

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

رانيا مصطفى عبد الرحمن رشا أحمد محمد خليل

قسم الدراسات السياحيه

كلية السياحه والفنادق جامعة قناة السويس

ملخص البحث :-

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أهم الآثار المترتبة على تبنى سياسات تخفيض حجم العمالة بالشركات السياحية وتقييم هذه السياسات بالشركات السياحية المصرية وكذلك أثرها على أداء العاملين .

وقد أعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع استمارات استقصاء على عينة عمدية من شركات السياحة المصرية . و تم اختيار الشركات التي لديها كثافة عددية فى العمالة . و قد تبين من خلال نتائج البحث أن اتباع سياسات تخفيض الأجر والمرتببات و كذلك إلغاء العقود المؤقتة واتباع سياسة التسريح والاستغناء عن خدمات بعض العمالة من قبل مدراء شركات السياحة أدى بدوره إلى التأثير السلبى فى أداء العاملين بالشركة ، و عدم شعور الموظفين بالأمان الوظيفي داخل الشركة مما أثر فى أدائهم الوظيفي و بالتالى ولائهم للشركة. بناء على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط فعالة لإدارة عملية تخفيض العمالة قبل الإعلان عنها بفترة طويلة على أن يكون تطبيق سياسة التسريح والإستغناء عن بعض خدمات العمالة وكذلك إلغاء العقود المؤقتة وتخفيض الأجر والمرتببات هو الحل الأخير بعد استخدام الحلول الأخرى التي تتمثل فى: إعادة التدريب وإعادة توزيع العمالة .

الكلمات الداله: سياسات تخفيض العمالة - أداء العاملين - شركات السياحة المصرية .

المقدمة :

تشهد البيئة المحيطة بالمنظمات تغيرات عديدة ومتنوعة من أهمها تزايد حدة المنافسة وتغير وتطور التكنولوجيا ، وتجاوز الحدود الإقليمية وتغير التشريعات الحكومية وظهور الإندماجات العملاقة ، هذا وقد أصبحت قضايا الإصلاح الإدارى محور اهتمام معظم الدول بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة . ففى الدول المتقدمة احتلت قضايا تخفيض العمالة أهمية خاصة من أجل الوصول إلى أجهزة إدارية صغيرة الحجم تعمل بكفاءة عالية . بينما فى الدول النامية تواجه المنظمات تحديات كبيرة متأثرة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية أهمها تزايد احتياجات المواطنين ومطالبهم ، تدنى الأوضاع الاقتصادية ، والعولمة وما نتج عنها من منافسة حادة بين المنظمات مما جعلها تعيد ترتيب أوضاعها التنظيمية. هذا ويعتبر العنصر البشرى والعمالة الفائضه أحد العوائق الأساسية التي تحد من قدرة منظمات الأعمال على تحقيق القدرات التنافسية من حيث العدد أو مهارة العنصر البشرى (عامر ، 2012) ، ومنذ عام 1990 وحتى وقتنا هذا فقد خفضت عدد كبير من الشركات حجم أعمالها وأحدثت إعادة هيكلية للتكيف مع البيئة المحيطة و زيادة الأرباح وتحسين أوضاعها الاقتصادية (Bravo&Herrero,2017)

هذا وتعانى شركات السياحة المصرية من انخفاض حاد فى الطلب على السياحة الوافدة بسبب الأزمة التي لحقت بالقطاع فى الآونة الأخيرة. تمثلت هذه الأزمة فى عدم الاستقرار الداخلي فى مصر بسبب حوادث الإرهاب. هذا وقد اضطر مدراء المؤسسات السياحية الخاصة المختلفة فى مصر -و الذى يمثل مجتمع هذا البحث- إلى تسريح بعض القوى العاملة المدربة فى مؤسساتهم و ذلك للتعويض عن الخسائر المتكبدة نتيجة لانخفاض معدل الإشغال والحجوزات الملغاة ؛

وبالتالى انخفاض كبير في الإيرادات السياحية ؛ لذا يحاول هذا البحث تحليل الاستجابة الإدارية لهذه الشركات السياحية للتعامل مع تأثير هذه الأزمة.

أهمية البحث:

تتركز أهمية هذه الدراسة في أربع نقاط أساسية:

1. أهمية العنصر البشرى بقطاع السياحة المصرى و ضرورة الحفاظ على هؤلاء الموظفين المؤهلين و المدربين خاصة في وقت الأزمات
2. ضرورة وضع السياسات الادارية المناسبة للتعامل مع العمالة في وقت الأزمات
3. سياسة تخفيض العمالة أو الاستغناء عنها ليست هي السبيل الوحيد لحل أزمة انخفاض الطلب
4. الكوادر البشرية المؤهلة هي رأس مال فكرى لأى مؤسسة يجب الحفاظ عليها

مشكلة البحث:

تعد سياسات تخفيض حجم العمالة سياسة تفاعلية ودفاعية فهي من جانب تسعى إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء بالشركات من خلال التأثير في حجم القوى العاملة والتكاليف وبالتالي تكاليف التشغيل داخل هذه الشركات بهدف تحسين المركز التنافسي لها وزيادة قدرتها التنافسية ، ومن جانب آخر فهي سياسة تتبناها الشركات ومنظمات الأعمال لمواجهة أزمة أو تهديد أو هبوط في مستوى الإيرادات بالشركة. ومما سبق يتضح أن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الوصول إلى إجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير تطبيق سياسات تخفيض العمالة في أداء العاملين بشركات السياحة المصرية ؟ وإلى أى مدى حققت هذه السياسات الأهداف المرجوه منها ؟

أهداف البحث:

- 1- إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية لتخفيض حجم العمالة والأداء داخل الشركات
- 2- التعرف على أهم الآثار المترتبة على تبنى سياسات تخفيض حجم العمالة
- 3- تقييم سياسات تخفيض العمالة بشركات السياحة المصرية وأثرها في أداء العاملين

فرض البحث :

- يوجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين سياسات تخفيض العمالة وأداء العاملين بشركات السياحة المصرية .

