



**المرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات
دراسة ميدانية مقارنة في محافظة بني سويف**

إعداد

عبير نبيل شعبان زكي

باحثة دكتوراة بقسم الإجتماع - 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

كلية الآداب - جامعة بني سويف



المستخلص:

يستهدف هذا البحث التعرف على مستوى المرونة الهيكلية والاستراتيجية 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 البورية (المركزة) وتحليل الوثائق و السجلات كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (٣٤٨) مبحوثاً من العاملين في مصنع نوريكا ودهيدروفودز. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة الهيكلية والاستراتيجية بين المصنعين، حيث يرتفع مستوى المرونة الهيكلية والاستراتيجية في مصنع دهيديروفودز عنه في مصنع نوريكا، كما تبين أن هناك علاقة قوية بين توافر المرونة الهيكلية والاستراتيجية وتحقيق كفاءة التنظيمات.

الكلمات المفتاحية: المرونة الهيكلية،، المرونة الاستراتيجية، الكفاءة التنظيمية، التنظيم

**Abstract:**

The current research aims to identify the level of Structural and Strategic 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 Structural and Strategic Flexibility between the two Factories, where the level of Structural and Strategic Flexibility is higher in Dahydrofoods Factory than in Norica Factory, and the study proved a significant relation between Structural and Strategic Flexibility, and achieving efficiency of organizations.

key words: Structural Flexibility, Strategic Flexibility, Organizational Efficiency, organization.

المقدمة

تعمل التنظيمات اليوم في بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة، وذلك نتيجة التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الدولي والتطورات التكنولوجية السريعة خاصة مع ظهور الاقتصاد الرقمي وما نتج عنه من تطورات في عدة مجالات، ففي ظل هذه التحولات أصبحت التنظيمات تواجه تحديات أكبر أهمها تنوع وتعدد إحتياجات الزبون وتطلعاته، فضلاً عن حدة المنافسة في الأسواق، مما يجعلها 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. (الخشالي، بدران، ٢٠٢٠: ٩٤)

وتعتبر المرونة إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتأهيل التنظيمات لبيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر، وتعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعه، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية، وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة التنظيم. (Vladimir, 2012: 280)

إشكالية الدراسة

لا شك أن التغير أصبح سبيلا لا مناص منه خاصة في ظل التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي من جهة وظهور تكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة من جهة أخرى، وعليه فإن بقاء التنظيمات واستمرارها وتطورها في مجال نشاطها أصبح مرتبطا بمدى قدرتها الاستباقية على توقع التغيرات المستقبلية بمحيطها التنافسي والكلي والاستجابة لها دون تأثير ذلك على أهدافها، وتعد المرونة الهيكلية والاستراتيجية نوع من قدرة التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل التنظيم، والتي لها تأثير حاسم على أداء التنظيم. ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة التي يمكن تلخيصها في التساؤل التالي: ما الدور الذي تلعبه المرونة الهيكلية والاستراتيجية 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 المنظمات بصفة عامة والتنظيم الصناعي بشكل خاص وهما المرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات، والكشف عن العلاقة بينهما. ومن الناحية التطبيقية، تتضح أهمية الدراسة كونها أول دراسة - على حد علم الباحثة - تُجرى داخل المنظمات الصناعية المصرية مثل مصنع نوريكا و ديهيدروفودز بمحافظة بني سويف. ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تحسين وتعزيز المرونة الهيكلية والاستراتيجية وتعزيز كفاءة المصانع بالمحافظة، ومن المستهدف أن تُسهم نتائج الدراسة الرّاهنة في لفت أنظار صناع القرار إلى أهمية تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية لما لها من أثر في تعزيز كفاءة المصانع داخل المحافظة.

أهداف البحث وتساؤلاته

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

ويستهدف البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مستوى المرونة الهيكلية والاستراتيجية في التنظيمين محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين توافر المرونة الهيكلية والاستراتيجية وتحقيق كفاءة التنظيمات في المصنعين محل الدراسة؟

فروض البحث

الفرض الأول: تؤدي مرونة الهيكل التنظيمي - من حيث انخفاض درجة الرسمية والمركزية والتعقيد - إلى تحقيق كفاءة التنظيمات.



