

The effect of the organizational commitment on the organizational agility in the Directorate of Education at Qalqilya District

Obayda Abd-Elhadi Abd-Elqader alaqla'

Public Relations Department - Al-Quds Open University || Qalqilya branch || Palestine

Alaa Yousef Najeeb Ashour

Faculty of Administrative & Economic Sciences || Al-Quds Open University || Qalqilya Branch || Palestine

Abstract: The study aimed to identify the effect of the organizational commitment on the organizational agility in the Directorate of Education at Qalqilya District, and the effect of the organizational commitment on the agility of sensing and decision-making in the Directorate of Education at Qalqilya District. Furthermore, to know if there is a related relationship between the organizational commitment and the organizational agility in the Directorate of Education at Qalqilya District. In addition, to find out if there is a role for the demographic variables (gender, academic qualification, years of experience, and the job title), the researchers achieved the study objectives by utilizing the descriptive analytical approach, using a questionnaire that consists of (31) paragraphs. It was distributed to a representative sample of the study community, which was made up of all the employees (66) of the Directorate of Education at Qalqilya District, they were randomly selected. The results of the study confirmed that there was a moderate related relationship between the effects of the organizational commitment on the organizational agility and the individual responses of the study sample towards the effect of the organizational commitment on the organizational agility in the Directorate of Education at Qalqilya Governorate were high in (1 and 3) domains, related to the sensing agility and the relationship between the organizational commitment and the organizational agility with Percentage between (70%-79%). Additionally, it was moderate in the (2) domain related to decision-making agility with Percentage between (60%-69%), The researcher recommended the importance of training the higher management in the directorate to suit the needs of employees through specialized courses, and implementing some training programs that increase the levels of their organizational commitment and the organizational agility. Moreover, and enriching the higher management in the directorate, bases the work and the dynamics of decision-making. Also, the use of the available information in making efficient decisions, the researchers recommended also working on distributing a guide for participatory work and the agility in decision-making.

Keywords: organizational commitment, organizational agility, Directorate of Education, Qalqilya District.

أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية

عبيده عبد الهادي عبد القادر الاقرا

قسم العلاقات العامة || جامعة القدس المفتوحة || فرع قلقيلية || فلسطين

علاء يوسف نجيب عاشور

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية || جامعة القدس المفتوحة || فرع قلقيلية || فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية وشفافية الاستشعار وشفافية اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وهل هناك علاقة ارتباطية ما بين الالتزام التنظيمي والشفافية التنظيمية، ومعرفة إذا ما كان هناك دور للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو أثر الالتزام التنظيمي على شفافية الاستشعار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيث تكونت من (31) عبارة، وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (66) موظفاً وموظفة من موظفي المديرية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة.

وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم وأن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على المجالات (1، 3) والتي تتعلق بشفافية الاستشعار والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والشفافية التنظيمية بنسبة مئوية ما بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على المجالات (2) والتي تتعلق بشفافية اتخاذ القرار بنسبة مئوية ما بين (60%-69%)، وقد توصل الباحثان إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تدريب الإدارة العليا في المديرية على استشعار احتياجات العاملين من خلال دورات متخصصة في هذا المجال وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والشفافية التنظيمية لديهم، وضرورة آراء الإدارة العليا في المديرية بأسس العمل وديناميكية اتخاذ القرار وتوظيف المعلومات المتاحة في اتخاذ قرارات كفاءة، والعمل على إصدار دليل للعمل التشاركي والشفافية في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الرقابة التنظيمية، مديرية التربية والتعليم، محافظة قلقيلية.

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، إذ أصبح نجاح المنظمات مرتبطاً بقدرتها على البقاء والتكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات التي تدور حولها، وبسبب تلك الظروف المتغيرة ومحاولات المنظمات التأقلم معها ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية Organization Agility، وهي قدرة المنظمة على تقديم أفضل المنتجات بأقل التكاليف في بيئة السوق العالمية (Yildiz et al, 2017: 425)، مما يساهم في استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم ومن ثم زيادة حصتها السوقية (Saha et al, 2017: 326)، كما أنها الحساسية تجاه البيئة وقد تشمل إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لتنفيذ الأعمال (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

ومع التسارع الكبير وكبر تنافسية القرن الحادي والعشرين تسابقت المنظمات في البحث عن الرقابة التنظيمية فاشار (Shiri, 2014: 88) أن المنظمات الحديثة تواجه ضغوطاً متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية كما أن العديد من المنظمات الموجودة في بيئة العمل تحاول التكيف مع التغيرات السريعة فكيف يمكن لتلك المنظمات تحقيق النجاح في بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بمتغيراتها

وبالرغم من وجود حلول للمتغيرات الحالية، كإعادة الهيكلة والمنظمات الافتراضية، والشبكات، والإنتاج في الوقت المناسب، إلا أن رقابة المنظمة هي أكثر المداخل التنظيمية حداثة وطلباً، حيث أصبحت الرقابة ذات تأثير عال على أداء المنظمة.

كما يتطلب كل ذلك الاهتمام بالتركيز على الموارد البشرية في المنظمات وتدريبها وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها

ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها. (مقري ويحياوي، 2014: 180). فهو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة (الجميلي 012، 2: 296)، حيث بين (Mercurio, 2015: 391) أن التركيز على الالتزام التنظيمي كاستراتيجية من استراتيجيات التطوير المؤسسي بات امرا ملحا وإن ارتباط العاملين العاطفي بالمنظمة يستلزم وقفات جديدة مع الالتزام التنظيمي تتناول المتغيرات الداعمة له والمساعدة على تنميته وتطويره.

وانطلاقا من هذا المفهوم الحديث المستند على الربط بين الالتزام التنظيمي وأثره على الرقابة التنظيمية اتجه البحث الحالي نحو رصد أثر الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل وأبعاد الرقابة التنظيمية كمتغير تابع، لتشكّل مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية ميدانا للبحث باعتبارها من المنظمات التي تأخذ حيزا كبيرا من الاهتمام كونها تضم كوادر بشرية يحتم عليها طبيعة عملها السرعة والمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة والتي تتلاقى فيها مع مفهوم الرقابة التنظيمية

مشكلة الدراسة:

يعتبر كل من الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا في فلسطين مقارنة بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى في الفكر الإداري المعاصر والتي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة حولهما. وتصف الرقابة 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، فأصبح من الضروري حاجة المنظمة إلى رأس مال بشري خفيف الحركة يتمتع برقابة في الاستشعار واتخاذ القرار ورقابة تطبيق العمل والذي يجعلهم يستغرقون في العمل ويكرسون كل جهودهم وشعورهم وادراكهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة (Warr, and Inceoglu, 2012: 129)

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وبحثت مشكلة الدراسة السؤال الرئيس التالي:

سؤال الدراسة الرئيس: ما أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر الالتزام التنظيمي على رقابة الاستشعار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية؟
2. ما أثر الالتزام التنظيمي على رقابة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ما بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية نحو أثر الالتزام التنظيمي على رقابة الاستشعار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تبعا لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة: تفترض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) نحو أثر الالتزام التنظيمي على رشاقة الاستشعار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) نحو أثر الالتزام التنظيمي على رشاقة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل ، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

- تحديد استراتيجيات مختلفة من أجل الاستجابة لضغوط المنافسة والحصول على الرشاقة التنظيمية
- ايجاد استراتيجيات إدارية استباقية تهدف إلى الحفاظ على موارد المنظمة وتحقيق رغبات العملاء في الوقت المناسب
- بيان أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية
- وضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين وصناع القرار حول ضرورة الاهتمام بالالتزام التنظيمي وبالرشاقة التنظيمية كونهما من متطلبات العصر
- يأمل الباحثان أن يشكل البحث نقطة بداية لدراسات مستقبلية حول الموضوع، ومحاولة لوضع الأسس للتطوير والنهوض بواقع المنظمات ومنها التعليمية كمديرية التربية والتعليم عن طريق الاستثمار الأمثل لمتغيرات البحث التي تنعكس نتائجها على تفوقها وريادتها في بيئة المنظمات.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة " أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية "
- الحدود البشرية: العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية
- حدود مكانية: مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية/فلسطين
- حدود زمنية: (2021-2022).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

