

مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثرها بالفروق الشخصية والمهنية

The level of availability of dimensions of organizational flexibility in the Algerian enterprise for the manufacture of pipes and the impact of personal and professional differences in it

مسعودة بلخضر¹*



messouda.belakhdar@univ-annaba.dz، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)،¹ LFIEGE مخبر

تاريخ الإرسال: 2022-05-06	تاريخ القبول: 2022-06-06
<p>ملخص</p> <p>تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وأثر الفروق الفردية والوظيفية عليها، ولتحقيق هدفها تم تصميم استمارة وزعت على عينة من العاملين تضمنت بياناتهم الشخصية والوظيفية، ومجموعة من الفقرات حول المرونة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في كل من المرونة الإستراتيجية، المرونة الإدارية والمرونة التشغيلية.</p> <p>من أجل تحليل النتائج تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي، اختبار <i>T-test</i> وتحليل التباين الأحادي. ومن أهم هذه النتائج توفر المرونة التنظيمية ومستوياتها بدرجة متوسطة، وتسجيل فروق نحو المرونة التنظيمية ترجع للمستوى التعليمي المتعلق بفترة الجامعيين، في مقابل عدم تسجيل فروق لباقي الخصائص الوظيفية والشخصية نحوها، لتختتم الدراسة بتقديم إقتراحات أهمها ضرورة إيجاد الآليات الكفيلة بالرفع من مرونة المؤسسة بمختلف أبعادها الإستراتيجية، الإدارية والتشغيلية.</p> <p>الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية؛ أبعاد المرونة التنظيمية؛ الفروق الفردية والمهنية.</p> <p>تصنيفات JEL : M19، M10.</p>	<p>Abstract</p> <p>The study aims to identify the level of organizational flexibility in the organization under study and the impact of individual and functional differences on it. To achieve this target, a questionnaire was designed and distributed to a sample of workers that included statements about flexibility and its dimensions.</p> <p>In order to analyze the results, descriptive statistical, T-test and one-way analysis of variance were used. One of the most important results of the study is the medium availability of the organizational flexibility and its dimensions, In addition the study find a differences towards organizational flexibility due to the educational level related to the university category, in contrast to the absence of differences for the rest of the functional and personal characteristics. One of the most important suggestions is the necessity of finding methods to increase the organizational flexibility with its dimensions.</p> <p>Keywords: organizational flexibility; dimensions of organizational flexibility; individual and functional differences</p> <p>JEL Classification Codes: M10, M19.</p>

* المؤلف المرسل

1. مقدمة

تشهد المنظمات في الوقت الحاضر العديد من الصعوبات الناتجة عن التغيرات السريعة والتطور في مختلف المجالات، مما يوجب عليها العمل على مسايرتها للتمكن من البقاء والاستمرار، من خلال إيجاد الوسائل والأساليب الممكنة لتجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وامكانياتها والتحول إلى منظمة مرنة تمارس التغيير وتدخل تطويرات على أساليب عملها، فببني المرونة التنظيمية بمختلف مستوياتها، تتمكن من التحكم في بيئتها وقيادة التغيير بها والتحول إلى منظمة معاصرة، فالمرونة التنظيمية تساعد في الرفع من القدرة على التجديد والتطوير وتحقيق السبق التنافسي ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

إن المرونة التنظيمية لا تقتصر على المواجهة السلبية للضغوطات الخارجية فقط، بل إلى جانب ذلك فقد تحولت المرونة إلى مورد إستراتيجي يتم توظيفه في شكل استراتيجيات هجومية كلما توصلت المؤسسة إلى عرض منتجات أكثر تنوعا من المنافسين حيث يمكن تجديده باستمرار مع تشخيص الخدمات التابعة، مما يسمح للمؤسسة بتغيير قواعد اللعبة لصالحها، خالقة حالة لا تأكد كبير داخل القطاع الصناعي بمقدورها لوحدها توجيهه والتحكم فيه، وهنا تبرز أهمية خلق ديناميكية مرنة وثقافة تؤمن بالتغيير وتمارسه باعتباره فرصة وتقوده باعتبارها موجهة وقائدة له (محمودي، 2016، صفحة 53)

إشكالية الدراسة:

لا يزال موضوع المرونة التنظيمية يثير اهتمام العديد من الدارسين لما له من أهمية للمنظمات وانعكاس على تحسين قدراتها التنافسية، فتمتعها بالمرونة من خلال البحث عن آليات تمكنها من التكيف مع بيئتها وإحداث التغيير الإيجابي، سيضمن لها الاستمرارية وتحقيق العديد من المزايا التنافسية، والرفع من قدرتها على مواءمة استراتيجياتها ونشاطها الإدارية وعملياتها التشغيلية مع مقومات النجاح في بيئتها.

