

أثر تخفيض حجم العمالة على رد الفعل التنظيمي تجاه الأزمات دراسة ميدانية على المؤسسة السورية للتجارة

الدكتورة نسرین عبد الرحمن*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /١٠/٥ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /١٢/١٧)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى تقييم تخفيض حجم العمالة كاستراتيجية للتعامل مع الأزمات من خلال تناول أثر تخفيض حجم العمالة على ردود الفعل العاطفية والسلوكية والمعرفية التي تبديها المنظمات على ما تواجهه من الأزمات. وتم إجراء الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي من خلال مراجعة الأدبيات وإجراء الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في السورية للتجارة فرعي دمشق وطرطوس استخدام أساليب إحصائية أهمها معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA تم التوصل لعدة نتائج أهمها وجود تأثير جوهري لتخفيض حجم العمالة على كل من رد الفعل العاطفي والمعرفي والسلوكي للمنظمات.

الكلمات المفتاحية: تخفيض حجم العمالة، إدارة الأزمة، رد الفعل العاطفي، رد الفعل السلوكي،
رد الفعل المعرفي، المؤسسة السورية للتجارة.

The impact of workforce Downsizing on organizational response to crises: A field study on the Syrian Trade establishment

DR. Nisrin Abdoullrahman*

(Received 5/10/2025.Accepted 17/12/2025)

□**ABSTRACT** □

The study aims to evaluate workforce downsizing as a crisis management strategy by examining its impact on the emotional, behavioral, and cognitive responses of organizations to crises. The study was conducted using a descriptive survey approach, through a literature review and a field study. A questionnaire was distributed to a simple random sample of Syrian Trade employees, Damascus and Tartous branches. Statistical methods, most notably the Pearson correlation coefficient and one-way analysis of variance (ANOVA), led to several results, the most important of which is the significant impact of workforce downsizing on the emotional, cognitive, and behavioral responses of organizations.

Key words: Downsizing, Crisis Management, Emotional Response, Behavioral Response, Cognitive Response, Syrian Trade establishment.

*Assistant Professor in the Department of Business Administration, Tartous University

أولاً: الإطار المنهجي للبحث:

١. مقدمة البحث

لم تعد الأزمات في حياة المنظمات المعاصرة حالة طارئة أو عابرة بل حالة طبيعية ينبغي الاستعداد لها والتكيف مع معدل تكرارها المتزايد وتتعدد مصادر الأزمات حيث يمكن أن تنشأ وفقاً لـ (Tekin,2014) ليس فقط بسبب الأخطاء في الهيكل التنظيمي وعدم كفاءة الإدارة، ولكن أيضاً بسبب التقلبات والاضطرابات الاقتصادية العامة، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية، والمنافسة القوية الناشئة عن عيوب وتأثيرات البيئة الدولية، وتختلف هذه الأزمات في شدتها وتأثيراتها.

ونتيجة العمل المعرفي المتراكم في إدارة الأزمات توصلت البحوث الأكاديمية لطرح العديد من الاستراتيجيات لكيفية التعامل مع الأزمات مما يتطلب من القيادات الاختيار الصحيح قدر الإمكان لاستراتيجية ملائمة تساعد في تجاوز التأثيرات السلبية للأزمة وتقادي خسائرها ما أمكن وقد أشارت العديد من الأبحاث السابقة لقيام الشركات بتخفيض حجم العمالة للتعامل مع فترات الركود التي تدخل المنظمات غالباً في أزمات مالية وغير مالية ومن هنا يتناول البحث العلاقة ما بين تخفيض حجم العمالة وردود فعل المنظمات على الأزمات التي تعاني منها.

١. المراجعة الأدبية للبحث

دراسة، (Koivunen. Viitala. Ekman 2024)

How Managers Experience Downsizing: Navigating Among Professional, Loyal, Empathic, and Critical Positions

ركزت الدراسة على السؤال البحثي كيف يواجه المديرين في المستوى المتوسط الذين يتعين عليهم تسريح الموظفين عملية تخفيض حجم العمالة وذلك من خلال تناول المواقف الخطابية التي يتبناها هؤلاء المديرين وتم اعتماد المنهج الوصفي من خلال اجراء ٢١ مقابلة في شركته تصنيع فنلندية كبيره خضعت لتخفيض حجم العمالة استخدمت الدراسة المقابلات المعمقة، تحليل الوثائق والبيانات الخاصة بالشركة وتم اعتماد التحليل النوعي بواسطة برنامج NVIVO.

وتوصلت الدراسة إلى تحديد أربع مواقف خطابه لدى وكلاء تخفيض حجم العمالة هي: الوكلاء المحترفون، الوكلاء المخلصون لصاحب العمل، الوكلاء المتعاطفون مع العاملين وأخيراً الوكلاء الناقدون لعمليات التسريح وتبين من الدراسة ان وكلاء تخفيض حجم العمل لم يتبنوا وجهه نظر أو دور دائم اتبعوه باستمرار طوال عمليات التسريح للمرؤوسين بل طبقوا مواقف خطابه تناقضت في بعض الأحيان مع بعضها البعض بشكل مباشر.

دراسة (Johnstone,2024)

Human Resource Management in Recession: Restructuring and Alternatives to Downsizing in Times of Crisis

يتناول البحث إدارة الموارد البشرية في فترات الركود بالاعتماد على دراسة ثلاث حالات لإعادة الهيكلة في فترات الركود في شركات التصنيع البريطانية وكانت كلها تابعة لشركات متعددة الجنسيات وتم اجراء ٥٦ مقابلة متعمقة.

توصلت الدراسة إلى توصيف الأساليب التي اعتمدها كل شركه على حده الشركة الأولى Auto Parts قامت بالاحتفاظ بالعمال الدائمين وتسريح موظفي العقود وهذا حقق الأمن الوظيفي للعمال الدائمين، الشركة الثانية هي شركه FilterCo عند تباطؤ الطلب كان الاجراء الأولي إقالة عمال الوكالة أو العقود ومن ثم اعتماد تدابير خفض التكاليف

الأخرى مثل تجميد التوظيف وانتهاء النوبات الليلية وتجميد الأجور وحظر العمل الإضافي وكان هناك التزام أن التسريح هو الملاذ الأخير وفضلت الإدارة اعتماد أنشطته التدريب على العمل لفترة قصيرة. الشركة الثالثة CraneCo كان الرد الأولي لديها على الركود هو إقالة العدد الصغير من موظفي الوكالة ثم تجميد التوظيف وعدم السماح بالعمل الإضافي وإعادة توزيع الموظفين بشكل مؤقت محلياً أو في أي مكان آخر في الشركة.

دراسة (هاني محمد السعيد عبده، ٢٠٢١):

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. يهدف البحث إلى اختبار العلاقة ميدانياً بين تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم وتوجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات التابعة لقطاعات صناعة الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين في مصر، مع تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم، وحول توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً.

وقد تم تطبيق الدراسة على ١٢ شركة بواقع ٤ شركات من كل قطاع، وقد بلغ عدد أعضاء الإدارة العليا بالشركات موضع الدراسة ٤٣ مفردة، أما مديري الإدارات فبلغ عددهم ٤٨ مفردة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل، أما بالنسبة للعاملين فبلغ عددهم ٢٧٣٤٠ مفردة، وقد اعتمد الباحث بالنسبة لهذه الفئة على عينة احتمالية طبقية حجمها ٣٨١ مفردة

وقد تم التوصل إلى وجود توجه عام لدى القطاعات الصناعية موضع الدراسة لتطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً في الشركات التابعة للقطاعات الصناعية موضع الدراسة، وأن إعادة برمجة الوظائف ذاتياً تؤدي إلى بناء هوية عمل متكاملة، وتساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتحقيق الانغماس الوظيفي والحد من الضغوط التنظيمية السلبية، وقدم الباحث مجموعة من المقترحات: من أهمها ضرورة إعادة النظر في منهجية تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم في الشركات موضع الدراسة، وتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد، واتباع نظام التوظيف المؤقت، بالإضافة إلى تنمية هيكل القدرات الوظيفية للعاملين، وتدعيم التوجه الذاتي للعاملين نحو الإثراء الوظيفي، كما أوصى الباحث في ختام توصياته بضرورة اتخاذ قرارات جريئة وحاسمة بإغلاق الشركات والفروع والمصانع الخاسرة.

دراسة (GANDOLFI, F, HANSSON. M,2011)

Literature review causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework

تقوم الورقة البحثية بمراجعته الأدبيات حول أسباب وعواقب تخفيض حجم العمل وتتناول مجموعته متنوعة من الأدبيات وتقدم إطار تكاملي للأسباب والعواقب المترتبة على تخفيض حجم الشركات. من أهم نتائج الدراسة تقديم إطار متكامل للأسباب والعواقب النموذجية لتخفيض حجم العمل إضافة إلى تحديد بعض التحديات التي تنتظر الباحثين الذين يسعون إلى تعزيز المعرفة في مجال تخفيض حجم العمل ويشير الإطار إلى صورة معقدة إلى حد ما لعدد كبير من الأسباب والعواقب وتكمن قيمته في اكتساب فهم أفضل للمشاكل والقضايا

التي تواجهها المنظمة في البيئات الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار حيث يقدم الإطار نظرة عامه مصورا غالبية العوامل التي وردت في الأبحاث السابقة حول تخفيض حجم الشركات.

