

استراتيجيات الترشيح التنظيمي وأثرها في المقدرات الجهوية دراسة استطلاعية على عينة من موظفي مركز دراسات البصرة والخليج العربي

المدرس المساعد ثائر خلف خشان المدرس المساعد علي نصيف صبر

المدرس زيد صادق ماجد

كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

جامعة البصرة

المستخلص :

أجريت هذه الدراسة في مركز دراسات البصرة والخليج العربي- جامعة البصرة بهدف الكشف عن طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين المتغير المستقل استراتيجيات الترشيح التنظيمي بأبعاده الثلاثة، استراتيجية تخفيض الموارد البشرية واستراتيجية إعادة تصميم العمل والاستراتيجية النظامية، في المتغير التابع المقدرات الجوهوية، اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة التي تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين، كذلك تم فحص ثباتها باستخدام معامل ارتباط Cronbach Alpha ، والتي وزعت على عينة مقدراتها 50 فرداً، اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هو وجود علاقة ارتباط واثر معنويين بين استراتيجيات الترشيح التنظيمي والمقدرات الجوهوية، تفضل عينة البحث دمج وحدتين أو اكثر عندما تكون مهامها متشابهة . أما بالنسبة للتوصيات فكان ابرزها تركيز الاهتمام على الموارد التنظيمية مثل متطلبات العمل الاساسية بصورة عامة، والموارد البشري بصورة خاصة، مع اعتماد الاستراتيجية النظامية لغرض الترشيح وذلك من خلال التركيز على المركز نفسه وإدخال تحسينات متنوعة عليه.

Organizational downsizing strategies and its impact on core capabilities An exploratory study on a sample of the Basra and Arab Gulf Studies Center employees

Assistant Lecturer Thaer khalf Khashan

Assistant Lecturer Ali Nsaif Saber

Lecturer : Zaid Sadiq Majed

College of Administration & Economics / Business Administration Department

University of Basra

Abstract :

This study was conducted at the Basra and Arab Gulf studies center - University of Basra with the aim of uncovering the nature of the correlation and impact relationships between the independent variable the organizational downsizing strategies in its three dimensions, the human resource reduction strategy, redesign of work strategy , regulation strategy, in the dependent variable is core capabilities. The study used on a questionnaire that was arbitration by a group of specialized professors Its reliability was also examined using the Cronbach Alpha correlation coefficient, which was distributed to a sample of 50 individuals.

The most important conclusions that the study reached is the existence of a correlation and a significant impact between organizational downsizing strategies and core capabilities . Essential, the research sample prefers to merge two or more units when their tasks are similar.

As for the recommendations, the most prominent of which was to focus attention on organizational resources such as basic work requirements in general, and human resources in particular, with the adoption of the , regulation strategy for the purpose of downsizing , by focusing on the center and introducing various improvements to it

المبحث الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

مشكلة البحث

يركز موضوع الترشيق التنظيمي على تخفيض اعداد الموظفين العاملين في المنظمة, بواسطة اتباع احدي استراتيجيات الترشيق الخاصة بهذا الشأن لغرض التخلص من حالة الترهل ورفع مستويات الكفاءة الداخلية للمنظمة كون هناك بطالة مقنعة وتبين ذلك من خلال الترهل الموجود في الاقسام ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي اجريت في المنظمة المبحوثة, وبالمقابل يركز موضوع المقدرات الجوهرية على الموارد الثمينة التي تمتلكها المنظمة والتي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها والمقصود بذلك المورد البشري الماهر, الفكرة هنا هي كيف اذا قامت احدي المنظمات بتنفيذ الترشيق وادى ذلك الى ضياع بعض من المقدرات الجوهرية, فأن ذلك سينعكس حتماً عليها بصورة سلبية لذلك يجب على المنظمة ان تكون دقيقة في اختيار نوع الاستراتيجية المطلوبة لخفض الموارد البشرية من جانب ومن جانب آخر المحافظة على مقدراتها الجوهرية, عليه توجهه البحث في مشكلته لمعالجة حالة الترهل التي تعاني منها معظم منظمات الحكومية من جهة, وتفاقم ظاهرة البطالة المقنعة من جهة أخرى, وهذا يرجع الى عدة اسباب منها هيكله الملاكات المتضررة لا سباب سياسية او الغاؤها او دمج الملاكات بمنظماتها أو وزارتها, فضلاً عن لجوء بعض الوزارات الى فتح ابواب التعيين بسبب ظاهرة البطالة او ادراك القيادات إلا ان التوظيف يعد احدي وسائل النجاح السياسي .

من خلال ما تقدم تحكم الضرورة الى استخدام الترشيق التنظيمي في المنظمات للحد من المشكلات التي تواجهها والوصول الى الكفاءة التنظيمية, مع عدم المساس في مقدراتها الجوهرية .

في ضوء ذلك تم اختيار مركز دراسات البصرة والخليج العربي التابع الى جامعة البصرة, وسبب الاختيار يعود الى اسباب دمج مركز دراسات الخليج العربي ومركز دراسات البصرة وأصبحا مركزاً واحداً تحت المسمى المذكور سابقاً .

وفي هذا الاطار تم تحديد ملامح مشكلة البحث في الاسئلة الاتية :

أ- ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية في ميدان المنظمة المبحوثة ؟

ب- هل تؤثر استراتيجيات الترشيق التنظيمي في المقدرات الجوهرية ؟

2- أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالاتي :

أ- أثار الجانب المعرفي في كل مواضع استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية .

ب- تناول البحث موضوع الترشيق التنظيمي وحسب علم الباحثين انه موضوع حديث جداً ، كما انه البحث الاول الذي ربط بين الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية .

ج - المساهمة في حل مشكلات الترهل التي تعاني منها معظم المنظمات

د- المكانة العلمية لمركز دراسات البصرة والخليج العربي لما يقدمه من دراسات وابحاث واستشارات لمعالجة مشكلات وتطوير منظمات القطاع العام والخاص.

هـ- أهمية الترشيق التنظيمي لمعالجة حالات الترهل التنظيمي وزيادة الاستهلاك من وقت وجهد واموال 0

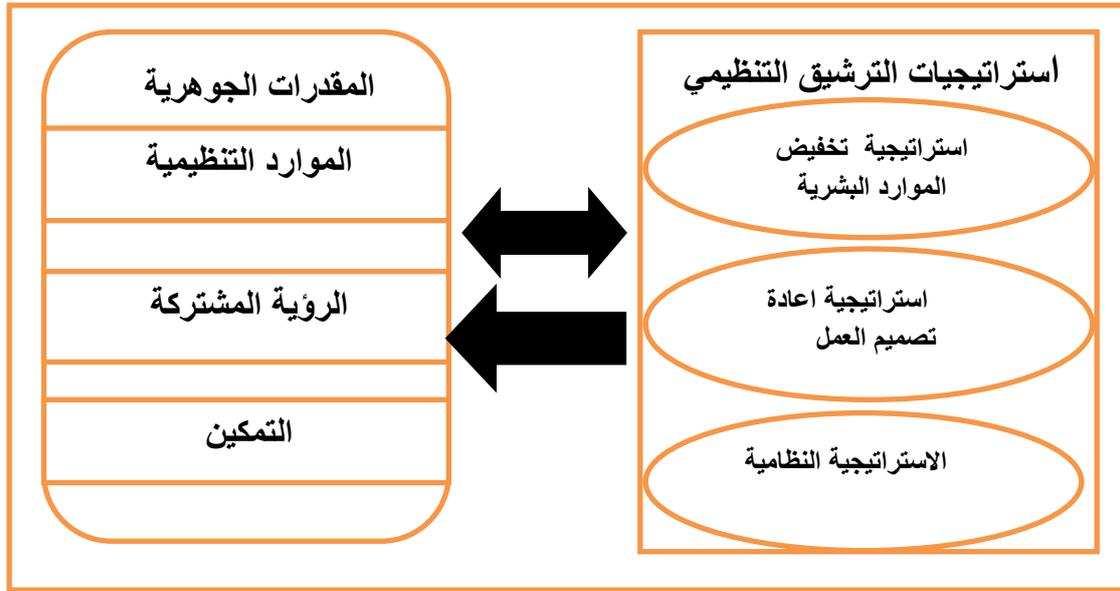
3- أهداف البحث

- أ- الظفر بإمكانية استكشاف ابعاد استراتيجيات الترشيق التنظيمي التي تؤثر في المقدرات الجوهرية .
- ب- اكتشاف ميدان المبحوث وتحديد مدى استجابته لتطبيق متغيرات البحث .
- ج- تقدم تصوراً عملياً لكيفية استعمال استراتيجيات الترشيق التنظيمي مع المحافظة على المقدرات الجوهرية للميدان المبحوث تمهيداً لانتقال المنظمة من الأفكار والممارسات الإدارية التقليدية الى الأفكار والممارسات الإدارية الأكثر تطوراً وحدائه.
- د- اكتشاف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية.

