

تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية "دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري".

ملخص

تعد الموارد البشرية العامل الأساسي للتميز والمنافسة لذا فرجال التسيير مطالبون الأخذ بفكرة أن تحقيق المؤسسة للأداء الاقتصادي لا يمكن أن يتم بالكفاءة المتوقعة إلا إذا تحقق الأداء الاجتماعي بالمستويات المرغوبة.

د. عبد الفتاح بوخمخ
كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير
جامعة منتوري، قسنطينة

لا جدال في أنه لا قوة ولا ثروة بدون الإنسان، فقد أصبحت الموارد البشرية اليوم أكثر من أي وقت مضى أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منشأة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمنشآت المنافسة، فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق الهدف الاجتماعي. فقد تيقن المختصون في حقل تسيير الأعمال أن الأداء العام للمنشأة يتوقف على الأداء الاجتماعي لها، أي على مدى كفاءتها في تسيير مواردها البشرية. فالمرحلة التي يمر بها تسيير الأعمال اليوم يمكن أن يطلق عليها بمرحلة المورد البشري. من هنا تظهر ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للعناصر البشرية لتحقيق الفعالية في تسييرها للحصول منها على الجهد والسلوك المرغوبين. ولا يمكن أن يتحقق هذا المبتغى إلا من خلال انتهاج المنشأة لسياسات موارد بشرية فعالة تكون نتيجة تطبيقها تحقيق الإشباع المناسب للحاجات المختلفة والمتنوعة للأفراد وفقا لما يدركونه ويتوقعونه. وتحقيق هذا الهدف يتحدد على أساسه مستوى الأداء الاجتماعي للمنشأة.

Résumé

Le ressourcement humain est le facteur primordial de la différenciation et de la compétition. Les gestionnaires doivent admettre que la performance économique dépend de la performance sociale.

إن هدف الدراسة هو تقييم المستوى الفعلي للأداء الاجتماعي الذي تحققه المنشآت الخاضعة للدراسة لكل من فئتي الإطارات الوسطى والدنيا. ونسبى الدراسة الميدانية بدراسة نظرية نوضح فيها مفهوم الأداء وطبيعة بعد الأداء الاجتماعي وذلك من خلال التعرض لبعض نماذج الأداء التنظيمي.

I- مفهوم وأبعاد الأداء في المنشأة الصناعية: تتطلب الدراسة التعرض للأبعاد المتنوعة لأداء المنشأة، حتى يتمكن من إبراز وتحديد البعد الاجتماعي الذي سوف تنصب عليه الدراسة. ويمكن القول أن موضوع الأداء ليس بموضوع حديث في حقل الإدارة. فالأداء في المنظمة سواء من الجانبين النظري والتطبيقي استقطب العديد من الدراسات والبحوث كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، ولم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح. وعدم الدقة لم تشمل المفهوم أي الجوهر فقط بل امتدت حتى إلى المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء. فكثيرا ما تستخدم بعض المصطلحات لتشير إلى نفس المفهوم. وهذه المصطلحات هي(1):

- الأداء - Performance - الفعالية Effectiveness - الكفاءة Efficiency
واستخدام المختصين والباحثين لمصطلحات مختلفة جعل من مصطلح الأداء غير محدد المعنى ويحمل دلالات متعددة. ولتوضيح مفهوم هذا المصطلح نتولى تحليله في العناصر التالية:

I-1- الأداء مفهوم واسع الاستعمال: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ولكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المنشأة. ويعني "الأداء النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف الأداء "بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيميا على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية"(2).

إن مفاهيم الأداء تتعدد بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونها. فبالنسبة لمدير المنشأة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة. وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل. أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة. فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى. لذا تواجه المنشأة في الأوقات الحرجة التي تمر بها بصعوبة في تحديد مفهوم الأداء. وقد أصبح هذا المفهوم معقدا أكثر وصعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في أن واحد (3).

I-2- للأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية وتلك التي تحدها البيئة الخارجة والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح منشأة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمنشأة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. فهناك

توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى. والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.

I-3- الأداء ثري بالمكونات: فالأداء عبارة عن مجموعة من العوامل، منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقضة. ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تدني التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين نوعية المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد. فهذه المعايير إذن تتطلب أحكاماً مستديمة. والمكونات ليست لديها كلها نفس الأهمية النسبية، وإذا بقي البعد الاقتصادي هو المسيطر فإن المنشأة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين من أبعاد الأداء الأخرى، بعد الموارد البشرية أو بعد إشباع حاجات ورغبات الجماعات الخارجية... الخ، فالأداء إذن نظام متعدد الأبعاد، فالبحوث أكدت على ضرورة التمثيل المتعدد الأبعاد لهذا المفهوم. (5)

إن صعوبة إعطاء مفهوم دقيق للأداء ناتج عن ثراء هذا الموضوع بالأفكار التي قدمها الباحثون، ويتجلى ذلك من خلال النماذج التي قدمها الدارسون والتي يمكن للمديرين اعتمادها لتقييم قدراتهم واختبار مدى صلاحية اختياراتهم الإستراتيجية. ومن بين هذه النماذج العملية التي تميزت بالوضوح، النموذج الذي قدمه "موران. سافوا وبودان" Morin Savoie et Beaudin في سنة 1994، والذي يعطي حكماً عاماً عن الأداء التنظيمي للمنشأة، كما يتضح من الجدول التالي (6):

جدول رقم 1: أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي.

بقاء المنشأة	الكفاءة الاقتصادية
- نوعية المنتج	- الاستغلال الاقتصادي للموارد
- المردودية المالية	- الإنتاجية
- المركز التنافسي	
متغيرات الموارد البشرية	شرعية المنشأة تجاه الجماعات الخارجية
- حركة الأفراد	- إرضاء أصحاب الأموال
- مناخ العمل	- إرضاء الزبائن
- مردودية الأفراد	- إرضاء الهيئات المنظمة
- تنمية الأفراد	- إرضاء المجتمع المحلي

استناداً إلى الجدول السابق، يتكون النموذج من ثلاث متغيرات أساسية:

1- يتشكل الأداء في المنشأة من أربعة أبعاد أساسية، بقاء المنشأة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المنظمة تجاه الجماعات الخارجية.

2- يقوم النموذج على مجموعة من المعايير خاصة بكل بعد من أبعاد الأداء، وعددها ثلاثة عشر .

3- يشمل كل معيار مجموعة من المؤشرات لقياسه، وكل معيار يخضع للقياس باستخدام عدد من المؤشرات فمثلا المناخ الاجتماعي للعمل يمكن قياسه باستخدام مجموعة من المؤشرات من بينها: معدل المساهمة في الأنشطة الاجتماعية، معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، نوعية علاقات العمل، درجة الرضا السائدة لدى الأفراد... الخ. وكل معيار يقيم على سلم يتكون من خمس مستويات يعبر عن كل مستوى بقيمة وذلك كما يلي:

1- رديء جدا. 2- رديء. 3- مقبول. 4- جيد. 5- جيد جدا.

وكل بعد من أبعاد الأداء يقيم باستخدام هذا المقياس على أساس النتائج المحصل عليها في كل معيار. والمقيم بإمكانه إعطاء حكما عاما عن المنشأة استنادا إلى نتائج تقييم الأبعاد الأربعة للأداء. ويقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لتحليل وتقييم الأداء في كل المنشآت، مهما كانت طبيعة نشاطها تجاري أو صناعي أو خدماتي ومهما كان حجمها، كبير أو صغير أو متوسط ومهما كانت نوعية الملكية خاصة أو عامة.

وفي دراسات أخرى تم استخدام المدخل الشامل في تحليل وتقييم الأداء في المنشأة، فقد تم اقتراح نموذج آخر للأداء يتكون من خمسة أبعاد تقوم على الفعالية والكفاءة وهي (7):
1- الفعالية المالية. 2- الكفاءة الإنتاجية. 3- فعالية النمو. 4- الفعالية في السوق المالية. 5- الفعالية الاجتماعية.

