

## أثر تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً : دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات التابعة لقطاعات صناعة الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين في مصر

د. هاني محمد السعيد عبده  
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

### مستخلص البحث :

هدف البحث إلى اختبار العلاقة ميدانياً بين تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات التابعة لقطاعات صناعة الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين في مصر ، كما هدف إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، وحول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بالشركات موضع الدراسة ، وقد تمثل مجتمع البحث في أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين بالشركات التابعة للقطاعات المذكورة ، وقد تم تطبيق الدراسة على ١٢ شركة بواقع ٤ شركات من كل قطاع ، وقد بلغ عدد أعضاء الإدارة العليا بالشركات موضع الدراسة ٤٣ مفردة ، أما مديري الإدارات فبلغ عددهم ٤٨ مفردة ، وقد اعتمد الباحث بالنسبة لهذين الفئتين على أسلوب الحصر الشامل ، أما بالنسبة للعاملين فبلغ عددهم ٢٧٣٤٠ مفردة ، وقد اعتمد الباحث بالنسبة لهذه الفئة على عينة احتمالية طبقية حجمها ٣٨١ مفردة .

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة للبحث من أهمها وجود توجه عام لدى القطاعات الصناعية موضع الدراسة لتطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة ، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات التابعة للقطاعات الصناعية موضع الدراسة ، وأن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تؤدي إلى بناء هوية عمل متكاملة ، وتساهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، واكتساب خبرات ومهارات متنوعة ، وتحقيق الإنغماس الوظيفي والحد من الضغوط التنظيمية السلبية ، بالإضافة إلى تحسين مستوى المواطنة التنظيمية .

وفي ضوء النتائج العامة للبحث قدم الباحث مجموعة من التوصيات الميدانية ، من أهمها ضرورة إعادة النظر في منهجية تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم في الشركات موضع الدراسة ، وتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد ، واتباع نظام التوظيف المؤقت ، بالإضافة إلى تنمية هيكل القدرات الوظيفية للعاملين ، وتدعيم التوجه الذاتي للعاملين نحو الإثراء الوظيفي ، كما أوصى الباحث في ختام توصياته بضرورة اتخاذ قرارات جريئة وحاسمة بإغلاق الشركات والفروع والمصانع الخاسرة .

**الكلمات المفتاحية : استراتيجية تخفيض الحجم ، توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، القطاعات الصناعية .**

**Abstract :**

The research aimed to test, in field, the relationship between applying downsizing strategy and human resource directions towards jobs crafting in companies of textile, chemicals and mining sectors in Egypt. In addition, the research aimed to determine the significance of differences among the views of categories of study population regarding the dimensions of applying downsizing strategy and human resource directions towards jobs crafting in companies under study. The research population consists of top management members, department managers, and employees of companies of the above-mentioned sectors. The study is applied to ١٢ companies; ٤ companies from each sector. Top management members of companies under study were ٤٣ individuals and department managers were ٤٨ individuals. For both of these categories, the research used consensus method. For employee category, it consisted of ٢٧٣٤٠ individuals and the researcher used a probability stratified sample consisting of ٣٨١ individuals.

A set of general research findings were found and the most important of which are as follows: there is a general direction in industrial sectors under study towards the application of downsizing employment downsizing strategy. In addition, there a statistically significant effect of all dimensions of downsizing strategy on human resource directions towards jobs crafting in companies of industrial sectors under study. The results of study indicated that jobs crafting leads to building an integrated work identity and contributes to the achievement of organization commitment, the acquirement of various experiences and skills, the achievement of job involvement, the reduction of negative job stress, as well as the improvement of organizational citizenship.

In light of the general findings of research, the researcher presented a set of field recommendations among the most important of which are the following: it is necessary to

reconsider the methodology of applying downsizing strategy in companies under study, implement JIT system, follow temporary employment system, develop the structure of employee job capabilities, and reinforce employee self-direction towards job enrichment. Furthermore, the researcher recommends that it is necessary to make decisive and bold decisions to close loss-making enterprises, branches, and factories.

**Keywords : downsizing strategy, human resource directions towards jobs crafting, industrial sectors.**

#### مقدمة البحث :

إن انتشار الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية وتزايد حدتها منذ بداية القرن الحادى والعشرين قد أدى إلى اتجاه الدول والمنظمات نحو البحث عن مداخل استراتيجية فعالة لمواجهة هذه الأزمات والحد من انعكاساتها السلبية ، وتعتبر استراتيجية تخفيض الحجم Downsizing Strategy من الاستراتيجيات الاقتصادية والإدارية حتمية التطبيق فى ظل حالات الإنكماش الاقتصادى المصاحبة للأزمات الاقتصادية والمالية العالمية ، حيث تساهم هذه الاستراتيجية فى تحقيق البقاء للمنظمات من خلال تصغير الحجم وضغط التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية وتنمية القدرات التنافسية ( Wang , ٢٠١٩ Kuotsai Tom Liou , XiaoHu ) . وترتكز استراتيجية تخفيض الحجم فى الشركات الصناعية على مجموعة من الأبعاد الاستراتيجية الانكماشية مثل تخفيض هيكل القوى العاملة وتقليص حجم النظام الإنتاجى وتطبيق نظم التوظيف الموقت ، بالإضافة إلى دمج الإدارات والأقسام والوظائف ( Haibo Wang , Xiaohui Wang , Jinrong Li, ٢٠١٨ ) .

وتعتبر إعادة برمجة الوظائف ذاتياً Jobs Crafting من التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، والتي تمثل بديلاً معاصراً لإعادة تصميم الوظائف ، وترتكز إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على المبادرة الذاتية من جانب العاملين لإعادة هيكلة مهامهم

الوظيفية من خلال التوجه الذاتي نحو تحديث معارفهم الوظيفية ، والتطوير الذاتي لمهاراتهم الفنية فى مجال التخصص ، والتوجه الذاتى نحو التعلم التكنولوجى المستمر ، بالإضافة إلى التوجه الذاتى نحو تحقيق الإثراء الوظيفى من خلال تقديم مبادرات جديدة لإحداث التغيير التنظيمى وأداء مهام إضافية إلى جانب مهام العمل الأصلية وابتكار أساليب جديدة لتخفيض دورة التصنيع ( Minseo. K, Beehr. ) (T. A, ٢٠١٨) . ولا تتوقف إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على إعادة تشكيل وتغيير العاملين لمهامهم الوظيفية ، بل يمتد الأمر ليشمل التوجه الذاتى نحو تطويرالعلاقات الوظيفية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ، بالإضافة إلى المبادرات الذاتية لمواجهة المعوقات الوظيفية ( Maria Tims , Sharon K. Parker , ٢٠١٩) .

وقد أشارت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن التوسع فى تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتزايد معدلات تسريح العمالة قد يدفع العاملين إلى التوجه الذاتى نحو توسيع مهامهم الوظيفية وتطوير قدراتهم وامكانياتهم الفنية حتى لا يتعرضوا لفقدان وظائفهم ولكى يتم تعويض النقص فى هيكل العمالة الناتج عن الاستغناء عن بعض العاملين ، مما يعكس احتمالية وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية تخفيض الحجم و توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة وظائفها ذاتياً (Katja Dlouhy, Anne) (Casper, ٢٠٢٠) .

وفي إطار ما سبق فإن هذا البحث سوف يتناول أثر تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، مع إجراء دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات التابعة لقطاعات صناعة الغزل والنسيج ، وصناعة الكيماويات ، والصناعات المعدنية فى جمهورية مصر العربية .  
**أولاً : الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :**

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على أهم الظواهر المرتبطة بموضوع البحث فى الشركات التابعة للشركات القابضة فى ثلاث قطاعات صناعية بجمهورية

مصر العربية وهي قطاع الغزل والنسيج والملابس ، وقطاع الصناعات الكيماوية ، وقطاع الصناعات المعدنية ، حيث تم تحليل بعض المؤشرات التي تعكس الوضع الحالي في هذه الشركات ومدى تطور الأداء في القطاعات الصناعية موضع الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ ، كما تم إجراء تحليل لتطور إيرادات النشاط الجارى والصادرات وصافى الربح بهذه القطاعات خلال الفترة من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ ، بالإضافة لذلك قام الباحث بتحليل الإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام والبيانات المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية بالشركات موضع الدراسة والتي تعكس توجه القطاعات الصناعية موضع الدراسة نحو تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم .

وفيما يلي يستعرض الباحث بعض المؤشرات التي تعكس تطور أداء القطاعات الصناعية موضع الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ كما هو موضح من الجداول أرقام من (١) إلى (٣) على النحو التالي :

### جدول رقم (١)

بعض المؤشرات التي تعكس تطور أداء قطاع صناعة العزل والنسيج والملابس خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠

السنوات	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
بيان			
رأس المال (بالألف جنيه)	٩١٧٠٢٨٧	١٠٧٨٧١٨٩	١٢٥١٣٥٤٤
إجمالي الأصول (بالألف جنيه)	١٢٦٤٣١٧٥	١٢٥٩٨٧٠٠	١٣٢٨٩٥٥٣
قيمة المخزون (بالمليون جنيه)	١٨٠٥	١٧٩٢	٢١٣٢
إستثمارات مالية متاحة للبيع (بالألف جنيه)	٢٩٢٨٩	٢٢٢٦٣	٢٤١٧٢
نقدية وأرصدة لدى البنوك (بالألف جنيه)	٨٩٥٤٨٢	٩٥٠٠٥٦	٨٦٣٥٨٧
قروض من البنوك (بالألف جنيه)	٣٦٤٧٧٠٠	٣٨٩٦٥٧٣	٣٨٥٤٨٢٤
صافي الربح بعد الضرائب (بالمليون جنيه)	٢٧٤١-	٢٥٤٠-	٢٩٣٦-

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية عن مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس ، ديسمبر ٢٠١٩ ، و الإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام في ٢٠٢٠/١/١٨ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن تطور أداء قطاع صناعة العزل والنسيج والملابس خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ يشير إلى تزايد رأس المال بشكل مستمر ، إلا أنه كان هناك تذبذب في إجمالي الأصول وقيمة المخزون والاستثمارات المالية المتاحة للبيع ، حيث انخفضت قيمة هذه البنود عام ٢٠١٨ ثم عادت للزيادة عام ٢٠١٩ ، كما يشير الجدول أيضاً إلى تذبذب قيمة النقدية والأرصدة لدى البنوك ، حيث أظهر الجدول زيادة في هذا البند عام ٢٠١٨ ثم عاد للإنخفاض عام ٢٠١٩ ، أما بالنسبة للقروض التي حصل عليها القطاع من

البنوك فقد زادت خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ بنسبة ٥,٦٨% ، كما أشار الجدول السابق إلى تحقيق قطاع العزل والنسيج والملابس لخسائر فى جميع السنوات خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ ، وقد زادت قيمة الخسائر المحققة بنسبة ١٨,٠٦% خلال هذه الفترة .

وفى ضوء التحليل السابق لتطور أداء قطاع العزل والنسيج والملابس ، يمكن استعراض بعض المؤشرات التى تعكس تطور أداء قطاع الصناعات الكيماوية خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ كما هو موضح من الجدول رقم (٢) على النحو التالى :

#### جدول رقم (٢)

بعض المؤشرات التى تعكس تطور أداء قطاع الصناعات الكيماوية  
خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠

٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	السنوات بيان
٨٦١٧٥٠٧	٦٧٧٣٧٢٠	٦٥٠١٥٧٣	رأس المال (بالألف جنيه)
٤٠٨٣٠٤٢٤	٣٥٨٠٠٦٦٢	٣٢٠٣٥٦٣٥	إجمالى الأصول (بالألف جنيه)
٩٨٤١	٨٥٧٦	٦٦٨٨	قيمة المخزون (بالمليون جنيه)
٩٨٤٦١٦	٤٨٠١٨٣	٤٨٧٦٩٠	إستثمارات مالية متاحة للبيع (بالألف جنيه)
٨٤٥٦١١١	٦٠٤٦٦٠٦	٩٣٥١٨١٦	نقدية وأرصدة لدى البنوك (بالألف جنيه)
٥٥٠٥٩٨٦	٥٣٧٧٤٧١	١٢٧٥٧٢٥	قروض من البنوك (بالألف جنيه)
٣٠٠١	٢٠٤٤	٩٤٢	صافى الربح بعد الضرائب (بالمليون جنيه)

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية عن مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية ، ديسمبر ٢٠١٩ ، و الإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام فى ٢٠٢٠/١/١٨ .



ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن المؤشرات التي تعكس تطور أداء قطاع الصناعات الكيماوية خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ تشير إلى أن قيم رأس المال وإجمالي الأصول والمخزون قد تزايدت بشكل مستمر ، أما قيمة الإستثمارات المالية المتاحة للبيع فقد كانت مستقرة خلال عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ ، وقد حدثت زيادة في قيمة هذه الإستثمارات خلال عام ٢٠١٩ ، حيث كانت نسبة الزيادة في الاستثمارات ١٠١,٨٩٪ خلال عام ٢٠١٩ مقارنة بعام ٢٠١٧ ، أما بالنسبة للنقدية والأرصدة المتاحة بالبنوك فقد حدث فيها تذبذب ، حيث انخفضت عام ٢٠١٨ مقارنة بعام ٢٠١٧ بنسبة ٣٥,٣٤٪ ، ثم عادت للزيادة عام ٢٠١٩ وبنسبة زيادة مقدارها ٣٩,٨٥٪ مقارنة بعام ٢٠١٨ ، وبالإضافة لما سبق يتضح أن قطاع الكيماويات قد حقق زيادة مستمرة في صافي الربح بعد الضرائب خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ ، وقد كانت نسبة الزيادة في صافي الربح خلال عام ٢٠١٩ مقدارها ٢١٨,٥٨٪ وذلك مقارنة بعام ٢٠١٧ .

وفي ضوء تحليل تطور أداء قطاع العزل والنسيج والملابس ، وقطاع صناعة الكيماويات ، يمكن استعراض بعض المؤشرات التي تعكس تطور أداء قطاع الصناعات المعدنية خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ كما هو موضح من الجدول رقم (٣) على النحو التالي :

### جدول رقم (٣)

بعض المؤشرات التي تعكس تطور أداء قطاع الصناعات المعدنية  
خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠

٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	السنوات
٦٢٤٣٥٢٤	٥٧.٥٥٢٥	٥٠.٨٩٩٩٧	بيان رأس المال (بالآلاف جنيهه)
٢٤١٨٠٣٣٩	٢٣٤٩٥٨٤٤	٢١٨٠٣٨٠٩	إجمالي الأصول (بالآلاف جنيهه)
١١٢١١	٨١٦٢	٧١٠٣	قيمة المخزون (بالمليون جنيهه)
٤٥٣٩٣٦	٣٣٣.٢٢	٣٣٣.٢٢	إستثمارات مالية متاحة للبيع (بالآلاف جنيهه)
١٢٥٢٦٥٢	٢٥.٥٩٦٩	٤١٠٦٨٤٠	نقدية وأرصدة لدى البنوك (بالآلاف جنيهه)
-	١٨	٥٣٨٠	قروض من البنوك (بالآلاف جنيهه)
٨٤٤-	٢٣٧٠	١٥٤٩	صافي الربح بعد الضرائب (بالمليون جنيهه)

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية عن مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات المعدنية ، ديسمبر ٢٠١٩ ، والإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام في ٢٠٢٠/١/١٨ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن المؤشرات التي تعكس تطور أداء قطاع الصناعات المعدنية خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ تشير إلى تزايد قيم رأس المال وإجمالي الأصول والمخزون بصفة مستمرة ، وقد كان هناك ثبات في قيمة الإستثمارات المالية المتاحة للبيع خلال عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ ، أما خلال عام ٢٠١٩ فقد حدثت زيادة في هذه الإستثمارات بنسبة ٣٦,٣١٪ مقارنة بالعامين السابقين ، وقد اتضح من الجدول السابق أن هناك تراجع مستمر في النقدية والأرصدة لدى البنوك بالنسبة لقطاع الصناعات المعدنية ، كما أنه قد حدث تراجع مستمر أيضاً في القروض التي تم الحصول عليها من البنوك ، وبالإضافة لما سبق

أشارت بيانات الجدول السابق إلى أنه قد حدثت زيادة في صافي الربح بعد الضرائب عام ٢٠١٨ مقدارها ٥٣٪ وذلك مقارنة بعام ٢٠١٧ ، ثم حدث تدهور مفاجى فى قطاع الصناعات المعدنية عام ٢٠١٩ بتحقيق خسائر مقدارها ٨٤٤ مليون جنيه . وفى ضوء تحليل بعض المؤشرات التى تعكس تطور أداء القطاعات الصناعية موضع الدراسة ، سوف يقوم الباحث بمقارنة تطور إيرادات النشاط الجارى والصادرات وصافى الربح أو الخسارة بهذه القطاعات خلال الفترة من عام ٢٠١٥/٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٩/٢٠١٨ كما هو موضح من الجدول رقم (٤) على النحو التالى :

#### جدول رقم (٤)

مقارنة تطور إيرادات النشاط الجارى والصادرات وصافى الربح بالقطاعات الصناعية موضع الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٥/٢٠١٤ إلى ٢٠١٩/٢٠١٨ (القيمة بالمليون جنيه)

قطاع الصناعات المعدنية			قطاع الصناعات الكيماوية			قطاع العزل والنسيج والملابس			بيان السنوات
إيرادات النشاط الجارى	الصادرات	صافى الربح أو الخسارة	إيرادات النشاط الجارى	الصادرات	صافى الربح أو الخسارة	إيرادات النشاط الجارى	الصادرات	صافى الربح أو الخسارة	
٩٩٥٩	٤٢٠٩	٩٠٠-	١٠٥٣٧	٤٦٧	٦٨٠	٢٩٧٥	٤١٢	٢٧٠٤-	٢٠١٥/٢٠١٤
٩٣٦١	٣٤١٦	٩٩٧-	١١٢٨٢	٣٩٢	٨١٥	٢٧٢٨	٣٧٠	٣٠٤٨-	٢٠١٦/٢٠١٥
١٦١٣٢	٦٩٤٥	١٥٤٩	١٥٨٦٩	٩٠٨	٩٤٢	٤٠٤١	٦٣٣	٢٧٤١-	٢٠١٧/٢٠١٦
٣٢٥١٨	١١١٦٩	٢٣٧٠	١٩٣١٩	١١٧٥	٢٠٤٤	٣٩٩٥	٨٨٠	٢٥٤٠-	٢٠١٨/٢٠١٧
١٩٦٠٠	١٠٩٥٢	٨٤٤-	١٨٨٢٨	١٦٤٦	٣٠٠١	٣٤٩٩	٦٢٠	٢٩٣٦-	٢٠١٩/٢٠١٨

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على الدليل الإحصائى ، (أبريل ٢٠٢٠) ، إتجاه الصادرات والواردات المصرية ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمى ، والإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام فى ٢٠٢٠/٢/٦ ، والتقارير السنوى لاتجاهات القدرة الإحصائية لجمهورية مصر العربية (يونيو ٢٠٢٠) ، وزارة التجارة والصناعة ، قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمى .

**ومن الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي :**

- ١- إن هناك تذبذب في إيرادات النشاط الجارى بالنسبة للقطاعات الصناعية الثلاثة موضع الدراسة ، وقد كان قطاع الصناعات المعدنية هو أعلى القطاعات من حيث متوسط إيرادات النشاط الجارى خلال الفترة من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ بمتوسط قيمته ١٧٥١٤ مليون جنيه ، يليه قطاع الصناعات الكيماوية ، وقد كان قطاع العزل والنسيج هي أقل القطاعات تحقيقاً للإيرادات .
- ٢- يتضح من بيانات الجدول السابق أن قطاع العزل والنسيج والملابس هي أقل القطاعات الصناعية من حيث متوسط قيمة الصادرات ، أما قطاع الصناعات المعدنية فكان أكثر القطاعات الصناعية تصديراً على مدار الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ بمتوسط قيمة صادرات ٧٣٣٨,٢ مليون جنيه ، الأمر الذى يعكس أن قطاع الصناعات المعدنية هو القطاع الأكثر تأثراً بالنسبة لتحقيق العملات الأجنبية بين القطاعات الثلاثة موضع الدراسة .
- ٣- إن قطاع العزل والنسيج والملابس قد حقق خسائر في جميع السنوات على مدار الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ ، أما قطاع الصناعات الكيماوية فقد حقق أرباح متزايدة خلال جميع سنوات الفترة المذكورة ، أما قطاع الصناعات المعدنية فقد حقق أرباح خلال عامي ٢٠١٦/٢٠١٧ و ٢٠١٧/٢٠١٨ ، أما بالنسبة لبقية السنوات الموضحة بالجدول فقد تم تحقيق خسائر .

وفي إطار التحليلات السابقة يمكن للباحث إبراز توجه القطاعات الصناعية موضع الدراسة نحو تطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة خلال الفترة من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ كما هو موضح من الجدول رقم (٥) على النحو التالي :

جدول رقم (٥)

توجه القطاعات الصناعية موضع الدراسة نحو تطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة

خلال الفترة من عام ٢٠١٥/٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٩/٢٠١٨

تخفيض حجم العمالة بقطاع الصناعات المعدنية	تخفيض حجم العمالة بقطاع الصناعات الكيميائية	تخفيض حجم العمالة بقطاع الغزل والنسيج	بيان السنوات
٣٢٣٧٦	٣٣٣٩٨	٦٢٦٣٢	٢٠١٥/٢٠١٤
٣٠٧٨٣	٣٢٨٩٧	٦٠٩٠٧	٢٠١٦/٢٠١٥
٢٩١٧٨	٣١٨٠٥	٥٨٧٣٠	٢٠١٧/٢٠١٦
٢٧٤١٧	٣٠٧١٩	٥٦٣٩٣	٢٠١٨/٢٠١٧
٢٧٣٠٩	٢٧٨٠٦	٥٣٩٧٢	٢٠١٩/٢٠١٨

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على الإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام في ٢٠٢٠/٢/١٢ ، بالإضافة إلى البيانات المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية بالشركات موضع الدراسة عن الفترة من عام ٢٠١٥/٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٩/٢٠١٨ .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن هناك توجه عام لدى جميع القطاعات الصناعية موضع الدراسة لتطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة ، حيث تشير بيانات حجم العمالة بالقطاعات الثلاثة موضع الدراسة إلى أن هناك انخفاض مستمر في عدد العاملين بهذه القطاعات ، وقد كانت نسبة الإنخفاض في حجم العمالة بقطاع الغزل والنسيج عام ٢٠١٩/٢٠١٨ تقدر بحوالي ١٣,٨٣% وذلك مقارنة بعام ٢٠١٥/٢٠١٤ ، أما نسبة الانخفاض في حجم العمالة بقطاع الصناعات الكيميائية فكانت ١٦,٧٤% ، أما في قطاع الصناعات المعدنية فكانت نسبة الإنخفاض في حجم العمالة تقدر بحوالي ١٥,٦٥% ، الأمر الذي يعكس أن قطاع الصناعات الكيميائية يعتبر أكثر القطاعات تطبيقاً لاستراتيجية تخفيض حجم العمالة بالقطاعات موضع الدراسة .

ومن التحليلات السابقة في القطاعات الصناعية موضع الدراسة يستنتج الباحث ما يلي :

- ١- إن هناك تزايد في رأس المال بالنسبة لجميع القطاعات الصناعية موضع الدراسة خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ ، كما يوجد تزايد مستمر في إجمالي الأصول والمخزون بالنسبة لقطاعي صناعة الكيماويات والصناعات المعدنية ، بينما كان هناك تذبذب بالنسبة لهذين البندين في قطاع صناعة الغزل والنسيج وذلك خلال الفترة من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ .
- ٢- لا يوجد نمط ثابت لحجم الاستثمارات المالية المتاحة للبيع في جميع القطاعات الصناعية موضع الدراسة وذلك خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ ، كما أنه يوجد تذبذب في إيرادات النشاط الجاري بالنسبة للقطاعات الصناعية الثلاثة موضع الدراسة وذلك خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ .
- ٣- إن قطاع الصناعات المعدنية هو أعلى القطاعات موضع الدراسة من حيث متوسط إيرادات النشاط الجاري وقيمة الصادرات خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ ، بينما كان قطاع الصناعات الكيماوية هو أكثر القطاعات الصناعية حصولاً على قروض من البنوك .
- ٤- إن قطاع العزل والنسيج والملابس قد حقق خسائر في جميع السنوات الخاضعة للدراسة ، أما قطاع الصناعات الكيماوية فقد حقق أرباحاً متزايدة خلال هذه السنوات ، أما بالنسبة لقطاع الصناعات المعدنية فقد حقق أرباحاً خلال عامي ٢٠١٦/٢٠١٧ و ٢٠١٧/٢٠١٨ ، أما بالنسبة لبقية السنوات الخاضعة للدراسة فقد تم تحقيق خسائر .

وفي إطار تحليل المؤشرات التي تعكس تطور الأداء في قطاعات صناعة الغزل والنسيج وصناعة الكيماويات وصناعة التعدين، وفي ضوء التوجه المتزايد نحو تخفيض حجم العمالة بالقطاعات الصناعية موضع الدراسة ، قام الباحث بتقييم

الوضع الحالي لممارسات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في ثلاث شركات تعمل في قطاعات صناعية متباينة وهي شركة النصر للغزل والنسيج وشركة الصناعات الكيماوية المصرية (كيما) ، وشركة الحديد والصلب المصرية ، حيث قام الباحث بتوزيع قائمة استقصاء مبدئية على عينة حجمها ٦٠ مفردة شملت بعض أعضاء الإدارة العليا ومديرى الإدارات والعاملين بالشركات المذكورة ، وقد كانت نسبة الإستجابة ٧١,٦٦٪ ، حيث أجاب على الإستقصاء ٤٢ مفردة ، فى حين رفضت ١٨ مفردة التفاعل مع الباحث والإجابة على الإستقصاء ، ويمكن توضيح نتائج الإستقصاء المبدئى كما هو مبين من الجدول رقم (٦) على النحو التالى :

جدول رقم (٦)

نتائج استطلاع آراء واتجاهات عينة ميسرة في الشركات التابعة للقطاعات الصناعية  
موضع الدراسة حول ممارسات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً

م	عبارات استطلاع الآراء	تاريخ إجراء استطلاع الآراء		نعم	محايد	لا
		من	إلى			
١	هل هناك توجه ذاتي لدى العاملين لتنمية معلوماتهم الوظيفية ؟	٢٠٢٠/٢/١١	٢٠٢٠/١/٨	%١٩,٠٥	%٢٣,٨١	%٥٧,١٤
٢	هل يسعى العاملون إلى التطوير الذاتي لإمكانياتهم وقدراتهم الفنية في الوظيفة ؟			%٤٧,٦٢	%٢٦,١٩	%٢٦,١٩
٣	هل يحرص العاملون بشكل ذاتي على اكتساب مهارات وظيفية جديدة ؟			%٤٢,٨٦	%٢٨,٥٧	%٢٨,٥٧
٤	هل تتيح الوظيفة الحالية قدر مناسب من الإستقلالية بعيداً عن الروتين الوظيفي؟			%٢٣,٨١	%٢٦,١٩	%٥٠,٠٠
٥	هل تسمح الوظيفة الحالية بالتفاعل مع الآخرين في إطار من العلاقات التحفيزية؟			%٢٨,٥٧	%٣٠,٩٥	%٤٠,٤٨
٦	هل يحرص هيكل العمالة الحالي على الإستجابة للتغذية العكسية للعملاء ؟			%٤٥,٢٤	%٣٥,٧١	%١٩,٠٥
٧	هل يقوم العاملون بتيسير إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الوظيفية؟			%٤٠,٤٨	%٣٣,٣٣	%٢٦,١٩
٨	هل يميل العاملون بشكل طوعي نحو القيام بمهام عمل إضافية ؟			%٢٨,٥٧	%٤٢,٨٦	%٢٨,٥٧
٩	هل هناك توجه ذاتي لدى العاملين للقيام بمهام ابتكارية إلى جانب العمل الأصلي؟			%٢١,٤٣	%١٩,٠٥	%٥٩,٥٢
١٠	هل تساهم استراتيجية تخفيض الحجم في التوسع في إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً للحفاظ على الوظيفة الحالية؟			%٨٥,٧٢	%٩,٥٢	%٤,٧٦

المصدر : من إعداد الباحث .



**ومن الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي :**

١- هناك قصور كبير في التوجه الذاتي لدى العاملين نحو تنمية معلوماتهم الوظيفية ، وقد اتفق على هذا الرأي ٥٧,١٤% من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية ، بينما يسعى العاملون إلى التطوير الذاتي لإمكانياتهم وقدراتهم الفنية في الوظيفة ، ويؤيد هذا الرأي ٤٧,٦٢% من مفردات العينة موضع الدراسة ، كما يشير الجدول إلى أن هناك توجه ذاتي لدى العاملين لاكتساب مهارات وظيفية جديدة ، حيث يتفق على هذا الرأي ٤٢,٨٦% من مفردات العينة ، الأمر الذي يعكس التوجه الذاتي لدى العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الميدانية أكثر من تنمية معلوماتهم الوظيفية ، الأمر الذي يعكس عدم تكامل ممارسات وسلوكيات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في شركات الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين موضع الدراسة .

٢- يتفق ٥٠% من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية على أن الوظيفة الحالية لا تتيح قدر مناسب من الإستقلالية وأن الروتين الوظيفي هو الوضع السائد في الشركة ، ويرى الباحث أن ذلك الأمر يعكس اعتماد المديرين على نمط السيطرة والتحكم ووجود قصور في تطبيق المرونة الوظيفية بالشركات موضع الدراسة ، وقد تم تدعيم وجهة نظر الباحث بما تم التوصل إليه من استطلاع آراء مفردات العينة والتي تشير إلى اتفاق ٤٠,٤٨% من هذه المفردات على أن الوظيفة الحالية لا تسمح بالتفاعل مع الآخرين في إطار من العلاقات التحفيزية ، ويرى الباحث أن ذلك الوضع يحد بشكل كبير من الطاقات الإبداعية و الابتكارية للعاملين .

٣- تتفق مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية وينسب متوسطة على حرص هيكل العمالة الحالي على الإستجابة للتغذية العكسية للعملاء ، وعلى قيام العاملين بتيسير إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الوظيفية ، وقد كانت نسب الإتفاق حول هذين المتغيرين ٤٥,٢٤% و ٤٠,٤٨% على الترتيب ، الأمر الذي يعكس ضرورة بذل جهود أكبر في التواصل مع العملاء والإستجابة لاحتياجاتهم ورغباتهم ، مع ضرورة تبسيط إجراءات العمل والحد من المعوقات الوظيفية .

٤- يوجد قصور بارز في التوجه الذاتي نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً فيما يتعلق بالميل الطوعي للعاملين نحو القيام بمهام عمل إضافية ، والتوجه الذاتي لدى العاملين للقيام بمهام ابتكارية إلى جانب مهام العمل الأصلية ، حيث اتفق ٢٨,٥٧٪ فقط من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية على أن هناك ميل طوعي لدى العاملين نحو القيام بمهام عمل إضافية ، كما أشار ٢١,٤٣٪ فقط من مفردات العينة إلى أن هناك توجه ذاتي لدى العاملين للقيام بمهام ابتكارية إلى جانب مهام العمل الأصلي ، وهو الأمر الذي يعكس ضعف ممارسات وسلوكيات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة الإستطلاعية .

٥- تتفق آراء مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية وبنسبة كبيرة على أن تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم يساهم في التوسع في إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً ، ويؤيد هذا الرأي ٨٥,٧٢٪ من مفردات العينة بالشركات موضع الدراسة ، وسوف يقوم الباحث باختبار هذه العلاقة ميدانياً وبشكل متعمق عند إجراء الدراسة الميدانية .

ومن استعراض الظواهر السابقة التي كشفت عنها نتائج الدراسة الاستطلاعية في قطاعات صناعة الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين في مصر ، **يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في شكل تساؤل رئيسي على النحو التالي :**

هل يوجد أثر معنوي لتطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بالقطاعات الصناعية في مصر ؟  
**وينقسم هذا التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية تتمثل في :**

- ١- هل يوجد أثر معنوي لتخفيض حجم العمالة على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بالقطاعات الصناعية في مصر ؟
- ٢- هل يوجد أثر معنوي لتقليص هيكل النظام الإنتاجي على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بالقطاعات الصناعية في مصر ؟
- ٣- هل يوجد أثر معنوي لتطبيق نظام التوظيف المؤقت على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بالقطاعات الصناعية في مصر ؟
- ٤- هل يوجد أثر معنوي للتوسع في عمليات الدمج الإداري على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بالقطاعات الصناعية في مصر ؟

**وفى إطار التساؤل الرئيسى والتساؤلات الفرعية للبحث يمكن صياغة مشكلة****الدراسة فى شكل تقريرى على النحو التالى :**

إن تزايد حدة الأزمات الاقتصادية والمالية على مستوى الدول والمؤسسات ، و توجه معظم الشركات الصناعية نحو تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتسريح جزء من العمالة المتاحة لديها قد أدى إلى تزايد احتمالات تعرض العاملين لفقد وظائفهم ، الأمر الذى يتطلب من الموارد البشرية العاملة بالشركات التابعة للقطاعات الصناعية فى جمهورية مصر العربية ضرورة التوجه نحو إعادة برمجة وظائفها ذاتياً حتى تستطيع الحفاظ على وظائفها وحتى يتم تعويض النقص فى هيكل القوى العاملة الناتج عن الإستغناء عن بعض العاملين .

**ثانياً : أهمية البحث : يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية :**

- ١- يستمد هذا البحث أهميته من أنه يتناول بالدراسة والتحليل استراتيجية تخفيض الحجم ، والتي تعتبر من الاستراتيجيات الإدارية والاقتصادية المعاصرة ذات الأبعاد العديدة والمتداخلة ، وسوف يقوم الباحث فى هذه الدراسة باستكمال الجهود العلمية للباحثين فى هذا المجال من خلال دراسة وتحليل بعض الأبعاد التى لم تأخذ الإهتمام الأكاديمى الكافى فى هذا المجال ، مع تحليل أثر بعض المتغيرات الإضافية لاستراتيجية تخفيض الحجم على أداء الشركات التابعة للقطاعات الصناعية فى مصر ، مثل تحليل أثر كل من تقليص هيكل النظام الإنتاجى ، وتطبيق نظام التوظيف المؤقت ، والتوسع فى عمليات الدمج الإدارى .
- ٢- كما يستمد البحث أهميته من أن استراتيجية تخفيض الحجم أصبحت من الاستراتيجيات حتمية التطبيق فى كثير من الدول والمؤسسات ، خاصة منذ انطلاق الأزمة المالية الأمريكية العالمية عام ٢٠٠٨ والتي فرضت على مختلف القطاعات الصناعية والخدمية حول العالم ضرورة اتباع استراتيجيات انكماشية تركز على تخفيض حجم العمالة ، ودمج الإدارات والأقسام والوظائف ، والتخلص من بعض المنتجات وخطوط الإنتاج غير المربحة ، واغلاق بعض الفروع أو المصانع .

٣- وترجع أهمية البحث أيضاً إلى أنه يعالج موضوع إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، والذي يعتبر من الإتجاهات الحديثة فى مجال إدارة الموارد البشرية بإعتباره يمثل المدخل الحديث لإعادة تصميم الوظائف والذي يركز على المبادرات والتوجهات الذاتية للعاملين لإعادة تشكيل وظائفهم والتغيير فى المهام والعلاقات المرتبطة بها .

٤- وبالإضافة لما سبق فإن هذا البحث يستمد أهميته من أنه يقوم بدراسة وتحليل العلاقة بين الأبعاد الرئيسية والفرعية لتطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، مما قد يساهم فى تحقيق إضافة علمية متواضعة للباحث على المستوى الأكاديمي ، مع تعظيم الإستفادة الميدانية نظراً لتطبيق الدراسة على الشركات العاملة بثلاث قطاعات صناعية متباينة فى جمهورية مصر العربية وهى قطاع صناعة الغزل والنسيج وقطاع الصناعات الكيماوية وقطاع الصناعات المعدنية .

### ثالثاً : أهداف البحث :

فى ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية ومشكلة وأهمية البحث ، يمكن تحديد الأهداف الأساسية للبحث على النحو التالى :

١- يهدف هذا البحث إلى تحليل تطور أداء قطاع صناعة العزل والنسيج والملابس ، وقطاع الصناعات الكيماوية ، وقطاع الصناعات المعدنية ، مع التركيز على إجراء تحليل مقارن لتطور إيرادات النشاط الجارى والصادرات وصافى الربح بالقطاعات موضع الدراسة وذلك خلال الفترة من ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى ٢٠١٨/٢٠١٩ .

٢- ويهدف البحث أيضاً إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، وحول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بالقطاعات الصناعية موضع الدراسة .

٣- كما يهدف البحث إلى التعرف على توجهات القطاعات الصناعية موضع الدراسة نحو تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم خلال الفترة من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ ، مع التعرف على أهم انعكاسات تخفيض الحجم وإعادة برمجة الوظائف ذاتياً على العاملين وعلى الأداء التنظيمي .

٤- ويهدف البحث بشكل أساسي إلى اختبار العلاقة ميدانياً بين تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في قطاعات صناعة الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين في مصر، كما يهدف البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في زيادة فاعلية تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتعظيم الإستفادة من إعادة برمجة الوظائف ذاتياً.

رابعاً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

سوف يقوم الباحث باستعراض الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث من خلال دراسة وتحليل الإطار المفاهيمي لأبعاد استراتيجية تخفيض الحجم ، وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، مع تحليل الدراسات السابقة التي تعرضت لهذين المتغيرين والعلاقة بينهما كما يتضح على النحو التالي:

١- الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية تخفيض الحجم :

تعدد مفاهيم وأشكال تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، حيث تناول الباحثين هذا الموضوع من زوايا وجوانب عديدة ، كما اتفقت العديد من الدراسات حول أهمية تطبيق هذه الإستراتيجية ومراحل تنفيذها ، فقد عرف ( Chadwick. C, ) ( Hunter.L. W, Walston.S, ٢٠٠٤ ) استراتيجية تخفيض الحجم بأنها إستراتيجية تسعى لتحقيق البقاء للمنظمات في ظل منافسة محلية وعالمية حادة وفي بيئة تسودها أزمات مالية متتالية سواء على مستوى الدول أو المنظمات .