دراسة (H.P. Van Dalen, K. Henkens, 2013)

Dilemmas of Downsizing During the Great Recession: Crisis Strategies of European Employers

يتناول البحث تحديد الخيارات التي تواجه أصحاب العمل الأوروبيين عندما يتعرضون لتهديد احتمال التسريح لأعداد كبيرة من الموظفين نتيجة الركود قام البحث بإجراء دراسة استقصائية تمثيلية أجريت بين أصحاب العمل في إيطاليا ألمانيا والدنمارك هولندا والسويد عام ٢٠٠٩ .

أظهر البحث أن أصحاب العمل يفضلون بشكل أساسي معالجة مثل هذه التهديدات من خلال تقديم برامج العمل بدوام جزئي، حزم التقاعد المبكر للعمال الأكبر سنا بالتزامن مع عمليات شراء العمالة ويتجلى هذا التفضيل الأخير بشكل خاص في الدول التي يرى فيها أصحاب العمل أن مستوى حماية العاملين مرتفع والاستثناء الوحيد في الدنمارك حيث يفضل أصحاب العمل تقليل ساعات العمل أما تخفيض الأجور والفصل الإداري فهما أقل تفضيلا من جانب أصحاب العمل الأوروبيين.

دراسة (عبد الرحمن و خليل، ٢٠١٨)

سياسات تخفيض حجم العمالة وأثرها في أداء العاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية

عمل البحث على تحديد أهم آثار تبني سياسات تخفيض القوى العاملة في شركات السياحة، وتقييم هذه السياسات في شركات السياحة المصرية، وأثرها على أداء الموظفين.

اعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع استبيانات على عينة قصدية من شركات السياحة المصرية، حيث تم اختيار شركات ذات قوى عاملة عالية. أظهرت نتائج البحث أن تطبيق سياسات تخفيض الأجور والرواتب، وإلغاء العقود المؤقتة، أو تسريح الموظفين من قبل مديري شركات السياحة، أثر سلبًا على أداء الموظفين وانعدام الأمن الوظيفي، مما أثر على أدائهم الوظيفي، وبالتالي على ولائهم للشركة. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط فعالة لإدارة عملية تخفيض القوى العاملة قبل الإعلان عنها بوقت كافٍ. يجب أن يكون تطبيق سياسات التسريح، بما في ذلك إنهاء بعض خدمات القوى العاملة، وإلغاء العقود المؤقتة، وتخفيض الرواتب والأجور، هو الخيار الأخير بعد استنفاد الحلول الأخرى مثل: إعادة التدريب أو إعادة توزيع القوى العاملة.

دراسة (Beyza .A, Muharrem. T .2018)

DOWNSIZING PROCESSES OF HOTEL MANAGERMENTS DURING 2016 TURKEY TOURISM CRISIS

تتناول هذه الورقة البحثية عمليات تخفيض حجم إدارات الضيافة في تركيا خلال أزمة السياحة عام ٢٠١٦. حيث ظهرت صعوبات بسبب المشاكل السياسية والهجمات الإرهابية تم تضمين ١١ فندقًا، بما في ذلك ٥ من فنادق المدن و ٦ من الفنادق الساحلية مع إجراء مقارنة بينهما بسبب أنه لديها ملف تعريف عملاء مختلف تمامًا مع أسباب زيارة مختلفة.

أكدت الدراسة أن عمليات تسريح العمال وإعادة الهيكلة والتغييرات في العمليات أدت إلى تخفيض حجم الفنادق بشكل منهجي. وتسببت عدم جاهزية الفنادق في تقاوم الأزمة، بينما تسببت عمليات التسريح غير المخطط لها في

تكاليف إضافية للفنادق حتى مع سعيها لخفض التكاليف، وأدى دمج الأقسام والعمليات غير المخطط له إلى زيادة عبء العمل؛ ويُعتبر إنهاء الفعاليات التحفيزية من الأسباب الجذرية لانخفاض الحافز وانخفاض جودة المنتجات والخدمات. وتوصل البحث لحصول تضحية بجزء كبير من موظفي قطاع الأغذية والمشروبات خلال الأزمة.

دراسة (عزت و سمير، ٢٠١٧)

استراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات

حاولت هذه الدراسة 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. اعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع ٢٢٠ استمارة استقصاء على عينة من شركات السياحة المصرية فئة "أ" في القاهرة والغردقة. توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود بعض استراتيجيات تخفيض العمالة التي يمكن أن تلجأ إليها شركات السياحة المصرية بحيث تحافظ على عدد العاملين دون تسريحهم، إلا أن الغالبية العظمى من هذه الشركات اتجهت لتطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة التي تقوم على الاستغناء عن العاملين سواء بشكل كلي أو بشكل جزئي، وأثبت تطبيق هذه الاستراتيجية فشله، لأنها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية، وإنما إلى نتائج سلبية تمثلت في فقدان الكفاءات والمهارات المتميزة التي يصعب على الشركات تعويضها. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجية إعادة تصميم العمل أو استراتيجية التطوير المستمر وقت الأزمات في شركات السياحة والتي تحقق تخفيض العمالة مع الحفاظ على عدد العاملين.

دراسة (Özdemir, Balkan,2010)

The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application

يهدف هذا البحث إلى تطوير مقياس لتقييم الآثار الإيجابية والسلبية للأزمات على المنظمات، وتحديد الارتباطات بين المقاييس الفرعية للمقياس المطور، وتحديد الاختلافات وفقاً للمؤهلات الديموغرافية. أُجري البحث عام ٢٠١٠ في منطقة الصناعة المنظمة في ملاطية (OIR) بمشاركة ٩٧ منظمة.

توصل البحث نتيجةً لتحليل العوامل التفسيرية إلى أن المقياس الذي يقيس الآثار الإيجابية للأزمة يتكون من ثلاثة عوامل تتضمن عشرة بنود وأطلق الباحث على هذه العوامل اسم "تأثير التغيير التنظيمي"، و"تأثير الكشف المحتمل"، و"تأثير التعلم التنظيمي"، بينما يتكون المقياس الذي يقيس الآثار السلبية للأزمة من عاملين وتسعة بنود أطلق عليها اسم "تأثير انخفاض الكفاءة والإنتاجية"، و"تأثير التسبب في مشاكل إدارية". تم إيجاد ارتباطات البنود الكلية والاختلافات بين المجموعات الدنيا والعليا (٢٧%) مرتفعة وأثبتت النتائج أن بنية المقياس وموثوقيته كانتا كافيتين. كما وُجدت ارتباطات كافية بين المقاييس الفرعية.

التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة (اصالة البحث)

تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد متغيرات البحث بأبعادها المختلفة حيث تم تحديد ردود الفعل على الأزمات بحسب دراسة (Shrivastava & Mitroff , ١٩٨٧) والآثار السلبية لتخفيض العمالة بناء على دراسة (MagnusHansson & FrancoGandolfi, 2011) وتم اعتماد المنهج الوصفي كمعظم الدراسات السابقة في مجال البحث ذي الصلة مثل دراسة (عزت و سمير، ٢٠١٧) (Koivunen. Viitala. Ekman ,2024) ويتناول البحث الحالي العلاقة التي طرحتها كل من دراستي (عزت و سمير، ٢٠١٧) (Beyza .2018) T.A.,Muharrem. ٦. بين تخفيض حجم العمالة و الأزمات التي تواجهها المنظمات وتم اعتماد الاستقصاء كأداة

لجمع البيانات وهذا ما اعتمدته الدراسات السابقة إضافة لاعتماد بعضها على المقابلة مثل (Koivunen, 2024)، (Viitala, Ekman (Johnstone,2024)

٢. مشكلة البحث وتساؤلاتها:

تشير الدراسات السابقة إلى أن المنظمات على اختلافها تواجه أزمات متعددة صنفها (Lerbinger 1997) إلى الكوارث الطبيعية الأزمات التكنولوجية، الصدمات الأحقاد والعداوات، المظالم التنظيمية، العنف في مكان العمل والشائعات.

وبالتالي فإن المنظمات تعاني بشكل طبيعي من الأزمات خلال مسيرتها وفي سوريا تعاني منظمات القطاع العام إضافة لما تم ذكره من أزمات من آثار الأزمة التي أحاطت بها في الفترة الممتدة من ٢٠١١ وحتى ٢٠٢٤ مما وضع هذه المنظمات أمام أزمة متعددة الأبعاد مالية وتقنية وبيئية وتسويقية وتنظيمية وأزمات تتعلق بالبنية التحتية ومن هنا يتناول البحث تخفيض حجم العمالة هذه الاستراتيجية التي تم طرحها من قبل الباحثين على أنها ردود الفعل الأولى للتعامل مع الأزمات والركود فوفقاً ل (McDevitt et al, 2013) أدى الركود الذي بدأ عام ٢٠٠٧ إلى استراتيجيات تقليص تنظيمية ركزت على تخفيض القوى العاملة ويؤكد (Makawatsakul, & Kleiner. 2003) أن تقليص حجم العمل لم يعد يُنظر إليه الملاذ الأخير أو أنه الاستجابة للأزمات، بل أصبح أداة حيوية لتشكيل المؤسسة لمواجهة التحديات والظروف الجديدة، وبالمقابل طرحت أبحاث أخرى آثاراً سلبية لتخفيض حجم العمالة تمثلت في انخفاض الإنتاجية والجودة وانخفاض العائد على الأصول وانخفاض الأداء التشغيلي كما يرى (Grandolfi et Hansson, 2010) إضافة لآثارها السلبية على سمعة المنظمة وفقاً ل (Djordjević, Djukić, 2008).

