



**المرونة التشغيلية والمالية وكفاءة التنظيمات
دراسة ميدانية مقارنة في محافظة بني سويف**

إعداد

عبير نبيل شعبان زكي

طالبة دكتوراه بقسم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة بني سويف

إشراف

أ. د / محمد حمزة أمين

أستاذ علم الاجتماع

كلية الآداب - جامعة بني سويف

أ.د/ طلعت إبراهيم لطفي

أستاذ علم الاجتماع المتفرغ

كلية الآداب - جامعة بني سويف



المستخلص:

يستهدف هذا البحث التعرف على مستوى المرونة التشغيلية والمالية في أنماط العمل داخل التنظيمين محل الدراسة، وتأثير ذلك على تحقيق كفاءة التنظيمات. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق العينة، كما استعانت الباحثة بالمنهج المقارن Comparative Method؛ وقد تمّ الاعتماد على صحيفة المقابلة وجماعات المناقشة البؤرية (المركزة) وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (348) مبحوثاً من العاملين في مصنعي نوريكا ودهيدروفودز. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة التشغيلية والمالية بين المصنعين، حيث يرتفع مستوى المرونة التشغيلية والمالية في مصنع ديهيدروفودز عنه في مصنع نوريكا، كما تبين أن هناك علاقة قوية بين توافر المرونة التشغيلية والمالية وتحقيق كفاءة التنظيمات.

الكلمات المفتاحية:

المرونة التشغيلية، المرونة المالية، الكفاءة التنظيمية، التنظيم.

Abstract:

The current research aims to identify the level of Operational and Financial Flexibility, in Work Patterns within the two organizations under study, and the impact of this on achieving efficiency of organizations.

The study relied on the Social Survey method based on sampling, and it relied on the use of the Comparative Method, as well as on the Interview Sheets, focus group discussion, and analysis of documents and records were relied upon as tools for data collection. The research sample consisted of 384 Respondents from Workers in Norica and Dahydrofoods Factories.

The study concluded that there are significant differences with statistical significance in the level of Operational and Financial Flexibility between the two Factories, where the level of Operational and Financial Flexibility is higher in Dahydrofoods Factory than in Norica Factory, and the study proved a significant relation between Operational and Financial Flexibility, and achieving efficiency of organizations.

:key words

Operational Flexibility, Financial Flexibility, Organizational Efficiency, organization.

المقدمة

يرى علماء الاجتماع أن العمل المرن أصبح يميز بشكل متزايد المنشآت الصناعية في مجتمع ما بعد الصناعة. ويذهب بعض العلماء إلى أن تزايد المنافسة على النطاقين الدولي والقومي يفرض إحداث مزيد من المرونة في الشركات من أجل أن تستجيب بسرعة للتغيرات في سوق الإنتاج، ويشمل هذا على مرونة أكبر في مستويات التشغيل (المرونة العددية)، ومهام ومهارات العمل (المرونة الوظيفية)، أما التخصص المرن فيوجد في الشركات الصغيرة غير المركزية التي تتجه إلى الأسواق الملائمة، بدلاً من أن تتجه (كما هو الحال في الفردية) إلى الشركات المركزية الكبيرة التي تعتمد على الإنتاج الكبير (خطوط الإنتاج). ويدين جزء كبير من الجدل الدائر حول موضوع مرونة العمل إلى الدراسات التي أجريت عن الشركات اليابانية ونمط التصنيع الياباني. (Scott & Marshall, 2005: 224)

وتُعدُّ المرونة التشغيلية من أهمّ المتطلبات الأساسية التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه وضمان بقائه واستمراره في سوق العمل، ولعلّ من بين أهمّ الأهداف التي قد تتأثر بتطبيق مبادئ المرونة التشغيلية (كفاءة التنظيمات) تلك التي تُعدُّ أحد العناصر المهمة في زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، وخلق ميزة تنافسية، وهو في نهاية المطاف ما ينشده أيُّ تنظيم بغضّ النظر عن طبيعة نشاطه.

إشكالية الدراسة

نظرًا لما تعانيه معظم التنظيمات المصرية، من عدم القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة المفاجئة التي تحدث في سوق العمل مما يضر بقدرتها على تحقيق أهدافها، جاءت فكرة الدراسة في اقتراح نموذج قد يساعد الإدارة والعاملين في هذه التنظيمات على بناء بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والسهولة في آلية تنفيذ المعاملات والإجراءات، والتحرر من الأفكار النمطية، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك من خلال



بحث طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المرونة التشغيلية وكفاءة التنظيمات. ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة التي يمكن تلخيصها في التساؤل التالي: ما الدور الذي تلعبه المرونة التشغيلية والمالية في تعزيز كفاءة التنظيمات؟.