الفرض الثاني: يؤدي ارتفاع درجة تكيف المصنع مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة في سوق العمل والبيئة الخارجية إلى تحقيق كفاءة التنظيمات.

الفرض الثالث: تعد ثقافة الدعم من أهم أنماط الثقافات التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات.

مفاهيم البحث

١- مفهوم المرونة الهيكلية STRUCTURAL FLEXIBILITY

تُعرف بأنها المرونة في التوزيع الفعلي للمسؤوليات والسلطات في الهيكل التنظيمي الأساسي، وكذلك التخطيط وأنظمة التحكم، ولوائح صنع القرارات، وعمليات التنسيق والتنفيذ على حد سواء. (Weerd,et.al,2012:110)

ويمكن تعريف المرونة الهيكلية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها المرونة في التوزيع الفعلي للمسؤوليات والسلطات في الهيكل التنظيمي داخل المصنعين محل الدراسة، وكذلك لوائح صنع القرارات، وعمليات التنسيق والتنفيذ على حد سواء، وتتجسد المرونة الهيكلية في امتلاك المصنع لهيكل تنظيمي مرن من خلال توافر درجة منخفضة من الرسمية والمركزية والتعقيد، وذلك كما تنعكس في المؤشرات التالية، انخفاض درجة الرسمية والمركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي للمصنع، وسهولة الاتصال مع الإدارة العليا دون اتباع التسلسل الإداري، إمكانية إنجاز بعض مهام العمل خارج إطار الإجراءات والقواعد الرسمية.

٢- مفهوم المرونة الاستراتيجية STRATEGIC FLEXIBILITY

تتمثل في قدرة التنظيمات على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية ومواجهة البيئات التنافسية المضطربة التي تحيط بها، والتعامل مع الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى قدرتها على تعديل حصتها السوقية، وإجراء تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجيتها. (Verdu & Gomez-Gras, 2009: 671)

وتعرف المرونة الاستراتيجية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها قدرة المصنعين محل الدراسة على التعامل مع التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها من طلبات العملاء، ووجود المنافسين،



وعوامل السوق الأخرى، وعليه، فإن الدور الرئيسي للمرونة الاستراتيجية يتمثل في إعادة تشكيل موارد التنظيمات للتكيف مع بيئة الأعمال التنافسية، وذلك كما تنعكس في المؤشرات التالية، قدرة التنظيم على التحول من خطة إلى أخرى كاستجابة للطلبات والفرص والمنافسة في سوق العمل والبيئة الخارجية، ووجود نمط من الإشراف يتركز حول العاملين أكثر من تركزه حول العمل والانتاج، ووجود ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على النظر إلى البيئة الخارجية على اعتبار أنها مجال للمنافسة يهدف التميز وجودة الانتاج.

٣- مفهوم الكفاءة التنظيمية ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

يُوصف التنظيم بأنه كفاء إذا كان بإمكانه استخدام المدخلات المثلّي (التكلفة- المواد الخام- الآلات والمعدات- عدد العمال) بالنسبة المثلّي لانتاج المستوى المطلوب من المخرجات (السلع والخدمات) وذلك في وقت محدد وأسعار محددة. (Henni Amina & Chachoua Fadloun, 2016 : 193)

ويمكن تعريف الكفاءة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "قدرة مصنعي (نوريكا و دهيروفودز) على تحقيق الأهداف المحددة بأقل وقت وجهد وتكلفة، والوصول بالانتاج إلى أعلى حد ممكن عن طريق الاستخدام الأمثل للمدخلات من الموارد البشرية والمادية كما ينعكس في المؤشرات التالية، يتم تنفيذ الأعمال بسرعة في التوقيت المحدد، وتحفيز التنظيم التوجه نحو نمط الإشراف الموجه للعاملين لا المتركز حول العمل والانتاج، وتحقيق أفضل المخرجات بأقل المدخلات، الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، انخفاض التكلفة والهدر في استخدام موارد المصنع.

