

إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات

محمد عزت محمد¹

بسام سمير الرميدي²

¹كلية السياحة والفنادق، جامعة المنيا

²كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

الملخص

تعاني صناعة السياحة في مصر العديد من الأزمات، والتي نتج عنها تراجع حركة السياحة الوافدة إلي مصر بشكل كبير، ومن ثم اتجهت غالبية شركات السياحة إلي تخفيض عدد العاملين بها من خلال التسريح أو إعطاء العاملين إجازات مفتوحة لحين تحسين الوضع، أو إنهاء التعاقدات وغيرها من أشكال التخفيض لتقليل التكاليف والنفقات. وتهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي إستراتيجيات تخفيض العمالة المطبقة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات التي تعانيتها، وتناول الآثار الإيجابية والآثار السلبية لتخفيض العمالة في شركات السياحة. وقد اعتمدت الدراسة الميدانية علي توزيع استمارة استقصاء علي عينة من شركات السياحة المصرية فئة "أ" في القاهرة والغردقة، خلال الفترة من يناير حتى مارس 2017. وتم توزيع نحو 220 استمارة، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة التي اعتمدت الدراسة علي تحليلها نحو 186 استمارة. وقد توصلت الدراسة إلي أنه علي الرغم من وجود بعض إستراتيجيات تخفيض العمالة التي يمكن أن تحافظ علي عدد العاملين دون تسريحهم، والتي يمكن أن تلجأ إليها شركات السياحة لتخفيض العمالة، إلا أن الغالبية العظمى من هذه الشركات اتجهت لتطبيق إستراتيجية تخفيض حجم العمالة التي تقوم علي الاستغناء عن العاملين سواء بشكل كلي أو بشكل جزئي، بالإضافة إلي أن تطبيق هذه الإستراتيجية أثبت فشلها، لأنها لا تؤدي إلي نتائج ايجابية، وإنما أدت إلي نتائج سلبية تمثلت في فقدان الكفاءات والمهارات المتميزة التي يصعب علي الشركات تعويضها. وأوصت الدراسة بوجود بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تطبقها شركات السياحة وقت الأزمات أو عند الحاجة إلي تخفيض العمالة بها، وفي نفس الوقت تحافظ هذه الاستراتيجيات علي عدد العاملين دون تخفيض، مثل إستراتيجية إعادة تصميم العمل أو إستراتيجية التطوير المستمر.

الكلمات الدالة: تخفيض العمالة، استراتيجيات، شركات السياحة، مصر.

المقدمة

تعمل غالبية الشركات في بيئة عمل متغيرة، تتضمن إلغاء القيود، التطور السريع في التكنولوجيا، سرعة تداول المعلومات، والمنافسة العالمية (Lee and Corbett, 2006)، كما أن بيئة العمل تتسم بتخفيض حجم الشركات، تخفيض حجم العمالة، وكذلك إعادة الهيكلة (Østhus, 2012) (and Datta et al., 2010؛ السيد، 2007). وقد أشار العتيبي (2010) إلي أن الاستخدام

المتزايد للتكنولوجيا أدى إلي الاستغناء عن بعض الأنشطة، وكذلك الاستغناء عن بعض العاملين ذوي المهارات الضعيفة والأعمال الروتينية. ونتيجة لذلك تلجأ العديد من الشركات إلي تخفيض حجم العاملين بها كضرورة للبقاء والاستمرار في بيئة العمل (Bhattacharyya and Chatterjee, 2005؛ خطاب وناصر، 2002)، فعلي سبيل المثال هناك العديد من الشركات العملاقة مثل زيروكس وكوداك اضطرت إلي تخفيض حجم العاملين بها وذلك لتحسين الأداء وتوفير التكاليف (الزهري، 2000). إن الاحتفاظ بولاء العاملين لشركاتهم في ظل بيئة العمل التي تتسم بتخفيض حجم العاملين من القضايا المعقدة أمام إدارة تلك الشركات. والجدير بالذكر أن شركات السياحة المصرية تعرضت في الآونة الأخيرة للعديد من الأزمات التي أثرت علي حجم عملها ونشاطها، واضطرت إلي تخفيض حجم عمالتها بشكل كبير، وذلك عن طريق التسريح، الاستغناء، التجميد، وقف التعيينات، إجازات بدون مرتب، تخفيض الأجور بشكل كبير (الفضل ومسلم، 2008). يمكن أن يتم التخفيض بسبب أحداث أو أزمات وقعت بالفعل، كالتأثير السلبي علي السياحة المصرية أعقاب ثورتي 25 يناير و 30 يونيو، والتي أعقبتها تدهور حركة السياحة الوافدة إلي مصر بشكل كبير، وانتهاءً بحادثة سقوط الطائرة الروسية في سيناء، أو التخفيض أيضاً في حالة إنهاء التعاقدات مع كبار منظمي الرحلات السياحية في الخارج، أو التناقص في الطلب علي خدمات الشركة. كما تتجه بعض الشركات إلي تخفيض حجم العمالة وفقاً لرؤية مستقبلية، أو بسبب توقع بعض الأحداث التي ستقع في المستقبل كالدخول في شراكات مع شركات أخرى، أو دمج بعض الأقسام أو نتيجة لتطورات تكنولوجية (ماهر، 2000).

