرتها.
٢. **الالتزام الاستمراري:** ارتباط الموظف واستمراره بالعمل في المنظمة ارتباط وقي بسبب حاجته لذلك الى ان تتاح له فرصة او خيار أفضل.
٣. **الالتزام المعياري:** ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه بالعمل بها وفقا لمعايير وقيم أخلاقية تدفعه للاستمرار وعدم مغادرتها.
- **الرشاقة التنظيمية:** المرونة والتجديد الذاتي للمنظمة والذي يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها والتكيف معها، وتتكون من ثلاثة ابعاد:
١. **رشاقة الاستشعار:** قدرة المنظمة على استشعار واكتشاف التغيرات التي تحدث في محيطها من اجل الاستجابة لها.

٢. رشافة اتخاذ القرار: قدرة المنظمة على جمع وتحليل المعلومات واتخاذ الإجراءات اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر التي تحيط بها.
٣. رشافة الممارسة: قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتنميتها واستخدامها في تنفيذ استراتيجياتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الالتزام التنظيمي

١-٢ مفهوم الالتزام التنظيمي

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين على مدى العقود الماضية، وقدمت العديد من التعاريف لهذا المصطلح، ومن أقدم التعاريف للالتزام التنظيمي، التعريف الذي قدمه Porter وآخرون حيث عرفه بأنه: قوة الارتباط والتطابق بين الفرد والمنظمة (porter.et.al,1974)، كما عرف بأنه: اعتقاد الأفراد وقبولهم لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أقصى جهودهم لمصلحة المنظمة التي يعملون بها مع الرغبة القوية بالاستمرار في عضويتها (Mowday et al.,2013)، وعرف أيضاً بأنه: اقتناع الفرد وإيمانه بأهداف المنظمة وقيمها وبذل الجهد لتحقيق تلك الأهداف والقيم بأقصى طاقة ممكنة ورغبته في الاستمرار كعضو فيها (Bakiev,2013)، كما عرف أيضاً بأنه: القوة الملزمة التي تدفع الفرد إلى عمل معين من أجل تحقيق أهداف محددة (Rehman at al.,2016).

ووفقاً لذلك يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: مجموعة من المشاعر والاحاسيس التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها والتي تحدد الأسباب والمبررات لاستمرار الفرد بالعمل في تلك المنظمة.

٢-٢: مكونات الالتزام التنظيمي

يعتبر النموذج الذي قدمه Meyer & Allen من أبرز النماذج الحديثة التي تم تطويرها لشرح الالتزام التنظيمي حيث حددا ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1997):

- أ. **الالتزام العاطفي:** ويطلق عليه أيضاً الالتزام الوجداني أو الاتجاهي والذي يشير إلى ارتباط الفرد وجدانياً وشعوره العاطفي تجاه المنظمة والعاملين بها ويولد الرغبة لديه للاستمرار بالعمل في المنظمة والمشاركة في تحقيق أهدافها والالتزام بقيمتها، وينبع هذا الشعور من الإحساس بتوفر البيئة التنظيمية الجيدة التي تتسم بالوضوح في الأهداف والتماسك بين أعضاء الفريق وتحقيق العدالة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

ب. **الالتزام المعياري:** ويطلق عليه أيضا الالتزام القيمي أو الأخلاقي أو الادبي ويشير الى التزام الفرد بالبقاء في المنظمة انطلاقا من المعايير الأخلاقية النابعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التي يحملها ويؤمن بها والتي تكونت لديه من خلال التنشئة الاسرية او البيئة التعليمية او الاجتماعية، ومما يعزز هذا الالتزام دعم المنظمة للفرد ومساندته ومشاركته في عملية صنع واتخاذ القرار.

ج. **الالتزام الاستمراري:** ويطلق عليه أيضا الالتزام البقائي او الحسابي او التبادلي او الاستثماري ويشير الى التزام الفرد بالبقاء في المنظمة وفقا لحسابات الربح والخسارة ومن إدراك الفرد للتكاليف المترتبة على ترك العمل بالمنظمة بمعنى ان الارتباط هو ارتباط مبني على المصلحة او المنفعة التي يحققها من بقاءه في المنظمة وبسبب الحاجة الى المنظمة في الوقت الحالي ومن ثم فان الفرد سوف يغادرها في حال حصوله على فرصة في جهة أخرى.

ثانيا: الرقابة التنظيمية

١. مفهوم الرقابة التنظيمية

الرقابة مأخوذة من الكلمة الإنجليزية (Agility) والتي يمكن ترجمتها الى عدة معان في اللغة العربية مثل (الرقابة - الخفة - المرونة - التكيف) وجميع هذه المصطلحات يمكن اعتبارها كمترادفات تشير الى معنى واحد عند استخدامها في التطبيق على المنظمات، حيث تشير الى القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والاحداث البيئية وادارتها بشكل فعال (Dalvi et al.,2013) ، ولذلك هناك العديد من الممارسات والأفكار التي تستخدم في المنظمات بمعنى الرقابة مثل : كفاءة استخدام الموارد - الهياكل التنظيمية المفلطحة - إدارة سلسلة الامداد - التحسين المستمر (Nafei,2016).

لذلك عرفت الرقابة بانها: قدرة المنظمة على استكشاف التغيرات في البيئة المحيطة والاستجابة لها بسرعة وفعالية باستخدام مواردها الداخلية وإعادة تشكيلها بما يكسبها ميزة تنافسية (Zitkiene&Deksny,2018)، كما عرفت بانها: قدرة المنظمة على استكشاف التغيرات المفاجئة بشكل استباقي والاستجابة السريعة لها (Hamed &Yozgat,2017)، كما عرفت بانها " قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد) على ان يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة تشكيل

الهيكّل التنظيمي وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الاعمال وبما يدعم وضعها التنافسي" (العجري، ٢٠١٧، ١٢).

وقد أوجز (Sherehiy,2008) العناصر الرئيسية لتعريفات الرشاقة في الآتي:

- المرونة والسرعة.
- الاستجابة للتغيير وعدم التأكد.
- منتجات وخدمات عالية الجودة
- الاستجابة للقضايا التكنولوجية والاجتماعية.
- تجميع التكنولوجيا المختلفة.
- التكامل الداخلي والخارجي للمؤسسات.

لذلك يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على استشعار التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية والاستجابة لها باستخدام الأدوات والتقنيات اللازمة للتكيف معها بسرعة وبزمن قياسي.