توضح أيضا في هذا النموذج الأبعاد الأساسية للأداء باستخدام متغيرات قابلة للقياس، كما يلي:

فالفعالية المالية يمكن أن تقاس باستخدام ثلاث متغيرات أساسية:

- المرودية المالية. - المرودية التجارية. - معدل التمويل الذاتي.

من جهتها الكفاءة (الكفاية) الإنتاجية يمكن قياسها بالاعتماد على متغيري الإنتاجية والتكاليف:

- إنتاجية العمل. - تطور تكلفة الوحدة من الإنتاج. - تطور هيكل التكاليف.

وفعالية النمو تعني أساسا الكشف عن النمو من خلال ثلاث متغيرات:

- نمو رقم الأعمال. - نمو القيمة المضافة. - نمو حصة السوق.

والفعالية في السوق المالية، تعني المنشآت التي تتعامل في سوق الأوراق المالية، ويمكن أن تقاس باعتماد مؤشرين: - تطور مقسوم الأرباح. - تطور سعر أسهم المنشأة. يمكن تحديد مؤشرين للدلالة على الفعالية الاجتماعية ويبقى باب المؤشرات التي

تقاس وفقا لها مفتوحا. - تطور المكافآت المادية. - تطور عدد الأفراد

ويؤكد النموذج أن قياس الفعالية الاجتماعية معقد، والمؤشرات التي قدمها لا تعد كافية، ويمكن القول أن الفعالية الاجتماعية يمكن التعبير عنها بشكل أدق بدرجة الإشباع التي تكون سائدة لدى الأفراد. فلنحدد الفعالية الاجتماعية إذن يمكن استخدام الأساليب والمؤشرات التي توضح درجة الرضا السائد لدى الأفراد.

ويؤكد هذا النموذج في تحليل وتقييم الأداء على العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، فالإستراتيجيات المتبعة هي التي تتحكم في طبيعة الأداء الذي تسعى المنشأة إلى تحقيقه. فإذا كانت طبيعة الاهتمامات الاستراتيجية في المنشآت مختلفة فإن طبيعة بعد الأداء الذي توليه المنشأة الأهمية يكون مختلفا. وهذا يعني إذا أسست منشأة إستراتيجيتها على خصائص ذات طبيعة اجتماعية، فبعد الأداء الاجتماعي في هذه الحالة يعطى الأولوية.

وفي مدخل آخر يدرس أداء المنشأة عبر المدى الزمني، حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل المنشأة في تفاعلها مع البيئة الخارجية، أي يستخدم مدخل النظم ويقوم على تحديد ما إذا كانت المنشأة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس نشاطها فيه.

ويعد البقاء مقياسا لفعالية المنشأة على المدى البعيد، ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط كما هي موضحة في الجدول رقم 2 (8).

جدول رقم 2: معايير الأداء عبر الزمن.

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف - النمو	- البقاء

فمعايير الفعالية على المدى الزمني القصير إذن تتمثل فيما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية.

- الكفاءة: وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.
- الرضا: يجب أن يدرك المسؤولون أن المنظمة نظام اجتماعي يسعى إلى تحقيق الهدف الاجتماعي إلى جانب الهدف الاقتصادي، لذا يجب الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها الأعضاء والمتمثلة أساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي والاجتماعي والنفسي في مكان العمل، التحرر من السلوك غير الملائم والمتقلب للمشرفين والحصول على حصة من المنافع الإضافية وحرية الانضمام للنقابة والمشاركة في التفاوض الجماعي والحرية الفردية في عرض الخدمات من خلال عقد العمل وحق العمل في ظل ظروف عمل ملائمة... الخ. وهذا البعد من أبعاد الأداء في المنشأة سوف يشكل محور دراستنا.

أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن ما يلي:

- التكيف: ويشير إلى القدرة على التفاعل مع التغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن.

- النمو: إن الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء على المدى البعيد. ويتطلب النمو حرص المنظمة على استثمار أموالها لتدعيم مركزها. ويجب أن نأخذ

الاستثمار هنا بمفهومه الواسع والذي لا يعني الاستثمار في زيادة الإنتاج بشكل مباشر فقط وإنما يشمل الاستثمار أيضا في الموارد البشرية لتطوير الكفاءات والمهارات من خلال تنظيم البرامج التدريبية لفئات الأفراد وفي تحسين ظروف العمل لزيادة الدافع إلى العمل لدى العناصر البشرية. ومن خلال دراستنا للنماذج السابقة للأداء نستنتج عدم وجود فرق بينها من حيث الجوهر فالاختلاف يظهر الشكل والمصطلحات المستخدمة. فأبعاد الأداء في النموذج الأول هي نفسها في النموذج الثاني بطبيعتها، فالفرق بين النموذجين من حيث الشكل فقط ففي التحليل الثاني جزئت الفعالية المالية إلى بعدين وهما بعد الفعالية المالية وبعد الفعالية في الأسواق المالية. أما في المدخل الثالث الذي يعتمد في تحليله مفهوم نظرية النظم فإن الأداء الشامل للمنظمة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بشكل مستمر عبر الزمن، أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة.

يتضح بعد هذا التحليل أن مصطلح الأداء التنظيمي أشمل من مفهومي الكفاية والفعالية. فالأداء يتكون من مجموعة من الأبعاد كما سبقت الإشارة إليه في النماذج الثلاثة السابقة، أما الكفاية والفعالية فيعني كل مصطلح منهما ببعد أو أكثر من أبعاد الأداء.

فالكفاية وهو مصطلح لا يختلف عن مصطلح الكفاءة تعني "فعل أشياء على نحو صحيح"، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها، لذا فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات (9). فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف) أما الفعالية فتعني خاصية ما هو فعال، أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود والوسائل (10). فالفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المنشأة ومقارنتها بالأهداف. وبشكل أدق وكما يتضح من النماذج السابقة لدى التعرض لبعض أبعاد الأداء، مثل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، والنمو والبعد الاجتماعي. ونوعية الأداء الكلي إذن تتحدد على أساس درجة المفهومين السابقين. كما أن درجة الكفاءة والفعالية يتم الحكم عليهما من خلال مستوى الأداء ونوعيته (11).

وفي دراستنا للأداء التنظيمي سوف نركز على البعد الاجتماعي، أي سوف نتولى تحليل وتقييم الفعالية الاجتماعية كمحور من محاور الأداء التنظيمي. وتتضح أهمية الفعالية الاجتماعية من أن أساليب تسيير الموارد البشرية خضعت لتغيرات متعددة خلال السنوات الأخيرة وتميزت بالتطور السريع، فقد تم إدخال أساليب مأخوذة من الإدارة اليابانية كما تم تطوير أساليب لجعلها أكثر فعالية. ومن الباحثين من يرجع مستوى الأداء التنظيمي إلى تطوير هذه الأساليب الخاصة بتسيير الموارد البشرية، وهي تعد اليوم المورد الوحيد على مستوى المنشأة الذي يمكن الاعتماد عليه لتدعيم المركز التنافسي، وهذا راجع لكون عوامل التكنولوجيا ورأس المال أصبح الحصول عليها أمر سهل، وبالتالي فدرجة التميز التي يمكن أن تكونها المنظمة على أساس هذين المتغيرين ضئيلة بل يمكن تدعيم هذا التميز أكثر باستخدام الأساليب المتنوعة والمتجددة

في ميدان تسيير الموارد البشرية مثل إدخال المرونة في مناصب العمل، المكافآت المتغيرة، العمل الجماعي، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، إجراءات السلامة المهنية، ظروف العمل المادية الخ... (12).

هذه التطورات تترجم اقتناع المسيرين أن العمل، متغير إنتاج خاص يصعب استنساخ أساليبه من قبل المنافسين، وبالتالي فهذا العنصر يدعم أكثر من أي عامل إنتاج آخر المركز التنافسي للمنظمة. وتوضح نتائج الأبحاث أن هناك مجموعة من المتغيرات الأساسية من خلالها يتم التأثير على الفعالية الاجتماعية وبالتالي على الأداء التنظيمي للمنشأة، وتكون المنشأة لنفسها درجة تميز أمام المنشآت المنافسة، والأنظمة الفعالة تتميز بالخصائص التالية (13):

- وجود نظام أجور ومكافآت مادية عادلة. وإشراك الأفراد في النتائج المالية.
 - ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل وتوفر شروط السلامة المهنية.
 - طبيعة العلاقة الإشرافية القائمة على تشجيع المبادرة وتطبيق سياسة الإشراك في اتخاذ القرارات.
 - توفير بيئة تنظيمية يسودها مناخ اجتماعي فعال يحفز الأفراد على العمل طوعيا وبفعالية.
 - أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية بما يحقق الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد.
- ستخضع هذه العوامل لعملية التحليل والتقييم في الجانب الميداني للدراسة لتحديد مدى كفاءة المنشآت إطار البحث في تسييرها ومدى فعاليتها في تحقيقها للهدف الاجتماعي.

