

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة في الشعور بالأمان الوظيفي  
دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في القطاع الخدمي بدمشق

## **The Impact of HRM Practices on Job Security at Current Crisis Empirical Study on the Service Sector in Damascus**

إعداد الباحثان

د. عصام حيدر

المدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية- جامعة دمشق

د. فداء ناصر

المدرس في كلية الاقتصاد- جامعة دمشق

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة على الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخدمي، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 88 مفردة تم أخذ إجاباتهم من خلال استبيان طور لهذا الغرض .

أظهرت الدراسة العديد من النتائج كان من أهمها :

- وجود اختلاف في إدراك أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث أظهرت النتائج أن الممارسات الأكثر إدراكا من قبل أفراد العينة هي (التدريب التحويلي والنقل، تقليص عدد العاملين، وزيادة عبء العمل). وأن الممارسات الأقل إدراكا هي (تجميد التعيينات وتخفيض ساعات العمل).
- عدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعا لمتغير الجنس ولمتغير المستوى التعليمي.
- وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وأن الفئة الأكثر شعورا بالأمان الوظيفي هم الأفراد ذوي الخبرة أقل من ثلاث سنوات مقارنة مع الفئات الأخرى.
- يوجد أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (تقليص عدد العاملين) في ظل الأزمة على فقدان الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.
- أن الممارسات الخاصة بـ (تمكين العاملين - تقييم الأداء و عدالة الإجراءات - وتخفيض ساعات العمل الإضافية) هي أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز من شعور العاملين بالأمان الوظيفي في ظل الأزمة.

## **ABSTRACT**

This study aimed to explore the impact of HRM practices during Crisis on the feeling of Job Security at the Service Sector Employees.

The sample of this empirical study was composed of 88 respondents who replied to a questionnaire which designed for this study.

The main results of this study were :

- There are significant differences in the attitudes of respondents toward the application of HRM practices, and the most recognized HRM practices in Crisis are (transformational training – employees reduction – overload work)
- There are no significant differences between the respondents toward the feeling of job security concerning (Sex – Educational level )
- There are significant differences between the respondents toward the feeling of job security concerning the experience years.
- There is a negative impact of employee reduction as a human resource management practice during crisis on the feeling of job security.
- There is a positive impact of (empowerment – performance appraisal and work hour reduction) as the best practices of human resource management during crisis on the feeling of job security.

## 1 - المقدمة :

تفرض الأزمات بمختلف أشكالها (السياسية والاقتصادية والاجتماعية ...) العديد من القضايا المؤثرة على نشاط المنظمات (الإنتاجية والخدمية على حد سواء) وأدائها، بحيث تجبرها على إحداث نوع من التكيف وإعادة ترتيب بيئتها الداخلي بالشكل الذي يتناسب مع حدة هذه الأزمات، إلا أن أي تعديل مزمع إجراؤه في المنظمة يحمل انعكاسات قد تكون بالغة الخطورة إذا لم يقابل بسياسات منطقية تلقى القبول، ولعل من الأركان الهامة للبيت الداخلي للمنظمات يتمثل بالموارد البشري، لهذا تحاول إدارة الموارد البشرية اتباع مجموعة من السياسات التي تكفل التخفيف من حدة هذه الأزمات والحفاظ على هذا الركن الهام، إلا أن سوء التقدير أحيانا أو عدم الإحاطة الكاملة بالنتائج القريبة والبعيدة لمثل هذه الممارسات قد يسبب نتائج سلبية على كل من العاملين والمنظمة على حد سواء، منها ما يتعلق بالشعور بفقدان الأمان الوظيفي، وبالتالي يمكن القول أن الدراسة الحالية تحاول التعرف على أهم الممارسات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على شعور العاملين بفقدان الأمان الوظيفي في ظل الأزمة التي تمر بها سورية والانكماش في الأعمال عامة.

## 2 - مشكلة البحث:

بعيداً عن الدور الاجتماعي للقطاع الحكومي فيما يتعلق بالتوظيف فإن القطاع الخاص لا يقبل تشغيل أعداد زائدة من العمال<sup>(1)</sup>، وفي ظل الأزمات تتجه إدارة الموارد البشرية إلى تبني مجموعة من الممارسات الخاصة بموضوع تشغيل العاملين من أجل التقليل من الأعباء المالية التي يمكن أن تتكبدها المنظمة. لهذا الغرض تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة قصدية من العاملين في الجامعات الخاصة في سورية اعتمدت من خلالها على المقابلات المباشرة بهدف حصر أهم الممارسات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع الخدمي وانعكاس ذلك على شعور العاملين بالأمان الوظيفي في ظل الأزمة الراهنة التي تمر بها سورية. وتم التوصل إلى وجود العديد من الممارسات التي تم تطبيقها في ظل الأزمة كان من أهمها:

تقليل عدد العاملين - تقليل ساعات العمل - الرقابة على العمل - تجميد الأجور - زيادة عبء العمل - تجميد التعيينات - التدريب التحويلي وإعادة توزيع العاملين - الاتصالات الفعالة - تقييم الأداء وعدالة الإجراءات - زيادة مستوى التمكين - تقديم حوافز التقاعد المبكر .

### وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1/2- ما هي أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إدراكاً من قبل العاملين والتي تم تطبيقها في المنظمات موضوع الدراسة.

2/2- ما هو مستوى الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة في ظل الأزمة.

3/2- هل يوجد دور لبعض الممارسات السلبية (تقليل عدد العاملين- تجميد الأجور- زيادة عبء العمل- تجميد التعيينات) المرافقة لسياسات التخفيض في الشعور بفقدان الأمان الوظيفي.

4/2- هل يوجد دور لبعض الممارسات الإيجابية (التدريب التحويلي وإعادة توزيع العاملين -الاتصالات الفعالة - تقييم الأداء وعدالة الإجراءات - زيادة مستوى التمكين- تقليل ساعات العمل - تجميد التعيينات- حوافز التقاعد المبكر) المرافقة لسياسات التخفيض في الحد من الشعور بفقدان الأمان الوظيفي.

## 3 - فرضيات البحث:

### 1/3- الفرضية الأولى :

لا يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقليل عدد العاملين - تقليل ساعات العمل- الرقابة على العمل- تجميد الأجور- زيادة عبء العمل- تجميد التعيينات - الاتصالات الفعالة - التدريب التحويلي والنقل - تقييم الأداء وعدالة الإجراءات- زيادة مستوى التمكين- حوافز التقاعد المبكر) المطبقة في ظل الأزمة .

### 2/3- الفرضية الثانية:

لا يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لمستوى الأمان الوظيفي السائد في ظل الأزمة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية المدروسة.

### 3/3- الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقليل عدد العاملين- تجميد الأجور- زيادة عبء العمل- تجميد التعيينات) المرافقة لسياسات التخفيض في ظل الأزمة على الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> - ديون عبد القادر و سويبي الهواري، "أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة الباحث، عدد 03، 2004، ص 107.

#### 4/3- الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب التحويلي وإعادة توزيع العاملين-الاتصالات الفعالة - تقييم الأداء وعدالة الإجراءات - زيادة مستوى التمكين- تقليل ساعات العمل - تجميد التعيينات- حوافز التقاعد المبكر) المرافقة لسياسات التخفيض على الشعور بالأمان الوظيفي.