كما أشار السيد (2007) إلي أن تخفيض حجم العاملين له آثار إيجابية علي الشركات، حيث يمثل إستراتيجية فعالة لتجديد نشاط الشركة ودفع نموها وتقليل التكاليف، إلا أن هذا التخفيض في الوقت ذاته يعد أحد أهم مسببات ضعف ولاء العاملين لشركاتهم، وضعف ثقة العاملين في الإدارة، بجانب ظهور بعض السلوكيات السلبية تجاه الشركة وإهمال العمل، بالإضافة إلي التأثير الكبير لتخفيض العاملين علي احتمالية فقدان بعض المهارات والقدرات المتميزة التي قد تحتاجها الشركات مستقبلاً.

مشكلة الدراسة

تشير الدراسات السابقة إلي أن تخفيض حجم العمالة لا يضمن إلا تقليل حجم الشركة، وهذا لا يجعلها بالضرورة أكثر حيوية وكفاءة (السيد، 2007)، ولا يضمن بقائها واستمرارها في سوق العمل. والجدير بالذكر أن حركة السياحة الوافدة إلي مصر تأثرت سلباً بشكل ملحوظ خلال الست سنوات الماضية، والتي انعكس أثارها علي اتجاه شركات السياحة إلي تخفيض حجم العمالة بها، وذلك لتوقف عدد كبير من خدماتها ورغبتها في تخفيض التكاليف. لذا تناقش هذه الدراسة

إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات التي تواجهها، والنتائج المترتبة علي تخفيض حجم العمالة داخل هذه الشركات.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في خطورة عملية تخفيض العمالة بشركات السياحة، والتي من الممكن أن تؤثر علي عدم قدرة هذه الشركات علي البقاء والمنافسة في السوق إذا ما قامت بتخفيض العمالة بشكل عشوائي ومتسرع، لأن ذلك سيفقدها الكفاءات والمهارات المتميزة والتي تحتاجها. كما أن عملية تخفيض العمالة ستؤثر بالطبع علي أداء الشركة ككل خاصة وأنها تعمل في بيئة عمل غير مستقرة وشديدة التنافسية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

- 1- عرض إستراتيجيات تخفيض العمالة المطبقة في شركات السياحة.
- 2- التعرف علي الآثار الإيجابية والآثار السلبية لتخفيض العمالة في شركات السياحة.

تساؤلات الدراسة

- 1- هل لدي شركات السياحة إستراتيجية محددة لتخفيض العمالة بها؟
- 2- ما هي النتائج المترتبة علي تخفيض العمالة في شركات السياحة؟

الدراسة النظرية

أولاً: مفهوم تخفيض العمالة

أشار Gill (1999) إلي أن العاملون ينظرون إلي عملية تخفيض العمالة علي أنها تعني تغيير المهام المنوطة بهم، ساعات عمل إضافية، ضغوط أكبر، وعدم الأمان والاستقرار الوظيفي. وتعني عملية تخفيض العمالة بالنسبة للعاملين "أسلوب يهدد مستقبلهم واستقرارهم" (خطاب وناصر، 2002). ووفقاً لخطاب (2009، 131) فإن مفهوم تخفيض العمالة يشير إلي "مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء". كما يري محمد (2011، 306) أن تخفيض العمالة هو "مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلي تحسين الفعالية التنظيمية، الإنتاجية، المنافسة، وتتضمن تخفيض عدد العاملين، وترتبط بنسبة أو حجم العمل الذي يؤديه وبالوحدات من المخرجات المطلوبة، وتركز علي تحسين الفعالية والتطوير التنظيمي ومن ثم التأثير علي عمليات الأداء". وقد عرف Erickson and

Roloff (2007، 36) تخفيض العمالة علي أنها " التخفيض المتعمد لعدد العاملين من خلال الاستغناء عنهم لتحسين الأداء التنظيمي".

ثانياً: أسباب تخفيض العمالة في شركات السياحة

ترجع أسباب تخفيض العمالة بالشركات إلي بعض الأسباب الخارجية مثل التغيرات التكنولوجية والتي كان لها أثر في تقليل الوقت اللازم لأداء العمل، دخول الشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات لأسواق العمل المحلية التي تتميز بقوة تنافسية كبيرة وانخفاض تكاليف العمالة النسبي بما ينعكس علي تكلفة الخدمات، والذي يؤثر بدوره علي اتجاه بعض الشركات للتخلص من العمالة الزائدة لزيادة قدراتها علي مواجهة الضغوط التنافسية، وحدث بعض الأزمات (سياسية - أمنية - اقتصادية - اجتماعية) مما يتطلب ضرورة تخفيض النفقات (فيروز، 2006)، وكذلك انخفاض الطلب علي الخدمات التي تقدمها الشركة (حسين، 2017). بجانب ذلك؛ هناك بعض الأسباب الداخلية لتخفيض حجم العمالة، والتي منها لجوء بعض الشركات للاستغناء عن العاملين ذوي الأداء الضعيف، التخلص من الازدواجية في العمل، إعادة هيكلة الشركة من خلال الاندماج أو البيع، أو تقليص حجم الشركة (فيروز، 2006)، الرغبة في تخفيض التكاليف المتمثلة في الأجور والمرتببات (Waraich et al., 2011; Campbell and Pepper, 2002 and Freeman, 1994)، وإعادة التفكير في نشاط الشركة من خلال تغيير بعض الخدمات التي تقدمها الشركة والتي تتطلب تغير في طبيعة العاملين من حيث النوع والعدد (حسين، 2017).