كما عرف ( Peter. C, ٢٠٠٥ ) استراتيجية تخفيض الحجم بأنها مجموعة من الممارسات المخططة المرتبطة بتخفيض قوة العمل ودمج الوظائف وتقليص حجم النشاط الإنتاجي والتسويقي بغرض ضغط النفقات و تحقيق الكفاءة والفاعلية .

أما دراسة ( Tsai. C. F, Yen. Y. F, Huang. L. C, Huang.I. C, ) (٢٠٠٧) فقد عرفت استراتيجية تخفيض الحجم بأنها عمليات إدارية ميدانية ترتبط بتقليص حجم النشاط استجابة للظروف والمتغيرات البيئية المحيطة ، وذلك بغرض تخفيض التكاليف وزيادة الربحية وتنمية القدرات التنافسية .

وتشير دراسة ( Guthrie, J.P. and Datta, D.K, ٢٠٠٨ ) إلى استراتيجية تخفيض الحجم على اعتبار أنها استراتيجية فعالة لمواكبة الإنكماش الإقتصادي والتي تعكس انتشار حالة النقش نتيجة انتشار الأزمات المالية المحلية والدولية والتي تفرض الإستغناء عن جزء من هيكل العمالة واللجوء إلى التبسيط الإنتاجي وإلغاء بعض خطوط الإنتاج .

كما أشارت دراسة ( Trevor. C. O, Nyberg. A. J, ٢٠٠٨ ) إلى استراتيجية تخفيض الحجم بأنها استراتيجية تهدف إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال الإعتماد على أساليب إدارية تركز على الحذف والاستبعاد والدمج وتخفيض حجم الإستثمارات والاقتصاد في التكاليف ، وتؤكد هذه الدراسة على أن عدم تحقيق الحجم الأمثل للنشاط يمثل إهدار للطاقات والموارد المتاحة لدى الكيانات الاقتصادية.

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن للباحث تعريف استراتيجية تخفيض الحجم بأنها : إستراتيجية إنكماشية للتغيير تلجأ إليها المنظمات لتعديل هيكل التكاليف وتجنب الهدر في الموارد بالإعتماد على مداخل عديدة منها تخفيض حجم العمالة وتقليل عدد المستويات الإدارية والتخلص من بعض الإدارات والأقسام أو دمجها ، بالإضافة إلى حذف بعض المنتجات أو خطوط الإنتاج غير المربحة ، وقد يمتد الأمر إلى إغلاق بعض الفروع أو المصانع ، وذلك من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية وتنمية القدرات التنافسية .

وقد اتفقت العديد من الدراسات ( Tsai. C. F, Yen. Y. F, Huang. L. C, Huang.I. C, ٢٠٠٧, Datta. D. K, Guthrie. J. P, Basuil. D, Pandey. A, ٢٠١٠, Harney.B, Fu.N, Freeney. Y, ٢٠١٨, Ann-Christine (٢٠٢٠) , Wiersema .F .Schulz , Margarethe حول أسباب لجوء المنظمات

إلى تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم كما يتضح فيما يلي :

- ١- إنتشار الأزمات المالية المحلية والعالمية .
- ٢- عدم قدرة النظام الحالي بالمنظمة على تحقيق اقتصاديات النشاط .
- ٣- الكساد الإقتصادي فى الأسواق وعدم القدرة على تصريف جزء من المنتجات عند تشغيل الطاقة الإنتاجية الكاملة .
- ٤- تضخم هيكل العمالة بدون مبرر اقتصادى ووجود عمالة زائدة عن حاجة العمل .
- ٥- الرغبة فى ضغط هيكل التكاليف والنفقات فى إطار حتمية التقشف الإقتصادى .
- ٦- القصور فى كفاءة إدارة الأصول والإستثمارات فى ظل الوضع الحالى .
- ٧- تزايد حدة المنافسة والتي قد تهدد المنظمة بالخروج من السوق وفقدان حالة البقاء .
- ٨- وجود منتجات وخطوط انتاج وفروع شركات ومصانع غير مربحة تمثل عبء اقتصادى على المنظمة .

وقد أشارت دراستى ( Tsai. P.C.F, Yen. Y.F, ٢٠٠٨ ) & Verson. R. ) (٢٠١١) D, Zatzick. C. D إلى أشكال تخفيض الحجم القائمة على تقليص هيكل العمالة ، حيث أشارت إلى أنه يمكن تخفيض حجم العمالة من خلال الإستغناء عن العمالة المؤقتة وإلغاء عقود العمالة الموسمية ، وتسريح العمالة ذات الأداء المنخفض أو التى تسبب اضطرابات وصراعات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى الإيقاف المؤقت لعقود بعض العاملين فى حالة الإنكماش الإقتصادى ، وإلحاق

جزء من هيكل العمالة الحالية بمنظمات أخرى من خلال عمليات الإنتداب المبنية على اتفاقيات موثقة بين المنظمات العاملة في نفس المجال .

كما أبرزت بعض الدراسات ( Muñoz–Bullon.F, Sanchez–Bueno. M.J, ٢٠١١, Tsai. C. F, Shih. C. T, ٢٠١٣ , Tsai. C. F, Shih. C. T, ٢٠١٤, Ann–Christine Schulz , Margarethe. F. Wiersema , ٢٠١٨) المداخل المختلفة التي يمكن الإعتماد عليها عن تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم كما يتضح على النحو التالي :

- ١- تقليص هيكل العمالة على المستويات الإنتاجية والإدارية .
- ٢- التوسع في عمليات دمج الإدارات والأقسام و الوظائف
- ٣- التوسع في تطبيق نظام التشغيل المؤقت .
- ٤- حذف الأنشطة غير المبررة اقتصادياً .
- ٥- إعادة هندسة النظم الإنتاجية القائمة .
- ٦- الإحلال التكنولوجي والإستغناء عن القوى البشرية المتقادمة .
- ٧- تطبيق استراتيجية التركيز من خلال توجيه النشاط نحو قطاع سوقى محدد أو فئة معينة مستهدفة من العملاء .

وفى ضوء مفهوم وأسباب اللجوء إلى تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، بالإضافة إلى استعراض أشكال تخفيض الحجم القائمة على تقليص هيكل العمالة ، والمداخل المختلفة التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، يمكن للباحث عرض مراحل وخطوات تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم بالإعتماد على الدراسات السابقة فى هذا المجال (Tsai, P.C.F. and Shih, C.T. ٢٠١٣, Mohamed Mousa , Rami. M. Ayoubi , ٢٠١٩, Sumaya Albaloooshi , Mehrad Moeini–Jazani , Bob. M. Fennis, Luk Warlop , ٢٠٢٠) كما يتضح على النحو التالي :

- ١- التحليل المتعمق لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .



- ٢- وضع رؤية استراتيجية لتقليص حجم الأنشطة والعمليات في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة بالمنظمة .
- ٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية لتخفيض الحجم في ضوء النتائج الإيجابية والسلبية المحتملة لتخفيض حجم النشاط .
- ٤- صياغة البدائل والتكتيكات المرتبطة بتخفيض حجم الأنشطة المالية والإنتاجية والتسويقية والبشرية .
- ٥- المفاضلة بين البدائل والتكتيكات بمشاركة كافة المستويات الإدارية والتنفيذية .
- ٦- اختيار أنسب مداخل تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم في ضوء الظروف الحالية والتغيرات المحتملة في المستقبل .
- ٧- تنفيذ الخطط الإستراتيجية في ضوء التطبيق الدقيق للخطط التكتيكية والتنفيذية لتخفيض الحجم ، مع مراعاة التكامل بين هذه الخطط عند التنفيذ .
- ٨- تقييم نتائج التطبيق والتغذية المرتدة في إطار النتائج الميدانية المحققة في الأسواق .

وفي إطار دراسة وتحليل استراتيجية تخفيض الحجم تناولت دراسة ( Gretchen ) (٢٠٠٢ ، M. spreitzer , Aneil K.mishra ) انعكاسات تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على عينة حجمها ٧٣١ مفردة من العمالة المتبقية بعد الاستغناء عن جزء من العمالة منخفضة الأداء بناء على تقارير تقييم الأداء الرسمية في عدة شركات ، وقد تعرضت الدراسة لقضية تخفيض الحجم في ضوء ثلاثة أبعاد شملت مصداقية الإدارة والإنصاف في التوزيع والعدالة الإجرائية ، وقد كان معدل الإستجابة ٤٨٪ من المفردات الخاضعة للدراسة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم يترتب عليه زيادة مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين ، بالإضافة إلى الترك الطوعى للعمل من جانب بعض العمالة التي تبنقت وذلك نتيجة للشعور بعدم الأمان الوظيفي .

وقد اتفقت دراسة (Adrian Wilkinson , ٢٠٠٤) مع دراسة (Gretchen M. spreitzer , Aneil K. mishra , ٢٠٠٢) على الترك الطوعي للعمل من جانب بعض عناصر العمالة المتبقية في ظل تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتقليص حجم العمالة المكتتبية والمهنية ، حيث أبرزت دراسة (Adrian Wilkinson , ٢٠٠٤) أن جميع المنظمات تريد أن يكون معترف بمكانتها في السوق في إطار من الجودة العالية وكفاءة الموارد البشرية ، وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك قلق بشأن فاعلية المنظمة بعد تسريح جزء من العمالة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية تخفيض الحجم لها تأثير معقد على الأداء ، فهي قد تخفض تكلفة العمالة في الأجل القصير ، إلا أنه لا يوجد دليل على أن تخفيض الحجم سوف يؤدي إلى تحسين الربحية والأداء المالي في الأجل الطويل ، كما أن تخفيض الحجم قد يؤدي إلى تآكل العمالة تدريجياً بسبب إتجاه بعض عناصر العمالة المتبقية نحو الخروج الإرادي من المنظمة ، وقد أكدت الدراسة على ضرورة الإحتفاظ بالعاملين المؤهلين والاستبقاء عليهم في نظام العمل الجديد القائم على تخفيض الحجم . وتتفق دراسة (S. Mitchell Williams , ٢٠٠٤) والتي أجريت على ٥٦ شركة في الولايات المتحدة الأمريكية مع دراسة (Adrian Wilkinson , ٢٠٠٤) على وجود بعض الآثار السلبية لتخفيض الحجم وتسريح العمالة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تخفيض الحجم وتسريح بعض العمالة الإنتاجية بشكل فجائي قد يؤدي إلى تدهور المنظمة ، وقد أوصت الدراسة إدارة الشركات موضع الدراسة بضرورة اتباع استراتيجيات أخرى لمعالجة انخفاض الأداء وتنمية القدرة التنافسية بدلاً من اتباع استراتيجية تخفيض الحجم والتسريح الفوري للعاملين .

وقد تعرضت دراسة (Philip Cheng-Fei Tsai, Yu-Fang Yen, ) (Liang-Chih Huang , Ing-Chung Huang , ٢٠٠٧) لتأثيرات تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم في ٧ شركات ذات سمعة جيدة تعمل في مجال

البيروكيماويات في تايوان ، وتعد هذه الشركات من أفضل ١٠ شركات من حيث الإستثمار في هذا القطاع ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة في الشركات موضع الدراسة يؤدي إلى فقدان الولاء والثقة لدى العمالة المتبقية ، وأن التوسع في تسريح العاملين لا يؤثر فقط على العمليات التشغيلية اليومية ، وإنما يؤثر على دافعية التعلم لدى العاملين ، وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بممارسات تحفيزية تركز على البنية النفسية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، بما يؤدي إلى تنمية مستوى الدافعية نحو التعلم .

وتتفق دراسة ( Deepak K. Datta , James P. Guthrie , Dynah Basuil , Alankrita Pandey , Philip Cheng ) (٢٠١٠) مع دراسة ( Basuil , Alankrita Pandey , Fei Tsai, Yu-Fang Yen, Liang-Chih Huang , Ing-Chung Huang ) (٢٠٠٧) حول التأثير السلبي لتطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على الجوانب النفسية للعاملين وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ، حيث تعرضت دراسة ( Deepak K. Datta , James P. Guthrie , Dynah Basuil , Alankrita Pandey ) (٢٠١٠) إلى أسباب وآثار تخفيض حجم العمالة وإلغاء بعض خطوط الإنتاج وحذف بعض المنتجات ، وقد أبرزت نتائج الدراسة أنه لا تتوافر حالة من التأكد حول أسباب التوجه نحو تخفيض حجم العمالة في التخصصات المختلفة ، كما توصلت الدراسة إلى أن تسريح العاملين يؤثر بشكل تراكمي على رأس المال الإجتماعي في المنظمة وعلى مستوى الضغوط التنظيمية والجوانب النفسية للعاملين ، بالإضافة إلى أنه يؤثر على الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.

وتتميز دراسة ( Achim Schmitt , Stefano Borzillo , Gilbert Probst , ٢٠١١ ) بأنها قد تناولت تحليل استراتيجية تخفيض الحجم من زاويتين مختلفتين ، حيث أشارت الدراسة إلى أن استراتيجية تخفيض الحجم تمثل استراتيجية عالمية تساهم في تحسين أداء الشركات وتنمية قدراتها التنافسية ، إلا أنها قد تؤدي إلى عدم الحفاظ على المهارات الأساسية والقدرات والخبرات والمعارف اللازمة للشركات ، مما قد يؤدي إلى تدهور الجودة والإنتاجية والكفاءة الكلية . وقد اتفقت دراسة ( Achim Schmitt , Stefano Borzillo , Gilbert Probst , ٢٠١١ ) مع دراسة ( Mitchell Williams .S , ٢٠٠٤ ) على أن التطبيق غير السليم لاستراتيجية تخفيض الحجم قد يؤدي إلى تدهور المنظمة ، خاصة في حالة فقدان عمالة المعرفة .

وتتفق دراسة ( Patricia M. Norman , Frank C. Butler , Annette L. Ranft , ٢٠١٢ ) مع دراستي ( Achim Schmitt , Stefano Borzillo , ٢٠١١ ) و ( Mitchell Williams .S , ٢٠٠٤ ) حول النتائج السلبية لتطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، حيث تناولت هذه الدراسة أثر الموارد الملموسة وغير الملموسة على عمليات تخفيض الحجم وتسريح العمالة ، حيث تم إجراء الدراسة على ٤٤٥ شركة قامت بتخفيض الحجم وتسريح العمالة خلال الفترة من عام ١٩٩٥ إلى عام ٢٠٠٠ ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين تحقيق التوازن بين الموارد الملموسة وغير الملموسة ، وأسلوب تطبيق تخفيض الحجم وتسريح العاملين ، كما توصلت الدراسة إلى أن التطبيق الخاطئ لاستراتيجية تخفيض الحجم قد يؤدي إلى الإفلاس .

ومن زاوية أخرى ركزت دراسة ( Philip Cheng-Fei Tsaia , Chih-Ting Shihb , ٢٠١٣ ) على دور النقابات العمالية في تقليل الأثر السلبي لاستراتيجية تخفيض الحجم على العمالة ، وقد أشارت نتائج الدراسة التي أجريت

على ١٥٤ شركة تعمل في مجالات صناعية متباينة في تايوان إلى أن النقابات العمالة تساهم بشكل جوهري في الحد من عملية تسريح العاملين ، كما أبرزت نتائج الدراسة أن استراتيجية تخفيض الحجم قد تساهم في تحسين أداء الشركات ، إلا أنها قد تضر بالآلاف الموظفين وأسرههم .

وتتفق نتائج دراسة (Tânia Marques , et.al , ٢٠١٤) مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Deepak K. Datta , James P. Guthrie , Dynah , ٢٠١٠) بشأن أن تخفيض حجم العمالة وتسريح العاملين في التخصصات المختلفة يؤدي إلى تزايد الضغوط التنظيمية ، حيث ركزت دراسة ((Tânia Marques , et.al , ٢٠١٤) على تحليل الآثار المترتبة على تخفيض حجم العمالة و انعدام الأمن الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين ، وقد توصلت نتائج الدراسة في إحدى الشركات متعددة الجنسيات بفروعها المختلفة إلى أن تسريح العمالة وانعدام الأمن الوظيفي يؤثر بشكل غير مباشر على السلوك الإبداعي من خلال متغير الالتزام التنظيمي ، بالإضافة إلى التأثير المباشر على ارتفاع مستويات الضغوط التنظيمية لدى العمالة التي تم الإبقاء عليها بعد إجراء عمليات التسريح .

وقد تعرضت دراسة (Alexandra Kalev , ٢٠١٤) لقضية التمييز العنصري عند تخفيض حجم العمالة وتسريح العاملين ، حيث أشارت الدراسة إلى أن النساء والأقليات أكثر عرضة لفقدان وظائفهم عند تسريح العمالة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التخفيضات في الوظائف تؤدي بشكل كبير إلى انخفاض مستوى التنوع الإداري ، وقد أوصى الباحث المديرين التنفيذيين وصناع القرار بضرورة التخلص من التحيز وعدم المساواة عند تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، مع إجراء إعادة الهيكلة في ضوء ضوابط رسمية وقانونية تحقق المساواة بين جميع العاملين في التخصصات المختلفة . ومن جهة أخرى تعرضت دراسة (Jennifer D. Bragger, et.al , ٢٠١٤) لقضية التسريح غير الإنتقائي وتأثيره على نجاح

إدارة المشاريع ، وقد أشارت الدراسة إلى أن فعالية إدارة المشاريع تتوقف على عديد من العوامل من أهمها الموارد البشرية و نظم الإتصالات والثقة التنظيمية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التخفيضات الدورية غير الإنتقائية للعمالة سوف تتداخل لتعطيل نجاح إدارة الأداء ، وأن عمليات تسريح العاملين التي لا تستند إلى معايير الأداء يمكن أن تؤدي إلى فقدان بعض العمالة التي تمتلك المهارة والخبرة والمعرفة ، وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الدقيق قبل تسريح العاملين حتى لا يتم فقد جزء من العمالة المؤهلة . وقد اتفقت دراسة ( Jennifer D. Bragger , Achim Schmitt , Stefano Borzillo , et.al , ٢٠١٤ ) على أن تطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة قد يؤدي إلى فقدان العمالة ذات المهارات العالية والخبرات المتراكمة والمعرفة ، مما يؤثر بشكل سلبي على الأداء الكلي للمنظمة .

