

دور تنمية الموارد البشرية في حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية

The role of Human Resources Development in the case of Downsizing in Humanitarian Organizations in Syria

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية

توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: نريمان محمد

إشراف: الدكتور حسان إسماعيل

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية جراء هذا العمل)

الخلاصة

عنوان المشروع: دور تنمية الموارد البشرية في تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية.

إعداد الطالبة: نريمان محمد

إشراف الدكتور: حسان إسماعيل

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية، حيث شملت عدة محاور: التدريب والتطوير، تهيئة العاملين لسياسة التغيير، تطوير المسار المهني، التطوير التنظيمي، وإعادة الهيكلة. تم تطبيق الدراسة على المنظمات الإنسانية في سورية في عام 2022، كما تم تطبيق المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لنوع الدراسة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لدراسة دور تنمية الموارد البشرية في حال تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية. تم توزيع الاستبيان على موظفي المنظمات الإنسانية في سورية الباقين في المنظمات بعد تخفيض حجم العمالة وعلى الذين أُجبروا على ترك العمل نتيجة لتخفيض حجم العمالة. تم الحصول على 95 استبيان كانت جميعها صالحة للدراسة، حيث أجاب على الاستبيان 6 أشخاص ممن تركو العمل و 89 شخص من العاملين الباقين في المنظمات.

توصلت الدراسة إلى ما يلي: لا يوجد دور للتدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة، بينما يوجد له دور بعد تخفيض حجم العمالة بالنسبة للعاملين الباقين في المنظمات، كما يوجد دور لتهيئة العاملين لسياسة التغيير في حالة تخفيض حجم العمالة وذلك بالنسبة للعاملين الباقين فقط، ويوجد دور لكل من تطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة في حالة تخفيض حجم العمالة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية - التدريب والتطوير - تطوير المسار المهني - التطوير التنظيمي - تخفيض حجم العمالة - إعادة الهيكلة.

Abstract

Title: the role of Human Resources Development in the case of downsizing in Humanitarian Organizations in Syria.

Student Name: Nariman Mohammed

Supervised by: Dr. Hassan Ismail

The study dealt with the role of Human Resources Development in downsizing in Humanitarian Organizations in Syria in terms of: Training and Development, Staff Preparation for Change, Career Development, Organizational Development, and Restructuring. The study was applied to Humanitarian Organizations in Syria in 2022, and the descriptive approach was applied. The researcher conducted a questionnaire to ascertain the role of Human Resources Development in downsizing in Humanitarian Organizations in Syria. The questionnaire was distributed to two types of staff: the remaining staff and staff who were forced to leave work after the downsizing. A total of 95 questionnaires were obtained, all of which were valid for the study. While 6 staff who left work answered the questionnaire, a 89 staff from the remaining staff in the organizations answered the questionnaire.

The study concluded: There is no role for Human Resources Development in Training and Development before and during the downsizing, while the presence of a role for Human Resources Development in training and development was reached after downsizing, as well as the existence of a role for Human Resources Development in preparing staff for change for the remaining employees only, and the existence of a role for Human Resource Development in Career Development, Organizational Development, and Restructuring.

Keywords: Human Resources Development, Training and Development, Career Development, Organizational Development, Staff Preparation for Change, Downsizing, Restructuring.

الإهداء

إلى المؤمن الكريم الحنون الذي قدر العلم ومكارم الأخلاق

إلى الغائب بجسده الحاضر بروحه ...

المرحوم والدي

اللهم ارحمه واسكنه فسيح جناتك

إلى من لا ترقى الكلمات لوصف تضحياتها وحنانها وروحها الطيبة

إلى ملاكي الحارس بدعائها الدائم

والداتي الحنون

إلى كنوزي الثمينة..... أشكر الله تعالى على نعمة وجودهم وحبهم واهتمامهم

أحبكم بلا حدود.....

إخوتي.. سهير - إيمان - أيمن - فاتن - عبد الحليم

إلى قطع من روحي وقلبي ومصدر سعادتي وفخري

أبناء وبنات إخوتي وأخواتي

إلى "رب أخ لم تلده أمك"... من رافقني بجلو الحياة ومرها

صديقاتي: رولى وناهد وعبير

الشكر والتقدير

أقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال وإلى جميع الدكاترة الذين تفضلوا بتزويدنا بالمادة العلمية وبمشاركتنا لمعارفهم وخبرتهم الشخصية مما ساهم في استفادتي الأكاديمية والشخصية ...

كل الشكر والإمتنان للدكتور **حسان اسماعيل** الذي تفضل بالإشراف والتوجيه حتى الإنتهاء من إعداد هذه الرسالة ...

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الخلاصة
ب	Abstract
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	جدول المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة
2	1-1- المقدمة
2	1-2- مصطلحات الدراسة
3	1-3- الدراسات السابقة
16	1-3-1 التعقيب على الدراسات السابقة
17	1-4- مشكلة الدراسة
18	1-5- أهمية الدراسة
19	1-6- أهداف الدراسة
19	1-7- منهج الدراسة
20	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

21	2-1- تمهيد
22	2-2- ماهية إدارة الموارد البشرية
23	2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية
23	2-3-1- التوظيف
23	2-3-2- إدارة الإداء
24	2-3-3- تنمية الموارد البشرية
24	2-3-4- التعويضات
24	2-3-5- الموظف وعلاقات العمل
25	2-3-6- السلامة والصحة
25	2-4- تنمية الموارد البشرية
26	2-5- الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية
26	2-5-1- التدريب والتطوير
29	2-5-1-1- الحاجة لتدريب العاملين وتطويرهم
31	2-5-1-2- الهدف من التدريب والتطوير
31	2-5-1-3- أنواع التدريب والتطوير
32	2-5-1-4- فوائد التدريب والتطوير
32	2-5-2- تطوير المسار المهني
32	2-5-2-1- أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة
33	2-5-2-2- خصائص المسار المهني
34	2-5-2-3- أهمية تخطيط المسار المهني

35	2-5-3- التطوير التنظيمي
36	2-5-3-1- دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي
37	2-5-3-2- الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل سياسة التغيير
37	2-6- مفهوم تخفيض حجم العمالة وأسبابه
37	2-7- أسباب تخفيض حجم العمالة
38	2-8- استراتيجيات تخفيض العمالة
39	2-9- آثار تخفيض حجم العمالة الإقتصادية والإجتماعية
39	2-10- المراحل الأساسية لبرنامج خفض العمالة
40	2-11- طرق خفض حجم العمالة
42	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
43	3-1- لمحة عن المنظمات الإنسانية
44	3-2- أسلوب وإجراءات الدراسة
44	3-2-1- منهج الدراسة
44	3-2-2- مجتمع الدراسة وعينتها
44	3-3- خصائص أفراد العينة
47	3-4- الإجابة عن تساؤلات الدراسة
59	النتائج والتوصيات
59	النتائج
60	التوصيات

61	المراجع
64	الملاحق
64	ملحق (1): الإستبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	نتائج اختبار ثبات متغيرات ومحاور الدراسة	50
2-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور التدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة) لجميع المجيبين	51
3-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور التدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الذين تركوا العمل	52
4-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور التدريب والتطوير بعد حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الباقين في المنظمات	53
5-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الباقين في المنظمات	55
6-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الذين تركوا العمل في المنظمات	57
7-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور تطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي بعد حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الباقين في المنظمات	58
8-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور تنمية الموارد البشرية في إعادة الهيكلة بعد حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الباقين في المنظمات	60

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي	1-3
48	توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي	2-3
49	توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة الوظيفية	3-3
49	توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي	4-3

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

1-1- المقدمة

يعتبر المورد البشري المصدر الأساسي لتنمية المنظمات الحديثة وتعزيز قدراتها التنافسية واستمرارها في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الحالية والتطور العلمي والتكنولوجي المستمر، وعليه تسعى المنظمات الحديثة إلى الإهتمام بتنمية هذا المورد وتطويره لما له من كفاءات ومهارات تمكنه من التسيير الفعال للمنظمة وتحقيق أهدافها.

وتشهد البيئة المحيطة بتغيرات عديدة ومتنوعة مثل تزايد حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وتجاوز الحدود الإقليمية وغيرها، فأصبح لزاماً على المنظمات الإهتمام بالإصلاح الإداري، ونالت قضايا تخفيض حجم العمالة أهمية خاصة من أجل الوصول إلى أجهزة إدارية صغيرة الحجم تعمل بكفاءة عالية.

حيث تعد استراتيجيات تخفيض الحجم من أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات على اختلاف أنواعها بهدف تحسين كفاءتها ومركزها التنافسي، وعلى الرغم من آثارها الإيجابية كتجديد نشاط الشركة ودفع نموها وتقليل تكاليفها، إلا أن لها بعض السلبيات مثل ضعف ولاء العاملين وفقدان بعض المهارات والقدرات المتميزة التي تحتاجها المنظمات.

وعليه تسعى المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف الناجمة عن تخفيض حجم العمالة والحد قدر الإمكان من آثارها السلبية إلى تطوير مواردها البشرية سواء من خلال التدريب أو تطوير المسار المهني، أو التطوير التنظيمي، وذلك من منظور أن رأس المال البشري من أهم موارد المنظمة وهو العامل الرئيسي في نجاحها أو فشلها.

1-2- مصطلحات الدراسة

• تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development):

تعرف بأنها إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده. (ثابت، 2012، 160)

• تخفيض حجم العمالة (Downsizing):

يعرّف بأنه مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسيات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء. (خطاب، 2009، 131)

أو هو مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية، الإنتاجية، المنافسة، وتتضمن تخفيض عدد العاملين، وترتبط بنسبة أو حجم العمل الذي يؤديه وبالوحدات من المخرجات المطلوبة، وتركز على تحسين الفعالية والتطوير التنظيمي ومن ثم التأثير على عمليات الأداء. (محمد، 2011، 306).

1-3- الدراسات السابقة

➤ دراسة **Knudsen and others (2003)** بعنوان: استمرار تخفيض حجم العمالة:

تجربة العمل والالتزام التنظيمي

ركزت الدراسة على دراسة آثار تطبيق تخفيض حجم العمالة بدلاً من آثار تخفيض حجم العمالة على تجربة عمل العاملين الباقين بعد التخفيض.

باستخدام بيانات من مسح العاملين الوطني لعام 1997 وتقنيات النمذجة الهيكلية، تقارن هذه الدراسة بين الباقين على مجموعة متنوعة من المؤشرات الاجتماعية والديموغرافية والخصائص الوظيفية وتدبير البيئة التنظيمية، وذلك من أجل شرح مدى الالتزام التنظيمي على أدنى مستوى بين الباقين. تم دعم النموذج الذي ارتبط فيه تخفيض حجم العمالة بمدى التزام المباشر وغير المباشر للباقيين بالعمل.

بالإضافة إلى ذلك، كان ارتباط الباقين إيجابياً مع الضغط المرتبط بالوظيفة وسلبياً مع الدعم التنظيمي المتوقع، مما أظهر مستويات التزام بالعمل أقل لدى الباقين من تخفيض حجم العمالة.

أوصت الدراسة: أن على المنظمات التي يتم فيها تخفيض حجم العمالة أن تتبع طرقاً لإعادة تصميم العمل بهدف تقليل الضغط المرتبط بالوظائف، كما يجب أن تتبع ممارسات تنظيمية تدعم من خلالها العاملين الباقين.

➤ دراسة Hassan (2007) بعنوان: " تنمية الموارد البشرية والقيم التنظيمية "

هدف الدراسة: تقوم المنظمات بوضع مهامها والتأكيد على قيمها الأساسية والتي تتضمن طريقة معاملة العاملين لديها ورعايتهم. لذلك، يبدو أن هناك علاقة قوية بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (HRD) والقيم التنظيمية. تهدف الدراسة إلى دراسة هذه العلاقة تجريبياً.

التصميم / المنهجية / المنهج: تم قياس انطباع العاملين عوضاً عن انطباع الإدارة. استجابت عينة من 239 موظفاً من ثماني مؤسسات إلى استبيان يقيس فعالية ممارسات تطوير العاملين مع القيم التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط لممارسات تنمية الموارد البشرية مثل: التقييم، الترفيع، التعلم / التدريب وتوجيه الأداء والتطوير بشكل إيجابي مع القيم التنظيمية للتعاون والإبداع والجودة والتقويض والمعاملة الإنسانية. ومع ذلك، فإن نظام تقييم الأداء والتخطيط المهني ومتغيرات التحليل السياقي كانت مرتبطة سلباً بقيم مثل الثقة والإبداع.

قيود البحث / الآثار: كانت الدراسة استكشافية بطبيعتها. هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات على عينة أكبر لدراسة سبب مساهمة بعض ممارسات تنمية الموارد البشرية مثل تقييم الأداء والتخطيط الوظيفي والتحليل السياقي بشكل سلبي في القيم التنظيمية مثل الثقة والإبداع.

الآثار العملية: يمكن أن تكون نتيجة الدراسة مفيدة في تصميم برامج تطوير العاملين الفعالة التي تعزز القيم التنظيمية.

القيمة: هناك القليل من المعرفة التجريبية حول روابط تنمية الموارد البشرية والقيم التنظيمية في سياق الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية مثل ماليزيا.

➤ دراسة **Trevor & Nyberg (2008)** بعنوان: الحفاظ على عدد من العاملين عندما

تخسر كل شيء: التخفيض، ومعدلات الدوران الطوعي، والدور المعتدل لممارسات الموارد

البشرية

على الرغم من أن كلاً من تخفيض حجم العمالة والدوران الطوعي للعاملين من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في الأدبيات التنظيمية، إلا أن القليل من الأبحاث تتناول العلاقة المحتملة بينهما.

باستخدام بيانات على مستوى مؤسسات من صناعات متعددة، تناولت الدراسة:

أولاً: ما إذا كان تخفيض حجم العمالة يتنبأ بمعدلات دوران طوعية عالية.

ثانياً: دعم النموذج السببي، يتطلب فحص ما إذا كانت المستويات المجمعلة للإلتزام التنظيمي تتوسط هذه العلاقة.

ثالثاً: اختبار ما إذا كانت العلاقة بين تخفيض حجم العمل والدوران الطوعي:

- تخفف من خلال ممارسات الموارد البشرية التي تعمل على ادماج العاملين في مؤسستهم
- تعزز من خلال ممارسات الموارد البشرية التي تعزز التطوير الوظيفي
- تدعم النتائج الافتراضات الرئيسية والتأثيرات الوسيطة والمعتدلة

➤ دراسة **Ejiofor & Okoye (2013)** بعنوان: "أثر تنمية الموارد البشرية على الإنتاجية

التنظيمية".

