

## دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية

د. دينا حلمي عباس محمد النشيلي

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة الأزهر- فرع البنات (القاهرة)  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

يهدف البحث إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم وتوزيع قوائم استقصاء التي قُسمت إلى جزأين، الجزء الأول لقياس الرقابة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي، لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها. وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (302) فرد من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: «تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة»، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين «رقابة الممارسة» والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)

### المقدمة

يشهد عالمنا المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، حيث أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح. وفي ظل تلك الظروف المتغيرة ومحاولت المنظمات التأقلم معها، ظهرت الرقابة Agility كمفهوم، وهي القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وفعالية (أحمد، 2016).

وفي إطار تنافسية القرن الحادي والعشرين دائماً ما تبحث المنظمات عن الرقابة، وذلك للأسباب الآتية (Shiri, 2014):

- تواجه المنظمات الحديثة ضغوطاً متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية.
- تعزز الرقابة المنظمة في إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وبالتالي تصبح الرقابة عاملاً مهماً في إنتاجية المنظمة.
- تحتاج العديد من المنظمات الموجودة في بيئة العمل لاستراتيجيات للتكيف مع التغيرات السريعة، والواقع أن المشكلة تكمن في كيف يمكن للمنظمات تحقيق النجاح في بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بمتغيراتها، وهو ما يعتبر التحدي الأهم في عالم اليوم.
- على الرغم من أن هناك حلولاً مختلفة للمتغيرات الراهنة، مثل: الإنتاج في الوقت المناسب، وإعادة الهيكلة،

\* تم استلام البحث في أغسطس 2019، وقبل للنشر في نوفمبر 2019، وتم نشره في سبتمبر 2020.

والمنظمات الافتراضية، والشبكات، إلا أن رقابة المنظمة هي أكثر المداخل التنظيمية طلباً، حيث أصبحت الرقابة ذات قدرة مؤثرة، ولها آثاراً كبيرة على أداء المنظمة.

كما يتطلب كل ذلك الاهتمام بالتركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. حيث يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وكذلك التزامه ببذل المزيد من الجهد في إداء العمل بالإضافة إلى رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو من أعضاء المنظمة. وإن التركيز على الالتزام التنظيمي كاستراتيجية من استراتيجيات التطوير المؤسسي بات ملجأ وإن ارتباط العاملين العاطفي بالمنظمة يستلزم وقفات جديدة مع الالتزام التنظيمي تتناول المتغيرات الداعمة له والمساعدة على تنميته وتطويره (Mercurio, 2015).

لذا فإن رصد العلاقة ما بين أبعاد الرقابة التنظيمية (كمتغير مستقل) والالتزام التنظيمي (كمتغير تابع)، وذلك لعينة من العاملين بشركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، يمثل محور أو بؤرة الاهتمام الرئيسة للبحث الحالي.

### الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي حول موضوع البحث، وقد تم تصنيف البحوث والدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات، وفيما يلي تلك البحوث والدراسات، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

#### بحوث ودراسات تناولت الرقابة التنظيمية

دراسة (العجري، 2017)، بعنوان «الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء»، وقامت باختبار أثر الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي. وأجريت الدراسة على عينة من 400 مفردة من المديرين العاملين بالإدارتين العليا (المدير العام، والمدير التنفيذي، ونائب المدير العام) والوسطى (إنتاج، تسويق، موارد بشرية، تمويل) بشركات صناعة الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية. كمتغيرات وسيطة. تأثيراً معنوياً على العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي. كما تتمتع شركات صناعة الدواء السبع التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بمستويات متوسطة من الرقابة التنظيمية. بالإضافة إلى أن مستويات الأداء التنظيمي لشركات صناعة الدواء محل البحث كانت منخفضة.

دراسة (أحمد، 2016)، بعنوان «تحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية»، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث طبقت قائمة الاستقصاء على عينة بلغت (240) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من المحاضرين والمعيرين بسبع كليات من جامعة جازان. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوي (0.05) في محاور الرقابة التنظيمية إجمالاً تعزي إلى متغير (الكلية) لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفة عامة، وتعزي إلى متغير (النوع) لصالح عينة الذكور. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى معنوية (0.05) في محاور الرقابة إجمالاً تعزي إلى متغير (الجنسية).

دراسة (Alhadid & Abu-Rumman, 2015)، بعنوان «Effective Determinations on Organization Agility»، وقامت بالتعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المنظمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 250 مفردة من العاملين (العاملين في مستوى الإدارة العليا، ومستوي الإدارة الوسطي) في 12 منظمة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن محددات الرقابة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة والمتمثل في (الأداء المالي، والأداء التشغيلي).

دراسة (Harraf et al., 2015)، بعنوان: «Organizational Agility»، وهدفت إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له. وقد توصلت الدراسة إلى وضع إطار للرشاقة التنظيمية، يركز على عشرة أسس وركائز ضرورية لتحول المنظمات إلى منظمات رشيقة، وذلك كما يلي: (نشر ثقافة الابتكار، والتمكين، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه استراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال التنظيمي، والتحليل البيئي والاستجابة له، وإدارة العمليات، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتعلم التنظيمي) هذا بالإضافة إلى أنه من الضروري تحقيق ما يلي:

- نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية، وذلك لما لها من دور أساسي في جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

- ضرورة تمكين المديرين من تطبيق تلك الأسس والركائز الضرورية وذلك لتحقيق النجاح لمنظماتهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أن تلك الركائز تختلف من منظمة لأخرى، وذلك وفقاً لطبيعة نشاطها وكذلك وفقاً لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها.

دراسة (Hosseini et al., 2013)، بعنوان «The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Casse Study in Fars Social Organization»، وسعت إلى فحص دور القيادة الخادمة وأبعادها (تقديم الخدمة، الحب، الثقة، المصداقية، التواضع، الاعتدال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية وأبعادها (رضا العملاء، التعاون، رفع أثر الأفراد والمعلومات، قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير وعدم التأكد). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت على عينة من 102 مفردة من العاملين بمنظمة فارس للتأمين الاجتماعي. ومن أهم نتائجها أن أبعاد القيادة الخادمة لها دور مؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المنظمة، حيث تبين أن القيادة الخادمة تمهد الطريق للرشاقة التنظيمية من خلال تحفيز العاملين، وتزويدهم بالمعلومات والقوة التي تمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما يزيد من رضا العاملين وينعكس على درجة رشاقة المنظمات.