الإطار النظري للبحث

أولاً: تخفيض حجم العمالة :

1- مفهوم تخفيض حجم العمالة :

يتضمن مفهوم تخفيض العمالة عدة معان تختلف بحسب الطرف الذى ينظر فيه هذا المفهوم ، وهناك وجهتا نظر لهذا الموضوع ، الأولى خاصة بالعاملين حيث نجدهم ينظرون إلى عملية تخفيض العمالة على إنها أسلوب يهدد مستقبلهم واستقرارهم فهي تحمل معنى تغيير فى المهام والمسئوليات ، ساعات عمل أطول ، ضغوط أكثر ، شعور بالقلق وفقدان الإحساس بالأمان الوظيفى داخل المنظمة. أما وجهة النظر الأخرى فيرى بعض المدراء فى تخفيض العمالة تقليصاً لنفوذهم ، فى حين يرى آخرون أنها الوسيلة الوحيدة لترشيد التكاليف وتقليل الخسائر وبالتالي تحسين المركز المالى والتنافسي لمنظمتهم (خطاب و ناصر ، 2002). ولقد عرف مصطلح تخفيض العمالة في الدراسات الأكاديمية كسياسة تنظيمية لخفض القوة العاملة في شكل تقليص بعض الوظائف أو المناصب، بدلاً من طرد الأفراد أو الخروج

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

طواعية على الطريقة التقليدية للتقاعد أو الاستقالة (Cascio,2004). فسياسات تخفيض حجم العمالة فى المؤسسات قد وضعت عمداً لمجموعة من الأنشطة الرامية إلى تحسين الكفاءة التنظيمية والأداء، وإعادة التركيز على بعض الأعمال الأساسية، والتخلص من الأعمال غير الهامة مما يؤثر فى حجم القوة العاملة فى المنظمة، بالإضافة إلى تعزيز الإنتاجية والربحية وتخفيض تكاليف وإجراءات العمل (Naem&Rehman,2012).

هذا وقد ذكر Dawkins et al. (1999) فى تعريفه لتخفيض حجم العمالة الآتى:

على الرغم من عدم وجود تعريف وحيد لتخفيض حجم العمالة عبر الدراسات الأكاديمية، فمن الواضح أن تخفيض حجم العمالة يعنى تقليصاً أو إنكماشاً فى حجم الشركة و الذى ينطوى أساساً على فقدان الوظائف، كما يعرف إبراهيم (2012) تخفيض حجم العمالة بأنه مجموعة الأنشطة والعمليات التى تستخدم لزيادة كفاءة التنظيم، رفع الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، كما عُرِف تخفيض حجم العمالة أنه مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التى تضعها المنظمة لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء مع اعتبار تخفيض قوة العمل أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف (خطاب، 2003)، فهو تحول استراتيجى كامل يهدف إلى تغيير المنظمة وأدائها وثقافتها التنظيمية، وتلجأ إليه المنظمات لتخفيض التكاليف، حدوث بعض الأزمات، عدم القدرة على مواجهة المنافسة بالإضافة الى تدهور وضع المنظمة (Hansson&Gandolfi,2011).

2- سياسات تخفيض حجم العمالة :

تبين العديد من الدراسات أن هناك سياسات كثيرة يمكن أن تستخدمها الإدارة فى إعادة هيكلة عمالتها بحيث يمكن للمنظمة اختيار السياسة الأكثر ملاءمة لظروفها. ويمكن تقسيم سياسات تخفيض حجم العمالة طبقاً لمبدأين أساسيين، هما الاستغناء عن العمالة، وتجنب الاستغناء عن العمالة كما ذكرها كل من خطاب وناصر (2002) كالاتى :

أ- سياسات تخفيض العمالة طبقاً لمبدأ الاستغناء عن العمالة :

وتتضمن إنهاء خدمة منخفضى الأداء، التخلص من العمالة المؤقتة، الاستغناء عن نسبة من العاملين فى كل قسم أو الأقسام بأكملها، إغلاق أحد خطوط الإنتاج وإلغاء بعض الوظائف.

ب- سياسات تخفيض العمالة طبقاً لمبدأ تجنب الاستغناء عن العمالة :

تشمل كلاً من استخدام وسائل التناقص الطبيعى (الإحالة إلى المعاش، الاستقالة، الوفاة)، تجميد التعيينات، تخفيض ساعات العمل، حوافز التقاعد المبكر، مكافآت مجزية لترك العمل، إعادة التدريب، النقل وإعادة توزيع العمالة، وتخفيض الأجور.

ثانياً: الأداء :

يحظى موضوع الأداء الوظيفى باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمى لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشرى فى المؤسسات الإدارية، إذ إنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضارى والاقتصادى لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (سعيد، 2009)، كما يعتبر من أهم العوامل التى تساعد على رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فهو عملية موجهة لتحسين وتطوير أداء العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير أداء العاملين وبالتالي الأداء العام للمنظمة ككل (ناصر، 2004).

