

دور استراتيجيات الترشيق المنظمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في دائرة صحة صلاح الدين

الباحث: خلف محمد علو
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

khalaf.al2017@gmail.com

أ.م. خلف لطيف ناصر
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

khalaf.lateef.55@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة دور استراتيجيات الترشيق المنظمي والمتمثلة بـ (تخفيض الموارد البشرية، اعادة تصميم العمل، النظامية) في تعزيز الفاعلية التنظيمية وفق ابعاد (القدرة على التكيف، تحقيق الاهداف، الروح المعنوية)، اذ تكمن مشكلة البحث بالزيادة في حجم الموارد البشرية والترهل الوظيفي الكبير، والذي انعكس سلبا على قدرة هذه المنظمات في تحقيق اهدافها والوصول الى الفاعلية التي تنشدها، حيث اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة مستخدما الاستبانة والبيانات الفعلية، وبلغت عينة الدراسة (70) فرداً شملت المدراء ومدراء الاقسام والشعب، وقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي (SPSS.v.23) في معالجة البيانات وتحليلها، وفي ضوء الاستنتاجات التي كان اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين استراتيجيات الترشيق المنظمي والفاعلية التنظيمية، فقد تمت صياغة عدد من التوصيات والمقترحات كان اهمها نشر وترسيخ مفاهيم استراتيجيات الترشيق المنظمي بين افراد المنظمة المبحوثة للوصول الى الفاعلية التنظيمية المستهدفة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الترشيق المنظمي، الفاعلية التنظيمية.

Abstract:

The research aims at identifying the role of organizational trimming strategies (human resource reduction, redesign of work, regulation) in enhancing organizational effectiveness according to dimensions (adaptability, achievement of goals, morale). The researcher used the methodology of the case study using the questionnaire and the actual data. The sample of the study was (70) individuals, including directors of departments and divisions, and the researcher used the program (SPSS.v.23) in the processing and analysis of data. In the light of the conclusions, the most important of which was the relationship of correlation and influence between the strategies of organizational regulation and organizational effectiveness, a number of recommendations and proposals were formulated, the most important of which is the dissemination and consolidation of organizational strategies to reach the target regulatory effectiveness.

Keyword: Strategies of Regulatory Limits, Organizational Effectiveness.

المقدمة

في ظل بيئة بات ثابتها الوحيد التغيير، تواجه منظمات الألفية الثالثة جملة من التحديات، لعل أبرزها التطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصالات، والذي القى بضلاله على المورد البشري والذي هو أثنى ما موجود في المنظمات بعامه والمنظمات الخدمية بخاصة. في ضوء ما تقدم، تواجه منظمات الخدمة الصحية في العراق تحديا استراتيجيا يتمثل بان حجم الطلب على الخدمة الصحية يفوق مراكز انتاجها وتقديمها، رغم ان الواقع يشير الى تضخم اعداد العاملين في المؤسسات الصحية. ومن هنا جاء هذا البحث ليلقي الضوء على دور استراتيجيات الترشيح المنظمي الثلاثة (تخفيض الموارد البشرية، اعادة تصميم العمل، النظامية) في تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال ابعاد (القدرة على التكيف، تحقيق الاهداف، الروح المعنوية) في دائرة صحة صلاح الدين. وبناءً على ما تقدم فقد قُسم البحث الى اربعة محاور، حُصص المحور الأول لمنهجية البحث، في حين تضمن المحور الثاني الإطار النظري للبحث، اما المحور الثالث فقد تناول الإطار الميداني للبحث والذي ضم عرض اتجاهات إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث، وختم البحث بمحوره الرابع والذي تناول الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث

تواجه المنظمات ظروف متغيرة وتعمل في اوضاع متقلبة تفرضها معوقات وتحديات قد تجعل من تحقيق اهدافها امرا غير مؤكد، الامر الذي تطلب من هذه المنظمات تبني استراتيجيات جديدة لمواجهة تلك التحديات، ومنها ما يعرف باستراتيجيات الترشيح المنظمي باعتبارها استراتيجيات حديثة تتبعها منظمات الاعمال لمواجهة تلك التحديات لتحسين ادائها وزيادة فاعليتها من اجل النمو والبقاء والتطوير. ومن خلال ما تقدم من اهمية لاستراتيجيات الترشيح المنظمي في المنظمات للحد من المشاكل التي تواجهها والوصول الى الفاعلية التنظيمية التي تنشدها، لقد تم اختيار دائرة صحة صلاح الدين كميدان تطبيقي لأهمية هذه المنظمة بالنسبة للمواطنين لما تقدمه من خدمات في سبيل الحفاظ على ارواحهم نتيجة الاخطار الصحية التي يتعرضوا لها، ومن اجل تحديد مشكلة الدراسة بشكل اكثر دقة لا بد من طرح التساؤل الاتي (ما هو دور استراتيجيات الترشيح المنظمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة) ان صياغة تساؤلات البحث: تعد خطوة اولى في عملية اعداده ومرشدا دالا الى الية حل المشكلة وهذا يعني بالضرورة الاسترشاد بمجموعة تساؤلات وتمثلت بالاتي:

١. ما مستوى تطبيق استراتيجيات الترشيح المنظمي في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما طبيعة ونوع العلاقة بين استراتيجيات الترشيح المنظمي والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. اهمية البحث

تكتسب الدراسة اهميتها من اهمية المتغيرات المبحوثة وميدان الدراسة، اذ تسهم الدراسة بطرح الاطر النظرية لمتغيراتها والمتمثلة باستراتيجيات الترشيح المنظمي ومضامين ابعاده في تعزيز الفاعلية التنظيمية ويمكن تلخيص اهمية الدراسة في المجالات الاتية:

١. تقديم ما تتوصل اليه الدراسة من استنتاجات ومقترحات الى المنظمة المبحوثة والتي يمكن توظيفها لتعزيز الفاعلية التنظيمية والنهوض بجودة الخدمات الصحية.

٢. تأتي اهمية الدراسة ايضا من خلال مساهمة الباحث في حل مشاكل الاختناق في بعض المفاصل الادارية وامكانية معالجة ذلك عبر البحث عن الازمة ومسبباتها كمدخل استباقي.

ثالثا. اهداف البحث

يعد تشخيص دور استراتيجيات الترشيح التنظيمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية الهدف الرئيسي للبحث فضلا عن الاهداف الآتية:

١. المساهمة في تقديم إطار نظري يستند الى تأصيل فكري واخر عملي يقومان على اساس السعي الى التوصل الى هيكل مفاهيمي يسهم في بناء متطلبات واستراتيجيات الترشيح التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

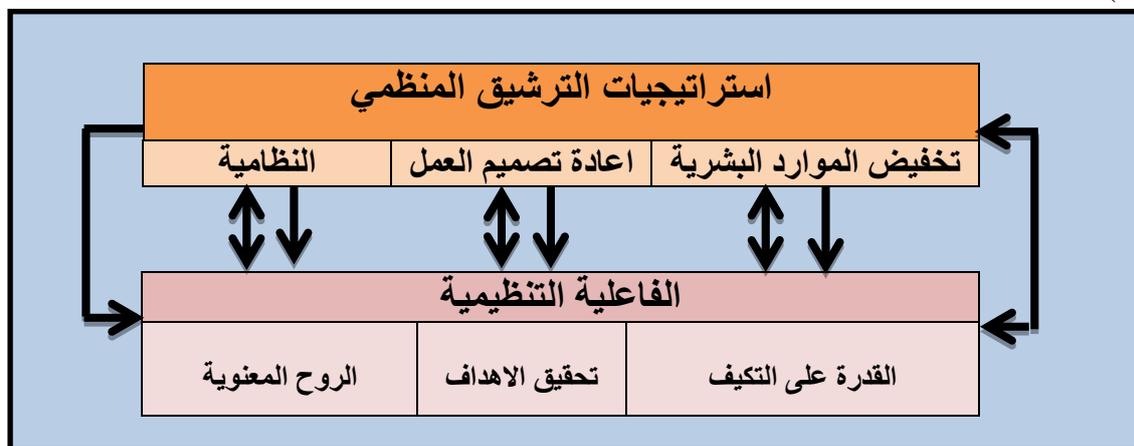
٢. تشخيص واقع استراتيجيات الترشيح التنظيمي وواقع الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

٣. العمل على تقديم المقترحات التي من شأنها مساعدة المنظمة المبحوثة في معالجة المشكلات المتعلقة باستراتيجيات الترشيح التنظيمي لتعزيز الفاعلية التنظيمية.

