

د. محمد عبدالرحيم المحاسنة	اثر عوامل التقاعد المبكر في التطوير الإداري من وجهة نظر مديري الشركة العامة لمناجم الفوسفات دراسة ميدانية
-----------------------------------	--

ملخص :

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر عوامل التقاعد المبكر على التطوير الإداري من وجهة نظر مديري الشركة العامة لمناجم الفوسفات ، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير وتقييم استبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية من (٣٠٠) مفردة تم استرجاع منها (٢٢٥) استبانة صالحة للتحليل وتشكل ما نسبته (٨٣%) من عينة الدراسة ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها:

إن هناك تصورات إيجابية من المبحوثين إزاء التقاعد المبكر بدليل ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ (٣,٦٠) ونسبة مئوية (٧١,٩٣%) ، ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتقاعد المبكر في التطوير الإداري. وتوصي الدراسة على أنه يجب على الشركات إجراء تعديلات في أنظمة الموظفين لوضع بنود تجيز تطبيق التقاعد المبكر على موظفيها ، ودراسة وضع خطه للتوعية من خلال شتى وسائل الإعلام بالتعاون مع مؤسسة الضمان الاجتماعي لترسيخ أهمية التقاعد المبكر لدى العاملين في الشركات.

ABSTRACT**The effect of early pension in the administration
development at
Jordanian Phosphate company**

The purpose of this study is to determine the effect of early pension upon the administration development at Jordanian Phosphate Company. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and distributed to the study sample of (300) subject . (225) Subject responded thus forming a response rate of (75%) percent of the study sample.

The following are the most important findings of this study:

- 1.The perception's of the respondents toward the early pension was high, with mean of (3.60).
- 2.There was significant effect of early pension in the administration development.

The study recommended that the company should modify the regulations of early pension also should put orientation plan to explain the to the employee's advantages of early pension.

الإطار العام للدراسة مقدمة

أن الإدارة العامة أصبحت تحيط بالمجتمع والأفراد من معظم جوانبه، بدءاً من الأمور الحيوية المتعلقة بالأكل والشرب وغيرها، وانتهاءً بالنشاطات الذهنية والنشاطات الثقافية المتعددة (Waldo,1953) لذلك فإن التعدد والتوسع الكبير في المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الشركات العامة ساهم في زيادة أعباء الدولة ومؤسساته الحكومية .

وشهد تطور الإدارة العامة على مر العصور حركات واتجاهات مختلفة تتشد دائماً التطوير الإداري. واختلف محاور التركيز ما بين الاستراتيجيات، والموارد، والهيكل التنظيمية، والعمليات، والتقنيات (Elcoch,Howard1991) وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات في التطوير الإداري، إلا أننا بحاجة إلى مزيد من البحوث فيما يختص بالشركات التي أجرت عملية التقاعد المبكر، خاصة وأن الشركات التي تطبق هذا المفهوم غالباً ما تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة، كخفض التكاليف والعمالة، وزيادة الكفاءة وتحسين الخدمة، وتحقيق نتائج أفضل، بالإضافة إلى تأثير جوهري وملمس في حياة الأفراد.

إن ضعف القطاع الخاص في العديد من الدول النامية وغياب الدور المرجو منه ساهم في هيمنة الدولة خصوصاً إن القطاع الخاص لا يقبل المجازفة إلا إذا توفر الدافع الربحي وكذلك ارتفاع التكلفة العالية للمشروعات التي لا يستطيع تحملها إلا الدولة .

إلا أنه في السنوات الأخيرة بدأ يظهر دور القطاع الخاص بعد خصخصة بعض من مشاريع الدولة لتدار بواسطة القطاع الخاص وبدأ

الاتجاه نحو تقليص حجم الشركات العامة وصولاً بها إلى جهاز كفاء وفعال قادر على مواجهة متطلبات المرحلة القادمة في عصر العولمة والانفتاح واشترطات السوق الدولية.

مشكلة الدراسة

لقد شهدت الإدارة العامة حركات واتجاهات مختلفة تتشدد دائماً التطوير الإداري . وذلك بغية التحول من الاقتصاد المحكوم إلى الاقتصاد الحر ، ونظراً لشيوع حركة التطوير الإداري أصبح هناك فائض في العمالة في كثير من الشركات العامة ، وأصبحت مكدسة بالموظفين . ومنذ بداية التسعينات ظهرت الدعوة في الإدارة إلى التخلص من الترهل الإداري ، سواء من حيث عدد الوحدات والأجهزة ، أو من حيث عدد العاملين ، وبانت الشركات العامة تتجه نحو تقليص عدد الموظفين ، وذلك عن طريق التشجيع على التقاعد المبكر بالرغم من الخبرات التي يحملها المتقاعدون، وتكوين وحدات صغيرة أقل في عدد العمال ، وتفويض بعض المهام إلى شركات خارجية، وجاءت هذه الدراسة لتشخيص اثر عملية التقاعد المبكر على التطوير الإداري، في إحدى الشركات الوطنية هي شركة الفوسفات.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً على قدر كبير من الأهمية ، وهو تطبيق التقاعد المبكر لأنه يقوم على مبدأ التخلص من الأعداد الزائدة من الموظفين والذي بدوره يؤثر في التطوير الإداري المستقبلي للمنظمة، لضمان خفض النفقات الإدارية وجعل الشركة في حالة من الرشاقة الإدارية التي تمنحها حرية الحركة والتجديد المستمر، استجابة للمتطلبات الجديدة في عمل المنظمات المعاصرة، كما أن هذه الدراسة سوف

تغطي ثغره في المكتبة الأردنية والتي لم يتطرق لها إلا القليل من الباحثين وهي اثر التقاعد المبكر على التطوير الإداري.

كما وأنها تعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى سوف تبحث في هذا الموضوع أو أحد أبعاده.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر عوامل التقاعد المبكر على التطوير الإداري من وجهة نظر مديري الشركة العامة لمناجم الفوسفات ، كما تهدف إلى ما يلي :

- ١- التعرف على تصورات المبحوثين لعوامل التقاعد المبكر (الإنسانية ، الاجتماعية ، التنظيمية، الاقتصادية)
- ٢- التعرف على تصورات المبحوثين على أبعاد وملامح التطوير الإداري.
- ٣- تحليل اثر وعلاقة التقاعد المبكر في التطوير الإداري.
- ٤- تقديم توصيات للقائمين على عملية التطوير الإداري في الشركة المبحوثة والشركات المماثلة، للاستفادة منها في وضع خطط وسياسات التقاعد المبكر.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الأساسية الآتية:

- ١- ما هي تصورات المديرين لمبررات التقاعد المبكر في شركة الفوسفات؟
- ٢- ما هي تصورات المديرين لإبعاد التطوير الإداري في شركة الفوسفات؟

فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات بطريقة النفي الصفري ، وهي:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية ، الاجتماعية ، التنظيمية ، الاقتصادية) في تطوير الهيكل التنظيمي .
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية ، الاجتماعية ، التنظيمية ، الاقتصادية) في تطوير الثقافة التنظيمية.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية ، الاجتماعية ، التنظيمية ، الاقتصادية) في تطوير الأداء الوظيفي.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية ، الاجتماعية ، التنظيمية ، الاقتصادية) في تطوير الأداء التكنولوجيا.

منهجية الدراسة

أسلوب الدراسة:

استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني من خلال

الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

أ-المصادر الثانوية: المتمثلة باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة، ومنها الكتب والمقالات والدراسات والرسائل الدراسية، وشبكة الإنترنت.