هدفت الدراسة: إلى تحديد إلى أي مدى يمكن أن يؤدي التطوير الفعال للموارد البشرية إلى تعزيز الإنتاجية من أجل تقليل ضعف الأداء في المنظمة، لتحديد كفاءة تدريب الموارد البشرية وتطويرها في نمو المنظمة، للتأكد من الموارد البشرية التنمية لها أي تأثير كبير على الربحية التنظيمية، لتحديد العوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية والإنتاجية التنظيمية والتأكد من موقف الإدارة العليا والعاملين الآخرين بشأن الحاجة إلى الاستخدام السليم للموارد البشرية المتاحة والتي لها تأثير

هائل على ربحية الشركة. تمت صياغة أسئلة البحث الخمسة والفرضيات الثلاثة بما يتماشى مع أهداف الدراسة. لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من المصدر الأولي والثانوي. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الوسيلة والتباين والانحراف المعياري، وتم اختبار الفرضيات الثلاثة باستخدام الأداة الإحصائية z-test.

وتوصلت الدراسة إلى: أن تنمية الموارد البشرية أمر حيوي للغاية لأي مؤسسات تتراوح من الصغيرة إلى الكبيرة. من المعروف أنه لا يمكن لأي عمل أن يوجد بشكل كامل بدون الإنسان. كما أن إحدى الوظائف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية هي: إشراك الأشخاص في العمل من أجل تحقيق نمو في المبيعات والربحية، كما أن طريقة التدريب والتطوير، كما تم جمعها من المقابلة التي تعقد معها الباحث، هي فقط بسبب المشاكل التي تواجهها الشركة بسبب نقص في التمويل.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة قيام المنظمة بغرس عادة حضور الندوات والمؤتمرات، وعلى الشركة التأكد من تقييم جهود أصحاب العمل من حين لآخر لمعرفة مدى مساهمتهم في تحقيق التنظيم التنظيمي. يجب أن تكون الأهداف وكذلك التأهيل التعليمي شرطاً مسبقاً للتوظيف واختيار الترقية وتنسيب العمال.

➤ دراسة مانع (2015) بعنوان: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد

في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والعاملين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم (3676) موظف منها (2357) أستاذاً و(1319) موظفاً إدارياً.

اعتمدت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (800) استمارة، واسترجع منها (524) استمارة صالحة للتحليل شكلت عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها: إن كل من (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي، والإبداع) تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، كما بينت الدراسة أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجيات والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها، وتبين أيضاً وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي، واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، بالإضافة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة نذكر: ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحسين التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، والإطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الإستراتيجية التدريبية، والإهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء العاملين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الإحتياجات التدريبية الفعلية لهم، وضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة العاملين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

➤ دراسة محمد والرميدي (2017) بعنوان: "استراتيجيات تخفيض العمالة في شركات

السياحة المصرية في ظل الأزمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تخفيض العمالة المطبقة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات التي تعانيها، وتناول الآثار الإيجابية والآثار السلبية لتخفيض العمالة في شركات السياحة.

وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع استمارة استقصاء على عينة من شركات السياحة المصرية فئة "أ" في القاهرة والغردقة. وتم توزيع نحو (220) استمارة، وبلغ عدد الإستمارات الصحيحة التي اعتمدت الدراسة على تحليلها (186) استمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود بعض استراتيجيات تخفيض العمالة التي يمكن أن تحافظ على عدد العاملين دون تسريحهم، والتي يمكن أن تلجأ إليها شركات السياحة لتخفيض العمالة، إلا أن الغالبية العظمى من هذه الشركات اتجهت لتطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة التي تقوم علي الإستغناء عن العاملين سواء بشكل كلي أو بشكل جزئي، بالإضافة إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجية أثبت فشله، لأنها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية، وإنما أدت إلى نتائج سلبية تمثلت في فقدان الكفاءات والمهارات المتميزة التي يصعب على الشركات تعويضها.

وأوصت الدراسة بوجود بعض الإستراتيجيات التي يمكن أن تطبقها شركات السياحة وقت الأزمات أو عند الحاجة إلي تخفيض العمالة بها، وفي نفس الوقت تحافظ هذه الإستراتيجيات على عدد العاملين دون تخفيض، مثل استراتيجية إعادة تصميم العمل أو استراتيجية التطوير المستمر.

➤ دراسة رضوان (2018) بعنوان: "العلاقة بين ترشيد حجم العمالة وتكوين رأس المال

البشري: دراسة حالة الجهاز الإداري المصري".

تناولت الورقة البحثية الإجابة على تساؤل رئيس وهو "ما هي أنسب المداخل لتحديث وتطوير رأس المال البشري بالجهاز الإداري الحكومي في ظل برامج ترشيد حجم العمالة؟". ووظفت الورقة منهجية دراسة الحالة لتناول الأبعاد المختلفة للمشكلة البحثية في الحالة المصرية، وكذلك استقراء التجارب والنماذج الدولية ذات الشأن، لاسيما تلك الموثقة في نماذج الممارسات الجيدة المنشورة بواسطة المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها من المنظمات المعنية بتطوير الخدمات العامة، وتناولت الورقة عدة محاور وهي: رأس المال البشري، وتحديات إدارة رأس المال البشري بالمنظمات العامة في ضوء متطلبات ترشيد حجم العمالة، وتطور الموارد

البشرية في القطاع الحكومي المصري، ورؤية نقدية لإدارة برامج ترشيد حجم العمالة بالقطاع العام في الحالة المصرية.

وخلصت الدراسة إلى أن إدارة برامج تخفيض العمالة بالقطاع الحكومي المصري لم تنظر للعمالة ك رأس مال بشري يجب تعظيم الاستفادة منه، ولكن كعدد رقمي يجب الإستغناء عن الزائد منه طبقاً لتقديرات رقمية مرتبطة بالعجز في الموازنة العامة للدولة، وأكدت الدراسة على أن التخلص من العمالة ليس هو الحل الأوحده أو الأمثل لتطوير الجهاز الإداري بالدولة، حيث أن ذلك قد يأتي بنتائج عكسية، كما أن استمرار الوضع المؤسسي الحالي قد يؤدي إلى التأثير السلبي على العمالة المستقبقة بالجهاز الإداري، ومن ثم يجب النظر للموارد البشرية في الجهاز الحكومي بمنظور أشمل وأوسع للتطوير الشامل وإعادة تشكيل الجهاز الإداري.

➤ دراسة عبد العال (2018) بعنوان: "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك

الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك الإسلامية بمحافظة غزة (البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي) والبالغ عددهم (218) موظف، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وبلغت عينة الدراسة (117) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن مستوى كل من تنمية الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة والجودة الشاملة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية التالية (تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) حسب الترتيب على الجودة الشاملة.

أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضع آلية لتخطيط الموارد البشرية تعتمد على استخدام الوسائل العلمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوافرة، بالإضافة إلى مشاركة الإدارة العليا لجميع العاملين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح لهم فرص المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق الجودة الشاملة.

➤ دراسة بوجنيك وإطحيشات (2019) بعنوان: "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها

في تحسين أداء المنظمات دراسة تطبيقية على مصارف الجمهورية الليبية الخمس"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء في مصارف الجمهورية الخمس وذلك من خلال التركيز على ذلك الأثر لممارسة الموارد البشرية من خلال التخطيط والإختيار والإستقطاب والتدريب على أداء تلك المصارف.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتلك الأنواع من الدراسات، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمصارف الجمهورية الخمس حيث بلغ مجتمع الدراسة (60) موظفاً أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (52) موظف، تم الحصول على (37) موظف فقط.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط والإختيار والإستقطاب والتدريب وممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء المصارف.

أوصت الدراسة بجملة من النقاط أهمها العمل على إقامة الدورات التدريبية بصورة مستمرة من أجل تطوير العاملين والرفع من مستواهم، وضرورة استقطاب إدارة المصارف للموارد البشرية للذين يمتلكون مهارات والخبرات الكافية في وظائف الإدارة المختلفة، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام إدارة المصارف بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض إستخدامها في المفاضلة والتعيين، والعمل داخل المصارف بهيكل تنظيمي واضح يحدد مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين.

➤ دراسة علي (2019) بعنوان: "تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي".

تناول البحث دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من (150) عامل من العاملين ببنك الخرطوم وقد تم اختيار عينة قصدية منهم لتحقيق أهداف الدراسة، بينما بلغت عينة البحث (100) عامل.

توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن حرص البنك على الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين ساهم في تحقيق التميز المؤسسي، ووجود جهة تقوم بتصميم البرامج التدريبية وإعداد وتنفيذ خطط وبرامج التدريب بالبنك ساهم في تحقيق التميز المؤسسي، كما ساهم تشجيع البنك للعاملين وتحفيزهم على التدريب في اكتساب مهارات جديدة.

أوصى البحث بضرورة الأخذ بالأساليب الحديثة للتدريب بما يناسب التميز المؤسسي، والإستمرار بتشجيع العاملين وتحفيزهم على التدريب، واهتمام البنك بتحسين العمل لضمان استمرارية العمل.

➤ دراسة عبده (2021) بعنوان: "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".

هدف البحث إلى اختبار العلاقة ميدانياً بين تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات التابعة لقطاعات الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين في مصر، كما هدف إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة، 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 (12) شركة بواقع (4) شركات من كل قطاع، وقد بلغ عدد أعضاء الإدارة العليا بالشركات موضع الدراسة (43) فرد، أما مديري الإدارات فبلغ عددهم (48) فرد، وقد اعتمد الباحث بالنسبة لهاتين الفئتين على أسلوب الحصر الشامل، أما بالنسبة للعاملين فبلغ عددهم (27340) عامل، وقد اعتمد الباحث بالنسبة لهذه الفئة على عينة احتمالية طبقية حجمها (381) فرد.

تم التوصل إلى مجموعة نتائج 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، وأن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تؤدي إلى بناء هوية عمل متكاملة، وتساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي، واكتساب خبرات ومهارات متنوعة، 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 حجم العمالة في الشركات موضع الدراسة، واتباع نظام التوظيف المؤقت، بالإضافة إلى تنمية هيكل القدرات الوظيفية للعاملين، وتدعيم التوجه الذاتي للعاملين نحو الإثراء الوظيفي.

➤ دراسة عفيفي (2021) بعنوان: "دور استراتيجيات تخفيض حجم العمالة في تحسين

كفاءة الأداء الإنتاجي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم (تغيير هيكل العمالة، التكاليف الاجتماعية، نظام التشغيل المؤقت، تغيير الهيكل التنظيمي) على كفاءة الأداء الإنتاجي (الكفاءة الإنتاجية، الفعالية الإنتاجية، جودة المنتجات، الفاقد والتالف الإنتاجي) بالتطبيق على المديرين والعاملين بالقطاع الصناعي (شركات الغزل والنسيج) بمدينة العاشر من رمضان في مصر، وتكونت عينة الدراسة من (64) فرد من المديرين و(253) فرد من العاملين بشركات الغزل والنسيج

في المدينة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أيضاً قائمة استقصاء للتعرف على آراء عينة الدراسة،

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير أبعاد ومتطلبات تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم اللازمة لتحقيق كفاءة الأداء الإنتاجي، والعمل على توفير آليات تعمل على زيادة قدرة العاملين بالقطاع الصناعي على الفهم والتعامل الجيد مع تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم، والعمل على توفير دورات تدريبية للعاملين في القطاع الصناعي، وتوفير كافة الأجهزة والتقنيات التكنولوجية والبرامج الإلكترونية المستحدثة التي تساهم في تنمية العاملين في جميع المستويات الإدارية لتوفير كافة المهارات المطلوبة للعمل.

➤ دراسة حسن (2021) بعنوان: "أثر القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام

الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ردود أفعال العاملين نحو تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وتحديد مدى أثر القدرات الابتكارية للعاملين على تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة البحث (384) فرد من العاملين والمديرين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، صندوق العاملين بقطاع الأعمال العام والخاص على مستوى مدينة القاهرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين دائماً ما يكونون مثلاً يحتذى به في العمل وقدوة حسنة لكل زملائهم ويبذلون أقصى جهدهم حتى يكونوا مثلاً للنزاهة والشرف والأمانة بالرغم من أن ذلك مجهود جاداً ولكن دورهم ووظيفتهم تحتم ذلك، ويحاولون دائماً المشاركة الإيجابية والفعالة مع كل جماعات المصلحة مع الهيئة حتى لو كان ذلك بعيداً عن مهام وظيفتهم وتخصصهم وذلك لإيمانهم بأن مصلحة الهيئة أعلى من الجميع.

وقدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها أن يتم تعويض العمالة التي تم الإستغناء عنها في برنامج التخفيض، وتقديم الحوافز المادية للعاملين الباقين لزيادة أعباء العمل نتيجة تخفيض حجم العمالة وإعلام العاملين بمسببات عملية تخفض العمالة، وأن تستفيد إدارة الهيئة من مبادرات العاملين الموهوبين ذوي الأفكار الابتكارية.

➤ دراسة العمار (2021) بعنوان: "أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة بـ 20% من مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملين في إمارة عسير، وعددهم (1712) موظفاً، وتم اختيار (355) موظفاً بالطريقة العشوائية الطبقية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تبين أنه يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي في إمارة عسير، كما تبين أن نسبة الولاء الوظيفي لدى العاملين في إمارة عسير كان مرتفع، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

أوصت الدراسة بضرورة أن تلجأ إمارة عسير للإستعانة بالمدرسين الدوليين لتدريب الموارد البشرية فيها، كما أوصت بضرورة أن تدعم إمارة عسير كافة العاملين فيها للتعليم الجامعي العالي والإرتقاء في المستوى التعليمي لديهم.

➤ دراسة Casper (2021) بعنوان "تخفيض حجم العمالة وانخراط وتوتر العاملين الباقين:

دور موارد العمل ومتطلبات العمل".

من المفترض أن تخفيض حجم العمالة له تأثير سيء على مدى انخراط العاملين الباقين وعلى صحتهم النفسية وذلك بسبب زيادة الطلب وانخفاض الموارد. بالاعتماد على نظرية الموارد / متطلبات الوظيفة، تم تقييم إمكانية حدوث هذه التأثيرات وما إذا كانت متطلبات العمل والموارد تخفف الآثار الضارة لتخفيض حجم العمالة على صحة الموظف ومدى انخراطه بالعمل.

تم تصوير تخفيض حجم العمالة على أنه حدث ضاغط، وتم توضيح علاقته بصحة الموظف من خلال متطلبات العمل وهي: عبء العمل الزائد وانعدام الأمن الوظيفي، وعلاقته أيضاً بانخراط الموظف من خلال موارد العمل وهي: دعم المشرف على موارد العمل وفرص التطوير المهني.

باستخدام بيانات من عيّنتين كبيرتين للعاملين الألمان، تبين أن متطلبات العمل تتوسط العلاقة السلبية بين تخفيض حجم العمالة والصحة النفسية والجسدية للعاملين، كما أن موارد العمل تتوسط العلاقة السلبية بين تخفيض حجم العمالة وانخراط العاملين بالعمل.

