

في مصر

دراسة ميدانية بالتطبيق على فنادق الخمسة نجوم في القاهرة الكبرى

حازم توفيق حليم

سعيد سلامة إبراهيم

محمد محمود شعيب علام

عادل أبو بكر عبد الحميد

### ملخص الدراسة

تعتبر عملية تحليل العلاقة بين التكنولوجيا والتوظيف وخصوصاً في صناعة الضيافة موضوعاً حديث المنشأ، حيث يندر العثور على الدراسات التي تحاول إجراء تحليل كمي أو نوعي للعلاقة المحتملة بين التكنولوجيا والفلسفات الإدارية من جهة وحجم العمالة من جهة أخرى. لذا تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة على حجم العمالة داخل الفنادق المصرية، وإلى تقييم مدى استعداد العاملين بالفنادق المصرية لاستقبال التكنولوجيا مع دراسة أساليب تحقيق سياسة التخفيض بسبب هذه المدخلات الجديدة. اعتمدت منهجية البحث على تصميم نموذج استثمارية للمقابلة الشخصية لجمع البيانات الأولية من عينة مختارة من مدراء الموارد البشرية، ولتدريب وقطاع الغرف. تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى ثلاث مجموعات ليسهل تحليل البيانات، واشتملت كل مجموعة على هدف من أهداف البحث. أشارت نتائج البحث إلى الآتي: لدى جميع الفنادق نفس الرؤية حول إدخال التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة حيث تسعى جميع الفنادق لامتلاك التقنيات الحديثة، في حين تباينت وجهات النظر حول مبررات إدخال التكنولوجيا. عملت التكنولوجيا في بعض الفنادق على اختصار الوقت المخصص لأداء الأعمال، كما عملت أيضاً على تغيير نظام العمل في بعض الأعمال التي كانت تدار يدوياً، إلا أنه في بعض الفنادق لم تحل التكنولوجيا محل العمالة حيث تظل هناك بعض الخدمات التي تحتاج إلى الاحتكاك المباشر بين النزيل ومقدم الخدمة الذي يعطيها اللمسة الإنسانية والتي تمثل إحدى الميزات التنافسية لهذه الصناعة. لم يتمكن الأفراد في بعض الفنادق موضع الاختبار من التعامل مع المدخلات التكنولوجية والفلسفات الإدارية كإدارة الجودة الشاملة، فأسندت إليهم أعمال تتطلب مهارات أقل، مع وجود نية غير مفصح عنها للاستغناء عن بعضهم، ولكن دون أن تظهر هذه النية علانية نظراً لأن قانون العمل يحظر الاستغناء عن العاملين بغير الأساليب التأديبية والمرضية التي نص عليها القانون، وذلك على حد قول المدراء في الفنادق محل الدراسة، غير أن الفنادق انتهجت سياسة التشجيع على

الخروج الاختياري أو المعاش المبكر. كان أهم أبعاد مشكلة تخفيض العمالة هو البعد الاجتماعي المتعلق بالمشاعر النفسية السيئة التي تخلفها سياسة التخفيض. كما ينتج عن انتهاج الإدارة سياسة التخفيض بعض التوتر لدى العاملين الذين قامت الإدارة بالاستغناء عنهم، وكذلك لدى العاملين الحاليين لدى الفندق. وقد وضعت بعض المعايير لتحديد من سيبقى ومن سيتم الاستغناء عنه، وتمثل تلك المعايير في درجة الكفاءة في أداء الأعمال المكلف بها الأفراد، والمستوى المهاري الذي يتمتع به العاملون في التعامل مع المدخلات التكنولوجية. وبناء عليه فقد تم تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تفيد متخذي القرار في هذا الشأن.

#### الدراسات السابقة

تعرف عملية ادخال التكنولوجيا الى صناعة الفنادق بأنها عملية دمج المعرفة التقنية مع طرق العمل المستخدمة داخل المنشأة لإنشاء وتشغيل أدوات إنتاج جديدة أو زيادة إمكانيات الأدوات الموجودة و التي تؤدي بدورها الى تغيير في محتويات المنشأة وفي قدرتها التنافسية (Teare و 1992 Oslen و 1992 Stead و 1988 Mik و 1985 Hodgettés و Frank و آخرون و 1996 Holt و 1990 Williams و Kinicki و 2003 Burton و Thakr و 2002) ، على محمود المبيض، 1987 و Sloane و Witney ، 1988 ، Stone و 2002، و Feenberg، 1991، و محمد علي سيد، 1981). إلا ان Freeman (1987) و Stewart (1977) اوضحا خطورة نشاط نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية في عدة عوامل متشابكة، أهمها عدم الملائمة حيث ان التكنولوجيا يمكن ان تقلل من فرص التوظيف في البلدان النامية، بالإضافة إلى ذلك، فإن قطاع التكنولوجيا المستوردة يتطلب مدخلات عمالة عالية المهارة وأجوراً أعلى كثيراً للعمال المهرة الذين يتم توظيفهم في هذا القطاع (Evolker و Sauer، 1993). و يتفق مع هذا المفهوم Sauer و Evolker (1993) و كامل عمران (1999) مؤكداً على أنه بالرغم من أن التكنولوجيا تعد أعظم موجة جديدة للمستقبل، فإنها تتجه إلى أن تحل محل العنصر البشري وبالتالي تخلق جواً من عدم الأمان الوظيفي وتحقق بطالة للعديد من الموظفين. و بناءً عليه فقد ظهر مصطلح البطالة التكنولوجية الذي يعرف على أنه فقدان عدد من العاملين لوظائفهم نتيجة إدخال آلات ومعدات جديدة أو إدخال أساليب حديثة للعمل، يترتب عليها جميعاً الاستغناء عن خدمات عدد من العاملين (Flippo، 1984، و Addison و Fox، 1996، و أحمد حويني و عبد المنعم بدر، 1998، و سلامة عبد التواب عبد الحميد، 2002، و على عبد الوهاب، 2005).

و اذا اضفنا بعدا اخر لهذه المشكلة فيمكن الإشارة إلى أن المدخلات التكنولوجية الحديثة تتطلب تعديلاً في الفلسفات الإدارية بما يتفق وطبيعة هذه المدخلات، كما تتطلب إدخال بعض

مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد الثالث، العدد الثاني ٢٠٠٦

التعديلات في ثقافة العاملين بالفنادق لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه المدخلات، فلا قيمة لمدخلات تكنولوجية إذا لم توجد ثقافة تؤيدها داخل هذه الفنادق. ومن هنا يمكن القول أن المدخلات التكنولوجية الحديثة، والفلسفات الإدارية الحديثة تدور في فلك واحد، نحو نفس الهدف.

على الجانب الآخر، يمكن القول ان إدخال التكنولوجيا يؤدي بصفة عامة إلى نقص حجم العمالة الكلية المطلوبة للعمل، إلا أن هذه الحقيقة يجب ألا تؤخذ بصفة مطلقة. إذ يرى Powers و Barrows (٢٠٠٣) و Luis وآخرون (٢٠٠٢) أن التقدم التكنولوجي يؤدي الى ظهور أساليب جديدة، أو أنشطة جديدة، أو تعديل الأساليب والأنشطة الحالية، وإلى تغيير في أعداد ونوعيات الأفراد الذين يقومون بهذه الأنشطة والأعمال، وقد تتجه هذه الأنشطة إلى التعقيد أو التبسيط، فتختلف أحجام الواجبات والمسئوليات التي تتكون منها الوظائف داخل هذه الأنشطة، وكذلك تتغير طبيعة العلاقات بين الوظائف مما يتطلب إعادة دراسة وتحليل مجموعات الوظائف والأعمال، ومدى توسعها أو انكماشها نتيجة للتغير الذي يحدث في الأنشطة والأساليب الحالية، وبالتالي إعادة صياغة الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات هذه الأساليب والأنشطة الجديدة.