#### 4 - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التوصل إلى ما يلي:

- 1/4- إجراء دراسة لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في مواجهة الأزمة.
- 2/4- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة والشعور بفقدان الأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.
- 3/4- التعرف على أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على شعور العاملين بفقدان الأمان الوظيفي

#### 5 - أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية من كونه يتناول موضوعاً على درجة من الأهمية بالنسبة للمنظمات موضوع الدراسة من جهة، وللعاملين في مجال البحث العلمي من جهة أخرى، من خلال تكوين إطار نظري يساعد على تقديم فهم واضح فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات، أما من الناحية العملية فيمكن استخدام نتائج هذا البحث في التعرف على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في مواجهة الأزمة التي تعاني منها سورية والتركيز على تلك التي نجحت في التخفيف من الشعور بفقدان الأمان الوظيفي لدى العاملين، وبما يخدم التعلم منها كمثال يحتذى به.

#### 6 - منهج البحث:

##### 1/6- يتمثل منهج البحث فيما يلي :

تم الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال:

- 1/1/6- تكوين الإطار النظري للبحث، عن طريق الاطلاع على المراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والبحوث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.
- 2/1/6- القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى توفير البيانات اللازمة للتأكد من صحة الفروض وذلك عن طريق:

- أ- المقابلات الشخصية مع العاملين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة.
- ب- الاستقصاء الذي وُزع على كل من مسؤولي إدارة الموارد البشرية والعاملين في المنظمات موضوع الدراسة.

##### 3/1/6- تصميم استمارة الاستقصاء:

تم تصميم استمارة الاستقصاء من قبل الباحث بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتصلة بموضوع البحث ، والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الأزمات والأمان الوظيفي.

وقد اشتملت الاستمارة على ثلاثة أقسام: القسم الأول ويصف المتغيرات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة. أما القسم الثاني فيتكون من مجموعة من العبارات التي تقيس أهم سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة. أما القسم الثالث فيشمل مجموعة من العبارات التي تقيس شعور العاملين بالأمان الوظيفي.

هذا وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس البنود والذي تراوحت درجاته بين الخمس درجات والتي تقابل الخيار "موافق جداً" والدرجة الواحدة والمقابلة للخيار "غير موافق أبداً".

وتم التأكد من صدق وثبات المقياس من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء وبناءً عليه تم تعديل بعض البنود ، كما تم إخضاع المقياس (الاستبيان) لتحليل " ألفا كرونباخ " والذي يقيس ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للبنود، بحيث تم حذف بعض البنود التي لا تتسق وبقية البنود وتقلل من معامل ألفا ، حيث تم حذف العبارة رقم (9) من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأثر الايجابي .

#### جدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأثر السلبي	12	80.7%
ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأثر الايجابي	16	62.3%
الأمان الوظيفي	3	70.1%

## 2/6- مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق البحث على العاملين في المنظمات العاملة في القطاع الخدمي (مصرفي - تعليم جامعي خاص - اتصالات) في مدينة دمشق ، ويعود سبب الاختيار للمجال الجغرافي في دمشق كمجال للتطبيق نظراً لوجود عدد لا بأس به من المنظمات الخدمية في المدينة وحالة الأمان السائدة فيها. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المنظمات موضوع الدراسة بلغت **100** مفردة، ووزعت عليها استمارات الاستبيان وتم استرجاع **88** استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للوصول إلى نتائج مقبولة إحصائياً.

## 7 - متغيرات الدراسة :

تمثلت متغيرات الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة أثناء الأزمة ثم تغيرات مستقلة وهي:

- تقليص عدد العاملين .
  - تقليل ساعات العمل.
  - الرقابة على العمل.
  - تجميد الأجور.
  - زيادة عبء العمل.
  - تجميد التعيينات .
- الاتصالات الفعالة  
تقييم الأداء وعدالة الإجراءات.  
زيادة مستوى التمكين.  
التدريب التحويلي وإعادة توزيع العاملين  
تقديم حوافز التقاعد المبكر

أما المتغير التابع فتمثل بـ : شعور العاملين بالأمان الوظيفي.

## 8 - أسلوب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج **SPSS** للتأكد من صحة فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة.
- الجداول المتقاطعة والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار "T-test" لقياس الفروق بين عينتين مستقلتين.
- الانحدار المتعدد لقياس أثر الممارسات على الشعور بفقدان الأمان الوظيفي.

## 9 - الدراسات السابقة:

### 1/9- (دراسة Anastasia A. Katou 2013)<sup>(2)</sup>:

حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ومدى تأثير انتهاك العقد النفسي (كمتغير وسيط) على هذه العلاقة في ظل الأزمة المالية، بالإضافة إلى التعرف على مقدار استقرار العلاقة بين العاملين والإدارة أثناء الأزمة ، هذا وقد تمت الدراسة في اليونان في الفترة الواقعة بين 2008 و2010 على عينة من منظمات القطاع الحكومي والخاص العاملة في مجالات الصناعة والخدمات والتجارة. كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن التزام الإدارة بالعقد النفسي يؤثر إيجاباً على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

### 2/9- (دراسة مؤيد عبد الحسين الفضل وضرغام علي مسلم 2012)<sup>(3)</sup>

إن الغرض من البحث هو بيان الدور الذي يمكن أن تلعبه استراتيجيات الترشيق الوظيفي في مواجهة الانهيار التنظيمي ، وتم إجراء الدراسة على عينة قصدية من العاملين في معمل اسمنت الكوفة بلغ عددها /١٠٠/ فرد شملت رؤساء الأقسام ومدراء الشعب في المعمل لكونهم ممن يشارك في عملية اتخاذ القرارات واعتمد البحث على خمس استراتيجيات للترشيق الوظيفي تمثلت ب(استراتيجية تخفيض العاملين، وإستراتيجية إيقاف التوظيف والمناورة بالعمل الإضافي والعقود ، وإستراتيجية إعادة تصميم العمل، والإستراتيجية الشاملة، وإستراتيجية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية. كما تبنت البحث خمسة مؤشرات للانهيار التنظيمي وهي: انخفاض الخبرة الإدارية والفنية وانخفاض هامش الربح والعوامل

<sup>2</sup> - Anastasia A. Katou "The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance in Greece: An economic crisis perspective" Journal of Industrial Engineering and Management JIEM, - 6(2), 2013,pp 568-594.

<sup>3</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل وضرغام علي مسلم، " الترشيق الوظيفي والانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة دراسة حالة معمل اسمنت الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد الرابع والعشرون، 2012.

الاستراتيجية والعوامل التنظيمية والعوامل البيئية . وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية منها وجود فائض كبير لأعداد العاملين في معمل سمنت الكوفة. كما أثبت البحث وجود علاقة ارتباط وبدلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيق الوظيفي والحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي.

