

## تباين تطبيقات الموارد البشرية باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيح التنظيمي - بلات استراتيجي في هيئة من الشركات الصناعية العراقية

أ.د. مؤيد يوسف نعمة\*      أ.م.د. أريج سعيد خليل\*\*

المستخلص :

الغرض من البحث هو إبراز التباين في أداء الشركات وهي تطبق مداخل متعددة في المورد البشري واستراتيجيات الترشيح التنظيمي من خلال مداخل تنظيمية وتنافسية قد تنعكس بشكل أو بآخر على تطبيق المنظمات لفلسفة استراتيجيات الترشيح التنظيمي، إذ اعتمدت سبعة مداخل هي (الكفاءة والتنافسية والتعلم التنظيمي والأداء المالي وحجم المنظمة وإستراتيجية قيادة الكلفة وجودة المنتج) واستراتيجيات الترشيح التنظيمي المتمثلة بـ (إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية وإستراتيجية إعادة تصميم العمل والإستراتيجية النظامية) ، اختيرت الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة نصر للصناعات الميكانيكية الواقعتين في بغداد مجتمعاً للبحث، واعتمدت أدوات تحليل ومعالجة إحصائية لأمعلمية، وقد خرج البحث بوجود تباين في اغلب الأبعاد بين الشركتين بما يعكس إدراكا وتوجها مختلفا بينهما، وأوصى بضرورة تفعيل استراتيجيات الترشيح الثلاثة من دون تفرد الشركات بأحدها كما أوصى بضرورة دمج بعض الوحدات وإعادة توزيع العاملين.

### Abstract

The Purpose of research is it highlight the disparity in the performance of companies and applied deference approach (human resource) and (PM discusses organizational strategies) through the regulatory and competitive entries may be reflected in some form or another to apply strategies philosophy organizations pm discusses organizational priorities are adopted (efficiency, competitiveness and financial performance and organizational learning and organization size, product quality cost leadership strategy) and PM discusses organizational strategies of b (human resource reduction strategy and redesign strategy work and regular strategy), The General company for electrical industries the and nasr co . for mechanical industries situated in Baghdad have been chose n as the Research sample , analysis and nonparametric tools adopted statistical processing, search out a discrepancy in most dimensions between the two companies, reflecting recognition and different between them, and the recommended activation strategies pm discusses three without uniqueness companies one as recommended merging some units and redeployment of staff.

\* جامعة الفرات الأوسط - الكلية التقنية .  
\*\* الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية .  
مقبول للنشر بتاريخ 2016/6/26

**المقدمة :**

أن المنظمات الناجحة تسعى سعياً محموماً قدر إمكانها لترشيق هياكلها ومواردها سواء كانت تلك المنظمات هادفة للربح أو غير الهادفة للربح، وذلك من خلال استراتيجيات الترشيح التنظيمي وهي استراتيجيات لا يقتصر تطبيقها فقط على العاملين في الدول ذات الاقتصاد المنخفض كأوروبا وأمريكا الشمالية، بل استخدمته شركات عالمية معروفة مثل سوني وفيليبس وبي ام دبليو وفوكس واكن. وهو أحد أهم أنواع التغيير التنظيمي إثارةً وعرقلته التي من المحتمل أن يمر بها القادة، إذ أن التنفيذ السيئ لعملية الترشيح يمكن أن يلحق الأذى بأي منظمة لسنوات عديدة ويؤدي إلى نتائج غير متوقعة، وبالرغم من هذه المخاطر إلا أن عدد كبير من المنظمات قد بدأت بعمليات ترشيح، وعدد قليل منها فقط أجرى عملية الترشيح بشكل جيد، ويعد الفهم الأفضل للعوامل السبب الذي يسهم في النجاح المطلوب.

الهدف من البحث هو الكشف عن التباين في واقع المورد البشري في الشركتين عينتي البحث ومعرفة الإستراتيجية المثلى في إطار ظروفهما للتعامل مع ظاهرة تضخم المورد البشري وتحديد أي المداخل هي الأكثر توافقاً، أما مشكلة البحث فتمثلت بحاجة مجتمع البحث إلى جعل الشركتين أكثر رشاقة ومرونة وفاعلية، وقد تضمن مجتمع البحث شركتين صناعيتين هما الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة نصر للصناعات الميكانيكية في محافظة بغداد اختيرت منها عينة قصديه بلغت (40) شخصاً، وقد نتج عن البحث عدد من الاستنتاجات أهمها هناك ضعف كبير في استراتيجيات الترشيح التنظيمي في الشركتين ومن أبرز التوصيات إعداد الوصف الوظيفي الدقيق للشركتين وإعادة توزيع الملاكات في ضوء المستجدات البيئية والتطورات التكنولوجية.

تكون هيكل البحث من أربعة مباحث، جاء الأول منها ليعرض منهجية البحث، فيما خصص المبحث الثاني لتغطية الجانب النظري، أما المبحث الثالث فقد اختص بالإجراءات الميدانية لينصرف المبحث الرابع إلى الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي أسفر عنها الجهد الإحصائي .

## المبحث الأول منهجية البحث

سوف يجري من خلال هذا المبحث عرضاً لمشكلة البحث وأهدافه وأهميته، فضلاً عن منهج البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية وحدود البحث، وكما يأتي:

**أولاً: مشكلة البحث**

انصب اهتمام مشكلة البحث لمعالجة حالة الترهل التي تعاني منها معظم شركات الأعمال الحكومية بصورة عامة وعلى الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة نصر للصناعات الميكانيكية في محافظة بغداد بصورة خاصة لأغراض هذا البحث من جهة، وتفاقم ظاهرة البطالة المقنعة من جهة أخرى، ولأسباب عديدة كان من بينها إعادة الملاكات المتضررة لأسباب سياسية وإلغاء مؤسسات كثيرة ودمج ملاكاتها بمنظمات الوزارات عامة ومن بينها المنظمات الصناعية الحكومية، هذا فضلاً عن لجوء الوزارات إلى فتح أبواب التعيين نتيجة تفاقم ظاهرة البطالة في العراق وإدراك بعض القيادات إلى أن التوظيف يعد احد الوسائل الناجحة لتخفيض أعداد العاطلين عن العمل من دون أن تدرك الانعكاسات السلبية للمبالغة في الأعداد الهائلة من الموظفين الجدد، كما أن تذبذب التشريعات القانونية التي تضمن تقاعداً كريماً للعاملين أدت إلى تشيخ كثير منهم بالبقاء بالوظيفة وعدم الرغبة بالتقاعد (1) ، ولعل واقع الموازنة العراقية وما تمثله النفقات التشغيلية فيها بنسبة 80% خير دليل على ضخامة الرواتب التي تدفع لشريحة الموظفين.

**ثانياً: أهمية البحث**

سيقدم البحث أدلة إرشادية عن أكثر الاستراتيجيات مقبولة في واقع البيئة العراقية، ويوجه رؤية القيادات الإدارية في المنظمات المعنية بإدراك واقع محافظة المورد البشري وكيفية تشكيلها في ضوء المداخل المحددة بالبحث.

**ثالثاً: أهداف البحث**

يهدف البحث إلى الآتي :

1. الكشف عن واقع المورد البشري في الشركتين المستهدفتين.
2. معرفة إستراتيجية الترشيح التنظيمي المثلى للتعامل مع ظاهرة تضخم المورد البشري.
3. تحديد أي المداخل أكثر توافقاً مع البيئة العراقية التي تعمل فيها الشركات المعنية.

(1) القانون (9) لسنة 2014 ، الجريدة الرسمية الوقائع العراقية.

## رابعاً : فرضيات البحث

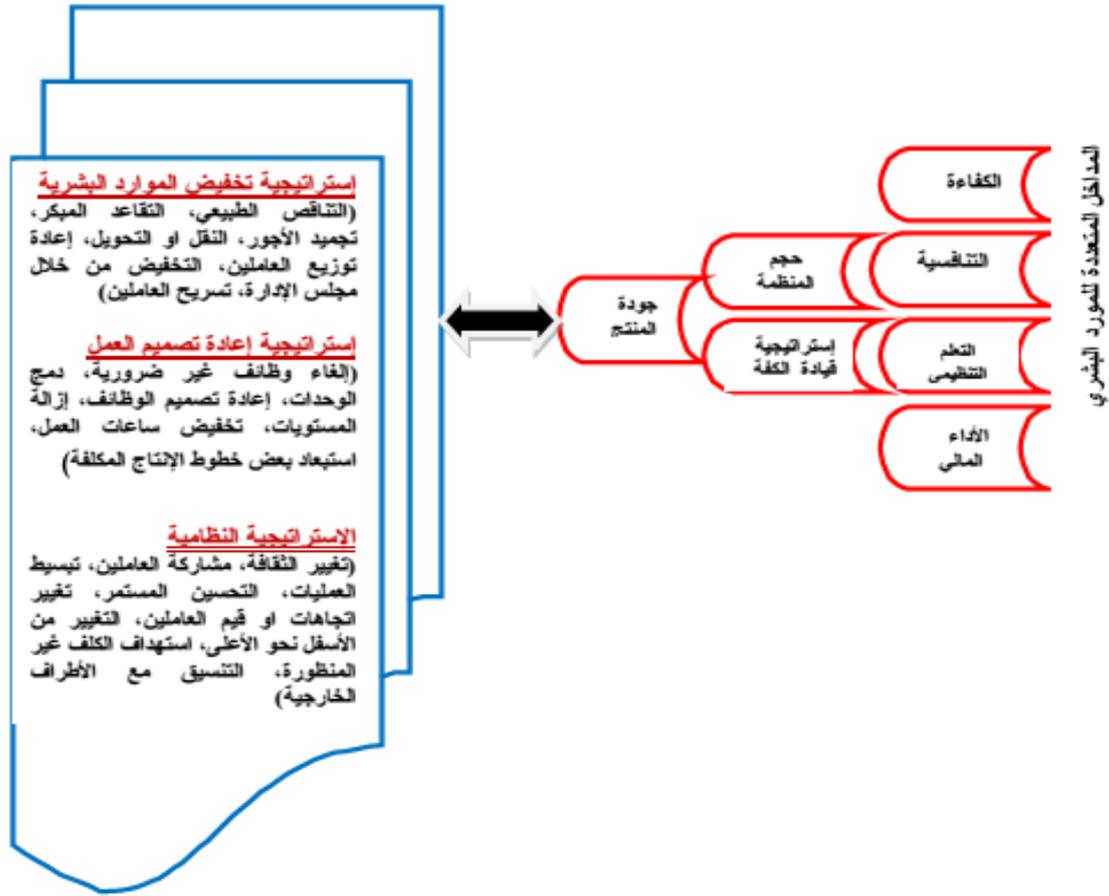
استند البحث في بناء فرضياته على جملة من الفروض العلمية التي جرى استقائها من الإطار النظري للبحث كونها تمثل أفضل المراكز العلمية لبناء الفرضيات التي يستند إليها الجانب التطبيقي من البحث، وفي إطار المداخل التنظيمية والتنافسية (الكفاءة) و(التنافسية) و(التعلم التنظيمي) و(الأداء المالي) و(حجم المنظمة) و(إستراتيجية قيادة الكلفة) و(جودة المنتج)، جرى التركيز على ما أكده الباحثون من فروض علمية وكما يأتي:

1. أن المنظمات تمر بحالة الترشيق التنظيمي كون الكفاءة تعتمد على كلفة القيام بعمل ما، فإذا ما قلصت الكلفة في الوقت الذي تجري فيه المحافظة على الإنتاجية والجودة والخدمات فإن الكفاءة تتحسن بشكل طبيعي ( بروتون وآخرون، 1996 ). وفي ضوء هذا الافتراض صيغت الفرضية الأولى التي مفادها (ترتبط عملية الترشيق التنظيمي بكفاءة المنظمة ارتباطاً ذو دلالة معنوية).
2. أغلب المنظمات تعاني من زيادة في العمالة والموظفين وهذا ما يجعلها غير تنافسية، لذا فإن تقليص عدد العاملين فيها يعمل على تقليل الكلف ( كوليبي، 1996 ). وفي ضوء هذا الافتراض صيغت الفرضية الثانية التي مفادها (ترتبط عملية الترشيق التنظيمي بتنافسية المنظمة على المستوى الكلي والفرعي ارتباطاً ذو دلالة معنوية).
3. أن المنظمات التي تبنت إستراتيجية الترشيق عندما أصبح العاملين أكثر تعلماً وأصبحوا موجّهين ذاتياً (Self-Directed) وبشكل أفضل من السابق، وبهذا فإن الكثير من المنظمات أزلت العديد من وظائفها الإدارية وغير الإدارية (Nicels, et al., 2002: 204). وفي ضوء هذا الافتراض صيغت الفرضية الثالثة التي مفادها (ترتبط عملية الترشيق التنظيمي بالتعلم التنظيمي للمنظمة ارتباطاً ذو دلالة معنوية).
4. أن الترشيق التنظيمي هو إستراتيجية إدارية لتخفيض مجال (Scope) وحجم (Scale) الأعمال بهدف تحسين الأداء المالي (Gomez-Mejia, et.al., 2005: 401)، وفي ضوء هذا الافتراض صيغت الفرضية الرابعة التي مفادها (ترتبط عملية الترشيق التنظيمي بالأداء المالي للمنظمة ارتباطاً ذو دلالة معنوية).
5. أوضح كل من (Cravens & Piercy, 2006: 22) بأن الترشيق التنظيمي " عبارة عن تفكك عمودي (Vertical Disaggregate) لتخفيض حجم المنظمة من خلال إزالة بعض الوظائف والمستويات التابعة للإدارة الوسطى وجعل الهيكل الهرمي للمنظمة بشكل مستو وأكثر انبساطاً. كما أنه "تدخل إستراتيجي أعتمد على نحو واسع من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق المرونة في عملياتها وتقليص هيكلها البيروقراطي (Mroczkowski & Hanaoka, 1997: 57). وفي ضوء هذه الافتراضات صيغت الفرضية الخامسة التي مفادها (ترتبط عملية الترشيق التنظيمي بحجم المنظمة ارتباطاً ذو دلالة معنوية).
6. لإستراتيجية الترشيق دور مهم في تبني إستراتيجية قيادة الكلفة، إذ تدل التقديرات في الدول الصناعية أن استخدام إستراتيجية الترشيق أدى إلى تخفيض حجم الجهاز الإداري بنسبة تتراوح بين (30-40%) والذي انعكس بدوره على تقليل الكلف الإدارية (ماهر، 2000: 25)، وفي ضوء هذا الافتراض صيغت الفرضية السادسة التي مفادها (ترتبط عملية الترشيق التنظيمي بتبني إستراتيجية قيادة الكلفة ارتباطاً ذو دلالة معنوية).
7. من أهمية إستراتيجية الترشيق التنظيمي تقديم منتجات ذات جودة أعلى من خلال الاستغناء عن الموارد البشرية القديمة وإحلالها بأخرين أكفاء (يحيى و يوسف، 2007: 96). وفي ضوء هذا الافتراض صيغت الفرضية السادسة التي مفادها (ترتبط عملية الترشيق التنظيمي بجودة مخرجات المنظمة ارتباطاً ذو دلالة معنوية).
8. يوجد تباين ذو دلالة معنوية في إدراك العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة نصر للصناعات الميكانيكية إزاء متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

## خامساً : مخطط البحث الفرضي

يمثل مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992:20)، وهو تصويراً مسيراً يوضح عدداً من الأبعاد او مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية في المنظمات، وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات، ومتغيرات استجابية تحدث تبعاً لظاهرة معينة، لذا تضمن مخطط البحث متغير البحث التفسيري (المداخل المتعددة للمورد البشري) وهي سبعة مداخل (الكفاءة) و(التنافسية) و(التعلم التنظيمي) و(الأداء المالي) و(حجم المنظمة) و(إستراتيجية قيادة الكلفة) و(جودة المنتج) بالجانب الأيمن من المخطط المبين في الشكل (1) فيما حدد الجانب الأيسر من المخطط المتغير الاستجابي (إستراتيجيات الترشيق التنظيمي) المتمثلة بـ (إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية وإستراتيجية إعادة تصميم العمل وإستراتيجية النظامية).

## استراتيجيات الترشيح التنظيمي



الشكل (1)  
مخطط البحث الفرضي

## سادساً : متغيرات البحث

استناداً إلى (Cameron, Kim S.,1994) جرى تشخيص ثلاثة استراتيجيات شاملة لإجراء الترشيح التنظيمي هي (استراتيجية تخفيض الموارد البشرية وإستراتيجية إعادة تصميم العمل والإستراتيجية النظامية) وهذه الاستراتيجيات تنطوي على عدد من الاستراتيجيات الفرعية وهي (التناقص الطبيعي، التقاعد المبكر، تجميد الأجور، النقل أو التحويل، إعادة توزيع العاملين، التخفيض من خلال مجلس الإدارة، تسريح العاملين) في مجال إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية، أما في مجال إستراتيجية إعادة تصميم العمل فهناك استراتيجيات فرعية من ضمنها (إلغاء وظائف غير ضرورية، دمج الوحدات، إعادة تصميم الوظائف، إزالة المستويات، تخفيض ساعات العمل، استبعاد بعض خطوط الإنتاج المكلفة)، أما الإستراتيجية النظامية فتحتوي على استراتيجيات فرعية هي (تغيير الثقافة، مشاركة العاملين، تبسيط العمليات، التحسين المستمر، تغيير اتجاهات أو قيم العاملين، التغيير من الأسفل نحو الأعلى، استهداف الكلف غير المنظورة، التنسيق مع الأطراف الخارجية). ولعل المداخل المستهدفة وهي (الكفاءة وقد اعتمد فيها مقياس العنزي، 1990) و (التنافسية وقد اعتمد فيها مقياس قنديل، باسل فارس، 2008) و (التعلم التنظيمي وحجم المنظمة وقد اعتمد فيهما مقياس الساعدي، 2006) و (إستراتيجية قيادة الكلفة وقد اعتمد فيها مقياس يحيى، علاء عبد السلام، ويوسف، بسام عبد الرحمن، 2007) و (جودة المنتج وقد اعتمد فيها مقياس سلطان، كريمة، 2007)، تدخل على هذه الاستراتيجيات بوصفها إطاراً تطبيقياً يحيط بحركة استراتيجيات الترشيح التنظيمي.

## سابعاً: مجتمع البحث وعينته

للايفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتحقيق أهدافه ومساغيه، كان لابد من اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه، وقد جرى الاستقرار على اعتماد شركتين صناعيتين هما الشركة العامة للصناعات الكهربائية/معمل المراوح وشركة نصر للصناعات الميكانيكية في بغداد التابعتين لوزارة الصناعة والمعادن إذ اختيرت عينة بلغت (40) شخصاً من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والتي شكلت نسبة 13% من المجتمع البالغ 300 شخص.

**ثامناً: منهج البحث**

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) Curriculum - Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، وهو منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى عديدة في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج الاستطلاعي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استبياناً او شفويا وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 35).

**تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية**

استُعين بأدوات إحصائية متعددة منها:

1. الوسيط (Median) : يأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً او تنازلياً، إذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، ويحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير أن الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه.
2. المدى (Range): هو الفرق بين أكبر قيمة واصغر قيمة في المجموعة (شقيف، الشريف، الحلبي، 2000: 102).
3. التحليل العاملي (Factor Analysis): أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العاملي تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً ، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، 1967: 140).
4. معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية أكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً او تنازلياً (المشهداني، 1976: 66).
5. معامل (الفا- كرونباخ): تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (الفا- كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يكون معامل (الفا كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا يؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran)(2).
6. اختبار مان وتني: يعد من المقاييس اللامعلمية لاختبار التباين بين عينتين مستقلتين.

**عاشراً: حدود البحث**

لا بد أن تنسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لا بد من تحديد توجهاته من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدد من النقاط مهما كانت صلاحيتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث بما يأتي:

- أ- الحدود المكانيّة: جرى تطبيق البحث في شركتين من الشركات الصناعية الكائنة في محافظة بغداد وهما (الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ معمل المراوح) و (شركة نصر للصناعات الميكانيكية) .
- ب- الحدود الزمانيّة: جرى إجراء البحث خلال المدة 1/ 11 / 2014 ولغاية 1/ 2/ 2015.
- ج. الحدود العلمية: إن البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه .

**حادي عشر: هيكل البحث**

يتكون هذا البحث من أربعة مباحث اخص الأول منها بالمنهجية المتبعة فيما اخص المبحث الثاني بعرض الإطار النظري للترشيح التنظيمي بينما يختص المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث لينتهي البحث بمبحث رابع يقدم أهم ماتوصل إليه من استنتاجات وتوصيات.

(2) Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & Row's: p: 120.

## المبحث الثاني مراجعة في أدبيات متغيري البحث

سيقدم هذا المبحث ومن خلال فقرتين الأطر الفكرية وكما ورد في أدبيات إدارة الأعمال عن متغيري البحث، المداخل المتعددة واستراتيجيات الترشيح التنظيمي وكما يأتي:

### أولاً : مداخل متعددة لواقع المورد البشري تمهيد

تواجه المنظمات معايير متعددة وهي تسعى لترشيح مواردها البشرية، ولعل معيار الكفاءة واحد من أهم المعايير التي تسعى المنظمات اليوم للاحتكام إليها في المفاضلة بين من ترى أن تستغني عنهم من العاملين ومن سحتفظ بهم، ولا يقل معيار التنافسية شأناً عن معيار الكفاءة إذ أن الموارد البشرية التي تخلق القيمة للمنظمة هي الموارد ذات الميزة التنافسية، ليأتي معيار الأداء المالي ومعيار التعلم التنظيمي ومعيار حجم المنظمة ومعيار إستراتيجية قيادة الكلفة وأخيراً معيار جودة المنتج.

أن هذه المعايير ليست هي المعايير النهائية ولا هي المعايير الحاكمة بشكل مطلق، إذ ربما هناك معايير ناعمة تكون الأكثر تأثيراً من المعايير الصلبة في نجاح المنظمات فرأس المال الطائر المتمثل بالمعرفة ورأس المال الفكري ورأس المال الشعوري ورأس المال النفسي وروحانية مكان العمل وهوية المنظمة، وغيرها من المتغيرات التي تؤدي دوراً مهماً في نجاح المنظمات هي متغيرات أكلت أكلها في تغيير مواقع منظمات كبيرة في بيئة التنافس، إلا أن فكرة البحث جاءت لتثبيت الثابت وكما حسمته الدراسات السابقة والتحكم بالمتغير من المعايير التي لم تلجها جهود الباحثين بقوة، إذ يبين الملحق (2) عدد من المتغيرات التي أثبتتها الدراسات السابقة ومنها علاقة الترشيح بـ(التحجيم الأنسب، إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، الأتمتة، الهدم الخلاق، الإبداع) وان تفسح المجال للباحثين الآخرين في تناول معايير أخرى. إذ لا يخفى على بال المتبعين والمهتمين بالعلوم الإدارية ما من تداؤبية بين الحقول المعرفية كافة وان الإحاطة بها في إطار بحث كهذا يعد ضرباً من ضروب الخيال لاعتبارات منهجية وعلمية حاكمة، ولعل الملحق (2) يبين ما للترشيح من علاقات واسعة سبرت غورها دراسات سابقة كثيرة. لذا سيجري تحقيق إيجاز شديد عن كل معيار بوصفه مدخل نرى من خلاله المورد البشري وكما يأتي:

### 1. مدخل الكفاءة Efficiency :

هي تعبير عن مدى نجاح المنظمة في حسن استخدام الموارد المستخدمة (المدخلات) لغرض تعظيم (المخرجات). وقد بين كل من (حسين وعبد الحميد، 2010: 163-164) إن هناك أربعة أنواع من الكفاءة تتمثل بـ :

- الكفاءة الفنية (TF) Technical Efficiency: هي تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات بأفضل أداء ممكن أي أن المنظمة تستخدم أقل ما يمكن من عناصر الإنتاج لتعطي مستوى محدد من الإنتاج أو أعلى إنتاج من دون زيادة في عناصر الإنتاج.
- الكفاءة التخصيصية (AE) Allocative Efficiency: هي استخدام عناصر الإنتاج بنسب صحيحة عند مستوى أسعار معين لتعطي مستوى معين من المخرجات أي إنها تأخذ مستوى الأسعار السائدة بنظر الاعتبار.
- الكفاءة الاقتصادية (EE) Economic Efficiency: وتسمى كفاءة الكلفة وهي إنتاج مستوى معين من المخرجات عند استخدام أدنى مستوى من كلف الإنتاج، وهي تشمل ضمناً الكفاءة الفنية والتوزيعية.
- الكفاءة الحجمية (SE) Scale Efficiency: وهي أن تعمل المنظمة على غلة الحجم المتناقصة أو الثابتة أو المتزايدة وبالتالي معرفة الحجم الأفضل لتلك المنظمة.

### 2. مدخل التنافسية Competitiveness :

تتمثل بالقدرات أو المميزات التنافسية والتي تشير إلى المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عن ما يقدمه المنافسون الآخرون. وهي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي والتي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقق للزبائن مستويات من الإشباع والمنافع. ومن أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات المعاصرة أن تتمكن من إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة.

أما أهم المداخل التي تعتمدها المنظمات في محاولاتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية حسب (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)) فتتمثل بـ:

- أ. بناء وتحسين القدرة التنافسية من خلال تحسين الموارد كما ونوعاً وتعظيم العائد منها، بإتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة، والاستعادة.

ب. من خلال تطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر.

ج. بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.

### 3. مدخل التعلم التنظيمي Organizational Learning :

هو عملية ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة لتحقيق إسهام إيجابي تعيد المنظمة من خلاله صياغة أطرها الفكرية وهياكلها واستراتيجياتها وإجراءات عملها، بهدف امتلاك مقدرات تكييفه تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية (الساعدي، 2006: 61). ويعد التعلم التنظيمي عاملاً مهماً يحفز العاملين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطرها الفكرية وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية على وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتهم وتمكنهم من إدراك الظواهر بأشكال جديدة.

إن التعلم التنظيمي يعمل على تحرير النفس (Nekolas, 2001) ويرفعها فوق المستوى الطبيعي في العمل والتعامل مع المشكلات اليومية، كما يجعل العاملين قادرين على استعمال وجهات نظر أكثر تجريباً كما يمنحهم القدرة على اختيار معايير النجاح والتفاوض بالمستقبل.

### 4. مدخل الأداء المالي Financial Performance :

يعد قياس للنتائج المتحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً وتقدم إجراءات ووسائل طرائق القياس التعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم تكشف عن أهميتها للإدارة. توجد طريقتان هما الأكثر انتشاراً وهي البحث عن فائض الإنتاجية أو فائض إيرادات الأموال المستثمرة، وتظهر المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي اختلافات يجري تحليلها منهجياً لتحسين كل من التنبؤ والتنفيذ تبعاً للحالة ومع ذلك فأهمية مثل هذه الانحرافات لا تتمثل في قيمتها الذاتية والمطلقة ولكن نسبة إلى حدودها المتوقعة وإلى القيم المقاسة بالتكلفة أو العائد من ناحية وإلى تكلفتها الانحراف والإجراء التصحيحي من ناحية أخرى (السعيد، 2000: 41-42).

### 5. مدخل حجم المنظمة Organization size :

يعد احد أبعاد خصائص الهيكل التنظيمي، وهو عامل معقد ليس من السهولة قياسه إذ اختلفت المؤشرات التي اقترحها الباحثين لقياس حجم المنظمة.

لقد اقترح كميرلي أربعة جوانب للقياس ( <https://www.uop.edu.jo> ) هي:

- الطاقة المادية ( الاستيعابية ): وتمثل بعدد القاعات في الكلية، عدد الأسرة في المستشفى، الطاقة الإنتاجية للمصنع.
- عدد العاملين في المنظمة: وهو الأكثر شيوعاً بين المقاييس.
- حجم المدخلات أو المخرجات: كعدد الطلبة في الكلية، حجم المبيعات وهو مقياس محدود الاستخدام.
- الموارد المتاحة للمنظمة: كالثروة أو صافي الموجودات في المنظمة.

وهناك طرائق أخرى لقياس الحجم من حيث حصة المنظمة في السوق، تعدد فروع المنظمة، تعدد خطوطها الإنتاجية، حجم الموجودات والتسهيلات، عدد العاملين المتفرغين. إن نمو المنظمات وتزايد حجمها لا يكون عشوائياً أو صدفة، بل هو نتيجة قرارات إدارية واعية لان النمو والحجم الكبير يوفر للمنظمات مزايا ومناقص اقتصادية وقدرة أكبر على تأمين مدخلاتها وتصريف مخرجاتها والتعامل مع المتغيرات البيئية والوقوف بوجه المخاطر والتهديدات .

### 6. مدخل إستراتيجية قيادة الكلفة Cost Leadership Strategy :

سادت هذه الإستراتيجية في السبعينيات من القرن الماضي، وهي تركز اهتمامها على تقليل الكلفة إلى أدنى حد ممكن ومن دون معدل الصناعة، وبهذا تحاول المنظمة زيادة حصتها في السوق من خلال تأكيد كلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، وتسعى جاهدة لخلق مواقع عمل كفوءة وتخفيض كلف أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبحث والتطوير، وهي إستراتيجية هادفة إلى الدخول في مواقع جغرافية واسعة من الأسواق، كما أنها تتطلب تسهيلات حجم كفوءة كونها تقوم على أساس زيادة الإنتاج لغرض سد الطلب الكبير الناجم عن تخفيض الأسعار، وبهذا فإن هذه الإستراتيجية تعمل على زيادة الإيرادات التي تفوق الكلف المنخفضة وبالتالي زيادة الأرباح وتحقيق معدلات عالية للعائد على الاستثمار (صادق وحامد، 2007: 24-25).

### 7. مدخل جودة المنتج Product quality :

هي الدرجة التي يتحقق عندها الإشباع الكلي لرغبات وتوقعات الزبائن من خلال تقديم منتج أفضل وبمرونة أكبر واستجابة أسرع وكلفة أقل (السعودي والزيادات، 2007: 326)، كما تعرف بأنها مجموعة من الخصائص الدقيقة والممكنة القياس التي تكون مطلوبة لتلبية احتياجات الزبون (Slack, et al., 2004: 594)، وتعرف مختلف المنظمات بان جودة المنتج ومدى رضا الزبون هما ما يميزها عن المنافسين الآخرين، فضلاً عن إن الجودة تكون أكثر قوة للدخول إلى عالم الأسواق، وتستطيع المنظمات إتباعها للمحافظة على بقائها وحمايتها لمدة أطول مستقبلاً (السعودي والزيادات، 2007: 327). وإن الحصول على منتج جيد أو رديء ليس بالشيء الذي يحدث صدفة بل هو

نتيجة مباشرة للسياسات الداخلية للمنظمة، وفي أي منظمة هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر في الجودة يجب أن يكون المدراء قادرين على تحديدها وعن البحث في كيفية تأثيرها في جودة منتجات منظماتهم.

## ثانياً : الإطار النظري للترشيح التنظيمي

### تمهيد

أدى المناخ المتذبذب والسوق الدولي النامي إلى أن تقوم المنظمات بإعادة تقييم كيفية عملها. فالمنظمات التي كانت تركز على الحجم والتخصص والتوصيف الوظيفي والسعر وأصبحت اليوم تؤكد على السرعة والتكامل والمرونة الوظيفية والقيم مما أدى إلى إثارة توجهات عديدة من التغيير التنظيمي، فالمنظمات تحاول مواجهة البيئات الخارجية وتصحيح وضعها للحصول على ميزة تنافسية في السوق الذي لا يمكن التنبؤ به، وللقيام بذلك فإن المنظمات تمر بتغيرات تنظيمية وهنا يكون التأكيد على (رشاقة المنظمة) للسعي إلى تقليص الكلف وتحسين الكفاءة من خلال تقليل عدد العاملين.

### أولاً : مفهوم الترشيح التنظيمي

إن المصانع الألمانية ألغت (500) درجة وظيفية سنة 1992، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تعرضت أفضل المنظمات التي تعد من بين أفضل (500) منظمة في العالم إلى ترشيح في الوظائف مثل شركات (GM) و (AT) و (Digital) و (Xerox) وغيرها. ومن الأمثلة المعروفة على حالات الترشيح الهائلة هي تلك التي حصلت في شركة جنرال إلكتريك وبي أم دلبو، إذ جرى تقليص (100000) موظف في كل منها في منتصف الثمانينات. وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الترشيح، فقد عرف على أنه "مجموعة الأنشطة الهادفة إلى احتواء الكلف وتخفيضها، فضلاً عن تخفيض التعقيد والبيروقراطية في المستويات العليا وزيادة الإنتاجية وقدرة اتخاذ القرار، تشجيع الريادة والاتصالات وذلك من خلال الإزالة المخططة للوظائف والمواقع (Cascio,1993:95) (Kreitner,1998:274) (Wheelen&Hunger,2004:222) (Cascio,2006:17)، وينفق معهم (Mroczkowski & Hanaoka, 1997: 57) إذ بين أنه "تدخل استراتيجي اعتمد على نحو واسع من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق المرونة في عملياتها وتقليص هيكلها البيروقراطي لزيادة كفاءة أدائها بخصوص زيادة سرعة عمليات اتخاذ القرار وتحسين جودة منتجاتها، وتطوير الاتصالات وتشجيع الإبداع والريادة". وقد عرف كل من (Hamel & Prahalad) الترشيح على أنه "شكل من أشكال المنظمات فاقدة الشبهية (Organizations Anorexia) والتي بإمكانها أن تكون انحف وارشق من خلال تطبيقها لإستراتيجية الترشيح" (Anthony, et.al., 1999: 693).

أما (Cummins & Worley, 2001: 294) فقد أشارا إلى مفهوم الترشيح على أنه "تخفيض لعدد الوحدات التنظيمية أو المستويات الإدارية من خلال استخدام إستراتيجية التعاقد من الباطن (Outsourcing Strategy) أو إلغاء بعض المستويات من الهيكل التنظيمي (Delaying). أما (Nickels, et.al., 2002: 204) فقد لاحظوا بان المنظمات تبنت إستراتيجية الترشيح عندما أصبح العاملين أكثر تعلماً وأصبحوا موجهين ذاتياً (Self-Directed) وبشكل أفضل من السابق، وبهذا فإن الكثير من المنظمات أزالت العديد من وظائفها الإدارية وغير الإدارية. كما عرفت بأنها "إستراتيجية إدارية لتخفيض مجال (Scope) وحجم (Scale) الأعمال بهدف تحسين الأداء المالي (Gomez-Mejia, et.al., 2005: 401).

وقد أوضح كل من (Cravens & Piercy, 2006: 22) بأنه "عبارة عن تفكك عمودي (Vertical Disaggregate) لتخفيض حجم المنظمة من خلال إزالة بعض الوظائف والمستويات التابعة للإدارة الوسطى وجعل الهيكل الهرمي للمنظمة بشكل مستو وأكثر انبساطاً". وقد عاد كلاً من Cummins & Worley ليعطيا مفهوماً آخر للترشيح التنظيمي إذ أشارا إلى أنه "تدخل تكنو - هيكل (Techno-Structured) مهم لتطوير المنظمة" إذ يتضمن واحد أو أكثر من العمليات الآتية: (Saxena, 2006: 4)

أ. ظهور الشكل التنظيمي الجديد .

ب. زيادة التوقعات والمسؤوليات والعمل.

ج. الحاجة إلى إعادة تطوير وتدريب العاملين الباقين في المنظمة وتعليمهم مهارات جديدة.

وذكر كل من (Pearcell & Robinson, 2007: 341) أن الترشيح التنظيمي هو إستراتيجية أعمال مصممة لتحسين الموقف المالي للمنظمة من خلال تقليص وتغيير هيكل الموارد البشرية فيها من أجل تحسين النتائج العملياتية أو التشغيلية" (Appelbaum, 2001:128)، وهو "تقليص في عدد العاملين أثناء عمليات النقل والتنسيب الخارجي وحوافز التقاعد المبكر والتناقص الطبيعي وإعادة الانتشار وإعادة التدريب وتجميد التعيينات والعمل لساعات قصيرة، فضلاً عن تخفيض ساعات العمل الإضافي والتسريح" (David, 2009: 242). كما عرف بأنه "عملية مخططة من السياسات التنظيمية والممارسات المتعمدة التي وجهت إلى تقليص الموارد البشرية بهدف تحسين أداء المنظمة" (Datta, et.al., 2010: 282). وينفق الباحثان مع ما جاء به الباحثين (Freeman & Cameron, 1993:12) و (Cameron, 1994: 192) و (West, 2000:5) و (Gandolfi, 2009:415) إذ أشاروا إلى أن الترشيح التنظيمي هو الإستراتيجية التي يجري تصميمها والقيام بها من قبل إدارة المنظمة لتحسين كفاءتها وفعاليتها وزيادة إنتاجيتها و/أو موقفها التنافسي.

## ثانياً: أهداف وأهمية الترشيح التنظيمي

قبل عقدين من الزمن بين (Drew, 1994: 6) أن الكثير من منظمات الأعمال في العالم في مختلف القطاعات تسعى إلى تطبيق استراتيجيات الترشيح رغبة منها لتحقيق جملة من الأهداف منها ما يأتي:

1. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي الذي يقود إلى تقليص أعداد الملاك التنظيمي سواءً على مستوى الأقسام أو المنظمة ككل وإدارة الموارد البشرية الفانضة وإعادة توزيعها.
2. زيادة الإبداع التنظيمي وذلك من خلال تحسين عمليات الخدمة المقدمة للزبائن بزيادة الاهتمام بالعاملين الباقين وبالتالي يعكس ذلك على جودة الخدمات التي يقومون بتقديمها.
3. احتواء وتخفيض الكلف بصفة عامة وبما فيها تكلفة عنصر العمل. وذلك بوضع الآليات التي تساعد على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة المنظمة كإعادة تصميم النظم والعمليات واستغلال الطاقات المتاحة.
4. زيادة اهتمام العاملين بأعمالهم وذلك لأن الترشيح والتغيير الناتج عنه أدى إلى تغيير الطريقة التي ينظر العاملون فيها إلى أنفسهم وتفكيرهم تجاه أعمالهم وخشية التسريح من العمل (Karake-Shahoub, 1999: 2). وفي إطار الألفية الثالثة تبرز الحاجة أكثر إلحاحاً للمنظمة الرشيقية المرنة لما تتطلب من حاجة إلى مقدرات التكيف وسرعة التحول والتناغم مع تحديات البيئة المضطربة .