توصلت الدراسة إلى وجود دعم قليل لفرضية أن موارد العمل تخفف الآثار غير المباشرة لتخفيض حجم العمالة على صحة العاملين الباقين، وأن متطلبات العمل تعزز الآثار غير المباشرة لتخفيض حجم العمالة على مشاركة العاملين الباقين. ناقشت الدراسة كيف تعمل هذه النتائج على توسيع فهمنا لتخفيض حجم العمالة وتحديد الآثار العملية لممارسة الموارد البشرية.

1-3-1- التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها في تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة في توضيح ممارسات تنمية الموارد البشرية ودورها في حالة تخفيض حجم العمالة، بالإضافة إلى الإطلاع والاستفادة من تجارب العديد من الشركات والبلدان في تطبيق هذه الممارسات والاستفادة منها في حالة تخفيض حجم العمالة، كما تم الاستفادة منها بالإطلاع على المراجع المستخدمة في هذه الدراسات وتصفحها، فضلاً عن أهمية التعرف على أدوات تحليل البيانات المختلفة المستخدمة من قبل الباحثين والاستفادة من عبارات الاستبيانات المعمولة من قبلهم.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في ممارسات تنمية الموارد البشرية وتخفيض حجم العمالة، حيث:

- اتفقت مع الدراسات التالية بالنسبة لمتغير تخفيض حجم العمالة: (Knudsen and others, 2003)، (محمد والرميدي، 2017)، (رضوان، 2018)، (عبد، 2021)، (عفيفي، 2021)، (حسن، 2021)، (Casper, 2021).
- واتفقت مع الدراسات التالية بالنسبة لمتغير ممارسات تنمية الموارد البشرية: (Hassan, 2007)، (Ejiofor & Okoye, 2013)، (مانع، 2015)، (عبد العال، 2018)، (بوحنيك واطحيشات، 2019)، (علي، 2019)، (العمار، 2021).
- في حين لم تتفق في جمعها للمتغيرين سويةً سوى في دراسة (Trevor & Nyberg, 2008)، كما اتفقت معها في النتيجة التي مفادها يوجد دور كبير لتنمية الموارد البشرية (من وجهة نظر العاملين الباقين في المنظمات) في إعادة الهيكلة بعد حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وبحسب علم الباحثة في أن الدراسات السابقة والتي تم عرضها أعلاه سواء كانت عربية أو أجنبية والتي تناولت موضوعي تنمية الموارد البشرية أو تخفيض حجم العمالة، ترجع إلى عدة بلدان قد تم فيها الأخذ بالمبادئ والممارسات منذ وقت بعيد كما أنها أكثر تطوراً وقابلية للتطبيق، على عكس بلدنا الذي مرّ ويمر بمجموعة من الأزمات

الاقتصادية وبحاجة ماسة لتبني تنمية الموارد البشرية في مختلف مؤسساته وقطاعاته، حيث جاءت هذه الدراسة لتقدم أنموذجاً مثالياً للمنظمات العاملة في سورية سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية أو إنسانية، لتطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية بما يضمن نجاح حالة تخفيض حجم العمالة اللازمة لبعض هذه المؤسسات في ظل الظروف الراهنة، مع الإشارة الى أهم العقبات التي قد تواجهها وتقديم بعض التوصيات لتقادي هذه الصعوبات.

ونهاية مهما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة إلا أنها بمثابة إضافة لها بحيث أن الدراسات السابقة كانت نقطة الإنطلاق لهذه الدراسة من خلال الخلفية النظرية لها.

1-4- مشكلة الدراسة

تشير تجارب المنظمات التي حققت تقدماً وازدهاراً أن أساس عمليات التغيير لا بد أن تبدأ من إعداد الموارد البشرية ليس من منظور العدد الرقمي بل بالنظر إلى أن هذه الموارد أحد الأصول المهمة التي يترتب عليها نجاح أو فشل عمليات التغيير.

وبالرغم من تناول العديد من الدراسات لموضوع تنمية الموارد البشرية إلا أنه لم يتطرق الباحثون من قبل إلى ربطها بتخفيض حجم العمالة، وأثر تطوير هذه الموارد في إنجاح سياسة تخفيض العمالة وتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة منها.

وعليه تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور تنمية الموارد البشرية في حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في

سورية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور التدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية؟

- ما هو دور التدريب والتطوير بعد حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية؟
- ما هو دور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية؟
- ما هو دور تطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي بعد حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية؟
- ما هو دور تنمية الموارد البشرية في إعادة الهيكلة بعد حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية؟

1-5- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

❖ الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة في تطرقها إلى موضوع تنمية الموارد البشرية التي تعتبر حجر الأساس في المنظمات، بالإضافة إلى البحث في أهمية لجوء المنظمات إلى تنمية الموارد البشرية من خلال عمليات التطوير والتدريب، وتطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي وانعكاس هذه السياسات على أحد المتغيرات التي ازدادت أهميتها في الفترة الأخيرة بالنسبة للمنظمات وهو: متغير تخفيض حجم العمالة، كما تتجلى أهمية الدراسة من خلال استكشافها لأهم الآثار الإيجابية والسلبية لسياسات تخفيض حجم العمالة على مستوى المنظمات والأفراد.

❖ الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية الدراسة في تسليطها الضوء على السياسات التي تتبعها المنظمات الإنسانية في سورية في سبيل تنمية مواردها البشرية وتخفيض حجم عمالتها، والتحقق من العلاقة بين كل من استراتيجيات

تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب والتطوير، تطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي) وتخفيض حجم العمالة.

1-6- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- الكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تخفيض مستوى العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية وتهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل تطبيقهم لتخفيض حجم العمالة.
- معرفة دور كل من (التدريب والتطوير، تطوير المسار المهني، التطوير التنظيمي) في تخفيض مستوى العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية.
- إبراز دور تنمية الموارد البشرية في إعادة الهيكلة بعد تخفيض حجم العمالة.

1-7- منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، ويتجلى توظيف المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات والمعطيات للكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2-1- تمهيد

تعمل غالبية المنظمات في بيئة عمل متغيرة، تتضمن إلغاء القيود والتطور السريع في التكنولوجيا، وسرعة تداول المعلومات، والمنافسة العالمية، كما أن بيئة العمل تتسم بتخفيض حجم الشركات، وتخفيض حجم العمالة، وكذلك إعادة الهيكلة، والإستخدام المتزايد للتكنولوجيا أدى إلى الإستغناء عن بعض الأنشطة، وكذلك الإستغناء عن بعض العاملين ذوي المهارات الضعيفة والأعمال الروتينية.

ونتيجة لذلك تلجأ العديد من المنظمات إلى تخفيض حجم العاملين كضرورة للبقاء والإستمرار في بيئة العمل وكذلك لتحسين الأداء وتوفير التكاليف، وإن الإحتفاظ بولاء العاملين لشركاتهم في ظل بيئة العمل التي تتسم بتخفيض حجم العاملين من القضايا المعقدة أمام إدارة تلك الشركات. وتخفيض حجم العاملين له آثار إيجابية على الشركات، حيث يمثل إستراتيجية فعالة لتجديد نشاط الشركة ودفع نموها وتقليل التكاليف، إلا أن هذا التخفيض في الوقت ذاته يعد أحد أهم مسببات ضعف ولاء العاملين لشركاتهم، وضعف ثقة العاملين في الإدارة، بجانب ظهور بعض السلوكيات السلبية تجاه الشركة وإهمال العمل، بالإضافة إلى التأثير الكبير لتخفيض العاملين على احتمالية فقدان بعض المهارات والقدرات المتميزة التي قد تحتاجها الشركات مستقبلاً.

ولقد واجهت المؤسسات في يومنا الحاضر تحديات كبرى نتيجة للنمو الكبير في حجمها، وتنوع أنشطتها وتعقدها خصوصاً مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية، كالعولمة التي أصبحت بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، وما أفرزته من تطورات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة وما نتج عنها من منافسة حادة بين المؤسسات لضمان البقاء والإستمرارية، فقامت بإتباع العديد من الإستراتيجيات كإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، والتي سنحاول من خلال هذا الفصل عرض مفهومها، ووظائفها، وأهميتها، وتأثيراتها في حالة تخفيض حجم العمالة، كما سنستعرض في هذا الفصل أسباب تخفيض حجم العمالة والإستراتيجيات المتبعة بالإضافة إلى آثار تخفيض حجم العمالة.

2-2- ماهية إدارة الموارد البشرية

عرّفت إدارة الموارد البشرية من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، ومن هذه التعريفات:

- إدارة الموارد البشرية حسب (الرويلي، 2014م) واحدة من أهمّ العمليات الإدارية لأيّ منظمّة، فهي تهتمّ بالعنصر البشريّ الذي يعتبر المحرك لتنفيذ أنشطتها، ومشاريعها كافة كما يلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، وإدارة الموارد البشرية عملية تنظيميّة تهتمّ بالأمر الخاصة بالعاملين في المنظمّة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وكافة الأمور ذات العلاقة بشؤون العمل، حيث أنّ ما يملكه العنصر البشريّ من مهارات يعتبر وسيلة لتحقيق النجاح المستمرّ، كما يُعتبر ميزة تنافسيّة؛ حيث لا يمكن تقليده، ولأنّ عطاءه مُتنام، ناهيك عن كونه المُحرّك لعوامل الإنتاج الأخرى جميعها.
- ووفقاً لـ (Armstrong, 2014) إدارة الموارد البشرية نهج استراتيجي ومتناسك لإدارة الأشخاص الذين يعملون في أي منظمة والذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ووفقاً لـ (Tubey & Rotich, 2015) استراتيجية إدارة الموارد البشرية: ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية.
- بينما يعتبر (Mondy & Martocchio, 2017) وظيفة الموارد البشرية شريك إستراتيجي سواء من خلال صناعة إستراتيجيات المنظمة، أو من خلال تنفيذ تلك الإستراتيجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتعويض.
- وعرفت (هارفارد بزنس ريفيو، 2012) إدارة الموارد البشرية (HRM) على أنها نهج إستراتيجي متبع في أي شركة أو مؤسسة للإدارة الفعالة لأفرادها والذي يساهم في اكتساب أعمالها للميزة التنافسية. وإدارة الموارد البشرية مصممة لتفعيل أداء الموظف باتجاه خدمة الأهداف الإستراتيجية لصاحب العمل. لذلك تهتم إدارة الموارد البشرية في المقام الأول بإدارة الأفراد داخل المنظمات مع التركيز على تطبيق السياسات والأنظمة. وعليه فإن الغرض الأساسي للموارد البشرية (HR) هو ضمان قدرة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال

أفرادها. يتوجب على متخصصو الموارد البشرية إدارة الأفراد أو "الرأس المال البشري" للمؤسسة مع التركيز على تنفيذ السياسات والعمليات، فعليهم العثور على العاملين، وتوظيفهم، واختيارهم، وتدريبهم وتطويرهم، بالإضافة إلى الحفاظ على علاقات العاملين وعلى مزاياهم. وعلى متخصصو التدريب والتطوير تدريب العاملين وتطويرهم بشكل مستمر. يتم ذلك من خلال برامج التدريب وتقييم الأداء وبرامج المكافآت.

2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية

ترتبط بإدارة الموارد البشرية الفعالة ستة مجالات وظيفية (Mondy and Martocchio, 2016):

التوظيف	التعويضات
إدارة الأداء	السلامة والصحة
تنمية الموارد البشرية	الموظف وعلاقات العمل

2-3-1- التوظيف

العملية التي تضمن من خلالها المنظمة أن يكون لديها دائماً العدد المناسب من العاملين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية. يتضمن التوظيف تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والتوظيف والإختيار.

2-3-2- إدارة الأداء

إن الهدف من إدارة الأداء هو ضمان التنفيذ الصحيح للعمليات التنظيمية لزيادة إنتاجية العاملين والفرق في المنظمة، كما أن تقييم الأداء هو نظام رسمي للمراجعة والتقييم من أداء المهام الفردية أو

الجماعية. إنه يمنح العاملين فرصة للاستفادة من نقاط قوتهم والتغلب على نقاط نقصهم، وبالتالي مساعدتهم على أن يصبحوا موظفين أكثر رضى ونتاجية.

2-3-3- تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية وظيفة رئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي لا تتكون فقط من التدريب والتطوير، ولكن أيضًا من تخطيط المسار المهني وأنشطة التطوير، وتطوير المنظمة، وإدارة الأداء وتقييمه. تم تصميم التدريب لتزويد المتعلمين بالمعرفة والمهارات اللازمة لوظائفهم الحالية، كما تتضمن التنمية التعلم الذي يتجاوز وظيفة اليوم ويكون له تأثير طويل المدى.

2-3-4- التعويضات

لطالما كان سؤال "ما هو الأجر اليومي العادل" من أولويات الإدارة والنقابات والعمال لوقت طويل. يقدم نظام التعويض المدروس جيدًا للعاملين مكافآت كافية مقابل مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل مصطلح التعويض جميع المكافآت المقدمة للعاملين مقابل خدمات. فقد تكون المكافآت واحدة أو مجموعة مما يلي:

- التعويض المالي المباشر (التعويض الأساسي): المبلغ الذي يتقاضاه الفرد في شكل الأجر والرواتب والعمولات والمكافآت.
- التعويضات المالية غير المباشرة (مزايا العاملين): جميع المكافآت المالية التي لا تندرج تحت التعويض المالي المباشر مثل: الإجازات مدفوعة الأجر، والإجازات المرضية، والتأمين الصحي.
- التعويض غير المالي: الرضا الذي يحصل عليه الفرد من الوظيفة نفسها أو من البيئة النفسية أو المادية التي يعمل فيها.

2-3-5- الموظف وعلاقات العمل

يتعين على الشركات بموجب القانون الاعتراف بالنقابة والتفاوض معها بحسن نية إذا رغب موظفو الشركة من النقابة تمثيلهم . في الماضي، كانت هذه العلاقة مع النقابات مقبولة بالنسبة للعديد من

أرباب العمل، ولكن معظم الشركات اليوم تفضل بيئة خالية من النقابات. عندما يمثل اتحاد العمال موظفي الشركة، غالبًا ما يشار إلى نشاط الموارد البشرية على أنه علاقات العمل التي تتولى مهمة المفاوضة الجماعية. تشمل علاقات العاملين الداخلية أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بحركة العاملين داخل المنظمة مثل: الترقيات وخفض الرتبة وإنهاء الخدمة والإستقالة.

2-3-6- السلامة والصحة

تتضمن السلامة حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن الحوادث المتعلقة بالعمل. تعرف "الصحة" على أنها خلو العاملين من المرض الجسدي أو العاطفي. لهذا الجانب أهمية كبرى لأن العاملين الذين يعملون في بيئة آمنة ويتمتعون بصحة جيدة هم أكثر إنتاجية وفائدة للمنظمة. اليوم أصبحت معظم المنظمات منتبهة لإحتياجات السلامة والصحة لموظفيها.

