

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

د. فداء ناصر* د. عصام حيدر**

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة في الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخدمي، وقد اختيرت عينة عشوائية من 88 مفردة أخذت إجاباتهم من خلال استبانة طُوِّرت لهذا الغرض. أظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان من أهمها:

- وجود اختلاف في إدراك أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج أن الممارسات الأكثر إدراكاً من قبل أفراد العينة هي (التدريب التحويلي والنقل، وتقليص عدد العاملين، وزيادة عبء العمل). وأن الممارسات الأقل إدراكاً هي (تجميد التعيينات وتخفيض ساعات العمل).
- عدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ولمتغير المستوى التعليمي.
- وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه الشعور بالأمان الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وأن الفئة الأكثر شعوراً بالأمان الوظيفي هم الأفراد ذوو الخبرة أقل من ثلاث سنوات مقارنة بالفئات الأخرى.
- يوجد أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (تقليص عدد العاملين) في ظل الأزمة في فقدان الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.
- إنّ الممارسات الخاصة بـ (تمكين العاملين - وتقييم الأداء وعدالة الإجراءات - وتخفيض ساعات العمل الإضافية) هي أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز من شعور العاملين بالأمان الوظيفي في ظل الأزمة.

* المدرس في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال.

** المدرس في المعهد العالي للتمهية الإدارية - قسم إدارة الموارد البشرية.

المقدمة:

تفرض الأزمات بمختلف أشكالها (السياسية والاقتصادية والاجتماعية...) عدداً من القضايا المؤثرة في نشاط المنظمات (الإنتاجية والخدمية على حد سواء) وأدائها، إذ تجبرها على إحداث نوع من التكيف وإعادة ترتيب بيتها الداخلي بالشكل الذي يتناسب مع حدة هذه الأزمات، إلا أن أي تعديل مزعم إجراؤه في المنظمة يحمل انعكاسات قد تكون بالغة الخطورة إذا لم يقابل بسياسات منطقية تلقى القبول، ولعل من الأركان المهمة للبيت الداخلي للمنظمات المورد البشري، لهذا تحاول إدارة الموارد البشرية اتباع مجموعة من السياسات التي تكفل التخفيف من حدة هذه الأزمات والحفاظ على هذا الركن المهم، إلا أن سوء التقدير أحياناً 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، ومن ثمّ يمكن القول: إنّ الدراسة الحالية تحاول تعرّف 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.

مشكلة البحث:

بعيداً عن الدور الاجتماعي للقطاع الحكومي فيما يتعلق بالتوظيف فإن القطاع الخاص لا يقبل تشغيل أعداد زائدة من العمال⁽¹⁾، 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 أُجريت 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 عدد من الممارسات التي طُبِّقَتْ في ظل الأزمة كان من أهمها:

تقليل عدد العاملين - وتقليل ساعات العمل - والرقابة على العمل - وتجميد الأجور - وزيادة عبء العمل - وتجميد التعيينات - والتدريب التحويلي وإعادة توزيع العاملين - والاتصالات الفعالة - وتقييم الأداء وعدالة الإجراءات - وزيادة مستوى التمكين - وتقديم حوافز التقاعد المبكر. وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

¹ - ديون عبد القادر وسويبي الهواري، "أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة الباحث، عدد 03، 2004، ص 107.

1/2- ما أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إدراكاً من قبل العاملين التي طُبِّقَتْ في المنظمات موضوع الدراسة.

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

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

4/2- هل يوجد دور لبعض الممارسات الإيجابية (التدريب التحويلي وإعادة توزيع العاملين - والاتصالات الفعالة - وتقييم الأداء وعدالة الإجراءات - وزيادة مستوى التمكين- وتقليل ساعات العمل - وتجميد التعيينات- وحوافز التقاعد المبكر) المرافقة لسياسات التخفيض في الحد من الشعور بفقدان الأمان الوظيفي.

فرضيات البحث:

1/3- الفرضية الأولى:

لا يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقليص عدد العاملين - وتقليل ساعات العمل- والرقابة على العمل- وتجميد الأجور- وزيادة عبء العمل- وتجميد التعيينات - والاتصالات الفعالة - والتدريب التحويلي والنقل - وتقييم الأداء وعدالة الإجراءات- وزيادة مستوى التمكين- وحوافز 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 (تقليص عدد العاملين- وتجميد الأجور- وزيادة عبء العمل- وتجميد التعيينات) المرافقة لسياسات التخفيض في ظل الأزمة في الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.