أهمية البحث

لهذه الدراسة أهمية نظرية وتطبيقية في آن واحد؛ فمن الناحية النظرية تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر متغيرين مهمين في حياة التنظيمات بصفة عامة والتنظيم الصناعي بشكل خاص وهما المرونة التشغيلية والمالية وكفاءة التنظيمات، والكشف عن العلاقة بينهما. ومن الناحية التطبيقية، تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية الفئة المهنية المدروسة (العمال الصناعيين)، وتعدُّ هذه الفئة من أهم فئات المجتمع؛ حيث يقع على عاتقهم مسئولية النهوض باقتصاد المجتمع وتحقيق أهداف التنظيم، الأمر الذي يكشف الأهمية الكبيرة لدراسة هذه الفئة من أجل الارتقاء بالمستوى الاقتصادي لأفراد المجتمع.

أهداف البحث وتساؤلاته

تهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى الكشف عن مستوى المرونة التشغيلية والمالية، في أنماط العمل بمصنعي نوريكا ودهيدروفودز الموجودين بمحافظة بني سويف. وتأثير ذلك على تحقيق كفاءة التنظيمات الصناعية محل الدراسة.

ويستهدف البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مستوى المرونة التشغيلية والمالية في التنظيمين محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين توافر المرونة التشغيلية والمالية وتحقيق كفاءة التنظيمات في المصنعين محل الدراسة؟
- ما مدى توافر المرونة في التخصص وتقسيم العمل ونظم الإنتاج المرن، وهل يؤدي توافر هذا الشكل من المرونة التشغيلية إلى تحقيق كفاءة التنظيمات؟

- ما مدى توافر المرونة في مستويات التشغيل بحيث تؤدي حدوث تغيرات سريعة في تعبئة العاملين أو التخلص منهم في المصنعين محل الدراسة، وهل تؤدي المرونة العددية إلى تحقيق كفاءة التنظيمات؟
- ما مدى توافر المرونة في نظم دفع الأجور في المصنعين محل الدراسة، وهل تؤدي هذه المرونة المالية إلى تحقيق كفاءة التنظيمات؟

فروض البحث

الفرض الأول: تؤدي المرونة في التخصص وتقسيم العمل إلى تحقيق كفاءة التنظيمات.

الفرض الثاني: تؤدي المرونة العددية واستخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغيرات سريعة في تعبئة العاملين أو التخلص منهم إلى تحقيق كفاءة التنظيمات.

الفرض الثالث: تُعد المرونة المالية في نظم دفع الأجور إلى تحقيق كفاءة التنظيمات.

الإطار النظري للدراسة

مفاهيم البحث

1- مفهوم المرونة التشغيلية Operational Flexibility

تُشير إلى قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات غير المتوقعة، خاصة في عمليات الإدخال أو التشغيل، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة في المخرجات، بالإضافة إلى إنشاء خطة للتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث، بحيث تشمل هذه الخطة كل عمليات الإنتاج والخدمات في جميع المستويات التنظيمية، مع مراعاة مرونة المواصفات ومرونة سرعة التسليم في الوقت المناسب. (Alolayyan, Main, and et.al,2011:207)

وتتخذ مرونة التشغيل عدة صور منها:

- المرونة الوظيفية Functional Flexibility

هي المرونة في أنظمة، وآليات، وأدوات التشغيل، كما أنها تُعبر عن الانتقال من استخدام الأجهزة التقليدية إلى التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية للتنظيم سواء كان ينتج سلعة أو يقدم خدمة، والهدف منها تحقيق الكفاءة وتقليل المخاطر المستقبلية (15: 2017, Leng, T., & Boyabatli, O.).

