

# ﺗﻔﻮﻳﺾ

أنا أحمد نهار مفلح الرفوع أفوض جامعة عمان العربية للدراسات

العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو

الأشخاص عند طلبها.

الاسم : أحمد نهار مفلح الرفوع

التوقيع : .....

التاريخ : 2004/10/17

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها / تقييم أثر تطبيق استراتيجيات التحجيم على

الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية، وأجيزت بتاريخ 2004/10/6.

## لجنة المناقشة

..... - الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي / رئيساً

..... - الأستاذ الدكتور أحمد القطامين / عضواً

..... - الأستاذ الدكتور محمد عصام المصري / عضواً

..... - الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد - المشرف / عضواً

## شكر وتقدير

﴿ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل

صالحاً ترضاه، وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ صدق الله العظيم آية (19) سورة النمل.

الشكر لله وحده الذي قدر فهدى، فهو صاحب المنّة والفضل العظيم.

وقبل أن يجف مداد السطور الأخيرة من هذه الأطروحة، لا يسع الباحث إلا أن يتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد، على ما أولى طلبته من عناية واهتمام عبر مساقات برنامج الدكتوراه، وعلى جهوده في الإشراف على هذه الأطروحة، والتي وكتبها منذ أن كانت فكرة، حتى خرجت إلى حيز الوجود بهذا الشكل، فكرس الساعات الطوال في مناقشة فصولها، ومتابعة تفاصيل العمل بها، فكانت لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة أبلغ الأثر في إعدادها بشكلها ومضمونها الحاليين.

كما يتقدم الباحث بالشكر إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على قبول مناقشة هذه الأطروحة. ولا يفوت الباحث أن يتقدم بوافر الامتنان إلى رئاسة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، والتي مهدت سبل ارتياد طريق البحث العلمي للراغبين فيه، والشكر لعمادة الكلية ولأعضاء هيئة التدريس بها على جهودهم في هذا المجال.

والشكر العميق إلى كل من ساهم بخروج هذا العمل إلى حيز الوجود سواءً من بذل الجهد في مجال التحليل الإحصائي أم الطباعة والتنسيق أم التدقيق اللغوي أو بالأفكار.

لجميعهم من الباحث الشكر وجزاهم الله كل خير

الباحث

أحمد نهار مفلح الرفوع

## الإهداء

إلى القلبين المتدفقين بالعطاء

.... اللاهجين بالدعاء

الأعزاء والأحب إلى قلبي

.... والدي ووالدتي

إلى رفيقة أسفاري وشريكة أفكاري

... زوجي أم المنذر

إلى أبنائي ثمرة فؤادي

... المنذر وغفار وتالا

إلى إخواني وأخوتي الأوفياء

... أهدي هذا البحث

الباحث

أحمد نهار مفلح الرفوع

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	تفويض .....
ب	قرار لجنة المناقشة .....
ج	شكر وتقدير .....
د	الإهداء .....
هـ	قائمة المحتويات .....
ك	قائمة الجداول .....
س	قائمة الأشكال .....
ع	ملخص الرسالة باللغة العربية .....
ر	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية .....

### الفصل الأول

#### الإطار المنهجي للدراسة

2	1 - 1	مقدمة .....
3	2 - 1	مشكلة الدراسة وعناصرها .....
4	3 - 1	أهمية الدراسة .....
5	4 - 1	أهداف الدراسة .....
5	5 - 1	فرضيات الدراسة .....
7	6 - 1	نموذج الدراسة .....
9	7 - 1	التعريف بالمصطلحات .....
11	8 - 1	محددات الدراسة .....
11	9 - 1	المنهج والإجراءات .....
11	1-9-1	منهج الدراسة .....
12	2-9-1	مجتمع ووحدة المعاينة .....
12	3-9-1	أدوات جمع البيانات .....
15	4-9-1	أساليب التحليل الإحصائي .....
16	10-1	مكونات الدراسة .....

