



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الرّشاقة التّظيميّة في مديريّات التّربية والتّعليم في فلسطين وعلاقتها
بتحقيق الميزة التّنافسيّة المستدامة في هذه المديريّات وتعزيز الالتزام
التّظيميّ للعاملين فيها

مها محمد إسماعيل الصّوالحي

أطروحة دُكتُوراة

القدس - فلسطين

1447هـ / 2025 م

الرّشاقة التّظيميّة في مديريّات التّربية والتّعليم في فلسطين وعلاقتها
بتحقيق الميزة التّنافسيّة المستدامة في هذه المديريّات وتعزيز الالتزام
التّظيميّ للعاملين فيها

إعداد

مها محمد إسماعيل الصّوّالحي

المُشرف

الأستاذ الدّكتور كمال خليل مخامرة

قدّمت هذه الأطروحة؛ استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة
التّربويّة من البرنامج المُشترَك بين جامعة القدس وجامعة الخليل

1447هـ / 2025 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

الرّشاقة التّنظيميّة في مديريّات التّربية والتّعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التّنافسيّة المستدامة في هذه المديريّات وتعزيز الالتزام التّنظيمي للعاملين فيها

اسم الطّالب: مها محمد إسماعيل الصّوالحي

الرّقم الجامعي: 22212286

المشرف: أ.د. كمال خليل مخامرة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: 2025/ 7/7 م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | | |
|---------|--------------------------|-----------------------|
| التوقيع | أ.د. كمال خليل مخامرة | 1. رئيس لجنة المناقشة |
| التوقيع | أ.د. محمود أحمد أبو سمرة | 2. ممتحناً داخلياً |
| التوقيع | أ.د. نبيل الجندي | 3. ممتحناً خارجياً |
| التوقيع | د. مروان علاونة | 4. ممتحناً خارجياً |

القدس - فلسطين

1447 هـ / 2025 م

الإهداء

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

(سورة النمل: 19)

إلى من كانوا النور الذي أضاء لي عتمات الدرب، والدعاء الذي رافقني في كل حين... إلى من
غرس في قلبي بذور القوة واليقين... إلى أمي الحبيبة، نبع الحنان، وسرّ الوجود، وصاحبة القلب
الطاهر والدعاء الصادق، التي لولا رضاها ودعواتها ما وصلت إلى ما أنا عليه.

إلى أبي العزيز، المعلم الأول، والسند الأبدي، الذي علّمني معنى الاجتهاد والصبر، وغرس فيّ
نفسي القيم والمبادئ التي كانت زادي في رحلة العلم، وإلى رفيق دربي، وبلسم روحي، ونصفي
الآخر... إلى زوجي الحبيب، الذي كان لي السند والعون، والكتف الذي أسندت عليه كل ضعفي،
والداعم الأول في كل خطواتي، فلك مني كل عرفان وامتنان.

إلى قرّة عيني وفلذات كبدي... إلى أولادي الأعزاء وابنتي الحبيبة زينه، مصدر البهجة والفرح،
وباعثي الأمل في قلبي كلما تعبت أو وهنت، وإلى والدة زوجي الغالية، التي كانت لي أمًا ثانية،
ومصدر دفاء ومحبة، ودعاء لا ينقطع.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين شاركوني الطريق، وكانوا لي العون بعد الله، فبهم زادت قوتي
واشتدّ عزمي، لكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي، وقطاف سنين من السهر والتعب، وأرجو أن يكون هذا
العمل المتواضع باعث فخرٍ لكم كما كنتم دومًا فخرًا لي.

وإلى كل من وقف بجانبني في هذه الرحلة، من أصدقاء، وزملاء، وأساتذة، وكل من مدّ لي يد
العون ولو بكلمة أو بدعاء صادق... لكم جميعًا أهدي هذا العمل، فهو ثمرة جهد لم يكن ليكتمل
لولا دعمكم وتشجيعكم، فأنتم شركاء النجاح.

مها محمد إسماعيل الصوّالحي

إقرار

أنا الموقع أدناه - مقدّمة الأطروحة التي تحمل العنوان " الرّشاقة التّنظيميّة في مديريّات التّربية والتّعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التّنافسيّة المستدامة في هذه المديريّات وتعزيز الالتزام التّنظيمي للعاملين فيها" أقرُّ بأنّ هذه الأطروحة قدّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية، وأنّ ما اشتملت عليه إنما هو نتيجةً جهدي الخاصّ، باستثناء ما تمّت الإشارة له حينئذٍ ورد، وأنّ هذه الأطروحة ككل أو جزء منها، لم يُقدّم من قبل لنيل أيّ درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الاسم: مها محمد إسماعيل الصّوالحي

التوقيع: *Maha Sawalhi*

التاريخ: 2025/7/7م

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله يتحقق الإنجاز، وبتوقيه تكتمل المسيرة. ها أنا اليوم أضع بين أيديكم ثمرة جهد سنواتٍ من الكفاح والسهر، جهد ما كان ليبرى النور لولا فضل الله أولاً، ثم بفضل من كانوا لي عوناً وسنداً وداعمين بكل إخلاص ومحبة.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور كمال مخامرة، مشرفي الكريم، الذي لم يبخل عليّ بعلمه الغزير، وخبرته الواسعة، ونصائحه الحكيمة، فكان القدوة في العلم والخلق، والداعم الأول في كل مراحل هذه الأطروحة.

كما أتقدم بوافر الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم أثر بالغ في إثراء معارفي، وصقل قدراتي العلمية، فلکم مني كل الاحترام والتقدير.

وإلى لجنة المناقشة الموقرة، أشكر لكم جهدكم ووقتكم الثمين في قراءة هذا العمل وتقييمه، وتوجيه ملاحظاتكم القيمة التي أعتز بها.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر السادة المحكمين لأداة الدراسة، الذين أسهموا في ضبطها وتقييمها بما يعزز دقة البحث ومصداقيته.

وأرفع أسمى عبارات الامتنان إلى جامعتي جامعة القدس، وإلى وزارة التربية والتعليم بكل طواقمها، وإلى مديريات التربية والتعليم التي فتحت لي الأبواب ودللت الصعاب، وسهّلت مهمتي في تطبيق الدراسة.

وإلى كل من قدّم لي يد العون والمساعدة، أو سهّل لي خطوة، أو شجعني بكلمة، أو دعم جهدي بدعاء صادق... لكم جميعاً مني خالص الشكر والعرفان، وأسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء.

الباحثة: مها محمد إسماعيل الصوالحي

المخلص

هدفت الدراسة تعرف الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، انتهجت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين والبالغ عددهم (2182)، وتكونت عينة الدراسة من (327) من العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار (3) مديريات وهي مديرية نابلس (170) موظفًا، ومديرية أريحا (66) موظفًا، ومديرية يطا (105) موظفًا، بمجموع (341) موظفًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة من أربعة أجزاء، بلغ عدد فقراتها (60) فقرة والتي تم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم كانت عالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (الجنس) ولصالح (الذكور)، وأن هناك فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح (ماجستير فأعلى)، كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) ولصالح (10 سنوات فأكثر)، ووجود فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ولصالح (مدير فأعلى)، كما أظهرت النتائج أن درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة إضافة للالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم كانت عالية، وأن هناك علاقة حقيقية ومرتفعة (قوية) وطردية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين بلغت (0.75)، ومرتفعة وموجبة بين الرشاقة التنظيمية وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات بلغت (0.52)، وفي ضوء هذه النتائج توصي الباحثة بضرورة تعزيز مقدرة مديريات التربية والتعليم في فلسطين على ممارسة الرشاقة التنظيمية، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، الالتزام التنظيمي

Organizational Agility in the Palestinian Directorates of Education and Its Relationship to Achieving Sustainable Competitive Advantage and Enhancing Employees

Prepared by: Maha Mohammad Ismael Al sawalhi
Supervisor: Dr: Kamal Mkhamra

Abstract

The objective of the study was to explore organizational agility in the directorates of education in Palestine, and its relationship to achieving sustainable competitive advantage and enhancing organizational commitment among their employees.

The researcher adopted the descriptive correlational methodology. The study population consisted of all employees working in the directorates of education in Palestine, totaling 2,182 individuals. A stratified cluster random sample of 327 employees was selected from three directorates: Nablus Directorate (170 employees), Jericho Directorate (66 employees), and Yatta Directorate (105 employees), with a total of 341 distributed questionnaires.

To achieve the study objectives, the researcher developed a tool consisting of four parts, totaling 60 items, whose validity and reliability were verified.

The results showed that the level of organizational agility in the directorates of education was high. The findings also revealed statistically significant differences at the $\alpha \leq 0.05$ level due to the variable of gender in favor of males, and differences based on educational qualification in favor of those holding a master's degree or higher. Additionally, differences were found based on years of experience in favor of those with 10 years or more, and according to job title in favor of those with the title director or higher.

Furthermore, the results indicated that both the degree of sustainable competitive advantage and organizational commitment in the directorates of education—from the employees' perspectives—were high.

There was also a strong and positive correlation between organizational agility and sustainable competitive advantage, with a correlation coefficient of 0.75, and a moderate to strong positive correlation between organizational agility and organizational commitment, with a correlation coefficient of 0.52.

In light of these findings, the researcher recommends the need to enhance the capacity of the directorates of education in Palestine to practice organizational agility, by holding training courses for their employees.

Keywords: Organizational Agility, Sustainable Competitive Advantage, Organizational Commitment

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يشهد العالم تطورات هائلة ومتسارعة ومتغيرة في مختلف المجالات، وحيث تعتبر المؤسسات التربوية والتعليمية أهم الأنظمة العالمية كونها الأكثر عناية بالناشئة من الأجيال والحاضنة لها، إذا ما وضعت موضع المقارنة مع باقي الأنظمة، مما يحتم علينا البحث عن أساليب وإجراءات تجعل من بيئة المؤسسة التعليمية متكيفة مع التغيرات الهائلة.

فبسبب التغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة يتعين على المنظمات التعامل مع تلك التغيرات الكبيرة والسريعة، لذلك تعد الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية أمراً مهماً جداً في عالم الأعمال اليوم لمساعدتها على النمو، وفي منظمات التعليم على وجه التحديد، حيث أدت التحديات التنافسية إلى جعل العديد من المنظمات رشيقة في نهجها لتحقيق التميز وجذب الطالب والمستثمرين وخلق مناخ إيجابي للتعليم والتعلم (Altalhi, 2018).

ولكي تنجح المنظمات التربوية لا بد لها من إدارة تربوية فاعلة، والإدارة التربوية هي نوع من الإدارة العامة تتفق معها في المبادئ الأساسية أو الإطار العام، ولكنها تختلف عنها في طبيعة تفاصيلها ومجالات عملها، إذ إن الإدارة التربوية تعمل باستمرار مع العنصر البشري، فالإدارة التربوية عملية اجتماعية تهتم بتسيير وحفز العناصر البشرية، وتوطيد طاقاتها وتوجيهها بصورة منظمة بأقل جهد، وتنظيم جيد بصورة منظمة في إطار المؤسسة التعليمية (محمد، 2009). والإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتشابهة، التي تتكامل فيما بينها في المستويات الإدارية الثلاث: المستوى

الوطني (الوزارة)، والمستوى المحلي (مدىريات التربية)، والمستوى التنفيذي (المدرسة: الإدارة المدرسية) لتحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم (السعود، 2013).

من الضروري أن تمتاز هذه الإدارة بخصائص وسمات إدارية عصرية تميّزها عن أنواع الإدارة الأخرى ومنها الرّشاقة التّظيمية، وتعد الرّشاقة التّظيمية من أحدث الوسائل في إدارة التّغيير والمخاطر التي تواجهها المؤسسات، والتي تعني القدرة على البقاء في ظل بيئة تنافسية، بالإضافة إلى توفير المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء إستراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك المتغيرات، والرّشاقة التّظيمية تساعد المؤسسات على تطوير أدائها، وزيادة فعاليتها التّظيمية، لما تتميز به من مميزات عديدة أهمها: أن الرّشاقة التّظيمية تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وهي خاصية يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة (الشهراني، 2023).

تشكّل الرّشاقة التّظيمية صمّام النّجاح الإستراتيجي في مواجهة التّغيرات المتسارعة والتّطورات المجتمعية التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالمنظمات التي تتطلع للنجاح، والتميز تحتاج لتطبيق الرّشاقة التّظيمية، لذلك فإن حاجة المنظمة للرّشاقة التّظيمية تعود لمدى التغير والتطور المستمر الذي يواجه المنظمة، وزيادة حدة التنافسية، وكثرة الفرص المتاحة داخل البيئة، وصعوبة اختيار الأفضل منها (أبو عابد، 2019)، وهو ما تحتاجه المؤسسات التربوية والعاملين معها في التميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى تطوير العلاقات الداخلية بين العاملين فيها، والعلاقات الخاصة مع المحيط المجتمعي، حيث تؤثر الرّشاقة التّظيمية إيجابياً في الميزة التنافسية المستدامة، وتتسم الميزة التنافسية بخصائص هي: (مستمرة ومستدامة أي طويلة الأمد وصعبة التقليد وقابلة للتجديد، مرنة يمكن استبدالها بسهولة ويسر، مناسبة لأهداف المؤسسة ومحققة لها (صالح، 2023).

ولكي تستطيع أي مؤسسة التّنافس في بيئة عمل سريعة التّغيير؛ عليها أن تكون قادرة على استشعار التّغيير القادم، والاستعداد بل والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التّغييرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم - بقدر المستطاع - بل أن تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أدائها، ومن ثم ظهر مفهوم الرّشاقة (Harraf et al, 2015).

يرى بارود (2018) بأن الميزة التنافسية تضم الكفاءات المتميزة في المنظمة بصرف النظر عن منافسيها، وأيضاً هو نتيجة لقرارات إدارية مهمة، ويضيف سالم ورمضان (2023) أنها تؤدي إلى كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات، وتقديم كل ما هو جديد وتحفيز روح الخلق والابداع.

تعد الميزة التنافسية الناتجة عن التنافسية المستمرة والتحديات الجمة في بيئات أعمال المنظمة عامة والمنظمات التعليمية خاصة دافعاً للابتكار والتطور والتدريب المستمر للقوى العاملة، حيث يشكل العاملان رأس المال الحقيقي للمنظمات لما لهم من دور مؤثر في عمليات تحويل المعارف إلى قيمة تنافسية حيث ينشأ التنافس بين المنظمات عامة والتعليمية خاصة على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي تمتلكها والتي يقصد بها القيمة التنافسية، بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية تستمد أهميتها من كونها أحد المتطلبات اللازم تطورها في بيئات الأعمال على اختلافها وتتحقق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية التمايز، والتي تسعى إليها المؤسسات التعليمية (خاطر، 2015).

ويعتبر مهماً النظر إلى التميز في التعليم والمؤسسات التعليمية، ليس فقط على المستوى الفردي (على مستوى المدرس) وإنما على المستوى المؤسسي أيضاً، فدعم المؤسسة للتميز في التعليم يعمل على تسهيل هذا التميز، فهو ليس مباشراً، ويكون هذا من خلال تقديم أجواء العمل المناسبة والحوافز، والدعم لنمو هذا التميز (Skelton, 2005).

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في كافة المنظمات بأنواعها المختلفة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيه، ويظهر الالتزام في بذل الفرد جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمين تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى محلياً وعالمياً (الأقرع وعاشور، 2022).

فتأثير الالتزام التنظيمي على المنظمات كبير حيث يسهم في توفير التكاليف الاقتصادية، وتحسين الحالة النفسية والاجتماعية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات، فالنمو الذي تشهده بعض الدول اقتصادياً، قد يكون من أسبابه الرئيسية التزام قوة العمل بمؤسساتها المختلفة، كما أن الانخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات، قد يترتب عليه فقدان الدافعية للعمل، وبالتالي فقدان قيمة الإبداع والتميز، والاتجاه نحو ترك العمل (حواس، 2003).

تؤثر الرضاقة التنظيمية ايجابياً في الالتزام التنظيمي فالالتزام التنظيمي يعكس ولاء الموظفين لمنظمتهم وهو عملية مستمرة يعبر المشاركون من خلالها عن اهتماماتهم للمنظمة، والسعي لتحقيق نجاحها المستمر ورفاهيتها، والميول النفسية والإخلاص لدى الأفراد في منظماتهم وأنه يمثل حالة الارتباط بين المنظمة والأفراد (الأقرع وعاشور، 2022).

لذا فقد اهتم الفكر التنظيمي الحديث بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى، وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛

لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة (غانم، 2015).

فالرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات التربوية المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً إستراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها، فلم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة (Harraf et al, 2015).

وتعد مديريات التربية والتعليم المظلة التي يقع على عاتقها إنجاز العملية التعليمية من خلال تسليط الضوء على قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة بمرونة وسرعة في اتخاذ القرار، وتأهيل كادر وظيفي متميز يؤدي واجباته على أكمل وجه ويتمتع بكامل حقوقه وملتمزم وظيفياً.

ومما سبق يمكننا القول أن الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة والالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالاهتمام الكافي في البيئة الفلسطينية مقارنة بالمفاهيم الأخرى في الفكر الإداري المعاصر والتي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة حولهما، وتصف الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة، وفعالية لفرص غير متوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة، كما يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة مما يساعدها في تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرارية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة (الأقرع وعاشور، 2022).

لقد سوّغ ما سبق للباحثة إجراء هذه الدراسة بهدف الكشف عن مستوى الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها وهي تمثل أهداف عظيمة لنجاح العملية التعليمية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التعليم جزء من المجتمع، فهو بطبيعته في حراك، وتفاعل مستمر مع المنظومات الثقافية والاجتماعية الأخرى، والمتغيرات السريعة فرضت عليه التحول من موقع رد الفعل والاستجابة البيئية إلى التجديد ومواجهة التغيير (المصري، 2016). ومديريات التربية والتعليم كذلك تواجه مثل هذه التحديات المتلاحقة والسريعة، ولهذه المديريات أهمية كبيرة لما تمثله من حلقة وصل بين وزارة التعليم والمدارس بكل أنواعها ومراحلها، ومن ذلك يتوجب على مديريات التربية مراجعة أساليبها

الإدارية وأنظمتها الإجرائية، والاستجابة لمتطلبات التغيير المتوقعة والسريعة، وهي بذلك مطالبة بالنظر إلى الأمور نظرة مستقبلية، وأن تبني برامجها الحاضرة في ضوء المستقبل (الأحمري، 2015).

ولكي تستطيع إدارة مديريات التربية والتعليم المضي قدماً في بيئات عمل متغيرة، وتحديات جديدة متنوعة، يجب عليها استخدام أساليب أكثر حداثة وأكثر نفعاً لمواجهة هذه التحديات، ولعل مفهوم الرشاقة التنظيمية أحدث هذه الأساليب، وهي الطريق لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة تلك التحديات والمتغيرات إلى جانب تحقيق مستويات أداء عالياً (عبد المولى، 2019).

والرشاقة التنظيمية Agility Organizational هي إحدى مفاتيح النجاح لمديريات التربية والتعليم لمواجهة تلك المتغيرات السريعة، والقادرة على دعم هذه المديريات في قيادة التحول المفاجئ والاستفادة من الفرص المتاحة، وتسخيرها لخدمة التعليم، لذا لم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات بكافة أشكالها، بل أصبحت ضرورية لتمييز هذه المنظمات، وتحسن وترفع من استجابتها للضغوطات البيئية، والمتغيرات الداخلية والخارجية، مما يستلزم القدرة على التكيف والمرونة (احمد، 2016).

تسعى الرشاقة التنظيمية أن تكون المنظمات سبّاقة للتغيير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال المعقدة، وضمان أن الجميع في المنظمة لديه الشعور بالانتماء، وأن يكون الدافع هو المساهمة في الأداء التنظيمي العام لتحقيق الالتزام الوظيفي، كما وأنه ينبغي على المنظمة أن تكون واثقة بأن الرشاقة الإستراتيجية تحقق الفاعلية التنظيمية التي بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة، والتي تسعى إليها جميع المنظمات (الشمري، 2018).

ويستدل بأنه لا يوجد في حدود علم الباحثة دراسة علمية حول الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وعلاقتها بالميزة التنافسية والالتزام التنظيمي، وتأسيساً على ما سبق، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في تسليط الضوء على واقع الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات، وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها من خلال الإجابة على الاسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

السؤال الثالث: ما درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

السؤال الرابع: ما درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المديريات؟

السؤال السادس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها من خلال:

- تحديد درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في المديريات.

- تقديم إطار فكري يشتمل على المتغيرات الرئيسية للدراسة ممثلة بمفاهيم متغيرات الدراسة.

- التعرف إلى درجة الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم

- التعرف إلى درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المديريات.

- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات.

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصّرفية الآتية عن أسئلة الدراسة الثاني والخامس والسادس:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات.
- الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات.

5.1 أهمية الدراسة:

يؤمّل أن تفيد نتائج الدراسة في الجانبين: الجانب النظري، والجانب التطبيقي وذلك على النحو الآتي:

1.5.1 الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو "الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها".

- قد تساعد نتائجها في معرفة أهم الأساليب التي يمكن أن تساهم في تطوير الرشاقة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- ربط الدراسة لثلاث متغيرات في مجال الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي وهم: (الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة وتعزيز الالتزام التنظيمي).
- قد تكون الدراسة إضافة جديدة لمجال الفكر الإداري والتربوي، وتكون إضافة معرفية لإثراء المكتبة الفلسطينية والعربية.
- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين آخرين من أجل البحث في مجال الدراسة والتطوير عليه مستقبلاً من خلال التوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة.

2.5.1 الأهمية التطبيقية:

يؤمل من الدراسة أن تتوصل إلى نتائج تفيد أصحاب القرار في الجهات الآتية:

- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها من خلال تعزيز دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وزارات التربية والتعليم في الوطن العربي.
- مديريات التربية والتعليم في فلسطين والعاملين فيها.

6.1 مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة والسريعة في بيئات الأعمال وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن للمنظمة استغلالها (العبيدي والجفري، 2023).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مقدرة العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين على الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل بمرونة واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض والمحددة بالمجالات الآتية: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة).

الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

هي إستراتيجية إدارية تسعى إليها المنظمات عامة والتعليمية خاصة بهدف تحقيق المتطلبات الأساسية من أجل الاستدامة لميزتها التنافسية (الحدراوي، 2015).

وتعرفها الباحثة إجرائياً هي الإستراتيجيات المتبعة من قبل مديريات التربية والتعليم في فلسطين من أجل التفرد والتميز داخلياً وخارجياً، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض والمحددة بالمجالات الآتية: (الجودة، المرونة، الابداع).

الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعرف كل من مير والين (Meyer & Allen, 1991) الالتزام التنظيمي: بأنه حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، وهو على أشكال ثلاث هي (الالتزام الأخلاقي أو المعياري، الالتزام العاطفي أو المؤثر، والالتزام الاستمراري).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العلاقة التبادلية في مديريات التربية والتعليم ما بين الأفراد العاملين والمديريات، والتي من شأن عواملها أن تساعد في استمرارية عمل الأفراد فيها أو عزوفهم ومغادرتهم العمل، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض والمحددة بالمجالات الآتية: (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الاخلاقي).

7.1 حدود الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة وفقاً لما يلي:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري مديريات التربية والتعليم في فلسطين والعاملين فيها.
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على ثلاث مديريات من المحافظات الشمالية وهي: (نابلس، أريحا، يطا).

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2025/2024م

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة التمهيد:

اشتمل هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ومحاوره، والدراسات السابقة ذات الصلة العربية والاجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ تضمن قسمين: تناول القسم الأول: الأدب النظري المتعلق بمحاور الدراسة الأربعة، أما القسم الثاني: فيشتمل على الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

1.2 الأدب النظري

تناولت الباحثة في هذا الجزء الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة وفق محاور رئيسية أربعة، وهي الرشاقة التنظيمية، والميزة التنافسية المستدامة، والالتزام التنظيمي، ومديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلى النحو الآتي:

1.1.2 المحور الأول: الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تعرض الباحثة هنا الأدب النظري المرتبط بالرشاقة التنظيمية من حيث البروز والتطور والمفهوم والأهمية والركائز، كما تناولت أهم عناصرها وإستراتيجياتها وأبعادها، فضلاً عن أهم مؤشرات قياسها.

1.1.1.2 بروز الرشاقة التنظيمية وفلسفتها:

يعود الأصل الفلسفي لمفهوم الرشاقة التنظيمية إلى نظرية القدرات الديناميكية للمنظمة، التي جاءت كتطوير لنظرية الموارد للمنظمة، التي ترى أن المنظمة تستمد قوتها التنافسية من قدرتها على التوفيق بين مواردها ومحيطها الخارجي، وبعد توالي الكتابات في مجال قوة المنظمة، تطور التركيز على معارف المنظمة ومهاراتها، بدلاً من الموارد، ثم أخيراً على قدرات المنظمة، ونظراً للطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية المحيطة بالمنظمات، بدأ التركيز على القدرات الديناميكية (المتحركة) أو (القابلة للحرك)، لذا فإن مكونات الرشاقة تنطلق من هذه القدرات الديناميكية، التي تجعل المنظمة قادرة على التحرك بخفة في البيئات سريعة التغير (الحمدان، 2019).

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي شاعت في الفترة الأخيرة في الأدب التربوي وكانت النشأة الأولى للمفهوم في العام 1977 من خلال تسليطه الضوء على أن بيئة الشركات بدأت بالتحرك بوتيرة أسرع من قدرتها على التكيف، وكان أول ظهور للمفهوم من خلال معهد اياكوكا (Lacocca) بجامعة لاهاي الأمريكية حيث عمل أربعة باحثين على صياغة المصطلح كجزء من استجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي، وقد كانت تلك الدراسة مرجعاً للعديد من الباحثين للقيام بدراسات لاحقة تتعلق بمفهوم الرشاقة التنظيمية، وأصبحت كمصطلح اقترن بعلم الإدارة ضمن أدبيات الكثير من الدراسات، ومع ارتباط الرشاقة التنظيمية بعلم الإدارة اختلفت سماتها وتباينت تبعاً لوجهة نظر الباحثين الذين اهتموا بحالة الرشاقة التنظيمية (العبيدي والجفري، 2023).

تتابع بعد ذلك إسقاط المفهوم على مختلف القطاعات والمنظمات، ونظراً للتغيرات الجذرية التي شهدتها المؤسسات التربوية، فقد ظهرت حاجة الإدارة التربوية إلى تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية، وترى مغاوري (2016) أن المؤسسات التربوية الرشيقة: هي تلك المؤسسات التي تهتم بالاستجابة السريعة نحو التغييرات في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وتستغل الفرص وسط تلك التغييرات، لتحويلها إلى مزايا تنافسية تؤدي إلى ازدهارها وتطورها.

2.1.1.2 مفهوم الرشاقة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين مفهوم الرشاقة التنظيمية في مجالات مختلفة، لذلك تعددت التعريفات تبعاً لاختلاف مدارسهم ومجالاتهم، وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم.

يعرف عمر (2020) الرشاقة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة من خلال وسائل التكامل بين الموارد، وأفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية، من أجل تقديم خدمة تقود المستفيد في بيئة سريعة التغير مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة، فضلاً عن قدرتها التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في بيئة العمل وفي الوقت المناسب.

ويصف العبيدي والجفري (2023) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة والسريعة في بيئات الأعمال، وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن للمنظمة استغلالها.

فالرشاقة التنظيمية تعني قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات في بيئة العمل، من حيث القدرة على إعادة توجيه الإستراتيجيات، وتبسيط العمليات، وتبني الابتكارات التكنولوجية، وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة، تهدف هذه الرشاقة إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وخلق بيئة عمل مرنة وجذابة داخل المنظمة (سليمان وشاهين، 2024).

أما سعيد (2023) فقد عرف المنظمة الرشيفة: هي التي يمكن أن تلبي طلبات عملائها سريعاً، وتقدم خدمة جديدة، فضلاً عن تحقيق تحالفات إستراتيجية لحل مشكلات عملائها، من خلال التعرف على بيئة العمل لاغتنام الفرص.

وعرفها سام وآخرون (Sambamurthy et al,2003) القدرة على اكتشاف فرص الابتكار والتنافسية واغتنام فرص السوق.

ويشير بسكرادا وكورون (Baskarada&Koronios,2018) أن الرشاقة التنظيمية منهج متكامل ومتطور في مجال ريادة الأعمال، لإنجاز العمل بشكل سريع ومبتكر، وموجه نحو تحقيق الأهداف، والمحافظة على الميزة التنافسية.

ويعرفها الحمدان (2020:45) أنها مجموعة من العمليات التنظيمية التي تتمثل في سرعة إستجابة المؤسسات التعليمية للتغيرات الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، وجعلها قادرة على التحرك بخفة، والتفوق على المنافسين في البيئة سريعة التغير لاستثمار الفرص، والاستفادة منها في الوقت المناسب من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية، وذلك بالاعتماد على قدرات الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في المؤسسات التعليمية.

وأشار الشمري والزيادي (2018:132) أنها قدرة المنظمة على التغيير بسرعة أو التكيف للاستجابة للمتغيرات، وهي ضرورية بشكل أساسي للمنظمات التي تواجه الظروف المتغيرة لاستخدام عوامل الإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمستفيدين.

ويرى رامامورثي ولو (Ramamurthy & Lu, 2011:932) بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات السريعة والقاسية وغير المؤكدة، والازدهار في بيئة تنافسية تتسم بالفرص المتغيرة وغير المتوقعة باستمرار، فمفهوم الرشاقة التنظيمية يتضمن خاصيتين أساسيتين هما: الاستجابة للتغيير المتوقع أو غير المتوقع بالطرق المناسبة، وفي الوقت المناسب واستغلال التغييرات والاستفادة منها كفرص لصالح المنظمة.

يتضح أن تعريفات الرشاقة التنظيمية اشتركت في مفهوم الديناميكية والحركة السريعة تجاه التغييرات البيئية، فضلاً عن أنها حالة ترغب المنظمة في الوصول إليها، لتحافظ على توازنها وبقائها واستمرارها ونموها وتميزها، وأن هذه الحالة تفرضها البيئة سريعة التغير، شديدة التعقيد، التي تحيط بالمنظمة (الحمدان، 2019).

وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثة أن الرشاقة التنظيمية مجموعة من الإجراءات تجعل المنظمة التربوية والتعليمية قادرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال بمرونة والتكيف معها، بما يحقق الأهداف المنشودة، والاستفادة منها في تحسين قدرتها المؤسسية.

3.1.1.2 ركائز الرشاقة التنظيمية

أشارت النشيلي (2020) بأن هناك مجموعة من الركائز قام بصياغتها مجموعة من الباحثين بجامعة كوالارادو الامريكية University Of Northern Colorado يمكن استخدامها كمقياس للتكيف مع بيئة العمل، والاستجابة للتغيرات المختلفة، وبالتالي وصول المؤسسة إلى بناء رشاقته من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها طبقاً لاحتياجاتها الأساسية وفقاً لطبيعة مجالها بأسرع وقت وتكلفة أقل وفيما يلي توضيح لها:

1- **ثقافة الإبداع:** وهي الركيزة الأساسية للرشاقة التنظيمية، تهدف إلى تحقيق عقلية واعية والمنظمات التي تتبنى ثقافة الإبداع، هي منظمات تتميز بالقدرة الكبيرة على التغيير، كما أنها تقوم على تقييم مستمر للنظم المختلفة والهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمات وخاصة التعليمية، وذلك لأجل اتخاذ الإجراءات المختلفة، إضافة إلى تحديد فرق العمل والمكونات التنظيمية المختلفة لأداء بعض الوظائف أو توفير الخدمات التعليمية المختلفة.

2- **تمكين الموظفين:** يعتبر التمكين الركيزة الأكثر أهمية التي تصف العلاقة ما بين القيادة والموظفين العاملين فيها، وذلك من خلال التركيز على السلطات والحكم الذاتي إضافة إلى توزيع الصلاحيات على الموظفين.

3- **مواجهة المخاطر:** يجب على المنظمات أن تتمتع بالقدرة على مواجهة المخاطر خاصة التي تتعلق بالتهديدات الداخلية والخارجية، وبالتالي نجاحها في اتخاذ القرارات المناسبة مما يبرز الإبداع الإداري، وكيفية توظيفه في هذه المنظمات.

4- **الرؤية الإستراتيجية والاتجاه الإستراتيجي:** تعتبر الرؤية الإستراتيجية المعيار الذي يحدد مستقبل المنظمات، مما يجعل المنظمة أكثر رشاقة واقعية ووضوح وقابلة للتحقق، ويرتبط الاتجاه الإستراتيجي بالتحديد والاختيار الدقيق للرؤية الإستراتيجية، حيث أن وضوح الرؤية يؤدي إلى تحديد التوجه المستقبلي للمنظمات.

5- **إدارة التغيير:** تصنف المنظمة الرشيقة بأنها المنظمة التي تدير التغيير بنجاح، وتتعامل مع المستجدات المتغيرة بطريقة أكثر جدية.

6- **مرونة الهيكل التنظيمي:** أن مرونة ووضوح الهيكل التنظيمي تعتبر موجه في أداء المنظمات، وتؤدي إلى نجاحها وسهولة فهم العاملين لطبيعة عملها، وسهولة الاتصال والتواصل ما بين أجزاء المنظمات وما بين العاملين والقيادة فيها.

7- **الاتصال التنظيمي الفعال:** من المهم للمنظمة فتح قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، وذلك من خلال الاتصال ما بين المنظمات المختلفة، والمنظمات من نفس الاختصاص إضافة إلى الاتصال ما بين العاملين ورأس الهرم.

8- **التحليل البيئي:** ويقصد بها التحليل للبيئة التنظيمية للمديريات العاملة في التربية والتعليم، إضافة إلى دراسة كل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية الخاصة بها.

وترى الباحثة أن للركائز الخاصة بالرشاقة التنظيمية التي تهدف للتكيف مع البيئة التنظيمية، من خلال ثقافة الابداع، وتمكين العاملين، والتحكم بالمخاطر، والرؤية والاتجاه الإستراتيجي، وإدارة التغيير، ومرونة الهيكل التنظيمي، والاتصال التنظيمي الفعال الأثر الأبرز في تنظيم عمل المنظمات، والحفاظ على رشاقته التنظيمية وديمومتها، والذي يظهر من خلال الشكل (1.2) الذي يوضح ركائز الرشاقة التنظيمية.