4- مخطط افتراضي البحث

في ضوء مشكلة البحث يتكون المخطط الفرضي من متغيرين هما

- أ- استراتيجيات الترشيق التنظيمي: متغير مستقل يتكون من ثلاثة ابعاد.
- ب- المقدرات الجوهرية: متغير تابع يتكون من ثلاثة ابعاد.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

5- فرضيات البحث

في ضوء ما جاء في مخطط البحث الفرضي تكونت الفرضيتان الرئيستان وهما:
الفرضية الرئيسة الأولى: (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

استراتيجيات الترشيح التنظيمي و اثرها في المقدرات الجوهرية

- (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية)
 (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية إعادة التصميم والمقدرات الجوهرية)
 (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية النظامية والمقدرات الجوهرية)
 الفرضية الرئيسة الثانية : (عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيح التنظيمي والمقدرات الجوهرية)
 وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
 (عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية)
 (عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين استراتيجية إعادة التصميم والمقدرات الجوهرية)
 (عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين الاستراتيجية النظامية والمقدرات الجوهرية)

6- حدود البحث

- أ- الحدود الزمنية: المدة الممتدة ما بين 2019/10/15 الى 2020/1/20 .
 ب- الحدود المكانية: جرى اختيار مركز دراسات البصرة والخليج العربي التابع الى جامعة البصرة.
 ج- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة من موظفي دراسات البصرة والخليج العربي

7- أساليب جمع البيانات

- أ- المصادر والوثائق والسجلات: تم الاعتماد على مجموعة من الرسائل والاطارح والدوريات والكتب وسجلات المنظمة المبحوثة وهيكلها التنظيمي وعدد كادرها .
 ب- الاستبانة: تعد استبانة الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة, لذلك صمم الباحثون استبانة تتكون من متغيرين لكل متغير ثلاثة ابعاد وكما موضح في الجدول الآتي :

جدول (1)

ابعاد وفقرات الاستبانة ومصادرها

المتغير	البعد	أرقام الفقرات	المصدر
المعلومات الديموغرافية			
الوظيفي الترشيح	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية	1 – 5	نعمة و خليل , 2018
	استراتيجية إعادة تصميم العمل	6 – 9	
	الاستراتيجية النظامية	10 – 14	
المقدرات الجوهرية	الموارد التنظيمية	1 – 4	عيدان, 2010
		5 – 6	الباحثون
	الرؤية المشتركة	7 – 12	Jamhour,2010& Agha,2012
	التمكين	13 – 23	Jamhour,2010& Agha,2012

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة أنفا

8- اختبار صدق وثبات الاستبانة

أ- الصدق الظاهري

تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة الخبراء في قسم إدارة الأعمال، واستناداً إلى ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر دقة ووضوح للمستجيبين.

ب- ثبات مقياس الدراسة

من أجل التحقق من ثبات مقياس الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة) فقد استخدم الباحثون لهذا الغرض معامل ارتباط (الفا كرونباخ Cronbach Alpha) وبعد استخراج معامل الثبات أتضح بأن أداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الثبات للمحاور كافة، إذ بلغ معامل استراتيجيات الترشيح التنظيمي بأبعاده (0.72) والمقدرات الجوهرية بأبعاده (0.78)، وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر من (0.70).

9- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بموظفي مركز دراسات البصرة والخليج العربي البالغ عددهم (115)، أما بالنسبة للعينة فقد بلغ تعدادها (50) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغض النظر عن شهادة الموظف، وزعت عليهم استمارة الاستبانة واستردت جميعها.

10- أدوات التحليل الإحصائي

الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بواسطة الحقيبة الإحصائية spss هي :-

أ- التكرارات والنسب المئوية لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة.

ب- الوسط الحسابي: وهو احد مقاييس النزعة المركزية تم استخدامه لغرض تحديد مستوى إجابات العينة .

ج- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة مستوى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي إذ كلما قلّت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

د- معامل الارتباط البسيط: استخدم لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.

هـ- الانحدار الخطي المتعدد: تمت الاستعانة به لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

ج- مقياس كرونباخ ألفا ("Cronbach's Alpha") لقياس الاعتمادية أو ثبات الاستبانة

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات المرتبطة بمتغير الترشيح التنظيمي

أ- دراسة(نعمة و خليل،2018)(تباين تطبيقات المورد البشري باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيح التنظيمي - بحث استطلاعي في عينة من الشركات الصناعية العراقية)

هدفت الدراسة الى كشف حالة التباين الحاصلة في واقع المورد البشري في الشركتين المبحوثتين لمعرفة الاستراتيجية المثلى التي تتلأ مع ظروفهما للتعامل مع ظاهرة تضخم المورد البشري وتحديد أي المداخل هي الأكثر تفضيلاً والأكثر انسجاماً، أما مشكلة الدراسة فتمثلت بالحاجة إلى جعل الشركتين أكثر رشاقة ومرونة وفاعلية وكفاءة.

اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة لتجميع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت بحدود (40) فرداً من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، من المجتمع الذي تمثل بالشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة نصر للصناعات الميكانيكية ، وقد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان أهمها هناك ضعف كبير في استراتيجيات الترشيح التنظيمي في الشركتين و اتفاق الشركتين على غلق بعض الفروع العائدة لهما وبدرجة الأهمية نفسها ، أما بالنسبة للتوصيات فقد كان ابرزها هو إعداد الوصف الوظيفي الدقيق للشركتين وإعادة توزيع الملاكات في ضوء المستجدات البيئية والتطورات التكنولوجية .

ب- دراسة (Bullon & Bueno, 2008)

(Does downsizing improve organizational performance? An analysis of Spanish manufacturing firms)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير الترشيح في أداء الشركات، مع الأخذ في نظر الاعتبار عينة مسحية من شركات التصنيع الإسبانية لاستراتيجيات الأعمال خلال المدة (1993-2005).

وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الشركة، بعد قيامها بتخفيض الموارد البشرية، فضلاً عن اكتشاف ان تخفيض اعداد الموارد البشرية عن طريق فصل الموظفين بصورة جماعية، لا تؤدي إلى تحسين مستويات الأداء، عليه فان عملية تخفيض اعداد الموظفين قد لا تكون نافعة بهدف زيادة مستويات الأداء، ولا سيما في سياق مثل السياق الإسباني، إذ يتميز سوق العمل بحماية عالية لحقوق الموظفين وتكاليف كبيرة لإنهاء العقد والخدمات.