II-الدراسة الميدانية: تعني الدراسة الميدانية بتحديد واقع الأداء الاجتماعي في المنشآت المبحوثة لكل من الإطارات الوسطى والدنيا.

II-1-الإطار المنهجي للبحث: إن تحقيق هدف الدراسة يتطلب اتباع خطوات منهج البحث العلمي.

- II-1-1- إشكالية البحث:** تتلخص إشكالية البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:
 - كيف تقيم الإطارات الوسطى والدنيا سياسة الأجور المعتمدة؟ هل المتغيرات التي تكون الأجر تناسب طموحاتهم وتوقعاتهم؟ وما مدى كفاية الأجر بشكل عام لتلبية احتياجات الإطارات الوسطى والدنيا وملاءمته لتحقيق الإشباع وإثارة الدافع إلى العمل؟
 - هل تولي المنشأة اهتماما بظروف العمل المادية بكل متغيراتها وفقا للطرق العلمية بحيث تضمن الشعور بالأمان والحماية مما يثير دوافع العمل؟
 - هل تجاوزت إدارة المنشآت الخاضعة للدراسة مرحلة الإدارة بالأوامر؟ وما مدى تطبيقها لأساليب الإشراف الحديثة واهتمامها بالجانب الإنساني في العمل؟

- كيف تقيم الإطارات الوسطى والدنيا تنظيم العمل؟ هل يوفر فرص التفاعل الاجتماعي؟ وما مدى اهتمام الإدارة بإشباع الحاجات الاجتماعية في العمل؟
- كيف تقيم الإطارات الوسطى والدنيا فرص التقدم والتطور الوظيفي التي توفرها المنشأة؟ ما مدى مناسبتها لطموحاتهم وتوقعاتهم وما مدى تأثيرها في تحقيق الولاء وإثارة الدافع إلى العمل؟

فنتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمنشأة، وتحديد مستوى كفاءتها في تحقيق الهدف الاجتماعي، يتم بناء على اتجاهات وآراء وأفكار مفردات عينة البحث، والتي تتحدد على أساس مدى تشبع المتغيرات التي تتحكم في الأداء الاجتماعي بالحوافز المحققة لإشباع الحاجات والمثيرة لدوافع العمل. ومدى تحقيق المنشأة للهدف الاجتماعي يقاس بدرجة الإشباع المادي والنفسي التي تتحقق للموارد البشرية.

II-1-2- عينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج. وسحبت عينة البحث من أربع وحدات كائنة جغرافيا بمنطقة الشرق الجزائري، وتتمثل في وحدة "فيلبا" ببريكة، مركب النسيج بباتنة، قطنية الشرق بقسنطينة ووحدة "تيندال" بالمسيلة. والعينة عشوائية عرضية وتتشكل من عينتين جزئيتين: عينة الإطارات الوسطى وعينة الإطارات الدنيا تضم كل منها 120 مفردة.

II-1-3- فرضيات البحث: إن تحقيق هدف الدراسة يتطلب اعتماد منهجية بحث علمي تقوم على إخضاع فرضيات للاختبار بهدف التوصل إلى وضع حلول لإشكالية وتساؤلات البحث. وقد ارتأينا ضرورة تحديد خمس فرضيات بحيث تقابل كل فرضية عامل أو أكثر من العوامل التي تتشكل منها الجوانب المختلفة للعمل. والفرضيات التي تم اختيارها هي الفرضيات الصفرية المعبر عنها:

H0-1 - عدم وجود اختلاف بين الإطارات الوسطى والدنيا في كون المكافآت المادية تتصف بعدم الفعالية ولا تحقق القدر المرضي من الإشباع للحاجات المادية والنفسية للأفراد.

H0-2 - عدم وجود اختلاف بين اتجاهات الإطارات الوسطى والإطارات الدنيا في كون ظروف العمل المادية تتصف بعدم الفعالية وعدم تحقيقها القدر المرضي من الإشباع لحاجات الأمن والسلامة.

H0-3 - لا يتحقق إشباع الحاجات الإنسانية في العمل بقدر مرضي لكل من الإطارات الوسطى والدنيا بسبب عدم فعالية نظام العلاقات الإنسانية وتوفر المناخ الاجتماعي المثير للدوافع في العمل.

H0-4 - يتصف أسلوب الإشراف الذي يخضع له كل من الإطارات الوسطى والدنيا بعدم الفعالية لاعتماده على الأوامر وعدم مراعاة المشرفين الجوانب الإنسانية في العمل.

H0-5 - يتصف تنظيم العمل لكل من الإطارات الوسطى والدنيا بعدم الفعالية ولا يوفر فرص التقدم الوظيفي بما يتناسب وطموحاتها مما ينتج عنه الشعور غير المرضي بإشباع حاجات التقدير والإنجاز.

ولدى اختبار فرضيات البحث نعتمد مستوى معنوية 5% وإحصائية الاختبار المعتمدة لرفض أو قبول الفرضية الصفرية هو المعدل المعياري Z للاختبارات الحرجة من طرفين. وفي ظل مستوى المعنوية 5% فقيم Z للاختبارات تكون 1.96 - و 1.96 + حدود الثقة 95%. ويعني أن المستوى المسموح به للخطأ 5% فقط وأننا نكون على صواب في قراراتنا بنسبة 95% (14).

II-2-اختبارات المقياس: يتكون المقياس المستخدم في قياس الأداء الاجتماعي للمنشآت الخاضعة للدراسة من 54 عبارة وقد قسمت هذه العبارات وبوبت في خمس محاور أساسية شكل كل محور منها مقياسا جزئيا مستقلا وتتمثل هذه المقاييس الجزئية في:

- مقياس المكافآت المادية ويضم العبارات من 1 إلى 14.
- مقياس ظروف العمل ويضم العبارات من 15 إلى 23.
- مقياس العلاقات الاجتماعية ويضم العبارات من 24 إلى 31.
- مقياس علاقات الإشراف ويشتمل على العبارات من 32 إلى 39.
- مقياس تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي ويشتمل على العبارات من 40 إلى 54.
- ولضمان الواقعية العلمية لنتائج الدراسة يتطلب الأمر أولا قياس صدق وثبات المقياس.

II-2-1- اختبار صدق المقياس: يعبر صدق المقياس عن درجة تناسق عبارات المقياس، أي أن اختبار الصدق هو تحديد ما إذا كانت العبارات التي يتكون منها المقياس تقيس نفس البعد، أي التأكد مما إذا كانت كل عبارات المقياس تقيس نفس المتغير. ففي دراستنا فإن اختبار الصدق يقودنا إلى التأكد مما إذا كانت عبارات المقياس الـ 54 تقيس كلها درجة الإشباع التي تحققها المنشأة لفنتي الإطارات الوسطى والدنيا. وقمنا باختبار صدق كل مقياس جزئي على حدة، ويتحقق ذلك بحساب معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها المفحوص على كل عبارة بدرجة الفرد الكلية، والعبارة التي لا يكون معامل الارتباط فيها ضعيفا يعني أنها لا تقيس نفس المتغير الذي تقيسه العبارات الأخرى للمقياس وتعد عبارات منعزلة وعليه تحذف من المقياس ويكون هذا الشرط متوفرا عندما يكون معامل الارتباط ضعيفا أي أقل من 0.5 أما إذا بلغت قيمته 0.5 وأكثر يعني ذلك وجود تناسق بين العبارة المعنية والعبارات الأخرى (15). لقد تم في دراستنا التأكد من صدق المقياس باستخدام عينة حجمها 32 مفردة وهي عينة عشوائية حديثة سحبت من المنشآت الأربعة الخاضعة للدراسة وقد شملت كلا من الإطارات الوسطى والدنيا في آن واحد. حيث تم توزيع الاستبيان على 8 مفردات في كل منشأة نصفهم من الإطارات الوسطى والنصف الآخر من الإطارات الدنيا.