الشكل (1.2) ركائز الرقابة التنظيمية

4.1.1.2 أهمية الرقابة التنظيمية:

تكمّن أهمية الرقابة التنظيمية أنها متطلب أساسي لتفوق مؤسسات التعليم وضمان بقائها، واستمرارها، وتعزيز قدرتها التنظيمية، وزيادة مرونتها، إضافة إلى تحفيز الموظفين على الابتكار، حيث أشارت دراسة الديب وآخرون (2023) أن الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في الجانب الإستراتيجي من علم الإدارة، مقارنة بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى في الفكر الإداري المعاصر، ويعد هذا المفهوم من السمات التي تميز المؤسسات المعاصرة لامتلاكها للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، وأكدت دراسة الغامدي (2023) على أن الرقابة التنظيمية تساعد المؤسسات التعليمية على البقاء والاستمرار إلى جانب النجاح في البيئات سريعة التغيير، وزيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية؛ مما يحقق هدف تمتعها بميزة تنافسية شاملة لجميع مكونات المؤسسة مثل: رقابة اتخاذ القرار، ورقابة العمليات، إضافة إلى تحقق أهدافها الحالية والمستقبلية؛ مما يساعد على الاستقرار الوظيفي، والاستغلال الأمثل للفرص الناتجة عن التغييرات.

وتبنت دراسة محمد (2022) مجموعة من المقومات التي توضح أهمية الرقابة التنظيمية من خلال:

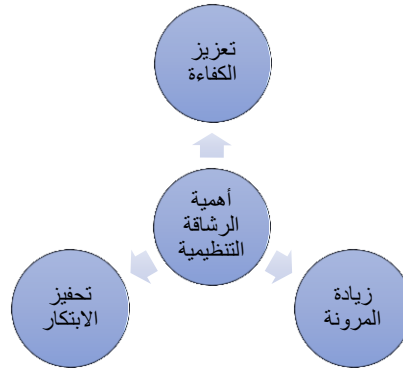
- 1- **تعزيز الكفاءة:** تساعد الرقابة التنظيمية المنظمات والعاملين فيها على عدم تعقيد الإجراءات الإدارية وتبسيطها، إضافة إلى تقليل البيروقراطية، مما يساهم في سرعة إنجاز المهام، من خلال تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

2- **زيادة المرونة:** تساهم الرشاقة التنظيمية في المنظمات أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، مما يحافظ على تنافسيته ويؤدي إلى تميزها.

3- **تحفيز الابتكار:** يشجع تبني ممارسات مرنة ومفتوحة على الابتكار، حيث يشعر الموظفون بالحرية للمشاركة بأفكار جديدة، وتحسين العمليات في المنظمات، وخاصة المؤسسات التربوية.

وترى الباحثة ان الرشاقة التنظيمية تبدو جلية من خلال العمل على تعزيز الكفاءات التنظيمية في المديرية العاملة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والعمل على زيادة قدراتهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم، إضافة إلى تبني أفكارهم والعمل على تحفيزهم على الابتكار والابداع في المديرية التعليمية، بالإضافة إلى زيادة مرونة العمل والعلاقة مع المديرية جميعا والعاملين فيها على وجه الخصوص.

وينضح مما سبق أن للرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية مميزات عدة: منها تحقيق التفوق والتميز في أدائها في ظل بيئة الأعمال الديناميكية التي تتسم بسرعة التغيرات البيئية، وبالتالي حاجتها لتكون أكثر مرونة وتكيف واستجابة، فضلاً عن اتخاذ خطوات استباقية لمواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة في البيئة الخارجية الشكل (2.2) يوضح أهمية الرشاقة التنظيمية.



الشكل (2.2) أهمية الرشاقة التنظيمية

5.1.1.2 عناصر الرشاقة التنظيمية:

ذكرت النشيلي (2020) أن هنالك مجموعة من العناصر للرشاقة التنظيمية، والتي تتمثل فيما يأتي:

عدم اليقين والاستجابة للتغير، والاستجابة للموضوعات الجديدة التي تحتاجها المؤسسات التعليمية للتفرد والتميز، والمرونة والسرعة العالية، وخدمات عالية الجودة ومخصصة للغاية، وخدمات تتميز بدقة المعلومات حيث تقدم قيمة مضافة لمنظماتها، والقدرة على التكيف والتجاوب مع القضايا التعليمية المختلفة التي تهتم المجتمع، وتطوير واستخدام التكنولوجيات المختلفة في المؤسسات التعليمية،

والتكامل ما بين مديريات وزارة التربية والتعليم، إضافة إلى التكامل ما بين أجزاء المديرية ودوائرها وأقسامها والعاملين فيها.

ومن هنا ترى الباحثة أن عناصر الرقابة التنظيمية تعكس الدور الحيوي للرقابة التنظيمية، من خلال تعزيز هذه العناصر حيث: أن تبني عناصر المرونة والاستجابة للتغير، والتجديد المستمر، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة والتكيف مع التجارب والظروف الجديدة ومحاولة حلها له الدور الأكبر في ضبط العمل في مديريات التربية والتعليم والعاملين فيها في فلسطين.

6.1.1.2 استراتيجيات تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

يتطلب تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تبني عدة مبادئ أساسية، بالاعتماد عليها يمكن للمؤسسات التعليمية تحسين كفاءتها، وتنمية قدراتها على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التي تنشط فيها، ويرى عبد العال (2023) مجموعة من الإستراتيجيات تهدف إلى تحقيق الرقابة التنظيمية منها:

1- **تطوير القيادة:** يجب على القادة أن يكونوا مرنين وداعمين للتغيير، ويشجعوا الابتكار والتحسين المستمر.

2- **تبني التكنولوجيا والتحول الرقمي:** استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات، وتبسيط الإجراءات يمكن أن يعزز من رقابة المؤسسة.

3- **التدريب والتطوير:** يجب على المؤسسات الاستثمار في تدريب الموظفين، وتطوير مهاراتهم التي تؤهلهم للعمل في مهامهم الوظيفية؛ لضمان قدرتهم على التكيف مع التغيير.

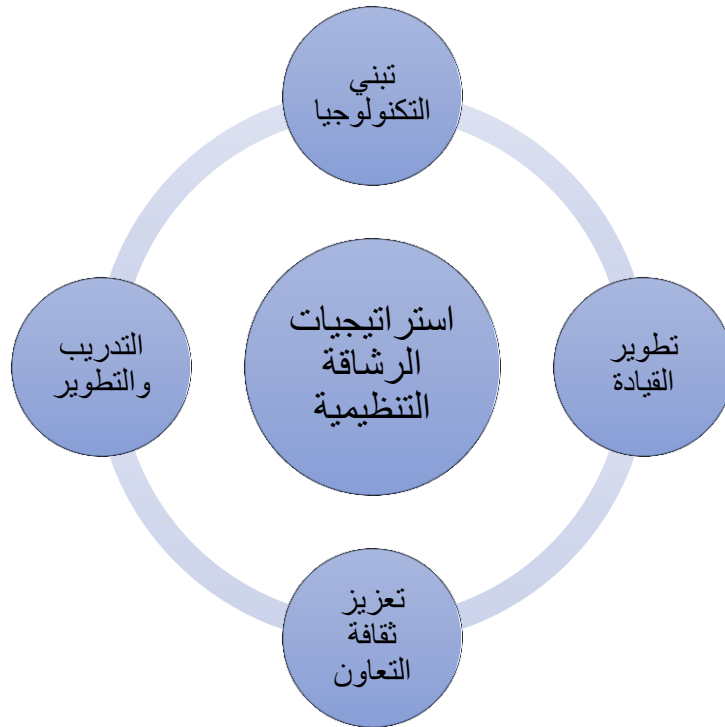
4- **تعزيز ثقافة التعاون والتكامل:** تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق يمكن أن يساهم في تحسين الرقابة المؤسسية.

5- **المرونة:** العمل على إيجاد حل سريع، وتبني إطار زمن أكثر رشاقة (بوعلام وبركان، 2024).

6- **إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة:** تعتمد على التكنولوجيا في الاتصال والتواصل والتخلص من الهرمية التقليدية؛ مما يحقق استجابة سريعة للتغيرات والمستجدات في الوقت المناسب (مغاوري، 2016).

7- إتاحة المناخ الداعم للابتكار: دعم تشجيع المبادرة والثقة في تقديم كل جديد دون خوف من المخاطرة حيث يعد ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة بداية التغيير الحقيقي للمؤسسة التعليمية نحو الأفضل إضافة إلى الابتكار وداعمة إلى استحداث حلول مبتكرة للمشكلات القائمة، ولا يتم ذلك إلا في وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير (مغاوري، 2016).

تتبنى الباحثة الإستراتيجيات الموضحة في شكل (3) في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حيث أنه من المهم تطوير القيادة فيها بشكل مستمر، وبوتيرة سريعة، إضافة إلى التدريب والتطوير للطواقم العاملة كونها هي التي تعمل على تعزيز الدور الحيوي لهذه المديريات، كما أن تطوير وإضافة تكنولوجيات جديدة يكون له بالغ الأثر في تطوير المسيرة التعليمية، والعمل في مديريات التربية والتعليم، وهو ما يحرك عجلة الثقافة التعاونية، والعمل الجماعي ما بين الطواقم العاملة في هذه المديريات الشكل (3.2) يوضح إستراتيجيات الرشاقة التنظيمية، وتأكيد الباحثة عليها ووجوب تبنيها من قبل مديريات التربية والتعليم.



الشكل (3.2) إستراتيجيات تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

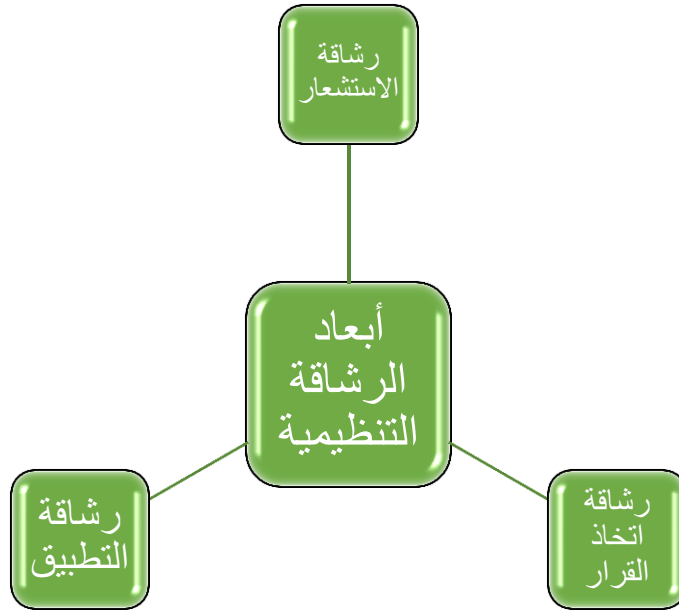
7.1.1.2 أبعاد الرشاقة التنظيمية:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات السابقة، تبين تعدد في وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد الرشاقة التنظيمية، إضافة إلى الكثير من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالرشاقة التنظيمية مثل: دراسة الدرويش (2024)، ودراسة سليمان وشاهين (2024)، ودراسة الغامدي (2023)، ودراسة الشمري (2022)، ودراسة القدسي (2019)، وتناغما مع ما هو متبع في العديد منها، اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد في قياس الرشاقة التنظيمية بصفاتها العنصر المشترك فيما بين الأدبيات السابقة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

- 1- رشاقة الاستشعار: هو عملية استنتاج للتغيرات في بيئة العمل، وانعكاسها على المنظمات، ورشاقة الاستشعار: هي جزء من الرشاقة العامة للمنظمة، وبالتالي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي والأداء المستقبلي (العبيدي والجفري، 2023)، ويرى سليمان وشاهين (2024) رشاقة الاستشعار بأنها قدرة المؤسسة على تحديد عوامل التغيير في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، وتوقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط، واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتحسين أدائها باستمرار لجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة.
- 2- رشاقة اتخاذ القرار: تشير إلى القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة، وإعادة هيكلتها وتنظيمها وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر الداخلية والخارجية، بهدف توضيح انعكاساتها على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والمخاطر والتهديدات بناء على تفسير الأحداث، ووضع خطط فعالة توجه إعادة توزيع الموارد وتطوير إستراتيجيات تنافسية جديدة. وتتكون مهمة اتخاذ القرار من مجموعة أنشطة مترابطة تفسر الأحداث المحيطة، وتحديد التحديات والفرص في البيئة المحيطة، ونتيجة لذلك تهدف هذه العملية إلى تحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة، وتقليل المخاطر التي قد تؤثر على المنظمة (المنسي، 2024)، وعرفت النشيلي (2020) رشاقة اتخاذ القرار **DECISION-Making Agility**: القدرة على جمع وتحليل وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر مختلفة لتفسير الانعكاسات المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير وضبط الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين المصادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة.
- 3- رشاقة التطبيق (الممارسة) **Acting Agility**: هي القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري، وتعديل العمليات التعليمية، ويرى سليمان وشاهين (2024) رشاقة الممارسة، أنها القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وحيوي وبمرونة وديناميكية من خلال

إعادة هيكلة العلاقات بناء على خطط واقعية وتقديم منتجات، وتعديل العمليات والخدمات بما يتلاءم مع متطلبات السوق.

ترى الباحثة أن لأبعاد الرقابة التنظيمية الدور الحيوي في التأكد من تحقيقها في مديريات التربية والتعليم، حيث أن هذه الأبعاد المتمثلة في رقابة الاستشعار واتخاذ القرار والتطبيق لها أهمية كبرى في دراسة البيئة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، بالإضافة إلى تحديد مواطن القوة والضعف وتشكيل الموارد وتحديد الاحتياجات وهو ما توضحه الباحثة من خلال الشكل (4.2):



الشكل (4.2) أبعاد الرقابة التنظيمية

8.1.1.2 مراحل تطور الرقابة التنظيمية

تعكس درجة نضج الرقابة التنظيمية مدى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها، حيث تتأثر بعدة عوامل، تتمثل في القيم السائدة والتكنولوجيا، والبنية التنظيمية والموارد البشرية، ووفقا لحمدان (2019) يمكن تصنيف مراحل تطور الرقابة التنظيمية إلى أربعة مراحل رئيسية:

الرقابة الصفيرية (Non-Agile): وهو مستوى تعاني فيه المنظمة من غياب الرقابة التنظيمية نتيجة لهيكلها الصعب والإجراءات البيروقراطية المعقدة، وينتج عن ذلك افتقارها إلى نشر قيم الرقابة التنظيمية، وثقافتها بين العاملين، إضافة إلى ضعف الأساس التقني فيها، وتأخر عمليات الاتصال،

حيث يجد العاملون في المنظمة صعوبة في تبني الأفكار الجديدة أو التعامل بمرونة مع التحديات المستجدة.

الرشاقة الأساسية (Agility Basics): تبدأ المنظمة في هذا المستوى بتطوير بعض ملامح الرشاقة، حيث تدرك مدى أهمية الرشاقة، ولكنها لا تزال في مرحلة بدائية، يتم التركيز على بعض القيم ونشرها مثل الثقافة والقيم الرشاقة والمتطلبات التكنولوجية المسبقة، التي تؤكد الرشاقة جزئياً في المنظمة. ويظل التعاون داخل المنظمة محدوداً، حيث تكون التغييرات مقتصرة على بعض الجوانب دون أن تشمل الهيكل التنظيمي بالكامل.

التحول للرشاقة (Agility Transition): تتمكن المنظمة في هذا المستوى من نشر قيم رشاقة، وتصبح قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات، حيث يتم إنشاء أساس تكنولوجي مناسب في معظم أجزائها، كما يشترك العديد من الموظفين والمديرين في فكرة الرشاقة، فيتم تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتم الترحيب بالتغيير والتعامل معه غالباً، وتوسع المنظمة لإنشاء هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة الكافية للتعامل مع التغيرات القادمة، ورغم ذلك، فقد تظل بعض الأقسام أو العمليات غير قادرة على تحقيق التغيير الكامل، مما يجعل المنظمة في وضع متأرجح بين الممارسات التقليدية وأساليب العمل الأكثر رشاقة، وبالتالي، فهي لا تزال في مرحلة انتقالية نحو منظمة رشاقة كاملة.

الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility): تصبح المنظمة في هذا المستوى قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات، حيث تتبنى نهجاً مرناً في الإدارة واتخاذ القرار، وتتمكن من إنشاء قاعدة تكنولوجية كافية في جميع أنحاءها، ويتم التمثل بقيم الرشاقة، ويتمتع جميع العاملين بالقدرات اللازمة للعمل بنجاح في بيئة مرنة متغيرة، كما تتبنى المنظمة إستراتيجيات قائمة على التحليل المستمر، ويتسم هيكلها بالمرونة الكافية للرد السريع والمتواصل على التغييرات القادمة -إن وجدت- لذلك تحقق هذه المنظمات رشاقة كاملة في التنظيم، وتتغلب على نقاط الضعف الجزئية للمرحلة الانتقالية.

يظهر مما سبق تطور المنظمات بشكل تدريجي في رحلتها نحو تحقيق الرشاقة، بدءاً من الجمود التنظيمي وصولاً إلى القدرة الكاملة على التكيف والاستجابة بمرونة للتغيرات، ويتطلب ذلك التطور وقتاً وجهداً، ومراحل متسلسلة تمر بها المنظمة.

9.1.1.2 معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية:

يواجه تطبيق الرقابة التنظيمية عدداً من التحديات التي تعيق قدرة المنظمات على تحقيقها بكفاءة تناولتها العديد من الدراسات: مثل دراسة الحمدان (2020)، ودراسة الريشي والزيودي (2022)، وذكرت المفيز وآخرون (2021) أهم معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمات في الآتي:

- المركزية والأنظمة البيروقراطية؛ مما يؤدي الهياكل الإدارية الصارمة والأنظمة البيروقراطية إلى صعوبة وبطء عملية اتخاذ القرار، كما يسهم جمود اللوائح والأنظمة في المنظمات في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة، مما يحد من سرعة استجابة المنظمة للتغيرات ومرونتها.
- التكيف الثقافي ومقاومة التغيير سواء من العاملين أو من القيادات، حيث تعد مقاومة التغيير أحد التحديات الكبرى التي تواجه تطبيق الرقابة التنظيمية، حيث تتطلب فكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل، والاعتماد على تقنيات مخصصة.
- صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين وإعادة الهندسة، لرفع مستوى الكفاءة، يمكن على أساسه تأسيس القدرة الرشيقة، إلا أن هذه الجهود غالباً ما تكون مكلفة وتحتاج إلى استثمارات كبيرة في الوقت والموارد. كما أن القدرة على اتخاذ إجراءات استباقية فعالة في الوقت المناسب، يصطدم مع البيئة المعقدة سريعة التغير، فتتوجه المنظمة في عملياتها للتفاعل مع التغيرات المعقدة، بدلاً من معالجتها واستثمارها كفرص تحقق لها التميز، مما يتطلب بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، والاستعداد المستمر للتكيف مع المتغيرات.
- تأثر الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل فالهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية من التحديات الأساسية لتطبيق الرقابة التنظيمية، حيث تعتمد على تنفيذ المهام وفق عمليات روتينية مما يحد من قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة، وعلى العكس من ذلك، تتطلب الرقابة التنظيمية هياكل شبكية أكثر مرونة، تمكن المنظمات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحويلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرشاقة، كما تساهم في تقليل القيود المفروضة على العمليات التشغيلية والإدارية، مما يتيح بيئة عمل أكثر ديناميكية، وحرية في اتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق إن هذه التحديات تشكل عقبات رئيسية أمام الرقابة التنظيمية، مما يستلزم إستراتيجيات حقيقية لتجاوزها، ورفع قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف المستمر مع التغيرات المحيطة.

10.1.1.2 أهداف الرشاقة التنظيمية:

تحقق الرشاقة التنظيمية للمنظمات المعاصرة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تسهم في بناء منظمات أكثر قدرة على الابتكار، واتخاذ قرارات فعالة تعزز من تنافسيتها في البيئات المتغيرة، وهذه الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي، وفقا للعتيبي (2022).

توفير الرضا للعملاء والعاملين، والتعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة من خلال القدرة على التكيف، والمرونة المهنية وتشير إلى القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة، وفي فرق مختلفة في وقت واحد، إضافة الى تعلم طرق جديدة لأداء الوظائف والمهام، وتعلم مهارات جديدة لإعادة تنظيم وظيفة أو مهنة جديدة، وتبني الإبداع في حل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد على تطوير حلول مبتكرة لحل المشاكل الصعبة، ومرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية مع الأشخاص، للعمل في فريق جديد مع زملاء العمل والعملاء، والتعامل مع ضغوط العمل والإجهاد، وهذا يعني القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في بيئة العمل.

2.1.2 المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه تحديات مستمرة، مما يستدعي تبني حلولاً فعالة لضمان بقائها في بيئة أعمال تتسم بالتغيير السريع، فالتحولات الجذرية في بيئة الأعمال الدولية، جعلت من الضروري على المؤسسات التأقلم مع المستجدات لضمان استمراريتها، وتعزيز قدراتها التنافسية، مما يعزز تقديم خدمات مبتكرة تتماشى مع الاحتياجات المتجددة للمجتمع والأفراد، والواقع أن ما ينطبق على المؤسسات المجتمعية ينطبق على المؤسسات التعليمية سواء على مستوى التعليم العام أو على مستوى التعليم العالي.

وبالتالي تظهر الحاجة إلى تبني المؤسسات التعليمية والتربوية أدوات وأساليب إدارية حديثة تتناسب مع طبيعة بيئة العمل المتغيرة، مما يساعد في تعزيز قدرتها على الاستمرار والتطور، وتبني إستراتيجيات تمكن المؤسسات التعليمية من إدارة التغيير ومواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص تعزز من ميزتها التنافسية من خلال تقديم خدمات أو منتجات تعليمية أو بحثية تلبي احتياجات المستفيدين بكفاءة واتباع أساليب إبداعية ومبتكرة، وأصبح مطلوباً من المؤسسة التربوية إعداد كوادر قادرة على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات للاستجابة لمتطلبات أسواق العمل الجديدة والمنتشرة في كافة أنحاء العالم.

يمكننا القول أن التغيير سمة مميزة في المنظمات المعاصرة، حيث أنه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم مليء بالتحديات والتطورات الجذرية والمتمثلة في ظاهرة تحرير التجارة والتطور الكبير في المعلومات والاتصالات، وشدة المنافسة، والعولمة التكنولوجية (أحمد، 2022: أ)، فقد أصبح العالم يشهد الآن وبشكل متزايد تحرك الثقافات، وانتقال الطلبة، والمعلمين إضافة لما وفرته التكنولوجيا الحديثة من برامج، ومناهج وأنشطة تتسم بالعالمية أكثر مما تتسم بالوطنية، أو المحلية، إن العالم الآن لا يتميز بأنه عالم المؤسسات (المنظمات فقط)، بل يتميز في الواقع بأنه عالم المؤسسات الكبيرة، بل والعلاقة أحياناً، مما يفرض مسؤوليات متزايدة وأعباء إضافية، يعني ذلك ببساطة أنه أصبح مطلوباً من المؤسسة التربوية أن تعد أفراداً مهرة في ميادين عديدة، ومستويات مختلفة للاستجابة لمتطلبات أسواق العمل (بطاح، 2021)؛ لذا على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو مع التفوق، ما عليها سوى أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف (أحمد، 2022: ب).

وهذا ما يقود إلى القول بأنه أي منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك الميزة التنافسية أو الميزة التنافسية المستدامة شريطة أن تسخر امكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة في السوق مقارنة بغيرها من المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية (صالح، 2023).

1.2.1.2 نشأة الميزة التنافسية ومفهومها

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، ولقد أصبح مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً وانتشاراً في المؤسسات التعليمية، ومعياراً لتحديد نجاحها أو فشلها (اسماعيل وآخرون، 2024).

يرجع المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى تشامبرلين (Chamberlin, 1993) ثم إلى سيلزنك (Selzinck, 1959) اللذين ربطاً الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف شاندر وهوفر (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية: بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم جاء كل من (Porter, 1985) وداي (Day, 1985) حيث اعتبر أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق الذي يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية (القطناني، 2016).

أكد بورتر (Porter, 1998) أن الميزة التنافسية تنشأ من أساس القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن توجدها لعملائها، كأخذ أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أما إذا كان هناك زيادة في التكلفة فيتم تقديم منافع فريدة من نوعها تعوض بشكل آخر.

وأورد توفيق (2017) أن مصطلح التنافسية (Competitiveness) من المصطلحات التي شاعت في الكتابات الإدارية والاقتصادية، ويختلف مفهوم التنافسية وفقاً للمجال والمستوى الذي تتم عنده، فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، وتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع مثل قطاع التعليم العام والعالي، وتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المؤسسة مثل مديرية التربية والتعليم، والجامعات.

وعرف قشقىش (2014) الميزة التنافسية: بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذه يعني تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

ويرى دماج (2019) الميزة التنافسية: بأنها نقطة التميز عن المنافسين، والهدف المراد الوصول إليه من التنافس، ويتحقق هذا الهدف من خلال الاستغلال الأمثل للمهارات والعوامل والموارد: بشرية، مالية، مادية، تكنولوجية، ومهارات إدارية وغيرها التي تتوفر لدى المؤسسة ويمكن أن تنافس بها الغير. ويشير الشمري وآخرون (2021) بأنها إمكانية قيام المؤسسة بتقديم خدمات فريدة يتعذر على المؤسسات المماثلة تقديم خدمة مماثلة لها من حيث النوعية والجودة.

ويوضح (قويدر وكشيده، 2012) إلى تضمن قاموس (Webster) تعاريف للمصطلحات التي يركز عليها مفهوم الميزة التنافسية، إذ عرف الميزة (بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة)، وعرف التنافسية بأنها (الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها)، وعرف المستدامة بأنها (التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة).

وبشكل عام يرى النور والبشير (2016) الميزة التنافسية أنها: تحقيق المؤسسة لميزة تتفرد بها عن المؤسسات المنافسة، مما يجعلها متميزة وفريدة، كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى التقنيات، أو المهارات أو الموارد المتميزة، التي تمكن المؤسسة من صنع منافع وقيم للمستفيدين تتفوق بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في نفس المجال، وتتكون الميزة التنافسية من خلال امتزاج العوامل ذات الطابع البشري، كالقدرات والمهارات، والعوامل ذات الطابع المادي، كالتيكنولوجيا والمعدات المستخدمة.

والميزة التنافسية المستدامة تعد النموذج المتطور للميزة التنافسية، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة. مما يؤدي إلى مضاعفة قدرة المؤسسة على النمو والتكيف مع بيئتها المحيطة، وبناء مناخ تنظيمي منفتح ومنتج يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستوى العاملين في المؤسسة من خلال البرامج التدريبية التي تحسن من كفاياتهم وتطور مقدراتهم، وتهيئة المؤسسة من حيث هيكليتها التنظيمية للتعامل مع التحديات المستقبلية، وزيادة درجة التعاون بين العاملين في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية (بطاح، 2021).

في ضوء، ما تقدم، ترى الباحثة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية (مديريات التربية والتعليم): هي قدرة المؤسسة على إضافة قيمة للمورد البشري عن طريق استثمار الطاقة الفكرية والإبداعية والعمل على ربط (مديريات التربية والتعليم) ببيئتها وإيجاد قيادات إستراتيجية هدفها نجاح العملية التعليمية، بما يتناسب ومتطلبات العصر، مما يؤدي إلى مضاعفة قدرة المؤسسة على النمو مع بيئتها المحيطة.

2.2.1.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage (Advantage)

أدت التطورات المختلفة التي يشهدها العالم والتحولت المتسارعة في البيئة الاقتصادية المحلية والاقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة من أجل ضمان البقاء والتطور والاستمرار، لكن قواعد العملية التنافسية قد تغيرت في السنوات الأخيرة الماضية وانتقلت من منطق التنافس وفق اقتصاديات الحجم إلى منطق المنافسة على رأس المال الفكري، إذ لم تعد الموارد الملموسة أساساً ملائماً لبناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة، أن هناك اتفاقاً جوهرياً على الإستثمار في الموارد البشرية هو أضمن مدخل للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة (عايض والبشاري، 2022)

ويوضح الإبراهيمي (2018:367) أن الميزة التنافسية المستدامة هي نتاج إتباع المؤسسة للإستراتيجيات المخصصة التي من شأنها بناء هيكل تنظيمي يركز على استخدام المهارات والكفاءات التي تسهم في اكتشاف أساليب إنتاج جديدة، تعمل بشكل أكثر فاعلية من الأساليب التي تتبعها بقية المؤسسات المنافسة، من خلال الاستثمار أمثل لقدرات المؤسسة الداخلية، وتعزيز نقاط القوة لديها، واستغلالها وتحديث وتطوير عملية الإبداع للدخول إلى أسواق جديدة، ولا تستمر الميزة التنافسية بدون تحديث المؤسسة لأنشطتها وتطويرها، وتفعيل استخدام التكنولوجيا، واستغلال قدرات العاملين الإبداعية لتطوير منتجات وخدمات مميزة.

وأورد الصميدعي ويوسف (2011:243) أن الميزة التنافسية المستدامة هي القدرة على تقديم منتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين داخل الأسواق بما يحقق اشباع وإرضاء العملاء، ويرى السلمي (2001) أن الميزة التنافسية المستدامة هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لها المنافسون الآخرون.

ويعرف هيت وآخرون (Hitt et al,2001:5) الميزة التنافسية المستدامة هي: عبارة عن تحقيق المنظمة لمنفعة لا يمكن للمنظمات الأخرى أن تنسخ منافعها أو تجد بديلاً عنها.

ويرى عوض وآخرون (2022:27) الميزة التنافسية المستدامة: بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وأشار الحدراوي (2015:222) أن الميزة التنافسية المستدامة هي إستراتيجية إدارية تسعى إليها معظم المنظمات لتحقيق المتطلبات الأساسية من أجل الاستدامة لميزتها التنافسية.

وأشار عوض (2009) أن الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية هي قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثة عالية الجودة، مما ينعكس ايجابياً على مستوى خريجها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياتها المختلفة.

وأورد سيروداد وآخرون (Sriwidadi et al,2016) المشار إليه في الشهواني والعزب (2020) أن مصطلح "الميزة التنافسية المستدامة" يشير إلى أي شيء يميز المؤسسة، أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منتجات منافسيها، من وجهة نظر عملائها، أو المستخدمين النهائيين، كما يُستخدم مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لوصف سمات وموارد الأداء المتفوق، التي لا يمكن تكرارها، أو تقليدها من منافسيها الحاليين، أو المحتملين، وبالتالي فإن استدامة الميزة التنافسية تعتمد على إمكانية الاستمرار والتفوق على المنافسين، كما تعرف الميزة التنافسية بأنها تنفيذ إستراتيجية، لخلق القيمة التي لا يتم تنفيذها في الوقت نفسه من أي منافسين حاليين، أو محتملين؛ في حين يُنظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها تنفيذ لإستراتيجية إنشاء القيمة التي لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من أي منافسين حاليين أو محتملين، وعندما تكون هذه المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار هذه الفوائد.

يرى البكري (2008:15) أن الميزة التنافسية المستدامة تعني قدرة المؤسسة على جذب الأفراد وبناء الثقة وبناء المركز التنافسي لها ولمخرجاتها.

يتضح مما سبق أنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للميزة التنافسية المستدامة، إذ تتباين تبعاً لطبيعة البيئة موضع الدراسة، وأهدافها، وظروف تطبيقها، ومدى إمكانية قياس نتائجها.

وترى الباحثة أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية يكمن في تميزها وتفرداها من خلال الأدوار التي تقوم بها، سواء في مجالات البحث العلمي، أو التعليم، أو خدمة المجتمع، ومدى ارتباط أدائها بالابتكار والابداع على مخرجات العملية التعليمية، وهذا يفرض ضرورة استيفاء مديريات التربية والتعليم الفلسطينية لمجموعة من المتطلبات التي تتيح لها تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التميز والتفوق في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

وتمثل الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار أن الاستدامة لا تقتصر في الاحتفاظ بالميزة أكبر وقت ممكن، ولكن تعني التطور والتحسين المستمر للميزة في محاولة لضمان الحفاظ على استمرار التفوق التنافسي للمؤسسة ضمن مجال عملها، فاستدامة الميزة التنافسية هي البقاء في الوضع التنافسي الريادي (محمود، 2020).

وعليه تعرف الباحثة الميزة التنافسية المستدامة أنها: الخصائص والسمات الفريدة التي تمنح مديرية التربية والتعليم تميزاً عن غيرها، من خلال إنجازاتها، ورأس مالها الفكري والبشري، ومستوى التقدم التكنولوجي الذي يمتلكه. كما يظهر هذا التميز في قدرتها على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تلبي احتياجات المستفيدين بفاعلية.

3.2.1.2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تسعى المؤسسات التربوية، بما في ذلك مديريات التربية والتعليم إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظراً لدورها في تعزيز الأداء المؤسسي، وامتلاك هذه الميزة يمكن المديريات من تحقيق نتائج إيجابية، وتقليل الفجوات في الأداء مقارنة بالمديريات الأخرى، وتتبع أهمية الميزة التنافسية المستدامة من كثرة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر، وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة منها دراسة أبو السمن (2023)، ودراسة ساطوح وزوي (2022)، ودراسة الشمري وآخرون (2021)، ودراسة علي (2020)، ودراسة الخطيب (2018)، ودراسة ساطوح (2016)، يتضح أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

- 1- تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات عملائها في المستقبل.
- 2- تساعد الميزة التنافسية المستدامة على إيجاد نماذج جديدة متفردة في السوق يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين باستمرار؛ لأن النماذج القديمة قد تم تقليدها بالفعل من قبلهم.
- 3- تعمل على تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية؛ حيث يتم مقارنتها مع المنافسين وبناء إستراتيجيتها التنافسية الخاصة المتفردة عنهم، وتكون هذه الإستراتيجية طويلة الأمد.
- 4- تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً أساسياً وفي غاية الأهمية، حيث تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز، كما أنها تساهم في تعزيز مدى قدرة المنظمة على استغلال الموارد واختيار أفضل المواقع التنافسية.

5- ترتبط في الأساس بالأداء المتحقق في المنظمة والأفراد العاملين، حيث أن المنظمات لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ما دامت لم تحقق أداء أفضل من منافسيها وعلى المدى البعيد.

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية المستدامة تكتسب أهمية بالغة لعدة اعتبارات، أبرزها ترسيخ ثقافة التميز والجودة في تقديم الخدمات التربوية، وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستمرار في النمو وتحقيق التفوق على المنافسين. كما تُسهم في تطوير رأس المال البشري والفكري، حيث يُعد الكادر الإداري المؤهل أحد أبرز أركان الميزة التنافسية، إلى جانب الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، والذي يُعزز من كفاءة الأداء الإداري ويوفر بيئة تعليمية متطورة قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة في محيط العمل التربوي والتكيف معها بمرونة وفاعلية.