أما الأهمية فتكمن في آراء المؤيدين لوجهة نظر الترشيح التنظيمي بوصفه يحقق نتائج إيجابية كتقليل الكلف العامة، تقليل البيروقراطية، اتخاذ قرارات سريعة، المزيد من تنفيذ المشاريع والأعمال الجديدة، تسهيل الاتصالات التنظيمية وتحقيق إنتاجية أفضل (Bruton, et al., 1996: 40). (DeMeuse, et al., 1997: 168) لذا تبرز أهميته من خلال ما يأتي :

1. يضمن للمنظمة الاستمرار والبقاء في البيئة الجديدة التي تحكمها عوامل المنافسة من خلال تخفيض الكلف والإبقاء على الكفاءات الجوهرية والفريدة من عاملها، والذين يمكن اعتبارهم موارد وقدرات منظميه ورأس مال فكري قادر على بناء مزايا تنافسية فريدة يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة.
2. يؤدي إلى تحسين إنتاجية المنظمة وإلى تخفيض تكلفة إنتاج السلعة وتقديم الخدمة نتيجة لخفض مجمل الأجور والمصاريف، وبالتالي زيادة الربح (Cameron, 1994: 184) .
3. جعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات سواء كانت في البيئة المحيطة أم في التكنولوجيا أم في أذواق المستهلكين، إذ تتميز المنظمة بمرونة أكبر عندما يكون عدد عاملها الدائمين قليل والاعتماد على العاملين المؤقتين (Pichault, 1998: 61).
4. الإقلال من المشكلات المتعلقة بالحجم الكبير للموارد البشرية وذلك بخفض ميزانية الخدمات التي تؤدي للعاملين
5. (Karake-Shalhou, 1999: 3) إذ تدل التقديرات في الدول الصناعية أن استخدام إستراتيجية الترشيح أدى إلى تخفيض حجم الجهاز الإداري بنسبة تتراوح بين 30-40% والذي انعكس بدوره على تقليل الكلف الإدارية (ماهر، 2000: 25). وهذا يعكس على تقديم منتجات ذات جودة أعلى من خلال الاستغناء عن الموارد البشرية القديمة وإحلالها بأخرين أكفاء (يحيى و يوسف، 2007: 96).
6. تحسين المركز المالي للمنظمة، إذ يرتفع سعر أسهم المنظمة التي قامت بالترشيح في السوق المالية.

كما أشار (De Meuse, et al., 1997: 168) إلى منافع الترشيح بالاتي:

سرعة اتخاذ القرار وتحسين الاتصالات وجعلها أفضل لتقليص وقت تطوير المنتج وتشجيع دعم ومشاركة العاملين، وزيادة قدراتهم للاستجابة لحاجات الزبائن. أما (Appelbaum, et al., 1999: 438-442) فقد قسم منافع الترشيح إلى قسمين، القسم الأول يتضمن المنافع التي تعود على الموارد البشرية في المنظمة، أما القسم الثاني فيتضمن المنافع التي تعود على المنظمة أو الأعمال. أما (Noronha & D`Cruz, 2006: 88) فقد أشارا إلى منافع أخرى لإستراتيجية الترشيح منها:

أ. زيادة الإنتاجية. ب. أرباح أفضل. ج. تقليل البيروقراطية.

و طبقاً لـ (Burk & Cooper) إن منافع الترشيح هي: (Gandolfi, 2009: 419)

أ. تعظيم الريادة. ب. تقليل البيروقراطية. ج. تسريع اتخاذ القرار. د. اتصالات أفضل. هـ. تخفيض الكلف. و. زيادة الإنتاجية.

وهنا يتفق معهما كل من (Cascio, 1993: 95) (Kreitner, 1998: 274)، (Wheelen & Hunger, 2002: 222)، (Cascio, 2006: 17)، (Wheelen & Hunger, 2006: 245).

## ثالثاً: خصائص الترشيح التنظيمي

هناك أربع خصائص رئيسة للترشيح يمكن أن تميزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى مثل الانحدار التنظيمي والهدم التنظيمي والتسريح كما بينها (Cameron, et.al., 1991:57-58) و (Cameron, ) و (West, 2000: 5) وهذه الخصائص هي:

1. يتضمن مجموعة من الأنشطة المقصودة وبعبارة أخرى فإن الترشيح هو ليس شيئاً يحدث للمنظمة، بل هو شيء تقوم به الإدارة العليا عن قصد وتعد هذه الأنشطة بوصفها إستراتيجية لتحسين الفاعلية التنظيمية.
2. يركز الترشيح على كفاءة المنظمة، وقد عدّ الترشيح بوصفه رد فعل دفاعي (Defensive Reaction) في حال تدهور المنظمة وانحدارها، إذ يقوم باحتواء الكلف وتخفيضها وتعزيز إيرادات المنظمة، وقد طبق الترشيح أيضاً بوصفه إستراتيجية استباقية (Proactive Strategy) لدعم القدرة التنافسية للمنظمة.
3. لا تقتصر إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية والتي تعد إحدى استراتيجيات الترشيح التنظيمي على عمليات تسريح العاملين فقط وإنما هناك مجموعة متنوعة من الآليات الفرعية تقع من ضمن هذه الإستراتيجية والتي من شأنها أن تؤدي إلى ترشيح المنظمة، مثل عمليات النقل، والتنسيب الخارجي، وحوافز التقاعد المبكر، التناقص الطبيعي، وأخيراً التسريح من العمل.
4. يؤثر الترشيح على عمليات العمل في المنظمة على نحو متعمد أو غير متعمد، فعندما تقلص الموارد البشرية يترك عدداً أقل من العاملين للقيام بالمقدار نفسه من العمل ويكون لهذا تأثيراً على ما جرى إنجازه من العمل وكيف جرى إنجازه ونتيجة لهذا التقلص في الموارد البشرية قد يكون هناك نتائج سلبية متمثلة بزيادة عبء العمل أو ايجابية متمثلة بزيادة الإنتاجية وسرعة الاستجابة.
5. إن قرارات الترشيح تكون محددة من قبل الاقتصاد مثل البيئة التنافسية ومتعلقة أيضاً بالمنظمة مثل استراتيجيات إعادة الهندسة وليس فقط بالأداء الفردي (Brennan, 1999: 1).

## رابعاً: العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإستراتيجية الترشيح

لقد بين (Gandolfi, 2005: 60) أن هناك ثلاثة جوانب لسياق المنظمة (Organization's Context) والتي تتأثر بها العناصر الكلية لاستراتيجيات والتي بإمكانها أن تكون عوامل مساعدة أو معرقلية لعملية التنفيذ الناجح لإستراتيجية الترشيح وهذه العوامل هي:

1. ثقافة المنظمة: تعد ثقافة المنظمة الداعمة والقوية احد عوامل التنفيذ الناجح لسياسة الترشيح، وطبقاً ل (Gandolfi, 2005: 60) إن على المنظمة أن تغير ثقافتها من أجل الحصول على المنافع المرجوة من عملية الترشيح، لذا يجب أن تقوم بتحليل ثقافتها الحالية لتحديد محدداتها ومن ثم اختيار البديل المناسب من بين البدائل المحتملة.
2. مستوى الثقة في المنظمة: أن العاملين يشعرون بعدم الثقة بمنظمتهم عند قيامها بإستراتيجية الترشيح مما يؤدي إلى انخفاض في رأس المال الفكري في المنظمة، فقد أشار (Gandolfi, 2009: 422) إن التغيير المستمر وتقليص العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى عامل الثقة مما يجعل كل من المنظمة والعاملين فيها غير قادرين على التكيف مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية.
3. القيادة: يعتقد (De Meuse, et al., 1997: 170) أن المشكلة عادةً هي أن المدراء يكونون غير منفتحين للتغيير، فمسؤولية القيادة هي تحليل التأثيرات الجانبية المحتملة للتغيير في المنظمة وهذا يتضمن القيام بتقييم شامل للعمليات ورضا الزبون وثقافة المنظمة ومستوى الثقة فيها، فعلى القيادة أن تكون مسؤولة عن ضمان كون عملية التغيير متوافقة مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

ومن خلال تجارب المنظمات الكبرى حول التغيير التنظيمي اقترح (Gandolfi, 2009: 422) بعض العوامل والضوابط المهمة لإدارة الترشيح والتي تتمثل بـ:

1. إدراك القيادة بان المنظمات هي أنظمة معقدة.
2. قيام الإدارة بإعادة تخطيط وتصميم العمليات والأنظمة.
3. بناء قدرات التعلم التنظيمي والمحافظة عليها.
4. جعل التخطيط الإستراتيجي مرافقاً لعملية الترشيح.
5. بناء وإيصال رؤية المنظمة الجديدة.
6. توافق استراتيجيات الترشيح مع الوضع العام.
7. إجراء المقارنة المرجعية لأفضل الممارسات في الترشيح.
8. تجاوز الحدود عند التفكير والعمل.
9. التفكير بشكل ايجابي وواقعي وطويل الأمد.

لذا فان الترشيق التنظيمي أمر لا مفر منه وهو مصاحب للاتجاهات الاقتصادية والتجارب العالمية، والمنظمات قد لا تستطيع أن تفعل الكثير أمام القوى الخارجية ولكنها يمكن أن تتعلم من التجربة كيفية التعامل مع التغيرات الكبيرة بشكل أفضل في المستقبل.

#### خامساً: أشكال الترشيق التنظيمي

يتوقف نجاح ترشيح الموارد البشرية على الخطط التي تضعها المنظمة والاستراتيجيات التي تتبعها في هذا الشأن، لذا يجب أن يكون القائمون على عملية الترشيق والمنفذون لها على دراية ووعي كافيين لنجاح هذه العملية (Gandolfi, 2005: 55)، وبصفة عامة يمكننا التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسة لترشيح الموارد البشرية تتمثل بـ:

1. الترشيق الدائم والترشيح المؤقت: يجري تخفيض العاملين في الغالب بشكل دائم عندما تقوم المنظمة بتخفيض موجوداتها أو بيع النشاط ككل، لأنه في بعض الأحيان من الأفضل التوقف عن العمل بدلاً من الاستمرار في تحمل الخسارة، أما الترشيق المؤقت يجري بسبب التغيير الموسمي لنشاط المنظمة، أو لإحداث تطوير في التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة، وإن هذا التطور يستلزم وقتاً طويلاً، أو لإيقاف بعض الوحدات الإنتاجية أو الخدمة لسبب ما، أو لغيره من الأسباب. لكن بعد انتهاء الأسباب المؤدية إلى الترشيق المؤقت، يمكن إعادة بعض أو كل العاملين لخدمة المنظمة مرة أخرى (ماهر، 2000: 23).
2. ترشيح العاملين في المنظمة ككل أو بشكل جزئي: يمكن أن تتم عملية التخفيض في عدد العاملين في المنظمة ككل، إذا ما قررت تخفيض العاملين على مستوى المنظمة بنسبة معينة وفي جميع الإدارات والأقسام. كذلك يمكن أن تجري عملية التخفيض بشكل جزئي، إذا ما قررت المنظمة الاستغناء عن العاملين في قسم معين بالكامل أو بنسبة معينة.
3. الترشيق بسبب أحداث فعلية أو مستقبلية: يمكن أن يجري التخفيض بسبب أحداث وقعت بالفعل، كإنهاء التعامل مع احد كبار الزبائن، أو إنهاء تعاقد كبير، أو إنهاء عملية معينة في مكان معين كما في منظمات المقاولات، أو بسبب تناقص الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، كذلك يمكن أن يجري التخفيض بسبب وجود نية مستقبلية، أو بسبب التنبؤ بأحداث سوف تقع في القريب العاجل أو في المستقبل، كالتنبؤ بتغيرات تكنولوجية يمكن أن تقلل من حجم الموارد البشرية (ماهر، 2000: 35). وطبقاً للهدف المنشود من عملية الترشيق تختار المنظمة الحالة التي تجدها مناسبة من الحالات السابقة لتحقيق ذلك الهدف.

#### سادساً: إستراتيجيات الترشيق التنظيمي

اتفق العديد من الباحثين ومنهم (Cameron & etal., 1991: 61-62)، (Huber & Glick, 1993: 32-34)، (Mishra & Mishra, 1994: 264-265)، (Feldheim & Liou, 1999: 56-58)، (Thomas, 2002: 7)، (West, 2000: 7)، (Winkler, 2003: 4-5)، (Wilkinson, 2004: 6-9)، (Gandolfi, 2005: 58-59) على أهم الاستراتيجيات التي تجري من خلالها عملية الترشيق التنظيمي والتي تتمثل بثلاث استراتيجيات هي إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية، إستراتيجية إعادة تصميم العمل، والإستراتيجية النظامية أو كما تعرف بإستراتيجية التطوير المستمر. والجدول (1) يوضح استراتيجيات الترشيق التنظيمي والاختلاف فيما بينها في عدد من العناصر.

#### جدول (1)

##### استراتيجيات الترشيق التنظيمي

| العناصر                  | إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية  | إستراتيجية إعادة تصميم العمل   | الإستراتيجية النظامية   |
|--------------------------|---|--|---|
| التركيز                  | العاملين  | الوظائف والوحدات   | الثقافة   |
| الهدف                    | العاملين  | العمل  | عمليات الوضع الراهن   |
| وقت التنفيذ              | سريع (قصير)   | متوسط  | تدريجي (طويل)   |
| ظهور النتائج بعد التطبيق | عوائد قصيرة الأجل   | عوائد متوسطة الأجل   | عوائد طويلة الأجل   |
| الأمثلة                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>التناقص الطبيعي</li> <li>التقاعد المبكر</li> <li>تجميد الأجور</li> <li>النقل أو التحويل</li> <li>إعادة توزيع العاملين</li> <li>التخفيض من خلال مجلس الإدارة</li> <li>تسريح العاملين</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>إلغاء وظائف غير ضرورية</li> <li>دمج الوحدات</li> <li>إعادة تصميم الوظائف</li> <li>إزالة المستويات</li> <li>تخفيض ساعات العمل</li> <li>استبعاد بعض خطوط الإنتاج المكلفة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تغيير الثقافة</li> <li>مشاركة العاملين</li> <li>تبسيط العمليات</li> <li>التحسين المستمر</li> <li>تغيير اتجاهات أو قيم العاملين</li> <li>التغيير من الأسفل نحو الأعلى</li> <li>استهداف الكلف غير المنظورة</li> <li>التنسيق مع الأطراف الخارجية</li> </ul> |

Source: Cameron, Kim S., (1994), "Strategies for Successful Organization Downsizing Human Resource Management", Vol. (33), No. (2), P: 197

## 1. إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية Human Resources Reduction Strategy

تركز هذه الإستراتيجية بالدرجة الأساس على تخفيض عدد العاملين في المنظمة من خلال مجموعة من الأساليب والعمليات مثل حوافز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد، المكافأة الجزئية، النقل والتنسيب الخارجي، إعادة توزيع العاملين، من التناقص الطبيعي، الاستغناء عن بعض العاملين خلال عمليات التسريح، إنهاء عقود العمل المؤقتة، إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها وتجميد التعيينات (Hiring Freeze). أما مساوئ هذه الإستراتيجية فتتمثل في صعوبة التنبؤ الدقيق بمن هم الأفراد الذين سيغادرون المنظمة ومن هم الذين سيقون للعمل فيها، أو ما هي المهارات التي تحتاجها المنظمة أو التي لا تحتاجها ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى فقدان المنظمة لبعض المهارات المطلوبة مستقبلاً.

وفيما يأتي توضيحاً لبعض السياسات التي تتضمنها هذه الإستراتيجية وبالتسلسل الموجود في الجدول أعلاه:

### أ. التناقص الطبيعي

تتضمن هذه السياسة استخدام وسائل التناقص الطبيعي في تخفيض الموارد البشرية والمتمثلة بالوفاء، الإحالة إلى التقاعد، والاستقالة. وعادة لا يجري طلب تعيينات جديدة مقابل الموارد البشرية التي تخرج من العمل عن طريق الوسائل المذكورة سابقاً. وتستخدم هذه السياسة حسب (Algoire, 1997: 27) عندما لا تتطلب الظروف التي تواجه المنظمة التخفيض السريع والكبير لقوة العمل.

### ب. التقاعد المبكر

في هذا النوع من الترشيح تعرض المنظمات على الأفراد العاملين الذين تكون أعمارهم قريبة من السن التقاعدي فرص للتقاعد المبكر وبدون كلف مالية، وهناك منظمات أخرى قدمت حوافز مالية، على أساس العمر ومدة الخدمة للأفراد العاملين الراغبين بترك المنظمة (Karake&Shalhoub, 1999: 56-59) وفي هذا النوع من الترشيح لا تجبر إدارة المنظمة العاملين على ترك المنظمة، بل يكون اتخاذ قرار التقاعد المبكر من محض إرادة العاملين أنفسهم.

### ج. تجميد أو تخفيض الأجور

عندما ينخفض المركز التنافسي للمنظمة ويتدهور موقفها المالي فضلاً عن ارتفاع كلف الإنتاج فإن المنظمة تتجه إلى تخفيض كلفها باستخدام هذا الأسلوب، وقد يكون ذلك لمدة محددة إلى أن تنتهي الأزمة أو قد يكون ذلك لمدة غير محددة، وتعد الإدارة تجميد أو تخفيض الأجور بمثابة قرض ترده الإدارة للعاملين عندما تتحسن الأحوال وعادة ما يسبق استخدام هذا الأسلوب استخدام سياسة التناقص الطبيعي وحوافز التقاعد المبكر (Gandolfi, 2005: 59).

### د. إعادة التدريب أو النقل أو إعادة توزيع العاملين

وتستخدم هذه السياسات في استيعاب الفائض من الموارد البشرية إذا كانت المنظمة تتسم بالاتساع والتنوع في الأنشطة وذلك بإعادة تدريب العاملين على مهن وأعمال أخرى ومهارات تحتاجها المنظمة أو بالنقل إلى فروع أو أقسام أخرى تابعة للمنظمة أو بإعادة توزيع العاملين بين الأقسام أو الإدارات التي تعاني من نقص في عدد العاملين (Cameron, 1994: 197).

