

## تقييم الإجراءات المتبعة تجاه العمالة بالفنادق خلال فترات الكساد

محمد محمد زين الدين

قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

صالح عبد الحميد عروس

قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

أحمد حسن متولي

قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أيمن محمود نصار الباهي

قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

### ملخص البحث

يعتبر الإهتمام بقضايا العنصر البشري من قبل إدارة الموارد البشرية هو محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وبين كلاً من رضا العاملين والتكلفة التي ستحملها المنظمة، يأتي هذا الإهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية نتيجة الإيمان بأن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلياً في العمل، وتلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية، ولذلك نجد أن المحور الاساسى في فكر الإدارة الحديث هو خلق القدرة التنافسية. إن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة، ومن خلال الدراسة تم التوصل الي:

- وجود اختلافات جوهرية بين سياسات الموارد البشرية في شركات إدارة الفنادق المحلية والعالمية نظراً لوجود اختلافات نحو ما تتخذه تلك الشركات من سياسات تجاه العاملين .
- شركات إدارة الفنادق المحلية تختلف سياساتها تجاه العاملين باختلاف نوعية الكساد أما شركات الادارة العالمية فليها سياسات ثابتة في ذلك.
- شركات إدارة الفنادق المحلية تقوم بخفض كلاً من الأجور الاساسية والمتغيرة للعاملين في حين أن غالبية شركات الادارة العالمية تخفض الرواتب المتغيرة فقط.
- سياسة خفض أعداد العاملين من السياسات المتبعة في شركات الادارة المحلية أما شركات الادارة العالمية فالغالبية منها لا تخفض أعداد العاملين.

- يعتقد العاملين في ادارة الموارد البشرية بجميع الفنادق أنه من الممكن اتباع سياسات اخري من شأنها ان تحد من الاثار السلبية علي العاملين.
- التدريب خلال فترات الكساد لا يعتبر احد سياسات شركات الادارة المحلية في حين ان غالبية شركات الادارة العالمية تتخذة كسياسة لها خلال فترات الكساد.

### الكلمات الدالة: الموارد البشرية - اهداف الموارد البشرية - سوق العمل

#### مقدمة

لقد برز مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثاً بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري. إنَّ هذا التَّغْيِيرُ لم يكن في المُسَمَّى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد أمتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً. وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمؤسسة لتعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة في ذات الوقت بإعتبارهما كيان واحد (الجميل، ٢٠٠٤).

المورد هو مصدر مادي أو معنوي وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما. مثل المورد المالي فإذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة يحقق منفعة لصاحبه. أما إذا أُسيء استخدامه فقد يتسبب في العديد من المشكلات، وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في أي مؤسسة لا بد أن ينظر إليها على أنها مصدر هام من مصادرها التنموية، وأن تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة (البرادعي، ٢٠٠٥).

وقد اختلفت النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور والاهتمام بالعنصر البشري، ويرجع ظهور مفهوم الموارد البشرية إلي بداية الثورة الصناعية التي ساهمت في إظهار الحاجة إلي وجود إدارة متخصصة تعمل علي استثمار الطاقات البشرية بأفضل صورة ممكنة، وقد أطلق علي تلك الإدارة مسمي "إدارة الأفراد" ثم تغير هذا الاسم فأطلق عليها "إدارة الموارد البشرية" (هلال، ٢٠٠٨).

يعتبر الإهتمام بقضايا العنصر البشري من قبل إدارة الموارد البشرية هو محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وبين كلاً من رضا العاملين والتكلفة التي ستحملها المنظمة، يأتي هذا الإهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية نتيجة الإيمان بأن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلياً في العمل، وتلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق انجازات باهرة غير تقليدية، ولذلك نجد أن المحور الاساسي في فكر الإدارة الحديث هو خلق

القدرة التنافسية. إن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي (مصطفي، ٢٠٠٤).

- أن النتيجة الأساسية للمتغيرات في عالم اليوم ناتجة عن الانفتاح والتحرير والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال بما تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى يستفيد بها العملاء.
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة.
- لقد ظهر الفكر المتكامل للدور الرئيسي للموارد البشرية من خلال مجموعة الأسس التالية (عبد المتعال، ٢٠٠٣).
- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات. وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكرة والرأي.
- إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية. ولا يقتنع في كثير من الأحيان بمجرد أداء لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة. بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطور والإنجاز.
- إن الإنسان إذا أُحسِنَ اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته. فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

#### أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية

إدارة الموارد البشرية تعني كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد (البرادعي، ٢٠٠٥)، ويؤكد هلال (٢٠٠٨) علي أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تسعى للملائمة بين احتياجات المؤسسة ومهارات وقدرات العاملين بها. ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي إدارة الأشخاص في المؤسسات منذ مرحلة البحث عنهم وجذبهم للعمل بالمؤسسة حتي مرحلة مساعدتهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم، وأيضاً حل المشكلات التي قد تؤثر ليس فقط علي أدائهم ولكن على قدراتهم الابتكارية والإبداعية.

وتسعى إدارة الموارد البشرية إلي الموائمة وتحقيق مجموعة مختلفة من الأهداف المختلفة هي (فهومي، ٢٠١٣).

**أولاً: الأهداف التنظيمية:** إن إدارة الموارد البشرية في أي منظمة ليست هدفاً في حد ذاتها إنما هي وسيلة لمساعدة المديرين والمشرفين في جميع المواقع بالمنظمة علي حسن إدارة وتشغيل العناصر البشرية التي تعمل معهم بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة ككل، ويكون ذلك بصورة أساسية من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

**ثانياً: الأهداف الوظيفية:** رغم أهمية إدارة الموارد البشرية لأي منظمة إلا أنها يجب أن تظل متماشية مع ظروف المنظمة واحتياجاتها وحجمها التنظيمي. فلا يتم زيادة أو تقليل الهيكل الوظيفي، أو أنواع الوظائف عن حاجة المنظمة. وهذا هدف وظيفي هام لإدارة الموارد البشرية.

