

الترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة

دراسة حالة في (معمل سمنت الكوفة)

الأستاذ الدكتور مؤيد عبد الحسين الفضل و الباحث ضرغام علي مسلم
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

ان الغرض من البحث هو بيان الدور الذي يمكن ان تلعبه استراتيجيات الترشيح الوظيفي في مواجهة الانهيار التنظيمي ، وتم اختيار معمل سمنت الكوفة كمجتمع للبحث لكونه من المنظمات التي تعاني من مشكلة ازدياد أعداد العاملين وكانت عينة البحث عينة عمدية بلغ عددها (١٠٠) شملت رؤساء الأقسام ومدراء الشعب في المعمل لكونهم ممن يشارك في عملية اتخاذ القرارات على اعتبار ان قرار الترشيح الوظيفي يعد قراراً استراتيجياً ينبغي ان تدرس فيه كافة الظروف المتعلقة بالمنظمة. واعتمد البحث على خمسة استراتيجيات للترشيح الوظيفي تمثلت بـ (استراتيجية تخفيض العاملين وإستراتيجية إعادة تصميم العمل والإستراتيجية الشاملة وإستراتيجية إيقاف التوظيف والمناورة بالعمل الإضافي والعقود وإستراتيجية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية) كما تبنت البحث خمسة مؤشرات للانهيار التنظيمي وهي (انخفاض الخبرة الإدارية والفنية وانخفاض هامش الربح والعوامل الإستراتيجية والعوامل التنظيمية والعوامل البيئية)

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية منها ما أظهرته المقابلات الشخصية المباشرة مع القيادات الإدارية و إجابات العينة التي أشارت الى وجود فائض كبير لأعداد العاملين في معمل سمنت الكوفة .

وقد أوصى البحث بمجموعة من التوصيات النظرية والعملية منها ضرورة تفعيل دور القطاع الخاص من أجل استيعاب أعداد الخريجين من كافة الاختصاصات ، مع ضمان الحقوق الوظيفية لهم بما يعادل أقرانهم في الوظائف الحكومية .

Abstract

The current study starts to clarify the role that the Job downsizing strategies might play in facing the organizational burnout. Kufa Cement Plant was selected as a study community as it is one of the organizations that suffer this problem, the study sample is a deliberate one of (100) workers of the departments` heads and the branches managers as they participate in making decisions considering that the downsize decision is a strategic one with which all the organization conditions should be studied.

The study adopts five Job downsizing strategies:- (decreasing the workers` number strategy, re-designing business strategy, the comprehensive strategy, stop employing ,overtime and contract strategy, and the optimum use of the human resources strategy).

It also adopts five indications of the burnout :- (decline in the administrative and technical experience, decline in the profit, the strategic factors, the organizational factors and the environmental factors).The results show a relation and a significant effect, represented by the downsize strategies, to restrict the burnout indications in the studied organizations.

The study obtained a number of the theoretical and practical conclusions that appear by the personal interviews with the administrative leadership and the sample answers that refer to a large over number of workers in Kufa Cement Plant.

The study recommends the necessity of activating the private sector role in employing the graduates of all fields and securing their job rights to equalize their peers in the governmental jobs.

المقدمة

تسعى المنظمات عادة الى تحقيق النجاح والتفوق الدائم في أدائها من أجل أن تحافظ على موقعها التنافسي مع وجود منظمات أخرى تسعى لنفس الهدف ، ومن اجل تحقيقه تقوم تلك المنظمات بإتباع استراتيجيات مدروسة تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الاعمال اليوم .

ويختلف نوع الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها وفقاً لتخصص المنظمة وبيئة عملها والأسواق التي تنشدها ،وتعد استراتيجية تخفيض التكاليف من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها كثير من المنظمات الإنتاجية من اجل خفض كلفة المنتج الخاص بالمنظمة لتمثل ميزة تنافسية تعمل على جذب كثير من الزبائن إليها ، ولما كانت رواتب وأجور العاملين تشكل النسبة الأكبر من التكاليف التشغيلية للعديد من المنظمات صار من الواجب على تلك المنظمات إتباع خطط واستراتيجيات مدروسة تعمل على الحد من ازدياد أعداد العاملين فوق حاجتها الطبيعية ، ومن هنا جاءت مشكلة البحث التي تبنت متغيرين رئيسيين هما الترشيح الوظيفي والانهيال التنظيمي على اعتبار ان عدم إجراء عملية الترشيح الوظيفي في المنظمات التي تعاني من مشكلة ازدياد أعداد العاملين فيها فوق حاجتها الطبيعية يؤدي الى تدهور أوضاعها وبالتالي يصل بها الى حالة الانهيال التنظيمي ، وتضمن المتغير المستقل (الترشيح الوظيفي) على خمسة استراتيجيات تمثلت بـ (استراتيجية تخفيض العاملين ، إستراتيجية إعادة تصميم العمل، الإستراتيجية الشاملة، إستراتيجية إيقاف التوظيف والمناورة بالعمل الإضافي والعقود وإستراتيجية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية) ، أما المتغير التابع (الانهيال التنظيمي) فتضمن خمسة مؤشرات تمثلت بـ(انخفاض الخبرة الإدارية والفنية ،انخفاض هامش الربح ،العوامل الإستراتيجية ،العوامل التنظيمية والعوامل البيئية) .

وتبلورت فكرة البحث حول التساؤل الرئيس الذي ينص على (هل يوجد هناك علاقة ارتباط وتأثير لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي للحد من ظهور مؤشرات الانهيال التنظيمي؟).

وعلى أساس هذا التساؤل تمت صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث ، تم تجسيد مشكلة البحث وفرضياتها في نموذج فرضي تم اختباره إحصائياً ضمن البحث.

المنهجية العلمية للبحث

أولاً- مشكلة البحث

في المدة الحالية وبالذات بعد عام ٢٠٠٣ أصبحنا نعمل في بيئة تتسم بحالة من الإغراق السوقي وعدم وجود الحماية الكمركية ، إذ لم تعد تلك الشركات قادرة على مواجهة هذا الواقع الجديد ويعود سبب ذلك إلى وجود أبعاد للمشكلة تنقسم إلى بعد إنتاجي و بعد سياسي وكما يأتي:

١- البعد الإنتاجي للمشكلة -

وذلك بسبب تقادم العمليات الإنتاجية ونظام العمل الذي لم يعد يواكب ما يجري الآن في الشركات العالمية والإقليمية المتطورة.

٢- البعد السياسي للمشكلة-

إذ أصبحت الشركة ملاذاً لأعداد هائلة من العاملين تم تعيين كثير منهم وفق تجاذبات وتوافقات سياسية واجتماعية .

واستناداً لهذا النوع من المشكلات أصبحت الشركة قيد البحث تعمل وتنتج وفق مؤشرات ومقاييس لا تستند على أسس علمية ، مما أدى إلى ظهور مشاكل متعددة من بينها ما يأتي:

١- مشكلة الترهل الوظيفي

٢- مشكلة البطالة المقنعة .

و لم تعد الشركة قادرة على تغطية أجور العاملين من العوائد المتحققة ناهيك عن تعرض الشركة إلى خسائر بسبب عدم إمكانية البيع في ظل وجود منتجات منافسة بأسعار أدنى وبجودة أعلى، استناداً إلى ما ورد أعلاه من عناصر ومكونات مشكلة البحث فان ذلك يؤسس لتساؤل رئيس وهو هل ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين إستراتيجيات الترشيح الوظيفي ومؤشرات الانهيار التنظيمي؟

ثانياً- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع والذي يدور حول إيجاد السبل الكفيلة التي من شأنها ان تساهم في حل مشكلة الانهيار التنظيمي التي تهدد المنظمات بصورة عامة .

ويشير (Tsai & Shih, 2005:1) ان عملية الترشيح الوظيفي تعد واحدة من الاستراتيجيات الإدارية الأكثر اهتماماً في عالم المال والأعمال وذلك لانها تعد أحد استراتيجيات تحسين أداء الشركات ،وقد اعتمد ترشيح حجم الشركات كإستراتيجية لإدارة التغيير لأكثر من عقدين من الزمن وتم تنفيذ ذلك في المقام الأول من قبل الشركات التي تعاني من الظروف الاقتصادية الصعبة) ومع ذلك ، فمنذ

منتصف ١٩٩٠ S، أصبحت استراتيجية الترشيح الرائدة في مجال الاختيار للعديد من الشركات في جميع أنحاء العالم، يذكر ان الدافع الرئيسي لمعظم جهود الترشيح هو الرغبة في تخفيض التكاليف المباشرة وزيادة مستويات الكفاءة والإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية (Gandolfi, 2008:3) .