وترى الباحثة أن جوهر أهمية الميزة التنافسية في السياق التربوي يتمثل في رفع كفاءة مديريات التربية والتعليم من خلال تأهيل وتطوير الكوادر البشرية، وتنمية مواردها المتنوعة بما يضمن استمرارية التميز في تقديم الخدمات التعليمية. وقد يتطلب تحقيق ذلك تبني استراتيجيات بعيدة المدى تركز على بناء القدرات المؤسسية واستدامة الأداء النوعي.

4.2.1.2 الإستراتيجيات الأساسية لبناء التنافسية:

أشار القطناني (2016) أن لتحقيق المزايا التنافسية في أي منظمة يتعين عليها اتباع إستراتيجية واضحة، وتعرف الإستراتيجية التنافسية أنها: التحركات والطرق التي تتبناها المنظمة لتستند إلى أنشطة فريدة ومختلفة لتمييزها عن غيرها، ويوجد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن لأي منظمة اتباعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية فيها، وفيما يأتي توضيح لهذه الإستراتيجيات:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه (Portar)، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج؛ لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى جيد نسبياً من التميز.

2- إستراتيجية التمايز

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات الموجودة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى المستفيدين بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع

حاجاتهم ورغباتهم، خاصة الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالتكلفة، وحتى يكون المنتج متميز يجب أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد.

3- إستراتيجية التركيز

وتعني هذه الإستراتيجية بما يجب على المؤسسة أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع واحد، أي تركز على حاجات محددة ولا تتوسع كثيراً، كالتركيز على منتج واحد أو مكان جغرافي واحد. تتضمن كل إستراتيجية من الإستراتيجيات الأساسية مساراً مختلفاً اختلافاً جذرياً لتحقيق الميزة التنافسية، فالإستراتيجية تمزج الاختيار الخاص بنوع الميزة التنافسية المرجوة مع مجال السوق المستهدفة إستراتيجياً Strategic target والتي تمثل مسرح تحقيق الميزة التنافسية. وترمي إستراتيجية قيادة التكلفة والتمايز إلى تحقيق الميزة التنافسية في مدى واسع من حصص الصناعة، في حين تهدف إستراتيجيات التركيز إلى تحقيق ميزة التكلفة (التركيز على التكلفة) أو التمايز (التركيز على التمايز) بالتركيز على حصة سوقية خاصة بهدف خدمة حاجاتها بشكل أفضل من أي منافس آخر. لتحقيق المزايا التنافسية، يتعين على كل مؤسسة أن تحدد بوضوح أهدافها الاستراتيجية، وترتكز مواردها في مجالات محددة تمكنها من التميز في سوق تنافسي، فمحاولة المؤسسة أن تكون "كل شيء لكل الناس" "All things to all people" قد تؤدي إلى أداء متوسط وغير فعال، مما يقلل من فرص تحقيق التميز الاستراتيجي، ومن هنا فإن وضوح التوجه الاستراتيجي واختيار مجالات القوة والتركيز عليها يعدان أمراً حاسماً للتميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أشار بورتر (Porter, M.E. 1985) p.12 بأن السعي لثلية جميع الاحتياجات قد يؤدي إلى نوع من التوسط الاستراتيجي Strategic mediocrity) والشكل (5.2) يوضح الإستراتيجيات الأساسية لبناء التنافسية.



الشكل (5.2) الإستراتيجيات الأساسية لبناء التنافسية

وبشير أكان وآخرون (Akan et al, 2006) إلى أنه لا يزال هناك العديد من الفجوات في فهم نظرية بورتر تمنع المديرين من تنفيذ تلك الإستراتيجيات الأساسية، إذ لم يتم تحديد الخطوات العملية (التكتيكات) المصاحبة لتلك الإستراتيجيات، وأي من تلك الخطوات يكون مصحوباً بمستويات عالية من الأداء المنظمي.

يتضح مما سبق أهمية تبني جميع الإستراتيجيات بهدف تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال استخدام إستراتيجيات التمايز وذلك لتعزيز الإبداع وإبراز القدرات المختلفة ومن خلال استثمار التكنولوجيا، إضافة إلى إستراتيجية التركيز على التمايز، وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية تؤدي إلى الوصول إلى التنافسية بدرجة كبيرة وإستراتيجية القيادة الهادفة إلى تقليل تكاليف التوزيع إضافة إلى التركيز على إستراتيجية الكلفة المنخفضة، حيث أنها كلما قلت التكلفة وتحسنت الجودة ونوعية التعليم زاد من حجم المنافسة المجتمعية.

4.2.1.2 أنواع الميزة التنافسية

أكد بورتر (Porter, 1998) أن بعد اتباع أي منظمة لأي من إستراتيجيات التنافس يمكن أن يظهر نوعان من الميزة التنافسية، وعلى النحو الآتي:

1- **ميزة التكلفة الأقل** : يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

2- **ميزة التميز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلق بها والحصول على هذه الميزة يستند على عوامل التفرد، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

وترى الباحثة أن مديريات التربية والتعليم يمكن أن تمتلك النوعين معاً للميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، عند تبنيها إستراتيجيات خاصة ومحددة لتقليل التكاليف دون التأثير سلباً على وظائفها، إضافة لقدرتها على امتلاك ميزة التميز من خلال التفرد بالأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسات التربوية وكيفية إدارتها في العملية الإنتاجية حيث يمكن تعلمها، وبالتالي تميز وجود مخرجاتها البحثية والمجتمعية، وزيادة قدرتها على التجديد والابتكار.

5.2.1.2 خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

أشار سعيد (2024) أن الميزة التنافسية المستدامة تشتمل على مجموعة من الخصائص أهمها:

1- التميز لكونها مرجعاً لغيرها من النظراء فيما يتعلق بأطرها التنظيمية والتعليمية والبحثية.

- 2- التميز بإنتاجيتها المؤسسية بالأفضلية مهنيًا وتقنيًا مقارنة بالمنافسين.
- 3- البناء على الاختلاف وليس التشابه.
- 4- القيادة خارجياً بفعل رغبات وحاجات المستفيدين.
- 5- الاستمرار والاستدامة على المدى الطويل، وليس على المدى القصير.

كما يمكن إضافة بعض الخصائص للميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم، منها:

- 1- تهيئة المنظمة من حيث هيكليتها التنظيمية للتعامل مع التحديات المستجدة.
- 2- زيادة درجة التعاون بين العاملين في المنظمة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 3- تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات.
- 4- تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في تحفيز العاملين وتعزيز قدرتهم على التفكير الإبداعي.

وأوضح Barney (2003) أن هنالك بعض الصفات للميزة التنافسية المستدامة تتمثل بالنقاط الآتية:

- 1- نسبية الميزة التنافسية؛ أي أنها تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
- 3- تنعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء المنظمة وتطور موظفيها.
- 4- تساعد الميزة التنافسية على إقناع المستفيدين بأفضلية كما تقدمه المنظمة؛ مما يؤدي إلى اجتذابهم.

6.2.1.2 العوامل المؤثرة على إنشاء ميزة تنافسية:

وذكر بندري وآخرون (Bhandari, et al,2022) المشار إليه في أبو السمن (2023) بعض العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وعلى نحو الآتي:

- 1- القيادة، وتتضمن حوكمة ورؤية ورسالة المنظمة.
- 2- الحوافز، وتتضمن إدارة الموارد البشرية، وتحسين الأداء.
- 3- الثقافة التنظيمية، وتتضمن العادات والقيم التنظيمات.
- 4- التصميم التنظيمي، وتتضمن الهيكل التنظيمي.
- 5- النظم التنظيمية، وتتضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمة إضافة إلى البنى التحتية للمنظمات.

وترى الباحثة أن القيادة التربوية الفاعلة من أهم العوامل التي تسهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم، حيث يمكن للقادة التربويين من خلال رؤيتهم الواضحة واتخاذهم للقرارات المبنية على بيانات واقعية أن يدعموا بيئة العمل ويعززوا من الابتكار والاستجابة

السريعة للتغيرات، كما أن نظام الحوافز في المديریات، إذا ما تم تصميمه بشكل عادل ومحفز، يسهم في رفع دافعية العاملين وزيادة التزامهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في ترسيخ القيم المهنية والسلوكيات الداعمة للعمل الجماعي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، الأمر الذي يعد ركيزة أساسية في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها أو استنساخها، كما أن وجود بيئة تنظيمية مرنة وداعمة للتطوير المهني والتعلم المستمر داخل المديریات يسهم في استدامة هذه الميزة وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع التربوي.

7.2.1.2 مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

يعد الاهتمام برصد المتغيرات البيئية وتحديد أساليب للتعامل معها تحدياً كبيراً أمام المؤسسات التعليمية، فمهما كان حجم هذه المؤسسات فهي تسعى لإيجاد الوسيلة التي تحقق لها التميز في بيئتها الدينامية ومن خلال سعيها إلى تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية وباستدامتها وتعزيزها تتمكن من دعم موقعها في سوق العمل على حساب المنافسين (توفيق، 2017).

حيث تقسم مصادر الميزة التنافسية وفق ما ذكرت في دراسة سعيد (2024)، ودراسة المتولي ومصطفى (2023)، ودراسة أبو السمن (2023)، ودراسة محمود (2017)، ودراسة توفيق (2017)، ودراسة نصر (2013) إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، وعلى نحو الآتي:

- المصادر الداخلية

تشمل المصادر الداخلية الموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة. فالمباني التعليمية المجهزة، وتوافر الوسائل التكنولوجية المتقدمة، والمناهج الحديثة، والبنية التحتية الداعمة تُعد من الأصول المادية التي يمكن توظيفها لتحقيق التفوق.

أما المورد الأهم فهو المورد البشري، إذ يُعد المعلمون والإداريون والتربويون الكفاء جوهر التميز. فبفضل مهاراتهم، وقدرتهم على التكيف، وسعيهم المستمر للتعلم والتطوير، تتمكن المؤسسة التربوية من تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية، تتواءم مع متطلبات العصر وتوقعات أولياء الأمور والمجتمع. كما تبرز أهمية القدرات الإدارية، وأسلوب القيادة المتبع، وثقافة العمل الجماعي كعوامل داعمة تُسهم في خلق بيئة تعليمية فعّالة ومحفزة على الإبداع.

- المصادر الخارجية

تتمثل هذه المصادر في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والديموغرافية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل المؤسسات التربوية. فمثلاً، التطورات التكنولوجية تفرض على المؤسسة التربوية تبني وسائل تعليم رقمية، وتوفير بيئة تعلم مرنة وحديثة. كما تمثل الشراكات مع المجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية الإقليمية والدولية فرصاً لتعزيز موقع المؤسسة التربوية ومخرجاتها.

إن الاستجابة الذكية لهذه المتغيرات من خلال تحليل البيئة الخارجية، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات بكفاءة، يجعل من المؤسسة التربوية جهة فاعلة ومؤثرة، لا تكتفي بالتكيف، بل تبتكر وتبادر وتنافس.

يتضح مما سبق أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة التربوية عامة ومديريات التربية والتعليم خاصة لا يتم إلا من خلال دمج فاعل بين مصادرها الداخلية وتوظيفها بكفاءة، وقدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية بمرونة ووعي استراتيجي. وعليه، فإن المؤسسات التربوية مدعوة اليوم إلى تبني نهج شمولي في إدارتها، يعزز الابتكار، ويكرس الجودة، ويربط مخرجاتها التعليمية بسوق العمل المحلي والعالمي، لتبقى قادرة على الاستجابة للتحديات، وتقديم القيمة المضافة لمجتمعها.

8.2.1.2 المداخل النظرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة:

تتباين وجهات النظر بين المدارس الفكرية حول الأسس التي تُبنى عليها الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التربوية؛ فهناك من يُركّز على العوامل الداخلية مثل المهارات التربوية والقدرات التنظيمية والكفاءات البشرية، في حين يرى آخرون أن العوامل الخارجية، كجاذبية البيئة التعليمية ومكانة المؤسسة في الساحة الأكاديمية والمجتمعية، تُشكل الأساس في تحقيق تلك الميزة. ومن بين أبرز المداخل النظرية في هذا المجال، وفق ما أورده كل من (خريسات والنجار، 2022)، و(الزبيدي وحسين، 2013)، و(Porter, 1985):

1- مدخل الإستراتيجيات العامة:

أكد بورتر (Porter, 1985) أن الاستراتيجية العامة تعتمد على الموقع النسبي للمؤسسة داخل القطاع، حيث إن هذا الموقع يُحدد مدى قدرتها على تحقيق أداء يفوق المتوسط في محيطها التربوي. وانطلاقاً من ذلك، حدد بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسية يمكن أن تعتمدها المؤسسات، وهي:

- قيادة التكلفة من خلال تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة بتكلفة مناسبة
- التميّز أو التمايز بابتكار مناهج، أو بيئات تعلم فريدة، أو أساليب تدريس متقدمة
- التركيز بتقديم برامج تعليمية موجهة لفئة محددة من الطلبة أو المجتمع المحلي.

ورغم أن بعض المؤسسات التربوية قد تسعى إلى الدمج بين أكثر من استراتيجية، إلا أن ذلك قد يُضعف من فاعلية التنفيذ، نظرًا لأن كل استراتيجية تتطلب التزامًا تنظيميًا واضحًا ومحددًا (خريسات والنجار، 2022).

2- مدخل التحليل الإستراتيجي:

يركز هذا المدخل بحسب ما ذكر (الزيبي وحسين، 2013) على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد عوامل القوة والضعف داخل المنظمة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تقييم القدرات الجوهرية للمنظمة، مما يمكنها من استغلال مواردها بفعالية لتعزيز تفوقها التنافسي. كما يساعد هذا التحليل في التعرف على العقبات التي قد تعيق تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أما البيئة الخارجية، فتمثل مجموعة الفرص المتاحة التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لاختيار وتنفيذ إستراتيجيات تضمن لها أداءً متميزًا، ونظرًا للطبيعة الديناميكية للبيئة التنافسية، فإن فهم هذه الفرص والتهديدات يعد أمرًا ضروريًا لتجنب المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على المركز التنافسي للمنظمة.

3- مدخل سلسلة القيمة:

يتمحور هذا المدخل حول تحليل الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتجات أو الخدمات، بدءًا من المدخلات وصولًا إلى المخرجات النهائية التي تقدم للعملاء، وفقًا لبورتر (Portar, 1985)، تتألف سلسلة القيمة من أنشطة أساسية تدعم العمليات الإنتاجية، وأخرى مساندة تعزز من الكفاءة التشغيلية.

يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر تحسين تكامل الأنشطة داخل المنظمة وتعزيز التعاون ضمن نظام القيمة، الذي يضم شبكة الموردين والموزعين والشركاء. لذا؛ فإن قدرة المنظمة على التأثير في أداء الأطراف الأخرى داخل سلسلة القيمة قد تشكل عنصرًا حاسمًا في تحقيق التفوق التنافسي.

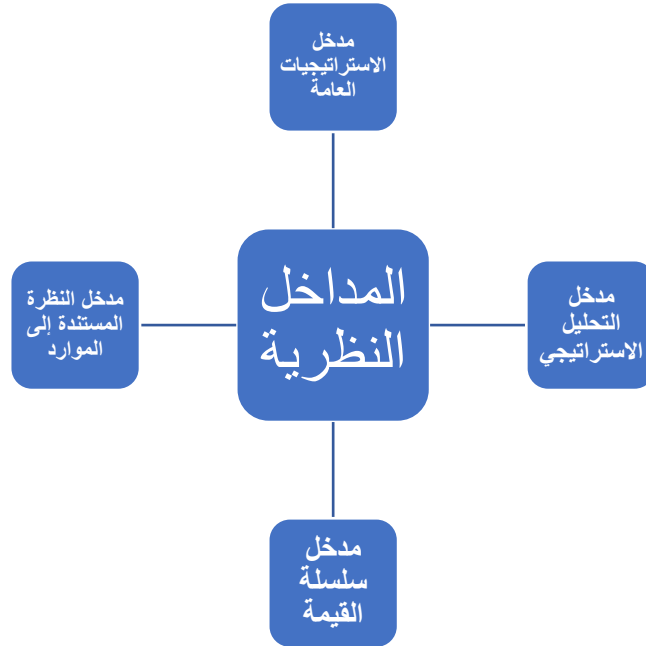
4- مدخل النظرية المستندة إلى الموارد:

يُعد هذا المدخل من التوجهات الحديثة التي تركز على استثمار موارد المنظمة وقدراتها الفريدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويعتمد على تكامل الموارد النادرة والقيمة، التي يصعب استبدالها أو تقليدها، مما يمنح المنظمة تفوقاً تنافسياً في مواجهة منافسيها (خريسات والنجار، 2022).

تنقسم موارد المنظمة وفق هذا المدخل إلى عدة أنواع:

- الموارد المالية: تشمل الأصول النقدية المتاحة للاستخدام.
- الموارد المادية: مثل المصانع، المعدات، الموقع، والمواد الأولية.
- الموارد البشرية: تتجسد في مهارات وخبرات العاملين، إضافةً إلى برامج التدريب والتطوير.
- رأس المال الفكري: يمثل المعرفة والخبرات المتراكمة داخل المنظمة.
- الموارد التنظيمية: تشمل الهيكل الإداري، أساليب الإدارة، أنظمة التخطيط والرقابة، الثقافة التنظيمية، السمعة، والعلاقات مع الأطراف الخارجية.

وفقاً لهذا المدخل، تُعد القوة هي الموارد والقدرات التي تعزز الميزة التنافسية، في حين أن الضعف يشير إلى الموارد غير المتاحة التي تعيق تحقيق هذه الميزة. أما الفرص فهي العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتعزيز قوتها، في حين تمثل التهديدات العوامل البيئية التي قد تؤثر سلباً على قدرتها التنافسية أو تحقيق أهدافها الإستراتيجية والشكل (6.2) يوضح المداخل النظرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة



الشكل (6.2) المداخل النظرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة

10.2.1.2 العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1. الموارد المنتقاة: اختيار الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء ميزة تنافسية وإدامتها (خريسات والنجار، 2022).
2. القوة النسبية للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم (خريسات والنجار، 2022).
3. القدرات الإبداعية للمنظمة: وهي القدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين (الزيدي وحسين، 2013).
4. قوة الاستمرارية: وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية (الزيدي وحسين، 2013).
5. صعوبة الاستبدال: يصعب إحلال شيء بديل عن منتجات المنظمة.
6. التوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح والحقوق كافة في المنظمة (ساطوح وزوي، 2022).
7. صعوبة التقليد: أي قوة استمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها (ساطوح وزوي، 2022).

11.2.1.2 متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تتحدد الميزة التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجيتها وخصائصها، حيث تُعد نتاجاً لتوجيه الموارد والأنشطة نحو تحقيق التفوق التنافسي، وتعتمد هذه الميزة على موارد تتميز بالندرة، والقيمة العالية، وصعوبة تقليدها أو استبدالها.

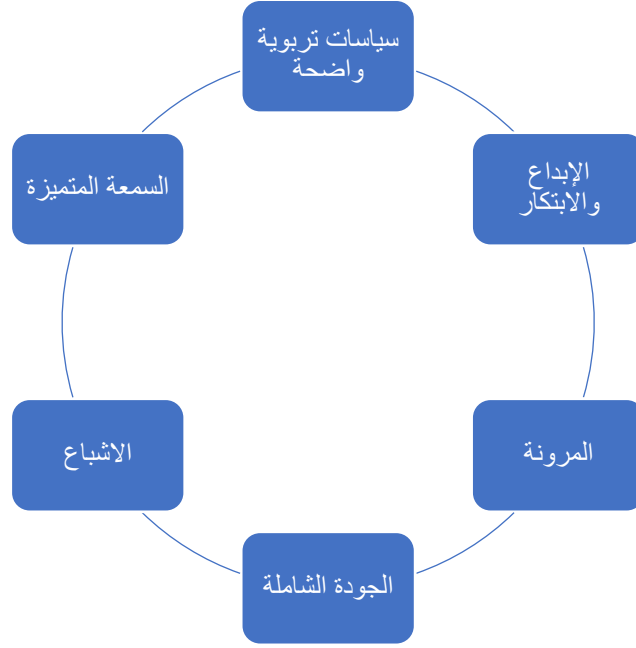
يمكن تصنيف الموارد التي تدعم الميزة التنافسية المستدامة إلى عدة أنواع، منها الموارد المادية، المالية، القانونية، البشرية، التنظيمية، والاتصالية، وتأخذ هذه الميزة ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: التكنولوجيا، والجغرافيا، والجوانب القانونية. وتلعب الموارد، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، دوراً جوهرياً في بناء وتعزيز استدامة الميزة التنافسية للمنظمة (بوسالم والدوري، 2011).

وترى الباحثة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تحتاج مديريات التربية والتعليم إلى تبني مجموعة من المتطلبات التي تضمن تطورها وريادتها في المجال التربوي، ومن أبرزها:

1. سياسات تربوية واضحة: وضع سياسات واضحة ومحددة لتوجيه الإدارات والعاملين في المديرية نحو تحقيق التميز التربوي.

2. الإبداع والابتكار: تطوير برامج وأساليب تعليمية جديدة تعزز التفكير الإبداعي لدى الطلبة والموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء التعليمي.
3. المرونة: تبني أنظمة وسياسات قابلة للتكيف مع المتغيرات والاحتياجات المستجدة، مما يتيح استجابة فعالة للتحديات المختلفة.
4. الجودة الشاملة: ضمان تقديم خدمات تعليمية ذات مستوى عالٍ تلبّي المعايير الوطنية والعالمية، وتعزز مخرجات التعليم.
5. الإشباع: تلبية احتياجات المعلمين والطلبة والموظفين، بما يسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة ومستقرة.
6. السمعة المتميزة: بناء صورة إيجابية للمديرية من خلال الإنجازات والبرامج النوعية، مما يعزز مكانتها في القطاع التعليمي.

إضافة إلى ما سبق ترى الباحثة أن التخطيط الإستراتيجي الفعال من خلال وضع خطط طويلة الأمد تستند إلى رؤية واضحة، تتيح تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة واستدامة، إضافة إلى التكامل والتنسيق وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المديرية، وبينها وبين المؤسسات التعليمية والمجتمعية، لضمان تقديم خدمات متكاملة تدعم العملية التعليمية، والتوظيف الأمثل للموارد من حيث استثمار الموارد البشرية والمادية بشكل فعال، من خلال تطوير الكفاءات واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء الإداري والتعليمي، ثم التطوير والتقييم المستمر والعمل على تبني منهجيات تقييم دورية لقياس مدى تحقيق الأهداف، مع إدخال تحسينات دورية تواكب المستجدات في المجال التربوي، إضافة إلى بيئة عمل داعمة ومحفزة وتوفير بيئة عمل إيجابية للمعلمين والموظفين، تشجع على الابتكار والإبداع، وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم الشكل (7.2) يوضح العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة



الشكل (7.2) العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

12.2.1.2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والتي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم وفقاً لنموذج (porter) حيث تم اختيار ثلاثة أبعاد رئيسية فقط، وهي الإبداع، الجودة، المرونة، نظراً لاتساقها وتوافقها مع غايات وأهداف الدراسة وملاءمتها لطبيعة عمل مديريات التربية والتعليم، إضافة إلى واقعية تطبيقها وإمكانية قياس نتائجها بسهولة، ومعرفة مدى تأثير هذه الأبعاد في الميزة التنافسية المستدامة، وتم استبعاد بعد التكلفة، نظراً لعدم توافقه مع طبيعة المؤسسات التعليمية التي تركز بشكل أساسي على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات، بدلاً من العوامل المتعلقة بالإنتاج والتوزيع، وفيما يأتي عرض مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد.

- الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، فرض على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة، وتحقيق الجودة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية (عايض والبشاري، 2022)، حيث تعد الجودة مطلب لجميع المنظمة نتيجة دورها في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي (الزهراني، 2022)، ويؤكد (Deming, 1993) بأن الجودة المتميزة تعد من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير إلى الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، بما يتيح للمنظمات تحسين الجودة، والتفكير في الإنتاج

على أنه نظام متكامل وليس أجزاء متفرقة، والتركيز على استعمال الاساليب الإحصائية SPC في عمليات التحسين. أما إسماعيل وآخرون (2024) يرى أن مفهوم الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز، فالجودة في المؤسسات التعليمية تعنى بالجهود المبذولة من قبل العاملين بالمؤسسات لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب ومتطلبات المجتمع وذلك بتطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية والمعايير بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات.

- المرونة

لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال الديناميكية سريعة التغيير، حيث تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمنظمة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛ مما يستدعي القدرة على مسايرة التغيرات في رغبات المستفيدين. (العمائرية ودبوش، 2023)، ويؤكد توفيق (2017) على اعتبار المرونة أداة لمواجهة التحديات، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في إنتاجها العلمي. ويصف (Bao&other,2008) بأنها قدرة المنظمة على تشخيص التقلبات والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية والعمل على توفير الموارد والمستلزمات الضرورية لمواجهة هذه التهديدات في التوقيتات المناسبة.

- الابداع

يعد الابداع من أهم المصادر الأساسية في بناء الميزة التنافسية، إذ يمنح المؤسسات التربوية ومن بينها مديريات التربية والتعليم، القدرة على تطوير واستحداث خدمات جديدة تماماً، أو تضمين الخدمات القائمة مزايا جديدة، يفترق إليها منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وبالتالي تعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة (إسماعيل وآخرون، 2024). ويرى الزهراني (2022) أن الإبداع يتضمن كل ما يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة وهياكلها وأساليب العمل والإدارة والإستراتيجيات، ويتحقق من خلال تقديم خدمة أو منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد ومختلف عن المنافسين.

أما الشمري وآخرون (2021) فيرى أن الابداع يتحدد بخمسة خصائص أساسية هي: وجود قادة ومديرين مبدعين، ووجود فرق عمل مبدعة، ووجود عاملين مبدعين إضافة إلى هيكل تنظيمي يساعد على الإبداع، وأخيراً ارتباطات متعددة ومتشعبة مع الجهات الأخرى خارج المنظمة والشكل (8.2) يوضح أبعاد الميزة التنافسية.



الشكل (8.2) أبعاد الميزة التنافسية

3.1.2 المحور الثالث: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يُعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة والعصرية التي تناولتها الدراسات والبحوث، حيث حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي المرغوب داخل المنظمات، وتعرض مفهوم الالتزام إلى العديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته، وقياس أبعاده، وقد ارتبطت تلك الاجتهادات بالعديد من الاتجاهات الفكرية، فتارة يتم تناوله من المنظور الاجتماعي والإداري، وأخرى من المنظور النفسي والاقتصادي، وأكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي من ناحيتين، الأولى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم، والثانية الحفاظ أيضاً على ولائهم والالتزام نحو منظماتهم فالالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً للربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (الخانجي والقضاة، 2024)، وهو ما أكد عليه ماير وألين (Meyer & Allen، 2004) المشار إليه في العنزي (2021) إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى وجود اتجاهين في التزام الفرد وهما: الاتجاه الأول يشير إلى الالتزام التوجيهي الذي يساهم في جعل الأفراد يفكرون بأهمية الالتزام بأهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، وعلاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها، وأما الاتجاه الثاني فيشير إلى الالتزام السلوكي الذي من خلاله يعبر الفرد عن علاقته بالمنظمة التي يعمل بها من خلال السلوكيات المرتبطة بالعمل، والتي ينتج عنها بقاءه بالمنظمة أو مغادرتها للعمل خارجها.

وتتضح أهمية الالتزام التنظيمي من خلال التأثير المتعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة (خرموش وبحري، 2022).

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة. فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفاعليتها؛ لما يتميز به من مقدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة. وكلما تطابقت أهداف العامل مع أهداف المؤسسة؛ تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله، والمحافظة عليه، وبذل جهداً أكبر للبقاء فيه (صابر، 2019) ويؤكد على ذلك التون

مايو (Elton Mayo) عندما اكتشف في الثلاثينيات من القرن الماضي أن إنتاجية المنظمات ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية، بل بعوامل إنسانية واجتماعية تؤثر في سلوك العاملين، وتؤثر على كفاءة الإنتاجية بالمنظمة، ففي دراسته التي أجراها على مصانع ويسترن الكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية اتضح أن العوامل والمؤثرات المادية في مكان العمل تتضاءل أهميتها أمام العوامل والمؤثرات الإنسانية التي ظهرت في العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين (العليا وآخرون، 2023).

وتسعى المنظمات والمؤسسات بشكل متزايد إلى رفع قيمة مواردها البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية وأحد تلك الطرق للاستثمار في الموارد البشرية هو الوصول بالموظفين والعاملين إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي، حيث يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل؛ لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه (النجار، 2014).

وتعد مؤسسات قطاع الخدمة المدنية إحدى أهم مؤسسات المجتمع والتي يمكن أن تحقق آمال وطموحات ذلك المجتمع إذا ما تحقق فيها الالتزام الوظيفي والرضا عن العمل من قبل العاملين بهذه المؤسسات، ولا يتأتى ذلك إلا برعاية تلك المؤسسات الخدمية لحاجات ورغبات واهتمامات العاملين فيها وتوفير بيئة مواتية وظروف عمل مناسبة، لا سيما وأن الاهتمام بالعنصر البشري من أهم عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية لكافة المجتمعات العالمية، ويعتبر الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية رافداً مهما يُعطي العمل احترامه وتقديره وينجح من خلاله العاملين في جني ثمره جهدهم بدلاً من إهدارها، فمن يعمل في مؤسسات لا يسودها النظام فإنها تتسم بالفوضى وقلة الإنتاجية وخلل في الأداء الوظيفي بأكمله (الهنائي وإبراهيم، 2017).

وتعتبر المؤسسات التربوية من أهم المؤسسات الخدمية في المجتمع لأنها تقوم برعاية، وخدمة الإنسان، ورفع مستوى معارفه ومهاراته وميوله واتجاهاته (العنبي، 2020)، وبالتالي تهتم المؤسسات التربوية بالمحافظة على استمرارية تقدمها ونجاحها، وذلك من خلال الاهتمام بمواردها المادية والمعنوية، وتتضمن الموارد المادية العنصر البشري باستقطاب الكفاءات الفذة، ومن ثم اختيارها وتدريبها لاكتساب المهارات والمقدرات اللازمة لتحقيق الفاعلية في العمل، وينتج عن الاهتمام بالعنصر البشري العديد من الفوائد التي تعود على مصلحة العمل، ومنها وصول العاملين إلى ما يعرف بمرحلة

الالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق ارتباطهم الوجداني للمؤسسة، وعندها يسعى العامل بشتى الوسائل لعمل أقصى جهد لديه ليحافظ على استمرارية مؤسسته وتطورها، فتصبح قيمها قيمه، وأهدافها أهدافه، ويبحث عن إجراءات عديدة ليتأكد من قيامه بتحقيق أهداف مؤسسته على أفضل صورة (الخانجي والقضاة، 2024).

ويعبر بوحنة (2014) عن الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية على اعتباره مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الأفراد، والتي تدل على مدى حرص المرؤوس ورجبته في القيام بواجباته والتقدير بمعايير وقوانين المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وتتمثل بأبعاد عدة منها: الولاء التنظيمي والرغبة في الاستمرار بالعمل والمسؤولية اتجاه المؤسسة وهي قوة تطابق الفرد مع المؤسسة التي يعمل فيها ومدى ارتباطه بها.

1.3.1.2 مفهوم الإلتزام التنظيمي:

ويعرف الشنطي (2017) الإلتزام التنظيمي بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه منظمته والتزامه بقيمها وإخلاصه لأهدافها وارتباطه الدائم معها، واقتخاره بالانتماء إليها والرغبة في بذل المزيد من الجهد لصالحها.

ويصف العبيدي (2012) الإلتزام التنظيمي بأنه الإرتباط القوي بين العاملين في المنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد العامل مما يجعله يبذل جهداً كبيراً بهدف نجاح المنظمة وتقدمها.

ويرى سومرسيورزال (Sumarsi& Rizal, 2022:72) الإلتزام التنظيمي أنه قدرة الفرد واستعداده لمواءمة سلوكه مع احتياجات وأولويات وأهداف المنظمة، والعمل من أجل تحقيق أهداف واحتياجات المنظمة.

ويشير ألين وماير (Allen&Mayer, 1991) إلى أن الإلتزام التنظيمي هو حالة من الإرتباط النفسي بين الفرد وعمله يتشكل نتيجة الرغبة (الإلتزام العاطفي) والحاجة (الإلتزام الاستمراري) والشعور بالواجب (الإلتزام القيمي).

وعرفه بورتير (Porter, et al, 1974) بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي:

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويصف سليم وغنيم (2025) الالتزام التنظيمي بأنه نتاج التفاعل بين ثلاثة عوامل التطابق، ويعني تبني الفرد الأهداف المؤسسة وقيمها، والانهماك، ويعني استغراق الفرد لعمله في أنشطة المؤسسة، والولاء ويعني شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المؤسسة.

ويرى السبيعي (2019) الالتزام التنظيمي بأنه درجة اقتناع القيادات التربوية بمكاتب التعليم وقبولهم لأهداف وقيم المكاتب التي يعمل فيها، ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها.

وتعرفه الباحثة أنه قبول العاملين واقتناعهم بأهداف وقيم المؤسسات التربوية ومن ضمنها مديريات التربية والتعليم، ورغبتهم في الاستمرار والاستقرار فيها، حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في مؤسسات أخرى.

ومن الملاحظ من التعريفات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي ورغم الانطلاقات المختلفة لأصحابها إلا أنها أشارت إلى نوع من التوافق بين قيم وأهداف الأفراد من ناحية وقيم وأهداف المنظمة من ناحية أخرى، حيث يتجسد ذلك في رغبة الفرد في البقاء والاستقرار في المنظمة، بحيث يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، ويتم ذلك من خلال ترجمة هذا الشعور بالبقاء بجملة من السلوكيات كالاعتزاز بالمنظمة والافتخار بها.

والالتزام التنظيمي مصطلح مطلق غير محسوس ولا يمثل واقعاً ملموساً؛ بل يستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عنه، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو نتيجة للتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية، فهو ينشأ عندما يتحد الموظف بقوة مع المنظمة ويتفق مع أهدافها ومنظومة قيمها (عبيرات وبن ساحة، 2018)، حيث ركزت المفاهيم التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى كونه طوعياً ينبع من إرادة الفرد وباختياره، وليس قسرياً ينطوي على الإذعان الذي يفرض عن طريق قوى خارجية بما فيها القوانين والتعليمات، ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المؤسسة، فبديهيّاً أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوى أو توازى أهمية أي عنصر من العناصر داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين (العازمي، 2020).

2.3.1.2 أهمية الإلتزام التنظيمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي والمستوى الاجتماعي.