وفى إطار التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم أوضحت دراسة ( Nikolaos G. Panagopoulos, Ryan Mullins, Panagiotis ) ( ٢٠١٨ ) ، Avramidis أن تسريح موظفي المبيعات يمثل تحدى كبير قد يؤثر بشكل جوهري على تقليص حجم المبيعات والتأثير على العلاقة بالعملاء ، وقد توصلت نتائج الدراسة التي أجريت على ٣١٤ شركة فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ضوء إجراء ٢٣٤٩ ملاحظة ميدانية فى هذه الشركات إلى أن مخاطر تخفيض الحجم سوف تتضخم خاصة عندما تواجه الشركات مستويات عالية من المنافسة ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين تخفيض الحجم ومخاطر السيولة ومعدل العائد على الإستثمار وكثافة الإعلانات التجارية . وفى ظل التحديات التي أبرزتها الدراسة السابقة تناولت دراسة ( Kuotsai Tom Liou , XiaoHu ) ( ٢٠١٩ ) ، Wang إصلاح عمليات تخفيض الحجم وتسريح العمالة فى المناطق الحضرية بالولايات المتحدة الأمريكية ، مع التعرف على أثر القيم الإدارية والوضع المالى على تخفيض الحجم ، وقد أشارت الدراسة إلى أن القيم الإدارية تقاس بموقفها تجاه الابتكار والجوانب الأخلاقية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية

تخفيض الحجم تعتبر من أهم استراتيجيات الإصلاح المعاصرة نظراً لأنها تركز على دمج الإدارات والأقسام وتخفيض التكاليف ، إلا أنها يجب أن تتم في إطار محددات الجمع بين هيكل التغيير المؤسسي وتعزيز القيم الإدارية المؤسسية . وبالإضافة إلى هذه المحددات أضافت دراسة **(Maria J. Sanchez-Bueno)** (٢٠٢٠ , **Jose I. Galan , Fernando Muñoz-Bullón** , محددات أخرى لتطبيق استراتيجية تخفيض الحجم من خلال إجراء دراسة مقارنة بين الشركات العائلية وغير العائلية في هذا المجال ، حيث حاولت الدراسة التحقق من سهولة تسريح العمالة في الشركات العائلية عن غيرها من الشركات في ضوء متغيري الثروة الإجتماعية والجوانب العاطفية ، حيث تم إجراء الدراسة على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات التحويلية في إسبانيا من خلال جمع بيانات بدعم من وزارة الصناعة الإسبانية عن الشركات التي يعمل بها أقل من ٢٥٠ موظف ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تخفيض الحجم وتسريح العمالة في الشركات العائلية يتم في إطار مجموعة من المحددات تشمل مدى المشاركة في الملكية ونمط العلاقات الإجتماعية و الشكل القانوني ، وأنماط اتخاذ القرارات ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافات في كيفية إجراء تخفيض الحجم في الشركات العائلية عن غيرها من الشركات .

ومن استعراض الإطار النظري وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية تخفيض الحجم ، يمكن للباحث استخلاص مجموعة من المؤشرات والمتغيرات الفرعية التي يمكن الإعتماد عليها في قياس هذا المتغير ، ومن أهمها : تخفيض حجم العمالة الإنتاجية ، تخفيض حجم العمالة المكتبية ، تخفيض حجم العمالة المهنية ، الإستغناء عن العمالة منخفضة الأداء بناء على تقارير تقييم الأداء الرسمية ، تقليص هيكل النظام الإنتاجي ، إلغاء بعض خطوط الإنتاج وحذف بعض المنتجات ، دمج الإدارات والأقسام لخفض التكاليف .

**٢- الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة المتعلقة بتوجهات الموارد البشرية نحو****إعادة برمجة الوظائف ذاتياً :**

ظهر مصطلح إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً Job crafting على يد Wrzesniewski & Dutton عام ٢٠٠١ باعتباره البديل الحديث والأكثر تطوراً لإعادة تصميم الوظائف ، وقد تناول العديد من الباحثين تعريف هذا المصطلح من زوايا عديدة ، حيث عرفت (Wrzesniewski. A , Dutton. J.E, ٢٠٠١) إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً بأنها الدور الذاتي الذي يقوم به الفرد لكي تتوافق الوظيفة التي يشغلها مع قدراته ومهاراته وميوله الشخصية ، وأنه يمكن للفرد تحقيق ذلك من خلال إعادة هيكلة مهامه وعلاقاته الوظيفية .

كما عرف (Bakker. A. B, Demerouti.E, ٢٠٠٧) إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً بأنها عملية ذاتية تركز على قيام الموظف بتغيير أبعاد وجوانب في عمله وعلاقاته الوظيفية حتى تتناسب مع دوافعه وتفضيلاته الشخصية .

ويرى (Leana. C, Appelbaum. E, Shevchuk. I, ٢٠٠٩) أن إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً تمثل إعادة تعريف وتشكيل للوظيفة بمبادرة من الموظف نفسه وليس من خلال رؤسائه أو جهات الإشراف في المنظمة .

وتشير دراسة ( Petrou. P, Demerouti.E, Peeters. M.C.W, ٢٠١٢) إلى مفهوم إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً بإعتباره يمثل تعديل ذاتي في هيكل المهام والعلاقات المتعلقة بوظيفة معينة وذلك لتعزيز معنى العمل وتعزيز توافق الوظيفة مع الشخصية ، مما يؤدي إلى الإنغماس الوظيفي والفاعلية في أداء العمل .

كما أشارت دراسة ( Tims. M, Bakker. A. B, Derks. D , van Rhenen.W, ٢٠١٣) إلى أن إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً تمثل تغيير جوهري في



نظرية تصميم الوظيفة يعكس الانتقال من مرحلة قيام المشرف بتغيير جوانب وأبعاد فى وظيفة الشخص وأدواره داخل المنظمة إلى قيام الشخص نفسه بإعادة تشكيل مهام وظيفته وعلاقاته الوظيفية ، بالإضافة إلى تغيير الشخص لتصوراته عن الوظيفة التى يشغلها حتى تكون متوافقة مع ميوله واتجاهاته وقدراته .

وقد قامت دراسة (Niessen. C, Weseler. D, Kostova. P, ٢٠١٦) بالتفرقة بين مصطلح إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً ومصطلح إعادة تصميم الوظيفة ، عندما أشارت إلى أن المصطلح الأخير يمثل عملية تغيير فى المهام والأدوار الوظيفية للشخص تتم من أعلى لأسفل وبتوجيه من المشرف أو إدارة الموارد البشرية ، أما مصطلح إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً فهو يعكس عملية تتم من أسفل إلى أعلى وبرغبة ذاتية من الموظف فى تغيير مهامه وعلاقاته الوظيفية حتى يستطيع تحقيق الإنسجام مع وظيفته .

وفى ضوء المفاهيم السابقة يمكن للباحث تعريف إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بأنها عبارة عن : مدخل سلوكى للإدارة الذاتية للموارد البشرية يرتكز على المبادرات الشخصية والخبرات السابقة للعاملين ، حيث يقوم الموظف من خلال هذا المدخل بإحداث تغييرات فى إدراكه لوظيفته وتصوراته عنها ، كما يقوم بإعادة هيكلة مهام وظيفته وعلاقاته الوظيفية ، مما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة من جهة وميول واتجاهات وقدرات وإمكانيات ومهارات الشخص من جهة أخرى ، الأمر الذى يساهم فى تحقيق الإلتزام التنظيمى والرضا الوظيفى ، بالإضافة إلى تحقيق الرفاهية الجسدية والعقلية للشخص .

وفى إطار المفاهيم التى قدمها الباحثين لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً وفى ضوء المفهوم الذى وضعه الباحث ، قامت مجموعة من الدراسات ( Berg. J.M, Wrzesniewski. A, Dutton. J, ٢٠١٠ , Bakker.A.B, Tims. M,

**Derks. D, ٢٠١٢, Bakker.A. B, Rodriguez-Munoz. A, Sanz-Vergel. A. I, ٢٠١٦)** باستعراض مراحل تطور إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على النحو التالي :

- ١- **مرحلة التحديث في الدور الوظيفي القائم** : وقد ارتكزت هذه المرحلة على قيام الموظف بممارسات وسلوكيات وظيفية جديدة ولكن في إطار الأدوار الوظيفية المحددة والمرسومة له من جانب مديره داخل المنظمة .
- ٢- **مرحلة التكيف المهني** : وتضمنت هذه المرحلة محاولات مستمرة من الموظف للوصول إلى التكيف المهني ، وذلك من خلال الحد من التحديات و المعوقات المهنية التي تمنع التوافق بين الخصائص الوظيفية والخصائص الشخصية للموظف ، مع محاولة القضاء على العوامل المهنية المحبطة والمسببة للضغوط التنظيمية.
- ٣- **مرحلة البحث الذاتي عن مصادر التعلم واكتساب المعرفة** : وتركز هذه المرحلة على وجود إرادة ذاتية لدى لموظف للتعلم المستمر واكتساب المعرفة سواء كان ذلك من خلال مصادر رسمية أو من خلال مصادر أخرى بتصريف من الموظف .
- ٤- **مرحلة المشاركة في إعادة تصميم الوظيفية** : حيث تعطى الإدارة للموظفين الفرصة للمشاركة في إعادة تصميم الوظيفية ، مع السماح لهم بعرض مبادرات لإعادة تشكيل المهام الوظيفية ولكن لا يتم تنفيذها إلا بعد اعتمادها من الإدارة .
- ٥- **مرحلة إعادة البرمجة الذاتية للوظائف** : وتتضمن هذه المرحلة قيام الموظف ذاتياً بإعادة تشكيل وتغيير مهام عمله وعلاقاته الوظيفية ، مع إحداث تغيير جذري في تصوراتته نحو معنى وبيئة العمل وذلك لخلق التوازن بين خصائص الوظيفة ، وإمكانيات وقدرات الموظف وميوله الشخصية .

وقد أشارت دراستي (Loi. R, ) & (Minseo. K, Beehr. T. A, ٢٠١٨) و (Lin. X, Tan. A.J.M, ٢٠١٩) إلى أن إعادة برمجة الوظيفية ذاتياً يحكمها اتجاهين لخصائص العمل ، وهما الخصائص الإيجابية والتي تسمى موارد الوظيفة والتي تتضمن موارد شخصية تتمثل في الكفاءة الذاتية للفرد ومرونته وقوة تحمله ورغبته في التغيير ، وموارد تنظيمية تتمثل في دعم الإدارة وتوفير الاستقلالية ، أما الإتجاه الثاني لخصائص العمل فيتعلق بالخصائص السلبية والتي تسمى بمتطلبات الوظيفة ، والتي تتمثل في ضغوط العمل والسمات الوظيفية التي تسبب استنزاف للجهد الجسدي والعقلي للموظف .

وفي ضوء الموارد والمتطلبات الوظيفية المذكوره أعلاه اتفقت بعض الدراسات (Su. Z.X, Wright. P.M, ٢٠١٢ , Minseo. K, Beehr. T. A, ) (٢٠١٨ , Loi. R, Lin. X, Tan. A.J.M, ٢٠١٩, Matsuo. M, ٢٠١٩) على الآثار والإنعكاسات الإيجابية التالية لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً :

- ١- تؤدي إعادة برمجة الوظائف ذاتياً إلى تعزيز مبدأ التوافق بين الخصائص الوظيفية والخصائص الشخصية ، مما يؤدي إلى بناء هوية عمل متكاملة .
- ٢- إن قيام الشخص بالمهام والأدوار التي تتناسب مع قدراته وميوله وخبراته السابقة يؤدي إلى تزايد درجة الإلتزام التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية للفرد .
- ٣- إن المبادرة الذاتية من جانب الموظف لتغيير وإعادة تشكيل المهام الوظيفية يؤدي إلى الدخول في تجارب مهنية جديدة تساهم في اكتساب خبرات ومهارات متنوعة.

٤- يساهم تغيير هيكل العلاقات في إطار إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً في اكتساب العاملين لعلاقات جديدة داعمة ، مما يؤدي إلى توافر بنية نفسية سليمة للعاملين .

٥- إن القيام بالمهام الوظيفية التي تتوافق مع التركيبة الشخصية والنفسية للموظف يؤدي إلى تحقيق الإنغماس الوظيفي والتعمق في أداء المهام الوظيفية .

- ٦- يساهم تطبيق مدخل إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في بناء نظام فردي وتعاوني متكامل ، حيث أن تطبيق هذا المدخل يلبي الإحتياجات الشخصية للموظف ، وكذلك الإحتياجات الوظيفية المرتبطة بالإنجاز والتي تحقق مصلحة المنظمة .
- ٧- تعتبر إعادة برمجة الوظائف ذاتياً من المداخل الفعالة لإدارة الضغوط التنظيمية وتقليل معدلات الإرهاق الجسدي والنفسي للعاملين .
- ٨- إن التطبيق الفعال لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً يعكس زيادة المهام الطوعية للموظف ، وهو ما يزيد من تحسين مستوى المواطنة التنظيمية .
- وفي إطار دراسة وتحليل توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تناولت دراسة ( Jane Sturges , ٢٠١٢ ) أثر إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية ، حيث تعرضت الدراسة لتحليل دور الأنشطة الفردية الذاتية والتعلم التكنولوجي غير الرسمي في الوصول إلى التوازن بين العمل والحياة الإجتماعية ، وذلك بالنسبة لعينة حجمها ١٥٤٣ مفردة من خريجي الجامعات الذين يمتلكون خبرة في العمل لا تقل عن ثلاث سنوات ويعملون في ٧ شركات كبيرة في المملكة المتحدة شملت شركة محاماة وشركة قطاع عام وشركة خدمات مهنية وشركة استشارية وشركة كيموايات وشركة لتجارة التجزئة ، وشركة إكتوارية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد سياسة رسمية لإدارة الموارد البشرية تساعد العاملين في إدارة التوازن بين عملهم وحياتهم الإجتماعية ، وأن هناك علاقة معنوية بين إعادة برمجة الوظائف ذاتياً من خلال التوجه الذاتي نحو التعلم التكنولوجي المستمر والتوجه الذاتي نحو تراكم الخبرات الإجرائية ، وتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية للعاملين .

#### وتتفق دراسة ( Maria Tims, Arnold .B. Bakker & Daantje Derks )

( ٢٠١٥ ) مع دراسة ( Jane Sturges , ٢٠١٢ ) حول دور إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث أشارت الدراسة إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً من خلال التطوير الذاتي للمهارات الفنية في مجال التخصص تساهم في تلبية إحتياجات العمل والإحتياجات الذاتية للعاملين ، وقد توصلت نتائج الدراسة التي أجريت على ٢٨٨ مفردة تعمل في قطاعات ميدانية متنوعة شملت

صناعة البلاستيك وصناعة السيارات والصناعات الإلكترونية والرعاية الصحية إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تؤدي إلى الإنغماس الوظيفي وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي .

وقد استكشفت دراسة ( Paraskevas Petrou , Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli , ٢٠١٦ ) العاملين في ظل إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، حيث أشارت الدراسة إلى بعض السلوكيات والممارسات الذاتية مثل التطور التكنولوجي الذاتي ، والإمداد المعلوماتي الطوعي ، والتوجه الذاتي نحو الإثراء الوظيفي ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تؤدي إلى تحقيق التكيف التنظيمي ودعم نجاح عمليات التغيير التنظيمي .

وقد إتفقت دراسة ( Paraskevas Petrou , Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli , ٢٠١٦ ) مع دراسة ( Maria Tims, Arnold .B. Bakker , Daantje Derks , ٢٠١٥ ) حول الدور الذي تقوم به إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في تحقيق الإنغماس الوظيفي وتلبية الاحتياجات الذاتية للعاملين ، كما إتفقت دراسة ( Sergio Peral , Madelyn Geldenhuys , ٢٠١٦ ) مع دراسة ( Paraskevas Petrou , Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli , ٢٠١٦ ) حول أثر إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في زيادة مستوى الإنغماس الوظيفي ، إلا أنها أضافت أبعاد نفسية أخرى للتحليل ، حيث توصلت نتائج الدراسة التي أجريت على عينة حجمها ٤٠٠ مفردة من معلمي المدارس الثانوية في جنوب أفريقيا إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً لها تأثير نفسي إيجابي على ممارسي مهنة التدريس ، وأن هذا الأثر يؤدي إلى زيادة الدافعية الذاتية نحو التعلم المستمر والتطور في المسار الوظيفي .

وقد هدفت دراسة (Tuan Trong Luu , ٢٠١٧) إلى تحليل أثر إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على جودة أداء الخدمات الطبية المقدمة للمرضى فى مستشفى مدينة Ho Chi Minh في فيتنام ، وقد تعرضت الدراسة إلى عدة متغيرات يمكن أن يكون لها أثر إيجابى على جودة الخدمة الطبية منها المشاركة والعمل الجماعى ، وثقافة الخدمة الصحية ، وهيكّل العلاقات الوظيفية داخل المستشفى ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تعارض بين هذه المتغيرات فى تأثيرها على جودة الخدمة الصحية ، وأن هناك مداخل عديدة لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً يمكن أن تساهم فى تحسين جودة الأداء فى المستشفى من أهمها الدعم الوظيفى للزملاء و الإجراءات الوقائية لمنع وقوع المشكلات أو الإضطرابات التنظيمية ، والإستجابة للتغذية العكسية للمرضى والمرونة الوظيفية .

وتتفق دراسة (Luu Trong Tuan , ٢٠١٧) مع دراسة ( Tuan Trong ) و (Luu , ٢٠١٧) حول التأثير الإيجابى لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً والمرونة الوظيفية على الأداء التنظيمى ، كما اتفقت الدراستين على وجود علاقة معنوية موجبة بين المرونة التنظيمية وتحسين جودة أداء الخدمات ، إلا ان الإختلاف بين الدراستين كان فى مجال التطبيق ، حيث تم إجراء دراسة ( , Luu Trong Tuan ٢٠١٧) فى مجال إدارة المستشفيات ، أما دراسة ( , Tuan Trong Luu ٢٠١٧) فقد تم إجرائها على عينة طبقية حجمها ٨٧٢ موظف فى وكالات الخدمات القانونية العامة فى فيتنام . وقد أضافت دراسة ( , Jessica van Wingerden , ٢٠١٧) , Arnold B. Bakker , Daantje Derks متغيرات أخرى عند تحليل العلاقة بين إعادة برمجة الوظائف ذاتياً والإنغماس الوظيفى والأداء التنظيمى عندما أشارت إلى تأثير إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على الإحتياجات الوظيفية وموارد العمل والموارد الشخصية ومساعدة العاملين على التعامل مع بيئة العمل المتغيرة والتكيف التنظيمى، بالإضافة إلى زيادة فرص التنمية المهنية والكفاءة الذاتية .

وقد تعرضت دراسة (Jui-Chang Cheng , Yi O-Yang , ٢٠١٨) لتحليل العلاقة المباشرة بين إعادة برمجة الوظائف ذاتياً والرضا الوظيفي ، مع تطبيق الدراسة على عينة حجمها ٣٥٥ مفردة من العاملين بقطاع الفنادق في تايوان ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً من خلال تغيير مهام العمل بحيث يعمل الموظف في سياق عمل أوسع ، وأداء مهام ابتكارية إضافية إلى جانب المهام الأصلية يؤدي إلى تحسين الصحة البدنية والعقلية ورفع الروح المعنوية للعاملين ، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى للرضا عن الوظيفة والحياة الاجتماعية ، كما توصلت الدراسة إلى أن العاملين في قطاع الخدمات يواجهون درجات أعلى من الإرهاق الوظيفي ، وأن هذا المتغير الأخير يقوم بدور الوساطة بين إعادة برمجة الوظائف ذاتياً والرضا الوظيفي .

وقد اتفقت دراسة ( Maria Shiaelis , Katerina Argyropoulou , ٢٠١٨) مع دراسة ( Jessica van Wingerden, Arnold B. Bakker , ٢٠١٨) حول تأثير إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على زيادة فرص التنمية المهنية والكفاءة الذاتية ، حيث أشارت هذه الدراسة والتي أجريت على عينة حجمها ٢٢٧ مفردة من العاملين في القطاعين العام والخاص في قبرص إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تؤدي إلى تنمية المهارات المهنية و زيادة القدرة الذاتية على إدارة الحياة الوظيفية ، بالإضافة إلى خلق جو من الثقة والعاطفة بين المنظمة والعاملين .