2-الدراسات المرتبطة بمتغير المقدرات الجوهرية

أ- دراسة (الخفاجي, 2019) (دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية : بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية)

اجريت الدراسة في العراق، الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية، إذ هدفت الى معرفة طبيعة العلاقة بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية ، فضلاً عن الاحاطة النظرية بالمتغيرين. ولغرض سحب البيانات من العينة اعتمد البحث على اداة الاستبانة بوصفها اداة رئيسة للبحث تتكون من ثلاثة محاور وثلاثين فقرة مقسمة على متغيرات البحث وزعت على عينة تكونت من اثنين وسبعين فرداً كان الصالح منها للتحليل خمس وستين استبانة.

توصلت الدراسة الى استنتاج مفاده ، ان الشركة المبحوثة بحاجة الى مقدرات جوهرية مثل المقدرات التكنولوجية التي تكون الاساس في الشركة ومكملة مع المقدرات الأخرى التي يمتلكها العاملون، أما بالنسبة للتوصيات فكان اهمها، تعزيز المعرفة لدى العاملين بما يحقق المقدرات الجوهرية عن طريق تعزيز الروابط والقيم السلوكية والاخلاقية واشاعة ثقافة الثقة والالتزام في الشركة.

ب- دراسة (Katawneh & Osman, 2014)

(The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المقدرات الجوهرية (جوهر الوظائف الادارية، الأدوار الإدارية، مهارات الاتصال وتطوير الذات) في تحسين الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) اجري البحث في الاردن جامعة مؤتة.

لتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة ، طور الباحثان استبانة خاصة لجمع البيانات، من عينة قوامها (329) فرداً أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، كان هناك تأثير للمقدرات الجوهرية في تحسين التزام المنظمة ، جامعة مؤتة في الأردن، في حين كانت المقدرات الجوهرية بمستوى متوسط فقد كان الالتزام التنظيمي بمستوى عالٍ حسب رأي موظفي الجامعة المبحوثة، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات ، أهمها العمل على تبني الكفاءات وتطويرها، وإعطاء الموظفين مزيداً من المعرفة والقدرات في عمليات الجامعة ، وأيضاً تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال الاهتمام بالحوافز وانواعها، والعمل على التوجيه بالشكل الصحيح واعتماد الكفاءة كأساس للأداء الجيد، مع عدم التمييز بين الموظفين.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

اولاً- الترشيح التنظيمي

1- مفهوم الترشيح التنظيمي

منذ منتصف ثمانينات من القرن الماضي صار الترشيح التنظيمي يمثل ميزة رائجة لعدد كبير من منظمات الأعمال في العالم والدافع الرئيس لفعاليتها التي تهدف الى خفض التكاليف، ورفع مستوى الكفاءة، لتصبح أكثر قدرة على المنافسة (Cascio,1993,96) هذا المفهوم البسيط للترشيح التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة ويفسر بأنه تخفيض في الحجم التنظيمي(ماهر، 2000، 23) وقد وصف (Saxena,2006) هذا الموضوع على انه عبارة عن استراتيجيات تستخدمها إدارة المنظمة لغرض تطوير المجالات التالية: (ناصر وعلو، 2018، 386)

أ- إعادة رسم صورة المنظمة.

ب- زيادة تحمل مسؤوليات وعبء العمل.

ج- تطوير الموظفين الباقين وإشراكهم بدورات تدريبية لزيادة مهاراتهم وقدراتهم.

ومن خلال مراجعة أدبيات الموضوع وجد الباحثون عدداً كبيراً من المفاهيم التي تخص موضوع استراتيجيات الترشيح التنظيمي، فقد عرفها (ماهر، 2000، 23) بأنها " مجموعة النشاطات التي تعمل على رفع مستوى كفاءة التنظيم والإنتاجية وتطوير القدرات التنافسية للمنظمة بواسطة خفض اعداد الموظفين". وعرفها (Appelbaum&Donia, 2001,128) " تقليص عدد الموظفين من خلال الاستعانة بطرائق نقلهم وتنسيبهم خارج المنظمة، فضلاً عن التقاعد المبكر والتسريح وإعادة توزيع الموظفين وتدريبهم والعمل لساعات قليلة." و أشار (فيروز، 2006، 66) " إلى أنها مجموعة الفعاليات التي تستهدف تقليل عدد موظفي المنظمة، لغرض خفض التكاليف الناشئة عنهم، بوصفهم عمالة فائضة، لتتمكن المنظمة من المداومة و الاستمرار في عملها في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية ديناميكية."

وعرفها (David, 2009,274) " بأنها عملية تقليص حجم المنظمة عبر خفض عدد الموظفين وعدد الوحدات والأقسام، لزيادة وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة." وعرفها (Ikyanyon. D. N, 2012, 10) " بأنها شكلاً من أشكال إعادة الهيكلة

التنظيمية ينطوي على تقليص أعداد الموظفين، وإعادة تصميم العمل لزيادة الكفاءة والفاعلية بهدف رفع مستوى الأداء و تفادي حالة الإفلاس وضمان بقاء المنظمة. " وعرفها (Susskind et al., 2018,10)" بأنها استراتيجية تعتمد على المنظمة لتخفيض حجم القوى العاملة بهدف تحسين الأداء.

2- استراتيجيات الترشيق التنظيمي

هناك ثلاث استراتيجيات أساسية للترشيح التنظيمي والتي تعد من أكثر الاستراتيجيات استخداماً في الدراسات العربية والأجنبية مثل دراسة (Gandolfi, 2005) و(محمد، 2011) و (Siddiq, 2017) و (نعمة و خليل، 2018) وهي كما يلي:

أ- استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

تعتمد هذه الاستراتيجية طريقة تقليص عدد الموظفين باعتماد مجموعة من الطرائق والتي تتمثل بحوافز التقاعد المبكر لحث الموظفين على التقاعد، المكافآت، النقل أو التنسيب، أو إعادة التوزيع ، والاستغناء عن بعض الموظفين بواسطة التسريح، وإنهاء عقود العمل المؤقتة وعقود الخدمات، لكن بالحقيقة تعتري هذه الاستراتيجية بعض الصعوبات مثل عدم القدرة على التنبؤ الدقيق وتحديد الموظفين الذين سيتركون المنظمة ومن الذي يبقى منهم، أو ما هي المهارات التي تحتاجها ولا تحتاجها المنظمة الأمر الذي سيؤدي إلى خسارة المنظمة لعدد من المهارات مستقبلاً (نعمة و خليل ، 2018، 99)

ب- استراتيجية إعادة تصميم العمل :

يعرف تصميم العمل على انه وضع مخطط تفصيلي يوضح جميع النشاطات والعمليات الخاصة بعمل معين، والهدف العام والخصائص والواجبات في ضوء الأهداف المحددة لها (العتيبي، 2005، 390) ننتوي عملية إعادة التصميم على تعيين أهداف وسمات ومهام كل وظيفة أو عمل التي يتضمنها الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة بمعنى آخر فإن تصميم العمل يركز على تحديد القاعدة الأساسية التي ينفذ على أساسها العمل مع تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق هدفها الأساسي (عقيلي، 2010، 50).