وتم تحديد معاملات الارتباط بين كل عبارة وعبارات المقياس الجزئي الأخرى باستخدام برنامج "مايكروسوفت أكسل" "Microsoft Excel 97"، وتوضح نتائج حساب معاملات الارتباط في الجداول بحيث يضم كل جدول العبارات التي يتكون منها كل

مقياس جزئي ومعامل الارتباط المقابل لها والذي يعبر عن درجة التناسق الداخلي لكل عبارة مع العبارات الأخرى للمقياس.

فمن معاملات الارتباط المحسوبة لكل عبارة من عبارات المقياس الجزئي الخاص بالمكافآت المادية الواردة في الجدول رقم 3 يتضح أن كل معاملات الارتباط المحصل عليها تفوق 0.5 .

نستنتج أن كل عبارة من عبارات المقياس الجزئي تقيس نفس المتغير الذي تقيسه العبارات الأخرى، أي أن هناك تناسق قوي بين عبارات المقياس في قياسها للفعالية الاجتماعية.

جدول رقم 3: معاملات ارتباط عبارات المقياس الجزئي-المكافآت المادية.

رقم العبارة	عبارات المقياس	معاملات الارتباط
01	الأجر الأساسي الحالي يتميز بالعدالة.	0.603
02	الزيادة في الأجر مناسبة اقتصاديا.	0.621
03	تطبق المنشأة المشاركة في الأرباح .	0.605
04	تمنح المنشأة العلاوات الفردية .	0.756
05	تمنح المنشأة المكافآت الجماعية .	0.835
06	يتناسب الأجر مع المؤهلات والخبرة.	0.649
07	الفرد الأكثر كفاءة الأكثر أجرا.	0.589
08	اقتطعا الضمان ليست عبء.	0.597
09	اقتطعات الضريبة ليست عبء.	0.722
10	الأجر مناسب قياسا بالأجور بالخارج.	0.614
11	سياسة الخدمات الاجتماعية مرضية.	0.756
12	يضمن الأجر الحالي المستقبل المادي.	0.660
13	يمنحني الأجر مركز اجتماعي مرموق.	0.681
14	تساعدني المنشأة للحصول على سكن.	0.810

وتشير معاملات الارتباط المحسوبة لكل عبارة من عبارات المقياس الجزئي الخاص بظروف العمل الطبيعية الواردة في الجدول 4 إلى أن هناك تناسق بين كل عبارة من عبارات المقياس والعبارات الأخرى وذلك لكون معامل الارتباط يفوق 0.5 في كل العبارات ما عدا في العبارة رقم "21" المتعلقة بملاءمة حجم ساعات العمل، فمعامل الارتباط بها 0.258 فهي عبارة منعزلة، لا تقيس نفس المتغير الذي تقيسه العبارات الأخرى لذا تستبعد من هذا المقياس الجزئي ليصبح يتضمن ثمانية عبارات فقط.

جدول رقم 4: معاملات ارتباط المقياس الجزئي- ظروف العمل.

رقم العبارة	عبارات المقياس	معاملات الارتباط
15	درجة حرارة ملائمة خلال السنة.	0.752
16	وسط العمل مناسب التهوية.	0.783

0790	كثافة الإضاءة مناسبة.	17
0.741	أتحمل مجهود فكري عادي.	18
0.680	أتحمل مجهود عضلي عادي.	19
0.557	تدني احتمال الإصابة بأمراض مهنية	20
0.258	أشعر أن حجم ساعات العمل مناسب.	21
0.751	تضمن وظيفتي الاستقرار المهني	22
0.796	أشعر بالأمن في وظيفتي.	23

ومن معاملات الارتباط في الجدول 5 الخاصة بتقدير فعالية العلاقات الاجتماعية يتأكد وجود التناسق بين كل عبارة والعبارات الأخرى، أي كلها تقيس نفس الظاهرة.

جدول رقم 5: معاملات ارتباط المقياس الجزئي-العلاقات الاجتماعية.

معاملات الارتباط	عبارات المقياس	رقم العبارة
0.730	فرص التفاعل الاجتماعي متوفرة.	24
0.500	علاقتي مع المرؤوسين ودية.	25
0.656	علاقتي مع الرؤساء ودية.	26
0.510	هناك اتصال وتفاعل مع الأفراد.	27
0.612	أشعر أنني جزء من جماعة العمل.	28
0.741	للوظيفة تأثير على العلاقات.	29
0.618	توفر جماعة العمل الأمن والتقدير.	30
0.631	لوظيفتي تأثير إيجابي على المركز.	31

كما أن معاملات الارتباط الواردة بالجدول رقم 6 تشير إلى ارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات المقياس الجزئي لتقدير فعالية علاقة الإشراف والعبارات الأخرى للمقياس، فمعاملات ارتباط عبارات هذا المقياس تؤكد قوة العلاقة بين كل عبارة وما تقيسه باقي العبارات الأخرى دون وجود العبارات المنعزلة.

جدول رقم 6: معاملات ارتباط عبارات المقياس الجزئي-علاقة الإشراف.

معاملات الارتباط	عبارات المقياس	رقم العبارة
0.761	أسلوب حل المشرف للمشاكل فعال.	32
0.614	طريقة التفاهم مع المرؤوسين ملائمة.	33
0.763	هناك إشراك في اتخاذ القرارات.	34
0.692	هناك تفويض السلطة للمرؤوسين.	35
0.837	يدرّب المشرف المرؤوسين بطريقة فعالة.	36
0.777	يشجع المشرف الاقتراحات الجيدة.	37
0.859	المشرف جدير باتخاذ القرارات.	38
0.757	نمط الإشراف المطبق يناسبني.	39

جدول رقم 7: معاملات ارتباط عبارات المقياس الجزئي تنظيم العمل

وفرص التقدم الوظيفي.

معاملات الارتباط	عبارات المقياس	رقم العبارة
0.539	تعترف الإدارة بما أقدمه من أعمال.	40
0.514	يمنحني عملي تقدير الآخرين.	41
0.608	يوفر العمل مكانة اجتماعية جيدة.	42
0.598	العمل يمكنني من استخدام قدراتي.	43
0.663	عملي يتميز بالتنوع.	44
0.655	توفر فرص المشاركة بالأراء.	45
0.571	توفر فرص تحمل المسؤولية.	46
0.778	توفر فرص ممارسة السلطة.	47
0.583	يوفر عملي فرص تطوير قدراتي.	48
0.553	عملي يناسب رغباتي.	49
0.592	توفر الاستقلالية في ممارسة العمل.	50
0.369	أستفيد بانتظام من برامج التدريب.	51
0.538	توفر فرص تقدم تناسب طموحي.	52
0.024	مستعد للعمل قبل بداية وبعد نهاية الدوام.	53
0.326	أحب عملي وأفكر في حل المشاكل خارج أوقات	54

إن اختبار درجة التناسق الداخلي للمقياس الجزئي حول تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي تتضح من خلال معاملات الارتباط بالجدول رقم 7 فكل العبارات تتصف بالتناسق الداخلي ما عدا العبارات 51، 53، 54 فمعاملات ارتباطها بباقي العبارات الأخرى دون المستوى المقبول علمياً أي أقل من 0.50 مما يؤكد أنها لا تقيس نفس المتغير الذي تقيسه العبارات الأخرى للمقياس الجزئي، فنعتبرها عبارات منعزلة. لذا فسوف تحذف من المقياس الجزئي ويتم الإبقاء على الإثنى عشر عبارة الأخرى في المقياس الجزئي "تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي".

