

كفاءة المدراء في الإدارة وقت الازمة في قطاع الضيافة

نيفين شريف عبد الحليم

المعهد العالى للسياحة والفنادق بالإسكندرية (إيجوث)

ملخص:

يستهدف البحث بصفة رئيسية دراسة تأثير المدراء في مستوى إدارة العاملين وقت الازمة في فنادق الثلاث والأربع والخمس نجوم في مدينة الإسكندرية حيث تم اختيار عينة عشوائية من المدراء قوامها 170 مدير واستخدم لجمع البيانات استمارة استقصاء بالمقابلة الشخصية. واعتمدت الدراسة في عرض ومناقشة النتائج على الجداول التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك معامل الارتباط البسيط ودالة الانحدار المتعدد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين درجة الفندق والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل ودرجة الخبرة التدريبية ومستوى إدارة العنصر البشري وبين مستوى إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0,01، كما أوضحت أن مستوى إدارة العنصر البشري كان من أكثر المتغيرات تأثيراً على إدارة الأزمات بنسبة 12,1%.

المقدمة:

تعتمد المؤسسات الفندقية على العنصر البشري الذي يعد بمثابة الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنشأة فهو مصدر الفكر والتطوير والقادر على توظيف الموارد المادية والمالية المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة⁽¹⁾ فهو يعد العقل المدبر والقوة التي إذا أحسن استغلالها لأدى ذلك إلى الارتقاء بالمنشأة الفندقية.⁽²⁾ وتعتبر إدارة العنصر البشري أحد أهم العناصر التي تؤدي إلى نجاح واستمرار المنشأة على المدى القصير والطويل حيث أن الإدارة الجيدة تعمل على زيادة حماس العاملين للعمل مما ينعكس على انطباع وشعور العملاء تلقائياً⁽³⁾ فالمنشآت ذات النظم الفعالة في إدارة العنصر البشري تتميز بارتفاع مستوى الإنتاجية ومستوى التعليم وزيادة مستوى ثقة العاملين وفرص أفضل في تحقيق الأهداف⁽⁴⁾. ويعاني قطاع الضيافة من الحساسية المفرطة تجاه الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية التي تؤثر بشكل مباشر فيه . وتعرف الأزمة بأنها موقف يعمل على إيجاد تغيير مفاجئ أو سريع في واحد أو أكثر من المتغيرات التنظيمية الأساسية⁽⁵⁾ حيث تنسم الأزمة بالمفاجأة وتتطلب سرعة التصرف في مدى زمني قصير حتى لا تشعب حالة من الارتباك والتخبط داخل المنشأة تتخفف فيه القدرة على السيطرة على الأحداث. إن الاستعداد لما قد يحدث من أزمات أو مشكلات طارئة والتعامل مع ما حدث منها بسرعة وفاعلية من أخطر وأهم الأدوار التي تقع على عاتق العنصر البشري، بالإضافة إلى تجميع المعلومات لمتابعة سير الأحداث داخليا وخارجيا وخاصة الأحداث الخارجية المحيطة بالمنشأة الفندقية كالأرهاب والثورات التي تؤثر سلبياً في المنشأة وتحديد طرق وبدائل حل الأزمات الحالية المستقبلية بأقل خسائر في ضوء طرق مدروسة ومخطط لها مسبقاً⁽⁶⁾. لذا يهدف البحث الى إلقاء الضوء على تأثير المدراء في مستوى إدارة العنصر البشري وقت الازمة.

أهداف البحث:

يهدف البحث بصفة رئيسية إلى دراسة تأثير المدراء في مستوى إدارة العنصر البشري وقت الازمة في الإدارات المختلفة ببعض فنادق مدينة الإسكندرية من خلال عدة أهداف فرعية:

1. التعرف على البيانات العامة لأفراد العينة من المدراء
2. تحديد مستوى إدارة افراد العينة من المدراء للعنصر البشري
3. تحديد مستوى إدارة الأزمات لدى أفراد العينة من المدراء
4. دراسة العلاقة الارتباطية بين مستوى إدارة المدراء للعنصر البشري وبين مستوى إدارة الأزمات كمتغير تابع
5. دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة للعينة وبين مستوى كل من إدارة المدراء للعنصر البشري، وإدارة الازمات كمتغيرات تابعة

الأسلوب البحثي:

1. منهج الدراسة: اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي.
2. التعاريف

الفنادق: يقصد بها في هذا البحث فنادق الثلاث والأربع والخمس نجوم بمدينة الإسكندرية.