ويرى على السلمي (١٩٩٧) و Suryahadi وآخرون (٢٠٠١) أن هناك صعوبة في قياس البطالة التكنولوجية الناتجة عن التغيير في التكنولوجيا على مستوى المجتمع، لأنه لا يوجد محدد عام لها فعلى سبيل المثال قد يكون العامل في حالة بطالة نتيجة للتغيير التكنولوجي، ولكنه مازال مقيداً بالفندق، ويحصل على أجره منه، وقد يكون العامل ضمن إحصائيات البطالة لكنه في مرحلة التحول لعمل جديد (فترة تدريب)، وقد يدخل العامل ضمن إحصائيات البطالة نتيجة رغبته في تغيير عمله، لذا فلا توجد إحصاءات أو حتى تنبؤات إحصائية دقيقة وثابتة للبطالة الناتجة عن التغيير التكنولوجي.

وفي رأي آخر اكد Harris (١٩٩٧) و Walton (١٩٨٦) و Wright و Noe (١٩٩٦) أن الفلسفات الإدارية الحديثة و منها برامج إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تخفيض اعداد العاملين والاستغناء عنهم و ذلك لتخفيض التكلفة و الإرتقاء بالأداء. اذا ليس هناك سبب لربط التكنولوجيا بطريقة مباشرة بتخفيض العمالة نظرا لوجود مدخلات اخرى حيث ان السبب الرئيسي هو ادخال طرق جديدة في الإدارة. وقد اتفق أحمد ماهر (٢٠٠٠) مع Zeira (٢٠٠٦) حول تقسيم أسباب تخفيض حجم العمالة إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية ومن ضمن الأسباب الخارجية التقدم التكنولوجي في كافة القطاعات ومنها قطاع الخدمات

الفندقية ومن ضمن الأسباب الداخلية انخفاض كفاءة الأداء و ما يستلزمه من ادخال طرق جديدة في الإدارة.

هناك ايضا بعد اخر خاص بمصر يتمثل في قانون العمل. اتجه الفكر القانوني إلى البحث عن إطار لحكم علاقات العمل بسنجيب وتطورات الواقع، ويستلزم وواقع العلاقات بين العمال وأصحاب الأعمال، وظهرت التفرقة بين إنهاء العقد لأسباب شخصية ترجع إلى مسلك العامل وتتعلق به، أو لأسباب اقتصادية لا ترجع إلى العامل شخصياً. وقد تناول المشرع أثر الغلق على عقود العمل عند حل المنشأة أو التصفية أو الغلق أو الانتقال بما يستتبع معه أن يتغير معه صاحب العمل. فعالج القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ هذه المسألة في المواد (١٩٦-٢٠٠ عمل). سعيد عبد السلام (٢٠٠٤). نص قانون العمل المصري الحالي (رقم ١٢/٢٠٠٣) صراحة في المادة ١٩٦ على حق صاحب العمل في حالة قيام ضرورات اقتصادية في الإغلاق الكامل أو الجزئي للمنشأة أو تقليص حجمها أو نشاطها بما قد يمس حجم العمالة بها، وذلك في الأوضاع وبالشروط المنصوص عليها في هذا القانون. وحدد المشرع المصري في المواد ١٩٧، ١٩٨، ١٩٩ الإجراءات الواجب اتخاذها للتقدم بطلب الإغلاق الكلي أو الجزئي واللجان المختصة ببحث الطلب والميعاد المحدد للبت فيه والتظلم منه وأحال في تنظيم كل ذلك إلى قرار يصدر من رئيس مجلس الوزراء على أن تتضمن هذه اللجان ممثلين عن العمال وأصحاب الأعمال. (يوسف إلياس ١٩٩٧). ولما كان لزاماً على قانون العمل المصري ان يكون مرناً يساير تطورات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ويؤثر فيها ويتأثر بها، مما يكسبه طابعاً واقعياً، مع ذلك نجد ان هناك العديد من التشريعات التي تتعارض في كثير من الأحيان مع ما تتطلبه ضرورات التنمية و التقدم و لا تتمتع بالمرونة الكافية لمسايرة تطورات الحياة الاقتصادية.

وبناءً على ما تقدم تعتبر عملية تحليل العلاقة بين التكنولوجيا والتوظيف وخصوصاً في صناعة الضيافة موضوعاً حديث المنشأ، وعلى فانه من الصعب حتى في الدول المتقدمة، العثور على دراسات تحاول إجراء تحليل كمي أو حتى نوعي للعلاقة المحتملة بين ادخال التكنولوجيا وتخفيض العمالة، فغالبية الدراسات التي تناولت التكنولوجيا في فترة السبعينات ذات طبيعة ساكنة وجامدة إذ تجاهلت القضايا المرتبطة بالتكنولوجيا اجتماعياً واقتصادياً. لذلك فإن قدر المعرفة التجريبية عن هذا الموضوع مازال محدوداً نسبياً وجدير بالذكر أن التغيير في التكنولوجيا بصفة عامة يمثل أكثر العوامل المحيطة تأثيراً على النظام العام في الفنادق من زاوية تطبيق التغيير في التكنولوجيا داخلها، حيث يتوقف نجاح هذا التطبيق على سرعة استجابة نظام تنمية القوى العاملة بها لمواجهة هذا التغيير، وتتركز عمليات هذا النظام في

خلق الفرص التي تجعل العاملين في الفنادق قادرين على تطوير واستخدام قدراتهم لتحقيق أهداف المنشأة الفندقية، وتشعرهم بالرضا نتيجة ممارستهم لأعمالهم، هذا بالإضافة إلى تحديد وتلبية الاحتياجات من القوى العاملة وفقاً للأعداد والمستويات المطلوبة للعمل حالياً ومستقبلاً. وتدريب الأفراد على الأعمال المطلوبة للعمل حالياً ومستقبلاً. وإحداث السلاخم بين الأفراد والأعمال والتوافق بين الفرد وعمله.

#### منهجية البحث:-

تمت الاستعانة بأهم المراجع والكتب والمقالات وبعض رسائل الماجستير والدكتوراه والتقارير العلمية. للتعرف على أنسب المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أثر التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة على حجم العمالة في صناعة الضيافة في مصر. كما أفادت الدراسات السابقة في تحديد أنسب وسائل جمع البيانات العملية. وتم اختيار القاهرة الكبرى لإجراء الدراسة الميدانية، نظراً لمضي سنوات طويلة على إنشاء وتشغيل معظم الفنادق، وبالتالي فلها تاريخ تكنولوجي طويل يمكن تتبعه على مدار هذه السنوات. ويمكن أيضاً تتبع سياسات التعيين والاستغناء خلال هذه السنوات، مع مراعاة الربط بين هذه السياسات وبين التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة. وتم اختيار فنادق الخمسة نجوم نظراً لاستحواذ هذه الفنادق على النصيب الأكبر من المدخلات التكنولوجية، إضافة إلى سعيها لإدخال المزيد من التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أفضل أداء، ولحسب رضاء العملاء. وتتنافس الفنادق الكبرى للحصول على أرقى تكنولوجيا مهما كلفها ذلك من أموال. كما تحاول هذه الفنادق أيضاً إدخال الفلسفات الإدارية الحديثة التي ترى أنها تحقق أداءً أفضل لها. وقد تم اختيار ١١ فندقاً وهي (ميريديان الهرم - مينا هاوس - جراند حياة القاهرة - النيل هيلتون - ماريوت القاهرة - سمير اميس انتركونتيننتال - شيراتون القاهرة - أكور الجزيرة - بيراميزا - كونراد القاهرة - فور سيزونز القاهرة). لأنها تمثل إحدى عشرة سلسلة، وتتبع في تشغيلها نظام عقود الإدارة، وهذه السلاسل هي (ميريديان - مينا هاوس - جراند حياة - هيلتون - ماريوت - انتركونتيننتال - شيراتون - أكور - بيراميزا - كونراد - فور سيزونز).