- المرونة العددية Numerical Flexibility

وهي استخدام صور مرنة من التشغيل لتسمح بحدوث تغيرات سريعة في تعبئة العاملين والتخلص منهم في مواجهة تقلبات سوق الإنتاج (العقود المؤقتة). (Scott & Marshall, 2005: 224)

- المرونة المالية Financial Flexibility

هي سياسة تعديل تكاليف العمالة بما يتماشى مع الطلب على الأيدي العاملة في التنظيم، كما أنها تعني الانتقال من هياكل الأجور الموحدة إلى المستندة للأداء المحقق فعلياً. (33: 1984, Atkinson)

ويمكن تعريف المرونة التشغيلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة مصنعي نوريكا ودهيدروفودز على الانتقال من استخدام الأجهزة التقليدية إلى التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية، وحرية فصل وتعيين العمال، وتحديد الأجور وفقاً للأداء المحقق فعلياً، وذلك كما تنعكس في المؤشرات التالية، المرونة في تقسيم العمل وعدم الميل نحو التخصص الدقيق، والمرونة في مستويات التشغيل وفقاً لمتطلبات السوق، والمرونة في نظم دفع الأجور.

2- مفهوم الكفاءة التنظيمية Organizational Efficiency

يُشير مفهوم الكفاءة التنظيمية إلى: "النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات التنظيم". (حمد، اسماعيل، 2021: 42)

ويمكن تعريف الكفاءة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "قدرة مصنعي (نوريكا و ديهيدروفودز) على تحقيق الأهداف المحددة بأقل وقت وجهد وتكلفة، والوصول بالانتاج إلى أعلى حد ممكن عن طريق الاستخدام الأمثل للمدخلات من الموارد البشرية والمادية دون التضحية بمخرجات التنظيم، وذلك كما ينعكس في المؤشرات التالية، تحسين أداء العمل، وتنفيذ الأعمال بسرعة في التوقيت المحدد، وتحقيق ميزة تنافسية في ظل أحوال السوق المتقلبة، الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، انخفاض التكلفة والجهد والهدر في استخدام موارد المصنع.

3- مفهوم التنظيم Organization

يُعرف اميتاي إيتزيوني A. Etzioni التنظيم بأنه عبارة عن وحدة اجتماعية تُقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق هدف معيّن، إلا أنه يرى أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات قد تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.) (Etzioni, 1964 : 3

ويمكن تعريف التنظيم إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "وحدة اجتماعية (مصنعي نوريكا و ديهيدروفودز) يتم إنشاؤها بصورة عمدية وفقاً لنموذج بنائي معيّن؛ لكي تُحقّق أهداف محدّدة؛ كإنتاج السلع، وتحقيق المنفعة، وزيادة الربح، وقد يكون لهذا المصنع أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات العاملين فيه.

النظريات المفسرة للمرونة التشغيلية والمالية وكفاءة التنظيمات

1- نظرية الإدارة العلمية: Scientific Management Theory

قدمت نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي، وقامت بدراسة تأثير الظروف الفيزيائية مثل الأضاءة، والتهوية، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة على العمل. وأكدت على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة من خلال استخدام دراسات الزمن والحركة، وذلك للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل. وكذلك تحفيز العمال على



أداء العمل من خلال منحهم أجرًا إضافيًا عند زيادة الإنتاج عن المستوى المحدد. والاعتماد على الخبراء والمتخصصين من أجل التأكد من سلامة أداء العمل (Önday, Özgür, 2016: 39). ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في توجيه الدراسة الحالية إلى ضرورة الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل، والإشراف الدقيق على العمال، وتطبيق نظام الحوافز المادية لزيادة الإنتاج.

2- نظرية الحداثة السائلة: Liquid Modernity Theory

هي نظرية لعالم الاجتماع زيجمونت باومان Bauman Zygmunt فرق فيها بين حالتين من حالات الحداثة، هما الحداثة الصلبة والحداثة السائلة، وهي مرحلة التحرر من القيود والمفاهيم والمقدسات، والسعي إلى تقسيم جديد للعمل؛ فيُنظر إلى الوظائف على أنها تتمتع بقدر من المرونة Flexibility فيما يتعلق بظروف بسوق العمل غير المتوقعة.. (Castiglione, 2013: 1250).

ومع الحداثة السائلة، دخلت مفاهيم جديدة مثل المرونة (عماد الدين عشاوي، 2017: 401)، والتي تعني حرية التعيين والفصل، واستغلال العمال والموارد البيئية دون روادع، أو بروادع قليلة بالنسبة لرأس المال، وقبول العامل بإنعدام الثبات الوظيفي (العقود المؤقتة)، وزيادة ونقص عدد ساعات العمل. (أمين، 2015: 12)؛ لذا يمكن الاستفادة من هذه النظرية في توجيه الدراسة الرّاهنة نحو التعرف على المرونة التشغيلية، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المسببة والدّافعة لتحقيقها وزيادة الكفاءة التنظيمية بوجه عام.