المدراء: يقصد بها في هذا البحث من يقومون بعمليات الإشراف والمتابعة وتنسيق العمل داخل جميع أقسام الفندق المختلفة مثل إدارة الأغذية والمشروبات ، إدارة الإشراف الداخلي ، إدارة المكاتب الأمامية ، إدارة المشتريات ، إدارة الصيانة ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الحسابات. إدارة العلاقات العامة والتسويق.

مستوى إدارة العنصر البشري: يشير إليه في هذا البحث بالقيمة الرقمية الدالة على سياسات المدراء في ادارة العنصر البشري ومدى معرفتهم بأهمية الوظائف الإدارية عند إدارة العنصر البشري.

مستوى إدارة الأزمات: يقصد به في هذا البحث القيمة الرقمية الدالة على تقييم الاستعداد لمواجهة الازمات أسبابها وطرق مواجهتها بالنسبة لمدراء الإدارات بفنادق عينة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث مدراء الإدارات المختلفة بفنادق الخمس والأربع والثلاث نجوم في مدينة الاسكندرية وعددهم ثمانية وعشرون فندقا وفقا للنشرة الإحصائية لوزارة السياحة 2011 ، وتم اختيار عينة عشوائية من المدراء بلغ قوامها 170 مدير. المتغيرات البحثية:

- 1- المتغيرات المستقلة: تمثلت في البيانات العامة لأفراد العينة والتي شملت درجة الفندق - السن - المستوى التعليمي - عدد سنوات العمل - درجة الخبرة التدريبية للمدراء.
- 2- المتغيرات التابعة: شملت متغيرين رئيسيين، هما مستوى إدارة العنصر البشري ومستوى إدارة الأزمات.

فروض الدراسة:

- الفرض الاول : توجد علاقة ارتباطية بين البيانات العامة لأفراد العينة وبين مستوى إدارة المدراء للعنصر البشري.
- الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية بين البيانات العامة لأفراد العينة وبين مستوى إدارة الأزمات.
- الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية بين مستوى إدارة المدراء للعنصر البشري وبين مستوى إدارة الازمات.
- الفرض الرابع: تؤثر البيانات العامة لأفراد العينة ومستوى إدارة المدراء للعنصر البشري على مستوى إدارة الازمات.

أسلوب جمع ومعالجة البيانات:

تم تجميع البيانات باستخدام استمارة استقصاء بالمقابلة الشخصية مع المدراء، و تضمنت الاستمارة خمسة محاور رئيسية هي : البيانات العامة لأفراد العينة (الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - عدد سنوات العمل - درجة الفندق)، مستوى الخبرة التدريبية تم قياسه من خلال عدة بنود تضمنت الاشتراك في برامج تدريبية عن إدارة الأزمات وأعطى " لنعم " درجتان ، " لا " درجة واحدة . مكان انعقاد البرامج التدريبية: خارج الفندق (درجتان) ، داخل الفندق (درجة واحدة) وحجم الاستفادة من البرامج كبيرة (ثلاثة درجات) ، متوسط (درجتان)، ضعيف (درجة واحدة). وفي ضوء المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (16,2 ± 6,5) ثم تقسيم إجمالي درجة الخبرة التدريبية إلى ثلاثة مستويات وهي منخفض أقل من 10 درجات متوسط من 10 - 22 درجة، جيد من 22 درجة فأكثر. مستوى إدارة العنصر البشري: تم قياسه من خلال عدة بنود تضمنت سياسات المدراء في إدارة العنصر البشري وشملت عدة عبارات أعطى لداثماً (ثلاث درجات)، أحياناً (درجتان) ونادراً (درجة واحدة) وبالنسبة لدرجة معرفة المدراء لأهمية الوظائف الادارية عند ادارة العنصر البشري فتضمنت الاجابة عنها بنعم (ثلاث درجات)، لا أعرف (درجتان) ولا (درجة واحدة) وتقدير القيم الرقمية لإجمالي البنود الثلاثة السابقة وفي ضوء المتوسط والانحراف المعياري (45,5 ± 22,1) تم تصنيف المحوئين وفقاً لإدارة العنصر البشري إلى ثلاث فئات منخفض (أقل من 47 درجة)، متوسط (من 47 إلى 71 درجة) وجيد (71 درجة فأكثر). مستوى إدارة الأزمات داخل الفندق يتم قياسه في ضوء تقييم الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال وجود وحدة لإدارة الأزمات (نعم ، درجتان) (لا، درجة واحدة) وجود خطة فاعلة لمواجهة الازمات (نعم، درجتان) (لا، درجة واحدة) وطرق جمع معلومات عن الأزمة تم اعطاء درجة واحدة لكل وسيلة يذكرها المبحوث وأيضا المعايير التي على أساسها يتم اختيار العاملين في ادارة الأزمات والفترة الزمنية اللازمة التي يتم تقييم أداء وحدة الأزمات بها وكذلك تم تقييم مدى كفاءة التعامل مع الأزمات من خلال آراء المدراء نحو أسباب تفاقم الأزمة وطرق مواجهتها وتم اعطاء درجة لكل سبب، أيضاً درجة لكل طريقة مواجهة. وتم تقدير القيم الرقمية لإجمالي بنود الأزمات والمتمثلة في تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات وتقييم مدى الكفاءة في التعامل مع الأزمة ، وفي ضوء المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (42,3 ± 13,5) تم تقسيم مستوى إدارة الأزمات إلى منخفض (أقل من 21 درجة) متوسط (من 21 - 47 درجة) جيد (من 47 فأكثر).