وهنا يقترح (Tsavdaridis, 2017) أن تتجه الأبحاث المستقبلية إلى دراسة مدى نجاح تقليص حجم العمل في الشركات بالإجابة على السؤال هل نجت من الأزمة؟ وكذلك فإن (Grandstone, 2020) اعتبر تسريح العمال ليس سوى استجابة محتملة للظروف الاقتصادية الصعبة ويمكن النظر إلى العديد من تعديلات التوظيف الأخرى أنها مكملة أو بدائل لخفض القوى العاملة وهذا ما يشكل دعوة للتعامل مع الأزمات دون اللجوء لتخفيض حجم العمالة، والاختلاف ما بين وجهات النظر يثير العديد من التساؤلات عن العلاقة بين تخفيض حجم العمالة والأزمات بمختلف جوانبها في المنظمة.

وعلى اعتبار أن أول من يتأثر بقرار تخفيض حجم العمالة هم العاملين في المنظمة وهم أيضاً خط الدفاع الأول للمنظمة للتعامل مع الأزمات يتجه البحث لدراسة تأثير خفض حجم العمالة ردود فعل العاملين تجاه الأزمات في المنظمة ومن هنا يطرح البحث التساؤل التالي: ما أثر تخفيض حجم العمالة على ردود فعل منظمات القطاع العام في سورية على الأزمات؟ وهذا يتفرع إلى الأسئلة التالية:

١. ما أثر النتائج السلبية لتخفيض العمالة على ردود فعل المنظمات على الأزمة في القطاع العام في

سوريا من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

٢. ما هو أثر التخفيض الفعال لحجم العمالة على ردود فعل المنظمات على الأزمة في القطاع العام في

سوريا من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

٤ - أهداف البحث:

١. التعرف على أثر النتائج السلبية لتخفيض حجم العمالة على ردود فعل المنظمات على الأزمات وفقاً لعينة البحث.
٢. التعرف على أثر التخفيض الفعال لحجم العمالة على ردود فعل المنظمات على الأزمات وفقاً لعينة البحث.
٣. تقديم توصيات مبنية على نتائج البحث للإضاءة على النتائج المحتملة لعمليات تخفيض العمالة والتي تشكل حالياً توجهاً حكومياً واسع النطاق في المنظمات الحكومية السورية.

٥- أهمية البحث:

الأهمية العلمية: محاولة المساهمة في اغناء الدراسات العربية بموضوع تخفيض العمالة كونه إحدى الاستراتيجيات الأساسية للتعامل مع حالات الركود التي تعتمد عليها المنظمات والتي شكلت مجالاً للبحث على مدار عدة عقود منذ الثمانينيات من القرن الماضي وحتى اليوم وكذلك تناول مفهوم الأزمة كمفهوم متعدد الأبعاد والعمل على تناول الربط ما بين الأزمة وتخفيض العمالة وهي أولى ردود الفعل تجاه أزمات كما أشرنا إلا ان أبحاث قليلة تناولت دراسة العلاقة بينهما.

الأهمية العملية تركز البحث على دراسة إدارة الأزمة مع تزايد الحاجة لأبحاث تتعلق بهذا المجال في ظل تعقد الأزمة التي تعيشها المنظمات السورية منذ ما يزيد على عقد من الزمن وأهمية دراسة تخفيض العمالة كتوجه يتبناه القطاع الحكومي مما يتطلب دراسات معمقة لترشيد القرار التنظيمي في هذا الإطار.

٦- **فرضيات البحث:** بناءً على مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرض الرئيس الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على ردود الفعل (العاطفية، السلوكية، المعرفية) للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

- الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل العاطفي للمنظمة على الأزمة.

- الفرض الفرعي الثاني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل السلوكي للمنظمة على الأزمة.

- الفرض الفرعي الثالث لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل المعرفي للمنظمة على الأزمة.

الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال جوهرياً على ردود الفعل (العاطفية، السلوكية، المعرفية) للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث

- الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال جوهرياً على رد الفعل العاطفي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

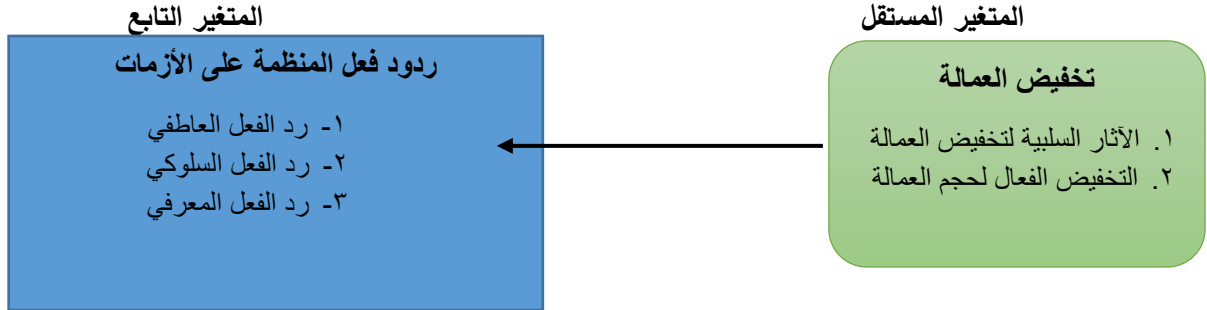
- الفرض الفرعي الثاني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال جوهرياً على رد الفعل السلوكي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

- الفرض الفرعي الثالث لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال جوهرياً على رد الفعل المعرفي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

٧- منهج البحث:

تم إجراء الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي من خلال مراجعة الأدبيات وإجراء الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المؤسسة السورية للتجارة.

٨- نموذج ومتغيرات البحث:



٩- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أثر تخفيض حجم العمالة (بأبعاده) على رد الفعل التنظيمي (العاطفي، السلوكي، المعرفي) تجاه الأزمات

الحدود المكانية: المؤسسة السورية للتجارة.

الحدود الزمانية: النصف الأول لعام ٢٠٢٤.

الحدود البشرية: العاملين في المؤسسة السورية للتجارة في دمشق وطرطوس.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

أ- مفهوم الأزمة وأنواع الأزمات:

"تمثل الأزمة التنظيمية حدثاً شديداً التأثير يهدد استمرارية المنظمة ويتسم بغموض السبب وآثاره ووسائل حله بالإضافة إلى الاعتقاد بضرورة اتخاذ القرارات بسرعة وقد صنف (Coombs, 1995) الأزمات وفق بعدين:

• البعد الأول ميز بين الأزمة الداخلية حيث المنظمة نفسها تسببت في الأزمة والأزمة الخارجية التي تعني أن شخصاً ما أو شيئاً ما خارج المنظمة أدى إلى بداية الأزمة.

• البعد الثاني ويشير إلى كيفية حدوث الأزمة مقصودة أو غير مقصودة إذا كان سبب الأزمة عن قصد من قبل الجهات الفاعلة، فالأزمة متعمدة والعكس إذا كانت الجهات الفاعلة ارتكبت الأزمة عن غير قصد فالأزمة غير متعمدة.

ووضع (Pollard, D., & Hotho, S. 2006) سبعة أنواع من الأزمات الكبرى كما يلي:

١. أزمات الإضراب عن العمل، انهيار السوق الاستحواذات العدائية.
٢. فقدان المعلومات الهامة لاسيما فقدان المعلومات الالكترونية عن الموردين والعملاء وكذلك المعلومات الخاطئة.

٣. أزمات مادية (فقدان المصانع الرئيسية). انهيار المصانع، وفشل المنتج، وفقدان المواد، اللوازم إضافة إلى المنتجات المعيبة.

٤. أزمات الموارد البشرية مثل ارتفاع معدل التغيب والحوادث والعنف في مكان العمل والفساد.
٥. الشائعات الكاذبة، والقبل والقال والقذف كلها عوامل تضر المنظمة.
٦. الاضطرابات النفسية مثل الإرهاب والخطف واحتجاز الرهائن والعنف.
٧. الكوارث الطبيعية مثل تسونامي وثوران البراكين والأعاصير والفيضانات.

ويمكن تصنيف الأزمات بحسب (Shrivastava & Mitroff , ١٩٨٧ , P 7) وفق بعدين البعد الأول داخلي خارجي البعد الثاني تقني اجتماعي وبناءً عليه يوضح الشكل التالي أربع خلايا هي كما يلي :

تصنيف الأزمات

	داخلي	خارجي
اقتصادي / تقني	الحوادث الصناعية الكبرى - عيوب المنتج تعطل الحواسيب - حجب المعلومات	الدمار البيئي الشامل - الكوارث الطبيعية - الاستحواذ العناني - أزمات الاجتماعية والسياسية - فشل الأنظمة على نطاق واسع
بشري/تنظيمي اجتماعي	الفشل في القدرة على التكيف مع التغيير - التخريب من الداخل - الانهيار التنظيمي انهيار الاتصالات - الاعمال غير القانونية - الأمراض المهنية	الاسقاط الرمزي - التخريب من الخارج - اختطاف المديرين التنفيذيين - التزوير

المصدر (Shrivastava & Mitroff , ١٩٨٧ , P 7) بتصريف

الخلية الأولى تمثل اخفاق تقني اقتصادي في الأنظمة الداخلية للشركة بسبب الإخفاق في التقنيات الرئيسية للشركة وأهم أسبابها خلل في تجهيزات المصنع أو تصميمه أو خطوط الامداد.
الخلية الثانية تنتج الازمات في هذه الخلية في المقام الاول بسبب الفشل التكنولوجي الاقتصادي في بيئة الشركة مما يسبب أزمات داخل المنظمة مثل محاولات الاستحواذ العنانية التي تسببها إعادة هيكلة الصناعة أو التغيرات في أسعار الصرف أو قوى الاقتصاد الكلي الأخرى.