٤. بناء نموذج يربط بين استراتيجيات الترشيح التنظيمي والفاعلية التنظيمية ويتحقق من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

ان عملية التطبيق الميداني لإيجاد الحلول الواقعية لمشكلة الدراسة وبما يتفق مع اطارها النظري ومضامينها يتطلب بناء نموذج فرضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي عدت استراتيجيات الترشيح التنظيمي متغيراً مستقلاً والفاعلية التنظيمية متغيراً تابعاً كما في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

↔ علاقة ارتباط

→ علاقة تأثير

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان بالاستناد الى ما قدمه الباحثون كما في الجدول (1).

الجدول (1) متغيرات الدراسة وفق ما تناوله الباحثون

ت	المتغير المبحوث	الباحثون
1	استراتيجيات الترشيح المنظمي تخفيض الموارد البشرية، اعادة تصميم العمل، النظامية	(Cameron,1994)، (Gandolfi, 2005)، (محمد، 2011) (Rehman & Naeem, 2011)، (Friebel et al, 2016)، (نعمة و خليل، 2018).
2	الفاعلية التنظيمية القدرة على التكيف، تحقيق الاهداف، الروح المعنوية	(Ostri, 1993)، (Robbins,1999)، (القيوتي، 2013)، (الشماع، 2014)، (العنزي، 2016)، (رزوقي، 2017).

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول أعلاه.

سادساً. فرضيات البحث

- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيح المنظمي والفاعلية التنظيمية.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيح المنظمي والفاعلية التنظيمية.
- الفرضية الثالثة: تتباين استراتيجيات الترشيح المنظمي في تأثيرها على الفاعلية التنظيمية.

سابعاً. حدود البحث

- الحدود الزمنية: تمثلت بالفترة الممتدة من 2017/11/14 حيث توالى الزيارات الميدانية للمنظمة المبحوثة للحصول على الوثائق والبيانات، ومن ثم توزيع استمارات الاستبانة الخاصة على عينة البحث الى نهاية فترة جمع تلك الاستمارات بتاريخ 2018/6/25.
- الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للدراسة حدود صحة صلاح الدين والمؤسسات التابعة لها والتي تغطي خدماتها الصحية عموم مدن محافظة صلاح الدين.
- الحدود البشرية: تمثل الحدود البشرية للدراسة مجموعة من الاطر الادارية في المنظمة المبحوثة شملت (المدرء، مدرء الاقسام، مدرء الشعب).

ثامناً. اساليب جمع البيانات

- المصادر والمراجع: تم الاعتماد على مجموعة من الرسائل والأطاريح والدوريات والكتب.
- الوثائق والسجلات: تضمنت الوثائق والسجلات ذات الصلة بموضوع البحث التي مكنت الباحثان من التعرف على طبيعة عمل المنظمة المبحوثة وهيكلها التنظيمي وعدد العاملين فيها.
- الاستبانة: تم تصميم استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للبحث للحصول على المعلومات والبيانات، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة.

تاسعاً. اختبار صدق وثبات الاستبانة

- صدق الاستبانة: لغرض التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث تم القيام باختبار الصدق الظاهري لفقراتها والذي يسمى بصدق المحكمين (Trustees Validity).
- ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج قائمة الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم اعتماد اختبار معامل (Cronbach's Alpha)، (Guttman Split-Half) Coefficient) للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الاختبار كما في الجدول (2)

أن معامل ثبات المقياس بلغ وفق اختبار الفا- كرونباخ (0.854) وبلغ حسب اختبار كوتمان (0.831) وهي نسبة جيدة جداً تؤكد صدق وثبات المقياس وصلاحيته لتطبيقه.

الجدول (2) ثبات اداة القياس وفق اختبارات (Cronbach's Alpha) و (Guttman)

المقياس	Cronbach's Alpha	Guttman Split-Half Coefficient
قيمة معامل الثبات	0.854	0.831

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v.23.
عاشرا. مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث الحالي بدائرة صحة صلاح الدين، ومن اجل التوصل الى هدف البحث، ولكون استراتيجيات الترشيح المنظمي تمثل قرارات استراتيجية وجوهريه تتعلق بالقيادات الادارية في المنظمة، فقد تم اختيار عينة قصدية لأغراض الدراسة شملت المدراء ومدراء الاقسام والشعب، وتم توزيع (80) استمارة استبانة على عينة الدراسة، أسترجم منها (70) استمارة صالحة، حيث بلغت نسب تمثيلها في مجتمع الدراسة (31%)، علما ان مجتمع الدراسة بلغ (224) مديرا ومدير قسم وشعبة موزعين كما يلي: (13) مدير، و(56) مدير قسم، و (155) مدير شعبة، والجدول (3) يبين وصف لخصائص عينة البحث:

الجدول(3) الخصائص الشخصية لأفراد العينة

النوع الاجتماعي	ذكور		اناث									
	عدد	%	عدد	%								
	58	82.8	12	17.2								
العمر	20-25 سنة		44-49 سنة		38-43 سنة		32-37 سنة		26-31 سنة		50 سنة فأكثر	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
	2	2.857	8	11.428	10	14.285	17	24.285	21	30	12	17.142
التحصيل الدراسي	دبلوم فني		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
	13	18.5	7	10	2	2.9	2	2.9				
مدة الخدمة	1-5		6-10		11-15		16-20		21-25		اكثر من 25	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
	10	14	20	28	12	17	8	11	6	10	14	20
المنصب الوظيفي	مدير		مدير قسم		مدير شعبة							
	عدد	%	عدد	%	عدد	%						
	10	24.9	11	15.71	49	70						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أحد عشر. وسائل التحليل الاحصائي:

لغرض تحليل وقياس واختبار فرضيات البحث، فقد قام الباحثان بتوظيف مجموعة من الاساليب الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.v23) وهي:
 ١. الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): أحد مقاييس النزعة المركزية تستخدم الاوساط الحسابية لمعرفة مستوى استجابة كل متغير.