1- مفهوم الأداء :

تتعدد التعريفات الخاصة بالأداء نذكر منها ما يلي :

عرف الأداء بأنه عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم إلى درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به ، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه والنتائج التي حققها وذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير المحددة سلفاً ليتم اتخاذ القرارات اللازمة (الحبيشى ، 2008). بينما يعرفه سعيد (2009) بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وللحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى . وهناك دائماً تداخل بين مفهوم كل من الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . يرى ماضى (2014) أن الأداء ما هو إلا أداة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها العامل والرغبة في تأدية هذه المهام للنهوض والإرتفاع بمستوى أداء المنظمة. ويعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة إذ تشير عملية الأداء إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (أبو حطب ، 2009).

وعن طريق قياس وتقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المنظمة سواء سياسات استقطاب واختيار وتعيين ، أو برامج وسياسات وتطوير ومتابعة الموارد البشرية (سعيد ، 2009).

ويهدف تقييم الأداء الى :

1- التقييم: يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية كترقية العاملين أو نقلهم أو منح العلاوات السنوية ، ويساعد التقييم على تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة ، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

2- التطوير: إن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي للمنظمة (الشريف ، 2013).

سياسات تخفيض حجم العمالة وأثرها في الأداء في الشركات :

1- تأثير تخفيض حجم العمالة في أداء الشركات :

إن الهدف الأساسي من عملية تخفيض حجم العمالة هو تقليل النفقات العالية للعاملين ، إذ لوحظ في كثير من الأحيان أن التعويضات الممنوحة للعاملين الذين يتم الاستغناء عنهم كانت كبيرة وبالتالي لم يتم تحقيق الهدف المرجو من التخفيض . أما بالنسبة للأسهم المالية لهذه الشركات فقد كان للتخفيض مردود إيجابي حيث ارتفعت أسعار الأسهم بالنسبة للشركات التي قامت بالتخفيض ولكن في المدى القصير (ابراهيم ، 2012). ويذكر Lesly and Light (1992) أنه في دراسة أجرتها رابطة الإدارة الأمريكية ، شهدت 43.5 في المائة فقط من 547 منظمة ، التي تم تخفيض حجم العمالة بها ما بين 1986 و1991 ، تحسناً في أرباح التشغيل. كما أفادت التقارير أن 75 في المائة من تلك الشركات التي خفضت عمالتها لم يتحسن الأداء بها ، وأبلغ 67 في المائة عن عدم حدوث تحسن في الإنتاجية. بينما في دراسة (Clemmer, 1995) 30 شركة في صناعة السيارات التي خضعت لعملية تقليص الحجم ، لم يرى الموظفون تحسناً في فعالية الشركة. بل حدث انخفاض كبير في جودة الإنتاج والإنتاجية العامة على الرغم من أن الفوائد المتوقعة من تخفيض حجم العمالة هي

تحسين الإنتاجية. ومع ذلك ، فإن الأدلة المتعلقة بفوائد تقليص الحجم أقل من الوضوح خاصة مع وجود عدد من الدراسات التي تشير إلى أن تقليص الحجم قد لا يكون مفيداً بشكل كبير (Farrell and Mavondo, 2005) . ومن ناحية أخرى ، تناولت الدراسات الأكاديمية في كثير من الحالات أوجه القصور أو الآثار السلبية لتخفيض حجم العمالة. على سبيل المثال ، فقد ذُكر أن النقص في العمال المهرة ، وارتفاع معدل دوران الموظفين ، وتدهور العمل الجماعي ، وعدم الثقة في الإدارة ، والإدارة غير الفعالة للموارد الحاسمة هي بعض من النتائج السلبية لسياسة خفض العمالة (Bediako,2002) . وقيل أيضاً إن المهارات والخبرات القيمة غالباً ما تتلاشى بعد تقليص الحجم (Burke,1997). ففي المؤسسات التي تتخلص كرد فعل للانحدار أو الهبوط ، يكون الأشخاص الأكثر كفاءة هم أول من يغادرون. فهم لا يريدون أن يرتبطوا بمنظمة أقل كفاءة ويبحثون عن فرص عمل في أماكن أخرى. هكذا تركت المنظمة مع طاقم من الأفراد أقل كفاءة أو أقل حركة. هذا الرحيل المبكر للموظفين الأكثر تأهيلاً يمكن أن يترك المنظمة تعاني ارتفاع الموظفين الأقل تأهيلاً إلى القمة (Bedeian and Armenaki,1998).

2- تأثير تخفيض حجم العمالة في العاملين بالشركات وأدائهم : تتمثل هذه الآثار في الآتي : شعور العاملين بالتهديد وخاصة من القادة وذلك بسبب تغير ثقافة المنظمة . فإذا كانت ثقافة الشركة تشير إلى أن النمو يعني التقدم والنجاح فتغيير هذه الثقافة إلى التقليل تشير إلى الفشل وعدم الكفاءة مما يثير شعور هؤلاء المدراء بأنهم سيفقدون وظائفهم ، كما أن انخفاض عدد المرؤوسين يشير إلى انخفاض ما يتمتع به هؤلاء المدراء من قوة ونفوذ (إبراهيم ،2012). كذلك تتمثل إحدى المشكلات الرئيسية في تخفيض الحجم في أنه من المرجح أن يكون للتسريح آثار شديدة على الناجين ، حيث يواجه الناجون من أعمال التسريح الشعور بالقلق و زيادة في انعدام الأمان الوظيفي بسبب عمليات التسريح ، إلى جانب زيادة ضغوط العمل مما يصعب معه تنظيم الوقت ، ويؤدي ذلك الى هدره مما يؤثر في إنتاجية المنظمة (Sardi, 1996). كما أن تنفيذ سياسات تخفيض العمالة تسهم في تخفيض المزايا التي كان يمتاز بها الأفراد قبل تنفيذ هذه السياسات والتي تعتبر فرص الترقى والتدرج في السلم الوظيفي إحدى هذه المزايا الأمر الذي ينعكس بدوره على عدم رضا الأفراد عن الوظائف التي يزاولونها والتي تتمثل في انخفاض إدراك الأفراد لمدى ملائمة وظائفهم (إبراهيم ، 2012) ، بالإضافة إلى انعدام الأمان الوظيفي والولاء التنظيمي والرغبة في ترك الشركة لعدم حماية وظائفهم مما يؤثر ذلك في الأداء الكلي للشركة (Naeem&Rehman,2012).