4/3- الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب التحويلي وإعادة توزيع العاملين - والاتصالات الفعالة - وتقييم الأداء وعدالة الإجراءات - وزيادة مستوى التمكين- وتقليل ساعات العمل - وتجميد التعيينات- وحوافز التقاعد المبكر) المرافقة لسياسات التخفيض في الشعور بالأمان الوظيفي.

أهداف البحث:

هَدَفَ البحث إلى التوصل إلى ما يأتي:

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

1- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية من أنه يتناول موضوعاً على درجة من الأهمية بالنسبة إلى المنظمات 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 تعرّف 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، بما يخدم التعلم منها كمثال يحتذى به.

منهج البحث:

1/6- يتمثل منهج البحث فيما يأتي:

إِعْتَمَدَ في إنجاز 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 هَدَفَتْ 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 وُزِعَ على كل من مسؤولي إدارة الموارد البشرية والعاملين في المنظمات موضوع الدراسة.

3/1/6- تصميم استمارة الاستقصاء:

صُمِّمَت استمارة الاستقصاء من قِبَل 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 يصف 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 وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس البنود الذي راوحت درجاته بين الخمس درجات التي تقابل الخيار "موافق جداً" والدرجة الواحدة والمقابلة للخيار "غير موافق أبداً".

وتم التأكد من صدق المقياس وثباته من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء وبناءً عليه عدّل بعض البنود أُخضع المقياس (الاستبانة) لتحليل "ألفا كرونباخ" الذي يقيس ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للبنود، بحيث حُفّت بعض البنود التي لا تتسق وبقية البنود وتقلل من معامل ألفا، وحُفّت العبارة رقم (9) من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأثر الإيجابي.

الجدول 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 الإيجابي	16	62.3%
الأمان الوظيفي	3	70.1%

2/6- مجتمع الدراسة وعينتها:

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

متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في أثناء الأزمة متغيرات مستقلة، وهي:

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

أما المتغير التابع فتمثل بـ : شعور العاملين بالأمان الوظيفي.

أسلوب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج SPSS للتأكد من صحة فرضيات الدراسة، وقد استُخدم:

- 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 في الشعور بفقدان الأمان الوظيفي.

الدراسات السابقة:

1/9- (دراسة Anastasia A. Katou (2013)⁽²⁾ :

حاولت هذه الدراسة تعرّف أثر ممارسات الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، ومدى تأثير انتهاك العقد النفسي (كمتغير وسيط) في هذه العلاقة في ظل الأزمة المالية، فضلاً عن تعرّف مقدار استقرار العلاقة بين العاملين والإدارة في أثناء الأزمة، هذا وقد أُجريت الدراسة في اليونان في المدة 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 في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

²- 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.

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

الغرض من البحث هو بيان الدور الذي يمكن أن تؤديه استراتيجيات الترشيح الوظيفي في مواجهة الانهيار التنظيمي، أُجريت الدراسة على عينة قسدية من العاملين في معمل اسمنت الكوفة بلغ عددها / ١٠٠ / فرد شملت رؤساء الأقسام ومديري الشعب في المعمل لأنهم ممن يشارك في عملية اتخاذ القرارات، واعتمد البحث على خمس استراتيجيات للترشيح الوظيفي تمثلت بـ (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 الاستراتيجية والعوامل التنظيمية والعوامل البيئية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية، منها: وجود فائض كبير لأعداد العاملين في معمل سميت الكوفة. كما أثبت البحث وجود علاقة ارتباط وبدلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي والحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي.

4/9- (دراسة 2001 Bozionelos)⁴:

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

- 1- عدَّ 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، إذ أكدوا أن هذه الإستراتيجية فضلاً عن خطة إدارة الأداء وتقييمه أصبحت غير ملائمة لحاجاتهم وأهدافهم الشخصية.
- 2- عدَّت نسبة جوهرية من العينة أن عمليات النقل على المستوى الوظيفي نفسه من المحتمل أن تهدد كلاً من التقدم الوظيفي والأمان الوظيفي اللذين يعدُّهما الأفراد من أبرز أسباب وجودهم في المنظمة.
- 3- عدَّت الأغلبية الساحقة من أفراد العينة أن عملية التخفيض قد قلصت من إمكانيات الترقية والرضا الوظيفي، وبالمقابل زادت من المسؤوليات وأعباء العمل والضغط النفسي.