٢. الانحراف المعياري (Standard Deviation): يستخدم لقياس درجة التشتت او التذبذب في قيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
٣. معامل الاختلاف (Cofficient of Variation): يُعد من أفضل انواع مقاييس التشتت، لمقارنة قيم المتغيرات مع بعضها وكلما كانت قيمته اقل كان المتغير أكثر تجانساً.
٤. معامل الارتباط سبيرمان (Speraman): تم اعتماد معامل الارتباط سبيرمان في التحليل الاحصائي لقياس ومعرفة نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
٥. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): يستخدم لاختبار مدى التأثير المعنوي لمتغيرات البحث.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً. استراتيجيات الترشيح المنظمي

مفهوم الترشيح المنظمي

منذ منتصف العقد الثامن من القرن الماضي أصبح الترشيح المنظمي يمثل ميزة منتشرة لعدد كبير من منظمات الاعمال في العالم والمحفز الرئيسي لأنشطتها بهدف خفض التكاليف، وزيادة مستويات الكفاءة، لتصبح أكثر قدرة على المنافسة (Cascio, 1993: 96)، اما (Saxena, 2006: 4) فقد اورد مفهوماً للترشيح المنظمي بوصفه استراتيجية تستخدم من قبل ادارة المنظمة لتطويرها من خلال الممارسات التالية:

١. اعادة رسم صورة المنظمة.
 ٢. زيادة تحمل مسؤوليات وعبء العمل.
 ٣. تطوير الموظفين الباقين واشراكهم بدورات تدريبية لزيادة مهارتهم وقدراتهم.
- اما (Gross, 2015: 23) فقد اورد مفهوماً للترشيح المنظمي بانه عملية شاملة تتم عن طريق وضع خطط مدروسة بهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وتعزيز فاعليتها التنظيمية، ويكون ذلك من تخفيض الموارد البشرية أو من خلال إعادة هيكلة العمل أو عن طريق الحد من عدد الوحدات التنظيمية أو المستويات الادارية، لتعزيز ورفع الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة. ولقد تنوعت وتعددت التعريفات التي تناولت الترشيح المنظمي حيث اعتبره البعض استراتيجية في حين اعتبره البعض الاخر عملية، لذا ارتأى الباحث عرض بعض مفاهيم الترشيح المنظمي التي اوردها الباحثون، وكما في الجدول (4).

الجدول (4) الترشيح المنظمي حسب اراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المضمون
١	(David, 2009: 274)	العملية التي يتم من خلالها تخفيض حجم المنظمة عبر تقليص عدد العاملين والاقسام والوحدات والادارات بهدف زيادة وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة.
٢	(محمد، 2011: 22)	استراتيجية تقوم بأعدادها والتخطيط لها الادارة العليا في المنظمة والتي تهدف من خلالها لرفع مستوى ادائها وقدرتها على التنافس.
٣	(Ikyanyon. D. N, 2012: 107)	شكل من اشكال اعادة الهيكلة التنظيمية ينطوي على تخفيض عدد الموظفين واعادة تصميم العمل من اجل زيادة الكفاءة والفاعلية بهدف تحسين الاداء لتجنب الافلاس وتأمين البقاء.

ت	الباحث والسنة	المضمون
٤	(الفضل ومسلم، 2014: 203)	عملية تخفيض للعاملين في المنظمة وحجمها لتكون أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة من خلال خفض التكاليف وزيادة قدرتها التنافسية.
٥	(Tsavdaridis, 2014: 8)	خطوة مقصودة من قبل ادارة المنظمة تضم مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى تحسين الكفاءة.
٦	(Friebel et al, 2016: 1)	مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية الهادفة الى تحسين الاداء من خلال خفض القوى العاملة واعادة تصميم المنظمة وجعلها أكثر قوة في مواجهة الظروف الداخلية والخارجية.
٧	(Siddiqa, 2017: 242)	استراتيجية تستخدمها المنظمة لإعادة تنظيم هيكلها بالشكل الذي يتناسب واحتياجات الزبائن.
٨	(Susskind et al, 2018: 10)	استراتيجية تستخدمها المنظمات بهدف تخفيض حجم القوى العاملة لتحسين الاداء.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه. من الجدول اعلاه وتعقيبا على ما سبق من اراء الباحثين والأكاديميين تتفق الدراسة مع ما ذهب اليه كل من (محمد، 2011)، (Friebel et al, 2016)، (Siddiqa, 2017)، (Susskind et al, 2018)، وتعرف الترشيح المنظمي اجرائيا على انه استراتيجية تضم مجموعة من الاجراءات والممارسات التي يتم التخطيط لها من قبل الادارة والتي تهدف الى تحسين الاداء والقدرة على التكيف مع التغييرات البيئة المحيطة.

استراتيجيات الترشيح المنظمي

يتفق اغلب الباحثين (Cameron, 1994)، (Hashim & Abu Bakar, 2002)، (Gandolfi, 2005)، (محمد، 2011)، (Siddiqa, 2017)، (نعمة وخليل، 2018) على ثلاثة استراتيجيات للترشيح المنظمي كالاتي: (١. تخفيض الموارد البشرية، ٢. إعادة تصميم العمل، ٣. النظامية) وكما في الشكل (2).

أسس المقارنة	استراتيجية تخفيض الموارد البشرية	استراتيجية إعادة تصميم العمل	الاستراتيجية النظامية
التركيز	العاملين	الوظائف والوحدات	الثقافة
الهدف	الناس	العمل	عمليات الوضع الراهن
وقت التنفيذ	سريع (قصير)	متوسط	تدريجي (طويل)
ظهور النتائج بعد التطبيق	عوائد قصيرة الاجل	عوائد متوسطة الاجل	عوائد طويلة الاجل
الأمثلة:	- التناقص الطبيعي. - تجميد الأجور. - التقاعد المبكر. - نقل أو التحويل. - إعادة توزيع العاملين. - تسريح العاملين.	- إلغاء وظائف غير ضرورية. - دمج الوحدات. - إعادة تصميم الوظائف. - إزالة المستويات. - تخفيض ساعات العمل.	- تغيير الثقافة. - مشاركة العاملين. - تبسيط العمليات. - التحسين المستمر. - التغيير من القاعدة نحو القمة.

الشكل (2) استراتيجيات الترشيح المنظمي

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

وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

تعد احدى الاستراتيجيات التي تستخدمها ادارة المنظمة في الترشيق والتي عرفها (Casco, 2009: 21) و (Zamanian & Li, 2011: 3) بانها استراتيجية تضم مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية المخطط لها من قبل الادارة للتأثير على حجم الموارد البشرية بهدف تحسين الاداء.

حدد (Chen et al, 2012: 5) مرحلتين رئيسيتين امام المنظمة لتطبيق هذه الاستراتيجية:

- تحديد طبيعة الفائض من الموارد البشرية.

- تحديد الاستراتيجيات البديلة لتخفيض حجم الموارد البشرية.

تركز هذه الاستراتيجية على خفض عدد العاملين في المنظمة باعتماد مجموعة من

الممارسات والاجراءات:

١. **التناقص الطبيعي:** تمثل احدى الممارسات والاجراءات التي تتخذها المنظمة لتقليل حجم الموارد

البشرية فيها عن طريق عدم تعويض الافراد الذين غادروا المنظمة بسبب (الوفاة، التقاعد، الاستقالة)، وتستخدم ادارة المنظمات هذا الاجراء عندما لا تتطلب التغيرات في البيئة المحيطة تخفيضا سريعا في حجم المورد البشري وعندما تكون لدى الادارة القدرة على استيعاب الفائض من المورد البشري لحين التوصل الى استراتيجية جديدة تساعد في تقليل حجم الموارد البشرية لديها، ومن مميزاتها ان تخفيض الموارد البشرية يكون باقل اثار سلبية، كما لا تقوم المنظمة بتعويض الافراد الذين غادروها، اما مساوئها انها تستغرق وقتا طويلا، واعادة توزيع الافراد لا يتم الا بعد التخلص من الموارد البشرية الفائضة (محمد، 2011، 69).