## الفصل الثاني

### مراجعة وتحليل أدبيات استراتيجيات التحجيم

19	.....	مقدمة	1 - 2
21	.....	أدبيات استراتيجيات التحجيم	2 - 2
21	.....	دراسة Budros (1997)	1-2-2
21	.....	دراسة Brown & Wiele (1997)	2-2-2
22	.....	دراسة Casico (1997)	3-2-2
23	.....	دراسة Franz . et al (1998)	4-2-2
24	.....	دراسة Budros (1999)	5-2-2
27	.....	دراسة Rust (1999)	6-2-2
28	.....	دراسة Dawkins, et al (1999)	7-2-2
30	.....	دراسة Filatotcheve, et al (2000)	8-2-2
31	.....	دراسة AhmadJian (2001)	9-2-2
32	.....	دراسة Marylee (2002)	10-2-2
33	.....	دراسة Palliam & Karake (2002)	11-2-2
34	.....	دراسة Dewettink & Buyen (2002)	12-2-2
35	.....	دراسة Hashim & Abuo Baker (2003)	13-2-2
36	.....	دراسات أخرى	14-2-2
38	.....	استراتيجيات التحجيم بين الأدبيات السابقة والدراسة الحالية	3 - 2

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

41	.....	مقدمة	1 - 3
41	.....	حجم المنظمة	2 - 3
41	.....	حجم المنظمة، ومؤشرات قياس الحجم	1-2-3

43	..... عوامل نمو المنظمة وزيادة الحجم	2-2-3
45	..... الظروف الداخلية والخارجية المساعدة على نمو المنظمة	3-2-3
46	..... علاقة الحجم بالهيكل التنظيمي	4-2-3
48	..... الفكر التنظيمي بين الحجم الكبير والصغير	5-2-3
<b>49</b>	..... <b>التحجيم (Downsizing)</b>	<b>3 - 3</b>
49	..... مفهوم التحجيم	1-3-3
51	..... مستويات تحليل التحجيم	2-3-3
52	..... أسباب تبني استراتيجيات التحجيم	3-3-3
53	..... استراتيجيات التحجيم	4-3-3
54	1-4-3-3 استراتيجية تخفيض القوى العاملة	
	.....	
58	2-4-3-3 استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي	
58	3-4-3-3 استراتيجية التغيير التنظيمي	
	.....	
<b>64</b>	..... <b>الأداء المؤسسي</b>	<b>4 - 3</b>
64	..... مفهوم الأداء المؤسسي	1-4-3
65	..... مقاييس الأداء المؤسسي	2-4-3
<b>67</b>	..... <b>أثر التحجيم على الأداء المؤسسي</b>	<b>5 - 3</b>
<b>70</b>	..... <b>استراتيجيات التحجيم في الأردن</b>	<b>6 - 3</b>
70	..... الإطار التشريعي للتحجيم في الأردن	1-6-3
72	..... الخصخصة في الأردن	2-6-3
74	..... نبذة عن الشركات المبحوثة	3-6-3
74	1-3-6-3 شركة الاتصالات الأردنية	
	.....	
75	2-3-6-3 شركة مصانع الإسمنت الأردنية	
	.....	

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات والمعلومات ومناقشة النتائج

80	.....	مقدمة	1 - 4
80	.....	استبانة الدراسة، توزيعها وجمعها	2 - 4
82	.....	مجتمع الدراسة وخصائصه	3 - 4
86	.....	تحليل البيانات الخاصة باستراتيجيات التحجيم	4 - 4
87	.....	1-4-4 أساليب استراتيجية تخفيض القوى العاملة التي اتبعتها الشركات المبحوثة .	
87	.....	1-1-4-4 أسلوب تجميد التعيينات	
90	.....	2-1-4-4 أسلوب إنهاء الخدمة الطبيعي	
92	.....	3-1-4-4 أسلوب التسريح المؤقت من العمل	
94	.....	4-1-4-4 أسلوب نقل الموظفين خارج الشركة	
95	.....	5-1-4-4 أسلوب حوافز إنهاء الخدمة	
97	.....	6-1-4-4 خلاصة أساليب استراتيجية تخفيض القوى العاملة	
103	.....	7-1-4-4 برامج حوافز إنهاء الخدمة التي اتبعتها الشركات المبحوثة	
103	.....	1-7-1-4-4 برنامج حوافز شركة الاتصالات الأردنية	
106	.....	2-7-1-4-4 برنامج حوافز شركة مصانع الإسمنت الأردنية	
109	.....	3-7-1-4-4 برنامج حوافز شركة الفوسفات الأردنية	
112	.....	2-4-4 أساليب استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي التي اتبعتها الشركات المبحوثة	