ولقد دعمت دراسة (Latika .K , ٢٠١٨) الآثار الإيجابية لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً والتي عرضتها دراسة ( Maria Shiaelis , Katerina Argyropoulou , ٢٠١٨) ، حيث أشار Latika .K إلى إن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تمثل مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية يقوم على التغيير التلقائي في سلوكيات وممارسات الفرد في محيط عمله بما يؤدي إلى التوفيق بين عملة الوظيفي وحياته الطبيعية ، وقد توصلت نتائج الدراسة التي أجريت على ٥١٣ مفردة

تعمل في مجال الصناعات التحويلية وتكنولوجيا المعلومات إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً يكون لها تأثير إيجابي على زيادة القيمة المضافة على المستوى الفردي والتنظيمي ، وقد اتفقت دراسة ( ٢٠١٨ ، Latika .K ) مع دراستي ( Paraskevas Petrou , Evangelia Demerouti, Wilmar B. ) ( ٢٠١٦ ، Schaufeli ) & ( Jessica van Wingerden, Arnold B. ) ( ٢٠١٧ ، Bakker and Daantje Derks ) حول دور إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في تنمية قدرة العاملين على التكيف مع طبيعة الوظيفة ونظم العمل بالمنظمة .

وفي إشارة للجيل الجديد من العمالة التي تقوم بإعادة برمجة وظائفها ذاتياً قامت إحدى الدراسات المتعمقة ( Haibo Wang, Xiaohui Wang , Jinrong Li, ) ( ٢٠١٨ ) بتحليل الفوائد التي تعود على الشركات الصينية من الجيل الجديد من الموظفين الذين لديهم رغبة ذاتية قوية في أحداث تغييرات في وظائفهم ، حيث تم التوصل من إجراء الدراسة على عينة حجمها ٣٦٥ مفردة من العاملين في ثلاث شركات صينية شملت شركات لتصنيع الإلكترونيات والسيارات والبلاستيك إلى أن قيام الجيل الجديد بإعادة برمجة وظائفه ذاتياً يؤدي إلى آثار ايجابية على مستوى الأداء التنظيمي والعلاقات الإجتماعية والتنمية الذاتية . وقد اتفقت دراسة ( Haibo Wang, Xiaohui Wang , Jinrong Li, ) ( ٢٠١٨ ) مع دراسة ( Latika .K , ) ( ٢٠١٨ ) بشأن الدور الإيجابي لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً على زيادة القيمة المضافة على المستويين الفردي والتنظيمي .

كما اتفقت دراسة ( Eloisa Federici , Corine Boon , Deanne ) ( ٢٠١٩ ، N. Den Hartog ) مع دراسة ( Haibo Wang, Xiaohui Wang ) ( ٢٠١٨ ، Jinrong Li ) ، على وجود أثر ايجابي لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً على تحسين مستوى الأداء التنظيمي والعلاقات الإجتماعية ، إلا أنها أضافت آثار ايجابية أخرى شملت زيادة فرص الترقية والتطور في المسار الوظيفي ، وخلق



مساحة للتعبير عن القدرة على التكيف الوظيفي ، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية .

وبالإضافة لما سبق اتفقت دراسة ( Makoto Matsuo , ٢٠١٩ ) والتي أجريت على عينة حجمها ٢٦٦ مفردة من ممرضات الصحة العامة في اليابان مع دراسة (( Sergio Peral , Madelyn Geldenhuys , ٢٠١٦ ) حول أثر إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على زيادة الدافعية الذاتية نحو التعلم المستمر ، كما اتفقت مع دراسة ( Sergio Peral , Madelyn Geldenhuys, ٢٠١٦ ) ودراسة ( Paraskevas Petrou, Evangelia Demerouti, Wilmar B. ) ودراسة ( Schaufeli , ٢٠١٦ ) ، وكذلك دراسة ( Maria Tims, Arnold .B. ) ودراسة ( Bakker & Daantje Derks , ٢٠١٥ ) حول أثر إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على زيادة مستوى الإنغماس الوظيفي . وقد أضافت دراسة ( Bin Hu, Aaron ) ودراسة ( McCune Stein , ٢٠١٩ ) أبعاد ايجابية أخرى لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً عندما أشارت إلى دورها في زيادة استقلالية الموظف وكفاءته الوظيفية .

وقد ركزت دراسة ( Yasin Rofcanin , Arnold B. Bakker , Aykut ) ودراسة ( Berber , Ismail Gölgeci , Mireia Las Heras , ٢٠١٩ ) على قضية إعادة برمجة الوظائف ذاتياً من عدة جوانب شملت استكشاف الدوافع الذاتية للعاملين ، والتوسع في المهام الوظيفية وعلاقات العمل ، والتوجه الذاتي نحو الإبداع والابتكار الوظيفي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الجوانب لها تأثير إيجابي على الفاعلية في حل المشكلات وتحقيق الإنغماس الوظيفي وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي ، أما دراسة ( Maria Tims , Sharon K. Parker , ٢٠١٩ ) فقد ركزت على تطوير نموذج من أجل تحقيق أداء أفضل في بيئة مترابطة ، مع خلق وظائف تتناسب مع الميول الشخصية للأفراد ، وقد توصلت الدراسة إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً قد يكون لها آثار إيجابية أو سلبية على زملاء العمل ، وأن هذا الأمر يتوقف على الميول الشخصية ومدى الثقة بين الزملاء .

وقد أشارت دراسة (Evangelia Demerouti , et.al , ٢٠٢٠) والتي أجريت على عينة حجمها ١٣٩ مفردة من العاملين بقطاع الخدمات في ٦ دول أوروبية شملت بلجيكا والدنمارك وألمانيا وهولندا وأسبانيا والمملكة المتحدة إلى أن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تؤدي إلى خلق مزيد من الخبرة الشخصية وتزيد من الإستقلالية ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستي (Jane Sturges , ٢٠١٢) & (Jui-Chang Cheng , Yi O-Yang , ٢٠١٨) حول دور إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية للعاملين ، كما اتفقت مع دراستي (Haibo Wang, Xiaohui Wang , Jinrong Li, ) (٢٠١٨) & (Latika .K , ٢٠١٨) حول الدور الإيجابي لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً في زيادة القيمة المضافة على المستويين الشخصي والتنظيمي ، وعلى خلق بيئة عمل ايجابية للقوى البشرية تحفزها على استخراج طاقاتها الإبتكارية .

ومن زاوية أخرى تعرضت دراسة ( Bin Hu , Aaron McCune Stein , ) (٢٠٢٠) Yanhua Mao , ٢٠٢٠) لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إعادة برمجة الوظائف ذاتياً، وقد توصلت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من ٥٣ مدير موارد بشرية ، وعينة أخرى مكونة من ١٣٩ عامل بالشركات الصينية إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على السيطرة ترتبط عكسياً مع إعادة برمجة الوظائف ذاتياً .

وقد اتفقت دراسة (Mieke Audenaert , et.al , ٢٠٢٠) مع دراسة ( Bin Hu , Aaron McCune Stein , Yanhua Mao , ٢٠٢٠) حول ضرورة السماح للعاملين بإعادة برمجة وظائفهم ذاتياً ولكن في حدود النظام القائم بالمنظمات الصحية العامة في بلجيكا ، وفي إطار دعم وتمكين قادة المنظمات الصحية للعاملين في هذا المجال .

ومن استعراض الإطار النظري وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً ، يمكن للباحث استخلاص مجموعة من المؤشرات والمتغيرات الفرعية التي يمكن الإعتماد عليها في قياس هذا المتغير ، ومن أهمها : التوجه الذاتي نحو تراكم الخبرات الإجرائية ، التطوير الذاتي للمهارات الفنية في مجال التخصص ، الإمداد المعلوماتي الطوعي ، التوجه الذاتي نحو الإثراء الوظيفي ، الدافعية الذاتية نحو التعلم المستمر ، التوسع في المهام والعلاقات الوظيفية ، التوجه الذاتي نحو الإبداع والإبتكار الوظيفي ، والإستجابة للتغذية العكسية للعملاء .

### ٣-العلاقة بين إستراتيجية تخفيض الحجم وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً :

بإجراء مسح للأدبيات والدراسات العلمية في مجال البحث أمكن للباحث التوصل إلى بعض الدراسات القليلة التي ربطت بشكل غير مباشر بين استراتيجية تخفيض الحجم وإعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، وقد تعرضت دراسة (Cheng-Fei Tsaia, Yu-Fang Yenb, ٢٠١٨) لاستراتيجية تخفيض الحجم وعلاقتها بالرضا الوظيفي والابتكار والالتزام التنظيمي ، وقد أشارت الدراسة التي أجريت على ٢٧٧ مفردة تعمل في شركة بتروكيماويات مشتركة بين بريطانيا وتايوان إلى أن الشركات في ظل تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الابتكار من خلال تنمية القدرات الذاتية للموظفين على الوصول إلى أفكار ومنتجات جديدة ، وقد توصلت نتائج الدراسة بشكل غيرمباشر إلى وجود علاقة بين تخفيض الحجم وإعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، حيث أبرز تفسير نتائج الدراسة أن تحفيز الإدارة للقدرات الإبتكارية للعاملين ومساعدتهم على تحقيق الرضا و الإلتزام الوظيفي سوف يساهم في تحويل الموظفين إلى أصول فكرية غير ملموسة تستطيع القيام بمهام إثنائية وابتكارية بما يساهم في تحقيق تحسن كبير في الأداء الكلي للمنظمة .

وتتفق دراسة ( **Michelle Hammond, Christine Cross, Ciara** ) مع دراسة ( **Farrell, Dawn Eubanks, ٢٠١٩** ) ، **Cheng-Fei Tsaia** ، **Yu-Fang Yenb** ، **٢٠١٨** ) حول العلاقة المحتملة بين تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وإعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثالية أو سيئة بالنسبة للموظفين المتبقين في الشركة بعد تسريح العمالة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين في بيئة ما بعد تسريح العمالة يتعرضون للإرهاق الوظيفي ، بالإضافة إلى تأثير سلوكهم الإبتكاري ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اعتقاد خاطئ بأن بيئة تخفيض الحجم ليست مثالية للإبتكار الذاتي .

وتتفق دراسة ( **Katja Dlouhy, Anne Casper, ٢٠٢٠** ) مع دراسة ( **Michelle Hammond, Christine Cross, Ciara Farrell, Dawn Eubanks** ، **٢٠١٩** ) حول تأثير استراتيجية تخفيض الحجم على الإرهاق الوظيفي والإجهاد النفسي للعاملين المتبقين بعد عمليات التسريح ، بالإضافة إلى التأثير على الدافعية الإبتكارية ، كما تتفق دراسة ( **Katja Dlouhy, Anne Casper, ٢٠٢٠** ) مع دراستي ( **Michelle Hammond, Christine Cross, Ciara Farrell, Dawn Eubanks** ، **٢٠١٩** ) و ( **Cheng- Cross, Ciara Farrell, Dawn Eubanks** ، **٢٠١٨** ) حول وجود علاقة غير مباشرة بين تطبيق تخفيض الحجم والتوجه نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، وقد استنتج الباحث هذه العلاقة من خلال إبراز الدراسات المذكورة لأثر تخفيض الحجم على زيادة الجهود الإبتكارية واتساع نطاق الوظائف ذاتياً وزيادة أعباء العمل وتنمية الإثراء الوظيفي.

وتعتبر دراسة ( **Katja Dlouhy, Anne Casper, ٢٠٢٠** ) من الدراسات الشاملة التي ربطت بشكل غير مباشر بين استراتيجية تخفيض الحجم وإعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، حيث تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين شبكة كبيرة من المتغيرات ،

فقد تعرضت الدراسة لتحليل أثر تخفيض الحجم وتسريح العمالة على الموظفين الناجين من التسريح وعلى الضغوط التنظيمية والأمن الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة أثر عبء العمل في إطار تسريح العمالة على صحة العاملين ومدى اجتهادهم النفسى ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تخفيض الحجم يتطلب من العمالة المتبقية القيام بممارسات ذاتية تتضمن عبء عمل أكبر وجهود ابتكارية أعلى .

#### الفجوة البحثية والإضافة العلمية للباحث :

في إطار استعراض وتحليل الدراسات السابقة في مجال البحث ، وفي ضوء أهداف البحث والجوانب والأبعاد التي سيتناولها الباحث في دراسته ، يمكن تحديد الفجوة البحثية والإضافة العلمية للباحث على النحو التالي :

١- لقد استخلص الباحث من الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات والمؤشرات التي ساعدته في قياس استراتيجية تخفيض الحجم مثل متغيرات تخفيض حجم العمالة وتقليص هيكل النظام الإنتاجي وإلغاء بعض المنتجات و خطوط الإنتاج و دمج الإدارات والأقسام ، إلا أن هناك بعض الأبعاد الإضافية التي لم تتناولها الدراسات السابقة و التي سوف يعتمد عليها الباحث في قياس استراتيجية تخفيض الحجم ، مع تناول تأثيرها على إعادة برمجة الوظائف ذاتياً وتشمل هذه الأبعاد : تخفيض حجم الإستثمار في الآلات ومستلزمات الإنتاج ، تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد ، تطبيق استراتيجية التبسيط الإنتاجي ، تطبيق نظام التوظيف التعاقدى ، والتوسع في التوظيف من خلال مكاتب تأجير العمالة .

٢- سوف يتناول الباحث بعض الأبعاد والمتغيرات والمؤشرات الإضافية التي لم تتناولها الدراسات السابقة عند قياس توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً ، حيث استخلص الباحث من الدراسات السابقة بعض المتغيرات من أهمها : التوجه الذاتى نحو تراكم الخبرات الإجرائية ، التطوير الذاتى للمهارات الفنية في مجال التخصص ، التوجه الذاتى نحو الإثراء الوظيفي ، الدافعية الذاتية نحو التعلم المستمر ، التوسع في المهام والعلاقات الوظيفية ، التوجه الذاتى نحو الإبداع والابتكار الوظيفي ، والإستجابة للتغذية

العكسية للعملاء . وسوف يقوم الباحث بإضافة مؤشرات أخرى للقياس تشمل : التوجه الذاتي نحو التعلم التكنولوجي المستمر ، الدعم الوظيفي للزملاء ، الإجراءات الوقائية لمنع وقوع المشكلات أو الإضطرابات التنظيمية ، تقديم مبادرات جديدة لإحداث التغيير التنظيمي ، وابتكار أساليب جديدة لتخفيض دورة التصنيع .

٣- إن الدراسات السابقة المحدودة التي حاولت الربط بين استراتيجية تخفيض الحجم وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا لم تتناول العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر ، كما أن هذه الدراسات قد تعرضت لأثر تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على بعض المتغيرات الفرعية لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، ودون أن تتعرض لعلاقة التأثير بشكل متكامل ، وهو الأمر الذي سيتم معالجته وإضافته في البحث الحالي .

٤- سوف يقوم الباحث بتناول أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية لاستراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً ، كما أنه سيتم تطبيق الدراسة بشكل مقارنة على شركات متنوعة في قطاعات صناعية متباينة ذات تأثير مختلف على الإقتصاد القومي ، وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة في مجال البحث .

#### خامساً : فروض البحث ومتغيرات الدراسة ومؤشرات القياس :

في ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية وفي إطار نتائج الدراسات السابقة ، سوف يقوم الباحث بصياغة فروض البحث على النحو التالي :

**الفرض الأول :** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم في الشركات موضع الدراسة .

**الفرض الثاني :** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .

**الفرض الثالث :** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .

#### وينبثق من الفرض الثالث للبحث الفروض الفرعية التالية :

**الفرض الفرعي رقم (1) :** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتخفيض حجم العمالة على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .

الفرض الفرعي رقم (٢) : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقليص هيكل النظام الإنتاجي على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .

الفرض الفرعي رقم (٣) : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام التوظيف المؤقت على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .

الفرض الفرعي رقم (٤) : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوسع في عمليات الدمج الإداري على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .

وفي ضوء صياغة فروض البحث ، يمكن عرض متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها كما هو موضح بالجدول رقم (٧) على النحو التالي :

### جدول رقم (٧)

#### متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها

م	متغيرات الدراسة
	المتغير التابع الرئيسي ( توجهات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً )
	المتغير المستقل الرئيسي ( إستراتيجية تخفيض الحجم )
(١)	<p><u>المتغير الفرعي الأول : تخفيض حجم العمالة</u> ويُقاس من خلال : تخفيض حجم العمالة الإنتاجية ، تخفيض حجم العمالة المكتبية ، تخفيض حجم العمالة المهنية ، والإستغناء عن العمالة منخفضة الأداء بناء على تقارير تقييم الأداء الرسمية .</p>
(٢)	<p><u>المتغير الفرعي الثاني : تقليص هيكل النظام الإنتاجي ،</u> ويُقاس من خلال : تخفيض حجم الإستثمار في الآلات ومستلزمات الإنتاج ، تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد ، تطبيق إستراتيجية التبسيط الإنتاجي ، حذف بعض المنتجات أو إلغاء خطوط الإنتاج .</p>
	<p><u>المتغير الفرعي الثاني : التوجه الذاتي نحو تطوير هيكل العلاقات الوظيفية ،</u> ويُقاس من خلال : هيكل العلاقات الوظيفية مع الرؤساء ، هيكل العلاقات الوظيفية مع الزملاء ، هيكل العلاقات الوظيفية مع المرؤوسين ، الإستجابة للتغذية العكسية للعملاء .</p>

<p><u>المتغير الفرعى الثالث : التوجه الذاتى نحو مواجهة المعوقات الوظيفية ،</u> <u>ويقاس من خلال :</u> تيسير الإجراءات الوظيفية ، ضمان انسيابية العمل و الدعم الوظيفى للزملاء ، الإجراءات الوقائية لمنع وقوع المشكلات أو الإضطرابات التنظيمية ، الإمداد المعلوماتى الطوعى .</p>	<p><u>المتغير الفرعى الثالث : تطبيق نظام التوظيف المؤقت</u> <u>، ويقاس من خلال :</u> تطبيق نظام التوظيف التعاقدى ، التوسع فى نظام تأجير العمالة ، التوظيف من خلال مكاتب التشغيل المؤقت ، و تطبيق نظام التشغيل من الباطن والقائم على عدم إظهار عمليات التوظيف الرسمية .</p>	<p>(٣)</p>
<p><u>المتغير الفرعى الرابع : التوجه الذاتى نحو الإثراء الوظيفى ، ويقاس من خلال</u> <u>:</u> تقديم مبادرات جديدة لإحداث التغيير التنظيمى ، المشاركة فى إعداد الخطط الإبتكارية لزيادة الإنتاجية ، ابتكار أساليب جديدة لتخفيض دورة التصنيع ، أداء مهام ابتكارية إضافية إلى جانب المهام الأصلية .</p>	<p><u>المتغير الفرعى الرابع : التوسع فى عمليات الدمج</u> <u>الإدارى ، ويقاس من خلال :</u> دمج المستويات الإدارية بالمنظمة ، دمج الإدارات والأقسام ، التوسع فى عمليات دمج الوظائف ، ودمج المهام الوظيفية وتبسيط الإجراءات .</p>	<p>(٤)</p>

المصدر : من إعداد الباحث .