ج- الاستراتيجية النظامية :

استراتيجية منهجية منظمة تضمن استمرار حياة المنظمات من خلال التحسين المستمر لها، كما أنها تركز على إجراء تعديلات في ثقافة التنظيمية بدلاً من التركيز على أحجام الموارد البشرية (Gandolfi, 2005, 59) وتتطلب هذه الاستراتيجية منظوراً ذا امد طويل ذلك كونها لا تحقق تحسین بصورة مباشرة في الجانب العملي، كما هو حاصل في استراتيجية تخفيض المورد البشري أو استراتيجية إعادة التصميم، وفي الوقت نفسه تحتاج الى استثمار كبير جداً في تدريب الموظفين وتشخيص النظام، وتكوين فرق عمل، لكن اهم ما يميز هذه الاستراتيجية هو أنها تتخلى عن فكرة تخفيض اعداد الموظفين.(نعمة و خليل، 2018، 100)

اخيراً يمكن إجراء مقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث المذكورة أنفا مع توضيح السياسات المعتمدة في كل استراتيجية لتنفيذ الترشيق بصورة صحيحة داخل المنظمة، والتي سنوضحها في الجدول (2) وكما يلي:

جدول(2)

مقارنة بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي وسياساتها

الاستراتيجيات			اساس المقارنة
النظامية	إعادة تصميم العمل	تخفيض الموارد البشرية	
الثقافة	الوظائف والوحدات	الموظفون	
عمليات الوضع الراهن	العمل	الناس	الهدف
تدريجي (طويل الأمد)	متوسط	سريع (قصر الأجل)	وقت التنفيذ
عوائد طويلة الأجل	عوائد متوسطة الأجل	عوائد قصيرة الأجل	ظهور النتائج بعد التطبيق
تغير الثقافة	الغاء وظائف غير ضرورية	تجميد الأجور	السياسات المتبعة مع كل استراتيجية
مشاركة الموظفين	دمج الوحدات	التقاعد المبكر	
تبسيط العمليات	إعادة تصميم الوظائف	نقل وتحويل	
التحسين المستمر	إزالة المستويات	إعادة توزيع الموظفين	
التغيير من الأسفل الى الاعلى	تخفيض ساعات العمل	تسريح الموظفين	

Source: Gandolfi, Franco, (2005), How do Organization Implement Downsizing?-An Australian and New Zeal and Study, Contemporary Management Research, Vol. (1), No. (1), p.58-59

ثانياً : المقدرات الجوهرية Core Capabilities

1- مفهوم المقدرات الجوهرية

منذ ان ظهر انموذج المقدرات الجوهرية في التسعينات من القرن الماضي كوسيلة او اداة لتحقيق الميزة التنافسية، اثار اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. ومنذ ذلك الوقت كتب الكثير عن موضوع المقدرات الجوهرية، ونتيجة لما يشهده الموقف التنافسي الحالي من تغيرات كثيرة ومعقدة، وجدت الكثير من المنظمات ان مداخل الاستراتيجيات التقليدية اصبحت محدودة الفاعلية، مما دفع الباحثين الى البحث عن مداخل جديدة لاستراتيجية المنظمة بهدف تلبية متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة. (الياسري واخرون، 2014، 245) وتتشكل المقدرات من خلال اتحاد الموارد الفريدة التي تؤدي الى خلق قيمة فعلية للعملاء، مع الكفاءات الاساسية التي هي عبارة عن تراكمات حصلت مع مرور الوقت والتي لا تخضع للتغيرات المفاجئة، وبعد الدمج بين الموارد والكفاءات نحصل على مقدرات جوهرية صعبة التقليد من قبل الاخرين. (Özbağa,2013,11)

كما انها تشير الى الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو نقاط القوة الفريدة والمميزة للمنظمة والتي قد تكون: قوة عمل ماهرة مدربة جيداً ومرنة أو مبدعة وخلاقة بشكل استثنائي بارز، شبكات توزيع قوية، التفرد بتملك مصدر تجهيز مواد اولية، امتلاك تكنولوجيا افضل مقارنة بالمنافسين، نصب تكنولوجيا انتاج جديدة، تحسين العلاقات مع المجهزين و تكييف برامج التدريب، أو القدرة على تصميم وتطوير منتجات جديدة بسرعة او القدرة على تغيير معدلات الانتاج مع استمرار العمل بشكل اقتصادي. (محسن والنجار، 2012، 54) وتحتاج المقدرات الجوهرية لمدة عشر سنوات مستقبلية او

أكثر لظهور فوائدها ومن ثم يجب على الإدارة العليا ان تأخذ بنظر الاعتبار المدة الطويلة لتخيل مستقبل المنظمة وتحديد الكفاءات الأساسية المستقبلية التي تحتاجها المنظمة والتي تختلف تماماً عن الكفاءات الحالية) (AbuFaiz,2014, 9-10).

وقد تناول العديد من الباحثين والمهتمين في مجال المقدرات الجوهرية هذا الموضوع من جوانب و رؤى مختلفة، كونوا من خلاله مجموعة كبيرة من التعريفات، التي اختلفت في مكوناتها لكن لم تحيد عن مدلولات الموضوع. وهكذا فقد عرف (الياسري وآخرون، 2014، 260) المقدرات الجوهرية بأنها " مزيج المهارات والقدرات التي تخلق قيمة متفردة في السوق وتمنح المنظمة تمايز بعيد الامد اذا تم فهمها وأدائها بشكل مناسب". وعرفها (AbuFaiz,2014,7) بأنها مجموعة من القدرات المميزة التي توفر للشركة مصدراً مستداماً للميزة التنافسية" ويتفق (العزاوي والطائي، 165، 2014) مع سابقة بالقول بأنها " قدرات وموارد ومهارات المنظمة التي يمكن من خلال الاستثمار الامثل لها والتنسيق فيما بينها تحقيق التفوق على المنافسين على المدى البعيد "في حين قدم كل من (شلاش و الخفاجي، 2015، 206)" تشكيلة المهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا، والخبرات، التي اذا امتلكتها المنظمة وعملت على تكاملها فسوف تساعدها في اداء عملياتها بصورة افضل من منافسيها"، وعلى غرار سابقه اورد (الدليبي وآخرون، 2018، 85) التعريف التالي " المقدرات الكامنة لدى الشخص والتي تشمل وتتأثر بالصفات الشخصية له وبالعواطف والدوافع والافكار التي يحملها والتي تساعد على اداء الاعمال بسهولة ويسر"

كذلك (الخفاجي، 2019، 286)" مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز المنظمة " اخيراً عرفها (عيدان، 2019، 132) بأنها " مهارات خاصة ، جودة، خصائص معرفية التي تمكن المنظمة على التفوق في ادائها وتحقيق اعلى مستوى من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين عن طريق التكامل التكنولوجي للعمليات والموارد في نشاط واحد أو أكثر والتنسيق بين هذه الأنشطة."

مما تقدم يلاحظ الباحثون بان التعريفات المدرجة أنفا لم تخرج عن حدود ثلاثة كلمات وهي (المهارات، القدرات، الموارد) عدا (شلاش والخفاجي) فقد تناولوا المفهوم السابق لكن من زاوية التكنولوجيا والخبرات، كذلك (عيدان) كان لها وجهة نظر من ناحية الجودة.

ويعرف الباحثون المقدرات الجوهرية بانها "مجموعة القابليات والقدرات والخبرات المبنية على الممارسات التنظيمية والمعرفة الضمنية وتداخلها مع الامكانات التنظيمية المتمثلة بالموارد البشرية والمادية التي اذا ما اتحدت فأنها ستشكل ميزة تنافسية متينة"

2- ابعاد المقدرات الجوهرية

من خلال المسح المكتبي الذي قام به الباحثون في هذا الموضوع وجدوا عدداً متنوعاً من الأبعاد، لذلك تم اختيار الأبعاد التي استخدمت من قبل أكثر الباحثين وهي (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤية ، التمكين) والتي سنتطرق الى شرحها فيما يلي:

1- الموارد التنظيمية : وهي الموارد المطلوب توفيرها لغرض إنجاز أنشطة مختلفة، وتتضمن هذه الموارد القوى العاملة، والموارد المادية (كالمواد الأولية والمكائن والمعدات والأبنية)، والموارد المالية (تمويل قصير ومتوسط وطويل الأجل)، الموارد

الطبيعية (كالأرض)، والموارد الفكرية، أي الأفكار المستخدمة من قبل المنظمة واللغة التي يتم التعبير بواسطتها عن هذه الأفكار وإيصالها للآخرين(السالم,1988, 25-26)