**ثالثاً: الأهداف الاجتماعية:** إن إدارة الموارد البشرية أثناء تحقيقها لأهداف المنظمة التي تنتمي إليها لا بد أن تراعي تحقيق الفوائد للمجتمع الذي تمارس نشاطها فيه، وأن تكون أساليب تحقيقها لأهدافها تتميز بأنها أساليب أخلاقية.

**رابعاً: الأهداف الفردية:** إن الفرد حين يلتحق بمنظمة ما فإن له العديد من الأهداف التي يأمل من خلال التحاقه بالمنظمة أن يحققها مثل: أجر معين، ترقيات، معاملة كريمة، مزايا وخدمات معينة. لذا يجب أن يكون ضمن أهداف إدارة الموارد البشرية مساعدة العاملين علي تحقيق هذه تطلعاتهم طالما ذلك في صالح المنظمة وتحقيق أهدافها.

#### الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

للموارد البشرية مجموعة مختلفة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها وهذه الوظائف ومن أهم تلك الوظائف كما ذكر كلاً من (الجميل ٢٠٠٤)، (ماهر، ٢٠٠٨) مايلي:

- **تخطيط القوي العاملة:** وتعني ضمان أن يتوفر للمؤسسة الفندقية العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة، وفي الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب، وبالأعداد التي تحتاج إليها المؤسسة الفندقية. بغرض النهوض بالأعمال التي سيكون مطلوب آدائها في تلك الفترة، ويكون هؤلاء أكثر نفعاً وملائمة للمؤسسة من الناحية الإقتصادية.
- **تحليل العمل:** وتعني هذه الوظيفة التعرف علي الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاه علي عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور للوظائف المختلفة.
  - **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين علي أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي. فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز علي أساس أداء المنظمة ككل.
  - **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة وتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلي الإسكان والمواصلات وغيرها.
  - **تقييم الأداء:** تهتم كل المؤسسات بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف علي الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف علي أوجه القصور في هذا الأداء.
  - **التدريب:** تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومهارة العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
  - **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة وعلي الأخص فيما يخص النقل والترقي والتدريب ويحتاج هذا إلي التعرف علي نقاط القوة والضعف لدي كل عامل بالمؤسسة.
- لقد تشعبت أعمال إدارة الموارد البشرية وأصبح لها دوراً استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلي جانب المهام التنفيذية (الجميل، ٢٠٠٤).

### العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالفنادق

الهيكل التنظيمي هو "الإطار الذي تمارس الإدارة وظائفها من خلاله، وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها المؤسسة المختلفة". فالمستوي التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة له أثر هام ومباشر علي مدي نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوي التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها. ولا يمكن إقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشرية وحجمها خاصة في المؤسسات الفندقية ولكن من الأفضل أن تكون هذه الإدارة علي اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا في المؤسسة وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها علي أتم وجه تجاه الإدارة العليا وباقي إدارات المؤسسة (عبد الباقي، ٢٠٠٤)، وهناك مجموعه

من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في تحديد وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط وهذه العوامل هي:

- **حجم المنظمة :** كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية. مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قربه من الإدارة العليا. وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية ولتسهيل عملية الاتصال بالفروع. كما أن المنظمات الصغيرة تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا. أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت ونسبة قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة (المصري، ٢٠٠٤). كما أن حجم المنظمة أيضاً تحكمه عدة عوامل هامة منها عوامل خارجية وأخرى داخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، حجم رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي والخدمي، ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها، مع التوفيق بين حجم وموقع إدارة الموارد البشرية بها (موسي، ٢٠٠٦).

- **طبيعة عمل المنظمة :** يختلف موقع إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية أقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية وذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص ومعرفة مستوى وعدد العمالة ومعرفة قدرتهم على الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويره لتوفر متطلبات الموارد البشرية وذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية. أما في المؤسسات والمنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة وموضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية وغالبا ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق إجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين والأسس الموضوعية من قبل هذه المؤسسات (ناصر، ٢٠٠٠).

- **مركزية ولا مركزية المنظمة :** المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ لقرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري. أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب ما يمكن إلى التنفيذ. كما أن موقع

الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة ويمدي المركزية أو اللامركزية في تلك المنظمات (حجازي، ٢٠٠٢).

• **مستوى التقنية:** كلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات ورفع من درجة الموارد البشرية ووضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن "رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة، حيث إن التقنية العالية سنترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجربها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل (غزال، ٢٠٠٢).

• **مستوى توفر الكفاءة في المنظمة:** تعد الخبرات المميزة ثروة مهمة في المنظمات ويجب المحافظة عليها لما لها من أهمية كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحياناً (باوي، ٢٠٠٤). كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة. هذا بدوره يدعو المنظمة إلى رفع مكان إدارة الموارد البشرية ووضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا وتزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات (موسي، ٢٠٠٦).

• **خصائص سوق العمل:** أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلما زادت الثروة الاقتصادية والطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد ووضعت في اعلي الهرم الإداري وذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم عملها اعتماداً على استقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل باقي المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية وتوسيع دورها هذا الحال الذي يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة (نعيمة، ٢٠١٠).

## أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من أنه يتناول أحد القطاعات الحيوية الهامة ألا وهو قطاع الفنادق (بما فيها الموارد البشرية)، والذي أصبح عالماً مليئاً بالقوي المتصارعة والمنافسة الشرسة والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والبشرية والفنية، الأمر الذي جعل استمرار المنظمات الفندقية في أداء وظائفها مرتبطاً بشكل مباشر بمدى قدرتها ونجاحها في ادارة الطاقات البشرية لديها بشكل جيد خاصة في فترات الكساد وتقديم خدمات متميزة ذات مستوى جودة مرتفع، وهو ما يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري اختياراً وتدريباً وسلوكاً. كخطوة في الطريق لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه الدولة في أن تكون مصر في مقدمة الدول المستقبلية للسائحين، وما يتبع ذلك من دخل كبير من العملة الصعبة يتيح المضي قدماً في تنفيذ كافة خطط التنمية التي نسعي إليها.

## أهداف الدراسة

يهدف البحث في التعرف علي النقاط التالية:

- التعرف على مدى رضا العاملين عن سياسات الفنادق خلال فترات الكساد.
- التوصل إلي ما إذا كانت تأثيرات فترات الكساد الموسمي تختلف حدتها على العاملين عن فترات الكساد الأخرى.
- معرفة ما إذا كان لدي شركات الإدارة الفندقية سياسات ثابتة تجاه العمالة خلال فترات الكساد.
- إلقاء الضوء على مدى تأثير المميزات التي يحصل عليها العاملين بالفنادق خلال فترات الكساد.

## تساؤلات الدراسة

- هل يوجد اختلافات جوهرية بين ما يتم تنفيذه من سياسات تجاه الموارد البشرية في كلاً من شركات الادارة المحلية والعالمية؟
- ما مدى وجود فروق في سياسات الاجور المتخذة من شركات الفنادق تجاه العاملين؟
- هل يعتبر تدريب العاملين أحد سياسات الموارد البشرية خلال فترات الكساد؟

## مجتمع وعينة الدراسة

شملت الدراسة عينة عشوائية من فنادق الإدارة المحلية وفنادق الإدارة العالمية في عدد أربع مختلفة هي: الاسكندرية والقاهرة والاقصر والغردقة، وقد تم توزيع عدد ٣ استمارات لكل فندق حيث بلغ عدد الفنادق التي يتم إدارتها من خلال شركات إدارة عالمية ٢٦ فندق وزع علي العاملين بإدارة الموارد البشرية فيها عدد ٧٨ استمارة جمع منها ٧٧ استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل مما يجعل نسبة الاستمارات

الصالحة للتحليل بلغ نحو ٩٨,٧% مما تم توزيعه. وبلغ عدد الفنادق التي تدار بواسطة شركات إدارة فنادق محلية ١٦ فندق وتم توزيع عدد ٣ استثمارات لكل فندق فكان ما تم توزيعه علي العاملين بإدارة الموارد البشرية في تلك الفنادق ٤٨ استثماراً جمع منها ٤٦ استثماراً كان منها ٤٥ استثماراً صالحة للتحليل مما يجعل نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغ نحو ٩٣,٧% مما تم توزيعه.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS الإصدار ١٨ تحليل إستثمارات الاستبيان

### ١- هل سبق لك العمل في إدارة الموارد البشرية في غير الفندق الذي تعمل فيه حالياً؟

جدول رقم ( ١ ) سابقة العمل بالموارد البشرية

العالمي		المحلي		العمل في الموارد البشرية في غير الفندق الحالي
%	ن	%	ن	
٨٣,١	٦٤	٦٢,٢	٢٨	نعم
١٦,٩	١٣	٣٧,٨	١٧	لا
١٠٠	٧٧	١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن اسبقية عملهم بإدارة الموارد البشرية في غير الفندق العاملين به حالياً. وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٨ موظف وبلغت نسبتهم ٦٢,٢% كانت إجابتهم نعم، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٦٤ موظف وبلغت نسبتهم ٨٣,١% كانت إجابتهم نعم.

من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن الغالبية الأكبر من كلاً من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية والعالمية قد سبق لهم العمل في فنادق أخرى غير الفندق العاملين به حالياً. تلك النتيجة التي توضح أن ما سيتم الحصول عليه من نتائج وبيانات هي بيانات أكثر دقة وشاملة نظراً لخبرة العاملين في أكثر من فندق مما يعطي نتيجة أشمل عن الدراسة.

### ٢- هل سبق لك العمل في فنادق الادارة المحلية والعالمية؟

جدول رقم ( ٢ ) العمل في فنادق الادارة المحلية والاجنبية

العالمي		المحلي		أسبقية العمل بفنادق إدارة محلية واجنبية
%	ن	%	ن	
٧٩,٢	٦١	٦٦,٧	٣٠	نعم
٢٠,٨	١٦	٣٣,٣	١٥	لا
١٠٠	٧٧	١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ٢ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن أسبقية عملهم في فنادق شركات الادارة المحلية والاجنبية وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٣٠ موظف وبلغت نسبتهم ٦٦,٧% كانت إجابتهم نعم، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٦١ موظف وبلغت نسبتهم ٧٩,٢% كانت إجابتهم نعم. من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن الغالبية العظمي من شريحة الدراسة قد سبق لهم العمل بين سلاسل الفنادق الادارة المحلية والعالمية مما يجعل لديهم الخبرة الكافية والقدرة علي إبداء الرأي فيما يطرح من تساؤلات الأمر الذي يجعل النتائج قابلة للتعميم.