سادساً : منهجية البحث :

سوف يستعرض الباحث منهجية الدراسة من خلال العناصر والأبعاد التالية :

١- تحديد نوع ومصادر البيانات :

يمكن تحديد نوع ومصادر البيانات التي إعتد عليها الباحث على النحو التالى :

أ- البيانات الثانوية : إعتد الباحث على مصادر عديدة لجمع البيانات  
الثانوية اللازمة للدراسة ، من أهمها : الدليل الإحصائى (أبريل ٢٠٢٠) لاتجاه  
الصادرات والواردات المصرية والصادر عن قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمى  
بوزارة التجارة والصناعة فى مصر ، والتقارير السنوى لاتجاهات القدرة الإحصائية  
لجمهورية مصر العربية (يونيو ٢٠٢٠) والصادر أيضاً عن وزارة التجارة والصناعة ،  
و تقارير مركز معلومات قطاع الأعمال العام فى مصر عن مؤشرات الأداء  
للشركات التابعة للشركات القابضة لصناعات الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين  
الصادرة فى ديسمبر عام ٢٠١٩ ، بالإضافة إلى الإحصائيات الصادرة عن مركز  
معلومات قطاع الأعمال العام خلال شهرى يناير وفبراير من عام ٢٠٢٠ .



ب- **البيانات الأولية** : إعتد الباحث على الملاحظة والإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة ، وقد تم جمع بيانات الإستقصاء الموجه لمفردات عينة البحث بأسلوبى المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني ، حيث تم سؤال مفردات البحث عن آرائهم حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، وحول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، مع التعرف على آرائهم حول تأثير أبعاد استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً فى الشركات موضع الدراسة .

## ٢-تحديد مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء الإدارة العليا ، ومديرى إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية ، والعاملين بالشركات التابعة للشركات القابضة بثلاث قطاعات صناعية فى جمهورية مصر العربية وهى قطاع صناعة الغزل والنسيج والملابس ، وقطاع الصناعات الكيماوية ، وقطاع الصناعات المعدنية ، وقد تم تطبيق الدراسة على ١٢ شركة بواقع ٤ شركات من كل قطاع ، وقد بلغ عدد أعضاء الإدارة العليا بالشركات موضع الدراسة ٤٣ مفردة ، واعتمد الباحث بالنسبة لهذه الفئة على أسلوب الحصر الشامل ، أما مديرى الإدارات فبلغ عددهم ٤٨ مفردة واعتمد الباحث بالنسبة لهذه الفئة على أسلوب الحصر الشامل أيضاً ، أما بالنسبة للعاملين بالشركات موضع الدراسة فبلغ عددهم ٢٧٣٤٠ مفردة ، وقد اعتمد الباحث بشأن هذه الفئة على عينة احتمالية طبقية تم تحديد حجمها بالإعتماد على جداول تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ ٥٪ ، حيث تبين أن حجم العينة يقع بين رقمى ٣٧٧ و ٣٨١ مفردة ، ولاعتبارات تمثيل العينة لمجتمع البحث تم أخذ عينة حجمها ٣٨١ مفردة .

وفى ضوء ما سبق يمكن للباحث توزيع مفردات عينة العاملين بالشركات موضع الدراسة كما هو موضح من الجدول رقم (٨) على النحو التالى :

جدول رقم (٨)

توزيع مفردات عينة العاملين بالشركات موضع الدراسة

توزيع عينة العاملين على الشركات	النسبة المئوية	عدد مفردات العاملين	بيان الشركات
٤١	٪١٠,٧٩	٢٩٤٩	(١) شركة الدلتا للغزل والنسيج .
٣٧	٪٩,٧٧	٢٦٧٠	(٢) شركة النصر للغزل والنسيج .
٣١	٪٨,٢٣	٢٢٤٩	(٣) شركة الدقهلية للغزل والنسيج .
٢٦	٪٦,٧٤	١٨٤٢	(٤) شركة مصر للحرير الصناعي والبوليستر .
٩	٪٢,٤٢	٦٦١	(٥) شركة مصر لصناعة الكيماويات .
٢٤	٪٦,٣٥	١٧٣٦	(٦) شركة الصناعات الكيماوية المصرية (كيما).
٣٦	٪٩,٥٥	٢٦١٢	(٧) شركة الدلتا للصناعات الكيماوية .
١٢	٪٣,١٠	٨٤٨	(٨) الشركة العامة لصناعة الورق (راكتا) .
٢١	٪٥,٥٩	١٥٣١	(٩) الشركة المصرية للإنشاءات المعدنية .
١٠٥	٪٢٧,٤٤	٧٥٠٢	(١٠) شركة الحديد والصلب المصرية .
٢٤	٪٦,١٩	١٦٩٢	(١١) شركة النصر للتعددين .
١٥	٪٣,٨٣	١٠٤٨	(١٢) الشركة المصرية للسبائك الحديدية
٣٨١	٪١٠٠	٢٧٣٤٠	الإجمالى

المصدر : من إعداد الباحث .

وفى إطار تحديد مجتمع وعينة البحث يمكن تحديد عدد ونسبة الإستجابات الصحيحة لفئات مجتمع البحث كما هو موضح من الجدول رقم (٩) على النحو التالى :

### جدول رقم (٩)

#### عدد ونسبة الإستجابات الصحيحة لفئات مجتمع البحث

بيان	العدد الموزع للإستقصاء	عدد الإستجابات الصحيحة	نسبة الإستجابات الصحيحة
الفئة الأولى : أعضاء الإدارة العليا .	٤٣	٢٩	%٦٧,٤٤
الفئة الثانية : مديري الإدارات . (الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الموارد البشرية )	٤٨	٣٣	%٦٨,٧٥
الفئة الثالثة : العاملين .	٣٨١	٢٩٨	%٧٨,٢٢

المصدر : من إعداد الباحث .

#### ٣- طرق وأساليب جمع البيانات :

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم تصميمها لجمع البيانات الأولية من فئات مجتمع البحث (أعضاء الإدارة العليا ، مديري الإدارات ، والعاملين ) ، وقد تم اختبار القائمة قبل تعميمها على عينة الدراسة ، كما تم تجربة الاستقصاء على عينة ميسرة حجمها ٤٢ مفردة من فئات مجتمع البحث ، وفي ضوء الاختبار والتجريب تم إجراء تعديلات شكلية محدودة في القائمة ، كما تم إجراء تعديلات جوهرية بإضافة وحذف بعض العبارات ، مع إضافة متغيرات وأبعاد أخرى للقائمة لتصبح أكثر شمولاً وتغطية لموضوع البحث .

#### ٤- أساليب التحليل الإحصائي :

إستخدم الباحث اختبار كروسكال والس Kruskal- Wallis لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ، وحول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، ويعتبر هذا الإختبار أحد الأساليب الإحصائية اللامعلمية التي تستخدم لتحديد معنوية الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين ، كما اعتمد الباحث على تحليل الإنحدار المتعدد

لتحديد أثر أبعاد استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، وبالإضافة لذلك إستخدم الباحث تحليل الإنحدار المتدرج Stepwise لتحديد أكثر أبعاد استراتيجية تخفيض الحجم تأثيراً على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً فى الشركات موضع الدراسة ، وقد إعتد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) عند استخدام الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات الميدانية واختبار صحة فروض البحث .

#### سابعاً : حدود البحث :

تم إجراء البحث فى إطار مجموعة من الحدود على النحو التالى :

١- نظراً لتنوع القطاعات الصناعية فى جمهورية مصر العربية ، فقد قام الباحث بإجراء الدراسة على ثلاث قطاعات صناعية فقط وهى قطاع صناعة الغزل والنسيج والملابس ، وقطاع الصناعات الكيماوية ، وقطاع الصناعات المعدنية ، وقد قام الباحث بمراعاة أن تكون القطاعات موضع الدراسة متباينة من حيث قيمة الإنتاج وقيمة الصادرات والإيرادات وقوة التأثير على الإقتصاد القومى .

٢- يبلغ إجمالى عدد الشركات العاملة فى القطاعات الصناعية موضع الدراسة ٦٤ شركة ، بواقع ٣٢ شركة فى قطاع صناعة الغزل والنسيج والملابس ، و١٧ شركة فى قطاع الصناعات الكيماوية ، و١٥ شركة فى قطاع الصناعات المعدنية ، وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة الميدانية على ١٢ شركة فقط أى بنسبة ١٨,٧٥ % .

٣- سوف يقتصر الباحث عند تحليل بعض المؤشرات التى تعكس تطور أداء القطاعات الصناعية موضع الدراسة على الفترة الزمنية من ٢٠١٧/٦/٣٠ إلى ٢٠١٩/٦/٣٠ ، أما بالنسبة للبيانات التى تعكس تطور إيرادات النشاط الجارى والصادرات وصافى الربح وتوجه القطاعات الصناعية نحو تطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة فسوف يركز الباحث على تحليل سلسلة زمنية للفترة من

٢٠١٤/٢٠١٥ إلى ٢٠١٨/٢٠١٩ ، ويرى الباحث أن هذه الفترة مناسبة لتحقيق أهداف البحث .

ثامناً : الدراسة الميدانية :

قام الباحث باختبار صحة الفروض والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية وفقاً للإجراءات التالية: ١- استخدم الباحث اختبار كروسكال والس Kruskal- Wallis لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الأول للبحث ، والذي ينص على: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم في الشركات موضع الدراسة. وفيما يلي يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج اختبار كروسكال والس في هذا الشأن :

جدول رقم (١٠)

الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم في الشركات موضع الدراسة وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	ن <sup>٢</sup> المحسوبة من كروسكال والس	متوسط ترتيب العينة			فئات مجتمع البحث أبعاد تخفيض الحجم
			العاملون	مديرو الإدارات	أعضاء الإدارة العليا	
غير معنوي	٠,١٤٧	٣,٢٦٤	٢,٦٩٣	٢,٦١٤	٢,٥٣٣	-التوجه نحو تخفيض حجم العمالة الإنتاجية .
غير معنوي	٠,١٢٤	٣,١٨٠	٢,٤٥٩	٢,٥٦٧	٢,٦٨١	-التوجه نحو تخفيض حجم العمالة المكتبية .
غير معنوي	٠,١٢٤	٣,١٨٠	٢,٤٥٩	٢,٥٦٧	٢,٦٨١	-التوجه نحو تخفيض حجم العمالة المهنية.
غير معنوي	٠,١٢٤	٣,١٨٠	٢,٤٥٩	٢,٥٦٧	٢,٦٨١	-الإستغناء عن العمالة منخفضة الأداء بناء على تقارير الأداء الرسمية .
معنوي	٠,٠٣٦	٦,١٤٧	٣,٨٨٤	٢,٩١٢	٢,٤٣٥	-تخفيض حجم الإستثمار في الآلات ومستلزمات الإنتاج .
معنوي	٠,٠٤٧	٧,٢١٤	٣,٨٠٧	٢,٦٥٧	٢,٧٦٨	-تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد .
غير معنوي	٠,١٣٩	٤,٠١٦	٢,٧١٨	٢,٧٥٣	٢,٨٠٣	-تطبيق استراتيجية التبسيط الإنتاجي .
غير معنوي	٠,١٤٥	٤,٦١١	٢,٥٦٩	٢,٥٨٧	٢,٦١١	-حذف بعض المنتجات أو خطوط الإنتاج .
معنوي	٠,٠٤٩	٦,٤٢٨	٣,٦١٢	٢,٥٣٣	٢,١٨٧	-التوسع في نظام تأجير العمالة .
غير معنوي	٠,١٦٣	٤,٥٨٢	٢,٧٣١	٢,٦١٧	٢,٥٤٣	-تطبيق نظام التوظيف التعاقدى .
غير معنوي	٠,١٥٨	٤,٦٠٧	٢,٧٥٨	٢,٦٤٥	٢,٥٨٧	-التوظيف من خلال مكاتب التشغيل المؤقت .
معنوي	٠,٠٦٨	٧,١٣٦	٣,٦٢٧	٢,٥٣٨	٢,٤١٦	-تطبيق نظام التشغيل من الباطن .
غير معنوي	٠,١٥٢	٤,٢٧٤	٢,٦٥٨	٢,٥٨٦	٢,٥١١	-دمج المستويات الإدارية بالشركة.
غير معنوي	٠,١٤٦	٣,٩٧٨	٢,٧٢١	٢,٥٤٣	٢,٤٢٩	-دمج الإدارات والأقسام داخل الشركة .
غير معنوي	٠,١٤١	٣,٤٢٧	٢,٥٣٢	٢,٥١١	٢,٥٤٧	-دمج الوظائف داخل الشركة .
معنوي	٠,٠٥٩	٦,٤٧٣	٣,٨٤١	٢,٦١١	٢,٥٠٤	-دمج المهام الوظيفية وتبسيط الإجراءات.

المصدر : من إعداد الباحث .

**ومن الجدول رقم (١٠) يستخلص الباحث ما يلى :**

- ١- تشير نتائج اختبار كروسكال والس إلى أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تخفيض حجم العمالة ، حيث كانت الفروق بالنسبة لجميع أبعاد هذا المتغير فروق غير جوهرية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .
- ٢- تتفاوت آراء فئات مجتمع البحث حول متغير تقليص هيكل النظام الإنتاجى ، حيث كانت الفروق بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديرى الإدارات والعاملين معنوية بالنسبة لمتغيرى تخفيض حجم الإستثمار فى الآلات ومستلزمات الإنتاج ، و تطبيق نظام الإنتاج فى الوقت المحدد ، أما بالنسبة لمتغيرى تطبيق استراتيجية التبسيط الإنتاجى و حذف بعض المنتجات أو خطوط الإنتاج فكانت الفروق غير معنوية .
- ٣- توجد فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول بعدين من أبعاد تطبيق نظام التوظيف المؤقت ، حيث كانت هناك فروق جوهرية بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديرى الإدارات والعاملين حول التوسع فى نظام تأجير العمالة وتطبيق نظام التشغيل من الباطن . وقد كانت الفروق غير معنوية بين آراء فئات البحث حول متغيرى تطبيق التوظيف التعاقدى و التوظيف من خلال مكاتب التشغيل المؤقت .
- ٤- إن هناك فروق غير معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول جميع أبعاد التوسع فى عمليات الدمج الإدارى باستثناء البعد الخاص بدمج المهام الوظيفية وتبسيط الإجراءات ، حيث كانت الفروق بين آراء فئات البحث حول هذا البعد جوهرية .
- ٥- وبنظرة شمولية لتحليل نتائج اختبار كروسكال والس بشأن الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم فى الشركات موضع الدراسة يستخلص الباحث أنه يوجد اتفاق كبير بين آراء فئات مجتمع البحث حول متغيرى تخفيض حجم العمالة و التوسع فى عمليات الدمج

الإدارى ، أما بالنسبة لمتغيرى تقليص هيكل النظام الإنتاجى و تطبيق نظام التوظيف المؤقت فكانت درجة الإتفاق بين آراء فئات مجتمع البحث متوسطة .

٦- توجد فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٣١,٢٥% فقط من أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم فى الشركات موضع الدراسة ، وهذه الأبعاد شملت : تخفيض حجم الإستثمار فى الآلات ومستلزمات الإنتاج ، تطبيق نظام الإنتاج فى الوقت المحدد ، التوسع فى نظام تأجير العمالة ، تطبيق نظام التشغيل من الباطن ، و دمج المهام الوظيفية وتبسيط الإجراءات ، وقد أشارت نتائج اختبار كروسكال والس إلى أن هناك فروق غير المعنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٦٨,٧٥% من أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم .

#### وفى ضوء التحليل السابق يمكن للباحث القول بإثبات عدم صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئى ، والذي ينص على :

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم فى الشركات موضع الدراسة .

٢- قام الباحث بإستخدام إختبار كروسكال والس Kruskal- Wallis لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، وذلك لإختبار مدى صحة الفرض الثانى للبحث ، والذي ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً فى الشركات موضع الدراسة . وفيما يلى يوضح الجدول رقم (١١) نتائج إختبار كروسكال والس فى هذا الشأن :



جدول رقم (١١)

الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	ن <sup>٢</sup> المحسوبة من كروسكال والس	متوسط ترتيب العينة			فئات مجتمع البحث توجهات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً
			العمالون	مديرو الإدارات	أعضاء الإدارة العليا	
معنوي	٠,٠٥٩	٥,٤٩٦	٣,٦٦٢	٢,٩٠٧	٢,٥١٦	التوجه الذاتي نحو تحديث المعارف الوظيفية.
معنوي	٠,٠٤١	٤,٧٧٨	٣,٦٠٨	٢,٦٥١	٢,٥٢٢	التطوير الذاتي للمهارات الفنية .
معنوي	٠,٠٥٨	٤,٦٢١	٣,٨٧٣	٢,٧١٢	٢,٥١٤	التوجه الذاتي نحو التعلم التكنولوجي المستمر
غير معنوي	٠,١٣٩	٣,٢١٧	٢,٧٢٥	٢,٦٨٨	٢,٦٠٩	التوجه الذاتي نحو تراكم الخبرات الإجرائية .
غير معنوي	٠,١٤٢	٣,٤٩٨	٢,٨١١	٢,٧٩٩	٢,٧٥٢	هيكل العلاقات الوظيفية مع الرؤساء .
معنوي	٠,٠٧٩	٥,٦٥٧	٣,٨٥٤	٢,٧٨١	٢,٥٥٩	هيكل العلاقات الوظيفية مع الزملاء .
معنوي	٠,٠٧٤	٦,٣٣٥	٣,٧٩٢	٢,٧٨٤	٢,٥١١	هيكل العلاقات الوظيفية مع المرؤوسين .
غير معنوي	٠,١٦٨	٣,٤٧٢	٢,٩١٢	٢,٨٩٣	٢,٨٥٢	الإستجابة للتغذية العكسية للمعلماء .
معنوي	٠,٠٧١	٦,٢٣٩	٣,٨٦١	٢,٩٥٨	٢,٥٧١	تيسير الإجراءات الوظيفية داخل المنظمة .
معنوي	٠,٠٦٩	٥,٩٦٧	٣,٦٨١	٢,٧٩٤	٢,٥٦٦	ضمان انسيابية العمل والدعم الوظيفي للزملاء
معنوي	٠,٠٧٢	٦,٦٥٨	٣,٧٤١	٢,٨٧٣	٢,٥٧٢	الإجراءات الوقائية لمنع وقوع المشكلات أو الإضطرابات التنظيمية .
غير معنوي	٠,١٥٩	٣,٢٤٩	٢,٧١٥	٢,٦٢٧	٢,٥٠٨	الإمداد المعلوماتي الطوعي .
معنوي	٠,٠٦٦	٦,٠٢٥	٣,٧٨٦	٢,٩٤١	٢,٥٠٤	تقديم مبادرات جديدة لإحداث التغيير التنظيمي
معنوي	٠,٠٨١	٦,٥٤٧	٣,٨٤٢	٢,٨٠٧	٢,٥٩٤	المشاركة في إعداد الخطط الابتكارية .
معنوي	٠,٠٧٩	٦,٨٨٤	٣,٨١٦	٢,٩١٣	٢,٥٧٨	ابتكار أساليب جديدة لتخفيض دورة التصنيع
معنوي	٠,٠٧٨	٧,٠٢٥	٣,٨٠٢	٢,٨١٤	٢,٥٨٣	أداء مهام ابتكارية إضافية إلى جانب المهام الأصلية .

المصدر : من إعداد الباحث .

