

أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مذبغة الهضاب العليا بالجلفة-

الجزائر

The effect of organizational flexibility on activating organizational citizenship behaviors: a case study of the high plateaus tannery in Djelfa-Algeria

سعيد علي النعاس¹، بن عودة مصطفى²

¹ مخبر MQEMADD، جامعة زيان عاشور الجلقة، الجزائر، s.naas@univ-djelfa.dz

² مخبر MQEMADD، جامعة زيان عاشور الجلقة، الجزائر، m.benaouda@mail.univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2020/10/29

تاريخ القبول: 2020/10/13

تاريخ الاستلام: 2020/07/10

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال دراسة حالة مذبغة الهضاب العليا بالجلقة، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحديد حجم العينة والمقدرة ب (84) بالاعتماد على معادلة هيربرت أركن، وتم 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 بمذبغة الهضاب العليا، كما تبين من خلال نتائج الإنحدار المتعدد أن هنالك علاقة تأثير بين كل من أبعاد المرونة التنظيمية (الرسمية، التعقيد والمركزية) على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمذبغة الهضاب العليا بولاية الجلقة.

الكلمات المفتاحية: مرونة تنظيمية؛ سلوكيات مواطنة تنظيمية، مذبغة هضاب عليا.

تصنيف JEL: D90، D23

Abstract:

The current study aims to know the effect of organizational flexibility on enabling organizational citizenship behaviors through a case study of the high plateaus tannery in Djelfa, and the quantitative approach was relied on by specifying a sample size and which is estimated by (84) by relying on the Herbert Arken equation, and the questionnaire tool was used and distributed On the employees of the institution, the study concluded to a set of results, the most important one is the existence of a high level of realization of both organizational flexibility and citizenship behaviors of workers in the tannery of the high plateaus, as it was shown through the results of multiple regression that there is an impact relationship between each dimension of organizational flexibility (official, complexity and centralization) to activate organizational citizenship behaviors among workers in the tannery of the high plateaus by the province of Djelfa

Keys words: organizational flexibility; organizational citizenship behaviors; the high plateaus tannery.

JEL classification codes: D90; D23

المؤلف المرسل: سعيد علي النعاس، الإيميل: s.naas@univ-djelfa.dz

تمهيد:

في ظل المنافسة الشديدة والتغيير المستمر في البيئة يجعل المنظمات في حالة تأهب قصوى لمواجهة التحديات من خلال الإمكانيات التي تمتلكها والتي تعتبر أحد أهم العوامل التي تمكنها من تحقيق أداء متميز، ولعل أهم هذه الإمكانيات المرونة التنظيمية والتي تمكن المنظمات من التكيف مع حالات المخاطرة وعدم التأكد وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير أدائها. وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تفعيل وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية التي تحتاجها المؤسسات لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المؤسسات.

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للبحث عن المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، انطلاقا من محاولة التعريف بمفهومهما، وكذا تحديد طبيعة العلاقة بينهما، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب وذلك بتطبيق هذه الدراسة على قطاع صناعة الجلود بالجزائر، متخذين مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة كعينة في الدراسة الميدانية.

إشكالية الدراسة: يمكن صياغة الإشكالية التي ينطلق منها موضوع الدراسة كما يلي:

ما مدى تأثير المرونة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة؟

واستناداً إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى إدراك المرونة التنظيمية لدى العاملين في مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة؟
- ما مستوى إدراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة؟
- هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائية بين المرونة التنظيمية كمتغير مستقل، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة؟

