



Organizational Flexibility and Its Relationship with Organizational Commitment: A Field Study among Employees at Ben Jawad General Hospital

Fawzi Saleh Attia *

Faculty of Economics and Management, University of Sfax – Tunisia

المرونة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى بن جواد العام

فوزي صالح عطية *

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التصرف، جامعة صفاقس- تونس

*Corresponding author: fawzi5112000@gmail.com <https://orcid.org/0009-0009-9992-7028>

Received: June 26, 2026 Accepted: August 25, 2026 Published: September 24, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

Objective: This study aims to determine the nature of the relationship between organizational flexibility and organizational commitment among employees at Ben Jawad General Hospital. It examines the relationship between organizational flexibility and affective, continuance, and normative commitment, and tests differences in organizational commitment by gender and job specialization.

Methodology: The study adopted a descriptive-analytical approach with a cross-sectional design. Data were collected using a questionnaire from random sample of 201 employees drawn from a population of 420 employees across different job categories at the hospital. Pearson's correlation coefficient, an independent-samples t-test, and one-way analysis of variance ANOVA were used to analyze the data.

Key Findings: No statistically significant relationship was found between organizational flexibility and affective commitment ($r = -.093$, $p = .191$) or normative commitment ($r = .000$, $p = .996$). A weak positive statistically significant relationship was found between organizational flexibility and continuance commitment ($r = .201$, $p = .004$). No statistically significant differences in organizational commitment were found by gender or job specialization.

Conclusions: The overall relationship between organizational flexibility and organizational commitment was not statistically significant. Among the three commitment dimensions, only continuance commitment showed a statistically significant positive relationship with organizational flexibility.

Recommendations: The study recommends strengthening appropriate flexibility practices, developing adaptive capabilities, problem-solving, and stress-management capabilities, supporting communication and participation in operational problem solving, and reviewing incentive and job-stability practices in light of the observed relationship with continuance commitment.

Keywords: Organizational Flexibility; Organizational Commitment; Affective Commitment; Continuance Commitment; Normative Commitment

المخلص

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستشفى بن جواد العام من خلال تحليل العلاقة بين المرونة التنظيمية وكل من الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري فضلاً عن الكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيري الجنس والتخصص الوظيفي.

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي التصميم المقطعي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 201 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ 420 عاملاً من مختلف الفئات الوظيفية بالمستشفى، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون، واختبار (t) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

أهم النتائج: أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام العاطفي ($r = -0.093$ ، $p = 0.191$)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المعنوي ($r = -0.000$ ، $p = 0.996$)، وفي المقابل أظهرت وجود علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر ($r = 0.201$ ، $p = 0.004$)، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس أو التخصص الوظيفي. **الاستنتاجات:** لم تكن العلاقة الكلية بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي ذات دلالة إحصائية، في حين ظهرت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر فقط من بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة. **التوصيات:** توصي الدراسة بتعزيز ممارسات المرونة التنظيمية للملائمة لطبيعة العمل الصحي، وتنمية مهارات التكيف وحل المشكلات وإدارة الضغوط، ودعم الاتصال والمشاركة في معالجة المشكلات التشغيلية، ومراجعة نظم الحوافز وممارسات الاستقرار الوظيفي في ضوء العلاقة الملحوظة مع الالتزام المستمر.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المعنوي، الالتزام المستمر، الالتزام المعنوي.

المقدمة

تبرز المرونة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وإعادة تنظيم مواردها وإجراءاتها بصورة تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولذلك ينظر العديد من الباحثين إلى المرونة التنظيمية بوصفها أحد العوامل الحاسمة التي تمكن المؤسسات من التكيف مع التقلبات البيئية وتحقيق أداء تنظيمي أكثر فاعلية واستدامة. (Ni et al., 2021, p: 1) وتؤكد الأدبيات في الإدارة أن المرونة التنظيمية أصبحت من العوامل الحاسمة في قدرة المنظمات على البقاء والنمو في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين، إذ تمكن المؤسسات من إعادة توجيه استراتيجياتها ومواردها بسرعة استجابة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المفاجئة، وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى هياكل تنظيمية مرنة تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتعامل مع حالات عدم الاستقرار مقارنة بالمنظمات ذات الهياكل الجامدة. (Teece, et al., 2016). كما يعد الالتزام التنظيمي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستقرارها؛ إذ يعكس درجة ارتباط العاملين بمنظمتهم، وشعورهم بالانتماء لها، ورغبتهم في الاستمرار في العمل داخلها، ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في المؤسسات الصحية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري وتفانيه في تقديم الخدمة.

وتتجلى العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي في أن البيئة التي تتسم بالتكيف والدعم والمشاركة تعزز شعور العاملين بالأمان الوظيفي والثقة في الإدارة، مما يدفعهم إلى مزيد من الانخراط في العمل وتحمل المسؤولية، لذا يمكن النظر إلى المرونة التنظيمية باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الولاء المؤسسي وترسيخ ثقافة الانتماء.

وفي القطاع الصحي الليبي تبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في ظل التحديات الإدارية والاقتصادية التي تواجه المؤسسات الصحية، وما يترتب عليها من ضغوط مهنية على العاملين، ويُعد مستشفى بن جواد العام نموذجاً مهماً لدراسة هذه الظاهرة، بما يساعد على تقديم نتائج تطبيقية مرتبطة ببيئة تقديم الخدمات الصحية للمجتمع المحلي.

2. مشكلة البحث:

تواجه المنظمات في العصر الحالي بيانات عمل متغيرة ومعقدة فرضت ضرورة إعادة التفكير في أنماط التنظيم التقليدية، وإعطاء أهمية متزايدة لمفهوم المرونة التنظيمية باعتبارها قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات والمتطلبات المتجددة.

وقد أبرزت عدة دراسات أهمية المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع الضغوط والتحديات؛ إذ تُعد هذه المرونة عنصراً جوهرياً في تحقيق التكيف الاستراتيجي والقدرة على مواجهة المنافسة، وقد أشارت بعض الدراسات أن المرونة التنظيمية تسمح للمنظمات بالاستجابة السريعة للتغيرات

البيئية، مما يمنحها ميزة تنافسية وقدرة أعلى على البقاء والنمو في بيئات مليئة بالتقلبات. (Farnese, et al., 2016, p: 404)

وفي المقابل، يعد الالتزام التنظيمي أحد العوامل المحورية في ضمان استقرار القوى العاملة واستمرارها داخل المؤسسة وتحقيق الأداء المؤسسي المتفوق، وبكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الصحية التي تعتمد على العنصر البشري في تقديم خدماتها، ووفقاً لنموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد الذي طرحه Meyer (1991) & Allen، فإن ارتباط العامل بالمؤسسة لا يشكل مفهوماً أحادياً، بل يشمل الالتزام العاطفي، والمستمر، والمعياري، وهي أبعاد تمثل دوافع مختلفة لارتباط العامل بالمؤسسة والاستمرار فيها. وفي ظل اختلاف طبيعة هذه الأبعاد، تظهر الحاجة إلى دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي بحيث لا تقتصر على الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً كلياً، وإنما تذهب إلى اختبار طبيعة علاقتها بكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، وهذه المسألة تكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الصحية الليبية، في ظل المتطلبات التنظيمية والتشغيلية وما تتميز به من تنوع في الوظائف والتخصصات. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستشفى بن جواد العام، وفحص طبيعة هذه العلاقة مع كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي: العاطفي، والمستمر، والمعياري.

3. تساؤلات البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة على تساؤل رئيسي يتمحور فيما يلي: ما طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستشفى بن جواد العام؟ ويتفرع منه عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمستشفى؟
2. ما طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بالمستشفى؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بالمستشفى؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس للعاملين بالمستشفى؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى التخصص الوظيفي للعاملين بالمستشفى؟

4. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في: تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى. وينبثق عنه الأهداف الفرعية:

1. تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمستشفى.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بالمستشفى.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بالمستشفى.
4. الكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيري (الجنس- التخصص الوظيفي) لدى العاملين بالمستشفى.

5. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى.
- الفرضيات الفرعية:
 1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمستشفى.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بالمستشفى.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بالمستشفى.
 4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً للجنس لدى العاملين بالمستشفى.
 5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً للتخصص الوظيفي لدى العاملين بالمستشفى.