ثالثاً: الآثار الإيجابية والسلبية لتخفيض العمالة في شركات السياحة

علي الرغم من أن تخفيض العمالة له العديد من الآثار الإيجابية مثل تحسين إنتاجية الشركة (Luthans, 2011; Farell and Mavondo, 2005; Schmitt et al., 2011)، تقليل التكاليف (Luthans, 2010; Sommer, 1999 and Lewin et al., 2010)، التخلص من العمالة الزائدة عن الحاجة، تحسين الكفاءة من خلال إعادة هيكلة الشركة وتحفيز العاملين (Datta et al., 2010; Yu and Park, 2006; Paulsen et al., 2005)، تحسين الأداء التنظيمي (Yu and Park, 2006; Bediako, 2002 and Kinanga and Cheruiyot, 2015)، تقليل البيروقراطية، سرعة اتخاذ القرارات (Kulkarni, 2008). إلا أن لتخفيض العمالة العديد من الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الضغوط في بيئة العمل الجديدة (Burke et al., 2016)، ضعف الالتزام التنظيمي (Lee and Corbett, 2006)، انخفاض الأداء لدي بعض العاملين لعدم قدرتهم علي تحمل أعباء العمل الإضافية (Kaiser, 2004)، فقدان الأمان والاستقرار الوظيفي (عامر، 2012؛ Yu and Park, 2006; Manson, 1998 and Isaksson and Johansson, 2003)، عدم الرضا

والولاء الوظيفي (Klehe et al., 2011)، زيادة مقاومة التغيير (محمد، 2011؛ Manson, 1998)، فقدان الثقة في إدارة الشركة، فقدان روح الفريق، زيادة الصراعات، فقدان العديد من الكفاءات والمهارات المتميزة، انخفاض روح الابتكار والإبداع، الإهمال في العمل، الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والدافعية (المبيض، 1995، خطاب وناصر، 2002).

رابعاً: إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة

أ- إستراتيجية تخفيض حجم العمالة

تركز هذه الإستراتيجية علي تخفيض عدد العاملين داخل الشركات (خطاب وناصر، 2002؛ Freeman, 1994 and Edwards, 2003)، وذلك عن طريق الإنهاء الإجباري للخدمة مع مراعاة قوانين العمل، تجميد التعيينات، تقليص ساعات العمل مع تخفيض المرتبات، تجميد الأجر، وإنهاء العقود (المبيض، 1995)، والتقاعد المبكر (Freeman and Cameron, 1993 and Kaiser, 2004)، والاستقالة (Freeman, 1994 and Appelbaum and Donia, 2001)، والتسريح أو الاستغناء (Freeman and Cameron, 1993). وتتم عملية التخفيض بشكل دائم عندما تقوم الشركة بتخفيض حجم أعمالها أو بيع أصولها خاصة عند حدوث أزمات حادة، والاستمرار في الخسارة، وعدم القدرة علي الصمود في سوق العمل. كما يتم التخفيض بشكل مؤقت بسبب موسمية نشاط الشركة (موسمية السياحة) أو لإحداث تطوير في التكنولوجيا المستخدمة، أو لتوقف تقديم بعض الخدمات إلي نوعية معينة من العملاء، ومع عودة تقديم هذه الخدمات يمكن إعادة بعض أو كل هذه العمالة مرة أخرى (فيروز، 2006). كما أضاف ماهر (2000) بأنه يتم تخفيض العمالة ككل عندما يكون التخفيض علي مستوى الشركة بنسبة معينة في جميع أقسام الشركة. بالإضافة إلي إمكانية تخفيض العمالة بشكل جزئي إذا ما قررت الشركة توقف خدمات أحد الأقسام كقسم الحج والعمرة أو الطيران، ومن ثم تسريح جميع العاملين بهذا القسم أو غلق أحد فروع الشركة بسبب عدم جدواه أو ربحيته كما حدث في بعض فروع شركات السياحة المنتشرة في أنحاء مصر، وكذلك عند إلغاء بعض الأنشطة داخل الشركة. ووفقاً لـ (فيروز، 2006) فإن هذه الإستراتيجية تبدو سهلة وتتفادها الإدارة بصورة سريعة للتخلص من العمالة الزائدة، وتخفيض التكاليف علي المدى القصير، ولكن يوجد صعوبة في التنبؤ الدقيق بالأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم، والمهارات التي ستفقدتها الشركة نتيجة لهذا الاستغناء.