#### 4/9- (دراسة Bozionelos 2001) <sup>4</sup>:

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إظهار أهم الآثار الناتجة عن تخفيض العمالة على الأفراد المتبقين وخاصة فيما يتعلق بإستراتيجية النمو والتقدم الوظيفي في المنظمة . وقد أشارت النتائج التي توصل إليها الباحث إلى ما يلي:

- 1- اعتبر أغلب أفراد العينة أن المنظمة فقدت \_ نتيجة إدخال سياسة التخفيض \_ الانسجام بين طموح الأفراد في التقدم والنمو الوظيفي وإستراتيجية التقدم الوظيفي (الترقية) التي انتهجتها المنظمة بعد التخفيض، حيث أكدوا على أن هذه الاستراتيجية بالإضافة إلى خطة إدارة و تقييم الأداء أصبحت غير ملائمة لحاجاتهم وأهدافهم الشخصية .
- 2- اعتبرت نسبة جوهرية من العينة أن عمليات النقل على نفس المستوى الوظيفي من المحتمل أن تهدد كل من التقدم الوظيفي والأمان الوظيفي الذين يعتبرهما الأفراد من أبرز أسباب وجودهم في المنظمة .
- 3- اعتبرت الأغلبية الساحقة من أفراد العينة أن عملية التخفيض قد قلصت من إمكانية الترقية والرضا الوظيفي، وبالمقابل زادت من المسؤوليات وأعباء العمل و الضغط النفسي.
- 4- بالنسبة لأفراد الإدارة العليا أيضاً شعروا بأن سياسة التخفيض قد قلصت من فرص الترقية الرأسية، وزادت من أعباء العمل وألحقت الضرر بمعنويات العمال ، وأشاروا أيضاً إلى أن فرص الترقية أصبحت متاحة أمام عدد محدود جداً من الأفراد.

#### 5/9- (دراسة أحمد 2000) <sup>5</sup> :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ردود الفعل التي يبديها المهنيين من الأطباء والمحامين العاملين في منظمات الأعمال نحو عدم الأمان الوظيفي الناتج عن إعادة هيكلة العمالة، وقد توصلت الباحثة إلى أن عدم الأمان الوظيفي يؤدي إلى انخفاض إدراك ملاءمة الوظيفة والمنظمة وكذلك الأمر بالنسبة للولاء التنظيمي الذي يضعف أيضاً، على العكس من الولاء المهني الذي يرتفع وكذلك بالنسبة للميل إلى ترك المنظمة الذي يزداد أيضاً، كما توصلت الباحثة إلى أن المهنيين من الأطباء والمحامين سوف يقللوا من المجهودات المبذولة في العمل عندما يواجهون حالة عدم الأمان الوظيفي.

#### 6/9- (دراسة أبو السعود 1997) <sup>6</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سياسات العمالة التي استخدمتها الإدارة في ظل ظروف الأزمة التي تعرض لها قطاع السياحة بعد أزمتي حرب الخليج 1990 وأزمة الإرهاب 1992 وأثرها على العاملين. وقد توصلت الباحثة إلى أن السياسات التي طبقتها الإدارة في ظل ظروف الأزمة هي (تجميد التعيينات، إلغاء عقود العمل المؤقتة، إطلاق الإجازات بدون حد أقصى، إعطاء مكافآت مجزية لترك العمل، الاستغناء عن نسبة من العاملين)، أما من حيث ردود فعل الأفراد تجاه هذه السياسات فقد توصلت الباحثة إلى وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بشعورهم بالرضا الوظيفي في أوقات الأزمة . هذا فضلاً عن شعور الأفراد بالاستياء لما حدث وقت الأزمة ، وكذلك شعورهم بالغضب والحزن والخوف وعدم الاطمئنان وذلك بسبب استخدام الإدارة لقرار الاستغناء عن بعض العاملين بالفندق أوقات الأزمة.

4 - Nikos Bozionelos, " Organization Downsizing and Career Development: Case Study", *Career Development International*, Vol.6 No.2, 2001, pp 87-92.

5 - أحمد، بهاء محمد زكي، " ردود فعل المهنيين من الأطباء والمحامين العاملين في منظمات الأعمال نحو عدم الأمان الوظيفي الناتج عن إعادة الهيكلة "، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد الثالث، كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2000.

6 - نعمات أبو السعود، " سياسات العمالة في ظروف الأزمات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1997.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على عمليات الاستغناء والمؤثرة في اتجاهات العاملين المتبقين وما هي ردود أفعالهم نحو الاستغناء.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن الأفراد المتبقين سوف يشعرون بالرضا في حال كانت معالجة موضوع العمالة تتم بشكل عادل، و يمكن أن يتحقق هذا الرضا من خلال :

- التعويض المناسب .
- الاتصالات الفعالة .
- عدالة الإجراءات .

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (تخفيض عدد العاملين وتخفيض ساعات العمل وتجميد الأجور وتجميد التعيينات والاتصالات الفعالة و عدالة الإجراءات) حيث تم تناولها في الدراسات السابقة جميعها كحزمة واحدة من الممارسات ، في حين تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تناولت هذه الممارسات كمجموعتين منفصلتين من الممارسات ، الأولى مجموعة الممارسات السلبية والثانية مجموعة الممارسات الايجابية . كما تختلف هذه الدراسة من ناحية البيئة - سورية- التي طبقت فيها الدراسة.

#### 10 الإطار النظري للدراسة:

##### 1/10- مقدمة:

في إطار التمهد للدراسة الميدانية فإن هذا الجزء يهدف إلى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتعريفها وتوضيح علاقاتها ودرجة أهميتها في الإدارة، مع الإشارة إلى عناصرها.

2/10- ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات:

تسعى المنظمات في ظروف الأزمات كما في الظروف الطبيعية إلى المحافظة على استمرارية أعمالها وضمان موقع تنافسي جيد لها في السوق، وفي سبيل ذلك تختار الاستراتيجيات المناسبة والمتوافقة مع إمكانياتها والفرص المتاحة، إلا أن الاستراتيجيات المعتادة قد لا يناسب تطبيقها في الظروف الخاصة التي تفرضها الأزمات، الأمر الذي يضطر المنظمات إلى اتباع استراتيجيات أخرى للتقليل من الخسائر أو انخفاض الأرباح في فترة الأزمات .

وتعد استراتيجية تخفيض التكاليف من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها كثير من المنظمات الإنتاجية من أجل 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 أصبح من الواجب على تلك المنظمات اتباع خطط واستراتيجيات مدروسة تعمل على الحد من ازدياد أعداد العاملين فوق حاجتها الطبيعية<sup>(8)</sup>، وإعادة ترتيب أوضاعها التنظيمية بما يتناسب والظروف الجديدة ، وبالتالي أصبح موضوع حجم العمالة باعتباره أحد البنود الأساسية لترشيد التكاليف ومواجهة المنافسة أساساً في مواكبة التغييرات في بيئة المنظمة (الداخلية أو الخارجية) و التصدي للأزمات<sup>(9)</sup>.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن العنصر البشري ليس كأى عنصر آخر من عناصر الإنتاج، فأى تغيير يطرأ في بيئته قد يكون له انعكاسات خطيرة على المنظمة في حال لم تكن مدروسة ومنفذة بشكل سليم، خاصة وأن ردة فعل العاملين المتبقين تكون أكثر سلبية عندما يدركون بلن زملائهم تمت معاملتهم بصورة غير مجزية وسينة<sup>(10)</sup>. وفي هذا الإطار تقع على إدارة المنظمة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً مسؤولية التعامل الصحيح مع العنصر البشري في فترة الأزمات ، وبالتالي لا بد من اتباع ممارسات تأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة والعاملين فيها في الأجل القصير والبعيد على حد سواء.

7 - Thomas Li-ping, Robert M. Fuller, "Corporate Downsizing: What Managers Can Do To Lessen The Negative Effect of Layoffs", **SAM Advanced Management Journal**, Vol.60 No.4, Autumn1995, p14.

8 - مؤيد عبد الحسين الفضل وضرغام علي مسلم، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

9 - زروخي فيروز، " استراتيجيات تخفيض العمالة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص 2.

10-Adrian Wilkinson," Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing?: Quality and Human Resources, in the Management of Sustainability", **TQM Journal** , Oct 2004,p9.