2- مشاركة الرؤية: توفر الرؤية المشتركة إرشادات واضحة حول ما يجب الإبقاء عليه أو تغييره، ويعد هذا الشيء مهماً جداً بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة، وهنا يجب على الموظفين التمييز بين ما يحتاج الى تغير من عدمه ، وهذا ما ستحققه الرؤية المشتركة التي بدونها سيؤدي الى خلق حالة سلبية تؤثر في المنظمة (Jamhour,2010,22) وتؤدي الرؤية المشتركة دوراً مهماً في توضيح كفاءة وأداء الشركة ومن الأهمية بإمكان توفير تأثير كبير وإيجابي في أداء الأعمال وخلق ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة، وتقوم المنظمات بتنفيذها بشكل فعال لتوفير غرضها واتجاهها لتطوير كفاءتها وممارساتها وأدائها ومن ثم من المرجح ان يكون تأثير واضح في كفاءة المنظمة(عيدان,2019, 134)

2- التمكين: تحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها ، وهذا بدوره يححر إمكانات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة(الوادي,2012, 22)

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للمبحث

أولاً: التحليل الوصفي لتغيرات البحث

بعد إجراء المعالجة والتحليل الإحصائي تم استخراج الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة وكما يلي :

1- المتغير المستقل (الترشيق التنظيمي)

يمكن الاستعانة بالجدول (3) لتوضيح مستوى أجابه على ابعاد المتغير المستقل العينة وكما يلي :

جدول (3)

التحليل الإحصائي للمتغير المستقل الترشيق التنظيمي وأبعاده

المؤشرات الإحصائية			إجابات العينة										الفقرات	المتغيرات
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.82	0.647	4.10	26	13	58	29	16	8	0	-	0	-	X1	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية
0.648	1.135	3.24	12	6	34	17	28	14	18	9	8	4	X2	
0.332	0.519	1.66	0	-	0	-	2	1	62	31	36	18	X3	
0.884	0.642	4.42	50	25	42	21	8	4	0	-	0	-	X4	
0.876	0.667	4.38	48	24	42	21	10	5	0	-	0	-	X5	
0.72	364.0	3.6	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.556	1.130	2.78	6	3	22	11	30	15	28	14	14	7	X6	استراتيجية إعادة تصميم العمل
0.832	0.618	4.16	28	14	60	30	12	6	0	-	0	-	X7	
0.464	0.713	2.32	0	-	2	1	40	20	46	23	12	6	X8	
0.264	0.471	1.32	0	-	0	-	0	-	32	16	68	34	X9	
0.54	0.375	2.7	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.868	0.626	4.34	42	21	50	25	8	4	0	-	0	-	X10	الاستراتيجية النظامية
0.312	0.611	1.56	0	-	0	-	6	3	44	22	50	25	X11	
0.604	1.020	3.02	8	4	24	12	34	17	30	15	4	2	X12	
0.484	0.810	2.42	0	-	12	6	26	13	54	27	8	6	X13	
0.472	0.851	2.36	0	-	8	4	36	18	40	20	16	8	X14	
0.548	0.334	2.74	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.602	0.188	3.01	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتغير المستقل العام (استراتيجيات الترشيق التنظيمي)											

المصدر/ من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss v.22)

من الجدول المذكور أنفا نلاحظ النقاط التالية:

أ- بلغ الوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي (3.01) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) لميزان الاجابة.

بانحراف معياري قدره (0.188) ووزن نسبي (0.602).

ب- حققت استراتيجية تخفيض الموارد البشرية المرتبة الأولى من حيث شدة الاجابة المقاسة بالوزن النسبي والتي

بلغت (72%) و بوسط حسابي قدره (3.6) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على أن مستوى أنتشار

هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.364) وهذا يوضح تجانس إجابات العينة.

ج- أحتل بُعد الاستراتيجية النظامية المرتبة الثانية من حيث شدة الإجابة إذ بلغت (0.548) وبوسط حسابي لجميع فقرات البُعد بلغ (2.74) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) ، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البُعد ضعيف، وبانحراف معياري بلغ(0.334)وهذا يشير الى تجانس الإجابات.

د- بلغت شدة الاجابة لفقرات استراتيجية إعادة تصميم العمل(0.54) ، لكن لم تتحقق هذه الاستراتيجية بسبب انخفاض الوسط الحسابي بحدود ثلاثة أعشار وهو (2.7) عن الوسط الفرضي (3) ، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البعد ضعيف، وبانحراف معياري قدره (0.375) وهذا يشير الى تجانس إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي.

2- المتغير التابع (المقدرات الجوهرية)

يمكن الاستعانة بالجدول (4) لتوضيح مستوى الاجابة في ابعاد المتغير التابع وكما يلي :

جدول (4)

التحليل الإحصائي للمتغير التابع المقدرات الجوهرية وأبعاده

المؤشرات الإحصائية			إجابات العينة										المتغيرات
			اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	Y
0.796	0.685	3.98	20	10	60	30	18	9	2	1	0	-	Y1
0.8	0.728	4	22	11	60	30	14	7	4	2	0	-	Y2
0.792	0.669	3.96	20	10	56	28	24	12	0	-	0	-	Y3
0.836	0.596	4.18	28	14	62	31	10	5	0	-	0	-	Y4
0.78	0.763	3.90	20	10	54	27	22	11	4	2	0	-	Y5
0.456	0.809	2.28	0	-	8	4	26	13	52	26	14	7	Y6
0.744	0.292	3.72	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل										
0.78	0.580	3.90	12	6	66	33	22	11	0	-	0	-	Y7
0.812	0.652	4.06	24	12	58	29	18	9	0	-	0	-	Y8
0.808	0.570	4.04	18	9	68	34	14	7	0	-	0	-	Y9
0.816	0.444	4.08	14	7	80	40	6	3	0	-	0	-	Y10
0.724	0.987	3.62	12	6	58	29	14	7	12	6	4	2	Y11
0.516	1.071	2.58	6	3	16	8	18	9	50	25	10	5	Y12
0.742	0.213	3.71	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل										
0.852	0.565	4.26	32	16	62	31	6	3	0	-	0	-	Y13
0.236	0.388	1.18	0	-	0	-	0	-	18	9	82	41	Y14
0.824	0.594	4.12	24	12	64	32	12	6	0	-	0	-	Y15
0.796	0.589	3.98	16	8	66	33	18	9	0	-	0	-	Y16

استراتيجيات الترشيق التنظيمي و اثرها في المقدرات الجوهرية

0.388	0.867	1.94	0	-	8	4	10	5	50	25	32	16	Y17	التمكين
0.88	0.571	4.40	44	22	52	26	4	2	0	-	0	-	Y18	
0.808	0.714	4.04	24	12	56	28	18	9	2	1	0	-	Y19	
0.888	0.501	4.44	44	22	56	28	0	-	0	-	0	-	Y20	
0.852	0.565	4.26	32	16	62	31	6	3	0	-	0	-	Y21	
0.868	0.557	4.34	38	19	58	29	4	2	0	-	0	-	Y22	
0.864	0.513	4.32	34	17	64	32	2	1	0	-	0	-	Y23	
0.750	0.183	3.75	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.75	0.125	3.73	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتغير التابع العام ككل (المقدرات الجوهرية)											

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية و برنامج (Spss v.22)

من الجدول المذكور أنفا نلاحظ النقاط التالية:

أ- بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لمتغير المقدرات الجوهرية (3.73) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) لميزان الاجابة وبانحراف معياري قدره (0.125) ووزن نسبي (0.75).

ب- جاء بُعد التمكين بالمرتبة الأولى من حيث شدة الاجابة التي بلغت (0.750) و بوسط حسابي قدره (3.75) وهو أعلى من الوسط البالغ (3) وهذا يدل على أن مستوى أنتشار البعد عالي، وبانحراف معياري قدره (0.183) وهذا يشير الى مستوى تجانس إجابات أفراد العينة.