2-4- تنمية الموارد البشرية

يشير تنمية الموارد البشرية (HRD) إلى التدريب والتطوير الذي توفره المنظمات لزيادة المعارف، والمهارات والتعليم والقدرات لدى عاملها. في العديد من المنظمات، تبدأ عملية تنمية الموارد البشرية منذ تعيين العامل الجديد وتستمر طوال فترة عمله في المنظمة. أكثر العاملين يأتون إلى المنظمة وهم بمستوى أساسي من المهارات والخبرات المطلوبة، لذلك يجب أن يتلقوا التدريب المناسب من أجل القيام بوظائفهم بطرق أكثر فعالية. قد يمتلك عاملين آخرين المهارات اللازمة للقيام بوظائفهم، لكن ليس لديهم المعرفة الكافية والمتعلقة بتلك المنظمة المعنية. لهذا يتم تصميم تطوير الموارد البشرية لمنح العاملين المعلومات التي يحتاجون إليها للتكيف مع ثقافة تلك المنظمة مع القيام بوظائفهم بفعالية.

تخطيط تطوير المسار المهني: هو عملية مستمرة حيث يحدد الفرد أهدافه المهنية ووسائل تحقيقها. وفقًا لمكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل، موظفو اليوم سيعملون في ما يقرب من 9 إلى 11 شركة خلال حياتهم المهنية على افتراض أن معظم العاملين سيعملون من 30 إلى 40 عامًا. كما

أظهرت نتائج استطلاع أجرته "كلية نيويورك لدراسات الإستمرار والمهنية" أن الأفراد سيغيرون مسارهم المهني (وليس مجرد "وظائفهم") ثلاث مرات في حياتهم مما يؤثر على ولاءهم.

إن تطوير المسار المهني هو نهج تستخدمه المنظمة لضمان توفر الأشخاص ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة عند الحاجة. لا يوجد فصل بين تطوير المسارات المهنية للأفراد وبين الإحتياجات التنظيمية. لذلك يتوجب على المنظمات مساعدة العاملين للتخطيط لتطوير مسارهم المهني بشكل يلبي إحتياجات الأفراد والمنظمات معاً.

يعتبر التطوير التنظيمي (OD) محاولات مخططة ومنهجية لتغيير ثقافة المنظمة إلى بيئة أكثر سلوكية. يتم تطبيق التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة (أو الشركة أو المصنع) بالكامل ويتم مناقشة عدد من طرق التطوير التنظيمي التي تعمل على تحسين أداء المنظمة.

2-5- الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية

وتقسم إلى:

- التدريب والتطوير Training and Development
- تطوير المسار المهني Career Development
- التطوير التنظيمي Organizational Development

2-5-1- التدريب والتطوير Training and Development

يعتبر التدريب والتطوير من أولويات أي منظمة تسعى للنمو والتحسين المستمر، فيجب على المنظمات الإهتمام بعملية التعلم المقدمة للعاملين الجدد والحاليين حيث يكتسبون المعرفة والمهارات التقنية وتطور المواقف السلوكية من أجل أن يكونوا أكثر فعالية في وظائفهم. في عالم الإقتصادات التنافسية، لا تكفي عولمة الأسواق والجنون التقني المنطقي لكي تكون الشركات منتجة. فاليوم لا

يعتمد بقاء ونمو المنظمات على سرعة تكيفهم مع الظروف التكنولوجية والإقتصادية والإستهلاكية الجديدة فحسب، بل يعتمد وإلى حد كبير على مستوى تنمية مواردهم البشرية، حيث تقدم للموظفين مهارات جديدة مصممة لمساعدتهم على الحفاظ على قدرة مؤسساتهم على المنافسة في بيئة اقتصادية عالمية متزايدة. أظهرت دراسة نشرت في اقتصاد القوى العاملة (2001)، أن أكثر من 90 في المائة من الشركات قدمت مجموعة متنوعة من التدريب على الإدارة والقيادة والتواصل للعاملين. وشمل ذلك موضوعات تدريبية مثل «إدارة الوقت وحل المشكلات واتخاذ القرار والخطابة ومهارات ما قبل الإرسال وتغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي» (Training Delivery Corporate، 2001، p. 7). حيث أدركت تلك الشركات أهمية التدريب في المنظمات المعاصرة.

يتم تحديد التدريب والتطوير دائماً على أنهما أحد وظائف الموارد البشرية الحيوية. في معظم المنظمات، يعد التدريب والتطوير جزءاً لا يتجزأ من نشاط تنمية الموارد البشرية. ضمن المنافسة الشديدة في عالم الشركات، تعتبر القوى العاملة الماهرة جانباً مهماً لاكتساب ميزة تنافسية. يعمل التدريب والتطوير كأداة لنجاح المنظمة، نظراً لأن التغييرات السريعة في التكنولوجيا. فقد حددت العديد من المؤسسات قدرًا معيناً من ساعات التدريب سنوياً لموظفيها.

وتركز تنمية الموارد البشرية على تحسين القوى العاملة في المنظمة، حيث غالباً ما تستخدم أنشطة التدريب والتطوير لتحفيز العاملين وتحسين التزامهم التنظيمي. اكتشف قسم الموارد البشرية أن الموظف يقدر حقاً منحه فرصة لبناء مهارات جديدة وتحسين أدائه الوظيفي. يشعر الموظف أن المنظمة ملتزمة تماماً بنمو قوتها العاملة وبالتالي يرغبون في أن يكونوا جزءاً من أنشطة التدريب والتطوير. تُستخدم أنشطة تطوير التدريب أيضاً لجذب المواهب الجديدة نحو المنظمة من خلال الإعلان عن جهود تنمية الموارد البشرية.

من منظور الموارد البشرية، فإن أنشطة التدريب والتطوير هي أفضل طريقة لخلق تجمع المواهب في المنظمة. بدلاً من تعيين عاملين ماهرين ومدربين لملف وظيفي معين، فإن أنشطة التدريب والتطوير الجارية في المنظمة هي مصدر أرخص بكثير للعاملين المهرة الداخليين. إنه يقلل من تكاليف التوظيف. وبسبب التوظيف الداخلي لمنصب معين، فإن العامل الذي ينضم إلى وظيفة

جديدة يكون على دراية بالفعل بثقافة العمل التنظيمي. يروج تنمية الموارد البشرية أيضًا لأنشطة التدريب والتطوير في مجال الموارد البشرية حيث تبين أن المديرين التنفيذيين المحليين يؤدون أداءً أفضل من الأشخاص المهرة المعينين من الخارج.

عادة ما يكون قسم تنمية الموارد البشرية مسؤولاً عن تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب والتطوير في المنظمة. يتضمن هذا النشاط البحث أولاً عن فجوات المهارات في المنظمة ثم العثور على المصدر الصحيح الذي يمكن للعاملين من خلاله تعلم مهارات جديدة وتحسين أدائهم. فمن خلال نشاط التدريب والتطوير، يساهم قسم إدارة الموارد البشرية فعلياً في إنتاجية المنظمة.

- التدريب:

هو محرك لتعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم لأداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وفقاً لـ (Gomez-Mejia، et. al، 2007) ، يمكن تعريف التدريب على أنه عملية منظمة ومخططة لتعزيز مستوى المهارات والقدرات والمعرفة والمواقف والسلوكيات من أجل أداء الوظيفة بفعالية. كما أن المهارات والقدرات والمعرفة التي تتطلب أداء وظيفة يتم توفيرها للعاملين من خلال التدريب. تساعد عملية التدريب الموارد البشرية على تحقيق مهام محددة ومعايير العمل المحددة مسبقاً (سلطانة وآخرون، 2012)، والمساهمة في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية من خلال تلبية متطلبات الأداء الوظيفي.

أداء الموارد البشرية (أداء الموظف): هو إنجاز مهام محددة تصل إلى معايير محددة مسبقاً أو محددة للدقة والإنجاز والتكلفة والسرعة (سلطانة وآخرون، 2012). أداء الموظف هو نتائج العمل المنجز يمكن قياسها من خلال علاقة المدخلات والمخرجات وتنعكس أهميتها من خلال تأثيرها المباشر على أداء المنظمة. يمكن أن ترتبط البرامج التدريبية الفعالة بخصائص البرامج التدريبية (تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، ومدة التدريب، وتقييم التدريب) التي تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظف (الإنتاجية وجودة الخدمة والرضا الوظيفي) (Nikandrou، 2009).

- التطوير:

يتم الخلط غالباً بين التدريب والتطوير، ولكنهما يختلفان في بعض النواحي. التطوير يعني الفرص التي تم إنشاؤها لمساعدة العاملين على النمو. وهي ذات طبيعة طويلة الأجل أو مستقبلية أكثر من التدريب، والتي تركز على الوظيفة الحالية. كما أنه لا يقتصر على مجالات العمل في المنظمة الحالية ولكن قد يركز على جوانب التنمية الأخرى أيضاً (Rathod and Dwivedi، 2017).

في Goodyear، على سبيل المثال، يُتوقع من العاملين أن يحضروا بشكل إلزامي برنامجاً تدريبياً حول مهارات العرض التقديمي، ولكن لهم أيضاً الحرية في اختيار دورة حول "وجهات النظر في القيادة". في حين أن برنامج مهارات العرض التقديمي يساعدهم في العمل، فإن اختيار الدورة قد يساعدهم أو لا يساعدهم بشكل مباشر.

وبالمثل، تختار العديد من المنظمات موظفين معينين بشكل تفضيلي للبرامج لتطويرهم للوظائف المستقبلية. يتم ذلك على أساس المواقف الحالية والمهارات والقدرات والمعرفة والأداء للموظف. تميل معظم برامج القيادة إلى أن تكون من هذا النوع مع رؤية لخلق ورعاية القادة للغد.

وبالتالي، فإن الاختلاف الرئيسي بين التدريب والتطوير هو أنه بينما يركز التدريب غالباً على احتياجات الموظف الحالية أو فجوات الكفاءة، فإن التطوير يهتم بإعداد الأشخاص للمهام والمسؤوليات المستقبلية. مع خلق التكنولوجيا لمزيد من العمال المكتبيين واستبدال العمال الصناعيين بالعاملين في مجال المعرفة، يكون التدريب والتطوير في طليعة تنمية الموارد البشرية. يقع العبء الآن على عاتق قسم التنمية البشرية للقيام بدور قيادي استباقي في الاستجابة لإحتياجات التدريب والأعمال. (Jehanzeb and Bashir، 2013).

2-1-5-1- الحاجة لتدريب العاملين وتطويرهم

في بيئة العمل الديناميكية، من المهم للشركات تحسين مهارة القوى العاملة لديها. من الأهمية بمكان أن يتعلم العاملين أشياء جديدة ويعززون مهاراتهم لمواجهة مسابقات العمل في بيئة الأعمال. وبالتالي، فإن برامج التدريب والتطوير التي تديرها الشركة مفيدة لكل من المنظمة والموظف. (توفيق، 2007)

- الحاجة للتدريب والتطوير:

- نشاط التدريب والتطوير مطلوب عندما تقوم الشركة بمراجعة أهدافها وهدفها لتعديل ظروف السوق المتغيرة.
- غالباً ما تصادق الشركات على برامج التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين.
- إن تدريب وتطوير الموارد البشرية ضروري لوضع معيار للأداء الذي من المتوقع أن يحققه الموظفون في سنة مالية.
- هناك دائماً حاجة إلى جهود التدريب والتطوير لتعليم الموظف مهارات جديدة مثل إدارة الفريق وإدارة الاتصالات والسلوك القيادي.
- يستخدم التدريب والتطوير أيضاً لاختبار طرق جديدة لتعزيز الإنتاجية التنظيمية.

- أهمية التدريب والتطوير:

في إدارة الموارد البشرية (HRM):

- يعد التدريب والتطوير جانباً مهماً عندما تريد الشركة الإستخدام الأمثل لقوتها العاملة.
- يعد التدريب والتطوير مفتاحاً لتخطيط التعاقب في المنظمة لأنه يساعد في تحسين المهارات مثل إدارة الفريق والقيادة.
- تعد أنشطة تدريب وتطوير الموارد البشرية أمراً حيوياً لتحفيز العامل وزيادة إنتاجيته.
- يعد التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية جانباً مهماً لتطوير روح الفريق في المنظمة.
- تعد برامج التدريب والتطوير مهمة أيضاً من وجهة نظر السلامة لأنها تعلم الموظف أداء الوظيفة بشكل صحيح دون أي مخاطر على الحياة.

من وجهة النظر التنظيمية:

- تعد برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية أداة مهمة لإدارة الأداء لزيادة الربحية وتعزيز صورة الشركة.

2-5-1-2- الهدف والغرض من التدريب والتطوير

من أكثر الطرق فعالية لتظهر لموظفيك أنك تقدرهم هي تزويدهم بالتدريب. إنه يوضح أنك تهتم برفاههم وتطورهم بقدر اهتمامهم بشركتك. الموظفون الذين يتم الإعتناء بهم جيدًا لن يرغبوا أبدًا في العمل في مكان آخر.

يمكن استخدام التدريب كإجراء وقائي لإعداد العاملين للتغيرات والتحديات المتوقعة وغير المتوقعة في مكان العمل. من المنطقي فقط إبقاء موظفينا على استعداد في أوقات مثل أوقاتنا، عندما تتغير الإتجاهات دائمًا بسبب الابتكار عبر الإنترنت.

لا توجد طريقة أفضل لتخريج قادة المستقبل من تدريب أكثر الأفراد الموهوبين المتاحين. سيكون للعاملين مسار وظيفي واضح، مما يؤدي إلى انخفاض الإستهاء.

يعد الموظفون عنصرًا مهمًا في أصول الشركة، وتستلزم العناية بهم الإهتمام بالشركة ككل. لذلك، فإن أي مؤسسة تجارية تستثمر وقتها وأموالها في تعليم موظفيها أو تدريبهم وتطويرهم لا يمكنها إلا أن تنجح في تحقيق أهداف أعمالها والتقدم أكثر. (Jehanzeb & Bashir, 2013).

2-5-1-3- أنواع التدريب والتطوير

- التدريب الفني هو شكل من أشكال التعليمات التي تعلم العاملين الجدد عن المكونات التكنولوجية لوظائفهم.
- التدريب الجيد هو عملية تعريف العاملين بأساليب منع وتحديد وإزالة السلع غير ذات الجودة في بيئة التصنيع.
- التدريب على المهارات هو النوع التالي من التدريب، والذي يتضمن تطوير القدرة على تنفيذ المهمة.

- التدريب على المهارات اللينة هو شكل آخر من أشكال التدريب الذي يتطلب تحسين المهارات اللينة للموظف والتي تتمثل في سمات الشخصية ومهارات الإتصال والروتين الشخصي الذي يتم استخدامه لتحديد التفاعلات الشخصية.
- التدريب المهني هو نوع من التعليم المهني الضروري للبقاء على اطلاع في مجال عمل الفرد. (توفيق، 2007)

2-5-1-4- فوائد التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية

- الإستثمار في تدريب وتطوير العاملين يعزز الرضا عن العمل والروح المعنوية.
- يتم تقليل معدل دوران العاملين.
- يلهم العاملين للعمل بجدية أكبر.
- يحسن كفاءة العمل، مما يؤدي إلى فائدة مالية.
- يساعد في تبني التقنيات والعمليات الجديدة.
- يزيد من ابتكار الإستراتيجية والمنتجات.