3- نظرية التسريع الاجتماعي: Social Acceleration Theory

ذهبت نظرية التسريع الاجتماعي إلى أن التطور الاجتماعي في القرن الحادي والعشرين يتميز بأسواق تعمل على مدار الساعة؛ فالتسارع الزمني ظاهرة كمية لها عواقب نوعية. يطلق روزا عليها اسم المنحدرات المنحدرة: أي أن الفاعلون يعملون في ظل ظروف التغيير الدائم متعدد الأبعاد الذي يجعل من الوقوف ثابتًا من خلال عدم



اتخاذ قرارات سريعة أمراً مستحيلاً. فالصيانة الدائمة وإعادة التكيف والتحديث والمواكبة واليقظة هي الآن ضرورات سلوكية سائدة لتحقيق الكفاءة والريخ والقدرة على المنافسة والتميز المستقبلي. (Pelizzari.Regerio&Oliveira. Douglas,2020: 37)، ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في توجيه الدراسة الرأهنة إلى التعرف على العوامل المحققة للمرونة التشغيلية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة كفاءة التنظيمات.

الدراسات السابقة:

بمسح التراث البحثي تبين أن هناك عدة دراسات تناولت المرونة التشغيلية والمالية وكفاءة التنظيمات مثل:

- دراسة إكرامي حمادة عام (2021) بعنوان "نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات". (حمادة، 2021: 382-407)
- دراسة ايناس زيف Ines Zepf، و انزو ويبر Enzo Weber عام (2017) بعنوان: "دور صاحب العمل والوظيفة وخصائص الموظف لمرونة وقت العمل: تحليل تجريبي للعمل الإضافي وترتيبات ساعات العمل المرنة" (Zepf Ines, 2017:1-46)
- دراسة هنري انجبيدين، وآخرين Henry Inegbedion, et.al، عام (2020)، بعنوان "إدارة التنوع من أجل الكفاءة التنظيمية" (Henry Inegbedion, 2020: 1-20)
- عيسى عطية، عام (2017)، بعنوان " أثر استخدام الوسائل الحديثة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهتي نظر المديرين والمعلمين: دراسة ميدانية" (عطية، 2017: 404-425)

الإطار المنهجي للدراسة

1- مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام، وهي: المجال الجغرافي (المكاني)، والمجال البشري، والمجال الزمني.

أ) المجال الجغرافي (المكاني): يتحدد المجال الجغرافي لهذه الدراسة داخل إطار مدينة بني سويف الجديدة شرق النيل، مدينة بياض العرب، المنطقة الصناعية، بني سويف، حيث يتواجد مصنعي نوريكا ودهيدروفودز (محل الدراسة).

ب) المجال البشري: يشمل المجال البشري لهذه الدراسة العمال الصناعيين في المصنعين (محل لدراسة)، مع استبعاد الإدارة العليا: (مدير المصنع، نائب المدير)، ويبلغ عددهم (250) عامل وعاملة داخل مصنع نوريكا للأعشاب، و(400) عامل وعاملة داخل مصنع دهيدروفودز للخضروات.

ج) المجال الزمني: استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة 50 يوماً؛ بدأت اعتباراً من الثاني من نوفمبر عام 2023م، وانتهت في العشرين من ديسمبر من نفس العام.

2- نوع الدراسة والمنهج المستخدمة:

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تحليلية، اعتمدت فيها الباحثة على منهج المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق العينة؛ نظراً لتشعب مجتمع البحث وكثرة عدد العمال في مصنعي نوريكا ودهيدروفودز، والبالغ عددهم (650) مفردة وذلك بالإضافة إلى توزيعهم على مختلف الأقسام، الأمر الذي يجعل من الصعب دراستهم عن طريق الحصر الشامل، كما استعانت الباحثة بالمنهج المقارن Comparative Method؛ فقارنت بين مصنعي نوريكا ودهيدروفودز في توافر مرونة الهيكلية والاستراتيجية ومدى تأثير ذلك على تحقيق الكفاءة التنظيمية.

3- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة Interviewing، وعلى جماعات المناقشة البؤرية (المركزة) Focus Groups، وعلى تحليل السجلات.