٤- مفهوم التنظيم ORGANIZATION



يعرف (بيدين Bedeian) التنظيم بأنه "كيان اجتماعي منسق يتكون من مجموعات من الأشخاص لديهم أنماط تفاعلية تسعى لتحقيق أهداف محددة". فالتنظيمات هي "إبداعات اجتماعية تتطلب النظام والتعاون" (Bedeian, 1984: 2-3).

ويمكن تعريف التنظيم إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "وحدة اجتماعية (مصنعي نوريكا و دهيديروفودز) يتم إنشاؤها بصورة عمدية وفقاً لنموذج بنائي معين؛ لكي تُحقق أهداف محددة؛ كإنتاج السلع، وتحقيق المنفعة، وزيادة الربح، ويتخذ التنظيم الاجتماعي للمصنع صورتين: إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية. فيشير التنظيم الرسمي إلى التنظيم المكتوب على الورق؛ أي العلاقات الرسمية التي تحددها القواعد والإجراءات الرسمية، أما التنظيم غير الرسمي فهو التنظيم غير المكتوب على الورق؛ أي العلاقات الاجتماعية التي تقوم على الحب والكراهية، وتعكس أهداف واحتياجات العاملين داخل التنظيم، وقد يكون لهذا المصنع أهدافاً واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات العاملين فيه.

النظريات المفصلة للمرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات

١- نظرية العلاقات الإنسانية: HUMAN RELATIONS THEROY

أكدت هذه النظرية على أن العمل نشاطٌ جمعيٌّ، وأن الشكوى لا تكون دائماً تقريراً موضوعياً للحقائق، وأن العامل ليس مجرد آلة بل إنسان تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته مجموعة مطالب اجتماعية تأتي من داخل العمل أو خارجه، وكذلك أبرزت دور جماعات العمل غير الرسمية في التحكم في مستوى الإنتاجية (لطفي، ٢٠١٦: ٤٨)، فضلاً عن تأكيدها على ضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين؛ فلا يهتم البشر بالمكاسب المادية فقط، بل لا بد أن تكون جهودهم موضع تقدير، ويجب استخدام نظام اتصال جيد في التنظيم، وأن يكون الاتصال في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل، يجب أن تعطي الإدارة للعاملين قدرًا من الحرية في أداء العمل لتحقيق أعلى إنتاجية، ولا بد أن تسمح الإدارة بل وترحب بمشاركة العمال في تخطيط محتوى عملهم (Emmanuel et.al, 2021:6)، ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في توجيه



الدراسة الرأهنة إلى ضرورة الاهتمام بجماعات العمل غير الرسمىة، وإشراك العمّال في عملية اتخاذ القرارات وتقديم التقدير والأمن المناسب لهم لتحقيق المرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات.

٢- نظرية العلاقات الإنسانية الجديدة: NEO-HUMAN RELATION THEORY

تؤكد هذه النظرية على إشباع الحاجات العضوية والمادية للعاملين فحسب، وإنما على إشباع الدافع الأعلى لديهم والمتمثل في تحقيق الذات، وأوصت بضرورة اتجاه التنظيم نحو اللامركزية والعمل على زيادة درجة تفويض السلطة، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات (Carson, Charles, 2005:458)، والعمل على تحسين أساليب الإشراف والعمل على ظهور نمط الإشراف الديمقراطي الموجه للعمال بدلاً من نمط الإشراف المتركز حول الإنتاج، وممارسة العاملين للضبط الذاتي في العمل وعدم تعويدهم على الرقابة الخارجية، وعدم الميل نحو التخصص الدقيق في العمل؛ (أمين، ٢٠١٥: ٢٧) لذا فإنه يمكن الاستفادة من هذه النظرية في توجيه الدراسة الرأهنة إلى أهمية تبني الإدارة استراتيجية جديدة تقوم على الثقة بالعاملين، والإيمان برغبتهم في الاستقلال، وذلك لتحسين نوعية حياة العمل وتحقيق المرونة الهيكلية والاستراتيجية من أجل زيادة كفاءة التنظيمات.