6. أهمية البحث :

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. الاسهام في توسيع المعرفة حول العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحية، ما يضيف إلى الأدبيات البحثية الخاصة بالإدارة الصحية.
2. تقديم فهم أكثر تفصيلاً لطبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري).
3. دعم الدراسات المستقبلية التي تهتم بعوامل تعزيز الأداء المؤسسي في المستشفيات من منظور إداري ونفسي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. توفير قاعدة علمية لإعداد برامج تدريبية تهدف لتعزيز مهارات المرونة التنظيمية للعاملين بالمستشفى.
2. مساعدة الإدارة في تصميم سياسات وحوافز تدعم الالتزام التنظيمي وتعزز الاستقرار الوظيفي.
3. دعم صناع القرار في تحسين آليات الاتصال الداخلي وزيادة الوعي بالموقف بين الموظفين.
4. توفير توصيات لتطوير أساليب القيادة الداعمة والمشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام والولاء المؤسسي.
5. تقديم أدوات تقييم علمية قابلة للتطبيق لتقدير مستوى المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي بشكل دوري ومتابعة التحسين المستمر.

7. متغيرات البحث :

أولاً: المرونة التنظيمية :

تمثل المتغير المستقل الذي يفترض أنه يؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين، ويمكن قياسه من خلال أبعاده التالية:

1. إدارة نقاط الضعف الأساسية: مدى قدرة المستشفى وموظفيها على التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها بفعالية.
2. الوعي بالموقف: قدرة المستشفى والعاملين على مراقبة التغيرات والتنبؤ بالمشكلات والاستفادة من الخبرات السابقة.
3. القدرة على التكيف: قدرة العاملين على مواجهة المشكلات والتغيرات والتكيف معها بمرونة.
4. القدرة التحويلية: القدرة على إحداث تغييرات استراتيجية أو ابتكارات أساسية لمواجهة الأحداث السلبية وضمان استمرارية العمل.

ثانياً: الالتزام التنظيمي:

يمثل المتغير التابع بالدراسة، ويتم قياسه من خلال أبعاده:

1. الالتزام العاطفي: شعور العامل بالفخر والانتماء العاطفي تجاه المستشفى ورغبته في الاستمرار بها.
 2. الالتزام المستمر: الاعتماد على الوظيفة ومراعاة المنافع والاستقرار المهني في البقاء داخل المستشفى.
 3. الالتزام المعياري: الالتزام الأخلاقي والقيمي تجاه المستشفى واستمرار العمل بدافع الواجب والمسؤولية.
- ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية (المتغيرات الضابطة أو الوصفية)
- تشتمل على: (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في المستشفى - الجنس - المسمى الوظيفي - التخصص الوظيفي).

8. الإطار النظري للبحث :

1.8 المبحث الأول: المرونة التنظيمية :

1. مفهوم المرونة التنظيمية:

يُعرف مفهوم المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات، والاستعداد لها، والاستجابة لها سواء كانت تغييرات تدريجية أو اضطرابات مفاجئة، بما يضمن بقاء المنظمة وازدهارها، وتتجاوز المرونة التنظيمية مجرد إدارة المخاطر لتشكل رؤية شاملة تركز على صحة الأعمال ونجاحها المستدام، فالمنظمة

المرونة ليست تلك التي تستطيع الاستمرار على المدى الطويل فحسب، بل هي المنظمة القادرة على الازدهار وإظهار جاهزيتها لمواجهة تحديات المستقبل بكفاءة وفاعلية (الزبيدي والخزرجي، 2016، ص: 50). وتعرف المرونة أيضاً بأنها أحد سمات المنظمة التي تعكس قدرة المنظمة الاستباقية على توقع التغيرات المستقبلية، والاستجابة ورد الفعل السريع والكفاء على هذه التغيرات (النعاس، مصطفى، 2020). وعرفها (Ni et al., 2021) بأنها قدرة المنظمة على الاستخدام الفعال للموارد والقدرات للاستجابة أو التوافق السريع في الوقت المناسب مع التغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر. كما تعرف بأنها العملية التي يظهر فيها الأفراد تكيفاً سلوكياً إيجابياً عند مواجهة تهديدات، بحيث تعني القدرة على مواجهة التهديدات والتكيف الإيجابي معها (البدوي، القحطاني، 2021). وبناء على تلك التعريفات يمكن القول أن المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة الشاملة على التكيف الفعال مع التغيرات البيئية والداخلية سواء كانت تدريجية أو مفاجئة، من خلال تعديل هياكلها وإجراءاتها ومواردها واستراتيجياتها بطريقة استباقية وسريعة، بما يضمن استمراريتها وازدهارها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. أهمية المرونة التنظيمية :

تتمثل أهمية المرونة التنظيمية في عدة جوانب أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي: (عياش، 2020، ص: 190)

- تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات والاستجابة بسرعة لقوى السوق المختلفة.
- قدرة المنظمة على تقديم استجابات متعددة وفعالة لبيئتها.
- استغلال كل ما هو جديد لتطوير الأداء والتحول نحو منظمة أكثر مرونة.
- توفر مستوى معرفي عالي لفهم المواقف الجديدة والقدرة الإبداعية للتعامل معها بفاعلية.
- تمكين المنظمة من تصنيف ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات وتكييفها مع المتغيرات البيئية، ووضع نماذج وأنماط مناسبة لإدارة الأعمال.
- القدرة على استكشاف ترتيبات جديدة لأصول المنظمة ومواردها لتلبية الاحتياجات المستجدة وتجربة مجموعات وترتيبات جديدة في العمليات.
- الحفاظ على فاعلية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات بديلة للتكيف مع الظروف الطارئة والمتغيرات غير المتوقعة.
- توفير بيئة عمل داعمة للعاملين وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يعزز القدرة التنافسية واستدامة نجاح المنظمة.

3. أنواع المرونة التنظيمية :

تشكل أنواع المرونة التنظيمية من خلال ما يلي: (عمير، 2019، ص: 137-138)

1.3 المرونة الهيكلية:

تشير إلى قدرة الإدارة على تكيف عمليات اتخاذ القرار والتواصل داخل الهيكل التنظيمي بسرعة وفعالية بما يتوافق مع متطلبات التغير في البيئة الخارجية، وتعتمد على وجود مرونة داخلية تمكن المنظمة من تجديد أو تعديل عملياتها الحالية عند مواجهة تغيرات جذرية، وتتمثل عناصر المرونة الهيكلية في مرونة نظام العمل التي تسمح بتنوع الأدوار وتوزيع المهام، والمرونة العددية التي تتعلق بتنوع أعداد العاملين وتوظيف العمالة المؤقتة، والمرونة المؤقتة التي تشمل التنوع في ساعات العمل مثل الدوام الجزئي والإضافي، وأخيراً المرونة المكانية التي تمكن العاملين من أداء مهامهم خارج نطاق العمل المعتاد أو عن طريق العمل عن بعد.

2.3 المرونة التشغيلية:

تتمثل في قدرة المنظمة على تكيف مزيج وحجم أنشطتها بسرعة لتحقيق أداء عالٍ، وهي مبنية على قدرات المرونة الهيكلية، وتركز المرونة التشغيلية على تنظيم النشاطات التنفيذية وليس أنواعها، وتتيح استجابة سريعة للتغيرات التي تسبب تقلبات مؤقتة في أداء المنظمة، وتشمل المرونة التشغيلية القدرة على تعديل حجم الإنتاج، وإدارة المخزون، والحفاظ على الطاقة الفائضة، بما يضمن استمرارية العمليات وفعاليتها حتى في ظل التغيرات قصيرة المدى في بيئة العمل.