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع المرونة التنظيمية على مستوى المؤسسة محل الدراسة واختبار الفروق نحوها، من خلال الإجابة على التساؤل الجوهرية الذي يبرز إشكاليته "ما مدى توفر أبعاد

المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وهل يوجد فروق تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية للمبحوثين؟".
للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الاسئلة الفرعية الآتية:

— ما مدى توفر المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب، من خلال توفر أبعادها المتمثلة في المرونة الاستراتيجية، المرونة الادارية، والمرونة التشغيلية؟

— هل يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو المرونة التنظيمية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والمهنية وماهو مصدر هذه الفروق؟

فرضيات الدراسة:

تم تحديد فرضيتين رئيسيتين تحقيقا لأهداف الدراسة، وتم تقسيم كل منهما إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، وفيما يأتي نص هذه الفرضيات

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوفر المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ حسب وجهة نظر المبحوثين. وقسمت إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي:

— الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوفر المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ حسب وجهة نظر المبحوثين؛

— الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوفر المرونة الإدارية بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ حسب وجهة نظر المبحوثين؛

— الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوفر المرونة التشغيلية بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ حسب وجهة نظر المبحوثين.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ نحو المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية المتمثلة في الجنس،

العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية والسلوك الوظيفي. وقد قسمت إلى خمس فرضيات فرعية، هي:

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) نحو المرونة التنظيمية تعزى للجنس؛
 - الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) نحو المرونة التنظيمية تعزى للعمر؛
 - الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) نحو المرونة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي؛
 - الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) نحو المرونة التنظيمية تعزى للأقدمية؛
 - الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) نحو المرونة التنظيمية تعزى للسلك الوظيفي.
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر الباحثين؛
 - التعرف على أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في المرونة الاستراتيجية، المرونة الإدارية والمرونة التشغيلية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر الباحثين؛
 - التعرف على الفروق الشخصية والمهنية للباحثين ومعرفة مصدرها؛
- أهمية الدراسة:**

تبرز الأهمية العلمية للدراسة من أهمية موضوع المرونة التنظيمية، الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف السريع والتأقلم الناجح سواء على المستوى الاستراتيجي أو الإداري أو التشغيلي، وتمكنها من أحداث تغيير في الأهداف الاستراتيجية وفي قراراتها المتعلقة بالأسواق والمنتجات أو تغيير بنشاطها الادارية وعملياتها التنفيذية، ما يعكس القدرة على التأقلم والرغبة في مساندة التغيير والمبادرة به، كما تستمد الدراسة

أهميتها من خلال التعرف على مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية والمتمثلة في المرونة الاستراتيجية، المرونة الادارية والمرونة التشغيلية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، كما اهتمت الدراسة بمعرفة أثر الفروق الشخصية والمهنية نحو المرونة التنظيمية واكتشاف مصادرها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع المرونة التنظيمية والأبعاد المكونة لها ومختلف الدراسات التي تناولتها بالبحث، أما على صعيد البحث الميداني فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان وتحليله للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والتوصل إلى نتائج تمكن من تقديم الاقتراحات المناسبة.

الدراسات السابقة:

– دراسة (جرغون والديراوي: 2021): بعنوان "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية"، هدفت إلى التعرف على دور المرونة في تحقيق الإبداع الإداري، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (250) موظفا لتمثيل المجتمع، استجاب منهم (220) مفردة، وأشارت أهم النتائج إلى توفر كلا من المرونة التنظيمية والإبداع الإداري بدرجة مرتفعة ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة التنظيمية باستثناء بعدي المرونة المالية والمرونة التشغيلية. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تعزيز القدرة على المبادرة بتغيير أو تعديل الاستراتيجيات الحالية لتقليل المخاطر واقتناص الفرص المتاحة من قبل إدارة الشركة، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على تبني النهج الابداعي خلال تأدية مهامهم وتبني روح المبادرة الفردية (جرغون و الديراوي، 2021)

– دراسة (بوخضرة وبوفاس: 2020): بعنوان "أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس"، حيث سلط الضوء على مدى تأثير إعادة هندسة الأعمال كأسلوب من أساليب التغيير التنظيمي بمختلف أبعادها المتمثلة في البعد التنظيمي،