الخلية الثالثة الفشل في العمليات والأنظمة الداخلية وقد تسبب الأخطاء التشغيلية أو أخطاء الإدارة والأضرار المتعمدة من قبل المخربين والنظم الخاطئة في الرقابة والتحكم وظروف العمل غير الصحيحة والفشل في نظام صنع القرار وأخطاء التواصل بشأن معلومات السلامة الحيوية والقرارات غير الأمانة الأضرار الناتجة عن هذه الإخفاقات.
الخلية الرابعة تمثل حالات الفشل في البيئة الاجتماعية للشركة وتحدث هذه الأزمات عندما يتفاعل الوكلاء أو المؤسسات في البيئة الاجتماعية بشكل سلبي مع حوادث التخريب التي تتعرض لها الشركة.

ب- **ردود فعل العاملين على الأزمات:** تتعدد ردود أفعال العاملين في الأزمات، ولقد طور (Meyer,2007pp763-766) نموذجاً لردود فعل المنظمة على الأزمات على الشكل التالي :

أولاً- ردود فعل عاطفية: حيث يركز تقييم ردود الفعل العاطفية على ثلاث سمات تتغير بسبب الأزمات. هذه السمات هي:

- (١) الشائعات معلومات غير مؤكدة، لذا فإنها غالباً ما تكون مضللة وغير صحيحة عموماً. وكما أثبت التاريخ، فإن تقديم إجابات خاطئة كحل سريع ليس طريقة فعالة لحل الأزمات.
- (٢) الروح المعنوية سمة ثانية يمكن استخدامها لتقييم ردود الفعل العاطفية لدى المنظمات، والروح المعنوية هي الشجاعة والانضباط والثقة والحماس والاستعداد لتحمل المشقة داخل المجموعة ويمكن تعزيز الروح المعنوية أو تفكيكها من خلال التواصل. لذلك، تقع على عاتق صاحب العمل مسؤولية تعزيز التواصل، وبالتالي الروح المعنوية، في أوقات الأزمات.

(٣) الولاء للمنظمة. السمة الثالثة التي تساعد في تقييم ردود الفعل العاطفية داخل المؤسسات هي الولاء.

وبعد الأزمة، يمكن أن تزداد احتمالية السلوكيات العدوانية بسبب اضطراب التوازن الداخلي للمؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات في ولاء الموظفين. وفي هذا السياق، يعد الولاء سمة حيوية للاستجابة العاطفية للأزمات التي تواجهها المنظمة.

ثانياً- ردود الفعل السلوكية: وتُلاحظ ردود الفعل السلوكية في تغييرات:

(1) جداول أعمال الاجتماعات تُعد جداول أعمال الاجتماعات السمة الأولى والأكثر وضوحاً التي يمكن استخدامها لتقييم ردود الفعل السلوكية التنظيمية على الأزمات. عندما تمر المنظمات بأزمات، يمكن أن تتغير جداول أعمال اجتماعاتها بشكل كبير حيث يُملئ المنطق السليم أن أي وقت تُخصصه المنظمة لحل الأزمة يُبعدها عن جدول أعمال العمل المعتاد.

(2) الأدوار داخل المنظمة والسمة الثانية التي يمكن استخدامها لتقييم ردود الفعل السلوكية للمنظمة التحولات في أدوار الموظفين نتيجة للأزمة. حيث تشوّه الأدوار التنظيمية أثناء الأزمات بسبب تعطل الروتين اليومي. بعبارة أخرى، تُسبب الأدوار المشوّهة مشاكل للمنظمات لأنها تعيق التوزيع الفعال للمسؤوليات..

(3) التأثير على سير العمل الاعتيادي أو تغيير مستويات الأداء. وتُعدّ القدرة على إدارة الأعمال اليومية أو العمل بطريقة طبيعية سمةً ثالثةً يُمكن استخدامها لتقييم ردود الفعل السلوكية للمنظمات تجاه الأزمات. وكنظام، تعمل المنظمات عند مستوى مُعَيّن وتُسعى جاهدةً للحفاظ على التوازن الداخلي ويتأثر مستوى أداء المنظمة بشكل مباشر بالأزمات لأن الموظفين يميلون إلى أخذ إجازات طويلة من العمل بعد الأزمات. كما يمكن للأزمات أن تجعل صناع القرار غير قادرين على التواصل مع بقية المنظمة، مما قد يؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء المنظمة.

ثالثاً- الاستجابات المعرفية: ويمكن تقييم شدة الاستجابات المعرفية من خلال قياس التغييرات في:

(١) بروتوكولات صنع القرار الخاصة الأولى التي يمكن استخدامها لتقييم الاستجابات المعرفية للمنظمات هي بروتوكولات صنع القرار حيث يؤثر كل من صنع القرار في المنظمة وأهدافها بشكل مباشر على الديناميكيات داخل النظام والتي تتمثل بالتفاعلات بين الأفراد والمجموعات.

(٢) الديناميكيات داخل النظام (السمة الثانية المفيدة لتقييم ردود الفعل المعرفية للمنظمة هي الديناميكيات، الداخلية والخارجية. أساس كل منظمة هو اتخاذ القرار والقرارات المتخذة أثناء الأزمات تؤثر على المنظمة بأكملها. ومن الشائع أن تواجه المنظمات صعوبة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.

(٣) الأهداف التنظيمية تُعدّ التغييرات في الأهداف التنظيمية السمة الثالثة التي تُساعد في تقييم ردود الفعل المعرفية. فخلال الأزمة وبعدها، تتغير أهداف المنظمات.

ج- تخفيض حجم العمالة:

أصبح تخفيض حجم الشركات سمة شائعة اليوم في المشهد التجاري في ظل اشتداد المنافسة والتغيرات المستمرة في أسواق المنتجات وإعادة هيكلة الصناعات والابتكار الثوري في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Lee, 2013, ١٧٢). وأصبحت هذه الظاهرة تتسع لتشمل كل مكونات المنظمة حيث يرى (Kets & Balaz p4) أنه في الماضي في حالات الركود الدوري كان العمال ذوي الياقات الزرقاء هم من يتحملون وطأة التخفيض في عدد الموظفين إلى أن هذا الوضع تغير جذرياً وأصبح عدد متزايد من ذوي الياقات البيضاء يدركون معنى أن يكونوا هم أيضاً في الجانب الآخر يتلقون برامج خفض التكلفة

ولم يتفق الأكاديميون بشأن مفهوم تخفيض الحجم فيرى (Kets & Balaz p7) إن تخفيض الحجم في أضيق معنى يمكن أن ننظر إليه أنه مجموعه أنشطة تمهد لجعل المنظمة أكثر فعالية من حيث التكلفة أما في أقصى أشكاله يتحول إلى خفض شامل في عدد الموظفين ويبدو أن هناك تمايز تدريجي في تصورات الناس لظاهرة تخفيض حجم المؤسسة من مجرد إعادة هيكله إلى إعادة الهندسة إلى إعادة ابتكار المؤسسة أما بالمعنى الأوسع يصبح تخفيض حجم المؤسسة جزء من عملية تجديد مؤسسيه مستمرة

ووفقا ل (بو سعد ، ٢٠٠٨) تخفيض العمالة هي "عملية إدارية تتبناها منظمة لتقليص قوتها العاملة من خلال تسريح الموظفين، أو التقاعد المبكر، أو التوظيف الخارجي، بهدف تحسين وضعها التنافسي من خلال خفض التكاليف وزيادة الربحية".

د- أنواع استراتيجيات تخفيض الحجم :

وفقا ل (Camero,1994, Öztürk, & Tengilimogl., 2006) تتنوع استراتيجيات تخفيض الحجم

وفق ما يلي :

أولا استراتيجيات تخفيض العمالة Workforce reduction : حيث يتم التركيز على العدد الكلي للموظفين فتعمل المنظمات على تخفيض عدد الأفراد العاملين لديها في المنظمة وتستهلك وقتاً سريعاً وتحقق مكاسب عاجلة للمنظمة غير أن ذلك يستلزم وقتاً طويلاً للتأقلم ومن أهم الأمثلة المعتمدة في هذه الاستراتيجية التقاعد المبكر تسريح العاملين نقل العاملين الاستنزاف

ثانيا استراتيجية إعادة تصميم العمل أو إعادة الهيكلة Organization redesign حيث يتم التركيز على الأعمال والمستويات الوظيفية والوحدات التنظيمية فتعمل المنظمات على تخفيض حجم العمل من خلال دمج الوظائف دمج الوحدات التنظيمية إعادة تصميم الأعمال والحد من المستويات الوظيفية وهذا يستلزم منها وقتاً متوسطاً ويحقق لها مكاسب على المدى المتوسط ومما يكبح استخدام هذه الاستراتيجية تحقيق عواقب سريعة

ثالثا الاستراتيجية النظامية Systemic strategy وهي التي تستهدف التغيير الثقافي من خلال التركيز على ثقافة المنظمة النظام توجهات العاملين وتعمل على الحد من الواقع الحالي في هذه المجالات وتتطلب وقتاً ممتداً وتحقق مكاسب طويلة المدى تعمل على تبسيط كل شيء تطوير كل فرد إحداث تغيير من أدنى لأعلى وتستهدف التكاليف المخفية من عوائقها تحقيق وفورات في التكلفة في المدى القصير زمنياً

هـ- أسباب ونتائج تخفيض العمالة في المنظمات :

الأعمال الأدبية حول أسباب ونتائج تخفيض حجم نمت بشكل كبير العقود الثلاثة الماضية و تخفيض حجم المنظمة ينظر إليه في بعض الأحيان في المقام الأول باعتباره استجابة لخفض التكاليف لمختلف الأزمات والعوامل الخارجية التي لدى الإدارة سيطرة ضئيلة أو معدومة عليها. ويرى آخرون أن تخفيض الحجم مبادرة استراتيجية في حد ذاتها وتشير مجموعة كبيرة من الأدبيات إلى أن تخفيضات القوى العاملة تؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج سلبية والنتائج التشغيلية لتخفيض الحجم وكذلك النتائج النفسية السلبية للضحايا والناجين أو الباقين ومنفذي الترشيح.