ج- جاء بُعد الموارد التنظيمية بالمرتبة الثانية من حيث شدة الإجابة إذ بلغت (0.744) وبوسط حسابي لجميع فقرات البُعد بلغ (3.72) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) ، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البُعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.292) وهذا يشير الى درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد الدراسة.

د- تشير نتائج الجدول الى أن نسبة شدة الاجابة لفقرات محور الرؤية المشتركة قد بلغت (0.742) ، وقد حقق هذا المحور لدى عينة الدراسة متوسطاً حسابياً مقبولاً فقد بلغ (3.71) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.213) وهذا يشير الى مستوى تجانس إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير:

لغرض تحديد نوع علاقات الارتباط بين متغيرات البحث استعان الباحثون بمعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من طبيعة الارتباطات، وكما يلي:

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء تساؤلات البحث إذ تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي ، ويذكر (جودة، 2009، 255) ان علاقة الارتباط تكون ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) وتعد علاقة الارتباط متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (- 0.70) و 0.30 أما اذا كانت قيمة معامل الارتباط أكثر من (0.70) فتعد العلاقة قوية ، وكما يأتي :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى

تشير معطيات الجدول(5) الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية، ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي الذي بلغ (0.773)، والتي تعد دالة احصائياً عند قيمة sig البالغة (0.036) مستوى معنوية (0.05) ، وعلية يتم رفض الفرضية الصفرية (H) وقبول بديلها (H1) التي تنص على(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية).

ب- الفرضيات الفرعية

(أولاً)الفرضية الفرعية الاولى: من معطيات مصفوفة الارتباط تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية و المقدرات الجوهرية إذ بلغت قيمة الارتباط (0.781) وهي داله احصائياً حسب Sig التي تساوي(0.030) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (0.95) ، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تخفيض الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية).

(ثانياً)الفرضية الفرعية الثانية: من خلال مراجعة النتائج السابقة نجد ان معامل الارتباط (0.66) وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين استراتيجية إعادة التصميم والمقدرات الجوهرية ،وهو دال احصائياً عند Sig التي تساوي (0.042) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية إعادة التصميم والمقدرات الجوهرية)

(ثالثاً)الفرضية الفرعية الثالثة:توضح مصفوفة الارتباط وجود علاقة طردية قوية بين الاستراتيجية النظامية والمقدرات الجوهرية ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.732) ، وهي داله احصائياً حسب قيمة Sig التي تساوي (0.039) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعلية يتم رفض فرضية العدم(H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية النظامية والمقدرات الجوهرية).

الجدول (5)

نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية

المتغيرات		أستراتيجيات الترشيق التنظيمي	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية	استراتيجية إعادة تصميم العمل	الاستراتيجية النظامية	المقدرات الجوهرية
استراتيجيات الترشيق التنظيمي	Pearson Correlation	1	0.596**	0.446**	0.526**	0.773
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.001	0.000	0.036
	N	50	50	50	50	50
استراتيجية تخفيض الموارد البشرية	Pearson Correlation	0.596**	1	0.84	0.074	0.781
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.563	0.610	0.030
	N	50	50	50	50	50
استراتيجية إعادة تصميم العمل	Pearson Correlation	0.446**	0.84	1	0.100	0.667
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.563		0.488	0.042
	N	50	50	50	50	50
الاستراتيجية النظامية	Pearson Correlation	0.526**	0.074	0.100	1	0.732
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.610	0.488		0.039
	N	50	50	50	50	50
المقدرات الجوهرية	Pearson Correlation	0.773	0.781	0.667	0.732	1
	Sig. (2-tailed)	0.036	0.030	0.042	0.039	
	N	50	50	50	50	50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية و برنامج (Spss v.22)

3- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

لغرض التحقق من قبول أو رفض الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في بيان علاقات التأثير لاستراتيجيات الترشيق التنظيمي في المتغير التابع المقدرات الجوهرية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأنه يوفر تنبؤا دقيقا بالمتغيرات المستقلة ومقدار تأثيرها في المتغير المعتمد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين

استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار الخطي المتعدد الأتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

β تمثل ميل الانحدار

يوضح الجدول (6) تحليل التباين (ANOVA) لتأثير استراتيجيات الترشيق التنظيمي في المقدرات الجوهرية وكما يلي:

جدول (6)

يبين تحليل التباين (ANOVA a) تأثير استراتيجيات الترشيق التنظيمي في المقدرات الجوهرية

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار Regression	14.26	3	4.75				
البواقي Residual	9.50	46	0.21	22.61	0.036	0.773	0.60
المجموع Total	23.76	49					

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss v.22)

من الجدول (6) نلاحظ أن النموذج معنوي على وفق قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت قيمتها (22.61) وهي تزيد على قيمة (F) الجدولية البالغة (2.807)، عند درجة حرية (3, 46) ومستوى دلالة (Sig) = 0.027، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، أما القدرة التفسيرية لهذا النموذج فجاءت مرتفعة على وفق قيمة معامل التحديد (R²) والبالغة (0.60)، إذ يشير هذا إلى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير ما قيمته (0.60) من المتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وهو مؤشر مقبول، وان (0.40) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي لأنها تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة أي لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ويمكن القول: إنّه كلما اقتربت قيمة معامل التحديد من 100 (%) دلّ ذلك على جودة تمثيل النموذج.

جدول (7)

يوضح معاملات الانحدار بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	القيمة التائية t	مستوى الدلالة (Sig.)
	معامل بيتا B	الخطأ المعياري Std. Error	بيتا Beta		
1 (Constant)	3.506	0.283		12.409	0.000
استراتيجية تخفيض الموارد البشرية	0.494	0.049	0.781	3.377	0.030
استراتيجية إعادة تصميم العمل	0.407	0.047	0.667	2.981	0.042
الاستراتيجية النظامية	0.661	0.053	0.732	3.046	0.039

المصدر: من اعداد الباحثين من واقع نتائج الحاسبة الإلكترونية و برنامج (Spss v.22)

من أجل اختبار علاقات التأثير المذكورة أنفاً، يتم اختبار الفرضيات الفرعية عن طريق التأكد من صحة علاقات التأثير بين متغيرات الأنموذج إذ تظهر نتائج فرضيات البحث وجود علاقات تأثير معنوية ذات دلالة إيجابية بين جميع متغيرات الأنموذج على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى معنوية (0.05) على الرغم من الاختلافات في جوهر قوى التأثير من متغير الى آخر وهذا مؤشر إيجابي على صحة أنموذج البحث ، ويلخص الجدول الخاص بمعاملات الانحدار رقم (7) مؤشرات التحليل على المستوى الكلي والأبعاد الفرعية والذي نستنتج منه الاتي:

أ- الفرضية الرئيسة الاولى: وفي ضوء المؤشرات التحليلية المشار اليها أنفاً يتضح أن جميع استراتيجيات الترشيق التنظيمي كان لها أثر معنوي جوهري في المقدرات الجوهرية، وعليه يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيق التنظيمي والمقدرات الجوهرية) ومن ثمّ تقبل الفرضية البديلة (H1) وترفض فرضية العدم (HO).