ب-المصادر الأولية: وذلك بجمع البيانات من مصادرها بواسطة استبانة مخصصة لهذه الغاية، وتحليل هذه البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار صحة فرضيات الدراسة .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري الدوائر والوحدات التنظيمية العاملة في الشركة العامة لمناجم الفوسفات الأردنية والبالغ عددهم (٤٥٠) عنصرًا ، ويعود السبب في اختيار المديرين كمجتمع لهذه الدراسة، إلى تمتعهم بمراكز إدارية وخبرات وظيفية تتيح لهم فرص الاطلاع على أوضاع دوائهم بصورة واسعة ، أكثر ممن سواهم من الموظفين ، وكذلك قدرتهم للتعرف على مشكلات منظماتهم ، ومن ضمنها واقع التطوير الإداري الذي حدث في وحداتهم.

عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع (٣٠٠) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل بالمديرين العاملين في الشركة العامة لمناجم الفوسفات، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (٢٥٠)، أي بنسبة (٨٣%) من عينة الدراسة، ونسبة ٥٥% من مجتمع الدراسة، وبعد مراجعة الاستبانات تم استبعاد (٢٥) استبانة لعدم اكتمالها ، أي بنسبة (١%) من الاستبانات الموزعة .

وتبقى (٢٢٥) استبانة وبنسبة (٧٥%) من الاستبانات الموزعة.

وسيلة جمع البيانات

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لقياس العلاقة بين التقاعد المبكر والتطوير الإداري ، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: ويشمل معلومات ذاتية عن المدراء في الشركة العامة لمناجم الفوسفات وتتمثل بالجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، الدخل الشهري.

الجزء الثاني: ويتألف هذا الجزء من (٣٢) فقرة تقيس أبعاد التقاعد المبكر والتطوير الإداري وهي موزعة كما يلي (ملحق رقم (١)):

١- أبعاد التقاعد المبكر: وفقراته من (١-١٦) وتوزع على الأبعاد الآتية:

- الفقرات من ١-٤ تقيس العوامل الإنسانية.
- الفقرات من ٥-٨ تقيس العوامل الاجتماعية.
- الفقرات من ٩-١٢ تقيس العوامل الاقتصادية.
- الفقرات من ١٣-١٦ وتقيس العوامل التنظيمية.
- ٢- التطوير الإداري: وفقراته من (١٧-٣٢) وتوزع على الأبعاد الآتية :
 - الفقرات من ١٧-٢٠ تقيس التطوير في الهيكل التنظيمي.
 - الفقرات من ٢١-٢٤ تقيس التطوير في الثقافة التنظيمية.
 - الفقرات من ٢٥-٢٨ تقيس التطوير في الأداء الوظيفي.
 - الفقرات من ٢٩-٣٢ تقيس التطوير في التكنولوجيا.

صدق وثبات الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (١٠) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وبعد ذلك تم استخراج

معامل الثبات ، كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
٣٢-١	الكلية للاستبانة (المتغيرات والأبعاد وال فقرات)	٠,٩٢٧٧
١٦-١	البعد المستقل الكلي (أبعاد التقاعد المبكر)	٠,٨٦٢٤
٣٢-١٧	المتغير الكلي التابع (التطوير الإداري)	٠,٨٧١٠

يتبين من خلال الجدول رقم (١) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

الأساليب الإحصائية:

لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)

وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

٢- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار

تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.

٣- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression

Analysis لاختبار دخول (أبعاد المتغير المستقل) في معادلة الانحدار،

للتنبؤ بأبعاد المتغير التابع.

التعريف الإجرائي :

١- المتغيرات المستقلة :

- التقاعد المبكر وهو خروج المؤمن عليه من أحكام قانون الضمان

الاجتماعي وان يكمل سن الخامسة والأربعين ووجود خدمته تقاعدية

(١٨) سنة للرجال (١٥) سنة للنساء ، ويتضمن الأبعاد التالية:

١- العوامل الإنسانية: وهي العوامل التي تدفع الفرد طواعية ليحيل نفسه إلى

التقاعد المبكر بما يؤمن له وضعاً إنسانياً وصحياً نظراً لخدمته في الشركة.

٢- العوامل الاجتماعية: وهي تلك العوامل التي تدفع الفرد إلى حيازة

الامتيازات الاجتماعية والخدمية من جراء حصوله على راتب تقاعد من

مؤسسة الضمان فضلا عن الحوافز المادية الأخرى.

٣- العوامل الاقتصادية: وهي تلك العوامل التي تدفع الشركة إلى التغيير،

واتخاذ القرارات الرشيدة وتقديم المنافع والحوافز للعاملين.

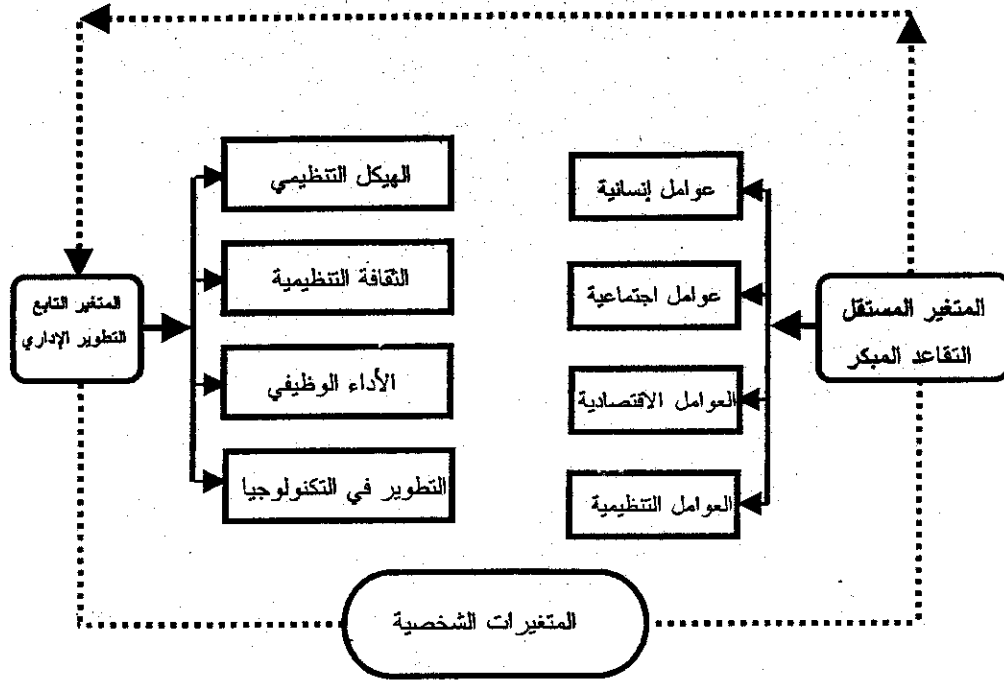
٤- العوامل التنظيمية: وهي تلك العوامل التي تستفيد منها المنظمة في

أجراء التحسينات على أقسامها وتطوير للقوى العاملة الباقية لزيادة

الإنتاجية وتقليل في النفقات.

- ٢- للمتغيرات التابع: التطوير الإداري وهو عملية مخططة بقصد إحداث تغير مدروس في أهداف وسياسات الشركة على مختلف الصعد والمستويات التنظيمية (Griffin 1999)، ويتضمن الأبعاد التالية:
- ١- تطوير الهيكل التنظيمي : هو التطوير الذي يصب في توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وانسياب المعلومات وتقليص عدد المستويات الإدارية مما يسرع في اتخاذ القرارات بين الوحدات الإدارية.
- ٢- تطوير الثقافة التنظيمية ويشتمل على التغير في القيم الدافعة نحو العمل والتزود بأخلاقيات الوظيفة العامة على الصعيد الإنساني والإداري (Robbins 2001).
- ٣- تطوير الأداء الوظيفي ويشتمل على عملية التدريب المتواصل وزيادة المهارات وحفز العاملين على الإبداع في الأداء (التطوير الذاتي).
- ٤- تطوير التكنولوجيا ويشمل إدخال أساليب عمل جديدة ذات جودة أداء عالية تختزل تكلفة الأداء من خلال الأيدي العاملة مما يعزز من فعالية دعم مخرجات الشركة.