مقدمة:

تعمل المنظمات الحديثة في بيئة سريعة التغير مما يجعلها تتبنى استراتيجيات مختلفة للتكيف مع الواقع، وان نجاح تلك المنظمات بالعمل في بيئة ديناميكية وغير متوقعة يشكل التحدي الأكبر لها، وعلى الرغم من إدخال العديد من الآليات كالإنتاج في الوقت المناسب وإعادة الهندسة والمنظمات والشبكات الافتراضية إلا أن الرشاقة التنظيمية هي الأمر الأكثر طلباً في مثل هذه البيئات، حيث أصبحت ميزة مهمة لها تأثير كبير على سلوك الموظفين وادعائهم، وتمثل الرشاقة التنظيمية التي تم تقديمها وتطويرها منذ عقدين من الزمن استجابة واعية وشاملة للاحتياجات المتغيرة في بيئة تنافسية للحصول على النجاح في اقتناص الفرص المتاحة، وتم صياغة مفهوم الرشاقة

كمفهوم تجاري في سياق التصنيع ومن ثم توسيع الفكرة لتشمل مرونة التصنيع في سياق الأعمال الكبيرة حتى ولد مفهوم الرشاقة كصفة تنظيمية (Chamanifard et al., 2015, p199).

ويؤكد (النشيلي، 2020، ص163) أن المنظمات الحديثة دائما تبحث عن الرشاقة، وذلك لأنها تواجه ضغوطا متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية، كما أن الرشاقة المنظمة تعزز في إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وبالتالي تصبح الرشاقة عاملا مهما في إنتاجية المنظمة، إضافة الى احتياج العديد من المنظمات الموجودة في بيئة العمل لاستراتيجيات للتكيف مع التغيرات السريعة.

وبما أن الالتزام التنظيمي يمثل الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة فان التركيز على الالتزام التنظيمي كاستراتيجية من استراتيجيات التطوير المؤسسي وربطة بالرشاقة التنظيمية بات أمرا ملحا لتناول المتغيرات الداعمة له والمساعدة على تنميته وتطوير الرشاقة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي (Mercurio, 2015, p391) حيث يتناول هذا الفصل الالتزام التنظيمي من حيث المفهوم والمكونات والأهمية والأبعاد، والرشاقة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، إضافة الى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

1- الالتزام التنظيمي

أثار موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي لما له من تأثير واضح في أداء المنظمات وإنتاجيتها، والمحافظة عليها بحالة صحية وسليمة تمكثها من البقاء والاستمرار، وهذا يعتمد على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، فكلما كان العاملون بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة، وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلاف في وجهات النظر الباحثين حول تحديد مفهوم للالتزام التنظيمي من خلال المفاهيم التي تناولوها حيث بين (padala, 2011, p18) أن التزام الموظف يعد أحد أهم العوامل التي تؤثر على النمو والإنتاجية بالإضافة إلى كونه عاملا محددًا يشكل إدارة الموارد البشرية، كما يعكس الحالة النفسية التي تميز علاقة الموظفين بالمنظمة، والتي لها آثار على قراراتهم بالاستمرار في المنظمة أو تركها، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الالتزام التنظيمي هو عامل مهم للغاية يؤثر على الرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية والتغيب عن العمل، والأداء التنظيمي (Najoroge & Butali, 2017p, 7383).

1-1 مفهوم الالتزام التنظيمي: concept of organizational commitment

عرف العديد من الباحثين الالتزام التنظيمي من جوانب عدة، حيث عرف (Zhou et al, 2014p, 218) الالتزام التنظيمي بأنه الحالة النفسية للأفراد وعلاقتهم بمنظماتهم وهو يعني تحديد فيما إذا كان الفرد يبقى في منظمته أو لا وهو يعكس شعور الموظف بالمشاركة الطوعية في الأنشطة التنظيمية في المنظمة. ويرى (Joo & Shim, 2010, p427) أن الالتزام التنظيمي يشير إلى انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها.

أما (Khan et al, 2014, p34) كان له رأي آخر حيث أشار أن الالتزام التنظيمي هو أن يعتقد الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويكون لديه ولاء تجاهها ويدرك الالتزامات الموجودة بينه وبين منظمته ويكون متمسكا في البقاء فيها. كما يرى (Ho et al 2009, p2) ، الالتزام التنظيمي انه رغبة الفرد في تكريس الجهود والولاء للمنظمة وان الالتزام يجعل الفرد يعتقد أن تكلفة تركه للمنظمة ستكون عالية جدا.

فيما أشار (Bushra et al, 2011, p262) أن الالتزام التنظيمي هو موقف يعكس ولاء الموظفين لمنظمتهم وهو عملية مستمرة يعبر المشاركون من خلالها عن اهتماماتهم للمنظمة والسعي لتحقيق نجاحها المستمر ورفاهيتها، ويتفق معه (al zefeiti & mohamad, 2017, p152) في أن الالتزام التنظيمي عبارة عن الميول النفسية والإخلاص لدى الأفراد في منظماتهم وانه يمثل حالة الارتباط بين المنظمة والأفراد.

وأوضح (Albdoura & Altarawneh, 2014, p194) أن الالتزام التنظيمي يشير الى القوة النسبية لتعريف الفرد مع منظمة معينة ومشاركته فيها، ويمكن أن يتميز بإيمان قوي وقبول بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة في بذل جهد كبير لصالح المنظمة ورغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة.

وعرف كل من (الزيباري والحمداني، 2019، ص60) الالتزام التنظيمي " بأنه استجابة شعورية، تتكون من خلال خلق مناخ منظمي ملائم ومحفز ومشجع يظهر فيه التزام منظمي تلقائي، ومن ثم رغبة العاملين بالبقاء في المنظمة ومساعدتهم لتحقيق أهدافها ".

في حين يرى (Rahman et al, 2016, p12) 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، ولقد بين (محمد، 2020، ص294) أن المفاهيم المتنوعة للالتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين مختلفين هما:

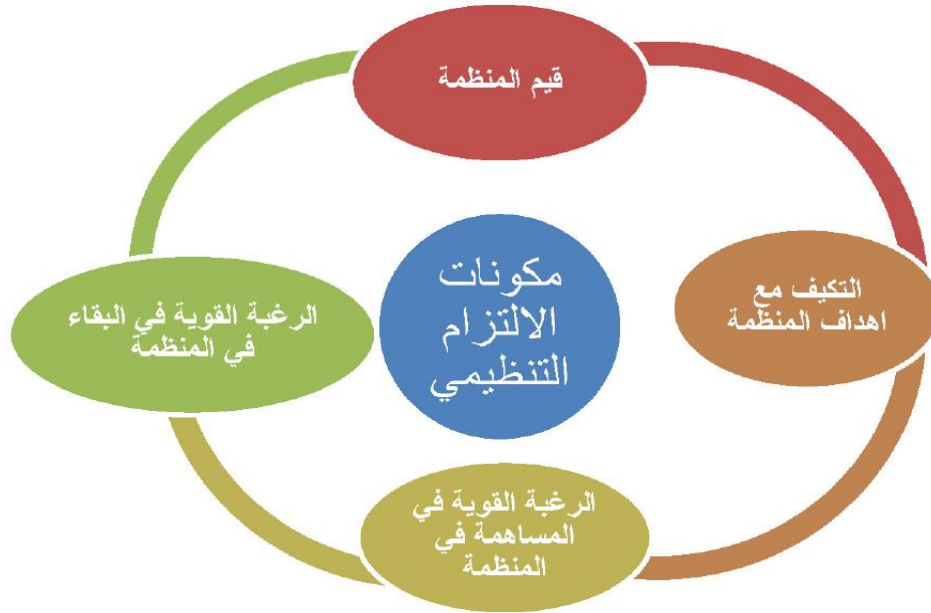
أ- الانتماء المستمر أي التزام البقاء في المنظمة طالما تحقق له منافع، كمركز الفرد في المنظمة، والأجر، والامتيازات التي يحصل عليها، ويفقدها الفرد إذا ما ترك المنظمة، فهو يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له ويبقى الفرد فيها لعدم وجود بديل آخر.