منهجية البحث :

تحديد مجتمع وعينة البحث :

تم توزيع 360 استمارة إستبيان على عينه عمديه من العاملين بالشركات السياحيه المصريه فئه (أ) والتي لديها كثافة عددية في العمالة ، و حصلت الباحثتان علي رد لعدد 342 إستمارة و كان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 334. تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث . وقد شمل كلاً من التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف المعياري والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً كما تم استخدام الاحصاء الاستدلالي لاختبار صحة فروض الدراسة باستخدام معامل الارتباط الخطي البسيط وذلك اعتماداً على برنامج SPSS 20 .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

(1) الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث:

جدول (1) معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور البحث

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha	المقياس
0.879	0.773	أثر تطبيق سياسات تخفيض حجم العمالة في أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية

يوضح جدول (1) معامل الصدق والثبات لأسئلة استمارة الاستبيان لمعرفة إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل. كانت قيم معاملي الصدق والثبات لمحور " أثر تطبيق سياسات تخفيض حجم العمالة في أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية " أن معامل الفاكرونباخ لهذا المحور قد بلغ (0.773) ، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.879). ويتضح أن معاملي الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل ، لأن جميع قيم معاملي الصدق والثبات تجاوزت (0.5).

(2) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (2) تحليل الإحصاء الوصفي للسياسات التي تطبق بهدف تخفيض حجم العمالة بالشركات السياحية المصرية

الترتيب	مستوى الدلالة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات [التكرار أسفلة النسبة]					الفقرة
					موافق تماماً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
5	0.00	32.66%	0.78	2.39	28	174	114	10	8	تخفيض الأجور والمرتبات
					8%	52%	34%	3%	2%	
6	0.00	33.04%	0.81	2.45	22	176	110	16	10	إلغاء العقود المؤقتة
					7%	53%	33%	5%	3%	
4	0.00	31.91%	1.16	3.62	22	36	70	124	82	مكآفات التقاعد (المعاش) المبكر.
					7%	11%	21%	37%	25%	
2	0.00	28.47%	0.91	3.19	22	36	142	124	10	تجميد التعيينات والتوظيف وعدم إحلال عمالة بدلاً من العماله التي خرجت
					7%	11%	43%	37%	3%	
3	0.00	28.89%	0.94	3.26	16	50	116	134	18	إعادة توزيع العمالة
					5%	15%	35%	40%	5%	
1	0.00	22.68%	0.91	3.99	8	18	36	178	94	إعادة التدريب
					2%	5%	11%	53%	28%	
7	0.00	33.30%	0.80	2.39	14	218	70	22	10	التسريح والاستغناء عن خدمات بعض العماله
					4%	65%	21%	7%	3%	
-	0.00	30.82%	0.97	3.16	22	44	154	88	26	المتوسط العام
					7%	13%	46%	26%	8%	

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

يعبر جدول (2) عن أجوبة عينة الدراسة عند سؤالهم عن الفقرات التي تتعلق بالسياسات التي تطبق بهدف تخفيض حجم العمالة بالشركات السياحية المصرية . تبين أن هناك نسبة كبيرة توافق على هذه الفقرات مجتمعة وهذا ما اتضح من المتوسط العام هي (34=8+26). وجاءت نسبة 46% من العينة محايدة، بينما أوضحت نسبة (13+7=20%) من حجم العينة عدم الموافقة على هذه الفقرات. أيضاً بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي القيم (3.16) وجاءت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي القيم (0.97) مما يعنى عدم وجود فروق أو إنحرافات فى إجابات مفردات العينة عن قيمة المتوسط الحسابي بشكل كبير ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (مقياس التشتت النسبي) 30.82% أى بما يعادل نسبة إتفاق 69.18 بين أجوبة مفردات العينة مما يؤكد صحة بيانات العينة ، وقد تم ترتيب الأهمية النسبية للفقرات من خلال قيم معامل الإختلاف لكل فقره وكان أكثر الفقرات أهمية أقلها فى قيمة معامل الاختلاف أى أقلها تشتتاً . و جاءت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمربع كا للمتوسط العام أقل من (0.000)0.05 ليثبت أن نسبة توزيع الأجوبة على المستويات الخمسة تعبر عن توزيع عشوائي، وقد جاءت الأهمية النسبية بالنسبة لاتفاق أغلبية العاملين بالشركات السياحية عن آرائهم فى السياسات التى تطبق بهدف تخفيض العمالة فى الترتيب الأول إعادة التدريب ليؤكد ذلك على أهمية التدريب على مهام وأعمال ومهارات جديده تحتاجها الشركة وترفع من وضعها التنافسي ثم جاء فى الترتيب الثانى فى الأهمية تجميد التعيينات والتوظيف وعدم إحلال عمالة بدلاً من العمالة التى خرجت حيث يرى أغلبية العاملين إنها أنسب سياسات تخفيض العمالة فى ظل الظروف الحالية . وجاء فى الترتيب الثالث إعادة توزيع العمالة ليشير ذلك إلى أنها لا تتضمن تخفيضاً للعمالة وإنما توزيع العمالة الزائدة على الأقسام المختلفة للشركة ثم جاء العنصر الخاص بمكافآت التعاقد (المعاش) المبكر فى الترتيب الرابع ليشير ذلك إلى أنه إذا كان لابد من تخفيض العمالة فالأفضل أن يكون بناء على رغبات العاملين أنفسهم، بينما جاء تخفيض الأجور والمرتببات ثم العنصر الخاص بإلغاء العقود المؤقتة والعنصر الخاص بالتسريح والاستغناء عن خدمات بعض العمالة فى المراتب الأخيره ليتضح من ذلك عدم رضاء العاملين عن هذه السياسات التى تنتهجها بعض الشركات السياحية لتخفيض العمالة وخاصة فى ظل الظروف المعيشية التى يمر بها العاملون فى الوقت الحاضر .