3.3 المرونة الاستراتيجية:

تعني قدرة المنظمة على إدارة المخاطر والفرص البيئية الخارجية بسرعة وفاعلية من خلال الفعل ورد الفعل. وتتمثل في القدرة على تعديل المسارات الاستراتيجية استجابة للظروف المستجدة والتغيرات المستقبلية غير المتوقعة، وإتاحة خيارات تنظيمية لتوليد قيمة مضافة للعملاء وإعادة تشكيلها عند الحاجة، كما تركز على المنهج التكيفي القائم على جاهزية الاستجابة للأحداث المتغيرة عند ظهورها، مع التأكيد على التجريب المستمر والقدرة على الرد السريع لضمان استدامة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

4. أبعاد المرونة التنظيمية:

اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد المرونة على دراسة عيسى (2024)، والتي تناولت أربعة أبعاد للمرونة التنظيمية وهي: إدارة نقاط الضعف الأساسية، والوعي بالموقف، والقدرة على التكيف، والقدرة التحويلية، ونتناول هذا الأبعاد كما يلي: (Georgescu, et al., 2024)

1.4 إدارة نقاط الضعف:

تشير إدارة نقاط الضعف إلى قدرة المنظمة على تحديد مصادر الضعف والمخاطر المحتملة داخل بيئتها التنظيمية أو في بيئتها الخارجية، والعمل على معالجتها أو الحد من تأثيرها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر في الأداء المؤسسي، ويتطلب ذلك وجود آليات فعالة لرصد المخاطر، وتحليل نقاط القصور في الهياكل التنظيمية أو الموارد أو الإجراءات التشغيلية، إضافة إلى تطوير خطط استباقية للتعامل مع التهديدات المحتملة، وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات المرنة هي تلك التي تمتلك القدرة على اكتشاف نقاط الضعف مبكراً والتعامل معها بفعالية، مما يعزز قدرتها على الصمود أمام الاضطرابات والتغيرات البيئية المختلفة.

2.4 الوعي بالموقف:

يمثل الوعي بالموقف أحد الأبعاد الأساسية للمرونة التنظيمية، ويشير إلى قدرة المنظمة على إدراك وفهم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، بما يشمل التعرف على التهديدات والفرص والتغيرات المحتملة في الوقت المناسب، ويتحقق هذا الوعي من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومشاركتها بين العاملين وصناع القرار، بما يتيح للمنظمة اتخاذ قرارات مناسبة استجابة للظروف المتغيرة. وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الوعي بالموقف يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها، مما يرفع من مستوى الجاهزية التنظيمية ويعزز فاعلية الاستجابة للأزمات والتحديات.

3.4 القدرة على التكيف:

تشير القدرة على التكيف إلى قدرة المنظمة على تعديل هياكلها وإجراءاتها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات والضغوط التي تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية، وتتجسد هذه القدرة في مرونة السياسات التنظيمية، وإمكانية إعادة توزيع الموارد، وتعديل أساليب العمل بما يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتحديات، كما تعد القدرة على التكيف عنصراً جوهرياً في بناء المنظمات المرنة، حيث تمكنها من الاستمرار في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها رغم الاضطرابات أو التغيرات المفاجئة، وذلك من خلال استثمار الموارد المتاحة وإعادة تنظيمها بطريقة أكثر كفاءة. (Singh, et al., 2022)

4.4 القدرة التحويلية:

تشير القدرة التحويلية إلى قدرة المنظمة على إحداث تغييرات جذرية في هياكلها أو استراتيجياتها أو نماذج عملها عندما تصبح التغيرات البيئية كبيرة أو معقدة بحيث لا يمكن التعامل معها من خلال التكيف التدريجي فقط، وتتمثل هذه القدرة في إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتبني أساليب عمل جديدة، وتطوير استراتيجيات مبتكرة تسمح للمنظمة بالانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر ملائمة للظروف الجديدة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القدرة التحويلية تمثل مستوى متقدماً من المرونة التنظيمية، حيث تمكن المؤسسات من تجاوز الأزمات ليس فقط بالتعافي منها، بل بتحويلها إلى فرص للتطوير والتجديد المؤسسي. (Nieuwborg, et al., 2023,p: 11)

5. معوقات تطبيق المرونة التنظيمية:

تواجه المنظمات بشكل عام مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق المرونة التنظيمية بفعالية، ويمكن تلخيص أبرز هذه المعوقات فيما يلي: (الشيفي، 2024، ص: 93)

1.5 الجمود التنظيمي:

يشير الجمود التنظيمي إلى ميل المنظمة لمقاومة التغيير وعدم التفاعل مع التحولات البيئية، مما يؤدي إلى عجزها عن الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات وميلها للحفاظ على الوضع القائم، ويظهر الجمود التنظيمي من خلال تمسك الإدارة بالإجراءات الروتينية المفرطة، وعدم تجديد السياسات والعمليات بما يتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة .

2.5 نقص الموارد المتاحة:

تتطلب المرونة التنظيمية القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة باستخدام الموارد والقدرات المتاحة للمنظمة، ويُعد نقص الموارد المادية أو البشرية من العوائق المباشرة أمام تطبيق المرونة، إذ تؤثر محدودية الموارد على قدرة المنظمة على تطوير مشاريع جديدة، أو توسيع عملياتها الحالية، أو تعديل عملياتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات، مما يقلل من مستوى استجابتها وفعاليتها في بيئة ديناميكية.

2.8 المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

1. مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه المناصرة والدعم الذي يقدمه الفرد للجماعة داخل المؤسسة، والمودة أو العلاقة الإيجابية التي تؤثر في توجيهه نحو تحقيق أهداف وقيم المؤسسة (برقوق ودرنوني، 2014، ص: 17-18)

ويؤكد تعريف الالتزام التنظيمي وفقاً لـ Porter & Lyman على قوة التوافق بين الفرد ومؤسسته وارتباطه بها، مشيراً إلى عدة صفات تؤثر بشكل كبير في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي، من أبرزها: (Porter et al, 1974, p: 603)

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.

2. أبعاد الالتزام التنظيمي:

اعتمدت الدراسة الحالية نموذج (Meyer & Allen, 1990)، والذي يميز بين ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي تعكس دوافع مختلفة للبقاء في المنظمة وهي (بن نصيب وداسي، 2026) :

- **الالتزام العاطفي:** يعكس ارتباط الفرد النفسي والعاطفي بالمنظمة، وتوافق قيمه وأهدافه الشخصية مع قيمها وأهدافها، ويتجلى في شعوره بالانتماء إليها ورغبته في مواصلة العمل فيها والمساهمة في تحقيق غاياتها .
- **الالتزام المستمر:** يرتبط بتقدير الفرد للتكاليف والخسائر المحتملة المترتبة على مغادرة المنظمة، مثل فقدان المنافع المادية والحقوق المتراكمة والعلاقات المهنية، ومن ثم يستند استمراره في العمل إلى حاجته إلى المحافظة على هذه المكتسبات وتجنب خسارتها .
- **الالتزام المعياري:** تتمثل في شعور الفرد بالواجب الأخلاقي تجاه البقاء في المنظمة، متأثراً بالقيم والمعايير المهنية والاجتماعية التي يتبناها، ويظهر في اعتقاده بأن الاستمرار في العمل والوفاء بالتزاماته تجاه المنظمة هو التصرف الذي ينبغي عليه القيام به .
- **3. أهمية الالتزام التنظيمي في بيئة العمل**

يمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي: (فليح، 2010، ص: 178-179)

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً يربط بين المؤسسة والعاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي تعجز فيها المؤسسات عن تقديم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد نحو العمل وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

- يعد التزام الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها مؤشراً مهماً للتنبؤ ببقائهم في المؤسسة أو رغبتهم في مغادرتها.
- يسهم العاملون ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في تعزيز النمو الاقتصادي وزيادة معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- ويُعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد مؤشراً أساسياً لضمان فاعلية المؤسسة، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، ورفع معدلات الأداء.
- كما أنه كلما ارتفع معدل توافق القيم والأهداف بين الأفراد والمؤسسة، ارتفعت الروح المعنوية للعمال، مما يعزز الأداء والكفاءة المؤسسية.

3.8 المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الزهراني، (2025): إلى دراسة تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتعددة في المستشفيات العامة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام قائمة استبيان صُممت خصيصاً لغرض الدراسة، واستهدفت عينة عشوائية من العاملين في عشر مستشفيات عامة بمدينة الرياض، بلغ حجمها (498) مشاركاً، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها معاملات الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار البسيط، لاختبار فروض البحث، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية بمختلف أبعادها على الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده في المستشفيات العامة بمدينة الرياض.