٢. ابعاد الرشاقة التنظيمية

من خلال استعراض الادبيات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية يلاحظ ان معظم الدراسات تركز على ثلاثة محاور او ابعاد رئيسية للرشاقة التنظيمية (الحيميد ٢٠٢٢، العتيبي ٢٠٢٢، الاقرع وعاشور ٢٠٢٢، محمود ٢٠٢١، إبراهيم ٢٠٢١، النشيلي ٢٠٢٠، احمد ٢٠١٦) وهي الابعاد التي حددها (Park,2011) والتي تتمثل في الآتي:

- ١- **رشاقة الاستشعار:** وتعني قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات التي تحدث في محيطها كالتغيرات في رغبات واحتياجات العملاء - تحركات المنافسين سواء في فيما يتعلق بالمنتجات او الأسعار او الإعلان والترويج - التغيرات والتطورات التكنولوجية في مجال أنشطة المنظمة.
- ٢- **رشاقة اتخاذ القرار:** وتعني قدرة المنظمة على جمع وتحليل المعلومات ومعالجتها من اجل اكتشاف الفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء ومواجهة أي تحركات استراتيجية من قبل المنافسين ومتابعة التطورات التكنولوجية التي تحدث في مجال عمل المنظمة ومواكبتها والاستفادة منها من اجل تعزيز مركزها التنافسي في السوق.
- ٣- **رشاقة الممارسة:** ويطلق عليها البعض رشاقة الاجراء او رشاقة التطبيق او رشاقة التنفيذ وتعني قدرة المنظمة على استغلال مواردها وإعادة تكوينها او تجميعها وإعادة هيكلة عملياتها وإعادة تصميم هيكلها التنظيمية واستخدام أحدث الأدوات والتقنيات التكنولوجية والمرونة العالية في تغيير الأسعار وتغيير الشراكات

الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الموقف بالإضافة إلى القدرة على تقديم خدمات جديدة والتعامل مع شكاوى العملاء وتلبية احتياجاتهم.

الدراسات السابقة

في هذا الجزء سوف يتم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

دراسة عثمانة وبنبي عبد الغني (٢٠٢٢) بهدف التعرف على اثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى الممرضات في المستشفيات الجامعية في الأردن، وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها (٢٧٦) مفردة، وتوصلت الدراسة الى ارتفاع مستوى ضغوط العمل وارتفاع مستوى الالتزام الاستمراري لدى عينة الدراسة، ووجود اثر سلبي لضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى الممرضات في المستشفيات الجامعية في الأردن.

دراسة العتيبي (٢٠١٨) بهدف معرفة العلاقة بين التمكين النفسي وكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من (٢٢١) موظفاً في شركات التأمين الخاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي وكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل وان التمكين النفسي يساهم في التنبؤ بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة، وان هناك تأثيراً لثلاثة من ابعاد التمكين النفسي (المعنى – الكفاءة – الاستقلالية الذاتية) على الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل.

دراسة الشوابكة وآخرون (٢٠١٦) بهدف التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع استبانة الدراسة على (١٤٢) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة استخدام القيادات لنمط القيادة التحويلية في دائرة ضريبة الدخل الأردنية ووجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي، كما أظهرت الدراسة ان القيادة التحويلية تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجتمع الدراسة.

دراسة Rahman et al. (2016) بهدف التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها (٥٠٠) مفردة، وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثيراً للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في باكستان.

دراسة (Paşaoğlu (2015) بهدف تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من منظور استراتيجي في قطاع البنوك التركية، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٠٤) مفردة، وظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (الاختيار - التدريب - تقييم الأداء - الترقية - المكافآت - مشاركة المعلومات - الأمان الوظيفي - نظام معلومات الموارد البشرية) على الالتزام التنظيمي.

دراسة داهش (٢٠١٤) بهدف معرفة اثر الحوافز السلبية على سلوك العاملين الإيجابي المتمثل في الالتزام التنظيمي وسلوكهم السلبي المتمثل في مجموعة من السلوكيات مثل : الإساءة - إعاقة الإنتاج - الانسحاب - السرقة - التخريب) بالتطبيق على العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية والتي تمثلت بعينة حجمها (٣٠٧) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية قوية بين استخدام البنوك للحوافز السلبية والالتزام التنظيمي وارتباط طردي قوي بين استخدام البنوك للحوافز السلبية وانتشار السلوكيات السلبية بأبعادها المختلفة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية

دراسة الوكيل (٢٠٢٢) بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك بجمهورية مصر العربية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ عدد العاملين في القطاعات المستهدفة (٢٨٠) مفردة، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين الرشاقة التنظيمية.

دراسة ابراهيم (٢٠٢١) بهدف معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وقد تم جمع البيانات من عينة حجمها (٣٧٧) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وغير مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

دراسة محمود (٢٠٢١) بهدف التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات، وقد تم تطبيقها على عينة حجمها (٣٨٤) مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين - مشاركة المعلومات - التدريب والتطوير) على الرشاقة التنظيمية بينما لا يوجد أثر للمكافآت على الرشاقة التنظيمية.

دراسة الزامل والدوسري (٢٠٢١) بهدف التعرف على واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في جامعة الاميرة نورة بمدينة الرياض، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (١١٠) مفردة من العاملين في الجامعة، وتوصلت الدراسة الى

وجود مستوى مرتفع للرشاقة التنظيمية في جامعة الاميرة نوره وعدم وجود معوقات تحول دون تطبيق الرشاقة التنظيمية.

دراسة احمد (٢٠١٦) بهدف التعرف على كيفية وضع تصور لتحسين الأداء الإداري بكلليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها (٢٤٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكلليات جامعة جازان، وتوصلت الدراسة الى وجود درجة متوسطة للرشاقة التنظيمية في كلليات جامعة جازان، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسطات افراد العينة وبين المتغيرات الديموغرافية التالية : الكليات (لصالح الكليات العلمية) و النوع (لصالح الذكور) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية

دراسة الاقرع وعاشور (٢٠٢٢) بهدف التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية في فلسطين، وقد تم اجراء الدراسة على عينة حجمها (٦٦) مفردة، توصلت الدراسة الى وجود أثر للالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية حيث يساهم الالتزام التنظيمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

دراسة النشيلي (٢٠٢٠) بهدف معرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين) في جمهورية مصر العربية، وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها (٣٠٢) مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر لبعدين من ابعاد الرشاقة التنظيمي (رشاقة الاستشعار- رشاقة اتخاذ القرار) على الالتزام التنظيمي بإبعاده الثلاث (العاطفي - الاستمراري - المعياري) بينما لا يوجد أثر لرشاقة الممارسة على الالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ قلة الدراسات العربية تناولت المتغيرين معا، حيث تناولت دراسة واحدة فقط أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلة في فلسطين (الاقرع وعاشور، ٢٠٢٢)، فيما تناولت دراسة أخرى الالتزام التنظيمي كمتغير تابع والرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل (النشيلي، ٢٠٢٠)، ولم يجد الباحث أي دراسة في المملكة العربية السعودية تناولت اثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، لذلك يحاول الباحث سد هذه الفجوة من خلال اجراء هذه الدراسة على شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف.

