

## أسلوب تقليص العمالة كمشكل يخفض دافعية الموظفين الناجين

د. بدار عاشور

ط د . ضيف دنيا

جامعة محمد بوضياف المسيلة/ الجزائر

جامعة محمد بوضياف المسيلة/ الجزائر

**Abstract :**

Human resource is the most important resources of the organization at all, this entails the need for attention and care for him, this is the challenge for HR departments in business organizations in the contemporary time. Where the bulks of business organizations seeking to rationalize expenditure, as imperative for HR departments to adopt various strategies that will reduce costs and improve financial performance.

Shall be deemed to restructure HR style through downsizing of the best methods adopted for this purpose, for MEMBERSHIP. But, for the employees is a problem or catastrophe, with resulting employees survivors and other victims, all are affected by this disaster as it negatively affects the employees who were dismissed from their jobs, as well as the current practice and future status of the employees survivors, through the possibility of exposure to the decision Chapter .

**ملخص :**

يعتبر المورد البشري أهم موارد المنظمة على الإطلاق، يستلزم هذا ضرورة الاهتمام والعناية به، فهذا هو التحدي الذي تواجهه إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال في الوقت المعاصر. حيث أن جُل منظمات الأعمال تسعى لترشيد نفقاتها، إذ يحتم على إدارات الموارد البشرية تبني مختلف الاستراتيجيات التي من شأنها خفض التكاليف وتحسين الأداء المالي.

فيعتبر أسلوب إعادة هيكلة الموارد البشرية من خلال التقليص من أفضل الأساليب المعتمدة لتحقيق هذا الغرض، بالنسبة للمنظمة. لكن، بالنسبة للموظفين يعد كمشكل أو كارثة تحُل بالموظفين، إذ ينتج عنه موظفين ناجين وآخرون ضحايا، فكلهما متضرر من هذه الكارثة إذ يؤثر سلبا على نفسية الموظفين الذين تم فصلهم من وظائفهم، وكذلك على الوضع العملي الحالي والمستقبلي للموظفين الناجين، من خلال امكانية تعرضهم لقرار الفصل.

**مقدمة:**

تعد كيفية التعامل مع تحديات الأعمال الحالية من أكبر التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم، إذا تتراوح هذه التحديات من زيادة أسعار النفط وانخفاضها، وعدم الاستقرار السياسي، والركود الاقتصادي، والتطورات التكنولوجية الهائلة، وتأثيرها على الانتاجية. فمفتاح نيل هذا التحدي هو تطوير قدرة المنظمة على التعلم والتكيف ضمن البيئة المتسمة بالتغير المستمر، مع العمل على ترشيد نفقاتها والحفاظ على مواردها.

وباعتبار أن المورد البشري أهم موارد المنظمة على الإطلاق، يستلزم هذا ضرورة الاهتمام والعناية به، فهذا هو التحدي الذي تواجهه إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال في الوقت المعاصر. حيث أن جُل منظمات الأعمال تسعى لترشيد نفقاتها، إذ يحتم على إدارات الموارد البشرية تبني مختلف الاستراتيجيات التي من شأنها خفض التكاليف وتحسين الأداء المالي.

فيعتبر أسلوب إعادة هيكلة الموارد البشرية من خلال التقليص من أفضل الأساليب المعتمدة لتحقيق هذا الغرض، بالنسبة للمنظمة. لكن، بالنسبة للموظفين يعد كمشكل أو كارثة تحُل بالموظفين، إذ ينتج عنه موظفين ناجين وآخرون ضحايا، فكلهما متضرر من هذه الكارثة إذ يؤثر سلبا على نفسية الموظفين الذين تم فصلهم من وظائفهم، وكذلك على الوضع العملي الحالي والمستقبلي للموظفين الناجين، من خلال امكانية تعرضهم لقرار الفصل.