جدول (3) تحليل الإحصاء الوصفي لأثر تطبيق سياسات تخفيض حجم العمالة فى أداء العاملين بالشركات السياحية

الترتيب	مستوى الدلالة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات [التكرار أسفلة النسبة]					
					غير موافق تماماً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
11	0.004	27.19%	1.07	3.92	14	26	42	142	110	سياسات تخفيض العمالة التى اتبعتها الشركة لم تسهل من العمل الذى أقوم به.
					4%	8%	13%	43%	33%	
13	0.00	50.24%	1.04	2.08	94	178	22	22	18	أشعر بأن مهارتى وقدراتى تتناسب مع المهام الموكلة لى.
					28%	53%	7%	7%	5%	
2	0.00	18.83%	0.80	4.24	6	4	28	162	134	العمل الحالى غير مضمون لذلك أبحث عن وظيفة أخرى.
					2%	1%	8%	49%	40%	
12	0.00	30.20%	1.07	3.54	26	24	74	162	48	احتاج إلى دورات تدريبية لرفع مستوى المهارات الخاصة بى بما يتلاءم مع الأعباء الجديدة .
					8%	7%	22%	49%	14%	
4	0.00	21.28%	0.96	4.51	8	12	28	40	246	زيادة أعباء العمل والمهام المطلوبة بشكل كبير بعد تخفيض حجم العمالة و الاستغناء عن بعض العاملين.
					2%	4%	8%	12%	74%	
7	0.00	22.61%	0.83	3.65	8	12	108	166	80	عدم ملائمة الراتب الشهري مع حجم العمل المطلوب اتجاذه بعد الاستغناء عن بعض العاملين.
					2%	4%	32%	50%	12%	

3	0.004	20.32%	0.75	3.67	4	8	118	168	36	الأهداف التي وضعتها الشركة بعد سياسات تخفيض العمالة واضحة ومعلنة.
					1%	2%	35%	50%	11%	
6	0.00	22.42%	1.00	4.47	10	14	24	48	238	فقد روح العمل الجماعي بعد خروج بعض الزملاء من الشركة.
					3%	4%	7%	14%	71%	
1	0.00	18.16%	0.83	4.57	6	6	20	62	240	عدم الشعور بالأمان الوظيفي داخل الشركة.
					2%	2%	6%	19%	72%	
8	0.00	24.86%	0.87	3.49	6	6	200	62	60	قبول أى مهمة مكلفة للمحافظة على العمل الحالى.
					2%	2%	60%	19%	18%	
9	0.00	25.40%	0.89	3.50	6	8	198	58	64	اضطر الآن إلى بذل مجهود أكبر لانجاز المهام التى تطلب منى فى الوقت المحدد
					2%	2%	59%	17%	19%	
5	0.00	22.00%	0.88	3.99	6	24	22	198	86	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات فى الشركة.
					2%	7%	7%	59%	26%	
10	0.00	27.12%	0.92	3.40	10	16	194	58	56	تهتم الشركة بتقديم برامج تدريب للموظفين الحاليين والجدد.
					3%	5%	58%	17%	17%	
-	0.00	20.25%	0.82	4.05	4	6	62	158	104	المتوسط العام
					1%	2%	19%	47%	31%	