ب- إستراتيجية إعادة تصميم العمل

تركز هذه الإستراتيجية علي تقليل عبء العمل (Nutt, 2007) من خلال تقليص عدد الوظائف وعدد الأقسام غير الضرورية عن طريق الدمج أو الإلغاء (Edwards, 2003)، أو استبعاد عدد

من الخدمات غير المربحة، وكذلك تخفيض عدد ساعات العمل (Freeman and Cameron, 1993). ووفقاً لخطاب وناصر (2002) والمبيض (1995) تعد هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات متوسطة الأجل التي تحدث توازن بين الآثار الإيجابية والسلبية لعملية التخفيض، وتشمل هذه الإستراتيجية استبعاد الازدواج والتكرار في العمل، إعادة تصميم بعض العمليات، تحليل الهيكل التنظيمي والعمليات والوظائف والمهام (Freeman, 1994). ومن مزايا تطبيقها لفت نظر أعضاء الشركة إلي خطورة الوضع القائم، بجانب السعي إلي تخفيض حجم العمل بالإضافة إلي أو بدلاً من تخفيض أعداد العاملين (فيروز، 2006).

ج- إستراتيجية التطوير المستمر (المنظومة الإستراتيجية - التغيير المنهج)

تختلف هذه الإستراتيجية عن غيرها اختلافاً جوهرياً، فهي تشمل تغيير الثقافة التنظيمية للشركة (فيروز، 2006)، وتغيير قيم واتجاهات العاملين (Freeman, 1994)، واعتبار التخفيض مرحلة مستمرة وضرورة للتحسين والتطوير (Edwards, 2003)، والنظر للعاملين علي أنهم مصادر هامة لنجاح تطبيق الإستراتيجية بدلاً من اعتبارهم عبئاً يجب التخلص منهم، ومشاركتهم في تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الأداء (Freeman and Cameron, 1993). ومن مزايا هذه الإستراتيجية تجنب الشركات الحاجة المستمرة إلي تطبيق إستراتيجية تخفيض عدد العاملين، بجانب أنها إستراتيجية طويلة الأجل تؤتي ثمارها علي المدى البعيد (المبيض، 1995). ويوضح جدول رقم (1) الاختلافات بين الإستراتيجيات الثلاثة:

جدول 1: الاختلافات بين إستراتيجيات تخفيض العمالة

وجه الاختلاف	إستراتيجية تخفيض حجم العمالة	إستراتيجية إعادة تصميم العمل	إستراتيجية التطوير المستمر
تركز علي	العاملين	الوظائف والأقسام	ثقافة الشركة
تُخفض في	العاملين	عبء العمل	المكانة / العمليات
زمن التنفيذ	سريع	متوسط	طويل المدى
النتائج	قصيرة الأجل	متوسطة الأجل	طويلة الأجل
الصعوبات	عدم القدرة علي الكيف	سرعة العودة لما كان عليه الوضع	الفشل في تخفيض التكلفة في الأجل القصير
الأساليب المستخدمة	التسريح-التقاعد-التعويضات	إلغاء وظائف- دمج أقسام- إعادة تصميم العمليات	تغيير اتجاهات وقيم العاملين- تحسين مستمر

المصدر: Cameron, 1994، فيروز (2006).

منهجية الدراسة

يتمثل هدف الدراسة في التعرف علي إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة، والآثار المترتبة علي تطبيق هذه الإستراتيجيات. لتحقيق هدف الدراسة؛ تم تصميم استمارة استقصاء بهدف التعرف على إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة في ظل الأزمات التي تعاني منها، ودراسة الأسباب والنتائج المترتبة علي تطبيق هذه الإستراتيجيات. تمثلت عينة الدراسة في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في القاهرة والغردقة، لأنهما من أكثر الأماكن التي تأثرت بالأزمات التي واجهت صناعة السياحة المصرية. وشملت العينة المستهدفة المستويات العليا والوسطى في إدارة الشركات متمثلة في مديري شركات السياحة ومديري الأقسام المختلفة. وقد بلغ عدد شركات السياحة المصرية فئة (أ) عام 2015 حوالي 1240 شركة (Tourism in Figures, 2015). تم توزيع نحو 220 استمارة علي عينة عشوائية من هذه الشركات خلال الفترة من يناير حتى مارس 2017، وبلغ عدد الاستمارات المستردة نحو 198 استمارة، منها 186 صالحة للتحليل مع استبعاد 12 استمارة غير صالحة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Statistical Package for Social Science (SPSS16).

نتائج الدراسة الميدانية

1- الوظيفة

يبين جدول (2) الفئات المستهدفة من عينة الدراسة والتي شملت المستويات العليا متمثلة في مديري شركات السياحة، وأيضا المستويات الوسطى متمثلة في مديري الأقسام المختلفة. وكما هو موضح في جدول (2) أن أكثر من ثلث العينة (35%) من فئة مديري الشركات السياحية، ثم مديري الطيران بنسبة 25%، بينما النسبة الأقل من فئة مديري الموارد البشرية وذلك نظراً لأن غالبية شركات السياحة المصرية تفتقد لمنصب مدير إدارة الموارد البشرية.