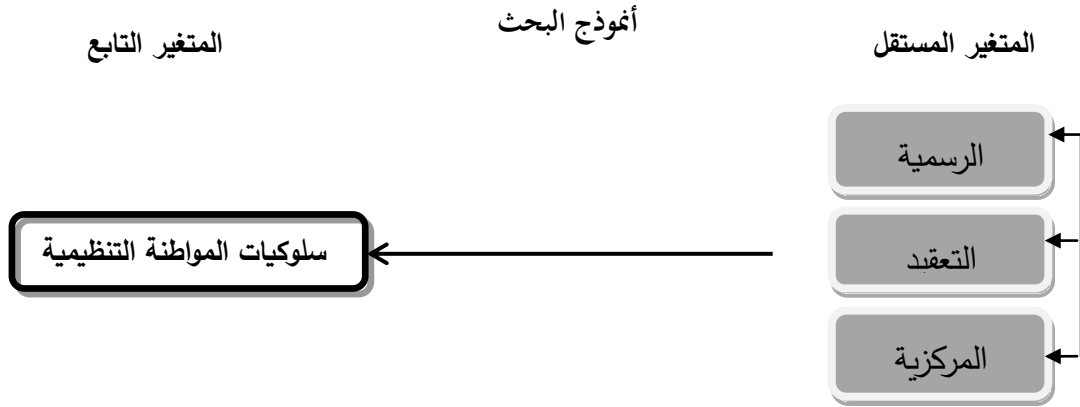
فرضيات الدراسة

وانطلاقاً من هذه المشكلة الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة، تم وضع فرضيتين رئيسيتين هما:

- **الفرضية الأولى:** «لا يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (المرونة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة».
- **الفرضية الثانية:** «لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد المرونة التنظيمية (الرسمية، التعقيد، المركزية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة».

أنموذج الدراسة:

من أجل توضيح متغيرات البحث، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة البحث فقد تم تصميم أنموذج بين المتغير المستقل (اتساق وتجانس القيم التنظيمية)، والمتغير التابع (ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية).



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على الدراسات السابقة

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل علاقة التأثير بين المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة، ويتضمن ذلك تحقيق الأهداف الآتية:
- توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ودور كل منهما بالنسبة للمؤسسات الصناعية في إثبات الجدوى من الأداء الشامل؛
 - التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك كل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، طبقاً لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة؛
 - اختبار طبيعة التأثير بين المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، على صعيد المتغيرات والأبعاد وبيان نتائج الاختبار وتفسيرها؛
 - الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذا البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، فعلى المستوى العلمي يستمد البحث أهميته مما يلي:
- أنه يعد مكماً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبياً في إدارة الأعمال، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بالمرونة التنظيمية خاصة في المنظمات الصناعية الجزائرية؛
 - إن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة نسبياً بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته كونه يتناول موضوعين هامين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد والمجتمعات، والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في العديد من منظماتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين؛
 - يركز البحث على تفعيل المفاهيم والمبادئ النظرية المندرجة ضمن مفهوم المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كآليات معرفية للتعامل مع المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالعمل الإداري.
- أما على المستوى التطبيقي فيستمد البحث أهميته مما يلي:

عنوان المقال: أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة

الهضاب العليا بالجلفة-الجزائر.

- تكوين تصور واضح لمستوى المرونة التنظيمية وكذا سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدين بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة؛
- في ضوء ما يُسفر عنه البحث من نتائج يمكن معرفة العناصر التنظيمية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي العمل على توفير هذه العناصر في بيئة العمل مما يساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية؛
- إحاطة المدراء وصانعي القرارات بالمؤسسة محل الدراسة بدور المرونة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التأثير على محدداتها.

منهج الدراسة:

من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على المشكلة المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة.

1. التأصيل المعرفي لمتغيرات الدراسة:

يتعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل الإطار النظري والفكري لمفاهيم كل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

1.1. المرونة التنظيمية

1.1.1 مفهوم المرونة التنظيمية: تناول العديد من العلماء والباحثين الاقتصاديين مفهوم المرونة التنظيمية، وسنعرض فيما يلي البعض منهم:

حسب "Celuch & al": المرونة التنظيمية تعكس القدرة الاستباقية للمنظمة على توقع تغير البيئة في المستقبل، الاستجابة ورد الفعل بسرعة وكفاءة على هذه التغيرات بمجرد وضوحها له (IONESCU, CORNESCU, & DRUICĂ, 2012)؛ ومن جهة أخرى تعتبر المرونة التنظيمية على أنها القدرة التنظيمية التي تمكن المنظمة من العمل في بيئة أكثر اضطرابا (Rameshwar, et al., 2019)، وحسب "Eppink": يمكن وصف المرونة التنظيمية بأنها سمة المنظمات التي تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة أو يجعلها في وضع أفضل للاستجابة بنجاح لمثل هذا التغيير (Roberts & Stockport, 2009) كما يرى كل من (Srinivasan and Swink, 2018): المرونة التنظيمية من حيث سلسلة التوريد، كقدرة مديري سلسلة التوريد على إعادة تكوين سلاسل التوريد الداخلية الخاصة بهم بكفاءة وفعالية للتكيف مع ظروف سوق العرض والطلب المتغيرة. (Srinivasan & Swink, 2018) وما سبق يمكن القول إن المرونة التنظيمية: لا تمثل فقط القدرات والإمكانات التي تملكها المنظمة لتتمكن من الاستجابة للتغيرات والتطورات المحيطة بها، وتتمثل أيضا في القدرة على السبق في التنبؤ بهذه التغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيرها على تحقيق المنظمة لأهدافها.

2.1.1 أهمية المرونة التنظيمية:

لقد أصبحت أهمية الاعتراف في سرعة الاستجابة للمشاكل من الأولويات حيث ازدادت شدة المنافسة في الآونة الأخيرة حيث أن تكلفة التأخير هي أكبر من تكلفة الخطأ في بعض الأحيان (Shimizu & Michael, 2004)، كما أن المرونة التنظيمية لها تأثير إيجابي على جوانب عديدة في المؤسسة من أهمها: (ناظم و قصي ، 2016)

الربحية؛ رضا الزبائن المستمر؛ جودة العمل والمنتج؛ الإنتاجية؛ الابتكار؛ بيئة عمل ملائمة.

3.1.1. أبعاد المرونة التنظيمية: هنالك العديد من الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية وأن بعضها أخذت أبعاد

مختلفة، ويعتمد الباحثان من خلال إطلاعهم على العديد من الدراسات على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي كالتالي:

● **الرسمية:** تشير الرسمية الى أي مدى يسترشد سلوك الموظف بالقواعد والإجراءات حيث ان المنظمات التي لديها درجة عالية من الرسمية تكون لديها قواعد وإجراءات من شأنها ان تعزل العفوية والمرونة اللازمة للابتكار الداخلي وهي على عكس المنظمات التي لديها درجة منخفضة من الرسمية حيث الموظفون يمتلكون تفاعلات اجتماعية ومن المؤكد ان انخفاض الرسمية يحفز التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة؛ (Chen & Huang, 2007)

● **التعقيد:** يعني درجة الاختلاف والتمايز الموجود في المنظمة او هي عدد المستويات الإدارية وحجم النطاق والاشراف في منظمة ما؛ (الحشاش، 2013)

● **المركزية:** هي الدرجة التي تتركز فيها سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للمنظمة، ففي المنظمات ذات الدرجة العالية من المركزية تتخذ العديد من القرارات المهمة في المستويات العليا من التسلسل الهرمي، بينما في المنظمات ذات المركزية المنخفضة (اللامركزية)، يتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل في المستويات الدنيا من قبل الموظفين الذين هم أقرب للمشكلة. (ناظم و قصي ، 2016 ،

2.1. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

1.2.1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: لإعطاء الدلالة الحقيقة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى

عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

يعرفها (Organ, 1995)، بأنها: «سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز» (باوزير ، 2011)، وكما تعرف أيضا على أنها: «مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أدائها» (Pristika & Hakim, 2020).

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي لسلوك المواطنة التنظيمية:

بأنها تلك الجهود التطوعية النابعة التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي.

2.2.1. أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية مهمة للمجتمع، فهي تعكس إيجاباً عليه من خلال انتقال الفرد الممارس لهذا السلوك بقيمه التنظيمية إلى بثها في المجتمع؛ (AsgarI, Mezginejad, & Taherpour, 2020)، كما تشجع على حل المشكلات بشكل استباقي إبداعي لتلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح؛ (Kim, Chen , & kong, 2020)، وتساهم في تعزيز البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتم فيها العمل (John , 2020).