### ٣- هل هناك اختلافات جوهرية بين سياسات ادارة الموارد البشرية في شركات الادارة المحلية والعالمية؟

جدول رقم ( ٣ ) سياسات الموارد البشرية في شركات الادارة المحلية والعالمية

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		اختلافات سياسات ادارة الموارد البشرية
	%	ن		%	ن	
١,٥٧	٦٣,٦	٤٩	١,٦٤	٦٠	٢٧	نعم
	١٥,٦	١٢		١٥,٦	٧	لست متأكد
	٢٠,٨	١٦		٢٤,٤	١١	لا
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ٣ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن مدى وجود اختلافات جوهرية بين سياسات إدارة الموارد البشرية في شركات الادارة المحلية والعالمية وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٧ موظف وبلغت نسبتهم ٦٠% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٦٤، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٤٩ موظف وبلغت نسبتهم ٦٣,٦% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٥٧ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن العاملين بإدارة الموارد البشرية في كلاً من السلاسل المحلية والعالمية قد أتحدت اختيارات الغالبية منهم في الاجابة علي هذا التساؤل حيث أكدوا على وجود اختلافات جوهرية بين سياسات الموارد البشرية في شركات الفنادق المحلية عنها في شركات الادارة العالمية. الأمر الذي يوضح أن سياسات الموارد البشرية بفنادق عينة الدراسة تختلف بشكل جوهري فيما بينها مما يجعل عدم وجود سياسة عامة يتم تطبيقها علي جميع الفنادق.

## ٤ - هل تعتقد أن فترات الكساد التي تمر بها الفنادق لها تأثير مباشر على العاملين بالفندق؟

جدول رقم ( ٤ ) تأثير فترات الكساد علي العاملين

العالمي		المحلي		التأثير المباشر لفترات الكساد بالفنادق على العاملين
%	ن	%	ن	
٦١	٤٧	٥٧,٨	٢٦	نعم
٣٩	٣٠	٤٢,٢	١٩	لا
١٠٠	٧٧	١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ٤ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن اعتقادهم بأن فترات الكساد التي تمر بها الفنادق لها تأثير مباشر على العاملين بالفندق وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٦ موظف وبلغت نسبتهم ٥٧,٨% كانت إجابتهم نعم ، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٤٧ موظف وبلغت نسبتهم ٦١% كانت إجابتهم نعم . من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة علي مستوي الفنادق المحلية والعالمية كلاهما يعتقد بأن فترات الكساد التي تمر بها الفنادق لها تأثير مباشر على العاملين بالفندق. الأمر الذي يوضح وجود تأثير مباشر لفترات الكساد علي الفئة الأكبر من عينة الدراسة.

## ٥ - هل لدي شركتكم سياسات ثابتة تجاه العاملين خلال فترات الكساد بشكل عام؟

جدول رقم ( ٥ ) السياسات الثابتة تجاه العاملين خلال فترات الكساد

العالمي		المحلي		وجود سياسات ثابتة خلال فترات الكساد
%	ن	%	ن	
٧١,٤	٥٥	٣٧,٨	١٧	نعم
٢٨,٦	٢٢	٦٢,٢	٢٨	لا
١٠٠	٧٧	١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ٥ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن وجود سياسات ثابتة في الشركة التي يعملون بها تجاه العاملين خلال فترات الكساد بشكل عام وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٨ موظف وبلغت نسبتهم ٦٢,٢% كانت إجابتهم لا، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٥٥ موظف وبلغت نسبتهم ٧١,٤% كانت إجابتهم نعم. من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن هناك اختلاف واضح بين سياسات شركات الفنادق المحلية وشركات الفنادق العالمية والتي يتم اتباعها مع العاملين خلال فترات

الكساد. مما يوضح أن النتائج العامة التي تؤثر علي العامل نتيجة فترات الكساد تختلف بإختلاف نوع شركة الادارة الفندقية التي يعمل بها.

#### ٦- هل سياسات شركتكم تختلف بإختلاف نوعية الكساد التي يتعرض لها الفندق؟

جدول رقم ( ٦ ) اختلاف السياسات بإختلاف نوعية الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		وجود سياسات تختلف بإختلاف الكساد
	%	ن		%	ن	
٢،٢٥	١٤،٣	١١	١،٤٧	٦٢،٢	٢٨	نعم
	١٦،٩	١٣		٢٨،٩	١٣	الي حد ما
	٦٨،٨	٥٣		٨،٩	٤	لا
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ٦ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن اختلاف سياسة الموارد البشرية بإختلاف نوعية الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٨ موظف وبلغت نسبتهم ٦٢،٢% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١،٤٧، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٥٣ موظف وبلغت نسبتهم ٦٨،٨% كانت إجابتهم لا وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢،٢٥ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن شركات الادارة المحلية بالفنادق لا تتبع سياسات ثابتة تجاه الكساد الذي قد تتعرض له مما يدل علي ان تلك الشركات تتبع سياسة تختلف بإختلاف نوعية الكساد الذي يتعرض له الفندق. أما شركات الفنادق العالمية فلديها سياسة واضحة وثابتة تتعامل بها مع العاملين عند التعرض لفترات كساد وهي سياسات تتكرر بتكرار فترة الكساد مهما اختلف نوع واسباب الكساد الحاصل لديها.