منهجية الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي لا يقف عند وصف الظاهرة بل يتعداه الى تحليلها وتفسيرها ولذلك تم الاعتماد على هذا المنهج من اجل تحقيق اهداف الدراسة بالإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها حيث تم وصف الدراسة من خلال الاطار النظري الذي يتضمن استعراض لأدبيات الدراسة والمتمثلة في الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن ثم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين وبعد ذلك تم جمع البيانات بواسطة استبانة اعدت لهذا الغرض ومن ثم تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من اجل الوصول الى النتائج وتقديم التوصيات وفقا لذلك.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) في محافظة الطائف، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل بأخذ جميع مفردات المجتمع حيث تم توزيع استمارة الكترونية على (٤٨٠) مفردة وكان العائد منها والقابل للتحليل (298) استمارة والتي تمثل نسبة ٦٢٪ تقريبا من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها، والجدول التالي يبين خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص	
٣٦,٩	١١٠	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٢٨,٨	٨٦	من ٣٠ > ٤٠ سنة	
٢٠,٨	٦٢	من ٤٠ > ٥٠ سنة	
١٣,٤	٤٠	من ٥٠ فأكثر	
٨,٤	٢٥	دبلوم بعد الثانوي	المؤهل العلمي
٧٢,١	٢١٥	بكالوريوس	
١٩,٥	٥٨	دراسات عليا	
١٨,٨	٥٦	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٤٠,٣	١٢٠	من ٥ > ١٠ سنوات	
٢٤,٨	٧٤	من ١٠ > ٢٠ سنة	
١٦,١	٤٨	من ٢٠ سنة فأكثر	

(ن = ٢٩٨ مفردة)

من الجدول رقم (١) يلاحظ ان النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة تقع في الفئة العمرية الأقل من ٣٠ سنة حيث تمثل (٣٦,٩٪) من مفردات المجتمع، في حين نجد ان الفئة العمرية من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة يمثلوا (٢٤,٨٪)،

كما ان الفئة العمرية من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة يمثلوا (١٦,٥٪)، اما الذين تزيد أعمارهم عن الخمسين سنة فيمثلوا (١٣,٤) من مجتمع الدراسة، ومن ذلك يمكن ان نستنتج ان النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة هم من فئة الشباب.

اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فيلاحظ ان النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة يحملون درجة البكالوريوس حيث يمثلوا (٧٢,١٪)، ثم يليهم الذين يحملون مؤهلات الدراسات العليا بنسبة (٥٨٪) من مجتمع الدراسة، وأخيرا الذين يحملون مؤهل دبلوم بعد الثانوي حيث تمثل نسبتهم (٨,٤٪)، وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع السعودي في الفترة الأخير والذي يمكن ملاحظته من خلال ارتفاع نسبة القبول في الجامعات السعودية وازدياد اعداد الطلاب، وبالنسبة لارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا فيمكن ان يعزى ذلك الى التوسع في برامج الدراسات العليا في السنوات الماضية والتي تقدم خلال عطلة نهاية الأسبوع (برامج الماجستير التنفيذي) مما ممكن الكثير من العاملين الالتحاق بتلك البرامج.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة يلاحظ ان النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم من ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات بنسبة تمثل (٤٠,٣٪) من مجتمع الدراسة، ثم الذين تتراوح خبرتهم بين ١٠ سنوات الى اقل من ٢٠ سنة بنسبة (٢٤,٨٪)، يلي ذلك الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات بنسبة تمثل (١٨,٨٪)، وأخيرا الذين تزيد خبرتهم عن ٢٠ سنة بنسبة تمثل (١٦,١٪) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

من اجل جمع بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول، يشمل البيانات الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة والتي (العمر - المؤهل العلمي - الخبرة).

اما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لقياس متغير الرضافة التنظيمية وقد تم الاعتماد على مقياس (Jaworski&Kohli,1993) والذي قام بتطويره (Park,2011) وتم اجراء بعض التعديلات في الصياغة بما يتناسب مع متطلبات الدراسة، ويتكون المقياس من ١٥ فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد وذلك كالآتي: رشاقة الاستشعار وتقيسه الفقرات من (١-٣)، ورشاقة اتخاذ القرار وتقيسه الفقرات من (٤-٨)، ورشاقة الممارسة وتقيسه والفقرات من (٩-١٥).

اما الجزء الثالث فقد تم تخصيصه لقياس الالتزام التنظيمي وقد تم الاعتماد على مقياس (OCQ) الذي قام بإعداده (Allen, N & Meyer, J 1996). ويتألف من ثلاثة أجزاء كل جزء يتكون من ٦ عبارات حيث يقيس الجزء الأول (١-٦) الالتزام العاطفي، والجزء الثاني (٧-١٢) الالتزام الاستمراري، والجزء الثالث

(١٣-١٨) الالتزام المعياري، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المتدرج (من غير موافق بشدة الى موافق بشدة) للإجابة على عبارات الاستبانة.

صدق وثبات الاستبانة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في هذا المجال للتحقق من صدق المضمون بعد اجراء التعديلات على صياغة العبارات وقد تم اخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لعباراتها باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١) معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الداخلي
الالتزام العاطفي	٦	٠,٧٦٩	٠,٨٧٧
الالتزام الاستمراري	٦	٠,٨٣٥	٠,٩١٤
الالتزام المعياري	٦	٠,٨٤٣	٠,٩١٨
الالتزام التنظيمي: (المتغير المستقل)	١٨	٠,٨٩٢	٠,٩٤٤
رشاقة الاستشعار	٣	٠,٨٠٣	٠,٨٩٦
رشاقة اتخاذ القرار	٥	٠,٨٩٣	٠,٩٤٥
رشاقة الممارسة	٧	٠,٩٢١	٠,٩٥٩
الرشاقة التنظيمية: (المتغير التابع)	١٥	٠,٩٤١	٠,٩٧٠
جميع محاور الدراسة	٣٣	٠,٩٥٢	٠,٩٧٦

(ن = ٢٩٨)

(مفردة)

يتضح من الجدول رقم (٢) أن اداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيم الثبات للالتزام التنظيمي ككل (٠,٨٩,٢٪) كما بلغت قيم الثبات للالتزام العاطفي والاستمراري والمعيارى (٠,٧٦,٩٪)، (٠,٨٣,٥٪)، (٠,٨٤,٣٪) وذلك على التوالي، في حين بلغت قيم الصدق للالتزام التنظيمي ككل (٠,٩٤,٤٪)، وبلغت قيم الصدق

للاللتزام العاطفي والاستمراري والمعياري (٨٧,٧٪، ٩١,٤٪، ٩١,٨٪) وذلك على التوالي، اما قيم الثبات لمتغير الرشاقة التنظيمية ككل فقد بلغت (٩٤,١٪)، وبلغت قيم الثبات لأبعادها المتمثلة في رشاقة الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة (٨٠,٣٪، ٨٩,٣٪، ٩٢,١٪) على التوالي، اما معامل الصدق لمتغير الرشاقة ككل فقد بلغ (٩٧٪)، وبلغت قيم الصدق لرشاقة الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة (٨٩,٦٪، ٩٤,٥٪، ٩٥,٩٪) على التوالي، وبشكل اجمالي بلغت قيمة معامل الثبات لجميع محاور الدراسة (٩٥,٢٪) وقيمة معامل الصدق (٩٧,٦٪)، وبالتالي يعد ذلك مؤشرا على ان الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لتحقيق اهداف الدراسة ومن ثم يمكن الوثوق والاطمئنان للنتائج التي يتم التوصل اليها.

الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

تم تبويب البيانات في حزمة البرامج الإحصائية (SPSS-Statistics-24) وتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك كالتالي:

- تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من اجل اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي والنسب المئوية (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المئوية للإجابة على تساؤلات الدراسة.
- تم استخدام معامل الارتباط الخطي (Liner correlation) للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تم استخدام معامل التحديد (Coefficient of Determination) لاختبار العلاقات بين المتغيرات ودرجة التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) من اجل التعرف على قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لدراسة العلاقة وقوة الارتباط والتأثير بين ابعاد الالتزام التنظيمي ومجموعة وبين الرشاقة التنظيمية.

التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة والتي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة:

أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والمتعلقة بمستوى الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية تم تحويل قيم المتوسطات الحسابية الى نسبة مئوية وذلك وفقا للمعادلة التالية (المتوسط الحسابي/٥ * ١٠٠) ومن ثم الحكم على مستوى الالتزام والرشاقة التنظيمية وفقا للفئات التالية: (من صفر الى ٥٠٪) = منخفض، أكبر من ٥٠٪ الى ٧٠٪ = متوسط، أكبر من ٧٠٪ الى ١٠٠٪ = مرتفع) وذلك وفقا للآتي:

التساؤل الأول: ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمحافظه الطائف؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات افراد مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة الخاصة بالالتزام التنظيمي وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي وابعاده الثلاث

مستوى الالتزام	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد الالتزام التنظيمي
مرتفع	٧٣,٨	٠,٥٢٢	3.69	الالتزام العاطفي
مرتفع	٧٢,٠	٠,٧٦٣	٣,٦٠	الالتزام الاستمراري
مرتفع	٧٥,٦	٠,٧٤٨	٣,٧٨	الالتزام المعياري
مرتفع	٧٣,٦	٠,٦٠١	٣,٦٨	الالتزام التنظيمي الكلي (المتغير المستقل)

(ن = ٢٩٨)

(مفردة)

يتضح من الجدول رقم (٣) ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة (العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمحافظه الطائف) مرتفع نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام الكلي (٣,٦٨) والانحراف المعياري (٠,٦٠١) وبنسبة مئوية قدرها (٧٣,٦٪)، وهذا يعكس مدى الالتزام لدى العاملين موضع الدراسة، وبالنظر الى ابعاد الالتزام التنظيمي على حده، يلاحظ بان الالتزام المعياري كان الأعلى من بين ابعاد الالتزام التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٧٨) والانحراف المعياري (٠,٧٤٨) وبنسبة مئوية قدرها (٧٥,٦٪)، يليه الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٢٢) ونسبة مئوية قدرها (٧٣,٨٪)، وأخيرا يأتي الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٧٦٣) ونسبة مئوية قدرها (٧٢٪) ومن خلال ذلك يمكن التوصل الى ان مستوى الالتزام التنظيمي بكافة ابعاده مرتفع نسبيا حيث كانت النسبة المئوية لجميع الابعاد

اعلى من ٧٠٪، وكانت درجات الانحراف المعياري لجميع الابعاد اقل من الواحد الصحيح والذي يعني أن هناك توافق عام لحد ما وعدم تباين في اجابات مفردات المجتمع على جميع فقرات متغيرات الدراسة، والجدول التالي توضح النتائج التي تتعلق بعبارات ابعاد الالتزام التنظيمي كل على حده :

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام العاطفي

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	81.2	0.93	٤,٠٦	1 هذه المنظمة تعني لي الشيء الكثير بصفة شخصية
مرتفع	78.6	0.99	٣,٩٣	2 انا لا اشعر بانتماء قوي لهذه المنظمة
مرتفع	78.4	0.87	٣,٩٢	3 انا لا اشعر بارتباط عاطفي بهذه المنظمة
مرتفع	72.2	0.96	٣,٦١	4 انا اشعر في الحقيقة كما لو ان مشكلات المنظمة هي مشكلاتي الخاصة
متوسط	70.0	1.055	٣,٥٠	5 انا لا اشعر كأني جزء من عائلة في هذه المنظمة
متوسط	62.2	1.16	٣,١١	6 سوف اكون سعيدا جدا بقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة

(ن = ٢٩٨ مفردة)

يوضح الجدول رقم (٤) عبارات الالتزام العاطفي مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية، حيث يلاحظ ان قيم المتوسطات الحسابية ل ٤ عبارات مرتفعة نسبيا (١,٢,٣,٤) حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦١) و(٤,٠٦) والنسبة المئوية بين (٨١,٢) و (٧٢,٢) اما العبارتين الأخرى (٥,٦) كانت في مستوى متوسط حيث تبلغ المتوسطات الحسابية لهما (٣,٥٠) و (٣,١١) والنسبة المئوية (٧٠) و(٦٢,٢) اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنجد ان قيم الانحراف المعياري ل ٤ عبارات اقل من الواحد الصحيح (١,٢,٣,٤) مما يعني عدم وجود تباين بين مفردات المجتمع في التوافق في الآراء، في حين ان قيم الانحراف المعياري لعبارتين (٥,٦) اكبر من الواحد الصحيح مما يعني وجود تباين طفيف في التوافق في الآراء حول هذه العبارات.

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام الاستمراري

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	٧٦,٨	٠,٨٦	٣,٨٤	١ حتى الان البقاء في هذه المنظمة يعتبر ضرورة أكثر منه رغبة
مرتفع	٧٥,٨	٠,٨٣	٣,٧٩	٢ يصعب عليّ جدا مغادرة المنظمة التي اعمل بها الان حتى وان كنت ارغب في ذلك
مرتفع	٧٤,٦	١,٠١	٣,٧٣	٣ سوف تتعطل الكثير من امور حياتي إذا استجبت لرغبتني في مغادرة هذه المنظمة
مرتفع	٧٢,٦	١,٠٨	٣,٦٣	٤ لو أني لم اقض مدة طويلة في هذه المنظمة لربما فكرت بالعمل في مكان اخر
مرتفع	٧٠,٦	٠,٩٦	٣,٥٣	٥ أحد النتائج السلبية لمغادرة المنظمة التي اعمل بها حاليا هي ندرة البدائل المتاحة
متوسط	٦٠,٨	١,١٨	٣,٠٤	٦ اشعر ان لدي خيارات قليلة جدا لو فكرت في مغادرة المنظمة التي اعمل بها حاليا

(ن = ٢٩٨)

(مفردة)

يوضح الجدول رقم (٥) عبارات الالتزام الاستمراري مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية، حيث يلاحظ ان قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات مرتفعة نسبيا حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣,٠٤) و (٤,٨٤) والنسبة المئوية بين (٧٠,٦) و (٧٠,٦) ما عدا العبارة رقم (٦) كانت في مستوى متوسط حيث بلغت النسبة المئوية (٦٠,٨٪)، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنجد ان قيم الانحراف المعياري ل ٣ عبارات اقل من الواحد الصحيح (١,٢,٥) مما يعني عدم وجود تباين بين مفردات المجتمع في التوافق في الآراء، في حين ان قيم الانحراف المعياري للثلاث عبارات الأخرى (٣,٤,٦) أكبر من الواحد الصحيح مما يعني وجود تباين طفيف في التوافق في الآراء حول هذه العبارات.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام المعيارى

المستوى	النسبة	الانحراف	المتوسط	العبارات
---------	--------	----------	---------	----------