وترى العوائد وآخرون (2022) أن الإلتزام التنظيمي يعد من أهم العناصر الحيوية في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها التنظيمية والتعليمية، وأن الإلتزام التنظيمي يعزز الاستقرار والإبداع ويقوي الثقة بين الموظفين والإدارة ويساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وأكدت كل من دراسة الجوهري (2023)، ودراسة العتيبي (2020)، ودراسة السبيعي (2019)، إلى أن الإلتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل، والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط.

وبشكل عام تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي كما ورد في دراسة الطائي والفتلاوي (2023) فيما يأتي:

- 1- تقوية الأواصر بين الأفراد بما يحقق الاستقرار داخل المنظمة.
- 2- زيادة ثقة الأفراد وإيمانهم بقيم وأهداف المنظمة ورفع الروح المعنوية لديهم.
- 3- يقلل من مستوى دوران العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد.
- 4- يساهم في زيادة الشعور بالرضا والتعلق العاطفي بقيم المنظمة.
- 5- يزيد من جودة العمل لدى الأفراد العاملين عن طريق تخفيض التكاليف الناجمة عن دوران العمل.

ويؤدي الإلتزام التنظيمي إلى شعور الموظف بالتضحية لأجل منظمته وبما يحقق ازدهارها، ويعتبر الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمؤسسات الأخرى، فينظر للإلتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التحكم به والتأثير عليه، وذلك يبدأ بوعيها عند اختيار العاملين من تتوافر فيهم إمارات الإلتزام، ثم استخدام العديد من الإستراتيجيات التي تحسن من الإلتزام، إذا ظهر لدى العاملين بدرجة متدنية (الخارجي والقضاة، 2024) ولعل أهمية الإلتزام التنظيمي جعلت من العديد من المؤسسات تعد عملية تعيين موظفين ملتزمين للغاية والاحتفاظ بهم جزءاً أساسياً من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لديهم هذا؛ لأن الإلتزام التنظيمي قد ارتبط بعدد من النتائج التي تهتم الباحثين والممارسين على حد سواء، بما في ذلك الأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية والدوران (خرموش وبحري، 2022).

وأكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض عدد من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، وظاهرة ارتفاع معدلات التأخر عن العمل وظاهرة تسرب العمالة من المؤسسات، وظاهرة انخفاض درجات الرضا الوظيفي: فالإلتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً للربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها: لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (الجميلي، 2012).

3.3.1.2 أبعاد الإلتزام التنظيمي:

أظهرت العديد من الدراسات على اتفاق العديد من الباحثون في مجال الإلتزام التنظيمي على وجود ثلاثة أبعاد تمثل أشكال الإلتزام التنظيمي، وهي الأشكال التي قدمها وحددها كل من جون ماير ونانسي ألن (Mayar&Allen, 1991)، والذي لا يزال النموذج الأكثر شيوعاً والمستخدم في كثير من البحوث الإدارية والسلوكية الأجنبية والعربية، وكذلك لا يزال يستخدم إلى يومنا هذا في الدراسات العربية مثل الجوهرى (2023)، الحيايى (2020)، عبيرات وبن ساحة (2018)، دراسة الهنائي وإبراهيم (2017)، هذه الأبعاد هي الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري، والإلتزام المعياري، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

- الإلتزام العاطفي: ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتطور هذا الإلتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية الارتباط بالمنظمة ويستمد هويته من ارتباطه، مثلاً يشعر العامل بالإلتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده.
- الإلتزام الاستمراري: هو الرغبة في البقاء عضواً في المنظمة وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، ويشير الإلتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنوداً عدة منها فقدان الراتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة.
- الإلتزام المعياري (الأخلاقي) ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني الفوائد التي تحثه على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالإلتزام اتجاه المنظمة.

وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستقرار بالعمل، ولكن تأثير الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري لها تأثير أكبر من تأثير الإلتزام الاستمراري وبصورة عامة يساعد

الإلتزام على تقليص دوران العمل والتغيب، وتحسين الأداء وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (الجوهري،2023)، الشكل (9.2) يوضح ابعاد الالتمار التنظيمي.



الشكل (9.2) أبعاد الالتمار التنظيمي

4.3.1.2 مراحل الالتمار التنظيمي:

الإلتزام التنظيمي يشير إلى الدرجة التي يرتبط بها الأفراد بمنظماتهم من حيث الشعور بالإنتماء، والرغبة في البقاء لتحقيق أهداف المؤسسة، والإلتزام التنظيمي عملية عفوية بحاجة إلى تنميتها من خلال توجيه العاملين نحو المؤسسة وأهدافها؛ لذلك يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.

وقد أوضح ذيب والسعود (2014:500) أن الإلتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى إرتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الإلتزام للعاملين بالمؤسسة.

ويرى أحمد (2022) أن الإلتزام التنظيمي يمر عبر عدة مراحل متمثلة في: (الالتمار، الاندماج والتداخل).

1- وتعبر مرحلة الالتمار عن الحالة التي يتكون فيها قبول الفرد لزملاء العمل بقصد الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في مجال ترقية مساره الوظيفي في مجال التحفيز والترقية. وفي هذه المرحلة نجد أن المواقف والسلوكيات لدى الأفراد مستمدة ليس من الإيمان المشترك بالمؤسسة، ولكن من رغبته في المكافآت التي تقدمها المؤسسة، وتعبر هذه المرحلة عن بعد الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل بحسابات المنافع الشخصية المحققة أو تلك التي يمكن تحقيقها في المستقبل.

2- أما مرحلة الاندماج فهي تظهر عند قبول العاملين تأثير زملائهم من أجل الحفاظ على علاقة تشاركية فيما بينهم والمؤسسة، وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الافتخار والاعتزاز لدى العاملين بمؤسستهم.

3- أما في مرحلة التداخل يصبح الفرد على قناعة كاملة بأن هناك تداخل وانسجام كاملين فيما بين أهدافه الشخصية، وأهداف المؤسسة بل تصبح أهداف المؤسسة هي أهدافه الشخصية أفرادها وكفاءتهم، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عال من الإلتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للإرتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة.

ويشير العنزي (2021) أن هناك مراحل أخرى تعبر عن مراحل الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات والمنظمات وهي:

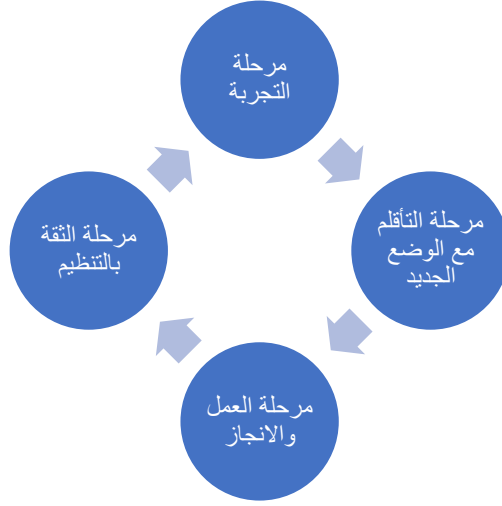
1- مرحلة التجربة: في هذه المرحلة يتدرب فيها الفرد على الإلتزام التنظيمي في منظمته، فهو يخضع للتجربة والمحاولة، حيث يحاول الفرد أن يلتزم بالعمل الموكل إليه والقيام به على أكمل وجه.

2- مرحلة التأقلم مع الوضع الجديد: في هذه المرحلة يحاول الفرد الإلتزام مع واجبات ومتطلبات العمل وفقاً للمعايير السائدة في المنظمة، ويجتهد في إبراز ما يتمتع به من قدرات وإمكانات بما يتفق مع اتجاهات المنظمة وقيمتها.

3- مرحلة العمل والانجاز: في هذه المرحلة يتم التأكيد على الإلتزام بأداء العمل بما يحقق أهداف المنظمة التربوية، ويحقق الأهداف الشخصية للعاملين فيها.

4- مرحلة الثقة بالتنظيم: في هذه المرحلة من الإلتزام التنظيمي يصبح لدى الفرد ثقة بمنظمته التي يعمل بها، حيث يزداد حب الفرد لمنظمته وأهدافها وقيمتها، وارتباطه بها، وفي هذه المرحلة يزداد نضج الفرد بأهمية الإلتزام التنظيمي، حيث يصبح في أعلى مستوياته لدى الفرد.

وترى الباحثة أن الإلتزام التنظيمي عملية تراكمية لا تظهر بصورة فورية بل ينمو تدريجياً مع امتداد تجربته الوظيفية داخل المؤسسة، ويتعزز بتوافر ظروف تنظيمية محفزة، فكلما شعر الفرد بالإنتماء والإستقرار داخل المؤسسة زاد تمسكه بها وارتفعت لديه مستويات الإلتزام نحو تحقيق أهدافها والشكل (10.2) يوضح مراحل الإلتزام التنظيمي.



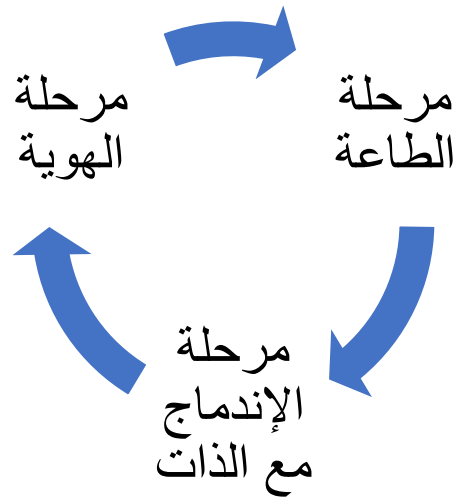
الشكل (10.2) يوضح مراحل الالتزام التنظيمي.

وقد أوضح ذيب والسعود (500: 2014) أن الإلتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الإلتزام للعاملين بالمؤسسة وهي كالتالي:

أ- مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

ب- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل بتأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي للمنظمة.

ج- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وأن قيمه تتناغم مع قيمه الشكل (11.2) يوضح مراحل الالتزام التنظيمي.



الشكل (11.2) مراحل الالتزام التنظيمي

5.3.1.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تؤثر مجموعة من العوامل في تطوير وتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمات التي يعملون فيها، حيث يؤثر الإلتزام التنظيمي في حياة الفرد الوظيفية في منظمته بشكل كبير فالموظف الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات التي تناولت العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي تبين تعدد وجهات نظر الباحثين حولها إلى أن هناك عوامل تساعد في تكوين الإلتزام التنظيمي، كما أشار عاشوري (2017)، والعوضي والعوضي (2020) وتتمثل هذه العوامل فيما يأتي:

- وضوح السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات؛ فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الإلتزام أو الولاء.
- وضوح الرؤيا والرسالة والأهداف: محدد رئيسي يعمل على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.
- مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم في اتخاذ القرارات: تساعد مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم في اتخاذ القرارات على زيادة المشاركة الفعلية في المنظمة وتعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
- تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة الناجحة ويعكس هويتها من

خلال جو العمل السائد فيها، فالمناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة يشجع على خلق جو عمل إيجابي، ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر أنظمة الحوافز المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الأداء والانتاج وتقليل التكاليف، فالمناخ التنظيمي الجيد يتطلب أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة.
- بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والإلتزام لها.
- نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد ويوضح الشكل (12.2) العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.



الشكل (12.2) العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

كما ذكر ذيب والسعود (2014:500) ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الإلتزام التنظيمي وهي:

1- العوامل الشخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو اختياره العمل.

2- العوامل التنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3- العوامل غير التنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختيار الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

ومن المنطلقات السابقة تستخلص الباحثة أن الإلتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة؛ وذلك لأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

6.3.1.2 خصائص الإلتزام التنظيمي:

يُعد الإلتزام التنظيمي أحد أنواع السلوك البشري داخل المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتميز هذا السلوك بالعديد من الخصائص والمميزات، حيث ذكرت مرزوق (2011:40) بعضاً من تلك الخصائص، والتي من أهمها ما يأتي:

1. أن سلوك الإلتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
2. أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصل ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
3. أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
4. أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الإستمرار في عضوية المنظمة وتنمية

العضوية بها.

وقد أضافت عاشوري (56:2017) مجموعة خصائص أخرى للإلتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2. يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

3. أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

4. يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

5. يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة وليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

أما الثبتي والعنزي (64:2014) فقد ذكر أن الإلتزام التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص منها:

1. أن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

2. أنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

وبناء على ما تم ذكره ترى الباحثة أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويتجسد في ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وأنه نتاج العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المنظمة، وأنه يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.

7.3.1.2 الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي:

هناك بعض الآثار التي تترتب على الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات، حيث يؤثر الإلتزام

التنظيمي تأثيراً مباشراً على العديد من الظواهر الإدارية، والتي تتضح من خلال رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

ويرى العوفي (2005:43) أن تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد ينقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يرى أن للإلتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل، وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

القسم الثاني: يرى أن تأثير الإلتزام التنظيمي ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الإلتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقيةً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

كما تشير فلمبان (2008:36) إلى أن تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة يتضح من خلال:

- الأداء المتميز: يؤثر الإلتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

- دوران العمل: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الإلتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الإلتزام التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للإلتزام التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الإلتزام المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل، الشكل (13.2) يوضح تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة.



الشكل (13.2) تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها؛ وهو ما يعرف إجمالاً بالالتزام التنظيمي.

1.1.2 المحور الرابع: مديريات التربية والتعليم في دولة فلسطين

تناولت الباحثة في هذا المحور نبذة عن مديريات التربية والتعليم في فلسطين، مدعمة بأحدث الأرقام والمرتبطة بعددها وتقسيماتها وحسب آخر إحصائية لقسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم.

تُعرف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2023) مديرية التربية والتعليم بأنها عبارة عن هيئة إدارية إقليمية مستقلة تُشكّل جزءاً من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومهمتها الإشراف على جودة التعليم وتنفيذ السياسات على مستوى المحافظة، فيما يلي عرض شامل لتعريفها، وأهميتها، وواجباتها، مدعوماً بالمراجع:

وتعرفها أيضاً بأنها وحدة إدارية تتبع وزارة التربية والتعليم العالي، وتُعد مسؤوليتها الإقليمية إدارة وتنظيم شؤون التعليم العام والفني والتقني داخل المحافظة. وقد تأسست مديريات التربية والتعليم بعد عام 1994 بهدف خفض العبء الإداري المركزي وتمكين التخطيط والتنفيذ المحلي للسياسات التربوية .

1.4.1.2 واجبات ومسؤوليات مديرية التربية والتعليم:

تقوم مديرية التربية والتعليم بالعديد من الواجبات والمسؤوليات في فلسطين منها ما ورد عن وزارة التربية والتعليم العالي (2023) وهو على النحو الآتي:

1. حلقة وصل بين الوزارة والمدارس المحلية: تتفد الخطط والسياسات الوزارية باحترافية وتضمن مواءمة الفعل التربوي مع الاحتياجات المحلية.
2. ضمان جودة التعليم والتقويم المؤسسي: مسؤولة عن متابعة جودة المحتوى وقواعد الإختبار، وتقييم الأداء داخل المدارس.
3. الإشراف على إصدار الوثائق الرسمية: تصادق على الشهادات المدرسية وشهادات الخبرة والمدة الدراسية.
4. تنظيم تراخيص وإشراف فني: تعتمد شروط إنشاء المدارس ودور الروضات، وتتفد المعايير الفنية والبيئية.
5. الإدارة البشرية ودعم الموظفين: تتولى توظيف وتعيين العاملين، وتختار الكوادر القيادية المحلية مثل المشرفين وموظفي الدعم الإداري.

وترى الباحثة أن مدير التربية والتعليم يلعب دوراً محورياً في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل المديرية، لما له من سلطة إشرافية وتأثير مباشر على البنية التنظيمية وأساليب العمل واتخاذ القرار، إذ يعد القائد الأول في المديرية والمسؤول عن تفعيل أنظمة العمل بما يتوافق مع المتغيرات التربوية والمجتمعية المتسارعة، ويقع على عاتقه مسؤولية تطوير آليات الاستجابة الفعالة والسريعة للتحديات اليومية والطارئة التي تواجه الميدان التربوي، ومن خلال تبني نمط قيادي مرن وتشاركي، يستطيع مدير التربية أن يشجع ثقافة التعلم المستمر بين العاملين معه، ويحفزهم على الابتكار في الأداء، مما يسهم في خلق بيئة تنظيمية مرنة تستجيب بفعالية لمتطلبات التغيير.

1.4.1.2 مديريات التربية والتعليم الفلسطينية:

يبلغ عدد العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين ، حوالي (2182) وفقاً للإحصائيات الأولية ومن خلال التواصل مع مديريات التربية والتعليم للعام (2024-2025)، والموزعين على جميع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعددها (18) مديرية وهي: (مديرية تربية بيت لحم، مديرية تربية أريحا، مديرية تربية الخليل، مديرية تربية شمال الخليل، مديرية تربية جنوب الخليل، مديرية تربية جنين، مديرية تربية طولكرم، مديرية تربية سلفيت، مديرية تربية رام الله، مديرية بيرزيت، مديرية تربية قلقيلية، مديرية تربية قباطية، مديرية تربية طوباس، مديرية تربية نابلس، مديرية تربية جنوب نابلس، مديرية تربية القدس، مديرية تربية ضواحي القدس، مديرية تربية يطا) وهي مقسمة على النحو الآتي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2025).

أولاً: مديريات المنطقة الشمالية

1. مديرية جنين تشرف على المدارس الواقعة في محافظة جنين، وتضم عدداً كبيراً من المدارس في المناطق الحضرية والريفية. يبلغ عدد العاملين فيها 126 موظفاً.
2. مديرية نابلس تُعد من أكبر المديريات في الشمال من حيث عدد المدارس والكوادر، وتشرف على المدارس في المدينة والمناطق المحيطة، ويبلغ عدد الموظفين (170) موظفاً.
3. مديرية طوباس تغطي منطقة الأغوار الشمالية، وتخدم عدداً أقل من المدارس مقارنة بالمديريات الأكبر، ويعمل فيها (102) موظف.
4. مديرية طولكرم من المديريات الحيوية في شمال الضفة، تضم عدداً كبيراً من المدارس والطواقم التعليمي، ويبلغ عدد الموظفين فيها (140) موظفاً.

5. مديرية سلفيت تخدم محافظة سلفيت والمناطق المحيطة بها، وهي مديرية متوسطة الحجم تضم (102) موظف.

6. مديرية قباطية تغطي مناطق واسعة جنوب جنين، وتُعد من المديريات النشطة إدارياً وتعليمياً، ويبلغ عدد الموظفين فيها (120) موظفًا.

7. مديرية قلقيلية مسؤولة عن المدارس داخل مدينة قلقيلية والقرى المحيطة بها، ويعمل فيها (119) موظفًا.

8. مديرية جنوب نابلس تُشرف على القرى الجنوبية لمحافظة نابلس، وتخدم عددًا متوسطًا من المدارس، ويبلغ عدد الموظفين فيها (106) موظفين (وزارة التربية والتعليم العالي، 2025).

ثانيًا: مديريات المنطقة الوسطى

1. مديرية رام الله والبييرة من أكبر المديريات في الضفة الغربية، تقع في مركز الحكم والإدارة الفلسطينية، ويعمل فيها (151) موظفًا.

2. مديرية بيرزيت تغطي منطقة بيرزيت وما حولها، وتعتبر من المديريات المتوسطة، ويبلغ عدد الموظفين فيها (81) موظفًا.

3. مديرية القدس تُعنى بالمدارس الواقعة ضمن حدود مدينة القدس الخاضعة للإدارة الفلسطينية، وتضم (112) موظفًا.

4. مديرية ضواحي القدس تُشرف على القرى والبلدات المحيطة بمدينة القدس، ويعمل فيها (91) موظفًا.

5. مديرية أريحا تُعتبر من أصغر المديريات من حيث عدد المدارس والكوادر، وتخدم منطقة أريحا والأغوار، بعدد موظفين يبلغ (66) موظفًا (وزارة التربية والتعليم العالي، 2025).

ثالثًا: مديريات المنطقة الجنوبية

1. مديرية بيت لحم تُشرف على مدارس محافظة بيت لحم، وتضم طاقمًا إداريًا وتعليميًا يبلغ عدده (134) موظفًا.

2. مديرية الخليل تُعد من أكبر المديریات من حيث الحجم الجغرافي وعدد الطلبة، و يبلغ عدد الموظفين فيها (165) موظفًا.

3. مديرية جنوب الخليل تُغطي القرى والتجمعات السكانية جنوب المحافظة، ويعمل فيها (105) موظفًا.

4. مديرية يطا تخدم منطقة يطا وقراها، وهي من المديریات النشطة في الجنوب، وتضم (105) موظفين.

5. مديرية شمال الخليل تغطي منطقة شمال محافظة الخليل، وتُعد من المديریات الكبرى في الشمال، بعدد موظفين يبلغ (149) موظفًا.

إجمالي عدد الموظفين في جميع المديریات: (2182) موظفًا.

2.2 ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة

1.2.2 الدراسات التي تناولت المتغير الأول (الرشاقة التنظيمية)

هدفت دراسة آل مداوي والعمري (2024) إلى التعرف على واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية في ضوء متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الاشراف التربوي)، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (260) مشرف تربوي بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير، وأظهرت النتائج أن أداء عينة البحث في ضوء الرشاقة التنظيمية جاء بمستوى متوسط، وعدم وجود فروق ذات بين إستجابات عينة البحث وفقاً لمتغير النوع وسنوات الخبرة في الاشراف التربوي، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل (الدكتوراه).

وجاءت دراسة الغامدي (2023) بهدف التعرف إلى واقع الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، وذلك لعينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التربية بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإرتباطي، واستخدمت أداة الإستبانة للحصول على البيانات المطلوبة، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية (219) مفردة. وقد خلصت النتائج إلى أن درجة تحقق مؤشرات الرشاقة التنظيمية في جامعة بيشة جاءت عند مستوى مرتفع، كما كشفت الإختبارات الإحصائية وجود تأثير دال إحصائياً للرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل) على تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).

وقام العبيدي والجفري (2023) بدراسة هدفت إلى كشف واقع الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم داخل مدينة جدة والبالغ عددها (10) مكاتب للتعليم، وبلغ عدد المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكاتب التعليم (697)، وتم استخدام المنهج الكمي المسحي، وأداة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة، وأظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستشعار، والممارسة والتطبيق، واتخاذ القرار) في مكاتب التعليم بمحافظة جدة تمارس بشكل متوسط.

أما دراسة أبو برهم (2023) هدفت إلى تعرف دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبناء أداة للدراسة وهي استبانة، وتكونت عينة الدراسة

من (359) من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر الرقابة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والجدارات الرقمية بدرجة مرتفعة.

أجرى عويس وآخرون دراسة (Awais et al.2023) بهدف التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في المنطقة الشمالية في الأردن، وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية لاختيار (283) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لقياس درجة ممارسة الرقابة التنظيمية مكونة من (26) فقرة مكونة من ثلاثة اقسام واستخدموا المنهج الوصفي المسحي، وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في الجامعات الخاصة، كما أظهرت النتائج وجود تفاوتات كبيرة تعزى لتأثير الجنس في جميع المجالات ما عدا التمكين لصالح الذكور، والرتبة الاكاديمية في جميع المجالات ما عدا التمكين لصالح الأستاذ، ولم يكن لمتغير الجامعة أي تأثير على النتائج.

أما دراسة بوعلام وبركان (Boualem, 2022) فقد هدفت إلى تسليط الضوء على المناخ التنظيمي كأحد عوامل تميز المنظمة وعلاقته بأحد أهم المفاهيم الإستراتيجية حدثا والمتمثلة في الرقابة التنظيمية التي تعتبر من أهم عوامل التأقلم مع المتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال في عصر التطور والأزمات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن المناخ التنظيمي وعناصره عوامل محفزة لتطبيق الرقابة التنظيمية وتجمعهم علاقة تكاملية تظهر في تحقيق الأهداف.

وأجرى الغزو (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين فيها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (895) معلماً ومعلمة وتكونت عينة الدراسة من (381) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وأظهرت النتائج أن مستوى الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (قليلة) وكشفت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الإناث وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

أما دراسة المفيز (2021) هدفت إلى التعرف على دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (579) مشرفة تربوية، واسترجعت عينة مكونة من (234) مشرفة في (9) مكاتب تعليم في مدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الرقابة

التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة الخمسة (الإنذار، الاستعداد للأزمة، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة) جاء بدرجة (كبيرة).

في حين جاءت دراسة الزامل والدوسري (2021) بهدف التعرف إلى واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، تتكون من (30) فقرة تتوزع إلى ثلاث محاور رئيسية، طُبقت الاستبانة على عينة بلغت (110) من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، بوزن نسبي (83.9%)، وتبين أن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها لا تواجه معوقات في تطبيق الرقابة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً بوزن نسبي (51.9%).

في حين سعت دراسة عيد وامين (2021) إلى تحديد مفهوم الرقابة التنظيمية وخصائصها، والعلاقة بين المرونة والرقابة التنظيمية، وأبعادها وأنواعها، وقدراتها، ومتطلباتها، ومقاييسها، والعلاقة بين الرقابة التنظيمية والهندسة المتزامنة، وتوصلت الدراسة عن طريق المنهج الوصفي، وإجراء مقابلات شخصية شبه مقننة مع بعض القيادات الجامعية بجامعة دنهور والفيوم، إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية والتي تتمثل في ثلاث مراحل: التهيئة والاستعداد، التصميم، ما بعد التصميم.

أما دراسة منصور (2020) هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور لتفعيل الأداء الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (73) عضو هيئة التدريس، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الإداري جاء بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

وقام زيكين ومندوجاس (Zitkiene and Maugas, 2018) الدراسة هدفت توضيح أكثر لمفهوم موحد للرقابة التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في دراسة الرقابة التنظيمية في مجموعة واسعة، أو عالمية من المنظمات، بغض النظر عن مجال الصناعة التي تعمل فيها، وأظهرت الدراسة إختلاف الأدبيات في وضع تعريف محدد للرقابة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك يتفق عدد من الباحثين على

أن الرقابة التنظيمية متعددة الأبعاد، وتعريفها يتطلب التركيز على الدولة، والسوق والصناعة التي تعمل فيها الشركة.

قام خفاري (Khavari, 2016) بدراسة لقياس درجة الرقابة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية بإيران، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في فروع الجامعة والبالغ عددهم (270) عضواً واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (70) فقرة لقياس واقع الرقابة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية، وقياس الدرجة المطلوبة للوصول للرقابة، وأظهرت الدراسة التنظيمية وجود فجوة كبيرة بين الواقع الحالي للرقابة التنظيمية في فروع جامعة آزاد الإسلامية والدرجة المطلوب الوصول إليها لتحقيق الرقابة التنظيمية.

وهدفت دراسة اليماني (ALyamani, 2016) إلى فهم الرقابة من وجهة نظر تنظيمية وبحث مدى تأثير مجموعة من العوامل التحتية التنظيمية وخصوصاً اللامركزية، التنسيق، ثقافة الإبداع، تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية الرشيقية (الذكية) على تحسين الرقابة التنظيمية للقطاع الصناعي الدوائي في الأردن، تم استخدام الاستبيان أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن عوامل البنى التحتية التنظيمية باستثناء عامل التنسيق كان لها أثر إيجابي على الرقابة التنظيمية.

أجرى آبي وآخرون (Abe & others, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها وضعت إطاراً للرقابة التنظيمية، يعتمد على عشر ركائز منها: ثقافة الابتكار، وإدارة التغيير، والمرونة في الهيكل التنظيمي، والإهتمام بالتعلم التنظيمي، وأنه من المهم تحقيق الآتي: نشر ثقافة الرقابة التنظيمية؛ لما لها من دور أساسي في جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية، وأن تلك الركائز تختلف من مؤسسة لأخرى، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها.

أجرى أبو رمان والحديد (Abu Rumman & Alhadid, 2015) دراسة هدفت للتعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن محددات الرقابة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والابتكار لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة والالتزام الوظيفي للأفراد والمتمثل في الأداء المالي، والتشغيلي.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

هدفت دراسة أمبارك ومروان (2024) إلى معرفة دور رأس المال الفكري (رأس المال البشري، العلائقي، الهيكلي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة البيضاء، تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات التعليم الخاص، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع استبيان تحتوي على (45) فقرة على عينة عشوائية مكونة من (63) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة.

وفي دراسة أجراها سعيد (2024) هدفت إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة (291) فرداً، وهي عبارة عن عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات التي مضى على تأسيسها أكثر من 10 سنوات، ولا يقل أعضاء هيئة التدريس فيها عن (45) عضواً، وبعد فحص البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وتدقيقها ومعالجتها، توصلت الدراسة إلى أن (المرونة الإستراتيجية) أثراً إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات، وأن لبعدها (مرونة الموارد) تأثيراً أكبر من بعد (المرونة التنافسية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات محل الدراسة.

كما أجرى أحمد وآخرون (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التنمية البشرية بعناصرها (التعليم، التدريب المستمر، اكتساب المعرفة)، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (150) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أما دراسة عيسى (2023) التي جاءت بهدف التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، ورصد واقعها والتوصل إلى متطلباتها ووضع تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من القيادات التعليمية ومديري المدارس والمعلمين، وتمثلت أهم متطلبات التصور المقترح

لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، في اتباع مدارس التعليم قبل الجامعي لاستراتيجية لتنمية هيئة التدريس تركز على صقل معارفهم وإكسابهم المهارات المهنية اللازمة، وتبني إستراتيجية التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس لأهمية القوى البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتسهيل وصول الجميع بمدارس التعليم قبل الجامعي إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها والاستفادة منها: إتاحة مدارس التعليم قبل الجامعي على الفرصة للعاملين بها لتقديم أفضل ما عندهم من خطوات ومعلومات، وذلك يؤدي إلى الإبداع في العمل وابتكار كل جديد، فيشعر العاملون بأن لديهم مساحة من الحرية لإطلاق أفكارهم المبدعة.

أما دراسة أحمد (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها المتمثلة في (امتلاك الرؤية، مهارات التغيير، نشر ثقافة التغيير، خطة التغيير، إدارة الموارد، اختيار الإستراتيجية الملائمة)، على التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة (المتطلبات الإدارية للمؤسسة، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، شبكات الاتصال) بالمؤسسات الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية بأبعادها في كلية الزراعة جامعة الاسكندرية، وهذه الأبعاد تمثلت في: موقع المؤسسة، معدل نمو الحصة السوقية، التكاليف بأنواعها، مرونة المؤسسة، وسرعة التكيف، المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لنتناول الجانب المفاهيمي والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة واستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (120) استبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين أثر التغيير التنظيمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية.

هدفت دراسة عايض والبشاري (2022) إلى قياس أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، إضافة إلى معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة، ومستوى توفر رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1116) فرداً، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث بلغ عددها (280) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام عال من قبل الشركات محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتوفر رأس مال بشري عال، إضافة إلى وجود أثر لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها، وقد كان أكثرها أثراً في تحقيق الميزة التنافسية بعد المهارات وأقلها بعد المعارف.

وأوضحت دراسة احمد واخرون (2022) التي استهدفت تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء متطلبات الريادة الإستراتيجية، وذلك من خلال التركيز على تقديم إطار

نظري وميداني لعينة البحث عن الريادة الإستراتيجية، وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لرصد تحقيق الريادة كمدخل إداري لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الخاص في محافظة سوهاج، وطبقت استبانة على عينة (398) من مديري، وكلاء، ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الخاص بمحافظة سوهاج، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، أبرزها ضعف في إمكانية إدارة المدارس الخاص بأسلوب المشاركة بإبداء الرأي في اتخاذ القرارات، وعدم وجود قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين المدارس والجهة المشرفة عليها، تمكنا من تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، إضافة إلى ضعف الإمكانيات والأساليب التي تحفز العاملين في المدارس الخاصة.

وقام خريسات والنجار (2022) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، الرغبة في التغيير، الشبكات التنظيمية، والشبكات المعرفية) في الميزة التنافسية المستدامة من خلال وسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن، وتمثل مجتمع الدراسة بشركات التأمين في الأردن المدرجة في بورصة عمان وعددها (23) شركة، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (350) مديرا، وتم استرداد (334) استبانة، وتبين أن الصالح منها للتحليل (326) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، الرغبة في التغيير، الشبكات التنظيمية، والشبكات المعرفية) في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمات الذكية بأبعادها في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة من خلال وسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن.

وجاءت دراسة الشمري وآخرون (2021) بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، إذ ضم الذكاء الإستراتيجي أبعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) فيما ضمت الميزة التنافسية المستدامة (المقدرات الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية) وقد اختيرت جامعة كربلاء ميداناً للبحث، إذ تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات المطلوبة، وكما اعتمد أسلوب العينة القصدية لاستطلاع آراء عينة البحث البالغ عددهم (104) شخص من المديرين في الأقسام العلمية والإدارية ومسؤولي الشعب في الجامعة، هذا وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود تأثير ضعيف وغير معنوي بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية.

كما أجرى عمر (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، وتأسيساً على ذلك اعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقه على عينه قوامها (120) من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الإتفاق على إمكان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (4.52)، وهو ما يؤكد إمكان تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) حول مبدئي (المساواة والعدالة) و(المساواة) لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) حول مبدئي (الشفافية والمساءلة) لصالح المؤهل الأعلى.

أجرى كنج و كونا (Kang and Kue Na 2020) دراسة هدفت إلى تحديد خصائص الإستراتيجية التي تتفدها الشركات في كوريا لضمان ميزة تنافسية مستدامة، تم إجراء دراسة أولية مع خبراء داخليين في الشركات المحلية، وأنشئ مقياس التوجه السوقي للشركات وذلك باستخدام تقنية دلفي، واستخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتم اختيار (631) مشاركاً استخدموا سلماً وخدمات من شركات الأعمال التجارية في مجال الخدمات الخاصة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: العميل يشارك في إنشاء قيمة للمنتجات من خلال التعاون مع الشركات؛ وذلك ليعكس تفضيل المستهلك على السلع، أظهر الابتكار الإستراتيجي والموارد الإستراتيجية الآثار الإيجابية نفسها على "التطابق الاجتماعي"؛ وذلك بسبب الحفاظ على كفاءة وفعالية أفضل في إنتاج السلع والخدمات من منافسيها، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على ميزة تنافسية في الصناعة، وأن الشركات يتم إنشاء قيمة لها من خلال محتويات الأعمال المختلفة والعمليات الاستراتيجية المنهجية.