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

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

4- بالنسبة إلى أفراد 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)⁵:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف ردود الفعل التي يبديها المهنيون 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 ملاعمة الوظيفة والمنظمة، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الولاء التنظيمي الذي يضعف أيضاً، على النقيض من الولاء المهني الذي يرتفع وكذلك بالنسبة إلى الميل إلى ترك المنظمة الذي يزداد أيضاً، كما توصلت الباحثة إلى أن المهنيين من الأطباء والمحامين سوف يقللون من المجهودات المبذولة في العمل عندما يواجهون حالة عدم الأمان الوظيفي.

6/9- (دراسة أبو السعود 1997)⁶:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف سياسات العمالة التي استخدمتها الإدارة في ظل ظروف الأزمة التي تعرض لها قطاع السياحة بعد أزمتي حرب الخليج 1990 وأزمة الإرهاب 1992 وأثرها في العاملين. وقد توصلت الباحثة إلى أن السياسات التي طبقتها الإدارة في ظل ظروف الأزمة هي (تجميد التعيينات، وإلغاء عقود العمل المؤقتة، وإطلاق الإجازات دون حد أقصى، وإعطاء مكافآت مجزية لترك العمل، والاستغناء 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.

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.

7/9 - (دراسة Li-ping & Fuller 1995)⁷:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على عمليات الاستغناء والمؤثرة في اتجاهات العاملين المتبقين، وما ردود أفعالهم نحو الاستغناء؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن الأفراد المتبقين سوف يشعرون بالرضا في حال كانت معالجة موضوع العمالة تجري بشكل عادل، ويمكن 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 وعدالة الإجراءات) إذ تناولتها في الدراسات السابقة جميعها كحزمة واحدة من الممارسات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث إنها تناولت هذه الممارسات كمجموعتين منفصلتين من الممارسات، الأولى مجموعة الممارسات السلبية والثانية مجموعة الممارسات الإيجابية. كما تختلف هذه الدراسة من ناحية البيئة - سورية - التي طبقت فيها الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

1/10 - مقدمة:

في إطار التمهيد للدراسة الميدانية هدَفَ هذا الجزء 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 أوقات الأزمات.

⁷ - homas 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.

وتعدُّ 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 العاملين وأجورهم تشكل النسبة الكبرى من التكاليف التشغيلية لعدد من المنظمات أصبح من الواجب على تلك المنظمات اتباع خطط واستراتيجيات مدروسة تعمل على الحد من ازدياد أعداد العاملين فوق حاجتها الطبيعية⁽⁸⁾، وإعادة ترتيب أوضاعها التنظيمية بما يتناسب والظروف الجديدة، ومن ثمَّ أصبح موضوع حجم العمالة بوصفه أحد البنود الأساسية لترشيد التكاليف ومواجهة المنافسة أساساً في مواكبة التغييرات في بيئة المنظمة (الداخلية أو الخارجية) والتصدي للأزمات⁽⁹⁾.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن العنصر البشري ليس كأي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، فأي تغيير يطرأ في بيئته قد يكون له انعكاسات خطيرة على المنظمة في حال لم تكن مدروسة ومنفذة بشكل سليم، خاصة أن ردة فعل العاملين المتبقيين تكون أكثر سلبية عندما يدركون بأن زملاءهم يعاملون بصورة غير مجزية وسينة⁽¹⁰⁾. وفي هذا الإطار تقع على إدارة المنظمة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً مسؤولية التعامل الصحيح مع العنصر البشري في أوقات الأزمات، ومن ثمَّ لا بد من اتباع ممارسات تأخذ بالحسبان مصلحة المنظمة والعاملين فيها في الأجل القصير والبعيد على حد سواء.

اعتماداً على ما جاء في الأدبيات يمكن تقسيم ممارسات الموارد البشرية المتبعة في ظل الأزمات من حيث شدة آثارها واتجاهها في العاملين إلى ممارسات سلبية الآثار، وأخرى إيجابية الآثار.

1/2/10- الممارسات ذات الآثار الإيجابية:

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

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

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.