اعتماداً على ما جاء في الأدبيات يمكن تقسيم ممارسات الموارد البشرية المتبعة في ظل الأزمات ومن حيث شدة واتجاه آثارها على العاملين إلى ممارسات سلبية الآثار وأخرى إيجابية الآثار .  
**1/2/10- الممارسات ذات الآثار الإيجابية:**

يسمى البعض الممارسات المتبعة طبقاً لمبدأ تجنب الاستغناء عن العاملين (11):

- الاتصالات الفعالة
- تقديم حوافز التقاعد المبكر
- تقليل ساعات العمل و إلغاء الساعات الإضافية
- زيادة مستوى التمكين
- فقدان الطبيعي ( الوفاة، الاستقالة، التقاعد ) .
- تجميد التعيينات
- التدريب التحويلي والنقل وإعادة توزيع العاملين
- تقييم الأداء وعدالة الإجراءات

- أ - **الاتصالات الفعالة Effective Communications:** تساعد الاتصالات داخل المنظمة وقت الأزمة على تمرير الكثير من الأفكار والمعلومات التي تساعد على احتواء السلوكيات السلبية لدى العاملين التي يمكن أن تنشأ نتيجة الذعر والقلق ونقص المعلومات المصاحبة للأزمات . حيث يرى Adrian<sup>(12)</sup> بأن وضوح الهدف، والمصادقية، والاتصال باتجاهين والاهتمام بالرفاهية النفسية والاقتصادية للموظفين تعد من السمات المميزة لعملية تقليص فعالة. وهذا يبعد صفة المفاجأة عن عملية التخفيض، كما أن هذه الخصائص تعكس النظرة الاستراتيجية وإدارة جيدة للموارد البشرية.
- ب - **تقليل ساعات العمل وإلغاء ساعات العمل الإضافية Working Hours Reduction & Reducing Overtime:** تعتمد بعض المنظمات بهدف تقليص التكاليف وإعطاء مبرر منطقي لتخفيض الأجور والمكافآت إلى تخفيض عدد ساعات العمل اليومية أو ما يطلق عليه العمل بدوام جزئي (غير كامل) والهدف من هذا الإجراء هو الإيحاء للعاملين ضمن المنظمة أن ما يتفق أضونه يتناسب مع الجهد المبذول، هذا ويؤكد Adrian<sup>(13)</sup> على وجود العديد من البدائل فيما يتعلق بإدارة العمالة الفائضة (تقليل العمالة) منها اتباع نماذج عمل أكثر مرونة مثل تقاسم الوظائف، أو العمل بدوام جزئي بدلاً من الدوام الكامل، أو إلغاء ساعات العمل الإضافية.
- ت - **تقييم الأداء وعدالة الإجراءات procedure's justice:** إن نجاح إدارة الموارد البشرية في التعامل مع أسلوب تقليل العمالة يتطلب منها التريث في اتخاذ القرارات حول من سيبقى ومن يمكن أن يغادر المنظمة، لفتح لها الفرصة في وضع معايير سليمة لعملية الانتقاء ، حيث أن التنفيذ السريع لأساليب تقليل العمالة قد يتسبب بفقدان المنظمة لبعض الكفاءات الهامة<sup>(14)</sup>، ويؤكد Adrian على أن ذلك قد يكون له تأثيراً سلبياً على ذاكرة المنظمة (فقدان العديد من الخبرات التي يمكن أن تكون جوهرية) بالإضافة إلى تدني في مستوى أخلاقيات العاملين، اختلال في العلاقات الاجتماعية، فقدان المعرفة، وانقطاع في شبكات التعلم ضمن المنظمة<sup>(15)</sup>.
- ث - **تجميد التعيينات Recruitment freezes:** يقصد بها عزوف المنظمات عن استقطاب أفراد جدد للعمل لديها، وهي تشكل مع أسلوب فقدان الطبيعي Natural Attrition للعمالة (الوفاة، الاستقالة، التقاعد) أسلوباً جيداً للحد من ال عمالة الفائضة عن الحاجة إلا أن الأثر المتوقع يحتاج وقتاً طويلاً نسبياً. وتعد هذه الممارسة من الممارسات التي تمكن المنظمة من الاستغناء عن وظائف جديدة تنتقل من تكاليف الإنتاج، وفي حال اضطرار المنظمة لهد شواغر الوظائف المستحدثة فإنها ضمن هذه الاستراتيجية تلجأ إلى الاعتماد على تشغيل العاملين الدائمين عمل إضافي خارج وقت الدوام الاعتيادي وكذلك الاستعانة بالعقود المؤقتة وذلك في حالة ازدياد عملياتها الإنتاجية وكانت بحاجة إلى عاملين جدد<sup>(16)</sup>، على الرغم من أن أسلوب التناقص الطبيعي وتجميد التعيينات يشعر العاملين بالارتياح نظراً لامتلاك العامل كامل الحرية في البقاء أو ترك المنظمة، إلا أنه يضع الإدارة أمام مشكلة تتمثل في عدم القدرة على التخطيط لعملية تقليل العمالة الفائضة<sup>(17)</sup>.
- ج - **التدريب التحويلي والنقل وإعادة توزيع العمالة Retraining & redeployment:** تستطيع المنظمة باستخدام برامج التدريب التحويلي وإعادة توزيع العمالة الاستفادة من مخزون المهارات

11 - عابدة سيد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر ، القاهرة : المكتبات الكبرى، 1999، ص154.

12 - Adrian Wilkinson, *op cit*, p8.

13 - Adrian Wilkinson, *Ibid*, pp5-6.

14 - مؤيد عبد الحسين الفضل وضرغام علي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 204.

15 - Adrian Wilkinson, *op cit*, p4.

16 - مؤيد عبد الحسين الفضل وضرغام علي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 205.

17- Wayne F. Cascio, **Employment Downsizing and its Alternatives**, SHRM Foundation. United States of America, 2009 , p3.

المتاح لديها، فهي بذلك تقوم بتوفير فرص العمل المناسبة من مصادرها الداخلية، ودون أن تلجأ إلى توفير احتياجاتها من خارج المنظمة (18).

ح - **تقديم حوافز التقاعد المبكر** Early retirement incentives: تركز على تخفيض عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال تقديم حوافز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد، كالمكافآت المجزية والمعاش المبكر أو المكافآت مع المعاش (19). ويضيف Wayne (2009) (20) أن هذه السياسة تكون موجهة للعاملين الأكبر سناً وتعد من الممارسات التي تفتح فرصاً أمام العاملين الأصغر سناً لشغل هذه الوظائف، ومن جهة ثانية وجدت بعض الدراسات أن هذه السياسة قد تكون مفيدة لأنها تعد جذابة للأفراد ذوي الأداء المنخفض الذين يفتقدون للثقة بزيادة الأجور مستقبلاً.