٢. **تجميد الاجور:** تلجا المنظمات الى هذا الاجراء بهدف خفض تكاليفها عندما تكون ميزتها التنافسية ضعيفة جدا وتعاني من ازمة مالية حادة والذي قد يكون قصير او طويل الاجل وتسبق المنظمات هذه السياسة اجراءات التناقص الطبيعي والتقاعد المبكر (Gandolfi, 2005: 59).

٣. **التقاعد المبكر:** يعني الاسراع في عملية الترك الاختياري للمنظمة من جانب افرادها العاملين عبر تحفيزهم كصرف حوافز التقاعد المبكر وعلى الرغم من التكلفة المرتفعة لهذا الاجراء الا انه سيؤدي الى خفض حجم الموارد البشرية في المنظمة، كما سيعطي انطبعا جيدا لدى الجمهور (Chen et at, 2012: 20)، ولهذا الاجراء مزايا منها خفض الكلف وتجنب المنظمات استخدام اساليب التسريح الاجباري للعاملين وما له من اثار نفسية على مشاعرهم، كما ان له جوانب سلبية تتمثل في خسارة المنظمات لبعض الطاقات والكفاءات الجوهرية التي يصعب على المنظمات تعويضها (Evanes et al, 1999: 120).

٤. **النقل والتحويل (اعادة توزيع العاملين):** تعتمد المنظمات الى استخدام هذه الممارسة إذا كانت اعمالها تغطي مساحات واسعة والانشطة التي تمارسها كبيرة بهدف الاستفادة من الفائض في حجم الموارد البشرية من خلال اعادة تدريبهم وتأهيلهم ليصبحوا أكثر قدرة على اداء وظائف تحتاجها المنظمة او من خلال اعادة توزيعهم وتنسيبهم الى القطاعات والاقسام التي تعاني من نقص في كوادرها (Gandolfi, 2005: 59).

٥. **تسريح العاملين:** تلجا المنظمات الى استخدام هذا الاجراء (تسريح العاملين) عندما لا تحقق الاجراءات السابقة الهدف المنشود منها بتحقيق القدر المطلوب من الترشيق المنظمي حيث يتم

الاستغناء عن خدمات العاملين او تسريحهم وفي هذا الاجراء تكون المنظمة ملزمة بمراعاة القوانين والانظمة الحكومية والنقابية في عملية التسريح، وقد تلجا المنظمات الى فصل موظفيها عندما تكون معدلات الاداء متدنية وعدم امكانية تحسينها، او نتيجة عدم الالتزام باللوائح والتعليمات او الاتيان بسلوكيات غير اخلاقية او غير مرغوب فيها (Chen et al, 2012: 19).

- استراتيجية اعادة تصميم العمل

اعادة تصميم العمل هي عملية ابداعية لتصميم وموائمة عناصر المنظمة لتحقيق اهدافها بفعالية وكفاءة، السؤال الأساسي هو كيف تتم عملية اعادة تصميم العمل مع الحفاظ على التوافق والتكامل بين الأشخاص والعمليات والهياكل والأنظمة والثقافة، امام الادارة جملة من الخطوات التي ينبغي عليها القيام بها من اجل تحقيق ذلك (Galetic et al, 2011: 220) هي:

١. تنظيم المهام بطريقة فعالة لضمان إنجاز العمل دون ازدواجية في الجهود.
٢. تنسيق أنشطة الإدارات والوحدات المختلفة نحو أهداف مشتركة.
٣. تخصيص المواقع والأشخاص لضمان تنفيذ العمل الضروري.
٤. توضيح السلطة والأدوار والمسؤوليات.

تركز هذه الاستراتيجية على الوظائف والوحدات بهدف تقليل عبء العمل وتحقيق الكفاءة للمنظمة من خلال اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي (Luthans & Sommer, 1999: 47). وقد عرف (عقيلي، 2010: 50) اعادة تصميم العمل بانه اعادة رسم لأنشطة وهياكل المنظمة واهدافها وطبيعة وظائفها وكيفية ادائها، وفي ما يلي توضيح لأهم الاجراءات التي تستخدمها ادارة المنظمات في تطبيقها لهذه الاستراتيجية:

١. **الغاء وظائف غير ضرورية:** من الاساليب التي قد تلجا اليها المنظمة هو الغاء الوظائف التي لا تدخل ضمن صلب عملها وانما تعد أنشطة مساعدة او داعمة لها مثل وظائف الخدمات والممثلين القانونيين وغيرهم، والتي يمكنها الحصول عليها عبر أطراف خارجية ضمن ما يعرف باستراتيجيات التعاقد من الباطن (Evans et al, 1999: 132).

٢. **دمج الوحدات وتشكيل فريق العمل:** تلجا المنظمات في استراتيجية اعادة تصميم العمل القيام ببعض الأنشطة مثل دمج الوحدات التي تؤدي اعمال متشابهة في وحدة واحدة وتشكيل فريق العملية. (نعمة و خليل، 2018: 100)

٣. **تخفيض ساعات العمل:** تعد احدى الاجراءات المهمة التي تستخدمها المنظمات في تطبيق استراتيجيات الترشيح حيث تجعل العاملين أكثر استعدادا وقبولاً بنظام ساعات العمل المرنة مقابل اجور اقل حيث تؤدي الى خفض في الكلف ومرونة أكبر في تقديم الخدمات وتزويد من قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة تحسين الأداء (Gondolfi, 2005: 64).

٤. **اعادة تصميم الوظائف:** تلجا المنظمات الى قيام بأجراء تعديلات على طرق ادائها للأعمال وهياكلها الوظيفية من اجل مواجهة التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة، وقد عرف (طه، 2006: 41) اعادة تصميم الوظائف بانها الطريقة التي يجري فيها تصميم العمل بالشكل الذي يجعل المهام والأنشطة أكثر تنوعا ويحقق اعلى مستوى من المعرفة والقدرة على اداء الاعمال. وان امام المنظمات اساليب عديدة في اعادة تصميم وظائفها هي التناوب الوظيفي، الاثراء الوظيفي، تكبير الوظيفية، تبسيط الوظيفة (محمد، 2015: 161).

- الاستراتيجية النظامية

استراتيجية علمية منظمة وعملية مستمرة وطريق لحياة المنظمات وبقائها عبر التحسين المستمر، تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين كونها تركز على اجراء التغيير في ثقافة المنظمة والافراد بدل من التركيز على حجم الموارد البشرية او العمل (Gandolfi, 2005: 59)، كما ان تحقيق النتائج المرجوة من تطبيقها لا تظهر بفترة قصيرة وانما تحتاج الى اجل طويل (الفضل ومسلم، 2014: 205)، وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من الانشطة والاجراءات عند تطبيقها هي:

١. **تغيير ثقافة المنظمة:** يشير مفهوم ثقافة المنظمة الى مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج اعرافا سلوكية، وان لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن باقي المنظمات (السكرانه، 2013: 358)، وتغيير الثقافة يحتاج الى فترة طويلة كما تتطلب هذه العملية فهما للعلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وما هي العوامل والمؤثرات التي تؤدي اليها، ومعرفة طرق التغيير ومراحله واستراتيجيات التعامل معه ومعوقات تنفيذه، بهدف تحديد حجم الفجوة بين الثقافة السائدة والثقافة المنشودة من التغيير وسدها او تقليلها (مساعدة، 2015: 231-230).