بقدر تعلق الأمر بمعمل سمنت الكوفة فان عملية الترشيح الوظيفي تسهم بشكل أو بآخر في تخفيف المعاناة التي تتعرض بعض المنظمات جراء ازدياد النفقات التشغيلية وبالتالي زيادة النفقات العامة الأمر الذي ينعكس سلباً على أسعار المنتجات المقدمة للزبائن .

كما ان ازدياد أعداد الموظفين قد يجعل المنظمة في وضع تكون غير قادرة فيه على تحمل كافة التكاليف والنفقات الخاصة بتلك الأعداد ناهيك عن تفاقم المشاكل و الصعوبات الإدارية جراء هذا الازدياد الأمر الذي يسهم في تدهور أوضاع المنظمة بما يعزز من احتمالية فشلها وبالتالي إلى حدوث الانهيار التنظيمي فيها وخسارتها للحصة السوقية والميزة التنافسية مما يؤدي ذلك إلى خروجها من الأسواق.

ثالثاً-أهداف البحث

يمكن توضيح الأهداف التي يسعى البحث الحالي لتحقيقها هي كالاتي .:

- ١- تقويم واقع حال المؤشرات التي تشير إلى إمكانية حدوث الانهيار التنظيمي في المنظمة المبحوثة
- ٢- تحديد العلاقة والأثر بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي من جهة وإمكانية الحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي من جهة أخرى في المنظمة المبحوثة.
- ٣- بيان التحليل والإمكانات النوعية والكمية لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي ومدى ملائمتها لواقع حال معمل سمنت الكوفة باعتباره دراسة حالة يمكن أن تعمم على باقي معامل الشركة العامة للسمنت الجنوبية وذلك لمواجهة الانهيار التنظيمي .

رابعاً-منهج البحث

اعتمدت البحث على منهج دراسة الحالة ،وتعد دراسة الحالة من الطرق التي يمكن استخدامها في البحوث ،وتعرف دراسة الحالة بأنها دراسة تفصيلية ومكثفة لحالة أو عدد محدود من الحالات المرتبطة ببعضها البعض ، كما تفيد دراسة الحالة بصفة خاصة في المواقف التي تتطلب الماماً عميقاً بالظروف المحيطة بالبحث والعمليات التي يتضمنها ، ويرى البعض ان لدراسة الحالة أهمية وفائدة كبيرة في المواقف التي يواجه فيها الباحث مشكلة بحثية تتعدد العوامل (المتغيرات) المرتبطة بها (أبو جمعة، ٢٠٠٩: ١٤٧).

خامساً- فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين رئيسيتين وهما كما يأتي:

الفرضية الأولى:

فرضية العدم (H0١) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي ومؤشرات الانهياء التنظيمي.

الفرضية البديلة (H11) : توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي والحد من مؤشرات الانهياء التنظيمي .

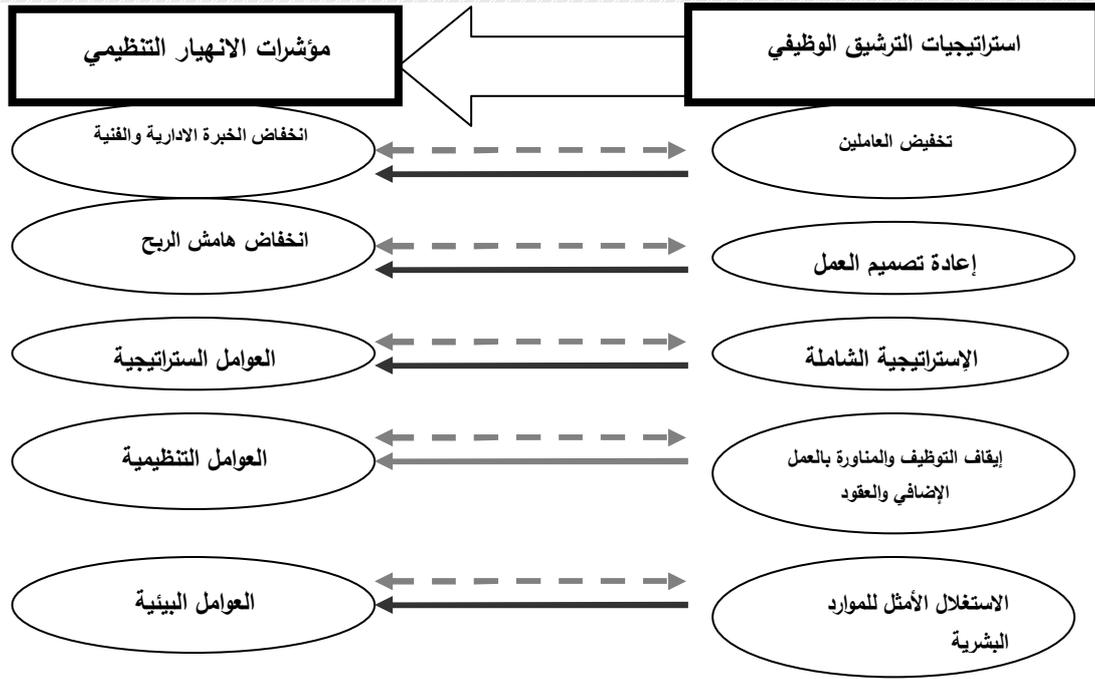
الفرضية الثانية

فرضية العدم (H0٢) : لا توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي من مؤشرات الانهياء التنظيمي.

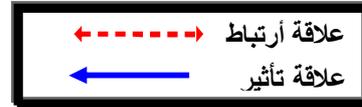
الفرضية البديلة (H12) : توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي ومؤشرات الانهياء التنظيمي.

سادساً- المخطط الفرضي البحث

ان مخطط البحث الفرضي يربط بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي مع مؤشرات الانهياء التنظيمي و ذلك من اجل بيان دور تلك الاستراتيجيات في مواجهة مؤشرات الانهياء التنظيمي وكما هو واضح في الشكل (١) :



الشكل (١) // المخطط الفرضي للبحث



سابعاً- مجتمع وعينة البحث

لقد وقع الاختيار على معمل سمنت الكوفة لتكون هي المنظمة المبحوثة وهي الحالة التي يتم دراستها مع إمكانية تعميم النتائج على باقي المعامل التابعة للشركة العامة للسمنت الجنوبية. ولعل السبب الأبرز الذي دعا الباحث إلى هذا الاختيار هو معاناة معمل سمنت الكوفة من مشكلة تزايد أعداد العاملين والذي يعود إلى أسباب متعددة وقد لمسنا هذه المشكلة من خلال زيارات الباحث إلى المعمل المذكور ومقابلاته مع بعض من عاملها والاطلاع على السجلات الخاصة بأعداد العاملين و مقارنة تلك الأعداد مع هيكلية المعمل.

وبما ان قرارات الترشيق الوظيفي تعد قرارات جوهرية ومحورية مهمة في المنظمة لذا تم اختيار مجتمع البحث من القيادات أصحاب القرار في المعمل ، وبناءً على هذا الأمر تم اعتماد أسلوب العينة العمدية لهذه البحث ، يشار إلى ان أسلوب العينة العمدية أو الغرضية كما يسميها البعض يتم عن طريق السحب غير العشوائي من المجتمع وحسب غرض الباحث وتستخدم في الحالات التي يراد

منها الحصول على تقديرات تقريبية لتكوين فكرة سريعة عن مشكلة معينة أو لاختبار الاستثمار الإحصائية للتأكد من صلاحيتها(صبري، ٢٠٠٦: ٢٤)، كذلك يتم في هذا الأسلوب اختيار أفراد العينة بناء على الخبرة الشخصية (جودة، ٢٠٠٩: ٣١) ونظراً إلى ان أعداد رؤساء الأقسام ومدراء الشعب في المعمل يبلغ ١٠٩ لذا تم اختيار هذا العدد بأكمله ليمثل عينة البحث.

وعلى هذا الأساس تم توزيع (١٠٩) استمارة استبيان على رؤساء الأقسام ومدراء الشعب و كان عدد المستجيبين (١٠٠) موزعين على (١٩) رئيس قسم و(٨١) مدير شعبة ليمثل هذا العدد الصيغة النهائية لعينة البحث علماً ان العدد الكلي لرؤساء الأقسام ومدراء الشعب في معمل سمنت الكوفة هو (٢١) رئيس قسم و(٨٨) مدير شعبة .