دراسة (العابدي، 2012)، بعنوان «الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن»، وقامت بالتحقق على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة، في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة يكون لها دوراً في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي). وقد تم تجميع بيانات الدراسة من (100) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن وذلك من خلال استبيان لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات محل الدراسة.

#### بحوث ودراسات تناولت الالتزام التنظيمي

دراسة (العتيبي، 2018)، بعنوان «التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض»، وقامت بالتحقق على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة من العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على مدى مساهمة أبعاد التمكين النفسي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي والاندماج في العمل. وقد أجريت الدراسة على 221 موظفاً يعملون في شركات التأمين الخاصة. وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي وكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل. كما توصلت إلى أن متغير التمكين النفسي أسهم بنسبة دالة إحصائية في التنبؤ بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة. وكذلك أظهرت النتائج وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لثلاثة من أبعاد التمكين النفسي في كل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، مرتبة من حيث قوة التأثير: المعني، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، في حين لم تثبت معنوية بُعد التأثير.

دراسة (الشوابكة، وآخرون، 2018)، بعنوان «دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية»، وهدفت إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستقصاء على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع 142 استمارة ووصلت نسبة الاستجابة 85.2% من حجم المجتمع الكلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي. كما تساهم القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة.

دراسة (Rahman et al., 2016)، بعنوان: «Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment»، وسعت إلى فحص الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية (O) ببُعديها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم. وأجريت الدراسة على عينة من 500 موظف تم اختيارهم من ثلاث مؤسسات للتعليم العالي في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن بُعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) يؤثران إيجابياً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) للعاملين.

دراسة (Paşaoğlu, 2015)، بعنوان: «Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry»، وسعت إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في عدد من البنوك المختلفة في مدينة أسكي شهير التركية. وقد اعتمدت الدراسة على توزيع قوائم الاستقصاء على 304 مفردة من العاملين في قطاع البنوك، وتحليل البيانات اعتمدت الدراسة على تحليل الارتباط والانحدار المتعدد. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الترقية، المكافآت المبنية على الأداء، مشاركة المعلومات، الأمن الوظيفي، ونظام معلومات الموارد البشرية) على الالتزام التنظيمي.

دراسة (Ojedokun et al., 2015)، بعنوان: «Perceived External Prestige as a Mediator Between Quality of Work Life and Organizational Commitment of Public Sector Employees in Ghana»، واستهدفت فحص دور الهيئة الخارجية المدركة كوسيط في العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 137 مفردة من موظفي القطاع العام في غانا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ترتبط جودة حياة العمل ارتباطاً إيجابياً بالهيئة الخارجية المدركة والالتزام التنظيمي، كما تتوسط الهيئة الخارجية المدركة بشكل جزئي العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي.

دراسة (داهش، 2014)، بعنوان «أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية»، وسعت إلى بحث العلاقة بين استخدام البنوك التجارية العامة والخاصة للحوافز السلبية، وتأثيرها على سلوك العاملين الإيجابي في هذه البنوك والمتمثل في الالتزام التنظيمي والسلوك السليبي المتمثل في مجموعة من السلوكيات السلبية. وأجريت الدراسة على عينة قوامها 307 مفردة من الموظفين بهذه البنوك. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية قوية بين استخدام البنوك التجارية للحوافز السلبية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين استخدام البنوك التجارية للحوافز السلبية وانتشار السلوكيات السلبية بأبعادها المختلفة. ولقد تبين أن الحوافز السلبية تفسر ما نسبته 92% من التغيرات في الالتزام التنظيمي للعاملين، ونسبه 95% من التغيرات في انتشار السلوكيات السلبية للعاملين في البنوك التجارية.

بحوث ودراسات تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي

دراسة (Chamanifard et al., 2015)، بعنوان: «Impact of Organizational Agility Dimensions on Employee's Organizational Commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran»، وهدفت إلى تحديد أثر أبعاد

الرشاقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين. وقد أجريت الدراسة على 123 موظفاً من العاملين بمكاتب التحويلات الأجنبية التابعة لأحد البنوك الإيرانية، حيث مثلت النساء ما نسبته 70% من حجم عينة الدراسة، كما تراوح عدد سنوات الخبرة للعاملين ما بين 10 أعوام إلى 20 عاماً. تمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لتلك الدراسة في (الاستجابة، والجدارة، والمرونة، والسرعة) بينما شمل الالتزام التنظيمي كلاً من (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري). هذا وقد تم تصميم مقياس مكون من 16 عبارة لتقييم الرشاقة التنظيمية للمكاتب محل الدراسة وبلغ معامل ألفا كرونباخ لهذا المقياس (0.872).

ولقد توصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على حدة وبين الالتزام التنظيمي ككل، وكذلك بين مجمل الرشاقة التنظيمية ومجمل الالتزام التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى إثبات قدرة الرشاقة التنظيمية على تفسير التغير الحادث في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين.

#### التعليق على البحوث والدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- 1- ساهمت غالبية البحوث والدراسات السابقة بشكل كبير في وضع الإطار العام للبحث الحالي، وتحديد المقاييس المستخدمة في البحث.
- 2- أغلب البحوث والدراسات السابقة تمت في بيئات أجنبية تختلف عن ظروف العمل في مصر، وبذلك تظهر أهمية تطبيق الدراسة في البيئة المصرية.
- 3- هدفت غالبية البحوث والدراسات السابقة إلى التأكيد على أهمية الرشاقة التنظيمية ودورها في إحداث التحسين والتطوير التنظيمي.
- 4- أوضحت غالبية البحوث والدراسات السابقة أن العصر الحالي بتغييراته المستمرة والمتلاحقة يفرض على المنظمات ضرورة التحول إلى منظمات رشيقة قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في العصر الحالي وذلك لتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.
- 5- أن نتائج البحوث والدراسات السابقة تختلف باختلاف المجتمع والظروف والمنهجية المستخدمة.
- 6- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث توصلت الباحثة فقط إلى دراسة أجنبية واحدة، ولم تتوصل إلى أي من بحوث ودراسات أخرى تناولت تلك العلاقة حتى تاريخه. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه لا توجد بحوث ودراسات عربية - على حد علم الباحثة - قد تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وهذا يدل على وجود فجوة معرفية (Gap) ينبغي التصدي لها.