النتائج

1- المرونة التشغيلية والمالية وعلاقتها بكفاءة التنظيمات:

يوضح الجدول رقم (1) التالي مدى المرونة في تقسيم العمل، حيث أكدت نسبة 39.5% من جملة عمال مصنع نوريكا أنه يوجد بالمصنع درجة عالية من المرونة في التخصص وتقسيم العمل، وأوضحت نسبة 60.5% أنه لا يوجد بالمصنع درجة عالية من المرونة في التخصص وتقسيم العمل. أما عن عمال مصنع دهيروفودز، أجابت نسبة 95.4% (بنعم). يوجد درجة عالية من المرونة في التخصص وتقسيم العمل؛ بينما أشارت نسبة 4.6% إلى أنه لا يوجد بالمصنع درجة عالية من المرونة في التخصص وتقسيم العمل، وذلك كما يتضح بالجدول التالي :

جدول رقم (1) التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً رأيهم في المرونة في تقسيم العمل وعدم الميل نحو التخصص الدقيق

ملاحظات كا ² =	دهيروفودز		نوريكا		المرونة في تقسيم العمل وعدم الميل نحو التخصص الدقيق
	%للجملة	تكرار	%للجملة	تكرار	
130.023	%95.4	187	%39.5	60	يوجد مرونة
د.ح=1	%4.6	9	%60.5	92	لا يوجد مرونة
دالة عند مستوى 0,01	%100	196	%100	152	الإجمالي

ويكشف التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول السابق عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العمال الصناعيين من أفراد العينة فيما يتعلق برأيهم

في المرونة في تقسيم العمل وعدم الميل نحو التخصص الدقيق لصالح عمال مصنع دهيروفودز؛ حيث إنهم أكثر إدراكًا للمرونة في تقسيم العمل وعدم الميل نحو التخصص الدقيق بصورة تفوق عمال مصنع نوريجا.

وبسؤال عمال مصنعي نوريجا ودهيروفودز عن العلاقة بين المرونة في تقسيم العمل وتحقيق كفاءة التنظيمات؟ أجابت نسبة 67.7% من جملة عمال مصنع نوريجا بأن المرونة في تقسيم العمل تؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات؛ بينما أكدت نسبة 23.3% على أنه لا توجد علاقة بين المرونة في تقسيم العمل وتحقيق كفاءة التنظيمات.

وأجمعت نسبة 100% من جملة عمال مصنع دهيروفودز على أن المرونة في تقسيم العمل تؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات، وهذا ما توضحه البيانات الواردة في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم في تأثير المرونة في تقسيم العمل وعدم التخصص الدقيق في تحقيق الكفاءة التنظيمية

ملاحظات كا ² = 46.255 د.ح=1 دالة عند مستوى 0,01	دهيروفودز		نوريجا		تأثير المرونة في تقسيم العمل وعدم التخصص الدقيق في تحقيق الكفاءة التنظيمية
	%للجملة	تكرار	%للجملة	تكرار	
	100%	187	67.7%	46	تؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات
	0%	0	23.3%	14	لا تؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات
	100%	187	100%	60	الإجمالي



يتضح من الجدول السابق وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العمال الصناعيين من أفراد العينة فيما يتعلق برأيهم في تأثير المرونة في تقسيم العمل على تحقيق الكفاءة التنظيمية لصالح عمال مصنع دهيروفودز؛ بمعنى أن مصنع دهيروفودز ينتهج المرونة في تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة التنظيمية بصورة تفوق عمال مصنع نوريجا.

وقد تبين من نتائج المقابلة المتعمقة بين الباحثة وأعضاء جماعات المناقشة البؤرية (المركزة) أن المرونة في التخصص وتقسيم العمل تؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات. ففي مصنع دهيروفودز أكد العمال أنه كلما قل التخصص وكانت الوظائف ذو طبيعة عامة، وامتلاك العامل القدرة علي تشغيل أكثر من مكيئة، وعمل فريق العمل بشكل مرن تحققت الكفاءة التنظيمية وخاصة في التنظيمات التي تقوم بأنشطة غير روتينية فاليوم قد يزيد الطلب على منتج ما وغداً قد يزيد على منتج آخر. وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الأول الذي تم صياغته لهذه الدراسة، والذي مؤداه: "تؤدي المرونة في التخصص وتقسيم العمل إلى تحقيق كفاءة التنظيمات". وفيما يتصل باستخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغيرات سريعة في تعبئة العاملين؛ أكدت نسبة 60.5% من جملة عمال مصنع نوريجا أن المصنع يستخدم صور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغيرات سريعة في تعبئة العاملين، وأشارت نسبة 39.5% إلى أن المصنع لا يستخدم صور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغيرات سريعة في تعبئة العاملين.