البشري، الإجرائي والبعد التكنولوجي في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة، من خلال استخدام الاستبانة كأداة للتحليل والاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية لإجراء الاختبارات الإحصائية. توصلت الدراسة لجملة من النتائج مفادها وجود تأثير إيجابي لإعادة هندسة الأعمال في اكتساب المرونة التنظيمية للمؤسسات المعنية ودعم قدرتها على الاستجابة للتغيرات والتطورات التي تفرضها بيئة الأعمال وظروف المنافسة (بوخضرة و بوفاس، 2020)

- دراسة (النعاس وبن عودة: 2020): بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة"، هدفت الدراسة لمعرفة تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحديد حجم العينة والمقدرة بـ (84) مبحوثا، وبالاعتماد على معادلة "هيربرت أركن" تم الإستعانة بأداة الإستبانة وتم توزيعها على موظفي المؤسسة؛ وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود مستوى إدراك مرتفع لكل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة لدى العاملين بالمدبغة، كما تبين من خلالها وجود علاقة تأثير بين كل من أبعاد المرونة التنظيمية التي حددتها الدراسة في مظاهر الرسمية، التعقيد والمركزية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين (النعاس و بن عودة، 2020)

2. مدخل للمرونة التنظيمية

إن المرونة التنظيمية مطلب مهم لمنظمة الأعمال، نظرا لقدرتها على رفع مستوى أدائها وترشيد النفقات واختصار الوقت والجهد والمال، إضافة إلى إكسابها القدرة على تحسين عملياتها، وتمثل المرونة في ظل وجود بيئة متسارعة عاملا أساسيا في القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهتها، وتعتبر مهمة في المحافظة على المواءمة مع المتغيرات بدون فقدان هوية المنظمة (كوين و الكعي، 2017، صفحة 214)

2.1. مفهوم المرونة التنظيمية وخصائصها

يقصد بالمرونة القدرة على تغيير أي شيء في الأوقات المناسبة (كوين و الكعي، 2017، صفحة 214)، وفيما يتعلق بالمرونة التنظيمية فقد تنوعت آراء الباحثين حول مفهومها، حيث اختلفت المجالات الأكاديمية التي تناولتها، ومع هذا فقد اتفق معظمها على معناها الرئيسي والمتمثل في القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ومن ضمن هذه التعاريف أنها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة وتكوين القدرات الديناميكية، التي تساعد على تطويع الموارد للتكيف مع التقلبات المفاجئة وغير المتوقعة (جرغون و الديراوي، 2021، صفحة 117)، وتمثل المرونة التنظيمية سمة تجعل المنظمات أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة أو يجعلها في وضع أفضل للاستجابة بنجاح لها (النعاس و بن عودة، 2020، صفحة 567)، فهي تشير إلى مجموعة الإمكانيات والقدرات التي تستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتلاؤم مع المستجدات الخارجية التي لها أثر ملموس على المنظمة، وذلك إما بإعادة تصميم البناء التنظيمي أو الوظائف الإدارية لتحقيق استجابة عالية وتوجيه المنظمات نحو أداء أفضل وديمومة المزايا التنافسية (بوخضرة و بوفاس، 2020، صفحة 609).

تتضمن المرونة التنظيمية ثلاثة خصائص تتمثل في (بوخضرة و بوفاس، 2020، صفحة 609):

- **خاصية الاستباقية:** تمثل قدرة المنظمة على الفحص والتنبؤ والتخطيط للأحداث المستقبلية؛
- **خاصية التكيفية:** تمثل القابلية على الاستجابة بشكل فعال للأحداث عندما تظهر للعيان؛
- **خاصية الطواعية:** تشير إلى قابلية المنظمة على إعادة نفسها أو التشافي من الاضطرابات البيئية.

2.2. أبعاد المرونة التنظيمية

تناول العديد من الباحثين أبعاد للمرونة التنظيمية بالدراسة في محاولة للتعرف على جوانب التأثير فيها وأهم مكوناتها الواجب أخذها بعين الاعتبار، حيث تتمثل أبعاد المرونة التنظيمية فيما يأتي:

أ- المرونة الإستراتيجية: تمثل المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة في تحديد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، فهي تتطلب استدامة الحيلة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للتنفيذ في وقت قياسي (جرغون و الديراوي، 2021، صفحة 118)، من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير باستثمار الفرص البيئية في مجال اعمالها مع امكانية التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة منها لتحقيق التميز على المنافسين (الشمري و عباس حسين، 2016، صفحة 1327)، حيث يعكس مفهوم المرونة من المنظور الاستراتيجي قدرة المنظمات على إعادة توزيع وتنظيم مواردها وعملياتها وأنشطتها، بما يضمن لها النجاح والتميز (خاطر، 2020، صفحة 134)، فهي ضرورية للمنظمات كونها تظهر القابليات الديناميكية التي تمكنها من إنجاز ميزة تنافسية وزيادة قدرتها على التصدي للتهديدات واغتنام الفرص (جرغون و الديراوي، 2021، صفحة 118)، كما تتضمن المرونة الإستراتيجية كلا من المرونة الإنتاجية، التسويقية، الهيكلية، الموارد البشرية ومرونة المعلومات، وهي كالآتي:

- المرونة الإنتاجية: قدرة المنظمة على تطويع وتوظيف قدراتها وسعتها الانتاجية في تقديم تشكيلة مختلفة ومتنوعة من المنتجات وكذا تقليل الوقت اللازم لتطوير وطرح منتجات جديدة كتجاوب سريع مع التغيرات البيئية الحالية أو المتوقعة
- المرونة التسويقية: تتمثل في قدرة المنظمة على إعادة تشكيل الجهود التسويقية في فترة قصيرة استجابة للسياق البيئي المتغير بما يمكنها من بيع منتجاتها وتلبية احتياجات العملاء من خلال العروض المتعلقة بالمنتج والتسعير والتوزيع والترويج (خاطر، 2020، صفحة 135)
- المرونة الهيكلية: سهولة تغيير الهيكل وعملية اتخاذ القرار (كوين و الكعي، 2017، صفحة 215)
- مرونة الموارد البشرية: تعبر على مدى امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المؤسسة بخيارات لتطبيق الإستراتيجيات البديلة، حيث تستطيع المؤسسات امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة

- التقلبات، كما تعبر عن قدرة إدارة الموارد البشرية على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب لمتغيرات الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية (بن أحمد، 2017، صفحة 69)
- مرونة المعلومات: يقصد بها قدرة المؤسسة على القيام بأعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن، وذلك باستخدام الاتصال والتبادل والمشاركة في البيانات داخل المؤسسة والقدرة على موازنة أساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجات المؤسسة المختلفة (بن أحمد، 2017، صفحة 72)
- ب. المرونة الإدارية: يقصد بها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل تقنياتها وعمليات صنع القرار في الوقت المناسب وبحكمة من أجل دمج التغيرات في البيئة في إطار رؤية استراتيجية موجهة نحو الموارد، وتعتمد هذه القدرة على إدارة مجموعات من المهارات الفردية والجماعية مما يولد المرونة التشغيلية والاستراتيجية، كما تشمل مرونة القرارات المتعلقة بتطور الممارسات التعاقدية والرواتب ومرونة التخصص حيث يتوافق مع نظام الاستهلاك والانتاج (Dahouu Hacini & Hacini, 2013, pp. 82- 83)
- ت. المرونة التشغيلية: ترتبط المرونة على المستوى التشغيلي بنطاق الخدمات وبنطاق التغير التكنولوجي، وتعكس القدرة على تغيير حجم ومزيج أنشطة أعمال المنظمة (كوين و الكعبي، 2017، صفحة 215)، كما يعكس هذا المفهوم قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية من حيث التكلفة للتقلبات في الطلب (Dahouu Hacini & Hacini, 2013, p. 81)

2.3. متطلبات المرونة التنظيمية وشروطها

- لتنتمتع المنظمة بمرونة تنظيمية لا بد من عدة متطلبات هي (حمدي زكي، 2019، صفحة 626):
- التوافق القيمي: يعد البعد القيمي من أهم عناصر نجاح المرونة ويقصد به مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، فقد أكدت معظم الدراسات أن توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات، يجعله يعمل في بيئة محفزة ترفع روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه العام؛
- التنفيذ: إجراء عملي أو خطة أو نموذج، فعند معرفة الأهداف التنظيمية يكون تنفيذها أسهل؛

- ترتيب الأولويات: يقصد بها المهارة التي يتم عن طريقها ترتيب النشاطات حسب أهميتها، حيث تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيمًا معينًا يأخذ في الحسبان العوامل والمعلومات والأنشطة المتنوعة، حيث تقوم المنظمة بترتيب المهام وفق أهميتها، فيسهل تنفيذها؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات: تعد عملية تحديدها وتوضيحها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف، ويمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف والتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات؛
- التفاعل والتآزر: يمثل التعاون وتبادل الخبرات، مما يعكس الشعور بالمسؤولية العامة عن المنظمة؛
- القدرات القيادية: مجموعة من الإجراءات والتصرفات التي اكتسبها القائد بالممارسة العملية، فبناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد على تحسين قدراتهم خدمة لأهداف المنظمة. لتصبح المرنة نظامًا متكاملًا، تتطلب توفر شروط هي (كوين و الكعبي، 2017، صفحة 215):
- الزمن: يعبر عن الوقت الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغييرات في البيئة؛
- النطاق: يرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المنظمة للتغييرات؛
- التوجه: يتعلق باختبار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني الاستجابة؛
- التركيز: اختيار مجال التأثير للتكيف في المنظمة (استراتيجي، إداري، تشغيلي).