**إشكالية الدراسة:**

يُنظر لأسلوب التقليص من خلال هذه الدراسة كمشكل يهدد الموظفين الناجين ويخفض من مستوى دافعتهم للعمل. وبناء على ما سبق سنحاول من خلال هذه المداخلة معالجة الإشكالية التالية:

## كيف يؤثر أسلوب التقليص على دافعية الموظفين الناجين؟

وينتق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية :

- ✓ ما المقصود بأسلوب التقليص؟ وما هي مختلف استراتيجيات تطبيقه؟
- ✓ ما المقصود بدافعية الموظفين؟ وما هي مؤشرات ارتفاعها وانخفاضها؟
- ✓ كيف يؤثر أسلوب التقليص على دافعية الموظفين الناجين؟

أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من:

- ✓ اكتشاف مختلف المفاهيم المتعلقة بأسلوب التقليص منها الموظفين الناجين ومتلازمة الناجين.
- ✓ معرفة مختلف آثار التقليص المتمثلة في متلازمة الناجين.
- ✓ يستمد هذا البحث أهميته من أهمية أثر أسلوب التقليص السلبي على دافعية الموظفين الناجين.

تقسيمات البحث: تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور أساسية:

1. ماهية أسلوب التقليص؛

2. دافعية الموظفين؛

3. آثار التقليص على دافعية الموظفين.

مصطلحات البحث:

تقليص العمالة: عملية ادارية تقوم بها المنظمة لتقليل قوة العمل بها، من خلال الفصل أو التقاعد المسبق أو التوظيف الخارجي، قصد تحسين الوضع التنافسي، وهذا من خلال تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

الموظفين الناجين: هم الموظفين الباقين بعد تقليص قوى العمل.

متلازمة الناجين: عبارة عن مزيج من مختلف الاضطرابات النفسية والانفعالية مثل: القلق، التوتر، الاكتئاب، والخوف من المستقبل المجهول وبعض الحالات المماثلة.

دافعية الموظفين: محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى هدف محدد.

أولاً: ماهية أسلوب التقليص.

## 1. مفهوم التقليص:

ظهر مفهوم التقليص عام 1980<sup>1</sup>، ولاقى الكثير من الاهتمام في جميع أنحاء العالم،<sup>1</sup> فهو قضية مطبقة كثيراً في منظمات اليوم، ولهذا أصبح من أكثر المشاكل الشائعة في السنوات الأخيرة.<sup>2</sup> وقد نجد تسميات مختلفة للتقليص مثل: الاستغناء عن خدمة العامل، العزل، الفصل، تخفيض قوى العمل. وهنا تبادر الإدارة إلى إنهاء خدمات العامل أو عزله، وليس بناء على اختيار العامل نفسه، إنما تضطر بعض المنظمات تحت ضغط الظروف والأوضاع الاقتصادية والمالية الصعبة التي تواجهها إلى الاستغناء عن بعض العاملين.<sup>3</sup>

فيعرف التقليص على أنه: "الإلغاء المخطط للمناصب والوظائف"<sup>4</sup>، وهناك من يعرفه على أنه: "تخفيض هادف (purposefull reduction) لحجم القوى العاملة في المنظمات".<sup>5</sup>

في الواقع لا يوجد مفهوم محدد ودقيق لمصطلح التقليص، فهناك من ينظر له على أنه: "عملية ادارية تقوم بها المنظمة لتقليل قوة العمل بها، من خلال الفصل أو التقاعد المسبق أو التوظيف الخارجي، قصد تحسين الوضع التنافسي، وهذا من خلال تقليل التكاليف وزيادة الربحية".<sup>6</sup> وهناك من يعرفه على أنه: "استراتيجية لتحسين كفاءة المنظمة عن طريق الحد من القوى العاملة، إعادة تصميم العمل، أو تغيير أنشطة المنظمة".<sup>7</sup>

ويعرف كذلك بأنه: "إجراء إداري معتمد، ينطوي على خفض في قوى العمل من خلال مجموعة من الاجراءات التنظيمية مثل: تجميد التوظيف (Hiring Freezes)، تسريح العمال (Layoffs)، الاستنزاف المتسبب، والذي يتم تصميمه بغية تحسين الوضع التنافسي للمنظمات".<sup>8</sup>

## 2. أسباب التقليص:

لم يعد ينظر للتقليص كملاذ أخير أو استجابة للأزمات، فبدلاً من ذلك أصبح أداة حيوية لتكييف المنظمة لمواجهة التحديات والظروف الجديدة،<sup>9</sup> ونتيجة لهذه الظروف فهناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي بالمنظمة للقيام بتقليص العاملين لديها، وهي كما يلي:

- تراجع الأرباح؛
- الرغبة في خفض المستويات الادارية، والتخلص من الموظفين الموصوفين بـ "الجدور الميتة Deadwood"؛
- انكماش الأعمال وزيادة الضغط من قبل المنافسين؛
- الاندماج (merging) مع منظمة أخرى، ما ينتج عنه الازدواجية أو تظافر الجهود؛