تم تصميم نموذج استمارة للمقابلة الشخصية لتناسب مع الطبيعة النوعية للبيانات المطلوب جمعها ولتكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة المختارة من مدراء الموارد البشرية والتدريب والمكاتب الأمامية و قطاع الغرف. تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى ثلاث مجموعات ليسهل تحليل البيانات، واشتملت كل مجموعة على هدف من أهداف البحث. استغرقت المقابلات الشخصية مع مدراء الموارد البشرية حوالي ٣٠ دقيقة، واستغرقت مع مدراء التدريب حوالي ٤٥ دقيقة، واستغرقت مع مدراء قطاع الغرف من ٢٥ - ٣٠ دقيقة.

وقد كانت هناك بعض المشكلات التي تعلق بعضها بضيق وقت المدراء، وعدم وجود إستجابة حقيقية من قبل بعض المدراء لعملية المقابلة الشخصية. كما تعلق بعض المشكلات الأخرى بالحذر خوفاً من احتمال الإساءة لسمعة إدارة الفندق الذي ينتهج سياسة تخفيض العمالة وإحلال التكنولوجيا محل الأفراد.

#### النتائج والمناقشة:-

اتفق المدراء في فنادق (ميريديان الهرم - مينا هاوس - جراند حياة القاهرة - النيل هيلتون - سمير اميس انتركونتيننتال - شيراتون القاهرة - ماريوت القاهرة - أكور الجزيرة - كونراد القاهرة - بيراميزا) على أن ثمة تغييرات تكنولوجية جوهرية قد طرأت عليها خلال الخمس سنوات الماضية، كما أن الحالة التكنولوجية بها في الوقت الحالي تختلف نسبياً عن الوضع الذي كان قائماً منذ خمس سنوات. وقد أشار هؤلاء إلى أن إدخال التكنولوجيا الجديدة تزامن معه إدخال تعديلات إدارية حديثة، وتبني فلسفات إدارية جديدة يأتي على رأسها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تم إدخالها إلى جميع الأقسام، ولكن بالتدرج، وحسب خطط تم وضعها مسبقاً من قبل الإدارة العليا. بينما أشار باقي المدراء في فندق فورسيزونز القاهرة إلى أن الوضع التكنولوجي بها ثابت كما هو ولم يطرأ عليه أي تغييرات نظراً لحدثة تشغيل الفندق، حيث لم يمض على تشغيله سوى عامين فقط: كما أنهم عند تشغيل الفندق استعانوا بأحدث التكنولوجيا المطبقة في الفنادق عالمياً، وهذه التكنولوجيا لم تتقدم بعد حتى الآن.

وقرر المدراء في فنادق (ميريديان الهرم - مينا هاوس - جراند حياة القاهرة - النيل هيلتون - فورسيزونز - ماريوت القاهرة - بيراميزا) بأن دافع تطوير التكنولوجيا الموجود لديهم هو مساندة التطور العالمي في مجال الضيافة، مع الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء في السوق، مع رفع جودة وسرعة الخدمة، حتى يتحقق هدف رضا النزيل، الذي يحرص عليه جميع الإدارات الفندقية، وكذلك يتم إدخال التكنولوجيا حتى يتم تحاشي الأخطاء الناتجة عن الأشخاص، لتحقيق أعلى درجة من الدقة، مع خلق ميزات تنافسية للفندق وسط منافسيه. بينما أبدى المدراء في فنادق (سمير اميس انتركونتيننتال - شيراتون القاهرة - كونراد القاهرة - بيراميزا) وجهة نظرهم حيال إدخال التكنولوجيا إلى اختصار الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، الذي يترتب عليه توفير عدد العمال المنوط بهم إنجاز الأعمال، وبالتالي يتم تخفيض تكاليف التشغيل داخل الفندق، وبذلك يتعاظم معدل الربحية.

وقد أقر المدراء في فنادق (ميريديان الهرم - ميناهاوس - جراند حياة القاهرة - سمير اميس انتركونتيننتال - أكور الجزيرة - كونراد القاهرة - بيراميزا) بأنه كان هناك إحساس بوجود مقاومة للتكنولوجيا الجديدة من قبل بعض العاملين، خاصة القدامى منهم. كما أشاروا إلى أن

مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ٢٠٠٦

صعبة المقاومة في معظم الأحيان قد لا يتم الإفصاح عنها صراحة من قبل العاملين، وإنما تترك من واقع خبرة المدراء العملية في مجال الفنادق، وذلك عن طريق بعض التصرفات التي تدل على المقاومة. ولم يبد أولئك المدراء قلقهم من هذه المقاومة حيث أنها ظاهرة طبيعية في مجال الإدارة، كما أنها نتاج طبيعي لدى إدخال أي شيء جديد حتى ولو كان من أجل تطوير وتحسين ظروف العمل. كما أكدوا أن مصدر المقاومة يكمن في الخوف من الوقوع في أخطاء نتيجة ضعف المستوى المهاري وقلة الخبرة في التعامل مع هذه المدخلات الحديثة، أو بسبب الخوف من عدم القدرة على التعامل مع هذه المدخلات التكنولوجية الحديثة وبالتالي يمكن أن تهدد هذه المدخلات بقاءهم في الوظيفة الحالية. بينما أفاد قلة من المدراء بأن السبب في المقاومة هو بسبب الاعتقاد بأن الآلة تحل محل العامل وبالتالي فهو يقاوم التكنولوجيا لهذا السبب. وعلى العكس من ذلك فقد أكد المدراء في فنادق (النيل هيلتون - فورسيزونز - شيراتون القاهرة - سمير اميس انتركونتيننتال) إلى أنه لم يتم رصد أي من حالات المقاومة بالنسبة للمدخلات التكنولوجية الجديدة، لإتباعهم الأساليب المثلى في طريقة التطوير والتحديث للعاملين والتي تختلف عن بقية الفنادق، عن طريق التدريب والتحفيز والتوعية. ولكن كانت هناك حالات من الخوف والرغبة من هذه المدخلات التكنولوجية لاحتمال الفشل في التعامل معها، أو قيام احتمالات الاستغناء عنهم نتيجة لإحلال التكنولوجيا محلهم. وقد تباينت آراؤهم حول كثافة إدخال التكنولوجيا في الإدارات المختلفة، وأوجه استفادة كل قسم من هذه المدخلات الحديثة. ولكنها اتفقت جميعاً حول قيام التكنولوجيا باختصار الأعمال التي كانت تدار يدوياً في جميع الأقسام.