يشار إلى ان نسبة الذكور في عينة البحث بلغت (٩٤%) من المجموع الكلي للعينة مقابل (٦%) للإناث ويرجع السبب في هذا التفاوت إلى ان عينة البحث شملت مسؤولي الأقسام والشعب وغالباً ما تعطى تلك المناصب للذكور وخاصة في المنظمات الإنتاجية.

وفيما يلي وصف لعينة البحث حسب الجنس والعمر والتحصيل الدراسي وسنوات الخدمة والموقع الوظيفي وكما هو موضح في الجدول (١):

الجدول (١) وصف عينة البحث

الجنس		ذكر		أنثى					
عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة				
٩٤	٩٤ %	٦	٦ %						
العمر									
من ٣٠-٢٠		٤٠-٣١		٥٠-٤١		٦٠-٥١		٦٠ فأكثر	
عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة
٣	٣ %	٤١	٤١ %	٤٦	٤٦ %	٨	٨ %	٢	٢ %
سنوات الخدمة									
من ٥-١		١٠-٦		١٥-١١		٢٠-١٦		٢١ فأكثر	
عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة
٣	٣ %	٢٦	٢٦ %	٣٥	٣٥ %	١٩	١٩ %	١٧	١٧ %
التحصيل العلمي									
ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية	
عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة
١	١ %	١	١ %	٨٣	٨٣ %	١٠	١٠ %	٥	٥ %
الموقع الوظيفي									
رئيس قسم		مدير شعبة							
عدد	النسبة	عدد	النسبة						
١٩	١٩ %	٨١	٨١ %						

ثامناً- قياس ثبات مقاييس البحث:

لغرض التحقق من ثبات مقاييس البحث ، فقد تم اختبار معامل ارتباط ألفا (rt) الذي يطلق عليه معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وكذلك تم استخدام (معامل ارتباط التجزئة النصفية) للوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث وفي هذا الصدد تعد قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من 0.57 ، في البحوث الإدارية والسلوكية والتربوية ومعامل ارتباط التجزئة النصفية، مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من ٠.٦٧ (الجلبي، ٢٠٠٧: ١١٢). والجدول (٢)، يوضح نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث استناداً على بيانات استمارات الاستبيان الخاصة بعينة البحث البالغ عددهم (١٠٠) من رؤساء الأقسام ومدراء الشعب في معمل سمنت الكوفة والتي تم ذكر تفاصيلها في الجدول (١) .

الجدول (٢)/اختبار صدق وثبات مقياس البحث ودقة اجابات أفراد عينة البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل التكرار ونباخ	النسبة المئوية والثبات (%)	معامل التجزئة النصفية ارتباط
١	الترشيح الوظيفي	٢٥	٠.٧٩٣	%٧٩.٣	٠.٧٥٦
٢	الانتهيار التنظيمي	٢٥	٠.٦٩٣	%٦٩.٣	٠.٦٩٤
٣	كافة المتغيرات	٥٠	٠.٨٣٩	%٨٣.٩	٠.٧١٥

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة بالجدول (٢)، بان معاملات ألفا كرونباخ على المستوى الإجمالي والفرعي أكبر من (٠.٥٧) ومعاملات التجزئة النصفية على المستوى الإجمالي والفرعي أكبر من (٠.٦٧) نستنتج من ذلك ان القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات مطمئنة .

المبحث الأول**الجانب النظري للبحث****أولاً- الترشيح الوظيفي**

حين نتكلم عن الترشيح الوظيفي تتبادر إلى الأذهان العديد من المفاهيم ، خصوصاً و أن كلاً يراها من وجهة نظره الخاصة ، التي تعكس رؤيته لهذا المفهوم ، فالعاملون مثلاً يرونه اتجاهاً يهدد مستقبلهم وأمنهم الوظيفي ، أما المديرون فيرونه عملية من شأنها أن تقلص من سلطتهم ونفوذهم ، باعتبار زيادة عدد العاملين الذين يقعون تحت إشرافهم يعكس حجم و أهمية العمل الذي تؤديه إدارتهم ، وبالتالي تعكس مدى ما يتمتع به هؤلاء من سلطات و نفوذ ، في حين ينظر إليها رئيس مجلس الإدارة على أنها وسيلة لترشيح التكاليف و زيادة الأرباح.(فيروز، ٢٠٠٦: ٦٥) ، وفي ظل وجهات النظر هذه يمكن إعطاء بعض التعاريف لمفهوم الترشيح الوظيفي حيث يعرف

(Rakowski, 2005:69) الترشيح الوظيفي على انه تحديد العدد الفعلي من العاملين بما يتلائم ومتطلبات الوظائف في المنظمة لانجاز الاهداف المطلوبة .
 أما (Hebda, 2006:311) فذهب الى تعريف الترشيح الوظيفي على انه التوافق والتناسب الافقي والعمودي لمستويات الهيكل التنظيمي وفقاً للحاجة الفعلية لعدد العاملين المستندة على وصف الوظائف المسبق. في حين عرف (Cameron&Freeman, 1993:12) الترشيح الوظيفي على انه عملية تخفيض عدد الموظفين في المنظمة بهدف تحسين الوضع التنافسي لها ، ووفقاً لـ (Stavrou et.al, 2006:3) فان عملية الترشيح الوظيفي تتم عن طريق خفض عدد العاملين وذلك من خلال تسريح العاملين والاستئزاف أو إعادة الهيكلة أو التقاعد المبكر أو عن طريق الحد من عدد الوحدات التنظيمية أو المستويات الادارية ويتم ذلك اما من خلال التصفية والاستعانة بمصادر خارجية أو بواسطة إعادة التنظيم .

ويرى (ماهر، ٢٠٠٠: ٢٣) ان الترشيح الوظيفي هو مجموعة الأنشطة و العمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم، و رفع الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين ، و هذا المفهوم يمثل إستراتيجية متعلقة بحجم الموارد البشرية في المنظمة ، و يفسر بأنه تخفيض في الحجم التنظيمي، ويذكر (David, 2009: 274) ان الترشيح الوظيفي هو عملية تقليل حجم المنظمة بما يخص عدد الموظفين والأقسام والوحدات والمستويات الهرمية في المنظمة وان الهدف من الترشيح الوظيفي هو تحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمة .

وعرف (فيروز، ٢٠٠٦: ٦٦) الترشيح الوظيفي بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تقليل عدد العاملين بالمنظمة، من أجل تقليل التكاليف الناجمة عنهم، باعتبار أن هؤلاء العاملين هم عمالة زائدة (فائضة) لتتمكن المنظمة من البقاء و الاستمرار في ظل مناخ اقتصادي و اجتماعي متغير، في حين يذكر (Chen et al, 2012: ٦) ان الترشيح الوظيفي يمثل عملية تخفيض الموارد البشرية وحجم المنظمة من اجل تخفيض الكلف التشغيلية وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة للتكيف مع الظروف المتغيرة المحيطة بها.

ثانياً- استراتيجيات الترشيح الوظيفي

ان تبني عملية الترشيح الوظيفي والقيام بتنفيذها في المنظمات المترهلة يعترضه كثير من التحديات والمشاكل لعل من أبرزها عدم اعتماد إستراتيجيات مدروسة عند القيام بتلك العملية الأمر الذي يؤدي إلى فشل تلك العملية وظهور نتائج سلبية معاكسة تنتج عن مقاومة العاملين وعدم قبول ذلك التغيير مما يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية وفقدان القدرة التنافسية (Gandolfi, 2009:871) .

وتم الاعتماد على خمسة استراتيجيات في البحث اعتماداً على ما جاء في الأدبيات ، إذ تم الاعتماد على (استراتيجية تخفيض العاملين ، استراتيجية إعادة تصميم العمل والإستراتيجية الشاملة) بالاستناد على (Cameron,1994) ، (Gandolfi,2005) ، (محمد ، ٢٠١١).

كما تم اعتماد (استراتيجية إيقاف التوظيف والمناورة بالعمل الإضافي والعقود المؤقتة وإستراتيجية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية) بالاستناد على (Sadowski,2006) ، (الفضل، ٢٠٠٨) ، وفيما يأتي استعراض موجز لتلك الاستراتيجيات:

١- إستراتيجية تخفيض العاملين

تهتم هذه الإستراتيجية بتخفيض النفقات من خلال ترشيح عدد العاملين وذلك عن طريق عدة أساليب منها التقاعد المبكر، النقل خارج المنظمة ، التنسيب لسنة أو سنتين، تسريح العاملين والاستغناء عن خدماتهم وتجميد التوظيف (Cameron,1994:196).