- 112 1-2-4-4 استخدام فرق العمل الوظيفي .....
- 114 2-2-4-4 إلغاء أو دمج وحدات إدارية أو أنشطة .....
- 117 3-2-4-4 إلغاء مستويات إدارية .....
- 119 4-2-4-4 إلغاء وظائف غير ضرورية .....
- 120 5-2-4-4 إعادة تصميم العمل والمهام .....
- 122 6-2-4-4 خلاصة أساليب استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي .....
- 126 3-4-4-4 أساليب استراتيجية التغيير النظمي التي اتبعتها الشركات المبحوثة .....
- 126 1-3-4-4 أسلوب تنفيذ تغييرات في نظام تقييم الموظفين .....
- 128 2-3-4-4 أسلوب تنفيذ تغييرات في نظام المكافأة والتقدير .....
- 130 3-3-4-4 سياسة التحسين والتطوير المستمر .....
- 132 4-3-4-4 سياسة تمكين الموظفين .....
- 134 5-3-4-4 خلاصة أساليب وسياسات استراتيجية التغيير النظمي .....
- 136 4-4-4-4 خلاصة استعراض استراتيجيات التحجيم التي اتبعتها الشركات المبحوثة
- 137 5 - 4 مؤشرات الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة .....
- 147 6 - 4 اختبار الفرضيات .....
- 147 1-6-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى .....
- 147 1-1-6-4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى .....
- 150 2-1-6-4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية .....

154	.....	3-1-6-4	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
159	الثانية	2-6-4	اختبار الفرضية الرئيسية
160	.....	3-6-4	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
164	.....	4-6-4	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
167	الخامسة	5-6-4	اختبار الفرضية الرئيسية

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

172	.....	1 - 5	مقدمة
172	.....	2 - 5	النتائج والاستنتاجات
173	.....	1-2-5	نتائج واستنتاجات الجانب النظري
175	.....	2-2-5	نتائج واستنتاجات الأدبيات السابقة
176	.....	3-2-5	نتائج واستنتاجات الدراسة الميدانية
188	.....	3 - 5	التوصيات
188	.....	1-3-5	التوصيات الخاصة باستراتيجية تخفيض القوى العاملة
189	.....	2-3-5	التوصيات الخاصة باستراتيجية إعادة التصميم التنظيمي
190	.....	3-3-5	التوصيات الخاصة باستراتيجية التغير النظمي
191	.....	4-3-5	توصيات خاصة بمنظمات الأعمال الأردنية
191	.....	5-3-5	الدراسات المستقبلية المقترحة

- المراجع

- الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لاستراتيجيات التحجيم في الشركات الأردنية .....	1 - 1
15	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد .....	2 - 1
30	خصائص المحجم الجيد والمحجم السلبي .....	1 - 2
55	أساليب تخفيض كلف القوى العاملة .....	1 - 3
62	مقارنة بين استراتيجيات التحجيم .....	2 - 3
63	تصنيف استراتيجيات التحجيم حسب العمق والاتساع .....	3 - 3
64	الفرق بين المدخل التدريجي والمدخل الثوري .....	4 - 3
68	النتائج المتوقعة من التحجيم ونسبة الشركات التي حققتها .....	5 - 3
69	التغير في أسعار أسهم شركات قامت بتسريح موظفين .....	6 - 3

76	توزيع أسهم شركة الإسمنت الأردنية .....	7 - 3
81	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة حسب الشركة .....	1 - 4
83	أعداد المستجيبين حسب الوظيفة التي يشغلونها .....	2 - 4
84	أعداد المستجيبين حسب المستوى الإداري .....	3 - 4
85	أعداد المستجيبين حسب المؤهل العلمي .....	4 - 4
86	أعداد المستجيبين حسب سنوات الخبرة العملية في الشركة .....	5 - 4
87	نتائج إتباع أسلوب تجميد التعيينات في تخفيض القوى العاملة مرتبة تنازلياً .	6 - 4
88	اعتماد الشركات المبحوثة على مصادرها الداخلية لتغطية احتياجاتها من القوى العاملة .....	7 - 4
89	أسلوب تجميد التعيينات على مستوى الشركات المبحوثة .....	8 - 4
91	اعتماد الشركات المبحوثة على إنهاء الخدمة الطبيعي في تخفيض القوى العاملة مرتبة تنازلياً .....	9 - 4
92	أسلوب إنهاء الخدمة الطبيعي على مستوى الشركات المبحوثة .....	10 - 4
93	اعتماد الشركات المبحوثة على أسلوب التسريح المؤقت من الخدمة في تخفيض القوى العاملة مرتبة تنازلياً .....	11 - 4
94	أسلوب التسريح المؤقت من العمل على مستوى الشركات المبحوثة .....	12 - 4
94	اعتماد الشركات المبحوثة على أسلوب النقل خارج الشركة في تخفيض القوى العاملة .....	13 - 4
95	أسلوب النقل خارج الشركة على مستوى الشركات المبحوثة .....	14 - 4
96	اعتماد الشركات المبحوثة على أسلوب الحوافز في تخفيض القوى العاملة مرتبة تنازلياً .....	15 - 4
	<b>العنوان</b>	<b>رقم الجدول</b>
97	أسلوب الحوافز على مستوى الشركات المبحوثة .....	16 - 4
98	الأساليب التي استخدمتها الشركات المبحوثة ضمن استراتيجية تخفيض القوى العاملة .....	17 - 4
99	تناقص أعداد موظفي الشركات المبحوثة بشكل ملحوظ بعد تطبيقها برامج حوافز إنهاء الخدمة .....	18 - 4
102	أساليب استراتيجية تخفيض القوى العاملة على مستوى الشركات .....	19 - 4
104	الشروط والمزايا التي يوفرها برنامج التقاعد المبكر في شركة الاتصالات للمستفيدين منه .....	20 - 4
105	المكافأة المستحقة للموظفين الراغبين في الاستفادة من برنامج الدفعة الواحدة في شركة الاتصالات .....	21 - 4
	الشروط والمزايا التي يوفرها برنامج التقاعد المبكر في شركة الاسمنت	22 - 4