- الحاجة لخفض تكاليف التشغيل.<sup>10</sup>
- احلال التقنية محل القوى العاملة

ومع أن التقليص يحقق نتائج فورية في خفض التكاليف، إلا أن هناك دلائل عدة تشير إلى أنه يضر بفعالية المنظمة على المدى البعيد، وهذا صحيح خاصة بالنسبة لبعض المنظمات، كتلك التي تركز على البحث والتطوير، والمنظمات التي توجد فيها اتصالات مكثفة بين العاملين والزبائن.<sup>11</sup>

رغم هذه الأسباب المتعددة، إلا أن هناك ثلاث أسباب تجعل من التقليص ظاهرة حتمية في عالم الأعمال والمنظمات، وهذه الأسباب هي:

1. تتطور وتنشأ باستمرار منتجات جديدة تحل محل القديمة المتقدمة، ومنظمات تنشأ لتتحدى وتنافس الموجودة، في ظل الفوضى الخلاقة التي لا تنتهي؛
2. تتبع الاقتصاديات دورة (cycle)، حيث يعقب فترة الرواج فترة ركود وكساد حينما تتذبذب أو تنكمش الاقتصاديات؛
3. أن الأعمال في المنظمات يمكن أن تنقل حتى وإن كان الانتاج يتزايد، ذلك لأن انتشار التقنية في أعمال المنظمات يؤدي إلى تقليص الحاجة للأفراد، حيث تزايد إنجاز أعمال معيارية من خلال تطبيقات واستخدامات الحواسيب.<sup>12</sup>

3. أنواع استراتيجية التقليص:

قدم كل من (Cameron, Freedman and Mishra) تصنيف لثلاث استراتيجيات أساسية تستخدمها المنظمات للتقليص في قوى العمل، والجدول التالي يوضح مختلف هذه الاستراتيجيات كمايلي:<sup>13</sup>

الجدول رقم(01): تصنيف استراتيجيات التقليص.

العيوب	المزايا	المدى	المفهوم(التركيز)	الخصائص النوع
- صعوبة التكهن بمن سوف يغادر من الموظفين؛ - امكانية فقدان الموظفين ذوي المهارات، المعارف والقدرات؛ - ظهور آثار سلبية على الموظفين الباقين.	خفض التكاليف بسبب سرعة تنفيذ التكتيكات.	استراتيجية قصيرة المدى	تهدف للحد من عدد الموظفين من خلال مجموعة تكتيكات: التقاعد المبكر، عمليات النقل، التوظيف الخارجي، تسريح العمال، الإقالة،...	1. استراتيجية تخفيض العمالة Workforce reduction
صعوبة التنفيذ بسرعة لأنها تحتاج التحليل المسبق للمجالات التي ستخضع لإعادة التصميم.	درجة الكفاءة الناتجة عن إعادة تصميم المنظمة، مثل إجراءات العمل المبسطة والهيكلة التنظيمي المبسط.	استراتيجية متوسطة الأجل	تنطوي على تغيير إجراءات العمل والترتيبات التنظيمية بحيث يتم تقليل حجم العمل(كمية العمل) بدلا من عدد العمال، من خلال: إلغاء بعض المهام المحددة، إدخال الأتمتة (automotion) التغيير في الهيكل (مثلا دمج قسمين لهما تداخل في الوظائف).	2. استراتيجية إعادة تصميم العمل Work redesign
زيادة حجم النفقات بسبب استثمار المنظمة في تطوير وتدريب الموظفين.	تحسين الجودة	استراتيجية طويلة الأمد	تنطوي على التغيير النظامي لهيكل وثقافة المنظمة، أي القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الموظف، فتركز على الأنظمة الداخلية (الموارد البشرية) والخارجية (الزبائن والموردين) للمنظمة. من خلال: برامج تطوير الموظفين، تعزيز مسارات وظيفية جديدة ومعيير أداء جديدة.	3. استراتيجية التغيير النظامي (المنهجي) (Systemic the change)

من إعداد الباحثين، بالاعتماد على: E.Auster & S.Taylor, Downsizing in academic libraries: the canadian experience, p-p:13-14.