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

أ- الاتصالات الفعالة **Effective Communications**: تساعد الاتصالات داخل المنظمة وقت الأزمة على تمرير كثير من الأفكار والمعلومات التي تساعد على احتواء السلوكيات السلبية لدى العاملين التي يمكن أن تنشأ نتيجة الذعر والقلق ونقص المعلومات المصاحبة للأزمات. إذ يرى **Adrian**⁽¹²⁾ أن وضوح الهدف، والمصادقية، والاتصال باتجاهين والاهتمام بالرفاهية النفسية والاقتصادية للموظفين تعدّ من السمات المميزة لعملية تقليص فعالة. وهذا يبعد صفة المفاجأة عن عملية التخفيض، كما أن هذه الخصائص تعكس النظرة الاستراتيجية والإدارة الجيدة 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 يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول، هذا ويؤكد **Adrian**⁽¹³⁾ وجود عدد 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 في من سيبقى؟ ومن يمكن أن يغادر المنظمة؟ ليتها لها الفرصة في وضع معايير سليمة لعملية الانتقاء، إذ إنّ التنفيذ السريع لأساليب تقليل العمالة قد يتسبب بفقدان المنظمة لبعض الكفاءات المهمة⁽¹⁴⁾، ويؤكد **Adrian** أن ذلك قد يكون له تأثير سلبي في ذاكرة المنظمة (فقدان عدد من الخبرات التي يمكن أن تكون جوهرية) فضلاً عن التدني في مستوى أخلاقيات العاملين، واختلال في العلاقات الاجتماعية، وفقدان المعرفة، وانقطاع في شبكات التعلم ضمن المنظمة⁽¹⁵⁾.

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، والاستقالة، والتقاعد) أسلوباً جيداً للحد من العمالة الفائضة عن الحاجة إلا أن الأثر المتوقع يحتاج

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.

وقتاً طويلاً نسبياً. وتعدُّ هذه الممارسة من الممارسات التي تمكن المنظمة من الاستغناء عن وظائف جديدة تثقل من تكاليف الإنتاج، وفي حال اضطرار المنظمة لسد شواغر الوظائف المستحدثة فإنها وضمن هذه الاستراتيجية تلجأ إلى الاعتماد على تشغيل العاملين الدائمين عملاً إضافياً خارج وقت الدوام الاعتيادي وكذلك الاستعانة بالعقود المؤقتة؛ وذلك في حالة ازدياد عملياتها الإنتاجية وكانت بحاجة إلى عاملين جدد⁽¹⁶⁾. ومع أن أسلوب التناقص الطبيعي وتجميد التعيينات يشعر العاملين بالارتياح نظراً إلى امتلاك العامل كامل الحرية في البقاء أو ترك المنظمة، إلا أنه يضع الإدارة أمام مشكلة تتمثل في عدم القدرة على التخطيط لعملية تقليل العمالة الفائضة⁽¹⁷⁾.

ج- التدريب التحويلي والنقل وإعادة توزيع العمالة **Retraining & redeployment**: تستطيع المنظمة باستخدام برامج التدريب التحويلي وإعادة توزيع العمالة الاستفادة من مخزون المهارات المتاحة لديها، فهي بذلك تقوم بتوفير فرص العمل المناسبة من مصادرها الداخلية، دون 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، وتعدُّ 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 تعدُّ جذابة للأفراد ذوي الأداء المنخفض الذين يفقدون الثقة بزيادة الأجر مستقبلاً.

خ- زيادة مستوى التمكين **Empowerment**: إن شعور الأفراد بأنهم مكنون 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 أن مدخل تمكين

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.

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.

العاملين يعدُّ أحد المداخل 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 تحتاج إليها 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 بعضهم أن استراتيجيات إعادة تصميم العمل تساهم في إشعار العاملين بالمزيد من المسؤولية ويأن عملهم ذو معنى واستقلالية، ويزيد من مستوى التغذية العكسية، وهذه الجوانب جميعها تساهم بصورة أو بأخرى في حصول هؤلاء الأفراد على مزيد من السيطرة على نشاطات الأعمال التي يؤدونها، 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 يأتي 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، إذ ينظر إلى الفرد العامل بأنه 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.

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، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2011، ص206.