ب- الفرضيات الفرعية

(اولاً)الفرضية الفرعية الاولى :حققت استراتيجية تخفيض الموارد البشرية في المقدرات الجوهرية أثراً ذا دلالة معنوية، وذلك على وفق قيمة (t) المحسوبة والبالغة(3.377) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.677)، وقد بلغ مستوى الدلالة (P=0.030) وهي أقل من مستوى المعنوية(0.05)، وبحدود ثقة (95%)، أما قيمة ($\beta_1=0.494$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد استراتيجية تخفيض الموارد البشرية سيؤدي الى تغيير في المقدرات الجوهرية مقداره (0.49) ، وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات تخفيض الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية)

(ثانياً) الفرضية الفرعية الثانية:من الجدول (7) يتضح ان علاقة التأثير بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والمقدرات الجوهرية هي معنوية حسب قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.981) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية

البالغة (1.677)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.042) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، ويحدود ثقة (95 %)، أما قيمة ($\beta_2=0.407$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد استراتيجية إعادة تصميم العمل سيؤدي الى تغيير في المقدرات الجوهرية مقداره (0.40) ، وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية إعادة تصميم العمل والمقدرات الجوهرية) (ثالثاً)الفرضية الفرعية الثالثة : بالرجوع الى الجدول (7) لتحديد أثر متغير الاستراتيجية النظامية في المقدرات الجوهرية ، نجد قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.046) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.677) ، وقد بلغ مستوى الدلالة ($P=0.039$) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، ويحدود ثقة (95 %)، أما قيمة ($\beta_3=0.661$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد الاستراتيجية النظامية سيؤدي الى تغيير في المقدرات الجوهرية مقداره (0.66) ، وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية النظامية والمقدرات الجوهرية)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- وجود علاقة ارتباط واثر معنويين بين استراتيجيات الترشيح التنظيمي والمقدرات الجوهرية، مع وجود اختلاف في شدة العلاقة والأثر بين ابعاد استراتيجيات الترشيح والمقدرات الجوهرية بصورة عامة.
- 2- حصلت استراتيجية تخفيض الموارد البشرية على الترتيب الأول بين الاستراتيجيات الثلاث، وهذا يعني ان العينة المبحوثة تتفق مع تطبيق هذه الاستراتيجية قبل غيرها.
- 3- اتضح ان هناك اتفاقاً شبه تام بين أفراد العينة على استراتيجية إعادة تصميم العمل والاستراتيجية النظامية لان الاثنان لم يكن بينهما فرق كبير في الوزن النسبي إذ حصلت استراتيجية إعادة التصميم على نسبة (54%) بينما الاستراتيجية النظامية كانت بالنسبة نفسها وبفارق أعشار قليلة.
- 4- وجود رغبة كبيرة لدى الموظفين باكتساب مهارات جديدة ومتنوعة وذلك من خلال إعادة توزيعهم على مفاصل المنظمة المبحوثة.
- 5- تفضل عينة البحث دمج وحدتين أو اكثر عندما تكون مهامها متشابهة .
- 6- تقبل الموظفين لحالة التخلص من الثقافة التقليدية على حساب إدخال ثقافة الجودة والتحسين المستمر داخل منظماتهم.

ثانياً: التوصيات

- 1- لغرض زيادة المقدرات الجوهرية على المركز أشرك جميع الموظفين ومن فيهم في المستويات الدنيا في عملية صنع القرار كونهم اكثر تماساً مع مشكلات العمل.
- 2- العمل على زيادة خبرات ومهارات الموظفين، من خلال تمكينهم وإعطائهم مساحة تصرف أوسع للتحرك في مجال العمل.
- 3- العمل على تطبيق سياسة تخفيض الموارد البشرية بواسطة نقل جزء منهم أو إعادة توزيعهم على المراكز أو الأقسام المشابهة لعمالهم.
- 4- تركيز الاهتمام بالموارد التنظيمية مثل متطلبات العمل الاساسية بصورة عامة، والموارد البشري بصورة خاصة بوصفه العقل المفكر والمدير للعمل.
- 5- من الممكن اعتماد الاستراتيجية النظامية لغرض الترشيح وذلك من خلال التركيز على المركز نفسه وإدخال تحسينات متنوعة وعلى مختلف المفاصل، لكنها تحتاج الى وقت عمل طويل.
- 6- خلق رؤية مشتركة بين إدارة المركز والموظفين كونها توفر إرشادات واضحة للعمل وترسم طريق تحقيق الأهداف بصورة مشتركة.

المصادر

المصادر العربية

- 1- جثير, سعدون حمود وجهاد, عدي صلاح (2018) "تحليل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة", مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, جامعة بغداد, العدد 106, مجلد 24
- 2- الخفاجي, ياسمين قاسم (2019) "دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية", المجلة العراقية للعلوم الادارية, جامعة كربلاء, مجلد 15, عدد 59,
- 3- الدليبي , محمود فهد و الحسنواي, حسين حريجة ومهدي , رؤى صالح (2018) "دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية : بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر الصحية في المستشفيات الاهلية", المجلة العراقية للعلوم الادارية, جامعة كربلاء, مجلد 14, عدد 56
- 4- السالم, مؤيد سعيد (1988) "نظرية المنظمة : مداخل وعمليات" مطبعة شفيق, العراق – بغداد.
- 5- شلاش, فارس جعباز و الطائي, هدى محمد كريم (2014) "المقدرات الجوهرية وأثرها في اداء العمليات : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية - الحلة" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, مجلة القادسية , مجلد 16 , عدد 1 .
- 6- العتيبي , صبحي جبر, (٢٠٠٥) , تطور الفكر والأساليب في الإدارة , الطبعة الأولى , دار الحامد للنشر والتوزيع عمان –الأردن
- 7- العزاوي, شفاء محمد على والطائي, ايمن هادي طالب(2014) "تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي : بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية" مجلة الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية, جامعة بابل, مجلد 6, إصدار 3,
- 8- عقيلي, عمر وصفي, (٢٠١٠) , تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الحديثة , الطبعة الا ولى , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان –الأردن.
- 9- عيदान , أفراح رحيم (2019) "تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي :دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل", Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences, Vol.(27), No.(1): 2019,
- 10- فيروز, زروخي, (٢٠٠٦) , استراتيجيات تخفيض العمالة , رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر.
- 11- ماهر, أحمد, (٢٠٠٠) , تقليل العمالة , الدار الجامعية , الاسكندرية – جمهورية مصر العربية.
- 12- محسن, عبد الكريم و النجار, صباح مجيد (2012) "إدارة الإنتاج والعمليات" الطبعة الرابعة, الذاكرة للنشر والتوزيع, العراق- بغداد
- 13- محمد, عبد القادر محمد, (2011) , استراتيجيات مقترحة نحو منظمة رشيقة لمواجهة مشكلة الفائض في الموارد البشرية, رسالة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد للحصول على درجة "ماجستير علوم في إدارة الأعمال", جامعة الموصل, العراق.
- 14- ناصر , خلف لطيف , علو , خلف محمد , (2018) , دور استراتيجيات الترشيح المنظمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية -دراسة استطلاعية في دائرة صحة صلاح الدين - مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد (4) العدد (44) ج 2
- 15- نعمة , مؤيد يوسف , خليل , أريج سعيد , 2018, تبين تطبيقات المورد البشري باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيح التنظيمي - بحث استطلاعي في عينة من الشركات الصناعية العراقية , مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد (114)

16- الوادي, محمود حسين (2012) "التمكين الاداري في العصر الحديث" دار الحامد للنشر والتوزيع , الاردن – عمان , الطبعة الاولى

17- الياسري, اكرم والخالدي, علي والحميري, بشار عباس (2014) "انعكاسات المقدرات الجوهرية على الاداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية", مجلة اهل البيت, جامعة اهل البيت, مجلد 1, الاصدار 16

18- الياسري, اكرم محسن مهدي و الشمري, احمد عبدالله امانة (2013) "الرصد البيئي والذكاء التنافسي واثهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت", المجلة العراقية للعلوم الادارية و جامعة كربلاء, مجلد 9, اصدار 36