#### ٧- هل تتبعون سياسة تخفيض الأجور الاساسية خلال فترات الكساد؟

جدول رقم ( ٧ ) اتباع سياسات تخفيض الاجور الاساسية

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		تخفيض الاجور الاساسية خلال فترات الكساد
	%	ن		%	ن	
٢،٧٧	٥،٢	٤	١،٩٣	٤٨،٩	٢٢	نعم
	١٣،١٠	١٠		٨،٩	٤	أحيانا
	٨١،٨	٦٣		٤٢،٢	١٩	لا
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ٧ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن تخفيض فنادقهم للأجور الاساسية عند تعرض الفندق لفترات كساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل

الفنادق المحلية بعدد ٢٢ موظف وبلغت نسبتهم ٤٨،٩% كانت إجابتهم نعم، وكانت هناك شريحة أخرى بعدد ١٩ موظف وبلغت نسبتهم ٤٢،٢% كانت إجابتهم لا، وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١،٩٣، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٦٣ موظف وبلغت نسبتهم ٨١،٨% كانت إجابتهم لا وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢،٧٧ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن الفئة الأكبر من فنادق الادارة المحلية تقوم بخفض الاجور الاساسية، في حين هناك شريحة أخرى من الفنادق المحلية أيضاً لا يتم لديها خفض للأجور الاساسية، الامر الذي يوضح وجود اختلاف في سياسة خفض الاجور الاساسية بين شركات فنادق الادارة المحلية يرجع ذلك الاختلاف في السياسات نتيجة وجود اختلاف وتشعب في النطاق الجغرافي لعينة الدراسة. أما فيما يتعلق بفنادق الادارة الاجنبية فالفئة العظمي منها لا يتم لديها اي خفض للأجور الاساسية خلال فترات الكساد.

#### ٨- هل تتبعون سياسة تخفيض الأجور المتغيرة خلال فترات الكساد؟

جدول رقم ( ٨ ) مدي خفض الاجور المتغيرة في فترات الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		تأثر الاجور المتغيرة بالإنخفاض
	%	ن		%	ن	
٢،١٢	٣٥،١	٢٧	١،٤٧	٦٦،٧	٣٠	نعم
	١٨،٢	١٤		٢٠	٩	أحيانا
	٤٦،٨	٣٦		١٣،٣	٦	لا
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ٨ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن اتباع سياسة تخفيض الاجور المتغيرة خلال فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٣٠ موظف وبلغت نسبتهم ٦٦،٧% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١،٤٧، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٣٦ موظف وبلغت نسبتهم ٤٦،٨% كانت إجابتهم لا، وكانت هناك شريحة أخرى بالفنادق العالمية بعدد ٢٧ موظف وبلغت نسبتهم ٣٥،١% كانت اجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢،١٢

من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن الغالبية العظمي من فنادق شركات الادارة المحلية تقوم بخفض الأجور المتغيرة، أما فنادق شركات الادارة العالمية فالفئة الأكبر منها لا تقوم بخفض الاجور المتغيرة لكن توجد شريحة تقترب من الشريحة الأكبر وتعمل علي خفض الاجور المتغيرة للعاملين. يأتي

وجود اختلاف في الاجابات بين سلاسل الفنادق العالمية الي وجود تشعب في نطاق عينة الدراسة. والنتيجة توضح وجود مناطق تقوم بخفض الاجور المتغيرة ومناطق لا تقوم بذلك.

٩- هل تتأثر المميزات المختلفة التي يحصل عليها العاملين خلال فترات الكساد؟

جدول رقم ( ٩ ) تأثير مميزات العاملين خلال فترات الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		تأثير فترات الكساد على المميزات المختلفة التي يحصل عليها العاملين
	%	ن		%	ن	
١،٨٨	٤٦،٨	٣٦	١،٣٦	٧٣،٣	٣٣	نعم
	١٨،٢	١٤		١٧،٨	٨	أحيانا
	٣٥،١	٢٧		٨،٩	٤	لا
	١٠٠	٤٥		١٠٠	٧٧	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ٩ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية هل تتأثر المميزات المختلفة التي يحصل عليها العاملين خلال فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٣٣ موظف وبلغت نسبتهم ٧٣،٣% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١،٣٦، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٣٦ موظف وبلغت نسبتهم ٤٦،٨% كانت إجابتهم نعم، وكانت هناك شريحة اخري بالفنادق العالمية بعدد ٢٧ موظف وبلغت نسبتهم ٣٥،١% كانت اجابتهم لا وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢،١٢

من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن يتضح أن الغالبية العظمي من فنادق شركات الادارة المحلية تتأثر لديها المميزات المختلفة التي يحصل عليها العامل نتيجة وجود فترات كساد، أما فنادق شركات الادارة العالمية فالقوة الاكبر منها تتأثر تلك المميزات ايضا نتيجة فترات الكساد ولكن توجد شريحة تقترب من الشريحة الاكبر لا تتأثر المميزات التي يحصل عليها العامل. يأتي وجود اختلاف في الاجابات بين سلاسل الفنادق العالمية الي وجود تشعب في نطاق عينة الدراسة.

١٠- هل سياسة تقليل أعداد العاملين أحد أنواع سياساتكم في فترات الكساد؟

جدول رقم ( ١٠ ) سياسة تقليل العاملين في فترات الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		تقليل اعداد العاملين كأحد السياسات
	%	ن		%	ن	
٢،٠٣	٤٢،٩	٣٣	١،٤٩	٦٦،٧	٣٠	نعم
	١١،٧	٩		١٧،٨	٨	أحيانا
	٤٥،٥	٣٥		١٥،٦	٧	لا
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٠ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن اتباع سياسة تقليل أعداد العاملين كأحد سياسات الموارد البشرية خلال فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٣٠ موظف وبلغت نسبتهم ٦٦,٧% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٤٩، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٣٥ موظف وبلغت نسبتهم ٤٥,٥% كانت إجابتهم لا، وكانت هناك شريحة اخري بالفنادق العالمية بعدد ٣٣ موظف وبلغت نسبتهم ٤٢,٩% كانت اجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢,٠٣ النتيجة السابقة توضح أن سياسة تقليل اعداد العاملين هي أحد السياسات التي يتم اتباعها في الغالبية العظمي من فنادق شركات الادارة المحلية، في حين أن أكثر فنادق شركات الادارة العالمية لا تقوم بتقليل أعداد الفنادق إلا انه هناك مجموعة ليست قليلة من شركات الادارة العالمية تعمل علي تقليل أعداد العاملين خلال فترات الكساد.