3. الدراسة الميدانية

3.1. منهج البحث المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالمرنة التنظيمية، أما على صعيد البحث الميداني فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

3. 2. مجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بولاية عنابة، ويتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب لغرض نقل البترول والغاز الطبيعي، وتهدف المؤسسة إلى تغطية احتياجات السوق لعدد من المؤسسات المهمة للاقتصاد، مثل سوناطراك، سونلغاز ومؤسسات البناء وغيرها. وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة فقد استهدفت الدراسة عينة تقدر بـ (82) عاملا، واختيار عينة عشوائية تكونت من (45) مفردة أي بنسبة 54.88% من المجتمع، حيث تم استرجاع (42) قابلة للتحليل، بنسبة 93.33% وهي نسبة صالحة للدراسة الإحصائية.

3. 3. أداة الدراسة

تم استخدام استمارة قسمت إلى محورين، تعلق الأول بمحاور البحث، أما الثاني فخصص لأبعاد المرونة التنظيمية، التي تمثلت في "المرونة الاستراتيجية، الادارية والتشغيلية". وقد تم الاعتماد في المحور الثاني على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتوزع على خمس درجات، وتم تقييم المتوسط الحسابي للإجابات حسب دراسة (Prone, Balines & Sadana, 2011)، من خلال الجدول الآتي:

الجدول 01: مجالات تقييم المتوسط الحسابي لأداة الدراسة

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
5 - 4.5	4.49 - 3.5	3.49 - 2.5	2.49 - 1.50	1.49 - 1

المصدر: فاضل باقر مطشر اللامي، مقياس ليكرت، مجلة المقالة العلمية، العدد (07)، رابطة الأكاديميين العرب للتربية البدنية والرياضية، 2017، ص 22.

3. 4. صدق الأداة وثباتها

تم التأكد من الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من الأساتذة، للتحقق من موافاة العبارات لأهداف الدراسة، كما تم التأكد من صدقها من خلال معامل بيرسون، كالاتي:

الجدول 02: معاملات بيرسون للتأكد من صدق أداة الدراسة

متغير الدراسة	الأبعاد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
أبعاد المرونة	المرونة الاستراتيجية	0.799	*0.000
التنظيمية	المرونة الادارية	0.896	*0.000
	المرونة التشغيلية	0.892	*0.000
الدرجة الكلية للاستمارة		0.899	*0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن معاملات بيرسون دالة إحصائيا، وانحصرت بين (0.799 و 0.896) والتي تعد قوية، وبالتالي فإن أداة الدراسة صالحة للتعبير عن هدفها ولما أعدت من أجله. من أجل التأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي وهو الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ- ألفا، لكل بعد من الأبعاد وكانت قيم الثبات مرتفعة ويبين الجدول الآتي ذلك:

الجدول 03: ثبات الإتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ-الفا

متغيرات الدراسة	الأبعاد	الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ
أبعاد المرونة التنظيمية	المرونة الاستراتيجية	0.795
	المرونة الادارية	0.897
	المرونة التشغيلية	0.954
الدرجة الكلية للاستمارة		0.882

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن جميع معاملات الثبات أعلى من (0.60)، وهي النسبة المعتمدة في الدراسات الاجتماعية والمعبرة عن ثبات الأداة الدراسة، وبالتالي فإن نسبة الثبات تعد مرتفعة حيث تم تسجيل (0.882) لجميع محاور الإستمارة، وبالتالي فإن أداة الدراسة صالحة للتحليل الإحصائي.