كما تناولت دراسة حسن، وخونده (2025): دراسة وقياس تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مع التعرف على الفروق المحتملة تبعاً لمتغيري النوع والمؤهل العلمي لدى العاملين في الأمانة السورية للتنمية، وتكون المجتمع الأصلي من جميع العاملين في الأمانة البالغ عددهم (1647) عاملاً. واعتمد البحث المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على (115) عاملاً، واستُرد منها (80) استبانة صالحة للتحليل، كما تم استبعاد العينة الاستطلاعية التي ضمت (14) عاملاً من حسابات الصدق والثبات الخاصة بالأداة قبل التطبيق.

وأظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة، وكان البعد الأكثر تأثيراً هو مرونة الموارد البشرية، يليه المرونة الاستراتيجية، ثم المرونة التشغيلية، أما المرونة الهيكلية فلم يظهر لها أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغيري النوع والمؤهل العلمي.

واعتمدت دراسة (Afaishat, et al, 2025): على المنهج الكمي بهدف قياس أثر الالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والاستمراري) على تبني ريادة الأعمال الاستراتيجية داخل المؤسسات، مع اختبار دور دعم القيادة بوصفه متغيراً وسيطاً. وتركز التطبيق الميداني على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، بالاستناد إلى مقاييس معتمدة في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية. وقد بلغ حجم العينة 384 استجابة صالحة من العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لجميع أبعاد الالتزام الوظيفي على الميل إلى تبني ريادة الأعمال الاستراتيجية، مع تسجيل الالتزام العاطفي أقوى تأثير مقارنةً ببعدي الالتزام المعياري والاستمراري، كما بينت النتائج أن دعم القيادة يلعب دوراً تعديلياً مهماً، إذ تتعزز العلاقة بين الالتزام الوظيفي والسلوك الريادي في ظل مستويات مرتفعة من الدعم القيادي، وتشير هذه النتائج إلى أن الموظفين الأكثر التزاماً يكونون أكثر استعداداً لتبني المبادرات الابتكارية واغتنام الفرص الاستراتيجية، لا سيما عندما يتوافر مناخ قيادي داعم يشجع المبادرة ويحفز الإبداع داخل المؤسسة.

واستهدفت دراسة (Mahohoma & Harpal, 2025): قياس أثر التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الكوادر الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي بإقليم كوازولو ناتال في جنوب أفريقيا، واعتمدت الدراسة على المنهج التفسيري ضمن إطار وصفي نوعي وتم

تطبيق الدراسة ميدانياً في معهد ريتشفيلد للدراسات العليا، حيث جُمعت البيانات من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة قصدية مكونة من عشرة مشاركين من أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وقد أتاح هذا الأسلوب تعميق الفهم للتجارب الشخصية للمشاركين، واستكشاف تصوراتهم حول الضغوط المهنية ومتطلبات العمل وانعكاساتها على حياتهم الخاصة.

وأظهرت النتائج أن طول ساعات العمل، وتزايد الأعباء الإدارية، وضعف التوازن بين المتطلبات المهنية والحياة الشخصية تسهم في انخفاض مستويات الرضا الوظيفي وتراجع الالتزام التنظيمي، فضلاً عن شعور عدد من المشاركين بالإرهاق العاطفي والضغط النفسي، مما انعكس سلباً على الحافز والأداء في المقابل. بينت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى سياسات عمل مرنة، وتوفر دعماً إدارياً فعالاً، وتعزز ثقافة العمل الجماعي، تسجل مستويات أعلى من الرضا والارتباط العاطفي بالمؤسسة، وتؤكد النتائج أن تحسين التوازن بين العمل والحياة يسهم في تعزيز رفاهية الموظفين وولائهم التنظيمي، ويوصي الباحثون بضرورة تبني الجامعات سياسات واضحة وأنظمة دعم مستدامة لتعزيز التكامل بين الجانبين المهني والشخصي، بما يدعم استدامة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة (Adaileh & Sarireh, 2023): أثر المرونة التنظيمية على نجاح المنظمات في قطاع صناعة الأدوية في الأردن" من خلال منهج تحليلي كمي، إلى تقييم أثر المرونة التنظيمية على النجاح التنظيمي في الشركات العاملة بقطاع الأدوية في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف، طُور استبيان خاص لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل 1000 موظف من شاغلي المناصب الإدارية الوسطى والعليا في عشرين شركة دوائية أردنية، واعتمد الباحثون أسلوب العينة الطبقية العشوائية المتناسبة، حيث بلغت العينة 390 مشاركاً، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لفئات المجتمع محل الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على مستوى النجاح التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، كما بينت أن ارتفاع مستويات المرونة التنظيمية يرتبط بتحقيق مستويات مرتفعة من النجاح التنظيمي، وتشير هذه النتائج إلى أن تبني ممارسات تنظيمية مرنة يسهم بفاعلية في تعزيز أداء الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تنافسية متغيرة.

وسعت دراسة عمير، (2019): إلى قياس تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية) على تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعاده (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الإبداع، الميزة التنافسية المستدامة) في عدد من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة تتألف من (85) فرداً من مجتمع البحث، شملت مدراء الأقسام، ومدراء الوحدات الإدارية، ومهندسي الاتصالات، للإجابة على استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وعلاقة تأثير معنوية بين المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة والازدهار التنظيمي للمنظمات المبحوثة، وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستدلال على أن تعزيز المرونة التنظيمية يسهم بشكل فعال في تحقيق الازدهار التنظيمي ويظهر أثره في أبعاده المتنوعة، مثل الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الإبداع، والميزة التنافسية المستدامة.

4.8 التعقيب على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى تنوع الاهتمام البحثي بمفهوم المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي في سياقات مختلفة، حيث ركزت بعض الدراسات مثل دراسة الزهراني (2025) ودراسة عمير (2019) على أثر المرونة التنظيمية على مخرجات تنظيمية متنوعة مثل الإبداع والازدهار التنظيمي، بينما اهتمت دراسات أخرى مثل دراسة حسن وخونده (2025) ودراسة Mahohoma & Mohini (2025) بدراسة الالتزام التنظيمي وأبعاده وعلاقته بعوامل تنظيمية مختلفة.

ويظهر من خلال هذه الدراسات أن الهدف المشترك يكمن في الكشف عن كيفية تأثير ممارسات المرونة التنظيمية أو الالتزام الوظيفي على الأداء والسلوك التنظيمي، إلا أن سياقات التطبيقات والنتائج تختلف بحسب نوع المؤسسة وطبيعة العاملين فيها.

أما من حيث المنهجية، فقد اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي أو الكمي، مع استخدام أدوات جمع بيانات متنوعة مثل الاستبانة المطبوعة أو الإلكترونية والمقابلات شبه المنظمة في بعض الدراسات النوعية، ومن الأمثلة، استخدمت دراسة الزهراني (2025) استبانة لتقييم أثر المرونة على الإبداع في مستشفيات عامة، بينما اعتمدت دراسة Afaishat et al., (2025) على الاستبانة الإلكترونية ونموذج المعادلات الهيكلية لتحليل أثر الالتزام الوظيفي في ريادة الأعمال، فيما اعتمدت دراسة Mahohoma & Mohini (2025) على المقابلات شبه المنظمة لتعميق الفهم النوعي للارتباط بين التوازن بين العمل والحياة والالتزام التنظيمي.

وبخصوص العينة، تتباين الدراسات بين استخدام عينات كبيرة نسبياً تمثلت في مئات المشاركين، كما في دراسات الزهراني (498 مشاركاً) و Afaishat et al., (384 مشاركاً)، وبين استخدام عينات صغيرة أو قصدية كما في دراسة Mahohoma & Mohini (10 مشاركين)، وهو ما يعكس الاختلاف في مستوى التعميم الممكن للنتائج ونوع التحليل الذي يمكن تطبيقه، سواء كمياً أو نوعياً. أما النتائج، فتؤكد الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة وبين المتغيرات التنظيمية التي تناولتها مثل الإبداع التنظيمي والازدهار التنظيمي والالتزام الوظيفي، مع تفاوت التأثير بين الأبعاد. كما أبرزت بعض الدراسات دور العوامل الوسيطة مثل دعم القيادة في تعزيز تأثير الالتزام على السلوك التنظيمي، بينما لم تركز معظم الدراسات على المؤسسات الصحية في ليبيا، مما يشير إلى محدودية البحث التطبيقي في هذا السياق المحلي.