٢. **مشاركة العاملين:** يشير مفهوم المشاركة الى التعاون ما بين الادارة والعاملين لتحقيق اهداف المنظمة (الصرن وديوب، 2015: 223)، وتتم عملية المشاركة من خلال فتح قنوات الاتصال المستمرة مع العاملين ومنحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المت علقة بالترشيق وتشكيل فريق العمل (نعمة وخليل، 2018: 101).

٣. **التحسين المستمر:** فلسفة (صالح، 2017: 150)، تعتمد مشاركة الجميع (الادارة والعاملين) (داود وخليل، 2015: 34)، وترتكز على التغيير المستمر في ممارسات وانشطة وفعاليات المنظمة من اجل تحقيق الافضل واستبعاد كل شيء لا يضيف قيمة (النعمة وسليمان، 2012: 174)، وان امام المنظمة مجموعة من الاجراءات لتطبيق التحسين (الاتمته، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، نظام الوقت المحدد، حلقات الجودة). (جودة، 2004: 181)

٤. **التغيير من القاعدة الى القمة:** تعد عملية التغيير هذه من الاجراءات والانشطة المهمة في نجاح عملية الترشيح، وحيث ان التغيير يرتبط بثلاث جوانب رئيسية هي الادارة، العاملين، التنظيم لذا يجب فهم التغيير وإدارته بطريقة يمكن من خلالها التعامل معه بشكل فعال (نعمة وخليل، 2018: 101)، وعلى الادارة التواصل والتشارك مع العاملين، ولنجاح هذه العملية لابد من تطبيق بعض المبادئ الخاصة بها (مشاركة العاملين في التغيير، تمكين العاملين، التغيير واقعي وقابل للتحقيق والقياس). (Passenheim, 2010: 20)

ثانيا. الفاعلية التنظيمية

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على بقائها ونموها وتطورها لما يشهده العالم اليوم من تحولات سريعة تتلاحق فيها التغييرات، وهو ما يحتاج من ادارة المنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة وادخال المزيد من التحسينات والبرامج للوصول إلى الفاعلية التنظيمية باعتبارها المحرك الاساسي للمنظمات المعاصرة.

١. **مفهوم الفاعلية التنظيمية:** على الرغم من تناول العديد من الباحثين لموضوع الفاعلية التنظيمية الا ان تحديد مفهوم واحد واضح ودقيق لها يعد من المواضيع الصعبة، لما يتسم به هذا المفهوم من

التعقيد والغموض بسبب تعدد واختلاف المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات (الحوامدة والعضايلة، 2012: 169)، فقد ذكر (سلمان، 2005: 111) انه يوجد اتجاهين لتحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية الاتجاه الاول: يمثل اصحاب مدرسة الادارة العلمية حيث تتمثل الفاعلية من وجهة نظرهم بتحقيق الهدف من خلال زيادة الانتاجية اما الاتجاه الثاني: فهم اصحاب المدرسة الموقفية الذين اكدوا على عدم وجود طريقة واحدة مثلى لقياس الفاعلية التنظيمية وانما تعتمد على طبيعة عمل المنظمة والظروف المحيطة بها. والجدول رقم (5) يوضح اراء عدد من الباحثين والكتاب حول تعريف الفاعلية التنظيمية.

الجدول (5) تعريف الفاعلية التنظيمية حسب اراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	الحمداني، 2011: 90	النجاح المستمر في تحقيق رسالة المنظمة واهدافها.
٢	السالم، 2015: 41	الدرجة التي تدرك او تحقق بها المنظمة اهدافها.
٣	الصالح، 2015: 97	مجموعة من العمليات التي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الاهداف، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات وفي كافة مستويات المنظمة.
٤	Tahsildari & Shahaee, 2015: 57	تحقيق الاهداف وفق المعايير المحددة من اجل النمو والبقاء والتكيف مع التغييرات البيئية.
٥	Manzoor, 2016: 38	المدى الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق اهدافها من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وبدون فرض قيود على اعضاء المنظمة والمجتمع.
٦	Samiruddin & Husain, 2016: 882	اتخاذ القرارات الصحيحة في الاوقات الصحيحة، وللأسباب الصحيحة.
٧	رزوقي، 2017: 42	قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة واستغلال الفرص المتاحة والتكيف مع البيئة.
٨	Kumari & Thapliyal, 2018: 14	مدى فعالية المنظمة في تحقيقها اهداف محددة مسبقاً، ومدى ادائها على نحو فعال في العملية برمتها.

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

وتعقياً على ما سبق يمكن القول ان الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها واستغلال الفرص لتحقيق اهداف اصحاب المصالح، والاستخدام الامثل للموارد المتاحة.

٢. **ابعاد الفاعلية التنظيمية:** اورد الباحثون العديد من الابعاد الاساسية للفاعلية التنظيمية، والتي يمكن من خلالها قياس اداء المنظمة لتكوين صورة واضحة عن الطريقة التي تعمل او تدار بها ومعرفة فيما إذا كانت متناسقة او متطابقة مع الاهداف المرسومة (Eydi, 2015: 462)، لذلك ارتأى الباحثان اعتماد كل من (القدرة على التكيف، تحقيق الاهداف، الروح المعنوية) كأبعاد كونها الاقرب للبحث الحالي وفيما يلي عرض لهذه الابعاد:

أ. **القدرة على التكيف:** يشير هذا البعد الى قدرة المنظمة في التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي يمكن ان تعترضها في المستقبل وكيفية ايجاد الوسائل اللازمة للسيطرة عليها، حيث ان البيئة اليوم يغلب عليها التغير الديناميكي السريع والتي لها بالغ الاثر على تحقيق الاهداف والتي تنعكس بدورها على فاعلية المنظمة. وحيث ان كل تغير يحدث في بيئة المنظمة لابد من ان تكون الادارة

مدركة له وان تتوفر لديها الحلول الناجعة والسريعة لمواجهة في الزمان والمكان المناسبين لكي تحقق المنظمة التوافق والتوازن المطلوبين مع تغييرات البيئة (العنزي، 2016: 407).

وقد عرف (Klehe et al, 2011: 219) القدرة على التكيف بانها الاستعداد للتعامل مع المهام التي يمكن التنبؤ بها من اجل التهيو والمشاركة في اجراء تعديلات غير متوقعة ناتجة عن تغييرات في العمل او البيئة المحيطة به.

لقد اصبحت القدرة على التكيف اليوم الكلمة المرافقة او البديل عن الاستقرار (Simpson & Lowe, 2006: 5)، ان القدرة على التكيف في المنظمات الصحية اليوم يتطلب قدرا من المرونة اللازمة مع جملة من المبادئ التوافق الاستراتيجي ما بين الاهداف والموارد المتاحة والتي يمكن من خلالها تحقيق تغييرات على مستوى النظام لتحسين الخدمات الصحية المقدمة، والوصول الى ما يعرف بالمنظمات الريادية (Deeble & Candidate, 2015: 14).