#### مشكلة البحث وأهميته

يعتبر كل من الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً مقارنة بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى في الفكر الإداري المعاصر والتي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة حولهما. وتصف الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة. كما يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة مما يساعدها في تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرارية، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

كما توجد ندرة - كما سبق القول - في البحوث التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهذا يدل على وجود فجوة معرفية (Gap) ينبغي التصدي لها.

لذا من خلال استعراض البحوث والدراسات السابقة، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

«هل تساهم الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بشركة البويات والصناعات

الكبماوية (باكين)؟»

## أهداف البحث

- يهدف البحث إلى دراسة «الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين بشركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)»، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية.
  - تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لأبعاد الالتزام التنظيمي.
  - تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
  - تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد المنظمة محل الدراسة على تحقيق الرشاقة التنظيمية والتي تؤثر بدورها على بيئة العمل، وتحقيق الالتزام التنظيمي.

## فروض البحث

يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال اختبار مدى صحة الفرض الرئيس التالي:

«تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) تأثيراً ذات دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في المنظمة محل الدراسة». وتم التحقق من مدى صحة هذا الفرض من خلال قياس مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لمتغيرات البحث، وكذلك قياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث باستخدام مصفوفة ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد التدريجي.

## الإطار النظري للبحث:

### أولاً- الرشاقة التنظيمية *The Organizational Agility*

#### مفهوم الرشاقة التنظيمية

يعدُّ مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما إنه يعتبر مفهوم متعدد الجوانب والأشكال، إذ هناك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم.

ولقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة. إذ عرف الأفراد الذين أوجدوا مفهوم (الرشاقة) في معهد (Iacocca)، في جامعة ليهاي (Lehigh) في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الرشاقة أنه: نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق «السرعة، المرونة، العملاء، المنافسين، الموردين، البنية التحتية، والاستجابة». وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب العملاء (Park, 2011).

أوضحت (العجري، 2017) 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.

وقد لخص (Sherehiy, 2008) العناصر الرئيسة لمختلف تعريفات الرشاقة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

- السرعة والمرونة.
- الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.

- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
- تجميع التكنولوجيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخلياً، والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.

وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرقابة التنظيمية «خفة الحركة»، فإن جميع تعريفات «الرقابة التنظيمية» تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرقابة المنظمة. والسمة الثانية المهمة للرقابة هي الاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين (Sherehiy, 2008).

### أبعاد الرقابة التنظيمية

توجد ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية، وهي: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة. ويعتبر عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهماً، ومقدار الوقت الذي يسمح للمنظمات لإنهاء مهمة دون تأخير بحيث لا يمكن أن تؤثر على مهام أخرى، وذلك كما يلي (Park, 2011):

#### 1- رقابة الاستشعار Sensing Agility

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

#### 2- رقابة اتخاذ القرار Decision- Making Agility

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

#### 3- رقابة 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.

### ثانياً - الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

#### مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين (Rowden, 2000) لذا فقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين على مدى العقود الماضية. فقد عرفه (Mowday et al., 1982) بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. في حين يرى (Rahman et al., 2016) أن الالتزام التنظيمي هو القوي الملزمة التي تدفع الفرد إلى مسار عمل معين بهدف تحقيق أهداف معينة، كما إنه كثافة العوامل التي تربط الفرد مع المنظمة ككل. ويضيف (Wolowska, 2014) بأن الالتزام التنظيمي هو

جدول رقم (1)  
الأبعاد الثلاثة للرقابة التنظيمية:

أبعاد الرقابة التنظيمية	توضيح الأبعاد
رقابة الاستشعار Sensing Agility	كشف واستقطاب الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب.
رقابة اتخاذ القرار Decision- Making Agility	تفسير الأحداث المستقطبة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب وعمل إجراءات تنافسية جديدة.
رقابة الممارسة Acting Agility	إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم منتجات وخدمات جديدة للسوق في الوقت المناسب.

Source: (Park, 2011).

موقف وقوة مشاركة الفرد وتحديد هويته في المنظمة. وهو القوة التي تربط الفرد بمسار العمل، حيث تمثل هذه القوة حالة نفسية وعقلية يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة: الرغبة، ووجوب مواصلة العمل.

### أبعاد الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، وذلك على النحو التالي (Allen and Meyer, 1990)، (Wolowska, 2014):

#### 1- الالتزام العاطفي Affective Commitment

يقصد به ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، وهذا المفهوم يؤكد على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها واستعداده لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة ورغبته القوية في البقاء كعضو بالمنظمة.

#### 2- الالتزام المستمر Continuance Commitment

يقصد به الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة. ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لتترك الوظيفة في المنظمة مرتفعة، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بمنظمة أخرى منخفضة.

#### 3- الالتزام المعياري Normative Commitment

هو الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة. فوفقاً له هو بمثابة نوع من الواجب على الفرد، حيث يُنتج عن تطوير خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة مما يترتب عليه التزاماً أدبياً نحوها.

### منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة موضع الدراسة والتعرف على مكوناتها، وتحليل اتجاهات المستقضي منهم نحو مدى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.

### مصادر جمع البيانات

تم الرجوع إلى كل من المصادر الثانوية والأولية للحصول على البيانات اللازمة لإجراء البحث، وذلك كما يلي:

- المصادر الثانوية: من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع الحديثة والدوريات والرسائل العلمية غير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث العربية والأجنبية.
- المصادر الأولية: من خلال إجراء الدراسة الميدانية وذلك لجمع البيانات الأولية من خلال عينة عشوائية ممثلة للعاملين بالمنظمة محل الدراسة.

### مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بشركة البويات والصناعات الكيماوية المعروفة باسم «باكين» والبالغ عددهم 1409 مفردة. وتأسست الشركة في يناير 1958 كشركة مساهمة مصرية وبدأت نشاطها في 1960، ثم تم تأميم الشركة عام 1961 وأدمجت شركة النشادر والمواد الكيماوية وشركة هنشلود للبويات والزيوت ومصانع بحري للبويات في شركة البويات وذلك خلال عامي 1962 و1963، وبعد ذلك تم تعديل النظام الأساسي للشركة في أغسطس 1993 في ظل أحكام القانون 203 لعام 1991، كما تم تعديل النظام الأساسي للشركة بما يتفق وخضوعه لأحكام القانون 159 لعام 1981 وذلك بعد موافقة الجمعية العامة غير العادية للشركة في أكتوبر 1997م نظراً لانخفاض حصة المال العام في رأس مال الشركة عن 50%، وقد زاد رأس مال الشركة المصدر من 200 مليون جنيه إلى 240 مليون جنيه مسدد بالكامل موزع على عدد 24 مليون سهم بقيمة اسمية عشرة جنيهات للسهم الواحد اعتباراً من سبتمبر 2016، والشركة مقيدة بالبورصة المصرية منذ أغسطس 1994 ومقيدة بالسجل التجاري برقم 308429 في أكتوبر 1997. يقع المركز الرئيس لشركة باكين



جدول رقم (2)  
توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات  
الديموغرافية والوظيفية

المتغير	العدد	النسبة
1-النوع		
1-ذكر	271	92.2
2-أنثى	23	7.8
الإجمالي	294	100
2-العمر		
أقل من 35	60	20.4
من 35 إلى 40	75	25.5
من 40 إلى أقل من 45	53	18
من 45 إلى أقل من 50	54	18.4
من 50 إلى أقل من 55 سنة	27	9.2
55 سنة فأكثر	25	8.5
الإجمالي	294	100
3-مدة الخدمة		
أقل من 5 سنوات	61	20.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	76	25.9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	51	17.3
من 15 إلى أقل من 20 سنة	57	19.4
من 20 إلى أقل من 25 سنة	25	8.5
25 سنة فأكثر	24	8.2
الإجمالي	294	100
4-المستوى الوظيفي		
اداريين	89	30.3
الفنيين	100	34
المهندسين	105	35.7
الإجمالي	294	100

جدول رقم (3)  
توزيع عبارات مقياس الرشاقة التنظيمية

العوامل	العبارات
رشاقة الاستشعار	1، 2، 3
رشاقة اتخاذ القرار	4، 5، 6، 7، 8
رشاقة الممارسة	9، 10، 11، 12، 13، 14، 15

في القاهرة، ويتمثل في «شركة العبور للبويات والصناعات الكيماوية» (نسبة المساهمة 99.95%)، وتمثل الشركة التابعة في «شركة باكين للطلاءات والصناعات الكيماوية المشتركة - ليبيا» (نسبة المساهمة 50%).

ويتكون هيكل رأس المال في 2018/6 من: الشركة القابضة للصناعات الكيماوية، وبنك مصر، والصندوق المصري العالمي للاستثمار، ومصر للتأمين. تقوم مجموعة شركات باكين بتشغيل أربعة خطوط لمنتجاتها، والمتمثلة في: البويات الإنشائية، والبويات الصناعية، وأحبار الطباعة، والراتنجات.

وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (302) مفردة، وقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة «هيربرت أركن» التالية:

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث يتحدد حجم العينة (n) بناء على:

- N = حجم المجتمع، t = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

- SE = نسبة الخطأ وتساوي 0.05. p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة (0.50).

وقد تمثّلت وحدة المعاينة في: (الإداريين، والمهندسين، والفنيين) بشركة باكين، ومن خلال مراجعة قوائم الاستقصاء المستردة تبين أن القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (294) بمعدل استجابة (97%). وفيما يلي توصيف عينة الدراسة في الجدول رقم (2).

أدوات القياس المستخدمة<sup>(1)</sup>

المقياس الأول- المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

تم إعداد مقياس الرشاقة التنظيمية، اعتماداً على المقياس الذي أعده (Park, 2011). ويتكون المقياس من (15) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، وذلك كما يلي:

- رشاقة الاستشعار Sensing Agility
- رشاقة اتخاذ القرار Decision- Making Agility
- رشاقة الممارسة والتطبيق Acting Agility

ويوضح الجدول التالي رقم (3) توزيع العبارات على مقياس الرشاقة التنظيمية.

المقياس الثاني- المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

تم إعداد مقياس الالتزام التنظيمي وفقاً لمقياس (Meyer et al., 1993) الذي قام بتطوير مقياس للالتزام التنظيمي بحيث يتكون من (18) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد بواقع (6) عبارات لكل بُعد، وذلك كما يلي:

- الالتزام العاطفي Affective commitment

(1) توجد قائمة الاستقصاء الخاصة بالبحث في الملاحق.

جدول رقم (4)

توزيع عبارات مقياس الالتزام التنظيمي

العوامل	العبارات
الالتزام العاطفي	1، 2، 3، 4، 5، 6
الالتزام المستمر	7، 8، 9، 10، 11، 12
الالتزام المعياري	13، 14، 15، 16، 17، 18

- الالتزام المستمر Continuanace commitment

- الالتزام المعياري Normative commitment

ويوضح الجدول رقم (4) توزيع العبارات على مقياس الالتزام التنظيمي.

الخصائص الديموغرافية والوظيفية

تتمثل الخصائص الديموغرافية في (النوع، والعمر)، بينما الخصائص الوظيفية تمثلت في (الخبرة، والدرجة الوظيفية).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة، ولإثبات مدى صحة فروض الدراسة، وذلك وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Version 24)، كما يلي:
- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات مقاييس الدراسة.
- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics المتمثلة في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (الرقابة التنظيمية، والالتزام التنظيمي).
- نموذج الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression لتحديد أثر الرقابة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ونموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Linear Regression لتحديد أكثر وأهم أبعاد الرقابة التنظيمية للقادة تأثيراً في الالتزام التنظيمي.