5.8 الفجوة البحثية:

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية وما يرتبط بها من مخرجات تنظيمية مختلفة، إلا أنه في البيئة الصحية لا يزال فهم علاقتها بالالتزام التنظيمي يحتاج المزيد من الدراسة، وخاصة عند النظر إلى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والمعياري)، وقد أظهرت الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية تنوعاً في السياقات التنظيمية والمتغيرات المرتبطة بالمرونة التنظيمية، غير أنه لا يزال هناك محدودية في الدراسات التطبيقية التي تختبر علاقة المرونة التنظيمية بأبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحية الليبية.

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في دراسة هذه العلاقة وخاصة في المستشفيات، نظراً إلى اعتمادها في تقديم الخدمات على قوى عاملة ذات تخصصات متعددة، تعمل في ظل متغيرات تنظيمية وتشغيلية، وعلى ذلك فإن الاقتصار على دراسة الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً كلياً قد لا يكشف بصورة واضحة عن اختلاف طبيعة ارتباط المرونة التنظيمية بالدوافع المختلفة التي تقف وراء ارتباط العاملين بالمؤسسة واستمرارهم فيها.

وفي ضوء ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال اختبار العلاقة بين المرونة التنظيمية وكل من الالتزام العاطفي والمستمّر والمعياري لدى العاملين بمستشفى بن جواد العام، بما يتيح فهماً أكثر تفصيلاً لطبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية وأشكال الالتزام المختلفة في سياق تقديم الخدمات الصحية.

9. الإطار المنهجي للبحث :

1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي التصميم المقطعي لملاءمته لطبيعة الدراسة الهادفة إلى وصف المتغيرات واختبار العلاقات الإحصائية بينها، وطبقت الدراسة على العاملين بمستشفى بن جواد العام، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم قياس استجابات المشاركين وفق مقياس ليكرت الخماسي، وفق الترميز التالي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، ثم حلت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى بن جواد العام، والبالغ عددهم 420 شخص، أما عينة الدراسة فتكونت من 201 مشاركاً من بين مجتمع الدراسة الذي يضم 420 عاملاً بمستشفى بن جواد العام

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan,1970)، وتم اختيار المشاركين بطريقة عشوائية لضمان شمول جميع الفئات العاملة بالمستشفى، بما في ذلك الأطباء، والمرضى، والفنيين، والإداريين، بما يعكس التنوع في الخبرات والوظائف داخل المستشفى.

3. المعالجات الإحصائية للدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة :

- تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم إجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق النهائي .
- تم اختبار ملائمة البيانات للتحليل العاملي .

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي

الاختبار	القيمة	درجات الحرية (df)	الدالة الإحصائية (.Sig)
مقياس كايير-ماير-أولكين (KMO) لملاءمة العينة	0.942	—	—
اختبار بارتليت للكرة (Bartlett's Test of Sphericity) (القيمة التقريبية للكاى-تربيع)	3199.131	276	0

تشير نتائج اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) إلى أن حجم العينة المستخدم في الدراسة ممتاز وملائم تماماً لإجراء التحليل العاملي، حيث بلغت القيمة 0.942، وهي قيمة عالية جداً تدل على كفاية العينة. كما أظهر اختبار بارتليت للكرية (Bartlett's Test of Sphericity) قيمة $\chi^2 = 3199.131$ بـ 276 درجة حرية وقيمة دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ ، مما يعني وجود ارتباطات كافية بين المتغيرات، وهو ما يتيح إجراء التحليل العاملي بثقة ودقة، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن البيانات صالحة للتحليل العاملي وأن النتائج الناتجة عنه ستكون موثوقة ومعتبرة إحصائياً.

أ. ثبات أداة الدراسة:

جدول (2) ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا
المرونة التنظيمية		
إدارة نقاط الضعف الأساسية	3	0.82
الوعي بالموقف	3	0.78
القدرة على التكيف	3	0.8
القدرة التحويلية	3	0.81
الالتزام التنظيمي		
الالتزام العاطفي	4	0.85
الالتزام المستمر	4	0.83
الالتزام المعياري	4	0.84

أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ أن قيم الثبات لأبعاد المرونة التنظيمية تراوحت بين 0.78 و 0.82، كما تراوحت قيم الثبات لأبعاد الالتزام التنظيمي بين 0.83 و 0.85، وهو ما يعكس أيضاً مستوى مقبول إلى مرتفع من الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد، وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحليلها بثقة، حيث تؤكد النتائج أن جميع العبارات داخل كل بعد ومجمع المحور تقيس المفهوم المستهدف بشكل متنسق وموثوق.

4. المحور الأول: البيانات الديموغرافية:

بغرض تحليل خصائص عينة الدراسة، تم الاستعانة بأسلوبي التكرارات والنسب المئوية، وذلك بناءً على البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة الرئيسية، وهي الاستبانة.

وفيما يلي عرض لنتائج توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المختلفة:

جدول (3) تحليل البيانات الديموغرافية:

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	67	33.3
أنثى	134	66.7
العمر		
أقل من 30 سنة	94	46.8
30-40 سنة	45	22.4
41-50 سنة	28	13.9
51 سنة فأكثر	34	16.9
المؤهل العلمي		
دبلوم متوسط	86	42.8
بكالوريوس	113	56.2
ماجستير	2	1.0
سنوات الخدمة		
سنوات فأقل 5	50	24.9
سنوات 5-10	70	34.8
سنة 10-20	41	20.4
سنة فأكثر 20	40	19.9
المسمى الوظيفي		
طبيب	22	10.9
ممرض / ممرضة	71	35.3
فني	28	13.9
إداري	53	26.4
إشرافي	27	13.4
التخصص		
طبي	22	10.9
تمريض	71	35.3
فني صحي	28	13.9
إداري	53	26.4
خدمات مساندة	27	13.4

استناداً إلى بيانات عينة الدراسة

■ الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الإناث بلغت (66.7%) بعدد (134) مفردة من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الذكور (33.3%) بعدد (67) مفردة ويشير ذلك إلى أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من العاملين المشاركين في الدراسة، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة العمل في المؤسسات الصحية التي تشهد عادة حضوراً أكبر للعنصر النسائي، خاصة في مجال التمريض والخدمات الصحية المساندة، الأمر الذي يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي داخل مستشفى بن جواد العام.

■ العمر:

أوضحت النتائج أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (46.8%) بعدد (94) مفردة، تليها الفئة العمرية من (30-40 سنة) بنسبة (22.4%)، ثم الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (16.9%)، وأخيراً الفئة العمرية من (41-50 سنة) بنسبة (13.9%)، وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة، مما يدل على أن المستشفى يعتمد بدرجة كبيرة على الكوادر الشابة في تقديم الخدمات الصحية.

■ المؤهل العلمي:

توضح البيانات أن غالبية أفراد العينة من الحاصلين على درجة البكالوريوس بعدد 113 فرداً بنسبة 56.2%، تليهم فئة الدبلوم المتوسط بعدد 86 فرداً بنسبة 42.8%، في حين جاءت درجة الماجستير في المرتبة الأخيرة بعدد فردين فقط بنسبة 1.0%. ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، حيث تتركز النسبة الأكبر في درجتي البكالوريوس والدبلوم المتوسط.

■ سنوات الخدمة:

بينت النتائج أن الفئة التي تتراوح سنوات خدمتها بين (5-10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (34.8%) بعدد (70) مفردة، تليها فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (24.9%)، ثم فئة (10-20 سنة) بنسبة (20.4%)، وأخيراً فئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (19.9%)، وتشير هذه النتائج إلى وجود توازن نسبي في مستويات الخبرة بين العاملين، مع ميل واضح نحو فئة الخبرة المتوسطة، وهو ما قد يساهم في تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي داخل المستشفى.

■ المسمى الوظيفي:

أوضحت النتائج أن فئة الممرضين والممرضات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (35.3%) بعدد (71) مفردة، تليها الفئة الإدارية بنسبة (26.4%) بعدد (53)، ثم الفنيين بنسبة (13.9%)، ثم الفئة الإشرافية بنسبة (13.4%)، وأخيراً فئة الأطباء بنسبة (10.9%). ويعكس ذلك طبيعة الهيكل الوظيفي للمستشفى الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الكوادر التمريضية في تقديم الخدمات الصحية اليومية.