ب- الانتماء المؤثر أي البقاء بالمنظمة عن اقتناع، مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقتراحه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

1.2 مكونات الالتزام التنظيمي

يبين (khanifar et al, 2012, p1181) أن هناك أربعة مكونات للالتزام التنظيمي:

- قيم المنظمة
- التكيف مع أهداف المنظمة
- الرغبة القوية في البقاء في المنظمة
- الرغبة القوية في المساهمة في المنظمة



الشكل رقم (1) مكونات الالتزام التنظيمي

(khanifar et al, 2012, Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction ", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol 2(11), p1181)

2- الرشاقة التنظيمية The Organizational Agility

قبل الحديث عن مفهوم وتعريف الرشاقة التنظيمية، يجب الوقوف عند كلمة " Agility " التي تأخذ عدة معان عند ترجمتها إلى اللغة العربية ومنها (الرشاقة، المرونة، خفة الحركة، التكيف)، فقد استخدمها الباحثين على وفق انسجامها مع أبحاثهم او دراستهم وحسب فهمهم لمعناها، وفي بحثنا هذا سيعتمد مصطلح الرشاقة، إذ يمكن تتبع نشأة مصطلح الرشاقة إلى فترة الركود الاقتصادي للصناعات الأمريكية في عام (1980)، إلا أن أول استعمال ظاهري لمصطلح الرشاقة التنظيمية برز في عام (1991) عن طريق تقرير معهد إياكوكا الذي قدمه مجموعة من الخبراء والأكاديميين في جامعة (Lehigh) في الولايات المتحدة بعنوان (استراتيجية الشركات الصناعية في القرن 21) ووفقا لهذا التقرير تم تحديد الرشاقة التنظيمية على أنها نظام التصنيع الذي يهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة في السوق (Kanten et al, 2017, p698)، وفي هذا السياق أشار كل من (Dalvi et al, 2013, p3) إلى أن الرشاقة التنظيمية استمدت جذورها من التصنيع الرشيق وخصائصه ومن ثم امتدت إلى سياق الأعمال بشكل أوسع لتتجسد بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والإحداث البيئية وإدارة التعقيد بفاعلية.

وأوضح (Nafei, 2016, p123) عددا من الممارسات والأفكار التي تعنى بالرشاقة في سياق عمل المنظمة ومنها (التحسين المستمر، الهياكل التنظيمية المفلطحة، كفاءة استخدام الموارد، إدارة سلسلة التجهيز). وعليه فقد ظهرت دراسات وبحوث تناولت هذا الموضوع من اجل إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع نظرا لكونه من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة استجابة للتحديات التي فرضتها بيئة الأعمال الديناميكية التي يسيطر عليها التغيير واللاتاكيد. وهذا ما جعله يعد من المفاهيم المتعددة الأبعاد التي يجعل من الصعب على اغلب الباحثين التوصل إلى تعريف مشترك لهذا المفهوم (Deksny & Zitkiene, 2018, p116)

2.1 مفهوم الرقابة التنظيمية :

في خضم التباين والاختلاف بين الباحثين نسرد مجموعة من التعاريف الخاصة بالرقابة التنظيمية، للوصول إلى تشخيص التعريف الأنسب لبحثنا هذا.

حيث عرف (العجري، 2017، ص12) الرقابة التنظيمية بأنها 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 عرف (Hosseini et al, 2013, p236) الرقابة التنظيمية قدرة المنظمة على توفير منتجات وخدمات عالية الجودة لتحسين الأداء التنظيمي، وعرفها (Nafei, 2016, p274) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغير.

وبين (Hamad & Yozgat, 2017, p409) أن الرقابة التنظيمية تعني القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال.

فيما عرفها (Zitkiene & Deksnys, 2018, p118) بأنها القدرة التنظيمية في التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة بشكل مناسب وبطريقة سريعة وفعالة عن طريق استخدام الموارد الداخلية وإعادة تشكيلها، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية من هذه العملية.

وأكد (Appelbaum et al, 2017, p7) أن الرقابة التنظيمية تسهم في مساعدة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السوق باقل التكاليف وبافضل الأساليب، وعليه عرفت الرقابة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تقديم افضل المنتجات باقل التكاليف في بيئة السوق العالمية (Yildiz et al, 2017, p425)، مما يسهم في استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم ومن ثم زيادة حصتها السوقية (Saha et al, 2017: 326).

وقد لخص (النشيلي، 2020، ص168) في دراسته نقلا عن (Sherehiy, 2014, p466) العناصر الرئيسية لمختلف تعريفات الرقابة 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
- التكنولوجيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخليا، والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.

2.3 أبعاد الرقابة التنظيمية:

تناول الباحثين في موضوع الرقابة التنظيمية أبعادا مختلفة للرقابة التنظيمية منها ما هو حسب المفهوم ومنها ما هو حسب التطبيق، ونركز هنا على أبعاد الرقابة التنظيمية التالية والتي تتوافق مع هدف البحث:

1. رشافة اتخاذ القرار: هي القدرة التنظيمية على جمع وتحليل ومعالجة المعلومات من المصادر المتعددة ومعالجتها من اجل تفسير الآثار التي يمكن أن تواجهها المنظمة في إطار البيئة التي تعمل ضمن حدودها بشكل خاص في مجال الفرص والتهديد بالشكل الذي ينعكس على تعزيز مركزها التنافسي ومن ثم ضمان استمراريتهما في العمل (Nafei, 2016, p100).
2. رشافة الأجراء: يعكس هذا البعد مجموعة من الأنشطة المخصصة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديلها على أساس مبادئ العمل لتقديم اختراعات جديدة للسوق في الوقت المناسب لمواجهة للتغيرات البيئية الخارجية، إذ أن من صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقا للمدخل التقليدي لذا حتمت على المنظمات اعتماد الرشافة التنظيمية باعتبارها مدخل بديل للتعامل مع التغيرات المستجدة (Langley, 2015, p5).
3. رشافة الاستشعار: تعكس المقدرة التنظيمية على مراقبة الأحداث والتغيرات ورصدها في البيئة المحيطة وبشكل خاص التغيرات في تفضيلات الزبائن وتوجهات المنافسين والعوامل الخارجية الأخرى، وبالتركيز على جانب الفرص فأنها تمثل قدرة المنظمة على إدراك وتحديد الفرص البيئية واستغلالها (Saha et al, 2017, p331).

أما (Park, 2011, p28) فقد أورد توضيحا للأبعاد الثلاثة للرشافة التنظيمية:

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

ثانيا- الدراسات السابقة.

أ- دراسات سابقة بالعربية:

- دراسة (صبر وآخرون، 2020) بعنوان " دور الرشافة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة TBI " وهدف البحث الى تشخيص مستوى انعكاس الرشافة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون اذ تجسدت عينة البحث ب(156) زبونا ضمت (71) زبونا لمصرف التنمية الدولي، و85 زبونا لمصرف العراقي للتجارة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصل البحث إلى استنتاجات محددة من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي للرشافة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون لكل من مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، فضلا عن وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرشافة التنظيمية بأبعادها وسلوك مواطنة الزبون بأبعادها وهذا نتيجة تباين المصرفين في مستوى توفير المقدرات والاستجابة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن والاختلاف في مستوى التوصيات والمساعدة وتقديم التغذية العكسية المقدمة لدى الزبائن الى المصرفين
- دراسة (مهدي، احمد ونعمة، محمود، 2020). بعنوان " الدور التفاعلي للرشافة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان " حيث يحاول البحث اختبار الدور التفاعلي الذي تمارسه الرشافة التنظيمية في تعزيز تأثير الأتومية التنظيمية على سلوك الموارد البشرية المخطط، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي، إذ اعتمدت

الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناته والتي تم توزيعها على عينة قوامها (239) فردا من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان، وأفرزت مجموعة من النتائج كان أهمها أن الدور الذي تمارسه الأتومية التنظيمية في تعزيز سلوك الموارد البشرية المخطط يزداد بتفاعل الرقابة التنظيمية.