وقد اتفقت آراء المدراء في هذه النقطة مع رؤية Barrows و Powers (٢٠٠٣) اللذين توقعاً بأن مطاعم المستقبل سوف تصبح آلية، حيث سوف يصبح بإمكان الفرد الواحد تحضير ١٠,٠٠٠ وجبة يومياً لمطعم صغير، وسيقوم الكمبيوتر بعمليات الرقابة، وإعداد وتجهيز الأطعمة، والرقابة على المخزون، وإعداد الطلبات. وسوف يتم إعداد كافة التقارير الإدارية والمحاسبية آلياً، ومنها التقرير السنوي، والمواد الخام المتوقع الطلب عليها، وعمل كافة وظائف المحاسبة وإن بدت هذه الرؤية للكاتبين مبالغاً فيها إلى حد ما إلا أنها تعطي انطباعاً عن الاتجاه المتزايد نحو التحديث التكنولوجي الذي تنوي الفنادق إدخاله، والطموح غير المحدود نحو هذا الهدف الذي بات الشغل الشاغل للعالم اليوم.

وحول درجة الاستجابة من جانب العاملين الحاليين لتلك الدورات والبرامج التأهيلية فقد تراوحت في جميع الفنادق محل الدراسة من ٧٠% - ٩٠% من إجمالي عدد العاملين الخاضعين للتدريب وفقاً للأنظمة التكنولوجية الحديثة.

وبالنسبة لمصير العاملين الذين لم يستجيبوا لتلك البرامج التأهيلية، فقد رأى المدراء، في الفنادق (ميريديان الهرم - مينا هاوس - أكور الجزيرة)، التي حدثت لديها حالات عدم الاستجابة استبعادهم من القسم الموجودين فيه، ونقلهم إلى أقسام أقل مراعاة للنواحي الفنية التكنولوجية مثل قسم المغسلة، وتتجه الإدارة إلى عدم ترقيةهم في حالة بقائهم دون نقل داخل أقسامهم، وقد أشار المدراء إلى أن ذلك هو الخيار الوحيد المتاح أمام الإدارة وأمام العاملين أيضاً، وذلك لعدم إمكانية الاستغناء عن العاملين، طبقاً لأحكام قانون العمل الذي يحظر الاستغناء عن العاملين بغير الأسباب التأديبية أو المرضية. إلا أن المدراء يتوقعون بأن يكون هناك اتجاه تشريعي بالنسبة لقانون العمل في المستقبل يتيح لهم الاستغناء عن العاملين بسبب المدخلات التكنولوجية الحديثة. وتقوم فنادق (سمير اميس انتركونتيننتال - شيراتون القاهرة - ماريوت القاهرة - كونراد القاهرة - بيراميزا) بعقد جلسات مع العاملين لمناقشة أسباب عدم الاستجابة، مع مضاعفة برامج التأهيل والتدريب حتى يستجيبوا، ومع توعيتهم بضرورة التجاوب من أجل مستقبلهم الوظيفي لدى الفندق، وفي حالة عدم الاستجابة من القليل منهم يتم توزيعهم على إدارات أخرى تحتاج خبرات فنية أقل في التعامل مع التكنولوجيا الفندقية. كما أشار جميع المدراء بأنهم سوف يدخلون المزيد من التحديث التكنولوجي في المستقبل من أجل الحصول على المزيد من القوة التنافسية وتحقيق رضا العملاء، وأن المستقبل سوف يشهد أكثر من هذا التطور من ناحية كمية التكنولوجيا المستوردة لديهم. وفيما يلي ملخص بالنسب المئوية لأهم آراء المدراء في المجموعة الأولى من الأسئلة:

العنصر	النسبة المئوية
١- مدى حدوث تغير تكنولوجي منذ خمس سنوات.	٩١% من الفنادق طرأت عليها تغييرات، ٩% كان الوضع بها ثابتاً
٢- الإدارات الأكثر استقبالية للتطور التكنولوجي (كل إدارة على حدة)	٩% من الفنادق تولي إدخال التكنولوجيا لقسم المبيعات، ٣٦% للمكاتب الأمامية، ٩% للإدارة الهندسية، ١٨% لإدارة الحاسب الآلي، ٣٦% لإدارة الحسابات، ١٨% لإدارة الأمن، ٣٦% لإدارة الأغذية والمشروبات، ١٨% لإدارة خدمة الغرف، ١٨% لإدارة الموارد البشرية، ٩% لإدارة الإشراف الداخلي، ٩% للحفلات.
٣- دافع التطوير والتحديث التكنولوجي	٦٣% من أجل مسايرة التطور العالمي،



٣٧% من أجل اختصار الوقت وتوفير عدد العمال.	
٦٣% تواجدت لديهم المقاومة، ٣٧% لا يوجد إحساس بالمقاومة، لكن كانت هناك حالات من الخوف والرغبة لدى إدخال التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة.	٤- الإحساس بمقاومة التكنولوجيا
٦٣% لجأوا إلى التدريب المهاري، ٣٧% لا يوجد رد فعل لاتعدام المقاومة بدايةً	٥- رد فعل الإدارة تجاه المقاومين للتكنولوجيا الحديثة
تراوحت درجة الاستجابة من ٧٠% إلى ٩٠% لدى جميع الفنادق.	٦- درجة استجابة العاملين للبرامج والدورات التأهيلية
أشار ٢٧% من المدراء إلى أنه تم استبعادهم من القسم الموجودين به، ونقلهم لأقسام تحتاج مهارة أقل، بينما أشار ٤٥% بأنه يتم عقد جلسات لمناقشة أسباب عدم الاستجابة.	٧- مصير العاملين الذين لم يستجيبوا للبرامج التأهيلية

أكد المدراء في جميع الفنادق محل الدراسة، ماعدا فندق (فورسيزونز) بأن التقنيات الحديثة المطبقة في الفنادق عملت على اختصار الوقت والأعمال اليدوية التي كان يقوم بها الأفراد في الماضي، ومثال ذلك نظام البريد الصوتي المطبق في إدارة الغرف، حيث كان يعهد في الماضي إلى أحد الموظفين بكتابة الرسائل التي تخص النزلاء في حالة عدم تواجدهم بالغرف، أما الآن فيتم تسجيلها إلكترونياً، ويقوم النزيل بالاستماع إلى جميع الرسائل المسجلة. وبالتالي فقد عمل هذا النظام على إلغاء وظيفة الشخص الذي كان يكتب الرسائل للنزلاء في حالة عدم تواجدهم في غرفهم، ووفر الوقت والجهد المبذولين في ذلك. كما تم رفع جودة الخدمة المقدمة للعميل مما رفع معدل الرضاء بين العملاء. ولكن أفاد المدراء في فنادق (مينا هاوس - جراند حياة - بيراميزا) بأن ذلك لا ينطبق على جميع الخدمات الفندقية، إذ ستظل بعض الخدمات التي تحتاج إلى الاحتكاك المباشر بين النزيل ومقدم الخدمة الذي يعطيها اللمسة الإنسانية والتي تمثل هي الأخرى إحدى الميزات التنافسية للفندق وسط الفنادق الأخرى. أما المدراء في فندق (فورسيزونز) فقد أشاروا إلى ثبات المستوى التكنولوجي منذ تشغيل الفندق وحتى الآن نظراً لحدثة تشغيله، واستعانتهم بأحدث الأساليب التكنولوجية منذ بداية التشغيل. ولكن اتفقت رؤيتهم مع سابقهم حول دور التكنولوجيا في اختصار الوقت والجهد المبذولين في إنجاز

المهارة والأعمال التي يتم إسنادها للأفراد. وكذلك انفقوا حول دور التكنولوجيا في رفع جودة الخدمة وتحسينها لرضا العملاء.