ويمكن إيضاح النتائج السلبية للتخفيض من خلال ما أورده (Lee, 2013. ١٧٤) حين قال إن العديد من الدراسات تكشف أن تخفيض حجم العمل من المرجح أن ينتج نتائج مالية سلبية تنبع إلى حد كبير من التأثير السلبي لتخفيض حجم العمل على مواقف الموظفين الناجين وعلى العقد الاجتماعي والنفسي وثقافة مكان العمل وتكوين المهارات وإدارة المعرفة والشبكة الاجتماعية وغيرها من مقاييس نجاح المنظمة التي تتجاوز الأداء وحده.

وقد حدد (MagnusHansson &FrancoGandolfi, 2011) أهم خلاصة الأدبيات في هذا المجال من

خلال الشكل التالي

الشكل (٤) أسباب ونتائج تخفيض العمالة في المنظمات

الأسباب

عوامل خارجية:	مستوى الشركة:
• المنافسة العالمية/ العولمة	• الأمور المالية:
• الأزمات المالية والركود الاقتصادي	• جهود خفض التكلفة / انخفاض الموارد المالية/ متطلبات المساهمين
• الضغط من الشركات المنافسة/ ظروف الصناعة السيئة	• الأمور الإدارية:
• فقدان حصة السوق/ التغييرات في التركيبة السكانية	• إدارة الأزمات / فشل المبادرات الاستراتيجية
• الخروج من الأسواق الدولية / عمليات الدمج والاستحواذ	• تغيير الاستراتيجية / ضعف الاستثمارات الاستراتيجية
• التغيير في التشريعات والأطر التنظيمية	• الاستفادة من رأس المال البشري / تحسين الكفاءة والإنتاجية
• التغيير في التكنولوجيا	• إشارة الإنذار من السوق

نتائج نشاط تخفيض حجم العمالة				
الناجون	الصحايا	منفذو الترشيق	أمور التنظيمية	الأمور المالية
• مستوى جودة العمل التنظيمية	• الإجهاد ↑	• الإجهاد ↑	• الابتكار ↓	• العائد على الأصول (ROA) ↓
↓	• الصحة ↓	• الصحة ↓	• النفور من المخاطرة ↑	• العائد على حقوق المساهمين (ROE) ↓
• الشعور بالذنب ↑	• احترام الذات ↓	• الشعور بالذنب ↑	• المناخ المسيس ↑	• الربحية ↓ / ↑
• الوعي الوظيفي ↓	• العجز ↑	• احترام الذات ↓	• الإنتاجية ↓	• هامش الربح ↓ / ↑
• المشاركة التنظيمية ↓	• القلق ↑	• العجز ↑	• الروح المعنوية ↓	• المبيعات ↑
• مستوى الغضب ↑	• كسب القوة ↓	• القلق ↑	• عدد النزاعات ↑	• الأداء التشغيلي ↑
• مستوى الإثارة ↑	• السخرية ↑	• كسب القوة ↓	• سرعة الصراع	• تكلفة المبيعات ↓
• الإجهاد ↑	• عدم اليقين ↑	• الدافع ↓	• التفرد ↑	• نفقات البحث والتطوير ↓
• القلق ↑	• مستوى الالتزام ↓	• الميل لمغادرة ↑	• مستوى العمل الجماعي ↓	• تكاليف العمالة ↓
• انعدام الأمن الوظيفي ↑	• الولاء ↓	• السخرية ↑	• دوران الموظفين ↑	• سعر سوق الأوراق المالية (المدى القصير) ↑
• الرضا الوظيفي ↓		• عدم اليقين ↑	• مقاومة التغيير ↑	• سعر سوق الأوراق المالية (المدى الطويل) - / ↓
• الدافع ↓		• مستوى الالتزام ↓	• عدم الثقة تجاه الإدارة ↑	
• الميل لمغادرة ↑		• الولاء ↓	• مستويات المنتج / جودة الخدمة ↓	
• مقاومة التغيير ↑			•	
• عدد النزاعات ↑				
• سرعة حل النزاع ↓				
• التغيب ↑				
• المخاطرة ↓				

المصدر من اعداد الباحثة بتصريف بناء على MagnusHansson &FrancoGandolfi, 2011p50

ثالثاً - الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

١- **مجتمع وعينة الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة العاملين في المؤسسة السورية للتجارة ضمن فرعي المؤسسة فرع دمشق وطرطوس، والمؤسسة السورية للتجارة هي جهة حكومية اقتصادية تأسست عام ٢٠١٧ بهدف تنظيم وتطوير عمليات بيع وتوزيع السلع الأساسية للمواطنين في سورية، حيث تأسست في ١٨ كانون الثاني ٢٠١٧ بالمرسوم رقم ٦/ لعام ٢٠١٧، والمقر الرئيسي: دمشق، الزبطيني، والجهة المشرفة: وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك، وتم تأسيس المؤسسة السورية للتجارة وفق نموذج إعادة هيكلة تنظيمية نتيجة دمج ثلاث مؤسسات عامة: المؤسسة العامة الاستهلاكية، المؤسسة العامة للخزن والتسويق، مؤسسة سندس لتوزيع المنتجات النسيجية، ومن الأهداف والمهام: توفير المواد التموينية والاستهلاكية للمواطنين بأسعار مناسبة، الدخول في المناقصات التجارية وعمليات الاستيراد والتصدير، إجراء عقود المقايضة للمنتجات الزراعية والحيوانية، إعداد الأنظمة المالية والمحاسبية وأنظمة المشتريات والمبيعات، استثمار الأصول التابعة للمؤسسة، ويتمثل النشاط التجاري في:

- بيع مباشر عبر صالات منتشرة في أغلب المدن والبلدات السورية
 - توزيع المواد التموينية المدعومة مثل السكر، الزيت، الأرز، الشاي
 - تنظيم حملات تسويقية موسمية مثل خيم الحمضيات، السيارات الجواله لتوزيع المواد في المناطق الريفية
- وتتملك المؤسسة السورية للتجارة حوالي ١٥٠٠ صالة موزعة في مختلف المحافظات السورية، وتقوم هذه الصالات توفر المواد الغذائية والسلع الأساسية للمستهلكين، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة السورية للتجارة أصبحت تابعة لوزارة الاقتصاد وذلك بعد ضم وزارة التجارة الداخلية إليها، وهي الوزارة التي كانت تتبع لها "السورية للتجارة"، سابقاً، والمؤسسة بذاتها نموذج لإعادة الهيكلة، وهي تمثل واحدة من استراتيجيات إعادة الهيكلة التنظيمية، من خلال عملية الدمج التي تمت في المؤسسات المكونة لها، والجدول التالي يوضح عدد العاملين في الفرعين (دمشق وطرطوس) الذي تم تطبيق الدراسة بكل منها:

جدول يوضح العدد الكلي في المؤسسة السورية للتجارة ضمن فرعي المؤسسة فرع دمشق وطرطوس

الجهة المدروسة	عدد العاملين
فرع دمشق	١٧٤
فرع طرطوس	١٤٣
العدد الكلي	٣١٧

**المصدر: دائرة شؤون العاملين في إدارة فرعي المؤسسة السورية للتجارة في دمشق وطرطوس لعام ٢٠٢٤

حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وقدرها (٩٣) مفردة، وقد بلغت نسبة حجم عينة الدراسة إلى حجم المجتمع الأصلي ما يقارب ٢٣% وفقاً لـ (الغامدي ، ٢٠٠٠، ص ١١٧) وهي نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة "حيث أن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمع متجانس إلى حد ما كون جميع أفراد المجتمع يخضعون لنفس ظروف العمل ونفس الأنظمة والقوانين كونهم يتبعون لجهة عامة واحدة"، وقد تم توزيع ١٠٠ استبانة تحسباً لعدم الإجابة أو إعادة استبانة غير صالحة للتحليل بسبب نقص المعلومات، تم إعادة منها ٩٣ استبانة صالحة للدراسة ووزعت الاستبانة على العاملين في فرعي المؤسسة حسب النسب المئوية المبينة في الجدول التالي:

جدول يوضح توزيع عينة الدراسة على الجهات المدروسة

الجهة المدروسة	نسبة العاملين	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة
فرع دمشق	٥٥ %	٥٥	٥١
فرع طرطوس	٤٥ %	٤٥	٤٢

المجموع	%١٠٠	١٠٠	٩٣
---------	------	-----	----

المصدر: من إعداد الباحثة

- الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لمتغيرات وأسئلة البحث:

الانحراف العياري	الوسط الحسابي	العينة	العبارات
			ردود الفعل على الأزمة
.6436	3.152	٩٣	في فترة الأزمات يتمثل رد الفعل العاطفي:
.6467	3.278	٩٣	تكثر الشائعات بسبب وجود معلومات مضللة وغير مؤكدة .
.5489	3.189	٩٣	تنخفض الروح المعنوية عند العاملين بشكل واضح.
.8749	2.456	٩٣	تزيد السلوكيات العدائية والخلافات اللفظية.
.5780	2.678	٩٣	ينخفض مستوى الولاء عند العاملين.
.3152	3.980	٩٣	ينخفض مستوى التماسك في المنظمة .
.7185	3.212	٩٣	رد الفعل السلوكي خلال الأزمات وبعدها يتمثل في:
.2465	3.458	٩٣	تكرس المنظمة وقتاً لحل الأزمة يستغرق معظم جدول الأعمال
.8125	3.964	٩٣	يتعطل الروتين اليومي للمنظمة
.7582	3.998	٩٣	تحصل مشاكل تتعلق بتوزيع الأدوار والمسؤوليات
.6185	2.233	٩٣	يضطر العاملون لقضاء وقت إضافي في المنظمة
.7125	2.466	٩٣	ينخفض مستوى تواصل صناع القرار مع باقي أفراد المنظمة
.9043	2.905	٩٣	رد الفعل المعرفي خلال الأزمات يتمثل في:
.6198	2.745	٩٣	تؤثر الأزمات سلباً على توازن في المنظمات
.5123	2.362	٩٣	تؤثر الأزمات سلباً على ديناميكيات النظام المتمثلة بالتفاعل بين الأفراد والجماعات.
.3124	3.786	٩٣	تغير أهداف المنظمة نتيجة الأزمات
.2156	2.456	٩٣	تزداد حدة التغيير في الأهداف التنظيمية كلما زادت شدة الأزمة
.7389	3.180	٩٣	تخفيض العمالة الفعال
.4523	3.234	٩٣	١. تشارك القيادة العليا في تقليص حجم العمالة منذ البداية ، وتستمر في المشاركة بنشاط، وتظل مرئية ومتاحة للجميع .
.5645	3.785	٩٣	٢. أثناء التخفيض يكون تدفق التواصل متبادلاً، حيث تستمع الإدارة إلى الموظفين وكذلك العكس.
.9620	3.890	٩٣	٣. يبدأ التخطيط لتقليص الحجم بجمع الأشخاص المناسبين معاً. ويشمل ذلك القيادة العليا، ومديري الموارد البشرية، وممثلي العمال
.6988	2.121	٩٣	٤. كل قسم داخل المؤسسة يشارك بوضع خطة عمل بشأن تقليص حجم العمالة .
.8124	3.745	٩٣	٥. يتم تحديد عمليات العمل التي لن تكون هناك حاجة إليها في المؤسسة مستقبلاً
.6543	2.321	٩٣	٦. يساعد استخدام استراتيجيات وتقنيات متعددة لتحقيق أهداف تقليص حجم الموظفين على تعظيم النتائج.
.7719	2.245	٩٣	٧. تقدم المؤسسة عند تقليص الحجم مساعدة لإرشاد المهني، والإرشاد الشخصي، والتدريب على المهارات والمسار المهني، والمساعدة في إيجاد فرص عمل جديدة.
.8104	2.893	٩٣	٨. يُعد رصد التقدم عنصرًا أساسيًا في نجاح تقليص حجم الموظفين حيث تقوم المؤسسة بمراجعة إجراءاتها دوريًا، والتعلم من أخطائها ونجاحاتها.
0.8212	٢,٤٢٨	٩٣	النتائج السلبية لتخفيض العمالة

٠,٥٠٥	2.456	٩٣	١. انخفاض في مستويات الإنتاجية
٠,٥٦٠	3.890	٩٣	٢. ارتفاع معدل الدوران الوظيفي والتغير
٠,٥٥٧	2.163	٩٣	٣. ضعف الثقة في الإدارة
٠,٦٨٦	3.890	٩٣	٤. ضعف مستوى الالتزام والولاء التنظيمي
٠,٧٢٤	3.741	٩٣	٥. ارتفاع مستوى القلق والاجهاد
٠,٢٢٢	2.452	٩٣	٦. انخفاض مستوى جودة العمل
٠,٦٨٢	2.007	٩٣	٧. انعدام الامن الوظيفي
٠,٥٣٣	2.281	٩٣	٨. انخفاض الرضا الوظيفي والدافعية

من خلال الجدول السابق نلاحظ: فيما يتعلق برد الفعل التي تبديها المنظمة على الأزمة جاءت نتائج على

الشكل التالي:

متوسط رد الفعل العاطفي 3.152 وأعلى عباره هي انخفاض مستوى التماسك في المنظمة بمتوسط ٣,٩٨0 على حين أن زياده السلوكيات العدائية والخلافات اللفظية جاءت بأقل متوسط ٢,٤٥٦ أما فيما يتعلق بالبعد السلوكي أو رد الفعل السلوكي فقد جاء بمتوسط ٣,٢١٢ وتبين أن أكثر ما يحصل في هذا البعد هو حصول مشاكل تتعلق بتوزيع الادوار والمسؤوليات بمتوسط قدره 3.998 على حين أن اضطراب العاملين لقضاء وقت اضافي في المنظمة أتى بأقل متوسط ٢,٢٣ ، وفيما يتعلق برد الفعل المعرفي فان تغيير أهداف المنظمين نتيجة الأزمات جاء بـ 3.786 وزيادة حدة التغير في الاهداف التنظيمية كلما زادت شدة الأزمة جاء بمتوسط أقل في العبارات هو 2.256 وبالنسبة لرد الفعل المعرفي ككل كان المتوسط ٢,٩٠٥ .

بالنسبة لنتائج التخفيض الفعال جاء بمتوسط ٣,١٨٠ وكان أعلى متوسط لعباراته أن التخطيط لتقليص حجم الشركات يبدأ بجمع الاشخاص المناسبين معاً ويشمل ذلك القيادة العليا ومديري الموارد البشرية وممثلي العمال بمتوسط ٣,٨٩٠ وكل قسم داخل مؤسسه يجب أن يشارك بوضع خطه عمل بشأن تقليص حجم العمالة بمتوسط ٢,١٢١ . وبمراجعة النتائج السلبية لتخفيض حجم العمالة نلاحظ أنها جاءت بمتوسط قدره ٢,٤٢٨ وأعلى عباره كانت ضعف مستوى الالتزام والولاء التنظيم ٣,٨٩٠ على حين أتى ضعف الثقة في الإدارة بأقل متوسط ٢,١٦٣ .

٣- مناقشة واختبار الفرضيات:

١- لا توجد فروق جوهرية بين متوسط أبعاد الأزمة (العاطفي، السلوكي، المعرفي) ومتوسط الحياد والذي

يساوي (٣)

تم قياس متوسط أبعاد الأزمة الثلاث (العاطفي والسلوكي والمعرفي) عن طريق استبانة تم توزيعها وقد تم حساب متوسط الإجابات حيث بلغ (3.15) للبعد العاطفي، و(٣,٢١) للبعد السلوكي و (٢,٩) للبعد المعرفي. وللحكم على نتيجة الفرضية تم اجراء باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (٣)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيوديننت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول التالي، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة للبعد ال عاطفي $p(\text{sig}) = 0.024/$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05/$ ، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد. بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (٣,١٥) وهي أكبر من متوسط الحياد (٣)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة وبصورة دالة إحصائياً وتختلف عن الحياد على العبارات الخاصة بالبعد العاطفي، كذلك الامر بالنسبة للبعد السلوكي حيث بلغت قيمة احتمال الدلالة للبعد السلوكي $p(\text{sig}) = 0.005/$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha =$

0.05/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد. بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (٣, ٢١) وهي أكبر من متوسط الحياد (٣)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة وبصورة دالة إحصائية وتختلف عن الحياد في العبارات الخاصة بالبعد السلوكي. أما بالنسبة للبعد المعرفي بلغت قيمة احتمال الدلالة $p(\text{sig}) = 0.318/$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05/$ ، الأمر الذي يعني عدم وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد. وبالتالي لا تختلف إجابات العينة بشكل دال إحصائياً عن متوسط الحياد البالغ قيمة (٣)، كما في الجداول التالي

	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
البعد العاطفي	93	3.1527	.64363	.06674
البعد السلوكي	93	3.2129	.71858	.07451
البعد المعرفي	93	2.9059	.90433	.09377

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ١

Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد العاطفي	2.288	92	.024	.15269	.0201	.2852
البعد السلوكي	2.857	92	.005	.21290	.0649	.3609
البعد المعرفي	-1.003-	92	.318	-.09409	-.2803	.0922

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٥

النتيجة: توجد فروق جوهرية دالة إحصائية بين كل من رد الفعل العاطفي والسلوكي للأزمة ومتوسط الحياد ٣ لصالح توافر رد الفعل العاطفي والسلوكي بمتوسط أعلى من متوسط الحياد على حين ان هناك علاقة غير دالة إحصائية للفروق بين رد الفعل المعرفي للأزمة ومتوسط الحياد ٣ وحيث يقل متوسط رد الفعل المعرفي عن متوسط الحياد، وهذا يعني أن المنظمة تبدي ردود فعل سلوكية وعاطفية على الأزمة ولا تبدي ردود فعل معرفية وفقاً لآراء العينة المبحوثة.