#### ١١- هل هناك آثار سلبية تقع على العاملين نتيجة سياسات الموارد البشرية خلال فترات الكساد؟

جدول رقم ( ١١ ) وقوع آثار سلبية علي العاملين نتيجة الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		الاثار السلبية الواقعة علي العاملين
	%	ن		%	ن	
١,٦٦	٥٨,٤	٤٥	١,٤٧	٦٨,٩	٣١	نعم
	١٦,٩	١٣		١٥,٦	٧	أحيانا
	٢٤,٧	١٩		١٥,٦	٧	لا
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١١ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن مدي وقوع آثار سلبية على العاملين نتيجة سياسات الموارد البشرية خلال فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٣١ موظف وبلغت نسبتهم ٦٨,٩% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٤٧، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٤٥ موظف وبلغت نسبتهم ٥٨,٤% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٦٦ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن كلاً من فنادق شركات الادارة المحلية والعالمية يتعرض العاملين فيها إلي آثار سلبية تتعلق بتعرض الفنادق لفترات كساد.

## ١٢- هل حدة الآثار السلبية على العامل تختلف في فترات الكساد الموسمي عنها في الكساد نتيجة الازمات؟

جدول رقم ( ١٢ ) اختلاف حدة الاثار السلبية

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		اختلاف الاثار السلبية خلال فترات الكساد والازمات
	%	ن		%	ن	
١،٦٢	٦٣،٦	٤٩	١،٨٠	٥٥،٦	٢٥	نعم
	١٠،٤	٨		٨،٩	٤	أحيانا
	٢٦	٢٠		٣٥،٦	١٦	لا
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٢ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن اختلاف حدة الاثار السلبية علي العامل في فترات الكساد الموسمي عنها في فترات الازمات وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٥ موظف وبلغت نسبتهم ٥٥،٦% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١،٨٠، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٤٩ موظف وبلغت نسبتهم ٦٣،٦% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١،٦٢ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن فترات الكساد الموسمي تختلف حدثها علي العامل عن حدة فترات الازمات وذلك علي مستوي كلاً من فنادق الادارة المحلية وفنادق الادارة العالمية. يرجع ذلك الي ان فترات الكساد الموسمي هي فترات شبه ثابتة يكون العامل علي علم بتوقيتها وعلي علم ايضا بما يحدث فيها وقد يكون في كثير من الاحيان مستعداً لها. أما فترات الازمات فهي فترات تحدث فجأة دون توقع لها مما يجعل لها اثراً سلبياً أكبر علي العامل.

## ١٣- هل طبيعة السياسات التي تتخذونها خلال فترات الكساد واحدة في كافة فنادقكم بمحافظات مصر المختلفة؟

جدول رقم ( ١٣ ) توحيد طبيعة السياسات

العالمي		المحلي		سياسات الموارد البشرية علي مستوي فنادق الشركة
%	ن	%	ن	
٢٢،١	١٧	٦٨،٩	٣١	نعم
٧٧،٩	٦٠	٣١،١	١٤	لا
١٠٠	٧٧	١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٣ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن مدى توحيد سياسات الشركة علي مستوي كافة فنادق الشركة بمصر وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين

بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٣١ موظف وبلغت نسبتهم ٦٨،٩% كانت إجابتهم نعم ، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٦٠ موظف وبلغت نسبتهم ٧٧،٩% كانت إجابتهم لا

من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن كافة فنادق الشركات المحلية لها سياسة ثابتة علي مستوي جميع فنادقها خلال فترات الكساد. اما فنادق الشركات العالمية فليس لها تلك السياسة الثابتة فهناك اختلافات تتعلق باختلاف الموقع الجغرافي او نوعية الكساد.

١٤ - هل تعتقد أن سياساتكم تجاه العمالة خلال فترات الكساد تلاقي رضا العاملين؟

جدول رقم ( ١٤ ) رضا العاملين تجاه سياسات فترات الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		سياسات الشركة ورضا العاملين عنها
	%	ن		%	ن	
١،٧٠	٥٠،٦	٣٩	٢،١٨	٦،٧	٣	أعتقد ذلك
	٢٨،٦	٢٢		٦٨،٩	٣١	لست متأكد
	٢٠،٨	١٦		٢٤،٤	١١	لا أعتقد ذلك
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٤ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن قبول العمالة لسياسات شركة الفنادق خلال فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٣١ موظف وبلغت نسبتهم ٦٨،٩% كانت إجابتهم "لست متأكد" وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢،١٨، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٣٩ موظف وبلغت نسبتهم ٥٠،٦% كانت إجابتهم "أعتقد ذلك" وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١،٧٠ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن الفئة الأكبر من العاملين بإدارة الموارد البشرية بالفنادق المحلية ليست علي علم تام بمدى قبول العاملين لسياسات شركاتهم التي يتم اتخاذها خلال فترات الكساد. تلك النتيجة التي توضح عدم وجود قرب كافي بين صناع القرار في الموارد البشرية وبين العاملين بالفندق. اما الفئة الأكبر من فنادق شركات الادارة العالمية فهم يعتقدون أن العاملين يتقبلون ما يتم اتخاذه من سياسات.