نموذج الدراسة:



الإطار النظري والدراسات السابقة

استخدمت مصطلحات عديدة لمفهوم التقاعد المبكر ، أو ما يماثل فحواها ، ويلتقي معها، حيث بدأ استخدام مصطلح تخفيض الحجم في أول ظهور له في مجال صناعة السيارات ، عندما دعت الحاجة إلى تصغير حجم المنتج في مجال هذه الصناعة . وبداية في الثمانينات ، وذلك لما تقوم به الحكومة والقطاع الخاص من تخفيض للعمالة كرد فعل للضغوط الاقتصادية . وهذا المصطلح يستخدم الآن للإشارة للجهود العامة لتحسين نظم العمل أو لإعادة تصميم المنظمة ككل (درادكة ١٩٩٩ ص ٢٥-٣٥) . وتتعدد التعريفات الخاصة بتقليص الحجم، فنجد أن البعض يشيرون إليه على أنه: هو الحد أو التخفيض خلال فترة وجيزة في العدد الإجمالي للعاملين في

المنظمة (Boyd 1996) وهذا ما حدث في شركة الفوسفات محل الدراسة كما سيتضح لاحقاً.

التقاعد المبكر

تحدثت المادة (٤٤) من قانون الضمان الاجتماعي رقم ٩ لسنة ٢٠٠١، للمؤمن عليه الحق في طلب تخصيص راتب تقاعد قبل بلوغ السن القانوني -٦٠ للرجل ٥٥ للمرأة- وهو ما يسمى بالتقاعد المبكر أو براتب الشيخوخة المبكر، ومع أن الأصل بفلسفة الراتب المبكر الذي يمنح قبل بلوغ المؤمن عليه سن الشيخوخة المحدد قانوناً أنها تتصل بمهن وأعمال ذات طبيعة شاقة وصعبة وتتطوي على مخاطر ذات اثر على صحة الإنسان، إلا أن القانون الأردني أتاح هذه الفرصة أمام جميع المشتركين بالضمان ولم يحصرها بمهن معينة، مع ملاحظة أن قانون الضمان الاجتماعي يحظر على صاحب راتب التقاعد المبكر (ذكراً أو أنثى) الجمع بين راتبه التقاعدي واجوره من أي عمل مشمول بأحكام هذا القانون، فإذا عاد صاحب هذا الراتب لسوق العمل مشمولاً بأحكام القانون فعليه إن يبلغ مؤسسة الضمان الاجتماعي فوراً بذلك لكي يتم إيقاف راتبه التقاعدي المبكر، وإشراكه من جديد بالضمان الاجتماعي مستأنفاً مدة اشتراكه السابقة.

شروط استحقاق راتب التقاعد المبكر

فيما يتعلق بتخصيص الراتب المبكر، فيمكن للمؤمن عليه أن يتقدم بطلب للحصول على راتب التقاعد المبكر إذا توافرت لديه شروط معينة علماً بأن القانون قد ميز بين المؤمن عليه (الذكر) والمؤمن عليها (الأنثى) في شروط استحقاق هذا الراتب وفقاً للتفصيل التالي:

أولاً: التقاعد المبكر للرجل

يشترط تحقيق الشروط التالية لاستحقاق هذا الراتب :

- ١- تجاوز سن الخامسة والأربعين من العمر.
- ٢- توافر ثمانية عشر سنة كاشتراك فعلي بالضمان الاجتماعي .
- ٣- انتهاء الخدمة.
- ٤- التقدم بطلب من قبل المؤمن عليه لمؤسسة الضمان الاجتماعي لتخصيص الراتب .

ويخفض الراتب في هذه الحالة بنسبة ١٨% تبدأ عند سن (٤٥) وتتناقص بنسبة ٢% حتى الخمسين ثم بنسبة ١% حتى التاسع والخمسين، مع ملاحظة أن هذا التخفيض يظل ملازماً للتقاعد بعد تخصيص الراتب ولا يتناقص بتقدم المتقاعد في السن (المادة ٤٤ فقرة ب من قانون الضمان).

ثانياً: التقاعد المبكر للمرأة:

يشترط تحقيق الشروط التالية لاستحقاق هذا الراتب :

- ١- تجاوز سن الخامسة والأربعين من العمر.
- ٢- توافر خمسة عشر عاماً كاشتراك فعلي بالضمان الاجتماعي .
- ٣- انتهاء الخدمة.
- ٤- التقدم بطلب من قبل المؤمن عليها لمؤسسة الضمان الاجتماعي لتخصيص الراتب .

ويخفض الراتب في هذه الحالة بنسبة ١٠% إذا كان العمر لطالبيـة التقاعد ما بين (٤٥-٥٠ سنة) ويخفض بنسبة ٥% إذا كان عمرها ما بين

(٥١- ٥٤سنة) ،مع ملاحظة أن هذا التخفيض يظل ملازماً للتقاعد بعد تخصيص الراتب ولا يتناقض بتقديم المتقاعد في السن . (المادة ٤٤؛ فقره ج من قانون الضمان).

وفيما يتعلق ببدء صرف الراتب المبكر ، فيتم صرفه اعتباراً من أول الشهر الذي قدم فيه المؤمن عليه طلب تخصيص الراتب ،شريطة ان يقوم بتقديم هذا الطلب في الشهر التالي لانتهاء خدمته وتوقفه عن الاشتراك بالضمان .

التقاعد المبكر في شركة الفوسفات

نظراً للظروف المالية التي تمر بها الشركة فقد استدعى الأمر مراجعة شاملة لعناصر كلفها والتي تعتبر كلف القوى العاملة من أهمها، وتوجهت إدارة الشركة في هذا الإطار إلى تشجيع موظفي الشركة للاستفادة من التقاعد المبكر الذي نص عليه قانون الضمان الاجتماعي حيث أقر مجلس الإدارة بتاريخ ٢٠٠٠/٢/٩ نظام حوافز أسس التقاعد المبكر الذي يشتمل على البنود التالية:

١- يستفيد الموظف الذي يطلب الإحالة إلى التقاعد المبكر من نظام التأمين الصحي لما بعد التقاعد لموظفي الشركة.

٢- يمنح الموظف مكافأة شهرية تعادل الفرق بين كامل إجمالي راتبه الشهري الخاضع للضمان الاجتماعي وإجمالي راتبه التقاعدي الذي سيتقاضاه من مؤسسة الضمان الاجتماعي عند استحقاقه لراتب التقاعد المبكر وذلك طوال الفترة الزمنية التي ينتهي أمدها عند حصوله على تقاعد الشيخوخة، ويرعى عند احتساب هذا الفرق تطبيق أحكام المادة (٤٤) من قانون الضمان الاجتماعي المعمول به حالياً.

٣- يمنح الموظف الذي يطلب الإحالة على التقاعد المبكر مكافأة تعادل راتب ستة أشهر، وكذلك يمنح حافظاً مالياً يساوي راتب شهر عن كل سنة للفترة المتبقية ما بين الإحالة وتاريخ تقاعد الشيخوخة.

٤- يمنح الموظف الذي يطلب الإحالة على التقاعد المبكر حافظاً مالياً يساوي راتب شهر عن كل سنة للفترة المتبقية ما بين الإحالة وتاريخ تقاعد الشيخوخة.

٥- تساهم الشركة لمن يرغب في ضم سنوات خدمة سابقة في الضمان الاجتماعي وبعد موافقة مؤسسة الضمان الاجتماعي بتغطية ما نسبته ٥٠% من كلفة ضم السنوات لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي لغايات تحسين الراتب التقاعدي للموظف الذي يطلب إحالته إلى التقاعد المبكر، ولمدة زمنية أقصاها خمس سنوات.