وقد اختلف آراء المدراء مع ما ورد في دراسات Gummesson (1991) و Redman و Mathews (1998) و Martin و Rodie (2001)، حيث استعرضوا مجموعة من

الخصائص التي تميز الخدمة السياحية عن السلع الاستهلاكية الأخرى. ومن أهم هذه السمات التي تميز صناعة الضيافة، والتي تجعل هذه الصناعة في احتياج دائم للعمالة، لأن مستوى المهارات التي تتمتع بها العمالة في كل فندق يشكل إحدى الميزات التنافسية للفندق. وتتميز أيضاً الخدمة الفندقية بأنها غير ملموسة، حيث تعتمد جودة الخدمة الفندقية على إحصاس العميل وتوقعاته بالنسبة للخدمة المقدمة إليه. كما تتميز بعدم إمكانية الفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها. وبأنها تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية. كما تتميز أيضاً بأنها سريعة التلف. حيث لا تخضع على الإطلاق لعمليات التخزين إذا لم تقدم للعميل مباشرة.

وبالنسبة لمصير الأفراد الذين كانوا يقومون بالأعمال التي تم إحلال الآلة محل الفرد فيها، فقد أشار المدراء في فنادق (ميريديان الهرم - النيل هيلتون - سمير اميس انتركونتيننتال - ماريوت القاهرة) بأنهم ولا بد أن يندمجوا ويتطوروا مع التكنولوجيا الجديدة، و إذا كان هناك بعض العاملين لن يستطيع الاندماج والتعامل مع التكنولوجيا تسند إليه أعمال أقل مهارة. ويرى المدراء في فنادق (مينا هاوس - جراند حياة القاهرة) بأنه كان من نتيجة توفير التكنولوجيا لوقت العاملين، أن استغلت الإدارة الوقت الباقي نحو إعطاء المزيد من الخدمات الأخرى للعملاء بما ينعكس على جودة الخدمة، كما وجدت درجة من التوسع في الأعمال داخل الفندق. مع بقاء كل في وظيفته وعدم الاستغناء عن أحد من العاملين الحاليين. وأشار المدراء في فنادق (شيراتون القاهرة - أكور الجزيرة) إلى أنه تم إحالتهم للمعاش المبكر أو نقلهم إلى إدارات أخرى، ومنهم من تم تكثيف الدورات التدريبية التأهيلية لهم، مع بقائهم في وظائفهم الحالية. بينما أكد المدراء في فنادق (كونراد القاهرة - بيراميزا) على أن جميع العاملين ظلوا في وظائفهم، مع الرقي بالمستويات المهنية في التعامل مع المدخلات التكنولوجية الحديثة.

وفيما إذا كان سبب تركهم لوظائفهم الحالية هو عدم حاجة الإدارة إليهم بسبب عجزهم عن التعامل مع التقنيات الحديثة، أم أن الآلات والوسائل التكنولوجية الحديثة قد حلت محلهم. فقد أشار المدراء في فنادق (ميريديان الهرم - جراند حياة القاهرة - أكور الجزيرة) إلى أن بعض حالات الاستغناء عنهم كانت بسبب اختصار وقت العمل، فعلى سبيل المثال استعان قسم الأمن بأجهزة حديثة مزودة بشاشات لمراقبة كل مكان داخل الفندق، وبعض الأماكن الخارجية،

وبالتالي فقد استغنت الإدارة عن الكثيرين من أفراد الأمن الذين كان يعهد إليهم بعملية المراقبة عن طريق التفقد بأنفسهم، أما السبب المتعلق بعدم إمكانية تعاملهم مع التقنيات الحديثة فقد تم التغلب عليه عن طريق التدريب المكثف على التقنيات التكنولوجية الحديثة. بينما رأى المدراء في فنادق (مينا هاوس - النيل هيلتون) إلى أنه يصعب إدراج حالات الاستغناء عن العمالة في الفنادق تحت مسمى البطالة التكنولوجية، لأنهم يخضعون لأحكام قانون العمل المصري الذي يحظر الاستغناء عن العاملين بغير الأسباب التأديبية أو المرضية التي ينص عليها القانون. ويؤكد المدراء في فندق (شيراتون القاهرة) بأنه لا يمكن تعميم ظاهرة البطالة التكنولوجية على جميع الإدارات داخل الفندق، ففي بعض الإدارات بقي الموظفون في وظائفهم مع إدماجهم وتدريبهم على الأساليب والفنون التكنولوجية الجديدة، وفي بعض الوظائف حلت الآلات محل الموظفين، وقد اختلفت سياسة الإدارة تجاه أولئك الذين حلت محلهم الآلات وذلك بحسب كل حالة على حدة، فمنهم من تمت إحالته للمعاش المبكر، ومنهم من قامت الإدارة بنقله إلى إدارة أخرى تناسب ومهاراته المتواضعة في مجال التكنولوجيا. وفي جميع الحالات لا يمكن الإعلان والتصريح للأفراد داخل الفندق بأن التكنولوجيا كانت سبباً في الاستغناء عن البعض، لأن قانون العمل لا يسمح بالاستغناء عن العاملين بغير الأسباب التأديبية والمرضية التي نص عليها القانون.

قرر المدراء في فنادق (سمير اميس انتركونتيننتال - ماريوت القاهرة - كونراد القاهرة - بيراميزا) أنه لم يتم رصد أي من حالات الاستغناء عن العمالة بسبب المدخلات التكنولوجية مباشرة، ولكن الأمر يتعلق بوجود رهبة من هذه المدخلات، قد ينجم عنها أخطاء تسبب أضراراً. إلا أنه مع انتهاج الإدارة لسياسة التدريب التأهيلي المكثف فقد تم التغلب على هذا الشعور، بل تمت توعيتهم بأهمية التكنولوجيا الحديثة من أجل مستقبل وظيفي أفضل بالنسبة لهم.

وحول مدى قياس ورصد مفهوم البطالة التكنولوجية داخل الفنادق، فقد أشار المدراء في فندق (ميريديان الهرم - أكور الجزيرة) إلى أن هذه الظاهرة موجودة لديهم بالفعل، حيث ظهرت مؤخراً في مجال الإدارة الفندقية بسبب ثورة التقنيات الحديثة والفلسفات الإدارية الحديثة التي اجتاحت الفنادق، وتم تنفيذ عمليات التخفيض عن طريق تطبيق بعض السياسات أهمها التشجيع على الخروج الاختياري (المعاش المبكر). وأشار المدراء في فنادق (مينا هاوس - جراند حياة القاهرة - كونراد القاهرة - بيراميزا - النيل هيلتون)، إلى أنه في الوقت الحالي لم تتضح الرؤية بعد، لكنهم يعتقدون بأنه في المستقبل القريب، يمكن أن تظهر هذه الظاهرة على الساحة بشدة. وخصوصاً بعد الانتهاء من مرحلة التجديدات الشاملة التي تمر بها بعض

الفنادق الآن، ومع إلغاء القيود التي تفرضها أحكام قانون العمل المصري بخصوص مسألة الاستغناء عن العمالة الدائمة. بينما نفى المدراء في فنادق (سمير اميس انتركونتيننتال - شيراتون القاهرة - ماريوت القاهرة) بوجود مثل هذه الظاهرة. وفيما يلي ملخص بالنسبة للمنوية لأهم آراء المدراء في المجموعة الثانية من الأسئلة:-