2-5-2- تطوير المسار المهني Career Development

2-5-2-1- أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة

للمسار المهني أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر منها: (عبد الفتاح رضوان، 2012)

1- اختيار الموارد البشرية:

تبدأ إدارة الموارد البشرية بالإستقطاب والإختيار والتكيف الإجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الإهتمام بتحديد عدد من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في

العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية. ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات المهنية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها.

2- تنمية واستخدام الموارد البشرية :

عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم المهنية.

3- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:

يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه العامل في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي. حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة. وهذا ما يؤدي إلى بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدياً بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقى المحدودة. ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على مدى فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية.

2-2-5-2- خصائص المسار المهني

يمكن توضيح أهم هذه الخصائص في النقاط التالية: (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013)

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني، على أن يكون ذلك مقترناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهمة التي توفرها له المنظمة.
- لتطوير المسار المهني يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية، والنقل وإدارة

الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءاته.

- وضوح مبدأ الإستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، حيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل المهني للفرد مرتبطاً بخطط المنظمة في التشغيل.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل، وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط العمل بين الفرد والمنظمة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة، وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة في تحقيق الإنسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها. (عماد الدين مصطفى، 2006)

2-5-2-3- أهمية تخطيط المسار المهني

- هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار المهني، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:
- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار المهني بما يحققه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يساعد على تحقيق الهدفين معاً.
 - تخفيض القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار المهني تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضرر من هو مؤهل لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك.

- تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم المهني، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمكان جذاب للعمل.

- تحسين استفادة الإدارة من مواردها البشرية: إن تخطيط المسار المهني سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف المناصب سيتم تهيئتها وأن الأفراد على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم سيحصلون على فرص التطور والتقدم المهني دون تفرقة أو تمييز، ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر وزيادة فرص الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم، والإحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل.

- تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط المسار المهني ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة المتمثلة في الأجور والحوافز الأخرى، العائد والربح، ويحقق بذلك خسارة فادحة.

- اكتشاف القيادات الإدارية: تساعد برامج تخطيط المسار المهني المنظمة على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب. (السلمي، 1998)

2-5-3- التطوير التنظيمي Organizational Development

تظهر الحاجة للتغيير بصفة عامة في المؤسسات كمواكبة للحركة الدؤوبة للتغيرات المختلفة التي تحصل في محيطها الخارجي والداخلي، ومن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير وأن يكون للتغيير خطط مدروسة وأهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، تلك الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأفراد العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين، فالتغيير مهما كانت

طبيعته أو مجاله أو سرعته سيؤثر على المورد البشري العامل بالمؤسسة، ونجاح أو فشل إستراتيجية التغيير مرتبطة بمدى تفاعل وقبول الأفراد لعملية التغيير، وعلى مدى إعداد سياسات وإستراتيجيات تسمح للأفراد والجماعات بقبول التغيير بما يساهم في إنجاحه، الأمر الذي يعتمد على تصميم إستراتيجيات من قبل إدارة الموارد البشرية تتوافق ومتطلبات التغيير. مما سبق يبدو واضحاً أن التغيير في المؤسسات يساهم في تعديل وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي وأهم عامل من عوامل نجاح استراتيجيات تنفيذ التغيير. (القاسم، 2015)

2-5-3-1 دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي لديه القدرة على تحسين الشركات بشكل كبير ورفاهية عاملها. لهذا السبب وحده، يستحق التطوير التنظيمي جهداً واهتماماً من قبل قادة الأعمال في كل مكان. في سوق الأعمال الحديث اليوم، فإن الشركة مستعدة وراغبة في إحداث التغيير حيثما وكلما كان ذلك ضرورياً للإستجابة للمتطلبات، أو لتحسين فرص نجاحها على المدى الطويل. كما يجب على كل مؤسسة أن تتطلع إلى جذب المواهب المناسبة والإحتفاظ بها وإشراكها، ويبدأ ذلك عندما يكون هناك نهج متكامل فعال لممارسات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة ذلك باعتبار أنها تعتني بأحد أهم أصول المؤسسة والمتمثل في المورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في مختلف البحوث والدراسات الحديثة التي أجمعت على كونه مورداً إستراتيجياً يجب إدارته للمحافظة عليه وتطويره من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية خاصة في عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسة باعتبار أنها المسؤولة المباشرة عن توفير ودعم والرقابة على المورد البشري في المؤسسة، كما أن دورها أيضاً تغير وتجاوز ذلك الدور التقليدي والروتيني المقتصرة مهامها على توفير اليد العاملة اللازمة وتسييرها تسييراً إدارياً، ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تلك الوظيفة المساعدة للوظائف الأخرى، وإنما أصبحت أكثر إستراتيجية وشمولية، كما أصبح تسييرها أكثر اتساعاً وتجديداً، حيث اتجه اهتمامها إلى كيفية خلق وتسيير المهارات والمعارف والعمل على تقاسمها وتنميتها. (موسى، 2022)

2-3-5-2- الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل سياسة التغيير

إن عملية تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير يعتبر أمراً أساسياً وهاماً لتكوين أي استراتيجية لها. وما يؤكد الباحث هنا هو أن المؤسسة قد تتبنى أكثر من ممارسة في سبيل تحقيق نجاح التغيير وأن تلك الممارسات تختلف باختلاف مجال التغيير نفسه (تغييرات هيكلية، تغييرات فنية، تغييرات سلوكية، تغييرات وظيفية) وتختلف أيضاً حسب حجم ومستوى تنفيذ التغيير، وهو ما يقودنا للتأكيد على وجوب وضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق والأهداف الإستراتيجية للتغيير (ماهر، 2005). وهذا بالتأكيد باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً من عوامل نجاح التغيير. فقد تتبنى إدارة الموارد البشرية أكثر من ممارسة في سبيل تحقيق متطلبات التغيير. (موسى، 2022)

2-6- مفهوم تخفيض حجم العمالة وأسبابه

إن تخفيض العمالة هو مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية، الإنتاجية والتنافسية. إن تخفيض عدد العاملين يرتبط بنسبة أو حجم العمل المطلوب وبالوحدات من المخرجات المطلوبة، مع التركيز على تحسين الفعالية والتطوير التنظيمي ومن ثم التأثير على عمليات الأداء. إن العاملون ينظرون إلى عملية تخفيض العمالة على أنها تعني تغيير المهام المنوطة بهم، ساعات عمل إضافية، ضغوط أكبر، وعدم الأمان والإستقرار الوظيفي. وتعني أسلوب يهدد مستقبلهم واستقرارهم.

2-7- أسباب تخفيض حجم العمالة:

1. ترجع أسباب تخفيض العمالة بالشركات إلى بعض الأسباب الخارجية مثل التغيرات التكنولوجية والتي كان لها أثر في تقليل الوقت اللازم لأداء العمل، ودخول الشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات لأسواق العمل المحلية التي تتميز بقوة تنافسية كبيرة وانخفاض تكاليف العمالة النسبي بما ينعكس على تكلفة الخدمات، والذي يؤثر بدوره على اتجاه بعض الشركات للتخلص من العمالة الزائدة لزيادة قدراتها على مواجهة الضغوط التنافسية، وحدوث

بعض الأزمات السياسية والأمنية والإقتصادية والإجتماعية مما يتطلب ضرورة تخفيض النفقات.

2. انخفاض الطلب على الخدمات التي تقدمها الشركة.

3. الأسباب الداخلية كلجوء بعض الشركات للإستغناء عن العاملين ذوي الأداء الضعيف، والتخلص من الإزدواجية في العمل، وإعادة هيكلة الشركة من خلال الإندماج أو البيع، أو تخفيض حجم الشركة، الرغبة في تخفيض التكاليف المتمثلة في الأجور والمرتبات الشهرية.

4. إعادة التفكير في نشاط الشركة من خلال تغيير بعض الخدمات التي تقدمها الشركة والتي تتطلب تغير في طبيعة العاملين من حيث النوع والعدد. (محمد، 2015)

2-8- استراتيجيات تخفيض العمالة

تركز هذه الإستراتيجية على تخفيض عدد العاملين داخل الشركات وذلك عن طريق الإنهاء الإجباري للخدمة مع مراعاة قوانين العمل، وتجميد التعيينات، وتخفيض ساعات العمل مع تخفيض المرتبات، وتجميد الأجر المبكر والتقاعد وإنهاء العقود والإستقالة والتسريح أو الإستغناء. تتم عملية التخفيض بشكل دائم عندما تقوم الشركة بتخفيض حجم أعمالها أو بيع أصولها خاصة عند حدوث أزمات حادة، والإستمرار في الخسارة، وعدم القدرة على الصمود في سوق العمل. يتم التخفيض بشكل مؤقت بسبب موسمية نشاط الشركة أو لإحداث تطوير في التكنولوجيا المستخدمة، أو لتوقف تقديم بعض الخدمات إلى نوعية معينة من العملاء، ومع عودة تقديم هذه الخدمات يمكن إعادة بعض أو كل هذه العمالة مرة أخرى، كما أنه يتم تخفيض العمالة ككل عندما يكون التخفيض على مستوى الشركة بنسبة معينة في جميع أقسام الشركة. بالإضافة إلى إمكانية تخفيض العمالة بشكل جزئي إذا ما قررت الشركة توقف خدمات أحد الأقسام، ومن ثم تسريح جميع العاملين بهذا القسم أو غلق أحد فروع الشركة بسبب عدم جدواه أو ربحيته، وكذلك عند إلغاء بعض الأنشطة داخل الشركة فإن هذه الإستراتيجية تبدو سهلة وتنفذها الإدارة بصورة سريعة للتخلص من العمالة الزائدة، وتخفيض التكاليف على المدى القصير، ولكن يوجد صعوبة في التنبؤ الدقيق بالأفراد الذين سيتم الإستغناء عنهم، والمهارات التي ستفقدتها الشركة نتيجة لهذا الإستغناء. (الزهري، 2000، ص24)

2-9- آثار تخفيض حجم العمالة الإقتصادية والإجتماعية

على الرغم من أن تخفيض العمالة له العديد من الآثار الإيجابية مثل تحسين إنتاجية الشركة، وتقليل التكاليف والتخلص من العمالة الزائدة عن الحاجة، وتحسين الكفاءة من خلال إعادة هيكلة الشركة وتحفيز العاملين، وتقليل البيروقراطية، وتحقيق سرعة في اتخاذ القرارات. إلا أن لتخفيض العمالة العديد من الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الضغوط في بيئة العمل الجديدة، وضعف الإلتزام، وانخفاض الأداء لدى بعض العاملين لعدم قدرتهم على تحمل أعباء العمل الإضافية، فقدان الأمان والإستقرار الوظيفي، عدم الرضا، وزيادة مقاومة التغيير، وفقدان الثقة في إدارة الشركة، وفقدان روح الفريق والعديد من الكفاءات والمهارات المتميزة، وزيادة الصراعات، وانخفاض روح الإبتكار والإبداع، والإهمال في العمل، والإحباط وانخفاض الروح المعنوية والدافعية. (العتيبي، 2010، ص155)

2-10- المراحل الأساسية لبرنامج خفض العمالة

- ✓ **تحديد طبيعة الفائض من العمالة:** ويستلزم ذلك تحليل بعض الأشياء بالمنظمة للتعرف على طبيعة الفائض واختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة للإستغناء.
- ✓ **تحليل البيئة:** التي تساعد في الإجابة على بعض التساؤلات لتحديد طبيعة الفائض مثل: إلى متى سوف يستمر هذا الفائض؟ وهل هذا الفائض على مستوى المنظمة؟ وهل يمكن استخدام العمالة الفائضة في مواقع أخرى داخل التنظيم؟.
- ✓ **تحليل التنظيم:** يعتبر المركز المالي للمنظمة من العوامل المؤثرة، فالمنظمة التي لديها مركز مالي قوى تستطيع أن تحافظ على فائض العمالة لفترة زمنية أكبر، وهذا يساعد على اختيار البديل الأمثل للإستغناء عن العمالة فمثلا يمكن أن تقوم بتشجيع الخروج المبكر (المعاش المبكر) وتعطى حوافز ومكافآت لمن يواف. كذلك المناخ التنظيمي له تأثير، فمثلاً لو أننا فكرنا في نقل بعض الأفراد إلى وظائف أخرى فإن هذا سوف يتم بطريقة إختيارية وليست إجبارية. وبالتالي لا بد من تأييد غالبية الأفراد والمجموعات داخل المنظمة. إن تحليل الوظيفة يمثل حجر الزاوية في تحليل طبيعة العمالة الزائدة، حيث يساعد بدوره في تحديد الفائض المتوقع للعمالة، والمعارف المطلوبة للقيام بالوظائف ويجب أن يتساءل المدير عن

إمكانية وجود وظائف أخرى يمكن أن تؤدي نفس المهارات المتوفرة في العمالة الزائدة، وأين تكون هذه الوظائف؟ وهل تحتاج إلى أفراد إضافيين؟ وكيف نستطيع تحويل هؤلاء الأفراد إلى هذه الوظائف؟. تحديد الإستراتيجيات البديلة لتخفيض العمالة. (محمد، 2015)

2-11- طرق خفض حجم العمالة

➤ الطريقة الطبيعية:

وهي التخلص من العمالة الزائدة بطريقة غير إجبارية ونتيجة لعوامل التسرب المتمثلة في الرغبة في ترك العمل (الإستقالة، التقاعد، الوفاة....) ويحتاج تطبيق هذه الطريقة إلى ضرورة التنبؤ بالعمالة لمدة 3-5 سنوات قادمة.

مميزات هذه الطريقة تؤدي لتخفيض العمالة بأقل آثار سلبية ممكنة، حيث لا تقوم المنظمة بتعويض العمالة التي تترك العمل ولا يجد مقاومة من جانب الأفراد.

أما سلبياتها، تستغرق فترة زمنية طويلة لإعادة توزيع العمالة، حيث يتم التخلص من حجم العمالة الزائدة، التسريح، الإستغناء، اسقاط الفرد من قوائم الأجور والمرتبات نتيجة انخفاض المبيعات، القصور في المواد الخام، التغيرات التكنولوجية التي تؤدي إلى إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد، وقد يكون الإستغناء دائم أو مؤقت حيث يتم الإستعانة بهذه العمالة مره أخرى عندما تتحسن الظروف، لكن هذه الطريقة تؤدي لحدوث مشكلات كبيرة على مستوى المجتمع، وتؤثر على الروح المعنوية للأفراد الذين سوف يبدؤون في التساؤل عن الأمان الوظيفي والإقتصادي المرتبط بعملهم . لذا يجب على الشركة التي تتبع هذا الأسلوب لمساعدة الأفراد على التكيف مع الأوضاع الجديدة، وإيجاد فرص عمل لهم ومساعدتهم في اتمام مقابلات الإختيار الخاصة بالوظائف الجديدة لضمان اجتيازها بنجاح .