الحكم على دقة أدوات القياس المستخدمة

يهدف تقنين المقياس إلى التأكد من مدى صلاحيته وجودته، وذلك من خلال معامل الصدق والثبات الخاص به. وقد تم التأكد من صدق المقياس وفقاً للصدق المنطقي وذلك من خلال عرض المقياس على عينة من العاملين داخل المنظمة محل الدراسة لاستطلاع آراءهم، وكذلك وفقاً للصدق الإحصائي وذلك من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ بهدف قياس معامل الثبات (درجة الاعتمادية)، والصدق الذاتي الذي يمثل (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) وذلك على مستوى جميع الأبعاد الخاصة بالرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

معاملات الصدق والثبات لإجمالي أبعاد «قياس الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين»

الأبعاد	عدد العبارات	الثبات الصدق
1- أبعاد الرقابة التنظيمية		
رقابة الاستشعار	3	0.882 0.779
رقابة اتخاذ القرار	5	0.890 0.793
رقابة الممارسة	7	0.893 0.798
إجمالي: الرقابة التنظيمية	15	0.874 0.764
2- إبعاد الالتزام التنظيمي		
الالتزام العاطفي	6	0.889 0.792
الالتزام المستمر	6	0.887 0.788
الالتزام المعياري	6	0.880 0.776
إجمالي الالتزام التنظيمي	18	0.902 0.815
إجمالي أبعاد "المقياس"	33	0.933 0.871

ويتضح من الجدول (5) إن معامل الثبات لإجمالي أبعاد «مقياس الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي»، قد بلغ (0.871)، مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي فبلغ (0.933) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

حدود البحث

- اقتصرت الدراسة على بحث دور الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) في تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري).
- اقتصر إجراء الدراسة على المركز الرئيس لشركة باكين في القاهرة « مصر».
- تم تطبيق الجزء الميداني للبحث خلال الفترة مارس/2019 / مايو 2019.

## الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال قياس مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لمتغيرات البحث، وأيضاً نتائج اختبار مدى صحة الفرض الرئيس للبحث، وذلك على النحو التالي:

### قياس مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لمتغيرات البحث

#### الرشاقة التنظيمية

#### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأبعاد الرشاقة التنظيمية

أبعاد الرشاقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبية %	الأهمية النسبية %	الترتيب
رشاقة الاستشعار	2.26	0.833	21.2	45.2	3
رشاقة اتخاذ القرار	3.93	0.816	20.7	78.6	1
رشاقة الممارسة	3.84	0.755	19.6	76.8	2
المتوسط العام لإجمالي أبعاد الرشاقة التنظيمية	3.34	0.732	18.8	66.8	-

باستخدام المقياس المطبق في البحث أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحديد الأهمية النسبية، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (6)، و جدول (1) الموجود بملحق (2).  
يوضح الجدول السابق ما يلي:

- أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد «الرشاقة التنظيمية» قد اتسمت بالإيجابية، حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لأبعاد «الرشاقة التنظيمية» (3.34)، ومعامل اختلاف (18.8%).
- تختلف الأهمية النسبية لأبعاد «الرشاقة التنظيمية»، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها على النحو التالي: (رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة الممارسة - رشاقة الاستشعار).
- يُعدُّ بعد «رشاقة اتخاذ القرار» هو الأول من حيث الأهمية النسبية، حيث اتسمت اتجاهات مفردات العينة بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.93) ومعامل اختلاف (20.7).
- ثم جاء بعد «رشاقة الممارسة» في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، حيث اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوها بالإيجابية، بمتوسط حسابي (3.84) ومعامل اختلاف (19.6).
- وأخيراً جاء بعد «رشاقة الاستشعار» في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وقد اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوه بالسلبية - حيث إن عبارات هذا البعد كلها سلبية وليست إيجابية - بمتوسط حسابي (2.26) ومعامل اختلاف قدره (21.2).

#### الالتزام التنظيمي

يوضح الجدول رقم (7)، و جدول (2) الموجود بملحق (2) النتائج المتعلقة بقياس مدى إدراك العاملين للالتزام التنظيمي.

#### يوضح الجدول السابق ما يلي:

#### جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبية %	الأهمية النسبية %	الترتيب
الالتزام العاطفي	3.84	0.985	25.7	76.8	2
الالتزام المستمر	3.44	0.591	17.2	68.8	3
الالتزام المعياري	4.10	0.794	19.4	82	1
المتوسط العام لإجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي	3.79	0.607	16.0	75.8	-

- أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد «الالتزام التنظيمي» قد اتسمت بالإيجابية، حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لأبعاد «الالتزام التنظيمي» (3.79)، ومعامل اختلاف (16.0%).
- تختلف الأهمية النسبية لأبعاد «الالتزام التنظيمي»، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها على النحو التالي: (الالتزام المعياري - الالتزام العاطفي - الالتزام المستمر).

- يُعدُّ بُعد «الالتزام المعياري» هو الأول من حيث الأهمية النسبية، حيثُ اتسمت اتجاهات مفردات العينة بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.10) ومعامل اختلاف (19.4).
- ثم جاء بعد «الالتزام العاطفي» في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، حيثُ اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوها بالإيجابية، بمتوسط حسابي (3.84) ومعامل اختلاف (25.7).
- وأخيرا جاء بُعد «الالتزام المستمر» في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وقد اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوه بالإيجابية بمتوسط حسابي (3.44) ومعامل اختلاف قدره (17.2).

## نتائج اختبار فرض البحث

تم اختبار مدى صحة الفرض الرئيس للبحث: تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في المنظمة محل الدراسة. وذلك من خلال قياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكذلك قياس أثر الرقابة التنظيمية على الالتزام التنظيمي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد التدريجي.

### قياس العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين متغيرات البحث تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (8):

#### جدول رقم (8)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي

أبعاد الرقابة التنظيمية	معامل الارتباط (r) المعنوية (الدلالة)	مستوى النتيجة
البعد الأول: رقابة الاستشعار	0.667	**0.01 دالة
البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار	0.605	**0.01 دالة
البعد الثالث: رقابة الممارسة	0.608	**0.01 دالة
إجمالي: أبعاد الرقابة التنظيمية	0.687	**0.01 دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

بالنظر إلى مصفوفة الارتباط السابقة يتضح ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين «إجمالي أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي»، حيث بلغ معامل الارتباط (0.687) بمستوى معنوية أقل من (0.01). ويدل ذلك على أنه كلما زادت عوامل الرقابة التنظيمية، كلما زاد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية «رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة» والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.667، 0.605، 0.608) على التوالي بمستوى معنوية أقل من (0.01). ويدل ذلك على أنه كلما اتسمت المنظمة بالرقابة التنظيمية كلما ازداد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي.

### قياس أثر إجمالي أبعاد الرقابة التنظيمية على إجمالي الالتزام التنظيمي

بناءً على ثبوت العلاقة بين إجمالي أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، يمكن إجراء تحليل الانحدار

الخطي البسيط لتحديد مدى معنوية التأثير وشكل العلاقة وعمّا إذا كانت ذات تأثيرات جوهرية أم إنها غير دالة إحصائيًا. وذلك كما هو موضح في جدول رقم (9).