## 4. متلازمة الموظفين الناجين: Survivor Syndrome

ينتج عن التقليص تصنيف جديد للأفراد (new breed of individuals)،<sup>14</sup> نظرا لتأثير أنشطة التقليص على حجم القوى العاملة، فهؤلاء الموظفين الباقين بعد تنفيذ استراتيجية التقليص يسمون بـ "الناجين Survivors".

فالناجين هم الموظفين الباقين بعد تقليص قوى العمل.<sup>15</sup>

قد يكون التقليص أسلوبا سريعا لتقليل النفقات، لكن له نتائج وآثار سلبية خطيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للموظفين الناجين، وهي كما يلي:<sup>16</sup>

## ✓ بالنسبة للمنظمة:

- تعويضات بدل الفصل، وأتعاب المستشارين الذين يساعدون في عملية التقليص؛
- المقاضاة القانونية من قبل العاملين المتضررين، وفقدان الثقة في الإدارة؛
- نقص الموظفين اللازمين لتوسع المنظمة حينما تعاود الانتعاش؛
- فقدان المكانة والسمعة في سوق العمل، مما يزيد من صعوبة التعيين مستقبلا؛
- تدني رضا الزبائن نتيجة تدهور معنويات العاملين؛
- سلوكيات عصبية وذات سخرية من قبل العاملين الناجين.

## ✓ بالنسبة للموظفين الناجين:

يعد المورد البشري من أهم موارد المنظمة على الاطلاق، نظرا لأهميته وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنظمات.<sup>17</sup> فتعرض هذا المورد للآثار السلبية ينعكس سلبا على المنظمة، وبالتالي تضرره يعد تهديدا لها.

وعليه فالتقليص يؤثر سلبا على الموظفين الناجين، من خلال:<sup>18</sup>

- انخفاض معنويات والتزام انتماء الموظفين الناجين؛
- بعض الموظفين الناجين المتفوقين يسارعون إلى البحث عن فرص عمل أخرى ويستقيلون؛
- تزايد الاتهامات ضد التمييز بين الموظفين في المنظمة؛
- زيادة العنف في العمل؛
- يتئاب الموظفين الناجين المخاوف ومشاعر القلق من فقدان العمل، ورؤية زملائهم يفقدون وظائفهم.

كل هذه السلوكيات السلبية تحدث نتيجة إصابة الموظفين بمرض يسمى بـ "مرض الناجين من التسريح Layoff survivor sickness"<sup>19</sup>، أو كما يطلق عليه البعض تسمية "متلازمة الناجين Survivor Syndrome"، فهي عبارة عن مزيج من مختلف الاضطرابات النفسية والانفعالية مثل: القلق، التوتر، الاكتئاب، والخوف من المستقبل المجهول وبعض الحالات المماثلة.

ثانيا: دافعية الموظفين.

## 1. مفهوم الدافعية.

يعرف Michael Armstrong الدافع على أنه: "القوة التي تنشط، توجه وتحافظ على السلوك".<sup>20</sup>

ويمكن تعريف دافعية العمل (Work motivation) على أنها: "القوى النفسية (Psychological forces) داخل الفرد التي تحدد اتجاه سلوك ذلك الفرد في المنظمة ومستوى جهوده (Person's efforts)، ومستوى مثابته وإصراره (Persons level of persistence) في مواجهة العقبات، وبذلك فإن العناصر الرئيسية الثلاثة في دافعية العمل هي: توجيه السلوك، مستوى الجهد المبذول، ومستوى مثابة الفرد".<sup>21</sup>

وبالتالي فالدوافع هي عبارة عن: "محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى هدف محدد". ويجب أن نميز هنا بين مفهومي الدوافع (Motives) والحوافز (Incentives)، فالمقصود بالحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوك الأفراد، فقد تستخدمها الإدارة لغرض إثارة الحاجات لدى الموظفين ومن ثم إشباعها وتلبيتها. وقد تشمل الحوافز زيادة الرواتب، والمكافآت التشجيعية، أو الترقيات، أو غير ذلك من المحركات الخارجية.<sup>22</sup>

## 2. مؤشرات الدافعية:

قد يكون السلوك الناتج عن الفرد إما إيجابيا أو سلبيا، وسبب هذا هو مختلف القوى الداخلية المؤثرة عليه، أو دافعيته المرتفعة أو المنخفضة، ولهذا هناك مجموعة من المؤشرات التي تحدد درجة الدافعية التي توجه سلوك الفرد أو العاملين:<sup>23</sup>