3.2.1. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

عنوان المقال: أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة

الهضاب العليا بالجلفة-الجزائر.

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور هذا السلوك أو اختفائه، عكف كثير من الباحثين على إجراء الكثير من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة؛ وتوصلنا من هذه الدراسات إلى أن هناك إجماع حول خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، والمتمثلة في ما يلي :

- **الإيثار:** ويقصد به قدرة الفرد على مساعدة الآخرين (الزملاء، الرؤساء، الزبائن) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة (Nonnis, et al., 2020)
- **الكياسة:** ويقصد بها قدرة العاملين على منع وقوع المشاكل في العمل قبل حدوثها، أو العمل على إيجاد حلول مناسبة عند وقوعها (Ranjhan & Mallick, 2018)،
- **الروح الرياضية:** وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون التدمير والشعور بالظلم. (Singh & Srivastava, 2016)
- **الضمير الحي:** يمثل سلوك الفرد الإرادي والتطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد من متطلبات الوظيفة؛ (Nonnis, Cuccu, Massidda, & Cortese, 2017)
- **السلوك الحضاري:** ويتمثل في السلوكيات التي تظهر شعوراً كبيراً بالمسؤولية تجاه المنظمة وإعطاء الأولوية لمصلحة المنظمة، وإظهار الولاء لها بالحرص على سمعتها والحفاظ على صورتها. (Nonnis, et al., 2020)

2. الإطار التطبيقي للبحث

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع يتطلب كخطوة أولية توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال:

1.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، واختبار الفرضيات ميدانياً قد اختار الباحث إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على قطاع الجلود ممثلاً بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة. اعتماداً على المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها؛ حدد الباحثان مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع الموظفين في مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة والبالغ عددهم (106) موظف، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، الوظائف النمطية).

2.2. عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قام الباحثان، بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية، وقد تم حساب عينة البحث وفق معادلة هيربرت أركن:

$$n = X(1-x) / [X(1-x)/N + \alpha^2/\delta^2]$$

وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في بحوث الدراسات العليا، وتخص نسبة المجتمع، وتتغير بتغير حجم المجتمع. ووفقاً لهذا الأسلوب فقد تم اختيار حجم عينة الموظفين لإجراء الدراسة الميدانية هو (84) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (106) موظف.

وللحصول على (84) إستمارة صالحة للقياس تم توزيع (106) إستمارة على موظفي مديعة الهضاب العليا بولاية الجلفة بطريقة عشوائية، فتم إسترجاع (87) إستمارة صالحة للقياس، وتم العمل على (84) إستمارة فقط والتي تمثل نسبة (100%) من حجم العينة المطلوبة، وهي نسبة صالحة ومقبولة إحصائياً لتعميم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

3.2. تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين أساساً في مجالات إدارة الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتملاً على أربعة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: خصص للرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث تم من خلالها تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، والتأكيد على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي، كما تمت الإشارة إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة؛

الجزء الثاني: خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، وكذا اسم المؤسسة محل الدراسة)؛

الجزء الثالث: خصص لقياس المرونة التنظيمية، وتقيسها الفقرات: (1-12)؛ وزعت على ثلاثة أبعاد؛ البعد الأول الرسمية وتقيسه الفقرات: (1-4)؛ والبعد الثاني التعقيد وتقيسه الفقرات: (5-8)؛ والبعد الثالث المركزية وتقيسه الفقرات: (9-12).

الجزء الرابع: خصص لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وتكون من (20) فقرة.

4.2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار **K-S Kolmogorov-Smirnov Test**، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة الجدول التالي:

الجدول رقم 1: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	إحصائي الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المرونة التنظيمية	0.173	0.000
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.132	0.001

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (1)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لمتغير المرونة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع آخر من الاختبارات تسمى بالاختبارات اللامعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

5.2. ثبات أداة الدراسة:

أما في تقدير ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا (**Cronbachs' Alpha**)، لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (2)، أن معامل الثبات للدراسة

عنوان المقال: أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة

الهضاب العليا بالجلفة-الجزائر.