وبالنسبة لعمال مصنع دهيروفودز أكدت نسبة 98% من جملة عمال مصنع نوريجا أن المصنع يستخدم صور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغيرات سريعة في تعبئة العاملين، وأشارت نسبة 2% إلى أن المصنع لا يستخدم صور مرنة من التشغيل

تسمح بحدوث تغييرات سريعة في تعبئة العاملين، وذلك كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3) التالي:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري للعاملين الصناعيين طبقاً لرأيهم في استخدام المصنع

لصور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغييرات سريعة في تعبئة العاملين

ملاحظات	دهيدروفودز		نوريكا		استخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغييرات سريعة في تعبئة العاملين
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
ك ² = 79.926	98%	192	60.5%	92	يستخدم صور مرنة من التشغيل
د.ح=1	2%	4	39.5%	60	لا يستخدم صور مرنة من التشغيل
دالة عند مستوى 0.01	100%	196	100%	152	الإجمالي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01 بين العمال الصناعيين فيما يتعلق برأيهم في استخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغييرات سريعة في تعبئة العاملين لصالح مصنع دهيدروفودز؛ بمعنى أن مصنع دهيدروفودز يستخدم صور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغييرات سريعة في تعبئة العاملين في مواجهة تقلبات السوق بصورة تفوق مصنع نوريكا.

وفيما يتعلق بتأثير استخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل تسمح بحدوث تغييرات سريعة في تعبئة العاملين أو التخلص منهم في تحقيق كفاءة التنظيمات، فبيّنت نسبة 35.5% من جملة عمال مصنع نوريكا أن استخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل يؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات، وأشارت نسبة 64.5% إلى أنه لا توجد علاقة بين استخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل وتحقيق كفاءة التنظيمات.

وبالنسبة لعمال مصنع دهيروفودز أكدت نسبة 94.4% أن استخدام المصنع صور مرنة من التشغيل يؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات، وأشارت نسبة 5.6% إلى أنه لا توجد علاقة بين استخدام المصنع صور مرنة من التشغيل وتحقيق كفاءة التنظيمات، وهذا ما تكشف عنه البيانات الواردة في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم في استخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل وعلاقته بكفاءة التنظيمات

ملاحظات كا=2	دهيروفودز		نوريكا		استخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل وعلاقته بكفاءة التنظيمات
	%للجملة	تكرار	%للجملة	تكرار	
137.885	%94.4	185	%35.5	54	يؤدي استخدام صور مرنة من التشغيل إلى تحقيق كفاءة التنظيمات
د.ح=1	%5.6	11	%64.5	98	لا يؤدي استخدام صور مرنة من التشغيل إلى تحقيق كفاءة التنظيمات
دالة عند مستوى 0.01	%100	196	%100	152	الإجمالي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01 بين العمال الصناعيين فيما يتعلق برأيهم في تأثير استخدام المصنع لصور مرنة من التشغيل في تحقيق الكفاءة التنظيمية؛ بمعنى أن مصنع دهيروفودز يستخدم صور مرنة من التشغيل كوسيلة لتحقيق كفاءة التنظيم بصورة تفوق مصنع نوريكا.

وقد اتضح من نتائج المقابلة المتعمقة بين الباحثة وأعضاء جماعات المناقشة البؤرية في المصنعين محل الدراسة، أن المرونة العددية تحقق الكفاءة في مصنع دهيروفودز، فالصور المرنة من التشغيل التي تعني حرية الفصل والتعيين وفقاً لظروف العمل واحتياجاته، وتركيزاً على متطلبات السوق المتغيرة والمتجددة، والاهتمام برغبة المستهلكين في مقابل الاهتمام بالمشاريع طويلة الأجل، وقبول العامل بانعدام الثبات الوظيفي، صار ميزة لتقديم العامل أفضل ما عنده لزيادة الإنتاج، وبالتالي رفع

كفاءة التنظيم. وقد أثبتت النتائج السابقة صحة الفرض الثاني الذي مؤداه: "تؤدي المرونة العددية التي تسمح بحدوث تغييرات سريعة في تعبئة العاملين أو التخلص منهم إلى تحقيق كفاءة التنظيمات".