■ التخصص:

أظهرت النتائج أن تخصص التمريض جاء في المرتبة الأولى بنسبة (35.3%) بعدد (71) مفردة، يليه التخصص الإداري بنسبة (26.4%) بعدد (53)، ثم الفني الصحي بنسبة (13.9%)، ثم الخدمات المساندة بنسبة (13.4%)، وأخيراً التخصص الطبي بنسبة (10.9%)، ويشير ذلك إلى تنوع التخصصات داخل المستشفى، وهو ما يعكس تكامل الأدوار بين مختلف الكوادر الصحية والإدارية في تقديم الخدمات الطبية.

5. المحور الثاني: المرونة التنظيمية:

1- إدارة نقاط الضعف الأساسية:

جدول (4) الإحصائيات الوصفية لإدارة نقاط الضعف الأساسية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.88199	3.8358	201	تمتلك المستشفى الموارد الداخلية الكافية للعمل بنجاح أثناء العمل كالمعتاد.
0.87232	3.8159	201	يملك الكادر بالمستشفى مهارات متنوعة تمكنه من تحمل مسؤوليات متعددة.
0.94026	3.8109	201	تدرك المستشفى أهمية ارتباطها بالمستشفيات الأخرى في نفس الصناعة أو الموقع وتقوم بإدارة تلك الروابط بشكل فعال.

تشير نتائج الإحصائيات الوصفية لبعد إدارة نقاط الضعف الأساسية إلى وجود مستوى جيد من إدراك العاملين لقدرة المستشفى على التعامل مع جوانب الضعف التنظيمي. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.8109 – 3.8358)، وهي قيم تميل إلى الارتفاع، مما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة جيدة على توافر الموارد والقدرات اللازمة لدعم العمل داخل المستشفى.

2- الوعي بالموقف:

جدول (5) الإحصائيات الوصفية للوعي بالموقف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.90960	3.7711	201	تستطيع المستشفى استكمال مسيرتها بفعالية في ظل تغير الظروف والاضطرابات.
0.86234	4.0796	201	تقوم المستشفى بمراقبة التغيرات في البيئة الخارجية بشكل نشط لتوفير إنذار مبكر للمشاكل.
0.77540	4.1692	201	تقوم المستشفى باستخلاص الدروس والتجارب في مواجهة الأزمات السابقة لضمان الاستفادة منها في الأزمات الجديدة.

تشير نتائج الإحصائيات الوصفية لبعد الوعي بالموقف إلى ارتفاع مستوى إدراك المستشفى للمتغيرات والظروف المحيطة بها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.7711 – 4.1692)، وهي قيم مرتفعة نسبياً تعكس اتفاق أفراد العينة على امتلاك المستشفى قدرة جيدة على متابعة البيئة المحيطة به والتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية.

3- القدرة على التكيف:

جدول (6) الإحصائيات الوصفية للقدرة على التكيف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.78607	4.1642	201	يتولى العاملون في المستشفى تبني المشكلات والعمل على معالجتها حتى يتم حلها.
0.89801	3.9403	201	يتمتع موظفو المستشفى بالمعلومات والمعرفة اللازمة للاستجابة للمشكلات غير المتوقعة.
0.7148	4.1841	201	يصغي مديرو المستشفى باهتمام إلى مشكلات العاملين ويسعون لمعالجتها.

تشير نتائج الإحصائيات الوصفية لبعد القدرة على التكيف إلى أن المستشفى تتمتع بمستوى جيد من المرونة في التعامل مع المشكلات والتحديات غير المتوقعة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.9403 – 4.1841)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على قدرة المستشفى على التكيف مع الظروف المختلفة والاستجابة بمرونة للمواقف الطارئة بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

4- القدرة التحويلية:

جدول (7) الإحصائيات الوصفية للقدرة التحويلية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.75804	4.2239	201	تعمل المستشفى لمواجهة الصعوبات الناجمة عن الأحداث السلبية بإجراء تغييرات كبيرة تغييرات استراتيجية أو ابتكارات رئيسية في العمل.
0.72301	4.2587	201	تقوم المستشفى بعد وقوع الأحداث السلبية باتخاذ إجراءات فعالة مثل التحالفات والتعاون وغيرها لتحقيق التكامل الفعال للموارد.

0.78791	4.0647	201	تحرص المستشفى على تقديم خدماتها بطرق متنوعة تتناسب مع المتطلبات الجديدة، الأمر الذي يعكس مرونتها التنظيمية لدى العاملين
---------	--------	-----	---

تشير نتائج الإحصائيات الوصفية لبعد القدرة التحويلية إلى أن المستشفى تتمتع بمستوى مرتفع من القدرة على إحداث التغييرات والتكيف الاستراتيجي لمواجهة التحديات والأزمات. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.0647 – 4.2587)، وهي قيم مرتفعة تدل على اتفاق أفراد العينة على قدرة المستشفى على الاستجابة بفاعلية للأحداث السلبية وتحويل العمليات بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة، وامتلاكها قدرة تحويلية عالية تمكنها من الاستجابة الاستراتيجية للأزمات والتغيرات وتحقيق التكامل المؤسسي بفاعلية.

6. المحور الثالث: الالتزام التنظيمي:

1- الالتزام العاطفي:

جدول (8) الإحصائيات الوصفية للالتزام العاطفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.80227	4.0796	201	أشعر بالفخر لكوني جزءاً من المستشفى
0.81555	3.9303	201	أحب العمل في هذه المستشفى وأرغب في الاستمرار بها
0.85029	3.9552	201	أشعر بالارتباط العاطفي مع زملائي والإدارة
0.78857	4.1144	201	أشعر بالسعادة عند تحقيق إنجازات المستشفى

تشير نتائج الإحصائيات الوصفية لبعد الالتزام العاطفي إلى أن العاملين في المستشفى يتمتعون بدرجة جيدة من الارتباط والولاء العاطفي تجاه المؤسسة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.9303 – 4.1144)، وهي قيم مرتفعة نسبياً، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على شعورهم بالانتماء والفخر تجاه المستشفى، ووجود مستوى جيد من الالتزام العاطفي بين العاملين، يعزز ارتباطهم بالمستشفى ويحفزهم على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهدافها.

2- الالتزام المستمر:

جدول (9) الإحصائيات الوصفية للالتزام المستمر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.73994	4.0498	201	لدي أسباب قوية للبقاء في المستشفى بسبب الفوائد والامتيازات
0.78705	4.1244	201	أرى أن ترك الوظيفة قد يؤدي إلى خسارة مهمة بالنسبة لي
0.93601	3.791	201	أعتمد على هذه الوظيفة كمصدر أساسي لأماني المالي والاستقرار المهني
0.90251	3.8408	201	أشعر أن مغادرة المستشفى ستؤثر سلباً على مستقبلي المهني

تشير نتائج الإحصائيات الوصفية لبعد الالتزام المستمر إلى أن العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الاعتماد على استمرارية عملهم في المستشفى بسبب الفوائد والاستقرار المهني، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.791 – 4.1244)، ما يعكس وعي العاملين بعواقب مغادرة المستشفى على مصالحهم المهنية.

3- الالتزام المعياري:

جدول (10) الإحصائيات الوصفية للالتزام المعياري:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
-------------------	-----------------	-------	---------

0.93811	3.7662	201	يدرك العاملون أن تركهم العمل في المستشفى يُعد سلوكاً غير ملائم أخلاقياً، حتى في حال توفر فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى.
1.12743	3.5124	201	يحرص العاملون على البقاء في المستشفى لتجنب الشعور باللوم أو التقصير في حال تركهم العمل.
0.77969	4.1642	201	يستمر العاملون في عملهم بالمستشفى بدافع الإحساس بالواجب والالتزام الأخلاقي نحوها.
0.74286	4.1144	201	يرتبط العاملون بعلاقات مهنية قوية بزملائهم، مما يعزز شعورهم بالالتزام تجاه المستشفى.

تشير نتائج الإحصائيات الوصفية لبعد الالتزام المعياري إلى أن العاملين في المستشفى يشعرون بدرجة جيدة من المسؤولية والواجب الأخلاقي تجاه مؤسساتهم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.5124 – 4.1642)، مما يدل على أن العاملين يلتزمون بالمستشفى بدافع الواجب الأخلاقي والانتماء المهني، وهو ما يعزز استقرارهم المهني ويقوي الروابط التنظيمية داخل المؤسسة.