جدول 2: الوظائف المستهدفة في عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
35.5%	66	مدير عام الشركة
15.6%	29	مدير السياحة
24.7%	46	مدير الطيران
17.2%	32	مدير الحج والعمرة
4.8%	9	مدير التسويق
2.2%	4	مدير الموارد البشرية
100%	186	المجموع

2- عدد العاملين الحالي مقارنة بعدد العاملين قبل تخفيض العمالة

جدول 3: عدد العاملين الحالي مقارنة بعدد العاملين قبل تخفيض العمالة

عدد العاملين قبل تخفيض العمالة			عدد العاملين الحالي		
النسبة المئوية	التكرارات	العدد	النسبة المئوية	التكرارات	العدد
39.8%	74	أقل من 50	29.6%	55	أقل من 20
30.6%	57	50-99	22.6%	42	20 - 49
16.7%	31	100-149	26.3%	49	50 - 79
12.9%	24	أكثر 150	14%	26	80 - 99
100%	186	المجموع	7.5%	14	100 فأكثر
			100%	186	المجموع

يوضح جدول (3) حجم العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في القاهرة والغردقة، حيث يوضح الجزء الخاص بـ "عدد العاملين قبل تخفيض العمالة" أن شركات السياحة كانت تعتمد على العاملين بشكل كبير جداً قبل اتجاهها لتخفيض العمالة، وقد وصل عدد العاملين في بعض هذه الشركات إلى أكثر من 150 موظف وهو ما يظهره جدول عدد العاملين قبل تخفيض العمالة. بينما يبين الجزء الخاص بـ "عدد العاملين الحالي" (أى بعد تطبيق بعض إستراتيجيات تخفيض العمالة) أن هناك تخفيض وتقليص كبير لحجم العاملين في شركات السياحة، مما يدل على قيام شركات السياحة بالاستغناء عن بعض العاملين وتسريحهم.

3- أسباب تخفيض العمالة في شركات السياحة

جدول 4: أسباب تخفيض العمالة في شركات السياحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات
0.97	4.28	9	4	2	82	89	1- الحد من التكرار
		4.8%	2.2%	1.1%	44.1%	47.8%	النسبة الخسارة
0.79	4.35	3	6	-	90	87	2- التخلص من العمالة الزائدة
		1.6%	3.2%	-	48.4%	46.8%	النسبة
0.91	4.33	5	8	2	77	94	3- تقليل التكاليف
		2.7%	4.3%	1.1%	41.4%	50.5%	النسبة
0.64	4.51	2	1	-	80	103	4- حدوث بعض الأزمات المختلفة
		1.1%	0.5%	-	43%	55.4%	النسبة

1.11	3.83	24	17	4	63	78	التكرار	5- استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة
		%12.9	%9.1	%2.2	%33.9	%41.9	النسبة	
1.17	3.58	19	31	7	81	48	التكرار	6- إغلاق أو دمج بعض الوظائف/ الأقسام
		%10.2	%16.7	%3.8	%43.5	%25.8	النسبة	

يتضح من جدول (4) أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع شركات السياحة إلى تخفيض العمالة لديها. ووفقاً لنتائج الدراسة تمثلت أهم الأسباب في حدوث بعض الأزمات المختلفة بمتوسط حسابي 4.5 سواء أزمات سياسية، اقتصادية، أمنية... الخ، ثم الرغبة في التخلص من العمالة الزائدة بمتوسط حسابي 4.35، يليها السعي نحو تقليل التكاليف بالشركة بمتوسط حسابي 4.33، ثم الحد من الخسارة بمتوسط 4.28، ثم استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة بمتوسط حسابي 3.83، وأخيراً إغلاق أو دمج بعض الوظائف أو الأقسام بمتوسط حسابي 3.58.

4- إستراتيجيات تخفيض العمالة

جدول 5: إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستراتيجيات
0.75	4.19	تخفيض حجم العمالة
0.99	1.77	إعادة تصميم العمل
1.11	1.24	التطوير المستمر (المنظومة الإستراتيجية - التغيير المنهج)

يتضح من جدول (5) اعتماد شركات السياحة في تخفيض العمالة بها علي بعض الإستراتيجيات، من أهمها إستراتيجية تخفيض حجم العمالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق هذه الإستراتيجية في شركات السياحة 4.19، يليها إستراتيجية إعادة تصميم العمل بمتوسط حسابي 1.77، وأخيراً إستراتيجية التطوير المستمر أو التغيير المنهج بمتوسط حسابي 1.24. وهذا يتفق مع النتائج الواردة في الجدول الخاص بحجم العمالة قبل وبعد التخفيض، حيث يتضح اتجاه شركات السياحة مباشرةً عند تخفيض العمالة بها إلى تخفيض وتقليص عدد العاملين سواء بالاستغناء الكلي أو الجزئي عن العاملين، دون النظر إلى حلول أخرى مثل دمج بعض الوظائف أو تخفيض عدد ساعات العمل أو إعادة تصميم بعض العمليات، وتحليل الهيكل التنظيمي والعمليات والوظائف والمهام، أي تخفيض حجم العمل دون تخفيض حجم العاملين.