ثبات المقياس : تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا ووجد أنه 0,95 وهي درجة مقبولة من الثبات.

أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات : تم معالجة البيانات احصائياً باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط (r) ودالة الانحدار المتعدد من خلال الاستعانة ببرنامج الحاسب الآلي الاحصائي SPSS.17.

النتائج والمناقشة:

يشير جدول (1) إلى توزيع المدراء تبعاً للبيانات العامة ، حيث وجد أن غالبية المبحوثين من الذكور (84,71%)، وما يقرب من ثلثي المبحوثين يحملون مؤهلاً جامعياً (81,76%) ونسبة (72,35%) أعمارهم ما بين 40 لأقل من 49 سنة ونسبة (34,12%) يعملون لأكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، بينما 63,53% منهم يعملون لأكثر من 15 سنة فأكثر. وفي حين وجد أن ما يقرب من نصف المبحوثين (49,1%) يعملون في فنادق الأربع نجوم.

جدول (1) توزيع المدراء تبعاً للبيانات العامة

الخصائص	العدد	%
الجنس		
ذكر	144	84,71
أنثى	26	15,29
العمر		
أقل من 40 سنة	2	1,18
40 > 49 سنة	123	72,35
49 فأكثر	45	26,47
الحالة الاجتماعية		
أعزب	151	88,82
متزوج	19	11,18
المستوى التعليمي		
متوسط	12	7,06
جامعي	139	81,76
أعلى من الجامعي	19	11,18
عدد سنوات العمل		
أقل من 10 سنوات	4	2,35
10 > 15 سنة	58	34,12
15 سنة فأكثر	108	63,53
درجة الفندق		
ثلاث نجوم	84	49,41
أربع نجوم	39	22,94
خمس نجوم	47	27,65

يشير جدول (2) إلى توزيع المدراء وفقاً للخبرة التدريبية فوجد أن (54,71%) من المدراء اشتركوا في برامج تدريبية في إدارة الأزمات، نسبة 77,42% من تلك البرامج التدريبية تم إجراؤها داخل الفندق بينما 22,58% اشتركوا في البرامج خارج الفندق وبالنسبة لدرجة الاستفادة من البرامج فأخذت درجة الاستفادة المتوسطة النسبة الأكبر (68,82%). وتشير دراسة (7) إلى أن البرامج التدريبية المطبقة داخل المنشآت الفندقية مازلت محدودة ولا تصل إلى المستوى المأمول الذي من شأنه تحقيق الاستفادة القصوى للتدريب كما أن معظم البرامج تتم داخل الفندق مما لا يسمح بحدوث تبادل خبرات بين العاملين بالمنشآت المختلفة.