ككل فقد كانت قيمته (0.733)، وهي قيمة أكبر من (0.7) وهي قيم جيدة جدا، تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تنسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

الجدول رقم 2: معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
المرونة التنظيمية	12	0.866
سلوكيات المواطنة التنظيمية	20	0.778
متغيرات الدراسة	32	0.733

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

6.2. عرض ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة:

الهدف من هذا المحور هو إعطاء تصور عام حول المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.

7.2. مستوى إدراك أبعاد المرونة التنظيمية لدى العاملين في مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة:

من اجل معرفة مستوى إدراك المرونة التنظيمية وأبعادها (الرسمية، التعقيد، المركزية) من وجهة نظر موظفي مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة يجب علينا حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المرونة التنظيمية

أبعاد المرونة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
تكون إجراءات وتعليمات العمل التي تغطي الأنشطة اليومية مثبتة ومكتوبة في منظمكم.	3.425	0.895	مرتفع
يملك العاملون استقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل التي يرغبون بها.	3.771	1.090	مرتفع
يستطيع العاملون العمل وفق تعليمات رسمية دون الرجوع الى زملائهم	4.164	0.433	مرتفع
يتصرف العاملون في المنظمة في معظم أمور عملهم من دون الرجوع الى المسؤول المباشر لوجود أوامر محددة مسبقا.	4.280	0.720	مرتفع
الرسمية	3.910	0.5782	مرتفع
تنسب المعلومات في المنظمة لمستويات إدارية متعددة.	3.769	1.025	مرتفع
توجد حدود فاصلة بين الأقسام تجعلني غير قادر على الاتصال معها لحل المشكلات الإدارية والتنظيمية دون موافقة الرئيس الأعلى.	3.916	0.921	مرتفع

مرتفع	0.603	4.261	عدد الوحدات التابعة لقسمك محدودة وقليلة.	
مرتفع	1.178	3.904	يمارس الأفراد مهام كثيرة في إنجاز وظائفهم.	
مرتفع	0.725	3.957	التعقيد	
مرتفع	0.767	4.035	لدى متخذي القرار الحرية الكافية في إختيار الوسائل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة.	
مرتفع	0.711	3.892	تكون صياغة الأهداف في الأقسام المختلفة عن طريق الإدارة العليا والعاملين مسؤولين عن تنفيذها فقط.	
مرتفع	0.740	3.869	يحق للعاملين المشاركة في عملية صنع القرارات.	
متوسط	1.312	3.011	تعد الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنفيذ الخطط ومنح الإجازات وتغيير وقت وساعات العمل.	
مرتفع	0.783	3.632	المركزية	
مرتفع	//	0.529	3.833	المجموع بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (3)، أن مستوى المرونة التنظيمية بأبعادها كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المتغير إذ بلغ (3.8333)، بانحراف معياري قدره (0.5290)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور. ومن حيث ترتيب أبعاد المرونة التنظيمية فقد جاء بعد التعقيد في المرتبة الأولى، يليه بعد الرسمية في المرتبة الثانية، يليه بعد المركزية في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الثلاثة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة.

8.2. مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة:

من أجل معرفة مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة يجب علينا حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
أرغب بمساعدة زملائي الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة.	3.428	0.895	مرتفع
أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب مني.	3.773	1.090	مرتفع

عنوان المقال: أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة

الهضاب العليا بالجلفة-الجزائر.