	المئوية	المعياري	الحسابي		
1	مرتفع	٧٩,٤	٠,٧٨	٣,٩٧	لن اغادر هذه المنظمة في الوقت الحاضر لأني اشعر بالالتزام للأشخاص فيها
2	مرتفع	٧٩,٠	٠,٦١	٣,٩٥	سوف اشعر أي مدان إذا تركت المنظمة التي اعلم بها حاليا
3	مرتفع	٧٧,٠	٠,٨٩	٣,٨٥	انا لا اشعر باي التزام للبقاء في هذه المنظمة
4	مرتفع	٧٦,٦	١,٠٥	٣,٨٣	اشعر انه من الخطأ مغادرة المنظمة التي اعلم بها الان حتى وان كانت ايجابية بالنسبة لي
5	مرتفع	٧٥,٦	٠,٩١	٣,٧٨	هذه المنظمة تستحق ولائي
6	متوسط	٦٥,٨	٠,٤٩	٣,٢٩	انا مدين كثيرا لهذه المنظمة

(ن = ٢٩٨)

(مفردة)

يوضح الجدول رقم (٦) عبارات الالتزام المعياري مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية، حيث يلاحظ بان قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تتراوح بين (٣,٢٩) و(٣,٩٧) والنسبة المئوية بين (٧٩,٤) و (٦٥,٨) وجميعها في مستوى مرتفع ما عدا الفقرة رقم (٦) كانت في مستوى متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لها (٦٥,٨)، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري لجميع العبارات اقل من الواحد الصحيح مما يعني عدم وجود تباين بين مفردات مجتمع الدراسة في آرائهم حول هذه العبارات ما عدا العبارة رقم (٤) قيمة الانحراف المعياري لها اكبر من الواحد الصحيح مما يعني وجود تباين في الآراء حول هذه العبارة.

التساؤل الثاني: ما مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظه الطائف؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرقابة التنظيمية وابعادها

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد الرقابة التنظيمية
مرتفع	٧٥,٤	٠,٩١٦	٣,٧٧	رقابة الاستشعار

مرتفع	٧٤,٠	٠,٨٦٥	٣,٧٠	رشاقة الممارسة
مرتفع	٧١,٦	٠,٨٨٥	٣,٥٨	رشاقة اتخاذ القرارات
مرتفع	٧٣,٤	٠,٧٨٣	٣,٦٧	الرشاقة التنظيمية: (المتغير التابع)

(ن = ٢٩٨)

(مفردة)

يتضح من الجدول رقم (٧) ان المتوسط الحسابي للرشاقة التنظيمية ككل (٣,٦٧) والنسبة المئوية (٧٣,٤)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٨٣)، وهذا يشير ارتفاع مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية نسبيا في شركة الاتصالات السعودية بمحافظه الطائف وفقا لآراء مفردات مجتمع الدراسة، وبالنظر الى ابعاد الرشاقة التنظيمية كل على حده يلاحظ ان رشاقة الاستشعار تأتي في المرتبة الأولى بحسب آراء مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٧) والنسبة المئوية (٧٥,٤٪)، يليها في المرتبة الثانية رشاقة الممارسة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) ونسبة مئوية (٧٤,٠٪)، ثم رشاقة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٣,٥٨) ونسبة مئوية (٧٣,٤٪)، كما يلاحظ ان قيمة الانحراف المعياري لجميع الابعاد اقل امن الواحد الصحيح مما يعني عدم وجود تباين بين افراد مجتمع الدراسة في الآراء حول ذلك.

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رشاقة الاستشعار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تتوفر لدى الشركة القدرة على اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت الذي تراه مناسباً	٤,٠١	٠,٩٤	٨٠,٢	مرتفع
2	تتوفر لدى الشركة القدرة على إعادة تكوين مواردها في زمن قياسي	٣,٩٤	٠,٨١	٧٨,٨	مرتفع
3	تتوفر لدى الشركة القدرة على طرح خدمات جديدة في مجال الاتصالات بسرعة وبزمن قياسي	٣,٩٢	٠,٩٢	٧٨,٤	مرتفع

(ن = ٢٩٨ مفردة)

يوضح الجدول رقم (٨) عبارات رشاقة الاستشعار مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية، حيث يلاحظ ان المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تتراوح بين (٤,٠١) و (٣,٩٢) والنسب المئوية بين (٨٠,٢) و(٧٨,٨) والذي يعني ان مستوى رشاقة الاستشعار لدى شركة الاتصالات السعودية بمحافظه الطائف مرتفعة بحسب آراء مفردات مجتمع الدراسة، كما ان قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات اقل من الواحد الصحيح والذي يعني عدم وجود تباين في الآراء بين افراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات رشاقة اتخاذ القرار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
4	تتخذ الشركة إجراءات سريعة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء	٣,٨٤	٠,٥٥	٧٦,٨	مرتفع
5	تتوفر لدى الشركة المرونة العالية في تغيير الاسعار إذا تطلب الامر ذلك	٣,٨٤	٠,٩٦	٧٦,٨	مرتفع
6	تكتشف الشركة التغييرات التي تحدث في احتياجات وتفضيلات العملاء بوقت قياسي	٣,٨٤	١,١٧	٧٦,٨	مرتفع
7	تتوفر لدى الشركة القدرة على اعادة هيكلة عملياتها في زمن قياسي	٣,٨٠	٠,٥٩	٧٦,٠	مرتفع
8	تكتشف الشركة التغييرات التي تحدث في تحركات المنافسين سواء في (المنتجات او الأسعار او الترويج) بوقت قياسي	٣,٧٦	٠,٨٩	٧٥,٢	مرتفع

(ن = ٢٩٨ مفردة)

يوضح الجدول رقم (٩) عبارات رشاقة اتخاذ القرار مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية، حيث يلاحظ ان المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تتراوح بين (٣,٨٤) و (٣,٧٦) والنسب المئوية بين (٧٦,٨) و(٧٥,٢) والذي يعني ان مستوى رشاقة اتخاذ القرار لدى شركة الاتصالات السعودية بمحافظه الطائف مرتفعة بحسب آراء مفردات مجتمع الدراسة، كما ان قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات اقل من الواحد الصحيح والذي يعني عدم وجود تباين في الآراء بين افراد مجتمع الدراسة ما عدا عبارة واحدة (

العبارة رقم ٦) تبين وجود تباين في آراء مفردات مجتمع الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري أكثر من الواحد الصحيح (١,١٧).

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات رشاقة الممارسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
9	تكتشف الشركة التغييرات التي تحدث في التكنولوجيا بسرعة وبوقت قياسي	٣,٧٢	٠,٩٣	٧٤,٤	مرتفع
10	تتخذ الشركة إجراءات سريعة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات المتعلقة بالعميل والمنافسين والتكنولوجيا	٣,٦٨	١,٠٤	٧٣,٦	مرتفع
11	تحلل الشركة الاحداث الهامة المتعلقة بالعميل والمنافسين والتكنولوجيا بسرعة وبزمن قياسي	٣,٦٧	٠,٧١	٧٣,٤	مرتفع
12	تتخذ الشركة الإجراءات اللازمة لوضع خطة عمل لاستخدام التكنولوجيا الجديدة بزمن قياسي	٣,٤٣	٠,٦٩	٦٨,٦	متوسط
13	تتوفر لدى الشركة المرونة العالية في تغيير الشراكات الاستراتيجية إذا تطلب الامر ذلك	٣,٣١	٠,٨٤	٦٦,٢	متوسط
14	تتخذ الشركة إجراءات سريعة لمواجهة أي تحركات استراتيجية من قبل المنافسين	٣,٣٠	٠,٩٧	٦٦,٠	متوسط
15	تتوفر لدى الشركة القدرة على التعامل مع شكاوى العملاء وتلبية احتياجاتهم بزمن قياسي	٣,١٠	٠,٨٧	٦٢,٠	متوسط