العنصر	النسبة المنوية
١- اختصار التكنولوجيا للأعمال اليدوية.	٩١% أفادوا بأن التكنولوجيا اختصرت الوقت والأعمال اليدوية، بينما ٩% أفادوا عدم حدوث ذلك لحدثة المستوى التكنولوجي المطبق لديهم.
٢- مصير القائمين بالأعمال اليدوية في ظل التكنولوجيا الحديثة.	٣٦% يتم إجبارهم على الاندماج مع التكنولوجيا، ١٨% أفادوا بأنه يتم استثمار الوقت والجهد المختلفين بواسطة التكنولوجيا نحو تقديم خدمة أفضل للعميل، ١٨% أفادوا بأنه تم إحالة البعض منهم للمعاش المبكر، ١٨% أشار إلى أن الكل بقي في وظيفته دون حدوث أي تغيير.
٣- نسبة من حلت الآلة محلهم.	٢٧% أشار إلى حدوث إحلال الآلة محل العامل.
٤- العلاقة بين كثافة التكنولوجيا والأمان الوظيفي.	٢٧% أشاروا صراحةً إلى أن التكنولوجيا تقلل الأمان الوظيفي، ٢٧% أشاروا ضمناً إلى أنها اختصرت الوقت أيضاً، بينما نفى ١٨% وجود أي علاقة.
٥- علاقة التكنولوجيا بسياسات التعيين المستقبلية.	أشار ٦٣% إلى أن وجود من ناحية المهارات المطلوبة للعمل، بينما أشار ١٨% إلى تخفيض الاحتياجات المستقبلية.
٦- العلاقة بين إدخال التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي	٢٧% أشاروا إلى حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي، ٩% أشاروا إلى أنه لم يتم تعديله حتى الآن، لكنهم في طريقهم لذلك، ١٨% أشاروا إلى أنه اختلف قليلاً، ٩% أشاروا إلى أن هذه الظاهرة لم تتضح، ١٨% أشاروا إلى أنه لم تحدث اختلافات للهيكل التنظيمي بسبب التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة.
٧- درجة التغيير في الهيكل العمري في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة.	٤٥% أشاروا إلى تغيير الهيكل العمري نحو الانخفاض، ٢٧% أشاروا بعض الاختلاف لكن لا يرجع بصورة كلية للتكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة.
٨- علاقة تخفيض حجم العمالة	٣٦% من المدراء أفادوا أن تكلفة العمالة الكلية قد

<p>قلت نتيجة للتخفيض بسبب التكنولوجيا، ٩% أفادوا بأن التكلفة ارتفعت نظراً للاستعانة بذوي المهارات العالية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ٢٧% أشاروا إلى أن التكلفة ظلت كما هي.</p>	<p>مجلس تكلفة العمالة الكلية.</p>
<p>أشار ١٠٠% من المدراء في الفنادق محل الدراسة بوجود نية نحو المزيد من التحديث التكنولوجي.</p>	<p>٩- النية نحو التحديث التكنولوجي.</p>

وبالنسبة للمشاعر النفسية السيئة بالنسبة لمن تم الاستغناء عنهم بسبب التكنولوجيا الجديدة. فقد أشار المدراء في فنادق (ميريديان الهرم - جراند حياة القاهرة - النيل هيلتون - فورسيزونز) إلى أن مشاعر العاملين عند الاستغناء عنهم سيئة جداً للغاية، لكن العامل لا يدرك ما إذا كان قد تم الاستغناء عنه بسبب التكنولوجيا الجديدة أم لا، ويظل السبب في معظم الأحيان غير معن. بينما نفى المدراء في فنادق (مينا هاوس - سمير اميس انتركونيننتال - شيراتون القاهرة - كونراد القاهرة - بيراميزا) إلى أنه لم تحدث لديهم حالات تخفيض بصفة عامة وبسبب التكنولوجيا بصفة خاصة، نظراً لاتباعهم نظام عقود العمل الدائمة التي كانت تبرم قديماً. وأكد المدراء في فندق (فورسيزونز) إلى عدم حدوث تخفيض لديهم نظراً لحدثة تشغيل الفندق، واستعانتهم بأحدث مستوى تكنولوجي منذ نشأة الفندق، مع استقطابهم لعمالة تجيد العمل وفقاً لهذه الأنظمة الحديثة. بينما أشار المدراء في فندق (مينا هاوس)، إلى أن الرؤية لتحديد من سيبقى ومن سيخرج ستتضح في حالة تعديل قانون العمل، وخصوصاً فيما يخص سلطة الإدارة في الإحالة للمعاش المبكر. بينما أفاد المدراء في فندق (ميريديان الهرم) إلى وجود رؤية لديهم لتحديد من سيبقى ومن سيخرج، وذلك حسب طبيعة العمل. وصرح المدراء في فنادق (جراند حياة القاهرة - شيراتون القاهرة - كونراد القاهرة) أنه لا توجد لديهم الرؤية الواضحة لتحديد ذلك. كما لا تتواجد أيضاً رؤية لدى مدراء فندق (فورسيزونز) لحدثة التشغيل. وقد أشار المدراء في فنادق (سمير اميس انتركونيننتال - ماريوت القاهرة - بيراميزا) إلى أنه لا توجد نية لعملية التخفيض بسبب التكنولوجيا من البداية. وبالنسبة للمعايير التي وضعت لتحديد من سيبقى ومن سيخرج، فقد أشار المدراء في فنادق (ميريديان الهرم - مينا هاوس - جراند حياة القاهرة) إلى أن المعايير المحددة هي الإتقان في أداء الأعمال والقدرات الشخصية، والمهارات في التعامل مع الحاسب الآلي مع إتقان اللغات الأجنبية، والقدرة على التعامل مع مختلف المدخلات التكنولوجية الجديدة. وقد يضاف إلى هذه المعايير السن والجنس، نظراً لوجود بعض الأعمال الليلية التي لا يجوز وفقاً لأحكام قانون العمل إسنادها للسيدات. ويرى المدراء في فنادق (النيل هيلتون - سمير اميس انتركونيننتال - شيراتون القاهرة - ماريوت القاهرة - أكور الجزيرة - بيراميزا - كونراد القاهرة) بأنه لا

تتواجد لديهم معايير حصول بها في مجال تخفيض العمالة. وقد أكد المدراء في فندق (فورسيزونز) بأن لا توجد معايير، لعدم وجود نية للاستغناء عن العمالة، وذلك لحدثة تشغيل الفندق.

وحول ما إذا كان هناك تشجيع على الخروج الاختياري (المعاش المبكر) من قبل إدارة الفندق فقد أشار المدراء في فنادق (ميريديان الهرم - جراند حياة القاهرة - سمير اميس انكرونتيننتال - شيراتون القاهرة - بيراميزا) إلى أن هناك تشجيعاً على الخروج الاختياري (المعاش المبكر) من أجل تنفيذ سياسات التخفيض بصفة عامة، وليس من أجل سبب بعينه. وتتبع هذه الرغبة من نية الإدارة في ضخ دماء جديدة في الفنادق. وأفاد المدراء في فنادق (أكور الجزيرة - مينا هاوس) إلى أن هناك تشجيعاً على الخروج الاختياري (المعاش المبكر) من أجل دعم سياسات التخفيض بصفة عامة، ومن أجل التكنولوجيا بصفة خاصة. بينما نفى المدراء في فنادق (النيل هيلتون - ماريوت القاهرة - كونراد القاهرة) تشجيعهم على سياسة الخروج الاختياري أو (المعاش المبكر). كما نفى المدراء في فندق (فورسيزونز) وجود أي تشجيع على الخروج الاختياري نظراً لحدثة الفندق. وحول ما إذا كان قد تم مقاضاة الإدارة من قبل بعض العاملين نتيجة انتهاجها سياسة التخفيض، فقد أشار المدراء في جميع الفنادق التي شملتها الدراسة إلى عدم تعرضهم لمثل هذه الحالات.