### هـ. التخفيض من خلال مجلس الإدارة

يجري الترشيح على وفق هذه السياسة عندما يجري الاتفاق بين الأقسام والوحدات كافة في المنظمة على أن يقوم كل قسم في المنظمة بإجراء تخفيض في الموارد البشرية لديه وبنسبة ثابتة (مثلاً تخفيض الموارد البشرية في كل الأقسام بنسبة 6%) (Appelbaum, 1999: 437). ويطلق عليه (الفائض). وفي هذا الأسلوب من الترشيح لا يحدث تغييراً هيكلياً (جوهري) في المنظمة، وذلك لأن الكمية نفسها من العمل تبقى لتنجز مع المستويات الإدارية والأقسام نفسها، ولكن مع عدد عاملين أقل. لذا يتطلب هذا الأسلوب من الترشيح أن يتمتع الأفراد العاملين بمهارات متنوعة وقدرات عالية وأن يكونوا ذوي مسؤوليات وصلاحيات واسعة (Evans& et al., 1999:132).

### و. تسريح العاملين

عندما لا تحقق السياسات السابقة أهداف الترشيح التنظيمي بالقدر المطلوب، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى إتباع سياسة تسريح العاملين، ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة تسريح الأفراد العاملين باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع اتخاذ الإجراءات التي تساعد في المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين (Algoire, 1997:29). ولكن مثل هذا الإجراء قد يتسبب بأزمة اقتصادية وعاطفية بالنسبة للعاملين المسرحين (Karake&Shalhoub, 1999: 58).

## 2. إستراتيجية إعادة تصميم العمل Work Redesign Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على تخفيض عبء العمل أو النشاط وذلك بتقليص الوظائف والمستويات الإدارية والأقسام غير الضرورية مثل إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي (Cameron& et al., 1991: 62). من مزايا هذه الإستراتيجية أنها تساعد على تجنب مشكلة الاستغناء عن العاملين مع تخفيض عبء العمل في المنظمة، وتطبيق هذه الإستراتيجية يكون بإمكان المنظمة المرشقة أن تحقق درجة أكبر من الكفاءة نتيجة لتبسيط هيكلها (Luthans&Sommer, 1999: 47). وتجدر الإشارة إلى أن نصف المنظمات التي جرى التحقيق فيها من ضمن دراسة (Cameron, 1994) قامت بتطبيق إستراتيجية إعادة تصميم العمل لمرة واحدة على الأقل خلال مدة الدراسة.

وفيما يأتي توضيح لبعض السياسات التي تتضمنها هذه الإستراتيجية وبالتسلسل الموجود في جدول (1).

#### أ. إلغاء الوظائف غير الضرورية

في بعض الحالات قد تقوم المنظمة بإلغاء وظائف معينة، حيث إن هذه الوظائف لا تقدم خدمات أساسية للمنظمة وإنما داعمة للنشاط الأساسي لها، إذ يمكن الحصول على هذه الخدمات من منظمات أخرى خارجية ويكلف أقل وذلك من خلال استخدام إستراتيجية التعاقد من الباطن (Outsourcing)، ومن أمثلة هذه الوظائف (الممثل القانوني، العلاقات العامة، فحص الدم، خدمات النظافة وغيرها) (Evans & et al., 1999: 132).

#### ب. دمج الوحدات وتشكيل فرق العمل

نتيجة لبعض الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال مثل نشاط الاندماج والاستحواذ، تظهر في المنظمة الجديدة بعد الاندماج وحدات متشابهة تقوم بتأدية الوظائف نفسها، لذا تقوم إدارة المنظمة الجديدة بدمج وحدتين أو أكثر في وحدة واحدة، ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو ما يسمى بفرق العملية (Process Team).

#### ج. إعادة تصميم الوظائف

من خلال زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة من دون أن تشمل مهمات إشرافية وهذا ما يسمى (بالتوسع الوظيفي)، وأيضاً من خلال السماح للعاملين بالعمل بنظام ساعات العمل المرنة، وكذلك السماح لهم بإمكانية إشغال أكثر من وظيفة وجعل العاملين يشعرون بأهمية ومسؤولية الأعمال المناطة لهم وهذا ما يسمى (بالإثراء الوظيفي)، وبالتالي التخلص من كلف العمل المترتبة على الفائض في الموارد البشرية، وزيادة سرعة ومرونة إجراءات العمل وبالتالي تحسين أداء المنظمة. وهناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها تصميم الوظائف وهي (التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، نظام الوقت المرن، أسلوب الإدارة بالأهداف) (Cameron, 1994:198).

#### د. تخفيض ساعات العمل

أن سياسة تخفيض ساعات العمل للعاملين واستعدادهم للعمل في ظل نظام ساعات العمل المرنة وتقاضيهم لأجر أقل، يعد أحد الأساليب المهمة لترشيق المنظمة، لذا يمكن من خلال هذا الأسلوب تخفيض كلف العمل في المنظمة، وإمكانية إنجاز العمل بمرونة أكبر ورفع الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال والمعدات، وأيضاً زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تخفيض الكلف (Gandolfi, 2005:64).

#### هـ. إغلاق أحد الفروع أو استبعاد بعض خطوط الإنتاج

قد تقوم بعض المنظمات بإغلاق أحد فروعها، أو إيقاف احد خطوط إنتاجها وذلك لأسباب عديدة أهمها أن هذا الفرع أو ذلك الخط غير مربح، بل أصبح مكلفاً ويشكل عبئاً على المنظمة، والإبقاء على خط الإنتاج الرئيس أو المنتج الأساس. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يخلص المنظمة من أحد المراكز غير المربحة ويقلل من خسائرها، ويزيد من أرباحها. لكن المأخذ على هذا الأسلوب هو عدم قدرة المنظمة في بعض الحالات على الاستغناء عن العاملين الذين يعملون في تلك الفروع أو الخطوط الإنتاجية لأسباب قانونية (Evans & et al., 1999:131-132).

### 3. الإستراتيجية النظامية Systematic Strategy

هي النوع الثالث من الإستراتيجيات التي استخدمت لترشيق المنظمات، وتعد عملية الترشيح في ضوء هذه الإستراتيجية طريقة أو أسلوباً للحياة (Filipowski, 1993: 64) وعملية مستمرة، وكأساس للتحسين المستمر بدلاً من عدّها برنامجاً أو هدفاً تريد المنظمة تحقيقه (Cameron & et.al., 1991:62)، وبدلاً أن يكون العاملين الهدف الأول للترشيح وذلك بتقليص أعدادهم، فقد جرى تحديد الأفراد العاملين بوصفها موارد للمساعدة في توليد وتنفيذ أفكار الترشيح، فكل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة اعتبر مسنولاً عن تخفيض الكلف ومسئولاً عن إيجاد التحسينات وإن أخلاقية التحسين المستمر طبقت على مهمة الترشيح وادخار الكلفة من خلال العلاقات التنظيمية الداخلية المتبعة لكامل النظام (Cameron, 1994: 199).

ولأن هذه الإستراتيجية من شأنها أن تتطلب منظوراً طويلاً الأجل، فإنها لا تولد تحسين مباشر في المستوى التشغيلي كما هو الحال في إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية وإستراتيجية إعادة التصميم. وإنها قد تتطلب استثماراً عالياً في تدريب العاملين، وتشخيص النظام، وتشكيل فرق العمل المتقاطعة الوظائف، وأهم ما يميزها إنها تجنب الحاجة إلى تخفيض عدد العاملين. وفيما يلي توضيحاً لبعض السياسات التي تتضمنها هذه الإستراتيجية.

### أ. تغيير الثقافة التنظيمية

لقد أشار كل من (Huber & Click, 1993: 43) إلى ضرورة إقدام المنظمات على تغيير ثقافتها التنظيمية إذا ما أرادت هذه المنظمات إعادة تصميم أعمالها لتصبح رشيقة وأكثر كفاءة وفاعلية في الأداء، وذلك لأن تغير ثقافة المنظمة له دور كبير في نجاح تنفيذ إستراتيجية الترشيح، وان الفشل يحدث في معظم الحالات لأن ثقافتها بقيت على حالها من دون تغيير وقد جرى التعامل معها على إنها طريقة أو برنامج للتغيير وليس كتحول أساس في توجه المنظمة وقيمتها وثقافتها (Cameron & Quinn, 1999: 6-8).

### ب. مشاركة العاملين

تعد إستراتيجية الترشيح النظامية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، ولا يقتصر دورها على الإدارة العليا فقط، إذ إنها تعني الإسهام الفاعل للنظام الإداري والتنظيمي بعناصره كافة. وتتطلب إستراتيجية الترشيح النظامية مشاركة العاملين في كل خطوة من خطوات عملية الترشيح، وهذا يمكن تحقيقه بأفضل ما يمكن من خلال الاتصال المتزايد وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم حول الكيفية التي تجري من خلالها عملية الترشيح (Gandolfi, 2005: 59).

### ج. التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر آلية من الآليات المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية النظامية لترشيح المنظمات (Gandolfi, 2005: 59) (Wilkinson, 2004: 7) (Cameron, 1994: 199). وتتكون هذه الفلسفة من مجموعة عناصر أهمها (فريق العمل، الأتمتة، تعاون الإدارة والعاملين، التركيز على الزبون، نظام الوقت المحدد، وحلقات الجودة) (Goetsch & Davis, 1997: 470) وتهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالأفراد والآلات والمواد وطرائق الإنتاج بشكل مستمر والوصول إلى الإتقان الكامل باستمرارية التحسينات في العمليات الإنتاجية للمنظمة (جودة، 2004: 181).

### د. تغيير اتجاهات وقيم العاملين

ينبغي على المنظمات أن تركز جهودها على تغير اتجاهات العاملين وبصورة تدريجية نحو الاتجاهات الايجابية للعمل والتي تتلاءم مع أفكار المنظمة الرشيقة والعمل في ظل ثقافة الجودة وتبني فلسفة التحسين المستمر، لاحتواء الكلف وتقليل الهدر وإيجاد التحسينات في جميع جوانب المنظمة، وتشجيع الرقابة الذاتية للعاملين واعتبار مسالة احتواء الكلف وتخفيضها مسؤولية جميع العاملين في المنظمة. أما بالنسبة للقيم فلا بد لإدارة المنظمة أن تدرك ما للقيم من أهمية تنعكس في سلوك العاملين، ومقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر، لذلك تهتم المنظمات بنشر قيم ايجابية تفيدها في تحقيق المهام المنوطة بها وفي إيجاد تفاهم على هذه القيم وتقليل الصراع حولها (القيوتي، 1997: 114).

### هـ. التغيير من الأسفل إلى الأعلى

يستلزم تنفيذ إستراتيجية الترشيح النظامية، أن تكون مبادرات وأفكار التغيير مقترحة من القاعدة (العاملين في المستويات التشغيلية) نحو القمة (الإدارة العليا)، إذ تقوم الإدارة العليا بدراسة هذه المقترحات وعلى ضوءها تقوم باتخاذ قرارات الترشيح (Wilkinson, 2004: 7).

### و. التنسيق مع الأطراف الخارجية

إن نجاح تنفيذ إستراتيجية الترشيح لا يقتصر على مشاركة العاملين داخل المنظمة فقط، وإنما يتطلب أيضاً الاتصالات المفتوحة مع الأطراف الخارجية (المجهزين، الزبائن، القوانين والتشريعات، المكاتب الاستشارية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية وغيرها) وسماع آرائهم وأفكارهم حول أي المجالات أو الأنشطة قد أصابها الترهل وأصبحت غير مرنة بالشكل الذي يجعلها غير قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لمعرفة أين يمكن إدخال التحسينات في المنتجات التي تقدمها المنظمة وذلك من خلال تقديم آرائهم وأفكارهم للإسهام في تخطيط وتنفيذ إستراتيجية الترشيح (Huber & Click, 1993: 45).

ومما سبق يمكن القول إن الاستراتيجيات السابقة هي ليست إستراتيجيات بديلة بل يمكن للمنظمة أن تطبقها معاً، ويجري تحديد الإستراتيجية المطبقة وفقاً للأنشطة التي تتبناها المنظمة. وما هو ملاحظ فإن الإستراتيجية النظامية تستخدم لتحقيق نتائج مستقبلية، بينما إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق نتائج فورية، أما إستراتيجية إعادة تصميم العمل فتكون نتائجها متوسطة الأجل، وبالتالي يمكن تصنيف المنظمات على وفق استخدام هذه الاستراتيجيات على أساس العمق والاتساع المتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات ويظهر ذلك في الشكل (2).



الشكل (2)

الاختلاف بين المنظمات من حيث اتساع وعمق تنفيذ استراتيجيات الترشيح

Source: Gandolfi, Franco, (2005), " How do Organization Implement Downsizing? – An Australian and New Zeal and Study", Contemporary Management Research, Vol. (1), No. (1), P:60.

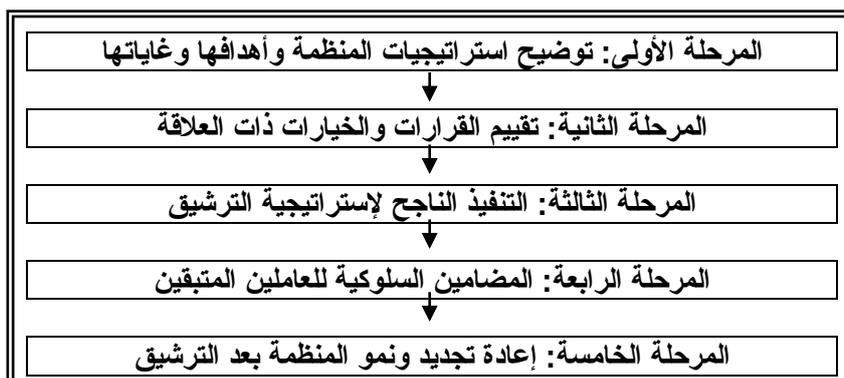
يتضح من الشكل (2) أن المنظمات التي تطبق عدد كبير من الأنشطة للإستراتيجية نفسها تتسم بالعمق في استراتيجياتها، كما إن المنظمات التي تستخدم أنواع متعددة من الإستراتيجيات يكون لديها اتساع في استراتيجياتها. وقد أظهرت الدراسات ومنها دراسة (Cameron,1994) إن المنظمات كانت أكثر عمقاً، وليس أكثر اتساعاً، وإنها كانت أكثر استخداماً لإستراتيجية تخفيض الموارد البشرية، بحثاً عن الوصول إلى نتائج فورية. إلا أن الدراسات أثبتت كذلك إن المنظمات التي طبقت الإستراتيجية الأولى (إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية) حققت أداء أقل من المنظمات التي استخدمت الإستراتيجيتين الباقيتين (خطاب، 1999:164).

### سابعاً : تنفيذ الترشيح التنظيمي

أن عملية الترشيح المنفذة على نحو جيد من شأنها أن تتطلب مشاركة العاملين الباقين في وظائفهم في مرحلة التنفيذ والذين غالباً ما يكون لديهم أفكاراً جيدة حول إعادة هيكلة وظائفهم وتحسين العمليات الداخلية . ويركز الترشيح المنفذ على نحو جيد ليس فقط على إزالة العاملين وإنما ينصب على التغيرات في تصميم العمل وبالمشاركة في إعادة تصميم العمل أيضاً، لذا يشعر الباقين في وظائفهم إنهم يسيطرون على مستقبلهم (Mishra, et al., 1998:92). وقد اقترح كل من Cummings & Worley خمس خطوات لتطبيق الترشيح الناجح واستخدامه بوصفه تدخل إستراتيجي والتي جرى توضيحها في الشكل (3) (Cummings & Worley, 2001: 296-299) . تتضمن المرحلة الأولى توضيح إستراتيجية المنظمة، التي تسهل إيصال براءة المنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها. وينبغي على القيادات الإدارية في المنظمة إدامة التركيز وتقديم الدعم والإسناد لعملية الترشيح خلال هذه المرحلة. ويمكن للقيادات التنظيمية تقديم الفرص لأعضاء المنظمة للإعلان أو التصريح عن اهتماماتهم، وطرح أسئلتهم واستفساراتهم والحصول على المشورة عند الضرورة.

1. وتشير المرحلة الثانية إلى مرحلة التقييم التي يتم فيها اتخاذ الخيارات ذات العلاقة والقرارات الرئيسية بخصوص أي من استراتيجيات الترشيح ستكون مستخدمة. إذ يوجد هناك ثلاثة استراتيجيات رئيسية للترشيح والتي جرى التطرق إليها سابقاً.

2. تشتمل المرحلة الثالثة على طرق التنفيذ لترشيح حجم المنظمة، حيث هناك العديد من التطبيقات التي تصف التنفيذ الناجح، مثلًا تتم السيطرة على عمليات الترشيح على أفضل نحو من الأعلى إلى الأسفل، وذلك بسبب القرارات الصعبة والحساسية المطلوب اتخاذها من قبل الإدارة العليا للمنظمة؛ ومن التطبيقات أيضاً تحديد مواطن عدم الكفاءة والكلفة العالية وغيرها من التطبيقات.



الشكل (3)

خطوات تنفيذ إستراتيجية الترشيح كمدخل إستراتيجي

Source: Cummings, T., & Worley, J., (2001), Organization Development and Change, 7<sup>th</sup> ed., South Western College Publishing, Inc., Ohio, P: 296.

1. تطرح المرحلة الرابعة المضامين السلوكية للموارد البشرية المتبقية، وخلال هذه المرحلة يطلب من الأفراد العاملين الباقين تحمل مسؤوليات إضافية وتعلم وظائف جديدة، وغالباً ما يكون هذا الأمر بقليل من التعويض أو بدون زيادة في التعويض، وفي هذه المرحلة يتوجب على العاملين المتبقين بعد انتهاء عمليات الترشيح، أن يقيموا كيفية انسجام قيمهم ومعتقداتهم الشخصية مع قيم ومعتقدات المنظمة الرشيدة الجديدة.

2. والمرحلة الخامسة من الترشيح تشمل على تنفيذ عملية تجديد ونمو للمنظمة. ويتطلب نجاح هذه المرحلة إتاحة الفرصة أمام الموارد البشرية للمشاركة في خطط النمو وإستراتيجيات التجديد.

وحالما يجري اختيار إستراتيجية الترشيح بوصفها جزء من عمليات إعادة هيكلة المنظمة أو وسيلة لتحقيق أهدافها التنظيمية، يجب أن تكون هذه الإستراتيجية مخططة وعلى نحو شامل وقد أخذت في الاعتبار كل الحالات الطارئة المتوقعة ويجب أن تنفذ إستراتيجية الترشيح على نحو مترابط ومتسلسل وكما سبق وصفه في مراحل التطبيق الخمسة، وقد اعتبر تنفيذ الترشيح على وفق هذه الخطوات أو المراحل الخمسة كتدخل إستراتيجي.