٣- نظرية الثقافة التنظيمية: ORGANIZATIONAL CULTURE THEORY

تتضمن هذه النظرية أربعة أنماط لثقافة التنظيم، وهي ثقافة القوة، ثقافة الدعم، ثقافة الإنجاز (المهمة)، ثقافة الدور، وأن كل ثقافة تشير إلى طبيعة المعتقدات والتوقعات داخل التنظيم والتي تميزه عن غيره من التنظيمات (Oppong et al., 2017 : 29)، وساعدت هذه النظرية الدراسة الحالية في التعرف على ثقافة التنظيم محل الدراسة، وأن هذه الثقافة تُعد محدد رئيسي لتحقيق المرونة الهيكلية والاستراتيجية وزيادة كفاءة التنظيمات من عدمه.

٤- نظرية ما بعد الحداثة: POSTMODERNISM THEORY

أكد منظرو ما بعد الحداثة ضرورة البعد عن نماذج التنظيم المرتبطة بالحداثة، والتفكير في تنظيم جديد يتميز بالتوافق المستمر، ووجود نطاق واسع للإشراف والرقابة، والوظائف ذات طبيعة عامة، والتفاعل بين الأفراد يكون رأسياً وأفقياً، وتوافر اللامركزية في اتخاذ القرارات (Lowernce & Lorsh, 1967:188)؛ لذا يمكن الاستفادة من هذه النظرية في توجيه الدراسة الزاهنة إلى التعرف على نموذج تنظيم ما بعد الحداثة فهو النموذج المناسب للتنظيمات التي تقوم بأعمال غير روتينية، فهو يجعل التنظيمات أكثر مرونة، ويساعد على تحقيق الكفاءة خاصة عندما تكون البيئة الخارجية غير مستقرة.

الدراسات السابقة

- بمسح التراث البحثي تبين أن هناك عدة دراسات تناولت المرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات مثل:
- دراسة جودونج Guodong عام (٢٠٢١) بعنوان "آلية تأثير المرونة التنظيمية على القدرة التنافسية للمؤسسات: الدور الوسيط للابتكار التنظيمي". (Guodong, 2021: 1-23)
- دراسة أمل البدوي و نوف القحطاني عام (٢٠٢١) بعنوان "واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويرها". (البدوي، القحطاني، ٢٠٢١: ٢٩٩-٣٤٩)
- دراسة الحاجي كوجانا، وآخرين Alhaji Kawugana, et.al، عام (٢٠٢٠) بعنوان "تأثير إدارة المخاطر على الكفاءة التنظيمية في دائرة الإيرادات الداخلية لولاية الهضبة". (Alhaji Kawugana, et.al, 2020: 34-42)
- دراسة تاتجيانا كوزجيك و ماركو فارجان Tatjana Kozjek1, Marko Ferjan، عام (٢٠١٥)، بعنوان "المرونة التنظيمية وأمن العامل والكفاءة التنظيمية: دراسة حالة لتنظيمات القطاع العام والخاص في سلوفينيا". (Kozjek Tatjana, Ferjan Marko, 2015: 3-21)



الإطار المنهجي للدراسة

١- 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 مصنع 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 (٢٥٠) عامل وعاملة داخل مصنع نوريكا للأعشاب، و(٤٠٠) عامل وعاملة داخل مصنع دهيدروفودز للخضروات.

ج) المجال الزمني: استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة ٥٠ يومًا؛ بدأت اعتبارًا من الثاني من نوفمبر عام ٢٠٢٣م، وانتهت في العشرين من ديسمبر من نفس العام.

٢- نوع الدراسة والمنهج المستخدمة:

تُعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تحليلية، اعتمدت فيها الباحثة على منهج المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق العينة؛ نظرًا لتشتت مجتمع البحث وكثرة عدد العمال في مصنع نوريكا ودهيدروفودز، والبالغ عددهم (٦٥٠) 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 مصنع نوريكا ودهيدروفودز في توافر المرونة الهيكلية والاستراتيجية ومدى تأثير ذلك على تحقيق الكفاءة التنظيمية.