3. 5. أساليب التحليل الإحصائي

لابد من اختبار التوزيع الطبيعي، للتأكد من أساليب القياس، من خلال معامل كولموجروف-

سميرنوف Kolmogrov-Smirnov، كالتالي:

الجدول 04: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل كولموجروف-سميرنوف		أبعاد المتغير	المتغير
مستوى الدلالة	الإحصاءات		
*0.000	0.451	المرونة الإستراتيجية	المرونة التنظيمية
*0.000	0.383	المرونة الإدارية	
*0.000	0.373	المرونة التشغيلية	

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من الجدول يتضح بأن جميع الأبعاد موزعة طبيعياً، حيث سجلت مستويات دلالة أقل من مستوى

المعنوية، وبالتالي سيتم اعتماد أساليب الإحصاء المعلمي المناسب للتوزيع الطبيعي. وقد تم استخدام برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss20 والإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل بيرسون للتأكد من صدق أداة الدراسة؛
- الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ-ألفا، للتأكد من ثبات أداة الدراسة وإتساقها؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مستوى توفر أبعاد الدراسة؛
- اختبار T-test للعينة الواحدة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى؛
- اختبار T-test لدراسة الفروق في تصورات الباحثين فيما يتعلق بمتغير الجنس؛
- تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في تصورات الباحثين نحو المرونة التنظيمية.

4. تحليل النتائج

4.1. خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (05) يوضح ذلك، كالاتي:

الجدول 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

متغيرات الدراسة	الابعاد	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	37	88.1
	أنثى	5	11.9
العمر (بالسنة)	أقل من 30	14	33.3
	30-40	16	38.1
	41-50	4	9.5
	51 فأكثر	8	19
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	12	28.6
	تكوين مهني	11	26.2
	جامعي	19	45.2
المستوى الوظيفي	إطار	11	26.19
	عون تحكم	9	21.43
	عون تنفيذ	22	52.38
الأقدمية (بالسنة)	أقل من 05	10	23.8
	05-10	26	61.9
	من 10 فأكثر	6	14.3

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث مثلت (88.1%)، وبالنسبة لمتغير العمر فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، أما متغير المؤهل العلمي فقد كانت أعلى نسبة للجامعيين، أما المستوى الوظيفي فتم تسجيل نسبة (52.38%) لفئة المنفذين، أما متغير الأقدمية فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى أقل من عشر سنوات بنسبة (61.90%).

4. 2. إجابة عن أسئلة الدراسة

- السؤال الأول: مفاده "ما مستوى توفر المرونة التنظيمية حسب آراء المحوثين بالمؤسسة محل الدراسة؟". للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاده المتمثلة في المرونة الاستراتيجية، المرونة الادارية والمرونة التشغيلية، كالاتي:

الجدول 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المرونة التنظيمية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	المستوى
المرونة الاستراتيجية	2.69	0.912	3	متوسط
المرونة الادارية	3.35	0.927	2	متوسط
المرونة التشغيلية	3.48	0.897	1	متوسط
المرونة التنظيمية	3.17	0.912	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى توفر متغير المرونة التنظيمية بمستوى متوسط، حيث تم تسجيل متوسط حسابي كلي قدر بـ (3.17) وبانحراف معياري قدر بـ (0.912) وهو يشير إلى عدم تباين آراء المحوثين وتقارب إجاباتهم، كما يلاحظ من نفس الجدول أن بعد المرونة التشغيلية إحتل المرتبة الأولى، يليه كل من بعدي المرونة الإدارية والمرونة الاستراتيجية على التوالي.

4. 3. اختبار فرضيات الدراسة

تم تحديد مستوى معنوية 5% والمقصود منها درجة الإحتمال الذي ترفض به الفرضية إذا كانت قيمة المعنوية المحسوبة أقل أو يساوي مستوى المعنوية المعتمدة أي 0.05.

أ. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا تتوفر المرونة التنظيمية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) حسب المبحوثين بالمؤسسة"، لإختبار صلاحيتها للدراسة تم إخضاعها لإختبار T-test، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 07: نتائج اختبار T-test لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى

فرق المتوسطات	قيمة T	درجات الحرية	مستوى دلالة F
4.186	14.125	41	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05

يتبين من المعطيات تسجيل قيمة T ب (14.125) وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية وتستبدل بالفرضية البديلة التي تشير إلى توفر المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى: قسمت الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، والجدول التالي يلخص هذا الإختبار:

الجدول 08: نتائج اختبار T-test لإختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضيات الفرعية	الأبعاد	T المحسوبة	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الأولى	المرونة الاستراتيجية	4.520	*0.001	مرفوضة
الفرضية الثانية	المرونة الادارية	4.581	*0.005	مرفوضة
الفرضية الثالثة	المرونة التشغيلية	3.652	*0.000	مرفوضة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05