- دراسة (الهاشمي، 2020) بعنوان "الرقابة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة/ الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن"، حيث هدف البحث إلى إمكانية ترشيح منظمات الأعمال وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي والتي وضعت لكي تعالج العديد من المشكلات التي تعاني منها منظمات الأعمال ومن ضمنها الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن التي اختبرت مجتمعا للبحث، ولغرض تحقيق الأهداف الخاصة بهذا البحث تم تصميم استبانة لعينة قصديه من مدراء الأقسام ومعاونهم ومدراء الشعب وكان عددهم (55) فردا، وأثبتت نتائج البحث عن صحة الفرضيات التي تم صياغتها، وقد أفرزت الأدوات الإحصائية المستخدمة عدد من الاستنتاجات كان أهمها قلة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية واختيار ملاكات وظيفية في الشركة بشكل عشوائي غير مدروس وغير ملائم لحركة التغيير البيئية، كذلك حددت توصيات منها دعم الإدارة العليا على إعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم وضرورة تشجيع العمل وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (النشيلي، 2020) بعنوان "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية"، وهدف البحث إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك أعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتم 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، ورقابة اتخاذ القرار تأثيرا ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة»، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رقابة الممارسة، والالتزام التنظيمي، وكانت من أهم التوصيات ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ترتيب أولويات تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بغية الحصول على تأثير فعال للرقابة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

- دراسة (العزاوي والدباغ، 2019) بعنوان: "تأثير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة - بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكيماوية"، حيث استهدف البحث دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين الرقابة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الصناعية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في جانبه التطبيقي اذ اعتمدت الاستبانة في جمع بيانات البحث، والتي تم توزيعها على 60 فرد من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكيماوية العراقية، وخرج البحث بجملة من النتائج لعل أبرزها عدم اهتمام الشركة المبحوثة بالرقابة التنظيمية من خلال ضعفها في متابعة المستجدات البيئية والتي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة من قبلها، وبالتالي أوصى بضرورة وضع آليات محددة لمتابعة كافة المستجدات التي من الممكن أن تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- دراسة (Nafei , 2016) بعنوان «الرقابة التنظيمية -مفتاح النجاح التنظيمي»، حاولت هذه الدراسة التعرف على أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي في البيئة الديناميكية، واستخدمت المنهج

الوصفي التحليلي إذ اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، وقد تألفت عينة البحث من 285 موظف في مستشفيات جامعة المنوفية المصرية، وأكدت النتائج بان الرشاقة التنظيمية تمارس دور مهم في النجاح التنظيمي من خلال التأثير على خفة الحركة للإدارة العليا ومعنويات العاملين وتحفيزهم على البحث والتجريب، وعليه أوصت بتعزيز دور الرشاقة التنظيمية في رصد كافة المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية لمواكبتها أول بأول وبالتالي ضمان عدم التقادم بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها.

- دراسة (Rahman et al., 2016)، بعنوان: «أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي»، وسعت إلى فحص الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية ببعدها (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 بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) يؤثران إيجابيا على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي للعاملين)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ضرورة العمل على تعزيز مستوى الالتزام لموظفيهم من خلال وضع العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في الممارسة العملية.

- دراسة (Abu Rumman & Alhadic, 2015)، بعنوان «محددات فاعلة على ممارسات الرشاقة التنظيمية: دراسة تحليلية على منظمات تقنية المعلومات في الأردن»، وقامت بالتعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل المنظمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأجرت على عينة قوامها 250 مفردة من العاملين في مستويي (الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى) في 12 منظمة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن محددات الرشاقة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة والمتمثل في الأداء المالي، والتشغيلي.

- دراسة (Pasaoglu, 2015)، بعنوان: «تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من منظور استراتيجي: نتائج من الصناعة المصرفية»، وسعت إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في عدد من البنوك المختلفة في مدينة أسكي شهر التركية، وقد اعتمدت الدراسة على توزيع قوائم الاستقصاء على 304 مفردة من العاملين في قطاع البنوك، ولتحليل 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، الشرقية، المكافآت المبنية على الأداء، مشاركة المعلومات، الأمن الوظيفي، ونظام معلومات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها العمل على توحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الصناعة المصرفية في أسكي شهر.

- دراسة (Chamanifard et al., 2015)، بعنوان: «تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في مكاتب الصرف الأجنبي لبنك تجارات في إيران»، وهدفت إلى تحديد أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد أجريت الدراسة على 123 موظفا من العاملين بمكاتب التحويلات الأجنبية التابعة لأحد البنوك الإيرانية، وتمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقا لتلك الدراسة في (الاستجابة، والجدارة والمرونة، والسرعة) بينما شمل الالتزام التنظيمي كلا من (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، هذا وقد تم تصميم مقياس مكون من 16 عبارة لتقييم الرشاقة التنظيمية للمكاتب محل الدراسة وبلغ معامل الفا 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 الرقابة التنظيمية على تفسير التغير الحادث في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أغلب البحوث والدراسات السابقة تمت في بيئات تختلف عن ظروف العمل في فلسطين، وبذلك تظهر أهمية تطبيق الدراسة في البيئة الفلسطينية والتي هي الأولى بموضوعها ومضمونها حسب علم الباحثان. نتائج البحوث والدراسات السابقة تختلف باختلاف المجتمع والظروف والمنهجية المستخدمة.

ندرة البحوث والدراسات التي تناولت أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية، حيث توصل الباحثان فقط إلى دراسة أجنبية واحدة (Chamanifard et al., 2015) ودراسة عربية واحدة (النشيلي، 2020) تناولتا العلاقة بينهما، ولم تتوصل إلى أي من بحوث ودراسات أخرى تناولت ذلك الأثر حتى تاريخه مما يدل على وجود فجوة معرفية ينبغي الوقوف عندها

كل من دراسة كل من (صبر واخرون، 2020)، (مهدي، احمد ونعمة، محمود، 2020)، (الهاشمي، 2020)، (العزاوي والدباغ، 2019)، (بدوي واخرون، 2018)، (Nafei , 2016)، (أحمد، 2016)، (Abu & Alhadic، 2015)، (Rumman، 2015)، (Harraf et al.، 2013)، (Hosseini et al.، 2013) كانت عبارة عن حالات دراسية محددة تناولت موضوع الرقابة التنظيمية

كل من دراسة كل من (العتيبي، 2018)، (الشوايكة، وآخرون، 2018)، (Rahman et al.، 2016)، (2015)، (Pasaoglu، 2015)، (Ojedokun et a.، 2015) عبارة عن حالات دراسية محددة تناولت موضوع الالتزام التنظيمي الدراسات السابقة لم تتطرق للمجالات الثلاث بشكل كامل (الالتزام التنظيمي، الرقابة التنظيمية، أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية) سوى دراستي كل من (النشيلي، 2020)، (Chamanifard et al.، 2015) اللتان تطرقتا إلى العلاقة بينهما وليس الأثر

اتفقت بعض البحوث والدراسات السابقة مع هذه الدراسة في التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية كدراسة (النشيلي، 2020)، (Chamanifard et al.، 2015) اتفقت غالبية البحوث والدراسات السابقة بأن 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.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في موضوعها حيث تناولت أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، كما تميزت عن الدراسات السابقة بأنها قدمت توصيات تخص بيئة التربية والتعليم.