يعبر جدول (3) عن أجوبة عينة الدراسة عند سؤالهم عن الفقرات الخاصة بأثر تطبيق سياسات تخفيض حجم العمالة فى أداء العاملين بشركات السياحة . تبين من خلال الأجوبة أن هناك نسبة كبيرة توافق على هذه الفقرات مجتمعة وهذا ما اتضح من المتوسط العام وهى (47+31=78) ، وجاءت نسبة 19% من العينة محايدة ، بينما أكدت نسبة (1+2=3%) من حجم العينة بعدم الموافقة . أيضاً بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالى القيم (4.05) وهو يقابل قيمة موافق فى مقياس ليكرت الخماسي وجاءت قيمة الانحراف المعياري لإجمالى القيم (0.82) مما يعنى عدم وجود فروق أو انحرافات فى أجوبة مفردات العينة عن قيمة المتوسط الحسابي بشكل كبير . وبلغت قيمة معامل الاختلاف (مقياس التشتت النسبي) 20.25% أى بما يعادل نسبة اتفاق 79.75 مما يؤكد صحة بيانات العينة ، وقد تم ترتيب الأهمية النسبية للفقرات من خلال قيم معامل الاختلاف لكل فقرة وكان أكثر الفقرات أهمية أقلها فى قيمة معامل الإختلاف أى أقلها تشتتاً ، وقد جاءت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمربع كا للمتوسط العام أقل من 0.05 (0.000) ليثبت أن نسبة توزيع الإجابات على المستويات الخمسة تعبر عن توزيع عشوائي . وقد جاء فى المراتب الأولى فى ترتيب الأهمية النسبية بالنسبة لاتفاق آراء غالبية العاملين حول أثر تطبيق سياسات تخفيض حجم العمالة على أداء العاملين بالشركات السياحية هو عدم شعورهم بالأمان الوظيفي داخل الشركة وأن العمل الحالى غير مضمون لذلك أكثرهم يبحثون عن وظائف أخرى . ويتضح أيضاً من الآثار السلبية لسياسات تخفيض العمالة والذي يتفق أغلبية العاملين عليها هو زيادة أعباء العمل والمهام المطلوبة بشكل كبير بعد تخفيض حجم العمالة و الاستغناء عن بعض العاملين، عدم وضوح الأنظمة والتعليمات فى الشركة ، فقد روح العمل الجماعي بعد خروج بعض زملائهم من الشركة ، عدم ملائمة الراتب الشهري مع حجم العمل المطلوب انجازه بعد الاستغناء عن بعض العاملين وقبول أى مهمة مكلفه للمحافظة على العمل الحالى . هذا بالإضافة إلى بذل المزيد من الجهد لإنجاز المهام التى تطلب من العاملين فى الوقت المحدد وتتفق هذه النتيجة مع كل من إبراهيم (2012) و Sardi (1996) و Naeem&Rehman (2012) ليؤكد ذلك على أن الضغوط النفسية التى يواجهها العاملون بعد تطبيق بعض سياسات تخفيض العمالة وتسريح بعض زملائهم والتى لها تأثير عميق على الجوانب النفسية والسلوكية التى يواجهها العاملون المتبقون أكثر من العاملين الذين تم الاستغناء عنهم حيث يكون لديهم القدرة على التحكم فى مصائرهم أكثر من العاملين المستمرين فى العمل .

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

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي :

اختبار صحة العلاقات باستخدام معامل الارتباط الخطي البسيط ومعامل الانحدار الخطي البسيط :
تم اختبار الفرض الرئيسي " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسات تخفيض العمالة وأداء العاملين بشركات السياحة المصرية وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

أ- معامل الارتباط بين سياسات تخفيض العمالة وبين أداء العاملين في شركات السياحة:
جدول (4)معامل الارتباط بين سياسات تخفيض العمالة وبين أداء العاملين في الشركات السياحية

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
العلاقة بين بين سياسات تخفيض العمالة وأداء العاملين بشركات السياحة المصرية .	-0. 672	**0.00

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات تخفيض العمالة وأداء العاملين بشركات السياحة المصرية ، حيث بلغ معامل الارتباط -0.672- بمستوى معنوية أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وكانت إشارة معامل الارتباط سالبة أى أن العلاقة عكسية بين تطبيق سياسات تخفيض العمالة وأداء العاملين بشركات السياحة المصرية ، لذلك يقبل الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات تخفيض العمالة وأداء العاملين بشركات السياحة المصرية.

ت- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير سياسات تخفيض العمالة في أداء العاملين بشركات السياحة المصرية.

جدول (5) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير سياسات تخفيض العمالة في أداء العاملين بشركات السياحة المصرية

معامل التحديد R2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
% 45.1	0.00**	135.76	**0.00	24.99	4.954	الجزء الثابت
			**0.00	-11.56	-0.723	معامل الانحدار

1- يتضح من جدول (5) لاختبار معنوية النموذج الإجمالي أن قيمة مستوي الدلالة لاختبار (F) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج الإجمالي وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

- 2- كانت قيمة معامل التحديد الاجمالي $R^2 = 45.1\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سياسات تخفيض العماله مسئولة عن تفسير ما نسبته 45.1% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بالشركات السياحيه و باقى النسبه يرجع إلى حد الخطأ العشوائي في المعادل Random Error.
- 3- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار أثر سياسات تخفيض العماله في أداء العاملين بالشركات السياحيه أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لسياسات تخفيض العماله على أداء العاملين.
- 4- كانت إشارة معامل الانحدار سالبة وهذا يعنى وجود علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات تخفيض العماله وأداء العاملين بالشركات السياحيه.
- 5- قيمة اختبار (F-test) هي (135.76) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05) ، مما يدل على وجود تأثير سياسات تخفيض العماله على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية.
- 6- باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (سياسات تخفيض العماله) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أداء العاملين فى الشركات السياحيه)، حيث بلغت قيمة "ت" (-11.56) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

من التحليلات الاحصائية السابقة تبين الآتي:

صحة الفرض الرئيسي للبحث ، حيث أثبت التحليل الإحصائي معنوية صحة هذا الفرض بالتحليل الوصفي ، أيضاً تم دراسة العلاقة الخاصة بالفرض الرئيسي و تحليلها باستخدام الانحدار الخطي البسيط أو بمعامل الارتباط الخطي البسيط حيث أوضحت التحليلات أن العلاقة ذات ارتباط قوى معنوي بين سياسات تخفيض العماله وأداء العاملين فى شركات السياحة . كما بين تحليل الانحدار الخطي البسيط أن سياسات تخفيض العماله تؤثر عكسياً على أداء العاملين فى شركات السياحة .