ب. تحقيق الأهداف: تستند المنظمة في صياغة اهدافها على رؤيتها الاستراتيجية ورسالتها في الوصول الى الغايات المرغوبة في الاداء، كما انها تمثل شكلا من اشكال الالتزام الاداري والاخلاقي اتجاها طموحات اصحاب المصلحة كافة. لكن من أجل ان تكون المنظمة فعالة، يحتاج أعضائها لتوجيه أنشطتهم نحو تحديد وتحقيق الأهداف المشتركة، في هذا المسعى يمكننا التمييز بين نوعين من الاهداف التنظيمية: (Robertson et al, 2002: 2)

اولاً: الأهداف الأولية التي تعكس سبب وجود المنظمة، والتي تكون بشكل عام موصوفة. ثانياً: الأهداف الثانوية هي حول كيفية تحقيق الهدف الأساسي، والتركيز في كثير من الأحيان على المعايير التنظيمية الداخلية (مستويات الرضا الوظيفي، وتطوير الثقافة، والتواصل الداخلي الفعال). عرف (نصيرات، 2012: 138) الاهداف في المنظمات الصحية بانها نصوص لتحديد النتائج التي ترغب المنظمات الصحية تحقيقها من خلال توفير الموارد وتوجيه الانشطة اللازمة، والاهداف مشتقة من رسالة المنظمة الصحية.

ان الفاعلية الحقيقية للمنظمة هي حصيله تحقيق مجموعة الاهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها بغض النظر عما اذا كانت هذه الاهداف تمثل السبب الذي لأجله وجدت المنظمة في البيئة، وانها تعكس واقعية الاهداف العملية كاستثمار الطاقات والقدرة على البقاء والتكيف النمو في المجتمع الذي تتواجد فيه، وبالتالي فان مؤشرات الاهداف العملية في المنظمة المبحوثة تعكس مقدار ونوعية الخدمات الصحية المقدمة خلال فترة زمنية محددة (العنزي، 2016: 406).

ج. الروح المعنوية: يشير مفهوم الروح المعنوية الى مجموعة المشاعر والاحاسيس والرغبات التي يمتلكها الفرد وتعكس تصرفاته ضمن مجتمعه والتي على ضوءها يحدد استجابته وردود افعاله اتجاه العوامل والمؤثرات المحيطة به (رؤوف و غلام، 2015: 184). تعرف الروح المعنوية بانها (المناخ التنظيمي الذي يثير شعور العاملين وحماستهم ويجعلهم أكثر استعدادا لتحقيق الاهداف المرسومة). (حنفي، 2005: 120) ومما سبق يمكن النظر الى الروح المعنوية في المنظمات الصحية بانها درجة استعداد الفرق الصحية على العمل معا لتحقيق هدف مشترك.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

١. أولاً. عرض اتجاهات اجابات الافراد المبحوثين اتجاه متغيرات البحث

يهتم الباحثان لعرض اجابات المبحوثين ومواقفهم حول متغيرات البحث، من خلال التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل من المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث كالآتي:

١. اتجاهات اجابات الافراد المبحوثين تجاه استراتيجيات الترشيح المنظمي

يتضح من الجدول (6) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاتجاهات اجابات الافراد المبحوثين حول استراتيجيات الترشيح المنظمي المستوى، إذ تشير النتائج إلى أن استراتيجيات الترشيح المنظمي على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً قدره (3.50) وهو مستوى عالٍ، وهذا يؤشر امكانية تطبيق استراتيجيات الترشيح المنظمي في المنظمة المبحوثة، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.82) يدل على أن هناك تشتتاً بنسبة قليلة في اجابات عينة الدراسة مما يعني تجانس اجابات المبحوثين حول اهمية تطبيق تلك الاستراتيجيات، وما يدعم ذلك معامل الاختلاف الذي قدر (0.23)، ويدعم هذه النسب المئوية للاتفاق المحايد وعدم الاتفاق والبالغة (23.8, 17, 59.2) على التوالي، ومن أبرز الاستراتيجيات التي أسهمت في إغناء متغير استراتيجيات الترشيح المنظمي هي الاستراتيجية النظامية بمعامل اختلاف نسبته (0.26) ووسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري قدره (1.07).

الجدول (6) اتجاهات اجابات الافراد المبحوثين اتجاه استراتيجيات الترشيح المنظمي

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	المقاييس			الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		اتفق بشدة، اتفق	محايد	لا أتفق، لا اتفق بشدة		
استراتيجيات الترشيح المنظمي	تخفيض الموارد البشرية	40.4	14.5	36.1	3.22	0.36
	اعادة تصميم العمل النظامية	64.2	16.4	19.4	3.60	0.29
	المعدل	59.2	17	23.8	3.50	0.23

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v.23).

٢. اتجاهات اجابات الافراد المبحوثين تجاه الفاعلية التنظيمية:

يتضح من الجدول (7) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاتجاهات اجابات الافراد المبحوثين حول متغير الفاعلية التنظيمية، إذ تشير النتائج إلى أن الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً قدره (3.68) وهو مستوى عالٍ، وهذا يؤشر تحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.70) يدل على أن هناك تشتتاً بنسبة قليلة في اجابات عينة الدراسة مما يعني تجانس اجابات المبحوثين حول اهمية تلك الابعاد، وما يدعم ذلك معامل الاختلاف الذي قدر (0.19)، ويدعم هذه النسب المئوية للاتفاق المحايد وعدم الاتفاق والبالغة (13.2, 20.8, 66) على التوالي، ومن أبرز الابعاد التي أسهمت في إغناء متغير الفاعلية التنظيمية هو بعد تحقيق الاهداف بمعامل اختلاف نسبته (0.22) ووسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري قدره (0.89).

الجدول (7) اتجاهات اجابات الافراد المبحوثين اتجاه الفاعلية التنظيمية

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	المقياس			الاختلاف	معامل
		أتفق بشدة، أتفق	محايد	لا أتفق، لا أتفق بشدة		
التنظيمية الفاعلية	القدرة على التكيف	56.6	28	15.4	0.95	0.27
	تحقيق الاهداف	77.2	15.3	7.5	0.89	0.22
	الروح المعنوية	64.1	19.1	16.8	1.11	0.31
	المعدل	66	20.8	13.2	0.70	0.19

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v.23).

ثانياً. اختبار وتحليل فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

١. اختبار الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على "انه توجد علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات

الترشيق المنظمي مجتمعة والفاعلية التنظيمية مجتمعة في دائرة صحة صلاح الدين". وبيين

الجدول (8) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (8) نتائج اختبار علاقات الارتباط في المنظمة المبحوثة

المتغير التفسيري	المتغير المستجيب
استراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعة	الفاعلية التنظيمية مجتمعة
	0.473**

**P ≤ 0.01

n=70

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v.23).

يشير الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين استراتيجيات الترشيح

المنظمي مجتمعة والفاعلية التنظيمية مجتمعة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط

(0.473**) وعند مستوى معنوية (0.01) وهو دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير

هذه النتيجة على انه كلما زادت المنظمة الصحية المبحوثة من اهتمامها باستراتيجيات الترشيح

المنظمي مجتمعة ساهمت في تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمة الصحية من خلال تعزيز الروح

المعنوية والمشاركة الفعالة بين العاملين والقدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات الطارئة

وبالتالي تحقيق الاهداف المرسومة ، وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للارتباط بين

متغيري الدراسة تقبل الفرضية الأولى التي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط معنوي بين

استراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعة والفاعلية التنظيمية مجتمعة في دائرة صحة صلاح الدين".

٢. اختبار الفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على انه "هناك تأثير معنوي لاستراتيجيات الترشيح

المنظمي مجتمعة في الفاعلية التنظيمية لدائرة صحة صلاح الدين"، ويوضح الجدول (9) هذا

التأثير على النحو الآتي:

الجدول (9) تأثير استراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعة في الفاعلية التنظيمية مجتمعة في دائرة

صحة صلاح الدين

F	T المحسوبة	استراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعة			المتغير التفسيري
		R2	B1	β0	
19.552	4.422	0.223	0.838	0.473	المتغير المستجيب الفاعلية التنظيمية

* P ≤ 0.05

n=70

D.F=69

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v.23).