5- النتائج المترتبة علي تطبيق إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة

جدول 6: النتائج المترتبة علي تطبيق إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات
0.98	3.59	27	18	7	86	48	التكرار
		%14.5	%9.7	%3.8	%46.2	%25.8	النسبة
1.03	2.94	43	52	11	33	47	التكرار
		%23.1	%28	%5.9	%17.7	%25.3	النسبة
0.87	1.99	78	74	3	20	11	التكرار
		%41.9	%39.8	%1.6	%10.8	%5.9	النسبة
0.99	1.87	71	94	5	7	9	التكرار
		%38.2	%50.5	%2.7	%3.8	%4.8	النسبة
0.86	4.47	4	7	1	59	115	التكرار
		%2.2	%3.8	%0.5	%31.7	%61.8	النسبة
0.67	4.57	2	2	1	64	117	التكرار
		%1.1	%1.1	%0.5	%34.4	%62.9	النسبة
0.85	4.37	4	7	-	81	94	التكرار
		%2.2	%3.8	-	%43.5	%50.5	النسبة
0.68	4.49	2	2	1	79	102	التكرار
		%1.1	%1.1	%0.5	%42.5	%54.8	النسبة
1.19	2.03	72	80	3	18	13	التكرار
		%38.7	%43	%1.6	%9.7	%7	النسبة
0.71	4.04	21	10	4	57	94	التكرار
		%11.3	%5.4	%2.2	%30.6	%50.5	النسبة
0.69	4.25	8	12	5	62	99	التكرار
		%4.3	%6.5	%2.7	%33.3	%53.2	النسبة

0.60	4.62	2	-	-	62	122	التكرار	12- فقدان الكفاءات والمهارات المتميزة
		%1.1		-	%33.3	%65.6	النسبة	
0.74	4.42	3	7	3	69	104	التكرار	13- انخفاض روح الإبداع والابتكار والروح الجماعية لدى العاملين
		%1.6	%3.8	%1.6	%37.1	%55.9	النسبة	
0.73	4.47	5	3	1	68	109	التكرار	14- تخفيض ولاء العاملين للشركة
		%2.7	%1.6	%0.5	%36.6	%58.6	النسبة	

يوضح جدول (6) أن هناك العديد من النتائج التي ترتبت على تطبيق إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة، وتتنوع تلك النتائج بين ايجابية وسلبية، إلا أنه يلاحظ أن النتائج السلبية تأتي في المقدمة وبنسب تكرارية ومتوسط أعلى بكثير من النتائج الايجابية. ووفقاً لعينة الدراسة فإن أهم النتائج التي ترتبت على تطبيق إستراتيجيات تخفيض العمالة تتمثل في فقدان الكفاءات والمهارات المتميزة بمتوسط حسابي 4.62، ثم الشعور بالخوف وعدم الأمان الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي 4.57، مما يؤثر بالسلب على أداء العاملين في الشركات نتيجة عدم الاستقرار الوظيفي لهم، يليها زيادة عبء العمل للعاملين الحاليين بمتوسط حسابي 4.49، ثم تخفيض ولاء العاملين للشركة بمتوسط حسابي 4.47، وفقدان الثقة في إدارة الشركة بمتوسط حسابي 4.47، وانخفاض روح الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي 4.42، وأخيراً تكوين صورة ذهنية سلبية عن الشركة بمتوسط حسابي 4.37.

بينما تمثلت النتائج الايجابية لتطبيق إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة وفقاً لعينة الدراسة في تقليل تكاليف الشركة بمتوسط حسابي 3.59، يليها تحسين مبيعات الشركة بمتوسط 2.94، وزيادة وتحسين الكفاءة والفاعلية بمتوسط حسابي 2.03. هذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (Burke et al. (2016)؛ (Schmitt et al. (2011)؛ (Datta et al. (2010) و (Lewin et al. (2010).

مناقشة النتائج

تتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة؛ أنه علي الرغم من وجود بعض الإستراتيجيات والأشكال (يمكن أن تحافظ على عدد العاملين دون تسريحهم) التي يمكن أن تلجأ إليها شركات السياحة لتخفيض العمالة بها، إلا أن الغالبية العظمى من هذه الشركات اتجهت لتطبيق إستراتيجية تخفيض حجم العمالة من خلال الاستغناء عن العاملين سواء بشكل كلي أو

بشكل جزئي (وهذا يمثل إجابة على التساؤل الأول للدراسة: هل لدي شركات السياحة إستراتيجية محددة لتخفيض العمالة بها؟).

كما توصلت الدراسة إلى هناك بعض الأسباب التي تدفع شركات السياحة إلى تخفيض العمالة بها مثل حدوث بعض الأزمات المختلفة سواء أزمات سياسية، اقتصادية، أمنية... الخ، وهو ما تعرضت له مصر في السنوات الأخيرة، الأمر الذي أدى إلى قيام شركات السياحة بالاستغناء عن كثير من العاملين لديها، ثم الرغبة في التخلص من العمالة الزائدة، وهو ما يتفق مع ما ذكر في بعض أدبيات الدراسة مثل دراسة فيروز (2006) والتي توصلت إلى نفس الأسباب، والسعي نحو تقليل التكاليف بالشركة والحد من الخسارة، وهو ما يتفق مع ما ذكر في بعض أدبيات الدراسة حيث أشار كلا من Campbell and Pepper (2002) و Lewin et al. (2010) إلى أن الرغبة في تخفيض التكاليف تعد من أهم الأسباب لتخفيض العمالة.