وتتفق بعض إجابات المدراء مع ما ورد في الدراسات الخاصة بخصوص كيفية تنفيذ سياسة التخفيض، وتخفيف تداعياتها على كافة المستويات الإدارية بالفندق بما فيها الإدارة العليا وكيفية تقليل آثار هذه التداعيات السيئة إلى أقل حد ممكن. وهنا أشار علي السلمي (١٩٩٧) إلى أن التحدي الأكبر يتمثل في خلق فرص العمل وفي نفس الوقت استخدام التكنولوجيا الجديدة إلى الحد الأمثل، فلو كان الهدف هو مضاعفة عدد الوظائف أو الإنتاج السريع فإن اختيار التكنولوجيا مكثفة العمالة يمكن أن يكون قراراً رشيداً.

ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أنه يجب على المسؤولين عن تنفيذ خطط تخفيض العمالة أن يكونوا على علم بضرورة وأهمية اختيار المعيار والأسلوب الذي يعمل على الإقلال من الآثار السيئة سواءً على الفندق أو العاملين بقدر الإمكان، ويمكنهم اختيار أسلوب أو أكثر طبقاً لواقع وظروف الفندق وحسب طبيعة العاملين وظروفهم المختلفة. كما يتعين على القائمين على تنفيذ سياسات تخفيض العمالة، مراعاة آثار زيادة عبء العمل على العاملين وعلى روحهم المعنوية، فلكل عمل حد أقصى من العبء الذي يستطيع الفرد وكذلك الإدارة تحمله. وتجاوز هذا الحد يمثل خطورة كبرى على العامل وعلى الفندق. كما يتعين أن يكون هناك نوع من العلانية والوضوح حول تنفيذ هذه السياسة، عن طريق الإعلان عن نية التخفيض بما لا يدع مجالاً

مجلس إدارة الجامعات العربية للسماحة والضوافة ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ٢٠٠٦  
 ذلك، ولكن يجب أن يتم التنفيذ ببطء، مع تزويد العاملين بكافة المعلومات عن التخفيض  
 مسجلة موعده التنفيذ، والتعويضات، والخدمات المقدمة والمعايير المستخدمة في تنفيذ عملية  
 التخفيض. ويمكن التقليل من آثار التخفيض المؤلمة عن طريق إيجاد فرص عمل داخل الفندق  
 للعمل المستقبلي عنهم، أو يتم نقلهم لفرع آخر. كما يجب أن يتم تدريبهم على المهارات  
 الجديدة حتى يستطيعوا الحفاظ على مستقبلهم الوظيفي. وفيما يلي ملخص بالنسب المئوية  
 لأهم آراء المدراء في المجموعة الثالثة من الأسئلة:

العنصر	النسبة المئوية
١- المشاعر النفسية السيئة لمن تم الاستغناء عنهم بسبب التكنولوجيا الحديثة.	٣٦% أفادوا بأنها مشاعر سيئة جداً للغاية.
٢- الرؤية الواضحة لتحديد من سيبقى ومن سيخرج.	٩% لديهم الرؤية الواضحة الآن، ٩% ستتضح لديهم الرؤية في حالة تعديل أحكام قانون العمل فيما يتعلق بسلطة الإدارة في الإحالة للمعاش المبكر. ٣٦% لا توجد لديهم أي رؤية لتحديد من سيبقى ومن سيخرج.
٣- المعايير التي وضعت لتحديد من سيبقى ومن سيخرج.	٢٧% لديهم معايير درجة الأداء الفعال، القدرات الشخصية، المهارات في التعامل مع الحاسب الآلي... كلها معايير لتحديد من سيبقى ومن سيخرج، ٦٣% لا يوجد لديهم معايير معمول بها في مجال تخفيض العمالة.
٤- التشجيع على الخروج الاختياري (المعاش المبكر).	٤٥% أكدوا أن هناك تشجيعاً على الخروج الاختياري لضخ دماء شبابية في العمل الفندقية، ١٨% أكدوا أن هناك تشجيعاً على الخروج الاختياري دعماً لسياسات التخفيض من أجل التكنولوجيا، ٣٦% نفوا أي تشجيع على الخروج الاختياري
٥- الشفافية والعناية في تطبيق سياسة التخفيض.	٣٦% لا توجد لديهم عناية في تطبيق سياسة التخفيض لكن وجدت شفافية، ١٨% أفادوا إلى أن هناك نوعاً من العناية والشفافية في التخفيض، ١٨% أفاد بوجود

علاية لحد ما	
اشار ١٠٠% من المدراء في الفنادق محل الدراسة إلى عدم وقوع أي من هذه الحالات.	٦- مقاضاة الإدارة من بعض العاملين بسبب سياسة التخفيض.

#### التوصيات:-

بعد استعراض ملخص النتائج سالفة الذكر، تم التوصل لبعض التوصيات التالية من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة، وفي ذات الوقت تقليل الآثار السلبية لهذه المدخلات على العمالة والمتمثلة في تخفيض حجم العمالة، وتقليل فرص التوظيف.

١- يجب أن تضطلع الفنادق بمسئولية تعديل ثقافة العاملين والمدراء أيضاً بما يتفق مع التكنولوجيا الحديثة والمتجددة بمختلف أنواعها ومختلف خصائصها مثل السرعة في الأداء، وإمكانيات التطوير والتحسين المستمر.

٢- يتعين على مسنولي التعليم الفندقي في مصر مواكبة التغييرات التكنولوجية عن طريق تكثيف الاهتمام بالتدريب على المدخلات التكنولوجية الحديثة التي يتطلبها سوق العمل الفندقي، وخصوصاً بالنسبة لتطبيقات الحاسب الآلي في الفنادق، وبالتالي يمكن تفادي مشاكل التعثر في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مع تحقيق سرعة في الحصول على فرصة عمل.

٣- ضرورة وجود إدارة للتخطيط من أجل التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة لتوفير متطلبات تطبيقها.

٤- يجب أن يتم إعداد الهياكل التنظيمية بطريقة تجعلها جاهزة لاستقبال التكنولوجيا والفلسفات الإدارية الحديثة.

٥- يجب أن يكون هناك اتصال وتعاون بين الفنادق ومراكز البحث حسب كل تخصص للاستفادة من التطورات التكنولوجية والأساليب الإدارية الحديثة.

٦- يجب أن يكون تدريب الموارد البشرية وفقاً للمدخلات التكنولوجية والفلسفات الإدارية الحديثة، وأن يكون التدريب من خلال الاحتكاك المباشر مع المدخلات التكنولوجية الحديثة.