II-2-2- اختبار ثبات المقياس: اختبار ثبات المقياس من الخطوات الهامة في البحث العلمي، ويعني تحديد مدى إمكانية الاعتماد على المقياس المستخدم في عدم تأثره بعوامل خارجية، بحيث لو تم استخدامه في وقت آخر لقياس نفس المتغير تحت نفس الظروف لأدى ذلك إلى الحصول على نفس النتائج، وذلك دليل قوي على ثبات المقياس أما إذا حدث العكس فذلك يعني افتقاد المقياس إلى صفة الثبات وبالتالي فالنتائج التي يتم التوصل إليها باستخدامه تفقد إلى المصداقية العلمية. ويتم اختبار الثبات بعدة أساليب منها أسلوب القياس وإعادة القياس، وحسب معامل الارتباط بين قيم القياسين وإذا كان الارتباط موجود معنى ذلك أن خاصية الثبات موجودة والعكس (16).

والأسلوب الثاني لاختبار الثبات يتم فيه تقسيم أسئلة أو مواد المقياس إلى مجموعتين متساويتين ثم يستخرج معامل الارتباط بين قيم المجموعتين، فإن كان مرتفعاً دل ذلك على وجود خاصية الثبات.

وقد اختبرنا ثبات كل مقياس جزئي على حدة، باعتماد الأسلوب الثاني. وحسبت معاملات ارتباط المقاييس الجزئية من واقع البيانات المحصل عليها بالاستبيان الموزع على عينتي الإطارات الوسطى والدنيا، ويبلغ حجم كل منهما 120 مفردة. وبلغت معاملات الارتباط كما يلي:

- المقياس الجزئي الخاص بالأجر والمكافآت المادية. 0.881
- المقياس الجزئي الخاص بظروف العمل. 0.795
- المقياس الجزئي الخاص بالعلاقات الاجتماعية. 0.732
- المقياس الجزئي الخاص بعلاقات الإشراف. 0.914
- المقياس الجزئي الخاص بتنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي. 0.880

إن معاملات الارتباط فاقت 0.5 في كل المقاييس مما يؤكد اتصافها بخاصية الثبات.

III- تحليل وتقييم الفعالية الاجتماعية: نقيم الفعالية الاجتماعية للمنشآت المبحوثة اعتماداً على اتجاهات الأفراد نحو المتغيرات التي يتكون منها مقياس التقييم.

III-1- تحليل فعالية المكافآت المادية: تشير المكافآت المادية إلى كل ما يحصل عليه الأجير من دخل على شكل نقدي أو عيني بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك ما يعبر عنه بمصطلح الأجر وملحقاته. وتوجد العديد من المحاولات تهدف إلى تحديد متغيرات الأجر الكلي وتصنيفها في مجموعات أكثر تجانسا حتى يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامها لتحقيق الأهداف كتوثيق علاقة الأفراد بالمنشأة ووفائهم لها وإثارة الدافع إلى العمل (17). وتتمثل هذه العناصر في الأجر الثابت والمتغير والمؤجل. والجدول يوضح اتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا تجاه متغيرات التقييم المختلفة.

إن ما يمكن استنتاجه من الجدول رقم 8 هو أن متوسط اتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا تجاه متغيرات المكافآت المادية متدنية وإذا ما تم توقعها على مقياس فعالية المكافآت المادية فإنها تقع كلها بمنطقة عدم الفعالية وذلك على مستوى كل المنشآت إطار الدراسة. يتأكد ذلك من خلال الأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء التي تقع كلها أيضا بمنطقة عدم الفعالية على مقياس التقييم. فالمكافآت المادية إذن تتميز بعدم الفعالية في كل متغيراتها ولا تساهم بفعالية في تحقيق الهدف الاجتماعي.

جدول رقم 8: تقييم الإطارات الوسطى والدنيا لفعالية

المكافآت المادية بالوحدات إطار الدراسة.

رقم	عوامل التقييم	المنشآت إطار الدراسة							
		فيلبا		مركب النسيج		قطنية الشرق		تندال	
		إ.و*	إ.د**	إ.و	إ.د	إ.و	إ.د	إ.و	إ.د
01	الأجر الأساسي الحالي يتميز بالعدالة	1.73	1.80	1.80	1.80	1.56	1.96	2.03	1.73
02	زيادة الأجر مناسبة اقتصاديا	1.76	1.76	1.53	1.56	1.53	1.73	2.20	1.80
03	تطبيق المنشأة المشاركة في الأرباح	1.73	2.00	1.66	1.80	1.90	1.60	1.90	1.96

2.30	1.33	1.80	1.86	1.80	1.73	2.00	1.96	04	تمنح المنشأة العلاوات الفردية
2.46	2.33	1.90	1.90	2.00	1.73	2.00	1.80	05	تمنح المنشأة العلاوات الجماعية
1.86	2.16	1.86	1.66	2.30	2.16	2.03	1.90	06	يتناسب الأجر مع المؤهلات والخبرة
2.30	2.26	1.86	2.10	2.40	1.73	2.06	1.96	07	الفرد الأكثر كفاءة هو الأكثر أجرا
1.86	2.26	2.06	2.00	2.23	2.16	2.23	2.03	08	اقتطاعات الضمان ليست عبء
1.53	2.10	2.13	1.76	2.13	1.76	2.13	1.90	09	اقتطاعات الضريبة ليست عبء
1.43	1.86	1.70	1.46	1.93	1.86	2.63	1.73	10	الأجر عادل قياسا بالأجور با لخارج
1.60	2.03	2.30	1.83	1.83	1.80	2.66	1.76	11	سياسة الخدمات الاجتماعية مرضية
1.43	1.70	1.93	1.46	1.90	1.33	1.60	1.50	12	يضمن الأجر الحالي المستقبل المادي
1.50	1.86	1.80	1.56	1.83	1.60	1.83	1.73	13	يمنحني الأجر مركز اجتماعي مرموق
1.86	1.50	1.73	1.30	1.60	1.36	1.60	1.63	14	تساعدني المنشأة للحصول على سكن
1.83	1.96	1.88	1.70	1.96	1.72	2.00	1.79		الأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء

* إ. و. إطارات وسطى ** إ.د. إطارات دنيا.

ولا يوجد ذلك اختلاف بين آراء مفردات عينة الإطارات الوسطى والإطارات الدنيا في المنشآت الأربعة. فأنظمة الأجور لا يراعى في تصميمها فلسفة النظريات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

باختبار الفرضية H0-1 يتبين أن قيمة المعدل المعياري تتحدد وفقا للعلاقة التالية:
(18):

$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(S_1)^2}{N_1} + \frac{(S_2)^2}{N_2}}}$$

حيث X_1 الوسط الحسابي للعينة الأولى و X_2 الوسط الحسابي للعينة الثانية و S_1 الانحراف المعياري للعينة الأولى و S_2 الانحراف المعياري للعينة الثانية و N_1 حجم العينة الأولى و N_2 حجم العينة الثانية، وبالتعويض بقيم المتغيرات المحسوبة نحصل على:

$$Z = \frac{24.92 - 26.98}{\sqrt{\frac{(9.27)^2}{120} + \frac{(11.23)^2}{120}}} = -1.103$$

وقيمة Z أكبر من القيمة الحرجة -1.103 أي تقع بمنطقة القبول ما يقودنا إلى عدم رفض الفرضية الصفرية H0-1 عند مستوى المعنوية 0.05 والتي تنص على عدم وجود اختلاف بين الإطارات الوسطى والدنيا في أن المكافآت المادية تتصف بعدم الفعالية في إثارة دوافع الأفراد إلى العمل ولا تحقق القدر المرضي من الإشباع للحاجات المادية والنفسية للموارد البشرية.

III-2- تقييم فعالية ظروف العمل الطبيعية: يطلق مصطلح ظروف العمل الفيزيائية على المتغيرات الطبيعية بوسط العمل، فإن كانت ملائمة فالفرد يؤدي عمله دون تعرضه لضغط أو إجهاد لأعصابه. وظروف العمل الطبيعية تحتل مكانة هامة في برامج تحسين بيئة العمل، ويشمل المصطلح البيئة الصوتية والحرارية والبصرية وبيئة الجو الصحية والوسط العام... الخ (19).