وتميزت الدراسة الحالية بأنها اشتملت على ثلاث مجالات متكاملة (الالتزام التنظيمي، الرقابة التنظيمية) (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار)، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية).

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1. دراسة كل من (صبر واخرون، 2020)، (مهدي، احمد ونعمة، محمود، 2020)، (الهاشمي، 2020)، (العزاوي والدباغ،	1. جميع الدراسات السابقة كانت عبارة عن حالات دراسية محددة تناولت موضوع الرقابة التنظيمية	1. الدراسة الحالية هي دراسة متكاملة تناولت أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<p>(2019)، (بدوي وآخرون، 2018، 2016)، (Nafei)، (أحمد، 2016)، (2015)، (Abu Rumman & Alhadic)، (2015)، (Harraf et al.، (Hosseini et al.، (2013)، 2. دراسة كل من (العتيبي، 2018)، (الشوابكة، وآخرون، 2018)، (2016)، (Rahman et al.، (Pasaoglu، 2015)، (Ojedokun et al.، 2015)، 3. دراسة كل من (النشيلي، 2020)، (Chamanifard et al.، 2015)</p>	<p>2. جميع الدراسات السابقة كانت عبارة عن حالات دراسية محددة تناولت موضوع الالتزام التنظيمي 3. الدراسات السابقة لم تتطرق للمجالات الثلاث بشكل كامل (الالتزام التنظيمي، الرقابة التنظيمية، أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية) سوى دراستي كل من (النشيلي، 2020)، (2015)، (Chamanifard et al. اللتان تطرقتا الى العلاقة بينهما وليس الأثر</p>	<p>التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية 2. توصيات الدراسة الحالية هي عامة وشاملة لكافة موظفي المديرية والتي عبرت عنها عينة الدراسة. 3. الدراسة الحالية اشتملت على ثلاث مجالات متكاملة غطت الجوانب المطلوبة.</p>

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه البحث المنهج الوصفي نظرا لملاءمة طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

مصادر البيانات:

مصادر أولية: من خلال اداة الدراسة وهي الاستبانة
مصادر ثانوية: من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع الحديثة والدوريات والرسائل العلمية غير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث العربية والأجنبية

مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد المرتبطين في موضوع البحث ومن خلالهم يمكن التوصل الى نتائج البحث الحالي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية والبالغ عددهم (80) موظفا وموظفة، وذلك في العام الدراسي 2021/2022.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (66) من العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية بالاستناد الى معادلة توماس ثمبسون:

0.05
0.0025

1.96
0.5

3.8416

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) + p(1-p) \right]}$$

معادلة ستيفن
ثاميسون

N

حجم المجتمع

z

الدرجة المعيارية المتقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d

نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

والجداول (1/3)، (2/3)، (3/3)، (4/3)، تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول رقم (1/3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئات
57.6	38	ذكر
42.4	28	أنثى
100.0	66	المجموع

جدول رقم (2/3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئات
4.5	3	دبلوم فأقل
63.6	42	بكالوريوس
31.8	21	ماجستير فأعلى
100.0	66	المجموع

جدول رقم (3/3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قطاع التعليم

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئات
16.7	11	أقل من 5 سنوات
18.2	12	من 5-10 سنوات
65.2	43	أكثر من 10 سنوات
100.0	66	المجموع

جدول رقم (4/3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئات
74.2	49	موظف إداري
18.2	12	رئيس قسم
7.6	5	مدير فأعلى
100.0	66	المجموع

أداة البحث:

اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث اشتملت على (31) عبارة موزعة إلى ثلاثة مجالات كما في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5/3) عبارات الاستبانة تبعا لمجالات البحث

العبارات	عدد العبارات	المجال	
11-1	11	رشاقة الاستشعار	1
21-12	10	رشاقة اتخاذ القرار	2
31-22	10	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية	3
31-1	30	المجموع	

6. تقنين أداة البحث

1/6. صدق الأداة:

تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين واوصوا بصلاحياتها بعد إجراء تعديلات أشار إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

2/6. ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (0.879) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

3/6. المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق (ANOVA).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

• النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: "ما أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جدا)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (6/4) ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
منخفضة جدا	أقل من 50%
منخفضة	من 50%-59%

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
متوسطة	من 60% - 69%
مرتفعة	من 70% - 79%
مرتفعة جدا	من 80% فما فوق

وتبين الجداول (7/4)، (8/4)، (9/4)، النتائج، وبين الجدول (10/4) خلاصة النتائج.

• النتائج المتعلقة بالمجال الأول: رشاقة الاستشعار

جدول رقم (7/4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

م	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تمتاز الإدارة العليا بالقدرة على متابعة التغيرات في بيئة عملها	3.8030	76.06	مرتفعة
2	يشعر العاملون أن عملهم استثمار وظيفي جيد بالنسبة لهم	3.6667	73.33	مرتفعة
3	يشعر العاملون بالراحة والاطمئنان من خلال وجود مناخ عمل ملائم	3.8485	76.97	مرتفعة
4	تحرص الإدارة العليا على أن تكون هناك علاقة جيدة بين العاملين وبين الإدارة	3.5606	71.21	مرتفعة
5	يوجد توافق واقعي بين قيم الوزارة وقيم الأفراد العاملين في الإدارة العليا	3.6364	72.72	مرتفعة
6	تمتاز الإدارة العليا بقدرتها على استشعار احتياجات العاملين	3.3939	67.87	متوسطة
7	تمتاز الإدارة العليا بقدرتها على رصد التغيرات في بيئتها الداخلية	3.5455	70.91	مرتفعة
8	تمتاز الإدارة العليا بقدرتها على رصد التغيرات في بيئتها الخارجية	3.6364	72.72	مرتفعة
9	تمتاز الإدارة العليا بالسرعة في اكتشاف المتغيرات التي تحدث حولها	3.5909	71.81	مرتفعة
10	تمتاز الإدارة العليا بالسرعة في متابعة سائر المتغيرات التي تحدث حولها	3.5606	71.21	مرتفعة
11	تتابع الإدارة العليا جميع المتغيرات التي تحدث في مجال التكنولوجيا	3.6970	73.94	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.6308	72.61	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (7/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على العبارات (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على العبارات (6) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (60%-69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.61%).

• النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

جدول رقم (8/4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

م	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
12	تعمل الإدارة العليا على اتخاذ القرار في الوقت المناسب	3.5303	70.60	مرتفعة
13	تمتاز الإدارة العليا بديناميكية عملية اتخاذ القرار	3.4697	69.39	متوسطة
14	تعمل الإدارة العليا على تقييم عملياتها بشكل مستمر	3.5000	70.00	مرتفعة

م	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
15	تعمل الإدارة العليا على التعامل الفعال مع البيانات والمعلومات المتاحة لديها وتوظيفها في اتخاذ القرار الكفء	3.4545	69.09	متوسطة
16	تعمل الإدارة العليا على إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب	3.4091	68.18	متوسطة
17	تعمل الإدارة العليا على حوكمة العمليات في الوقت المناسب	3.5455	70.91	مرتفعة
18	تعمل الإدارة العليا على خلق شراكات مجتمعية في الوقت المناسب	3.6061	72.12	مرتفعة
19	تعمل الإدارة العليا على اكتشاف الفرص والتحديات في الوقت المناسب	3.4697	69.39	متوسطة
20	تلتزم الإدارة العليا بالنهج التشاركي في اتخاذ القرارات	3.2727	65.54	متوسطة
21	تلتزم الإدارة العليا بالرشاقة في التسلسل الإداري	3.4697	69.39	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.4727	69.45	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (8/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على العبارات (14، 12، 17، 18) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على العبارات (13، 15، 16، 19، 20، 21) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (60%-69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (69.45%).

• النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية
جدول رقم (9/4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث

م	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
22	الالتزام التنظيمي يسهم في تعزيز الرقابة التنظيمية	3.8788	77.57	مرتفعة
23	تلتزم الإدارة العليا بأبعاد الرقابة التنظيمية في العمل الإداري	3.6364	72.72	مرتفعة
24	الالتزام التنظيمي يسهم في كفاءة العمل الإداري	3.7576	57.15	مرتفعة
25	الالتزام التنظيمي يسهم في تعزيز رقابة الاستشعار	3.7576	75.15	مرتفعة
26	الالتزام التنظيمي يسهم في تعزيز رقابة اتخاذ القرار	3.7273	74.54	مرتفعة
27	توجد علاقة تأثير إيجابي متبادلة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية	3.8182	76.36	مرتفعة
28	الالتزام التنظيمي يساعد الإدارة على تحليل بيئتها الداخلية بكفاءة	3.8182	76.36	مرتفعة
29	الالتزام التنظيمي يساعد الإدارة على تحليل بيئتها الخارجية بكفاءة	3.7121	74.24	مرتفعة
30	الالتزام التنظيمي يسهم في رقابة العمليات الإدارية	3.7273	74.54	مرتفعة
31	الالتزام التنظيمي يعزز من إجراءات التسلسل الإداري	3.7424	74.84	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.7575	75.15	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (9/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على جميع العبارات حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.15%).

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (10/4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	رقابة الاستشعار	3.6308	72.61	مرتفعة
2	رقابة اتخاذ القرار	3.4727	69.45	متوسطة
3	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية	3.7575	75.15	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.6203	72.40	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (10/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت متوسطة على المجالات (1، 3) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على المجالات (2) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (60%-69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.40%).

وسيتم سرد نتائج هذا التساؤل على النحو الآتي:

- نتائج السؤال الفرعي الأول: "هل توجد علاقة معنوية بين أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية.

لفحص الفرض تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (11/4) يبين النتائج:

الجدول رقم (11/4) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية			رقابة الاستشعار	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
.000	.613**	.09375	3.7576	.09869	3.6309	

(**) دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (11/4) السابق وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق معنوية بين أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في قطاع التعليم، المسعى الوظيفي)؟ ويتعلق بهذا التساؤل الفرضيات الفرعية التالية:
- نتائج فحص الفرض الفرعي الأول: "لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس. ولفحص هذا الفرض تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (12/4) يبين النتائج:

جدول رقم (12/4) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

رقم	البعد	ذكر		أنثى		الدلالة (ت)
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
1	رقابة الاستشعار	3.4976	.96017	3.8117	.47459	-1.591-.116
2	رقابة اتخاذ القرار	3.3105	.98743	3.6929	.53050	-1.858-.068
3	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية	3.6737	.92172	3.8714	.45693	-1.043-.301
	الدرجة الكلية	3.4939	.87499	3.7920	.38249	-1.685-.097

يتبين من الجدول رقم (12/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس على كافة المجالات حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

- نتائج فحص الفرض الفرعي الثاني: "لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (13/4) يبين النتائج
- الجدول (13/4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
رقابة الاستشعار	بين المجموعات	2.494	2	1.247	1.999	.144
	داخل المجموعات	39.289	63	.624		
	المجموع	41.783	65			
رقابة اتخاذ القرار	بين المجموعات	8.228	2	4.114	6.856	.002
	داخل المجموعات	37.803	63	.600		
	المجموع	46.031	65			
العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية	بين المجموعات	4.003	2	2.002	3.742	.029
	داخل المجموعات	33.698	63	.535		
	المجموع	37.701	65			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.909	2	1.954	4.132	.021

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	29.801	63	.473		
	المجموع	33.710	65			

يتبين من الجدول رقم (13/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على المجالات (1) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ووجود فروق إحصائية على المجالات (2، 3) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية.

جدول (أ/14) نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير المؤهل العلمي

رشاقة اتخاذ القرار	دبلوم فأقل (3.7455)	بكالوريوس (3.2250)	ماجستير فأعلى (3.4721)
دبلوم فأقل (3.7455)		.52045	.27336
بكالوريوس (3.2250)	-.52045-		-.24709-
ماجستير فأعلى (3.4721)	-.27336-	.24709	

يشير الجدول رقم (أ/14) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق برشاقة اتخاذ القرار، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح مؤهل دبلوم فأقل حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.7455)، مقابل المتوسطات من المؤهلات العلمية الأخرى بكالوريوس (3.2250)، ماجستير فأعلى (3.4721)، بمعنى أن إدراك العاملين نحو رشاقة اتخاذ القرار، تفوق درجة إدراك زملائهم من العاملين في المؤهلات العلمية الأخرى.

جدول (ب/14) نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير المؤهل العلمي

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية	دبلوم فأقل (3.8727)	بكالوريوس (3.7667)	ماجستير فأعلى (3.7256)
دبلوم فأقل (3.8727)		.10606	.14715
بكالوريوس (3.7667)	-.10606-		.04109
ماجستير فأعلى (3.7256)	-.14715-	-.04109-	

يشير الجدول رقم (ب/14) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح مؤهل دبلوم فأقل حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.8727)، مقابل المتوسطات من المؤهلات العلمية الأخرى بكالوريوس (3.7667)، ماجستير فأعلى (3.7256)، بمعنى أن إدراك العاملين نحو العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية، تفوق درجة إدراك زملائهم من العاملين في المؤهلات العلمية الأخرى.

جدول (ج/14) نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير المؤهل العلمي

رشاقة اتخاذ القرار	دبلوم فأقل (3.8534)	بكالوريوس (3.5073)	ماجستير فأعلى (3.5923)
دبلوم فأقل (3.8534)		.34612	.26112
بكالوريوس (3.5073)	-.34612-		-.08500-
ماجستير فأعلى (3.5923)	-.26112-	.08500	

يشير الجدول رقم (14/ج) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق برشاقة اتخاذ القرار، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح مؤهل دبلوم فأقل حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.8534)، مقابل المتوسطات من المؤهلات العلمية الأخرى بكالوريوس (3.5073)، ماجستير فأعلى (3.5923)، بمعنى أن إدراك العاملين نحو رشاقة اتخاذ القرار، تفوق درجة إدراك زملائهم من العاملين في المؤهلات العلمية الأخرى.

• نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في قطاع التعليم.

ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (14/4) يبين النتائج
الجدول (14/4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في قطاع التعليم

البعده	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	1.302	2	.651	1.013	.369
	داخل المجموعات	40.481	63	.643		
	المجموع	41.783	65			
رشاقة اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.555	2	.777	1.101	.339
	داخل المجموعات	44.476	63	.706		
	المجموع	46.031	65			
العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	.191	2	.095	.160	.852
	داخل المجموعات	37.510	63	.595		
	المجموع	37.701	65			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.785	2	.392	.751	.476
	داخل المجموعات	32.925	63	.523		
	المجموع	33.710	65			

يتبين من الجدول رقم (14/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في قطاع التعليم على كافة المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

• نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.
ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (15/4) يبين النتائج

الجدول (15/4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعء	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
رقابة الاستشعار	بين المجموعات	1.344	2	.672	1.047	.357
	داخل المجموعات	40.439	63	.642		
	المجموع	41.783	65			
رقابة اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.756	2	1.378	2.006	.143
	داخل المجموعات	43.275	63	.687		
	المجموع	46.031	65			
العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية	بين المجموعات	1.788	2	.894	1.568	.216
	داخل المجموعات	35.913	63	.570		
	المجموع	37.701	65			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.839	2	.919	1.817	.171
	داخل المجموعات	31.871	63	.506		
	المجموع	33.710	65			

يتبين من الجدول رقم (15/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على كافة المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية

1-1 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية؟ مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: رقابة الاستشعار يتبين من الجدول رقم (7/4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10، 11) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%) مما يؤكد للباحثين استناداً إلى هذه النسب المرتفعة أن الإدارة العليا بمديرية التربية والتعليم تمتاز بالقدرة على متابعة التغيرات في بيئة عملها، وأن العاملون يشعرون أن عملهم استثمار وظيفي جيد بالنسبة لهم إضافة إلى الراحة والاطمئنان الذي يحيطهم من خلال وجود مناخ عمل ملائم، كما يدل ذلك حسب رأي الباحثين إلى حرص الإدارة العليا على أن تكون هناك علاقة جيدة بين العاملين وبين الإدارة، ناهيك عن وجود توافق واقعي بين قيم الوزارة وقيم الأفراد العاملين في الإدارة العليا، ويرى الباحثان أن الأخيرة تمتاز بقدرة جيدة على رصد التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية والسريعة في اكتشاف المتغيرات التي تحدث حولها ومتابعة سائر المتغيرات التي تحدث حولها ومتابعة جميع المتغيرات التي تحدث في مجال التكنولوجيا.