وفيما يتصل بوجود مرونة في نظم دفع الأجور داخل المصنع، أكدت نسبة 87.5% من جملة عمال مصنع نوريكا على مرونة في نظم دفع الأجور داخل المصنع، وأشارت نسبة 12.5% إلى عدم مرونة في نظم دفع الأجور داخل المصنع. أما عن عمال مصنع دهيروفودز، فأجمعت نسبة 100.0% على وجود مرونة في نظم دفع الأجور داخل المصنع، ويوضح ذلك الجدول رقم (51) التالي:

جدول رقم (5) التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم في وجود مرونة في نظم دفع الأجور داخل المصنع

ملاحظات	دهيروفودز		نوريكا		وجود مرونة في نظم دفع الأجور داخل المصنع
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
ك ² = 25.915	100%	196	87.5%	133	يوجد مرونة في نظم دفع الأجور
د.ح = 1	0%	0	12.5%	19	لا يوجد مرونة في نظم دفع الأجور
دالة عند مستوى 0,01	100%	196	100%	152	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01 بين العمال الصناعيين فيما يتعلق برأيهم في أن وجود مرونة في نظم دفع الأجور داخل المصنع لصالح عمال مصنع دهيروفودز؛ بمعنى أن عمال مصنع دهيروفودز أكثر إدراكاً لوجود المرونة في نظم دفع الأجور بصورة تفوق عمال مصنع نوريكا.

وبسؤال العمال الصناعيين الذين يؤكدون على وجود المرونة في نظم دفع الأجور " هل يتم دفع الاجور على أساس الاجر بالقطعه أم على أساس الزمن الذي يقضيه العامل داخل المصنع؟"، فأجابت نسبة 74.4% من جملة عمال مصنع نوريجا بأنه يتم دفع الأجور على أساس الأجر بالقطعه؛ بينما أشارت نسبة 25.6% إلى أنه يتم دفع الأجور على أساس الزمن الذي يقضيه العامل في المصنع.

وبالنسبة لعمال مصنع دهيروفودز أجابت نسبة 78.1% بأنه يتم دفع الأجور على أساس الأجر بالقطعه؛ بينما ذكرت نسبة 21.9% أنه يتم دفع الأجور على أساس الزمن الذي يقضيه العامل في المصنع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6) التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم في كيفية دفع الأجور داخل المصنع

ملاحظات	دهيروفودز		نوريجا		كيفية دفع الأجور داخل المصنع
	%للجملة	تكرار	%للجملة	تكرار	
ك ² =0.581	78.1%	153	74.4%	99	على أساس الأجر بالقطعة
د.ح=1	21.9%	43	25.6%	34	على أساس الزمن الذي يقضيه العامل في المصنع
غير دالة	100%	196	100%	133	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العمال الصناعيين من أفراد العينة فيما يتعلق كيفية دفع الأجور داخل المصنع، كما كشفت عن وجود اتفاق بين غالبية عمال مصنعي نوريجا ودهيروفودز على إنه يتم دفع الأجور على أساس الأجر بالقطعه.

وفيما يتعلق بتأثير نظام دفع الأجور في تحقيق كفاءة التنظيمات، فبيّنت نسبة 69.1% من جملة عمال مصنع نوريجا أن حساب الأجر بالقطعة هو الذي يحقق كفاءة التنظيمات، وأشارت نسبة 30.9% إلى أن حساب الأجر على أساس الزمن الذي يقضيه العامل في المصنع هو الذي يحقق كفاءة التنظيمات.

وبالنسبة لعمال مصنع دهيروفودز أُكِّدَت نسبة 88.8% من جملة عمال مصنع دهيروفودز أن حساب الأجر بالقطعة هو الذي يحقق كفاءة التنظيمات، وأشارت نسبة 11.2% إلى أن حساب الأجر على أساس الزمن الذي يقضيه العامل في المصنع هو الذي يحقق كفاءة التنظيمات، وهذا ما تكشف عنه البيانات الواردة في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7) التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم في نظام دفع الأجور الذي يحقق كفاءة التنظيمات

ملاحظات	دهيروفودز		نوريكا		نظام دفع الأجور الذي يحقق كفاءة التنظيمات
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
كا ² = 20.893	88.8%	174	69.1%	105	حساب الأجر بالقطعة
د.ح = 1	11.2%	22	30.9%	47	حساب الأجر على أساس الزمن الذي يقضيه العامل في المصنع
دالة عند مستوى 0,01	100%	196	100%	152	الإجمالي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01 بين العمال الصناعيين فيما يتعلّق برأيهم نظام دفع الأجور الذي يحقق كفاءة التنظيمات لصالح عمال مصنع دهيروفودز؛ بمعنى أن عمال مصنع دهيروفودز يرون أن حساب الأجر بالقطعة هو الذي يحقق كفاءة التنظيمات بصورة تفوق عمال مصنع نوريكا.