٦- تخضع الطلبات المقدمة من الموظفين الذين يطلبون إحالتهم إلى التقاعد المبكر إلى موافقة إدارة الشركة.

٧- لا يعاد استخدام الموظف الذي تتم إحالته إلى التقاعد المبكر في الشركة مستقبلاً.

٧- يسري تطبيق هذا النظام اعتباراً من تاريخ ٢٠٠٠/٢/٩.

كما قرر مجلس إدارة الشركة الفوسفات بتاريخ ٢٠٠٠/٣/١ اعتبار نظام التقاعد جزءاً من نظام الموظفين والذي استفاد منه (١٢٨٧) موظفاً حتى نهاية عام ٢٠٠٠ حيث بلغت قيمة المبالغ المدفوعة لهم نتيجة تطبيق هذا النظام خلال عام ٢٠٠٠ نحو ١٣.٨٥١ مليون دينار (تقرير مجلس الإدارة لشركة الفوسفات السنوي السابع والأربعون ص ٢٧)

استمر العمل خلال عام ٢٠٠١ بنظام التقاعد المبكر الذي اقره مجلس الإدارة، وبتاريخ ٢٠٠١/١٠/٣ قرر مجلس الإدارة التصديق على الاتفاقية التي أقرتها إدارة الشركة مع النقابة العامة للعاملين في الشركة: والتي تم بموجبها إلغاء العمل بنظام التقاعد المبكر اعتباراً من ٢٠٠١/١٠/١ مع احتفاظ العاملين الذين ينطبق عليهم النظام لغاية ٢٠٠١/١٢/٣١ بحقوقهم في الاستفادة من هذا النظام . وقد بلغ عدد الموظفين الذين استفادوا من نظام التقاعد المبكر حتى عام ٢٠٠١/١٢/٣١ (١٣٥٢) موظفاً (منهم ١٢٨٧ موظفاً خلال عام ٢٠٠٠ و٦٥ موظفاً خلال عام ٢٠٠١) (تقرير مجلس الإدارة لشركة الفوسفات السنوي الثامن والأربعون ص ٢٧) .

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية :

- دراسة قام بها الرشدان سنة ١٩٩٧ بعنوان "التضخم الوظيفي في جهاز الإدارة العامة الأردني" وقد تحدثت الدراسة عن التضخم الوظيفي من خلال ثلاثة جوانب أساسية تم الحديث في الجانب الأول عن مفهوم التضخم الوظيفي ، من خلال اعتباره بعداً واحداً فقط من أبعاد الترهل الإداري ، وفي الجانب الثاني تم التركيز على واقع الترهل في الأردن من خلال التطرق إلى نسبة موظفي الحكومة إلى عدد السكان والتي بلغت (٣,٥) موظف لكل مائة مواطن أما في الجانب الثالث من هذه الدراسة وضع بعض من الاقتراحات والحلول لمعالجة التضخم في الأردن .

- دراسة البراك سنة ١٩٩٧ بعنوان "اتجاهات الموظفين نحو العلاقة بين التضخم الوظيفي والمتغيرات التنظيمية: دراسة مسحية على

الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" . وقد تم التعرف على مشكلة التضخم الوظيفي من خلال المتغيرات التي تفسر هذه المشكلة ، وقد أظهرت النتائج ان هناك علاقة إيجابية بين التضخم الوظيفي وميل المديرين إلى زيادة عدد المرؤوسين والإجراءات الروتينية ، والعلاقات الشخصية في شغل الوظائف العامة.

- دراسة العساف سنة ١٩٨٩ بعنوان " التضخم الوظيفي في جهاز الإدارة الحكومية في الكويت :دراسة تحليلية " وقد هدفت الدراسة إلى تحليل ظاهرة التضخم الوظيفي وبيان أهم أسبابه والحلول اللازمة له ، وتم استخدام المنهج التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التمييز بين التضخم الوظيفي بمعناه السلبي (التكس) وبين المعنى الإيجابي الذي يشير إلى زيادة أعداد الموظفين في المنظمات ، نتيجة لأسباب وظروف تقتضيها العملية الإنتاجية في المنظمات ، وأوصت الدراسة بضبط سياسات التعيين والترقية بما يتفق مع الاحتياجات الوظيفية وعدم التوسع في إنشاء الإدارة والوحدات دون تخطيط سليم.

- دراسة جاد سنة ١٩٨٧ بعنوان "التضخم الوظيفي في الجهاز الإداري الكويتي :دراسة تحليلية " وهدفت الدراسة إلى محاولة التوصل إلى تقييم دقيق لمدى وجود ظاهرة التضخم الوظيفي في الجهاز الإداري الكويتي ، والوصول إلى أسبابها ، وأوصت الدراسة بالعمل على تحديد معدلات الأداء وقياس العمل وترتيب وتوصيف وظائف الجهاز الإداري وتخطيط القوى العاملة على مستوى الوحدات والرقابة على عمليات التعيين ، وتعزيز التدريب التحويلي والتشجيع على اعتزال الخدمة وإدخال الأساليب الحديثة في العمل .

- دراسة أعدها معهد الإدارة العامة الأردني سنة ١٩٨٦ بعنوان "الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية" تضمنت الدراسة بحث مشكلات الإدارة العامة الأردنية التي تعاني منها الإدارة العامة الأردنية منها مشكلات تتعلق بالعنصر البشري من حيث تضخم عدد العاملين في بعض أجهزة الدولة والنقص في بعضها، ومشكلات تنظيمية تمثلت بالنمو المتواصل للأجهزة الإدارية دون الدراسة والتخطيط السليم وغياب التحديد الواضح للهدف مما ولد الازدواجية في العمل وعدم التنسيق .

- دراسة الموسى سنة ١٩٨٢ بعنوان "للتضخم الوظيفي والأداء الإداري في قطاعات الأعمال المختلفة بالكويت" قدمت هذه الدراسة كورقة نقاش ضمن أعمال ندوة التطوير الإداري التي نظمتها مؤسسة الكويت للتقدم العلمي بالتعاون مع جامعة الكويت، وعالجت هذه الدراسة موضوع التضخم الوظيفي من منظور اقتصادي، وقد تناولت الدراسة القطاع العام وقطاع الأعمال.

الدراسات الأجنبية:

تجربة الولايات الأمريكية

خلال الثمانينات ، أصبحت قضية البيروقراطية "الفدرالية" موضوعا سياسيا وارتبطت المناقشات جزئيا بتغير دور الدولة في تقديم خدمات الرفاهية الاجتماعية، مما نجد في الولايات المتحدة إن الأدبيات تشير إلى مرحلتين مختلفتين شهد فيهما الجهاز الإداري الأمريكي تنفيذ برامج موسعة لتقليص العمالة، أولهما، منذ منتصف الثمانينات وثنانها، منذ ١٩٩٣ حتى ١٩٩٩. ففي عام ١٩٩٣، قامت حكومة الولايات المتحدة بالاضطلاع

ببرنامج طموح لتقليص حجم القوى العاملة الفدرالية بنحو ١٢,٥% خلال ست سنوات، ونجحت الحكومة في تحقيق هذا الهدف قبل انتهاء الفترة المحددة. وفي عام ١٩٩٤، أقر الكونجرس الأمريكي تشريعا خاصا بجمعية تقليص العمالة الفدرالية بنحو ٢٧٢,٩٠٠ عامل. وفي عام ١٩٩٨، تم بلوغ هذا الهدف وحتى الزيادة عنه. ففي الفترة من كانون ثاني ١٩٩٣ حتى كانون ثاني ١٩٩٨، كان صافي الفدرالي يبلغ ٣٥٥,٥٠٠ موظف (١٦,٢% من إجمالي القوى العاملة)، وكانت ثلث التخفيضات (٦٤%) في صفوف المدنيين بوزارة الدفاع. وكان المستهدف في بداية مرحلة التسعينات هو إجراء تقليص للعمالة بنسب متساوية في الهيئات المدنية بحجة وجود فائض في الحكومة الفدرالية يمكن التخلص منه دون اضطراب البرامج المقدمة أو الخدمة. ولكن لم ينفذ البرنامج بنسب متساوية وإنما تفاوتت النسب، فمثلا مكتب إدارة شؤون العاملين فقد أكثر من نصف موظفيه، بينما وزارة العمل شددت تزايدا في إعداد الموظفين. بالإضافة إلى التخفيضات في إعداد العاملين (Vernon Dale Jones 1998).