خ - **زيادة مستوى التمكين** Empowerment: إن شعور الأفراد بأنهم ممكنين في العمل إنما يرتبط بمدى إدراكهم لمستوى مشاركتهم في صنع القرار وبأنهم يملكون الحرية والقدرة الكافيتين للقيام بأعمالهم المختلفة (21). وفي مجال الاتجاهات الإيجابية المتولدة عن التمكين وجد Potochny بأن مدخل تمكين العاملين يعد أحد المدخلات الحاكمة ليس فقط لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء، وإنما يساهم بشكل ملموس في زيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية (22). وهذه نتائج تحتاجها المنظمات عموماً للتخفيف من الآثار السلبية (مثل الضغوط وحالة عدم التأكد، وانخفاض في انتمائهم التنظيمي وانغماس أقل في العمل، وتقليص مقصود في الجهود المبذولة) والمرافقة لبعض أساليب إدارة العمالة الفائضة (23). ويرى البعض أن استراتيجية إعادة تصميم العمل تساهم في إشعار العاملين بالمزيد من المسؤولية وبأن عملهم ذو معنى واستقلالية، ويزيد من مستوى التغذية العكسية، وجميع هذه الجوانب تساهم بصورة أو بأخرى في حصول هؤلاء الأفراد على مزيد من السيطرة على نشاطات الأعمال التي يؤديونها وتقلل من اعتمادهم على الآخرين (24)، بمعنى تجعلهم ممكنين أكثر في أعمالهم.

#### 2/2/10- الممارسات ذات الآثار السلبية (الأكثر شدة) :

- الاستغناء عن العاملين
- الرقابة على العمل
- التسريح المؤقت
- تجريد الأجور
- زيادة عبء العمل

وفيما يلي توضيح لأهم هذه الممارسات:

#### أ - الاستغناء عن العمالة الفائضة Layoffs (25): ويأخذ عادة عدة أشكال أهمها:

- إنهاء خدمة منخفضي الأداء. وهو يتوافق مع النظرة الحديثة للموارد البشرية، حيث ينظر للفرد العامل على أنه استثمار وليس تكلفة، لذا فحري التخلي عن الاستثمارات ضعيفة المردودية (26).
  - التخلص من العمالة المؤقتة .
  - الاستغناء عن مستوى وظيفي كامل .
  - الاستغناء عن نسبة محددة من العاملين في كل قسم .
  - الاستغناء عن أقسام بكاملها .
  - الاستغناء عن بعض العاملين في الأقسام التي تكون فيها زيادة العاملين السنوية أعلى من المتوسط.
  - إغلاق أحد خطوط الإنتاج .
  - إنهاء العمل وإنهاء خدمة كل العاملين في كل الأقسام والخطوط الإنتاجية .
- ب- **الرقابة الشديدة على العمل Strict Control**: تحاول بعض المنظمات بدلاً من تمكين العاملين لديها زيادة الرقابة على الأعمال، خاصة في حالة تطبيق ممارسات الاستغناء التي يتوافق بانخفاض

18 - زروخي فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 68.

19 - زروخي فيروز، المرجع السابق نفسه، ص 105.

20 - Wayne F. Cascio, op cit, p 4.

21- عطية حسين فندي، " تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص9.

22 - Donk Potochny, "Employee Empowerment key to efficient Customer Services", Nations Restaurant News, Vol.32 No.32, August,1998,pp.1-23.

23 - Adrian Wilkinson, op cit, p6.

24 - احسان جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن: عمان، ٢٠١١، ص206.

25 - أحمد ماهر، تقليل العمالة، القاهرة: الدار الجامعية، 2000 ، ص ص 209-210 .

26 - ديبون عبد القادر و سويسسي الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الإنتاجية لدى العاملين المتبقين كنتيجة لزيادة عبء العمل وحالة القلق و عدم التأكد والتوتر وقلة التدريب والانشغال إلى سماع الإشاعات و ترويجها، وقد حدث ذلك في منظمة BELL & HOWELL عام 1987، حيث انخفضت الإنتاجية وبالتالي الربحية بنسبة 11 % حينما انصرف العاملون إلى سماع الإشاعات وتصديقها (27). وتجدر الإشارة إلى التجربة اليابانية في هذا الصدد تؤكد على ضرورة الاعتماد على العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لبذل مزيد من الجهود، حيث ترى بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بشكل عام على افتراض أساسي مؤداه أن الإسهام الإيجابي للعمال في نجاح المؤسسة حتمية وضرورة أساسية، وأنه كلما زادت المسؤولية المرابطة بالعامل زادت حافظته لتحسين الأداء، وقلت الحاجة لمراقبته(28).

ث - **تجميد أو تخفيض الأجر Salary Reduction**: عندما تتسم تكلفة المنتج بالارتفاع مع انخفاض المركز التنافسي للمؤسسة وتدهور أحوالها فقد تتجه المؤسسة إلى تخفيض التكاليف باستخدام هذا الأسلوب، وقد يكون ذلك لفترة محددة إلى أن تنتهي الأزمة، أو قد يكون ذلك لفترة غير محددة، قد تعتبر الإدارة تخفيض الأجر بمثابة قرض ترده للعاملين عندما تتحسن الأحوال وعادة ما يسبق استخدام هذا الأسلوب، استخدام سياسة التناقص الطبيعي وحوافز التقاعد المبكر (29).

ث - **زيادة عبء العمل Work overload**: عادة ما تضطر المنظمة إلى زيادة عبء العمل على الأفراد المتبقين (Survivors) عندما تلجأ إلى تخفيض العمالة، فإذا اعتبرنا أن حجم العمل سيبقى ثابتاً، وعدد العاملين قد تم تخفيضه ، فمما لا شك فيه أن كمية العمل التي يؤديها كل فرد سوف تزيد(30).

ج - **التسريح المؤقت Temporary Layoff**: البعض يطلق عليها تسمية الإجازات الإلزامية (mandatory furloughs) وبالمقابل لا تلتزم المنظمة بدفع أي تعويضات للعاملين المسرحين مؤقتاً (31). يقوم هذا الأسلوب على فكرة الاستغناء عن العاملين في الفترات التي يقل فيها العمل ثم إعادتهم للعمل مرة أخرى عندما يعود العمل لطبيعته . له بعض المزايا، مثل: المرونة في زيادة وتخفيض العمالة، وفورات نقدية لأن العاملين المسرحين لا يحصلون على أجر ومكافآت خلال فترة التسريح . ومن عيوبه: أن العاملين المسرحين لا يتمتعون بالاستقرار الوظيفي والمالي (32).

### 3/10- الشعور بالأمان الوظيفي في ظل الأزمات:

يعبر الأمان الوظيفي عن مجموعة الضمانات والمنافع التي يتطلبها العاملون مثل الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب مشروعة ، الأمان من إجراءات إدارية تعسفية ، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية ، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الولاء (33). وفي المقابل يعد الشعور بعدم الأمان الوظيفي من المشاعر النفسية السيئة ، وهو يعبر عن شعور الفرد العامل بأنه قد يفقد عمله ، وعادة ما يرافق الشعور بعدم الأمان الوظيفي شعور الفرد بالقلق والتوتر، والذي ينعكس على أدائه وإنتاجيته وبالمحصلة سيكون له تأثيراً سلبياً على المنظمة، حيث تشير الدراسات أنه كلما زاد الشعور بعدم الأمان الوظيفي، تأثر مجهود الفرد بالانخفاض وبالتالي تأثر مستوى أدائه بالانخفاض أيضاً(34).

عادة ما ينتج عن الأزمات الاقتصادية تغييرات جذرية في المنظمات تطال بالضرورة الأفراد العاملين فيها، هذه التغييرات تدفع المنظمات إلى تقليص نشاطاتها والتقليل من نفقاتها، أما بالنسبة للعاملين فهذه التصرفات تترجم على أنها مساس بالأمان الوظيفي فهم يلاحظون أن الأفراد حولهم بدأت المنظمة بإنهاء التعاقد معهم وأن هذا الأمر قد يطولهم لاحقاً (35).