أدوات جمع البيانات:

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

النتائج

١- المرونة الهيكلية وعلاقتها بكفاءة التنظيمات:

يوضح الجدول رقم (١) التالي توافر المرونة التي تسمح بتغيير الهيكل التنظيمي إذا تغيرت مهام العمل؛ فقد تبين أن نسبة ٥٨.٦% من جملة عمال مصنع نوربكا يؤكدون على وجود المرونة التي تسمح بتغيير الهيكل التنظيمي إذا تغيرت مهام العمل؛ بينما نسبة ٤١.٤% أكدت على عدم وجود هذه المرونة.

أما بالنسبة لعمال مصنع دهيروفودز، فقد أكدت نسبة ٩٨.٥% من جملة العمال على توافر المرونة التي تسمح بتغيير الهيكل التنظيمي إذا تغيرت مهام العمل؛ بينما نسبة ١.٥% على غياب المرونة التي تسمح بتغيير الهيكل التنظيمي إذا تغيرت مهام العمل، وذلك كما يتضح بالجدول التالي :

جدول رقم (١)

التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم في

وجود المرونة التي تسمح بتغيير الهيكل التنظيمي إذا تغيرت مهام العمل

ملاحظات ك ^٢ = ٨٨.٧٥٦	دهيروفودز		نوربكا		وجود المرونة التي تسمح بتغيير الهيكل التنظيمي إذا تغيرت مهام العمل
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
د.ح=١	%٩٨.٥	١٩٣	%٥٨.٦	٨٩	توجد مرونة
دالة عند	%١.٥	٣	%٤١.٤	٦٣	لا توجد مرونة
مستوى ٠.٠١	%١٠٠	١٩٦	%١٠٠	١٥٢	الإجمالي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١ بين عمال مصنع نوربكا ودهيروفودز من أفراد العينة لصالح عمال مصنع دهيروفودز.



وقد تبين من المقابلة المتعمقة بين الباحثة وأعضاء جماعات المناقشة البؤرية (المركزة) في المصنعين محل الدراسة، إستياء عمال مصنع نوريجا من جمود الهيكل التنظيمي الذي قد لا يتماشى في بعض الأحيان مع طبيعة المهام الموجودة، وعلى العكس من ذلك أبدى عمال مصنع دهيروفودز سعادتهم بمرونة الهيكل التنظيمي الذي يتشكل طبقاً لطبيعة المهام الموجودة في المصنع؛ فكلما تغيرت المهام تغير الهيكل التنظيمي. ويوضّح الجدول رقم (٢) درجة تحقيق كفاءة التنظيم نتيجة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي؛ حيث تبين أن نسبة ٢٨.٣% من جملة عمال مصنع نوريجا يؤكّدون على تحقيق كفاءة التنظيم بدرجة كبيرة؛ وتشير نسبة ٥٤.٦% إلى أن كفاءة التنظيم تتحقق بدرجة متوسطة، بينما تؤكّد نسبة ١٧.١% على أن درجة تحقيق كفاءة التنظيم قليلة. أما بالنسبة لعمال مصنع دهيروفودز، فقد ذكرت نسبة ٢٤.٥% من جملة العمال أن درجة تحقيق كفاءة التنظيم كبيرة، وأكّدت نسبة ٦٢.٨% على تحقيق كفاءة التنظيم بدرجة متوسطة، وتشير نسبة ١٢.٨% إلى أن كفاءة التنظيم بدرجة قليلة، وذلك كما يتّضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

التوزيع التكراري للعمال الصناعيين فيما يتعلّق برأيهم

في درجة تحقيق كفاءة التنظيم نتيجة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي

ملاحظات ك ^٢	هيئة التمريض		الأطباء		درجة تحقيق كفاءة التنظيم نتيجة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
٢.٥٣٩	%٢٤.٥	٨٤	%٢٨.٣	٤٣	درجة كبيرة
د.ح=٢	%٦٢.٨	١٢٣	%٥٤.٦	٨٣	درجة متوسطة
غير دالة	%١٢.٨	٢٥	%١٧.١	٢٦	درجة قليلة
	%١٠٠	١٩٦	%١٠٠	١٥٢	الإجمالي



ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق، يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين العمال الصناعيين في مصنعي نوريكا ودهيدروفودز فيما يتعلق برأيهم في درجة تحقيق كفاءة التنظيم نتيجة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي، كما يتضح أن معظم عمال المصنعين محل الدراسة يرون أن وجود المرونة في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيم بدرجة متوسطة. وتتف هذه النتيجة صحة الفرض الأول والذي مؤداه، "تؤدي مرونة الهيكل التنظيمي-من حيث إنخفاض درجة الرسمية والمركزية والتعقيد- إلى تحقيق كفاءة التنظيمات".

٢- المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بكفاءة التنظيمات:

يوضح الجدول رقم (٣) تأثير تكيف المصنع مع التغيرات السريعة في سوق العمل والبيئة الخارجية على تحقيق الكفاءة التنظيمية، وأجابت نسبة ٥٥.٩% من جملة عمال مصنع نوريكا بنعم يؤدي تكيف المصنع مع التغيرات السريعة في سوق العمل إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية؛ بينما أكدت نسبة ٤٤.١% على أنه لا توجد علاقة بين تكيف المصنع مع التغيرات السريعة وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وأكدت نسبة ٩٨.٥% من جملة عمال مصنع ديهيدروفودز على أن تكيف المصنع مع التغيرات السريعة في سوق العمل يؤدي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية، في حين أشارت نسبة ١.٥% إلى أنه لا توجد علاقة بين تكيف المصنع مع التغيرات السريعة وتحقيق الكفاءة التنظيمية، وذلك كما يتضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣)

التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم في تأثير تكيف المصنع مع التغيرات السريعة في سوق العمل والبيئة الخارجية على تحقيق الكفاءة التنظيمية

ملاحظات كا = ٢ ٩٦.٤٥٠ ح.د = ١	دهيدروفودز		نوريكا		تأثير تكيف المصنع مع التغيرات السريعة في سوق العمل والبيئة الخارجية على تحقيق الكفاءة التنظيمية
	تكرار	% للجملة	تكرار	% للجملة	



دالة عند مستوى ٠,٠١	٩٨.٥%	١٩٣	٥٥.٩%	٨٥	يؤدي تكيف المصنع إلى تحقيق كفاءة التنظيمات
	١.٥%	٣	٤٤.١%	٦٧	لا يؤدي تكيف المصنع إلى تحقيق كفاءة التنظيمات
	١٠٠%	١٩٦	١٠٠%	١٥٢	الإجمالي

ويُتضح من التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول السابق وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١ بين عمال مصنعي نوريكا ودهيدروفودز فيما يتعلق برأيهم حول العلاقة بين تكيف المصنع مع التغيرات السريعة في سوق العمل والبيئة الخارجية وتحقيق الكفاءة التنظيمية لصالح عمال مصنع دهيروفودز؛ بمعنى أن مصنع دهيروفودز أكثر تحقيقاً للكفاءة التنظيمية من خلال التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل والبيئة الخارجية.

وقد تبين من المقابلة المتعمقة بين الباحثة وأعضاء جماعات المناقشة البؤرية (المركزة) أن تكيف المصنع مع التغيرات السريعة في سوق العمل والبيئة الخارجية يؤدي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية في مصنع دهيروفودز محل الدراسة، حيث تبين من المناقشات أن المرونة، وخفة الحركة، وتعدد المهام، وسرعة تنفيذها، والحاجة المستمرة للتحسين، والاستغلال الأمثل للموارد، وتحقيق أفضل المخرجات بأقل المدخلات، وأن تكون الوظائف ذات طبيعة عامة ومتنوعة هي رموز لا جدال فيها لتحقيق كفاءة التنظيم، لذلك أصبحت التنظيمات السريعة والمرنة مهيمنة على السوق، والتكيف يعزز من مكانة المصنع في السوق، ويحسن مستويات الأداء فيه، وقدرته على مواجهة التحديات والتغيرات الخاصة. وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الثاني والذي مؤداه "يؤدي ارتفاع درجة تكيف المصنع مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة في سوق العمل إلى تحقيق كفاءة التنظيمات".