تجربة السويد

يعمل بالقطاع العام حوالي ثلث القوى العاملة (٣,٣ مليون فرد)، ففي فترة التسعينات، شهد الجهاز الإداري الحكومي حركة إعادة هيكلة موسعة أدت إلى إلغاء الكثير من المهام، واستحداث مهام أخرى جديدة، وبالتالي تم استبدال ملحوظ في عدد كبير من الهيئات الحكومية. ففي الفترة من ١١٩٠ إلى ١٩٩٦، تم أنها عمل حوالي ١٤٠ هيئة حكومية، مما اثر على نحو ٣٠% من العاملين في القطاع الحكومي القومي. وتم الاستغناء عن حوالي ٤٠ ألف عامل وموظف (Christine Lidbury 1999).

تجربة الصين

يعمل في القطاع العام الحكومي ١٧٣ مليون عامل ، وان إجمالي القوى العاملة بلغت ٦٨٨ مليون فرد في نهاية عام ١٩٩٦ . وتبين بعض الدراسات ان الصين بدأت في تقليص حجم الحكومة المركزية إلى فترة الخمسينات . وتم التقليص حسب السنوات التالية :

- من عام ١٩٥٦ إلى عام ١٩٥٩ ، تم تنفيذ حركة إصلاح إداري لتدعيم الحكومات المركزي ، حيث تم تقليص عدد الهيئات من ٨١ إلى ٦٠ هيئة حكومية .
- من عام ١٩٦٥ إلى ١٩٧٠ ، تحت مظلة حركة إصلاح إداري ثانية ، حيث تم دمج بعض الهيئات الحكومية المتماثلة في المهام الإدارية تحت إدارة مركزية واحدة ، أو تحت هيئة حزبية واحدة ، مثال : تم دمج وزارة الجيولوجيا ، ووزارة المواد والمعدات ، ووزارة العمل تحت إدارة واحدة ، وكذلك تم دمج المكتب العام لشؤون الإعلام مع وكالة الأنباء الصينية ، وتمت إدارتها من خلال المجموعة المركزية التقدمية للثقافة الثورية .
- ففي عام ١٩٨٢ ، على الرغم من أن الصين بدأت فتح أبوابها نحو الغرب ، إلا أنها لم تقم بأي محاولة للحد من الاقتصاد المخطط ، فعلى الرغم من تقليص عدد الهيئات في المجلس القومي الصيني ، من مائة إلى ٦١ هيئة إلا أن بعض الكتابات تشير إلى استمرار الحكومة في ممارسة نفس القدر من الهيمنة على الاقتصاد القومي (China Foreign 1999) .

- في أيلول عام ١٩٩٧ اصدر المجلس القومي الصيني قرارا بدمج وإلغاء ١٥ من ٤٠ وزارة (Mark Carrroll 1998) ، وبتقليص إجمالي العاملين في الوزارات إلى النصف ، إي التخلص من نحو ٤ مليون موظف من إجمالي ٨ مليون. (Downsizing China 1998)
- دراسة (Lenard Greenhalgh and Others) سنة 1988 بعنوان :
"work force Reduction Strategies in Determinants of Declining Organizations"

وهدفت هذه الدراسة إلى التنبؤ بالاستراتيجيات التي سوف يتبناها صناع القرار في مجال تقليص القوى العاملة مثل الاستقالة الطبيعية وإعادة التوظيف من خلال النقل إلى الوظائف التي تعاني من النقص في الموظفين ، وتوزيع الموظفين الإجباري من خلال الطلب منهم للانتقال لوظائف أخرى ، والقبول بساعات العمل أو الحصول على إجازات بدون راتب ، وأخيرا الاستغناء عن الموظفين من خلال دفع التعويض المناسب .

مرض وتحليل النتائج

جدول رقم (٢)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين حسب

فئات المتغيرات الشخصية

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير	الرقم
%٨٨,٤	١٩٩	ذكر	الجنس	١
%١١,٦	٢٦	أنثى		
%١٠,٢	٢٣	الثانوية العامة	المؤهل العلمي	٢
%٣٩,١	٨٨	دبلوم		
%٤٤,٠	٩٩	بكالوريوس		
%٦,٧	١٥	شهادة عليا		
%٧,١	١٦	٥ سنوات فأقل	الخبرة	٣
%١٨,٧	٤٢	٦-١٠ سنوات		
%٣٢,٩	٧٤	١١-١٥ سنة		
%٤١,٣	٩٣	١٦ سنة فأكثر		
%١١,١	٢٥	مدير دائرة	الفئة الوظيفية	-٤
%٣٢,٤	٧٣	مساعد مدير		
%٥٦,٤	١٢٧	رئيس قسم		
-	-	أقل من ١٥٠	الدخل الشهري	-٥
%٢,٧	٦	١٥١-٢٥٠		
%٢٢,٢	٥٠	٢٥١-٣٠٠		
%٧٥,١	١٦٩	٣٠١ فأكثر		
-	-	٢٥ سنة فأقل	العمر	-٦
%٥,٨	١٣	٢٦-٣٥ سنة		
%٤٨,٠	١٠٨	٣٦-٤٥ سنة		
%٤٦,٢	١٠٤	٤٦ سنة فأكثر		

- يوضح الجدول رقم (٢) أن عدد الذكور يقارب أكثر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (٨٨,٤%) وهذا يعكس الواقع الفعلي لمسار القوى البشرية في المنظمات الأردنية، إذ دائماً نسب الذكور تفوق نسب الإناث، وخصوصاً في الشركات العامة الصناعية.
- أما متغير المؤهل العلمي، فإن أعلى نسبة عددية للمبحوثين كانت فئة (بكالوريوس) ونسبتها (٤٤%) يليها حملة (دبلوم كلية المجتمع) ونسبتها (٣٩,١%) بما يعكس الواقع التقريبي في مؤهلات أفراد العينة لممثل المهام الصناعية والمهنية، التي انطلقت معها هذه الدراسة.
- وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي جاءت فئة (رئيس قسم) بنسبة (٥٦,٤%) من مجموع العينة، لكونهم يشكلون غالبية مجتمع الدراسة، من ذوي المهارات الفنية والصناعية.
- وكانت فئة (١٦ سنة فأكثر) هي النسبة الغالبة عند التعامل مع متغير (سنوات الخبرة) حيث بلغت نسبتها (٤١,٣%)، أي أنهم في الغالب يتمتعون بسنوات خبرة طويلة.
- وفيما يرتبط بمتغير العمر، فإن فئة (٣٦ سنة فأكثر) التي جاءت نسبة أعدادها (٩٤,٢%) هي الغالبة، لتعبر عن المعدل العمري المناسب لمتطلبات الأعمال والمهام الصناعية بصورة عامة، مثلما هو سائد في البيئة الأردنية والعربية عموماً.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول : ما هي تصورات المديرين لمبررات التقاعد المبكر في شركة الفوسفات ؟

جدول رقم (٣)

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ، لإجابات المبحوثين حول أبعاد متغير التقاعد المبكر

تسلسل فقرات الأسئلة	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط (*)
٤ - ١	العوامل الإنسانية	٣,٦٦	٠,٥٧	٧٣,١٦	٢	مرتفع
٨ - ٥	العوامل الاجتماعية	٣,٥٦	٠,٥٩	٧١,٢٧	٣	متوسط
١٢ - ٩	العوامل الاقتصادية	٣,٦٩	٠,٥٣	٧٣,٨٩	١	مرتفع
٢٠ - ١٣	العوامل التنظيمية	٣,٤٧	٠,٦٠	٦٩,٤٢	٤	مرتفع
١٦ - ١	المتغير الكلي المستقل التقاعد المبكر	٣,٦٠	٠,٤٦	٧١,٩٣		مرتفع

(*) دلالة القياس : من (١ - ٥) : (٢,٥ فأدنى) منخفض (٢,٦ - ٣,٤) متوسط ، (٣,٥ فأعلى) مرتفع.