فبينما نشعر الإدارة إلى جانب الملاك بأن تخفيض العمالة فرصة للتحسن من خلال اعتبارها الوسيلة الجيدة لترشيد التكاليف وتقليل الخسائر، وبالتالي تحسين المركز المالي والتنافسي لمنظماتهم،

27 - زروخي فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

28 - ديون عبد القادر و سويسي الهواري، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

29 - زروخي فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 117.

30 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 48

31- Wayne F. Cascio, **Employment Downsizing and its Alternatives**, USA: SHRM Foundation, 2009, p21.

32 - زروخي فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 118.

33 - كامل المغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط 2، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 304.

34 - عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، ص 176.

35 - نعمة عباس الخافجي، عدنان سليمان الأحمد، " تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الامن الوظيفي في مستوى الجاهزية

المؤسسية" ، <http://biskra-gestion.blogspot.com/>، 2015-3-7، ص7.

نجد أن بعض المديرين يرون في تخفيض العمالة تقليصاً لنفوذهم<sup>(36)</sup>، هذا الشعور يمتد غالباً إلى معظم العاملين، حيث يشير (Gill 1999) إلى أن معظم العاملين يفهمون عملية تخفيض العمالة على أنها تحمل معنى تغيير في المهام والمسؤوليات ، ساعات عمل أطول ، ضغوط أكثر ، شعور بالقلق و الذنب، وفقدان الإحساس بالأمان الوظيفي في سوق العمل الداخلي<sup>(37)</sup> .

إذن من بين الآثار الهامة ذات الجانب السلبي للآثار التي يتجلى في فقدان أو الشعور بعدم الأمان الوظيفي الذي يترجم على أنه: حالة تنظيمية خاصة مرهقة للمنظمات لها العديد من الآثار، ليس فقط على مستوى كفاءة المنظمة ككل ولكن أيضاً على مستوى سلوك العاملين. فعلى مستوى الأفياد العاملين فإن الأثر يرتبط بالترجمة الفردية للحالة : فالفرد الذي يقيم الحالة على أنها مصدر للضغوط يرى فيها حالة من القلق والإنهاك الشخصي. على العكس من ذلك يقيم البعض هذه الحالة على أنها مصدراً للتحدي، وبالتالي يمكن القول بأن الأمان الوظيفي يمتلك جوانب نفسية، واجتماعية، وتنظيمية واقتصادية تشكل في مجموعها حزمة دافعة لسلوك الموارد البشرية في العمل المؤسسي التزاماً، وأداءً، وبقاءً، وتفوقاً وإبداعاً إلا أن تهديد الأمان الوظيفي يقود إلى المظاهر سلبية منها فقدان الأمان الوظيفي والذي يمكن التعبير عنه بالآتي<sup>(38)</sup>:

- أ - فقدان الاستقرار الوظيفي : قد يكون بسبب ضعف إدارة الموارد البشرية أو بسبب غموض سياسات المؤسسة بالتعامل معها.
  - ب - التهميش والإقصاء : نوع من التحجيم الغاية منه تغييب دور الشخصية الناضجة والعاقلة إما الإقصاء فينصرف إلى استبعاد الموارد البشرية المميزة والقادرة على تحقيق إنجازات مميزة للمؤسسة.
  - ج - فقدان روح الالتزام، بسبب ضعف الولاء وغياب الإخلاص ومحدودية ربط نتائج الأداء بالحوافز والمكافآت.
  - د - فقدان الثقة وذلك بسبب البناء الوظيفي الخاطئ مما يؤكد عدم الاختيار الصحيح.
  - هـ - التحيز قد يكون سببه غياب المعلومات لدى الإدارة أو سيادة روح التملق والتزلف.
  - و - الانتهازية سمة ذميمة وهي من أنواع الشخصية التي تسبب إرباك عمل المؤسسة وتشويه صورتها وقد تسبب انهيار المؤسسة.
- وبالتالي من المهم جداً للحفاظ على اتجاه إيجابي نحو العمل محاولة المنظمات تأمين نوع من ضمانات الأمان الوظيفي للعاملين لديها خاصة في الظروف الاستثنائية التي تتجم عن الأزمات المختلفة.

## 11 للدراسة الميدانية:

### 11/1- تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات :

يعرض الباحثان فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية ، بحيث تم بدايةً توضيح خصائص عينة الدراسة والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2) توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

النسبة %	العدد	البيانات
54.5	48	الجنس (النوع) : - ذكر.
45.5	40	- أنثى.
31.8	28	الخبرة : - أقل من ثلاث سنوات.
28.40	25	- من ثلاث سنوات حتى سبعة.
22.72	20	- من 7 إلى أقل من 11
17.04	15	- 11 وأكثر
		المستوى التعليمي :
18.2	16	- أقل من تحصيل جامعي.
81.8	72	- جامعة ودراسات عليا.
%100	88	مجموع العينة

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- عدد الذكور يفوق عدد الإناث.

36 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

37 - Carol Gill, "Use of Hard Soft Models of HRM to Illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management", *RMIT Business*, n13, November 1999, p25

38 - نعمة عباس الخافجي، عدنان سليمان الأحمد، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

- النسبة الأكبر من عينة الدراسة لديها خبرة لا تزيد عن ثلاث سنوات .
- أغلب أفراد عينة الدراسة حاصلين على شهادة جامعية وما فوق.

## 2/11- اختبار الفرضيات:

### 1/2/11- اختبار الفرضية الأولى :

لا يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقليل عدد العاملين - تقليل ساعات العمل- الرقابة على العمل- تجميد الأجور- زيادة عبء العمل- تجميد التعيينات - الاتصالات الفعالة - التدريب التحويلي والنقل - تقييم الأداء وعدالة الإجراءات - زيادة مستوى التمكين- حوافز التقاعد المبكر) المطبقة في ظل الأزمة .

تم استخدام اختبار t-test لعينة واحدة لاختبار مدى صحة الفرضية وكانت النتائج على الشكل التالي:  
الجدول رقم (3) متوسط إجابات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الأزمة

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
layoff	88	3.5606	.69581	.07417
emplofreez	88	2.2955	.83953	.08949
salryfreez	88	2.8182	.86201	.09189
hourreduce	88	2.6591	.90193	.09615
overload	88	3.5455	.82456	.08790
trainingditribution	88	3.6818	.65294	.06960
communication	88	3.2121	.54005	.05757
empowerment	88	3.3068	.69038	.07359
justice	88	2.9773	.99974	.10657
earlyrtirement	88	3.4545	.65931	.07028
controle	88	3.1667	.74792	.07973

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4) نتائج اختبار t-test لعينة واحدة لممارسات إدارة الموارد البشرية

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Layoff	7.558	87	.000	.56061	.4132	.7080
Emplofreez	-7.873-	87	.000	-.70455-	-.8824-	-.5267-
Salryfreez	-1.979-	87	.051	-.18182-	-.3645-	.0008
Hourreduce	-3.546-	87	.001	-.34091-	-.5320-	-.1498-
Overload	6.205	87	.000	.54545	.3707	.7202
trainingditribution	9.796	87	.000	.68182	.5435	.8202
Communication	3.685	87	.000	.21212	.0977	.3265
Empowerment	4.169	87	.000	.30682	.1605	.4531
Justice	-.213-	87	.832	-.02273-	-.2346-	.1891
Earlyrtirement	6.467	87	.000	.45455	.3149	.5942
Controle	2.090	87	.039	.16667	.0082	.3251

نلاحظ من الجدول رقم (4) أنه يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لمعظم ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي هي: (تقليص عدد العاملين – تقليل ساعات العمل- الرقابة على العمل- زيادة عبء العمل- تجميد التعيينات – الاتصالات الفعالة – التدريب التحويلي والنقل - زيادة مستوى التمكين- حوافز التقاعد المبكر) المطبقة في ظل الأزمة ، حيث كانت مستوى المعنوية المقابلة لها أقل من 0.05 وهذا يدل على إدراك مختلف نحو تطبيق الممارسات من قبل أفراد العينة وتظهر قيم متوسط الإجابات في الجدول رقم (3) أن الممارسات الأكثر إدراكا من قبل أفراد العينة هي (التدريب التحويلي والنقل، تقليص عدد العاملين، وزيادة عبء العمل). وأن الممارسات الأقل إدراكا هي (تجميد التعيينات وتخفيض ساعات العمل) نستنتج من التحليل السابق عدم صحة الفرضية الأولى وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة.