#### جدول رقم (9)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية أثر إجمالي أبعاد الرقابة التنظيمية على إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي

R <sup>2</sup>	F. test		T. test		المعلمة المقدرية $\beta_1$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
47.2%	***0.001	260.84	**0.01	11.215	1.570	الجزء الثابت
			**0.01	16.151	0.570	أبعاد الرقابة التنظيمية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). \*\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

من الجدول السابق يتضح أن:

- معامل التحديد ( $R^2$ ): نجد أن المتغير المستقل «إجمالي أبعاد الرقابة التنظيمية» يفسر

(47.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغير المستقل «أبعاد الرقابة التنظيمية»، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة «ت» (16.151) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (260.84) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على الالتزام التنظيمي.

- معادلة النموذج: الالتزام التنظيمي = 1.570 الثابت + 0.570 أبعاد الرقابة التنظيمية

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الالتزام التنظيمي من خلال قياس إجمالي الرقابة التنظيمية، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في إجمالي أبعاد الرقابة التنظيمية قد يؤدي إلى تغير في شعور العاملين بالالتزام التنظيمي بمقدار (0,570).

### تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي:

يوضح جدول رقم (10) أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي على النحو التالي:

#### جدول رقم (10)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد الرقابة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

R <sup>2</sup>	VIF	F. test		T. test		المعلومات المقدرة β <sub>j</sub>		المتغير المستقل
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
-	-				**0.01	11.382	1.576	الجزء الثابت
%48.9	2.178	**0.01	92.532	**0.01	7.271	0.328	0.328	البعد الأول: رقابة الاستشعار
	3.907			**0.01	2.61	0.126	0.126	البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار
	4.421			0.288	1.065	0.076	0.076	البعد الثالث: رقابة الممارسة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معامل التحديد (R<sup>2</sup>): نجد أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الرقابة التنظيمية)، تفسر (48.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

- اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي هي: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار)، حيث بلغت قيم «ت» (7.271)، (2.61)، على التوالي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01). بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رقابة الممارسة والالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة «ت» غير دالة معنوياً.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (92.532) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على الالتزام التنظيمي.

- معامل تضخم التباين (VIF): لتحديد مدى وجود ازدواج خطى Multicollinearity، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، تم حساب (VIF) وهي اختصار Variance inflation factor لكل متغير مستقل على حدة مع باقي

المتغيرات المستقلة، وقد أضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الأزواج الخطى في أيًا من هذه المتغيرات، حيث إن قيم VIF أقل من (10) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

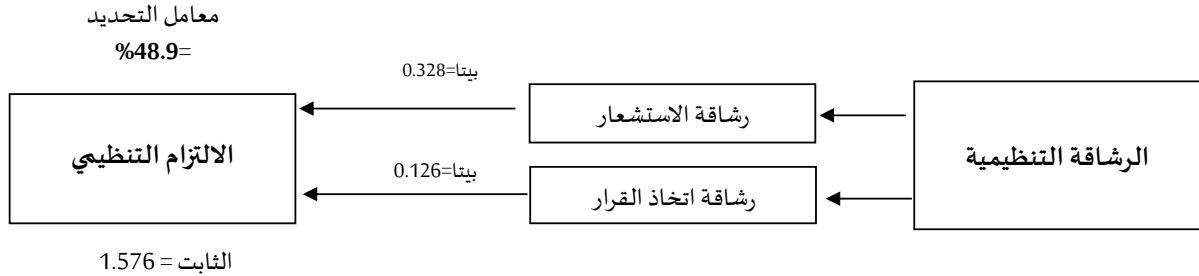
- معادلة النموذج: الالتزام التنظيمي = 1.576 (الثابت) + 328.0 رشاقة الاستشعار + 0.126 رشاقة اتخاذ القرار.

ومن خلال نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات الالتزام التنظيمي، من خلال قياس أبعاد الرقابة التنظيمية، وتطبيق ذلك النموذج، والذي يدل على أن:

- كل تغير بمقدار وحدة واحدة في رشاقة الاستشعار قد يؤدي إلى تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (328.0).

- كل تغير بمقدار وحدة واحدة في رشاقة اتخاذ القرار قد يؤدي إلى تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.126).

ويوضح الشكل التالي رسم تخطيطي للنموذج:



بناءً على النتائج السابقة، يمكن استخلاص الآتي:

التأثير الدال والفعال لأبعاد الرقابة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) على الالتزام التنظيمي، بينما خرج بعد رشاقة الممارسة من النموذج لعدم وجود علاقة تأثيرية بينه وبين الالتزام التنظيمي.

ومن ثم، وبناءً على النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الرئيس للبحث بشكل جزئي، والذي ينص على: «تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في المنظمة محل الدراسة».

## النتائج والتوصيات

### النتائج

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وذلك كما يلي:

- 1- اتسمت اتجاهات العاملين في المنظمة محل الدراسة نحو أبعاد «الرقابة التنظيمية» بالإيجابية، وقد اختلفت الأهمية النسبية لأبعاد «الرقابة التنظيمية»، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها على النحو التالي: (رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة الممارسة - رشاقة الاستشعار).
- 2- أن اتجاهات العاملين في المنظمة محل الدراسة نحو أبعاد «الالتزام التنظيمي» قد اتسمت بالإيجابية، وقد اختلفت الأهمية النسبية لأبعاد «الالتزام التنظيمي»، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها على النحو التالي: (الالتزام المعياري - الالتزام العاطفي - الالتزام المستمر).
- 3- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين «إجمالي أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زادت عوامل الرقابة التنظيمية، كلما زاد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- 4- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية «رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي، مما يدل على أنه كلما اتسمت المنظمة بالرقابة التنظيمية كلما أزداد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- 5- أن أبعاد الرقابة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة كانت: بُعد «رشاقة

الاستشعار» يليه «رشاقة اتخاذ القرار». بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد «رشاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي، حيث لم يثبت معنويته.