ووفقاً لدراسة Boroson & Burgess فإن المنظمات المرشقة غالباً ما ترتكب أخطاء، وتتمثل تلك الأخطاء مثلاً في تمديد مدة تنفيذ الترشيح على مدى أشهر وحتى سنوات أحياناً، أو التنفيذ المتكرر لعمليات الترشيح واسعة النطاق، وتعد الأخيرة الممارسة الأكثر شيوعاً. وتذكر الدراسة أيضاً أن جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) في دراسة أجرتها على (1000) منظمة وجدت أن هذه الشركات تعد الترشيح خيار اعتيادي وليس إجراء يائس، ويعتقد (Evic Greenberg) محرر تقارير وبحوث (AMA) إن أفضل مؤشر لجهود الترشيح التنظيمي المستقبلي سيكون أكثر فاعلية عندما تكون طريقة التنفيذ مخططة على نحو جيد، ومتقطعة، ومنفذة على نطاق أصغر، وقد اقترح أن هذه الطريقة للترشيح سيكون لها تأثيراً إيجابياً على الأداء المالي، وتخفيض المضامين السلبية على سمعة المنظمة بخصوص الأداء الاجتماعي إلى أدنى حد وضمان أعلى مستوى من الالتزام الإداري بالتغيير الإستراتيجي (Boroson & Burgess, 1992, 41-45).

### المبحث الثالث

#### اختبار وتحليل فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مستوى تشبع فقرات الاستبانة واختبار علاقات الارتباط والتباين من خلال ثلاثة محاور، يختص المحور الأول بإجراء التحليل العاملي لفقرات استبانة البحث، فيما يختص المحور الثاني باختبار علاقات الارتباط لينصرف المحور الثالث لاختبار وتحليل علاقات التباين بين متغيري البحث على مستوى الشركتين المعنيتين، وكما يأتي:

#### المحور الأول : التحليل العاملي لفقرات متغيرات البحث

إن هذا الجهد الإحصائي يعد ضرورياً قبل البدء باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتباين بين متغيرات البحث بهدف الكشف عن واقع المورد البشري في الشركتين المستهدفتين ذلك بالتحقق من قوة وضعف فقرات الاستبانة، وذلك باستعمال أسلوب التحليل العاملي (Factors Analysis) لذلك فإن الجهد الإحصائي لهذا المحور من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) رشح أسلوب التحليل العاملي (18) عامل (جذر) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات لمصفوفة المكونات بالنسبة للشركة العامة للصناعات الكهربائية، و(17) عامل (جذر) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات بالنسبة لشركة نصر للصناعات الميكانيكية، وهو عدد كبير من العوامل التي تفسح مجالاً الاستبانة واسعاً أمام الباحث لاختيار الفقرات المميزة. فقد بينت التحليلات الإحصائية للتباين الكلي لهذه العوامل أنها قادرة على تفسير ما نسبته (99.324%) بالنسبة للشركة العامة للصناعات الكهربائية و (98.998%)

بالنسبة لشركة نصر للصناعات الميكانيكية من العوامل التي تتحكم بفقرات الاستبانة ما يشير إلى واقعية نسب التشبع ويتضح ذلك من خلال معطيات الجدول (2). ويهدف التحقق من إمكانية الحصول على نسب تشبع أعلى فقد جرى تحليل البيانات من خلال تدوير البيانات للحصول على مصفوفة التدوير، إلا إن عدد العوامل الكبير التي رشحتها مصفوفة المكونات وقوتها مكنت البحث من الوصول إلى الحل الأمثل عن طريق مصفوفة المكونات من دون اللجوء إلى مصفوفة التدوير وكما في الجدول (2).

سيتم إلى تحليل العوامل الرئيسية (Principals Component Analysis) التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع البالغة (40%) استناداً إلى (Field, 2009: 647) وتحديد درجة التميز من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً، ومن ثم مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) للبحث عن أقوى نسب للتشبع.

### جدول ( 2 )

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للشركة العامة للصناعات الكهربائية

| العامل ( الجذر ) | قيم التشبع لمجموع المربعات (Initial Eigenvalues) |                        |                          |
|------------------|--|------------------------|--------------------------|
|                  | الكلي  | النسبة المئوية للتباين | النسبة المتراكمة للتباين |
| 1                | 28.671   | 22.937                 | 22.937                   |
| 2                | 24.923   | 19.938                 | 42.875                   |
| 3                | 14.683   | 11.747                 | 54.622                   |
| 4                | 9.982  | 7.986                  | 62.607                   |
| 5                | 7.462  | 5.969                  | 68.576                   |
| 6                | 6.493  | 5.195                  | 73.771                   |
| 7                | 5.344  | 4.275                  | 78.046                   |
| 8                | 4.357  | 3.486                  | 81.532                   |
| 9                | 3.262  | 2.610                  | 84.141                   |
| 10               | 3.075  | 2.460                  | 86.602                   |
| 11               | 3.033  | 2.426                  | 89.028                   |
| 12               | 2.687  | 2.150                  | 91.178                   |
| 13               | 2.278  | 1.822                  | 93.000                   |
| 14               | 2.081  | 1.665                  | 94.665                   |
| 15               | 1.726  | 1.380                  | 96.046                   |
| 16               | 1.593  | 1.274                  | 97.320                   |
| 17               | 1.305  | 1.044                  | 98.364                   |
| 18               | 1.200  | 0.960                  | 99.324                   |

### جدول (3)

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لشركة نصر للصناعات الميكانيكية

| العامل ( الجذر ) | قيم التشبع لمجموع المربعات (Initial Eigenvalues) |                        |                          |
|------------------|--|------------------------|--------------------------|
|                  | الكلي  | النسبة المئوية للتباين | النسبة المتراكمة للتباين |
| 1                | 27.048   | 21.639                 | 21.639                   |
| 2                | 20.744   | 16.595                 | 38.234                   |
| 3                | 16.614   | 13.292                 | 51.525                   |
| 4                | 12.475   | 9.980                  | 61.505                   |
| 5                | 9.367  | 7.493                  | 68.999                   |
| 6                | 6.400  | 5.120                  | 74.118                   |
| 7                | 5.860  | 4.688                  | 78.806                   |
| 8                | 4.933  | 3.947                  | 82.753                   |
| 9                | 3.942  | 3.153                  | 85.906                   |
| 10               | 3.230  | 2.584                  | 88.490                   |
| 11               | 3.195  | 2.556                  | 91.046                   |
| 12               | 2.305  | 1.844                  | 92.890                   |
| 13               | 2.032  | 1.626                  | 94.515                   |
| 14               | 1.776  | 1.421                  | 95.936                   |
| 15               | 1.395  | 1.116                  | 97.052                   |
| 16               | 1.305  | 1.044                  | 98.096                   |
| 17               | 1.127  | 0.901                  | 98.998                   |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات الحاسب الإلكتروني

يتبين أن الشركتين قد جاءت تحليلات عواملهما بنسبة متراكمة للتباين مرتفعة جدا بما يشير إلى اختزال العوامل المؤثرة من مجمل العوامل التي تؤثر في اتجاه البيانات، فقد بلغت نسب التراكم المتجمعة للشركة العامة للصناعات الكهربائية (99.324)، في حين بلغت لشركة نصر للصناعات الميكانيكية (98.998) وهي نسب متقاربة جدا بما يشير إلى إدراك متقارب من قبل عينة البحث لفقرات الاستبيان.

إن استبانة البحث تألفت من (92) فقرة مثلت متغيري البحث (المنظورات المتعددة واستراتيجيات الترشيح الوظيفي)، حصلت جميعها على نسب التشبع اللازمة باستثناء (22) فقرة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية توزعت على الأبعاد (الكفاءة، التعلم التنظيمي، إستراتيجية قيادة الكلفة، التنافسية، سياسة الإعلان، سياسة تميز المنتجات، خدمات ما بعد البيع، الأداء المالي، إعادة توزيع العاملين، إلغاء بعض الوظائف غير الضرورية، دمج الوحدات، إعادة تصميم الوظائف، إغلاق احد الفروع، مشاركة العاملين، التغيير من الأسفل إلى الأعلى). و (25) فقرة في شركة نصر للصناعات الميكانيكية توزعت على الأبعاد (الكفاءة، التعلم التنظيمي، جودة المنتج، إستراتيجية قيادة الكلفة، التنافسية، سياسة التسعير، سياسة الإعلان، سياسة التوزيع، خدمات ما بعد البيع، حجم المنظمة، إعادة توزيع العاملين، التسريح، إعادة تصميم الوظائف، التغيير من الأسفل إلى الأعلى، التنسيق مع أطراف خارجية).

اختلفت الشركات في توزيع الفقرات الضعيفة بين متغيراتها باستثناء بعض الأبعاد الفرعية إذ تشابهت بين الشركتين وهي (الكفاءة، التعلم التنظيمي، إستراتيجية قيادة الكلفة، سياسة الإعلان، سياسة خدمات ما بعد البيع، إعادة توزيع العاملين، إعادة تصميم الوظائف، التغيير من الأسفل إلى الأعلى).

### المحور الثاني : اختبار وتحليل علاقات الارتباط

جرى اختبار علاقات الارتباط التي تجمع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية على وفق معامل ارتباط كندال، وقد جاءت مصفوفة الارتباط بالعلاقات التي يبينها الجدولين (4) و (5) لكل من الشركتين المبحوثتين وعلى التوالي وكالاتي :

1. حققت إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية خمسة علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بينها وبين الأبعاد الفرعية للمداخل المتعددة وهي (جودة المنتج، سياسة التسعير، سياسة الترويج والإعلان، سياسة التطوير، الأداء المالي). بمستوى معنوية (0.01) و(0.05) وكما مبين في الجدول.
2. حققت إستراتيجية إعادة تصميم العمل علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بينها وبين الأبعاد الفرعية للمداخل المتعددة وهي (التعلم التنظيمي، جودة المنتج، سياسة الترويج والإعلان، سياسة التوزيع، سياسة التطوير). بمستوى معنوية (0.01) و(0.05) وكما مبين في الجدول.
3. حققت الإستراتيجية النظامية علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بينها وبين الأبعاد الفرعية للمداخل المتعددة وهي (التنافسية على المستوى الكلي، سياسة التسعير، سياسة التطوير، الأداء المالي). بمستوى معنوية (0.01) و(0.05) وكما مبين في الجدول. وعليه تقبل هذه الفرضيات.
4. لم تحقق إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية أية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بينها وبين الأبعاد الفرعية للمداخل المتعددة وهي (الكفاءة، التعلم التنظيمي، إستراتيجية قيادة الكلفة، التنافسية على المستوى الكلي، سياسة التوزيع، سياسة تميز المنتجات، خدمات ما بعد البيع، حجم المنظمة، المنظورات على المستوى الكلي).
5. لم تحقق إستراتيجية إعادة تصميم العمل أية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بينها وبين الأبعاد الفرعية للمداخل المتعددة وهي (الكفاءة، إستراتيجية قيادة الكلفة، التنافسية على المستوى الكلي، سياسة التسعير، سياسة تميز المنتجات، خدمات ما بعد البيع، الأداء المالي، حجم المنظمة، المنظورات على المستوى الكلي).
6. لم تحقق الإستراتيجية النظامية أية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بينها وبين الأبعاد الفرعية للمداخل المتعددة وهي (الكفاءة، التعلم التنظيمي، جودة المنتج، إستراتيجية قيادة الكلفة، سياسة الترويج والإعلان، سياسة التوزيع، سياسة تميز المنتجات، خدمات ما بعد البيع، حجم المنظمة، المنظورات على المستوى الكلي). وعليه ترفض هذه الفرضيات وتقبل الفرضيات البديلة التي مفادها:

### أولاً : على مستوى إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية والكفاءة.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية وإستراتيجية قيادة الكلفة.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية والتنافسية على المستوى الكلي.
5. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية وسياسة التوزيع.
6. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية وسياسة تميز المنتجات.
7. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية وخدمات ما بعد البيع.
8. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية وحجم المنظمة.
9. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية والمداخل على المستوى الكلي.

**ثانياً : على مستوى إستراتيجية إعادة تصميم العمل:**

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل والكفاءة.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل وإستراتيجية قيادة الكلفة.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل والتنافسية على المستوى الكلي.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل وسياسة التسعير.
5. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل وسياسة تمييز المنتجات.
6. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل وخدمات ما بعد البيع.
7. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل والأداء المالي.
8. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل وحجم المنظمة.
9. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إعادة تصميم العمل والمدخل على المستوى الكلي.

**ثالثاً: على مستوى الإستراتيجية النظامية:**

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية والكفاءة.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية والتعلم التنظيمي.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية وجودة المنتج.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية وإستراتيجية قيادة الكلفة.
5. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية وسياسة الترويج والإعلان.
6. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية وسياسة التوزيع.
7. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية وسياسة تمييز المنتجات.
8. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية وخدمات ما بعد البيع.
9. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية وحجم المنظمة.
10. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية النظامية والمدخل على المستوى الكلي.

**جدول (4)**

مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين إستراتيجيات الترشيق التنظيمي والمدخل المتعددة لواقع المورد البشري للشركة العامة للصناعات الكهربائية

| المدخل | حجم المنظمة | الأداء المالي | التنافسية          |                      |               |               |                        |               |                             | إستراتيجية قيادة الكلفة | جودة المنتج | التعلم التنظيمي | الكفاءة                          | الأبعاد الرئيسة والفرعية للمدخل المتعددة | إستراتيجيات الترشيق التنظيمي |
|--------|-------------|---------------|--------------------|----------------------|---------------|---------------|------------------------|---------------|-----------------------------|-------------------------|-------------|-----------------|----------------------------------|--|------------------------------|
|        |             |               | خدمات ما بعد البيع | سياسة تمييز المنتجات | سياسة التطوير | سياسة التوزيع | سياسة الترويج والإعلان | سياسة التسعير | التنافسية على المستوى الكلي |                         |             |                 |                                  |  |                              |
| -0.102 | -0.133      | -0.363*       | 0.006              | 0.170                | 0.490**       | 0.283         | -0.435*                | 0.413*        | -0.352                      | 0.170                   | 0.573**     | -0.317          | إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية |  |                              |
| 0.235  | 0.228       | -0.193        | -0.126             | 0.035                | 0.652**       | 0.557**       | 0.413*                 | -0.085        | -0.128                      | -0.066                  | -0.383*     | -0.440          | إستراتيجية إعادة تصميم العمل     |  |                              |
| -0.102 | -0.113      | -0.363*       | 0.006              | 0.170                | 0.490**       | 0.283         | -0.257                 | 0.664**       | -0.365*                     | -0.199                  | 0.225       | -0.461          | الإستراتيجية النظامية            |  |                              |

## جدول (5)

مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين استراتيجيات الترشيح التنظيمي والمداخل المتعددة لواقع المورد البشري لشركة نصر للصناعات الميكانيكية

| المداخل | حجم المنظمة | الأداء المالي | التنافسية          |                      |               |               |                        |               |                             | استراتيجية قيادة الكلفة | جودة المنتج | التعلم التنظيمي | الكفاءة | الأبعاد الرئيسية والفرعية للمداخل المتعددة | استراتيجية الترشيح التنظيمي |
|---------|-------------|---------------|--------------------|----------------------|---------------|---------------|------------------------|---------------|-----------------------------|-------------------------|-------------|-----------------|---------|--|-----------------------------|
|         |             |               | خدمات مبيعات البيع | سياسة تمييز المنتجات | سياسة التطوير | سياسة التوزيع | سياسة الترويج والإعلان | سياسة التسعير | التنافسية على المستوى الكلي |                         |             |                 |         |  |                             |
| 0.000   | -0.158      | 0.096         | -0.051             | 0.366*               | -0.277        | -0.173        | 0.180                  | -0.262        | 0.127                       | -0.181                  | 0.156       | -0.012          | -0.274  | استراتيجية تخفيض الموارد البشرية           | استراتيجية الترشيح التنظيمي |
| 0.584** | -0.212      | 0.560**       | .564**             | 0.032                | -0.133        | -0.139        | -0.012                 | 0.069         | 0.000                       | 0.534**                 | 0.308       | 0.586**         | -0.178  | استراتيجية إعادة تصميم العمل               |                             |
| 0.144   | 0.252       | 0.099         | 0.208              | 0.089                | 0.236         | -0.008        | -0.045                 | -0.187        | 0.339                       | -0.108                  | -0.113      | 0.050           | 0.163   | النظامية                                   |                             |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات الحاسب الالكتروني

اما على مستوى علاقة استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالمداخل المتعددة فان مصفوفة ارتباط كندال(6) تبين واقع العلاقات ومستوى معنويتها، وكما يأتي:

1. حقق الترشيح التنظيمي علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع المداخل المتعددة لشركة نصر للصناعات الميكانيكية، فيما لم يحقق أية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع المداخل المتعددة للشركة العامة للصناعات الكهربائية، وعلية تقبل الفرضية الأولى على مستوى شركة نصر للصناعات الميكانيكية ولا تقبل على مستوى الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي والمداخل المتعددة) على مستوى الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

2. حقق الترشيح التنظيمي علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع الأبعاد الفرعية (الكفاءة، جودة المنتج، التنافسية على المستوى الكلي، سياسة التسعير، سياسة التطوير)، على مستوى الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولم تتحقق أية علاقة مع الأبعاد (التعلم التنظيمي، استراتيجية قيادة الكلفة، سياسة الترويج والإعلان، سياسة تمييز المنتجات، خدمات ما بعد البيع، الأداء المالي، حجم المنظمة). وعلية ترفض الفرضيات التي تخص هذه المتغيرات وتقبل الفرضيات البديلة التي مفادها:

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي والتعلم التنظيمي.  
 ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي واستراتيجية قيادة الكلفة.  
 ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وسياسة الترويج والإعلان.  
 د. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وسياسة تمييز المنتجات.  
 هـ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وخدمات ما بعد البيع.  
 و. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي والأداء المالي.  
 ز. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وحجم المنظمة.

3. حقق الترشيح التنظيمي علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع الأبعاد الفرعية (التعلم التنظيمي، خدمات ما بعد البيع، الأداء المالي)، ولم تتحقق أية علاقة مع الأبعاد (الكفاءة، جودة المنتج، استراتيجية قيادة الكلفة، التنافسية على المستوى الكلي، سياسة التسعير، سياسة الترويج والإعلان، سياسة التوزيع، سياسة التطوير، سياسة تمييز المنتجات، حجم المنظمة). وعلية ترفض الفرضيات التي تخص هذه المتغيرات وتقبل الفرضيات البديلة التي مفادها:

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي والكفاءة.  
 ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وجودة المنتج.  
 ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي واستراتيجية قيادة الكلفة.  
 د. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي والتنافسية على المستوى الكلي.  
 هـ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وسياسة التسعير.  
 و. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وسياسة الترويج والإعلان.

- ز. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وسياسة التوزيع.  
ح. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وسياسة التطوير.  
ط. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وسياسة تميز المنتجات.  
ي. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترشيح التنظيمي وحجم المنظمة.