جدول (2) توزيع المدراء تبعاً للخبرة التدريبية

العبارات	العدد	%
الاشتراك في البرامج التدريبية (ن = 170)		
نعم	93	54,71
لا	77	45,29
مكان إجراء البرامج التدريبية (ن = 93)		
خارج الفندق	21	22,58
داخل الفندق	72	77,42
حجم الاستفادة (ن = 93)		
كبير	11	11,83
متوسط	64	68,82
ضعيف	18	19,35

يبين جدول (3) توزيع المدراء تبعاً لمستوى الخبرة التدريبية ، ووجد أن غالبية المدراء ذوو خبرة تدريبية متوسطة (64,71%) بينما انخفضت نسبة المدراء ذوي الخبرة التدريبية العالية (21,76%).

جدول (3) توزيع المدراء تبعاً لمستوى الخبرة التدريبية

مستوى الخبرة التدريبية	العدد	%
منخفض (أقل من 10 درجات)	23	13,53
متوسط (من 10 > 22 درجة)	110	64,71
عالي (22 درجة فأكثر)	37	21,76

يوضح جدول (4) توزيع المدراء تبعاً لسياسات إدارة العنصر البشري حيث ذكروا أن أكثر السياسات التي يتم اتباعها دائماً هي تقديم النصائح للعاملين بنسبة (77,65%) والقيام بالاشراف المستمر لأداء العاملين (65,29%) ونسبة 57,65% ينتهج

كفاءة المدراء في الإدارة وقت الأزمة في قطاع الضيافة

نيفين شريف عبد الحليم

سياسة تنمية الإحساس بالولاء والانتماء للمنشأة، واهتم 71,18% بالسياسات التحفيزية بتحفيز العاملين سواء مادياً أو معنوياً، 60,59% يحرص على تدعيم العاملين بالآلات والأجهزة التكنولوجية المتطورة لتقليل الأخطاء ، وكذلك يضع 10,58% سياسات متكاملة للتدريب كأداة رئيسية للارتقاء بمستوى أداء الخدمات ، في حين جاء كل من إشراك العاملين في اتخاذ القرار ووضع معايير عادلة لتقييم الأداء بنسبة 7,06% ، 73,53% على التوالي. بينما نسبة 72,94% يعقدون اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة وحل مشكلاتهم و 82,94% يتبعون سياسة التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات في ضوء المتغيرات الخارجية والداخلية مع الحرص على استقطاب أفضل العناصر المؤهلة للعمل بنسبة 89,41%.

جدول (4) توزيع المدراء تبعاً لسياسات إدارة العنصر البشري

السياسات		دائماً		أحياناً		نادراً	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
تقديم النصائح للعاملين		132	77,65	26	15,29	12	7,06
القيام بالإشراف المستمر على العاملين		111	65,29	40	23,35	19	11,18
اتباع سياسة تنمية الإحساس بالولاء والانتماء		98	57,65	52	30,59	20	11,76
انتهاج السياسات التحفيزية للعاملين سواء مادية أو معنوية		121	71,18	33	19,41	16	9,41
تدعيم العاملين بالآلات والأجهزة المتطورة لتقليل الأخطاء		103	60,59	54	31,76	13	7,65
وضع سياسات تدريبية للارتقاء بمستوى الأداء		18	10,58	99	58,24	53	31,18
إشراك العاملين في اتخاذ القرارات		12	7,06	45	26,47	113	66,47
وضع معايير عادلة لتقييم الأداء		125	73,53	31	18,24	14	8,23
المرونة عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين		55	32,35	88	51,76	27	15,88
إشراك العاملين في معرفة التهديدات التي تواجه الفندق		94	55,29	62	36,47	14	8,23
عقد اجتماع دوري للعاملين لمناقشة مشكلاتهم والعمل على حلها		124	72,94	31	18,24	15	8,82
الإيمان بتطوير وتنمية العنصر البشري		135	79,41	25	14,71	10	5,88
تحديد دقيق للواجبات والمسئوليات في ضوء المتغيرات الخارجية والداخلية		141	82,94	21	12,35	8	4,71
الاهتمام باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة للعمل		152	89,41	13	7,65	5	2,94