## ✓ مؤشرات الدافعية المرتفعة: وتظهر هذه المؤشرات في:

- المواظبة و الحفاظ على الحضور و الانصراف في أوقات العمل الرسمية؛
- قد يحافظ الفرد على وقت الحضور والانصراف ولكنه لا يكرس وقت عمله فاستعمال وقت العمل مؤشر هام للدافعية المرتفعة؛

- روح المبادرة لدى الفرد و اقتراح أفكار جديدة لصالح المؤسسة؛
- إلمام الفرد بتفاصيل العمل وكيفية أدائها يعبر عن درجة رغبة العامل نحو العمل؛
- ثقة الأفراد في قدراتهم و إصرارهم على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة؛
- يمتاز الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة بجو حماسي مما يدعو على بذل من الجهد في جو من المنافسة.
- ✓ مؤشرات الدافعية المنخفضة: وتظهر في:
  - كثرة الشكاوي عامل من عوامل انخفاض الدافعية لدى الفرد و ينتج ذلك سواء عن غياب الترقية، الأجر المنخفض..... الخ ؛
  - يعتبر غياب الفرد مؤشرا يمكن استخدامه لمعرفة درجة رضا الفرد، فارتفاع معدل التغيب دليل على انخفاض الدافعية لدى الفرد، و هذا يدل على أن كل حالات التغيب ناتجة عن انخفاض الدافعية فهناك عوامل طارئة لا يمكن تجاهلها أو التحكم فيها مثل: المرض، الحوادث، الظروف العائلية القاهرة.
  - ترك العمل وذلك بمبادرة من الفرد ذاته دليل أو مؤشر على درجة انخفاض الدافعية نحو العامل؛
  - عدم الاهتمام بالعمل وذلك من خلال تحقيق الأهداف و زوال حماسهم مما يعبر عن نفور العمال من عملهم؛
  - نقص الإنتاج من قبل الأفراد دليل على استيائهم من عملهم وذلك مما يدل على انخفاض دافعتهم نحو العمل.

#### ثالثا: آثار التقليص على دافعية الموظفين.

إن سلوك الإنسان لا يتم بطريقة عشوائية بل تتحكم فيه-توجهه- العديد من العوامل والمتغيرات التي توجد في تكوينه الذاتي، وفي البيئة المحيطة به،<sup>24</sup> متلازمة الناجين لديها القدرة على التأثير على سلوكيات ومواقف الموظفين في العمل،<sup>25</sup> حيث وجدت الدراسات أن بعض مواقف العمل المهمة مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الدافعية، المشاركة، الدور الوظيفي، وضوح الدور، الرضا عن الإدارة العليا، ونوايا دوران العمل، كلها تصبح أقل بعد التقليص،<sup>26</sup> أي تنخفض مستويات هذه السلوكيات لدى الموظفين الناجين. وباعتبار أن أسلوب التقليص يعد بمثابة تهديد أو مشكل يعترض العاملين، لأنه يشعرهم بانعدام الأمن الوظيفي من خلال الخوف من فقدان الوظيفة، مما يصيبهم بالقلق وفقدان الثقة في المنظمة ما يسبب ضغطا في العمل. فضغط العمل عبارة عن استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية لمنه مؤلم، والمنبه المؤلم في هذه الدراسة بالنسبة للناجين هو "التقليص"، وقد ينجر على هذا الضغط في العمل ما يلي:<sup>27</sup>

- غياب العاملين وتركهم العمل؛
- انخفاض الالتزام في العمل؛
- فقدان الرغبة في الابداع؛
- عدم الرضا الوظيفي؛
- الشعور بالانهك النفسي.

كل هذه النتائج الصادرة من الموظفين الناجين تعبر عن تدني مستويات الدافعية لديهم، أي أنها تمثل مؤشرات الدافعية المنخفضة. حيث أظهرت الدراسات أن الناجين يميلون أكثر لانعدام الأمن الوظيفي، انخفاض المعنويات والإنتاجية، خصوصا حول الأفراد الذين لهم ارتباط قطعي وحازم بالمنظمة.<sup>28</sup> ومن خلال ما سبق، هناك ثلاث آثار بارزة للتقليص (أو أعراض الناجين من التقليص)، والتي تتمثل في: انعدام الأمان الوظيفي، القلق الوظيفي، اللاتقنة في المنظمة، والتي تؤثر على دافعية العاملين.