## جدول (6)

مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغير الترشيح التنظيمي والمداخل المتعددة لواقع المورد البشري للشركتين

| المداخل | حجم المنظمة | الاداء المالي | التنافسية          |                      |               |               |                        |               | استراتيجية قيادة الكلفة | جودة المنتج | التعلم التنظيمي | الكفاءة | الأبعاد الرئيسة والفرعية للمداخل المتعددة | الترشيح التنظيمي                  |                             |
|---------|-------------|---------------|--------------------|----------------------|---------------|---------------|------------------------|---------------|-------------------------|-------------|-----------------|---------|---|-----------------------------------|-----------------------------|
|         |             |               | خدمات مبيعات البيع | سياسة تمييز المنتجات | سياسة التطوير | سياسة التوزيع | سياسة الترويج والإعلان | سياسة التسعير |                         |             |                 |         |   |                                   | التنافسية على المستوى الكلي |
| 0,006   | 0,012       | 0,299-        | -0,102             | 0,205                | **0,645       | *0,428        | 0,285-                 | **0,479       | **0,492-                | 0,052       | *0,378          | 0,276-  | **0,417-                                  | الشركة الأولى للصناعات الكهربائية |                             |
| **0,472 | 0,365-      | *0,444        | *0,452             | 0,195-               | 0,275         | 0,284-        | 0,164                  | 0,012-        | 0,166                   | 0,227       | 0,276           | *0,411  | 0,292-                                    | شركة نصر للصناعات الميكانيكية     |                             |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات الحاسب الالكتروني

وفيما يأتي إيجاز مقارنة بين الشركتين من حيث شدة واتجاه علاقات الارتباط بينها الجدول (7) .

## جدول (7)

شدة واتجاه علاقات الارتباط بين الشركتين

| المتغير الرئيسي | المتغير الفرعي               | معامل الارتباط لشركة صناعات الكهربائية | معامل الارتباط لشركة نصر للصناعات الميكانيكية |
|-----------------|------------------------------|--|---|
| 1               | الكفاءة                      | -0.417                                 | -0.292  |
| 2               | التعلم التنظيمي              | -0.276                                 | 0.411   |
| 3               | جودة المنتج                  | 0.378*                                 | 0.276   |
| 4               | استراتيجية قيادة الكلفة      | 0.052                                  | 0.227   |
| 5               | التنافسية                    | -0.492**                               | 0.166   |
| 6               | سياسة التسعير                | 0.479**                                | -0.012  |
| 7               | سياسة الترويج والإعلان       | -0.285                                 | 0.164   |
| 8               | سياسة التوزيع                | 0.428*                                 | -0.284  |
| 9               | سياسة التطوير والابتكار      | 0.645**                                | 0.275   |
| 10              | الاداء المالي                | -0.299                                 | 0.444*  |
| 11              | حجم المنظمة                  | 0.012                                  | -0.365*                                       |
| 12              | المنظورات المتعددة           | -0.006                                 | 0.472**                                       |
| 13              | التناقض الطبيعي              | 0.475**                                | 0.213   |
| 14              | التقاعد المبكر               | 0.174                                  | 0.474**                                       |
| 15              | التجميد                      | 0.481**                                | 0.349   |
| 16              | النقل او التحويل             | 0.245                                  | -0.112  |
| 17              | إعادة توزيع العاملين         | -0.173                                 | -0.105  |
| 18              | التخفيض من قبل مجلس الإدارة  | 0.474**                                | 0.289   |
| 19              | التسريح                      | 0.537**                                | -0.231  |
| 20              | إلغاء الوظائف غير الضرورية   | -0.069                                 | 0.364   |
| 21              | دمج الوحدات                  | -0.484**                               | 0.465*  |
| 22              | إعادة تصميم الوظائف          | 0.131                                  | 0.044   |
| 23              | تخفيض ساعات العمل            | 0.072                                  | 0.141   |
| 24              | إغلاق فروع                   | 0.420*                                 | 0.411*  |
| 25              | تغيير ثقافة المنظمة          | 0.336                                  | 0.063   |
| 26              | مشاركة العاملين              | 0.528**                                | 0.060   |
| 27              | التحسين المستمر              | 0.485**                                | 0.368   |
| 28              | تغيير قيم واتجاهات العاملين  | 0.146                                  | 0.434*  |
| 29              | التغيير من الأسفل إلى الأعلى | 0.218                                  | 0.093   |
| 30              | التنسيق مع أطراف خارجية      | 0.387*                                 | -0.148  |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات الحاسب الالكتروني

يتبين من الجدول (7) أن الشركة العامة للصناعات الكهربائية حققت (14) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في حين حققت شركة نصر للصناعات الميكانيكية (7) علاقات، ولم تتفق فيهما سوى إستراتيجية دمج الوحدات وإستراتيجية إغلاق فروع وكلاهما من ضمن متغير إستراتيجيات الترشيح.

المحور الثالث: اختبار وتحليل علاقات التباين

جرى اختبار علاقات التباين على وفق اختبار (Mann-Whitney Test) اللامعلمي التي تجمع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية على مستوى الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة نصر للصناعات الميكانيكية، وكانت النتائج كما يأتي:

أولاً : تحليل التباين على مستوى المداخل المتعددة

سيجري تحليل التباين باعتماد مؤشر (Z) المحسوبة ومن ثم اختبار معنوي وذلك بمقارنته ب(Z) الجدولية، إذ تقبل الفرضية في حال كون القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، والعكس صحيح، وعلى وفق (Mann-Whitney Test).

جدول (9)

تحليل التباين للتعلم التنظيمي

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 32.500 | Mann-Whitney           |
| 3.217  | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (8)

تحليل التباين للكفاءة

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 84.500 | Mann-Whitney           |
| 3.217  | Z                      |
| 0.001  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (11)

تحليل التباين لإستراتيجية قيادة الكلفة

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 0.000 | Mann-Whitney           |
| 5.452 | Z                      |
| 0.000 | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (10)

تحليل التباين لجودة المنتج

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 106.500 | Mann-Whitney           |
| 2.562   | Z                      |
| 0.010   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (13)

تحليل التباين لسياسة التسعير

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 109.000 | Mann-Whitney           |
| 2.526   | Z                      |
| 0.013   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (12)

تحليل التباين للتنافسية

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 173.500 | Mann-Whitney           |
| 0.776   | Z                      |
| 0.478   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (15)

تحليل التباين لسياسة التوزيع

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 66.500 | Mann-Whitney           |
| -3.756 | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (14)

تحليل التباين لسياسة الترويج

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 10.500 | Mann-Whitney           |
| 5.170  | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (17)

تحليل التباين لسياسة تمييز المنتجات

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 181.000 | Mann-Whitney           |
| 0.526   | Z                      |
| 0.620   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (16)

تحليل التباين لسياسة التطوير

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 199.000 | Mann-Whitney           |
| 0.028   | Z                      |
| 0.989   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (19)

تحليل التباين للأداء المالي

|         |              |
|---------|--------------|
| 157.000 | Mann-Whitney |
| 1.200   | Z            |

جدول (18)

تحليل التباين لخدمات ما بعد البيع

|        |              |
|--------|--------------|
| 47.000 | Mann-Whitney |
| -4.216 | Z            |

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 0.253 | Asymp. Sig.<br>(2-tailed) |
|-------|---------------------------|

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 0.000 | Asymp. Sig.<br>(2-tailed) |
|-------|---------------------------|

جدول (21)

تحليل التباين للمنظورات المتعددة

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 0.000  | Mann-Whitney           |
| -5.417 | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (20)

تحليل التباين لحجم المنظمة

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 74.500 | Mann-Whitney           |
| 3.452  | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

تبين من خلال الجداول السابقة التي بينت تحليل التباين بين المتغير الرئيس وأبعاده الفرعية (المدخلات المتعددة) قبول الفرضيات للأبعاد (الكفاءة، التعلم التنظيمي، جودة المنتج، إستراتيجية قيادة الكلفة، سياسة التسعير، سياسة الترويج، سياسة التوزيع، خدمات ما بعد البيع، حجم المنظمة، المدخل المتعددة على المستوى الكلي) بمستويات المعنوية المبينة إزاء كل متغير. بما يعني وجود توجهات مغايرة لكل شركة عن الأخرى، وان هناك تبايناً في إدراك هذه المتغيرات. ولا تقبل الفرضيات المتعلقة بالأبعاد (التنافسية على المستوى الكلي، سياسة التطوير، سياسة تميز المنتجات، الأداء المالي). وتقبل الفرضيات البديلة التي مفادها:

1. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير التنافسية على المستوى الكلي بين الشركتين.
2. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير سياسة التطوير بين الشركتين.
3. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير سياسة تميز المنتجات بين الشركتين.
4. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير الأداء المالي بين الشركتين.

ثانياً: تحليل التباين على مستوى استراتيجيات الترشيح التنظيمي:

1. إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية

جدول (23)

تحليل التباين للتقاعد المبكر

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 188.500 | Mann-Whitney           |
| 0.320   | Z                      |
| 0.758   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (22)

تحليل التباين للتناقض الطبيعي

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 77.500 | Mann-Whitney           |
| 3.444  | Z                      |
| 0.001  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (25)

تحليل التباين للنقل او التحويل

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 147.500 | Mann-Whitney           |
| 1.583   | Z                      |
| 0.157   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (24)

تحليل التباين لتجميد الأجور

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 54.000 | Mann-Whitney           |
| 4.165  | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (27)

تحليل التباين للتخفيض من خلال مجلس الإدارة

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 38.000 | Mann-Whitney           |
| 4.479  | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (26)

تحليل التباين لإعادة توزيع العاملين

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 194.000 | Mann-Whitney           |
| 0.168   | Z                      |
| 0.883   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (28)

تحليل التباين لتسريح العاملين

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 59.000 | Mann-Whitney           |
| 3937   | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

تبين على مستوى هذه الإستراتيجية قبول الفرضيات الخاصة بالمتغيرات الفرعية (التناقص الطبيعي، تجميد الأجور، التخفيض من خلال مجلس الإدارة، تسريح العاملين) بما يشير إلى وجود تباين في تفكير وإدراك عينة البحث لمضمون كل إستراتيجية وان لكل من الشركتين توجهها مغايرا في التعامل مع مواردها البشرية، وعدم قبول الفرضيات الخاصة بالأبعاد الفرعية ( التقاعد المبكر، النقل أو التحويل، إعادة توزيع العاملين) وقبول الفرضيات البديلة التي مفادها:

1. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير التقاعد المبكر على المستوى الكلي بين الشركتين.
2. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير النقل أو التحويل على المستوى الكلي بين الشركتين.
3. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير إعادة توزيع العاملين على المستوى الكلي بين الشركتين.

## 2. إستراتيجية إعادة تصميم العمل

جدول (30)

تحليل التباين لدمج الوحدات

|          |                        |
|----------|------------------------|
| 132.5000 | Mann- Whitney          |
| 1.894    | Z                      |
| 0.068    | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (29)

تحليل التباين لإلغاء بعض الوظائف غير الضرورية

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 61.000 | Mann- Whitney          |
| 3.937  | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (32)

تحليل التباين لتخفيض ساعات العمل

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 152.000 | Mann- Whitney          |
| 1.369   | Z                      |
| 0.201   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (31)

تحليل التباين لإعادة التصميم

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 99.500 | Mann- Whitney          |
| 2.903  | Z                      |
| 0.006  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (33)

تحليل التباين لإغلاق احد الفروع

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 151.500 | Mann- Whitney          |
| 1.351   | Z                      |
| 0.192   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

تبين على مستوى هذه الإستراتيجية قبول الفرضيات الخاصة بالمتغيرات الفرعية (إلغاء بعض الوظائف غير الضرورية، إعادة التصميم) وعدم قبول الفرضيات الخاصة بالأبعاد الفرعية (دمج الوحدات، تخفيض ساعات العمل، إغلاق احد الفروع) وقبول الفرضيات البديلة التي مفادها:

1. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير دمج الوحدات على المستوى الكلي بين الشركتين.
2. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير تخفيض ساعات العمل على المستوى الكلي بين الشركتين.
3. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير إغلاق احد الفروع على المستوى الكلي بين الشركتين.

## 3. الإستراتيجية النظامية

جدول (35)

تحليل التباين لمشاركة العاملين

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 196.500 | Mann- Whitney          |
| 0.102   | Z                      |
| 0.925   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (34)

تحليل التباين لتغيير ثقافة المنظمة

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 172.500 | Mann- Whitney          |
| 0.788   | Z                      |
| 0.461   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

جدول (37)

تحليل التباين لتغيير اتجاهات وقيم العمل

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 90.000 | Mann- Whitney          |
| 3.210  | Z                      |
| 0.002  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

## جدول (36)

تحليل التباين للتحسين المستمر

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 84.500 | Mann- Whitney          |
| 3.446  | Z                      |
| 0.001  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

## جدول (39)

تحليل التباين بالتنسيق مع أطراف خارجية

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 179.500 | Mann- Whitney          |
| 0.588   | Z                      |
| 0.583   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

## جدول (38)

تحليل التباين التغيير من الأسفل إلى الأعلى

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 104.500 | Mann- Whitney          |
| 2.812   | Z                      |
| 0.005   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

## جدول (41)

تحليل التباين لإستراتيجية تخفيض المورد البشري

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 27.000 | Mann- Whitney          |
| 4.702  | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

## جدول (40)

تحليل التباين للترشيح التنظيمي

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 49.500 | Mann- Whitney          |
| 4.079  | Z                      |
| 0.000  | Asymp. Sig. (2-tailed) |

## جدول (43)

تحليل التباين للإستراتيجية النظامية

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 187.500 | Mann- Whitney          |
| 0.344   | Z                      |
| 0.738   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

## جدول (42)

تحليل التباين لإستراتيجية إعادة تصميم العمل

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 105.500 | Mann- Whitney          |
| 2.575   | Z                      |
| 0.009   | Asymp. Sig. (2-tailed) |

- تبين على مستوى هذه الإستراتيجية قبول الفرضيات الخاصة بالمتغيرات الفرعية (التحسين المستمر، تغيير اتجاهات وقيم العمل، التغيير من الأسفل إلى الأعلى) وعدم قبول الفرضيات الخاصة بالأبعاد الفرعية (تغيير ثقافة المنظمة، مشاركة العاملين، التنسيق مع أطراف خارجية) وقبول الفرضيات البديلة التي مفادها:
1. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير تغيير ثقافة المنظمة على المستوى الكلي بين الشركتين.
  2. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير مشاركة العاملين على المستوى الكلي بين الشركتين.
  3. لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير التنسيق مع أطراف خارجية على المستوى الكلي بين الشركتين.

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث إجمالاً أهم ما توصلت إليه نتائج التحليلات الإحصائية من استنتاجات وما ترتب عليها من توصيات تحقيقاً للكشف عن مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه وإيجازاً لما ينبغي الأخذ به من قبل إدارات الشركتين تحقيقاً للأهمية التي توخاها البحث، وكما يأتي:

## المطلب الأول : استنتاجات البحث

لقد ترتبت على النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يأتي من الاستنتاجات:

1. تبين وجود تضخم في ملاكات الشركة العامة للصناعات الكهربائية ووجود ملاكات فائضة عن حاجة الشركة، لذا تقدمت المطالبة بتطبيق إستراتيجية تسريح العاملين من دون مراعاة إلى الأضرار التي ستلحق بالعاملين لعدم نضج قوانين التقاعد والضمان العمالية وتفعيل مؤسسات القطاع الخاص التي ربما تفسح المجال للموظفين بالانتقال إليها عند التسريح، كما أدركت عينة الشركة حاجتها لتطبيق إستراتيجية مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التجميد، التنسيق مع الأطراف الخارجية، وهي توجهات تتفق مع أساليب الترشيح الناجح لكونها تؤمن فرص في منظمات مشابهة.

2. لم تدرك عينة الشركة العامة للصناعات الكهربائية أهمية التقاعد المبكر لعوامل من بينها عدم نضج قوانين التقاعد وعدم كفاية الاستحقاقات المالية التي تتيحها فرصة التقاعد المبكر، كما لم يدرك العاملين أهمية الانتقال إلى مهنة أو مواقع أخرى.
3. تبيين وجود وظائف غير ضرورية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ووجود وحدات بحاجة للدمج وإن هناك ضرورة لإعادة تصميم بعض الوظائف.
4. لم يؤمن أغلب المعنيين في الاستبانة بأهمية تغيير ثقافة المنظمة، تغيير اتجاهات وقيم العاملين، التغيير من الأسفل إلى الأعلى بوصفه أسلوباً للترشيح التنظيمي.
5. بالنظر لما تحققت إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية من مردود سريع لمعالجة التضخم الحاصل في ملاكات الشركة العامة للصناعات الكهربائية فقد تقدمت هذه الإستراتيجية على إستراتيجية إعادة تصميم العمل والإستراتيجية النظامية.
6. إن توجه الشركة العامة للصناعات الكهربائية لدمج بعض الوحدات لا يخدم تطبيق إستراتيجيات الترشيح الوظيفي التي ترتبط بها بعلاقة عكسية. إذ إن الدمج قد يقود إلى تضخم الملاكات في الوحدات المدمجة والتي هي ليست بحاجة لأعداد إضافية من العاملين وبالتالي يقود هذا الإجراء إلى بطالة مقنعة إن لم يكن هناك إعادة تصميم للأعمال وإعادة توزيع العاملين الفائضين بين أقسام الشركة الأخرى.
7. لم تهتم الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالتعلم التنظيمي والذي يعكس استثمارات الشركة في المعرفة الجديدة التي تتناسب مع حاجاتها للتطوير والابتكار والاستدامة.
8. لم تسعى الشركة العامة للصناعات الكهربائية لرسم إستراتيجية لقيادة الكلفة إذ تبيين إنها متراجعة في تطبيق سياسة الترويج والإعلان وسياسة تميز المنتجات وسياسة خدمات ما بعد البيع والأداء المالي وحجم المنظمة.
9. إن الشركة العامة للصناعات الكهربائية لم تضع في حساباتها في معالجة الموارد البشرية المنظورات المشار إليها وإن إستراتيجية الموارد البشرية تعمل بمعزل عن كفاءتها وتنافسيتها وأدائها المالي وجودة المنتج.
10. إن إستراتيجيات الترشيح التنظيمي العاملة حالياً تعمل باتجاه معاكس لتنافسية الشركة العامة للصناعات الكهربائية، إذ تراجعت نصف أبعاد متغير التنافسية والتمثلة بـ(سياسة الترويج والإعلان وسياسة تميز المنتجات وخدمات ما بعد البيع).
11. إن كفاءة الشركة تعمل بشكل معاكس لاستراتيجيات الترشيح التنظيمي، بمعنى أن الكفاءة تنخفض عند تطبيق إستراتيجيات الترشيح التنظيمي السائدة في الوقت الحاضر. إذ تبيين أن الأداء المالي للشركة يتراجع بتطبيق إستراتيجيات الترشيح التنظيمي.
12. ترتبط إستراتيجيات الترشيح التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بسياسة التطوير والابتكار بعلاقة تفوق باقي العلاقات التي حققتها المداخل المتعددة، وهو تقدم لا يتفق مع ضعف عملية التعلم التنظيمي التي أثبتت تراجعاً في علاقتها بالإستراتيجيات الثلاثة للترشيح التنظيمي بما يعكس طبيعة سياسة التطوير والابتكار تسير على خطى تقليدية متجاهلة المعرفة الجديدة التي يؤمنها التعلم التنظيمي.
13. أن تطبيق إستراتيجيات الترشيح التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية يعزز سياسة التسعير والتطوير والابتكار وسياسة التوزيع ثم جودة المنتج. وإن هناك تدابيرية بين المنظورات ينعكس في المحصلة النهائية.
14. تراجعت أغلب المداخل في شركة نصر للصناعات الميكانيكية على المستوى الفرعي في علاقتها مع إستراتيجيات الترشيح التنظيمي، إلا أنها على المستوى الكلي حققت ارتباطاً ذو دلالة معنوية، بما يشير إلى أن المداخل تعمل متداخلة في الشركة.
15. اختلفت شركة نصر للصناعات الميكانيكية عن الشركة العامة للصناعات الكهربائية بما يجعل أدائها المالي أفضل من الأداء المالي للشركة العامة للصناعات الكهربائية إذ تميزت شركة نصر في تقديم خدمات ما بعد البيع، بما يحقق تفاعلاً واقعياً باستراتيجيات الترشيح التنظيمي.
16. لم تهتم شركة نصر للصناعات الميكانيكية بالكفاءة وجودة المنتج لقيادة إستراتيجية الكلفة على مستوى بيئة الصناعة بما يجعل التفكير واضحاً بتراجع اهتمامها بالتنافسية على المستوى الكلي.
17. أن البناء التنظيمي يتراجع في حالة رغبة شركة نصر للصناعات الميكانيكية تطبيق إستراتيجيات الترشيح التنظيمي.
18. إن شركة نصر للصناعات الميكانيكية مهتمة بدمج بعض الوحدات ذات الغرض المتشابه كما إنها تشجع إستراتيجية التقاعد المبكر وإغلاق الفروع التي لا مبرر لها والتي لا تضيف شيئاً لتنافسيتها.
19. إن ملاكات شركة نصر للصناعات الميكانيكية تؤمن بأن تغيير اتجاهات وقيم العاملين أحد الإستراتيجيات المهمة لتطبيق الإستراتيجية النظامية لملاكاتهما.
20. هناك ضعف كبير في الإستراتيجيات الثلاثة (تخفيض الموارد البشرية، إعادة تصميم العمل، الإستراتيجية النظامية)، إذ تراجعت أبعادها بنسبة كبيرة إذ لم تنجح فيها إلا إستراتيجية فرعية واحدة لكل إستراتيجية رئيسية تقريباً وهي على التوالي (التقاعد، دمج الوحدات، إغلاق فروع، تغيير اتجاهات وقيم العاملين).
21. يشكل دمج الوحدات علاقة عكسية مع إستراتيجيات الترشيح التنظيمي لشركة الصناعات الكهربائية في حين يشكل علاقة طردية مع شركة نصر للصناعات الميكانيكية.
22. تتفق الشركتين على إستراتيجية إغلاق بعض الفروع وبنفس المستوى من الأهمية.