(ن = ٢٩٨ مفردة)

يوضح الجدول رقم (١٠) عبارات رشاقة الممارسة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية، حيث يلاحظ ان المتوسط الحسابي مرتفع نسبيا للعبارات (٩,١٠,١١) يتراوح بين (٣,٧٢) و (٣,٦٧) والنسبة المئوية تتراوح بين (٧٤,٤) و (٧٣,٤)، في حين ان المتوسط الحسابي للعبارات الأخرى (١٢,١٣,١٤,١٥) في مستوى متوسط حيث يتراوح بين (٣,٤٣) و (٣,١٠) والنسبة المئوية تتراوح بين (٦٨,٦) و (٦٢,٠) وهذه النتيجة تشير الى ان مستوى رشاقة اتخاذ القرار لدى شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف في مستوى متوسط نسبيا بحسب آراء مفردات مجتمع الدراسة، كما ان قيم الانحراف

المعياري لجميع العبارات اقل من الواحد الصحيح والذي يعني عدم وجود تباين في الآراء بين افراد مجتمع الدراسة ما عدا عبارة واحدة (العبارة رقم ٦) تبين وجود تباين في آراء مفردات مجتمع الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري اكثر من الواحد الصحيح (١,١٧).

اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث تم استخدام معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman) للتحقق من مدى وجود علاقة بين المتغيرات، ومعامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) من اجل قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للالتزام العاطفي على الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف، ومن اجل اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman) وأسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

المتغير	Beta	B	R	R ²	T. Value	Sig. T
الالتزام العاطفي	٠,٦٩١	١,٠٣٤	٠,٦٩١	٠,٤٧٧	١٦,٤٤١	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant					٠,١٤١	
معامل التحديد المعدل Adj.R ²					٠,٤٧٦	
قيمة F					٢٧٠,٣	
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)					*٠,٠٠٠	

جدول رقم (١١) معاملات الارتباط والانحدار بين الالتزام العاطفي والرقابة التنظيمية

* معنوية عند ٠,٠٥

من الجدول رقم (١١) يلاحظ الآتي:

- وجود ارتباط جوهري طردي بين الالتزام العاطفي والرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٩١.
 - تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير جوهري للالتزام العاطفي على الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، وذلك عند مستوى دلالة قدره ٠,٠٥.
 - يشير معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ إلى أن الالتزام العاطفي يفسر حوالي ٤٧,٦٪ من التباين في مستوى ممارسة أو تطبيق الرشاقة التنظيمية، وأن نسبة ٥٢,٤٪ ترجع لعوامل أخرى.
 - تشير نتائج (T) إلى معنوية معاملات النموذج، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية.
 - تشير قيمة (β) إلى التأثير الإيجابي للالتزام العاطفي على الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، أي أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام العاطفي ارتفع مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية بمحافظه الطائف.
 - يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ٠,٠٥، وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على أن هذه العلاقة إيجابية.
- لذلك وبناء على ما سبق يمكننا قبول صحة الفرض الأول والذي ينص على: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للالتزام العاطفي على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف".
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للالتزام الاستمراري على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظه الطائف، ومن أجل اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman) وأسلوب الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple Linear) وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط والانحدار بين الالتزام الاستمراري والرشاقة التنظيمية

المتغير	Beta	B	R	R ²	T. Value	Sig. T
الالتزام الاستمراري	٠,٧١٨	٠,٧٣٧	٠,٧١٨	٠,٥١ ٥	١٧,٧٣	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant					١,٠٢٨	
معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$					٠,٥١٣	

٣١٤,٤٦٩	قيمة F
* ,٠,٠٠٠	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

* معنوية عند ٠,٠٥

من الجدول رقم (١٢) يلاحظ الآتي:

- وجود ارتباط عكسي معنوي بين الالتزام الاستمراري والرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٧١٨).
 - تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير معنوي للالتزام الاستمراري على الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، وذلك عند مستوى دلالة قدره ٠,٠٥.
 - يشير معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ إلى أن الالتزام الاستمراري يفسر حوالي ٥١,٣٪ من التباين في الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، وأن نسبة ٤٨,٧٪ ترجع لعوامل أخرى.
 - تشير نتائج (T) إلى معنوية معاملات النموذج، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية.
 - تشير قيمة (β) إلى التأثير السلبي للالتزام الاستمراري على الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، أي انه كلما زاد الالتزام الاستمراري انخفض مستوى الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف.
 - يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ٠,٠٥، وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على ان هذه العلاقة سلبية.
- لذلك وبناء على ما سبق يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للالتزام الاستمراري على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف "
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للالتزام المعياري على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، ومن اجل اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman) وأسلوب الانحدار الخطي البسيط (Regression) Simple Linear) وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط والانحدار بين الالتزام المعياري والرشاقة التنظيمية

المتغير	Beta	B	R	R ²	T. Value	Sig. T
الالتزام المعياري	٠,٧٢٢	٠,٧٥٦	٠,٧٢٢	٠,٥٢٢	١٧,٩٧٣	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant					٠,٨١٩	
معامل التحديد المعدل Adj.R ²					٠,٥٢٠	
قيمة F					٣٢٣,٠٣٧	
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)						*٠,٠٠٠

* معنوية عند ٠,٠٥

من الجدول رقم (١٣) يلاحظ الآتي:

- وجود ارتباط طردي جوهري بين الالتزام المعياري والرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٧٢٢
- تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير جوهري للالتزام المعياري على الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، وذلك عند مستوي دلالة قدره ٠,٠٥.
- يشير معامل التحديد المعدل Adj.R² إلى أن الالتزام المعياري يفسر حوالي ٥٢,٠٪ من التباين في مستوى ممارسة او تطبيق الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، وأن نسبة ٤٨,٠٪ ترجع لعوامل أخرى.
- تشير نتائج (T) إلى معنوية معاملات النموذج، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية.
- تشير قيمة (β) إلى التأثير الإيجابي للالتزام المعياري على الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، أي انه كلما ارتفع مستوى الالتزام المعياري لدى العاملين كلما ارتفع مستوى ممارسة او تطبيق الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ٠,٠٥، وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على ان هذه العلاقة إيجابية.
- لذلك وبناء على ما سبق يمكن قبول صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للالتزام المعياري على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف".

الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف"، تم اختبار هذه الفرضية على مرحلتين وذلك كالتالي:

أولاً: اختبار أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري) على الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman) وأسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) العلاقة بين ابعاد الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية

المتغير المستقل الداخل	B	R	R ²	Δ R ²	Adj R ²	T. Value	Sig. t
الالتزام المعياري	٠,٣٤٢	٠,٧٢٢	٠,٥٢٢	—	٠,٥٢٠	٦,٠١٤	*٠,٠٠٠
الالتزام الاستمراري	-٠,٢٧٠	-٠,٧١٨	٠,٥١٥	٠,٠٠٧	٠,٥١٣	٤,٦٩٠	*٠,٠٠٠
الالتزام العاطفي	٠,٤٩٠	٠,٦٩١	٠,٤٧٧	٠,٠٣٨	٠,٤٧٦	٧,١١٠	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant		-٠,٣٩٣					
F. Value		١٨٢,٤٩٦					
معامل جوهرية النموذج Sig. F		*٠,٠٠٠					

* معنوية عند ٠,٠٥

في الجدول رقم (١٤) تم ترتيب ابعاد المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) وفق قوة العلاقة بين كل منهما على الرقابة التنظيمية، حيث نلاحظ ان اقوى الابعاد تأثيراً على الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية

بمحافظة الطائف هو الالتزام المعياري (تأثير إيجابي) ويليه الالتزام الاستمراري (تأثير سلبي) بعلاقة معنوية (*،،،،،) اقل من (٠،٠٥) حيث يفسر الالتزام المعياري ٥٢،٠٪، والالتزام الاستمراري ٥١،٣٪ من التغير في مستوى الرشاقة التنظيمية، في حين ان الالتزام العاطفي يفسر ٤٧،٦٪ من التغير في مستوى الرشاقة وذلك بعلاقة معنوية (*،،،،،) اكبر من (٠،٠٥) وذلك من داخل نموذج الانحدار المتعدد متجمع به كل ابعاد المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي).

لذلك يمكن التعبير عن المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) بثلاثة ابعاد وهي: الالتزام العاطفي -الالتزام المعياري -الالتزام الاستمراري.

ثانيا: اختبار تأثير الالتزام التنظيمي ككل على الرشاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman) وأسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) معاملات الارتباط والانحدار بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية

المتغير	Beta	B	R	R ²	T. Value	Sig. T
الالتزام التنظيمي	٠،٨٠٣	١،٠٤٥	٠،٨٠٣	٠،٦٤٥	٢٣،١٩٠	*،،،،،
المعامل الثابت Constant					٠،١٧٩	
معامل التحديد المعدل Adj.R ²					٠،٦٤٤	
قيمة F					٥٣٧،٧٦٢	
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)					*،،،،،	

* معنوية عند ٠،٠٥

من الجدول رقم (١٤) يلاحظ الآتي:

- وجود ارتباط معنوي جوهري بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٨٠٣
- تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير جوهري للالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، وذلك عند مستوى دلالة قدره ٠،٠٥.

- يشير معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ إلى ان الالتزام التنظيمي (بصفة اجمالية) يفسر حوالي ٦٤,٤٪ من التباين في مستوى ممارسة او تطبيق الرقابة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف ، وأن نسبة ٣٥,٦٪ ترجع لعوامل أخرى.
 - تشير نتائج (T) إلى معنوية معاملات النموذج، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية.
 - تشير قيمة (β) إلى التأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، أي انه كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ارتفع مستوى ممارسة او تطبيق الرقابة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف.
 - يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوي دلالة قدره ٠,٠٥، وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.
- لذلك وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف".

النتائج والمناقشة

يتضمن هذا الجزء عرض ل أهم وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات ومناقشة تلك النتائج وذلك كما يلي:

١- توصلت الدراسة الى ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف مرتفع نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي الكلي (٣,٦٨) ونسبة مئوية قدرها (٧٣,٦٪)، وجاء الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨) ونسبة (٧٥,٩٧٪)، ثم يليه في المرتبة الثانية الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (٣,٦٩) ونسبة مئوية (٧٣,٨٪)، كما جاء الالتزام الاستمراري في المرتبة الثالثة والأخيرة من بين ابعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٦٠) ونسبة مئوية (٧٢,٠٪)، ويمكن ان يعزى ارتفاع مستوى الالتزام المعياري لدى العاملين الى القيم الاجتماعية التي يؤمن بها افراد المجتمع والمستمدة من القيم الإسلامية كالوفاء مثلا وذلك نتيجة شعورهم بتوفير الشركة لهم بعضا من الأدوات التي تساعدهم في بناء القدرات والمهارات التي تساعدهم على التقدم الوظيفي كالتجربة والتدريب ونحو ذلك والتي تعزز وتدعم الالتزام القيمي او الأخلاقي وبالتالي يكون التزامهم انطلاقا من تلك المعايير، اما بالنسبة للالتزام الاستمراري فيمكن ان يعزى ارتفاعه لعدة عوامل كارتفاع مستوى ضغوط العمل مثلا والتي قد تدفع الفرد الى التفكير في البحث عن فرص بديلة، حيث توصلت دراسة (عثامنة وعبدالغني، ٢٠٢٢) الى وجود ارتباط طردي بين ضغوط العمل والالتزام الاستمراري.

٢- توصلت الدراسة الى ان مستوى ممارسة او تطبيق الرقابة التنظيمية في الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف كان مرتفع نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي للرقابة التنظيمية ككل (٣,٦٧) ونسبة مئوية (٧٣,٤٪)، وكانت رقابة الاستشعار الأعلى من بين ابعاد الرقابة بمتوسط حسابي (٣,٧٧) ونسبة مئوية (٧٥,٤٪)، تليها في ذلك رقابة الممارسة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) ونسبة مئوية (٧٤,٤٪)، ثم رقابة اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥٨) ونسبة مئوية (٧١,٦٪)، وهذه النتيجة منطقية وتتفق مع الواقع التطبيقي حيث ان التغيرات السريعة في البيئة المحيطة وخصوصا في مجال الاتصالات تتطلب المرونة التي تمكن الشركة من الاستجابة لتلك التغيرات والتكيف معها بما يمكنها من البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة خاصة في ظل وجود العديد من الشركات المنافسة في هذا المجال، ولذلك نجد ان نتائج الدراسات السابقة تتفق مع هذه النتيجة فيما يتعلق بوجود مستوى متوسط على الأقل من الرقابة التنظيمية مثل دراسة (الزامل والدوسري، ٢٠٢١) والتي توصلت الى وجود مستوى مرتفع لواقع الرقابة التنظيمية في جامعة الاميرة نوره، ودراسة عبدالوهاب (٢٠١٦) والتي أظهرت مستوى متوسط لتطبيق الرقابة في كليات جامعة جازان.

٣- توصلت الدراسة الى وجود ارتباط طردي إيجابي بين الالتزام التنظيمي ككل وبين الرشاقة التنظيمية بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٨٠٣)، بمعنى انه كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي ارتفع مستوى الرشاقة التنظيمية، وبذلك يكون هناك أثر إيجابي للالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية حيث يفسر الالتزام التنظيمي حوالي (٦٤,٤٪) من التباين في مستوى الرشاقة التنظيمية، بينما ترجع (٣٥,٦٪) لعوامل أخرى، وهذه النتيجة توضح أهمية وقوة تأثير الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الاقوع وعاشور، (٢٠٢٢) والتي توصلت لوجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية الا ان هذه العلاقة كانت بدرجة متوسطة، اما فيما يتعلق بالعوامل الأخرى التي تفسر التباين في مستوى الرشاقة التنظيمية فقد اشارت الدراسات السابقة الى وجود العديد من العوامل كالتخطيط الاستراتيجي (الوكيل، ٢٠٢٢)، وممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتحفيز العاملين وتقييم أداء العاملين والاستقطاب والتعيين (إبراهيم، ٢٠٢١) وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كالتمكنين ومشاركة المعلومات والتدريب والتطوير (محمود، ٢٠٢١).