كما تركز هذه الإستراتيجية بالدرجة الأساس على تخفيض عدد العاملين بالمنظمة من خلال مجموعة من الأساليب مثل حوافز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد كالمكافآت المجزية مع التقاعد وغيرها أو بالنقل والتنسيب الخارجي أو إعادة توزيع العاملين وغيرها من الأساليب . وتبدو هذه الإستراتيجية بسيطة ويمكن تنفيذها في الحال ، لكنها لاتقدم تصوراً دقيقاً عن أنواع العاملين الذين سيتم تخفيضهم والمهارات التي ستفقدتها المنظمة (فيروز، ٢٠٠٦: ١٠٥).

٢- إستراتيجية إعادة تصميم العمل

يعد تصميم العمل نتيجة لنشاط يقوم بتحديد أهداف وخصائص وواجبات كل وظيفة أو عمل من الاعمال التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وبالتالي فتصميم العمل يقوم بتحديد القاعدة التي يتم على أساسها تنفيذ الأعمال وذلك لأنه يحدد هدف كل منها كما يحدد ما هو المطلوب من اجل تحقيقه.(عقيلي، ٢٠١٠: ٥٠)

ويعرف تصميم العمل بأنه مصطلح يعني وضع مخطط تفصيلي يوضح كافة أنشطة ذلك العمل وأهدافها الجزئية المكونة للهدف العام لذلك العمل وخصائص تلك الأنشطة وواجباتها في ضوء الأهداف المحددة لها .(العتيبي، ٢٠٠٥: ٣٩٠).

ويمكن إعادة تصميم العمل من إشعار العاملين بالمزيد من المسؤولية وبن عملهم ذو معنى واستقلالية وزيادة لمستوى التغذية العكسية وجميع هذه الجوانب تسهم بصورة أو بأخرى في حصول هؤلاء الأفراد على مزيد من الرقابة على نشاطات الاعمال التي يؤدونها وتقلل من اعتمادهم على الآخرين (جلا ب، ٢٠١١: ٢٠٦).

وقد تأخذ عملية إعادة تصميم العمل أشكالاً ومستويات تبدأ بالطلب من الأفراد استخدام الحاسوب في انجاز العمل وتنتهي بالطلب منهم العمل مع باقي الأفراد ضمن العمل الفرقي بدلاً من العمل بشكل منفرد في أداء المهام (Gibson et al, 2003: 352).

وتعمل إستراتيجية إعادة تصميم العمل على عكس إستراتيجية تخفيض العاملين إذ انها تساعد على تجنب مشكلة التخلص من العاملين مع الحفاظ على نفس القدر من العمل لتنظيم الأداء ،بدلاً من تكديس مزيد من العمل على عدد أقل من العاملين(Cameron,1994:198).

٣- الإستراتيجية الشاملة

تختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيتين السابقتين اختلافاً جوهرياً وذلك لأنها أكثر شمولية نظراً للتغير التنظيمي التي تعتمده حيث تشمل جميع أبعاد وجوانب المنظمة بما في ذلك الموردون والعلاقات مع الزبائن وأساليب الانتاج وعمليات التصميم والخزن (Candolfi,2005:59).

يشار الى ان الإستراتيجية الشاملة تنظر إلى الترشيح الوظيفي على انه طريقة حياة عملية ومستمرة وان هذه الإستراتيجية تركز على التغيير في الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر للمنتج(جواد وآخرون،٢٠٠٦: ٢٠٤) ، ولأن هذه الإستراتيجية من شأنها ان تتطلب منظوراً طويلاً فإنها لا تولد تحسين مباشر في المستوى التشغيلي التي تولدها إستراتيجية تخفيض العاملين إلى جانب إستراتيجية إعادة تصميم العمل ، لذلك فإنها قد تتطلب استثماراً عالياً في تدريب العاملين وتشخيص النظام وتشكيل فرق العمل المتقاطعة الوظائف ، كما انها تتميز بتجنب الحاجة لتخفيض عدد العاملين (محمد،٢٠١١: ٧٨).

كما انه في مجال هذه الإستراتيجية يجب النظر بدرجة متساوية إلى تبسيط كل جوانب المنظمة بما في ذلك تصميم العمليات وتدعيم التسويق والمبيعات من اجل تخفيض التكاليف وخاصة غير المرئية منها مثل تخفيض وقت الانتظار ووقت الاستجابة وردود فعل المستهلك وتخفيض عدد الموردين ، ووفقاً لهذه الإستراتيجيات وبدلاً من النظر للعاملين على إنهم المستهدفون للتخلص منهم ينظر إليهم على أنهم الذين سيساعدون في تصغير حجم المنظمة فكل العاملين مسؤولين عن التكاليف وعن تحقيق التطور والتحسين ، وتتطلب هذه الإستراتيجية وقتاً طويلاً لتطبيقها وذلك لأنه لا يتوقع إجراء تغييرات سريعة أو تحسين سريع للمنظمة (حسن،٢٠٠٠: ٣٣٩-٣٤٠) .

٤- إستراتيجية إيقاف التوظيف و المناورة بالعمل الإضافي والعقود المؤقتة

إن قيام المنظمات بعملية الترشيح الوظيفي وكما أسلفنا سابقاً يتطلب إيقاف التعيينات والتوظيف فيها والمناورة بما هو متوفر من موارد بشرية لديها للقيام بمهام وأعمال المنظمة ، لذلك يتوجب على تلك المنظمات اعتماد السياسات والإجراءات التي تمكنها من عدم الحاجة إلى وظائف جديدة تثقل من تكاليف الإنتاج (Pinnington et al,2007:76) ، وعلى هذا الأساس وبدلاً من الاعتماد على سياسة التوظيف في سد شواغر الوظائف المستحدثة فان المنظمة وضمن هذه الإستراتيجية تلجأ إلى الاعتماد على تشغيل العاملين الدائمين عمل إضافي خارج وقت الدوام الاعتيادي وكذلك على الاستعانة بالعقود المؤقتة وذلك في حالة ازدياد عملياتها الإنتاجية وكانت بحاجة إلى عاملين جدد .

و بموجب هذه الإستراتيجية يكون في متناول متخذ القرار الأدوات الآتية:

أ- الوقت الإضافي .

ب- العقود المؤقتة.

ويعمل متخذ القرار على تحديد المزيج الأفضل والأمتثل من بين تلك الأدوات من اجل تحقيق أفضل استخدام للجهد البشري بأقل كلفة كلية.

وتكون هذه الإستراتيجية طويلة الاجل عادة وتعد أحد الحلول للتخلص من الموارد البشرية الفائضة ، ويتم بموجبها عدم تعيين أي موظف بدلاً عن العاملين الذين يحالون على التقاعد أو الذين يموتون أو يصابون بعجز دائم أو يفصلون من العمل ، يشار إلى ان عدم التعويض التدريجي ومع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها .

(عقيلي، ٢٠٠٩: ٢٥٨).

٥- إستراتيجية الاستغلال الأمتثل للموارد البشرية

وهي تمثل الإجراءات التي يعمل من خلالها متخذ القرار على استغلال ما هو متوفر من موارد بشرية في المستويات الإدارية من دون الحاجة إلى سياسة التعيين، ويتم ذلك وفق قواعد الامثلية وتحديد الرجل المناسب في المكان المناسب وسيتم التركيز في هذه الإستراتيجية على عملية إعادة الهيكلة.

ويشير (العبيدي، ٢٠٠٥: ٨) الى أن إعادة الهيكلة Restructuration تعرف بأنها تحول هام في مستويات الإدارة الوسطى ، إذ اعتبرت إعادة بناء لعمليات العمل وذلك بهدف تقليص أجزاء العملية من خلال الأقسام الوظيفية ، تفويض السلطة للعاملين ، استخدام الحاسوب في الاتصالات العاجلة والمعلومات المرسله بصورة سريعة .

وتعد من أكثر الحلول الجذرية شمولاً وعمقاً في التغييرات، و تشمل إعادة الهيكلة التحول من التنظيم الوظيفي الى أسس أخرى تحددها المنظمة وحسب حاجاتها وتقوم إعادة الهيكلة على أساس إعادة تنظيم هيكل المنظمة لتحسين مستوى الأداء ومن ثم جودة الخدمة (الجزراوي ، ٢٠٠٠: ١٩) ، كما ان إعادة الهيكلة يمكن ان تنقذ الشركة من المنافسة ولكن في نفس الوقت يمكن ان تقلل من التزام العاملين بالإبداع والتجديد (Divid,2009:275).