107	..... للمستفيدين منه	
	المكافأة المستحقة للموظفين الراغبين بالاستفادة من برنامج الدفعة الواحدة	23 - 4
108	..... في شركة الاسمنت	
110	..... مقارنة بين برامج حوافز إنهاء الخدمة في الشركات المبحوثة	24 - 4
	جوانب تطبيق أسلوب الحوافز في تخفيض القوى العاملة التي اتبعتها	25 - 4
111	..... الشركات المبحوثة	
113	..... مدى استخدام فرق العمل الوظيفي مرتبة تنازلياً	26 - 4
	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير استخدام فرق العمل الوظيفي	27 - 4
114	..... حسب الشركات	
115	..... إلغاء أو دمج وحدات إدارية أو أنشطة مرتبة تنازلياً	28 - 4
116	..... استحداث وحدات إدارية أو أنشطة مرتبة تنازلياً	29 - 4
	المتوسطات والانحرافات المعيارية على متغير إلغاء أو دمج وحدات إدارية	30 - 4
117	..... أو أنشطة حسب الشركات	
118	..... إلغاء مستويات إدارية مرتبة تنازلياً	31 - 4
	المتوسطات والانحرافات المعيارية على متغير إلغاء مستويات إدارية حسب	32 - 4
119	..... الشركات	
119	..... إلغاء الوظائف غير الضرورية مرتبة تنازلياً	33 - 4
	المتوسطات والانحرافات المعيارية على متغير إلغاء الوظائف غير	34 - 4
120	..... الضرورية حسب الشركات	
121	..... إعادة تصميم العمل والمهام مرتبة تنازلياً	35 - 4
	المتوسطات والانحرافات المعيارية على متغير إعادة تصميم العمل والمهام	36 - 4
122	..... حسب الشركات	

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
37 - 4	أساليب إعادة التصميم التنظيمي مرتبة تنازلياً	123
38 - 4	أساليب استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي على مستوى الشركات	125
39 - 4	تنفيذ تغييرات في نظام تقييم الموظفين مرتبة تنازلياً	127
40 - 4	المتوسطات والانحرافات المعيارية على متغير تنفيذ تغييرات في نظام تقييم	
128	الموظفين حسب الشركات	
41 - 4	تنفيذ تغييرات في نظام المكافأة والتقدير مرتبة تنازلياً	129
42 - 4	المتوسطات والانحرافات المعيارية على متغير تنفيذ تغييرات في المكافأة	
130	والتقدير حسب الشركات المبحوثة	
43 - 4	سياسة التحسين والتطوير المستمر مرتبة تنازلياً	131
44 - 4	المتوسطات والانحرافات المعيارية على متغير سياسة التحسين والتطوير	
132	المستمر حسب الشركات المبحوثة	