### التوصيات

في ضوء ما تم مراجعته من بحوث ودراسات سابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج في هذا البحث، يمكن تقديم بعض التوصيات، وذلك على النحو التالي:

- 1- 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 محل الدراسة.
- 2- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمة محل الدراسة بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية المتعلقة بالسرعة والمرونة والاستجابة والتكيف ومواكبة التغييرات الديناميكية المعاصرة، مما يعد من المكونات الأساسية للمنظمة الرشيقة وذلك لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية.
- 3- الاستفادة من الذاكرة التنظيمية للمنظمة في مواجهة التغييرات البيئية والاستجابة لمطالباتها.
- 4- العمل على تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين من خلال تعزيز منظومة القيم التي تساهم في ارتباط الفرد بمنظومته وقبوله لأهدافها، وكذلك العمل على تلبية احتياجات العاملين مما يحقق طموحهم ويولد لديهم التزاماً مستمراً تجاه المنظمة، وأخيراً تعزيز الالتزام المعياري من خلال دعم الفرد لتطوير خبراته ومهاراته.
- 5- قيام إدارة المنظمة بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة.
- 6- يجب على المنظمة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين من خلال التأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يؤديه، وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار، وإعطائهم مرونة كافية تسمح لهم بأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة.
- 7- حث القيادات الإدارية على تبني بيئة تنظيمية تشجع على تعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء الصداقة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أحمد، كمال عبد الوهاب. (2016). «تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية»، *مجلة الإدارة التربوية*، س 3، العدد 8، ص 15-116.
- الشوابكة، زياد؛ وفراس الشلبي؛ ورياض الخوالدة. (2018). «دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية»، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 38، العدد 4، ص 145-165.
- العابدي، علي رزاق جواد. (2012). «الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن». *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد 24، ص 147-174.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2018). «التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض»، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 38، العدد 4، ص 115-143.
- العجري، دينا فاروق إبراهيم. (2017). «الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء»، *رسالة دكتوراة*. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر (القاهرة).
- داهش، جمال. (2014). «أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية»، *مجلة الإدارة العامة*، الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد 54، المجلد 4.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Alhadid, A. & Abu-Rumman, A. (2015). "Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology Organization in Jordan", *International Review of Management and Business Research*, Vol.4, No.1, pp.34-39.
- Allen, N., Meyer, J. (1990). "The Measurement and Antecedents of Effective, Continuous, and Normative Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp.1-18.
- Chamanifard, R.; Nikpur, A.; Chamanifard, S. & Nobarieidish, S. (2015). "Impact of Organizational Agility Dimensions on Employee's Organizational Commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran", *European Online Journal Of Natural and Social Sciences*, Vol. 4, No.1, pp. 199-207.
- Harraf, A.; Wanasika, I.; Tate, K. & Talbott, K. (2015). "Organizational Agility", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 675-686.
- Holsapple, C. (2008). *Understanding Organizational Agility: A Work-design Perspective*. Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington.
- Hosseini, S.; Zare, F.; Nematollahi, K. & Avatefi, E. (2013). "The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Organization", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. Vol. 2, No. 3, pp. 2935-2943.
- Mercurio, Z. (2015). "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review", *Human Resource Development Review*, Vol. 14 (4), pp. 389-414.
- Meyer, J.; Allen, N. & Smith, C. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.



- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Organizational and Occupational Psychology*. New York: Academic Press.
- Ojedokun, O.; Idemudia, E. & Desouza, M. (2015). «Perceived External Prestige as a Mediator Between Quality of Work Life and Organizational Commitment of Public Sector Employees in Ghana», *SA Journal of Industrial Psychology*, 41 (1), pp. 1–10.
- Park, Y. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies", *Doctor Dissertation*, Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California.
- Paşaoğlu, D. (2015). "Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry", *International Strategic Management Conference*, Vol. 207, 20 October, 11<sup>th</sup> ed., Procedia - Social and Behavioral Sciences, pp. 315 – 324.
- Rahman, A.; Shahzad, N.; Mustafa, K.; Khan, M. & Qurashi, F. (2016). "Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment", *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 6 (S3), pp. 188-196.
- Rahman, A.; Shahzad, N.; Mustafa, K.; Khan, M. & Qurashi, F. (2016). "Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment", *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol.6, Is.S3, pp.188-196.
- Rowden, R. (2000). "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, Is. 1, pp. 30-35.
- Sherehiy, B. (2008). "Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility", *Doctor Dissertation*, University of Louisville.
- 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*, No. 4, Issue.1, pp. 87-94.
- Wolowska, A. (2014). "Determinants of Organizational Commitment", *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 8 (1), pp. 129-146.

## ملحق رقم (1) قائمة الاستقصاء

### القسم الأول

أمام سيادتكم بعض العبارات التي تعبر عن الرقابة التنظيمية، برجاء وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظركم ومن واقع ما هو موجود بالمنظمة التي تعمل بها:

م	العبارات	موافق تمامًا	موافق محاييد	غير موافق
1	منظمتنا بطيئة في كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء للمنتجات.			
2	منظمتنا بطيئة في الكشف عن التغييرات الحادثة في تحركات منافسينا (مثلا: الترويج، المنتجات، والأسعار الجديدة).			
3	منظمتنا بطيئة في الكشف عن التغييرات في التكنولوجيا.			
4	تحلل منظمتنا الاحداث الهامة حول العميل، المنافس، التكنولوجيا دون أي تأخير.			
5	تكتشف منظمتنا الفرص والتهديدات من التغييرات في العميل، المنافس، التكنولوجيا في الوقت المناسب.			
6	تنفذ منظمتنا خطة عمل لتلبية احتياجات العميل دون تأخير.			
7	تنفذ منظمتنا خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير.			
8	تنفذ منظمتنا خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.			
9	تستطيع منظمتنا اعادة تكوين مواردنا في الوقت المناسب.			
10	تستطيع منظمتنا تعديل واعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.			
11	تستطيع منظمتنا اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب.			
12	تستطيع منظمتنا طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.			
13	تستطيع منظمتنا تغيير السعر بسرعة.			
14	تستطيع منظمتنا تغيير الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب.			
15	تستطيع منظمتنا تلبية احتياجات وحل شكاوى عملائنا المتغيرة دون تأخير.			