**ومن الجدول رقم (١١) يستخلص الباحث ما يلي :**

- ١- توجد فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول التوجهات الذاتية المتعلقة بتنمية هيكل القدرات الوظيفية باستثناء البعد الخاص بالتوجه الذاتي نحو تراكم الخبرات الإجرائية ، حيث كانت الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول هذا البعد غير معنوية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .
- ٢- لا يوجد نمط ثابت لآراء فئات مجتمع البحث حول التوجهات الذاتية المتعلقة بتطوير هيكل العلاقات الوظيفية ، حيث كانت الفروق معنوية بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين بالنسبة لمتغيري هيكل العلاقات الوظيفية مع الزملاء و المرؤوسين ، أما بالنسبة لمتغيري هيكل العلاقات الوظيفية مع الرؤساء و الإستجابة للتغذية العكسية للعمالء فكانت الفروق غير معنوية .
- ٣- تشير نتائج اختبار كروسكال والس إلى وجود فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول التوجهات الذاتية المتعلقة بمواجهة المعوقات الوظيفية باستثناء البعد الخاص بالإمداد المعلوماتي الطوعي ، حيث كانت الفروق بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين غير معنوية بالنسبة لهذا البعد .
- ٤- إن آراء فئات مجتمع البحث تشير إلى وجود فروق معنوية حول جميع التوجهات الذاتية المتعلقة بالإثراء الوظيفي ، حيث كان هناك اختلافات جوهرية بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين حول تقديم مبادرات جديدة للتغيير التنظيمي و المشاركة في إعداد الخطط الابتكارية وابتكار أساليب جديدة لتخفيض دورة التصنيع ، و أداء مهام ابتكارية إضافية إلى جانب المهام الأصلية .
- ٥- توجد درجة اتفاق كبيرة بين آراء فئات مجتمع البحث حول التوجهات الذاتية المتعلقة بتنمية هيكل القدرات الوظيفية و التوجهات الذاتية المتعلقة بمواجهة المعوقات الوظيفية ، وكذلك التوجهات الذاتية المتعلقة بالإثراء الوظيفي ، وقد كانت هناك درجة اتفاق متوسطة بين آراء فئات مجتمع البحث حول التوجهات الذاتية المتعلقة بتطوير هيكل العلاقات الوظيفية .

٦- توجد فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٧٥٪ من توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة ، بينما أشارت نتائج اختبار كروسكال والس إلى وجود فروق غير معنوية بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين في الشركات موضع الدراسة حول أربعة توجهات ذاتية فقط تمثل نسبة ٢٥٪ من التوجهات الخاضعة للدراسة ، وتشمل : التوجه الذاتي نحو تراكم الخبرات الإجرائية ، هيكل العلاقات الوظيفية مع الرؤساء ، الإستجابة للتغذية العكسية للعملاء ، و الإمداد المعلوماتي الطوعي .

#### وفي ضوء التحليل السابق يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الثاني للبحث بشكل جزئي ، والذي ينص على :

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .  
٣- قام الباحث باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل الإنحدار المتدرج لتحديد أثر أبعاد إستراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الثالث وفروضه الفرعية كما يتضح على النحو التالي :

#### أ- اختبار مدى صحة الفرض الفرعي رقم (١) للفرض الثالث :

لاختبار مدى صحة الفرض الفرعي رقم (١) للفرض الثالث قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تخفيض حجم العمالة وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً كما هو موضح من الجدول رقم (١٢) على النحو التالي :

جدول رقم (١٢)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تخفيض حجم العمالة  
وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٦,٤٨٢	٠,٢٦٩	التوجه نحو تخفيض حجم العمالة الإنتاجية .
٠,٠٠٠	٥,٩٢١	٠,٢٨٧	التوجه نحو تخفيض حجم العمالة المكتبية .
٠,٠٠٠	٥,٤٦٣	٠,٢٩٧	التوجه نحو تخفيض حجم العمالة المهنية.
٠,٠٠٠	٦,٤١٨	٠,٢٧٨	الإستغناء عن العمالة منخفضة الأداء بناء على تقارير الأداء الرسمية .
٠,١٢٤			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
١١٣,٤٥٧			F
٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ )			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوي موجب لأبعاد تخفيض حجم العمالة على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا في الشركات موضع الدراسة ، ويشير الجدول السابق إلى أن قيم Beta كانت موجبة لجميع أبعاد تخفيض حجم العمالة ، كما أن قيمة F كانت موجبة ودالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما يشير معامل التحديد المعدل (  $Adj. R^2$  ) إلى أن أبعاد تخفيض حجم العمالة تفسر ١٢,٤٪ من التغير في توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا .

وفي ضوء التحليل السابق ، يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الفرعي رقم (١) للفرض الثالث ، والذي ينص على : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتخفيض حجم العمالة على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .

ب- إختبار مدى صحة الفرض الفرعي رقم (٢) للفرض الثالث :

لاختبار مدى صحة الفرض الفرعي رقم (٢) للفرض الثالث قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تقليص هيكل النظام الإنتاجي وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً كما هو موضح من الجدول رقم (١٣) على النحو التالي:

### جدول رقم (١٣)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تقليص هيكل النظام الإنتاجي  
وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٥,٦٢٩	٠,٢٧٦	تخفيض حجم الإستثمار في الآلات ومستلزمات الإنتاج .
٠,٠٠٠	٦,٤١١	٠,٢٧٤	تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد .
٠,٠٠٠	٥,٧٢٤	٠,٢٨٥	تطبيق استراتيجية التبسيط الإنتاجي .
٠,٠٠٠	٥,٢٢٧	٠,٢٨٨	حذف بعض المنتجات أو خطوط الإنتاج .
٠,١١٧			معامل التحديد المعدل Adj. R <sup>2</sup>
١٠٨,٣٦٦			F
٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ )			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوى موجب لأبعاد تقليص هيكل النظام الإنتاجى على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا فى الشركات موضع الدراسة ، ويشير الجدول إلى أن قيم Beta كانت موجبة لجميع أبعاد تقليص هيكل النظام الإنتاجى ، كما أن قيمة F كانت موجبة ودالة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adj.) إلى أن أبعاد تقليص هيكل النظام الإنتاجى تفسر ١١,٧% من التغير فى توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا فى الشركات العاملة بالقطاعات الصناعية موضع الدراسة ، كما يستخلص الباحث أيضاً من معامل التحديد المعدل أن أبعاد تخفيض حجم العمالة كانت أكثر تأثيراً من أبعاد تقليص هيكل النظام الإنتاجى على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً .

وفى ضوء التحليل السابق ، يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الفرعى رقم (٢) للفرض الثالث ، والذي ينص على : يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لتقليص هيكل النظام الإنتاجى على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً فى الشركات موضع الدراسة .

#### ج- إختبار مدى صحة الفرض الفرعى رقم (٣) للفرض الثالث :

لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى رقم (٣) للفرض الثالث قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تطبيق نظام التوظيف المؤقت وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا كما هو موضح من الجدول رقم (١٤) على النحو التالى:

جدول رقم (١٤)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تطبيق نظام التوظيف المؤقت  
وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٥,١١٧	٠,٢٩١	التوسع في نظام تأجير العمالة .
٠,٠٠٠	٦,٣٨٤	٠,٢٨٣	تطبيق نظام التوظيف التعاقدى .
٠,٠٠٠	٦,٢١٩	٠,٢٧٥	التوظيف من خلال مكاتب التشغيل المؤقت .
٠,٠٠٠	٥,٨٦٠	٠,٢٦٩	تطبيق نظام التشغيل من الباطن .
٠,٠٧٢			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
١٠٢,٧٩٤			F
٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ )			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوي موجب لأبعاد تطبيق نظام التوظيف المؤقت على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا في الشركات موضع الدراسة ، ويشير الجدول إلى أن قيم Beta كانت موجبة لجميع أبعاد تطبيق نظام التوظيف المؤقت ، كما أن قيمة F كانت موجبة ودالة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما يشير معامل التحديد المعدل (  $Adj. R^2$  ) إلى أن أبعاد تطبيق نظام التوظيف المؤقت تفسر ٧,٢٪ من التغير في توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتيا في الشركات العاملة بالقطاعات الصناعية موضع الدراسة ، كما يستخلص الباحث أيضاً من معامل التحديد المعدل أن أبعاد تطبيق نظام التوظيف المؤقت كانت أقل تأثيراً من أبعاد تخفيض الحجم و أبعاد تقليص هيكل النظام الإنتاجي على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً .

وفي ضوء التحليل السابق ، يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الفرعى رقم (٣) للفرض الثالث ، والذي ينص على : يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام التوظيف المؤقت على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً فى الشركات موضع الدراسة .

د- إختبار مدى صحة الفرض الفرعى رقم (٤) للفرض الثالث :

لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى رقم (٤) للفرض الثالث قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد التوسع فى عمليات الدمج الإدارى وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً كما هو موضح من الجدول رقم (١٥) على النحو التالى :

#### جدول رقم (١٥)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد التوسع فى عمليات الدمج الإدارى وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٦,٢١٦	٠,٢٨٥	التوسع فى دمج المستويات الإدارية بالشركة .
٠,٠٠٠	٥,٧١٢	٠,٢٩٤	التوسع فى دمج الإدارات والأقسام بالشركة .
٠,٠٠٠	٥,٨٤٤	٠,٢٨٠	التوسع فى عمليات دمج الوظائف بالشركة .
٠,٠٠٠	٥,٣٧٤	٠,٢٧٦	التوسع فى دمج المهام الوظيفية وتبسيط الإجراءات .
٠,٠٩٤			معامل التحديد المعدل Adj. R <sup>2</sup>
١٠٦,٨٨٣			F
٠,٠٠٠ ( دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ )			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .



ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوي موجب لأبعاد التوسع في عمليات الدمج الإداري على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة ، ويشير الجدول إلى أن قيم Beta كانت موجبة لجميع أبعاد التوسع في عمليات الدمج الإداري ، كما أن قيمة F كانت موجبة ودالة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adj.) إلى أن أبعاد التوسع في عمليات الدمج الإداري تفسر ٩,٤٪ من التغير في توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات بالقطاعات الصناعية موضع الدراسة ، كما يستخلص الباحث أيضاً من معامل التحديد المعدل أن أبعاد التوسع في عمليات الدمج الإداري كانت أعلى تأثيراً من أبعاد تطبيق نظام التوظيف المؤقت على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، إلا أنها كانت أقل تأثيراً من أبعاد تخفيض حجم العمالة و أبعاد تقليص هيكل النظام الإنتاجي .

وفي ضوء التحليل السابق ، يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الفرعي

رقم (٤) للفرض الثالث ، والذي ينص على : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوسع في عمليات الدمج الإداري على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .

وقد استخدم الباحث تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لتحديد أكثر متغيرات استراتيجية تخفيض الحجم تأثيراً على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة كما هو موضح من الجدول رقم (١٦) على النحو التالي :

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الإنحدار المتدرج Stepwise لتأثير متغيرات استراتيجيية تخفيض الحجم

على توجهات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً

R <sup>٢</sup>	تقديرات المربعات الصغرى			التقديرات والمعاملات متغيرات تخفيض الحجم
	Sig T	T	B	
%١٢,٤٤٨	٠,٠٠٠	٧,٤٢١	٠,٣٧٨	تخفيض حجم العمالة.
%٢٤,١٧٧	٠,٠٠٠	٦,٤٨٣	٠,٣٦٤	تقليص هيكل النظام الإنتاجي .
%٣٣,٦١٣	٠,٠٠٠	٥,٥٣٨	٠,٣٥٩	التوسع فى عمليات الدمج الإدارى .
١٤٩,٢١٧				F
٠,٠٠٠				Sig F

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن نموذج تحليل الإنحدار المتدرج Stepwise قد أظهر أكثر ثلاث متغيرات لاستراتيجية تخفيض الحجم تأثيراً على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، وقد جاء متغير تخفيض حجم العمالة في المرتبة الأولى من حيث التأثير على توجهات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، ويفسر تخفيض حجم العمالة التغير في توجهات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بنسبة ١٢,٤٤٨٪ ، وقد جاء متغير تقليص هيكل النظام الإنتاجي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير ، حيث يفسر تقليص هيكل النظام الإنتاجي التغير في توجهات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بنسبة ١١,٧٢٩٪ ، ويأتي متغير التوسع في عمليات الدمج الإداري في الترتيب الثالث من حيث درجة التأثير ، حيث يؤثر هذا المتغير على توجهات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بنسبة ٩,٤٣٦٪ ، وبشكل عام تفسر متغيرات استراتيجية تخفيض الحجم التغير في توجهات إعادة برمجة الوظائف ذاتياً بالشركات موضع الدراسة بنسبة ٣٣,٦١٣٪ .

**وفي ضوء إثبات جميع الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيسي الثالث ، يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة .**

**مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :**

في إطار التحليلات الإحصائية وفي ضوء اختبارمدى صحة الفروض التي قام عليها البحث ، يمكن مناقشة نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي :

١- اثبتت نتائج اختبار كروسكال والس وجود فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٣١,٢٥٪ من أبعاد استراتيجية تخفيض الحجم ، وهو ما أدى إلى إثبات عدم صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئي .

- ٢- كما اثبتت نتائج اختبار كروسكال والس وجود فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ٧٥٪ من توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، وهو ما أدى إلى إثبات صحة الفرض الثاني للبحث بشكل جزئي .
- ٣- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد تطبيق إستراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة ، مما أدى إلى إثبات صحة الفرض الثالث للبحث بصورة متكاملة ، وقد أشارت نتائج الدراسة الإستطلاعية في بداية البحث إلى وجود إتفاق بين ٨٥,٧١٪ من مفردات عينة هذه الدراسة على أن إستراتيجية تخفيض الحجم تساهم في التوسع في إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً للحفاظ على الوظيفة الحالية ، وهو الأمر الذي يعكس وجود اتفاق كبير بين نتائج الدراسة الإستطلاعية والنتائج التي تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الميدانية .
- ٤- أبرزت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وجود اختلاف في درجة تأثير كل متغير من متغيرات إستراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة ، حيث أشارت نتائج تحليل الإنحدار إلى أن متغير تخفيض حجم العمالة كان المتغير الأكثر تأثيراً وبنسبة ١٢,٤٪ ، يليه متغير تقليص هيكل النظام الإنتاجي وبنسبة تأثير ١١,٧٪ ، ثم متغير التوسع في عمليات الدمج الإداري وبنسبة تأثير ٩,٤٪ .
- ٥- تتفق النتائج المستخلصة من تحليل الإنحدار المتعدد مع النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الإنحدار المتدرج Stepwise ، حيث أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود اتفاق بين الأسلوبين حول أهم متغيرات إستراتيجية تخفيض الحجم من حيث قوة تأثيرها على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، وهذه المتغيرات هي : تخفيض حجم العمالة ، تقليص هيكل النظام الإنتاجي ، والتوسع في عمليات الدمج الإداري على الترتيب .
- ٦- يوجد إتساق في النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية ، حيث أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى تقارب النتائج الكمية عند

استخدام أساليب إحصائية متباينة ، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد تخفيض الحجم ذات الأهمية النسبية الأعلى تفسر ٣٣,٥٠٠٪ من التغير في توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، أما نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise فقد أشارت إلى أن هذه الأبعاد تفسر ٣٣,٦١٣٪ من التغير في توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً .

#### تاسعاً : النتائج والتوصيات :

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية ، يمكن تحديد النتائج العامة للبحث والتوصيات المقترحة علي النحو التالي :

#### النتائج العامة للبحث :

١- تم إثبات عدم صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئي ، بينما تم إثبات صحة الفرض الثاني بشكل جزئي ، أما الفرض الثالث فقد تم اثبات صحته بشكل متكامل ، حيث تم اثبات وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات التابعة بالقطاعات الصناعية موضع الدراسة .

٢- إن هناك توجه عام لدى قطاعات صناعة الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين لتطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة ، وقد كان قطاع الصناعات الكيماوية هو أكثر القطاعات تطبيقاً لهذه الإستراتيجية من بين القطاعات موضع الدراسة .

٣- توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تزايد مستمر في رأس المال بالنسبة لجميع القطاعات الصناعية موضع الدراسة ، كما تم التوصل إلى أنه لا يوجد نمط ثابت لحجم الاستثمارات المالية في هذه القطاعات وذلك خلال الفترة الخاضعة للدراسة .

٤- تشير نتائج الدراسة إلى أن قطاع التعدين هو أعلى القطاعات الصناعية من حيث متوسط إيرادات النشاط الجاري وقيمة الصادرات ، كما تشير نتائج الدراسة

إلى أن قطاع الصناعات الكيماوية قد حقق أرباح متزايدة خلال الفترة الخاضعة للدراسة ، بينما حقق قطاع العزل والنسيج خسائر متتالية خلال هذه الفترة .

٥- إن هناك العديد من جوانب القصور المتعلقة بممارسات الموارد البشرية المتعلقة بإعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات موضع الدراسة ، ومن أبرز جوانب القصور ما يلي : وجود قصور في التوجه الذاتي لدى العاملين بشأن تنمية معلوماتهم الوظيفية ، عدم توافر قدر مناسب من الإستقلالية لدى العاملين ، وعدم اتباع المرونة الوظيفية في إدارة العنصر البشري ، والقصور في التوجه الذاتي لدى العاملين بشأن القيام بمهام إضافية و ابتكارية إلى جانب مهام العمل الأصلية .

٦- إن هناك العديد من الإنعكاسات والتأثيرات الإيجابية لإعادة برمجة الوظائف ذاتياً ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى الجوانب الإيجابية التالية : بناء هوية عمل متكاملة ، تزايد درجة الإلتزام التنظيمي ، الدخول في تجارب مهنية جديدة تساهم في اكتساب خبرات ومهارات متنوعة ، اكتساب علاقات جديدة داعمة مما يؤدي إلى توافر بنية نفسية سليمة للعاملين ، تحقيق الإنغماس الوظيفي والتعمق في أداء المهام الوظيفية ، إدارة الضغوط التنظيمية والحد من أثارها السلبية ، تقليل معدلات الإرهاق الجسدي والنفسى للعاملين ، وتحسين مستوى المواطنة التنظيمية .

٧- توصلت نتائج الدراسة إلى أن التوسع في إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً في ظل تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم سوف يساعد العاملين على الإحتفاظ بوظائفهم الحالية وعدم فقدانها نظراً للتنوع والانتساع الذاتي للمهام والعلاقات الوظيفية .

### **التوصيات :**

في ضوء النتائج العامة للدراسة يمكن للباحث عرض توصياته على النحو التالي :

١- يوصى الباحث أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات بإعادة النظر في منهجية تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم في الشركات موضع الدراسة ، وذلك من خلال وضع معايير موضوعية لتسريح العمالة وتقليص النظام الإنتاجي ، بحيث يتم ضمان المحافظة على الهيكل الأساسي للمعرفة والخبرات المتراكمة بهذه الشركات .

٢- كما يوصى الباحث الإدارة العليا ومديري إدارة الإنتاج بضرورة تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد عند التوجه نحو تقليص هيكل النظام الإنتاجي ، بحيث يتم اتباع نظام المخزون الصفرى وعدم تصنيع المنتج إلا اذا كان هناك طلب عليه ، مع شراء المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من الموردين أولاً بأول ، وذلك في ضوء التنسيق بين مديري الإنتاج ومديري إدارة المواد والمديرين الماليين .

٣- ويقترح الباحث على مديري إدارة الموارد البشرية فى الشركات موضع الدراسة التوسع فى تطبيق نظام التوظيف المؤقت ، وذلك من خلال نظام التوظيف التعاقدى ، و نظام تأجير العمالة ، والتوظيف من خلال مكاتب التشغيل المؤقت .