٧- ضرورة تحديث معرفة ومهارة المتخصصين حتى لا تحدث ظاهرة تقادم المهارات، حيث سيؤدي النقص في مهارات هؤلاء المتخصصين إلى ضعف قدرة الفندق على



- استيعاب وتطبيق الابتكارات التكنولوجية، مما يؤدي لفقدان العاملين لوظائفهم وإحلال العمالة الماهرة بدلاً منهم .
- ٨- يجب أن تقوم الدولة بتسهيل إدخال التكنولوجيا كثيفة الاحتياج للعمالة، مما يوفر فرص عمل ويقلل من فرص التخفيض التي تحدثها الأنواع الأخرى من التكنولوجيا.
- ١٠- توجيه العاملين لوظائف أخرى تتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم عن طريق إعادة التدريب في حالة وجود نقص في المهارات المتوافرة لديهم في التعامل مع المدخلات التكنولوجية الحديثة.
- ١١- ضرورة الاعتماد على بعض المعايير في تنفيذ سياسة تخفيض حجم العمالة، وإتاحة الفرصة للخروج الاختياري أو المعاش المبكر عن طريق تغيير اللوائح الداخلية الخاصة بالمعاش المبكر، لتشجيع العاملين على طلبه.
- ١٢- التوسع في استخدام العمالة المؤقتة أو الموسمية لتحقيق مرونة أفضل.

#### قائمة المراجع:-

#### أولاً:- المراجع العربية

- ١- أحمد حويني وعبد المنعم بدر (١٩٩٨)، "علاقة البطالة بالجريمة والانحراف في الوطن العربي"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢- أحمد ماهر (٢٠٠٠)، "تقليل العمالة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٣- سعيد عبد السلام (٢٠٠٤)، "الوسيط في قانون العمل الجديد ١٢ لسنة ٢٠٠٣"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٤- سلامة عبد التواب عبد الحليم، (٢٠٠٢)، "المفاوضة الجماعية في قانون العمل"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٥- علي السلمي (١٩٩٧)، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٦- علي محمود علي المبيض (١٩٨٧)، "تأثير التطور التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية في الصناعة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- ٧- علي عبد الوهاب إبراهيم نجا (٢٠٠٥)، "مشكلة البطالة في مصر وتقييم أثر برنامج الإصلاح الاقتصادي عليها - دراسة تحليلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٨- كامل عمران (١٩٩٩)، "إدارة الموارد البشرية"، طباعة النسر الذهبي.
- ٩- محمد علي سيد أحمد (١٩٨١)، "العوامل المسيرة والمعوقة لنقل التكنولوجيا إلى مصر وأثرها على الكفاية الإنتاجية للمنظمات"، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ١٠- يوسف إلياس (١٩٩٧)، "الاتجاهات التشريعية لقوانين العمل العربية"، مكتب العمل العربي.

#### ثانياً:- المراجع الأجنبية:-

- 1- Addison, J.T and Fox, D.A. (1996) "Trade Sensitivity, Technology, and Labor Displacement", The National Bureau of Economic Research, No 5621 Cambridge.
- 2- Burton, G. and Thakur, M. (2002) "Management Today - Principles and Practices", Tata MC Graw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.

- 3- Feenberg, A. (1991), "Critical Theory of Technology", New York, Oxford University Press.
- 4- Flippo, E. B. (1984), "Personnel Management", Boston, Mc Graw-Hill Book Company.
- 5- Frank M, Mary L, Monachello, and Baum, T. (1996), "Human Resource Management in the hospitality industry", New York John Wiley & Sons Inc.
- 6- Freeman, C. (1987), "Technology policy and Economic Performance - Lessons from Japan", London Frances Printer.
- 7- Gummesson, E. (1991), "Truths and myths in service quality" The International Journal of Service Industry Management. Vol. 2 No 3, pp.7-16.
- 8- Harris, M. (1997), "Human Resources Management - A Practical Approach", New York, Harcourt Brace Company.
- 9- Holt, D (1990), "Management - Principles and Practices" New Jersey, Prentice Hall.
- 10- Hodgetts, R. (1998), "Management", New York, Academic Press Inc.
- 11- Kinicki, A. and Williams, B.K. (2003), "Management - a practical introduction", New York, MC Graw. Hill.
- 12- Teare, R. and Oslen, M. (1992), "International hospitality management - Corporate strategy in practice", Pitman.
- 13- Stead, R. and Mik (1988), "Using Economics - a quantitative approach", New York, MC Graw - Hill Book Company.
- 14- Sloane, A. and Witney, F. (1988), "Labor Relations", New York, Prentice Hall.
- 15- Stone, R. J. (2002), "Human Resource Management", Australia, John Wiley & Sons.
- 16- Stewart, F. (1977), "Technology and Underdevelopment", London, MacMillian.
- 17- Sauer, R.L. and Evoelker. K. (1993), "Labor Relations - Structure and Process", MacMillan Publishing Company.
- 18- Powers, T. and Barrows, C. (2003), "Introduction to Management in the Hospitality Industry", New York, John Wiley & Sons, Inc.
- 19- Luis, R, Gomez, Mejia, and Balkin, D.B. (2003), "Management" New York, Mc Graw-Hill Companies.
- 20- Suryahadi, A, Chen, B. and Tyers. R. (2001), "Technological Change and Labor Demand", Papers in economics and Econometrics No. 377. Faculty of Economics and Commerce, an Economic Program, Research School of Social Sciences - Australian National University.
- 21- Walton, M. (1986), "The Deming Management Method", New York, Perigee Books
- 22- Wright, P. and Noc, R. (1996), "Management of Organizations", Richard D. Irwin
- 23- Zeira, J.(2006), "Downsizing" No 12581, The National Bureau of Economic Research, Inc.
- 24- Rodie, A. and Martin, C. (2001), "Competing in service sector - the entrepreneurial challenge" International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.7 No.1, pp. 5-21.
- 25- Redman, T. and Mathews, B. (1998), "Service quality and human resources practices" Personnel Review. Vol. 27. No.1&2, pp.57-77.

**Summary:**

Most industrial nations are concerned with the impact of technological change on the work force. A few studies have been conducted to identify and address problems that can arise when new technology is introduced. These studies often lead to legislative solutions to the problems of new technology that are consistent with the larger role played by government in many countries in shaping the conditions at the workplace and the role of labor and management. However, no qualitative or quantitative studies have been done to assess the above stated impact within the hospitality industry. Here appears the importance of this research study in assessing the impact of new technology and new managerial philosophies on the labor size in Egyptian hotels. This research also aims at evaluating employee readiness to accept new technology and methods used by Egyptian hotels to put into practice employee downsizing.

A methodology was designed to achieve the nature of this qualitative research study. Secondary data were collected from relevant textbooks, journals, and online databases. With regard to primary data, the interview was selected as a data collection instrument for this research. Interviews were conducted with 44 senior managers representing human resource managers, training managers, front office managers and rooms division managers. Data obtained were fed in to the NUDIST Qualitative data analysis software to help obtain meaningful relations.

Results indicated that introducing new technologies and new managerial philosophies positively influenced the organizational structure of hotels and the criteria by which new employees are selected. They also had positive impact on the way work is done within hotels under investigations. However, technology was not fully utilized in every aspect of work due to the fact that the hospitality industry possesses some characteristics that cannot be automated. Employees in some hotels were under qualified and could not adapt with new technological sophistication. Those were transferred to other departments with the intention to downsize them. Implementing downsizing methods were not easy due to the labor law yet employee early retirement was encouraged within investigated hotels. Based on the, results of this study, recommendations were provided to help decision makers for better handling of technology-employee downsizing issue.