وعادة ما تستخدم المنظمات إعادة الهيكلة عندما يكون تحقيق النسب المتنوعة من الانجازات أقل بكثير من المنافسين ، وان الفائدة الاولى من السعي وراء إعادة الهيكلة هو تقليل الكلفة ، يشار إلى ان كثيراً من المنظمات التي تعمل في مجال نشاط وحيد تقوم باستخدام عملية إعادة الهيكلة ، ويوضح (Hill & Jones, 2001:488).

ثالثاً- الانهيار التنظيمي

يعد الانهيار التنظيمي أحد المشكلات التنظيمية المهمة التي تواجه المنظمات وخاصة في عصر المعرفة الحالي الذي يشهد انفجار معلوماتي هائل في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الأمر الذي أفرز ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات في مجارة هذا التطور وبما يحقق لهم التفوق والتميز

بالأداء ، وبالمقابل نجد الكثير من المنظمات تتلأ في اللحاق بتلك المنظمات المتميزة و تبعد عنها أشواطاً الأمر الذي يجعلها عرضة للفشل والخروج من المنافسة مما يؤدي إلى انهيارها وتصفيتها وقد تباينت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم الانهيار التنظيمي إذ عرف (Dorman,2003:35) الانهيار بأنه عدم القدرة على العمل بفاعلية ولوقت طويل وذلك بسبب الإجهاد. وأوضحه (Fcilliers,2003:29) بأنه حالة سلبية ثابتة ومتعلقة بالعمل أو هو تطور الاختلال والمواقف السلبية والسلوكيات الناتجة عن العمل (الزهيري: ٢٠١٠، ٦٩).

وذكر (Gul et al , 2011 :122) ان الانهيار التنظيمي هو نتيجة للمتغيرات الشخصية والتنظيمية والعلاقات الاجتماعية التي لها تأثير سلبي على المنظمة .

في حين ذكر (Maudgalya et al , 2006 :286) ان الانهيار التنظيمي يعبر عن المستوى الذي تصل اليه المنظمة جراء الضغوطات والظروف السلبية لمدة طويلة من الزمن Maudgalya et al (2006 :286) ، وقد أشار (Sowmya & Panchanatham,2011 :51) الى ان مفهوم الانهيار يعبر عن حالة من الاجهاد العاطفي والعقلي والنفسي الناتج عن الاجهاد المفرط الطويل الامد ، ويحدث الاجهاد عندما تشعر بانك غير قادر على تلبية المطالب الثابتة ، يشار إلى ان الانهيار يشعر بالعجز بشكل متزايد .

وقد ذهب (Schaufeli & Peeters 2000 :19) إلى تحديد مفهوم آخر للانهيار عندما عرفاه بأنه يمثل انعكاس لتردي الوضع التنظيمي جراء الإجهاد الوظيفي طويل الاجل. وأشار (Garg,2010:37) إلى مفهوم الانهيار التنظيمي بأنه المستوى الذي تصل به المنظمة إلى التجاوز على الموازنة المالية والتخلف عن الجدول الزمني لتحقيق الأهداف وانجاز المشاريع كما انها تفشل في مجارة التوقعات .

وأوضح (Sapci, 2007:1) ان الانهيار التنظيمي يمثل حالة عدم قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة، في حين عرف (Recker et al 2002) الانهيار التنظيمي بأنه تلك الحالة التي تحدث عند فشل المنظمة في توقع وتخمين وتجنب الضغوط الخارجية أو الداخلية المحيطة بها ، بحيث تم التكيف معها بالشكل الذي يهدد بقاءها على المدى البعيد (العبادي والسوداني ، ٢٠١٠ : ٢٧٥) ، وذكر (Halbesleben & Demertouti , 2005) ان الانهيار التنظيمي يمثل ردة الفعل التنظيمية الناتجة عن إجهاد العمل المستمر الذي يرتبط بالعديد من النتائج السلبية للفرد، المنظمة، والمجتمع (Maphis,2011:6) ، أما (Gorgin) فذهب إلى ان الانهيار التنظيمي هو مصطلح يستخدم لوصف التغييرات السلبية في مواقف وسلوكيات المنظمة كاستجابة للضغوط المرتبطة بالعمل (Gorgin,2011 :308).

ويمكن القول ان سبب اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم موحد لانهيار التنظيمي يرجع إلى تعدد الأسباب المؤدية لحدوثه بحيث كل منهم ينظر له من الجهة التي تركز بها مجال بحثه الذي يظهر الأسباب التي تؤدي لحدوث الانهيار في المنظمات .

ويرى الباحث ان الانهيار التنظيمي يمثل مجموعة من العوامل المشتركة التي تعمل كل منها على حدوث خلل في الأداء التنظيمي الذي يسبب استمراره عدم قدرة المنظمة على معالجته مما يؤدي بها إلى الفشل والانهيار .

رابعاً- مؤشرات الانهيار التنظيمي

ان معظم المؤشرات التي تناولها الباحثون تدور حول محاور معينة تتمثل بقلة الخبرة والمهارات والعوامل الإستراتيجية والظروف التنظيمية الخاصة بالمنظمة، وعلى هذا الاساس تم الاعتماد في دراستنا الحالية على ما ذهب اليه (Arditi,2009) في تحديد المؤشرات المؤدية لحدوث الانهيار التنظيمي والذي حدد بموجبه تلك المؤشرات بالعوامل الاستراتيجية والتنظيمية والبيئية وما تؤول اليه تلك العوامل من مؤثرات سلبية تصب في النهاية حدوث الانهيار، كما تم الاعتماد على اثنين من المؤشرات التي أوردها (Kivrak & Arslan,2008) وهي قلة الخبرة الإدارية والفنية وكذلك مؤشر انخفاض هامش الربح، ويرجع اعتماد تلك المؤشرات الخمسة استناداً لشموليتها وتوافقها مع بيئة العمل العراقية وقربها من واقع المنظمة المبحوثة والمتمثلة بمعمل سمنت الكوفة.

١-انخفاض الخبرة الإدارية والفنية

عرفت الخبرة بانها المهارات التي تتجسد لدى الأفراد في تصنيع وتسويق المنتج وفهم الزبون ونظم التوزيع (الغصاب، ٢٠١١: ١٤).

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة ، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفوءة ، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها ، لذا فإن السبب الرئيس في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة و الكفاءات(اسماعيل، ٢٠٠٩: ٥٣).

٢-انخفاض هامش الربح

يشير أغلب الباحثين الى ان منظمات الاعمال تعد أداة لتحقيق الربح في الدول الرأسمالية ، وانها أداة لتحقيق الربح المخطط أو القيمة المضافة في الدول الاشتراكية وبالتالي يصبح هدف منظمات الاعمال تجميع وتنظيم وتوجيه جميع عناصر الانتاج من اجل انتاج سلعة ما او لتقديم خدمة معينة وتحقيق عائد مادي وراء ذلك ، وعلى هذا الاساس فان بقاء المنظمة واستمرارها من عدمه يرتبط بقدرتها على تحقيق العائد المادي المنشود(البسيوني، ٢٠٠٩: ٣٧)

ويعرف الربح على انه زيادة قيمة المبيعات على تكاليف عوامل الإنتاج (الأرض ورأس المال والتنظيم والعمل) المستخدمة في إنتاج وتقديم السلع والخدمات ونقلها و تخزينها، والربح يساوي الإيرادات مطروحاً منها المصاريف (جبارة، ١٩٩٧: ١٩).

٣-العوامل الإستراتيجية

لقد فرضت المتغيرات العالمية على المنظمات تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجالات عمل المنظمة، إذ أصبح لكل مجال استراتيجية خاصة به تتشكل وتتكون منها إستراتيجية المنظمة (القرشي، ٢٠٠٨: ١٢)، ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الإستراتيجي، وقد مارست المنظمات التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الإستراتيجي وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية.

ونتيجة لتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعقد مهامها وزيادة حجمها؛ كل ذلك فرض على المنظمات أن تولي التخطيط الإستراتيجي الاهتمام الكبير والذي يعتبر بحق حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء المنظمة.

ويعتبر الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي على جميع المستويات مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية العامة للمنظمة (الضمور، ٢٠٠٨: ٦).