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

²⁶ - ديون عبد القادر و سويسي الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- 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 العاملين كلهم في الأقسام والخطوط الإنتاجية كلها.
- 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 تترافق بانخفاض الإنتاجية لدى العاملين المتبقين كنتيجة لزيادة عبء العمل وحالة القلق وعدم التأكد والتوتر وقلة التدريب والانشغال إلى سماع الإشاعات وترويجها، وقد حدث ذلك في منظمة **BELL & HOWELL** عام 1987، إذ انخفضت الإنتاجية ومن ثم الربحية بنسبة 11% حينما انصرف العاملون إلى سماع الإشاعات وتصديقها⁽²⁷⁾. وتجدر الإشارة إلى التجربة اليابانية في هذا الصدد تؤكد ضرورة الاعتماد على العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لبذل مزيد من الجهود، إذ ترى أنّ إدارة الموارد البشرية تقوم بشكل عام على افتراض أساسي مؤداه أن الإسهام الإيجابي للعمال في نجاح المؤسسة حتمية وضرورة أساسية، وأنه كلما زادت المسؤولية المناطة بالعمال زادت حافزته لتحسين الأداء، وقلّت الحاجة لمراقبته⁽²⁸⁾.
- ت- تجميد الأجور أو تخفيضها **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 مدة محددة إلى أن تنتهي الأزمة، أو قد يكون ذلك مدة غير محددة، قد تعدّ الإدارة تخفيض الأجور بمنزلة قرص 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 عدنا أن حجم العمل سيبقى ثابتاً، وعدد العاملين قد خُفّض، فمما لا شك فيه أن كمية العمل التي يؤديها كل فرد سوف تزيد⁽³⁰⁾.

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

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

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

30 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 48

ج- التسريح المؤقت **Temporary Layoff**: بعضهم 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 الأوقات التي يقل فيها العمل، ثم إعادتهم للعمل مرة أخرى عندما يعود العمل لطبيعته. له بعض الميزات، مثل: المرونة في زيادة العمالة وتخفيضها، وفورات نقدية لأن العاملين المسرحين لا يحصلون على أجور ومكافآت خلال مدة 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، والأمان من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، ومن ثمّ 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 الذي ينعكس على أدائه وإنتاجيته وبالمحصلة سيكون له تأثير سلبي في المنظمة، إذ تشير الدراسات أنه كلما زاد الشعور بعدم الأمان الوظيفي، تأثر مجهود الفرد بالانخفاض ومن ثمّ 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 إلى العاملين فهذه التصرفات تترجم على أنها مساس بالأمان الوظيفي فهم يلحظون أن الأفراد حولهم بدأت المنظمة بإنهاء التعاقد معهم، وأن هذا الأمر قد يطولهم لاحقاً⁽³⁵⁾.

فبينما تشعر الإدارة إلى جانب الملاك بأن تخفيض العمالة فرصة للتحسن من خلال عدّها الوسيلة الجيدة لترشيد التكاليف وتقليل الخسائر، ومن ثمّ تحسين المركز المالي والتنافسي لمنظماتهم، نجد أن

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/>، 7-3-2015، ص7.

بعض المديرين يرون في تخفيض العمالة تقليصاً لنفوذهم⁽³⁶⁾، هذا الشعور يمتد غالباً إلى معظم العاملين، إذ يشير (Gill 1999) إلى أن معظم العاملين يفهمون عملية تخفيض العمالة بأنها تحمل معنى تغيير في المهام والمسؤوليات، وساعات عمل أطول، وضغوطاً أكثر، وشعوراً بالقلق والذنب، وفقدان الإحساس بالأمان الوظيفي في سوق العمل الداخلي⁽³⁷⁾.

إذاً من بين الآثار المهمة ذات الجانب السلبي للأزمات يبرز فقدان العمل أو الشعور بعدم الأمان الوظيفي الذي يترجم بأنه: حالة تنظيمية خاصة مرهقة للمنظمات لها عدد من الآثار، ليس فقط على مستوى كفاءة المنظمة ككلها ولكن أيضاً على مستوى سلوك العاملين. فعلى مستوى الأفراد العاملين فإن الأثر يرتبط بالترجمة الفردية للحالة: فالفرد الذي يقيم الحالة بأنها مصدر للضغط يرى فيها حالة من القلق والإرهاك الشخصي. على النقيض من ذلك يقيم بعضهم هذه الحالة بأنها مصدر للتحدي، ومن ثمّ يمكن القول: بأن الأمان الوظيفي يمتلك جوانباً نفسية، واجتماعية، وتنظيمية واقتصادية تشكل في مجموعها حزمة دافعة لسلوك الموارد البشرية في العمل المؤسسي التزمًا، وأداءً، وبقاءً، وتوفيقاً وإبداعاً إلا أن تهديد الأمان الوظيفي يقود إلى المظاهر سلبية منها فقدان الأمان الوظيفي الذي يمكن التعبير عنه بالآتي⁽³⁸⁾:

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. أمّا 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 المغلوط فيه 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، ومن ثمّ من المهم جداً للحفاظ على اتجاه إيجابي نحو العمل محاولة المنظمات تأمين نوع من ضمانات الأمان الوظيفي للعاملين لديها خاصة في الظروف الاستثنائية التي تنجم عن الأزمات المختلفة.