ويوضِّح الجدول رقم (٤) التالي نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم، فأجابت نسبة ٤٢.١% من جملة عمال مصنع نوربكا أن نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم ذلك الذي يتركز حول العمل والانتاج، في حين ذكرت نسبة ٥٧.٩% أن نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم ذلك الذي يتركز حول العاملين.

وبالنسبة عمال مصنع دهيديروفودز، أجابت نسبة ٣٨.٣% أن نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم ذلك الذي يتركز حول العمل والانتاج؛ بينما أكّدت نسبة ٦١.٧% على أن نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم ذلك الذي يتركز حول العاملين.

جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم
في نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم في المصنع

ملاحظات	دهيديروفودز		نوربكا		نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم في المصنع
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
كا = ٠.٥٢٦	٣٨.٣%	٧٥	٤٢.١%	٦٤	حول العمل والانتاج
ح.د = ١	٦١.٧%	١٢١	٥٧.٩%	٨٨	حول العاملين
غير دالّة	١٠٠%	١٩٦	١٠٠%	١٥٢	الإجمالي

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السّابق تبين عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين عمال مصنعي نوربكا ودهيديروفودز من أفراد العينة طبقاً لرأيهم في نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم في المصنع، ونجد أنه من الملاحظ اتفاق غالبية عمال مصنعي نوربكا ودهيديروفودز على أن نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم ذلك الذي يتركز حول العاملين.

وقد تبين من نتائج المقابلة المتعمقة بين الباحثة وأعضاء جماعات المناقشة البؤرية (المركزة) في المصنعين محل الدراسة، أن نمط الاشراف الذي يحقق كفاءة التنظيم في المصنع ذلك الذي يتركز حول العاملين، حيث يتميز هذا المصنع بالطابع الأبوي، ووجود نطاق واسع للرقابة والإشراف، والتفاعل بين العمال والإدارة يكون رأسياً وأفقياً،



ويأخذ شكل التشاور أكثر من الأوامر، وأكد عمال مصنع دهيروفودز أنهم يجتمعون بصفة دورية لكي يناقشوا مشكلات العمل وكيفية حلها، وأن الإدارة تشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة بهم، وأن الرقابة تكون ذاتية بمعايير موضوعية، فكل ذلك يساعد على تحقيق كفاءة التنظيم.

ويوضح الجدول رقم (٥) أهم الثقافات التنظيمية التي تحقق كفاءة التنظيم، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن نسبة ٣.٣% من جملة عمال مصنع نوريجا يؤكدون على أن ثقافة التي تحقق كفاءة التنظيم هي ثقافة الدعم؛ بينما ذكرت نسبة ٩.٩% أنها ثقافة الدور، وأشارت نسبة ٤٤.٧% إلى ثقافة الانجاز، وأجابت نسبة ٤٢.١% ثقافة القوة.

أما عن عمال مصنع دهيروفودز، أكدت نسبة ٨.٢% على ثقافة الدعم، وبالمثل أشارت نسبة ٨.٢% إلى ثقافة، وأجابت نسبة ٥٥.١% ثقافة الانجاز، وأخيراً ذكرت نسبة ٢٨.٦% ثقافة القوة، وهذا ما تكشف عنه البيانات في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري للعمال الصناعيين طبقاً لرأيهم في أهم الثقافات التنظيمية التي تحقق كفاءة التنظيم

ملاحظات كا ^٢	دهيروفودز		نوريجا		أهم الثقافات التنظيمية التي تحقق كفاءة التنظيم
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
١٠.٠١٥	%٥٥.١	١٠٨	%٤٤.٧	٦٨	ثقافة الانجاز
د.ح=٣	%٢٨.٦	٥٦	%٤٢.١	٦٤	ثقافة القوة
دالّة عند	%٨.٢	١٦	%٩.٩	١٥	ثقافة الدور
مستوى	%٨.٢	١٦	%٣.٣	٥	ثقافة الدعم
٠,٠١	%١٠٠	١٩٦	%١٠٠	١٥٢	الإجمالي