- يشير الجدول رقم (٣)، إلى أن إجمالي المتغير المستقل (التقاعد المبكر) واقع ضمن الحالة المتوسطة للنسبة المرتفعة والبالغة (٣,٦٠) وبأهمية نسبية (٧١,٩٣%) على المقياس الخماسي، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب طبيعية وإيجابية، إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (العوامل الاقتصادية) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٩) وبأهمية نسبية (٧٣,٨٩%)، وتلاه بُعد (العوامل الإنسانية)

بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٦) وبأهمية نسبية (٧٣,١٦%)، ثم أعقبه بُعد (العوامل الاجتماعية) بمتوسط حسابي نسبته (٣,٥٦) وبأهمية نسبية (٧١,٢٧%)، وأخيراً بُعد (العوامل التنظيمية) بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧) وبأهمية نسبية (٦٩,٤٢%).

- وهذا يدل على أن العوامل الاقتصادية للعامل هي شغله الشاغل لذلك احتلت المرتبة الأولى لأهميتها كونها إحدى عناصر الأمن الوظيفي.
السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين لأبعاد التطوير الإداري في شركة الفوسفات؟

جدول رقم (٤)

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، لإجابات المبحوثين حول أبعاد متغير التطوير الإداري

تسلسل فقرات الأسئلة	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط (*)
٢٠ - ١٧	البيكل التنظيمي	٣,٥٥	٠,٥٤	٧١,٠٧	١	مرتفع
٢٤ - ٢١	الثقافة التنظيمية	٣,٥٤	٠,٦٥	٧٠,٨٩	٢	مرتفع
٢٨ - ٢٥	الأداء الوظيفي	٢,٩٤	٠,٦٤	٥٨,٨٧	٣	متوسط
٣٢ - ٢٩	التطوير في التكنولوجيا	٢,٦٥	٠,٩٦	٥٣,٠٩	٤	متوسط
٣٢ - ١٧	المتغير الكلي المستقل التطوير الإداري	٣,١٧	٠,٤٦	٦٣,٤٨	متوسط	

(*) دلالة القياس: من (١ - ٥) : (٢,٥ فأدنى) منخفض (٢,٦ - ٣,٤) متوسط، (٣,٥ فأعلى) مرتفع.

- يشير الجدول رقم (٤)، إلى أن إجمالي المتغير المستقل (التطوير الإداري) واقع ضمن الحالة المرتفعة للنسبة المتوسطة والبالغة (٣,١٧)

وبأهمية نسبية (٦٣.٤٨%) على المقياس الخماسي، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب طبيعية وإيجابية، إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (الهيكل التنظيمي) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٥) وبأهمية نسبية (٧١,٠٧%)، وتلاه بُعد (الثقافة التنظيمية) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٤) وبأهمية نسبية (٧٠,٨٩%)، ثم أعقبه بُعد (الأداء الوظيفي) بمتوسط حسابي نسبيته (٢,٩٤) وبأهمية نسبية (٥٨,٨٧%)، وأخيراً بُعد (التطوير في التكنولوجيا) بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٥) وبأهمية نسبية (٥٣,٠٩%).

- مما يدل على اثر التقاعد المبكر في تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي للشركة وذلك بسبب مغادرة الشركة مجموعة لا بأس بها من العاملين، وهذا اثر بدوره على شكل الهيكل التنظيمي وتقسيماته وتوزيعاته وعدد الدوائر وما شابهها.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى وتنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التقاعد المبكر (الإسكانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية) في تطوير الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (٥)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الانحدار	٤	١٢,٠٨	٣,٠٢	١٢,٢٩	٠,٠٠٠	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	٢٢٠	٥٤,٠٣	٠,٢٥			
الكلية	٢٢٤	٦٦,١١				

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠٠٠١)$

معامل التحديد (R^2) = ٠,١٨٣

معامل الارتباط (R) = ٠,٤٢٧

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠١$)

و درجات حرية ($٢٢٠, ٤$) = ٣,٣٢

يلاحظ من معطيات جدول رقم (٥) وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية)، في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي)، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (١٢,٢٩) عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٠٠$)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجات ($٢٢٠, ٤$)، مما يقتضي ذلك رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تدل على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية، للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، فإن المتغير المستقل، يفسر ما مقداره (١٨,٣%) من التباين في المتغير التابع. ويعزز هذا العلاقة الارتباطية بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط البالغة (٤٢,٧%).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ يدخل المتغيرات

المستقلة في معادل التنبؤ يتبين من الجدول (٦).

جدول رقم (٦)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

Regression Analysis لاختبار دخول (أبعاد التقاعد المبكر) في معادلة

الانحدار، للتنبؤ (بتطوير الهيكل التنظيمي).

اسم البُعد المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
العوامل التنظيمية	٠,١٥٩	٠,١٥٩	٠٦,٤٩٥	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = ٠,٠٠٠١$).

- يُشير الجدول رقم (٦) بأن هنالك عاملاً واحداً فقط أسهم مساهمة فعالة في التنبؤ في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي)، وفسر هذا البعد (العوامل التنظيمية) ما قيمته (١٥,٩%) من قيمة التباين في المتغير التابع (تطوير الهيكل التنظيمي)، في حين كانت العوامل الأخرى (الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية) غير مهمة إحصائياً أو ضعيفة في التنبؤ في المتغير التابع.

الفرضية الثانية وتنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية) في تطوير الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (٧)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الانحدار	٤	٨,٧٧	٢,١٩	٥,٦٩	٠,٠٠٠	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	٢٢٠	٨٤,٧٩	٠,٣٩			
الكلي	٢٢٤	٩٣,٥٦				

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠٠٠١)$

$$\text{معامل التحديد } (R^2) = ٠,٠٩٤$$

$$\text{معامل الارتباط } (R) = ٠,٣٠٦$$

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha = ٠,٠١)$ ودرجات حرية (٤)

$$٣,٣٢ = (٢٢٠,)$$

- يلاحظ من معطيات جدول رقم (٧) وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية)، في المتغير التابع (تطوير الثقافة التنظيمية)، استناداً إلى قيمة (F)

المحسوبة ، والبالغة (٥,٦٩) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,000$) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجات (٤, ٢٢٠) ، مما يقتضي ذلك رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية ، بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، فإن المتغير المستقل ، يفسر ما مقداره (٩,٤%) من التباين في المتغير التابع، وهذه القدرة التفسيرية ، ويعزز قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، قيمة معامل الارتباط البالغة (٣٠,٦%).

- وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ يدخل المتغيرات المستقلة في معادل التنبؤ يتبين من الجدول (٨).

جدول رقم (٨)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression Analysis** لاختبار دخول (أبعاد التقاعد المبكر) في معادلة

الانحدار، للتنبؤ (بتطوير الثقافة التنظيمية).