٤- العوامل التنظيمية

ان المنظمات الحديثة تعمل داخل نظام ديناميكي متسم بتعقيد في المكونات البيئية وسرعة التغيرات التكنولوجية والتي أوقعت أوزارها بالنهاية بكل ما يحيط حياة الفرد في جميع المجالات، بالتالي أنصب هذا التأثير على الآلية التي تعمل بها المنظمات، فالمنظمة لا يمكن أن تعيش في فراغ فهي كيان هادف معقد يضم مجموعة من العناصر وهي تتأثر بعوامل داخلية وخارجية كثيرة (داغر و حرجوش، ٢٠٠٠: ١١).

ويرى كل من (Robbins&Coulter;1999:7) إن منظمات اليوم لها شكل مختلف و تتميز بالتغيير بسبب تغير البيئة الخارجية وما يصاحبه من تغيرات اجتماعية واقتصادية ، وتكنولوجية ، وغير ذلك (الرسول، ٢٠٠٥: ١٩).

يشار الى أنّ هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل أو بآخر في ظهور مؤشرات الفشل والانهيار في منظمات الأعمال منها الهيكل التنظيمي ورأس المال البشري.

٥-العوامل البيئية

لقد أثبتت البراهين والتجارب العملية أن المنظمات لا تنشأ من فراغ ، وإنما هي وليدة بيئتها ، وعادة ما تولد المنظمات لسد حاجة المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها ، وبالتالي فإن بقاءها مرتبط بقدراتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفوءة وفاعلة ، ولكي تحقق المنظمات أهدافها ينبغي أن تكون على دراية واطلاع بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها والتهديدات التي يتطلب مواجهتها ،ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها (رشيد و جلاب، ٢٠٠٨: ١٠٠).

كما ينبغي التأكيد على أهمية متطلبات الجودة والعمل وفق مقاييس الحفاظ على البيئة، إذ احتلت القضية البيئية الصدارة في السنوات الأخيرة مع زيادة وعي القانونيين ومؤسسات التأمين والمستفيدين من زبائن ومستثمرين إذ توجهوا صوب المجتمع الدولي للبحث عن طرائق لتخفيف التأثير السلبي على البيئة وضمان حمايتها خدمة للأجيال القادمة (البياتي، ٢٠٠٦: ٤٢-٤٣).

المبحث الثاني

الجانب العملي للبحث

أولاً تحليل استراتيجيات الترشيح الوظيفي وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة باستراتيجيات الترشيح الوظيفي في البحث ما يأتي:

١. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال استراتيجيات الترشيح الوظيفي (3.424) بانحراف معياري قدره (1.069) ووزن مئوي (68.48%) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.
٢. جاءت استراتيجية تخفيض العاملين بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (75.44%) و بوسط حسابي قدره (3.772) وانحراف معياري قدره (1.148) وجاءت الاستراتيجيات الأخرى متسلسلة بالأهمية ، إذ احتلت استراتيجية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المرتبة الثانية بأهمية نسبية (74.48%) واستراتيجية إيقاف التوظيف والمناورة بالعمل الإضافي والعقود بالمرتبة الثالثة بنسبة (69.16%) والاستراتيجية الشاملة بالمرتبة الرابعة بنسبة (63.04%) في حين جاء استراتيجية إعادة تصميم العمل في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (60.28) ، ويوضح الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة باستراتيجيات الترشيح الوظيفي.

الجدول (٣)/خلاصة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)
استراتيجية تخفيض العاملين (X1)	3.772	1.148	75.44%
استراتيجية إعادة تصميم العمل (X2)	3.014	1.047	60.28%
الإستراتيجية الشاملة (X3)	3.152	0.987	63.04%
استراتيجية إيقاف التوظيف والمناورة بالعملاإضافي والعقود (X4)	3.458	1.021	69.16%
استراتيجية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية (X5)	3.724	0.913	74.48%
اجمالي استراتيجيات الترشيح الوظيفي (X)	3.424	1.069	68.48%

واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (٤)

الجدول (٤)/ترتيب الأهمية النسبية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	%٧٥.٤٤	١.١٤٨	٣.٧٧٢	استراتيجية تخفيض العاملين
الخامس	%٦٠.٢٨	١.٠٧٤	٣.٠١٤	استراتيجية إعادة تصميم العمل
الرابع	%٦٣.٠٤	٠.٩٨٧	٣.١٥٢	الإستراتيجية الشاملة
الثالث	%٦٩.١٦	١.٠٢١	٣.٤٥٨	استراتيجية إيقاف التوظيف والمناورة بالعمل الإضافي والعقود
الثاني	%٧٤.٤٨	٠.٩١٣	٣.٧٢٤	استراتيجية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية

ويصور الشكل (٢) خلاصة النتائج لمتغير الترشيح الوظيفي والنسب المئوية لعناصره الأساسية



الشكل (٢) النسب المئوية لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي حسب أهميتها

ثانياً تحليل مؤشرات الانهيار التنظيمي وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بمؤشرات الانهيار التنظيمي في البحث ما يأتي :

١. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال الانهيار التنظيمي (3.4932) و بانحراف معياري قدره (1.039) ووزن مئوي (69.86%)، وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) ، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.

٢. جاء مؤشر انخفاض هامش الريح من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الاولى بأهمية نسبية مقدارها (80.40%) وبوسط حسابي قدره (4.02) وجاءت المؤشرات الأخرى متسلسلة بالأهمية ، حيث احتل مؤشر العوامل التنظيمية المرتبة الثانية بأهمية نسبية (69.64%) ومؤشر انخفاض الخبرة الإدارية والفنية بالمرتبة الثالثة بنسبة (69.44%) والعوامل البيئية بالمرتبة الرابعة بنسبة (66.36%) في حين جاء مؤشر العوامل الاستراتيجية في المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (63.48%).

ويوضح الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة بمؤشرات الانهيار التنظيمي.

الجدول(5)/خلاصة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشرات الانهيار التنظيمي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)
انخفاض الخبرة الإدارية والفنية (Y1)	3.472	0.922	69.44%
انخفاض هامش الريح (Y2)	4.02	1.080	80.40%
العوامل الإستراتيجية (Y3)	3.174	1.032	63.48%
العوامل التنظيمية (Y4)	3.482	0.998	69.64%
العوامل البيئية (Y5)	3.318	0.958	66.36%
اجمالي مؤشرات الانهيار التنظيمي (Y)	3.4932	1.039	69.86%

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول(٦).

الجدول(٦)/ترتيب الأهمية النسبية بين مؤشرات الانهيار التنظيمي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الترتيب
انخفاض الخبرة الإدارية والفنية (Y1)	3.472	0.922	69.44%	الثالث
انخفاض هامش الريح (Y2)	4.02	1.080	80.40%	الأول
العوامل الإستراتيجية (Y3)	3.174	1.032	63.48%	الخامس
العوامل التنظيمية (Y4)	3.482	0.998	69.64%	الثاني
العوامل البيئية (Y5)	3.318	0.958	66.36%	الرابع

ويعور الشكل (3) خلاصة النتائج لمغيار الانهيار التنظيمي والنسب المئوية لعناصره الأساسية



الشكل (٣) النسب المئوية لمؤشرات الانهيار التنظيمي حسب أهميتها

ثالثاً اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي للمتغيرات، وانسجاماً مع أهداف البحث، واختباراً لأنموذجها، تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء تساؤلات البحث حيث تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي، ويذكر (جودة، ٢٠٠٩: ٢٥٥) ان علاقة الارتباط تكون ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (٠.٣٠) وتعتبر علاقة الارتباط متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ الى ٠.٧٠) أما اذا كانت قيمة معامل الارتباط أكثر من (٠.٧٠) فتعد العلاقة قوية بين المتغيرين، ولغرض التحقق من ذلك تم تصنيف وتبويب البيانات الواردة في استمارة الاستبيان لغرض تحليلها ومعالجتها وفق طرائق وأساليب إحصائية ملائمة مع الاعتماد على ارتباط بيرسون. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

ينبغي أن تثبت من خلال الاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى أو عدم صحتها وذلك كما يأتي:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي (X) ومؤشرات الانهيار التنظيمي (Y).
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي (X) ومؤشرات الانهيار التنظيمي (Y).
- تعتبر معطيات الجدول (٧) عن تحقق الفرضية الرئيسية الاولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي (X) ومؤشرات الانهيار التنظيمي (Y) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين (0.265 و 0.491) ، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي وكل بعد من مؤشرات الانهيار التنظيمي حيث كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.571) وبدلالة معنوية بمستوى (١%) ، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية البديلة الأولى .
- الجدول (٧) /نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي (X) ومؤشرات الانهيار التنظيمي (Y)