١٥ - هل تعتقد أن هناك سياسات من الممكن أن تتبعها الشركة في فترات الكساد ويكون لها تأثيراً أقل علي العاملين؟

جدول رقم ( ١٥ ) وجود سياسات يُمكن إتباعها يكون لها تأثير أقل

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		وجود سياسات أخرى أقل تأثير علي العاملين
	%	ن		%	ن	

١,٥٥	٥٧,١	٤٤	١,٥١	٦٢,٢	٢٨	أعتقد ذلك
	٣١,٢	٢٤		٢٤,٤	١١	لست متأكد
	١١,٧	٩		١٣,٣	٦	لا أعتقد ذلك
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٥ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن وجود سياسات من الممكن أن تتبعها الشركة في فترات الكساد ويكون لها تأثير أقل علي العاملين وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٨ موظف وبلغت نسبتهم ٦٢,٢% كانت إجابتهم "أعتقد ذلك" وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٥١، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٤٤ موظف وبلغت نسبتهم ٥٧,١% كانت إجابتهم "أعتقد ذلك" وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٥٥ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن كلاً من العاملين في شركات الفنادق المحلية والعالمية علي إختلاف أنواعها وإختلاف ما تتبعه من سياسات تجاه العمالة خلال فترات الكساد إلا أن كلاهما يعتقدون أن هناك مجموعة من السياسات من الممكن اتخاذها وتنفيذها ويكون لها تأثير أقل علي العاملين.

#### ١٦- هل أنت راضي عن سياسات شركتكم التي تتبعها مع العمالة خلال فترات الكساد؟

جدول رقم ( ١٦ ) الرضا عن سياسات الشركة في فترات الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		السياسات تجاه العاملين خلال فترات الكساد
	%	ن		%	ن	
١,٦٠	٦٢,٣	٤٨	٢,٣٦	٢٢,٢	١٠	راضي
	١٥,٦	١٢		٢٠	٩	محايد
	٢٢,١	١٧		٥٧,٨	٢٦	غير راضي
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٦ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عما إذا كانوا راضيين عن سياسات شركتهم التي تتبعها مع العمالة خلال فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٦ موظف وبلغت نسبتهم ٥٧,٨% كانت إجابتهم غير راضي وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢,٣٦، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٤٨ موظف وبلغت نسبتهم ٦٢,٣% كانت إجابتهم راضي وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٦٠ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن الفئة من العاملين بشركات فنادق الإدارة المحلية غير راضيين عن سياسات شركتهم تجاه العمالة خلال فترات الكساد. في حين أن الغالبية من العاملين في شركات الإدارة العالمية راضيين عن ذلك. وعلي الرغم من

ان اجابة السؤال السابق قد اوجدت تأييد مشترك من حيث وجود سياسات من الممكن ان تتبعها الشركة ليكون لها تأثير اقل . الا ان نتيجة السؤال الحالي توضح ان السياسات الحالية لا تلاقي قبول من شركات الفنادق المحلية في حين انها تلاقي قبول من العاملين في الشركات العالمية الا انه هناك سياسات اخري ممكن ان يتم اتباعها.

#### ١٧- هل خطط التدريب قد تكون أحد السياسات التي تتبعها شركتكم خلال فترات الكساد؟

جدول رقم ( ١٧ ) خطط التدريب كأحد السياسات

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		التدريب كسياسة في فترات الكساد
	%	ن		%	ن	
١,٥١	٦٢,٣	٤٨	٢,٣٣	٢٢,٢	١٠	نعم
	٢٤,٧	١٩		٢٢,٢	١٠	أحيانا
	١٣	١٠		٥٥,٦	٢٥	لا
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٧ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن خطط التدريب في كونها أحد سياسات الشركة في فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٥ موظف وبلغت نسبتهم ٥٥,٦% كانت إجابتهم لا وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢,٣٣، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٤٨ موظف وبلغت نسبتهم ٦٢,٣% كانت إجابتهم نعم وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٥١

من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن شركات الادارة المحلية لا تتخذ سياسات التدريب ضمن السياسات التي يتم اتباعها خلال فترات الكساد. في حين ان شركات الادارة العالمية تتخذ التدريب كسياسة لفترات الكساد. تلك النتيجة التي توضح وجود ثبات بشكل نسبي مع رفع مستوي المهارات لدي العاملين بفنادق شركات الادارة العالمية خلال فترات الكساد.

#### ١٨- ما هو متوسط نسبة تخفيض حجم أعداد العاملين لديكم خلال فترات الكساد؟

جدول رقم ( ١٨ ) نسبة انخفاض العمالة خلال فترات الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		انخفاض اعداد العاملين خلال فترة الكساد
	%	ن		%	ن	
٢,٢٦	١٤,٣	١١	٣,١١	٨,٩	٤	لا يتم تخفيض
	٥٧,١	٤٤		١٥,٦	٧	أقل من ٥%
	١٦,٩	١٣		٣١,١	١٤	من ٦% إلى ١٠%
	١١,٧	٩		٤٤,٤	٢٠	أكثر من ذلك
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٨ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن نسبة الخفض في حجم العمالة خلال فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ٢٠ موظف وبلغت نسبتهم ٤٤,٤% كانت إجابتهم بأن الخفض يكون أكثر من ١٠% وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٣,١١، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٤٤ موظف وبلغت نسبتهم ٥٧,١% كانت إجابتهم ان الخفض يكون أقل من ٥% وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢,٢٦ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن نسبة ثبات العمالة في فنادق شركات الإدارة العالمية اعلي من شركات الادارة المحلية.