- انعدام الأمن الوظيفي (Job Isecurity): هو شعور الموظف بالخوف من فقدان الوظيفة، والتوجه نحو السيطرة المنخفضة وعدم القدرة على التأقلم.<sup>29</sup> ويرتبط بذلك أيضا القلق، نتيجة انعدام الأمن الوظيفي والذي يؤثر على تدني الروح المعنوية للعاملين الناجين وتوتر العلاقات بينهم.<sup>30</sup>
- الضغط الوظيفي (Job Stress): ضغوط العمل تشمل الإجهاد المرتبط بالعمل، هذه العوامل ترتبط بمهام وظيفية محددة مثل: ضغط الوقت، العمل التناوبي، التنقل، التكرار، ساعات العمل الطويلة.<sup>31</sup> فيدل الضغط الوظيفي على مجموعة الحالات أو المواقف التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، قد تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد، فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد الانزعاج. فقد تنشأ ضغوط العمل نتيجة التفكير السلبي وتوقع حدوث أحداث مؤلمة، والخوف الشديد من توقعات المستقبل وما تحمله الأيام مثل: الخوف من الفصل من العمل.<sup>32</sup>
- فالتقليص يؤثر على نفسية الموظفين الناجين، مما يؤدي إلى حدوث مجال من عدم الثقة وزيادة مستوى الضغط، وهذا ما يؤثر على أداء العاملين بالسلب.<sup>33</sup>

- اللاتقنة في إدارة المنظمة (Distruth on management): إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهضة، والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين. فانهدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحتهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض ولائهم، فكلما زادت ثقة الفرد بإدارة المنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع.<sup>34</sup> ان فقدان الثقة في إدارة المنظمة له أثر سلبي على رغبة الموظفين في العمل وعلى كامل امكاناتهم، وبما أن التقليص أو متلازمة التقليص لها العديد من الآثار على الموظفين الناجين فمن نتائجها أيضا فقدان الثقة بإدارة المنظمة<sup>35</sup>، ما يجعل الموظفين الناجين لا ينظرون لأنفسهم بأنهم جزءا أساسيا وجوهريا للمنظمة بعد الآن<sup>36</sup>

#### الخاتمة:

يعتبر المورد البشري أحد الأصول الأساسية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها، ولكن تضطر المنظمات أحيانا إلى اللجوء إلى إنهاء خدمات الموظف أي إلى تقليص حجم العمالة. فهذا الأخير يعد من أصعب المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية نظرا لآثاره السلبية على الموظفين، مما ينعكس على أهداف المنظمة، نظرا لما يحدث من انتكاسات نفسية سلبية على الموظفين خصوصا الموظفين الباقين في المنظمة أي الناجين من التقليص.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أسلوب تقليص العمالة يحقق نتائج فورية في خفض التكاليف، لكنه يضر بفعالية المنظمة على المدى البعيد؛
- ✓ ينتج عن تقليص العمالة تصنيف جديد للأفراد العاملين يسمون بـ "الناجين"؛
- ✓ يعتبر التقليص من وجهة نظر الموظف كارثة أو مشكل يهدد بقاءهم في المنظمة وبالتالي يهدد مستقبلهم الوظيفي؛
- ✓ يظهر على الموظفين الناجين من التقليص مزيج من الاضطرابات النفسية تسمى بـ "متلازمة الناجين" أو "أعراض الناجين من التقليص"؛
- ✓ تقليص العمالة منبه مؤلم ينتج عنه استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية تؤثر على دافعية العاملين؛
- ✓ يحدث تدني في مستويات الدافعية لدى الموظفين الناجين نتيجة إصابتهم بمتلازمة الناجين؛
- ✓ تتمثل أعراض الناجين من التقليص في انعدام الأمن الوظيفي، الضغط الوظيفي، وانعدام الثقة في ادارة المنظمة.