وقد تبين من نتائج المقابلة المتعمقة بين الباحثة وأعضاء جماعات المناقشة البؤرية (المركزة) أن وجود المرونة المالية في نظم دفع الأجور يؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات في مصنع دهيروفودز، فيؤكد العمال أنهم يفضلون حساب الأجر بالقطعة

لان هذا النظام لا يشعرهم بالظلم، فما ينتجونه يؤجرون عليه، ويرون أنه يرفع بشكل كبير ومباشر العائد المادي من العمل، فكلما ارتفع انتاج العامل ارتفع أجره، وزادت الانتاجية وقلة نسبة الهدر من الموارد، مما يحقق الكفاءة في التنظيم، وأكدت هذه النتيجة صحة الفرض الثالث الذي تمت صياغته لهذه الدراسة، والذي مؤداه: "تعد المرونة المالية في نظم دفع الأجور إلى تحقيق كفاءة التنظيمات".

النتائج العامة للدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى المرونة التشغيلية بأبعادها (الوظيفية، والعددية والمالية) في مصنع دهيدرفودز عنه في مصنع نوريجا. كما أكدت على التأثير القوي للمرونة التشغيلية والمالية في تحقيق كفاءة التنظيمات.

المراجع:

أولاً المراجع العربية

- 1) أمين، محمد حمزة، 2015، "علم اجتماع العمل ودراسة التنظيمات المهنية"، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، بني سويف.
- 2) حمادة، إكرامي محمد، 2021، "نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، 382-407
- 3) حمد، سارة عبدالرحمن، اسماعيل، زكي مكي، 2021، "أثر مشكلات العمل على كفاءة الأداء بالمنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية على قطاع الإقاة الكهربائية شركة التوليد الحراري"، رسالة دكتوراه غير منشورة جامنة النيلين -كلية الدراسات العليا- السودان.
- 4) ع شماوي، عماد الدين، 2017، مراجعة كتاب الحداثة السائلة، مجلة نماء (مركز نماء للبحوث والدراسات)، 2.
- 5) عطية، عيسى، 2017، "أثر استخدام الوسائل الحديثة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهتي نظر المديرين والمعلمين: دراسة ميدانية"، مجلة القلعة (جامعة المرقب - كلية الآداب والعلوم بمسلاته)، (7).

ثانياً المراجع الأجنبية

- 1) Alolayyan, Main, and et.al, 2011, The Influence of Total Quality Management (TQM) on Operational Flexibility in Jordanian Hospitals: Medical Workers' Perspective. **Asian Journal on Quality**, 12 (2).
- 2) Atkinson, J,1984, "Manpower strategies for flexible organizations", **Personnel Management**, 16(2)..
- 3) Boyabatli, O., & Leng, T ,2017, " The interaction between operational felexibility and financial flexibility", **Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management**, 11,(1,2).
- 4) Castiglione c, et.al, 2013, " Liquid Modernity and entrepreneurship orientation in university students", **Procedia- Social and Behavioral Science**, 84.
- 5) Etzioni, Amitai (1964) , **Modern Organization**, New Jersey: Englewood Cliffs , Prentice
- 6) Henry Inegbedion, et.al, 2020, " Managing Diversity for Organizational Efficiency", **Original Research**.
- 7) Önday, Özgür (2016) , " Classical to Modern Organization Theory " , **International Journal of Business and Management Review** , 4(2).
- 8) Palizzar. Rogerio& Oliveira Douglas,2020, " Communication, Education and the Social Acceleration of time in Brazilian School", **Networking Knowledge**, 13(2).
- 9) Scott, John., Marshall, Gordon,(ed), 2005," **Oxford Concise Dictionary of Sociology**", Oxford: Oxford University Press.
- 10) Zepf Ines, Weber Enzo,2017, " The role of employer, job and employee characteristics for flexible working time: An empirical analysis of overtime work and flexible working hours' arrangements", **IBA-Discussion Paper**, 4