وعلى الرغم من أن التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول السابق يوضح وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١ بين عمال مصنعي نوريكا ودهيدروفودز فيما يتعلّق برأيهم حول أهم الثقافات التنظيمية التي تحقق كفاءة التنظيم، إلا أن النسبة الأكبر من عمال مصنعي دهيديروفودز و نوريكا يرون أن ثقافة الانجاز هي التي تحقق كفاءة التنظيم، وأكدت هذه النتيجة عدم صحّة الفرض الثالث الذي تمّت صياغته لهذه الدّراسة، والذي مؤدّاه: "تعد ثقافة الدعم من أهم أنماط الثقافات التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق كفاءة التنظيمات".

النتائج العامة للدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن التأثير القوي للمرونة الهيكلية في تحقيق كفاءة التنظيمات، كما أظهرت أن ثقافة الانجاز هي نمط الثقافة التنظيمية السائدة داخل مصنع دهيديروفودز، وثقافة الانجاز تليها ثقافة القوة هي نمط الثقافة التنظيمية السائدة داخل مصنع نوريكا، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الكفاءة التنظيمية في مصنع دهيديروفودز بصورة تفوق مصنع نوريكا. وأبرزت التأثير الواضح للمرونة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة التنظيمات.

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- (١) أمين، محمد حمزة، ٢٠١٥، "علم اجتماع العمل ودراسة التنظيمات المهنية"، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، بني سويف.
- (٢) البدوي، أمل محمد، القحطاني، نوف علي، ٢٠٢١، "واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره" مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر،



٣) الخشالي، شاكر جار الله ، بدران،أروى موسى ،٢٠٢٠، " أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٦

٤) لطفي،طلعت ابراهيم ، ٢٠١٦، " علم الاجتماع الصناعي"، دار الكتاب الجامعي – بني سويف.

ثانياً المراجع الأجنبية

- 1) Alhaji Kawugana, et.al, 2020, " The Impact of Risk Management on Organizational Efficiency in Plateau State Inland Revenue Service", International Journal of Social Science and Management Research, 6(5).
- 2) Bedeian, A. (1984), Organizations:Theory and Analysis (Text and cases),Second Edition,Dryden Press, United States of America.
- 3) Carson, Charles M., 2005,"A Historical view of Douglas Mcgregor's theory", Management Decision, 43(3).
- 4) Emmanuel, Ojo Oluwatoyin,2021, "The application of Eiton Mayoi's human relation theory and Douglas McGregor's theory X and Y to achieve organization objectives", Arabian Journal of Business and Management Review Article, 11(4).
- 5) Guodong Ni, and et al ,(2021), "Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation", Sustainability; Basel,(13),1.
- 6) Henni Amina& Chachoua Fadloun , 2016, " Foreign Banks Efficiency in Algeria: Application of a Nonparametric method",Ramah Journal for Research and studies,(17).
- 7) Koziak, Tatiana& Ferjan, Marko,2015,"Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency: a case study of Slovenian public and private sector organizations, organizacija,48



- 8) Lawrence, Paul R., Lorsch, Jay W, 1967, " Differentiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, 12(1).
- 9) Oppong, R.A, et.al, 2017, " The impact of Organizational Culture on employees' job satisfaction in colleges of education in Ghana", African Journal of Applied Letters,46.
- 10) Verdú, Antonio. & Gómez-Gras, J,(2009), "Measuring the Organizational Responsiveness through Managerial Flexibility". Journal of Organizational Change Management, 22 (6).
- 11) Vladimir-Codrin, and et.al,2012," Flexible Organization", Global Business and Management Research: An International Journal, 4(3 & 4).
- 12) Weerdt, N., & et.al. (2012), Organizing for Flexibility: Addressing Dynamic Capabilities and Organization Design, Research Gate, Information and Organization Design Series.