133	سياسة تمكين الموظفين مرتبة تنازلياً .....	45 - 4
	المتوسطات والانحرافات المعيارية على متغير سياسة تمكين الموظفين حسب الشركات المبحوثة .....	46 - 4
133	.....	
134	أساليب وسياسات التغيير النظمي مرتبة تنازلياً .....	47 - 4
135	استراتيجية التغيير النظمي حسب الشركات المبحوثة .....	48 - 4
136	استراتيجيات التحجيم التي اتبعتها الشركات المبحوثة حسب درجة الموافقة .....	49 - 4
	نسبة العائد على الأصول (ROA) للشركات المبحوثة خلال الأعوام 2002-1999	50 - 4
138	.....	
	نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) للشركات المبحوثة خلال الأعوام 2002-1999	51 - 4
139	.....	
	نسبة صافي الربح إلى المبيعات للشركات المبحوثة خلال الأعوام 2002-2000	52 - 4
140	.....	
141	صافي الأرباح للشركات المبحوثة خلال الأعوام 2002-1999 بالمليون دينار.	53 - 4
	صافي المبيعات / الإيرادات التشغيلية للشركات المبحوثة خلال الأعوام 2002-1999 بالمليون دينار .....	54 - 4
143	.....	
144	إنتاج شركتي الإسمنت والفوسفات خلال الأعوام 2002-1998 بالمليون طن ..	55 - 4
	مبيعات شركتي الإسمنت والفوسفات خلال الأعوام 2002-1998 بالمليون طن	56 - 4
145	.....	
	المصاريف الإدارية والعمومية للشركات المبحوثة للأعوام 2002-1999 بالمليون دينار .....	57 - 4
146	.....	
	اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التحجيم على الأداء المؤسسي (خفض الكلف) للشركات المبحوثة .....	58 - 4
148	.....	
148	نتائج تحليل الانحدار التدريجي .....	59 - 4

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
60 - 4	اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التحجيم على خفض الكلف على مستوى الشركات المبحوثة .....	149
61 - 4	اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التحجيم على الأداء المؤسسي (كفاءة الأداء التنظيمي) .....	150
62 - 4	نتائج تحليل الانحدار التدريجي لمعرفة استراتيجيات التحجيم الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء التنظيمي .....	151
63 - 4	ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجيات التحجيم وأبعاد كفاءة الأداء التنظيمي	

153	..... على مستوى الشركات	
	اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التحجيم على كفاءة الأداء التنظيمي	64 - 4
153	..... على مستوى الشركات المبحوثة	
	اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التحجيم على الأداء المؤسسي	65 - 4
154	..... (الأهداف العامة)	
	نتائج تحليل الانحدار التدريجي لمعرفة استراتيجيات التحجيم الأكثر تأثيراً على	66 - 4
155	..... الأهداف العامة	
	اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التحجيم على الأهداف العامة على	67 - 4
156	..... مستوى الشركات المبحوثة	
	ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجيات التحجيم وأبعاد الأهداف العامة	68 - 4
159	..... اختبار الانحدار البسيط لأثر تخفيض القوى العاملة على خفض الكلف	69 - 4
159	..... الانحدار البسيط لأثر استراتيجية تخفيض القوى العاملة على خفض الكلف	70 - 5
160	..... اختبار الانحدار البسيط لأثر استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي على كفاءة	71 - 4
161	..... الأداء التنظيمي	
	الانحدار البسيط لأثر استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي على كفاءة الأداء	72 - 4
161	..... التنظيمي على مستوى الشركات	
	ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي وكفاءة الأداء	73 - 4
163	..... التنظيمي	
	اختبار الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التغيير النظمي على الأهداف العامة	74 - 4
164	..... الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التغيير النظمي على الأهداف العامة على	75 - 4
164	..... مستوى الشركات	
	ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجية التغيير النظمي وأبعاد الأهداف العامة	76 - 4
166	..... نتائج تحليل التباين الأحادي	77 - 4
167	..... نتائج تحليل (Tukey) للمقارنات الثنائية لتحديد نوع الإدارة الذي يطبق	78 - 4
168	..... استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي	
	نتائج تحليل (Tukey) للمقارنات الثنائية لتحديد نوع الإدارة الذي يطبق	79 - 4
169	..... استراتيجية التغيير النظمي	
170	..... اختبار ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة	80 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	..... نموذج الدراسة وأبعادها الرئيسية	1 - 1
	تناقص أعداد موظفي الشركات المبحوثة بشكل ملحوظ بعد تطبيقها برامج حوافز	1 - 4

تقييم أثر تطبيق استراتيجيات التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات  
الصناعية الأردنية

إعداد

أحمد نهار مفلح الرفوع

إشراف

## الملخص

إن الغرض من الدراسة الحالية هو تقييم أثر تطبيق استراتيجيات التحجيم (تخفيض القوى العاملة، إعادة التصميم التنظيمي، والتغيير النظمي) على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية. حيث اتضح من مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال، أن استراتيجيات التحجيم قد لقيت اهتماماً كبيراً، إلا أن تطبيقها لم يحقق الأهداف المتوقعة منها. ذلك أن بعض الشركات أخفقت في بلوغ واحد أو أكثر من أهداف تبني هذه الاستراتيجيات. كما تهدف إلى التعرف على مفهوم التحجيم واستراتيجياته ومستويات تحليله، والأسباب التي تدفع الشركات لتبني هذه الاستراتيجيات. وهدفت أيضاً إلى معرفة البرامج التحفيزية التي استخدمتها الشركات المبحوثة في إنهاء خدمات الموظفين بهدف تخفيض حجم القوى العاملة، وكذلك معرفة أثر نوع الإدارة التي اتبعتها هذه الشركات في اختيار استراتيجيات التحجيم.