## 2/2/11- اختبار الفرضية الثانية :

لا يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لمستوى الأمان الوظيفي السائد في ظل الأزمة تبعا للمتغيرات الديمغرافية المدروسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t-test لعينتين مستقلتين بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وكانت النتائج على الشكل التالي:

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير النوع (الجنس):  
باستخدام اختبار t-test لعينتين مستقلتين كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (5) متوسط إجابات أفراد العينة نحو مستوى الأمان الوظيفي حسب الجنس

Group Statistics				
Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
security male	48	3.0764	.96814	.13974
female	40	2.8417	1.02945	.16277

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (6) نتائج اختبار t-test لقياس الفروق بين أفراد العينة نحو الأمان الوظيفي تبعا لاختلاف الجنس

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
security Equal variances assumed	.289	.592	1.100	86	.274	.23472	.21332	-.18934-	.65879
Equal variances not assumed			1.094	81.113	.277	.23472	.21453	-.19211-	.66155

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول السابق رقم (6) عدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ، حيث كانت قيمة المعنوية 0.274 أكبر من 0.05 وتدعم هذه النتيجة قيمة المتوسطات الواردة في الجدول رقم (5).

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

باستخدام اختبار t-test لعينتين مستقلتين كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (7) متوسط إجابات أفراد العينة نحو مستوى الأمان الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي

#### Group Statistics

education	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
security أقل من تحصيل جامعة	16	2.7917	.68718	.17180
جامعة ودراسات عليا	72	3.0093	1.05405	.12422

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (8) نتائج اختبار t-test لقياس الفروق بين أفراد العينة نحو الأمان الوظيفي تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower
Security Equal variances assumed	9.072	.003	-.787-	86	.433	-.21759-	.27633	-.76692-	.33173
Equal variances not assumed			-1.026-	32.886	.312	-.21759-	.21200	-.64897-	.21379

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق رقم (8) عدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، حيث كانت قيمة المعنوية 0.312 أكبر من 0.05 وتدعم هذه النتيجة قيمة المتوسطات الواردة في الجدول رقم (7). وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية أثناء الأزمة لا تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي في تطبيق ممارساتها، حيث يكون الاهتمام بالوظائف على حساب شاغل الوظيفة.

- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة:

باستخدام اختبار ANOVA لعدة عينات مستقلة كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (9) نتائج اختبار ANOVA لقياس الفروق بين أفراد العينة نحو الأمان الوظيفي تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27.766	3	9.255	13.218	.000
Within Groups	58.819	84	.700		
Total	86.586	87			

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول السابق رقم (9) وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث كانت قيمة المعنوية 0.000 أقل من 0.05 ، ولتبيان اتجاه الفروق تم إجراء اختبار المقارنات البعدية للفروق بين المجموعات LSD وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (10) التالي:

الجدول رقم (10) نتائج اختبار لقياس الفروق بين المجموعات LSD

(I) experience	(J) experience	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من ثلاث سنوات	من 3 إلى أقل من 7	1.16667*	.22364	.000	.7219	1.6114
	من 7 إلى أقل من 11	.43750	.26225	.099	-.0840-	.9590
	11 وأكثر	1.35417*	.26225	.000	.8327	1.8757
أقل من ثلاث سنوات	من 3 إلى أقل من 7	-1.16667*	.22364	.000	-1.6114-	-.7219-
	من 7 إلى أقل من 11	-.72917*	.26225	.007	-1.2507-	-.2077-
	11 وأكثر	-.18750	.26225	.477	-.3340-	.7090
من 7 إلى أقل من 11	أقل من ثلاث سنوات	-.43750-	.26225	.099	-.9590-	.0840
	من 3 إلى أقل من 7	.72917*	.26225	.007	.2077	1.2507
	11 وأكثر	.91667*	.29585	.003	.3283	1.5050
أقل من ثلاث سنوات	من 3 إلى أقل من 7	-1.35417*	.26225	.000	-1.8757-	-.8327-
	من 7 إلى أقل من 11	-.18750-	.26225	.477	-.7090-	.3340
	11 وأكثر	-.91667*	.29585	.003	-1.5050-	-.3283-

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق أن الفئة الأكثر شعوراً بالأمان الوظيفي هم الأفراد ذوي الخبرة أقل من ثلاث سنوات مقارنة مع الفئات الأخرى ويمكن تبرير ذلك باعتبار أن هذه الفئة لا تزال حديثة العهد بالعمل و تعتبر نفسها محط اهتمام الجهة التي وظفتها . ويدعمه هذه النتيجة فرق المتوسطات في إجابات الفئة الأكثر خبرة (الفئة التي تتجاوز 11 عام في العمل) والتي تشعر بأنها مهددة بترك العمل مقارنة بالفئات الشابة التي تحمل مهارات وقدرات تتجاوز بطريقة أفضل مع متطلبات الوظيفة فضلاً عن فرق الأجور لكلا الفئتين.

نستنتج من التحليل السابق صحة الفرضية الثانية التي تقول بأنه لا يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لمستوى الأمان الوظيفي السائد في ظل الأزمة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى التعليمي)، أما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد تم رفض الفرضية الثانية وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لمستوى الأمان الوظيفي السائد في ظل الأزمة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة).

### 3/2/11- اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقليل عدد العاملين- تجميد الأجور- زيادة عبء العمل- تجميد التعيينات) في ظل الأزمة على الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwise وكانت النتائج على الشكل التالي:



الجدول رقم (11) قيم معاملات نموذج الانحدار الخاص بتأثير الممارسات السلبية على الأمان الوظيفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	<b>.461<sup>a</sup></b>	.212	.203	.89043	1.900

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (12) قيم اختبار تحليل الانحدار بالنسبة للممارسات السلبية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.323	.498		10.696	.000
	layoff	-.661-	.137	-.461-	-4.817-	.000

a. Dependent Variable: security2

يبين الجدول السابق رقم (12) أن النموذج قد استبعد أثر كل من الممارسات الخاصة بتجميد الأجور - زيادة عبء العمل - تجميد التعيينات على الشعور بالأمان الوظيفي واكتفى بممارسة تقليص عدد العاملين كمؤثر معنوي على الشعور بفقدان الأمان الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة بيتا السالبة ، وتشير قيمة Adjusted R Square في الجدول رقم (11) أعلاه إلى أن تقليص عدد العاملين كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية، تفسر حوالي 22 % من أسباب فقدان الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في ظل الأزمة . وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة جزئياً والتي تنص على أنه يوجد أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (تقليص عدد العاملين) في ظل الأزمة على الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.