يتبين من الجدول (9) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب لاستراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعاً بوصفها متغيرات تفسيرية في الفاعلية التنظيمية مجتمعاً بوصفها متغيراً مستجيباً وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة (Chadwick et al, 2004)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.552) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.99) عند درجتي حرية (69) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.223) وهذا يعني إن (22%) من الاختلافات المفسرة في الفاعلية التنظيمية مجتمعاً تعود إلى تأثير استراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعاً، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا ما تؤكد نتائج الجدول (10) والتي تشير إلى أن حجم الفجوة بين الملاك الفعلي والقياسي لبعض قطاعات واقسام دائرة صحة صلاح الدين قد بلغ 54% وأن هذه الزيادة سوف تنعكس على فاعليتها لأنه كلما قل حجم العمل كانت الكفاءة أعلى بالتالي تزداد الفاعلية.

الجدول (10) الفجوة بين الملاك القياسي والفعلي لبعض اقسام وقطاعات دائرة صلاح الدين

ت	القسم او القطاع	الملاك القياسي	الملاك الفعلي (الحالي)	مقدار الزيادة	الفجوة (*)
1	قسم الامور الادارية والمالية والقانونية	65	104	39	60%
2	قطاع بيجي	721	1265	544	75%
3	قطاع الطوز	957	1394	437	45%
4	قطاع شرق دجلة	430	587	157	36%
	المجموع	2173	3350	1564	71%

(*) الفجوة = الملاك الفعلي / الملاك القياسي * 100.

الجدول من اعداد الباحثان بالاستناد الى وثائق وسجلات دائرة صحة صلاح الدين:

1. قسم الامور الادارية والمالية والقانونية / شعبة الموارد البشرية.
 2. قسم التخطيط وتنمية الموارد / شعبة السياسات والتخطيط الصحي.
- وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للارتباط بين متغيري الدراسة تقبل الفرضية الأولى التي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعاً والفاعلية التنظيمية مجتمعاً في دائرة صحة صلاح الدين".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج عرض إجابات الأفراد المبحوثين توجهاً إيجابياً لاعتماد استراتيجيات الترشيح المنظمي في دائرة صحة صلاح الدين. ونالت الاستراتيجية النظامية أعلى توجه إيجابي بدلالة وسطها الحسابي الأعلى مقارنة ببقية الاستراتيجيات وهو دلالة على التزام دائرة صحة صلاح الدين بالاستراتيجية النظامية من خلال تقسيم المهام والاعمال حسب التخصصات، وانجاز المهام في الاوقات المحددة، والرغبة العالية في تقديم الخدمات بدقة عالية وجودة متناهية.
2. أظهرت نتائج عرض إجابات الأفراد المبحوثين توجهاً إيجابياً لاعتماد أبعاد الفاعلية التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين. ونال بعد تحقيق الاهداف أعلى توجه إيجابي بدلالة وسطه الحسابي الأعلى مقارنة ببقية الأبعاد وهو دلالة على التزام دائرة صحة صلاح الدين ببعد تحقيق الاهداف من

- خلال تكثيف الجهود المبذولة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة، والوصول الى الغايات المنشودة وفق ضوابط وتعليمات محددة.
٣. اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ايجابي بين استراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعة والفاعلية التنظيمية مجتمعة.
٤. اظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي موجب لاستراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعة في الفاعلية التنظيمية مجتمعة مما يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارة صحة صلاح الدين باستراتيجيات الترشيح المنظمي مجتمعة سيسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال تعزيز الروح المعنوية للعاملين والقدرة على مواكبة التغيرات والتكيف مع الظروف الطارئة مما يعزز من تحقيق الاهداف المرغوبة، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.223) وهو دليل على وجود تأثير معنوي موجب بين استراتيجيات الترشيح المنظمي والفاعلية التنظيمية.

ثانياً. التوصيات

١. ينبغي أن تهتم ادارة صحة صلاح الدين بجميع العاملين لديها وتشجيع الاداريين منهم على التقاعد المبكر من خلال تسهيل مهمتهم في الحصول على مكافأة الاجازات المتراكمة ونهاية الخدمة التي تساعد في الحصول على مورد مادي يؤمن لهم الحياة بعد مغادرة اعمالهم.
٢. ضرورة ايلاء الاهتمام من قبل ادارة صحة صلاح الدين بجميع مؤسسات المنظمة ووحداتها التنظيمية ومحاولة استغلالها بشكل كفوء وفعال من خلال الغاء الوحدات غير الفعالة وتحويل مواردها البشرية الى الوحدات الكفؤة والفعالة.
٣. مشاركة توجهات وطموحات العاملين لديها ومحاولة توجيهها نحو الافضل ومن خلال السماح لهم بإكمال دراستهم العليا وتشجيعهم لأنشاء بحوث من شأنها ان ترتقي بمستوى المنظمة.
٤. نشر مفاهيم استراتيجيات الترشيح المنظمي بين الافراد العاملين في المنظمة الصحية عينة الدراسة في جميع المستويات الإدارية من خلال النشرات الدورية ولوحات الإعلانات من اجل ترسيخ هذه المفاهيم، وترسيخ مفاهيم الجودة وفلسفة التحسين المستمر.

المصادر

اولاً. المصادر العربية

١. وثائق وسجلات دائرة صحة صلاح الدين/قسم الامور الادارية والمالية والقانونية/شعبة الموارد البشرية.
٢. وثائق وسجلات دائرة صحة صلاح الدين/قسم التخطيط وتنمية الموارد/شعبة السياسات والتخطيط الصحي.
٣. جوده، محفوظ احمد، (2004)، ادارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
٤. الحمداني، حاتم علي عبدالله، (2011)، الأثر التتابعي لأنماط التفكير الاستراتيجي والثقافة المنظمة في تحقيق الفاعلية، رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد للحصول على درجة "ماجستير علوم في ادارة الاعمال"، جامعة تكريت، العراق.
٥. حنفي، عبد الغفار، (2005)، ادارة الافراد بالمنظمات-مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.

٦. الحوامدة، نضال صالح، والعضايلة، زياد عطالله، (2012)، أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الاردنية-دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات-العلوم الانسانية والاجتماعية، الاردن، مجلد (27)، العدد (2).
٧. داود، فضيلة سلمان، خليل، علياء محمد، (2015)، دور اعادة هندسة الاعمال في التحسين المستمر-دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد في جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد (10)، العدد (33).
٨. رزوقي، نبراس ناجي، (2017)، تأثير استراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية، رسالة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد للحصول على درجة "ماجستير علوم في تقويم الاداء"، جامعة بغداد، العراق.
٩. رؤوف، سامي عبد الحميد و غلام، محمد عبد كاظم، (2015)، القيادة التربوية في ضوء نظريتي x-y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الاعدادية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، جامعة بغداد.
١٠. السالم، مؤيد سعيد، (2015)، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
١١. السكارنه، بلال خلف، (2013)، التطوير التنظيمي والاداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
١٢. سلمان، قيس حمد (2005)، ادارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، اطروحة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد للحصول على درجة "دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال"، جامعة بغداد، العراق.
١٣. شمس الدين، محمد علي، والفقي، اسماعيل محمد، (2007)، السلوك الاداري-مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر، عمان، الاردن.
١٤. الصالحي، مروة عبد الحميد رشيد، (2015)، تقييم دور التعلم وأثره في تحقيق الفاعلية التنظيمية، رسالة مقدمة الى كلية السياحة وادارة الفنادق للحصول على درجة "ماجستير علوم في الادارة"، الجامعة المستنصرية، العراق.
١٥. صالح، ماجد محمد، (2017)، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلد (2)، العدد (38).
١٦. الصرن، رعد، ديوب، ايمن، (2015)، نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي.
١٧. طه، باسل محمود، (2006)، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في اعادة تصميم الوظائف، رسالة غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد للحصول على درجة "ماجستير علوم ادارة الاعمال"، جامعة الموصل، العراق.
١٨. عقيلي، عمر وصفي، (2010)، تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٩. العنزي، سعد علي، (2016)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.