إن التكاليف التي تنشأ عن ظروف العمل الفيزيائية غير الملائمة في مختلف المنشآت عالية لذا فتحسينها باستمرار أمر ضروري، ويتم اتخاذ القرار بذلك استناداً إلى نتيجة تشخيص ظروف العمل والتي يجب أن تتم دورياً استناداً إلى مؤشرات معدل دوران العمل ومعدل حوادث العمل ونسبة الإنتاج المعيب، معدل الغياب، فقدان الاهتمام، الانحرافات في كمية الإنتاج... الخ (20).

لقد تم استخراج متوسطات اتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا من واقع البيانات المجمعة بأداة الاستبيان. يتكون السلم المعتمد من 5 درجات وهي طريقة "رنسيس ليكرت" Rensis Likert لقياس الاتجاهات. وقد تم ترجيح عدد الإجابات بالأوزان المقابلة لها، ثم حساب المجموع المرجح الذي اعتمد في استخراج متوسطات أداء المنشأة في كل متغير من متغيرات أي مقياس.

إن فعالية ظروف العمل كما يتبين من الجدول رقم 9 لا ترقى إلى المستوى المرغوب الذي يناسب طموح الإطارات الوسطى والدنيا في المنشآت إطار الدراسة، وذلك لكون متوسطات الأداء لمختلف متغيرات التقييم دون القيمة الوسطى لمقياس التقييم أو تفوقها بقليل، فتعد ظروف العمل مقبولة في بعض متغيراتها فقط التي تفوق متوسطات أدائها القيمة الوسطى للمقياس أي تقترب من درجة أوافق على المقياس.

جدول رقم 9: تقييم الإطارات الوسطى والدنيا لفعالية المكافآت المادية بالوحدات إطار الدراسة.

رقم	عوامل التقييم	المنشآت إطار الدراسة								
		فيلبا		مركب النسيج		قطنية الشرق		تيندال		
		إ.و.	إ.د.	إ.و.	إ.د.	إ.و.	إ.د.	إ.و.	إ.د.	
15	درجة الحرارة ملائمة خلال السنة	2.73	2.73	2.73	2.53	2.83	2.83	3.56	2.90	2.83
16	التهووية مناسبة في وسط العمل	2.83	2.83	2.76	2.90	3.06	3.23	3.00	3.16	3.16
17	كثافة الإضاءة مناسبة	3.30	3.30	3.53	3.03	3.50	3.40	3.56	3.63	3.30
18	أتحمل مجهود فكري عادي	2.73	2.73	2.60	3.53	3.06	3.53	3.70	3.86	2.73
19	أتحمل مجهود عضلي عادي	2.93	2.93	3.33	3.40	3.06	3.40	2.80	3.80	2.93
20	تدني احتمال الإصابة بأمراض مهنية	2.30	2.30	2.43	2.40	2.26	2.60	2.80	2.83	2.30
22	وظيفتي تضمن لي الاستقرار المهني	2.13	2.13	2.16	2.30	1.73	2.36	3.90	2.13	2.13
23	أشعر بالأمن في وظيفتي	2.46	2.46	2.13	3.30	2.46	2.66	3.11	3.13	2.46
	الأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء	2.67	2.67	2.83	2.92	2.74	3.09	3.22	3.17	2.67

وتتأكد عدم ملاءمة ظروف العمل الطبيعية من الأوساط الحاسوبية لمتوسطات الأداء وهي إما أنها أقل من القيمة الوسطى للمقياس أو لا تفوقها بكثير. وإذا كانت فلسفة "التابلورية" تؤكد على أهمية تنظيم مكان العمل وفقا للمعايير العلمية، وإن كانت نظريتي تدرج الحاجات والعوامل المزدوجة تعتبران ظروف العمل من العوامل الأساسية التي يجب توفيرها علميا لإشباع الحاجات المادية فهذه الشروط غير متوفرة بالقدر المطلوب للإطارات الوسطى والدنيا في المنشآت إطار الدراسة. وباستخدام البيانات المحسوبة لاستخراج المعدل المعياري فإن قيمته تكون كما يلي:

$$Z = \frac{23.525 - 23.592}{\sqrt{\frac{(6.37)^2}{120} + \frac{(7.565)^2}{120}}} = -0.052$$

وقيمة Z أكبر من القيمة الحرجة 1.96- وبالتالي تقع بمنطقة القبول مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية H0-2 تحت مستوى المعنوية 0.05 والتي تنص على عدم وجود اختلاف بين اتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا في أن ظروف العمل المادية تتصف بعدم الفعالية وعدم تحقيقها القدر المرضي من الإشباع لحاجات الأمن والسلامة للموارد البشرية.

III-3- تقييم فعالية العلاقات الاجتماعية: تعد المنشأة المكان الذي يعيش فيه الفرد نصف حياته اليقظة والحيوية وبالتالي فهي مركز مهم للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وقد أكدت دراسات "الهاوثورن" أهمية جماعات العمل والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في ميدان العمل سواء كانت تلك العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض أو بين المشرف ومروؤوسيه. فانتماء الأفراد إلى جماعات العمل يمكنهم من تحقيق الإشباع لحاجاتهم الإنسانية المتنوعة أي الحاجات المادية وحاجات السلامة والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات. وبتحليلنا وتقييمنا لاتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا في المنشآت إطار الدراسة نحو متغيرات المناخ الاجتماعي والإنساني السائد نحدد مدى فعاليته، ونعتمد في ذلك على المؤشرات الواردة بالجدول التالي:

جدول رقم 10: تقييم الإطارات الوسطى

والدنيا لفعالية المكافآت المادية بالوحدات إطار الدراسة.

رقم	عوامل التقييم	المنشآت إطار الدراسة							
		فيلبا		مركب النسيج		قطنية الشرق		تيندال	
		إ.د	إ.و	إ.د	إ.و	إ.د	إ.و	إ.د	إ.و
24	فرص التفاعل الاجتماعي متوفرة	2.70	2.96	2.70	2.90	2.76	2.56	3.20	2.60
25	علاقتي مع المرؤوسين ودية	3.23	2.93	4.00	3.73	3.16	3.86	4.06	3.90
26	علاقتي مع الرؤساء ودية	2.93	2.50	3.50	2.90	2.43	3.20	3.63	3.20
27	هناك اتصال وتفاعل مع الأفراد	3.30	3.06	3.96	3.70	3.76	4.06	3.96	3.96
28	أشعر أنني عضو من جماعة العمل	3.34	3.10	4.23	4.06	3.40	3.86	4.23	4.16
29	للووظيفة تأثير على العلاقات	3.23	2.63	2.93	2.90	2.63	3.33	3.33	3.30

3.90	4.20	3.70	2.96	3.90	3.96	3.16	3.00	توفر جماعة العمل الأمن والتقدير
3.20	3.53	3.23	2.46	3.33	2.70	2.63	3.16	لوظيفتي تأثير إيجابي على المركز
3.49	3.78	3.46	2.91	3.40	3.52	2.83	3.15	الأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء

فمن الجدول 10 يتبين أن أغلب متوسطات الأداء في متغيرات التقييم المختلفة في المنشآت إطار الدراسة سواء للإطارات الوسطى أو الدنيا تفوق القيمة الوسطى على مقياس التقييم والبعض من المتوسطات يتجاوز القيمة 4 على المقياس مما يعني أن الاتجاهات تقترب من درجة "أوافق" أو تطابقها. لكن رغم ذلك فإن بعض المتغيرات تقع دون القيمة الوسطى. وتوضح الأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء أن نظام العلاقات الإنسانية السائد مرضي بشكل عام للإطارات الوسطى في منشأة "فيلبا" ومركب النسيج "وتيندال" وغير مرضي في قطنية الشرق لكون الوسط الحسابي لمتوسطات الأداء يأخذ القيمة 2.91 فقط، أي أقل من القيمة الوسطى على مقياس التقييم. ويعد نظام العلاقات الإنسانية في تقييم الإطارات الدنيا مرضي في مركب النسيج وقطنية الشرق "وتيندال" وغير مرضي في منشأة "فيلبا" لكون قيمة مؤشر الوسط الحسابي لمتوسطات الأداء أقل من القيمة الوسطى على مقياس التقييم. مما سبق ذكره يمكن اعتبار أن المناخ الاجتماعي السائد مرضي بشكل عام ويتميز بالفعالية النسبية لكل من الإطارات الوسطى والدنيا وأن هذا المتغير يساهم بقدر أكبر من المتغيرات الأخرى في تحقيق الهدف الاجتماعي. وباستخدام البيانات المحسوبة فإن إحصائية الاختبار تأخذ القيمة التالية:

$$Z = \frac{27.242 - 26.358}{\sqrt{\frac{(5.967)^2}{120} + \frac{(7.076)^2}{120}}} = +0.742$$

والقيمة +0.742 أصغر من القيمة الحرجة +1.96 وتقع بمنطقة القبول وعليه نقبل الفرضية H0-3 بمستوى المعنوية 0.05 والتي تنص على تحقق إشباع الحاجات الإنسانية في العمل بقدر مرضي لكل من الإطارات الوسطى والدنيا بسبب فعالية نظام العلاقات الإنسانية وتوفر المناخ الاجتماعي المثير لدوافع الأفراد في العمل.