مرتفع	0.720	4.285	أحب أن أكرس جزء من وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكلهم المهنية.
مرتفع	0.921	3.916	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.
مرتفع	0.583	4.404	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.
مرتفع	0.610	4.190	ألتزم بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.
مرتفع	0.616	4.523	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
مرتفع	0.731	4.4167	ألتزم للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.
مرتفع	1.176	3.809	أقوم بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر.
مرتفع	1.232	4.214	أتحمل الظروف الصعبة في العمل لصالح المؤسسة وأقبلها بكل سرور.
مرتفع	0.711	3.892	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.
متوسط	1.311	3.011	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.
مرتفع	0.545	4.667	أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة.
مرتفع	1.025	3.761	أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة.
مرتفع	1.168	3.904	أفتخر بانتمائي للمؤسسة وأتحدث عنها إيجابياً أمام الآخرين.
مرتفع	0.636	4.166	أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.
مرتفع	1.138	4.071	أزود زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.
مرتفع	0.603	4.166	أحرص على احترام حقوق وخصوصيات زملاء الآخرين وعدم الخوض فيها.
مرتفع	0.603	4.261	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة.
مرتفع	0.732	3.910	أحرص دوماً على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل.
مرتفع	0.529	4.057	المجموع بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4)، أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المتغير إذ بلغ (4.057)، بإنحراف معياري قدره (0.529)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا المحور كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً. مما يبرز اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو القبول العام على الفقرات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي **برفض** الفرضية الصفرية و**قبول** الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (المرونة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية) لدى العاملين في مديعة الهضاب العليا بولاية الجلفة».

9.2. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثالثة والتي نصت بأن: «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد المرونة التنظيمية (الرسمية، التعقيد، المركزية)، مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديعة الهضاب العليا بولاية الجلفة».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لتحديد أثر أبعاد المرونة التنظيمية كمتغير مستقل على سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم 5: نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد المرونة التنظيمية على

سلوكيات المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	R	R ²	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	3	16.74	5.58	52.2	0.811	0.662	*0.000
الخطأ	80	8.544	0.10	—	—	—	—
المجموع	83	25.28	—	—	—	—	—

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.81$) وهذا يعني أن هنالك علاقات إرتباطية جيدة، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.66$) وهذا يعني أن التغير في متغير المرونة التنظيمية، يفسر ما مقداره (66%)، من التباين في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

عنوان المقال: أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة-الجزائر.

الجدول رقم 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المرونة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	3.310	11.716	/	/	0.000	/
الرسمية	-0.206	2.210	0.81	0.66	0.030	يوجد اثر
التعقيد	-0.181	3.249			0.002	يوجد اثر
المركزية	<u>0.688</u>	<u>10.662</u>			0.000	يوجد اثر
Y=3.310-0.20x ₁ -0.18 x ₂ + 0.68x ₃ + ε						
المعادلة						
الخطأ						(^٥) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (6)، أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة التنظيمية كمتغيرات مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لكل من الأبعاد أكبر من مستوى المعنوية المفروض وبالبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.81)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسرت ابعاد المرونة التنظيمية مع بعض ما مقداره (66%)، من التباين في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، ويمكن تمثيل التأثير بين ابعاد المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمعادلة التالية:

$$Y = 3.310 - 0.20x_1 - 0.18x_2 + 0.68x_3 + \varepsilon$$

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد المرونة التنظيمية (الرسمية، التعقيد، المركزية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.

كما نرفضها في جزئية معينة، ونقبل بالفرضية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد المرونة التنظيمية (بعد الرسمية، بعد المركزية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.

الخلاصة:

من خلال الدراسة المجراة والمتعلقة باستكشاف تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، تمت تجلية المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

- إن إدراك مستوى المرونة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها، فقد جاء بعد التعقيد في المرتبة الأولى، يليه بعد الرسمية في المرتبة الثانية، يليه بعد المركزية في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة؛

- إن إدراك مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب فقراته، إذ جاء تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة؛
- تبين من خلال نتائج الانحدار المتعدد الى ان هنالك اثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد المرونة التنظيمية (بعد الرسمية، بعد المركزية وبعد التعقيد) على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.