يوضح جدول (5) توزيع المدراء تبعاً لمعرفتهم بأهمية الوظائف الإدارية لإدارة العنصر البشري ، حيث وجد أن (71,18%) منهم يرى إنه يساعد على تعظيم الاستفادة من العنصر البشري، ويحدد الاحتياجات من العنصر البشري التي تتناسب ومتطلبات المنشأة بنسبة (79,41%)، أيضا يسهم في تقليل الفائض أو العجز في العنصر البشري (60,59%). كما أوضح المدراء إنه يوفر فرصا للتقدم الوظيفي مما يخفض معدل دوران العمالة بنسبة (72,94%) بالإضافة إلى إنه يزيد من قدرة المنشأة على مواجهة التغيرات الخارجية والداخلية بنسبة (89,41%).

جدول (5) توزيع المدراء تبعاً لمعرفتهم بأهمية الوظائف الإدارية عند إدارة العنصر البشري

العبارات		نعم		لا		لا أعرف	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
يساعد على تعظيم الاستفادة من العنصر البشري		121	71,18	39	22,94	10	5,88
تحديد الاحتياجات من العنصر البشري التي تتناسب مع متطلبات المنشأة		135	79,41	28	16,47	7	4,12
يسهم في تقليل الفائض أو العجز في العنصر البشري		103	60,59	54	31,76	13	7,65
يحقق التوازن الجيد بين مهام الأفراد وأهداف المنشأة مما يؤثر إيجابياً في الأداء		111	65,29	44	25,88	15	8,83
يوفر فرصا للتقدم الوظيفي مما يعمل على تخفيض معدل دوران العمالة		124	72,94	32	18,82	14	8,24
يزيد من قدرة المنشأة على مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية		152	89,41	13	7,65	5	2,94

توضح النتائج بجدول (6) أن إجمالي مستوى إدارة العنصر البشري كان متوسطاً بنسبة 72,94% في حين انخفضت نسبة المستوى العالي حيث بلغت 8,24% وهذا يوضح أن مستوى إدارة العنصر البشري يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتخطيط ليصل إلى المستوى المأمول الأمر الذي يتفق مع دراسة أخرى (8) حيث أوضحت أن غالبية الفنادق موضع الدراسة تفنقر إلى ثقافة إدارة العنصر البشري خاصة وقت الأزمات.

جدول (6) توزيع المدراء تبعاً لمستوى إدارة العنصر البشري

مستوى إدارة العنصر البشري	العدد	%
منخفض (أقل من 42 درجة)	32	18,82
متوسط (من 42 > 67 درجة)	124	72,94
مرتفع (من 67 درجة فأكثر)	14	8,24

يشير جدول (7) إلى توزيع المدراء تبعاً للاستعداد لمواجهة الأزمات ، حيث وجد أن غالبية المدراء (86,47%) أكدوا على وجود إدارة أو لجنة للأزمات داخل المنشأة الفندقية ويتم تقييم أدائها كل ستة أشهر بنسبة 66,67%، في حين انخفضت نسبة

التقييم الشهري للأداء فبلغت 10.88%، وأجاب 89، 41%، بأنه لا توجد خطة واضحة لمواجهة الأزمات. كما أجاب 95، 88%، إن أكثر المعايير التي يتم على أساسها اختيار العاملين بإدارة الأزمات هو المؤهل الدراسي، ثم الكفاءة بنسبة 85، 88% ثم الخبرة السابقة بنسبة 74، 71%.

هذا وتوضح دراسة سابقة⁽⁹⁾ أن الخبرة العملية في مواجهة الأزمات من أهم المقومات التي تؤدي لإدارة الأزمة بشكل جيد. أما بالنسبة لطرق جمع المعلومات عن الأزمة فقد وجد أنه من أكثر طرق جمع المعلومات التقارير الخاصة بأزمات مشابهة (92.94%) يلي ذلك وسائل الإعلام في حالة الأزمات العامة بنسبة 84.71% وكان أقل طرق جمع المعلومات عن الأزمة هي الخبرات السابقة بنسبة 51.18%، حيث يشير البعض⁽¹⁰⁾ إلى أنه لم يكن هناك أي تصورات للتعامل مع الأزمة إلا من خلال تتبع آثارها في حالات مشابهة وتحديد الخطوات التي يمكن اتباعها.