وهناك العديد من النتائج التي ترتبت على تطبيق إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة، وتتنوع تلك النتائج بين إيجابية وسلبية، إلا أنه يلاحظ أن النتائج السلبية أكثر من النتائج الإيجابية.

إن تطبيق إستراتيجية تخفيض حجم العمالة التي تركز على الاستغناء عن العاملين في شركات السياحة أثبتت فشلها، وليست هي الحل لمواجهة الأزمات المختلفة، لأنها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية، وإنما تؤدي إلى نتائج سلبية تتمثل في فقدان الكفاءات والمهارات المتميزة التي يصعب على الشركات تعويضها، حيث تتجه الشركات إلى الاعتماد على القدرات الضعيفة (ذات الرواتب المنخفضة وقت الأزمات) مما يؤثر على أداء شركات السياحة. بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى عدم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين، مما يؤثر سلباً على أدائهم وولائهم للشركة. كما تؤدي هذه الإستراتيجية إلى زيادة عبء العمل للعاملين الحاليين، مما يؤثر على أدائهم، احتمالية كثرة الأخطاء، وعدم الدقة في الأعمال المطلوبة خاصة أنهم من ذوي القدرات الضعيفة. هذا بجانب أنها تؤدي إلى فقدان الثقة في إدارة الشركة من قبل العاملين. وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Burke et al. (2016)؛ Kinanga and Cheruiyot (2015)؛ Klehe et al. (2011)؛ Kaiser (2004)؛ عامر (2012) والسيد (2007). (وهذا يمثل إجابة على التساؤل الثاني للدراسة: ما هي النتائج المترتبة علي تخفيض العمالة في شركات السياحة؟).

التوصيات

هناك بعض الإستراتيجيات التي يمكن أن تطبقها شركات السياحة في ظل الأزمات أو عند الرغبة في تخفيض العمالة بها، وفي نفس الوقت تحافظ هذه الإستراتيجيات على عدد العاملين دون

تخفيض، مثل إستراتيجية إعادة تصميم العمل والتي تهدف إلى تخفيض عبء العمل من خلال الدمج أو إلغاء بعض الوظائف، تخفيض عدد ساعات العمل، إعادة تصميم بعض العمليات، وتحليل الهيكل التنظيمي والعمليات والوظائف والمهام. أو اتجاه شركات السياحة لتطبيق إستراتيجية التطوير المستمر، والتي تهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية للشركة، تغيير قيم واتجاهات العاملين، النظر إلي العاملين علي أنهم مصادر هامة لنجاح تطبيق الإستراتيجية بدلاً من اعتبارهم عبئاً يجب التخلص منهم، ومشاركتهم في تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الأداء. ومن ثم يجب علي شركات السياحة التفكير في تطبيق إحدى هاتين الإستراتيجيتين بدلاً من الاتجاه إلي تخفيض عدد العاملين وما له من نتائج سلبية علي الأداء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الزهري، رنده (2000) التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، 16(1)، 261-293.

السيد، محمود (2007) تأثير التمكين والإثراء الوظيفي علي ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة - دراسة تطبيقية علي شركات قطاع الأعمال الصناعي، المؤتمر العربي الأول حول (إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة)، شرم الشيخ.

العتيبي، عزيزة (2010) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية علي الأكاديمية الدولية الاسترالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الفضل، مؤيد ومسلم، ضرغام (2008) الترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي الإستراتيجيات والمواجهة - دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 24، 195-220.

المبيض، علي (1995) تقييم إستراتيجيات تخفيض العمالة الفائضة بقطاع الأعمال العام في ظل التحول للخصخصة: دراسة تطبيقية علي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الهندسية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 2، 1591-1650.

حسين، محمود (2017) إدارة الموارد البشرية،

Available at: faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=47163 - Accessed on:

11 Feb.2017 - 15:07

خطاب، عيادة وناصر، فداء (2002) أثر أزمة تخفيض العمالة علي الرضا الوظيفي بالتطبيق علي قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي

الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة (التحديات والطموحات)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

عامر، أحمد (2012) تقييم سياسات تخفيض العمالة في المنظمات العامة مع التطبيق علي الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

فيروز، زروخي (2006) إستراتيجيات تخفيض العمالة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

ماهر، أحمد (2000) تقليل العمالة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

محمد، منار (2011) الإثراء الوظيفي كمدخل لتصميم الوظائف وتحفيز العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية علي شركات قطاع الأعمال الصناعي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4، 290-311.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Appelbaum, S. and Donia, M. (2001) The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome, *Career Development International Journal*, 6 (1), 5-19.
- Bediako, S. (2002) Impact of Downsizing on Employees of Community Health-Care Service Organization, *leadership in Health Services*, 15 (1), 1-6.
- Bhattacharyya, S. and Chatterjee, L. (2005) Organizational Downsizing: From Concepts to Practices, *VIKALPA*, 30(3), 65-78.
- Burke, R.; Ng, E. and Wolpin, J. (2016) Effects of Hospital Restructuring and Downsizing on Nursing Staff: The Role of Union Support, *Journal of Health Management*, 18(3), 473-488.
- Cameron, K. (1994) Strategies for Successful Organizational Downsizing, *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Campbell, R. and Pepper, L. (2002) Organizational Downsizing: Implications for the Health of Survivors, *New Solutions*, 12(2), 177-194.
- Datta, D.; Guthrie, J.; Basuil, D. and Pandey, A. (2010) Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- Edwards, S. (2003) Downsizing Strategy, Stakeholder-Agency Theory, and the Value of the Firm, PhD Dissertation, Graduate School of Management, Kent State University.