تبين النتائج الإحصائية أن جميع أبعاد متغير المرونة التنظيمية دالة احصائيا عند المستوى أقل أو يساوي 0.05، حيث تم تسجيل قيم احتمالية تقدر ب (0.001)، (0.005)، (0.000) لكل من المرونة الإستراتيجية، الإدارية والتشغيلية، وبناء على ذلك ترفض جميع الفرضيات الفرعية.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، نحو المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية والمستوى الوظيفي".
 ❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: لإختبار صحتها تم الإعتماد على معامل T-Test لمعرفة مدى وجود فوارق تعزى لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي One-Anova لمعرفة الفروق في كل من العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية والسلوك الوظيفي، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول 09: اختبار T-test للفروق في الاتجاهات نحو المرونة التنظيمية لمتغير الجنس

النتيجة	مستوى دلالة T	T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	الفرضية
قبول الفرضية	0.102	4.759	0.123	3.48	ذكر	الفرضية الفرعية الأولى
			0.098	3.31	أنثى	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

يلاحظ تسجيل دلالة أكبر من الدلالة الإحصائية، وبالتالي قبول الفرضية ووجود فروق

للجنس نحو المرونة. والجدول التالي يدرس فروق باقي المتغيرات كالتالي:

الجدول 10: تحليل التباين الأحادي للفروق نحو المرونة التنظيمية

رقم الفرضية الفرعية	المتغير	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى دلالة T	النتيجة
الفرضية الفرعية الثانية	العمر (بالسنة)	أقل من 30 40-30 50 - 41 51 فأكثر	3.52 3.45 2.78 3.17	0.34 0.43 0.32 0.25	0.311	0.139	قبول الفرضية
الفرضية الفرعية الثالثة	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل تكوين مهني جامعي	2.28 2.25 3.11	0.65 0.15 0.28	1.981	*0.001	رفض الفرضية
الفرضية الفرعية الرابعة	الأقدمية (بالسنة)	أقل من 05 10-05 10 فأكثر	3.32 3.67 3.70	0.24 0.62 0.64	4.713	0.185	قبول الفرضية
الفرضية الفرعية الخامسة	السلوك الوظيفي	إطار عون تحكم عون تنفيذ	3.46 2.34 2.35	0.43 0.59 0.92	1.506	0.172	قبول الفرضية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

يلاحظ من خلال الجدول صحة الفرضيات الفرعية، فيما يتعلق بعدم وجود فروق نحو المرونة التنظيمية لكل من العمر، الأقدمية والسلوك الوظيفي بسبب تسجيل مستويات دلالة أكبر من (0.05) والتي قدرت على التوالي بـ (0.139)، (0.185)، (0.172)، في حين يلاحظ تسجيل مستوى معنوية لبعدها المستوى التعليمي قدر بـ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية واستبدالها بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق للمرونة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق تم إحتساب معامل LSD والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 11: نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية نحو المرونة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

البعد	المتوسط الحسابي	ثانوي فأقل (2.28)	تكوين مهني (2.25)	جامعي (3.11)
	ثانوية فأقل (2.28)	-	0.123	*0.000
المستوى	تكوين مهني (2.25)	0.123	-	*0.000
التعلمي	جامعي (3.11)	*0.000	*0.000	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ بأن الفروق بين إجابات الباحثين نحو المرونة التنظيمية فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي يرجع مصدرها إلى الباحثين المنتمين لفئة الجامعيين، الذي سجل مستوى معنوية مع باقي الفئات قدر ب (0.000) وكانت لصالحها، نظرا لإرتفاع متوسطها الحسابي، مما يعني أن هذه الفئة أكثر إستعدادا للمرونة التنظيمية وأكثر تقبلا لها.

5. خاتمة

إن المرونة التنظيمية مهمة للمؤسسات الراغبة في مسايرة التغيرات والتكيف مع متطلبات البيئة من الناحية الاستراتيجية، الإدارية والتشغيلية، لما لها من آثار إيجابية على تحسين الأداء العام، بما ينعكس على أحداث التطوير المستمر والديمومة للمنظمة. هدفت الدراسة لمعرفة واقع المرونة التنظيمية وتأثرها بالفروق الشخصية والوظيفية من وجهة نظر الباحثين بالمؤسسة محل البحث، وجاءت الدراسة بالنتائج الآتية:

- أظهرت نتائج الدراسة تسجيل مستوى متوسط للمرونة التنظيمية قدر ب (3.17)؛
- أظهرت النتائج تسجيل مستويات متوسطة لجميع أبعاد المرونة التنظيمية، وجاءت المرونة التشغيلية أولا من حيث مستوى التوفر تليها كل من المرونة الادارية والمرونة الاستراتيجية؛
- تبين من النتائج توفر المرونة التنظيمية بجميع أبعادها بمؤسسة الدراسة؛