٢٠. الفضل، مؤيد عبد الحسين، ومسلم، ضرغام علي، (2014)، الترشيح الوظيفي والانهيال التنظيمي الاستراتيجية والمواجهة، مجلة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (24).
٢١. محمد، جمال عبدالله، (2015)، ادارة التطوير والتغير التنظيمي، الطبعة الاولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٢. محمد، عبد القادر محمد، (2011)، استراتيجيات مقترحة نحو منظمة رشيفة لمواجهة مشكلة الفائض في الموارد البشرية، رسالة مقدمة الى، كلية الإدارة والاقتصاد للحصول على درجة "ماجستير علوم في ادارة الاعمال"، جامعة الموصل، العراق.
٢٣. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2015)، ادارة المنظمات-منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر ولتوزيع والطباعة، عمان - الاردن.
٢٤. نصيرات، فريد توفيق، (2012)، ادارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
٢٥. النعمة، عادل ذاكر، سليمان، امال سرحان، (2012)، دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد (34)، العدد (108).
٢٦. نعمة، مؤيد يوسف، خليل، اريج سعيد، (2018)، تباين تطبيقات الموارد البشرية باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيح المنظمي-بحث استطلاعي في عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (114).

ثانياً. المصادر الاجنبية

1. Tsavdaridis, Petros, (2014), **Downsizing in Crisis**, A comparative study on downsizing processes in Greece during the financial crisis, Thesis submitted to gain the degree of "master in strategic Human Resource Management and Labour relations" Gothenburg University.
2. Cameron, Kim S., (1994) **Strategies for Successful Organizational Downsizing**, Human Resource Management, Vol. (33), No. (2), pp189-211.
3. Cascio, W.F. (1993), **Downsizing : what do we know? What have we learned?** The Academy of Management Executive, Vol. (7), No. (1), pp95-104 .
4. Cascio, Wayne F, (2009), **Employment Downsizing and Its Alternatives**, Society for Human Resource Management, USA.
5. Chadwick, C., Hunter, Larry W., and Walston Stephen L., (2004), **Effects of Downsizing Practice on The Performance of Hospitals**, Strategic Management Journal, Vol. (25), No. (5).
6. Chen, Ching-Yaw & Wang, Gao-Liang & Tuan, Chang Kuo, (2012), **Exploring Psychological Impacts of their Retained Personnel**, Journal of Business Research-Turk, Vol. (4), No. (1), pp5-23.
7. David, Fred R., (2009), **Strategic Management Concepts and Cases**, 12th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
8. Deebie & Candidate, (2015), **Redesign and Innovation in Hospitals: foundations to making it happen.**

9. Evans, Martin G& Gunz. Hugh P. & Jalland, R. Michael, (1999), **Downsizing and the Trans Formation of Organizational Career Systems, Management**, Vol. (2), No. (3).
10. Eydi, H (2015) **Organizational Effectiveness Models: Review and Apply in Non-Profit Sporting Organizations**, American Journal of Economics, Finance and Management, Vol. (1), No. (5), pp. 460-467.
11. Friebel. & Heinz. Matthias & Zubanov .Nick, (2016), **The Effect of Announced Downsizing on Workplace Performance: Evidence from a Retail Chain**, Discussion Paper IZA, Germany.
12. Gandolfi, Franco, (2005), **How do Organization Implement Downsizing? -An Australian and New Zeal and Study**, Contemporary Management Research European, Vol. (1), No. (1).
13. Galetic, Lovorka & Aleksic, Ana & Klindzic, Maja, (2011), **"Outsourcing and Downsizing As Modern Organizational Trends in Croatian Companies"**, The Business Review, Cambridge, Vol. (17), No. (1), pp220-227.
14. Gross, Raushan, (2015), **"Organizational Downsizing the past and present Organizational strategy-a review"**, International Journal of Research in Business Management, Vol. (3), No. (1), pp23-30
15. Hashim & Abu Bakar, (2002), **The Practice of Corporate Downsizing during Economic among Selected Companies in Malaysia.**
16. Kumari, Patiraj & Thapliyal, Shivani. (2018), **Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness**, International Academic institute for.
17. Klehe Ute C, Zikic Jelena, Vianen M and Pater E, (2011), **"Career adaptability, turn over and loyalty during Organizational Downsizing"**, Journal of Vocational Behavior, Vol (), No (), pp217-223.
18. Luthans, B.C. & Sommer, S.M. (1999), **The Impact of Downsizing on workplace attitudes**. Group & Organizational Management, Vol. (24), No. (1), pp46-70.
19. Ikyanyon, Darius N, (2012), **Perceptions of Organizational Downsizing and Job Satisfaction Among Survivors in Nigerian Banks**, Department of Business Management, Vol (2). No (4), pp106-112.
2. Manzoor, Quratul-Ain, (2016), **Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness**, European Journal of Business and Management, Vol (3), No (3), pp1839-1905.
21. Samiruddin1 & Husain. Yasir Syam, (2016), **Impact of Human Resource Quality and Bureaucracy Behaviour on Organizational Performance Effectiveness**, International Journal of Science and Research (IJSR). Vol. (5), No. (2). p882.
22. Saxena, Richa, (2006), **Methods for the Study of Downsizing: A Review**, Working Pa.
23. Susskind .Alex M, Moore. Ozias. A & Kacmar, Michelk. K, (2018), **Organizational Downsizing: How communication Networks connect with Employee performance**, Cornell Hospitality Report, Vol. (18), No. (4), pp1-15.

24. Siddiqa, Bushra, (2017), **The Impact and Alternatives of Downsizing**, Aconctse Revlew Kaav International Journal, of Economic& Business Management, Vol. (4), No. (2), pp234-242.
25. Simpson Deborah & Low Martyn, (2006), **How to Achieve Successful Downsizing Human Resource Strategies to prevent Organizational Disruption and Resistance to change**, International Journal of Applied HRM, Vol (2), No (1), pp1-10.
26. Tahsildari, Amin & Shahaee, Shila, (2015), **Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition**, Journal of Business and Management Vol. (7), No. (12).
27. Zamanian. Azadeh & Li.Yuanqing, (2011), **Organizational Downsizing: Strategic Chiice of Founder CEOs versus Non-Founder CEOs**, Paper Submission, Decision Sciences Institute.
28. Passenheim, O., (2010), **Change Management**.
29. Robertson, Ivan T & Callinan, Militza & Bartram, Dave, (2002), **Organizational Effectiveness The Role Psychology**, Copyright by John Wiley & Sons, Ltd.,Baffins Lane, Chicheste, West Sussex.