المراجع الانجليزية

- 1- AbuFaiz, M.A (2014) "Organization's Core Competencies; A Key for Successful & Happy Organization" International Journal of Accounting & Business Management , Vol. 2 , www.ftms.edu.my/journals/index.php/journals/ijabm.
- 2- Agha.S & Alrubaiee.L & Jamhour.M (2012) " Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance" International Journal of Business and Management Vol. 7, No.1, www.ccsenet.org/ijbm
- 3- Anthony, W., Perrewe, P., & Kacmar, K. , (1999), Human Resource Management, 3rd ed
- 4- Appelbaum, S. ,Donia, M., (2001), The Realistic Downsizing Preview: A multiple Case Study, Part I, Career Development International, Vol. (6).
- 5- Bullón, F.M & Bueno, M.S (2008) "Does downsizing improve organisational performance? An analysis of Spanish manufacturing firms" The International Journal of Human Resource Management, Vol.22, Issue, 14.
- 6- Cascio, W., (1993), Downsizing : what do we know? What have we learned? The Academy of Management Executive, Vol. (7) , No.(1)
- 7- David, F., (2009), Strategic Management Concepts and Cases, 12th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA
- 8- Gandolfi, F., (2005), How do Organization Implement Downsizing?-An Australian and New Zealand Study, Contemporary Management Research, Vol. (1), No. (1) .
- 9- Ikyanyon, D., (2012), Perceptions of Organizational Downsizing and Job Satisfaction Among Survivors in Nigerian Banks, Department of Business Management, Vol (2). No (4)
- 10- Jamhour, M.S (2010) "An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates" THESIS Master in Business Administration, Middle East University
- 11- Katawneh.A & Osman .A (2014) "The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. 4, No. 8, www.hrmars.com

- 12- Özbağa, G.K(2013)" Resource Based View, Core Competence and Innovation: A Research on Turkish Manufacturing Industry ", Scientific Research Journal (SCIRJ), Vol.1 I, Is.3, Edition 9, www.scirj.org
- 13- Siddiq, B., (2017), The Impact and Alternatives of Downsizing, Aconctse Revlew Kaav International Journal, of Economic& Business Management, Vol. (4), No. (2).
- 14- Susskind ,A., Moore. O., & Kacmar, K., (2018), Organizational Downsizing: How communication Networks connect with Employee performance, Cornell Hospitality Report, Vol. (18), No. (4)

استراتيجيات الترشيح التنظيمي و اثرها في المقدرات الجوهرية

(الملحق A) الاستبانة

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق
	استراتيجيات الترشيح التنظيمي				
	اولاً: استراتيجية تخفيض الموارد البشرية				
1	تلجأ المنظمة إلى اتباع سياسة التناقص الطبيعي عندما لا تتطلب الظروف التي تواجهها المنظمة التخفيض السريع والكبير للأيدي العاملة.				
2	يعتقد العاملون أن المنظمة تلجأ إلى تخفيض الأجور أو تجميدها لمدة محددة بسبب تدهور موقفها المالي.				
3	يلجأ العاملون في المنظمة إلى التقاعد المبكر بسبب عدم رغبتهم في العمل فيها أو للعمل في منظمات أخرى.				
4	يرغب الأفراد العاملون في المنظمة باكتساب مهارات متنوعة ومختلفة من خلال إعادة توزيعهم على الوحدات والأقسام الأخرى في المنظمة.				
5	تؤثر عملية تسريح العاملين بشكل سلبي في الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين.				
	ثانياً: استراتيجية إعادة تصميم العمل				
6	يتفهم اغلب العاملين قيام المنظمة بإلغاء وظائف معينة غير أساسية وإنما داعمة للنشاط الأساسي لها.				
7	يفضل العاملون قيام الإدارة العليا بدمج وحدتين أو أكثر في وحدة واحدة عندما تكون الأنشطة فيها متشابهة وتقوم بالوظائف نفسها .				
8	لا يمانع الأفراد إشغالهم أكثر من وظيفة من أجل تحريك قدراتهم الكاملة غير المستخدمة في الأداء من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.				
9	يتقبل العاملون قيام الإدارة بتخفيض ساعات العمل الأساسية والعمل بنظام ساعات العمل المرنة مقابل تقاضيم أجر أقل.				
	ثالثاً: الاستراتيجية النظامية				
10	يتقبل العاملون قيام الإدارة العليا بتغيير ثقافتها السائدة التقليدية والتوجه نحو ثقافة أخرى أكثر مرونة كثقافة الجودة والتحسين المستمر.				
11	يعتقد العاملون أن الإدارة تهتم بإعطائهم فرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم حول الكيفية التي تتم من خلالها عملية الترشيح.				
12	تهتم الإدارة بتحسين العمليات وإجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات ذات النشاط نفسه.				
13	تهتم العاملون بتحقيق التحسينات في جميع الجوانب في المنظمة حتى لو تطلب ذلك تغيير اتجاهاتهم وقيمهم التي اكتسبوها في حياتهم.				
14	تهتم الإدارة العليا بدراسة مقترحات العاملين في المستويات المختلفة في المنظمة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالترشيح الوظيفي.				
	المقدرات الجوهرية				
	اولاً: الموارد التنظيمية				
1	تسعى الادارة العليا في منظمنا الى تنظيم مقدراتها المادية وغير المادية للحفاظ على موقعها				

الترتيب	التنافسي
2	تصوغ منظمتنا استراتيجية مبدعة لتنظيم مقدراتها المادية
3	تمتلك منظمتنا مورداً مادياً وتنظيماً تمكّنها من تقديم خدمه مميزة لزيائنا
4	تمتلك منظمتنا تكنولوجيا معلومات متطورة تساعد على تقديم افضل خدمة
5	تستقطب منظمتنا الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة بوصفهم مورداً فكرياً مهماً
6	توفر منظمتنا كل المتطلبات الاساسية للعمليات الإنتاجية مثل (المواد الأولية و المعدات , الماكائن , الأبنية)
	ثانياً : الرؤية المشتركة
7	تعد رؤية المنظمة متماسكة العبارات و واضحة لكل الموظفين والزيائن
8	الأهداف المحددة من المنظمة ممكنة التحقيق وسهلة القياس
9	تتبنى المنظمة استراتيجية متميزة و واضحة
10	يشعر الموظفون أن هناك هدفاً مشتركاً بينهم وبين المنظمة
11	هناك تشابه عالٍ بين قيم وتقاليده الموظف والقيم والتقاليد التي تتبناها المنظمة
12	يشترك الموظف في عميات اتخاذ القرارات الاعتيادية وحتى الاستراتيجية
	ثالثاً : التمكين
14	ينجز الموظفون أعمالهم بكل جد ونشاط و كأنهم شركاء
15	تصنع وتتخذ القرارات بطريقة لامركزية
16	هناك قواعد وإجراءات خاصة تحدد الأدوار المهمة في كيفية التعامل مع القرارات
17	تندفق الأفكار من الموظفين الى رأس المنظمة بطريقة أفقية (رأسية) وليست عمودية
18	تعد مسؤولية صنع القرار مسؤولية جميع الموظفين ومن ضمنهم الموجودون ذوو المستويات الدنيا
19	يتمتع الموظفون بالقدرة العالية على إنجاز العمل وتحمل مسؤولياتهم بشكل كامل
20	تسمح المنظمة للموظف باختيار البديل الأفضل, اذا كان هناك عدد من خيارات العمل المطروحة
21	ازدادت معرفة الموظفين بسبب العمل في هذه المنظمة
22	تقيم المنظمة دورات تدريبية خاصة للموظفين لغرض اكتسابهم مهارات جديدة لمواجهة حالة التغيرات في بيئة العمل
23	توزع المهام والمسؤوليات بشكل متساوٍ على كل الموظفين

(B) الملحق

أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	التخصص	اسم الأستاذ	ت
البصرة	الادارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	أ.د. محمد حسين منهل	1
البصرة	الادارة والاقتصاد	انتاج وعمليات	أ.د. راضي عبدالله علي	2
البصرة	الادارة والاقتصاد	إدارة الموارد البشرية	أ.م.د. وميض عبد الزهرة	3
البصرة	الادارة والاقتصاد	إدارة الموارد البشرية	أ.م.د. رشا مهدي صالح	4
البصرة	الادارة والاقتصاد	إدارة الجودة الشاملة	أ.م.د. شذى احمد علوان	5