- أظهرت النتائج عدم تسجيل فروق تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى الوظيفي والأقدمية نحو المرونة التنظيمية؛
 - أظهرت نتائج الدراسة تسجيل فروق بين إجابات الباحثين نحو المرونة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، كان مصدرها فئة الجامعيين.
- بناء على نتائج الدراسة يمكن إقتراح ما يأتي:
- ضرورة تعزيز مستويات المرونة التنظيمية، من خلال الرفع من المرونة الاستراتيجية، الإدارية والمرونة التشغيلية بالمؤسسة محل البحث؛
 - الرفع من المرونة التشغيلية، من خلال التعزيز المستمر للقدرات عن طريق برامج التدريب ورفع قدرة المؤسسة على الربط بين عملياتها التشغيلية وتحقيق التوازن بين مواردها وغايتها؛
 - تعزيز المرونة الإدارية، من خلال الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن وتفعيل أساليب إدارية كتفويض السلطة وتمكين العاملين، بالإضافة لتفعيل نظام معلومات مرن بين المستويات الوظيفية ووضع السياسات التنظيمية الكفيلة بتبسيط الإجراءات الإدارية واختصار تنفيذها؛
 - تعزيز المرونة الاستراتيجية، بضمان السبل الكفيلة بحرية التنقل بين الإستراتيجيات البديلة، عن طريق التحكم في أدوات التشخيص الاستراتيجي وأنظمة الذكاء الإستراتيجي، بما يمنح المنظمة التعرف على الفرص والتهديدات ومواءمتها مع نقاط القوة والضعف؛
 - تبني ثقافة التغيير واستثمارها كمدخل للتطوير التنظيمي وعدم التعامل مع التغيير باعتباره تهديدا للمنظمة ولكن باعتباره فرصة لتحقيق سبق التنافسي وقيادة السوق.

6. قائمة المراجع


Dahouu Hacini, K., & Hacini, I. (2013). *La fleililité de l'entreprise. revue d'economie et de management. Université Aboubeker Belkaid de Tlemcen, Vol 12, N(01), 79- 88.*

- الشمري، أحمد عبد الله أمانة. و حسين، رشا عباس. (2016). دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لعينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف. كتاب الملتقى الدولي الحادي عشر: رؤية أكاديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والاداري في العراق. جامعة كربلاء. كربلاء، العراق.
- بن أحمد، آسية. (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجيلالي اليااس، سيدي بلعباس، الجزائر.
- محمودي، حسين. (2016). أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. قسم العلوم التجارية. جامعة المسيلة. المسيلة، الجزائر.
- خاطر، سامح أحمد فتحى. (2020). أثر أبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل: الدور الوسيط للصور الذهنية للمنظمة: مجلة التجارة والتمويل، المجلد 40، العدد 03، 127-174.
- النعاس، سعيد علي. و بن عودة، مصطفى. (2020). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مديعة الهضاب العليا بالجلفة. مجلة مجاميع المعرفة. المجلد 06، العدد 02، 564-578.
- كوين، عبد الكاظم محسن. الكعبي، حميد سالم. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 40، 208-234.
- جرغون، عصام رفعت. و الديراوي، أيمن حسن. (2021). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية. مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وادارة الفرص، المجلد 03، العدد 12، 106-136.
- محمد حمدي زكي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 04، 609-660.
- بوخضرة، مريم. و بوفاس، الشريف. (2020). أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس. مجلة العلوم الانسانية، المجلد 07، العدد 02، 602-619.

The level of availability of dimensions of organizational flexibility in the Algerian enterprise for the manufacture of pipes and the impact of personal and professional differences in it

Messaouda Bellakhdar^{1*}

¹ laboratory (LFIEGE), University Badji Mokhtar -Annaba (Algeria)

messouda.belakhdar@univ-annaba.dz 

Received: 06-05-2022

Accepted: 06-06-2022

Abstract

The study aims to identify the level of organizational flexibility in the organization under study and the impact of individual and functional differences on it. To achieve this target, a questionnaire was designed and distributed to a sample of workers that included statements about flexibility and its dimensions.

In order to analyze the results, descriptive statistical, T-test and one-way analysis of variance were used. One of the most important results of the study is the medium availability of the organizational flexibility and its dimensions, In addition the study find a differences towards organizational flexibility due to the educational level related to the university category, in contrast to the absence of differences for the rest of the functional and personal characteristics. One of the most important suggestions is the necessity of finding methods to increase the organizational flexibility with its dimensions.

Keywords:

Organizational flexibility;
Dimensions of organizational flexibility;
Individual and functional differences.

JEL Classification Codes: M10; M19.

* Corresponding author