وقد تم اعتماد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة. كما تم الاعتماد على التقارير السنوية والقوائم المالية للشركات المبحوثة في دراسة الجوانب المتعلقة بالأداء المؤسسي.

تكوّن مجتمع الدراسة من بعض الشركات الأردنية، التي اعتمدت ونفذت استراتيجيات التحجيم، وهذه الشركات هي : شركة الاتصالات الأردنية، وشركة مصانع الإسمنت الأردنية، وشركة مناجم الفوسفات الأردنية.

أما وحدة المعاينة فقد ضمت جميع العاملين بوظائف قيادية وإشرافية في هذه الشركات وعددهم (200) موظفاً حسب سجلات الموارد البشرية في هذه الشركات. حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أعداد وحدة المعاينة، وتم استرجاع (138) استبانة وبنسبة وصلت إلى (69%). وقد تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام الانحدار المتعدد، والانحدار التدريجي، والانحدار البسيط، وارتباط بيرسون،

وتحليل التباين الأحادي، وتحليل (Tukey) للمقارنات الثنائية لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة ووصف خصائص مجتمع الدراسة.

### وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج منها الآتي :-

1- اتبعت الشركات الأردنية المبحوثة استراتيجيات التحجيم بشكل متفاوت. فقد ورد موافقة عالية من المبحوثين على اتباع شركتي الإسمنت والاتصالات لاستراتيجيات التحجيم الثلاث. أما شركة الفوسفات فقد وردت درجة موافقة بمستوى عالٍ لاتباعها استراتيجية تخفيض القوى العاملة، وبمستوى متوسط لتنفيذ استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي واستراتيجية التغيير التنظيمي.

2- اتبعت الشركات المبحوثة وبشكل كبير الأساليب المتعلقة بإلغاء الوظائف غير الضرورية، وإلغاء أو دمج وحدات إدارية وإلغاء مستويات إدارية في تنفيذ استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي.

أما في تنفيذ استراتيجية تخفيض القوى العاملة فقد اتبعت وبشكل كبير برامج حوافز إنهاء الخدمة بشقيها التقاعد المبكر وتعويضات الدفعة الواحدة، وبشكل متوسط لأساليب تجريد التعيينات وإنهاء الخدمة الطبيعي، والنقل خارج الشركة. وبمستوى متدني لأسلوب التسريح المؤقت من العمل.

أما بخصوص استراتيجية التغيير التنظيمي فقد اتبع فيها سياسة التحسين والتطوير المستمر بدرجة عالية وبدرجة متوسطة للأساليب والسياسات الأخرى (تغيير نظم المكافأة والتقدير، وتغيير نظم تقييم الموظفين، وسياسة تمكين الموظفين).

3- تأثر الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة باستراتيجيات التحجيم المتبعة، حيث كانت استراتيجية التغيير التنظيمي الأكثر تأثيراً على خفض الكلف من باقي الاستراتيجيات، وأن استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي كانت الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء التنظيمي (تحسين اتخاذ القرارات، وفعالية الاتصالات، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتخفيض البيروقراطية).

كما تبين وجود علاقة متوسطة بين استراتيجية التغيير التنظيمي والأهداف العامة للشركات المبحوثة، وأن تأثير استراتيجية التغيير التنظيمي على الأهداف العامة (تحسين المبيعات، وزيادة

الحصة السوقية، وزيادة الإنتاج، وزيادة الأرباح، وخدمة المجتمع المحلي، وتحسين الجودة) كانت أقوى لدى شركة الاتصالات، ومتوسطة لدى شركة الإسمنت، وضعيفة لدى شركة الفوسفات.

4- لا يختلف مستوى تطبيق استراتيجية تخفيض القوى العاملة باختلاف نوع الإدارة، في حين يختلف مستوى تطبيق استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي، واستراتيجية التغيير النظمي بنوع الإدارة، حيث كانت الإدارة التي تركز على الإنجاز أكثر اتباعاً للاستراتيجيتين.