#### ١٩- ما هو متوسط نسبة إنخفاض الأجور لديكم خلال فترات الكساد ؟

جدول رقم ( ١٩ ) انخفاض الاجور خلال فترات الكساد

الوسط الحسابي	العالمي		الوسط الحسابي	المحلي		نسبة خفض اجور العاملين خلال فترة الكساد
	%	ن		%	ن	
١,٨٣	٤٩,٤	٣٨	٢,٧٦	١١,١	٥	لا يتم تخفيض
	٢٨,٦	٢٢		٢٤,٤	١١	أقل من ٥%
	١١,٧	٩		٤٢,٢	١٩	من ٦% إلي ١٠%
	١٠,٤	٨		٢٢,٢	١٠	أكثر من ذلك
	١٠٠	٧٧		١٠٠	٤٥	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق رقم ( ١٩ ) يتضح أنه بسؤال العاملين بإدارة الموارد البشرية عن نسبة الخفض في الاجور خلال فترات الكساد وجد أن الغالبية الأكبر من العاملين بسلاسل الفنادق المحلية بعدد ١٩ موظف وبلغت نسبتهم ٤٢,٢% كانت إجابتهم ان خفض الاجور يتراوح نسبته من ٦% الي ١٠% وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ٢,٧٦، أما العاملين بسلاسل الفنادق العالمية فقد كانت الشريحة الأكبر منهم بعدد ٣٨ موظف وبلغت نسبتهم ٤٩,٤% كانت إجابتهم لا يتم الخفض وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الشريحة ١,٨٣ من خلال النتيجة السابقة يمكن استنتاج أن هناك خفض ملحوظ يحدث من قبل شركات الادارة المحلية لاجور العاملين بينما الغالبية العظمي من فنادق شركات الادارة العالمية لا تقوم بخفض الاجور.

#### الخلاصة

- أظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية بين سياسات الموارد البشرية في شركات إدارة الفنادق المحلية والعالمية نظراً لوجود اختلافات نحو ما تتخذه تلك الشركات من سياسات تجاه العاملين خلال فترات الكساد.

- شركات إدارة الفنادق المحلية تختلف سياساتها تجاه العاملين باختلاف نوعية الكساد أما شركات الادارة العالمية فلديها سياسات ثابتة في ذلك.
- شركات إدارة الفنادق المحلية تقوم بخفض كلاً من الأجور الاساسية والمتغيرة للعاملين في حين أن غالبية شركات الادارة العالمية تخفض الرواتب المتغيرة فقط.
- سياسة خفض أعداد العاملين من السياسات المتبعة في شركات الادارة المحلية أما شركات الادارة العالمية فالغالبية منها لا تخفض أعداد العاملين.
- تعتبر فترات الكساد الموسمي لها آثار أقل حدة علي العاملين في جميع الفنادق باختلاف فترات الكساد الاخرى.
- يعتقد العاملين في ادارة الموارد البشرية بجميع الفنادق أنه من الممكن اتباع سياسات اخري من شأنها ان تحد من الاثار السلبية علي العاملين.
- التدريب خلال فترات الكساد لا يعتبر احد سياسات شركات الادارة المحلية في حين ان غالبية شركات الادارة العالمية تتخذة كسياسة لها خلال فترات الكساد.

### التوصيات

- من الواجب أن تقوم شركات الادارة الفندقية بإتخاذ سياسات تجاه العاملين لا يكون لها تأثيرات قوية علي العاملين.
- أن تكون سياسات التدريب والتطوير للمهارات الخاصة بالعاملين سياسة ثابتة يمكن اتباعها تجاه العاملين خلال فترات الكساد.
- أن يكون نقل العاملين بين فنادق الشركة الواحدة سياسة من سياسات فترات الكساد لما له من ثبات للعامل في الشركة وتأثير أقل عليه.

### المراجع

- احمد سيد مصطفى(٢٠٠٤)- إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكرى-
- أحمد ماهر (٢٠٠٨)- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية- الإسكندرية.
- أكرم ناصر (٢٠٠٠)- الموارد البشرية وعصر المعلومات- مركز الدراسات والبحوث العلمية- سوريا.
- إيناس علي فهمي (٢٠١٣)- السلوك البشري وأثره على صناعة السياحة دراسة حالة على محافظة الإسكندرية- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم.
- باراك نعيمة (٢٠١٠)- تنمية الموارد البشرية وأهميتها فى تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية- بحث منشور مجلة اقتصاديات شمال افريقيا- العدد السابع- الجزائر.
- بسبوني محمد البرادعي (٢٠٠٥)- مهارات تخطيط الموارد البشرية، دليل عملي، ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة- ايتراك للنشر والتوزيع- القاهرة.

- جاب باوي (٢٠٠٤) - إدارة الموارد البشرية والأداء "تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة" - مطابع جامعة أكسفورد- "ترجمة" أبو بكر الحاج أبكر آدم أحمد - وحدة الترجمة والتعريب كلية الآداب جامعة الخرطوم.
- جمال الدين موسى (٢٠٠٦) - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- الدار الجامعية- الاسكندرية.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠٤) - إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر- الدار الجامعية- الاسكندرية.
- عبد الفتاح غزال (٢٠٠٢) - مبادئ السلوك التنظيمي والبيئة المصرية- شركة الجمهورية الحديثة للطباعة- الاسكندرية.
- قصي قحطان خليفة الجميلي (٢٠٠٤) - إدارة الموارد البشرية في الفنادق- دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان- الأردن.
- محمد حافظ حجازي (٢٠٠٢) - إدارة المنظمات الفندقية، وظائف المنظمة- مؤسسة حورس الدولي- الاسكندرية.
- محمد سيد أحمد عبد المتعال (٢٠٠٣) - إدارة الموارد البشرية- دار المريخ للنشر- الجيزة.
- محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠٨) - الإتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف- القاهرة.
- منذر واصف المصري (٢٠٠٤) - العولمة وتنمية الموارد البشرية- مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية- الامارات العربية المتحدة.