## المطلب الثاني : توصيات البحث

- استنادا إلى ما أسفرت عنه استنتاجات البحث يمكن الخروج بأهم التوصيات وكما يأتي:
1. لا بد من أن تضع الشركتين مفهوما لكفاءتها لما لذلك من ارتباط بجودة منتجاتها وانعكاسا على سياسة التسعير والترويج والإعلان وتخفيض الكلف الذي بدوره ينعكس على حاجتها من المورد البشري.
  2. أن تضع الشركتين استراتيجيات لقيادة الكلفة بعد دراسة واقع السوق العراقي وتنافسيتها مع المنتج الأجنبي والمنتج المماثل.
  3. أن توجه الشركة العامة للصناعات الكهربائية سياساتها في التسعير والتوزيع والترويج والإعلان وخدمات ما بعد البيع والتطوير والابتكار بما يتماشى مع واقع المورد البشري الذي يعاني من التضخم ويخلق علاقة ايجابية مع استراتيجيات الترشيق التنظيمي.
  4. أن تفعل الشركتين آليات واستراتيجيات الترشيق التنظيمي الثلاث إذ أنها استراتيجيات تعمل متزامنة ومتداخلة على المدى القصيرة والمتوسطة والبعيدة، من دون التركيز على إستراتيجية بذاتها.
  5. تشجيع إستراتيجية التقاعد المبكر من خلال ضمانات قانونية وإجراءات ميسرة للتخلص من الملاكات الفائضة.
  6. أن تتجه شركة نصر للصناعات الميكانيكية للتنسيق مع الأطراف الخارجية لضمان فرص عمل بديلة للملاكات التي في النية التخلص منها كونها تعد مسؤولة أخلاقية إزاء من قدموا خدمات لسنوات طويلة في الشركة.
  7. إعداد الوصف الوظيفي الدقيق للشركتين وإعادة توزيع الملاكات في ضوء المستجدات البيئية والتطورات التكنولوجية.
  8. إجراء التدوير الوظيفي في الشركتين لما لذلك من فوائد على إكساب العاملين مهارات إضافية تزيد من قيمة المورد البشري لأداء ادوار متعددة.
  9. إجراء عملية إعادة هندسة بعض الوظائف بما يتناسب مع الحاجة الفعلية من الموارد البشرية والتخلص من الخطوات التي لا تضيف قيمة ولا تدفع الأداء المالي للشركتين نحو الأفضل.
  10. لا بد لشركة الصناعات الكهربائية من العمل بالتعلم التنظيمي لكونه يعبر عن المعرفة الجديدة التي تحتاجها الشركة في تطوير منتجاتها استنادا للتطور التكنولوجي الذي تشهده المنتجات المماثلة.
  11. أن تتجه الشركتين إلى اعتماد الأنماط المعاصرة من الهياكل التنظيمية الرشيقة والتخلص من الطبقات الزائدة لما تشكله من بطء في الإجراءات وصعوبة التغذية الراجعة والترهل التنظيمي وخاصة في شركة نصر للصناعات الميكانيكية.
  12. تشجيع ثقافة التغيير بدء من العاملين وإشراكهم في القرارات المزمع اتخاذها لتطبيق إستراتيجية التغيير من الأسفل إلى الأعلى.
  13. لا بد من التفرد والتميز بين المنافسين والمنتجين المماثلين وذلك برسم إستراتيجية تميز منتجات الشركتين.
  14. أن تعيد شركة نصر للصناعات الميكانيكية النظر في سلسلة توزيعها وذلك بفتح معارض البيع المباشر للتخلص من سلبيات الوسطاء ولتكون أقرب إلى الزبون.
  15. تصميم برامج دعائية وحملات إعلانية تروج لمنتجات الشركتين خاصة في ضوء المنافسة المفرطة وعدم وجود حماية للمنتج العراقي حاليا لانفتاح الأسواق.
  16. أن تسعى شركة نصر للصناعات الميكانيكية لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة وانتهاج معايير عالمية لضمان جودة المنتج وخاصة تقديم خدمات ما بعد البيع من قبل الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

## أولاً: المصادر العربية

1. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ( التنافسية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية).
2. جواد، شوقي ناجي، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. جودة، محفوظ أحمد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الجعدي، نور و الانقري، حسام، (2009)، تأثير حجم وسمعة مكاتب المراجعة وطبيعة المنافسة بينها على جودة أدائها المهني: دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ISSN 13190997، المجلد 23، الإصدار، 2، الناشر KAM. (المكتبة الافتراضية العراقية).
5. حسين، محمود احمد وعبد الحميد، مظهر خالد، (2010)، قياس كفاءة أداء المؤسسات التعليمية باستخدام تحليل البيانات التطويقي/ دراسة حالة، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (6)، العدد (17).

6. خطاب، عايدة سيد، (1999)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، كليوباتر للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، مصر.
7. خوشناو، آراس قادر حمد أمين، (2000)، إعادة هندسة التأمين الإلزامي من حوادث السيارات في إقليم كردستان العراق (مدخل استراتيجي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
8. الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، (2009)، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية/ دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
11. السعيد، فرحات جمعة، (2000)، الأداء المالي لمنظمات الأعمال / التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
12. السعودي، موسى احمد، والزيادات، محمد عواد، 2007، تحليل اثر العوامل الداخلية والخارجية في جودة الانتاج، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 3، العدد، 3.
13. شقير، فائق، والشريف، عليان، والحلبي، رياض، (2000)، مقدمة في الإحصاء، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
14. صادق، درمان سليمان و حامد، محمد محمود، (2007)، تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (3)، العدد (5).
15. العامري، صالح مهدي حسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. عماد الدين، محمد سلطان، (1967)، التحليل العاملي، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، مصر.
17. الغالبي، طاهر محسن محمود، وصالح، أحمد علي، (2010)، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. القريوتي، محمد قاسم، (1997)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
19. القصيمي، محمد مصطفى عبد القادر، (2001)، الموانمة بين نجاح إعادة تصميم الأعمال والتركييب التنظيمي وأثرها في فاعلية بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقية دراسة لأراء عينة من المدراء العاملين فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
20. ماهر، أحمد، (2000)، تقليل العمالة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
21. محجوب، بسمان فيصل، (2003)، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، منشورات وحدة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
22. المشهداني، محمود، (1976)، من مراحل الطريقة الإحصائية، بغداد.
23. النميمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل، (2008)، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. يحيى، علاء عبد السلام، ويوسف، بسام عبد الرحمن، (2007)، دور تفتية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 5.

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

1. ALGore, (1997), Serving the American Public: Best Practices in Downsizing, National Performance Review, Benchmarking Study Report, U.S.A.
2. Anthony, William P., Perrewe, Pamela L., and Kacmar, K. Michele, (1999), Human Resource Management, 3<sup>rd</sup> ed.
3. Appelbaum, S. H. & Donia, M., (2001), The Realistic Downsizing Preview: A multiple Case Study, Part I, Career Development International, Vol. (6).
4. Boroson, W., & Burgess, L., (1992), Survivors Syndrome, Across The Board, Vol. (29), No. (11).
5. Bratton J & Gold J., (2003): Human Resource Management : Theory and Practice . 3 / e ؛ Great Britain , Bath Press m Bath .
6. Bruton, Garry D., Keels, J., Kay, & Shook, Chrotipher, L., (1996), Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 2.
7. Brennan, Aoife, (1999), Personality and Perceived Justice As Predictors of Survivor's Attitudes and Behaviors Following Organizational Downsizing, Submitted impartial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Master of Science, CAL GARY, Alberta, Canada.
8. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E., (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Frame Work, Prentice Hall Series in Organizational Development, New Jersey, USA.
9. Cameron, Kim S., (1994), "Strategies for Successful Organization Downsizing". Human Resource Management", Vol. (33), No. (2).
10. Cameron, Kim S., Freeman, Sarah J., and Mishra, Aneil K., (1991), Best Practices in White-Collar Downsizing, Managing Contradictions Academy of Management Executive, Vol. (5), No.

- (3).
11. Cascio, Wayne F., (1993), Downsizing: What do We Know? What Have we Learned?, Academy of Management Executive, Vol. (7) No. (1).
  12. Cascio, Wayne F., (2006), Managing Human Resources: Productivity, Quality of work Life, Profits, 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin, New York, USA.
  13. Cummings T. G & Worley C. G., (2001) : Organization Development and Change . 7 / e , United Kingdom , South – Western College Publishing.
  14. Cravens, David W.& Piercy, Nigel (2006), Strategic Marketing, 8<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin, Inc., New York, USA.
  15. Datta, Deepak K., Guthrie, James P., Basuil, Dynah and Pandey, Alankrita, (2010), Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis, Journal of Management, Vol.(36), No.(1).
  16. David, Fred R., (2009), Strategic Management Concepts and Cases, 12<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
  17. Drew, Stephen A. W., (1994), Downsizing to Improve Strategic Position, Management Decision, Vol.(32), No.(1).
  18. De Meuse, KP, Bergmann, TJ, and Vanderheiden, PA., (1997), Corporate Downsizing Separating myth form fact, Journal of Management Inquiry, Vol. (6), No. (20).
  19. Evans, Martin G., Gunz., Hugh P., and Jalland, R. Michael, (1999), Downsizing and the Trans Formation of Organizational Career Systems, Management, Vol. (2), No. (3).
  20. Feldheim, Mary Ann & Liou, Kuotsai/ Tom (1999), Downsizing Trust, Management, Vol. (2), No.(3).
  21. Field B., (2009), Discovering Statistics Using SPSS, 3 Ed., Sage Publication, Ltd.
  22. Filipowski, D., (1993), Don't rush Downsizing: Plan, Plan, Plan, Personnel Journal, Vol. (72), No. (11).
  23. Freeman, Sarah J., & Cameron, Kim S., (1993), Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework, Organization Science, Vol. (4), No. (1).
  24. Gandolfi, Franco, (2005), " How do Organization Implement Downsizing? –An Australian and New Zeal and Study", Contemporary Management Research, Vol. (1), No. (1).
  25. Gandolfi, Franco, (2009), Unraveling Downsizing-What do we Know about the Phenomenon?, Review of International Comparative Management, Vol. (10), Issue (3).
  26. Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David B. and Cardy, Robert, (2005), Management, 2<sup>nd</sup> ed., Published by McGraw-Hill/ Irwin, Inc.
  27. <https://www.uop.edu.jo>.
  28. Huber, George P. & Glick, William H., (1993), Organization Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance, Oxford University Press, New York.
  29. Hussein EL- Omairi, 1999, Evaluating the Role Marketing Managers In the Process of Marketing : The Case of The Textile Industry In Jordan , Journal Of King Abdulaziz University : Economic and Administration, ISSN: 13190997, NO, 13,2, (المكتبة الافتراضية العراقية)
  30. Karake-Shalhoub, Zeinab, (1999), Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility, Quorum Books, West Port.
  31. Luthans, B. C. & Sommer, S. M., (1999), The Impact of Downsizing on Work Place Attitudes, Group and Organization Management, Vol. (24), No. (1).
  32. Maluenda, (2006), Support Effectiveness, Master Thesis, Malardulen University.
  33. Mishra, Aneil K. & Mishra, Karen E., (1994), The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies, Human Resource Management, Vol. (33), No. (2).
  34. Mroczkowski, T. & Hanaoka, M., (1997), Effective Rightsizing Strategies in Japan and America: Is There A Convergence of Employment Practices?, The Academy of Management Executive, Vol. (11).
  35. Murray, Peter, (2003), Organizational Learning Competencies and Firm Performance: Empirical Observation, The Learning Organization, Vol. 10, N. 5.
  36. Nickels, William G., Mchugh, James M., and Mchugh, Susan M, (2002), Under Standing Business, 6<sup>th</sup> ed., Published by McGraw-Hill, Inc.
  37. Noronha, Ernest, & D'Cruz, Premilla, (2006), A Necessary Evil: The Experiences of Managers Implementing Downsizing Programmers, The Qualitative Report, Vol. (11).
  38. Pearce, John & Robinson, Jr, (2007), Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control., 10<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Inc, New York, USA.
  39. Pichault F., (1998), L A Function Des Resource Humans Face Aux Restructuration's, Trios Cas De Downsizing, Paris.
  40. Rivett, P., (1992), Principle Model Bolden, New York, John Wiley & Sons.

41. Saxena, Richa, (2006), Methods for the Study of Downsizing: A Review, Working Paper, No. 2006-12-10, Indian Institute of Management, Ahmed Abad, India.
42. Slack, Nigel, Chambers, Stnart & Johnston, Robert, (2004), Operations Management, 4<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, Inc, Madrid, Spain.
43. Thomas, Edwin C., (2002), The Challenges of Cutback Management, Public Policy & Practice, No. (5).
44. West, Gladys B., (2000), The Effects of Downsizing on Survivors: AMETA-Analysis, Submitted in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor in philosophy in Public Administration and Policy Affairs, Blacksburg, Virginia University.
45. Wheelen, Thomas & Hunger & David, (2004), Strategic Management and Business Policy: Concepts, 9<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
46. Wilkinson, Adrian, (2004), Downsizing, Right Sizing or Dumb Sizing? Quality and Human Resources, in the Management of Sustainability, TQM Journal, (5) October.
47. Winkler, Bethany Lynn, (2003), Organizational Survivors: Perceptions of Conflict and Justice During Downsizing, Submitted in Partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of arts, Texas A & M University.
48. [www.lake.montclair.edu/cibcont/conference/dat/d/Theme7/usa.pdf](http://www.lake.montclair.edu/cibcont/conference/dat/d/Theme7/usa.pdf).
49. Zhang, M. & McCullough, J., (2001), Effect of Learning Information Technology Capability on Business Performance.

### الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع / استبيان  
الأخت الفاضلة / الأخ الفاضل  
تحية طيبة :

انطلاقاً من ثقتنا بدعمكم للبحث العلمي ودراسة في مجال عملكم نضع بين أيديكم الكريمة استبانته البحث الموسوم (تباين تطبيقات المورد البشري باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيح التنظيمي) يرجى التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبيان وذلك بوضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب من وجهة نظركم، مع الإشارة إلى عدم وجود ضرورة لذكر الاسم إذ أن البيانات والمعلومات ستعتمد حصراً للبحث العلمي، مع وافر التقدير.