وكانت استجابات أفراد عينة الدراسة متوسطة على العبارات (6) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (60%-69%) ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود قصور لدى الإدارة العليا بالقدرة على استشعار احتياجات العاملين.

1-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني:

رشاقة اتخاذ القرار: يتبين من الجدول رقم (8/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على العبارات (14، 12، 17، 18) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%) ويؤكد الباحثان استنادا الى هذه النسب المرتفعة أن الإدارة العليا بمديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعمل على تقييم عملياتها بشكل مستمر، إضافة الى عملها في حوكمة العمليات واتخاذ القرار في الوقت المناسب، وخلق شراكات مجتمعية. وكانت الاستجابات متوسطة على العبارات (13، 15، 16، 19، 20، 21) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (60%-69%) ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن الإدارة العليا لديها بعض القصور بدناميكية عملية اتخاذ القرار، والتعامل الفعال مع البيانات والمعلومات المتاحة لديها واليات توظيفها في اتخاذ القرار الكفاء، وإعادة تكوين مواردها واكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب، وقصور في التزامها بالنهج التشاركي في اتخاذ القرارات، علاوة عن ضعف التزامها بالرشاقة في التسلسل الإداري.

1-3 مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث:

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية: يتبين من الجدول رقم (9/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على جميع العبارات حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.15%) ويؤكد الباحثان استنادا إلى هذه النسب المرتفعة أن الالتزام التنظيمي يسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية. وهناك التزام للإدارة العليا بمديرية التربية والتعليم بأبعاد الرشاقة التنظيمية في العمل الإداري، كما أن الالتزام التنظيمي يسهم في كفاءته وفي تعزيز رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار.

كما يعزو الباحثان ذلك إلى وجود علاقة تأثير إيجابي متبادلة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية، حيث أن الالتزام التنظيمي يساعد الإدارة على تحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية بكفاءة، ويسهم في رشاقة العمليات الإدارية، ويعزز من إجراءات التسلسل الإداري.

1-4 مناقشة النتائج المتعلقة بجميع مجالات الدراسة

يتبين من الجدول رقم (10/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على المجالات (1، 3) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%) ويعزو الباحثان ذلك أن الإدارة العليا في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية (عينة الدراسة) تسعى الى تعزيز رشاقة الاستشعار من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والتكنولوجية كما تسعى دوما الى الربط بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية وتعزيز العلاقة بينهما حيث أن الالتزام التنظيمي أساس تبني عليه الرشاقة التنظيمية وبالتالي قدرة الإدارة العليا بالمديرية على مراقبة الأحداث ورصد الفرص في البيئة المحيطة واستغلالها بأفضل شكل ممكن، وكانت متوسطة على المجالات (2) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (60%-69%) ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود قصور في قدرة الإدارة العليا على جمع المعلومات من مصادرها المتعددة وتحليلها ومعالجتها من اجل تفسير الآثار التي يمكن أن تواجهها في بعض النواحي ليصبح لزاما عليها التعامل الفعال مع البيانات والمعلومات المتاحة لديها واليات توظيفها في اتخاذ القرار الكفاء، وإعادة تكوين مواردها واكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب، وضرورة التزامها بالنهج التشاركي في اتخاذ القرارات وديناميكية عملية اتخاذ

القرار، وتعزيز التزامها بالرشاقة في التسلسل الإداري مما ينعكس إيجاباً على عمل المديرية وأدائها، ويؤدي إلى تعزيز دورها في خدمة الجمهور.

مناقشة نتائج فحص السؤال الفرعي الأول: هل توجد علاقة معنوية بين أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية.

يتبين من الجدول رقم (11/4) السابق وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية من خلال تحليل معامل ارتباط بيرسون حيث أن قيمة معامل الارتباط (r) كانت *0.613، ويدل ذلك على أن وجود الالتزام التنظيمي يزداد بدرجة معينة من الرشاقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق بين أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة في قطاع التعليم، المسعى الوظيفي)؟

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس.

ويتبين من الجدول رقم (12/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس على كافة المجالات حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وهذا نقبل الفرضية الصفرية، حيث يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عامل الجنس في المديرية ليس له أي تأثير على مدى استيعاب عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية وذلك لأن الإناث والذكور على حد سواء يدركون أهمية الالتزام التنظيمي وأهمية الرشاقة التنظيمية وأثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، وأن أصحاب القرار في الوزارة يعملون جاهدين على إيصال هذه الفكرة لهم بغض النظر عن جنسهم وقد اتفقت هذه النتيجة ونتيجة دراسة (Chamanifard & etal., 2015).

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من الجدول رقم (13/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على المجالات (1) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وهذا نقبل الفرضية الصفرية، ووجود فروق إحصائية على المجالات (2، 3) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وهذا نرفض الفرضية الصفرية، ويدل ذلك أن هناك اختلاف في فهم عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية باختلاف مؤهلاتهم العلمية والحصول على المعرفة اللازمة.

ويشير الجدول رقم (14/أ) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق برشاقة اتخاذ القرار، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح مؤهل دبلوم فأقل حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.7455)، مقابل المتوسطات من

المؤهلات العلمية الأخرى بكالوريوس (3.2250)، ماجستير فأعلى (3.4721)، ويشير الجدول رقم (14/ب) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح مؤهل دبلوم فأقل حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.8727)، مقابل المتوسطات من المؤهلات العلمية الأخرى بكالوريوس (3.7667)، ماجستير فأعلى (3.7256)، بمعنى أن إدراك العاملين نحو العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية، تفوق درجة إدراك زملائهم من العاملين في المؤهلات العلمية الأخرى، ويشير الجدول رقم (14/ج) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق برشاقة اتخاذ القرار، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح مؤهل دبلوم فأقل حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.8534)، مقابل المتوسطات من المؤهلات العلمية الأخرى بكالوريوس (3.5073)، ماجستير فأعلى (3.5923)، بمعنى أن إدراك العاملين نحو رشاقة اتخاذ القرار، تفوق درجة إدراك زملائهم من العاملين في المؤهلات العلمية الأخرى، ويعزو الباحثان ذلك أن حاملي درجة الدبلوم يحاولون إثبات أنفسهم ومنافسة زملائهم من حملة المؤهلات العلمية الأخرى من خلال تمتعهم بالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها واقتناص الفرص في تطوير مهاراتهم وبالتالي أعمالهم وأدائهم إضافة إلى رغبتهم في الحصول على قدر أكبر من المعرفة لإثبات جدارتهم، ولربما يشعرون بالخوف على وظائفهم فيعملون بجد فيما يتعلق برشاقة اتخاذ القرار وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم وربطه بالرشاقة التنظيمية، كما يمكن أن يكون حملة البكالوريوس والماجستير فأعلى رؤوا من وجهة نظرهم أنهم ليسوا بحاجة إلى مزيدا من المعرفة اللازمة لتطبيق الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية، وقد اختلفت هذه النتيجة ونتيجة دراسة (Chamanifard & etal., 2015) التي بينت انه كلما كان المؤهل العلمي أعلى كلما أثر ذلك على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية ايجابا.

● مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في قطاع التعليم.

يتبين من الجدول رقم (14/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في قطاع التعليم على كافة المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وهذا نقبل الفرضية الصفرية ويعزو الباحثان ذلك أن سنوات الخبرة القصيرة أو الطويلة في قطاع التعليم لا يشكل عائقا أمام فهم عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، مما يدل على اهتمام المديرية بالعاملين فيها منذ بداية عملهم فيها وإيصال رسالتها وتوجهاتها وأسس العمل بشكل مبكر لهم.

● مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسى الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (15/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسى الوظيفي على كافة المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وهذا نقبل الفرضية الصفرية ويعزو الباحثان ذلك إلى أن اختلاف المسى الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة لا يشكل عائقا في فهمهم لأثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في المديرية.

خلاصة بأهم النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود قصور لدى الإدارة العليا بمديرية التربية والتعليم بالقدرة على استشعار احتياجات العاملين.
2. وجود قصور لدى الإدارة العليا بديناميكية عملية اتخاذ القرار، والتعامل الفعال مع البيانات والمعلومات المتاحة لديها واليات توظيفها في اتخاذ القرار، وإعادة تكوين مواردها واكتشاف الفرص والتحديات في الوقت المناسب.
3. هناك قصور لدى الإدارة العليا في التزامها بالنهج التشاركي في اتخاذ القرارات، كما انه يوجد ضعف بالتزامها بالرشاقة في التسلسل الإداري.
4. أن الالتزام التنظيمي يسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية، حيث توجد علاقة تأثير إيجابي متبادلة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية.
5. وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية من خلال تحليل معامل ارتباط بيرسون حيث أن قيمة معامل الارتباط (r) كانت*0.613، ويدل ذلك على أن وجود الالتزام التنظيمي يزداد بدرجة معينة من الرشاقة التنظيمية لدى العينة والعكس صحيح.
6. هناك اختلاف في فهم عينة الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية باختلاف مؤهلاتهم العلمية

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:

1. ضرورة تدريب الإدارة العليا في المديرية على استشعار احتياجات العاملين من خلال دورات متخصصة في هذا المجال وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية لديهم والتأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يؤدونه.
2. ضرورة إثراء الإدارة العليا في المديرية بأسس العمل وديناميكية اتخاذ القرار وتوظيف المعلومات المتاحة في اتخاذ قرارات كفؤة، وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار، وإعطائهم مرونة كافية تسمح لهم بأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة.
3. ضرورة إصدار دليل للعمل التشاركي والرشاقة في اتخاذ القرار.
4. ضرورة التركيز على حاملي المؤهلات العليا وتعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية لديهم من خلال إكسابهم الخبرات اللازمة
5. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المديرية بإجراء الورش والمحاضرات التثقيفية التي تركز على السرعة والمرونة والاستجابة والتكيف ومواكبة التغييرات الديناميكية السريعة، والذي يعتبر من أساسيات المنظمات الرشيقة لرفع رشاقته التنظيمية.
6. العمل على الاستفادة من الذاكرة التنظيمية للمديرية في مواجهة التغييرات البيئية والاستجابة لمتطلباتها.
7. ضرورة تبني المديرية لبيئة تنظيمية تشجع على تعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي لتحقيق أهدافها.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- بدوي وآخرون. (2018). "أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف/ السودان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 1 - المجلد 3
- برهومي، منعم (2014): المؤسسات السياسية في المرحلة الانتقالية التونسية، مجمع الأطرش للكتاب المختص، تونس.
- الجميلي، مخلص شياع علي (2012). "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي"، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني -الانبار، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، م4، ع9
- حنونة، سامي إبراهيم حماد.(2009)، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية - غزة.
- الزبيري، جعفر والحمداني، ناهدة.(2019). "مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى"، تنمية الراقدين، العراق، ملحق العدد 123، المجلد 38، ص60
- صبر، رنا وآخرون.(2020). "دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون"، بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (15)، العدد (59)
- 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).
- ماجد، زيد صادق، (2014). "الأنماط القيادية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الحكومية العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- محمد، تحرير (2020). "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في معهد التدريب النفطي ابيجي دراسة استطلاعية لمنتسبي معهد التدريب النفطي"، بيبي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (52) ج 2، ص492
- مقري، زكية ويحياوي، نعيمة(2014). "أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية"، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر
- مهدي، احمد ونعمة، محمود.(2020). "الدور التفاعلي للرقابة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان"، جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، مجلد 26، العدد120، ص: 260-237
- النشيلي، دينا حلمي.(2020). " دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع 3، ص168

- الهاشمي، بان.(2020). "الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة/ الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية (JEAS). مج 26 ع 119). ص 186-210

ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business*, 19(2), 192
- Appelbaum, Steven H. Rafael Calla Dany Desautels Lisa Hasan (2017) The challenges of organizational agility (part 1), *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Iss 1, pp. 6 – 14
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, Vol. 2 No. 18.
- Chamanifard, Raheleh, & Nikpour, Amin, & Chamanifar, Sheid a, & Nafarieidisle, Somayyeh, (2015)), Impact of Organization al Agility Dimensions on Employees Organizational commitment in Foreign Exchange offices of Tejarat Bank Iran, *European online Journal of natural and social sciences*, Vol4 .
- Dalvi, M.R., Shekarchizadeh, A.R., Bagsorkhi, G.R, (2013), " investigating of organizational agility components (innovation speed, accountability, integrated information systems, flexible and multi-skilled employees and flexibility) on the organizational performance based on the satellite model (snowa company as a case study), G. J. P&A Sc and Tech, Vol.3, Iss.4, pp. 1 – 14.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), pp.339-349
- Hamad. Z. M. M, Yozgat.U., (2017), " Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking ", *Management Science Letters*, Vol. 7, Iss.8, pp.407 – 422.
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC health services research*, 9(1), p8
- Hosseini. S, Zare.F., Nematollahi. K., & Avatefi..E., (2013), "The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Security Organization ", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 2, No 3, pp.2935-2943.
- Joo, B.k & Shim, J.h(2010)" Psychological empowerment and organizational commitment" the moderating effect of organizational learning culture, *Human Resource Development International*, Vol.13, No.4, pp.425-441

- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., Zaimoglu., Z., (2017), " The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation", Press Academia Procedia, Global Business Research Congress, Vol..3, pp. 749-758.
- Khan, M. I. & et al.(2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, . (2)33pp.67-92.
- khanifar, H& Hajlou, M.HAbdolhosseini, B &Ataei, F&Soltani, H (2012)Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction ", *Journal of Basic and Applied Scientific Research* www.textroad.com, Vol 2(11), P. 181
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12 (2), 220.
- 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.
- Nafei, Wageeh A (2016) Organizational Agility: The Key to Organizational Success, *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, No. 5; pp296 -309.
- Padala, S.R. (2011). Employees job satisfactions and organizational commitment in Nagarjuna fertilizers and chemicals limited, India. *International Research .Journal of Management and Business Studies*, Vol.1 (1), 17-27
- Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation, P. 28.
- 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.
- Saha, Nibedita & Gregar, Aleš & Sáha, Petr (2017) Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness ?, *International Journal of Organizational Leadership*, vol 6: P 323-334
- Sherehiy, Bohdana, (2014), The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises, *International Journal of Industrial Ergonomics*, (44), pp.466-473
- 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.
- Warr, Peter and Inceoglu, Ilke, (2012), Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person—Job Fit, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17, No. 2, 129—138.
- Yildiz, İbrahim & Güler Erkal karaman & Ersin karaman (2017) Information systems success and organization agility: A correlation study on insurance companies, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Vol 4, No 11, pp.424-444

- Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L., & Bernard, P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: survey of researchers in Chinese state-owned engineering research institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2(09), 217
- Zitkiene.R., & Deksnys.M., (2018), " Organizational Agility Conceptual Model", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol.14, No.2, pp. 115-129.