وإستهدفت دراسة عايض وابو هادي (2019) تحديد أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية الكبيرة جداً، البالغ عددها (16) شركة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية غير تناسبية بواقع (359) مفردة وتم جمع البيانات باستعمال الاستبانة التي تم تطويرها لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات قيد الدراسة تولي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها اهتماماً كبيراً، لكن اهتمامها بتحقيق بعدي: (الجودة والاستجابة للعميل)، كان أكبر من اهتمامها بتحقيق بعدي (الكفاءة، والإبداع أو التجديد)، كذلك يختلف أثر رأس المال الفكري في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات باختلاف البعد فقد كان أكثرها تأثيراً بعد رأس المال.

وقام شين واخرون (Chen et al. 2018) بدراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة: الوساطة المتسلسلة للقيادة التحويلية والقدرة التنفيذية، حيث تم أخذ عينات من جنوب تايوان في مدينة تاينان، وتم توزيع استبانة لقياس نتائج الدراسة، حيث كان حجم العينة (252) ومعدل الإستجابة (63). وتم بناء الإطار النظري والفرضيات المحتملة من تحليلات البيانات الضخمة في مجال سلسلة التوريد التي تؤثر على الشركات، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على ميزة التنافسية المستدامة، وأن الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة جميعها، ولدت روح التعلم والتحسين المستمر.

أجرى كيت واخرون (Keat et al. 2018) هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر إدارة المعرفة، والابتكار الإداري والقدرات الديناميكية في الحفاظ على ميزة التنافسية المستدامة في بيئات ديناميكية، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية، وقد كانت الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع، في حين كانت إدارة المعرفة الابتكار الإداري والقدرات الديناميكية هي المتغيرات المستقلة، والبيئة الديناميكية متغيراً وسيطاً، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن المعرفة جزء لا يتجزأ من عمل المنظمات التي تعمل بكفاءة؛ وذلك لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يحافظ عليها الابتكار الإداري.

أجرى شوبكي وناصر (Shobaki and Naser, 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة إستراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بغزة كنموذج لتجربتها الفريدة في مجال التميز في التعليم، واستخدمت الدراسة منهجية وصفية استكشافية، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: يوجد علاقة قوية بين مستوى ممارسة إستراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية، يوجد علاقة طردية بين جهود تحقيق التميز وتحسين الجودة على جميع المستويات الثلاثة (عضو هيئة التدريس والطالب والجامعة، التميز الأكاديمي لعملية تنمية مهارات الإبداع والابتكار في الجامعة يساعد على تميز المخرج التعليمي وتفوق وتفرد كليات الجامعة).

وهدف دراسة أبو رذن والعنزي (Abūrdn&wāl'nzy, 2017) إلى التعرف على تأثير المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة قوامها (80) شخصاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن للمرونة الإستراتيجية وأبعادها (السرعة، الإبداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

أجرى فريد وآخرون (Fareed at al, 2016) دراسة هدفت معرفة العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء، والثقافة التنظيمية، وتنمية رأس المال البشري، الذي يُعدّ مؤشرًا مهما للميزة التنافسية المستدامة للشركة، كما تهدف إلى اختبار التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية بين نظام العمل عالي الأداء، وتنمية رأس المال البشري، واشتملت عينة الدراسة على (40) مديرًا للموارد البشرية لشركات الاتصالات في باكستان، وتوصلت النتائج إلى أهمية تنمية رأس المال البشري، كمصدر للميزة التنافسية للشركة.

قام كريستوفر (Christopher, 2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العالي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من نجاح المنافسة الشديدة في هذا المجال، كما توفر إدارة الجودة الشاملة الدافع الفعال الذي تحتاجه مؤسسات التعليم العالي من طاقة إيجابية لقوة العمل لديها لتحقيق ميزة تنافسية.

وسعت دراسة القطناني (2016) إلى تطوير سياسات تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، وتكون مجتمع الدراسة من قياديي الجامعات الأردنية الحكومية والمتمثلين في رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات والبالغ عددهم (185) قيادياً، وبلغت عينة الدراسة (89) قيادياً، ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة موجهة لأفراد العينة، تكونت من (78) فقرة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى نجوجي (Ngugi, 2014) دراسة هدفت إلى استكشاف كيف يمكن لجامعة الولايات المتحدة الدولية إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وأظهرت الدراسة أن الجامعة كانت قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تقديم خدمات مميزة وعالية الجودة، بالإضافة إلى أن الجامعة تستثمر في مواردها البشرية لضمان تحفيزهم ومواكبة التطورات، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الموارد البشرية كونها وسيلة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

3.2.2 دراسات الالتزام التنظيمي

هدفت دراسة سليم وغنيم (2025) إلى الكشف عن نمذجة العلاقات البنائية بين جودة العملية التعليمية والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس وانتمائه المؤسسي بالكليات المعتمدة في جامعة الأزهر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة قوامها (388) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي في بعدي الالتزام العاطفي والأخلاقي جاء مرتفعاً، وفي بعد الالتزام المستمر جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية طردية ما بين متوسطة إلى قوية بين جودة العملية التعليمية، وكل من الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي ووجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لفاعلية الانتماء المؤسسي والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما على جودة العملية التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مجموعتي (نظري وعملي) على الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وعلى البعدين (الالتزام الأخلاقي والالتزام المستمر).

أجرى الخانجي والقضاة (2024) دراسة هدفت إلى تعرف القدرة التنبؤية للمساءلة الذاتية لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية في مستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانتين تكونتا من (53) فقرة تم تطبيقهما على عينة تكونت من (180) فرداً من رؤساء أقسام المديريات للعام الدراسي (2021/2022). وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم جاءت مرتفعة، وجاء ترتيب مجالاتها تنازلياً على النحو التالي: الإلتزام العاطفي أولاً، ثم الإلتزام المستمر، ثم الإلتزام الأخلاقي في المرتبة الأخيرة.

أما دراسة الجوهري (2023) هدفت إلى تعريف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات)، وبين تحسين الإلتزام التنظيمي محل الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين داخل مكاتب البريد بهيئة البريد المصري داخل محافظة الشرقية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت عينة عشوائية بسيطة (278)، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل مكاتب البريد المصري بمحافظة الشرقية.

وقام العاليا وآخرون (2023) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع الصداقة في مكان العمل وأثرها على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (26) عبارة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (500) تربوي من المدارس الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء، وكشفت النتائج أن متغير الإلتزام التنظيمي حصل على متوسط كلي (4.16)، أما أبعاد الإلتزام: فحصل الإلتزام المعياري على متوسط (4.58) وبدرجة (عالية جداً)، وحصل بعد الإلتزام العاطفي على متوسط (4.04)، وبعد الإلتزام الاستمراري (3.71)، وكلاهما بدرجة تحقق (عالية)، كما كشفت النتائج عن وجود أثر للصداقة في الإلتزام التنظيمي وأن العلاقة بينهما طردية موجبة بلغت (0.42) بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة غيث (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في القدس للقيادة التشاركية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة من (20) عبارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدينة القدس، كما وتكونت عينة الدراسة من (169) من المعلمين، أظهرت نتائج الدراسة عدد من النتائج أهمها: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعدي القيادة التشاركية والإلتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، إضافة إلى ذلك فإنه لا تختلف طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والإلتزام التنظيمي باختلاف الجنس.

قام أحمد (2022) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم درمان الاسلامية وعلاقته بإدارة المعرفة من وجهة نظر منسوبي الكلية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين بلغ عددهم (65) والإداريين الذين بلغ عددهم (13)، تم استلال عينة ممثلة من المجتمع الذي بلغ عدد مفرداته (78) مفردة بلغت (50) مفردة بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم درمان الاسلامية من وجهة نظر منسوبي الكلية عالية جداً.

وأجرى أحمد (2022) دراسة بهدف التعرف إلى مستوى الإلتزام التنظيمي لدي موجهي التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية وللتحقق من هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وتم التطبيق على موجهي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية بواقع (80) موجه وموجهة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الإلتزام التنظيمي لموجهي التربية الرياضية بمحافظة

القلوبية تراوح بين الإلتزام التنظيمي العالي والإلتزام التنظيمي المتوسط، وبشكل عام جاء مستوى الإلتزام التنظيمي لموجهي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية متوسطاً.

هدفت دراسة العوائد وآخرون (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، وتم بناء أداة استبيان مكونة من (24) فقرة تقيس القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، تم توزيعها على عينة مكونة من (404) من الموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في بعض المحافظات العمانية، وكشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين كان متوسطاً، وكشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ومهم لممارسة القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.

أجرى العنزي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تحسين الإلتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتقديم تصور مقترح لتحسين الإلتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (117) قائد مدرسي من مدارس التعليم العام بشمال ووسط الرياض، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات تكونت من ثلاثة محاور، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تحسين الإلتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جاءت متوسطة على جميع الأبعاد، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحسين الإلتزام التنظيمي.

قام اللحياني (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القيادات التربوية، وفقاً للمجالات التالية: (الإلتزام الشعوري، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر، بيئة العمل)، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي، حيث تم تطوير وبناء استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على (4) مجالات لقياس واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، وتم وضع سؤال مفتوح (Structured) لعينة الدراسة يتضمن الكشف عن أهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (113) قائداً تربوياً، والمزاولين لعملمهم، وقد طبقت الدراسة على كامل المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القادة التربويين كان بدرجة (متوسطة)، حصل المجال (بيئة العمل) على المرتبة الأولى، ثم جاء المجال (الإلتزام المستمر)

بالمرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة مجال (الإلتزام الشعوري)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (الإلتزام المعياري).

أجرى كيم وفاندنبرغ (Vandenberghe & Kim,2021) حول القيادة الأخلاقية، والإلتزام التنظيمي: كمنظور مزدوج للتبادل الاجتماعي والتمكين، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان بالتطبيق على موظفين من منظمات متعددة، على عينة قوامها (297) موظف في كندا، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالإلتزام التنظيمي.

واستهدفت دراسة الحياي (2020) إلى التعرف على مفهوم الإلتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال وفق متغيرات (سنوات الخدمة و الحالة الاجتماعية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم بناء أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات الرياض الحكومية التابعة إلى المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى في مدينة بغداد، والبالغ عددهن (455) معلمة؛ إذ اختيرت عينة التطبيق النهائي (100) معلمة بصورة عشوائية، وبعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة وجدت أن أفراد العينة من معلمات رياض الأطفال يتمتعن بالإلتزام التنظيمي، إذ جاءت النتائج بمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس كما إن متغير سنوات الخدمة له دور في مفهوم الإلتزام التنظيمي مع عينة معلمات رياض الأطفال ولصالح فئة عشر سنوات فأكثر، وإن متغير الحالة الاجتماعية له دور في مفهوم الإلتزام التنظيمي مع عينة معلمات رياض الأطفال لصالح فئة المعلمات المتزوجات.

قام العتيبي (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام بمحافظة القويعة، ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعة، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، والاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات محافظة القويعة، وعددهم (4416) معلماً ومعلمة، وعينة الدراسة بلغت (716) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإلتزام التنظيمي متوافر بدرجة كبيرة لدى معلمي ومعلمات إدارة التعليم بمحافظة القويعة، وكشفت عن وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة لدى القيادات التربوية بمحافظة القويعة، ودرجة الإلتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم.

هدفت دراسة خرموش وبحري (2020) إلى تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي وفق متغير الجنس، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (112) أستاذ وأستاذة يعملون بجامعة محمد لمين دباغين سطيف2، وجامعة فرحات عباس سطيف 1 بالجزائر، وقد تم

الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

قام عبدالنعيم (2020) بدراسة هدفت إلى تعريف المعلمين بواجباتهم المهنية المنوطة بهم لما لها من اثر قوي في زيادة التزامهم التنظيمي، وتوعية المعلمين بأهمية الإلتزام التنظيمي لما يترتب عليه من إبداع ومنافسة المؤسسات التعليمية فيما بينها، وزيادة وعي المعلمين بالإلتزام التنظيمي مما يترتب عليه القيام بممارسة المهام الإدارية والقيادية، والتوصل إلى آليات لتنمية الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية والمعلمين في التعليم قبل الجامعي عموماً، تم استخدام المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة على الاستبانة التي تم إعدادها وتكونت من (73) عبارة وطبقت على عدد (417) معلماً ومعلمة من معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة والمقابلة الشخصية مع مديري مدارس الثانوية العامة في (19) مدرسة في أربع إدارات تعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات المعلمين بين عدد سنوات الخبرة والإلتزام التنظيمي، وتوجد فروق في استجابات المعلمين بين الذكور والإناث في الإلتزام التنظيمي.

هدفت دراسة السبيعي (2019) إلى تعرف مستوى التمكين ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين تأثيراً في مستوى الإلتزام التنظيمي، طبقت الدراسة على جميع المساعدين ورؤساء الشعب في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (92) فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى التمكين ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين وبين الدرجة الكلية لمقياس الإلتزام التنظيمي، ووجود تأثير (موجب) دال إحصائياً لبعدهم (العمل الجماعي) على مستوى الإلتزام التنظيمي.

وتناول دهمدره ونستيزي (Dahmardeh&Nastiezaie, 2019) دراسة حول تأثير الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي من خلال المتغير الوسيط للمشاركة التنظيمية، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، شملت العينة (208) موظف للعاملين في مؤسسة زاهدان التعليمية في العام الدراسي 2017-2018، من خلال تطبيق ثلاثة استبيانات: الثقة التنظيمية، والمشاركة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وجاءت النتائج بأن الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على الإلتزام التنظيمي والمشاركة التنظيمية، لذلك، يمكن للمديرين زيادة إلتزام العاملين التنظيمي من خلال زيادة الثقة التنظيمية والمشاركة التنظيمية لهم.

كما أجرى دو وآخرون (Dou et al., 2017) دراسة هدفت معرفة العلاقة بين فجوة استقلالية المدرسة ورضا المعلمين والالتزام التنظيمي، والمناخ المدرسي، والعوامل النفسية للمعلم في المدارس الثانوية في الصين، إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة أداة لجمع البيانات، كما وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (528) معلماً و(59) من مديري المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية والتعليمية على الرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام التنظيمي وذلك بواسطة التأثير غير المباشر للمناخ المدرسي.

وأجرى ميسو وآخرون (Mesu et al., 2015) دراسة بهدف معرفة التأثير الإيجابي لأسلوب القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التصنيع والخدمات، بحيث شملت عينة الدراسة (588) موظفاً قاموا بتقييم (93) مديراً ضمن (35) شركة صغيرة ومتوسطة في هولندا، أشارت نتائج الدراسة في إمكانية تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين بشكل أفضل من خلال تكثيف سلوك القائد التشاركي ودمج أسلوبه بالتوجيه والإرشاد.

قام شونق ووانق ولو (Shonq & wonq & low., 2011) دراسة هدفت معرفة العلاقة بين الدوافع الذاتية والالتزام التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين في الجامعات الخاصة الماليزية، وقد تكونت عينة الدراسة من (274) من الأكاديميين، واستخدمت المنهج الوصفي حيث تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الخاصة بالدراسة مكونة من الالتزام الوجداني، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الخبرة، المستوى التعليمي، العمر والتخصص).

قام الخشروم (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبيان وفق متغيرات الدراسة وتوزيعهم على (86) من العاملين في معاهد التقنية التابعة لجامعة حلب وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة .

قام هوليبا وآخرون (hulpia& etal., 2009) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير فريق العمل التعاوني والقيادة الموزعة والمشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المرحلة الثانوية بمدارس بلجيكا، واستخدم الباحثون الاستبيان أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى زيادة الالتزام التنظيمي للمعلمين في

المدارس التي يعتقدون أن مدارسهم تدار بواسطة فريق متعاون وأيضاً المدارس التي يشاركون فيها في صنع القرار، وقد كشفت النتائج بأن المعلمين الأكثر خبرة أقل التزاماً تنظيمياً من المعلمين الأقل خبرة.

4.3.2 الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة

وقام السيد (2024) بدراسة هدفت إلى التعرف واختبار العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر في محافظة القاهرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمنهج الوصفي الكمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالبنك الأهلي وبنك مصر بمحافظة القاهرة، وعددها (386) مفردة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ابرزها: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

وأجرى بيسادا (Besada,2023) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في مصر"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الرشاقة التنظيمية بشكل ميداني على تحقيق التميز المؤسسي وأشارت النتائج إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (الإستجابة، الكفاءة، السرعة والمرونة) لها تأثير مباشر وهام على بعد التميز المؤسسي (السياسة والإستراتيجية).

وسعت دراسة بن سالم وإلياس (2023) إلى معرفة وفحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في قطاع إتصالات الجزائر موبيليس (بشار)، ولتحقيق نتائج الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتصميم استبيان لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة وتم توزيعه على عينة قدرها (50) فرداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد المتغير المستقل (الإستشعار، اتخاذ القرار، تطبيق العمل)، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة.

وأجرى سالم ورمضان (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (384) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الدراسة الاستبانة، فضلاً عن المقابلات الشخصية، كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، ووجود درجة توافق بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دعم وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط من تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية كمتغيرات مستقلة علي الميزة التنافسية.

استهدفت دراسة المتولي ومصطفى (2023) التعرف إلى تأثير الرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالتطبيق على فروع بنك فيصل الإسلامي المصري، وتم الاعتماد على المنهج الإحصائي والأسلوب الكمي، ولتجميع البيانات تم تصميم استبيان وتوجيهها إلى عينة من العاملين ببنك فيصل الإسلامي، وقد بلغ حجم العينة المختارة (316) مفردة، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في بنك فيصل الإسلامي، كما أوضحت أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الرشاقة التنظيمية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في التمايز، خفض التكلفة، الإبداع، التوقيت المناسب، الكفاءة في بنك فيصل الإسلامي، كذلك عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة الرشاقة التنظيمية، والميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع العمر، المؤهل العلمي) ووجود فروق معنوية فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة).

واستهدفت دراسة لعمارية ودبوش (2023) التعرف إلى دور الرشاقة الإستراتيجية من خلال أبعادها الثلاث (الحساسية الإستراتيجية، الإلتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، وتحديد أي الأبعاد تأثيراً أكثر في الميزة التنافسية. ولهذا الغرض تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، وتم وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك دوراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

وجاءت دراسة اسماعيل ومحمد (2023) بهدف التعرف إلى العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن على مصطلحات (الإلتزام التنظيمي والميزة التنافسية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغة (97) فرداً، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين أبعاد الإلتزام التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية.

أما دراسة التريكي وآخرون (2023) هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي على الميزة التنافسية وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم توزيعها على عينة من (130) موظف من العاملين في المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة في مدينة الخمس - ليبيا (مسح شامل)، وأشارت النتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي يؤثران على تحقيق الميزة التنافسية.

واستهدفت دراسة الأقرع وعاشور (2022) التعرف إلى أثر الإلتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ورشاقة إتخاذ القرار) في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وهل هناك علاقة ارتباطية ما بين الإلتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية، ومعرفة إذا ما كان هناك دور للمتغيرات الديموغرافية (الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو أثر الإلتزام التنظيمي على رشاقة الاستشعار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وقد استخدمت الدراسة 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 الإلتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الإلتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على المجالات التي تتعلق برشاقة الاستشعار، والعلاقة بين الإلتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية كانت متوسطة على المجالات التي تتعلق برشاقة اتخاذ القرار.

وأجرى الزهراني (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ من خلال التعرف على مستوى الرشاقة الإستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (217) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الإستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير متوسط، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم جاء بتقدير متوسط، وكشفت الدراسة عن وجود تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.

وأجرى الشمري (2022) دراسة هدفت إلى تعرف دور أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتغير مستقل على القدرة التنافسية (الإبداع، والابتكار)، كمتغير تابع للعاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت، وقد تناولت الدراسة الميدانية تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت قوامها (367) مفردة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد القدرة التنافسية (الإبداع، والابتكار).

أما دراسة كعكي (2021) هدفت إلى التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على آليات تفعيل الإدارة الالكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية، اقتصرت عينة الدراسة على كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في منطقة الرياض وعددها (6) من أصل (9) كليات وتمثل (66.7%) من مجتمع الدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: التأثير الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة لتحقيق الرشاقة التنظيمية، مع ضرورة نشر ثقافة الميزة التنافسية بين منسوبي الجامعة وتعزيز المناخ التنظيمي لها.

قام مينون وآخرون (Menon et al.,2020) هدفت التعرف إلى تأثير الرشاقة التنظيمية على الابتكار في التعليم، هدفت الدراسة إلى تعرف دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز الابتكار في مؤسسات التعليم العالي، استهدفت الدراسة المؤسسات التعليمية في قطاع التعليم العالي واستخدمت المنهج التجريبي والاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية ساعدت على تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على الابتكار وتقديم حلول تعليمية جديدة، مما أسهم في تعزيز الميزة التنافسية.

أما دراسة تسونغ هو جو (Tseng Ho, Jhou., 2020)، هدفت إلى دراسة آليات تحقيق مرونة في الأداء تمكن من التفوق على المنافسين، عن طريق التكامل بين وسائل الإعلام الاجتماعية بصورة شاملة بتفعيل إدارة المعرفة التي تمكن من تحقيق الرشاقة التنظيمية في ذلك، اتبعت المنهج الوصفي، وطبقت استبيان لاكتشاف العلاقات المختلفة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يدعم إدارة المعرفة ويعزز الرشاقة التنظيمية، لذا أوصت بتعزيز الشركات لإدارة المعرفة مع عملائها عن طريق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مما يدعم الرشاقة التنظيمية ويسرع التعرف على طلبات العملاء واحتياجاتهم لتقوم الشركات بالتجاوب معها.

أجرى الشهواني والعزب (2020) دراسة هدفت إلى تحليل أثر الأداء العالي لممارسة الموارد البشرية، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في شركات التأمين القطرية، بوجود الرشاقة الإستراتيجية متغيراً بسيطاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المؤلف من (180) عنصراً من المديرين العاملين في الإدارتين العليا، والوسطى في شركات التأمين القطرية، البالغ عددها خمس شركات، وتوصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وجود أثر للأداء العالي لممارسة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بوجود الرشاقة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات التأمين القطرية.

وهدفت دراسة النشيلي (2020) إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم وتوزيع الاستبانة التي قسمت إلى جزأين، الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الإلتزام التنظيمي، وقد تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (302) فرد من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، والإلتزام المستمر، والإلتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رشاقة الممارسة والإلتزام التنظيمي.

هدفت دراسة لايقة (2018) إلى معرفة مستوى كل من الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية في المنظمة وطبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وكذلك قياس أثر كل من الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تم إتباع المنهج الارتباطي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى الإلتزام الاخلاقي لدى العاملين للبقاء في الشركة، وأن هناك مستوى متوسط للإلتزام التنظيمي للعاملين ككل، ويوجد أثر للإلتزام التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية للشركة، كما يوجد أثر تفاعلي وذو دلالة إحصائية للفاعلية التنظيمية والإلتزام التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية.

واستهدفت دراسة نزاركي وجودة (2016) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي والميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة تأثير الإلتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية وباستخدام المنهج الوصفي وأداة الدراسة الاستبانة التي تم توزيعها على (329) مفردة من العاملين في (5) من الشركات المذكورة محل الدراسة، وظهر مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة لها دلالاتها الإحصائية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي والميزة التنافسية مع تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية ووجود فروق لها دلالاتها الإحصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

وهدفت دراسة شامينفارد وآخرون (Chamanifard et al., 2015) التعرف إلى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للموظفين في مكاتب الصرف الأجنبي لبنك تجارات في إيران، وهدفت إلى تحديد أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين، وقد أجريت الدراسة على (123) موظفاً من العاملين بمكاتب التحويلات الأجنبية التابعة لأحد البنوك الإيرانية، وتمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لتلك الدراسة في (الاستجابة، والجدارة، والمرونة، والسرعة) بينما شمل الإلتزام التنظيمي كلا من (الإلتزام العاطفي، والإلتزام المستمر، والإلتزام المعياري)، هذا وقد تم تصميم استبيان مكون من (16) عبارة لتقييم الرشاقة التنظيمية للمكاتب محل الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على حدة وبين الإلتزام التنظيمي ككل، وكذلك بين مجمل الرشاقة التنظيمية ومجمل الإلتزام التنظيمي كما توصلت الدراسة إلى إثبات قدرة الرشاقة التنظيمية على تفسير التغير الحادث في مستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً ملحوظاً وتناول كبير لمتغيرات الدراسة، إلا أن معظم الدراسات ركزت على متغيرات متفرقة دون الربط بينها في دراسة واحدة، حيث لم يكن هناك عنوان وفق نموذج الدراسة الحالية المتمثلة بالرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها.

وفيما يلي عرض لبعض النقاط التي تخص الدراسات السابقة والتعليق عليها لتحليل الفجوة البحثية للدراسة الحالية:

- **من حيث المنهج:** تبين للباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والإرتباطي والمسحي والتطويري باستثناء دراسة اللحياني (2021) التي جمعت بين المنهج الوصفي المسحي والمنهج النوعي، ودراسة راما مورثي (Ramamurthy، 2022) حيث استخدمت المنهج التجريبي.
- **من حيث الأدوات:** تبين للباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة أنها استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، باستثناء دراسة عيد وأمين (2021) حيث تم استخدام المقابلات الشخصية، ودراسة اللحياني (2021) التي استخدمت إضافة إلى الاستبانة السؤال المفتوح، ودراسة عبد النعيم (2020) ودراسة سالم ورمضان (2023) حيث تم استخدام المقابلة الشخصية إضافة للاستبانة كأدوات لجمع البيانات.

- **من حيث المتغيرات:** تبين للباحثة من خلال إستعراض الدراسات السابقة أن المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية وردت في الدراسات السابقة مرة كمتغير تابع ومرة أخرى كمتغير مستقل، حيث ورد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية في دراسة أبو علام (Boualem, 2022) ودراسة اليماني (ALyamani, 2016) كمتغير تابع، وورد المتغير التابع الأول الميزة التنافسية المستدامة في دراسة احمد وآخرون (2022) ودراسة نجوجي (Ngugi, 2014) كمتغير مستقل وظهر المتغير التابع الثاني الإلتزام التنظيمي في دراسة أحمد (2022) ودراسة أحمد (2022) ودراسة العنزي (2021) ودراسة اللحياني (2021) ودراسة خرموش وبحري (2020) ودراسة الخشروم (2011)، ودراسة الأقرع وعاشور (2022) كمتغير مستقل.
- **من حيث مجال الدراسة:** تبين للباحثة من خلال إستعراض الدراسات السابقة أنها تناولت المؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء التربوية، التعليمية، البنوك، الإتصالات، الفنادق، الصناعات الغذائية، شركات الأدوية، وسائل الأعلام، البريد، الأعمال الاقتصادية، شركات التأمين، مديريات الشباب والرياضة، شركات القطاع الخاص.
- **من حيث البيئة المكانية وحدودها:** لاحظت الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة أنها أجريت في عدد من الدول العربية والأجنبية مثل مصر، العراق، الأردن، الجزائر، السعودية، ليبيا، الكويت، اليمن، السودان، قطر، سوريا، المغرب، إيران، الهند، كندا، هولندا، بلجيكا، ماليزيا، كوريا، باكستان، الولايات المتحدة.

من حيث إستفادة الباحثة من الدراسات السابقة

- زيادة خبرة الباحثة بالمعلومات اللازمة حيث تشكلت فكرة الدراسة، وتم تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة الحالية والمساعدة في تكوين الإطار النظري.
- الاستفادة من المناهج المستخدمة ومقارنتها، من أجل اختيار المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة الحالية، بما يتناسب مع البيئة الفلسطينية وطبيعة عمل مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- معرفة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة واختيار الملائم منها للدراسة الحالية.
- كيفية استنتاج النتائج والتوصيات من خلال التحليل الإحصائي.
- معرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، واختيار أفضل الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات في الدراسة الحالية.

ما تميزت به الدراسة الحالية

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت ثلاث متغيرات وهم المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق) والمتغير التابع الأول بأبعاده (الإبداع، الجودة، المرونة) والمتغير التابع الثاني بأبعاده (الإلتزام الأخلاقي، الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري) على خلاف الدراسات السابقة التي تناولت أحد هذه المتغيرات كدراسة الغزو (2022) ودراسة عيسى (2023) ودراسة احمد (2022) أو متغيران فقط كدراسة سالم وإلياس (2023) ودراسة اسماعيل ومحمد (2023) ودراسة الأقرع وعاشور (2022) ودراسة النشيلي (2020)، وعلى حد علم الباحثة ان الدراسة الحالية هي الأولى التي تبحث هذه المتغيرات مع أبعادها.
- تتميز الدراسة الحالية بأنها طبقت على العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

بعد مراجعة الدراسات السابقة، التي تناولت مفاهيم الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، والميزة التنافسية المستدامة، والإلتزام التنظيمي، تبين وجود فجوة بحثية في تلك النماذج التي شملت متغيرات مستقلة وتابعة ووسيطه، إذ اتضح عدم وجود دراسات سابقة _ على حد علم الباحثة _ تناولت عنوان الدراسة الحالية، أو جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها، لذا تعد هذه الدراسة من الدراسات الفلسطينية النادرة إن لم تكن الأولى من نوعها التي تسعى لتقديم نموذج متكامل لدراسة الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والإلتزام التنظيمي.

لم تتناول الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة - متغيرات الدراسة الحالية الثلاثة مجتمعة، وبذلك تكون الدراسة قد ساهمت في تغطية الفجوة البحثية التي أغفلتها الدراسات السابقة بعدم تناول تلك المتغيرات مجتمعة، ولم تقم أي من تلك الدراسات بالربط بين المتغيرات الثلاثة التي تناولتها الدراسة الحالية، وتطبيقها في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ضمن بيئة العمل الفلسطينية، ومن هنا تظهر الفجوة البحثية بين هذه الدراسة وبين ما سبقها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها، والمتغيرات، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد أدوات الدراسة، وإجراءات تنفيذها، والتحليل الإحصائي للبيانات.

1.3 منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهجت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، باعتباره الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، وما تنطوي عليه من رصد للواقع والعلاقة بين المتغيرات.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، والبالغ عددهم (2182) وفقاً للإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (2024-2025)، ويوضح الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم.

الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب كل مديرية

المنطقة	المديرية	المدراء العاملون	مدراء الدوائر	رؤساء الأقسام	إجمالي عدد الموظفين
الشمال	مديرية تربية جنين	1	2	12	126
	مديرية تربية قلقيلية	1	2	13	119
	مديرية تربية طولكرم	1	2	15	140
	مديرية تربية نابلس	1	2	13	170
	مديرية تربية جنوب نابلس	1	2	12	106
	مديرية تربية سلفيت	1	2	10	102
	مديرية تربية قباطية	1	2	13	120
	مديرية تربية طوباس	1	2	15	102
المجموع					985
الوسط	مديرية تربية أريحا	1	2	12	66
	مديرية تربية بيت لحم	1	2	13	134
	مديرية تربية رام الله والبيرة	1	2	10	151
	مديرية بيرزيت	1	2	9	81
	مديرية تربية القدس	1	2	11	112
	مديرية تربية ضواحي القدس	1	2	12	91
المجموع					635
الجنوب	مديرية تربية الخليل	1	2	13	165
	مديرية تربية شمال الخليل	1	2	9	149
	مديرية تربية جنوب الخليل	1	2	9	143
	مديرية تربية يطا	1	2	11	105
المجموع					562
الكلي					2182

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تم تقسيم مجتمع الدراسة حسب المحافظات إلى ثلاثة أقاليم (شمال، وسط، جنوب) واختيار مديرية واحدة من كل محافظة حسب الموقع الجغرافي، ومن ثم تم اختيار عينة الدراسة عن طريق جداول كرجسي ومورجان (Grejcie&Morgan, 1970) وهو (327) فرداً، وتم توزيعها حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراته، كما يوضح الجدول (2.3):

جدول (2.3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	186	56.9
	أنثى	141	43.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	225	68.8
	ماجستير فأعلى	102	31.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	84	25.7
	من 5- أقل من 10 سنوات	88	26.9
	10 سنوات فأكثر	155	47.4
المسمى الوظيفي	موظف إداري	228	69.7
	رئيس قسم	80	24.5
	مدير فأعلى	19	5.8

4.3 أداة الدراسة:

للكشف عن "الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها" ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة، والتي تكونت من أربعة أجزاء وعلى النحو الآتي:

- الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية للمستجيب: وتشمل: متغيرات الدراسة، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

- الجزء الثاني: أداة مستوى الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

قامت الباحثة بتطوير هذه الأداة اعتماداً على الأدب النظري، ومستفيدة من الدراسات السابقة ومنها: دراسة المدهون (2020)، ودراسة عمر (2020). وتم توزيع فقرات الأداة على ثلاثة مجالات وهي:

1. رشاقة الاستشعار Sensing Agility

2. رشاقة اتخاذ القرار Decision-Making Agility

3. رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) Acting Agility

وتكون كل مجال من (7) فقرات. وللإجابة عن فقرات الأداة، تم الإعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب.

- الجزء الثالث: أداة درجة الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم.

قامت الباحثة بتطوير هذه الأداة استناداً إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل دراسة حنتوش (2021)، ودراسة أحمد وآخرون (2023)، وتكونت الأداة من المجالات الآتية:

1. الجودة Quality

2. المرونة Flexibility

3. الإبداع Creativity فقرات.

وتكون كل مجال من (7) فقرات، وللإجابة عن فقرات الأداة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب.

الجزء الرابع: أداة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم.

قامت الباحثة بتطوير هذا المقياس اعتماداً على الأدب النظري، ومستفيدة من الدراسات السابقة ومنها: دراسة عبد النعيم (2020) ودراسة الليحاني (2021). وتكونت الأداة من المجالات الآتية:

1. الإلتزام العاطفي Affective Commitment

2. الإلتزام المستمر Continuance Commitment

3. الإلتزام المعياري Normative Commitment

وتكون كل مجال من (6) فقرات. وللإجابة عن فقرات الأداة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب.

1.4.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الطرق الآتية:

صدق المحتوى "المحكمين": تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى (Content Validity) حيث تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق 1) على (12) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والجامعات الأردنية (ملحق 2)، وتم الطلب منهم تحكيمها لمعرفة درجة ملائمة فقراتها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات.

وقد تم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين، وبناء على آراء المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، وكانت الأداة في صورتها الأولية تتكون من (59) فقرة، وبعد إجراء التعديلات تكونت من (60) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة بصورتها النهائية.