المتغيرات المعتمدة	مؤشرات الانهيار التنظيمي						المتغير المستقل
	تخفيض الخبرة الإدارية (Y1) والقنية (Y1)	تخفيض هامش الربح (Y2)	العوامل الاستراتيجية (Y3)	العوامل التنظيمية (Y4)	العوامل البيئية (Y5)	مؤشرات الانهيار التنظيمي	
استراتيجيات الترشيح الوظيفي X	**٠.٢٩٩	**٠.٤٥٩	**٠.٢٦٥	**٠.٣٣٣	**٠.٤٩١	**٠.٥٧١	قيمة (t) الجدولية
t-Value	٣.١٠١	٥.١١٤	٢.٧٢١	٣.٤٩٦	٥.٥٨٤	٦.٨٩٢	١.98 %١

(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)
المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسوب

ثالثاً- اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير

استكمالاً لاختبار أنموذج البحث وفرضياتها ، استلزم الأمر تحديد درجة تأثير استراتيجيات الترشيح الوظيفي في مؤشرات الانهيار التنظيمي ، وهذا ما جاء في الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على ما يأتي :

- فرضية العدم (H_0) : لا توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي (X) من مؤشرات الانهيار التنظيمي (Y).

الفرضية البديلة (H12) : توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيق الوظيفي (X) ومؤشرات الانهيار التنظيمي (Y).

يتولى هذا المحور مهمة الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير لاستراتيجيات الترشيق الوظيفي في مؤشرات الانهيار التنظيمي .

ويوضح الجدول (٨) نتائج تحليل التباين ، التي تشير إلى معنوية تأثير استراتيجيات الترشيق الوظيفي في مؤشرات الانهيار التنظيمي ، إذ بلغت قيمة (F) (47.506) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة (R2) (0.326) ، وهذا يشير إلى ان استراتيجيات الترشيق الوظيفي تفسر ما قيمته (32%) من المتغير المستجيب والمتمثل بمؤشرات الانهيار التنظيمي.

الجدول (8) تحليل التباين لأنموذج تأثير استراتيجيات الترشيق الوظيفي في مؤشرات الانهيار التنظيمي ANOVA

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig. مستوى المعنوية
Regression الانحدار	٣.٢٧٥	١	٣.٢٧٥	٤٧.٥٠٦	٠.٠٠٠
Residual الخطأ	٦.٧٥٧	٩٨	٠.٠٦٩		
Total المجموع	١٠.٠٣٢	٩٩			
R الارتباط	R2 معامل التحديد	Adjusted R2 معامل التحديد المعدل			
٠.٥٧١	0.326	0.320			

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسوب

ويوضح الجدول (٩) نتائج تحليل الانحدار ، الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري (استراتيجيات الترشيق الوظيفي) في المتغير الإيجابي مؤشرات الانهيار التنظيمي ، وذلك وفقاً لقيمة (t) والبالغة (6.892) وهي قيمة عالية المعنوية تحت مستوى (٠.٠٥) ، وتشير معادلة الانحدار البسيط إلى العلاقة بين استراتيجيات الترشيق الوظيفي (x) والانهيار التنظيمي (y) والتي يتم صياغتها وفقاً للمعادلة الآتية :

$$Y = a + \beta X$$

إذ ان :

$$a = \text{ثابت المعادلة}$$

β = ميل الانحدار

Y = المتغير التابع (الانهيار التنظيمي)

X = المتغير المستقل (استراتيجيات الترشيح الوظيفي)

واستناداً على النتائج والمؤشرات الإحصائية المبنية على عينة البحث البالغة (١٠٠) فإن معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي تكون كالتالي:

الانهيار التنظيمي = (1.947) + (0.571) استراتيجيات الترشيح الوظيفي

في ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=1.947) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً للانهايار التنظيمي مقداره (1.947) عندما تكون قيمة استراتيجيات الترشيح الوظيفي تساوي صفرًا.

أما قيمة ميل الانحدار على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta=0.571$) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في استراتيجيات الترشيح الوظيفي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.571) في الانهايار التنظيمي.

وتوضح هذه النتائج أهمية استراتيجيات الترشيح الوظيفي ودورها في مواجهة مؤشرات الانهايار التنظيمي .

الجدول (٩) // تحليل العلاقة التآثرية لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي في مؤشرات الانهايار التنظيمي

Model النموذج	Unstandard Coefficient المعاملات غير المعيارية		Standard Coefficient المعاملات المعيارية	t	Sig مستوى المعنوية
	B معامل بيتا	Std Error الخطأ المعياري	Beta بيتا		
الثابت (Constant)	١.٩٤٧	٠.٢٢٦		٨.٦١٧	0.000
استراتيجيات الترشيح الوظيفي	٠.٤٥٢	٠.٠٦٦	٠.٥٧١	٦.٨٩٢	0.000

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسوب

ان النتائج الواردة أعلاه تؤكد عدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية البديلة (H12) القائلة بوجود علاقة تأثير لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي في مؤشرات الانهايار التنظيمي على المستوى الكلي، ورفض فرضية العدم (H02) القائلة بعدم وجود علاقة تأثير لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي في مؤشرات الانهايار التنظيمي على المستوى الكلي.

الاستنتاجات

- ١- ان الترشيح الوظيفي يُعدُّ إستراتيجية فعالة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتزيد من تنافسية المنظمة ويعد أحد الأدوات المهمة في الحد من انهيار المنظمة.
- ٢- ان الغرض الرئيس للترشيح الوظيفي ليس تخفيض عدد العاملين في المنظمة وإنما يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فاعليته.
- ٣- يعاني معمل سمنت الكوفة من خضوعه للقوانين الحكومية النافذة على منظمات القطاع العام باعتباره تابع لوزارة الصناعة والمعادن الأمر الذي يجعله ملزم بما تقرره الدولة فيما يخص أجور العاملين وتكاليف الانتاج وحصص الخزينة وقبول التعيينات وفق الاعتبارات السياسية وغيرها .
- ٤- أثبتت البحث ان هناك علاقة ارتباط وبدلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي والحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي.
- ٥- بيّنت البحث ان هناك علاقة تأثير نسبي لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي في الحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي.

التوصيات

- ١- ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل الباحثين في تدعيم الأطر النظرية والتطبيقية لموضوع الترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي والبحث عن مؤشرات أخرى .
- ٢- التركيز عند اعتماد استراتيجيات الترشيح الوظيفي على تحسين الأداء التنظيمي وليس على تقليل عدد العاملين فقط.
- ٣- ينبغي وضع خطط استراتيجية للحد من مشكلة تزايد أعداد العاملين والعمل على الاستفادة بما هو متوفر بشكل أمثل.
- ٤- ينبغي على إدارة المعمل ان تراعي اختصاصات العاملين مع الوظائف التي يشغلونها من اجل تحسين الأداء التنظيمي.
- ٥- ينبغي ان يسعى المعمل إلى فك ارتباطه بالحكومة من خلال تحويله الى شركة قطاع خاص أو عرضه للاستثمار مع حصول العاملين على نفس الامتيازات السابقة.
- ٦- ضرورة تفعيل دور القطاع الخاص من أجل استيعاب أعداد الخريجين من كافة الاختصاصات ، مع ضمان الحقوق الوظيفية لهم بما يعادل أقرانهم في الوظائف الحكومية .

المصادر العربية**الكتب**

- ١- بو جمعة، نعيم حافظ، (٢٠٠٩)، أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية.
- ٢- البسيوني، رضا اسماعيل، (٢٠٠٩)، إدارة الاعمال ، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة - جمهورية مصر العربية.