جدول (7) توزيع المدراء تبعاً للاستعداد لمواجهة الأزمات

العبارات	العدد	%
توجد خطة واضحة لمواجهة الأزمات (ن = 170)		
نعم	18	10.58
لا	152	89.41
تشكيل إدارة أو لجنة للأزمات (ن = 170)		
نعم	147	86.47
لا	23	13.53
الفترة الزمنية لتقييم أدائها (ن = 147)		
كل شهر	16	10.88
كل سنة اشهر	98	66.67
كل عام	33	22.45
معايير اختيار العاملين *		
المؤهل الدراسي	163	95.88
الكفاءة	146	85.88
الخبرة السابقة	127	74.71
طرق جمع المعلومات عن الأزمة *		
التقارير الخاصة بأزمات مشابهة	158	92.94
الانترنت	125	73.53
وسائل الإعلام في الأزمات العامة	144	84.71
الخبرات السابقة	87	51.18

* تشير الأرقام لتكرارات

أوضحت نتائج جدول (8) توزيع المدراء تبعاً لأرائهم نحو أسباب حدوث الأزمات، فوجد أن من أكثر أسباب حدوث أزمة زيادة الأسعار كان قلة المعلومات بنسبة (93,33%) عن تقلبات الأسواق و قانون العرض و الطلب ثم تضارب القرارات وكثرة الجهات المختصة باتخاذ قرار الشراء داخل المنشأة بنسبة 89,69%. ثم نقص الخبرات لدى العاملين بنسبة 79,39% ويرجع لعدم وجود عاملين ذوي خبرة في جمع المعلومات عن السوق وإجراء مفاوضات ناجحة مع الموردين بأقل الأسعار. وعن سبل مواجهة الأزمة كان بالسيطرة عليها من خلال التعامل مع المخزون الاحتياطي (97,57%) واتخاذ إجراءات وقائية كمحاولة التعاقد مع شركات توريد الخامات والمعدات بالجملة، وتنمية الوعي لدى العاملين بنسبة (92,12%) لتقليل الخسائر إلى أقل قدر ممكن في ظل زيادة الأسعار. أما عن الأزمات السياسية كالثورات التي واجهها المدراء كان من أكثر أسباب تفاقمها تضارب القرارات (85,09%) وقلة المعلومات (77,01%) وذلك لعدم وجود فرق عمل تهتم بجمع المعلومات من مصادر مختلفة عن الأزمة ودرجة خطورتها واقتراح عدة بدائل لحلها، وعن طرق مواجهتها فكان تنمية الوعي لدى العاملين بمدى خطورة الأزمة بنسبة 92,54% والسيطرة على الأزمة لمنع تفاقمها بنسبة 62,73%. أما بالنسبة للأزمات الاقتصادية كتضارب البورصة فقد أرجع المدراء أسباب حدوثها إلى نقص الخبرات وازدواجية القرارات بنسبة 90,13%، 82,23% على التوالي، أما عن طرق مواجهتها فكان بتنمية الوعي لدى العاملين بنسبة 74,34%.

ويتفق ذلك مع دراسة سابقة⁽¹¹⁾ حيث تؤكد أن كثرة الآراء وتضارب الاختصاصات سواء داخل أو خارج المنشأة ينشأ عنه ازدواجية في القرارات مما يصعب السيطرة على الأزمة واحتوائها وبحول دون التنسيق مع الجهات المختلفة وهذا يؤثر في سرعة وسهولة حلها.