- Erickson, R. and Roloff, M. (2007) Reducing Attrition after Downsizing - Analyzing the Effects of Organizational Support, Supervisor Support, and Gender on Organizational Commitment, *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 35-55.
- Farrell, M. 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.
- Freeman, S. (1994) Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management, *Human Resource Management*, 33(2), 213-238.
- Freeman, S. and Cameron, K. (1993) Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework, *Organization Science*, 4(1), 10-29.
- Isaksson, K. and Johannson, G. (2003) Managing Older Employees after Downsizing, *Scandinavian Journal of Management*, 19(1), 1-15.
- Kaiser, G. (2004) The Effects of Downsizing on Employee Stress and Organizational Loyalty in the Healthcare Industry, PhD Dissertation, School of Graduate Studies, University of the Incarnate Word.
- Kinanga, R. and Cheruiyot, A. (2015) Does Downsizing Strategy Affect the Retained Employees Performance?, *Journal of Human Resources Management Research*, 2015, 1-8.
- Klehe, U.; Zikic, J.; Vianen, A. and Pater, I. (2011) Career Adaptability, Turnover and Loyalty During Organizational Downsizing, *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229.
- Kulkarni, V. (2008) How Does Downsizing Affect Survivors? Insights from the Literature, *Management and Labour Studies*, 33(2), 241-259.
- Lee, J. and Corbett, . (2006) The Impact of Downsizing on Employees' Affective Commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 176-199.
- Lewin, J.; Biemans, W. and Ulaga, W. (2010) Firm Downsizing and Satisfaction Among United States and European Customers, *Journal of Business Research*, 63, 697-706.
- Luthans, B. and Sommer, S. (1999) The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes - Differing Reactions of Managers and Staff in a Health Care Organization, *Group & Organization Management*, 24(1), 46-70.
- Manson, B. (1998) The Impact of Downsizing on Employee Morale and Productivity: Implications for Training (With Special References to Cooperative Extension), PhD Dissertation, College of Education, Kansas State University.

- Nutt, P. (2007) Assessing Downsizing Guidelines With an Exemplar The Ohio Department of Mental Health Success Story, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 373-395.
- Østhus, S. (2012) Health Effects of Downsizing Survival and Job Loss in Norway, *Social Science & Medicine*, 75, 946-953.
- Paulsen, N.; Callan, V.; Grice, T.; Rooney, D.; Gallois, C.; Jones, E.; Jimmieson, N. and Bordia, P. (2005) Job Uncertainty and Personal Control during Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims, *Human Relations*, 58(4), 463-496.
- Schmitt, A.; Borzillo, S. and Probst, G. (2011) Don't let Knowledge Walk Away: Knowledge Retention During Employee Downsizing, *Management Learning*, 43(1), 53-74.
- Tourism in Figures, General Department for Information and Statistics, ministry of Tourism, Egypt, 2015.
- Vries, M. and Balazs,, K. (1996) The Human Side of Downsizing, *European Management Journal*, 14(2), 111-120.
- Waraich, S.; Bhardwaj, G. and Yadav, N. (2011) An Exploratory Study of Downsized Survivors' Work Behaviour, *Management and Labour Studies*, 36(2), 129-142.
- Yu, G. and Park, J. (2006) The Effect of Downsizing on the Financial Performance and Employee Productivity of Korean Firms, *International Journal of Manpower*, 27(3), 230-250.

Abstract

Downsizing Strategies in Egyptian Travel Agents during Crisis

Egyptian tourism industry suffers from many crises, which resulted in a decline in the inbound tourism traffic to Egypt, So Egyptian travel agents reduced the number of employees through the demobilization or giving employees open vacation until the situation is improved, or Cancellation of contracts and other forms of reduction to reduce costs and expenses. The aim of this study is to identify the downsizing strategies applied in Egyptian travel agents during the crises, and shedding light on the positive and negative effects of the downsizing for Travel agents. The field study consisted of a survey questionnaire distributed to a sample of travel agents - category "A" in greater Cairo and Hurghada, From January to March 2017. About 220 forms were distributed, and the number of valid forms was 186 forms. The study found that, despite the existence of some downsizing strategies that can maintain the number of employees without being laid off, but the majority of travel agents applied the strategy of reducing the number of employment during crisis. the implementation of this strategy proved to be a failure, because it does not lead to positive results, but led to negative results including the loss of competencies and skills employees, that make difficult for travel agents to compensate. The study recommended that there are other strategies that can be applied by travel agents during crisis. At the same time, these strategies maintain the number of employees without reduction, such as a strategy of redesigning the work or a strategy of continuous development.

Key words: Downsizing, Strategies, Travel Agents, Egypt.