➤ طريقة الفصل:

عملية استبعاد نهائية للعمالة وذلك عندما تكون هناك معدلات أداء متدنية من هؤلاء الأفراد وعدم إلمانيه تحسينها، أو نتيجة عدم الإلتزام باللوائح والتعليمات أو الإتيان بسلوكيات غير أخلاقية أو غير مرغوب فيها، ولتحقيق ذلك يجب أن تتوفر مستويات لأداء الأفراد، وتحديد واضح ودقيق

لشروط الفصل وأن تكون معروفة للأفراد، ومراعاة ظروف الأفراد الإجتماعية حتى لا يصبح الفصل وسيلة عقاب غير سليمة.

➤ المعاش المبكر:

وهو ما يعني الإسراع من عملية الترك الاختياري للمنظمة من جانب العاملين من خلال تحفيز العاملين، كصرف حافز للمعاش المبكر. وبالرغم من تكلفة الشركة بسبب هذا النظام إلا أنه سيؤدي لتخفيض العمالة كما سيعطي انطباعاً جيداً لجمهور وعملاء الشركة واختيار البديل الإستراتيجي. وقبل اختيار البديل، يجب الإجابة على تلك الأسئلة:

1. هل الإستغناء سوف يكون بصورة دائمة أم مؤقتة؟
2. ما هو الوقت المطلوب ليتم الإستغناء عن العمالة الزائدة؟
3. ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء الإستغناء (تخفيض التكلفة، علاج مشاكل انخفاض معدلات الأداء، فتح فرص عمل للعمالة الجديدة؟ (زروخي، 2006، ص25)

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

3-1- لمحة عن المنظمات الإنسانية

على الرغم من أن المساعدات الإنسانية موجودة، بشكل ما، عبر التاريخ، إلا أن المفهوم الحديث للمساعدات الإنسانية ظهر بالفعل منذ النصف الأخير من القرن العشرين نتيجة للأحداث العالمية وكإستجابة للنزاعات المسلحة. يتم تقديم المساعدات الإنسانية الحديثة من قبل العديد من المنظمات والجهات الفاعلة.

بعد الحرب العالمية الأولى، أنشأت "معاهدة فرساي" ما سمي بـ "عصبة الأمم" والتي ستصبح فيما بعد "الأمم المتحدة (UN)"; وهي أول منظمة دولية دائمة مكلفة بحماية السكان المعرضين للخطر والحفاظ على السلام.

بعد الحرب العالمية الثانية، كان هناك نمو مفاجئ وغير مسبوق للمنظمات غير الحكومية، حيث تم إنشاء أكثر من 200 منظمة في السنوات الأربع التي تلت الحرب. بدأت المساعدات بعد ذلك تصبح أكثر عالمية مع التقدم المتزايد في النقل والاتصالات، وبدأت في التحول من أوروبا إلى الأجزاء الأقل نمواً في العالم.

إن واقع المساعدات الإنسانية اليوم معقد مع وجود مئات، إن لم يكن الآلاف، من المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى من العديد من البلدان التي تقدم مجموعة متنوعة من المساعدات والجهود لتعزيز التنمية . تؤثر النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية اليوم على عدد متزايد من الناس. كما توفر المنافذ الإعلامية على مدار الساعة للجمهور تغطية واسعة النطاق للعديد من هذه الكوارث الطبيعية والصراعات، وتوفر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي سهولة الإتصال والتنظيم وجمع الأموال. وقد أدى هذا الانتشار إلى تطورات إيجابية وسلبية في تقديم المساعدات، ومن المرجح أن يستمر هذا الانتشار في التأثير بشكل كبير على إيصال المساعدات في المستقبل البعيد.

3-2- أساليب وإجراءات الدراسة

3-2-1- منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، لدراسة وتحليل دور تنمية الموارد البشرية في حالة تخفيض حجم العمالة، وهو المنهج الذي تناسب مع طبيعة البحث.

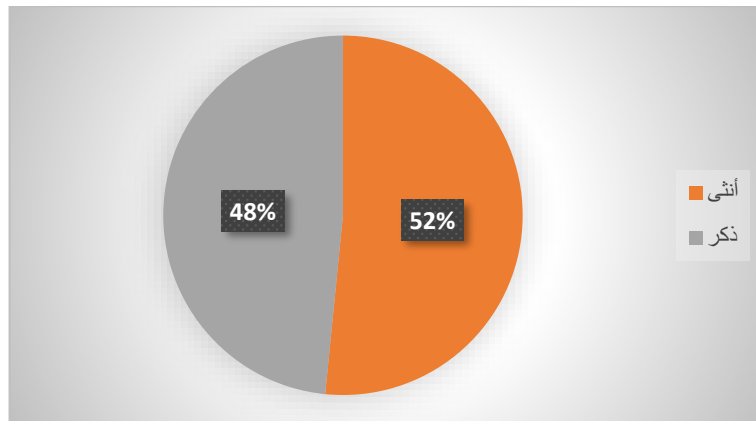
3-2-2- مجتمع الدراسة وعينتها

شملت العينة المدروسة العاملين في المنظمات الإنسانية في سورية جميعها من المناصب الوظيفية: (مدير، منسق، قائد فريق، مسؤول، مساعد) حيث تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان حيث بلغ عدد المجيبين على الاستبيان 95 شخص وكانت جميعها صالحة للإستخدام في الدراسة.

3-3- خصائص أفراد العينة

3-3-1- النوع الاجتماعي

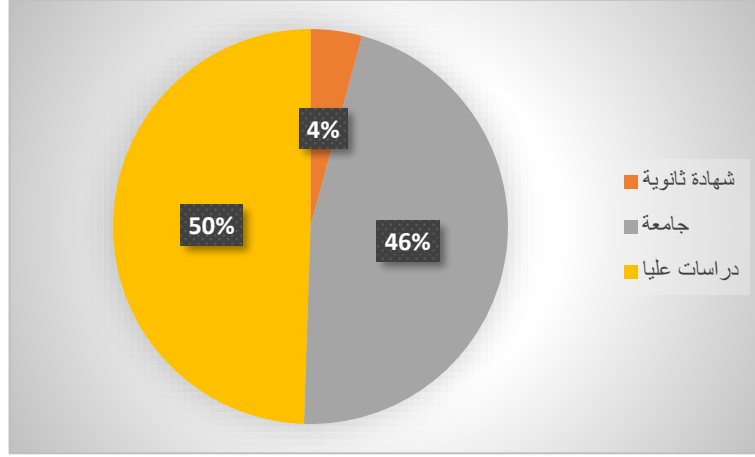
بلغت نسبة الإناث المشاركة في العينة 51.58% بينما بلغت نسبة الذكور 48.42%، مما يدل وجود على نوع من التوازن بين نسبة الذكور والإناث في المنظمة، وبهذا نجد أن المنظمات الإنسانية تعطي فرصة لتوظيف الإناث مساوية لفرص الذكور.



الشكل (3-1) توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

3-3-2- المؤهل العملي

إن أقل نسبة من المشاركين كانت من حملة الشهادة الثانوية والتي شكلت 4% من العينة، أما النسبة الأكبر فكانت من الحاصلين على دراسات عليا 49% وحملة الشهادة الجامعية 46% وهذه النسبة تدل على ارتفاع المستوى التعليمي لموظفي المنظمات الإنسانية، فالمنظمات حريصة على توظيف أصحاب الكفاءات والتحصيل العلمي العالي.

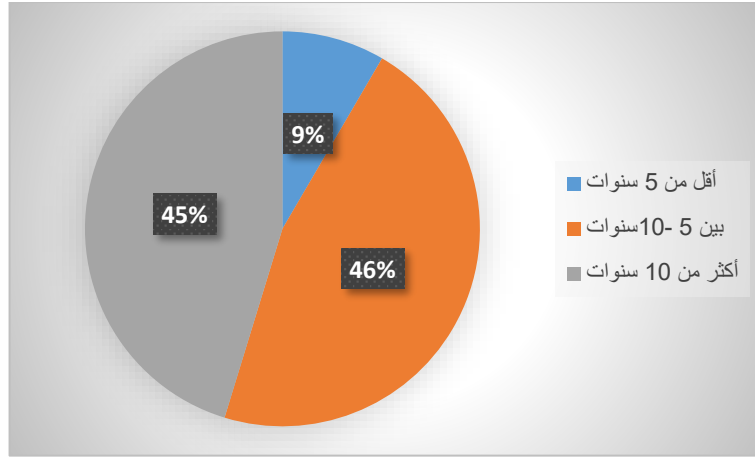


الشكل (2-3) توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي

3-3-3- الخبرة الوظيفية

كانت النسبة الأكبر للعينة من العاملين ذوي الخبرة الوظيفية بين 5-10 سنوات والتي بلغت نسبتها 46%، تليها العاملين ذوي الخبرة الوظيفية أكثر من 10 سنوات والتي بلغت 45%، بينما كانت النسبة الأقل للموظفين ذوي الخبرة الوظيفية الأقل من 5 سنوات والتي بلغت 8%.

ولكن برأي الباحثة أن هذه النسبة لا تعبر بشكل صادق عن واقع المنظمة حيث أنه من المعروف أن المنظمات الإنسانية تعتمد في التوظيف والتمويل على المساعدات الإنسانية، وهي مؤخراً تتبع نظام العقود بالتوظيف حسب المشاريع التي تحتاج لوجود موظفين بشكل مؤقت وتقوم بعد انتهاء المشروع بتسريح العاملين.

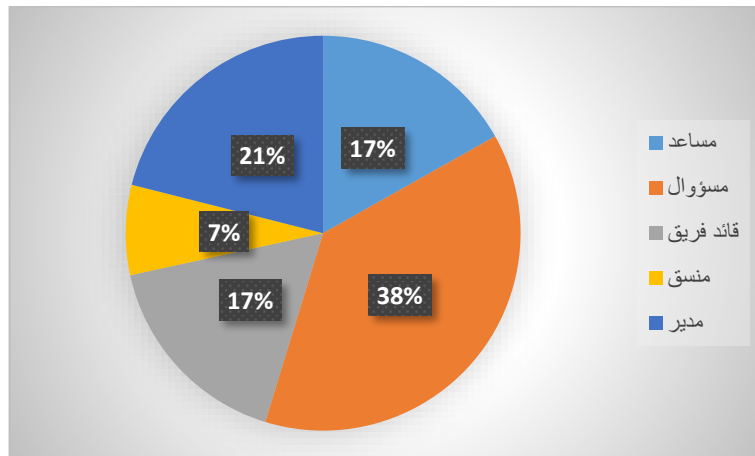


الشكل (3-3) توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة الوظيفية

3-3-4- المسمى الوظيفي

احتوت العينة على موظفين من مناصب وظيفية مختلفة وكانت النسبة الأكبر للمشاركين من المنصب الوظيفي "مسؤول" بلغت النسبة 38%، تليها نسبة المنصب الوظيفي "مدير" بنسبة 21%، أما أقل نسبة فكانت لمنصب "منسق" والتي بلغت 7%.

وتتوه الباحثة هنا إلى أن منصب المسؤول يعد من الإدارة الوسطى إلا أنه لا يوجد مساعد لكل مسؤول في المنظمة، حيث يوجد في كل قسم مساعد واحد أو اثنين على الأكثر حسب حاجة القسم.



الشكل (3-4) توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

3-4- الإجابة عن تساؤلات الدراسة

بدايةً، تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاستفادة من الأبحاث المشابهة والدراسات السابقة ومن ثم مناقشتها مع المشرف، وبذلك خرج استبيان بصيغته النهائية. أما بالنسبة لثبات الاستبيان، والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس عدة مرات، فقد استخدمت الباحثة اختبار ألفا-كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة.

وبيّن الجدول (3-1) ثبات جميع المقاييس المستخدمة في الاستبيان، حيث كانت قيمة ألفا-كرونباخ للثبات لكل منها أكثر بكثير من 0.60، وكانت قيمة المعامل لفقرات الاستبيان مجتمعة تساوي (0.917)، وهذا ما يجعل الباحثة على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحية البيانات للتحليل والإجابة على أسئلة البحث وفرضياته.

الجدول (3-1) نتائج اختبار ثبات متغيرات ومجاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا-كرونباخ
دور التدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة	5	0.763
دور التدريب والتطوير بعد حالة تخفيض حجم العمالة	9	0.885
دور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة	5	0.809
دور تطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي بعد حالة تخفيض حجم العمالة	12	0.727
دور تنمية الموارد البشرية في إعادة الهيكلة بعد حالة تخفيض حجم العمالة	6	0.601

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

وللإجابة على تساؤلات الدراسة قامت الباحثة بتحليل نتائج الاستبيان من خلال دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يلي:

3-4-1- المحور الأول: دور التدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة

تم تقسيم هذا المحور إلى قسمين:

أ- دور التدريب والتطوير قبل وخلال "تخفيض حجم العمالة" لجميع المجيبين.

الجدول (3-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور التدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة) لجميع المجيبين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.32	2.58	وضعت المنظمة خطة لتدريب العاملين قبل البدء بتخفيض حجم العمالة لمساعدة من سيتركون المنظمة على الحصول على أعمال أخرى بسرعة وبدون صعوبات.
1.28	3.01	وفرت المنظمة الإحتياجات التدريبية للعاملين الباقين بهدف زيادة قدراتهم لأداء الواجبات الممنوعة بهم والمتعلقة بوظائفهم قبل تخفيض حجم العمالة
1.24	2.94	عملت المنظمة على تطوير المعارف والمهارات والقدرات الشخصية للعاملين الباقين لدى المنظمة قبل تخفيض حجم العمالة
1.17	3.06	تم تدريب وتطوير المدراء التنفيذيين بشكل مستمر قبل تخفيض حجم العمالة للتعامل مع الواقع الجديد
1.00	3.34	أوقفت المنظمة كل برامج التدريب خلال عملية تخفيض حجم العمالة
0.86	2.99	متوسط المحور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

تمت الإجابة على أسئلة هذا المحور من قبل جميع أفراد عينة الدراسة سواءً من تركوا العمل أو الباقين في المنظمات، ونلاحظ من الجدول السابق أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور (2.99) وتقع هذه القيمة ضمن فئة المحايد حسب مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي هناك دور متوسط للتدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة، حيث أوقفت المنظمات محل الدراسة جميع برامج التدريب خلال عملية تخفيض حجم العمالة، كما أنها لم تقم بتوفير الاحتياجات التدريبية للعاملين الباقين (بشكل كافٍ) من أجل زيادة قدراتهم لأداء الواجبات المنوطة بهم والمتعلقة بوظائفهم قبل تخفيض حجم العمالة، أضف إلى ذلك أن المنظمات المدروسة لم تقم بوضع خطة تدريبية للعاملين قبل البدء بتخفيض حجم العمالة لمساعدة من سيتركون المنظمة على الحصول على أعمال أخرى بسرعة وبدون صعوبات، كل هذه الأسباب كانت سبباً لعدم وجود دور كبير للتدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات المدروسة.