اسم البُعد المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
العوامل الاقتصادية	٠,٠٦٥	٠,٢٥٥	٢,٢٩٨	٠,٠٢٣
العوامل التنظيمية	٠,٠٨٣	٠,٢٨٧	٢,٠٤٨	٠,٠٤٢

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0,005$) .

- يُشير الجدول رقم (٨) إلى ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل (التقاعد المبكر)، في معادلة الانحدار، حيث يتضح بأن بُعد (العوامل الاقتصادية) قد حاز على المرتبة الأولى ، في دخوله معادلة الانحدار، ويفسر هذا البعد ما قيمته (٦,٥%) من قيمة التباين في المتغير التابع (تطوير الثقافة

التنظيمية)، ثم جاء عقبه بُعد (العوامل التنظيمية)، حيث يضيف تفسيراً إلى تفسير البعد السابق له، فيصبح مقدار $(8,3\%)$ من قيمة التباين في المتغير التابع، في حين كانت العوامل الأخرى (الإنسانية، الاجتماعية) غير مهمة إحصائياً أو ضعيفة في التنبؤ في التعبير في المتغير التابع. الفرضية الثالثة وتنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية) في تطوير الأداء الوظيفي.

جدول رقم (٩)

بوضوح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الانحدار	٤	١٦,٠٩	٤,٠٢	١١,٦٣	٠,٠٠٠	رفض
الخطأ	٢٢٠	٧٦,١٢	٠,٣٥			الفرضية
الكلية	٢٢٤	٩٢,٢٢				العدمية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0,0001)$

معامل التحديد $(R^2) = 0,175$

معامل الارتباط $(R) = 0,418$

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ودرجات حرية (٤)،
= (٢٢٤)

يلاحظ من معطيات جدول رقم (٩) وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية)، بالمتغير التابع (تطوير الأداء الوظيفي)، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (١١,٦٣) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,0001)$ ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجات (٤، ٢٢٠)، مما يقتضي ذلك رفض الفرضية العدمية،

والقبول بالفرضية البديلة التي تدل على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية ، لإبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، فإن المتغير المستقل ، يفسر ما مقداره (١٧,٥%) من التباين في المتغير التابع، وهذه القدرة التفسيرية ، تعكس مدى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وحسبما يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (٤١,٨%). وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ يدخل المتغيرات المستقلة في معادل التنبؤ يتبين من الجدول (٨).

جدول رقم (١٠)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression Analysis** لاختبار دخول (أبعاد التقاعد المبكر) في معادلة الانحدار، للتنبؤ (بتطوير الأداء الوظيفي).

اسم البعد المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
العوامل الاقتصادية	٠,١٥٤	٠,٣٩٣	**٣,٨٥٩	٠,٠٠٠
العوامل الاجتماعية	٠,١٧٣	٠,٤١٧	*٢,٢٦٣	٠,٠٢٥

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) .

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = ٠,٠١$) .

يُشير الجدول رقم (١٠) بأن بُعد (العوامل الاقتصادية) قد حاز على المرتبة الأولى ، في دخوله معادلة الانحدار، ويفسر هذا البعد ما قيمته (١٥,٤%) من قيمة التباين في المتغير التابع (تطوير الأداء الوظيفي)، ثم جاء عقبه بُعد (العوامل الاجتماعية)، حيث يضيف تفسيراً إلى تفسير البعد السابق له، فيصبح مقداره (١٧,٣%) من قيمة التباين في المتغير التابع، فسي حين

كانت العوامل الأخرى (الإنسانية، الاجتماعية) غير مهمة إحصائياً أو ضعيفة في التنبؤ في التغيير في المتغير التابع.
الفرضية الرابعة وتنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية) في تطوير التكنولوجيا.

جدول رقم (١١)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرابعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)	قرار القبول
الانحدار	٤	٥٢,٦٣	١٣,١٦	١٨,٩٤	٠,٠٠٠	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	٢٢٠	١٥٢,٨٢	٠,٧٠			
الكل	٢٢٤	٢٠٥,٤٥				

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0,0001)$

معامل التحديد $(R^2) = 0,256$

معامل الارتباط $(R) = 0,506$

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ودرجات حرية (٤

، ٢٢٠) = ٣,٣٢

يلاحظ من معطيات جدول رقم (١١) وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية)، في المتغير التابع (تطوير التكنولوجيا)، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة، وبالغلة (١٨,٩٤) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,0001)$ ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجات (٤، ٢٢٠)، مما يقتضي ذلك رفض الفرضية العدمية، والقبول بالفرضية البديلة التي تدل على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل في المتغير التابع، وبالاعتماد على قيمة معامل

التحديد (R^2)، فإن المتغير المستقل، يفسر ما مقداره (٢٥,٦%) من التباين في المتغير التابع، وهذه القدرة التفسيرية، تعكس مدى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وحسبما يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (٥٠,٦%). وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ يدخل المتغيرات المستقلة في معادل التنبؤ يتبين من الجدول (١٢).

جدول رقم (١٢)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

Regression Analysis لاختبار دخول (أبعاد التقاعد المبكر) في معادلة

الانحدار، للتنبؤ (بتطوير التكنولوجيا).

اسم البعد المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
العوامل التنظيمية	٠,٢٣٤	٠,٤٨٤	**٨,٢٥٩	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$).

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = ٠,٠١$).

يُشير الجدول رقم (١٢) بأن هنالك عاملاً واحداً فقط أسهم مساهمة فعالة في التنبؤ في المتغير التابع (تطوير التكنولوجيا)، وفسر هذا البعد ما قيمته (٢٣,٤%) من قيمة التباين في المتغير التابع (تطوير التكنولوجيا)، في حين كانت العوامل الأخرى (الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية) غير مهمة إحصائياً أو ضعيفة في التنبؤ في التغير في المتغير التابع.

النتائج :

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج الآتية :

- ١- إن إجابات المبحوثين المعبرة عن تصوراتهم وإدراكهم لأبعاد التقاعد المبكر كانت بشكل عام مرتفعة باتجاه متصاعد، وبدلاله المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير، والبالغ (٣,٦٠) وبأهمية نسبية (٧١,٩٣%) .
- ٢- أن بُعد (العوامل الاقتصادية) من أبعاد التقاعد المبكر قد حاز على الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٩) وبأهمية نسبية (٧٣,٨٩%)، بما يؤكد على الوضع الاعتيادي، الذي يجعل من الموظفين والعاملين ، بصورة عامة ، يركزون على هذا البعد لتغطية متطلبات الحياة ، والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى .
- ٣- إن مستوى إدراك المديرين للتطوير الإداري، في ضوء تصوراتهم واتجاهاتهم إزاء هذا المتغير بصورته الكلية ، كان متوسطاً وحظي بدلاله حساب للمتوسط الإجمالي له بلغ (٣,١٧) وبأهمية نسبية (٦٣,٤٨%) .
- ٤- أن بُعد (الهيكل التنظيمي) وأبعاد التطوير الإداري قد حاز على الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٥) وبأهمية نسبية (٧١,٠٧%)، ولعل هذا يصب في توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وانسياب المعلومات وتقليص عدد المستويات الإدارية مما يسرع في اتخاذ القرارات بين الوحدات الإدارية.
- ٥- أشارت النتائج الى وجود اثر هام نو دلالة إحصائية، لإبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية)، في المتغير

التابع (تطوير الهيكل التنظيمي)، وفسر المتغير المستقل ما قيمته (١٨,٣%) من التباين في المتغير التابع، كما في الجدول رقم (٥).