التوصيات

- ضرورة اهتمام إدارة مدبغة الهضاب العليا بالاستثمار في سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتنميتها لدى العاملين فيها، ولاسيما وأن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه السلوكيات في المدبغة؛
- الاهتمام بتشجيع العاملين على الممارسات التطوعية، وذلك من خلال قيام المديرين والمسؤولين أنفسهم بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن يكونوا مثالا وقدوة لغيرهم من المرؤوسين؛
- اهتمام ادارة مدبغة الهضاب العليا بخلق المناخ التنظيمي المناسب الذي من شأنه يساعد العاملين على ممارسة هذا السلوكيات؛
- مكافأة هذه الجهود العفوية والتطوعية ماديا ومعنويا؛
- إلحاق العاملين بدورات تدريبية وكذا عقد ندوات عن سلوكيات المواطنة التنظيمية لتنمية الوعي لدى العاملين بمفهوم وأهمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وآثاره الايجابية سواء على مستوى الفرد، أو المؤسسة؛
- تطوير آليات مناسبة وشفافة وعادلة لمكافأة العامل الذي يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- وضع أسماء المتطوعين المتميزين من العاملين في لوحة الشرف الخاصة بكل المؤسسة.
- تعديل نظم الترقية بناءً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإسناد المناصب لمن يستحقها على أساس الكفاءة والمهنية التطوعية في العمل؛
- تذليل الصعوبات أمام المتطوعين وإزالة القيود، وتقديم المساعدات اللازمة وإتاحة الموارد، وقواعد البيانات اللازمة للممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- جواد الزيدي ناظم ، و إسماعيل قصي . (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(94)، 50-83.
- حسان ثابت الخشاب. (2013). ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل : أنموذج تقويمي مقترح. *تنمية الراكدين*، 35(111)، 79-99. تم الاسترداد من <https://search.emarefa.net/detail/BIM-322333>
- عبد الله داوود عبد الله باوزير . (2011). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية : دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية*، 2011(07)، 67-86. تم الاسترداد من <https://search.emarefa.net/detail/BIM-576369>

المراجع الأجنبية:

- Nonnis, M., Cuccu, S., Massidda, D., & Cortese, C. G. (2017). The Italian version of the Dutch Workaholism Scale (DUWAS): A study on a group of nurses.

BOLLETTINO DI PSICOLOGIA APPLICATA, 65, 47–57. Retrieved from <https://www.giuntios.it/bpa/numero-278>

- Ranjhan, S., & Mallick, E. (2018). Organizational Citizenship Behaviour Creating Competitive Advantage in Indian Health Care Industry: The Moderating Role of HR Practices. **Global Business Review**, 19(05), 1275-1289. doi:<https://doi.org/10.1177/0972150918788629>
- Roberts, N., & Stockport, G. (2009). Defining Strategic Flexibility. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 10, 27–32. doi:<https://doi.org/10.1007/BF03396553>
- Shimizu, K., & Michael, A. H. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. **Academy of Management Perspectives**, 14(4), 44–59. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>
- AsgarI, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. **Innovar**, 30(75), 87-98. doi:<https://doi.org/10.15446/inno>
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, 27(02), 104-118. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001>
- IONESCU, V. C., CORNESCU, V., & DRUICĂ, E. (2012). Flexible Organization. **Global Business and Management Research: An International Journal**, 4(3), 277-285.
- John, J. S. (2020). Organizational Citizenship Behaviour as Payback for Fairly Implemented Competency Development Practices. **ORSEA JOURNAL**, 09, 72-89.
- Kim, H., Chen, Y., & kong, H. (2020). Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Networking Behavior. **Sustainability**, 12(01), 1-18. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su12010288>
- Nonnis, M., Massidda, D., Cabiddu, C., Cuccu, S., Pedditzi, M. L., & Cortese, C. G. (2020). Motivation to Donate, Job Crafting, and Organizational Citizenship Behavior in Blood Collection Volunteers in Non-Profit Organizations. **international Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(03), 1-17. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph17030934>
- Pristika, A. Y., & Hakim, A. (2020). The Influence of Organizational Citizenship Behavior, Continuance Commitment, Emotional Intelligence, and Spirituality on Performance. **Advances in Economics, Business and Management Research**, 115, 80-84. doi:<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200127.016>
- Rameshwar, D., Angappa, G., Stephen J, C., Samuel, W. F., David, R., & Cyril, F. (2019). Empirical investigation of data analytics capability and organizational

flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 1-20.

- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 17(03), 594-609. doi:<https://doi.org/10.1177/0972150916630804>
- Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). An Investigation of Visibility and Flexibility as Complements to Supply Chain Analytics: An Organizational Information Processing Theory Perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849–1867.