#### 4/2/11- اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب التحويلي وإعادة توزيع العاملين -الاتصالات الفعالة - تقييم الأداء وعدالة الإجراءات - زيادة مستوى التمكين- تقليل ساعات العمل - تجميد التعيينات- حوافز التقاعد المبكر) المرافقة لسياسات التخفيض على الشعور بالأمان الوظيفي. لا اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwise وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (13) قيم معاملات نموذج الانحدار الخاص بتأثير الممارسات الإيجابية على الأمان الوظيفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	<b>.564<sup>a</sup></b>	.319	.311	.82831	
2	<b>.613<sup>b</sup></b>	.375	.361	.79774	
3	<b>.656<sup>c</sup></b>	.430	.410	.76644	1.653

a. Predictors: (Constant), empowerment

b. Predictors: (Constant), empowerment, justice

c. Predictors: (Constant), empowerment, justice, hourreduce

d. Dependent Variable: security

الجدول رقم (14) قيم اختبار تحليل الانحدار بالنسبة للممارسات الإيجابية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.273	.434		.628	.532
	empowerment	.816	.129	.564	6.340	.000
2	(Constant)	.115	.422		.271	.787
	empowerment	.616	.143	.426	4.302	.000
	justice	.275	.099	.275	2.778	.007
3	(Constant)	-.876-	.535		-1.638-	.105
	empowerment	.688	.140	.476	4.920	.000
	justice	.289	.095	.289	3.034	.003
	hourreduce	.267	.094	.241	2.843	.006

a. Dependent Variable: security2

يظهر الجدول رقم (13) وجود ثلاثة نماذج يقترحها اختبار تحليل الانحدار المتعدد، وبالنظر لقيم  $R^2$  Adjusted Square نلاحظ أن النموذج الثالث يعطي قيمة (0.410) وهي الأكبر وبالتالي نختار هذا النموذج كأفضل نموذج لعلاقة الانحدار. الذي يظهر أن الممارسات الخاصة بـ (تمكين العاملين – تقييم الأداء وعدالة الإجراءات – وتخفيض ساعات العمل الإضافية) هي أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز من شعور العاملين بالأمان الوظيفي في ظل الأزمة وهذا ما توضحه قيمة  $R^2$  Adjusted (0.41) إلى أن الممارسات سابقة الذكر تفسر 41% من التغير في الشعور بالأمان الوظيفي وبتجاه إيجابي. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة جزئياً والتي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء وعدالة الإجراءات – زيادة مستوى التمكين- تقليل ساعات العمل) المرافقة لسياسات التخفيض على الشعور بالأمان الوظيفي.

## 12- النتائج والتوصيات :

### 1.1/12 النتائج :

#### خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1/1/12- وجود اختلاف في إدراك أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث أظهرت النتائج أن الممارسات الأكثر إدراكاً من قبل أفراد العينة هي (التدريب التحويلي والنقل، تقليص عدد العاملين، وزيادة عبء العمل). وأن الممارسات الأقل إدراكاً هي (تجميد التعيينات وتخفيض ساعات العمل).

2/1/12- عدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ولمتغير المستوى التعليمي.

3/1/12- وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وأن الفئة الأكثر شعوراً بالأمان الوظيفي هم الأفراد ذوي الخبرة أقل من ثلاث سنوات مقارنة مع الفئات الأخرى.

4/1/12- يوجد أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (تقليص عدد العاملين) في ظل الأزمة على فقدان الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.

5/1/12- أن الممارسات الخاصة بـ (تمكين العاملين – تقييم الأداء وعدالة الإجراءات – وتخفيض ساعات العمل الإضافية) هي أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز من شعور العاملين بالأمان الوظيفي في ظل الأزمة.

### 2/12- التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية والنظرية نوصي بما يلي:

1/2/12- الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بين العاملين أثناء تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة نظراً لاختلاف إدراكهم لتأثير هذه الممارسات، ومحاولة توحيد هذه الإدراكات من خلال الاتصالات الفعالية وبرامج التوعية مع التركيز على الفئات الأقل شعوراً بـ الأمان الوظيفي حسب متغير الخبرة.

2/2/12- أن تكون المنظمة شفافة مع عاملها، من خلال تزويجهم بمعلومات عن الأسباب التي دعت إلى تخفيض العمالة لمنع ظهور الشائعات.

3/2/12- إذا دعت الحاجة لإتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية السلبية في ظل الأزمة، أن يكون التركيز على الممارسات التالية (تجميد الأجور- زيادة عبء العمل- تجميد التعيينات) والابتعاد قدر الإمكان عن ممارسة تقليص عدد العاملين بسبب كونها تحمل الأثر السلبي الأكبر على شعور العاملين بفقدان الأمان الوظيفي.

4/2/12- ضرورة التركيز من قبل منظمات الأعمال على ممارسات إدارة الموارد البشرية الإيجابية في ظل الأزمة وخصوصاً (تمكين العاملين – تقييم الأداء وعدالة الإجراءات – وتخفيض ساعات العمل الإضافية) التي لها الأثر الجيد على تعزيز شعور العاملين بالأمان الوظيفي.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

1. أبو السعود، نعمات، "سياسات العمالة في ظروف الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1997.
2. أحمد ماهر، **تقليل العمالة**، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
3. أحمد، بهاء محمد زكي، "ردود فعل المهنيين من الأطباء والمحامين العاملين في منظمات الأعمال نحو عدم الأمان الوظيفي الناتج عن إعادة الهيكلة"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد الثالث، كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2000.
4. جلاب، إحسان، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2011.
5. الخافجي، نعمة عباس والأحمد، عدنان سليمان، "تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الأمن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية"، <http://biskra-gestion.blogspot.com/>، 2015-3-7.
6. خطاب، عابدة سيد، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر**، القاهرة: المكتبات الكبرى، 1999.
7. عبد القادر، دبون والهوراري، سويسي "أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، **مجلة الباحث**، عدد 03، 2004.
8. الفضل، مؤيد عبد الحسين و مسلم، ضرغام علي، "الترشيح الوظيفي والانهيال التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة دراسة حالة معمل اسمنت الكوفة"، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد الخامس، العدد الرابع والعشرون، 2012.
9. فندي، عطية حسين، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، 2003.
10. فيروز، زروخي، "استراتيجيات تخفيض العمالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
11. المغربي، كامل، **السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط2، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.

### المراجع الأجنبية:

1. Bozionelos, Nikos, "Organization Downsizing and Career Development: Case Study", **Career Development International**, Vol.6 No.2, 2001.
2. Cascio, Wayne F., **Employment Downsizing and its Alternatives**, SHRM Foundation. United States of America, 2009.
3. Gill, Carol, "Use of Hard Soft Models of HRM to Illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management", **RMIT Business**, n13, November 1999.
4. Katou, Anastasia A. "The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance in Greece: An economic crisis perspective" **Journal of Industrial Engineering and Management JIEM**, - 6(2), 2013.
5. Li-ping, Thomas, Robert M. Fuller, "Corporate Downsizing: What Managers Can Do To Lessen The Negative Effect of Layoffs", **SAM Advanced Management Journal**, Vol.60 No.4, Autumn 1995.
6. Potochny, Donk, "Employee Empowerment key to efficient Customer Services", **Nations Restaurant News**, Vol.32 No.32, August, 1998, pp.1-23.
7. Wilkinson, Adrian, "Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing?: Quality and Human Resources, in the Management of Sustainability", **TQM Journal**, Oct 2004.