ب- دور التدريب والتطوير قبل وخلال "تخفيض حجم العمالة" للعاملين الذين تركوا العمل.

الجدول (3-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور التدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الذين تركوا العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.82	1.67	وضعت المنظمة خطة لتدريب العاملين قبل البدء بتخفيض حجم العمالة لمساعدة من سيتركون المنظمة على الحصول على أعمال أخرى بسرعة وبدون صعوبات.
1.21	2.17	وفرت المنظمة الاحتياجات التدريبية للعاملين الباقين بهدف زيادة قدراتهم لأداء الواجبات المنوطة بهم والمتعلقة بوظائفهم قبل تخفيض حجم العمالة

1.21	2.33	عملت المنظمة على تطوير المعارف والمهارات والقدرات الشخصية للعاملين الباقين لدى المنظمة قبل تخفيض حجم العمالة
0.98	2.17	تم تدريب وتطوير المدراء التنفيذيين بشكل مستمر قبل تخفيض حجم العمالة للتعامل مع الواقع الجديد
0.82	3.33	أوقفت المنظمة كل برامج التدريب خلال عملية تخفيض حجم العمالة
1.00	2.33	متوسط المحور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ أنه عند أخذ آراء العاملين الذين تركوا العمل فقط بدور التدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة، بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور (2.33) وهي تقع ضمن فئة المحايد والأقرب إلى عدم الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث يتبين من الفقرة الأولى أن المنظمات محل الدراسة لم تقم بوضع الخطط لتدريب العاملين قبل البدء بتخفيض حجم العمالة لمساعدة من سيتركون المنظمة على الحصول على أعمال أخرى بسرعة وبدون صعوبات، كما أن هذه المنظمات كانت مقصرة بشكل كبير في توفير الاحتياجات التدريبية للعاملين الباقين بهدف زيادة قدراتهم لاداء الواجبات المنوطة بهم، فضلاً على عدم الإهتمام بتدريب المدراء التنفيذيين وتطويرهم بشكل مستمر للتعامل مع الواقع الجديد.

تأسيساً على ما سبق، نتوصل إلى النتيجة التالية بالنسبة للمحور الأول: لا يوجد دور للتدريب والتطوير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية، ونعزو هذه النتيجة برأينا إلى ارتفاع تكاليف التطوير والتدريب، ونقص التمويل الذي تعاني منه هذه المنظمات في ظل الظروف الحالية.

3-4-2- المحور الثاني: دور التدريب والتطوير بعد حالة تخفيض حجم العمالة

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور التدريب والتطوير بعد حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الباقين في المنظمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.98	2.96	اعتمدت المنظمة على برامج "التدريب عبر الانترنت" بعد تخفيض حجم العمالة
1.07	2.85	قامت المنظمة ببناء ثقافة محفزة على التعلم والإبداع لمساعدة العاملين الباقين بعد تخفيض حجم العمالة
1.06	2.99	أوجدت المنظمة برامج مختلفة كـ "التدوير الوظيفي" أو "التدريب المشترك" لدعم المهارات الفردية لدى العاملين الباقين بعد تخفيض حجم العمالة
0.84	3.57	المدراء التنفيذيين مسؤولين عن تحفيز العاملين الباقين لأداء مهامهم الجديدة بعد تخفيض حجم العمالة
1.10	3.15	سعى المدراء التنفيذيين لتلبية احتياجات العاملين الباقين العملية والشخصية لرفع مستوى أدائهم بعد تخفيض حجم العمالة
1.03	3.07	شارك المدراء التنفيذيين موظفيهم بعملية اتخاذ القرار ولاسيما المتعلقة بشكل مباشر بمهامهم الجديدة بعد تخفيض حجم العمالة
1.08	3.08	عمل المدراء التنفيذيين على نقل الفائدة المكتسبة من تدريباتهم إلى فرقهم بعد تخفيض حجم العمالة
0.82	3.36	بعد تخفيض حجم العمالة، أبلغ المدراء التنفيذيين عن زيادة في المهام الموكلة لهم، مثال: إدارة عدد أكبر من العاملين أو تولي مهام جديدة
1.08	2.72	اتاحت المنظمة فرص التواصل مع مرشدين ومدرّبين خارجيين تابعين لها يمكن للعاملين الباقين استشارتهم حول تطوّرهم المهني بعد تخفيض حجم العمالة

1.01	3.08	متوسط المحور
------	------	--------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

تمت الإجابة على هذه الفقرة من قبل العاملين الباقين في المنظمات الإنسانية في سورية بعد حالة تخفيض حجم العمالة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور (3.08) وتقع هذه القيمة ضمن فئة مقبول حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وعليه، نستنتج أنه يوجد دور للتدريب والتطوير بعد حالة تخفيض حجم العمالة بالنسبة للعاملين الباقين في المنظمات، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى كون التدريب يعتبر نوع من أنواع التحفيز المعنوي، وخاصة بعد إسناد مهام جديدة للعاملين أو توسيع نطاق أعمالهم بعد تخفيض حجم العمالة، ناهيك عن سعي المدراء التنفيذيين لتلبية احتياجات العاملين الباقين العملية والشخصية من أجل رفع مستوى ادائهم بعد تخفيض حجم العمالة.

3-4-3- المحور الثالث: دور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة

تم تقسيم هذا المحور إلى قسمين:

أ- دور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال "تخفيض حجم العمالة" للعاملين الباقين في المنظمات:

الجدول (3-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الباقين في المنظمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.08	3.39	تم تهيئة العاملين لسياسة التغيير "تخفيض حجم العمالة" على أنها استراتيجية المنظمة لمواجهة "نقص التمويل" قبل تخفيض حجم العمالة

1.14	3.36	وضحت المنظمة أن تخفيض حجم العمالة مبني على معايير حيادية كمراجعة تقييمات أداء العاملين قبل تخفيض حجم العمالة
0.90	3.54	يندرج تخفيض حجم العمالة على النحو الذي طبقت به، كأداة من أدوات إدارة المنظمة لتحقيق هدف آخر غير تخفيض النفقات (كالتخلص من العمالة الزائدة) خلال عملية تخفيض حجم العمالة
0.91	3.72	اعتمدت المنظمة تبسيط الإجراءات (عدم تجديد العقود) خلال عملية تخفيض حجم العمالة
1.10	3.62	قامت المنظمة بدعم العاملين المفصولين وتزويدهم بالوثائق التي تفتح لهم فرص عمل جديدة خلال عملية تخفيض حجم العمالة
1.03	3.52	متوسط المحور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

تم في البداية أخذ آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين الباقين في المنظمات، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور (3.52) وتقع هذه القيمة ضمن فئة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي هناك دور لتهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة من وجهة نظر العاملين الباقين في المنظمات، ويعزى هذا الدور برأيهم لقيام المنظمات محل الدراسة بتبسيط الإجراءات (عدم تجديد العقود) خلال عملية تخفيض حجم العمالة بالدرجة الأولى، كما أنها قامت بدعم العاملين المفصولين وتزويدهم بالوثائق التي تفتح لهم فرص عمل جديدة، كما وتلعب تهيئة العاملين لسياسة التغيير دوراً مهماً في حالة تخفيض حجم العمالة نظراً لما تمثله من كونها إستراتيجية فعالة لمواجهة "نقص التمويل".

ب- دور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال "تخفيض حجم العمالة" للعاملين الذين تركوا العمل في المنظمات.

الجدول (3-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور تهيئة العاملين
 لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الذين تركوا العمل في
 المنظمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.89	3.00	تم تهيئة العاملين لسياسة التغيير "تخفيض حجم العمالة" على انها استراتيجية المنظمة لمواجهة "نقص التمويل" قبل تخفيض حجم العمالة
1.10	2.00	وضحت المنظمة أن تخفيض حجم العمالة مبني على معايير حيادية كمراجعة تقييمات اداء العاملين قبل تخفيض حجم العمالة
0.89	2.00	يندرج تخفيض حجم العمالة على النحو الذي طبقت به، كأداة من أدوات إدارة المنظمة لتحقيق هدف آخر غير تخفيض النفقات (كالتخلص من العمالة الزائدة) خلال عملية تخفيض حجم العمالة
1.37	3.67	اعتمدت المنظمة تبسيط الإجراءات (عدم تجديد العقود) خلال عملية تخفيض حجم العمالة
1.17	2.83	قامت المنظمة بدعم العاملين المفصولين وتزويدهم بالوثائق التي تفتح لهم فرص عمل جديدة خلال عملية تخفيض حجم العمالة
1.08	2.70	متوسط المحور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ أنه عند أخذ آراء العاملين الذين تركوا العمل فقط بدور تهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل
 وخلال حالة تخفيض حجم العمالة، بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور (2.70) وهي تقع ضمن
 فئة محايد حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث يجمع العاملون الذين تركوا العمل أن تخفيض حجم

العمالة غير مبني على معايير حيادية (كمراجعة تقييمات اداء العاملين)، كما أنهم غير مقتنعين بتخفيض حجم العمالة كأداة من أدوات إدارة المنظمة لتحقيق أهداف غير تخفيض النفقات.

تأسيساً على ما سبق، نتوصل إلى النتيجة التالية بالنسبة للمحور الثالث: **يوجد دور لتهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة بالنسبة للعاملين الباقين في المنظمات فقط**، أما بالنسبة للعاملين الذين تركوا العمل فيقع على عاتق المنظمات عدم تهيئتهم بالشكل الكافي قبل وخلال حالة تخفيض حجم العمالة.

3-4-4- المحور الرابع: دور تطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي بعد حالة تخفيض حجم العمالة

الجدول (3-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور تطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي بعد حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الباقين في المنظمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.92	3.38	عرفت المنظمة العاملين الباقين على رؤيتها ورسالتها مما يساعدهم على تحقيق أهدافها بعد تخفيض حجم العمالة
0.95	3.16	أتاحَت المنظمة للعاملين الباقين فرصة تبادل الخبرات أثناء العمل مما زاد من كفاءاتهم بعد تخفيض حجم العمالة
0.90	3.34	أتاحَت المنظمة فرص للتطور المهني للعاملين الباقين بناء على الشواغر المتاحة والكفاءات المطلوبة لكل شاغر بعد تخفيض حجم العمالة
0.87	3.52	عودة قرار "تخفيض حجم العمالة" بالفائدة على العاملين الباقين وتحسين أداءهم بعد تخفيض حجم العمالة

1.11	2.86	ازدياد حس المسؤولية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين الباقين بعد تخفيض حجم العمالة
1.02	3.07	ازدياد كفاءات العاملين الباقين نتيجة القيام بمهام إضافية بعد تخفيض حجم العمالة
0.95	3.24	عملت المنظمة على خلق بيئة عمل صحية مما يعزز الرضى الوظيفي لدى العاملين بعد تخفيض حجم العمالة
1.12	2.74	انخفاض "الميزة التنافسية" للمنظمة في سوق العمل خلال وبعد عملية تخفيض حجم العمالة
0.97	3.31	انخفاض اهتمام المرشحين المؤهلين من خارج المنظمة للتقدم لملء الوظائف الجديدة بعد تخفيض حجم العمالة
1.20	3.24	ساهم "تخفيض حجم العمالة" بتقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية بعد تخفيض حجم العمالة
1.20	3.51	ساهم "تخفيض حجم العمالة" بتقليل البيروقراطية والسرعة في اتخاذ القرارات بعد تخفيض حجم العمالة
1.00	2.62	حقق "تخفيض حجم العمالة" الأهداف المرجوة لمواجهة الصعوبة في التمويل والتخلص من العمالة الزائدة بعد تخفيض حجم العمالة
0.91	3.31	اتبعت المنظمة "إعلانات التوظيف الداخلية" لاكتشاف العاملين الباقين المهتمين بملء المناصب الأعلى وتطوير مساهمهم المهني بعد تخفيض حجم العمالة
1.02	3.18	متوسط المحور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

اقتصرت الإجابة على أسئلة هذا المحور من قبل العاملين الباقين في المنظمات فقط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور (3.18) وهي تقع ضمن فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

ونلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة أن قرار "تخفيض حجم العمالة" عاد بالفائدة على العاملين الباقين كما ساهم بتحسين أدائهم، فضلاً عن مساهمة تخفيض حجم العمالة بتقليل البيروقراطية والسرعة في اتخاذ القرارات.

وعليه، نجد أن هناك دور لتطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي بعد حالة تخفيض حجم العمالة بالنسبة للعاملين الباقين في المنظمات الإنسانية في سورية، حيث ساهم تخفيض حجم العمالة بما يلي على الترتيب:

- تحسين أداء العاملين.
- تقليل البيروقراطية وزيادة السرعة في اتخاذ القرارات.
- المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكبر.
- التطور المهني.
- تعزيز الرضا الوظيفي.

بينما نلاحظ أن تخفيض حجم العمالة لم يحقق بعض الأهداف المرجوة بصدد مواجهة الصعوبة في التمويل.

3-4-5- المحور الخامس: دور تنمية الموارد البشرية في إعادة الهيكلة بعد حالة تخفيض حجم العمالة

الجدول (3-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور تنمية الموارد البشرية في إعادة الهيكلة بعد حالة تخفيض حجم العمالة) للعاملين الباقين في المنظمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.90	3.19	وضحت المنظمة ان تخفيض حجم العمالة مبني على وجود مناصب العاملين الباقين في الهيكل التنظيمي الجديد للمنظمة خلال تخفيض حجم العمالة

1.00	3.48	اعتمدت المنظمة استراتيجيات جديدة بالادارة، أهمها "إعادة الهيكلة" بعد تخفيض حجم العمالة
0.73	3.61	قامت المنظمة بدمج المهام الوظيفية للعاملين الباقين حسب الهيكلة التنظيمية الجديدة بعد تخفيض حجم العمالة
0.76	3.51	وصفت المنظمة المسؤوليات والواجبات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة بوضوح بعد تخفيض حجم العمالة
0.90	3.37	اعتمدت المنظمة سياسة توظيف مبنية على إتاحة الفرص لكل العاملين الباقين للتقدم لكافة الشواغر بعد تخفيض حجم العمل
0.87	3.43	متوسط المحور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

اقتصرت الإجابة على أسئلة هذا المحور من قبل العاملين الباقين في المنظمات فقط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور (3.43) وهي تقع ضمن فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي. كما ونلاحظ اتفاق أفراد العينة على الدور الكبير الذي تساهم به تنمية الموارد البشرية في إعادة الهيكلة بعد تخفيض حجم العمالة من خلال:

- دمج المهام الوظيفية للعاملين الباقين حسب الهيكلة التنظيمية الجديدة.
- توصيف المسؤوليات والواجبات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة بوضوح.
- اعتماد سياسة توظيف مبنية على إتاحة الفرص لكل العاملين الباقين للتقدم لكافة الشواغر بعد تخفيض حجم العمل.