جدول (8) توزيع المدراء تبعاً لآرائهم نحو اسباب تفاقم الازمات وطرق مواجهتها

طرق مواجهتها				اسباب تفاقمها				الازمات						
التمكين الإداري	تطوير الأداء % التكرار	احتواء الأزمة % التكرار	تنمية الوعي % التكرار	تضارب القرارات % التكرار	قلة المعلومات % التكرار	نقص الخبرة % التكرار								
50,90	84	57,57	95	97,57	161	92,12	152	89,69	148	93,33	154	79,39	131	زيادة الأسعار
27,89	41	85,01	125	89,11	131	36,73	54	75,51	111	85,03	125	64,62	95	انخفاض نسب الأشغال
36,28	41	46,01	52	91,15	103	79,64	90	86,72	98	90,26	102	54,86	62	قلة التجهيزات
53,46	54	92,07	93	88,11	89	97,02	98	79,25	80	78,21	79	61,38	62	نقص الخامات الغذائية
48,14	13	40,74	11	62,96	17	70,37	19	77,78	21	40,74	11	33,34	9	الإضرابات
57,27	63	79,09	87	89,09	98	92,72	102	73,63	81	87,27	96	68,18	75	الإرهاب
48,38	15	29,03	9	90,32	28	93,54	29	67,74	21	25,81	8	16,12	5	الصراعات الدينية
50,31	81	60,86	98	62,73	101	92,54	149	85,09	137	77,01	124	65,83	106	الأزمات السياسية
64,47	98	5,92	90	71,71	109	74,34	113	82,23	125	68,42	104	90,13	137	الأزمات العالمية
76,53	75	66,32	65	90,81	89	75,51	74	82,65	81	25,51	25	34,69	34	الأزمات الداخلية

في ضوء تقدير إجمالي مستوى إدارة الأزمات أوضح جدول (9) أن ما يقرب من ثلثي أفراد العينة كان مستوى إدارة الأزمات لديهم متوسطاً (65,88%) في حيث أن 11,18% منهم كان مستوى إدارة الأزمات لديهم مرتفعاً بينما 22,94% من المدراء انخفض مستوى إدارة الأزمات لديهم وقد أشير في دراسة سابقة⁽¹²⁾ عن تأثير الأزمات في مستوى الأداء إلى أن مستوى إدارة الأزمات كان متوسطاً ، وأبرز أسباب ذلك قلة خبرة المدراء في التعامل مع الأزمات خاصة غير المتوقعه بسبب قلة المعلومات ونقص البرامج التدريبية التي تؤهل المدراء لمواجهة الأزمة.

جدول (9) توزيع المدراء تبعاً لمستوى ادارة الأزمات

%	العدد	مستوى ادارة الأزمات
22,94	39	منخفض (أقل من 21 درجة)
65,88	112	متوسط من (21 > 47 درجة)
11,18	19	مرتفع من (47 درجة فأكثر)

يوضح جدول (10) العلاقات الارتباطية بين الخصائص العامة لأفراد العينة وبين مستوى إدارة العنصر البشري ومستوى إدارة الأزمات حيث وجدت علاقة ارتباطية طردية معنوية بين كل من درجة الفندق والسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل ودرجة الخبرة التدريبية كمتغيرات مستقلة وبين مستوى إدارة العنصر البشري ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط 0,562 ، 0,187 ، 0,162 ، 0,178 ، 0,149 ، على التوالي عن مستوى معنوية 0,01. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين كل من درجة الفندق وعدد سنوات العمل ودرجة الخبرة التدريبية كمتغيرات مستقلة وبين مستوى إدارة الأزمات كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الارتباط 0,184 ، 0,276 ، 0,242 ، على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، كما وجدت علاقة ارتباطية عكسية معنوية بين السن كمتغير مستقل وبين مستوى إدارة الأزمات كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0,221) عند مستوى معنوية 0,01 حيث أن مستوى إدارة الأزمات يكون مرتفعاً بزيادة عدد سنوات العمل ودرجة الخبرة التدريبية وينخفض بارتفاع السن وقد يرجع ذلك إلى أن مصطلح إدارة الأزمات حديث العهد نوعاً ما في المنشآت الفندقية ، ومن هذه النتائج يمكن قبول الفرض الأول والثاني، وكذلك قبول الفرض الثالث حيث وجدت علاقة ارتباطية طردية معنوية بين مستوى إدارة المدراء للعنصر البشري وبين مستوى إدارة الأزمات إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,214 عند مستوى 0,01 وهذا يتفق مع نتائج أجريت⁽¹³⁾ بهدف تحقيق ميزة تنافسية في القطاع الفندقى من خلال الاستغلال الأمثل للعنصر البشري ، و قد وجد أن خبرة المدراء و المستوى التعليمى لهم له علاقة وطيدة بقدرتهم على إدارة العنصر البشرى وقت الازمة .