III-4- تقييم فعالية علاقة الإشراف: يشير مصطلح الإشراف إلى العلاقة القائمة بين المشرف والتابعين والتي قد تتخذ النمط التسلسلي أو النمط الديمقراطي أو أنها تميل إلى هذا الأسلوب أو ذلك. وأسلوب الإشراف الذي ينتهجه المشرف مع رؤوسه قد يكون ملائماً لطموحاتهم بما يخدم أهداف المنشأة أو قد يكون غير ملائم بحيث يؤدي إلى نشوء الصراعات مما ينعكس سلباً على مستوى تسيير العمل وأهداف المنشأة. لذا فالتسيير العلمي للعمل يتطلب من الإدارة البحث في نمط الإشراف المناسب وفقاً لما يحقق أهدافها وأهداف الموارد البشرية بها. إن تقييمنا لنمط الإشراف من وجهة نظر الخاضعين له أي الإطارات الوسطى والدنيا يتم على أساس تحليل وتقييم اتجاهات مفردات عينتي الدراسة تجاه أسلوب الإشراف بالمنشآت إطار الدراسة. ونعتمد في ذلك

على متوسطات اتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا تجاه متغيرات التقييم المختلفة لنمط الإشراف الواردة في الجدول رقم "10" فمن متوسطات الأداء الخاصة بمختلف متغيرات تقييم نمط الإشراف يتبين أن المتوسطات سواء للإطارات الوسطى أو الدنيا إذا ما وقعت على مقياس التقييم تقع دون القيمة الوسطى أو تفوقها بقليل، وهي قليلة المتغيرات التي تفوق قيمها القيمة الوسطى وتقترب من الدرجة 4 على مقياس التقييم. وباعتمادنا على مؤشرات الأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء لتقييم نمط الإشراف الذي يخضع له الإطارات الوسطى والدنيا نجد أن نمط الإشراف غير مرضي على مستوى كل المنشآت بالنسبة للفئتين الخاضعتين للدراسة، فقط ففي مركب النسيج مثلا كان الرضا بنمط الإشراف نسبي لدى الإطارات الوسطى والدنيا حيث بلغت مؤشرات الوسط الحسابي 3.43 و3.21 على التوالي. وفي قطنية الشرق كان الرضا نسبيا أيضا لدى الإطارات الدنيا بمتوسط آراء بلغ 3.06.

وهذا ما يؤكد أن نمط الإشراف لا يراعي بشكل عام الجوانب الإنسانية في العمل، أي مبادئ النظرية الكلاسيكية هي المعتمدة في توجيه الموارد البشرية، فالتسيير يعتمد على الأوامر ويمكننا أن نتصور ما قد ينشأ عن ذلك من فقدان الموارد البشرية للحماس في العمل والآثار السلبية التي تنعكس على الأداء والسلوك.

جدول رقم 11: تقييم الإطارات الوسطى والدنيا لعلاقة الإشراف.

رقم	عوامل التقييم							
	المنشآت إطار الدراسة				فيلبا			
	قطنية الشرق		مركب النسيج		فيلبا		تندال	
إ.د	إ.و	إ.د	إ.و	إ.د	إ.و	إ.د	إ.و	
32	2.80	2.33	3.36	3.33	3.23	3.63	2.80	3.10
33	2.90	2.73	3.66	3.63	2.76	3.40	2.90	3.16
34	2.70	2.73	3.16	2.96	2.46	3.26	2.70	3.00
35	2.56	2.63	3.56	3.20	2.50	3.20	2.56	3.00
36	2.23	2.46	3.36	3.00	2.43	3.20	2.23	2.80
37	2.53	2.43	3.80	3.30	2.33	3.16	2.53	3.13
38	2.70	2.33	3.40	3.43	2.63	3.36	2.70	3.03
39	2.40	2.56	3.20	2.83	2.46	3.23	2.40	2.60
	2.60	2.52	3.43	3.21	2.60	3.06	2.60	2.97

وباستخدام البيانات المحسوبة لاختبار الفرضية فإن إحصائية الاختبار تتخذ القيمة التالية:

$$Z = \frac{25.258 - 23.308}{\sqrt{\frac{(4.658)^2}{120} + \frac{(9.162)^2}{120}}} = +1.174$$

والقيمة +1.174 أصغر من القيمة الحرجة +1.96، فهي تقع بمنطقة القبول مما يقودنا بالضرورة إلى قبول الفرضية H0-4 التي مفادها أن أسلوب الإشراف الذي تخضع له كل من الإطارات الوسطى والدنيا يتصف بعدم الفعالية لاعتماده على الأوامر وعدم مراعاة الجوانب الإنسانية في العمل ونرفض الفرضية النقيضة.

III-5- تقيّم فعالية تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي: قد يكون العمل الذي يمارسه الفرد مصدراً للشعور بحالة الإشباع والرضا إذا ما تم تنظيمه وفقاً للأساليب الملائمة التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق التقدم والنمو الوظيفي الذي يناسب طموحها، أما إذا كان تنظيم العمل لا يناسب قدرات الفرد مع عدم توفر فرص التقدم في المنشأة فقد يكون ذلك سبباً مقيداً لتحقيق الاستغلال الفعال للموارد البشرية. فإذا كانت الحالة الأولى تشير إلى ارتفاع مستوى الأداء فيما يتعلق بتنظيم المنشأة للعمل وتوفيرها لفرص التقدم الوظيفي فإن الحالة الثانية تشير إلى انخفاضه. الإجابة على التساؤل الذي طرح حول هذا المحور تقودنا بالضرورة إلى تحليل وتقييم اتجاهات مفردات عينتي الدراسة تجاه كيفية تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي في المنشآت إطار البحث. ونعتمد في تحقيق الهدف على استخدام متوسطات الآراء المحسوبة في الجدول رقم "12".

إن مؤشرات الأوساط الحسابية لكل من الإطارات الوسطى والدنيا في وحدة "فيلبا" في مقياس التقييم تقع كلها بمنطقة عدم الفعالية فكلها دون القيمة الوسطى، فقط القيمة الخاصة بالعبارة 44 لدى الإطارات الدنيا وصلت إلى 3.83 وتلك الخاصة بالعبارة 50 حققت درجة 3.00 إضافة إلى ذلك فالأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء على مستوى المنشأة المذكورة تقع دون القيمة الوسطى على مقياس التقييم. وهذا ما يؤكد التطابق في اتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا في أن درجة الإشباع التي تتحقق للموارد البشرية منخفضة.

وإن كانت أغلب متوسطات الأداء في متغيرات التقييم في مركب النسيج و"تيندال" لكل من الإطارات الوسطى والدنيا وكذا الأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء تفوق القيمة الوسطى على مقياس التقييم فإن ذلك يشير إلى فعالية تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي، ولكن يمكن اعتبار هذه الفعالية نسبية فيمكن أن ترقى إلى مستويات أكثر قبولاً، لكونها بعيدة عن الدرجة 5 التي تقابل العبارة "أوافق جداً". على مقياس التقييم. وفي قطنية الشرق فدرجة الإشباع التي يحققها تنظيم العمل وفرص النمو الوظيفي للإطارات الوسطى ضعيفة جداً، فأغلب مؤشرات متوسطات الأداء تقع دون القيمة الوسطى على مقياس التقييم إضافة إلى أن الوسط الحسابي لمتوسطات الأداء يقع دون القيمة الوسطى هو الآخر.