وتأسيساً على ما سبق، نجد أن هناك دور لتنمية الموارد البشرية في إعادة الهيكلة بعد حالة تخفيض حجم العمالة بالنسبة للعاملين الباقين في المنظمات الإنسانية في سورية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

تبين من خلال الدراسة ما يلي:

- (1) لا يوجد دور للتطوير والتدريب قبل وخلال تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية.
- (2) يوجد دور للتطوير والتدريب بعد تخفيض حجم العمالة بالنسبة للعاملين الباقين في المنظمات الإنسانية في سورية.
- (3) يوجد دور لتهيئة العاملين لسياسة التغيير قبل وخلال تخفيض حجم العمالة بالنسبة للعاملين الباقين في المنظمات الإنسانية في سورية فقط، أما بالنسبة للعاملين الذين تركوا العمل فيقع على عاتق المنظمات عدم تهيئتهم بالشكل الكافي لسياسة التغيير.
- (4) يوجد دور لتطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي بعد حالة تخفيض حجم العمالة بالنسبة للعاملين الباقين في المنظمات الإنسانية في سورية، حيث ساهم تخفيض حجم العمالة في تحسين أداء العاملين، وتقليل البيروقراطية، وزيادة السرعة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكبر، ومساعدة العاملين على التطور المهني وتعزيز رضاهم الوظيفي.
- (5) إن تخفيض حجم العمالة لم يحقق بعض الأهداف المرجوة بصدد مواجهة الصعوبة في التمويل.
- (6) يوجد دور كبير لتنمية الموارد البشرية (من وجهة نظر العاملين الباقين في المنظمات) في إعادة الهيكلة بعد حالة تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سورية، حيث تساهم في دمج المهام الوظيفية للعاملين الباقين حسب الهيكلة التنظيمية الجديدة، وتوصيف المسؤوليات والواجبات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة بوضوح، واعتماد سياسة توظيف مبنية على إتاحة الفرص لكل العاملين الباقين للتقدم لكافة الشواغر بعد تخفيض حجم العمل.

التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- (1) الأخذ بالإعتبار استراتيجيات أخرى وليس فقط "تخفيض حجم العمالة" لمواجهة نقص التمويل كالتخفيض الجزئي للعمالة، أو العمل بدوام جزئي، أو تخفيض الرواتب بنسبة معينة للحفاظ على العمالة. من الممكن أن تنفذ بعض هذه الإستراتيجيات مع استراتيجية "تخفيض حجم العمالة" مما لا يؤدي إلى خسارة كبيرة في عدد العاملين الذين سيتركون العمل.
- (2) قيام المنظمة بتهيئة العاملين لسياسة التغيير وهي "تخفيض حجم العمالة" قبل مدة كافية من التخفيض موضحة الأسباب الخارجة عن إرادة المنظمة وإبقائهم على اطلاع مستمر على وضع المنظمة، وإعطاء العاملين وقت كاف للبحث عن فرص عمل أخرى.
- (3) اعطاء الأولوية في التوظيف للعاملين الذين تركوا العمل نتيجة "تخفيض حجم العمالة" عند اعلان شواغرهم بعد حل مشكلة التمويل وتوسع المنظمة.
- (4) قيام المنظمة بالتواصل مع المنظمات الأخرى لبيان وضعها ومشاركة اسماء عامليها الذين أجبروا على ترك العمل وذلك لأخذهم بعين الإعتبار عند تقديم شواغر في هذه المنظمات.
- (5) اخضاع كل العاملين للتدريب الفعال الذي يساهم في رفع كفاءتهم وسهولة حصولهم على عمل جديد قبل وخلال تخفيض حجم العمالة.
- (6) تهيئة المدراء التنفيذيين للقيام بالمهام الجديدة المترتبة عن "تخفيض حجم العمالة" من إشراف على العاملين الباقين وتحفيزهم وخلق جو إيجابي في المنظمة يدفع الجميع لمزيد من الإنتاجية.
- (7) الإهتمام بالعاملين الباقين وتطوير مساهمهم المهني كممارسة أساسية من ممارسات تنمية الموارد البشرية مما ينعكس على مستوى الكوادر بالمنظمة.
- (8) العمل على إعادة "الميزة التنافسية" للمنظمة بعد حل مشكلة التمويل والتوسع من جديد.
- (9) على الرغم من أن "إعادة الهيكلة" استراتيجية ناجحة وفعالة ولكن يجب التخطيط لها بشكل مسبق واعلام ومشاركة العاملين بالهيكلة الجديدة قبل "تخفيض حجم العمالة".

المراجع

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2007)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية. الدار الجامعية.
2. بوراس، فائزة (2008)، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، مذكرة ماجستير، خصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
3. توفيق، عبد الرحمن (2007)، التدريب: أصول ومبادئ. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
4. رضوان، محمود عبد الفتاح (2012)، تخطيط المسار الوظيفي، الجمهورية العربية للنشر والتدريب.
5. زروخي، فيروز (2006)، استراتيجيات تخفيض العمالة، جامعة الجزائر.
6. الزعبي، حمد حسين (2013)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة نور الحسين.
7. الزهري، رندة (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق.
8. السلمي، علي (1998)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ط 2، 1998.
9. العتيبي، عزيزة (2010)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
10. علام، محمد تركي موسى (2022)، رؤية مستقبلية الاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 54، الجزء 2.
11. القاسم، فيصل عبد الله بن محمد (2015)، التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية.

12. قشي، إلهام (2009)، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية. مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
13. الكرخي، مجيد (2013)، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي. إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
14. ماهر، أحمد (2005)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
15. ماهر، أحمد (2007)، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
16. محمد، منار (2015)، الإثراء الوظيفي كمدخل لتصميم الوظائف وتحفيز العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2.
17. مصطفى، عماد الدين (2006)، نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة.
18. Aref Hassan (2007). "Human Resource Development and Organizational Values" July 2007 European Industrial Training Journal 31 (6) doi: 10.1108/03090590710772631.
19. Downsizing and surviving employees' engagement and strain: "The role of job resources and job demands" Katja Dlouhy, Anne Casper University of Mannheim, Mannheim, Germany Hum Resour Manage.2021;60:435–454.
20. Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K., Nunez-Nickel, M., et al. (2007). "Socioemotional Wealth and Business Risk in Family Controlled Firms": Evidence from Spanish Olive Oil Mills. Administrative Science Quarterly, 52, 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
21. Jehanzeb, K. and Beshir, N.A. (2013). "Training and Development Program and Its Benefits to Employee Organization": A Conceptual Study. European Journal of Business and Management, 5, 243-252.
22. Knudsen, H. K., Johnson, J. A., Martin, J. K., & Roman, P. M. (2003). Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment.
23. Pius VC Okoye and Raymond A Ejiofor (2013). "The impact of human resource development on organizational productivity" Department of Accountancy, Nnamdi Azikiwe University, P. M.B. 5025 Awka Email: vynopee@yahoo.com DOI: 10.6007/IJARBS/v3-i10/295 URL: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i10/295>

24. Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). "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*, 51(2): 259-276.

الملاحق

محلّق (1): الاستبيان

دور تنمية الموارد البشرية في حالة "تخفيض حجم العمالة"

في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية

إن "تنمية الموارد البشرية" من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، وتتألف من الوظائف الأساسية التالية: التدريب والتطوير، تطوير المسار المهني والتطوير التنظيمي والتي تتأثر بشكل كبير عند تطبيق استراتيجية "تخفيض حجم العمالة".

هذا الإستبيان لدراسة دور تنمية الموارد البشرية قبل وخلال وبعد تطبيق "تخفيض حجم العمالة".

أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- التأهيل العلمي: شهادة ثانوية ☐ جامعة ☐ دراسات عليا ☐
- الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات ☐ بين 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- المسمى الوظيفي: مساعد ☐ مسؤول ☐ قائد فريق ☐ منسق ☐ مدير ☐

ملاحظة:

إذا كنت ممن ترك العمل، يرجى الإجابة فقط على أسئلة الإستبيان الخاصة بقبل وخلال تخفيض حجم العمالة
إذا كنت من العاملين الباقين في المنظمة، يرجى الإجابة على كل أسئلة الإستبيان.. وشكراً

ثانياً: أسئلة الاستبيان

يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية واختيار الإجابة المعبرة عن رأيكم الشخصي حول استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية في حال "تخفيض حجم العمالة":

أولاً	تنمية الموارد البشرية قبل وخلال عملية "تخفيض حجم العمالة"	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تم تهيئة العاملين لسياسة التغيير "تخفيض حجم العمالة" على أنها استراتيجية المنظمة لمواجهة "نقص التمويل" قبل تخفيض حجم العمالة					
2	وضعت المنظمة خطة لتدريب العاملين قبل البدء بتخفيض حجم العمالة لمساعدة من سيتركون المنظمة على الحصول على أعمال أخرى بسرعة وبدون صعوبات.					
3	وفرت المنظمة الإحتياجات التدريبية للعاملين الباقين بهدف زيادة قدراتهم لأداء الواجبات المنوطة بهم والمتعلقة بوظائفهم قبل تخفيض حجم العمالة					
4	عملت المنظمة على تطوير المعارف والمهارات والقدرات (KSAS) الشخصية للعاملين الباقين لدى المنظمة قبل تخفيض حجم العمالة					
5	تم تدريب وتطوير المدراء التنفيذيين بشكل مستمر قبل تخفيض حجم العمالة للتعامل مع الواقع الجديد					
6	وضحت المنظمة أن تخفيض حجم العمالة مبني على معايير حيادية كمراجعة تقييمات أداء العاملين قبل تخفيض حجم العمالة					
7	وضحت المنظمة أن تخفيض حجم العمالة مبني على وجود مناصب العاملين الباقين في الهيكل التنظيمي الجديد للمنظمة خلال تخفيض حجم العمالة					

					يندرج تخفيض حجم العمالة على النحو الذي طبقت به، كأداة من أدوات إدارة المنظمة لتحقيق هدف آخر غير تخفيض النفقات (كالتخلص من العمالة الزائدة) خلال عملية تخفيض حجم العمالة	8
					أوقفت المنظمة كل برامج التدريب خلال عملية تخفيض حجم العمالة	9
					اعتمدت المنظمة تبسيط الإجراءات (عدم تجديد العقود) خلال عملية تخفيض حجم العمالة	10
					قامت المنظمة بدعم العاملين المفصولين وتزويدهم بالوثائق التي تفتح لهم فرص عمل جديدة خلال عملية تخفيض حجم العمالة	11
ثانياً	تنمية الموارد البشرية بعد عملية "تخفيض حجم العمالة"					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					عرفت المنظمة العاملين الباقين على رؤيتها ورسالتها مما يساعدهم على تحقيق أهدافها بعد تخفيض حجم العمالة	12
					اعتمدت المنظمة على برامج "التدريب عبر الانترنت" بعد تخفيض حجم العمالة	13
					قامت المنظمة ببناء ثقافة محفزة على التعلم والإبداع لمساعدة العاملين الباقين بعد تخفيض حجم العمالة	14
					اعتمدت المنظمة استراتيجيات جديدة بالادارة، أهمها "إعادة الهيكلة" بعد تخفيض حجم العمالة	15
					قامت المنظمة بدمج المهام الوظيفية للعاملين الباقين حسب الهيكلة التنظيمية الجديدة بعد تخفيض حجم العمالة	16
					وصفت المنظمة المسؤوليات والواجبات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة بوضوح بعد تخفيض حجم العمالة	17

					أُتاحت المنظمة للعاملين الباقين فرصة تبادل الخبرات أثناء العمل مما زاد من كفاءاتهم بعد تخفيض حجم العمالة	18
					أُتاحت المنظمة فرص للتطور الوظيفي للعاملين الباقين بناء على الشواغر المتاحة والكفاءات المطلوبة لكل شاغر بعد تخفيض حجم العمالة	19
					أُوجدت المنظمة برامج مختلفة كـ "التدوير الوظيفي" أو "التدريب المشترك" لدعم المهارات الفردية لدى العاملين الباقين بعد تخفيض حجم العمالة	20
					اعتمدت المنظمة سياسة توظيف مبنية على إتاحة الفرص لكل العاملين الباقين للتقدم لكافة الشواغر بعد تخفيض حجم العمل	21
					اتبعت المنظمة "إعلانات التوظيف الداخلية" لاكتشاف العاملين الباقين المهتمين بملء المناصب الأعلى وتطوير مساهمهم المهني بعد تخفيض حجم العمالة	22
					عودة قرار "تخفيض حجم العمالة" بالفائدة على العاملين الباقين وتحسين أداءهم بعد تخفيض حجم العمالة	23
					ازدياد حس المسؤولية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الباقين بعد تخفيض حجم العمالة	24
					ازدياد كفاءات العاملين الباقين نتيجة القيام بمهام إضافية بعد تخفيض حجم العمالة	25
					عملت المنظمة على خلق بيئة عمل صحية مما يعزز الرضى الوظيفي لدى العاملين بعد تخفيض حجم العمالة	26
					المدراء التنفيذيين مسؤولين عن تحفيز العاملين الباقين لأداء مهامهم الجديدة بعد تخفيض حجم العمالة	27
					سعى المدراء التنفيذيين لتلبية احتياجات العاملين الباقين العملية والشخصية لرفع مستوى أدائهم بعد تخفيض حجم العمالة	28

					شارك المدراء التنفيذيين موظفيهم بعملية اتخاذ القرار ولاسيما المتعلقة بشكل مباشر بمهامهم الجديدة بعد تخفيض حجم العمالة	29
					عمل المدراء التنفيذيين على نقل الفائدة المكتسبة من تدريباتهم إلى فرقهم بعد تخفيض حجم العمالة	30
					بعد تخفيض حجم العمالة، أبلغ المدراء التنفيذيين عن زيادة في المهام الموكلة لهم، مثال: إدارة عدد أكبر من العاملين أو تولي مهام جديدة	31
					اتاحت المنظمة فرص التواصل مع مرشدين ومدرسين خارجيين تابعين لها يمكن للعاملين الباقين استشارتهم حول تطورهم المهني بعد تخفيض حجم العمالة	32
					انخفاض "الميزة التنافسية" للمنظمة في سوق العمل خلال وبعد عملية تخفيض حجم العمالة	33
					انخفاض اهتمام المرشحين المؤهلين من خارج المنظمة للتقدم لملء الوظائف الجديدة بعد تخفيض حجم العمالة	34
					ساهم "تخفيض حجم العمالة" بتقليل التكاليف الادارية والتشغيلية بعد تخفيض حجم العمالة	35
					ساهم "تخفيض حجم العمالة" بتقليل البيروقراطية والسرعة في اتخاذ القرارات بعد تخفيض حجم العمالة	36
					حقق "تخفيض حجم العمالة" الاهداف المرجوة لمواجهة الصعوبة في التمويل والتخلص من العمالة الزائدة بعد تخفيض حجم العمالة	37