الدراسة الميدانية:

1/11- تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

يعرض الباحثان فيما يأتي نتائج الدراسة الميدانية، وُضِّحَتْ بدائية خصائص عينة الدراسة والتي يوضحها الجدول الآتي:

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.

الجدول رقم (2) توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

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

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

يوضح الجدول السابق ما يأتي:

- عدد الذكور يفوق عدد الإناث.
- النسبة الكبرى من عينة الدراسة لديها خبرة لا تزيد على ثلاث سنوات.
- أغلب أفراد عينة الدراسة حاصلون 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 (تقليص عدد العاملين - وتقليل ساعات العمل- والرقابة على العمل- وتجميد الأجور- وزيادة عبء العمل- وتجميد التعيينات - والاتصالات الفعالة - والتدريب التحويلي والنقل - وتقييم الأداء وعدالة الإجراءات- وزيادة مستوى التمكين- وحوافز التقاعد المبكر) المطبقة في ظل الأزمة.
- استُخدم اختبار t-test لعينة واحدة لاختبار مدى صحة الفرضية وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (3) متوسط إجابات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الأزمة

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

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

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

One-Sample Test						
Test Value = 3						
Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
.7080	.4132	.56061	.000	87	7.558	Layoff
-.5267-	-.8824-	-.70455-	.000	87	-7.873-	Emplofreez
.0008	-.3645-	-.18182-	.051	87	-1.979-	Salryfreez
-.1498-	-.5320-	-.34091-	.001	87	-3.546-	Hourreduce
.7202	.3707	.54545	.000	87	6.205	Overload
.8202	.5435	.68182	.000	87	9.796	trainingdistributio
.3265	.0977	.21212	.000	87	3.685	Communication
.4531	.1605	.30682	.000	87	4.169	Empowerment

.1891	-.2346-	-.02273-	.832	87	-.213-	Justice
.5942	.3149	.45455	.000	87	6.467	Earlyrtirement
.3251	.0082	.16667	.039	87	2.090	Controle

نلاحظ من الجدول رقم (4) أنه يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لمعظم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي هي: (تقليص عدد العاملين - وتقليل ساعات العمل - والرقابة على العمل - وزيادة عبء العمل - وتجميد التعيينات - والاتصالات الفعالة - والتدريب التحويلي والنقل - وزيادة مستوى التمكين - وحوافز التقاعد المبكر) المطبقة في ظل الأزمة، إذ 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 إدراكاً من قبل أفراد العينة هي (التدريب التحويلي والنقل، وتقليص عدد العاملين، وزيادة عبء العمل). وأن الممارسات الأقل إدراكاً هي (تجميد التعيينات وتخفيض ساعات العمل).

نستنتج من التحليل السابق عدم صحة الفرضية الأولى ومن ثمّ نقبل الفرضية البديلة التي تقول إنّه 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 تبعاً للمتغيرات الديمغرافية المدروسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار t-test لعينتين مستقلتين فضلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وكانت النتائج على الشكل الآتي:

- اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير 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					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	Sex	security
.13974	.96814	3.0764	48	male	
.16277	1.02945	2.8417	40	female	

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

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

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

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

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

- اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير 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				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	education
.17180	.68718	2.7917	16	أقل من تحصيل جامعة
.12422	1.05405	3.0093	72	جامعة ودراسات عليا

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

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 إذ 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 في أثناء الأزمة لا تأخذ بالحسبان المستوى التعليمي في تطبيق ممارساتها، إذ يكون الاهتمام بالوظائف على حساب شاغل الوظيفة.

- اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير 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

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

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

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

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

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

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

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق أن الفئة الأكثر شعوراً بالأمان الوظيفي هم الأفراد ذوو الخبرة أقل من ثلاث سنوات مقارنة بالفئات الأخرى، ويمكن تبرير ذلك بأن هذه الفئة لا تزال حديثة العهد بالعمل، وتعدّ نفسها محط اهتمام الجهة التي وظفتها. ويدعم هذه النتيجة فرق المتوسطات في إجابات

الفئة الأكثر خبرة (الفئة التي تتجاوز 11 عاماً في العمل) التي تشعر بأنها مهددة بترك العمل مقارنة بالفئات الشابة التي تحمل مهارات وقدرات تتجاوب بطريقة أفضل مع متطلبات الوظيفة فضلاً عن فرق الأجور لكلا الفئتين.