٤- توصلت الدراسة الى وجود ارتباط طردي إيجابي بين كلا من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي وبين الرشاقة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما على التوالي (٠,٧٢٢، ٠,٦٩١) في حين كان هناك ارتباط عكسي سالب بين الالتزام الاستمراري وبين الرشاقة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧١٨-)، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها في كون الالتزام الاستمراري هو استمرار مبني على المنفعة او المصلحة التي تتحقق من بقاء الفرد في المنظمة والتي تؤثر على ادائه بعكس الالتزام العاطفي المبني على المشاعر والاحاسيس العاطفية تجاه المنظمة والعاملين بها، او الالتزام المعياري المبني على معايير قيمية واخلاقية.

٥- أظهرت الدراسة ان الالتزام المعياري اقوى ابعاد الالتزام التنظيمي تأثيرا على الرشاقة التنظيمية حيث يفسر ٥٢,٠٪ من التغير في مستوى الرشاقة، يليه في ذلك الالتزام الاستمراري (والذي يؤثر بشكل عكسي) حيث يفسر (٥١,٣٪)، ثم الالتزام العاطفي الذي يفسر (٤٧,٦٪).

التوصيات

يتضمن هذا الجزء عرض لأبرز واهم التوصيات التي يقدمها الباحث في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها:

١- بالرغم من ان نتائج الدراسة تشير الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي نسبيا لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف والذي يعتبر مؤشر جيد الا ان ارتفاع مستوى الالتزام الاستمراري

يعتبر مؤشر سلمي حيث يعني ان هناك نسبة من الموظفين يعتبر البقاء بالنسبة لهم هو ضرورة أكثر منه رغبة بمعنى ان ارتباطهم في المنظمة مبني على الفوائد او المنافع التي تتحقق من بقائهم وفي حالة توافر فرص لديهم في جهات أخرى سوف يغادرون المنظمة، ولذلك ينبغي للشركة محاولة التعرف على أسباب ذلك و تعزيز العوامل التي تؤدي الى المحافظة على الكفاءات المتميزة لديها وكذلك جذب الكفاءات من سوق العمل مثل إعادة النظر في نظام الحوافز ومقارنته بما تقدمه الشركات المنافسة وكذلك ما يتعلق ببيئة العمل بحيث يتم تهيئتها لإيجاد المناخ الصحي والبيئة الجيدة للعمل.

٢- فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية فقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الرشاقة التنظيمية نسبيا بكافة ابعادها وهذا مؤشر جيد الا انه ينبغي للشركة المحافظة على ذلك وتعزيزه وخاصة فيما يتعلق برشاقة اتخاذ القرار والتي كانت اقل الابعاد من ناحية الممارسة حيث ينبغي التركيز على جمع المعلومات من البيئة الخارجية والمتعلقة بالمنافسين، والتركيز على العملاء وذلك بعمل الاستقصاءات اللازمة لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك قياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة، وذلك من اجل العمل على تعزيز مركزها التنافسي في السوق.

٣- أظهرت النتائج ان هناك أثر للالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية حيث يفسر ما نسبته (٦٤٪) من التغير في مستوى الرشاقة التنظيمية ولذلك ينبغي للشركة ان تركز بشكل أساسي على مواردها البشرية ومحاولة الحفاظ عليهم ودعم وتعزيز العوامل التي تؤدي الى رفع مستوى الالتزام التنظيمي كالحوافز المادية والمعنوية والعدالة التنظيمية وكذلك الأسلوب او النمط القيادي الذي يدعم ويعزز ذلك كالتحولات التحويلية والأسلوب الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسين بعملية اتخاذ القرار.

٤- أظهرت النتائج ان الالتزام التنظيمي يفسر ما نسبته (٦٤٪) من التغير في مستوى الرشاقة التنظيمية وان (٣٥,٦) يعود لعوامل أخرى، لذلك ينبغي للشركة محاولة التعرف على تلك العوامل ومعالجة الجوانب السلبية فيها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، احمد إبراهيم موسى (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤١: العدد ١، ٢٨٩-٣١٠.
- احمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٦)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٨، ١١٦-١٥.
- الاقرع، عبيده عبد الهادي عبد القادر وعاشور، علاء يوسف نجيب (٢٠٢٢)، أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٦: العدد ١٧، ٦٩-٩٧.
- داهش جمال (٢٠١٤)، أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع البنوك التجارية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤، العدد ٥٤، ٤٠٣-٤٩٩.
- الزامل، مها عثمان والدوسري، هيا بجيت (٢٠٢١)، الرشاقة التنظيمية في جامعة الاميرة نوره بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٩، العدد ٤، ٧٦١-٧٧٨.
- الشوابكه، زياد والشليبي، فراس والحوالده، رياض (٢٠١٨)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٨، العدد ٤، ١٤٥-١٦٥.
- العتيبي، ساره 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، المجلد ٦، العدد ١١، ٢٧-٤٩.
- العتيبي، سعد مرزوق (٢٠١٨)، التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٨، العدد ٤، ١١٥-١٤٣.
- عثمانه، سيف ناصر وبنو عبد الغني، دنيا احمد (٢٠٢٢)، أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٢، العدد ١، ٣١٥-٣٣٦.

- العجري، دينا فاروق إبراهيم (٢٠١٧)، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الاعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء"، رسالة دكتوراة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة جامعة الازهر: القاهرة.
- محمود، مي مرعي كامل (٢٠٢١)، أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤١ : العدد ١، ٢٠٩-٢٢٧.
- المحميد، باسم بن ابراهيم (٢٠٢٢)، تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الاكاديمية في الجامعة السعودية الالكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد ٢٦، الجزء الأول، ١٥٠-١٨١.
- النشيلي، دينا حلمي عباس محمد (٢٠٢٠)، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٠ : العدد ٣، ١٦٣-١٨٢.
- الوكيل، إيمان محمد احمد (٢٠٢٢)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٢، العدد ١، ٢٥٥-٢٧٧.
- ثانيا: المراجع الأجنبية

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3 (3), 166-180.
- Dalvi, M. R., Shekarchizadeh, A. R., & Bagsorkhi, G. R. (2013). Investigating of organizational agility components (culture, Leadership, organizational change and customer services) on the organizational performance based on the satellite model (Snowa Company as A Case Study). *Gjpast Journal*, 3(4), 15-29.

- Hamad, Z., & Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407–422.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Nafei, W. A. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 121–135.
- Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 207, 315–324.

-
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. -
(1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover
among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*,
59(5), 603-609.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. & Qurashi, -
F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational
Commitment. *International Journal of Economics and Financial
Issues*, 6 (3), 188-196.
- Sherehiy, B. (2008). Relationships between agility strategy, work -
organization and workforce agility. University of Louisville.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: -
A skill building approach.* John Wiley & Sons.
- Shiri, A. (2014). A study on relationship between conflict -
management styles and organizational agility: A case study of Ilam
state University, Iran. *Management Science Letters*, 4(1), 87-94.