٦- أشارت النتائج الى وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية، بين أبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية)، في المتغير التابع (تطوير الثقافة التنظيمية)، حيث أن المتغير المستقل فسر ما قيمته (٩,٤%) من التباين في المتغير التابع، وبيّنت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، بأن بُعد (العوامل الاقتصادية) قد حاز على المرتبة الأولى، في دخوله معادلة الانحدار، ويفسر هذا البعد ما قيمته (٦,٥%) من قيمة التباين في المتغير التابع (تطوير الثقافة التنظيمية)، ثم جاء عقبه بُعد (العوامل التنظيمية) حيث يضيف تفسيراً إلى تفسير البعد السابق له، فيصبح مقداره (٨,٣%) من قيمة التباين في المتغير التابع.

٧- أشارت النتائج الى وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية، لأبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية)، في المتغير التابع (تطوير الأداء الوظيفي)، حيث أن المتغير المستقل فسر ما قيمته (١٧,٥%) من التباين في المتغير التابع، وبيّنت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بأن بُعد (العوامل الاقتصادية) قد حاز على المرتبة الأولى، في دخوله معادلة الانحدار، ويفسر هذا البعد ما قيمته (١٥,٤%) من قيمة التباين في المتغير التابع (تطوير الأداء الوظيفي)، ثم جاء عقبه بُعد (العوامل الاجتماعية)، حيث يضيف تفسيراً إلى تفسير البعد السابق له، فيصبح مقداره (١٧,٣%) من قيمة التباين في المتغير التابع.

٨- أشارت النتائج الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية، لأبعاد التقاعد المبكر (الإنسانية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية)، في المتغير التابع (تطوير التكنولوجيا)، حيث أن المتغير المستقل فسر ما قيمته (٢٥,٦%) من التباين في المتغير التابع، وبيّنت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بأن هنالك عاملاً واحداً فقط أسهم مساهمة فعالة في التنبؤ في المتغير التابع (تطوير التكنولوجيا)، وفسر هذا البعد (العوامل التنظيمية) ما قيمته (٢٣,٤%) من قيمة التباين في المتغير التابع (تطوير التكنولوجيا)، في حين كانت العوامل الأخرى (الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية) غير مهمة إحصائياً أو ضعيفة في التنبؤ في التغير في المتغير التابع .

التوصيات :

- ١- التركيز على عملية التطوير الإداري في الشركة كوحدة واحدة متكاملة حتى يتسنى لهذه الشركة قطف ثمار هذا التطوير .
- ٢- دراسة أبعاد التقاعد المبكر دراسة علمية وافية لما له آثار اجتماعية ونفسية واقتصادية على العاملين والمؤسسة نفسها، قبل التسريع به.
- ٣- التركيز في المستقبل على سياسات عملية الاختيار والتعيين للعاملين، وذلك للاستفادة من الخبرات العملية والعلمية المتاحة، التي يمكن الاستفادة منها لفترة طويله.
- ٤- ان معظم الشركات والمؤسسات العامة تعاني من وجود ترهل إداري بسبب وجود البطالة المقنعة بين صفوف العاملين، ولمعالجة ذلك لا بد من تعديلات في أنظمة الموظفين لوضع بنود تجيز تطبيق التقاعد المبكر على موظفيها بعد دراسة هذه الأبعاد .

- ٥- التركيز على العوامل الاقتصادية والإنسانية والاجتماعية مجتمعة كحوافز لتشجيع العاملين -الذين يشكلون عبء على الشركة- من أجل التقاعد المبكر.
- ٦- ضرورة أن تقوم الإدارة في الشركة باتتباع بناء القرارات الذاتية، وتوفير الفرص لتطوير قيادات وموظفين رديفة لتغطية النقص الحاصل نتيجة التقاعد المبكر، وذلك عن طريق التركيز على التدريب المبكر للقيادات والموظفين .
- ٧- إجراء دراسات على العاملين الذين خرجوا من الشركة على نظام التقاعد المبكر من أجل التعرف على مدى صدق الشركة معهم من حيث الحوافز ، وما هي تصوراتهم لتطبيق التقاعد المبكر وما هي الامتيازات التي طبقت على زملائهم في العمل الباقون. وذلك للتوصل لنظرة شمولية لفهم عملية التقاعد المبكر .
- ٨- دراسة وضع خطه للتوعية من خلال شتى وسائل الأعلام بالتعاون مع مؤسسة الضمان الاجتماعي لترسيخ أهمية التقاعد المبكر لدى العاملين في الشركات. التي تعاني من التضخم الإداري.

العربية :

- قانون الضمان الاجتماعي رقم ١٩ لسنة ٢٠٠١.
- تقرير مجلس الإدارة السنوي السابع والأربعون والميزانية العامة وبيان الدخل لشركة الفوسفات لسنة ٢٠٠٠.
- تقرير مجلس الإدارة السنوي السابع والأربعون والميزانية العامة وبيان الدخل لشركة الفوسفات لسنة ٢٠٠١.
- معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦ "الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"
- دراكه، مأمون، ١٩٩٩ "كفاءة جهاز الإدارة العامة الأردني" رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية
- البراك، عبدالرحمن، ١٩٩٧ "اتجاهات الموظفين نحو العلاقة بين التظخم الوظيفي والمتغيرات التنظيمية" دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٧، العدد الثاني، الرياض ص ١٧١-٢٠١.
- عساف، عبدالمعطي، ١٩٨٩ "التظخم الوظيفي في جهاز الإدارة الحكومية في الكويت" مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ١٧، العدد ١، الكويت ص ١٩١-١٩٣.
- جاد، ناصف، ١٩٨٧ "التظخم الوظيفي في الجهاز الإداري الكويت" دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ١٥، العدد ٣، الكويت ص ٥٩-٩٤.
- الرشدان، يحيى، ١٩٩٧ "التظخم الوظيفي في جهاز الإدارة العامة الأردني: المفهوم الواقع الاقتراحات" نشرة الخدمة المدنية،

الأعداد (٢٢، ٢٣، ٢٤)، ديوان الخدمة المدنية، عمان ص (٢-٧) من كل

عدد.

الأجنبية:

- Waldo , Dwight, 1953, Ideas and issues in Public Administration , McGroe-Hill Book Company , N.Y. P.21
- Liidbury, Christine, 1999"From Redundancy to New Employment: The Swedish Experience with Workforce Adjustments", Public Management Service, OECD, PP10-16.<http://www.oecd.org> .
- Jones, Vernon Dale. 1998 'The Pursuit of Better Government: Federal Government Downsizing in United States "', Public Management Service, OECD, PP10-15.<http://www.oecd.org> .
- China Foreign Trends, Trade Directory.1999.PP1-4
- <http://www.tradeport.org/ts/countries/china/ft.htm> pp.
- Carroll, Mark, 1998 "Downsizing of Ministries is Off to A Slow Start in China", EE Times, 23 April.PP1-3
- <http://www.techweb.Com/news/story/TWB19980423S0013.pp>.
- Downsizing The Military and Bureaucracy-china.1998.PP 1-5
- <http://ebooks.whsmithonline.co.uk/encyclopedia/13/M0019713.htm>
- Elcoch, Howard, Change and Decay?: Public Administration in the 1990s (New York:longman,1991),PP21-24 .

- Boyd, John. O. "When Downsizing Isn't Enough ", Transformation Management Inc "1996. PP 1-3
 - <http://www.transformation.mgt.com/downsize.html>
 - Greenhalgh Lenard and Others, 1988 "Determinants of work force Reduction Strategies in Declining Organizations " Academy of Management Review, Vol. (13), No(2), PP(241-245).
 - Robbins .S .P. . 2001 "Organizational Behavior" 7th.ed. Prentice Hall. New Jersey, PP 510-511
 - Griffin. W. Ricky, 1999 " Management Houghton Mifflin Company "6 Ed. Boston New York, P 396
-