٢- لا توجد فروق جوهرية بين متوسط التخفيض الفعال ومتوسط الحياد (٣)

تم قياس متوسط التخفيض الفعال عن طريق استبانة تم توزيعها وحساب متوسط الإجابات الذي بلغ (3.18) وللحكم على نتيجة الفرضية تم اختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (٣)، لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودينت لعينة واحدة، وأظهرت النتائج أن قيمة احتمال الدلالة $p(\text{sig}) = 0.021/$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05/$ ، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، كما في الجداول التالي:

One-Sample Statistics

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N
.07662	.73893	3.1801	93

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٥

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التخفيض الفعال	2.351	92	.021	.18011	.0279	.3323

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٥

النتيجة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (٣,١٨) وهي أكبر من متوسط الحياد (٣)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة وبصورة دالة إحصائية على أن التخفيض الفعال يسود بمتوسط يقترب من متوسط الحياد بالتالي لا تعتمد المؤسسة التخفيض الفعال بالمستوى الكافي.

٣- لا توجد فروق جوهرية بين متوسط النتائج السلبية لتخفيض حجم العمالة ومتوسط الحياد (٣)

تم قياس متوسط النتائج السلبية لتخفيض حجم العمالة في المنظمة عن طريق استبانة تم توزيعها وكان متوسط الإجابات عليها (2.42) كما هو وارد في الجدول التالي، وللحكم على نتيجة الفرضية تم اختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (٣)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة، وأظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول التالي، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة $p(\text{sig}) = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، كما في الجداول التال

One-Sample Statistics

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N
.08516	.82121	2.4288	93

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
النتائج السلبية لتخفيض العمالة	-6.708-	92	.000	-.57124-	-.7404-	-.4021-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٥

النتيجة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (٢,٤٣) وهي أقل من متوسط الحياد (٣)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة وبصورة دالة إحصائية على العبارات التي تقيس النتائج السلبية لتخفيض حجم العمالة في المنظمة أي أن أفراد العينة يميلون وبصورة دالة إحصائية لاعتبار أن هناك انخفاض في النتائج السلبية لتخفيض العمالة في مؤسستهم.

٤- اختبار صحة الفرض الرئيس الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على ردود الفعل (العاطفية، السلوكية، المعرفية) للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث. الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل العاطفي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate
1	.296 ^a	.088	.078	.61808

ANOVA^a

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	Mean Square	F	الدلالة
1 الانحدار	3.348	1	3.348	8.763	.004 ^b
البواقي	34.764	91	.382		
المجموع	38.112	92			

la. Predictors: (Constant), النتائج السلبية لتخفيض العمالة

من الجدول السابق نجد أن النتائج السلبية لتخفيض العمالة تؤثر جوهرياً على البعد العاطفي للأزمة حيث كانت قيمة $SIG = 0,004$ وهي أقل من $0,05$ والعلاقة بينهما طردية موجبه وحيث ان معامل التحديد يساوي $0,088$ فهذا يعني أن النتائج السلبية لتخفيض العمالة تفسر 8% من التغير في البعد العاطفي للأزمة وبالتالي نرفض فرضية العدم بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة على البعد العاطفي" ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة على البعد العاطفي".
ت- الفرض الفرعي الثاني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل السلوكي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	خطأ معياري في التقدير
1	.455 ^a	.207	.198	.64333

a. Predictors: (Constant), النتائج السلبية لتخفيض العمال

ANOVA^a

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	Mean Square	F	الدلالة
1 الانحدار	9.842	1	9.842	23.779	.000 ^b
البواقي	37.663	91	.414		
المجموع	47.505	92			

من الجدول السابق نجد أن النتائج السلبية لتخفيض العمالة تؤثر جوهرياً على البعد السلوكي للأزمة حيث كانت قيمة $SIG = 0,00$ وهي أقل من $0,05$ والعلاقة بينهما طردية موجبه وحيث ان معامل التحديد يساوي $0,207$ فهذا يعني أن النتائج السلبية لتخفيض العمالة تفسر 20% من التغير في البعد السلوكي للأزمة وبالتالي نرفض فرضية العدم بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة على البعد السلوكي" ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة على البعد السلوكي"

ث- الفرض الفرعي الثالث لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل المعرفي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

Model Summary

خطأ معياري في التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
.86364	.088	.098	.313 ^a	1

a. Predictors: (الثابت), النتائج السلبية لتخفيض العمالة

ANOVA^a

الدلالة	F	Mean Square	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.002 ^b	9.875	7.365	1	7.365	الانحدار
		.746	91	67.874	البواقي
			92	75.239	المجموع

من الجدول السابق نجد أن النتائج السلبية لتخفيض العمالة تؤثر جوهرياً على البعد المعرفي للأزمة حيث كانت قيمة $SIG = 0,002$ وهي أقل من $0,05$ والعلاقة بينهما طردية موجبه وحيث ان معامل التحديد يساوي $0,098$ فهذا يعني أن النتائج السلبية لتخفيض العمالة تفسر 10% من التغير في البعد المعرفي للأزمة وبالتالي نرفض فرضية العدم بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة على البعد المعرفي" ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج السلبية لتخفيض العمالة على البعد المعرفي".

٥- اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال جوهرياً على ردود الفعل (العاطفية، السلوكية، المعرفية) للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

أ- الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال جوهرياً على رد الفعل العاطفي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث

Model Summary

خطأ معياري في التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
.55060	.268	.276	.525 ^a	1

a. Predictors: (Constant), التخفيض لفعال

ANOVA^a

الدلالة	F	Mean Square	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000 ^b	34.714	10.524	1	10.524	الانحدار
		.303	91	27.588	البواقي
			92	38.112	المجموع

من الجدول السابق نجد أن التخفيض الفعال لحجم العمالة يؤثر جوهرياً على البعد العاطفي للأزمة حيث كانت قيمة $SIG = 0,00$ وهي أقل من $0,05$ والعلاقة بينهما طردية موجبه وحيث ان معامل التحديد يساوي $0,276$ ، وهذا يعني أن التخفيض الفعال لحجم العمالة تفسر 27% من التغير في البعد العاطفي للأزمة وبالتالي نرفض فرضية العدم

بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال لحجم العمالة على البعد العاطفي " ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال لحجم العمالة على البعد العاطفي "
 ب- الفرض الفرعي الثاني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال جوهريا على رد الفعل السلوكي للمنظمة على الأزمة وفقا لعينة البحث.

Model Summary

خطأ معياري في التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
.51065	.495	.500	.707 ^a	1

a. Predictors: (Constant), التخفيض لفعال

ANOVA

الدالة	F	Mean Square	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000 ^b	91.178	23.775	1	23.775	1 الانحدار
		.261	91	23.729	البواقي
			92	47.505	المجموع

من الجدول السابق نجد أن التخفيض الفعال لحجم العمالة يؤثر جوهريا على البعد السلوكي للازمه حيث كانت قيمة SIG = ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ والعلاقة بينهما طردية موجبه وحيث ان معامل التحديد يساوي 500.0. فهذا يعني أن التخفيض الفعال لحجم العمالة يفسر 50% من التغير في البعد السلوكي للأزمة وبالتالي نرفض فرضية العدم بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال لحجم العمالة على البعد السلوكي " ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال لحجم العمالة على البعد السلوكي "
 ب- الفرض الفرعي الثالث لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض الفعال جوهريا على رد الفعل المعرفي للمنظمة على الأزمة وفقا لعينة البحث

Model Summary

خطأ معياري في التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
.72180	.363	.370	.608 ^a	1

a. Predictors: (الثابت), التخفيض لفعال

ANOVA^a

الدالة	F	Mean Square	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000 ^b	53.413	27.828	1	27.828	1 الانحدار
		.521	91	47.411	البواقي
			92	75.239	المجموع

من الجدول السابق نجد أن التخفيض الفعال لحجم العمالة يؤثر جوهريا على البعد المعرفي للازمه حيث كانت قيمة SIG = ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ والعلاقة بينهما طردية موجبه وحيث ان معامل التحديد يساوي 0.370. فهذا يعني أن التخفيض الفعال لحجم العمالة تفسر 37% من التغير في البعد المعرفي للأزمة وبالتالي نرفض فرضية

العدم بأنه" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيض العمال لحجم العمالة على البعد المعرفي " ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيض العمال لحجم العمالة على البعد المعرفي " .

٤ - نتائج البحث:

- ١- لا تعتمد المؤسسة السورية للتجارة التخفيض العمال بالمستوى الكافي وبالشكل المطلوب لمواجهة الأزمة وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Beyza .A,Muharrem. T .2018) التي تناولت تخفيض العمالة في الفنادق التركية رداً على الأزمة السياحية وتوصلت الدراسة أن عمليات التسريح تمت بشكل غير مخطط له مما تسبب في تكاليف إضافية للفنادق وزيادة عبء العمل لدى العاملين .
- ٢- هناك انخفاض في النتائج السلبية لتخفيض العمالة في المؤسسة السورية للتجارة وهذا يخالف ما توصلت له دراسة (عبد الرحمن و خليل ، ٢٠١٨) التي أكدت وجود نتائج سلبية لتخفيض حجم العمالة على شركات السياحة المصرية باختلاف الأساليب المتبعة .
- ٣- تبدي السورية للتجارة ردود فعل سلوكية وعاطفية على الأزمة ولا تبدي ردود فعل معرفية وفقاً لآراء العينة المبحوثة.
- ٤- يفسر التخفيض العمال ٥٠% من رد الفعل السلوكي ٢٧% من رد الفعل العاطفي ٣٧% من رد الفعل المعرفي
- ٥- تفسر النتائج السلبية للتخفيض ٢٠% من رد الفعل السلوكي ١٠% من رد الفعل العاطفي ١٠% من رد الفعل المعرفي.
- ٦- تؤثر النتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على ردود الفعل (العاطفية، السلوكية، المعرفية) للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث، حيث تبين:
 - تؤثر النتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل العاطفي للمنظمة على الأزمة وتفسر ٨% من التغيرات في البعد العاطفي وفقاً لعينة البحث.
 - تؤثر النتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل السلوكي للمنظمة على الأزمة وتفسر ٢٠% من التغيرات في البعد السلوكي وفقاً لعينة البحث.
 - تؤثر النتائج السلبية لتخفيض العمالة جوهرياً على رد الفعل المعرفي للمنظمة على الأزمة وتفسر ١٠% من التغيرات في البعد المعرفي وفقاً لعينة البحث.
- ٧- يؤثر التخفيض العمال جوهرياً على ردود الفعل (العاطفية، السلوكية، المعرفية) للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث، حيث تبين:

- يؤثر التخفيض العمال جوهرياً على رد الفعل العاطفي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.
- يؤثر التخفيض العمال جوهرياً على رد الفعل السلوكي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.
- يؤثر التخفيض العمال جوهرياً على رد الفعل المعرفي للمنظمة على الأزمة وفقاً لعينة البحث.