نتائج البحث:

بعد تحليل آراء عينة الدراسة عن وجهة نظرهم فى السياسات التى تنتهجها شركاتهم الخاصة بتخفيض حجم العماله و أثرها فى أدائهم الوظيفي. تم التوصل للنتائج التالية:

- 1- عدم وجود خطط تدريب فعالة من قبل مدراء شركات السياحة المصرية على مهام وأعمال ومهارات جديده تحتاجها الشركه حتى ترفع من وضعها التنافسي و بذلك تقلل من فرص تسريح العماله لديها.
- 2- إن قرار تسريح أو تقليص العماله غير المدروس من قبل مدراء شركات السياحة و الذى لم يأخذ المشاركة مع العاملين المعنيين فى الشركه أدى إلى شعور عام بالتهميش و عدم المشاركة فى اتخاذ القرارات المهمة و بالتالى أثر سلبياً فى أداء هؤلاء العاملين و على ولائهم للشركه.
- 3- أتفق أغلب العاملين بشركات السياحة المصرية على أن المدراء بدلاً من تسريح العماله الزائدة إعادة توزيعها على الأقسام المختلفه فى الشركه و بالتالى الاستفادة منها وليس الاستغناء عنها.
- 4- إن إتباع سياسات تخفيض الأجور والمرتببات و كذلك إلغاء العقود المؤقتة والعنصر الخاص بالتسريح والاستغناء عن خدمات بعض العماله من قبل مدراء شركات السياحة أدى إلى التأثير السلبى فى أداء العاملين بالشركه.
- 5- سياسات تخفيض العماله غير المدروسة لمدراء شركات السياحة المصرية أدت إلى عدم شعور الموظفين بالأمان الوظيفي مما يؤثر بشكل سلبى فى أدائهم الوظيفي و بالتالى ولائهم للشركه.

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

- 6- زيادة أعباء العمل والمهام المطلوبة بشكل كبير من الموظفين داخل الشركات السياحية نتيجة لتخفيض حجم العمالة و الاستغناء عن بعض العاملين أثر بشكل سلبي في أدائهم لمهامهم الرئيسية .
- 7- عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في الشركة و كذلك غياب روح العمل الجماعي بعد تسريح بعض الموظفين كانت من أهم العوامل التي أثرت في أداء العاملين سلباً .
- 8- عدم ملاءمة الراتب الشهري مع حجم العمل المطلوب انجازه بعد الاستغناء عن بعض العاملين وقبول أى مهمة مكلفة للمحافظة على العمل الحالى ، بالإضافة إلى بذل المزيد من الجهد لانجاز المهام التي تطلب من العاملين في الوقت المحدد كانت من أهم السلبيات التي نتجت عن تسريح العاملين .
- 9- أدت سياسات التسريح غير المدروسة إلى زيادة الضغوط النفسية على العاملين والتي كان لها تأثير عميق في الجوانب النفسية والسلوكية التي يواجهها العاملون المتبقون أكثر من العاملين الذين تم الإستغناء عنهم.
- 10- أدت سياسات التسريح غير المدروس إلى هدر العمالة الماهرة و التي تمثل رأس المال الفكرى لشركات السياحة التي يعملون بها و بالتالى صعوبة تعويض هذه العمالة و التي تعتبر من الأصول الممة للشركة مما سوف يترتب عليه تهديد المركز التنافسى لهذه الشركات.

التوصيات :

- 1- وضع خطط فعالة لإدارة عملية تخفيض العمالة قبل الإعلان عنها بفترة طويلة على أن يكون تطبيق سياسة التسريح والاستغناء عن بعض خدمات العمالة والغاء العقود المؤقتة وتخفيض الأجور والمرتبات هو الحل الأخير بعد استخدام الحلول الأخرى مثل إعادة التدريب وإعادة توزيع العمالة وغيرها من الحلول لأنها تعكس لدى العاملين الشعور بأن الشركة تبذل قصارى جهدها في عدم الاستغناء عنهم و الاستفادة منهم.
- 2- يجب على الإدارة العليا الإهتمام بعقد إجتماعات دورية مع العاملين لشرح الخطط المستقبلية للشركة بشفافية ووضوح ، وتنفيذ برامج تدريبية لرفع مستوى مهارات العاملين و لزيادة التنافسية حتى تستطيع التكيف مع التغيرات التي تحدث في الشركة .
- 3- يجب على مدراء شركات السياحة التنوع في التدريب على مهام وأعمال ومهارات جديدة تحتاجها الشركة حتى ترفع من وضعها التنافسي و بذلك تقلل من فرص تسريح العمالة لديها.
- 4- يجب على مدراء شركات السياحة تجميد التعيينات وعدم إحلال عمالة بدلاً من العمالة التي تم تسريحها.
- 5- ضرورة اتباع سياسة إعادة توزيع العمالة الزائدة على الأقسام المختلفة بالشركات السياحية بدلاً من تسريحها و من ثم عدم الاستفادة منها.
- 6- ضرورة أن يكون قرار تسريح أو تقليص العمالة بناء على رغبات العاملين بالشركة و ليس نابعاً من المدراء وحدهم و ذلك حتى يستطيع العاملون التكيف مع هذا القرار و تحمل تبعاته دون أن يؤثر ذلك في أدائهم الوظيفي.
- 7- ضرورة تعزيز ثقافة العمل الجماعي و الفكر الإبداعي لدى العاملين عن طريق عقد ورش عمل لمناقشة استراتيجية الشركة بين المدراء و العاملين و من ثم إشراك العاملين في وضع خطط و استراتيجيات الشركة والعمل على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مما سوف يكون له أثر كبير في تعزيز و ترسيخ ولائهم و انتمائهم للشركات التي يعملون بها.
- 8- ضرورة توافر العديد من الحوافز للحفاظ على العمالة المتميزة وتشجيعها على البقاء في الشركات السياحية وخاصة توافر عنصر الأمان الوظيفي لتحقيق الرضا للعاملين وزيادة ثقتهم بسياسات الادارة الخاصة بالشركة .