٤- ويوصى الباحث مديري إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين بضرورة تنمية هيكل القدرات الوظيفية فى الشركات موضع الدراسة ، وذلك من خلال وضع حزمة فعالة للتعويض تحفز العاملين على التوجه الذاتى نحو تحديث معارفهم الوظيفية وتطوير مهاراتهم الفنية ، بالإضافة إلى قيام رؤساء الأقسام بتدعيم التوجه الذاتى لدى العاملين نحو التعلم التكنولوجى المستمر .

٥- كما يوصى الباحث مديري إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين بتطوير هيكل العلاقات الوظيفية داخل الشركات ، وذلك من خلال المتابعة الدقيقة لهيكل العلاقات الوظيفية بين الزملاء وعند التعامل مع المرؤوسين ، مع إعداد وتحليل تقارير دقيقة ومستمرة فى هذا الشأن حتى يمكن إدارة هذه العلاقات بشكل علمى .

٦- ويركز الباحث فى توصياته على ضرورة قيام مديري الإدارات ورؤساء الأقسام فى الشركات موضع الدراسة بتدعيم التوجه الذاتى لدى العاملين نحو الإثراء الوظيفى ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع العاملين على اقتراح أساليب جديدة لتخفيض دورة التصنيع والقيام بمهام ابتكارية الى جانب مهام عملهم الأصلية .

٧- وفى ختام عرض التوصيات والمقترحات الميدانية يوصى الباحث بضرورة اتخاذ قرارات جريئة وحاسمة بإغلاق الشركات والفروع والمصانع الخاسرة بالقطاعات الصناعية موضع الدراسة ، وتتنطبق هذه التوصية بشكل مباشر على شركات قطاع

صناعة الغزل والنسيج ، والتي حققت خسائر متتالية فى جميع السنوات خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ ، كما يوصى الباحث بإعادة هيكله الشركات العاملة فى قطاعى الصناعات الكيماوية والمعدنية ، خاصة فيما يتعلق بزيادة حجم الاستثمارات وتنمية الصادرات فى هذين القطاعين ، مع ضرورة إجراء دراسات جدوى اقتصادية وتجارية واجتماعية دقيقة عند المفاضلة بين قرارات الإغلاق وإعادة الهيكلة .

### مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية :

- ١- الدليل الإحصائى ، (أبريل ٢٠٢٠ )، إتجاه الصادرات والواردات المصرية ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمى .
- ٢- التقرير السنوى لاتجاهات القدرة الإحصائية لجمهورية مصر العربية (يونيو ٢٠٢٠) ، وزارة التجارة والصناعة ، قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمى .
- ٣- تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ، مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس ، ديسمبر ٢٠١٩ .
- ٤- تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ، مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية ، ديسمبر ٢٠١٩ .
- ٥- تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ، مؤشرات الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات المعدنية ، ديسمبر ٢٠١٩ .



- ٦- الإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام في ١٨/١/٢٠٢٠ .
- ٧- الإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام في ٦/٢/٢٠٢٠ .
- ٨- الإحصائيات والمؤشرات الصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام في ١٢/٢/٢٠٢٠ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- ١- Achim Schmitt , Stefano Borzillo , Gilbert Probst , (٢٠١١) , Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing , Management Learning , Vol. ٤٣ , No ,١ , pp. ٥٣-٧٤ .
- ٢- Alexandra Kalev , (٢٠١٤) , How You Downsize Is Who You Downsize: Biased Formalization, Accountability, and Managerial Diversity , American Sociological Review, Vol. ٧٩ , N٠,١ , pp ١٠٩-١٣٥ .
- ٣- Ann-Christine Schulz , Margarethe. F. Wiersema , (٢٠١٨) , The impact of earnings expectations on corporate downsizing , Strategic Management Journal , Vol .٣٩, pp.٢٦٩١-٢٧٠٢.
- ٤- Ann-Christine Schulz , Margarethe .F .Wiersema , (٢٠٢٠) , The Impact of Corporate Downsizing on Analysts' Earnings Forecasts , Academy of Management Proceedings , doi.org/١٠.٥٤٦٥/AMBPP. ١٦٨٣٨
- ٥- Adrian Wilkinson , (٢٠٠٤) , Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing?: Quality and Human Resources,

in the Management of Sustainability, TQM Journal ,Vol .٤, pp.١-١٨.

٦- Bakker.A.B, Tims. M, Derks. D, (٢٠١٢), Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement, Human Relations, Vol. ٦٦ ,No. ١٠, pp. ١٣٥٩-١٣٧٨.

٧- Bakker.A. B, Rodriguez-Munoz. A, Sanz-Vergel. A. I, (٢٠١٦), Modelling of job crafting behaviours: Implications for work engagement, Human Relations,Vol. ٦٩, pp.١٦٩-١٨٩.

٨- Bakker. A. B, Demerouti.E, (٢٠٠٧), The job demands-resources model: State of the art, Journal of Managerial Psychology,Vol. ٢٢, pp.٣٠٩-٣٢٨.

٩- Berg. J.M, Wrzesniewski. A, Dutton. J, (٢٠١٠), Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity, Journal of Organizational Behavior, Vol. ٣١, Nos ٢-٣, pp. ١٥٨-١٨٦.

١٠- Bin Hu, Aaron McCune Stein ,(٢٠١٩) ,The Influence of Human Resource Management Systems on Employee Job Crafting , Vol. August, Issue .١, <https://doi.org/١٠,٥٤٦٥/AMBPP.١٤٢٨٥>

١١- Bin Hu , Aaron McCune Stein , Yanhua Mao , (٢٠٢٠) , How control and commitment HR practices influence employee job crafting , Journal of Managerial Psychology Vol. ٣٥ ,No. ٥, pp. ٣٦١-٣٧٤ .

١٢- Cheng-Fei Tsaia , Yu-Fang Yenb , (٢٠١٨) , Moderating effect of employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment ,

The International Journal of Human Resource Management, doi.org/10.1080/09585192.2018.1424014

١٣- Chadwick. C, Hunter.L. W, Walston.S, (٢٠٠٤), Effects of downsizing practices on the performance of hospitals, Strategy Management Journal, Vol.٢٥ , pp. ٤٠٥-٤٢٧.

١٤- Datta. D. K, Guthrie. J. P, Basuil. D, Pandey. A, (٢٠١٠), Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis, Journal of Management, Vol.٣٦, pp.٢٨١-٣٤٨.

١٥- Deepak. K. Datta , James. P. Guthrie , Dynah Basuil , Alankrita Pandey , (٢٠١٠) , Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis , Journal of Management, Vol. ٣٦ , No. ١, pp. ٢٨١-٣٤٨ .

١٦- Eloisa Federici, Corine Boon, Deanne. N. Den Hartog , (٢٠١٩) ,The moderating role of HR practices on the career adaptability–job crafting relationship: a study among employee–manager dyads , The International Journal of Human Resource Management, pp.١٢٩-١٣٩ , <https://doi.org/10.1080/09585192.1522656>

١٧- Evangelia Demerouti , et.al ,(٢٠٢٠) , From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries , Human Relations, Vol. ٧٣, No.٧ , pp. ١٠١٠-١٠٣٥ .

١٨- Gretchen.M. Spreitzer , Aneil K. Mishra , (٢٠٠٢) , To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing , Journal of Organizational Behavior , Vol. ٢٣, pp. ٧٠٧-٧٢٩ .

١٩- Guthrie. J.P, Datta. D.K,(٢٠٠٨), Dumb and dumber: the impact of downsizing on firm performance as

moderated by industry conditions , Organization Science, Vol. ١٩, No. ١, pp. ١٠٨-١٢٣.

٢٠- Haibo Wang, Xiaohui Wang , Jinrong Li, (٢٠١٨) , Is new generation employees' job crafting beneficial or detrimental to organizations in China? Participative decision-making as a moderator , Asia Pacific Business Review, Vol. ٢٤, No. ٤, pp.٥٤٣-٥٦٠.

٢١- Harney.B, Fu.N, Freeney. Y, (٢٠١٨), Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being, Human Resource Management Journal, Vol.٢٨, pp. ٢٣٥-٢٥٤.

٢٢- Jane Sturges , (٢٠١٢) , Crafting a balance between work and home , human relations ,Vol. ٦٥ ,No.١٢, pp. ١٥٣٩-١٥٥٩ .

٢٣- Jennifer. D. Bragger, et.al ,(٢٠١٤) , Giving Nonselective Downsizing a Performance Review , Human Resource Development Review, Vol. ١٣ , No.١ , pp. ٥٨-٧٨ .

٢٤- Jessica van Wingerden, Arnold B. Bakker and Daantje Derks , (٢٠١٧) , The longitudinal impact of a job crafting intervention , European Journal of Work and Organizational Psychology , Vol. ٢٦, No. ١, pp. ١٠٧-١١٩ .

٢٥- Jui-Chang Cheng , Yi O-Yang , (٢٠١٨) , Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support , International Journal of Hospitality Management , Vol. ٧٢ , pp. ٧٨-٨٥ .

٢٦- Katja Dlouhy , Anne Casper , (٢٠٢٠) , Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands , Hum Resour Manage

,pp.١-٢٠ , wileyonlinelibrary.com/journal/hrm , DOI: ١٠.١٠٠٢/hrm.٢٢٠٣٢

٢٧- Kuotsai Tom Liou , XiaoHu Wang , (٢٠١٩) , Managerial Value, Financial Condition, and Downsizing Reform: A Study of U.S. City Governments , Public Personnel Management, Vol. ٤٨ , No.٤, pp.٤٧١-٤٩٢ .

٢٨- Latika .K ,(٢٠١٨) , The Effect of Job Features on Job Crafting as a Developmental Intervention , The Journal - Contemporary Management Research , Vol. ١٢, Issue No. ٢, pp.٣٦ - ٦٣.

٢٩- Leana. C, Appelbaum. E, Shevchuk. I, (٢٠٠٩), Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting, Academy of Management Journal, Vol.٥٢, pp.١١٦٩-١١٩٢.

٣٠- Loi. R, Lin. X, Tan. A.J.M, (٢٠١٩), Powered to craft? The roles of flexibility and perceived organizational support, Journal of Business Research, Vol. ١٠٤, pp. ٦١-٦٨.

٣١- Luu Trong Tuan , (٢٠١٧) , HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation , Group & Organization Management, Vol. ٤٤, No.٣ , pp. ٥٤٩-٥٧٧ , DOI: ١٠.١١٧٧/١٠٥٩٦٠١١١٧٧٤١٨١٨

٣٢- Maria Shialis , Katerina Argyropoulou , (٢٠١٨) , The effect of Involvement with Job Crafting in Perceived Self-efficacy in Career , International Journal of Academic Research in Education and Review , Vol. ٦, No ٤, pp. ٦٣-٧٢.

٣٣- Maria Tims , Sharon. K. Parker , (٢٠١٩) , How coworkers attribute, react to, and shape job crafting , Organizational Psychology Review, Vol. ١٠, No.١ , pp. ٢٩-٥٤ .

- ٣٤- Maria J. Sanchez-Bueno , Fernando Muñoz-Bullón , Jose, I. Galan , (٢٠٢٠) , Socially responsible downsizing: Comparing family and non- family firms , Business Ethics: A Eur Rev, Vol. ٢٩, pp. ٣٥-٥٥.
- ٣٥- Maria Tims, Arnold .B. Bakker , Daantje Derks , (٢٠١٥) , Job crafting and job performance: A longitudinal Study , European Journal of Work and Organizational Psychology , Vol .٢٤, No.٦, pp. ٩١٤-٩٢٨.
- ٣٦- Makoto Matsuo , (٢٠١٩) , Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting : A moderated mediation approach , Personnel Review ,Vol. ٤٨, No. ١, pp. ٢٢٠-٢٣٣ , DOI ١٠,١١٠٨/PR-١١-٠٣٤٦
- ٣٧- Matsuo. M, (٢٠١٩), Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: a moderated mediation approach, Personnel Review, Vol. ٤٨ ,No. ١, pp. ٢٢٠-٢٣٣.
- ٣٨- Michelle Hammond, Christine Cross, Ciara Farrell, Dawn Eubanks, (٢٠١٩) , Burnout and innovative work behaviours for survivors of downsizing: An investigation of boundary conditions , Creat Innov Manag, Vol .٢٨, pp. ٣٠٦-٣١٧, DOI: ١٠,١١١١/caim.١٢٣٢٧
- ٣٩- Mieke Audenaert , et.al , (٢٠٢٠) , Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study , Public Personnel Management, Vol. ٤٩ , No.٣ , pp. ٣٦٧-٣٩٢.
- ٤٠- Minseo. K, Beehr. T. A, (٢٠١٨), Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? , Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.٢٥, pp. ١٨٤-١٩٦.

- ٤١- Mitchell Williams .S , (٢٠٠٤) , Downsizing – intellectual capital performance anorexia or enhancement? , The Learning Organization Vol. ١١, No. ٤/٥, pp. ٣٦٨-٣٧٩ .
- ٤٢- Mohamed Mousa , Rami. M. Ayoubi , (٢٠١٩) , Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing : A study of academics in Egyptian public business schools , Journal of Management Development ,Vol. ٣٨, No. ٢, pp. ٨٧-٩٥.
- ٤٣- Muñoz-Bullon.F, Sanchez-Bueno. M.J, (٢٠١١), Does downsizing improve organizational performance? An analysis of Spanish manufacturing firms, International Journal of Human Resource Management, Vol. ٢٢, No. ١٤, pp. ٢٩٢٤-٢٩٤٥.
- ٤٤- Niessen. C, Weseler. D, Kostova. P,(٢٠١٦), When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting , Human Relations, Vol. ٦٩, No. ٦, pp. ١٢٨٧-١٣١٣.
- ٤٥- Nikolaos. G. Panagopoulos, Ryan Mullins, Panagiotis Avramidis , (٢٠١٨) , Sales Force Downsizing and FirmIdiosyncratic Risk: The Contingent Role of Investors' Screening and Firm's Signaling Processes , Journal of Marketing, Vol. ٨٢ , No.٦ , pp. ٧١-٨٨ .
- ٤٦- Patricia. M. Norman , Frank. C. Butler , Annette. L. Ranft , (٢٠١٢) , Resources Matter : Examining the Effects of Resources on the State of Firms Following Downsizing , Journal of Management , Vol. ٣٩, No. ٧, pp. ٢٠٠٩-٢٠٣٨ .
- ٤٧- Paraskevas Petrou , Evangelia Demerouti, Wilmar. B. Schaufeli , (٢٠١٦) , Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change , Journal of Management , Vol. ٤٤, No. ٥, pp. ١٧٦٦-١٧٩٢ .

٤٨- Petrou. P, Demerouti.E, Peeters. M.C.W, Schaufeli. W.B,Hetland. J, (٢٠١٢), Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement , Journal of Organizational Behavior, Vol. ٣٣, No. ٨, pp. ١١٢٠-١١٤١.

٤٩- Peter. C,(٢٠٠٥), The financial impact of organisational downsizing practices – The New Zealand experience, Asia Pacific Journal of Management, Vol. ٢٢, No. ١, pp. ٤١-٦٣.

٥٠- Philip Cheng-Fei Tsai, Yu-Fang Yen, Liang-Chih Huang , Ing-Chung Huang , (٢٠٠٧) , A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective , Journal of World Business , Vol. ٤٢ , pp. ١٥٧-١٦٩ .

٥١- Philip Cheng-Fei Tsaia , Chih-Ting Shihb , (٢٠١٣) , Labor union negotiations: stepping stones or stumbling blocks for a responsible downsizing strategy? Empirical tests in Taiwan , The International Journal of Human Resource Management, Vol. ٢٤, No. ٣, pp. ٦٠١-٦٢٠ .

٥٢- Sergio Peral , Madelyn Geldenhuys , (٢٠١٦) , The effects of job crafting on subjective well-being amongst South African high school teachers ,SA Journal of Industrial Psychology , Vol. ٤٢, No.١, pp.١-١٣, doi.org/١٠.٤١٠٢/sajip.v٤٢i١.١٣٧٨

٥٣- Su. Z.X, Wright. P.M,(٢٠١٢), The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices, International Journal of Human Resource Management, Vol. ٢٣ ,No. ١٠, pp. ٢٠٦٥-٢٠٨٦.

٥٤- Sumaya Albalooshi , Mehrad Moeini-Jazani , Bob. M. Fennis, Luk Warlop , (٢٠٢٠) , Reinstating the



**Resourceful Self: When and How Self-Affirmations Improve Executive Performance of the Powerless , Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. ٤٦, No.٢, pp. ١٨٩-٢٠٣.**

٥٥- Tânia Marques , et.al , (٢٠١٤) , Surviving downsizing and innovative behaviors: a matter of organizational commitment , International Journal of Manpower ,Vol. ٣٥ , No. ٧, pp. ٩٣٠-٩٥٥ .

٥٦- Tims. M, Bakker. A. B, Derks. D , van Rhenen.W, (٢٠١٣), Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance, Group & Organization Management,Vol. ٣٨, pp.٤٢٧-٤٥٤.

٥٧- Tsai.P.C.F , Shih. C.T,(٢٠١٣), Labor union negotiations: stepping stones or stumbling blocks for a responsible downsizing strategy? Empirical tests in Taiwan”, International Journal of Human Resource Management, Vol. ٢٤ ,No. ٣, pp. ٦٠١-٦٢٠.

٥٨- Tsai. C. F, Shih. C. T, (٢٠١٤), When responsible downsizing strategy meets employeeoriented leadership: Implications for downsizing performance, Journal of Management & Organization,Vol. ١٩, No.٥, pp. ١-١٥.

٥٩- Tsai. C. F, Yen. Y. F, Huang. L. C, Huang.I. C, (٢٠٠٧), A study on motivating employees’ learning commitment in post-downsizing era: Job satisfaction perspective, Journal of World Business,Vol. ٤٢,No.٢, pp.١٥٧-١٦٩.

٦٠- Tsai. C. F, Shih. C. T, (٢٠١٣), Responsible downsizing strategy as a panacea to firm performance: The role of dynamic capabilities, International Journal of Manpower,Vol. ٣٤, No.٨, pp. ١٠١٥-١٠٢٨.

- ٦١- Tsai. P.C.F, Yen. Y.F, (٢٠٠٨), A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management, Journal of Organizational Change Management, Vol. ٢١, No. ٣, pp. ٣٦٧-٣٨٤.
- ٦٢- Trevor. C. O, Nyberg. A. J, (٢٠٠٨), Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices, Academy of Management Journal, Vol. ٥١, pp. ٢٥٩-٢٧٦.
- ٦٣- Tuan Trong Luu , (٢٠١٧) , Collective job crafting and team service recovery performance: a moderated mediation mechanism , Marketing Intelligence & Planning , Vol. ٣٥ No. ٥, pp. ٦٤١-٦٥٦ .
- ٦٤- Verson. R. D, Zatzick. C. D, (٢٠١١), The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems, Human Resource Management , Vol. ٥٠ , pp. ٢٩-٤٤.
- ٦٥- Wrzesniewski. A , Dutton. J.E, (٢٠٠١), Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work, Academy of Management Review, Vol. ٢٦, No. ٢, pp. ١٧٩-٢٠١.
- ٦٦- Yasin Rofcanin , Arnold. B. Bakker , Aykut Berber , Ismail Gölgeci , Mireia Las Heras ,(٢٠١٩) , Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study , human relations, Vol. ٧٢ , No.٤ , pp. ٨٥٩-٨٨٦ .