نستنتج من التحليل السابق صحة الفرضية الثانية التي تقول: إنه لا يوجد اختلاف جوهري بين العاملين في إدراكهم لمستوى الأمان الوظيفي السائد في ظل الأزمة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى التعليمي)، أما بالنسبة إلى متغير الخبرة فقد رُفِضَتِ الفرضية الثانية وقُبِلَتِ 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 (تقليص عدد العاملين- وتجميد الأجور- وزيادة عبء العمل- وتجميد التعيينات) في ظل الأزمة على الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في المنظمات موضوع الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استُخدمَ اختبار تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwise، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (11) قيم معاملات نموذج الانحدار الخاص بتأثير للممارسات السلبية في الأمان الوظيفي

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.900	.89043	.203	.212	.461 ^a	1

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (12) قيم اختبار تحليل الانحدار بالنسبة إلى الممارسات السلبية

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

a. Dependent Variable: security2

يبين الجدول السابق رقم (12) أن النموذج قد استبعد أثر كل من الممارسات الخاصة بتجميد الأجور - وزيادة عبء العمل - وتجميد التعيينات في الشعور بالأمان الوظيفي، واكتفى بممارسة تقليص عدد العاملين كمؤثر معنوي في 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 نحو 22% من أسباب فقدان الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين في ظل الأزمة.

ومن ثم نرفض فرضية عدم ونقل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على أنه يوجد أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (تقليص عدد العاملين) في ظل الأزمة في 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 - والاتصالات الفعالة - وتقييم الأداء وعدالة الإجراءات - وزيادة مستوى التمكين - وتقليل ساعات العمل - وتجميد التعيينات - وحوافز التقاعد المبكر) المرافقة لسياسات التخفيض في الشعور بالأمان الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwise وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (13) قيم معاملات نموذج الانحدار الخاص بتأثير للممارسات الإيجابية في الأمان الوظيفي

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

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 إلى الممارسات الإيجابية

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

a. Dependent Variable: security2

يظهر الجدول رقم (13) وجود ثلاثة نماذج يقترحها اختبار تحليل الانحدار المتعدد، وبالنظر إلى قيم **R Square Adjusted** نلاحظ أن النموذج الثالث يعطي قيمة (0.410)، وهي الكبرى، ومن ثم نختار هذا النموذج كأفضل نموذج لعلاقة الانحدار. الذي يظهر أن الممارسات الخاصة بـ (تمكين العاملين - وتقييم 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 بيتا الموجبة. إذ تشير قيمة **Adjusted R Square (0.41)** إلى أن الممارسات سابقة الذكر تفسر 41% من التغير في الشعور بالأمان الوظيفي وبتجاه إيجابي.

ومن ثم نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء وعدالة الإجراءات - وزيادة مستوى التمكين - وتقليل ساعات العمل) المرافقة لسياسات التخفيض في الشعور بالأمان الوظيفي.

12- النتائج والتوصيات:

1/12. النتائج:

خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1/12- وجود اختلاف في إدراك أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج أن الممارسات الأكثر إدراكاً من قبل أفراد العينة هي (التدريب التحويلي والنقل، وتقليص 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 ذوو الخبرة أقل من ثلاث سنوات مقارنة بالفئات الأخرى.

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

5/1/12- إن الممارسات الخاصة بـ (تمكين العاملين - وتقييم 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 يأتي:

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

2/2/12- أن تكون المنظمة شفافة مع عاملها، من خلال تزويدهم 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 الآتية: (تجميد الأجور - وزيادة عبء العمل - وتجميد 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 - وتقييم الأداء وعدالة الإجراءات - وتخفيض ساعات العمل الإضافية) التي لها الأثر الجيد في 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/7-3-2015>.
6. خطاب، عابدة سيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر، القاهرة: المكتبات الكبرى، 1999.
7. عبد القادر، دبون والهوارى، سويسى "أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة الباحث، عدد 03، 2004.
8. الفضل، مؤيد عبد الحسين ومسلم، ضرغام علي، "الترشيح الوظيفي والانهيار 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، ط 2، 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, Autumn1995.
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.