#### وبعد ذلك خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ما يأتي :-

- ضرورة احتفاظ الشركات بأعداد مناسبة من القوى العاملة الكفوة والمؤهلة لتجنب اللجوء مستقبلاً لتخفيض أعداد القوى العاملة، وذلك من خلال التخطيط الدقيق للقوى البشرية، والاعتماد قدر الإمكان على العمالة المؤقتة، وتأمين بعض الأعمال خصوصاً في مجال أعمال الخدمات المساندة، من خلال التعاقد مع جهات أو وكالات متخصصة.
- أما بخصوص الشركات التي تعاني حالياً من زيادة في أعداد القوى العاملة، فيمكن خفض كلف القوى العاملة دون تسريح العاملين، من خلال خفض المزايا، الرواتب والعلاوات، وإتاحة فرص الإجازات بدون راتب وتخفيض تدفق العاملين للشركة، وزيادة التدفق إلى خارجها. وفي حال ضعف القناعة بهذه الأساليب يمكن اللجوء إلى تخفيض القوى العاملة من خلال برامج حوافز عادلة يتم إشراك الموظفين والجهات النقابية بإعدادها، وبحيث تركز على إنهاء خدمات الموظفين ذوي الأداء المتدني، والمتقدمين بالسن، والذين يعانون من حالات مرضية. وكذلك العاملين في الأنشطة الثانوية والتي يمكن تأمينها بالتعاقد مع وكالات متخصصة.
- أن يتم تبني استراتيجية إعادة التصميم التنظيمي في ضوء دراسات تنظيمية معمقة لكافة عناصر التنظيم وأبعاده، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الشركات.
- تنمية العمل بروح الفريق والتركيز على الأنماط المتقدمة من فرق العمل، مثل فرق العمل الوظيفي.

- تطوير الاستراتيجيات التي من شأنها إيلاء التحسين والتطوير المستمر للمنتج أو الخدمة الأهمية القصوى، والتركيز على الزبائن وتلمس حاجاتهم واستطلاع آرائهم. وكل ذلك يتطلب إعطاء نشاط البحث والتطوير الأهمية المناسبة في الشركات.
  - التركيز على تغيير الثقافة المؤسسية، في ضوء التحولات والتغيرات المتسارعة، وذلك لمواكبة هذه التغيرات، والتركيز كذلك على مشاركة العاملين وانخراطهم في بيئة العمل وما يتطلب ذلك من تغييرات في نظم تقييم الموظفين وفي نظم المكافأة والتقدير.
  - ضرورة إثراء استراتيجيات التحجيم بحثاً وتحليلاً من خلال إجراء الدراسات المقارنة ومن عدة مستويات تحليلية، وبمنهجية مختلفة. وإيلاء الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم أهمية في دراسات التحجيم، ودراسة أثر بعض العوامل التي تدفع باتجاه التحجيم مثل التكنولوجيا، والتخصصية، والثقافة المنظمة وغيرها.
- ويأمل الباحث أن تكون النتائج والتوصيات التي توصل إليها في الدراسة الحالية، ذات فائدة لمنظمات الأعمال بشكل عام والمنظمات الأردنية خاصة والتي لديها النية باتباع استراتيجيات التحجيم.

## **Evaluating the Effect of Downsizing Strategies on Corporate Performance In Industrial Jordanian Companies**

**Prepared by :**

**Ahmad Nahar Muflih Al Rofou**

**Supervisor**  
**Prof. Dr. Shawqi Naji Jawad**

## **Abstract**

The purpose of this study is to evaluate the effect of downsizing strategies (work force reduction, organizational redesign and systemic change) on corporate performance of Jordanian companies (Telecom, Cement, and Phosphate).

When reviewing the previous literature in this domain it was found that great interest was given to downsizing strategies, but their application did not achieve the expected goals, because some companies failed to reach one or more goals for adopting these strategies. The study aims also to identify the downsizing concept and strategies and analysis levels in addition to the reasons that prompt companies to adopt such strategies.

It aimed also to identify the incentive programs, which the target companies used to terminate the services of employees with the aim to reduce the work force volume and to specify the effect of the type of management adopted by these companies in choosing downsizing strategies.

A questionnaire was used as a main instrument to collect the data and information related to the study. This questionnaire was developed in the light of study variables and by having recourse to the theoretical and field studies related to downsizing strategies in a way that achieve the objectives of this dissertation. The annual reports and financial statements of the target companies were also relied on in respect of the effect on corporate performance.