#### قائمة المراجع:

##### المراجع العربية:

- 1- الحراشة محمد أحمد ، البشايشة سامر عبد المجيد ، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية:دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد(7)،العدد(4)،2011.
- 2- الكسواني سعادة راغب،ديري زاهد محمد،إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2008.
- 3- بن يحكم سعيدة،بونوة فوزية ،مستوى الدافعية للعمل(دراسة استكشافية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة)،شهادة ليسانس،قسم العلوم الاجتماعية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2011/2012.
- 4- جودة محفوظ،درة،عبد الباري،الأساسيات في الإدارة المعاصرة(منحى نظامي)،دار وائل للنشر،ط2،عمان،الأردن،2012.
- 5- حريم حسين ،إدارة الموارد البشرية(إطار متكامل)،دار الجامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2013.
- 6- بوسعد زكية ،أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية،رسالة ماجستير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،2008.
- 7- كامل مصطفى يوسف ،إدارة الموارد البشرية(من منظور إداري-تنموي-اقتصادي-عولمي)،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،الأردن،2014.
- 8- فليح حكمت محمد ،تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي(دراسة استطلاعية)،مجلة الإدارة والإقتصاد،الجامعة المستنصرية،العدد 83،تكريت العراق،2010.

##### المراجع الأجنبية:

- 9- Armstrong Michael,ARMSTRONG'S ESSENTIAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE :a guide to people management,Michael Armstrong(publication),USA,2010.
- 10- Auster.E, Taylor.S,Downsizing in academic libraries :the canadian exprience ,University of Toronto press,London,2004.
- 11- Berry M.David,Chipunza Crispin, the relationship among survivor qualities-attitude,commitment and motivation- after downsizing,African journal of business management,vol(4),No(5),South Africa,May 2010.
- 12- Bujang Sapien, sani Noorsifa, Downsizing effects on survivors,11<sup>th</sup> international conference on human resource development on research and practice,faculty of cognitive sience and human development,Sarawak(UNIMAS) Malaysia,.....
- 13- Cambridge University Press, USA,2012.
- 14- Cascion.W.F, Downsizing: What do we know? What have we learn? *Academy of Management Executive*,1993.

- 15- Gandolfi Francon, corporate downsizing demystified: A scholarly analysis of business phenomenon, the ICAI University press, Hyderabad, Indian, 2006.
- 16- Gunnarsdóttir Sigurbjörg Stella, SURVIVORS OF LAYOFFS Attitudes and behaviors of employees, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for award of master degree in INTERNATIONAL BUSINESS, School of Business, 2013.
- 17- kiran Asma, Noor Arif, Khan Muhammad Asif, Downsizing effects on survivors, journal of basic and applied scientific research, vol(1), No(5), 2014.
- 18- Life after downsizing, human Resource management international Digest, vol(10), No(3).
- 19- Mishra K. Aniel, Spreitzer M. Gretchen, To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing, center for effective organization (CEO), Los Angeles, october 1999.
- 20- Pendy Alankrita, Cooper L. Cary, Quick James Campbell, Downsizing: is less still more?, Cambridge University Press, USA, 2012, p: 116.
- 21- Qureshi Muhammad Azeem, Wasti Sayed Arslan, Layoff survivor sickness syndrome (investigating the lasting impact on performance of survivors...), international journal of human resource studies, vol(4), No(3), 2014, p: 179.
- 22- Sears Elizabeth Ann, the impact of downsizing on long-term employees self-concept, a thesis submitted in fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy, the faculty of communication, University at Buffalo, New York, january 2008.
- 23- Sojka Ladislav, the role of human resource management in the period of recession, International virtual conference, advanced research in scientific Areas 2012, Slovakia, 3-7 decembre 2012, p: 146.
- 24- West B. Gladys, the effects of downsizing on survivors: A Meta-Analysis, a thesis submitted in fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy, the faculty of virginia polytechnic institute and state University, public Administration and policy affairs, Blacksburg, Virginia.
- 25- Chapter 10 Downsizing and Restructuring, <http://mgmt4001winter2012.wikispaces.com/Chapter+10+Downsizing+and+Restructuring>, 21/03/2012, see: 19/1/2014.

## الهوامش:

<sup>1</sup> Asma kiran, Arif Noor, Muhammad Asif Khan, Downsizing effects on survivors, journal of basic and applied scientific research, vol(1), No(5), 2014, p: 105.

<sup>2</sup> Noorsifa sani, Sapian Bujang, Downsizing effects on survivors, 11<sup>th</sup> international conference on human resource development on research and practice, faculty of cognitive science and human development, Sarawak (UNIMAS) Malaysia, p: 02.

<sup>3</sup> W Cascion. F, Downsizing: What do we know? What have we learn? Academy of Management Executive, 1993, p: 96.

<sup>4</sup> Aniel K. Mishra, Gretchen M. Spreitzer, To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing, center for effective organization (CEO), Los Angeles, october 1999, p: 03.