7. المحور الثالث: اختبار الفرضيات

1.7 الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى.

جدول (11) الفرضية الرئيسية

المتغيرات	الإحصاء	المرونة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
المرونة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	1	0.068
	(Correlation)		
	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)		0.336
	العدد (N)	201	201
الالتزام التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	0.068	1
	(Correlation)		
	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)		0.336
	العدد (N)	201	201

أظهرت نتائج اختبار الارتباط أن قيمة معامل بيرسون بين المرونة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي بلغت 0.068، مع قيمة دلالة إحصائية 0.336، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويشير ذلك إلى أن العلاقة بين المرونة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي ضعيفة جداً وغير ذات دلالة إحصائية، وبالتالي لا يمكن القول بوجود علاقة حقيقية بين المتغيرين لدى عينة الدراسة.

2.7 الفرضيات الفرعية:

■ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمستشفى.

جدول (12) الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	الإحصاء	المرونة التنظيمية	الالتزام العاطفي
المرونة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	1	-0.093
	(Correlation)		
	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)		0.191
	العدد (N)	201	201

1	0.093-	معامل ارتباط بيرسون (Pearson) (Correlation)	الالتزام العاطفي
	0.191	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)	
201	201	العدد (N)	

تشير نتائج تحليل الارتباط بين المرونة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمستشفى إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين فقد أظهرت قيمة معامل الارتباط (-0.093) إشارة سالبة وضعيفة جداً، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($p = 0.191$) أكبر من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، وهو ما يشير إلى عدم إمكانية رفض الفرضية الصفرية، وبناءً على ذلك، يمكن القول أن النتائج لم تقدم دليلاً إحصائياً على وجود علاقة خطية بين المرونة التنظيمية والالتزام العاطفي في هذه العينة من الموظفين.

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بالمستشفى

جدول (13) الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	الإحصاء	المرونة التنظيمية	الالتزام المستمر
المرونة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون (Pearson) (Correlation)	1	.201
	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)		0.004
	العدد (N)	201	201
الالتزام المستمر	معامل ارتباط بيرسون (Pearson) (Correlation)	.201	1
	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)		0.004
	العدد (N)	201	201

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بالمستشفى فقد بلغ معامل الارتباط 0.201، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($p = 0.004$) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المرونة التنظيمية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين بالمستشفى.

■ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بالمستشفى

جدول (14) الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	الإحصاء	المرونة التنظيمية	الالتزام المعياري
المرونة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون (Pearson) (Correlation)	1	0
	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)		0.996
	العدد (N)	201	201
الالتزام المعياري	معامل ارتباط بيرسون (Pearson) (Correlation)	0	1
	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)		0.996

201	201	العدد (N)	
-----	-----	-----------	--

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة بين المرونة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بالمستشفى. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.000$)، وقيمة الدلالة ($p = 0.996$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبناءً على ذلك لا تدعم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المعياري لدى أفراد عينة الدراسة.

■ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً للجنس لدى العاملين بالمستشفى.

جدول (15) الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	فرضية التباين	اختبار ليفين لتجانس التباين	اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات					
الالتزام التنظيمي		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري للفروق
	تجانس التباين مفترض	1.22	0.271	1.319	199	0.189	.07090	0.05374
	تجانس التباين غير مفترض			1.280	121.903	0.203	.07090	0.05541

أظهرت نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي بين الذكور والإناث لدى العاملين بالمستشفى، فقد بلغ متوسط الالتزام التنظيمي للذكور 3.5087، بينما كان متوسط الإناث 3.5796، أي أن المتوسط عند الإناث أعلى قليلاً، إلا أن الفرق بين المجموعتين لم يكن ذا دلالة إحصائية ($t = -1.319$)، $p = (0.189)$.

وأشارت أيضاً نتائج Levene's Test لتجانس التباين إلى عدم وجود اختلاف كبير في التباين بين المجموعتين ($F = 1.220$, $p = 0.271$)، مما يدعم افتراض التجانس بين المجموعتين، ويؤكد اعتماد نتائج اختبار t للمتوسطات.

■ **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً للتخصص الوظيفي لدى العاملين بالمستشفى.

جدول (16) الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (.Sig)
بين المجموعات	0.417	4	0.104	0.801	0.526
داخل المجموعات	25.474	196	0.13		
المجموع	25.891	200			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتحقق من وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير التخصص، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ؛ حيث بلغت قيمة "f" المحسوبة (0.801) بمستوى دلالة قدره (0.526)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، مما يشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الكوادر العاملة في المستشفى يتقارب بشكل كبير ولا يتأثر باختلاف التخصص المهني (أطباء، تمريض، إداريين، فنيين). ويمكن تفسير ذلك بأن جميع العاملين في البيئة الصحية يخضعون لنظام إداري ولوائح تنظيمية موحدة، بالإضافة إلى اشتراكهم في منظومة قيم مهنية تفرض مستوى متقارباً من الانضباط والارتباط بالمؤسسة بغض النظر عن طبيعة المهام الموكلة لكل تخصص.

8. مناقشة النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين المرونة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى بن جواد العام كانت ضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الالتزام التنظيمي العام قد يتأثر بعوامل أخرى غير المرونة التنظيمية، وهو ما يتوافق جزئياً مع دراسة حسن وخونده (2025) التي لم تجد تأثيراً معنوياً لبعض أبعاد المرونة. أما عند تحليل الفرضيات الفرعية، فقد تبين أن المرونة التنظيمية لا ترتبط معنوياً بالالتزام العاطفي ($r = -0.093$, $p = 0.191$)، مما يعكس أن شعور الانتماء والولاء العاطفي للموظفين قد يتأثر بعوامل تقديرية وإدارية أكثر من المرونة التنظيمية، وتدعم هذا ما أشار إليه الباحثون سابقاً. بالمقابل، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر ($r = 0.201$, $p = 0.004$)، ما يعني أن الموظفين الأكثر مرونة في بيئة العمل يميلون للبقاء في المؤسسة حفاظاً على استقرارهم المهني .

أما الالتزام المعياري فلم تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينه وبين المرونة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط نحو الصفر ($r = 0.000$)، وبلغ مستوى الدلالة ($p = 0.996$)، وذلك لم تظهر النتائج دليلاً على اقتران تصورات العاملين عن المرونة التنظيمية بشعورهم بالواجب الأخلاقي تجاه البقاء في المستشفى، أما بالنسبة للفروق الديموغرافية، فلم تظهر فروق معنوية في الالتزام التنظيمي بين الذكور والإناث ($t = -1.319$, $p = 0.189$)، مما يشير إلى أن جنس الموظف ليس عاملاً مؤثراً، ويتوافق مع نتائج دراسة حسن وخونده (2025).

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن المرونة التنظيمية تساهم في تعزيز الالتزام المستمر لدى الموظفين بشكل أكثر وضوحاً مقارنة بالالتزام العاطفي والمعياري، وتؤكد أهمية الجمع بين المرونة التنظيمية وسياسات الإدارة الداعمة لتعزيز الولاء والاستقرار الوظيفي، بما يعكس ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة عمير (2019) ودراسة Mahohoma & Mohini (2025).

9. الاستنتاجات:

(1) لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمستشفى، مما يشير إلى أن شعور الانتماء والولاء العاطفي قد يتأثر بعوامل إدارية واجتماعية أخرى .

(2) أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المستمر، مما يدل على أن المرونة في بيئة العمل تشجع الموظفين على البقاء ضمن المؤسسة حفاظاً على استقرارهم المهني.

(3) لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بمستشفى بن جواد العام

(4) لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لجنس الموظفين، مما يشير إلى أن الالتزام يعتمد على سياسات المؤسسة وبيئة العمل أكثر من كونه متعلقاً بالعوامل الديموغرافية.

(5) بشكل عام، تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام المستمر بشكل أكبر مقارنة بالالتزام العاطفي والمعياري، وهو ما يؤكد أهمية دمج ممارسات المرونة التنظيمية مع سياسات دعم الموظفين لتحقيق ولاء واستقرار وظيفي أعلى، بما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة.