٨ - مقترحات البحث:

١. التركيز على تحقيق التخفيض العمال في المنظمة إن أردنا تحقيق الاهداف المرجوة من عملية تخفيض حجم العمالة، وذلك من خلال العمل على وضع سياسات لزيادة مستوى الولاء والالتزام عند العاملين لدى المؤسسة السورية للتجارة، ومن خلال المزج بين الأساليب المباشرة مثل الاستغناء أو التقاعد المبكر، والأساليب غير

- المباشرة مثل تخفيض ساعات العمل أو إعادة توزيع الموظفين، مع تطبيق استراتيجيات موارد بشرية تراعي الجانب الإنساني وتقلل من الآثار السلبية وهذا يتوافق مع ما قدمته دراسة (Johnstone,2024) من ان الشركات الأوروبية تعتمد إضافة لإقالة العمالة المؤقتة تخفيض التكاليف عبر تجميد التوظيف وحظر العمل الإضافي وإعادة توزيع العاملين.
٢. العمل على زيادة تماسك المنظمة مما يزيد من قوة المنظمة على مواجهة الأزمة ، وذلك من خلال بناء الثقة بين الأفراد، تعزيز التواصل الفعال، وضمان وضوح الأهداف المشتركة.
٣. التركيز على حل المشاكل المتعلقة بتوزيع الادوار والمسؤوليات وهي أكثر عبارات رد الفعل السلوكي ارتفاعاً مما يربك العاملين والإدارة.
٤. تقليل أثر تخفيض حجم العمالة على رد الفعل التنظيمي تجاه الأزمات في المؤسسة السورية للتجارة عبر إدارة ذكية للموارد البشرية، مع تعزيز الكفاءات الأساسية، ورفع نسبة مشاركة العاملين في وضع خطة عمل لتقليص حجم العمالة الخاصة بكل قسم ورفع مستوى القدرات والامكانيات الوظيفية عند العاملين وهذا يتوافق مع ما طرحته دراسة (عبدة، ٢٠٢١) بضرورة دعم التوجه الذاتي للعاملين نحو الإثراء الوظيفي وتنمية القدرات الوظيفية للعاملين .
٥. العمل على تزويد العاملين بالتوجيهات والارشادات حول التغيرات التي تحصل في الأهداف ليتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الأمثل.
٦. المعرفة بالبيئة المحيطة السياسية والاجتماعية والثقافية للمجتمع قبل تطبيق استراتيجيات التخفيض التنظيمي.
٧. اجراء دراسات حول استراتيجيتي إعادة تصميم العمل والتغيير الثقافي كونها أكثر جدوى وقدرة على التوافق مع متطلبات التغيير وأقل تأثير سلبي مع مراعاة التهيؤ للصعوبات والتكاليف المرافقة وفق ما تشير له الدراسات السابقة.
٨. إعادة دراسة النتائج السلبية لتخفيض العمالة في المؤسسة السورية للتجارة حيث توصل البحث لعدم وجودها مما يتطلب إعادة تقييمها وفي حال تأكيد النتيجة يجب تحديد مسببات ذلك .
٩. إجراء بحوث مستقبلية حول إدارة الأزمات في منظمات الأعمال السورية لتوفير بدائل الحل الإداري لمساعدتها على النهوض في المرحلة القادمة وفقاً لمتطلبات دورها في إعادة بناء سورية.

المراجع

المراجع العربية

١. الغامدي، عبداللطيف بن محمد بن أحمد هجران، و عسيري، علي بن سعيد بن مريزن. (٢٠٠٠). اثر اسلوب اختيار العينة وحجمها على دقة تقدير معالم المجتمع الاحصائي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/533585> ص ١١٧
٢. بوسعد، زكية ، تأثير برنامج تقليص القوى العاملة على كفاءة المؤسسات الاقتصادية العامة دراسة حالة شركة مطاحن أوراس في باتنة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، ٢٠٠٧/٢٠٠٨.
٣. عبدالرحمن، رانيا مصطفى، و خليل، رشا أحمد محمد. (٢٠١٨). سياسات تخفيض حجم العمالة وأثرها في أداء العاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج ١٥، ع ١٤ ، ٨٤ - ٩٦.

٤. عبده، هاني محمد السعيد ، أثر تطبيق استراتيجيات 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، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، المجلد ٥١، العدد ٢، ٢٠٢١، ص ١٠٥ - ١٦٨

٥. محمد . عزت و بسام سمير، ٢٠١٧ ، إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة المجلد ١١ العدد ١ ص ص ١٤٢-١٥٧.

المراجع الأجنبية

1. Amundson, N., Borgen, W., Jordan, S., & Erlebach, A. (2004). *Survivors of downsizing: Helpful and hindering experiences*. The Career Development Quarterly, 52, 256-271.
2. B Đorđević, S Đukić. *The impact of downsizing on the corporate reputation. Facta universitatis-series: Economics and Organization* 5 (1), 51-62, 2008.
3. Beyza Adıgüzel ,Muharrem Tuna ,(2018) *Downsizing processes of hotel managements during 2016 Turkey tourism crisis* ,International Journal of Professional Business Review, vol. 3, no. 2, pp. 153-171, 2018
4. Byoung-Hoon Lee & Jung-Min Nam (2013) *What drives Korean firms to downsize under the global financial crisis?*, Asia Pacific Business Review, 19:2, 171-185,
5. Crainer, S., & Obleng, E. (1995). *Re-engineering: Overview*. In F. T. Stuart Crainger (Ed.), *The financial times handbook of management* (pp. 231-241). Marstons Mills, MA: Pitman
6. Dalen H.P. Van., Henkens ,(2013) *Dilemmas of Downsizing During the Great Recession: Crisis K Strategies of European Employers* .
7. Gandolfi ,Franco. Hansson, Magnus (2011), *Causes and Consequences of Downsizing: Towards an Integrative Framework*, Journal of Management & Organization (2011) 17: 498-521.
8. Jin Y.(2009) *The effects of public cognitive appraisal of emotions in crises on crisis coping and strategy assessment*. Public Relations Review.;35(3):310-313.
9. Johnstone ,S. *Human Resource Management in Recession: Restructuring and Alternatives to Downsizing in Times of Crisis* (2024). Hum Resour Manag J. 2024;34:138-157.
10. Kets de Vries, M., & Balazs, K. (1997). *The downsizing of downsizing*. Human Relations, 50, 11-50
11. Koivunen. N, Viitala. R, K. Ekman. Ekman. *How Managers Experience Downsizing: Navigating Among Professional, Loyal, Empathic, and Critical Positions* urnal of Change Management. Reframing Leadership and Organizational Practice. Volume 24, 2024 - Issue 4 ., 301-324
12. Lerbinger O. Lawrence Erlbaum Associates; New Jersey: 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. pp. 3-18. [Google Scholar]
13. Makawatsakul, N., & Kleiner, B. H. (2003). *The effect of downsizing on morale and attrition*. Management Research News, 26, 2-4.
- Miguda, Lillian Jamhuri *Downsizing strategies and corporate performance amongst commercial banks in Kenya*. MASTER thesis , Kenyatta University
14. Myer, R.A., Conte, C. and Peterson, S.E. (2007), "Human impact issues for crisis management in organizations", Disaster Prevention and Management, Vol. 16 No. 5, pp. 761-770.

15. Öztürk, M., Tengilimoglu, D., 2006. Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması. Gazi üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 2, 34-50.
16. Pollard, D., &Hotho, S. (2006). Crises, Scenarios and the Strategic Management Process. Management Decision. Vol. 44, No. 6, pp. 721-736.
17. Rekurd S. Maghdid, Bestoon A. Othman, and Aso K. Omer(2022) From Crisis to Crisis Management; Causes and Impacts of Crises in the Public Sector, Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences Volume 3 No. 1 .pp65-74
18. Shrivastava, P., &Mitroff, I. I. (1987). Strategic Management of Corporate Crisis. Columbia Journal of World Business. Vol. 22, No. 1, pp. 5-11
19. Strategies for Successful Organizational Downsizing. Cameron, Kim S. Human Resource Management; Vol. 33, Iss. 2, (Summer 1994): 189–112. P197-198
20. Tekin, Ömer Faruk (2014), "Importance of Crisis Management For Public Administration: the 2014 WEI (West East Institute) International Academic Conference At: Budapest, Hungary Volume: pp. 163-171.
21. Tsavdaridis, Petros(2014) *Downsizing in crisis - A comparative study on downsizing processes in Greece during the financial crisis*, Master Thesis University of Gothenburg