The study population composed of Jordanian companies, which applied and implemented downsizing strategies. These companies are Jordan Telecom, Jordan Cement Factories Co. and Jordan Phosphate Mines company.

The sample unit consisted of all personnel employed in leadership and supervisory positions in these companies numbering 200 employees according to the human resources records of these companies. The questionnaire was distributed among all sample unit individuals. (138) Questionnaires were recovered at a percentage of 69%. The data collected were processed through the study instrument using the SPSS program, where multiple regression, gradual regression and simple regression were used in addition to Pearson correlation and binary variance analysis and Tukey analysis for binary comparisons in order to examine the relation between the study variables and characteristics of the study population.

### **The field study reached the following results :**

- 1- The target companies adopted downsizing strategies differently. The study population agreed to a great extent to the fact that Jordan Cement company and Jordan Telecom have adopted the three downsizing strategies while it was highly agreed that Jordan phosphate company has adopted the work force reduction strategy and has at a medium level implemented the organizational redesign strategy and systemic change strategy.
- 2- The companies under study have greatly applied the methods related to eliminating unnecessary jobs, eliminating or merging administrative units, and eliminating management levels in implementing organizational redesign strategy.

In implementing the work force reduction policy termination of service incentives programs were used remarkably, in both parts, early retirement and lump sum and

moderately the hiring freeze methods, attrition, and transfer and at lower level lay off methods.

The improvement and development policy was highly used relation to systemic change strategy and moderately other methods and policies (changing the reward and recognition system, employees appraisal system and risk taking encouraging policy).

- 3- The corporate performance of the target companies was affected by the downsizing strategies being followed. The systemic change strategy was the one mostly affecting cost reduction, compared with other strategies. The organizational redesign strategy was the one that mostly affected the organizational performance efficiency (decisions making improvement, communication effectiveness, organizational relations improvement and minimizing bureaucracy).

A medium relation was found between the systemic change strategy and the general objectives of the target companies. The effect of systemic change strategy on general objectives (sales improvement, market share increase, productivity increase, profits increase, local community service and quality improvement) was stronger at Jordan Telecom, medium at Jordan Cement Company and weak at Jordan Phosphate Company.

- 4- The level of implementing work force reduction strategy does not differ with the difference of management type, while the level of implementing organizational redesign strategy and the organizational systemic strategy differs with the type of management as management, which concentrates on achievement, was the one mostly adopted than the other two strategies.

**The study was then concluded by a number of recommendations as follows :**

- It is necessary for the companies to maintain appropriate numbers of efficient and qualified work force in order to avoid future reduction in the work force. This can be

materialized by accurate planning for human resources and depending as far as possible on temporary labor and secure certain businesses especially in the field of support services by contracting with specialized agencies or bodies.

- Regarding those companies which suffer from an increase in work force numbers, the costs of work force can be reduced without laying off employees by reducing the privileges, salaries and allowances and availing unpaid vacations opportunities, reducing the flow of employees to the company and increasing outflow of employees. If these methods are not convincing work force reduction can be sought through fair incentive programs in whose preparation the employees and trade union can participate provided that they concentrate on terminating the services of poor performance employees and the elderly who suffer from disease cases, in addition to those working in secondary activities, which can be provided by entering into contracts with specialized agencies.
- The companies should use modern organizational methods, seek the expertise of foreign business organizations and benefit from management information systems in this respect.
- The organizational redesign strategy should be adopted in light of the in-depth organizational studies of all organization elements and dimensions, taking into consideration the companies characteristics.
- Promote team spirit work and focus on advanced modes of work teams, like cross-functional teams.
- Develop the strategies that would pay maximum attention to the improvement and continued development of the product or service, concentrate on customers, handle their needs and explore their opinions. All of this requisites that more and proper attention be paid to the research and development activity in the companies.

- Concentrate on changing corporate culture in view of the accelerated changes and transformations, in order to keep abreast with these changes and also to concentrate on employees participation and involvement in the work environment and the changes required in employees appraisal systems and reward and recognition systems.
  
- It is necessary to enrich downsizing strategies with more research and analyses through conducting comparative studies at several analytical levels and with different methodology. Attention should also be given to small-scale and medium-scale companies in downsizing studies. In addition to studying the effect of certain factors, which lead to downsizing, such as technology, privatization and organizational culture....etc.

The researcher hopes that the results and recommendations, which he reached in the current study, would be of benefit to business organizations in general and in particular Jordanian organizations that intend to adopt the downsizing strategies.