10. التوصيات:

1. التركيز على مهارات التكيف وإدارة الضغوط وحل المشكلات لتعزيز الالتزام التنظيمي.
2. توفير الموارد اللازمة ودعم الموظفين في مواجهة التحديات لضمان رفع مستوى الالتزام العاطفي.
3. تشجيع الموظفين على تبني حلول مبتكرة وإجراءات مرنة لمواجهة التغيرات والتحديات في بيئة العمل.
4. ربط الأداء والالتزام التنظيمي بالحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الاستمرارية والمردودية الوظيفية.

قائمة المراجع

❖ أولاً: المراجع العربية:

- (1) البدوي، أمل محمد حسن ؛ القحطاني، نوف علي محمد (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، مج 40، ع 189، 299-349.
https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=304435&utm_source=chatgpt.com
- (2) برقوق، عبد الرحمن، ودرنوني، هدى. (2014). الالتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد والنتائج. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (13)، 15-37.
<https://doi.org/10.12816/001197615>
- (3) حسن، علاء عيسى، وخونده، همام علي. (2025). أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 41. (1)
<https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/13903>
- (4) الزبيدي، ناظم جواد، والخزرجي، قصي إسماعيل. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 50-83.
<https://doi.org/10.33095/jeas.v22i94.399>
- (5) الزهراني، فاروق حسن عبد الله. (2025). تأثير المرونة التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمدينة الرياض. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج. 21، ع. 4، ص ص. 34-68.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1687987>
- (6) الشنفي، أمال. (2024). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع 110.
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.110.2024.1182>
- (7) عمير، عراك عبود. (2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(114)، 130-151.
<https://doi.org/10.33095/jeas.v25i114.1725>
- (8) عياش، هدا سلمان. (2020). دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة: دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- (9) بن نصيب، رضا، وداسي، وهيبه. (2026). أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 15(1)، 561-578.
- (10) بن نصيب، رضا، وداسي، وهيبه. (2026). أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة. مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 15(1)، 561-578 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/291768>
- (11) النعاس، سعيد علي ؛ مصطفى بن عودة (2020). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، مج 6، ع 2، 564-578.
<https://doi.org/10.37166/2058-006-002-035>
- (12) فليح، حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، (83)، 166-202.
<http://search.mandumah.com/Record/423661>
- (13) عيسى، محمود محمد محمود، (2024)، أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 2450-2484 .
<http://search.mandumah.com/Record/1553397>

❖ ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Adaileh, Ali, Sarireh, Dalal. (2023). The impact of organizational flexibility on organizational success within the pharmaceutical industry sector of Jordan, *NeuroQuantology*; Bornova Izmir Vol. 21, Iss. 2, (2023): 717 - 732. DOI:10.48047/NQ.2023.21.2.NQ23073.
- 2) Adonisi, M. (2003). The relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility. PhD Dissertation, University of Pretoria.
- 3) Afaishat, T., Alzghoul, A., Alghizzawi, M., & AlFraihat, S. F. (2025). Driving strategic entrepreneurship through organizational commitment: Evidence from the IT industry with leadership support as a moderator. *Administrative Sciences*, 15(9), 350. <https://doi.org/10.3390/admsci15090350>
- 4) Mahohoma, T., & Harpal, M. (2025). The impact of work-life balance on job satisfaction and organisational commitment in higher education in KwaZulu-Natal. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 7(3), 155–166. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v7i3.839>
- 5) Farnese, M. L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation? *Journal of Management & Organization*, 22(3), 404–419. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.42>
- 6) Porter, Lymon and others. (1974). Organizational commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol 59, N° 5
- 7) Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- 8) Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- 9) Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 176. <https://doi.org/10.3390/su13010176>
- 10) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- 11) Nieuwborg, A. B. D., Hiemstra-van Mastrigt, S., Melles, M., Zekveld, J., & Santema, S. C. (2023). A categorization of resilience: A scoping review. *Administrative Sciences*, 13(4), 95. <https://doi.org/10.3390/admsci13040095>
- 12) Singh, S., Martins, A., & Tefera, O. (2022). Nonprofit organisational resilience: Proposing a conceptual adaptive capacity framework. *Acta Commercii*, 22(1), a1077. <https://doi.org/10.4102/ac.v22i1.1077>
- 13) Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- 14) Al-Badawi, A. M. H., & Al-Qahtani, N. A. M. (2021). Waqi‘ mumarasat qa’idat madaris al-ta’lim al-‘am bi-madinat Abha al-hadariyah li-ab‘ad al-murunah al-tanzimiyah wa-aliyyat tatwirihi. *Majallat al-Tarbiyah*, 40(3), 299–349. https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=304435&utm_source=chatgpt.com [in Arabic]
- 15) Barqouq, A. R., & Dernouni, H. (2014). Al-Iltizam al-tanzimi: Al-mafhum, al-ab‘ad wa al-nata’ij. *Majallat ‘Ulum al-Insan wa al-Mujtama‘*, (13), 15–37. <https://doi.org/10.12816/0011976> [in Arabic]
- 16) Hassan, A. I., & Khwanda, H. A. (2025). Athar ab‘ad al-murunah al-tanzimiyah fi al-iltizam al-tanzimi lil-‘amilin: Dirasat halah fi al-Amanah al-Suriyah lil-Tanmiyah. *Majallat Jami‘at*

Dimashq lil-‘Ulum al-Iqtisadiyah wa al-Siyasiyah, 41(1).
<https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/13903> [in Arabic]

- 17) Al-Zeidi, N. J., & Al-Khazraji, Q. I. (2016). The role of organizational flexibility and its impact in responding to achieve higher performance requirements: Field research in the General Directorate of Municipalities. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(94), 50–83. <https://doi.org/10.33095/jeas.v22i94.399>
- 18) Al-Zahrani, F. H. A. (2025). The impact of organizational flexibility on organizational creativity: An applied study on public hospitals in Riyadh (in Arabic). *Journal of the Future of Social Sciences*, 21(4), 34–68. <https://doi.org/10.21608/fjssj.2025.417495>
- 19) Al-Shenaifi, A. B. N. B. I. (2024). Requirements for developing the performance of academic leaders in Saudi universities in light of organizational flexibility dimensions (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (110), 79–111. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.110.2024.1182>
- 20) Umair, A. A. (2019). The role of organizational flexibility in achieving organizational prosperity: Field research in a sample of Iraqi cellular communications companies (in Arabic). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(114), 130–151. <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i114.1725>
- 21) Ayash, H. S. (2020). The role of organizational flexibility in reducing the phenomenon of job sarcasm in governmental institutions in the Gaza Strip: Case study—Ministry of Higher Education (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Faculty of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- 22) Al-Naas, S. A., & Ibn Awda, M. (2020). The effect of organizational flexibility on activating organizational citizenship behaviors: A case study of the High Plateaus Tannery in Djelfa, Algeria (in Arabic). *Majallat Majami‘ al-Ma‘rifah*, 6(2), 564–578. <https://doi.org/10.37166/2058-006-002-035>
- 23) Fleih, H. M. (2010). Analysis of the relationship between organizational trust and organizational commitment: An exploratory study in the Retirement and Social Welfare Departments in Tikrit (in Arabic). *Journal of Administration and Economics*, (83), 166–202. <http://search.mandumah.com/Record/423661>
- 24) Isa, M. M. M. (2024). Athar al-murunah al-tanzimiyah ala tahqiq al-tamayyuz al-idari: Dirasah tatbiqiyah ala sharikat al-ittisalat al-Misriyah [The effect of organizational flexibility on achieving administrative excellence: An applied study of Egyptian telecommunications companies]. *Al-Majallah al-Ilmiyah lil-Dirasat al-Tijariyah wa-al-Bi'iyah*, 15(3), 2450–2484. <http://search.mandumah.com/Record/1553397>
- 25) Ben Nasib, R., & Dasi, W. (2026). Athar al-iltizam al-tanzimi ala al-ada al-wazifi: Dirasah maydaniyah bi-mudiriyat al-siyanah Sonatrach Biskra [The impact of organizational commitment on job performance: A field study at the Sonatrach Maintenance Directorate in Biskra]. *Majallat al-Iqtisadiyat al-Maliyah al-Bankiyah wa-Idarat al-Amal*, 15(1), 561–578. <https://asjp.cerist.dz/en/article/291768>

Disclaimer/Publisher’s Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.