صدق البناء: للتحقق من صدق البناء تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها ومع الأداة الكلية للدراسة، والجدول (3.3)، والجدول (4.3)، والجدول (5.3) يوضح تلك النتائج:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات

درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.331**	0.000	8	0.381**	0.000	15	0.461**	0.000
2	0.527**	0.000	9	0.473**	0.000	16	0.463**	0.000
3	0.475**	0.000	10	0.596**	0.000	17	0.580**	0.000
4	0.458**	00.00	11	0.547**	0.000	18	0.546**	0.000
5	0.327**	0.000	12	0.597**	0.000	19	0.578**	0.000
6	0.438**	0.000	13	0.675**	0.000	20	0.383**	0.000
7	0.448**	0.000	14	0.598**	0.000	21	0.532**	0.000

* داله إحصائية عند 0.050

** داله إحصائية عند 0.001

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات
درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.410**	0.000	8	0.485**	0.000	15	0.473**	0.000
2	0.641**	0.000	9	0.605**	0.000	16	0.498**	0.000
3	0.596**	0.000	10	0.526**	0.000	17	0.505**	0.000
4	0.474**	00.00	11	0.673**	0.000	18	0.569**	0.000
5	0.380**	0.000	12	0.531**	0.000	19	0.532**	0.000
6	0.477**	0.000	13	0.599**	0.000	20	0.481**	0.000
7	0.490**	0.000	14	0.613**	0.000	21	0.609**	0.000

* داله إحصائية عند 0.050

** داله إحصائية عند 0.001

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات
درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.565**	0.000	7	0.642**	0.000	13	0.474**	0.000
2	0.688**	0.000	8	0.669**	0.000	14	0.474**	0.000
3	0.584**	0.000	9	0.687**	0.000	15	0.459**	0.000
4	0.661**	00.00	10	0.662**	0.000	16	0.669**	0.000
5	0.632**	0.000	11	0.487**	0.000	17	0.584**	0.000
6	0.471**	0.000	12	0.615**	0.000	18	0.568**	0.000

* داله إحصائية عند 0.050

** داله إحصائية عند 0.001

يتضح من الجدول رقم (3.3)، والجدول رقم (4.3)، والجدول رقم (5.3)، أن قيم معاملات الإرتباط بين فقرات الأداة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه كانت أعلى من (0.30) وهذا هو الحد المقبول لتميز الفقرات، مما يشير أن جميع الفقرات تسهم في الدرجة الكلية للأداة بشكل فعال، وأن جميع فقرات الأداة تقيس الخاصية نفسها، مما يؤكد صدق بناء الأداة، وأن الأداة بمتغيراتها تتكون من (60) فقرة.

2.4.3 ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الأداة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) للتعرف على اتساق كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة. ويبين الجدول رقم (6.3)، نتائج الاختبار:

جدول (6.3): نتائج معامل الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.748	7	رشاقة الاستشعار في مديريات التربية والتعليم
0.745	7	رشاقة اتخاذ القرار في مديريات التربية والتعليم
0.780	7	رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) في مديريات التربية والتعليم
0.848	21	الدرجة الكلية
معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.727	7	الجودة Quality في مديريات التربية والتعليم
0.793	7	المرونة Flexibility في مديريات التربية والتعليم
0.731	7	الإبداع Creativity في مديريات التربية والتعليم
0.874	21	الدرجة الكلية
معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.759	6	الإلتزام العاطفي
0.798	6	الإلتزام الأخلاقي المعياري
0.722	6	الإلتزام المستمر
0.889	18	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (6.3) أن معامل الثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمجالات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات (0.848)، كما يتضح من الجدول (6) أيضا أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمجالات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم (0.874)، واتضح من الجدول (6) أيضا أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لفقرات مستوى الإلتزام التنظيمي لدى مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها (0.889)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

5.3 إجراءات الدراسة:

اتبعت الباحثة في تنفيذ الدراسة منهجية متسلسلة شملت الخطوات التالية:

1. تحديد المجتمع الأصلي للدراسة ثم تخصيص عينة تمثيلية منه.
2. تطوير أدوات البحث عبر مراجعة الأدبيات التربوية المتعلقة بالموضوع.
3. إجراء تحكيم دقيق للأدوات البحثية التي تم تطبيقها على العينة المختارة.
4. الحصول على تسهيل المهمة من الجامعة ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالموافقة على التطبيق الميداني للدراسة.
5. إدخال البيانات إلى الحاسوب واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 28) للقيام بالتحليل الإحصائي المناسب.
6. مناقشة النتائج المستخلصة في سياق الأدب النظري والدراسات السابقة، والوصول إلى عدد من التوصيات والإقتراحات البحثية.

6.3 متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات التصنيفية: تشتمل الدراسة على المتغيرات التصنيفية الآتية:

- أ. الجنس: وله فئتان: (ذكر، وانثى).
- ب. المؤهل العلمي: وله 3 مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- ج. سنوات الخبرة: ولها 3 مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- د. المسمى الوظيفي: وله 3 فئات: (موظف إداري، رئيس قسم، مدير فأعلى).

2- متغيرات الدراسة: وتشتمل متغيرات الدراسة الآتية:

الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، والميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم، والالتزام التنظيمي للعاملين في مديريات التربية والتعليم.

7.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For)

(Social Sciences) وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن الاسئلة الأول والثالث والرابع: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي 3 Way ANOVA، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.
- للإجابة عن السؤالين الخامس والسادس: تم استخراج معامل ارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية للميزة التنافسية المستدامة، كما تم استخراج معامل الارتباط بين مجالات الرشاقة التنظيمية ومجالات الميزة التنافسية المستدامة. وتم استخراج معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية للإلتزام التنظيمي، وأيضاً تم استخراج معامل الارتباط بين مجالات الرشاقة التنظيمية ومجالات الإلتزام التنظيمي.

8.3 مفتاح التحليل الإحصائي

تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي بهدف تصحيح الاستبانة، إذ تم إعطاء الإجابة موافق بشدة (5 درجات)، وموافق (4 درجات)، ومحايد (3 درجات)، وغير موافق (2 درجات)، وغير موافق بشدة (درجة واحدة)، وتم تحديد معيار الحكم على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع)، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

عدد المستويات 3

وعليه، يكون المتوسط الحسابي ذا درجة تطبيق:

- منخفضة إذا تراوح متوسطة بين 1-2.33.
- متوسطة إذا تراوح متوسطة بين 2.34-3.67.
- مرتفعة إذا تراوح متوسطة بين 3.68 - 5.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة تعرف درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها، وتعرض الباحثة في هذا الفصل نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات؟

قامت الباحثة للإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات وفقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة وذلك كما مبين في الجدول (1.4):

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	رشاقة الممارسة (تطبيق العمل)	4.01	0.42	عالية	80.2
1	رشاقة الاستشعار	3.99	0.42	عالية	79.8
2	رشاقة اتخاذ القرار	3.92	0.49	عالية	78.4
	الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية	3.97	0.37	عالية	79.4

يلاحظ من الجدول (1.4) أن درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات، جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.37) حيث جاء مجال رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.42)، بينما جاء مجال (رشاقة اتخاذ القرار) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.499).

وقامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع من خلال المتوسط الحسابي للعينة وبإعتماد التقدير بفترة، ولمعرفة درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين والمجالات؛ تم استخدام إختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)، وذلك عند القيمتين المحكيتين (2.34) و(3.67) كونهما تمثلان أطراف التقدير المتوسط في نظام تصحيح ليكرت الخماسي، وتم مقارنة متوسطات العينة في درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين ومجالاته مع هاتين القيمتين المحكيتين، والجدول (2.4) يبين ذلك.

جدول (2.4): نتائج إختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مجالات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين (ن = 327).

مستوى الدلالة	القيمة المحكية =	مستوى الدلالة	القيمة المحكية =	درجات الحرية	العينة		المجالات
	3.67		2.34		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
**0.000	13.73	**0.000	70.26	326	0.42	3.99	رشاقة الاستشعار
**0.000	9.04	**0.000	57.22	326	0.49	3.92	رشاقة اتخاذ القرار
**0.000	14.35	**0.000	70.37	326	0.42	4.01	رشاقة الممارسة (تطبيق العمل)
**0.000	14.58	**0.000	78.25	326	0.37	3.97	الدرجة الكلية

* دالة إحصائية عند 0.050

** دالة إحصائية عند 0.001

يتبين من الجدول رقم (2.4) عند مقارنة متوسط الدرجة الكلية مع القيمة المحكية (2.34) ظهرت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 78.25، $\alpha > 0.001$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين جاء أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكلٍ جوهري، وعند مقارنة متوسط الدرجة الكلية لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين مع القيمة المحكية (3.67) ظهرت قيمة (ت) المحسوبة دالة إحصائياً (ت = 14.58، $\alpha > 0.001$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين جاء أكبر من القيمة المحكية (3.67) بشكلٍ واضح، مما يدل أن درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين جاء تقديره مرتفعاً، وكذلك للمجالات.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين.

أولاً: مجال رشاقة الإستشعار في مديريات التربية والتعليم: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (رشاقة الإستشعار)، ويبينها الجدول (3.4) مرتبة تنازلياً.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (رشاقة الإستشعار) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	تستخدم التكنولوجيا الحديثة بشكل منتظم لتحسين الأداء.	4.11	0.79	عالية	82.2
5	تتحقق من البيانات الواردة لتجنب التهديدات البيئية والتنظيمية.	4.04	0.74	عالية	80.8
1	ترصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.	4.03	0.77	عالية	80.6
7	تخطط للعملية التعليمية بما يتناسب ومتطلبات العمل.	4.02	0.71	عالية	80.4
2	تتكيف مع الأحداث المتغيرة المؤثرة في العمل.	3.96	0.67	عالية	79.2
3	تستثمر الفرص المتاحة لاتخاذ القرارات السريعة.	3.94	0.73	عالية	78.8
6	تضع سيناريوهات مستقبلية وخطط واقعية لحل المشكلات.	3.86	0.80	عالية	77.2
	الدرجة الكلية	3.99	0.42	عالية	79.8

يلاحظ من الجدول (3.4) أن التقدير الكلي لمجال (رشاقة الاستشعار) جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.425)، وأن الفقرة (4) والتي تنص على: "تستخدم التكنولوجيا الحديثة بشكل منتظم لتحسين الأداء" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.79)، يليها فقرة "تتحقق من البيانات الواردة لتجنب التهديدات البيئية والتنظيمية" بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.74)، وحصلت الفقرة "تضع سيناريوهات مستقبلية وخطط واقعية لحل المشكلات" على أقل متوسط حسابي (3.86)، يليها الفقرة "تستثمر الفرص المتاحة لاتخاذ القرارات السريعة" بمتوسط حسابي (3.94).

ثانياً: مجال رشاقة إتخاذ القرار في مديريات التربية والتعليم: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (رشاقة اتخاذ القرار) في مديريات التربية والتعليم، وبينها الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رشاقة اتخاذ القرار في مديريات التربية والتعليم بالعمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تتخذ قرارات سريعة بناءً على المعلومات المتاحة الخاصة بالعملية التعليمية.	4.02	0.75	عالية	80.4
4	تعالج المعلومات الخاصة بالعملية التعليمية بعد جمع البيانات وتحليلها.	3.99	0.81	عالية	79.8
7	تضع الخطط التي تؤسس لنجاح العملية التعليمية بكفاءة.	3.96	0.74	عالية	79.2
5	تتخذ قرارات مرنة ومنكيفة لتحقيق الأهداف المستقبلية الهادفة لتطوير التعليم.	3.94	0.76	عالية	78.8
2	تجمع البيانات الخاصة بالعملية التعليمية بدقة.	3.92	0.74	عالية	78.4
3	تحلل البيانات المتوافرة الخاصة بالعملية التعليمية بشكل هادف وفعال.	3.82	0.84	عالية	76.4
6	تفسر الأحداث الطارئة بناءً على المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها.	3.80	0.86	عالية	76.0
	الدرجة الكلية	3.92	0.49	عالية	78.4

يتبين في الجدول رقم (4.4) أن التقدير الكلي لمجال (رشاقة اتخاذ القرار) جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.49)، وأن الفقرة (1) والتي تنص على: "تتخذ قرارات سريعة بناءً على المعلومات المتاحة الخاصة بالعملية التعليمية" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.75)، بينما جاءت الفقرة (6) والتي تنص على: "تفسر الأحداث الطارئة بناءً على المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط مقداره (3.80) وانحراف معياري (0.86).

ثالثاً: مجال رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) في مديريات التربية والتعليم: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) في مديريات التربية والتعليم، ويبينها الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) في مديريات التربية والتعليم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	تُشجع الموارد البشرية على تنفيذ الأعمال باستمرار .	4.15	0.603	عالية	83.0
7	تُرَكز على التقييم المستمر للأداء بهدف تحسين ممارسات العمل.	4.10	0.724	عالية	82.0
4	تسهم في المساعدة على تحسين تطبيق العمل.	4.07	0.695	عالية	81.4
5	تسهم في ممارسة أعمال نوعية بناءة.	4.05	0.752	عالية	81.0
1	تَهتم بإعادة تجميع الموارد التنظيمية فيها بشكل يتناسب مع احتياجات العمل.	3.98	0.720	عالية	79.6
3	تَحْرص على تشجيع الابتكار في العمل.	3.89	0.830	عالية	77.8
2	تَعْمَل على اعتماد مبادئ دائمة لتنفيذ الأعمال.	3.84	0.792	عالية	76.8
	الدرجة الكلية	4.01	0.429	عالية	80.2

يتبين من الجدول رقم (5.4) أن التقدير الكلي لمجال رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.429) وأن الفقرة (6) والتي تنص على: "تُشجع الموارد البشرية على تنفيذ الأعمال باستمرار" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.603)، بينما جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: "تَعْمَل على اعتماد مبادئ دائمة لتنفيذ الأعمال" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.792).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي نصه الآتي: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة

التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات المنبثقة عنه، وهي كالآتي:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الصفرية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى باستخدام اختبار "ت" (t-test)، والجدول رقم (6.4) يبين نتائج الاختبار.

جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
رشاقة الاستشعار	ذكر	186	4.03	0.37	2.15	0.03
	أنثى	141	3.93	0.47		
رشاقة اتخاذ القرار	ذكر	186	3.97	0.45	2.40	0.01
	أنثى	141	3.84	0.54		
رشاقة الممارسة (تطبيق العمل)	ذكر	186	4.04	0.38	1.78	0.07
	أنثى	141	3.96	0.47		
الدرجة الكلية	ذكر	186	4.02	0.34	2.54	0.01
	أنثى	141	3.91	0.41		

أظهرت نتائج الجدول رقم (6.4) أن قيم "ت" للدرجات الكلية (2.54)، ومستوى الدلالة (0.01)، أي توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ولصالح الذكور، وكذلك للمجالات ما عدا مجال رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) مما استدعى رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الصفرية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الصفرية الثانية باستخدام اختبار "ت" (t -test)، والجدول رقم (7.4) يبين نتائج الاختبار.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
رضاقة الإستشعار	بكالوريوس فما دون	225	3.91	0.43	5.207	0.00
	ماجستير فأعلى	102	4.16	0.35		
رضاقة إتخاذ القرار	بكالوريوس فما دون	225	3.83	0.49	4.853	0.00
	ماجستير فأعلى	102	4.11	0.44		
رضاقة الممارسة (تطبيق العمل)	بكالوريوس فما دون	225	3.94	0.42	4.159	0.00
	ماجستير فأعلى	102	4.15	0.40		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	225	3.89	0.36	5.751	0.00
	ماجستير فأعلى	102	4.14	0.35		

يتبين من خلال الجدول (7.4) أن قيم "ت" للدرجات الكلية (5.751)، والدلالة (0.00)، أي أنها دالة، وكذلك لجميع المجالات، أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث كانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية.

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رضاقة الإستشعار	أقل من 5 سنوات	84	4.04	0.41
	من 5- أقل من 10 سنوات	88	3.91	0.41
	10 سنوات فأكثر	155	4.01	0.43
رضاقة إتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	84	3.92	0.39
	من 5- أقل من 10 سنوات	88	3.78	0.57
	10 سنوات فأكثر	155	3.99	0.48
رضاقة الممارسة (تطبيق العمل)	أقل من 5 سنوات	84	3.96	0.41
	من 5- أقل من 10 سنوات	88	3.95	0.47
	10 سنوات فأكثر	155	4.06	0.40
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	84	3.97	0.37
	من 5- أقل من 10 سنوات	88	3.88	0.33
	10 سنوات فأكثر	155	4.02	0.39

يتبين من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات الباحثين لدرجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (9.4):

جدول (9.4- أ): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
رضاقة الإستشعار	بين المجموعات	0.85	2	0.42	2.38	0.09
	داخل المجموعات	58.14	324	0.17		
	المجموع	59.00	326			
رضاقة إتخاذ القرار	بين المجموعات	2.34	2	1.17	4.82	0.00
	داخل المجموعات	78.88	324	0.24		

جدول (9.4-ب): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	المجموع	81.23	326			
رشاقة الممارسة (تطبيق العمل)	بين المجموعات	0.88	2	0.44	2.41	0.09
	داخل المجموعات	59.22	324	0.18		
	المجموع	60.10	326			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.08	2	0.54	3.86	0.02
	داخل المجموعات	45.41	324	0.14		
	المجموع	46.50	326			

يلاحظ من الجدول (9.4) وجود فروق في متوسطات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (3.86)، ومستوى الدلالة (0.02)، أي أنها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وكذلك كانت الفروق لمجال رشاقة اتخاذ القرار في مديريات التربية والتعليم، ولمعرفة اتجاهات الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما في الجدول (10.4).

الجدول (10.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
رشاقة اتخاذ القرار في مديريات التربية والتعليم	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.06
	سنوات	10 سنوات فأكثر	0.32
مديريات التربية والتعليم	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.06
	10 سنوات	10 سنوات فأكثر	0.00
	10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.32
	فأكثر	من 5- أقل من 10 سنوات	0.00

الجدول (10.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.09	0.10
من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	-0.04	0.36
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.09	0.10
10 سنوات	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	-0.13*	0.00
	10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.04	0.36
فأكثر	من 5- أقل من 10 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.13*	0.00

يلاحظ من الجدول (10.4) أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (10 سنوات فأكثر) و(من 5- أقل من 10 سنوات) لصالح (10 سنوات فأكثر).

نتائج الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (11.4).

جدول (11.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رشاقة الاستشعار	موظف إداري	228	3.94	0.41
	رئيس قسم	80	4.06	0.43
	مدير فأعلى	19	4.24	0.43
رشاقة اتخاذ القرار	موظف إداري	228	3.88	0.51
	رئيس قسم	80	4.03	0.32
	مدير فأعلى	19	3.91	0.81

جدول (11.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

0.44	3.94	228	موظف إداري	رضاقة الممارسة (تطبيق العمل)
0.32	4.12	80	رئيس قسم	
0.43	4.33	19	مدير فأعلى	
0.36	3.92	228	موظف إداري	الدرجة الكلية
0.33	4.07	80	رئيس قسم	
0.52	4.16	19	مدير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.00	6.07	1.06	2	2.13	بين المجموعات	رضاقة الإستشعار
		0.17	324	56.87	داخل المجموعات	
			326	59.00	المجموع	
0.07	2.68	0.66	2	1.32	بين المجموعات	رضاقة إتخاذ القرار
		0.24	324	79.91	داخل المجموعات	
			326	81.23	المجموع	
0.00	11.73	2.03	2	4.06	بين المجموعات	رضاقة الممارسة (تطبيق العمل)
		0.17	324	56.04	داخل المجموعات	
			326	60.10	المجموع	
0.00	7.52	1.03	2	2.06	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.13	324	44.43	داخل المجموعات	
			326	46.50	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (12.4)، ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنها دالة إحصائياً، وتوجد فروق في متوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين يعزى للمسمى الوظيفي، وللمجالات ما عدا مجال رضاقة اتخاذ القرار، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD) كما في الجدول الآتي:

الجدول (13.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
رضاقة الإستشعار في مديريات التربية والتعليم	موظف إداري	رئيس قسم	0.032
		مدير فأعلى	0.003
	رئيس قسم	موظف إداري	0.032
		مدير فأعلى	0.087
	مدير فأعلى	موظف إداري	0.003
		رئيس قسم	0.087
رضاقة الممارسة (تطبيق العمل) في مديريات التربية والتعليم	موظف إداري	رئيس قسم	0.001
		مدير فأعلى	0.000
	رئيس قسم	موظف إداري	0.001
		مدير فأعلى	0.043
	مدير فأعلى	موظف إداري	0.000
		رئيس قسم	0.043
الدرجة الكلية	موظف إداري	رئيس قسم	0.002
		مدير فأعلى	0.006
	رئيس قسم	موظف إداري	0.002
		مدير فأعلى	0.314
	مدير فأعلى	موظف إداري	0.006
		رئيس قسم	0.314

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين مسمى (رئيس قسم) و(موظف إداري) لصالح (رئيس قسم)، وبين (مدير فأعلى) و(موظف إداري) لصالح (مدير فأعلى).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث والذي ينص: ما درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الجودة	3.93	0.497	عالية	78.6
3	الإبداع	3.87	0.536	عالية	77.4
2	المرونة	3.86	0.574	عالية	77.2
	الدرجة الكلية	3.89	0.451	عالية	77.8

يتبين من الجدول رقم (14.4) أن درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.451) وجاء مجال (الجودة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.497)، وجاء مجال المرونة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف (0.574).

ولمعرفة درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم وللمجالات؛ قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع وللعينة باعتماد التقدير بفترة، تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)، وذلك عند القيمتين المحكيتين (2.34) و(3.67)، وتم مقارنة متوسطات العينة في درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم ومجالاته مع هاتين القيمتين المحكيتين.

جدول (15.4): نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط لمجالات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم (ن = 327).

المجالات	العينة		درجات الحرية	القيمة المحكية 2.34 = قيمة ت	مستوى الدلالة	القيمة المحكية = 3.67 قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري					
الجودة	3.93	0.497	326	57.915	**0.000	9.487	**0.000
المرونة	3.86	0.574	326	47.792	**0.000	5.907	**0.000
الإبداع	3.87	0.536	326	51.753	**0.000	6.888	**0.000
الدرجة الكلية	3.89	0.451	326	62.088	**0.000	8.724	**0.000

* داله إحصائية عند 0.050

** داله إحصائية عند 0.001

يظهر في الجدول (15.4) عند مقارنة متوسط الدرجة الكلية مع القيمة المحكية (2.34) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 62.08، $\alpha > 0.001$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكلٍ جوهري، وتم مقارنة متوسط الدرجة الكلية لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم مع القيمة المحكية (3.67) فجاءت قيمة (ت) المحسوبة دالة إحصائياً (ت = 8.72، $\alpha > 0.001$)، مما يدل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء أكبر من القيمة المحكية (3.67) بشكلٍ واضح، وبناءً على ما سبق يمكن القول أن درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء تقديره مرتفعاً، وكذلك للمجالات.

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم وعلى النحو الآتي:

أولاً: مجال الجودة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (الجودة)، وبينها الجدول رقم (16.4) مرتبة تنازلياً.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تستثمر الموارد التعليمية المتاحة بالطريقة المثلى.	3.99	0.814	عالية	79.8
4	تُرفع كفاءة العاملين من خلال الدورات التدريبية الدورية.	3.97	0.773	عالية	79.4
6	تُرفع كفاءة القائمين على الأنشطة الإدارية باستمرار.	3.97	0.848	عالية	79.4
5	تُعزز التواصل الفعال بين جميع العاملين.	3.96	0.688	عالية	79.2
7	تتبع إستراتيجيات إدارية تهدف إلى تطبيق الأهداف.	3.94	0.687	عالية	78.8
2	تستثمر الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية باستمرار.	3.88	0.923	عالية	77.6
3	تمتلك طرق تقييم مستمرة ومرنة.	3.80	0.879	عالية	76.0
	الدرجة الكلية	3.93	0.497	عالية	78.6

يلاحظ من الجدول (16.4) أن التقدير الكلي لمجال (الجودة) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.497)، وأن الفقرة (1) والتي تنص على: "تستثمر الموارد التعليمية المتاحة بالطريقة المثلى" جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.814)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: "تمتلك طرق تقييم مستمرة ومرنة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.879).

ثانياً: مجال المرونة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (المرونة)، والجدول (17.4) يبين ذلك.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تتخذ قرارات مرنة تواكب التغيرات والمستجدات في بيئات الأعمال.	4.00	0.767	عالية	80.0
4	تُحدِث أدواتها الرقمية باستمرار لنتناسب مع أهداف العملية التعليمية.	3.97	0.891	عالية	79.4
5	تُعزز قدرات الطلبة المعرفية لتوائم التطور المعرفي المتنامي.	3.91	0.793	عالية	78.2
3	تضع خطأً تعليمية مرنة تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية.	3.85	0.796	عالية	77.0
6	تُسهّم في تطوير إستراتيجيات تدريسية مرنة.	3.79	0.856	عالية	75.8
7	توفر بيئة مرنة تشجع على تبني مشاريع بحثية في مجال التعليم.	3.79	0.931	عالية	75.8
2	تُظهر مرونة عالية في مواجهة الأزمات مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة .	3.70	0.963	عالية	74.0
	الدرجة الكلية	3.86	0.574	عالية	77.2

يلاحظ من الجدول (17.4) أن التقدير الكلي لمجال (المرونة) جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.574)، وجاءت الفقرة (1) والتي نصها: "تتخذ قرارات مرنة تواكب التغيرات والمستجدات في بيئات الأعمال" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف بلغ (0.767)، وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على: "تُظهر مرونة عالية في مواجهة الأزمات مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط بلغ (3.70) وانحراف مقداره (0.963).

ثالثاً: مجال الإبداع: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الإبداع)، والجدول (18.4) يبين ذلك.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	تَهتم بالأفراد أصحاب الأفكار الإبداعية والتميزة.	4.02	0.804	عالية	80.4
1	تَسْتَقْبَل المعلمين ذوي الكفاءات العالية وبمختلف التخصصات.	4.01	0.867	عالية	80.2
7	تَسْتَمِر نتائج البحوث لتطوير البيئة التعليمية والتنظيمية.	3.91	0.792	عالية	78.2
6	تُرْفَع من كفاءة القائمين على الأنشطة التعليمية والإدارية باستمرار.	3.89	0.778	عالية	77.8
2	تُسهم في إيجاد جيل مبتكر و طلبة مبدعين.	3.86	0.845	عالية	77.2
4	تُوفَر الإمكانيات اللازمة للأبحاث العلمية التي تسهم في رفع كفاءة العمل.	3.85	0.930	عالية	77.0
5	تُخصَص ميزانية كافية لدعم المشاريع والمبادرات الإبداعية.	3.58	1.024	متوسطة	71.6
	الدرجة الكلية	3.87	0.536	عالية	77.4

يلاحظ من الجدول (18.4) أن التقدير الكلي لمجال (الإبداع) جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.536)، وأن الفقرة (3) والتي تنص على: "تَهتم بالأفراد أصحاب الأفكار الإبداعية والتميزة"، جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.804)، بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على: "تُخصَص ميزانية كافية لدعم المشاريع والمبادرات الإبداعية"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف بلغ (1.024).

رابعاً: نتائج السؤال الرابع، والذي ينص: ما درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (19.4) يبين ذلك:

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الإلتزام العاطفي	4.13	0.512	عالية	82.6
3	الإلتزام الأخلاقي المعياري	4.07	0.501	عالية	81.4
2	الإلتزام المستمر	4.00	0.595	عالية	80.0
	الدرجة الكلية	4.07	0.468	عالية	81.4

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) أن درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.468)،

حيث جاء مجال (الإلتزام العاطفي) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي ومقداره (4.13) وانحراف بلغ (0.512)، بينما جاء مجال (الإلتزام المستمر) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف مقداره (0.595).

وقامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع من خلال المتوسط الحسابي للعينة وباستخدام التقدير بفترة، ولمعرفة درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم وللمجالات؛ تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)، وذلك عند القيمتين المحكيتين (2.34) و(3.67) كونهما تمثلان أطراف التقدير المتوسط في نظام تصحيح ليكرت الخماسي، وتم مقارنة متوسطات العينة في درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم ومجالاته مع هاتين القيمتين المحكيتين، والجدول (20.4) يبين ذلك.

جدول (20.4): نتائج إختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط لمجالات درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم (ن = 327).

مستوى الدلالة	القيمة المحكية	مستوى الدلالة	القيمة المحكية	درجات الحرية	العينة		المجالات
	3.67 =		2.34 =		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	
**0.000	16.401	**0.000	63.357	326	0.512	4.13	الإلتزام العاطفي
**0.000	10.109	**0.000	50.540	326	0.595	4.00	الإلتزام المستمر
**0.000	14.306	**0.000	62.323	326	0.501	4.07	الإلتزام الأخلاقي المعيارى
**0.000	15.383	**0.000	66.815	326	0.468	4.07	الدرجة الكلية

** داله إحصائية عند 0.001

* داله إحصائية عند 0.050

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) عند مقارنة متوسط الدرجة الكلية مع القيمة المحكية (2.34) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 66.81، $\alpha > 0.001$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكلٍ جوهري، وعند مقارنة متوسط الدرجة الكلية لدرجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم مع القيمة المحكية (3.67) جاءت قيمة (ت) المحسوبة دالة إحصائياً (ت = 15.38، $\alpha > 0.001$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء أكبر من القيمة المحكية (3.67) بشكلٍ جوهري، وبناءً على ذلك يمكن القول أن درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم جاء تقديره مرتفعاً، وكذلك للمجالات.

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من فقرات مجالات درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلى النحو الآتي:

أولاً: مجال الإلتزام العاطفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الإلتزام العاطفي)، والجدول (21.4) يبين ذلك:

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإلتزام العاطفي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أفتخر بكوني أعمل في مديرية التربية والتعليم.	4.39	0.586	عالية	87.8
6	أشعر بالسعادة عند تحقيق مديرية التربية والتعليم أهدافها.	4.27	0.656	عالية	85.4
5	أعدُّ قرار العمل في مديرية التربية والتعليم قراراً صائباً.	4.12	0.822	عالية	82.4
3	أشعر بالولاء والانتماء لمديرية التربية والتعليم.	4.10	0.640	عالية	82.0
2	إرتبط إرتباطاً عاطفياً في مديرية التربية والتعليم وكأنها بيتي.	3.99	0.858	عالية	79.8
4	أسعى إلى المشاركة في جميع الدورات التدريبية في مديرية التربية والتعليم .	3.94	0.935	عالية	78.8
	الدرجة الكلية	4.13	0.512	عالية	82.6

يلاحظ من الجدول (21.4) أن التقدير الكلي لمجال (الإلتزام العاطفي) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.512)، وأن الفقرة (1) والتي تنص على: "أفتخر بكوني أعمل في مديرية التربية والتعليم" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري (0.586)، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص على: "أسعى إلى المشاركة في جميع الدورات التدريبية في مديرية التربية والتعليم" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.935).

ثانياً: مجال الإلتزام المستمر: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الإلتزام المستمر)، والجدول (22.4) يبين ذلك:

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإلتزام المستمر مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أشعر برغبة في استمراري في العمل في مديرية التربية والتعليم.	4.16	0.755	عالية	83.2
5	أحرص على المشاركة في أي أنشطة يمكنها أن تقدم خدمات لصالح مديرية التربية والتعليم.	4.09	0.750	عالية	81.8
2	لدي استعداد تام لبذل أقصى الجهود مقابل استمراري في العمل.	3.98	0.872	عالية	79.6
3	أعتقد أن البقاء في مديرية التربية والتعليم هو الخيار الأفضل.	3.98	0.836	عالية	79.6
4	أشعر بالسعادة في حال استمررت بالعمل في مديرية التربية والتعليم.	3.97	0.814	عالية	79.4
6	أعتقد أن قرار تركي للعمل في مديرية التربية والتعليم قراراً خاطئاً، يشعرنني بالإرباك وعدم الاستقرار.	3.84	1.007	عالية	76.8
	الدرجة الكلية	4.00	0.595	عالية	80.0

يتبين من الجدول (22.4) أن التقدير الكلي لمجال (الإلتزام المستمر) جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف بلغ (0.595)، وأن الفقرة (1) والتي تنص على: "أشعر برغبة في استمراري في العمل في مديرية التربية والتعليم" جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.755)، بينما جاءت الفقرة (6) والتي تنص على: "أعتقد أن قرار تركي للعمل في مديرية التربية والتعليم قراراً خاطئاً، يشعرنني بالإرباك وعدم الاستقرار" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.007).

ثالثاً: مجال الإلتزام الأخلاقي المعياري: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الإلتزام الأخلاقي المعياري)، والجدول (23.4) يوضح ذلك:

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإلتزام الأخلاقي المعياري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	لدي التزام تام لبذل أقصى الجهود لأن مديرية التربية والتعليم تستحق ولائي.	4.23	0.647	عالية	84.6
1	أرتبط بقيم مديرية التربية والتعليم وأشعر بأنها تتوافق مع قيمي الشخصية.	4.18	0.737	عالية	83.6
3	أؤمن أن استمرار عملي في مديرية التربية والتعليم يسهم في تعزيز استقرارها.	4.08	0.751	عالية	81.6
6	تتنابني مشاعر إيجابية تجاه زملاء العاملين معي في مديرية التربية والتعليم.	4.07	0.739	عالية	81.4
4	يسهم عملي في مديرية التربية والتعليم ببناء شخصيتي الوظيفية والتنظيمية.	4.06	0.823	عالية	81.2
5	يُعد مناخ العمل في مديرية التربية والتعليم مناخاً إيجابياً ومريحاً.	3.77	0.922	عالية	75.4
	الدرجة الكلية	4.07	0.501	عالية	81.4

يلاحظ من الجدول (23.4) أن التقدير الكلي لمجال (الإلتزام الأخلاقي المعياري) جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.501)، وأن الفقرة (2) والتي تنص على: "لدي التزام تام لبذل أقصى الجهود لأن مديرية التربية والتعليم تستحق ولائي" جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.647)، بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على: "يُعد مناخ العمل في مديرية التربية والتعليم مناخاً إيجابياً ومريحاً" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.922).

خامساً: نتائج السؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المديريات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون Person Correlation للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المديريات، كما هو موضح في الجدول (24.4)

جدول (24.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المديريات

الدرجة الكلية		رشاقة الممارسة		رشاقة اتخاذ القرار		رشاقة الإستشعار		المجالات
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.000	0.747**	0.000	0.720**	0.000	0.669**	0.000	0.479**	الجودة
0.000	0.663**	0.000	0.595**	0.000	0.615**	0.000	0.444**	المرونة
0.000	0.662**	0.000	0.479**	0.000	0.630**	0.000	0.541**	الإبداع
0.000	0.819**	0.000	0.707**	0.000	0.757**	0.000	0.579**	الدرجة الكلية

** داله إحصائية عند ($\alpha \geq 0.01$)

* داله إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (24.4) وجود علاقة ارتباطية حقيقية ومرتفعة وإيجابية قوية بين درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المديريات أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المديريات، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.752)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة إحصائياً، وفي نفس الوقت مرتفعة وموجبة.