<sup>5</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 395.

<sup>6</sup> زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص: 63.

<sup>7</sup> Chapter 10 Downsizing and Restructuring, <http://mgmt4001winter2012.wikispaces.com/Chapter+10+Downsizing+and+Restructuring>, 21/03/2012, see: 19/1/2014.

<sup>8</sup> Alankrita Pendy, Cary L. Cooper, James Campbell Quick, Downsizing: is less still more?, Cambridge University Press, USA, 2012, p: 116.

<sup>9</sup> Life after downsizing, human Resource management international Digest, vol(10), No(3), p: 19.

<sup>10</sup> <http://mgmt4001winter2012.wikispaces.com/Chapter+10+Downsizing+and+Restructuring>

<sup>11</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص: 118.

<sup>12</sup> حسين حريم، المرجع نفسه، ص: 396.

<sup>13</sup> E. Auster & S. Taylor, Downsizing in academic libraries: the canadian experience, University of Toronto press, London, 2004, p-p: 13.

<sup>14</sup> Muhammad Azeem Qureshi, Sayed Arslan Wasti, Layoff survivor sickness syndrome (investigating the lasting impact on performance of survivors...), international journal of human resource studies, vol(4), No(3), 2014, p: 179.

<sup>15</sup> Ladislav Sojka, the role of human resource management in the period of recession, International virtual conference, advanced research in scientific Areas 2012, Slovakia, 3-7 decembre 2012, p: 146.

<sup>16</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص: 119-385.

<sup>17</sup> مصطفى يوسف كامل، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تنموي-اقتصادي-عولمي)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 16.

<sup>18</sup> حسين حريم، المرجع نفسه، ص: 396.

<sup>19</sup> Muhammad Azeem Qureshi, Sayed Arslan Wasti, op. cite, p-p: 178-179.

<sup>20</sup> Michael Armstrong, ARMSTRONG'S ESSENTIAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE: a guide to people management, Michael Armstrong (publication), USA, 2010, p: 136.

- <sup>21</sup> محمد أحمد الجراحشة، سامر عبد المجيد البشاشة، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد (4)، 2011، ص: 652.
- <sup>22</sup> محفوظ جودة، عبد الباري درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحى نظامي)، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2012، ص: 233.
- <sup>23</sup> سعيدة بن يحكم، فوزية بونوة، مستوى الدافعية للعمل (دراسة استكشافية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة)، شهادة ليسانس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص: 16.
- <sup>24</sup> زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 57.
- <sup>25</sup> Gladys B. West, the effects of downsizing on survivors :A Meta-Analysis, a thesis submitted in fulfilment of the requirement for the degree of doctor of philosophy, the faculty of virginia polytechic institute and state University, public Administration and policy affairs, Blacksburg, Virginia, p :08.
- <sup>26</sup> Crispin Chipunza, David M. Berry, the relationship among survivor qualities-attitude, commitment and motivation- after downsizing, African journal of business management, vol(4), No(5), South Africa, May 2010, p :607.
- <sup>27</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص-ص: 386-387.
- <sup>28</sup> Muhammad Azeem Qureshi, Sayed Arslan Wasti, op. cite, p :184.
- <sup>29</sup> Asma kiran, Arif Noor, Muhammad Asif Khan, op. cite, p :106.
- <sup>30</sup> Sigurbjörg Stella Gunnarsdóttir, SURVIVORS OF LAYOFFS Attitudes and behaviors of employees, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for award of master degree in INTERNATIONAL BUSINESS, School of Business, 2013, p :21.
- <sup>31</sup> Asma kiran, Arif Noor, Muhammad Asif Khan, op. cite, p :106.
- <sup>32</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص-ص: 390-386.
- <sup>33</sup> Asma kiran, Arif Noor, Muhammad Asif Khan, ipid, p :106.
- <sup>34</sup> حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية)، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 83، تكريت، العراق، 2010، ص-ص: 176-174.
- <sup>35</sup> Elizabeth Ann Sears, the impact of downsizing on long-term employees self-concept, a thesis submitted in fulfilment of the requirement for the degree of doctor of philosophy, the faculty of communication, University at Buffalo, New York, January 2008, p :55.
- <sup>36</sup> Francon Gandolfi, corporate downsizing demystified :A scholarly analysis of business phenomenon, the ICFAI University press, Hyderabad, Indian, 2006, p :80.