- ٣- جلاب ، احسان دهش ، (٢٠١١)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ٤- الجلي ، سوسن شاكر مجيد ، (٢٠٠٧) "أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية" ، الطبعة الاولى ، ديونو للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
- ٥- جواد ، شوقي ناجي وآخرون ، (٢٠٠٦)، دراسات خاصة في إدارة الاعمال ، الطبعة الاولى ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ٦- جودة ، محفوظ ، (٢٠٠٩) ، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام SPSS ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ٧- داغر ، منقذ ، حرحوش عادل ، (٢٠٠٠)، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " ، مطبعة دار الكتب للطباعة ، بغداد .
- ٨- رشيد ، صالح عبد الرضا وجلاب ، احسان دهش ، (٢٠٠٨) ، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ٩- صبري ، عزام ، (٢٠٠٦)، الاحصاء الوصفي ونظام SPSS ، الطبعة الاولى ، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ١٠- الضمور ، موفق محمد ، (٢٠٠٨)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم المالية والمصرفية - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الاردن .
- ١١- العتيبي ، صبحي جبر ، (٢٠٠٥) ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ١٢- عقيلي ، عمر وصفي ، (٢٠١٠) ، تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ١٣- ماهر ، أحمد ، (٢٠٠٠)، تقليل العمالة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية - جمهورية مصر العربية .
الرسائل وأطاريح الجامعية
- ١- البياتي ، سوزان عبد الغني علي ، (٢٠٠٦) ، تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات نظام الإدارة البيئية ٢٠٠٤ - ISO ١٤٠٠١ ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- ٢- جبارة ، سيد محمد علي ، (١٩٩٧)، ملائمة نسب السيولة والربحية في تحليل ومناقشة القوائم المالية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ٣- الجزاوي ، رعد يوسف كبرو ، (٢٠٠٠) ، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للتحسين المستمر ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- ٤- الرسول ، خمائل طالب طه مهدي ، (٢٠٠٥)، تأثير الهيكل التنظيمي و اللاتأكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية ، ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٥- الزهيري ، مروة عبد الكريم ، (٢٠١٠)، دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة .
- ٦- العبيدي ، رأفت عاصي غائب ، (٢٠٠٥)، أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل .
- ٧- الغصاب ، هدى عيد ، (٢٠١١)، دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم التطبيقية . مملكة البحرين .

- ٨- فيروز، زروخي، (٢٠٠٦)، استراتيجيات تخفيض العمالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر.
- ٩- القرشي، زين بنت عبد الكريم عامر، (٢٠٠٨)، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٠- محمد، محمد عبد القادر، (٢٠١١)، استراتيجيات مقترحة نحو منظمة رشيقة لمواجهة مشكلة الفائض في الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.

الدراسات والبحوث والمؤتمرات

١. إسماعيل، عبد القادر إسحاق، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك - كلية الإدارة والاقتصاد.
٢. العبادي، هاشم فوزي دباس والسوداني علي موات سعد، (٢٠١٠)، التخمين المنظمي ودوره في فحص ومعالجة المنظمات بالتركيز على الاداء، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثالث، العدد السادس عشر.
٣. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (٢٠٠٨)، ظهور واختفاء بؤر الفساد الاداري في المنظمات الخدمية، بحث مقبول للنشر في المؤتمر السادس لجامعة الزيتونة الاردنية، عمان - الاردن.

المصادر الأجنبية

A) Books

- 1- David, Fred, , (2009) strategic Management, 9th Edition, McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 2- Gibson, James L., Donnelly, James H., Ivancevich, John M. & Konoposke, Robert, (2003), Organization: Behavior/Structure, Processes, 11th ed., McGraw-Hill Company, New York..
- 3- Hebada, H. ,(2006),Zakres Planowania I Organizacji,W-WA,PWN.
- 4- Hill, charles W.L., & Jones Gareth R.,(2001) strategic Management Theory, An Integrated approach, 5th ed., Houghton Mifflin company.
- 5- Pinnington, Ashly & Macklin H. Rob & Campbell Tom,(2007), Human Resource Management: Ethics and Employment Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York .
- 6- Rakowski, P. ,(2005), Oragnizacja i Administrcji ,W-WA,PWN.
- 7- Robbins,Stephen P.& Coulter,Maaary, "Management",(1999), Sixth Edition, Hall International ,Inc ,U.S.A.
- 8- Sadowski, W. ,(2006),Planowania I Zarzasadzinie,W-WA,PWN.

B) Journals & Conference & Research

- 1- Arslan ,G., & Kivrak, S.,(2008), Critical Factors to Company Success in theConstruction Industry, World Academy of Science, Engineering and Technology 45 ,pp.43-46.
- 2- Cameron , Kim S.(1994) , Strategies for Successful Organizational Downsizing, Human Resource Management, Summer 1994, Vol. 33, Number 2, Pp. 189-211.
- 3- Chen, Ching-Yaw & Wang, Gao-Liang & Tuan ,Chang-Kuo,(2012), Exploring Organizational Downsizing of Taiwanese Armed Forces upon Psychological Impacts of their Retained Personnel, Journal of Business 6 Research-Türk, 4/1 (2012) 5-23.
- 4- Dorman, Jeffrey, (2003),"Testing a Model for teacher burnout", Australian Journal of Educational & Development psychology,vol.3, PP.35-47.
- 5- Fcilliers, (2003) "A systems psycho-Dynamic perspective on Burnout". S A Journal of Industrial psychology, vol.29 ,No.4, PP.26-33.
- 6- Freeman, Sarah .J. & Cameron ,Kim .S.,(1993), Organizational Downsizing: A Convergence And Reorientation Framework, Organizational Science Vol. 4, No. 1, February ,Printed in U.S.A.

- 7- Gandolfi ,Franco,(2008), Learning from the Past . Downsizing Lessons for Managers, Journal of Management Research, Volume 8, Number 1 .April.
- 8- Gandolfi, Franco,(2005), How do organizations implement downsizing? – An Australian and New Zealand study, Contemporary Management Research, Vol. 01, No. 01, September, 2005,Page 57-68.
- 9- Gandolfi, Franco,(2009), Phases of Cost Cutting: Downsizing is Dead Long Live the Downsizing Phenomenon, Review of International Comparative Management Volume 10, Issue 5, December 2009.
- 10- Garg, Poonam ,(2010), Critical Failure Factors for Enterprise Resource Planning Implementations in Indian Retail Organizations: An Exploratory Study, Journal of Information Technology Impact Vol. 10, No. 1, pp. 35-44.
- 11- Gorgin, Tayebah ,(2011) , An Investigation Of Burnout And its Relationship With Individual And Organizational Charactristics In Tax Offices and Custom Organization Of Iran, International Conference on Education and Management Technology IPCSIT vol.13 ,© (2011) IACSIT Press, Singapore.
- 12- Gül, Hasan & İnce, Mehmet & Özcan, Nazlı (2011), The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University, © Research Journal of International Studies , Issue 18 (January ,pp.118-134.
- 13- Halbesleben, Jonathon R.B.& Buckley, M. Ronald,(2004), Burnout in Organizational Life, Journal of Management 2004 30(6) 859–879.
- 14- Kurebwa, Jeffrey,(2011), Organizational Downsizing and Its Impact on Leavers and Survivors: The Case of the Reserve Bank of Zimbabwe, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) 2 (4): 264-269 ,© Scholarlink Research Institute Journals, (ISSN: 2141-7024).
- 15- Maudgalya, T., Wallace, S., Daraiseh, N. and Salem, S., (2006). “Workplace Stres Factors and“Burnout” among Information Technology Professionals: A Systematic Review”, Theoretical Issues in Ergonomics Science 7(3), pp. 285-297.
- 16- Recker,G & Goldsby,M.G.& Neck,C.P.(2002),Organizational survival within a declining industry:an analysis of a signal sex boarding school, The International Journal Educational Management ,MCB UP Limited, Vol.16 No.3.
- 17- Sowmya, K. R. & Panchanatham, N.,(2011), Job Burnout: an Outcome of Organizational Politics In Banking Sector , Far East Journal of Psychology and Business Vol. 2 No 1, January ,pp49-58.
- 18- Stavrou , Eleni,& Kassinis, George, Filotheou, Alexis,(2006), Downsizing and Stakeholder Orientation Among the Fortune 500: Does Family Ownership Matter?, Journal of Business Ethics (2006) , DOI 10.1007/s10551-006-9162-x

C) Thesis

1. Maphis, Whitney M.A.,(2011), Feeling the Burn: A Discursive Analysis of Organizational Burnout in Seasonal Wildland Firefighters, Thesis Presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Communication Studies The University of Montana Missoula, MT.
2. SAPÇI, N. L .,(2007), Organizational Decline and Bankruptcy Prediction Model for the Turkish Construction Companies, A Thesis Submitted to the Graduate School of Natural and Applied Sciences of Middle East Technical University.

D) Internet

- 1- Tsai Philip Cheng-Fei & Shih, Chih-Ting,(2005) The Relationship between a Responsible Downsizing Strategy and Firm Performance: Are Labor Unions a Stepping Stone or a Stumbling Block?, "www.app.olin.wustl.edu .

ⁱ هذه الأرقام بالاعتماد على البيانات المقدمة من قسم الموارد البشرية في معمل سمنت الكوفة