سادساً: نتائج السؤال السادس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون Person Correlation للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في هذه المديريات، كما هو موضح في الجدول (25.4)

جدول (25.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين درجة الرقابة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات

الدرجة الكلية		رقابة الممارسة		رقابة إتخاذ القرار		رقابة الإستشعار		المجالات
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.000	0.494**	0.000	0.474**	0.000	0.423**	0.000	0.339**	الإلتزام العاطفي
0.000	0.359**	0.000	0.341**	0.000	0.301**	0.000	0.259**	الإلتزام المستمر
0.000	0.541**	0.002	0.477**	0.000	0.513**	0.000	0.356**	الإلتزام الأخلاقي المعياري
0.000	0.525**	0.000	0.488**	0.000	0.465**	0.000	0.361**	الدرجة الكلية

* داله إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)

** داله إحصائية عند ($\alpha \geq 0.01$)

يلاحظ من الجدول (25.4) وجود علاقة ارتباطية حقيقية ومرتفعة وإيجابية قوية بين درجة الرقابة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في هذه المديريات أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات درجة الرقابة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في هذه المديريات، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.525)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة إحصائياً، وفي نفس الوقت مرتفعة وموجبة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. حيث يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد جمع البيانات من مصادرها وباستخدام الأدوات الكمية المناسبة والعمل على تحليلها إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية SPSS، وأهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة تبعاً لتلك النتائج.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

التمثل ب "ما درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات؟"، حيث أشارت نتائج الدراسة على أن درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات جاء بدرجة عالية.

أشارت نتائج الدراسة حول درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها إلى أن هذه الدرجة قد جاءت مرتفعة، وهو ما تعزوه الباحثة إلى القدرات والإمكانيات التي تتمتع بها هذه المديريات، ولا سيما قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف الخارجية المحيطة، وسعيها المستمر لتطوير أساليب تربوية حديثة وتشجيع تبنيها من قبل الإدارات

والكوادر التعليمية على حد سواء. ويعكس هذا التوجه حرص المديرات على مواكبة التطورات المتسارعة بما يضمن إنجاز المهام الموكلة إليها بصورة مرنة قابلة للتعديل والتطوير تبعاً للمستجدات.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الإدارة في تلك المديرات، إذ تعمل على تعزيز وتشجيع الرقابة التنظيمية من خلال تبنيها لنظريات حديثة في مجال الإدارة، والابتعاد عن الأنماط التقليدية البالية، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المرسومة. وإلى جانب ذلك، فإن توظيف التكنولوجيا بشكل فعال في إنجاز المهام، سواء البسيطة أو المعقدة، أسهم بدور بارز في رفع مستوى الرقابة التنظيمية، حيث يعد استخدام تطبيق "المينامي" مثلاً واضحاً على ذلك، إذ يتيح للموظفين تلقي التعليمات والتقييمات والمهام والإعلانات عبر الوسائل الرقمية، ما يقلل الحاجة إلى مراجعة المديرات بشكل مباشر، ويسرع من وتيرة الإنجاز ويعزز من مرونة الأداء.

وترى الباحثة أن النتائج الإيجابية المتوقعة من ارتفاع مستوى الرقابة التنظيمية في مديرات التربية والتعليم تعد بدورها عاملاً تحفيزياً لزيادة هذا المستوى، إذ يسهم رفع سقف التوقعات في دفع المديرات إلى بذل جهد مضاعف ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية بأكملها. فعندما تبذل المديرات جهوداً خاصة لتلبية احتياجات المدارس بما يتوافق مع إمكانياتها، فإن ذلك يقلل من حجم الفجوة في الاحتياجات التعليمية، ويساعد على تركيز الجهود نحو المهام الأساسية.

كذلك، فإن إدراك مديرات التربية والتعليم لأهمية الرقابة التنظيمية ودورها الفاعل في بيئات العمل السريعة كان له أثر مباشر في تعزيز هذا المستوى، إذ تمكّنها من مواجهة التحديات والمشكلات التعليمية من خلال تفعيل أساليب تربوية حديثة أثبتت كفاءتها، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة المديرات وضمان استمراريتها وزيادة قدرتها على الاستشعار والتكيف مع الظروف المختلفة، مع سرعة اتخاذ القرارات اللازمة في المواقف الطارئة.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت بدورها ارتفاع مستوى الرقابة التنظيمية، مثل دراسة الغامدي (2023) التي أظهرت أن واقع الرقابة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة بيشة في السعودية كان مرتفعاً، ودراسة أبو برهم (2023) التي أشارت إلى توفر الرقابة التنظيمية بدرجة مرتفعة، إضافة إلى دراسة الزامل والدوسري (2021) التي بينت أن واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض جاء بدرجة مرتفعة أيضاً. في المقابل، اختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى، ومنها دراسة مداوي والعمري (2024) التي أشارت إلى أن واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم في منطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية جاء متوسطاً، وكذلك دراسة العبيدي والجفري (2023) التي بينت

أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان متوسطاً. كما اختلفت مع دراسة عويس وآخرين (2023) التي أشارت إلى انخفاض مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في الجامعات الخاصة، ودراسة الغزو (2022) التي أظهرت أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين فيها جاء منخفضاً.

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وفقاً لفرضيات الدراسة

الذي ينص على مايلي: "هل تختلف تقديرات الباحثين لدرجة الرقابة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟"

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى

تنص الفرضية الصفرية الأولى على ما يلي: "هل تختلف تقديرات الباحثين لدرجة الرقابة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟" وبناءً على النتائج الإحصائية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات الباحثين لدرجة الرقابة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بفلسطين تُعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور في الدرجة الكلية وجميع المجالات باستثناء مجال رقابة الممارسة (التطبيق العملي). وبناءً عليه، تم رفض الفرضية الصفرية الأولى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور يحظون بفرص أكبر لتولي المناصب الإدارية مقارنة بالإناث، الأمر الذي يمنحهم خبرة عملية أوسع وإدراكاً أعمق لمتطلبات تلك المناصب، وهو ما ينعكس على تقديراتهم المرتفعة لدرجة الرقابة التنظيمية. في المقابل، فإن محدودية الفرص الممنوحة للإناث في تولي مواقع قيادية عليا، إضافة إلى واقع المجتمع الفلسطيني الذي لا يزال يميل إلى تهميش دور المرأة في المناصب الإدارية العليا، أدى إلى تقليص خبراتهن العملية، وبالتالي انعكس ذلك سلباً على تقديراتهن لمستوى الرقابة التنظيمية.

كما تفسر الباحثة هذه الفروق من خلال طبيعة الاختلاف في التقديرات المهنية بين الجنسين، إذ غالباً ما يتسم الذكور برضا وظيفي أكبر وبنظرة أكثر تفاؤلاً وأقل تعقيداً في تقييم بيئة العمل، بينما تميل الإناث إلى الدقة والتشدد في الملاحظات والتقديرات، وهو ما قد يفسر التباين الحاصل لصالح الذكور.

وتتسق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Awais et al., 2023) التي أظهرت وجود فروق بين الجنسين في مختلف مجالات الرشاقة التنظيمية باستثناء مجال التمكين، حيث جاءت النتائج لصالح الذكور، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة. في المقابل، اختلفت نتائجها مع دراسة آل مداوي والعمري (2024) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، كما اختلفت مع دراسة الغزو (2022) التي أظهرت وجود فروق في مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون لصالح الإناث.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين، وقد جاءت هذه الفروق لصالح حملة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وذلك على الدرجة الكلية وجميع المجالات. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى الخبرة المعرفية والوظيفية التي يتمتع بها العاملون من ذوي المؤهلات العلمية العليا، إذ كلما ارتفعت الدرجة العلمية زاد الإدراك والوعي بأهمية الرشاقة التنظيمية، واتسعت المعرفة بمجالاتها وطرق توظيفها، مما يمنحهم قدرة أدق على الحكم على وجودها أو غيابها. بينما قد يعاني العاملون الحاصلون على البكالوريوس فأقل من ضعف في إدراك هذه الجوانب، الأمر الذي ينعكس سلباً على قدرتهم في تقدير مستوى الرشاقة التنظيمية تقديراً واقعياً.

كما تعزو الباحثة هذه الفروق إلى أن العاملين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى غالباً ما تتاح لهم فرص أكبر لشغل مراتب وظيفية متقدمة، وهو ما يجعل توقعاتهم وتقديراتهم أكثر دقة مقارنة بالعاملين ذوي المؤهلات الأدنى. هذا بالإضافة إلى أن مديريات التربية والتعليم نفسها تشجع موظفيها على استكمال دراساتهم العليا من خلال منحهم مناصب مرموقة ذات قيمة اجتماعية ومهنية، فضلاً عن توفير منح تعليمية تتيح لهم متابعة دراستهم لنيل درجتي الماجستير والدكتوراه في جامعات مرموقة، الأمر الذي ساهم في رفع نسبة حملة المؤهلات العليا في هذه المديريات مقابل قلة أعداد الحاصلين على البكالوريوس فأقل.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة آل مداوي والعمري (2024) التي أظهرت وجود فروق في واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه. بينما اختلفت مع دراسة الغزو (2022) التي لم تجد فروقاً في مستوى ممارسة الرشاقة

التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفية الثالثة

أظهرت نتائج الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدرجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين، وقد جاءت هذه الفروق لصالح من لديهم خبرة وظيفية تبلغ عشر سنوات فأكثر. وتعدت الباحثة هذه النتيجة إلى الخبرات العملية والمعرفية التي يكتسبها العاملون مع مرور السنوات، إذ كلما زادت سنوات الخدمة اتسعت قدراتهم الوظيفية وارتفعت خبراتهم في التعامل مع المهام المختلفة، الأمر الذي يعزز من قدرتهم على تقدير مستوى الرضاقة التنظيمية بدقة وثقة أكبر، مستندين في ذلك إلى خبرة تراكمية متولدة من الممارسة والتجريب الفعلي في بيئة العمل.

كما أن تراكم سنوات الخبرة يمنح العاملين فهماً أعمق لطبيعة العمل ومتغيراته والظروف المحيطة به، ويساعدهم على التعامل مع المستجدات بمرونة أعلى، الأمر الذي يفسر اختلاف تقديرات المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة. ففي حين يفتقر العاملون الأقل خبرة إلى الإدراك الكافي لمجالات الرضاقة التنظيمية وأساليب توظيفها وتطويرها، يتمتع ذوو الخبرة الطويلة بقدرة أوسع على استيعاب هذه الجوانب.

وتوضح الباحثة أيضاً أن مديريات التربية والتعليم غالباً ما تشرك العاملين ذوي الخبرات الطويلة والمؤهلات العالية في صياغة الخطط المستقبلية والبرامج التطويرية، مستفيدة من معارفهم وقدراتهم في دفع مسيرة التقدم المؤسسي، وهو ما يرفع من قدرتهم الإدراكية على تقييم مستوى الرضاقة التنظيمية بصورة أدق. كما أن سنوات العمل الطويلة تكسب العاملين خبرةً نقديةً واسعةً تتيح لهم التعرف على جوانب القصور والضعف، وكذلك على الإمكانيات المتاحة وغير المتاحة للتطبيق، نتيجة لمرورهم بمراحل متعددة من التطوير والازدهار والصعوبات داخل المديريات.

ويمكن كذلك تفسير هذه النتيجة بارتفاع مستوى الثقة بالنفس لدى العاملين ذوي الخبرة الممتدة، إذ كلما زادت سنوات العمل ازدادت ثقتهم بخبراتهم العملية ومعارفهم، الأمر الذي ينعكس على قدرتهم في تقديم تقديرات أكثر دقة ومرونة لمستوى الرضاقة التنظيمية.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الغزو (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة

أظهرت نتائج الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد ظهرت هذه الفروق في الدرجة الكلية وجميع المجالات باستثناء مجال رشاقة اتخاذ القرار. وقد تبين أنّ الفروق كانت بين مسمى (رئيس قسم) و(موظف إداري) لصالح رئيس القسم، وبين (مدير فأعلى) و(موظف إداري) لصالح المدير فأعلى.

وتُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى الخبرات العملية والمعرفية التي تتراكم لدى شاغلي المناصب العليا في المديريات، إذ تكون لديهم فرص أكبر للانخراط في عمليات التطوير المؤسسي، والمشاركة في صياغة الاستراتيجيات التربوية والخطط المستقبلية، الأمر الذي يعزز من إدراكهم لمستوى الرشاقة التنظيمية. كما أن شاغلي المناصب العليا يتمتعون عادةً بثقة أكبر بالنفس، ما يجعلهم أكثر دقة وجرأة في إعطاء تقديراتهم. وهذه الثقة نابعة من خبراتهم الطويلة، ومن الجهود التي بذلوها للوصول إلى هذه المناصب، حيث يتطلب شغل موقع مثل رئيس قسم أو مدير توفر مؤهلات علمية مناسبة وسنوات خبرة كافية، وهي عوامل مجتمعة تُسهم في تكوين تصور أوسع وأكثر عمقاً لديهم حول مستوى الرشاقة التنظيمية في المديريات.

3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

تناولت الدراسة سؤالها الرئيس: "ما درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟"، حيث أظهرت النتائج أن درجة تحقق هذه الميزة جاءت مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في المديريات لأهمية الميزة التنافسية المستدامة، باعتبارها أحد المتطلبات الأساسية التي تحتاجها العملية التعليمية في مختلف مراحلها، وبخاصة فيما يتعلق بعملية تجديد الموارد، التي تعد ركيزة مهمة لدعم نمو المديريات، وضمان استمراريتها، وتحقيق أهدافها.

كما تعود هذه النتيجة إلى اهتمام مديريات التربية والتعليم، ومعها العاملون بمختلف مسمياتهم الوظيفية وخبراتهم العملية، بتعزيز القدرات الداخلية والخارجية للمديريات، والاعتماد عليها في استقطاب

الكفاءات العلمية المتميزة، إلى جانب بذل جهد خاص لاكتشاف القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتوظيفها في تطوير الميزة التنافسية المستدامة. ويضاف إلى ذلك حرص المديرات على تحقيق الفعالية التنظيمية عبر الجودة والابتكار والإدارة الرشيدة، بما يتلاءم مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وتُعزى النتيجة أيضاً إلى المعايير والسمات التي يتم اختيار مديري مديريات التربية والتعليم على أساسها، حيث يشترط فيهم التمتع بقدرات قيادية ومؤهلات خاصة تخولهم قيادة العمل بكفاءة، بما يمكن المديرات من التقدم نحو امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. كما يسهم توظيف الموارد الرقمية المتطورة والتقدم في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعزيز هذه الميزة، ولا سيما في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

كما تشير الباحثة إلى أنّ اختيار موظفي المديرات على أسس متينة من الكفاءة التربوية والتخطيطية، وبما يتصف بالإبداع والابتكار، أسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية، حيث انعكس ذلك في تحقيق الأهداف التربوية، والتطوير المستمر، والقدرة على مواجهة المخاطر والتحديات. وتضاف إلى ذلك الاستراتيجيات وخطط التطوير التي تتبناها المديرات، والتي تقوم على توفير الخدمات التربوية بصورة شاملة، إلى جانب المبادرات والمشاريع الريادية التي تصب في مصلحة الموظفين والطلبة والعملية التعليمية ككل.

كما أنّ التزام المديرات بالتعاون مع المجتمع، ومشاركتها في مشاريع مشتركة مع المؤسسات المحلية والأهلية، أسهم في دعمها مادياً ومعنوياً وبشرياً، الأمر الذي يعزّز بدوره من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أمبارك ومروان (2024) التي أبرزت الدور المحوري لرأس المال في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك مع دراسة سعيد (2024) التي أكدت على دور المرونة الاستراتيجية في دعم هذه الميزة. في المقابل، اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة القطناني (2016) التي أشارت إلى أن واقع الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة.

4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

تناولت الدراسة سؤالها: "ما درجة الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟"، وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان عالياً. وتعرّضوا

الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة بيئة العمل السائدة في المديرية، حيث تسود روح الإخلاص والتعاون والألفة، ويجري تعزيز العمل بروح الفريق مع مراعاة الظروف النفسية والشخصية والاجتماعية للعاملين، الأمر الذي يقوي من دافعيتهم، ويشجّعهم على الالتزام وبذل أقصى جهد للنهوض بالمديرية التي ينتمون إليها.

كما ترى الباحثة أن تبني مديريات التربية والتعليم ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الاحترام المتبادل، والعدالة في التعامل، وتقدير الموظفين والاعتراف بجهودهم، يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الالتزام لديهم. ويُضاف إلى ذلك دور الإدارة التي تتسم بالقيادة الداعمة والمشجعة، بما يرفع درجة التزام العاملين التنظيمي ويحفزهم على الإبداع.

وتوضح الباحثة أن اعتماد سياسات التكريم والتعزيز العادلة والمنظمة يعد من أبرز العوامل التي تولّد الالتزام، إذ يشعر الموظف أن مديريته تقدره وتدعم إنجازاته، ولا تتجاهل جهوده، مما يزيد من تعلقه الوظيفي بها. كما أن وضوح الأهداف والسياسات، وتحديد المهام والأدوار بشكل دقيق، يوفر للعاملين إطاراً واضحاً لإنجاز مسؤولياتهم بعيداً عن الغموض، وهو ما يعزز من التزامهم التنظيمي.

وتضيف الباحثة أن إتاحة الفرص أمام العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم يعكس اهتمام المديرية بهم وحرصها على تنميتهم مهنيًا ومعرفيًا، مما يولد لديهم شعوراً بالانتماء والتقدير، ويترجم عملياً في صورة التزام تنظيمي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاح مساعيها.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة أحمد (2022) التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية كان عالياً جداً، وكذلك مع دراسة العتيبي (2020) التي بينت أن الالتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعية كان مرتفعاً، ومع دراسة السبيعي (2019) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم في المنطقة الشرقية، إضافة إلى دراسة الخشروم (2011) التي أوضحت أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب جاء بدرجة مرتفعة.

في المقابل، اختلفت النتائج مع دراسة أحمد (2022) التي أشارت إلى أنّ الالتزام التنظيمي لدى موجهي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية كان متوسطاً، ومع دراسة غيث (2023) التي وجدت أنّ الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي القدس جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مع دراسة العوائد وآخرين (2022) التي أشارت إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كان متوسطاً، ومع دراسة العنزي (2021) التي أوضحت أنّ الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض كان

متوسطاً في جميع الأبعاد، وأيضاً مع دراسة اللحياني (2021) التي بينت أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القيادات التربوية جاء بدرجة متوسطة.

5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وفقاً لفرضيات الدراسة

بناءً على نتائج الفرضية الصفريّة المنبثقة عن السؤال الخامس، توصلت الباحثة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الرقابة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي المديريات إلى تحقيق حالة من الاتساق والتوازن بين متطلبات البيئة المحلية والاجتماعية وواقعها العملي، إذ تحرص على إعداد خطط قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة ودمجها في العملية التعليمية، مما يعزز من العلاقة الوثيقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية. وبذلك تصبح المديريات أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للتحديات، وتنفيذ المستجدات بكفاءة، وإثبات قدراتها وتطويرها بصورة مستمرة.

كما تُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى وعي المديريات والقائمين عليها بأهمية الابتكار والتطور المستمر في تقديم خدمات تربوية جديدة تتلاءم مع الإمكانيات المتاحة والتطورات الحاصلة فعلاً، مع الحرص على تنظيم الجهود ووضع خطط عملية وواقعية تسهم في ضبط الأداء وتقليل الهدر والإهمال. ويظهر ذلك جلياً في قدرة المديريات على مواجهة الأزمات والتحديات المختلفة، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التعليمية، بصورة تدعم استقرارها وتطورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

وتشير الباحثة أيضاً إلى أنّ القيادة الفعالة للمديريات كان لها دور حاسم في مواكبة التطورات المتسارعة، خصوصاً في المجال التكنولوجي، وذلك ضمن سياسة واضحة تسعى لتبني كوادر بشرية ذات كفاءات علمية عالية تدرك أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في تطوير الميزة التنافسية. فقد أسهم وعي العنصر البشري وإدراكه لجدوى الرقابة التنظيمية وتطبيقها بفعالية في تعزيز قدرة المديريات على المنافسة ضمن مختلف المجالات التربوية.

كما أنّ الرقابة التنظيمية بما تتضمنه من مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات المناسبة تسهم في إيجاد حلول عملية وفعالة للمشكلات التربوية التي قد تواجه العملية التعليمية والمديريات والعاملين فيها. وتوفير حلول دقيقة وسريعة في الوقت المناسب يعزز من قدرة المديريات على المنافسة، ويؤكد دورها في تحقيق ميزة تنافسية عالية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة كعكي (2021) التي أبرزت التأثير الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وأكدت على أهمية نشر ثقافة الميزة التنافسية بين العاملين وتعزيز المناخ التنظيمي لها. كما اتفقت أيضاً مع دراسة الشهبواني والعزب (2020) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

6.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس وفقاً لفرضيته

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية المنبثقة عن السؤال السادس

أشارت نتائج الفرضية إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات. وترى الباحثة أن هذه العلاقة يمكن تفسيرها من خلال طبيعة السياسات التي تقوم عليها مديريات التربية والتعليم، إذ من الطبيعي أن يكون هناك ترابط بين الرشاقة التنظيمية لأي مؤسسة وبين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. فالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، والقدرة على معالجة أوجه القصور، والتكيف مع المستجدات التكنولوجية والمالية والاقتصادية، جميعها مظاهر للرشاقة التنظيمية تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كما تعزو الباحثة هذه العلاقة إلى أن الرشاقة التنظيمية في المديريات تقوم على هيكل تنظيمي من قادر على مواجهة التحديات، والانخراط السريع في المتغيرات المختلفة، مما يجعلها بيئة خصبة لتعزيز الالتزام التنظيمي. فالعلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر في تحقيق أهدافه: فاللتزام العاملين التنظيمي يسهم في نجاح الرشاقة التنظيمية، بينما تسهم الرشاقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

وتوضح الباحثة أن تمتع العاملين التربويين بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، سواء من خلال إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة، أو من خلال مشاعر الانتماء والمحبة لبيئة العمل، أو رغبتهم في الاستمرار والمضي قدماً نحو تحقيق النجاحات ضمن فريق عمل متعاون، جميعها مؤشرات تساهم في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية في المديريات. ومن جانب آخر، فإن إدراك صانعي القرار لأهمية العنصر البشري ودوره في تطوير قدرات المؤسسة كان عاملاً أساسياً في قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ أن تحقيق الرشاقة التنظيمية يتطلب الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية وتمكينها، وهو ما ينعكس بدوره في رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

كما أن العمل في بيئة عمل مرنة وآمنة ومحفزة للإبداع وداعمة لقرارات العاملين يؤدي إلى تعزيز مختلف أبعاد الالتزام التنظيمي، بما في ذلك الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، مما يعزز العلاقة التكاملية بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة النشيلي (2020) التي أشارت إلى أن أبعاد الرقابة التنظيمية، وبخاصة رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار، تؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والمعيارى). كما اتفقت أيضاً مع دراسة Chamanifard وآخرين (2015) التي أثبتت قدرة الرقابة التنظيمية على تفسير التغيرات الحاصلة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

2.5 التّوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقترح الباحثة جملة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز مستوى الرّشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم بفلسطين، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز التّدريب على مفاهيم الرّشاقة التّظيمية من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية دورية للموظفين، بما يرفع من مستوى الوعي ويعزز التطبيق العملي لأدوات ومفاهيم الرّشاقة التّظيمية، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي والقدرة على الاستجابة للتغيرات بمرونة وكفاءة.
2. تطوير القيادات الإدارية في المديريات عبر الاستثمار في إعداد القيادات التربوية والإدارية، من خلال برامج تدريبية متقدمة تركز على المهارات القيادية، والإبداع، والقدرة على اتخاذ القرار الفعّال في بيئات العمل المتغيرة.
3. تهيئة بيئة عمل محفّزة على الالتزام التّظيمي من خلال توفير بيئة داعمة تسهم في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء المؤسسي، وذلك عبر إشراكهم في عملية صنع القرار، وتقدير جهودهم، وتوفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة.
4. تشجيع القيادة التشاركية عن طريق تعزيز ممارسات القيادة القائمة على المشاركة، عبر إشراك الموظفين في القرارات الإدارية، وتنظيم لقاءات دورية لبحث التحديات المشتركة وتقديم المقترحات التطويرية.
5. الاستفادة من الخبرات والكفاءات المتقدّمة من خلال تكليف الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والمؤهلات العليا بمهام إشرافية أو تدريبية، بما يسهم في نقل المعرفة وتطوير قدرات الزملاء الأقل خبرة.
6. دمج التكنولوجيا في العمل الإداري عبر تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية في الإدارة التربوية، وتقديم تدريبات متخصصة للعاملين في هذا المجال، إلى جانب تطوير البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتواصل والتوثيق والإدارة الفعّالة.
7. الاستفادة من التّجارب والخبرات المحليّة والدوليّة من خلال تنظيم لقاءات علمية ومهنية تجمع العاملين في مختلف المديريات، لتبادل الخبرات الناجحة، ودراسة النماذج الإدارية العالمية وتكييفها بما يتلاءم مع الواقع المحلي.
8. اعتماد التّقييم والمتابعة المستمرة عبر إجراء تقييمات دورية لقياس مستوى الرّشاقة التّظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، واستخدام نتائج هذه التقييمات في صياغة الخطط التطويرية واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة وموضوعية.

3.5 المقترحات

1. دراسة استشرافية للرؤية المستقبلية للرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تهدف إلى بناء تصور إستراتيجي يُعزز جاهزية المديريات لمواجهة التحديات المستقبلية من خلال تطبيق مبادئ الرشاقة التنظيمية، وبما يدعم الميزة التنافسية المستدامة.
2. تحليل العلاقة بين مستوى الرشاقة التنظيمية ونضج ثقافة الإلتزام المؤسسي في مديريات التربية والتعليم وذلك للتعرف على مدى تأثير تبني الرشاقة التنظيمية في ترسيخ قيم الإلتزام المؤسسي لدى العاملين، وتحويله إلى سلوك إداري ثابت يعزز من جودة الأداء العام.
3. قياس فعالية تطبيق نماذج عالمية للرشاقة التنظيمية في السياق الفلسطيني التربوي من خلال دراسة مقارنة بين نماذج دولية مثل نموذجSAFE أو Agile HR وتطبيقاتها الممكنة في البيئة الإدارية الفلسطينية، وتحليل مدى مواءمتها مع التّحديات والفرص المحليّة.
4. دراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم الرشاقة التنظيمية داخل مديريات التربية والتعليم وبيان أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتّحوّل الرّقمي على تحسين مرونة العمليات، وتسريع اتخاذ القرار، وتعزيز التنافسية والإلتزام التنظيمي.
5. دراسة العوامل الشخصية والتنظيمية التي تعزز قابلية التغيير لدى موظفي مديريات التربية والتعليم بهدف فهم العوامل التي تُسهّل أو تُعيق التّحوّل نحو مؤسسات أكثر رشاقة، خاصة في ظل المتغيرات السياسية والتكنولوجية في فلسطين.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع والمصادر العربية:

الإبراهيمي، إحسان. (2018). دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، 1 (54): 582-600.

إسماعيل، سارة ومحمد، محمد. (2023). الإلتزام التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 3(67): 973 - 1018.

إسماعيل، زينب والهلالي، الهلالي والشرييني، مصطفى وغبور، أماني. (2024). مدخل الرشاقة الاستراتيجية واستخدامه في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، 90(4): 407 - 450.

أبو السمن، جود. (2023). أثر التماثل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط لمصادر الاستقطاب: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

أبو عابد، محمد (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

أحمد، كمال. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 3(8): 15-116.

أحمد، عباس. (2022). الإلتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية وعلاقته بإدارة المعرفة من وجهة نظر منتسبي الكلية. *مجلة العلوم التربوية*، 1(20): 1-36.

أحمد، رشدي. (2022). دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* 13(4): 243-280.

أحمد، محمد وعبدالعال، عنتر ومتولي، إسرائ. (2022). تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية بجامعة سوهاج، 11(11): 1319-1365.

أحمد، عمرو. (2022). الإلتزام التنظيمي لموجهي التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 30(5): 130 - 154.

أحمد، محمد وشمعة، رانية والطبال، عبد الله. (2023). أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام: دراسة ميدانية مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(3): 1 - 61.

آل مداوي، عبير والعمري، عبير. (2024). تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية نموذج مقترح، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 3(6): 320 - 352.

أ مبارك، المبروك ومروان، عبدالله. (2024). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مؤسسات التعليم الخاص بمدينة البيضاء. مجلة دلالات، 11(11): 363 - 391.

الأحمري، أمل. (2015). إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية مجلة التربية: جامعة الأزهر، 165(3): 240 - 290.

الأفرع، عبيدة وعاشور، علاء. (2022). أثر الإلتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قفيلية. المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(17): 69 - 98.

بارود، إيداد. (2018). دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

أبو برهم، محمد. (2023). دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(40): 1 - 27.

بطاح، أحمد. (2021). القيادة التربوية فعاليتها، وقضاياها، وتحدياتها، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

بوعلام موجار وبركان، أنيسة. (2024). أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة الجامعات الجزائرية. مجلة المنهل الاقتصادي، 7(2): 313 - 328.

بوحنه، حورية ومزياني، الوناس.(2014). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على ممرضي القطاع الصحي بمدينة تقرت، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر.

بن سالم، عبدالحكيم وإلياس، سليمان.(2023). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بقطاع الإتصالات موبيليس - بشار - . مجلة اقتصاد المال والأعمال، 8 (1): 767 - 778.

بو سالم، أبو بكر والدوري، زكريا. (2011). رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، 9-10.

البكري، تامر. (2008). إستراتيجية التسويق، دار اليازوري، عمان.

التركي، حسين وخالد، عمران والصغير، شكري. (2023). التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على دور الإلتزام التنظيمي كوسيط من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس - ليبيا. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 10(1):73-88.

توفيق، صلاح الدين.(2017). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، 28(109):1 - 72.

الثبتي، محمد والعنزي، خالد. (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم: دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 3(6): 99-118.

الحيالي، بيداء. (2020). الإلتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 13(1):494 - 514.

الجميل، مخلص. (2012). العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 4(9): 293-304.

جودة، عبد المحسن والمغربي، هدى. (2017). العلاقة بين المنظمات الأثرية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم - جامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 41(3): 233 - 257.

الجوهري، هدير. (2023). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة: دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 3(7):729-761.

الحدراوي، حامد. (2015). تدريب الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الكوفة 10(33): 222-242.

الحمدان، أمل. (2019). الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

الحمدان، أمل. (2020). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية نموذجاً"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم جامعة الملك سعود، الرياض.

حنتوش، مصطفى. (2022). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، 46(129): 159-182.

حواس، أميرة. (2003). أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

خاطر، محمد. (2015). تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، 1(87):223-278.

الخانجي، روان والقضاة، محمد. (2024). القدرة التنبؤية للمساءلة الذاتية لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية في مستوى التزامهم التنظيمي. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 15(1):123-141.

الخطيب، محمد. (2018). أثر التوجه الريادي في إستراتيجيات الميزة التنافسية باستخدام التنمية المستدامة كمتغير وسيط: حالة شركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الخشروم، محمد. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(3):35-39.

خرموش، منى وبحري، صابر. (2022). مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي وفق متغير الجنس. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 5 (2): 490-513.

خريسات، ديانا والنجار، فايز. (2022). أثر المنظمات الذكية في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائل التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(1): 47 - 57.

الدرويش، إنعام. (2024). واقع الرقابة التنظيمية في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، 2(40): 497-522.

دماج، أميرة. (2019). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، *مجلة القلم*، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 12(12): 341-369.

الديب، سالي وإسماعيل، سارة وبدر، تسنيم. (2023). الرقابة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة، *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*، 75(1): 267 - 282.

ذيب، محمد والسعود، راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معه، *دراسات: العلوم التربوية*، 41(1): 494-512.

الريشي، نايف والزيودي، ماجد. (2022). درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع، *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 35(35): 739 - 798.

الزبيدي، تناي وحسين، حسين. (2013). استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد.

الزامل، مها والدوسري، هيا. (2021). الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(4): 761 - 778.

الزهراني، إبراهيم. (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم : دراسة ميدانية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 14(1): 101 - 117.

- سليمان، خالد وشاهين، محمد. (2024). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 1(15): 729 - 763.
- سالم، شيماء ورمضان، منال. (2023). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات: *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24(3): 133 - 186.
- ساطوح، مهدية. (2016). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-*، 28(2): 95- 107.
- ساطوح، مهدية وزوي، نبيل. (2022). الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: مقارنة في المصادر والاستراتيجيات. *مجلة العلوم الإنسانية*، 9(1): 311 - 323.
- السبيعي، عبيد. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*، 33(132): 79 - 130
- سليم، حسن وغنيم، إبراهيم. (2025). نمذجة العلاقات البنائية بين جودة العملية التعليمية والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس وانتمائه المؤسسي بالكليات المعتمدة في جامعة الأزهر، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 26(1): 1 - 57.
- سعيد، وفاء. (2023). تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، 53(2): 323 - 350.
- سعيد، فيصل. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، *مجلة الآداب*، 12(2): 267-314.
- السيد، سندس. (2024). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي دراسة ميدانية، *مجلة البحوث الإدارية*، 2(42): 1 - 38.
- سليم، نجوى. (2019). العدالة التنظيمية بالمدارس الأهلية في المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمها، *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 24(24): 1 - 72.
- السعود، راتب. (2013). *القيادة التربوية مفاهيم وأفاق*، (ط1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (2001)، *إدارة الموارد البشرية الإدارية*، القاهرة: دار غريب.

الشمري، أحمد والزيادي، سحر. (2018). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 7 (26): 1 _ 45.

الشمري، خديجة. (2018). أثر الرقابة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، جامعة الملك عبدالعزيز السعودية، 1(2): 1-8.

الشمري، عثمان. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(1): 1-32 .

الشمري، محمد والأسدي، موعد والموسوي، أحمد. (2021). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، 20(40): 190 - 211.

الشنطي، محمود. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(7): 85 - 104.

الشهراني، هياء. (2023). درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة، المجلة العربية للتربية النوعية، 7(29): 239-282.

الشهواني، تماضر والعزب، حسين. (2020). أثر الأداء العالي الممارسة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين القطري، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة مؤتة، الأردن.

صابر، بحري. (2019). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع: الأردن.

صالح، شريف. (2023). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية، 37(85): 335-370.

الصميدعي، محمود ويوسف، ردينة. (2011). الميزة التنافسية المستدامة: القدرة على تقديم منتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين بما يحقق إشباع ورضاء العملاء، الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

الطائي، ثامر والفتلاوي، ميثاق. (2023). تأثير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(3): 255-277.