المراجع :

1. إبراهيم ،هانم إبراهيم محمد(2012): سياسات تخفيض حجم العمالة وأثرها على تحسين الأداء الانتاجي للمنظمات العاملة بقطاع التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
2. أبو حطب ، موسى محمد (2009) : فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العالمية - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة .
3. الحبيشى ، سمير عبدالله قاسم (2008) :الدوران الداخلى للموظفين وأثره فى ادائهم . دراسة ميدانية فى شركة ناتكو المحدودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الادارية والانسانية ، قسم ادارة الأعمال ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء .
4. الشريف ، ريم عمر منصور (2013): دور ادارة التطوير فى تحسين الأداء الوظيفى (دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات فى جامعة الملك عبد العزيز بجده) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجده، المملكة العربية السعودية .
5. خطاب، عابدة سيد (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : فى ظل اعادة الهيكلة ، الإدماج ، مشاركة المخاطر، مكتبات الأهرام، القاهرة .
6. خطاب ، عابدة سيد ، ناصر ،فداء محمد (2002):أثر أزمة تخفيض العمالة على الرضا الوظيفى بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية ، المؤتمر السنوى الثامن لادارة الأزمات فى القطاع الصناعى فى ظل المتغيرات البيئية المعاصرة (التحديات والطموحات) ، كلية التجارة .جامعة عين شمس .
7. سعيد ، عبد القادر بنات (2009) : ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين فى شركة الاتصالات الفلسطينية فى منطقة قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال ، الجامعه الاسلاميه - غزة .
8. عامر، احمد محمد محمد (2012): تقييم سياسات تخفيض العمالة فى المنظمات العامة مع التطبيق على الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة ، جامعة القاهرة ، مصر .
9. ماضى ، خليل اسماعيل إبراهيم (2014) : جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفى للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر .
10. ناصر ، سومر أديب(2004) :أنظمة الاجور وأثرها على أداء العاملين فى شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعى فى سورية " دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج فى الساحل السوري " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، قسم ادارة الأعمال ، جامعة تشرين .

المراجع الأجنبية

- 1- Bedeian, A.G. and Armenakis, A.A. (1998). The cesspool syndrome: How dreck floats to the top of declining organizations. *Academy of Management Executive*, 12, 58-67.
- 2- Bediako, S. (2002). Impact of Downsizing on Employees of Community Healthcare Service Organisations. *Leadership in Health Services*, 15(1): i-vi.
- 3-Bravo,Carmen Soria and Herrero,Alfonso(2017).The influences of the downsizing strategy on business structures,Review of Business Management.,Sao Paulo.Vol.19.No.63,p.118-132.
- 4- Burke, W.W. (1997). The new agenda for organization development. *Organizational Dynnmiics*, 26, 6-20.
- 5- Cascio, W. F.(2004).Managing a Downsizing Process.Human Resource Management, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 425–436.
- 6- Clemmer, J.(1995). Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organisation, Prima Publishing, Rocklin, CA.
- 7- Dawkins, P., C.R. Littler, M. Rebecca, and B. Jensen. (1999). The contours of restructuring and downsizing in Australia. Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne.
- 8- Farrell, M.A. and Mavondo, F.(2005). The effect of downsizing-redesign strategies on business performance: Evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43(1):98-116.
- 9-Hansson,Magnus andGandolfi,Franco.(2011)Causes and Consequences of Downsizing: Towards an IntegrativeFramwork,Journal of Management & Organization Volume 17, Issue 4 :498-521.
- 10- Lesly, E., and Light, L. (1992). When layoffs alone don't turn the tide. *Business Week*7 December: 100–1.
- 11-Naeem,Hummayoun andRehman,Wali ur.(2012).The impact of downsizing on the performance of survived employees:A casw study of Pakistan.African Journal of Business Management Vol.6(7),2429-2434
- 12- Sardi, G. (1996). Reflections: The impact of downsizing on survivors – some findings and recommendations. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No. 4 pp:56-59.

Summary

The aim of this research is to identify the most important positive and negative impacts of adopting policies to reduce the size of employment in tourism companies and also to evaluate these policies particularly in the Egyptian tourism companies, as well as their impact on the performance of its employees.

The field study was based on a purposive sampling technique where survey forms were distributed on a sample of Egyptian tourist companies (category A) in Cairo. These companies were selected according to the numerical density of its employees.

The results of the research show that the adoption of downsizing policies to reduce wages and salaries, as well as the cancellation of temporary contracts and the adoption of the policy of demobilization and the dismissal of the services of some employees by their managers in the tourism companies surveyed in this study have in turn had a negative impact on the performance of these employees. As a result, the policies in these Egyptian tourism companies have led to a lack of the sense of security among the employees within these companies, which affected their performance and thus their overall loyalty to the company.

Accordingly, this study has set some recommendations. Among them is, the need to develop effective plans to manage the process of downsizing of employees before its announcement by a long period of time. This is in order to make the application of the policy of layoffs and the removal of some services for employees, as well as the abolition of temporary contracts and hence, reduction of wages and salaries is the last resort after the use of other solutions. These solutions include:- re-training and re-distribution of workers

Keywords: Downsizing policies - Employee performance - Egyptian tourism companies