أ.م.د. أريج سعيد العاني

أ.د. مؤيد يوسف الساعدي

### أولاً: مداخل متعددة لواقع المورد البشري

| ت  | الأسئلة   | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 1  | تستخدم المنظمة مواردها بشكل اقتصادي من حيث الوقت المتاح، ورأس المال البشري، والمكان والمعدات، والأدوات، والمواد الأولية والتجهيزات. |                |         |           |      |             |
| 2  | تطالب الإدارة العليا الأقسام بمقترحات لتقليل الكلف من أجل تقديم الخدمة أو أداء العمل.   |                |         |           |      |             |
| 3  | تشجع المنظمة إبداعات العاملين لتطوير العمل بطرائق مختصرة وبمبسطة وبكف قليلة.  |                |         |           |      |             |
| 4  | تنظر المنظمة باستمرار إلى المنافسين في نفس الخدمة وإلى حاجات السوق، وما يطرأ عليهما لتشجيع الإبداعات في تقديم الخدمة.               |                |         |           |      |             |
| 5  | تهتم الإدارة باتاحة فرص تشخيص مشكلات العمل وتقديم الآراء والحلول لها.   |                |         |           |      |             |
| 6  | تطبق المنظمة آليات تعاون لتبادل المعرفة مع منظمات مماثلة.   |                |         |           |      |             |
| 7  | يحضر العاملين محاضرات وعروض مركزية تقدمها المنظمة بين حين وآخر  |                |         |           |      |             |
| 8  | توجد آليات لنقل المعرفة والمقترحات بين العاملين في جميع أقسام المنظمة.  |                |         |           |      |             |
| 9  | توفر المنظمة فرص التعلم والتدريب من خلال منح إجازات دراسية.   |                |         |           |      |             |
| 10 | يتبادل العاملون نقل القصص والروايات والأحاديث عن طبيعة عمل المنظمة.   |                |         |           |      |             |
| 11 | يعد العمل الفرقي ممارسة شائعة في المنظمة.   |                |         |           |      |             |
| 12 | تقوم الإدارة بأعمال مستمرة لكافة الأقسام والذي يؤكد على أهمية   |                |         |           |      |             |

| ت  | الأسئلة   | لا اتفق تماما | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماما |
|----|---|---------------|---------|-----------|------|------------|
|    | الجودة والتحسين المستمر.  |               |         |           |      |            |
| 13 | تؤمن الإدارة بان الجودة مسؤولية مشتركة بينها وبين أقسامها.  |               |         |           |      |            |
| 14 | تؤمن الإدارة بأهمية البرامج التدريبية في مجال تحسين الجودة.   |               |         |           |      |            |
| 15 | تعد الإدارة مبدأ رضا العاملين جزء من متطلبات تطبيق الجودة.  |               |         |           |      |            |
| 16 | تنظر الإدارة إلى تحسين وتطوير الخدمات على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري إلى أدناه.      |               |         |           |      |            |
| 17 | تلجأ المنظمة إلى خفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المنظمات المشابهة.                                   |               |         |           |      |            |
| 18 | توظف المنظمة خبرات العاملين الأكفاء في تخفيض كلف الإنتاج.   |               |         |           |      |            |
| 19 | تحرص المنظمة على اختيار الموردين على أساس السعر.  |               |         |           |      |            |
| 20 | تستفيد المنظمة من الشراء بكميات كبيرة في خفض السعر.   |               |         |           |      |            |
| 21 | تعمل المنظمة على تقليل الكلف من خلال السيطرة على الخزين.  |               |         |           |      |            |
| 22 | تقلل المنظمة كلف الصيانة فيها مع المحافظة على الجودة.   |               |         |           |      |            |
| 23 | تعتمد عملية إنتاج المنتجات على حاجات الزبائن وإمكانات المنظمة.  |               |         |           |      |            |
| 24 | تحرص المنظمة على توفير منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين.                     |               |         |           |      |            |
| 25 | تأخذ المنظمة بعين الاعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمها لمنتج جديد.                       |               |         |           |      |            |
| 26 | توجد لدى المنظمة سياسة متنوعة للأسعار، تتلاءم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة.                         |               |         |           |      |            |
| 27 | تهدف المنظمة من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاتها بسعر مناسب إلى المستهلكين.                          |               |         |           |      |            |
| 28 | تقوم المنظمة بتوفير معلومات عن درجة استجابة المستهلكين للتغيرات في أسعار المنتجات.                      |               |         |           |      |            |
| 29 | الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية للمنظمة التي تتفوق من خلالها على المنافسين |               |         |           |      |            |
| 30 | تسعى المنظمة من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة.                             |               |         |           |      |            |
| 31 | تهدف المنظمة من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزها عن منافسيها.   |               |         |           |      |            |
| 32 | تقوم المنظمة بعمل حملات دعائية وإعلانية لمنتجاتها من وقت لآخر.  |               |         |           |      |            |
| 33 | تعطي المنظمة اهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والمنظمة                      |               |         |           |      |            |
| 34 | تعمل المنظمة على إيصال منتجاتها إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين.                                  |               |         |           |      |            |
| 35 | تسعى المنظمة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.   |               |         |           |      |            |
| 36 | من السهولة الحصول على منتجات المنظمة من قبل المشترين  |               |         |           |      |            |
| 37 | تعطي المنظمة اهتماماً كبيراً لابتكار منتجات جديدة.  |               |         |           |      |            |
| 38 | تأخذ المنظمة بأراء الزبائن عند تطوير منتجات جديدة.  |               |         |           |      |            |
| 39 | يتم إشراك رؤساء الأقسام في عمليات تطوير وتحسين المنتجات.  |               |         |           |      |            |
| 40 | يمكن للمنظمة تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب.                               |               |         |           |      |            |
| 41 | تسعى المنظمة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية.                              |               |         |           |      |            |
| 42 | تعمل المنظمة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد اكبر من الزبائن.  |               |         |           |      |            |
| 43 | تقوم المنظمة بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.             |               |         |           |      |            |
| 44 | تعطي المنظمة اهتمام واسع للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن.                             |               |         |           |      |            |
| 45 | تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن.                        |               |         |           |      |            |
| 46 | تحرص المنظمة على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمة في الوقت المناسب.                         |               |         |           |      |            |
| 47 | في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يجري اتخاذ الإجراء  |               |         |           |      |            |

| ت  | الأسئلة  | لا اتفق تماما | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماما |
|----|--|---------------|---------|-----------|------|------------|
|    | التصحيحي بما يضمن رضا الزبائن.                                     |               |         |           |      |            |
| 48 | رضا الإدارة من خلال زيادة عوائد استثماراتها                        |               |         |           |      |            |
| 49 | القدرة على تحقيق النمو في المبيعات.                                |               |         |           |      |            |
| 50 | رضا المستهلك من خلال توافر السلعة بالنوعية والسعر المناسب .        |               |         |           |      |            |
| 51 | النمو في نسب التحديث التكنولوجي والآتمة .                          |               |         |           |      |            |
| 52 | يتسم الهيكل التنظيمي بقله مستوياته التنظيمية.                      |               |         |           |      |            |
| 53 | توجد إمكانية لإلغاء بعض الوظائف أو الوحدات.                        |               |         |           |      |            |
| 54 | تتحقق تغذية راجعة سريعة لمتخذ القرارات بسبب رقابة الهيكل التنظيمي. |               |         |           |      |            |
| 55 | يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة مرونة وسرعة في الاتصالات.             |               |         |           |      |            |
| 56 | يوجد وقت فراغ كبير لدى بعض العاملين .                              |               |         |           |      |            |

### ثانيا: استراتيجيات الترشيح التنظيمي

| ت  | الأسئلة  | واطي جدا | واطي | معتدل | عالي | عالي جدا |
|----|--|----------|------|-------|------|----------|
| 1  | تلجأ المنظمة إلى إتباع سياسة التناقص الطبيعي عندما لا تتطلب الظروف التي تواجهها المنظمة التخفيض السريع والكبير للأيدي العاملة.             |          |      |       |      |          |
| 2  | تتبع المنظمة سياسة التناقص الطبيعي عندما تستطيع استيعاب تكلفة الموارد البشرية لفترة لاحقة مؤقتة.   |          |      |       |      |          |
| 3  | يفضل أغلب العاملين التقديم للتقاعد المبكر مقابل حوافز مادية تقدم لهم.  |          |      |       |      |          |
| 4  | يلجأ العاملون في المنظمة إلى التقاعد المبكر بسبب عدم رغبتهم في العمل فيها أو للعمل في منظمات أخرى.   |          |      |       |      |          |
| 5  | يعتقد العاملون أن المنظمة تلجأ إلى تخفيض الأجور أو تجميدها لفترة محددة بسبب تدهور موقفها المالي.   |          |      |       |      |          |
| 6  | يتقبل أغلب العاملين إتباع المنظمة لسياسة تخفيض الأجور لفترة محددة ومن ثم إعادتها إلى العاملين بمثابة قروض.                                 |          |      |       |      |          |
| 7  | يهتم العاملون بإعادة تدريبهم وتأهيلهم للقيام بمهارات أخرى وممارسة مهن أخرى في المنظمة.   |          |      |       |      |          |
| 8  | يسعى أغلب العاملين إلى مساعدة الإدارة العليا في سد النقص الموجود في عدد العاملين بالأقسام الأخرى.  |          |      |       |      |          |
| 9  | يتفهم العاملون قيام الإدارة بإعادة توزيعهم على الوحدات والأقسام الأخرى عند الحاجة لذلك.  |          |      |       |      |          |
| 10 | يرغب الأفراد العاملين في المنظمة باكتساب مهارات متنوعة ومختلفة من خلال إعادة توزيعهم على الوحدات والأقسام الأخرى في المنظمة.               |          |      |       |      |          |
| 11 | يتمتع الأفراد بمهارات متنوعة وقدرات عالية بحيث تجعل من الصعب على الإدارة العليا الاستغناء عنهم عند الحالات الطارئة.                        |          |      |       |      |          |
| 12 | يفضل العاملون القيام بكل الأعمال المناطة بهم وتحمل المسؤولية بعدد أقل من العاملين.   |          |      |       |      |          |
| 13 | تؤثر عملية تسريح العاملين بشكل سلبي على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين.  |          |      |       |      |          |
| 14 | يتمتع العاملون بالروح الرياضية والتفهم العالي عند قيام المنظمة بإتباع سياسة تسريح العاملين.  |          |      |       |      |          |
| 15 | يتفهم أغلب العاملين قيام المنظمة بإلغاء وظائف معينة غير أساسية وإنما داعمة للنشاط الأساسي لها.   |          |      |       |      |          |
| 16 | يفضل العاملون الحصول على الخدمات غير الأساسية من منظمات أخرى خارجية وبكف أقل وتركيز اهتمام المنظمة على الوظائف والأنشطة الأساسية فقط.      |          |      |       |      |          |
| 17 | يفضل العاملون قيام الإدارة العليا بدمج وحدتين أو أكثر في وحدة واحدة عندما تكون الأنشطة فيها متشابهة وتقوم بنفس الوظائف.                    |          |      |       |      |          |
| 18 | يهتم الأفراد في المنظمة بتقليص حجمها وان لا تعاني من الترهل وبالتالي تخفيض التكاليف الإدارية وتقليل الأخطاء وغيرها من الفوائد.             |          |      |       |      |          |
| 19 | يتفهم العاملون قيام المنظمة بعملية التوسع الوظيفي من خلال زيادة المهام في الوظيفة الواحدة مما يغني الفرد ويضعه أمام أهمية العمل ومسؤوليته. |          |      |       |      |          |

| ت  | الأسئلة   | واطن جدا | واطن | معتدل | عالي | عالي جدا |
|----|---|----------|------|-------|------|----------|
| 20 | لا يمانع الأفراد إشغالهم أكثر من وظيفة من أجل تحريك قدراتهم الكاملة غير المستخدمة في الأداء من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.        |          |      |       |      |          |
| 21 | يتقبل العاملون قيام الإدارة بتخفيض ساعات العمل الأساسية والعمل بنظام ساعات العمل المرنة مقابل تقاضيهم اجر اقل.                              |          |      |       |      |          |
| 22 | يستوعب اغلب العاملين قيام المنظمة باتباع سياسة تخفيض ساعات العمل لتحقيق منافعتها وزيادة قدرتها التنافسية.                                   |          |      |       |      |          |
| 23 | يهتم العاملون بزيادة أرباح المنظمة وتقليل تكاليفها حتى لو تطلب ذلك استبعاد بعض خطوط الإنتاج غير المربحة.                                    |          |      |       |      |          |
| 24 | يتفهم العاملون إغلاق المنظمة لأحد فروعها أو خطوطها الإنتاجية مقابل تعويضات تدفعها المنظمة للعاملين المستعدين.                               |          |      |       |      |          |
| 25 | يتقبل العاملون قيام الإدارة العليا بتغيير ثقافتها السائدة التقليدية والتوجه نحو ثقافة أخرى أكثر مرونة كثقافة الجودة والتحسين المستمر.       |          |      |       |      |          |
|    | استعداد اغلب العاملين للتخلي عن بعض الممارسات والطقوس والسمات الخاصة بالمنظمة من أجل مصلحتها  |          |      |       |      |          |
| 27 | يعتقد العاملون أن الإدارة تهتم باعطاءهم فرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم حول الكيفية التي تتم من خلالها عملية الترشيح.                           |          |      |       |      |          |
| 28 | أثناء عملك في المنظمة هل لاحظت أن القرار الإداري المتعلق بالترشيح هو قرار جماعي يسهم فيه النظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره.             |          |      |       |      |          |
| 29 | يساعد العاملون الإدارة العليا بتنفيذ فلسفة التحسين المستمر على العناصر المختلفة في المنظمة.   |          |      |       |      |          |
| 30 | تهتم الإدارة بتحسين العمليات وإجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات ذات نفس النشاط.   |          |      |       |      |          |
| 31 | يهتم العاملون بتحقيق التحسينات في جميع الجوانب في المنظمة حتى لو تطلب ذلك تغيير اتجاهاتهم وقيمهم التي اكتسبوها في حياتهم.                   |          |      |       |      |          |
| 32 | استعداد العاملين في المنظمة بتعزيز اتجاهاتهم الايجابية وتغيير السلبية منها من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة في عملية الترشيح.          |          |      |       |      |          |
| 33 | تحدد إجراءات تنفيذ الترشيح في المنظمة بناءً على مقترحات العاملين في المستوى التشغيلي.   |          |      |       |      |          |
| 34 | تهتم الإدارة العليا بدراسة مقترحات العاملين في المستويات المختلفة في المنظمة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالترشيح الوظيفي.                  |          |      |       |      |          |
| 35 | يتفهم الأفراد أن نجاح تنفيذ عملية الترشيح في المنظمة يتطلب الاتصالات المفتوحة مع الأطراف الخارجية والأخذ بآرائهم وأفكارهم حول الأنشطة فيها. |          |      |       |      |          |
| 36 | يرغب العاملون بالتعامل والتنسيق مع الأطراف الخارجية كالمجهزين والزبائن والمكاتب الاستشارية وغيرها للاستفادة من آرائهم لمصلحة المنظمة.       |          |      |       |      |          |

## الملحق (2)

### علاقة الترشيح التنظيمي ببعض المفاهيم الإدارية

| المفاهيم و مجالات المقارنة | الترشيح                    | التحجيم الأنسب      | إعادة الهندسة       | إعادة الهيكلة                   | إدارة الجودة الشاملة      | المقارنة المرجعية   | الأتمتة           | الهدم الخلاق                    | الإبداع           |
|----------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------------|---|-------------------|---------------------------------|-------------------|
| مجالات البحث               | الصناعة، المنظمة، العاملين | حجم الموارد البشرية | كل شيء في المنظمة   | العلاقات بين المستويات الإدارية | احتياجات ومتطلبات الزبائن | الأدوار، المنتجات، نظم التصنيع، إدارة البيئة، الاستجابة للزبائن | التطبيقات التقنية | عمليات المنظمة وهيكلها التنظيمي | كل شيء في المنظمة |
| النتائج المحتملة للتغيير   | سريعة، تدريجية             | تراكمية، تدريجية    | باهرة، سريعة، جذرية | تراكمية، تدريجية                | تراكمية، تدريجية          | تحسينات وتطويرات تراكمية، تدريجية                               | تراكمية، تدريجية  | تراكمية، تدريجية                | تحسينات وتطويرات  |

| الفترة الزمنية للتغيير              | قصيرة، متوسطة، طويلة   | متوسطة  | قصيرة  | متوسطة  | طويلة  | متوسطة   | طويلة   | متوسطة  | طويلة  |
|-------------------------------------|--|---|--|---|--|--|---|---|--|
| المسؤولية الإدارية                  | مسؤولية جميع العاملين في المنظمة   | الإدارة العليا  | الإدارة العليا   | الإدارة التنفيذية، فرق العمليات   | كل فرد في المنظمة مسؤول عن الجودة  | الإدارة العليا   | الإدارة العليا  | الأبحاث والتطوير، الموهوبين والمبتكرين  | طويلة  |
| نطاق التغيير                        | العاملين، المستويات والوظائف، الثقافة  | العاملين، المهام الوظيفية   | المهام والإجراءات الخاصة بالعمل  | العمليات  | المستوى الكلي للمنظمة ووظائفها الأساسية                                  | معايير الأداء، خدمة الزبون   | العملية الإدارية  | العمليات، الهياكل التنظيمية   | المنتجات، الأفكار  |
| الإستراتيجيات أو التقنيات المستخدمة | إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية، إستراتيجية إعادة تصميم العمل، الإستراتيجية النظامية  | إعادة توزيع العمل، دوران العمل، تدريب وتطوير العاملين                           | إستراتيجية الترشيق، إعادة الهيكلة، المقارنة المرجعية   | التصاميم الهيكلية، التقنيات التقليدية   | تقانة معلوماتية متطورة   | التخطيط، التحليل والقياس، التكامل، التنفيذ، النضوج   | CAD CAM CIM   | التفكير الإستراتيجي، التغيير المنظمي، الإبداع   | العقل البشري   |
| التوجه                              | إلى الداخل   | إلى الداخل  | نحو الخارج   | إلى الداخل  | إلى الداخل   | إلى الداخل   | إلى الداخل  | نحو الخارج  | نحو الداخل والخارج   |
| فكرة المفهوم                        | تقليص حجم العاملين وإزالة المستويات غير الضرورية في المنظمة  | تقييم استباقي ومستمر لعدد العاملين للوصول إلى العدد المثالي الذي تحتاجه المنظمة | إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإدارية والإستراتيجية في المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف وطموحات المنظمة                              | عملية إحداث تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمي للمنظمة وإعادة توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات | التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة                               | بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في ميدان العمل نفسه الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها | إنجاز المهام على المكانن لضمان استمرارية تشغيلها أوتوماتيكياً | هو أن تبادر المنظمة في التغيير نحو التطوير وتنشأ بالمستقبل وظروف البيئة الخارجية قبل وقوع الأحداث لكي تكون في مأمون من التقلبات والثبات في بيئة العمل | توليد طرق وأساليب مفيدة لإحجاز الأعمال                     |
| أهداف المفهوم                       | تخفيض التكاليف الإدارية، تحسين الكفاءة والإنتاجية، زيادة القدرة التنافسية، تعزيز تشجيع الريادة، تحسين الأداء، جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة، وأكثر قدرة للتجاوب مع متطلبات البيئة الديناميكية بسبب حاجة المنظمة للإبداع والتجديد واستمرار التطوير | تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، تحسين تنافسية المنظمة                          | تهدف إلى تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست تدريجية في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والتي تصب جميعها في تحسين تنافسية وأداء المنظمة | تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة سرعة اتخاذ، تخفيض التكاليف التشغيلية  | تحسين الربحية والتنافسية، تقليل التكاليف، تقليل الوقت الضائع، رضا الزبون | التعرف على أفضل التطبيقات في المنظمات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية      | زيادة سرعة الاستجابة، الدقة، تخفيض تكاليف العمل               | بناء هيكل تنظيمي كفوء اقتصادياً للمنظمة وبشكل علمي، زيادة قدرة المنظمة على المنافسة بكفاءة في ظل الاقتصاد العالمي                                     | زيادة القدرة التنافسية، تحسين الربحية، زيادة الحصة السوقية |

الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى المصادر الآتية:

(خوشناو، آراس قادر حمد أمين، 2000: 32-33) و(القصيمي، محمد مصطفى عبد القادر، 2001: 34) و(محجوب، بسمان فيصل، 2003: 45) و(العامري، صالح مهدي حسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، 2007: 375) و(رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهنش، 2008: 156-157) و(الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، 2009: 277) و(جواد، شوقي ناجي، 2010: 181) و(الغالبي، طاهر محسن محمود، وصالح، أحمد علي، 2010: 43) و(Stevenson, William J., 2007: 233)