- العازمي، عيسى. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية*، 28(3): 325 - 384.
- عاشوري، إبتسام. (2017). الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، *مجلة تاريخ العلوم*، 6(6): 33-99.
- عايض، عبداللطيف وأبو هادي، أحمد. (2019). تأثير رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، *المجلة الآداب العلمية*، 12 (5): 44-66.
- عايض، عبداللطيف والبشاري، نجيب. (2022). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمينية، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية*، 61(61): 158-190.
- عبد العال، عبد العال. (2023). قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4 (1): 681-728.
- العبيدي، نماء. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(24): 74-107.
- العبيدي، عمر والجفري، مهند. (2023). واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفيين التربويين، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 6 (61): 488-544.
- العتيبي، عبدالله. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 13(4): 1672 - 1701.
- علي، نادية. (2020). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، 27(125): 85 - 118.
- عمر، دعاء. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، *مجلة العلوم التربوية*، 3 (1): 40 - 87.
- عوض، سامي. (2009). الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 36(1): 85-102.

العوضي، عادل والعوضي، فايزة. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(37): 70 - 137.

العنزي، نايف. (2021). تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، *مجلة العلوم التربوية*، (27): 295 - 340.

العوفي، حسن. (2005). أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عمر، هناء. (2021). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة: مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، *مجلة دراسات في الطفولة والتربية*، (18): 480 - 557.

عوض، مريم ومصطفى، يوسف وجرجس، نبيل. (2022). واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم دراسة ميدانية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16(9): 811 - 897.

العنبي، سارة. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(11): 27 - 49.

العوائد، سالم والحدايي، داود والدباء، عبدالمجيد. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(45): 52 - 76.

عيسى، عمرو. (2023). متطلبات تحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 23(1): 55-75.

العمائرية، نور الدين ودبوش، عبد القادر. (2023). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة عينة من المؤسسات الصيدلانية- ولاية قسنطينة، *مجلة أبعاد اقتصادية*، 13(1): 315 - 337.

عبد النعيم، بدر. (2020). الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، 13(13): 147 - 200.

- عبد المولى، الطيب. (2019). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، (4): 15-46.
- عبيرات، مقدم وبن ساحة، أحلام. (2018). أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي : دراسة حالة عمال المدرسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (14): 52-66.
- عيد، محمد وأمين، مصطفى. (2021). تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحوث التربوية والعلمية، 22 (4): 45-75.
- الغامدي، عائض. (2023). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة، مجلة العلوم التربوية، 10(1): 491-529.
- الغزو، جبريل. (2022). مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين فيها، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 7(3): 471 - 487.
- غيث، طارق. (2023). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(4): 403 - 421.
- غانم، فتح الله. (2015). ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 19(1): 325-359.
- فلمبان، إيناس. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- القدسي، عبد العزيز. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة ، جامعة أسيوط، مصر.
- قشقش، خالد. (2014) إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

القطناني، سمر. (2016). سياسات تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

كعكي سهام. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي دراسة ميدانية، المجلة التربوية، (86): 461 - 517.

لايقة، هشام. (2018). دور الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة على شركة جود للأدوات الكهربائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(4): 157 - 176.

الحياني، سلطان. (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة كلية التربية 37(12): 267 - 288.

قويدر، لويذة وكشيدة، حبيبة. (2012). دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، جامعة حسبية بن بو على الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة، الجزائر .

العلايا، فتحية والشامي، محمد والمتوكل، هناء. (2023). الصداقة في مكان العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة- صنعاء. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(18): 75 - 95.

المتولي، أحمد ومصطفى، منى. (2023). تأثير الرقابة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك فيصل الإسلامي المصري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة.

محمد، فيصل. (2009). دور الإدارة التربوية في تحقيق الأداء التنظيمي، مجلة العلوم النفسية، 17(1): 21.

محمد، حنان. (2022). أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية : دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2): 139-165.

المنسي، محمود. (2024). أثر المناعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48 (2): 1 - 50.

محمود، أحمد. (2017). نظم المعلومات التسويقية وأثرها في إستدامة الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1): 229 - 256.

محمود، هناء. (2020). التعليم الريادي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية مجلة كلية التربية، 31(122): 85 - 164.

المدھون، إلهام. (2020). مدى ممارسة الرشاقة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

المصري، مروان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كليات التربية في العلوم التربوية، 40 (2): 257-341.

المفيز، خولة والحمدان، أمل والعيقان، مي. (2021). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، (26): 263 - 330.

مرزوق، ابتسام. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

مغاوري، هالة. (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، 3(10): 133 - 174.

منصور، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، 4 (21): 1-45.

نزاركي، شيروان وجودة، عبد المحسن. (2016). دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، (9): 419 - 452.

النشيلي، دينا. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 40 (3): 163-182.

النجار، عماد. (2014). تحليل أثر عوامل بيئة العمل الداخلية على الإلتزام التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 5(2): 65 - 87.

نصر، نوال. (2013). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي : تجارب أوروبية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي، القاهرة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 89 - 116.

النور، أحمد والبشير، إبراهيم. (2016). إدارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

سالم، سيف وإبراهيم، حسام الدين.(2017). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين الوافدين في المؤسسات التعليمية والتدريبية بقطاع الخدمة المدنية في سلطنة عمان، *مجلة عالم التربية*، 8(59): 99 – 136.

وزارة التربية والتعليم العالي.(2023).*الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2023/2022*. رام الله: الإدارة العامة للتخطيط التربوي

وزارة التربية والتعليم. (2025). دليل مديريات التربية والتعليم في فلسطين/وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، <https://www.mohe.pna.ps/>.

ثانيا: المراجع والمصادر الأجنبية

Abūrdn, I, wāl'nzy, D. (2017) almrwnh al-Istirātījyahmadkhal li-tahqīqalmyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah, **MajallatJāmi'at Duhūk**, 20 (2):237-274.

Akan, O., Allen, R., Helms, M., Spralls, S. (2006) "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. **Journal of Business Strategy**, 27 (1): 43-53.

Al Shobaki, J., Abu Naser, S. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model, **International Journal of Digital Publication Technology**, 1(2): 135-157.

Alhadid, A., Abu-Rumman, A. (2015). Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan. **International Review of Management and Business Research**, 4 (1): 34-39.

Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at yanbu colleges and institutes in saudiarabia, **Asia Pacific Institute Of Advanced Research (APIAR)** ,4(1): 252-262

Al-Yamani, A. (2016).**The Impact of Organizational Infrastructure Factors on Enhancing Organizational Resilience in Pharmaceutical Companies Operating in Jordan**, Unpublished Master's Thesis. University of Jordan, Amman.

Atieno, O. Senaji, A. (2017). Relationship between strategic Agility and Organization performance. **Africa International Journal of**

Management Education and Governance (AIJMEG), 2(3): 73-79. (ISSN: 2518-0827)

Awais, B & Bader, E & Alamer, Y (2023). The organizational agility in private universities in Jordan's, as perceived by faculty members, **Social Sciences Journal**, 13(1): 1-18

Bao, Y & Olson, B. & Yuan, W. (2008). **Defensive And Expansion Responses To Environmental Shocks In China**, Unpublished search, University Of Lethbridge.

Barney, J. (2003). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, 28(1): 18–31.

Baskarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. **International Journal of Organizational Analysis**. 26(2): 331-342

Besada. M. & EL-Said A. (2023). The Impact of Organizational Agility on Achieving Organizational Excellence: An Empirical Study on the Hotel in Egypt. **The Scientific Journal of Economics and Commerce**, (3): 1151-1172.

Bhandari, K. R., Ranta, M., and Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. **Business Strategy and the Environment**. 31(4): 1525-1537.

Boualem. M. (2022). The Importance of Organizational Climate Elements and their Relationship to Organizational Agility. **Journal of Economics and Human Development**, 31(5): 25-37.

Chamanifard, R., Nikpour, A., & Chamanifard, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, 4(1): 199-207.

Chen, R, Lee. Y, & Wang, C. (2018). Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. **Total Quality Management & Business Excellence**, 31(5-6): 451-468.

Choong. Y. Wong. K. & Lau. T. (2011) intrinsic motivation and organizational commitment in the malaysian private higher education institutions: an empirical study, **International Refereed Research Journal**. - ii (4): 91-100-

Christopher, S. E. (2016). Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. **Imperial Journal of Interdisciplinary Research**, 2(10): 1-19.

Dahmardeh, M. & Nastiezaie, N. (2019). The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. **Management Researches**. 12(44): 155-180.

Deming, W. (1993). **The new economics for industry, government, education**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Dou, D., Devos, G., Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap principal leadership, teachers job satisfaction and organizational commitment. **Educational Management Administration and Leadership**, 45(6): 959-977.

Fareed, M., Noor, S., Isa, F., & Salleh, S. (2016). Developing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Organizational and Culture High Performance Work System. **International Journal of Economic Perspectives**: 10(4).

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K and Talbott, k. (2015). Organizational Agility. **The Journal of Applied Business Research**, 31(2):675-686.

Hitt, M. Ireland, D. and Hoskisson, R. (2001), **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, southwestern college publishing. <https://doi.org/10.1080/00220670903231201>

Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2009). The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach. **The Journal of Educational Research**, 103(1): 40–52.

Kamau, S. (2013). **Competitive strategies adopted by private Universities in Kenya**. Master Thesis, University of Nairobi.

Kang, S, & Kue Na, Y. (2020). Effects of strategy characteristics for sustainable competitive advantage in sharing economy businesses on creating shared value and performance. **Sustainability**, 12(4).

Keat, L, Sam, T, & Abdul Kadir, K. (2018). Effect of knowledge management, management innovation and dynamic capabilities in sustaining competitive advantage in dynamic business environments. **International Journal of Accounting, Finance and Business**, 3(15): 1-12.

- Khavari, S. A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7(3):112-117
- Kim, D., & Vandenberghe, C. (2021). Ethical leadership and organizational commitment: The dual perspective of social exchange and empowerment. **Leadership, Organization Development Journal**, 42(6): 976–987.
- Lu, Ying and Ramamurthy, K. R.(2011). "Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: an Empirical Examination", **MIS Quarterly**,35 (4): 931-954.
- Menon, S & Suresh, M. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. **Journal of Research on the Lepidoptera**. (51): 561-573.
- Mesu. J. Sanders. K., & van Riemsdijk. M. (2015). **Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership**. Personnel Review.
- Meyer P., J., & Allen J., N. (2004). Tcm Employee Commitment Survey Academic Users Guide. **The University Of Western Ontario,DepartmentOfPsychology**,1-16.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1): 61–89
- Morgan, Daryle W&Krejcie, Robert V.,. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3): 607–610.
- Ngugi, R. (2014). **Creating sustainable competitive advantage in institutions of higher learning: A case of United States International University**. Master Thesis. International University.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59: 603-609.
- Porter, M. (1985).**Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York.
- Porter, M. (1998).**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, free press, New York.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. **MIS Quarterly**, 27(2), 237-26.

Skelton, Alan. (2005). **Understanding Teaching Excellence in Higher Education: Towards a Critical Approach**. London: Routledge.

Sriwidadi. T. Arief, M., Prabowo, H., & Muqarrabin. A. (2016). Sustainable competitive advantage in private higher education institutions in Indonesia. **International Journal of Economics and Management**: 10. 33-47.

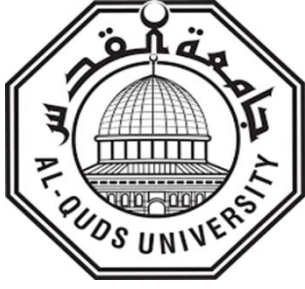
Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). The Effect of Com-petence and Quality of Work Life on Organization-al Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation. **International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)**, 2

Tseng Shu-Mei, Ho Wei-Chih, Jhou Yi-Ting, (2020), **The Impact of Social Media Use and Knowledge Management Capability on Supply Chain Agili-ty**, ICCMB 2020: Proceedings of the 2020 the 3rd International Conference on Computers in Management and Business January, 296-300.

Žitkienė, R., Deksnys, M. (2018). **Organizational agility conceptual model**. Montenegrin Journal of Economics, 14(2), 115-129.

الملاحق

ملحق (1) أداة الدراسة في صورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إخوتي وأخواتي التربويون الأفاضل

سلام الله عليكم وبعد ...

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة تربوية لأطروحة دكتوراة موسومة بـ "الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها" تخصص القيادة والإدارة التربوية، وسيندرج تحت كل محور من الفقرات التي تعبر عنها وكل فقرة سوف يكون لها خمس رتب (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) لذا يرجى من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة بتمعن والإجابة عليها بدقة وموضوعية ومراعاة عدم ترك أي فقرة دون إجابة فضلاً عن الإجابة بإجابة واحدة لكل فقرة، علماً أن البيانات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

الباحثة

مها محمد الصوالحي

المتغيرات الشخصية

أرجو وضع علامة (×) في الفراغ الذي تراه موافقاً لحالتك الشخصية

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى ضع إشارة X في المكان المناسب

الجنس ذكر أنثى

المؤهل العلمي بكالوريوس فما دون ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات من خمسة إلى أقل من عشر سنوات فأكثر

عشر سنوات

المسمى الوظيفي موظف إداري رئيس قسم مدير فأعلى

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	المحور الأول (الرشاقة التنظيمية)
					المجال الأول (رشاقة الاستشعار) لمديريات التربية والتعليم
					1. ترصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وتتابعها باستمرار.
					2. تتكيف مع الأحداث المتغيرة المؤثرة في العمل للتعامل مع المستجدات والتحديات.
					3. تستثمر الفرص المتاحة لاتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة.
					4. تستخدم التكنولوجيا الحديثة وتتابع بشكل منتظم التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء.
					5. تتحقق من البيانات الواردة لتجنب التهديدات البيئية والتنظيمية.
					6. تضع سيناريوهات مستقبلية وخطط واقعية لحل المشكلات.
					7. تخطط للعملية التعليمية بما يناسب متطلبات العمل.
					المجال الثاني (رشاقة اتخاذ القرار) لمديريات التربية والتعليم
					8. تتخذ قرارات سريعة بناءً على المعلومات المتاحة الخاصة بالعملية التعليمية.
					9. تطل البيانات المتوفرة الخاصة بالعملية التعليمية بشكل هادف وفعال.
					10. تعالج المعلومات الخاصة بالعملية التعليمية بعد جمع البيانات وتحليلها.
					11. تتخذ قرارات مرنة ومكيفة لتحقيق الأهداف المستقبلية الهادفة لتطوير التعليم.
					12. تفسر الأحداث الطارئة بناءً على المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها.
					13. تضع الخطط التي تؤسس لنجاح العملية التعليمية

					بكفاءة.
المجال الثالث: رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) لمديريات التربية والتعليم					
					14. تهتم بإعادة تجميع الموارد التنظيمية فيها بشكل يتناسب مع احتياجات العمل.
					15. تعمل على اعتماد مبادئ دائمة لتنفيذ الأعمال.
					16. تحرص على تشجيع الابتكار في العمل.
					17. تسهم في المساعدة على تحسين تطبيق العمل.
					18. تسهم في ممارسة أعمال نوعية ببناء.
					19. تشجع الموارد البشرية على تنفيذ الأعمال باستمرار.
					20. تركز على التقييم المستمر للأداء بهدف تحسين ممارسات العمل.
المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة)					
المجال الأول: الجودة Quality في مديريات التربية والتعليم					
					21. تستثمر الموارد التعليمية المتاحة بالطريقة المثلى.
					22. تستثمر الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية باستمرار .
					23. تمتلك طرق تقييم مستمرة ومرنة .
					24. ترفع كفاءة العاملين من خلال الدورات التدريبية الدورية والمرنة.
					25. تعزز التواصل الفعال بين جميع العاملين.
					26. ترفع كفاءة القائمين على الأنشطة الإدارية باستمرار.
					27. تدعم العاملون والمعلمون للقيام بالأبحاث التربوية وتخصص المبالغ المالية لذلك.
المجال الثاني: المرونة Flexibility					
					28. تتخذ قرارات مرنة تواكب التغيرات والمستجدات وتشرك العاملين في اتخاذها.
					29. تظهر مرونة عالية في مواجهة الأزمات مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة .
					30. تضع خططاً تعليمية مرنة تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية.

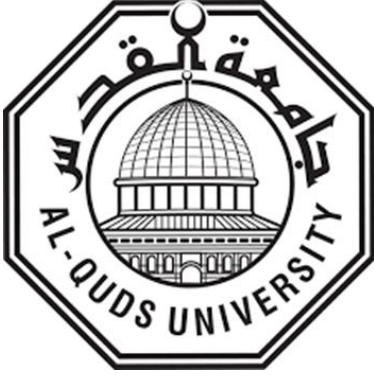
					تحدث أدواتها الرقمية باستمرار لتتناسب مع أهداف العملية التعليمية.	31.
					تعزز قدرات الطلبة المعرفية لتوائم التطور المعرفي المتنامي.	32.
					تسهم في تطوير إستراتيجيات تدريسية مرنة.	33.
					توفر بيئة مرنة تشجع على تبني مشاريع بحثية في مجال التعليم.	34.
المجال الثالث: الإبداع Creativity						
					تستقطب العاملين والمعلمين ذوي الكفاءات العالية وبمختلف التخصصات.	35.
					تسهم في إيجاد جيل مبتكر و طلبة مبدعين.	36.
					تهتم بالعاملين أصحاب الأفكار الإبداعية والتميزة.	37.
					توفر الإمكانيات اللازمة للأبحاث العلمية التي تسهم في رفع كفاءة العمل.	38.
					تخصص ميزانية كافية لدعم المشاريع والمبادرات الإبداعية.	39.
					ترفع من كفاءة القائمين على الأنشطة التعليمية والإدارية باستمرار.	40.
					تستثمر نتائج البحوث لتطوير البيئة التعليمية والتنظيمية.	41.
المحور الثالث: الالتزام التنظيمي للعاملين فيها						
المجال الأول: الالتزام العاطفي Affective Commitment						
					أفتخر كوني أعمل في مؤسستي.	42.
					ارتبط ارتباطاً عاطفياً في مؤسستي وكأنها بيتي.	43.
					أشعر بالولاء والانتماء لمؤسستي.	44.
					أسعى إلى المشاركة في جميع المناقشات والاجتماعات والدورات التدريبية في مؤسستي.	45.
					أعد قرار العمل في مؤسستي قراراً صائباً.	46.
					أشعر بالسعادة عند تحقيق مؤسستي أهدافها ورؤيتها.	47.
المجال الثاني: الالتزام المستمر Continuance Commitment						
					أشعر برغبة في استمراري في العمل في مؤسستي.	48.

					لدي استعداد تام لبذل أقصى الجهود مقابل استمراري في العمل.	49.
					أعتقد أن البقاء في مؤسستي هو الخيار الأفضل.	50.
					أشعر بالسعادة في حال استمررت بالعمل في مؤسستي.	51.
					أحرص على المشاركة في أي أنشطة يمكنها أن تقدم خدمات لصالح مؤسستي.	52.
					أعتقد أن قرار تركي للعمل في مؤسستي قراراً خاطئاً، يشعرنني بالإرباك وعدم الاستقرار.	53.
المجال الثالث: الالتزام الأخلاقي المعياري Normative Commitment						
					ارتبط بقيم مؤسستي وأشعر بأنها تتوافق مع قيمى الشخصية.	54.
					لدي التزام تام لبذل أقصى الجهود لأن مؤسستي تستحق ولائى.	55.
					أؤمن أن استمرار عملى فى مؤسستي يسهم فى تعزيز استقرارها ونجاحها.	56.
					يسهم عملى فى مؤسستي ببناء شخصيتى الوظيفية والتنظيمية.	57.
					يعد مناخ العمل فى مؤسستي مناخاً إيجابياً ومريحاً.	58.
					تتأبني مشاعر إيجابية تجاه الزملاء العاملين معى فى المؤسسة.	59.

لكم جزيل الشكر

ملحق (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور عفيف زيدان	أستاذ	العلوم التربوية	جامعة القدس
2	الأستاذ الدكتور باسم ثلث	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
3	الأستاذ الدكتور مجدي زامل	أستاذ	أصول التربية والإدارة	جامعة القدس المفتوحة
4	الأستاذ الدكتور راتب السعود	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
5	الدكتورة إيناس ناصر	مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
6	الدكتور أشرف أبو خيران	مشارك	الإدارة التربوية	جامعة القدس
7	الدكتور مروان علاونة	مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الاستقلال
8	الدكتور سهيل صالحه	مشارك	تعليم الرياضيات	جامعة النجاح الوطنية
9	الدكتور إبراهيم أبو عقيل	مشارك	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	جامعة الخليل
10	الدكتور جعفر أبو صاع	مشارك	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
11	الدكتور خالد الصرايرة	مشارك	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة



ملحق (3) الأداة بعد التعديل
الاستبانة

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إخوتي وأخواتي التربويون الأفاضل

سلام الله عليكم وبعد ...

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة تربوية لأطروحة دكتوراة موسومة بـ "الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها" تخصّص القيادة والإدارة التربوية، ويندرج تحت كل محور فقرات تعبر عنها وكل فقرة سوف يكون لها خمس رتب (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) لذا يرجى من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة بتمعّن والإجابة عليها بدقة وموضوعية ومراعاة عدم ترك أي فقرة دون إجابة، فضلاً عن الإجابة بإجابة واحدة لكل فقرة، علماً أن البيانات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

الباحثة

مها محمد الصوالحي

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية

يرجى وضع إشارة (×) أمام الفقرة وتحت الدرجة التي ترى أنها تتفق مع إجابتك

- | | | | |
|----------------|--|---|---|
| الجنس | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> انثى | |
| المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> بكالوريوس فما دون | <input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى | |
| سنوات الخبرة | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر |
| المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> موظف إداري | <input type="checkbox"/> رئيس قسم | <input type="checkbox"/> مدير فأعلى |

الجزء الثاني: أداة الدراسة، وتشتمل على ثلاثة محاور يتفرع منها عدة أبعاد ومجموعة من

الفقرات، وهي كالآتي:

المحور الأول: الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي للعاملين في هذه المديريات.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: الرشاقة التنظيمية وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة والسريعة في بيئات الأعمال وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن للمؤسسة استثمارها بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة).
					المجال الأول: رشاقة الاستشعار في مديريات التربية والتعليم
					1. ترصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
					2. تتكيف مع الأحداث المتغيرة المؤثرة في العمل.
					3. تستثمر الفرص المتاحة لاتخاذ القرارات السريعة.
					4. تستخدم التكنولوجيا الحديثة بشكل منظم لتحسين الأداء.
					5. تتحقق من البيانات الواردة لتجنب التهديدات البيئية والتنظيمية.
					6. تضع سيناريوهات مستقبلية وخطط واقعية لحل المشكلات.
					7. تخطط للعملية التعليمية بما يتناسب ومتطلبات العمل.
					المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار في مديريات التربية والتعليم
					8. تتخذ قرارات سريعة بناءً على المعلومات المتاحة الخاصة بالعملية التعليمية.
					9. تجمع البيانات الخاصة بالعملية التعليمية بدقة.
					10. تحلل البيانات المتوفرة الخاصة بالعملية التعليمية بشكل هادف وفعال.
					11. تعالج المعلومات الخاصة بالعملية التعليمية بعد جمع البيانات وتحليلها.
					12. تتخذ قرارات مرنة ومتكيفة لتحقيق الأهداف المستقبلية الهادفة لتطوير التعليم.

					13. تُفسر الأحداث الطارئة بناءً على المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها.
					14. تضع الخطط التي تؤسس لنجاح العملية التعليمية بكفاءة.
المجال الثالث: رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) في مديريات التربية والتعليم					
					15. تهتم بإعادة تجميع الموارد التنظيمية فيها بشكل يتناسب مع احتياجات العمل.
					16. تعمل على اعتماد مبادئ دائمة لتنفيذ الأعمال.
					17. تحرص على تشجيع الابتكار في العمل.
					18. تسهم في المساعدة على تحسين تطبيق العمل.
					19. تسهم في ممارسة أعمال نوعية بناءة.
					20. تشجع الموارد البشرية على تنفيذ الأعمال باستمرار.
					21. تركز على التقييم المستمر للأداء بهدف تحسين ممارسات العمل.
المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم ويقصد بالميزة التنافسية المستدامة: إستراتيجية إدارية تسعى إليها المؤسسات عامة والتعليمية خاصة بهدف تحقيق المتطلبات الأساسية من أجل الاستدامة لميزتها التنافسية أبعادها (الجودة، المرونة، الإبداع)					
المجال الأول: الجودة Quality في مديريات التربية والتعليم					
					22. تستثمر الموارد التعليمية المتاحة بالطريقة المثلى.
					23. تستثمر الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية باستمرار.
					24. تمتلك طرق تقييم مستمرة ومرنة.
					25. ترفع كفاءة العاملين من خلال الدورات التدريبية الدورية.
					26. تعزز التواصل الفعال بين جميع العاملين.
					27. ترفع كفاءة القائمين على الأنشطة الإدارية باستمرار.
					28. تتبّع إستراتيجيات إدارية تهدف إلى تطبيق الأهداف.
المجال الثاني: المرونة Flexibility في مديريات التربية والتعليم					
					29. تتخذ قرارات مرنة تواكب التغيرات والمستجدات في بيئات الأعمال.
					30. تُظهر مرونة عالية في مواجهة الأزمات مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة.

					تضع خططاً تعليمية مرنة تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية.	31.
					تُحدِّث أدواتها الرقمية باستمرار لتتناسب مع أهداف العملية التعليمية.	32.
					تُعزز قدرات الطلبة المعرفية لتوائم التطور المعرفي المتنامي.	33.
					تُسهم في تطوير إستراتيجيات تدريسيّة مرنة.	34.
					توفر بيئة مرنة تشجع على تبني مشاريع بحثية في مجال التعليم.	35.
المجال الثالث: الإبداع Creativity في مديريات التربية والتعليم						
					تستقطب المعلمين ذوي الكفاءات العالية وبمختلف التخصصات.	36.
					تُسهم في إيجاد جيل مبتكر وطلبة مبدعين.	37.
					تَهتم بالأفراد أصحاب الأفكار الإبداعية والتميزة.	38.
					تُوفر الإمكانيات اللازمة للأبحاث العلمية التي تسهم في رفع كفاءة العمل.	39.
					تُخصص ميزانية كافية لدعم المشاريع والمبادرات الإبداعية.	40.
					تُرفع من كفاءة القائمين على الأنشطة التعليمية والإدارية باستمرار.	41.
					تستثمر نتائج البحوث لتطوير البيئة التعليميّة والتنظيميّة.	42.
المحور الثالث: الالتزام التنظيمي للعاملين في مديريات التربية والتعليم ويقصد بالالتزام التنظيمي: حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وتأثير هذه الحالة على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها أبعادها (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام الأخلاقي).						
المجال الأول: الالتزام العاطفي Affective Commitment						
					أفتخر بكوني أعمل في مديرية التربية والتعليم.	43.
					أرتبط ارتباطاً عاطفياً في مديرية التربية والتعليم وكأنها بيتي.	44.
					أشعر بالولاء والانتماء لمديرية التربية والتعليم .	45.
					أسعى إلى المشاركة في جميع الدورات التدريبية في	46.

					مديرية التربية والتعليم .
					47. أعد قرار العمل في مديرية التربية والتعليم قراراً صائباً.
					48. أشعر بالسعادة عند تحقيق مديرية التربية والتعليم أهدافها.
المجال الثاني: الالتزام المستمر Continuance Commitment					
					49. أشعر برغبة في استمراري في العمل في مديرية التربية والتعليم .
					50. لدي استعداد تام لبذل أقصى الجهود مقابل استمراري في العمل.
					51. أعتقد أن البقاء في مديرية التربية والتعليم هو الخيار الأفضل.
					52. أشعر بالسعادة في حال استمرت بالعمل في مديرية التربية والتعليم.
					53. أحرص على المشاركة في أي أنشطة يمكنها أن تقدم خدمات لصالح مديرية التربية والتعليم .
					54. أعتقد أن قرار تركي للعمل في مديرية التربية والتعليم قراراً خاطئاً، يشعرنى بالإرباك وعدم الاستقرار .
المجال الثالث: الالتزام الأخلاقي المعياري Normative Commitment					
					55. أرتبط بقيم مديرية التربية والتعليم وأشعر بأنها تتوافق مع قيمي الشخصية.
					56. لدي التزام تام لبذل أقصى الجهود لأن مديرية التربية والتعليم تستحق ولائي.
					57. أومن أن استمرار عملي في مديرية التربية والتعليم يسهم في تعزيز استقرارها.
					58. يسهم عملي في مديرية التربية والتعليم ببناء شخصيتي الوظيفية والتنظيمية.
					59. يُعد مناخ العمل في مديرية التربية والتعليم مناخاً إيجابياً ومريحاً.
					60. تتنابني مشاعر إيجابية تجاه الزملاء العاملين معي في مديرية التربية والتعليم.

الملحق (4) : تسهيل المهمة

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2024/ 12 /21

حضرة الدكتور محمد مطر المحترم
مركز البحث والتطوير التربوي

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة مها محمد اسماعيل الصوالحي ورقمها الجامعي (22212286) من تخصص دكتوراه القيادة والادارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية

المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف



الرقم: و ت / 12 / 20633

التاريخ: 2024/12/30م

السادة المديرين العامون لمديريات التربية والتعليم في (أريحا، يطا، نابلس) المحترمون
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة مها محمد الصوالحي

نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة القدس، حيث تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: "الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المديريات وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها". وستوزع الباحثة رابط استبيان محوسب على الموظفين (موظف إداري، رئيس قسم، مدير فاعلي) العاملين في مديريات التربية والتعليم. تكمراً بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: الأخ مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.
الدكتور كمال مخامرة المحترم/ المشرف على الدراسة.
الباحثة مها محمد الصوالحي المحترمة.

د. مطر.

12/30/2024

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	توزع مجتمع الدراسة حسب كل مديرية.....	1.3
88	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).....	2.3
90	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.....	3.3
91	نتائج معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم.....	4.3
91	نتائج معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم.....	5.3
92	نتائج معامل الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا.....	6.3
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين في هذه المديريات مرتبة تنازلياً.....	1.4
97	نتائج إختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مجالات درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين (ن = 327).....	2.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (رشاقة الإستشعار) مرتبة تنازلياً.....	3.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رشاقة اتخاذ القرار في مديريات التربية والتعليم بالعمل مرتبة تنازلياً.....	4.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال رشاقة الممارسة (تطبيق العمل) في مديريات التربية والتعليم مرتبة ترتيب تنازلياً.....	5.4

- 6.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في 101
متوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في
فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير الجنس.....
- 7.4 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في 102
متوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في
فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
- 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة 103
الدراسة لمتوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية
والتعليم في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
- 9.4- أ نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات 103
درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين يعزى
لمتغير سنوات الخبرة.....
- 9.4- ب نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات 104
درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين يعزى
لمتغير سنوات الخبرة.....
- 10.4- أ نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية 104
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....
- 10.4- ب نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية 105
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....
- 11.4- أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة 105
الدراسة لمتوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية
والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى
الوظيفي.....
- 11.4- ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة 106
الدراسة لمتوسطات درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية
والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى
الوظيفي.....
- 12.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات 106
درجة الرضاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من
وجهة نظر العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....

107	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....	13.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم مرتبة تنازلياً.....	14.4
109	نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مجالات درجة تحقق الميزة التنافسية المستدامة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين أنفسهم (ن = 327).....	15.4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة مرتبة تنازلياً.....	16.4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة مرتبة تنازلياً.....	17.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع مرتبة تنازلياً.....	18.4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم مرتبة تنازلياً.....	19.4
114	نتائج إختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مجالات درجة الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين أنفسهم (ن = 327).....	20.4
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإلتزام العاطفي مرتبة تنازلياً.....	21.4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإلتزام المستمر مرتبة تنازلياً.....	22.4
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإلتزام الأخلاقي المعيارى مرتبة تنازلياً.....	23.4
118	معامل إرتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين درجة الرشاقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المديريات.....	24.4

119 معامل إرتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين درجة الرشاقة
التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتعزيز الإلتزام
التنظيمي لدى العاملين في هذه المديريات.....

25.4

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	ركانز الرشاقة التنظيمية.....	1.2
17	أهمية الرشاقة التنظيمية.....	2.2
18	إستراتيجيات تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.....	3.2
20	أبعاد الرشاقة التنظيمية.....	4.2
31	الإستراتيجيات الأساسية لبناء التنافسية.....	5.2
37	المداخل النظرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة.....	6.2
40	العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....	7.2
42	أبعاد الميزة التنافسية.....	8.2
49	أبعاد الالتزام التنظيمي.....	9.2
51	يوضح مراحل الالتزام التنظيمي.....	10.2
52	مراحل الالتزام التنظيمي.....	11.2
53	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....	12.2
57	تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة.....	13.2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
151	أداة الدراسة في صورتها الأولى.....	1
156	قائمة بأسماء السادة المحكمين.....	2
157	الأداة بعد التعديل.....	3
162	تسهيل المهمة.....	4

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	إقرار	
ب	الشكر والتقدير	
ج	الملخص	
د	Abstract	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
1	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
6	أهداف الدراسة	3.1
7	فرضيات الدراسة	4.1
7	أهمية الدراسة	5.1
7	الأهمية النظرية	1.5.1
8	الأهمية التطبيقية	2.5.1
8	مصطلحات الدراسة	6.1
9	حدود الدراسة	7.1
10	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
10	الأدب النظري	1.2
11	المحور الأول: الرشاقة التنظيمية	1.1.2
24	المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة	2.1.2
43	المحور الثالث: الالتزام التنظيمي	3.1.2
58	المحور الرابع: مديريات التربية والتعليم في دولة فلسطين	4.1.2
62	الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة	2.2
62	الدراسات التي تناولت المتغير الأول (الرشاقة التنظيمية)	1.2.2
66	الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة	2.2.2
72	الدراسات المتعلقة بالدراسات بالالتزام التنظيمي	3.2.2
78	الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة	4.3.2
83	التعقيب على الدراسات السابقة	3.2

86الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
86منهجية الدراسة	1.3
86مجتمع الدراسة	2.3
88عينة الدراسة	3.3
88أداة الدراسة	4.3
90صدق أداة الدراسة	1.4.3
92ثبات أداة الدراسة	2.4.3
93إجراءات الدراسة	5.3
93متغيرات الدراسة	6.3
93المعالجة الإحصائية	7.3
94مفتاح التحليل الإحصائي	8.3
95الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
95نتائج الدراسة	1.4
120الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
120مناقشة نتائج الدراسة	1.5
131التوصيات	2.5
132المقترحات	3.5
133المصادر والمراجع	
150الملاحق	