جدول (10) توزيع قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة

مستوى ادارة الأزمات	مستوى ادارة العنصر البشرى	المتغيرات التابعة
0,184	0,562	المتغيرات المستقلة
0,221-	0,187	درجة الفندق
0,062	0,162	السن
0,276	0,178	المستوى التعليمي
0,242	0,149	عدد سنوات العمل
		درجة الخبرة التدريبية

مستوى معنوية 0,01

يبين جدول (11) بالاستعانة بدالة الانحدار المتعدد العلاقة التأثيرية للمتغيرات على مستوى إدارة الأزمات، حيث وجد أن مستوى إدارة العنصر البشري كان من أكثر المتغيرات تأثيراً في مستوى إدارة الأزمات حيث بلغت نسبة التأثير 12,1% وقيمة ت (25,8) عند مستوى معنوية 0,01، في حين أن السن كان أقل المتغيرات تأثيراً (0,5%) وبلغت قيمة ت (2,86) وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الرابع.

جدول (11) نسب تأثير المتغيرات على مستوى إدارة الأزمات

المتغيرات	مستوى إدارة الأزمات	% التأثير	قيمة ت
مستوى إدارة العنصر البشري		12,1	25,8
عدد سنوات العمل		5,1	11,5
المستوى التعليمي		1,8	3,84
درجة الخبرة التدريبية		0,7	4,15
السن		0,5	2,86

مستوى معنوية 0,01

التوصيات:

- 1- تعزيز الهيكل الإداري للفندق بإدارة مستقلة للأزمات يكون من شأنها إعداد خطة فعالة واضحة المعالم واجبة التنفيذ والتقييم على مدى زمني محدد لمواجهة الأزمات مع إنشاء وحدات إنذار مبكر متخصصة للتنبؤ بالأزمات واكتشافها بالأساليب العملية المتطورة.
- 2- إعداد برامج تدريبية للمدراء توضح أنواع الأزمات والمشكلات والأساليب الواجب اتباعها خلال ذلك من خلال استراتيجية فعالة للتعامل مع تلك الأزمات قبل وفي أثناء وقوعها وبعد انتهائها.
- 3- توعية المدراء بأهمية زيادة استثمار العنصر البشري وإدراك دوره الفعال في التغلب على الأزمات من خلال تدريب العاملين وتنمية مهارات العمل الجماعي.
- 4- توثيق البيانات الخاصة بالأزمات والإجراءات التي اتخذت حيالها مع تقييمها وذلك لتلافي السلبيات ليتمكن المدراء من الرجوع إليها وقت الحاجة كمصدر للمعلومات.

المراجع:

1. Raymonds, A.R. and John, N.A. (2002) Human Resources Management Gaining competitive Advantages. Grew press, New York.
2. Robert, N.M. and William, H.O. (2004) Human Resources Management program Evaluation. Kindersley press, Washington.
3. سليمان خليفة (2011) إدارة الموارد البشرية في الفنادق - الطبعة الثانية - دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان.
4. محمد سلمان (2012) السلوك التنظيمي - الطبعة الثانية - دار النور للنشر - عمان.
5. Lurnce, B.A. (2013) Crisis in organizations. Western publishing, Ohio.
6. Laudon, K.N. (2012) Management Information Systems, New Jersey.
7. Jonathan, M.R. (2015) Decision Making During International Crisis. Macmillan press, London.
8. Brent.R.N. ; Carols, M.A. and Douglas, C.O(2009) Impact of the World Recession and Economic Crisis on Tourism. Journal of Travel Research. (12)3.
9. Alterman, R.A. (2012) Facing of crisis. 2nd ed. Macmillan press. Lt, London.
10. Crawford, C.B. and Strohkirch, A.R.(2006). The critical Role of Communication in Knowledge Organizations. Journal of Knowledge Management, 7(4).
11. Allan, D.N. (2013) Middle East Crisis. California Press, USA.
12. Laws , E. ; Prideaux , B . and Scott , N. (2007) Tourism Crisis and Marketing Recovery Strategies . Journal of Tourism Marketing , 7 (12).
13. Enright, M.J. and Newton,J.F.(2004) Tourism Destination Competitiveness. Tourism Management , 25 (6)

The Efficiency of Managers During Crises Times in Hospitality Sector

Neven Sherif Abd El Haleam
High Institute Of Tourism and Hotels (EGOTH)

This research aimed at studying the manager's influence on the employees' management during crises times. Data were collected from a random sample of managers using a questionnaire through personal interview , The data were statistically processed . The results showed a positive significant correlation between each of hotel degree, age, education , experience , training and crises management level .