وإن كانت درجة الإشباع التي تتحقق للإطارات الدنيا أعلى من تلك التي تتحقق للإطارات الوسطى فيمكن اعتبارها غير مرضية لكون متوسطات الأداء لمتغيرات التقييم وإن كانت تفوق القيمة الوسطى على مقياس التقييم فأغلبها لا يفوقها بنسبة كبيرة وإذا ما تم توقيعه على مقياس تقييم الأداء فكلها تقع دون القيمة 4 التي تقابل العبارة "أوافق" على المقياس. يتأكد انخفاض مستوى الأداء أيضاً من خلال الوسط الحسابي

لمتوسطات الأداء الذي لا يفوق القيمة الوسطى على المقياس هو الآخر إلا بقدر ضئيل أي يساوي 3.36 فقط. يتأكد من التحليل السابق عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا نحو فعالية تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي. وباستخدامنا للبيانات المحسوبة لاستخراج المعدل المعياري المستخدم في اختبار فرضية العدم نحصل على:

$$Z = \frac{38.675 - 36.116}{\sqrt{\frac{(10.876)^2}{120} + \frac{(12.33)^2}{120}}} = +1.208$$

إن $Z = +1.208$ والقيمة أصغر من القيمة الحرجة $+1.96$ أي أنها تقع بمنطقة القبول مما يؤكد صحة فرضية العدم H_0-5 بمستوى معنوية 5% والتي تنص على أن تنظيم العمل لكل من الإطارات الوسطى والدنيا يتميز بعدم الفعالية ولا يوفر فرص التقدم الوظيفي بما يتناسب وطموحات الموارد البشرية مما ينتج عنه عدم الشعور المرضي بإشباع حاجات التقدير والإنجاز.

جدول رقم 12: تقييم الإطارات الوسطى والدنيا لفعالية تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي.

رقم	عوامل التقييم	المنشآت إطار الدراسة							
		فيلبا		مركب النسيج		قطنية الشرق		تيندال	
		إ.د	إ.و	إ.د	إ.و	إ.د	إ.و	إ.د	إ.و
40	تعترف الإدارة بما أقدمه من أعمال	2.10	2.36	2.70	2.73	2.10	2.90	3.23	2.36
41	يمنحني عملي تقدير الآخرين	2.86	2.40	3.76	3.70	3.20	2.96	3.60	3.16
42	يوفر العمل مكانة اجتماعية جيدة	2.66	2.63	2.46	3.00	2.36	3.16	3.46	2.40
43	العمل يمكن من استخدام قدراتي	2.46	2.83	3.80	3.73	2.73	3.50	3.73	3.20
44	عملي يتميز بالتنوع	2.80	3.30	3.83	3.76	2.93	3.80	4.03	3.60
45	توفر فرص المشاركة بالأراء	2.70	2.90	3.50	3.46	2.60	3.50	3.93	3.16
46	توفر فرص تحمل المسؤولية	2.46	2.43	3.73	3.43	2.86	3.50	3.83	3.70
47	توفر فرص ممارسة السلطة	2.36	2.50	3.83	3.40	3.03	3.56	3.83	3.76
48	يوفر عملي فرص تطوير قدراتي	2.60	2.53	3.53	3.53	3.00	3.56	3.90	3.80
49	عملي يناسب رغباتي	2.80	2.96	4.04	3.60	3.23	3.73	3.93	3.13
50	توفر الاستقلالية في ممارسة العمل	3.00	2.70	3.46	3.60	2.73	3.60	3.60	2.90
52	توفر فرص تقدم تناسب طموحي	1.80	2.00	2.03	2.40	1.83	2.60	3.83	2.20
	الأوساط الحسابية لمتوسطات الأداء	2.55	2.63	3.38	3.36	2.71	3.36	3.74	3.11

النتائج:

- 1- أصبح الأداء الاجتماعي واقع في المؤسسة لا يمكن تجاهله. والمستوى المرغوب يتم بتحقيق الإشباع المادي والنفسي للموارد البشرية.
- 2- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين

- اتجاهات الإطارات الوسطى والدنيا تجاه المتغيرات التي يتحدد على أساسها مستوى الأداء الاجتماعي.
- 3- أن الأجر التي تمنحها المؤسسة تساهم بالقدر الضئيل في الإشباع المادي لحاجات الإطارات الوسطى والدنيا، ودورها في تحقيق الإشباع النفسي يعتبر معدوماً، مما يؤثر على الدافع إلى العمل.
- 4- ظروف العمل الطبيعية تتصف بعدم الفعالية ولا تحقق القدر المرضي من الإشباع لحاجات الأمن والسلامة لكونها غير مهياة بالشكل العلمي الذي يجعل وسط العمل ملائماً ومثيراً لدوافع العمل.
- 5- يتصف أسلوب الإشراف المطبق بعدم الفعالية لكونه يقوم على الأوامر في أغلب المواقف وبيئته عن أسلوب الإدارة بالمشاركة ولا يشجع المبادرة والآراء والاقتراحات، فالمسير لا يعير اهتماماً لآراء التابعين. ينتج عن هذا عدم تحقيق الاستغلال الفعال للطاقات الكامنة.
- 6- أن نظام العلاقات الإنسانية السائد يتميز بالفعالية، أي يحقق قدراً مقبولاً من الإشباع الاجتماعي على عكس ما هو الأمر بالنسبة لمتغيرات الأداء الاجتماعي الأخرى.
- 7- يتميز تنظيم العمل وفرص النمو الوظيفي بعدم الفعالية أي لا يتضمن هياكل تشكل الإطار الملائم لتقديم الأفكار وممارسة السلطة والمسؤولية ولا يحقق الإشباع المناسب لحاجات التقدير والإنجاز.
- النتيجة النهائية هو عدم وجود تسيير للموارد البشرية في المنشآت المبحوثة بمفهومه الحديث الخاص بالتطوير. هل يمكن إذن أن تنتظر المنشآت المبحوثة من الإطارات الوسطى والدنيا المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف المالية والإنتاجية والهدف الاجتماعي لم يتحقق بالقدر المرغوب والمطلوب؟

المراجع

1. Grand Larousse Universel, vol.11, op. cit., p. 7980.
2. Jean Yves Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires, revue de gestion des ressources humaines, n° 36, Paris : Edition ESKA, juin 2000, p. 20.
3. Ibid., p. 20.
4. Godet M., Les dangers de la(seule) réactivité, revue française de gestion, n°16, Paris, F.P.E.G.E., nov/dec, p. 91-92.
5. Jean Yves Saulquin, op. cit., p. 20-21.
6. Ibid, p. 21.
7. Jean Charles Mathe et Vincent Chaguet, L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, Revue française de gestion n°22, Paris, F.E.G.E., jan/fev. 1999, p. 41-42.
- 8- جورج هـ. جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم: منظور كلي للإدارة الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988، ص ص: 58-60.
- 9- المرجع السابق، ص: 54.
10. Grand Larousse Universel, vol.5, op. cit., p. 3568.
11. Ibid, p.3568.
12. Jean Charles Mathe et Vincent Chaguet, op. cit., p. 22-23.

13. Jean Yves Saulquin, op. cit., p. 23.
- 14- موراي ر. شبيجل، ترجمة عبد الحميد شعبان، ملخصات سشوم: مسائل ونظريات في الإحصاء، القاهرة: مؤسسة الأهرام، 1978، ص: 270.
- 15- حامد سوادي عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، الرياض: دار المريخ، 1973، ص: 135.
- 16- المرجع السابق، ص: 236.
17. K. Koubi, J. Marret, B. Curvale, Diriger et gérer l'entreprise: élément corrigé, Paris, Edition Marketing, 1995, p. 240.
- 18- لنكولن تشاو، ترجمة عبد المرضي حامد عزام، الإحصاء في الإدارة، الرياض: دار المريخ للنشر، 1990، ص: 492.
19. J.M. Peretti, Gestion du Personnel, Paris, Vuibert, 1981, p.307.
20. Patrick Joffre et Yves Simon, Encyclopédie de gestion, Tome 1, Paris, Economica, 1990, p. 501. □