### القسم الثاني:

أمام سيادتكم بعض العبارات التي تعبر عن الالتزام التنظيمي، برجاء وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظركم ومن واقع ما هو موجود بالمنظمة التي تعمل بها:

م	العبارات	موافق تمامًا	موافق محاييد	غير موافق
1	سوف تكون سعادتني بالغة فيما لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.			
2	أشعر بأن مشكلات المنظمة تعتبر بمثابة مشكلاتي الخاصة.			
3	لا أشعر بالانتماء القوي لمنظمتي.			
4	لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المنظمة.			
5	لا أشعر بأني جزء من العائلة في هذه المنظمة.			
6	لهذه المنظمة قيمة شخصية كبيرة عندي.			
7	أشعر الآن أن البقاء في منظمتي ضرورة أكثر منه رغبة.			
8	من الصعب علي ترك هذه المنظمة الآن حتى ولو كنت أرغب بذلك.			
9	هناك الكثير في حياتي سوف يتعرض للفوضى فيما لو قررت ترك منظمتي الآن.			
10	أنتي أشعر بوجود القليل من الفرص في الخارج فيما لو تركت هذه المنظمة الآن.			
11	إذا لم أكن قد منحت الكثير بالفعل لهذه المنظمة، فقد أفكر في العمل في مكان آخر.			
12	من ضمن السلبيات المتعلقة بترك هذه المنظمة هو ندرة البدائل المتاحة أمامي.			
13	أنتي لا أشعر بأي التزام نحو البقاء في هذه المنظمة.			
14	حتى لو كان من مصلحتي ترك المنظمة، إلا أنتي لا أشعر بأنه من الواجب أن أترك منظمتي الآن.			
15	أنتي سوف أشعر بالذنب فيما لو تركت هذه المنظمة الآن.			
16	تستحق هذه المنظمة ولائي.			
17	إنني لن أترك منظمتي الآن لأنني أشعر بالالتزام تجاه الأفراد الذين يعملون بها.			
18	أدين بالعرفان والجميل لمنظمتي.			

القسم الثالث: أرجو من سيادتكم وضع علامة (√) أمام الخانة المناسبة فيما يلي:

- 1- النوع: ذكر أنثي.
- 2- المرحلة العمرية: - أقل من 35 سنة. - من 35 إلى أقل من 40 سنة. - من 40 إلى أقل من 45 سنة.
- 3- سنوات الخبرة بالمنظمة: من 45 إلى أقل من 50 سنة. من 50 إلى أقل من 55 سنة. من 55 سنة فأكثر.
- 3- سنوات الخبرة بالمنظمة: - أقل من 5 سنوات. - من 5 إلى أقل من 10 سنوات. - من 10 إلى أقل من 15 سنة. - من 15 إلى أقل من 20 سنة. - من 20 إلى أقل من 25 سنة. 25 سنة فأكثر.
- 4- الدرجة الوظيفية (رجاء ذكرها): -----

## ملحق رقم (2) جداول الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (2)

الإحصاء الوصفي لمتغير الالتزام التنظيمي

الأبعاد / العبارات	المتوسط الانحراف المعياري	معامل الأهمية النسبية	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري
البعد الأول: الالتزام العاطفي				
	77.2	32.4	1.254	3.86
	79.6	29.0	1.154	3.98
	73.8	31.3	1.154	3.69
	75.6	31.4	1.187	3.78
	74.4	38.5	1.434	3.72
	79.6	24.7	0.984	3.98
المتوسط العام للبعد الأول				
	76.8	25.7	0.985	3.84
البعد الثاني: الالتزام المستمر				
	79.2	20.5	0.811	3.96
	78.8	24.0	0.945	3.94
	70.6	30.4	1.076	3.53
	63.4	40.0	1.268	3.17
	59.6	50.2	1.493	2.98
	61.2	43.1	1.317	3.06
المتوسط العام للبعد الثاني				
	68.8	17.2	0.591	3.44
البعد الثالث: الالتزام المعياري				
	80.6	27.5	1.108	4.03
	79.6	23.6	0.938	3.98
	81.6	24.7	1.007	4.08
	83.8	21.1	0.886	4.19
	82.8	22.5	0.933	4.14
	83.8	24.0	1.006	4.19
المتوسط العام للبعد الثالث				
	82	19.4	0.794	4.10
المتوسط العام لإجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي				
	75.8	16.0	0.607	3.79

جدول رقم (1)

الإحصاء الوصفي لمتغير الرضاقة التنظيمية

الأبعاد / العبارات	المتوسط الانحراف المعياري	معامل الأهمية النسبية	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري
البعد الأول: رضاقة الاستشعار				
	39.8	23.5	0.538	1.99
	39.8	23.3	0.529	1.99
	55.8	24.6	0.932	2.79
المتوسط العام للبعد الأول				
	45.2	21.2	0.733	2.26
البعد الثاني: رضاقة اتخاذ القرار				
	74.8	31.9	1.192	3.74
	74.4	28.6	1.066	3.72
	83	23.8	0.988	4.15
	80.6	22.6	0.912	4.03
	80.4	22.1	0.888	4.02
المتوسط العام للبعد الثاني				
	78.6	20.7	0.816	3.93
البعد الثالث: رضاقة الممارسة				
	79.8	22.2	0.886	3.99
	81	22.5	0.911	4.05
	79.8	23.9	0.953	3.99
	73	28.1	1.025	3.65
	72.8	28.2	1.025	3.64
	73.8	27.2	1.003	3.69
	77.6	22.9	0.890	3.88
المتوسط العام للبعد الثالث				
	76.8	19.6	0.755	3.84
المتوسط العام لإجمالي أبعاد الرضاقة التنظيمية				
	66.8	18.8	0.732	3.34

## The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Commitment “Field Study”

**Dr. Dina Helmy Abbas Mohamed Al Nashily**

Lecturer of Business Administration

Faculty of Commerce

Al- Azhar University, Girls Branch

Cairo, Arab Republic of Egypt

### ABSTRACT

The purpose of the research is to examine the relationship between Organizational Agility variables and the Organizational Commitment of a sample of individuals working for Paints and Chemicals Industries - Pachin. The research relied on a descriptive analytical approach. A questionnaire two-part, was designed and distributed to the respondents. The first part measures organizational agility, and the second part measures organizational Commitment, to gather primary data, and verify its validity and reliability.

The research was conducted on a sample of 302 respondents. The research reached several conclusions, the most important of which is: The dimensions of organizational agility (Sensing Agility and Decision-Making Agility) have a statistically significant impact on the extent of organizational commitment (Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment) in the company, whereas there is no influential relationship between “ acting agility and organizational commitment.

**Keyword:** *Organizational Agility, Organizational Commitment, Paints and Chemicals Industries - Pachin.*