

تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات الفندقية

معتز بالله فريد إبراهيم

كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

المخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى اتباع إدارات التدريب بالفنادق المصرية لأليات تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات. تم إجراء الدراسة الميدانية باستمارة استقصاء موجهة إلى 32 من مرءاء التدريب بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وذلك خلال أزمة الركود التي تمر بها المدينة نتيجة الأحداث السياسية، تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الإصدار التاسع عشر من برنامج "Statistical Package for Social Sciences 19". خصص البحث إلى افتقار فنادق العينة لآليات متكاملة لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات. يوصي البحث بضرورة تكامل عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية (تحليل المنظمة - تحليل الوظيفة - تحليل الفرد) بصورة متساوية سعياً نحو تفعيل دور العنصر البشري بالفندق كأحد مقومات التعامل مع الأزمات.

الكلمات الدالة: تحليل الاحتياجات التدريبية - الأزمات الفندقية - التدريب الفندقي

مقدمة البحث

تمثل عملية تحليل الاحتياجات التدريبية المحرك الأساسي في صناعة التدريب، حيث تقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية. إذ تهدف إلى الوقوف على مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشكلات التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء أو لإعداد العاملين لمواجهة التغير في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية (Anderson, 2000). فالعنصر البشري أحد أهم المقومات التي تركز عليها المؤسسات للتعامل مع الأزمات، ومن ثم فإن تهيئته لاستقبال الأزمة أو التفاعل مع نتائجها سيعمل على الحد من أثارها السلبية وتقليل المدى الزمني لمرآاطها المختلفة (Wang, 2009).

الاستعراض المرجعي

تتطلب سوق العمل اليوم في ظل تزايد الدور التكنولوجي وازدهار المنافسة أن تصبح العمالة في سعي مستمر لاكتساب مهارات متنوعة تؤهلهم لتحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية بأقل التكاليف، ومن ثم فإن دور التدريب كأداة لتحسين الأداء يركز على هدفين أساسيين، أولاً سد القصور الحالي في مستويات أداء العمالة لتحقيق الأهداف قصيرة المدى للمؤسسة؛ ثانياً التحسين المستمر في أداء العامل باستحداث مهارات ومعارف تواكب متغيرات سوق العمل وتحقيق التطوير بعيد المدى، وبناء على ذلك فإن أهم مفاهيم التدريب هو أنه عملية إكساب المهارات والمعارف اللازمة لتحسين أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (Crutchfield, 2000).

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في مدى نجاح العملية التدريبية وقدرتها على تحقيق أهدافها، بدءاً من فاعلية دعم الإدارة، وانتهاءً بدقة الآلية المتبعة في تقييم نتائج التدريب والإفادة من التغذية المرتجعة، ولكن يظل أهم تلك العوامل هو قدرة إدارة التدريب على اختيار المتررب المناسب في التوقيت المناسب، أي وضع الآلية المناسبة لانتقاء العامل الذي يحتاج إلى إكسابه المهارات والمعارف اللازمة لتحسين مستوى أدائه في التوقيت الملائم لذلك، وهو جوهر عملية تحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة (Goldstein, 2002).

هذا وتعتبر عملية تحليل الاحتياجات التدريبية أولى مراحل إعداد البرنامج التدريبي، إذ تعبر عن نوع وحجم الفجوة بين أداء العامل الحالي والمستهدف، والتي تحتاج إلى تغيير أو تعديل حتى تتناسب مع متطلبات وظيفته الحالية أو المستقبلية بدرجة من الجودة والإتقان حتى يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها، أي أنها بمثابة توصيف لمجموعة التغييرات أو التطورات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل الوظيفة، أو أداء اختصاصات وظيفته بما يحقق أهداف المنظمة بالكفاءة المطلوبة (Laird, 2003)، (توفيق، 2009).

كما يكمن الهدف الرئيسي لتحليل الاحتياجات التدريبية في تحديد ما إذا كانت هناك جدوى من التدريب في تغطية القصور الحادث في الأداء الوظيفي من عدمه، إذ لا يمكن أن يعزى أي قصور في الأداء إلى وجود حاجة إلى التدريب، وإنما من الممكن أن يحدث نتيجة خلل في عناصر أخرى (Hashim, 2001). كما تعتبر تحليل الاحتياجات التدريبية عملية ثورية واجبة الحدوث قبل إجراء أي برنامج تدريبي، حتى وإن سبق تكرارها في برامج تدريبية أخرى، وذلك تحسباً لأي تغييرات قد تطرأ على عناصرها من الممكن أن تؤثر في نتائج التحليل، ومن ثم تؤثر في نتائج البرنامج التدريبي ككل (Collis, 2002).

وتقوم آلية تحليل الاحتياجات التدريبية على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة بهدف تكوين قاعدة بيانات كاملة عن العنصر البشري بالمؤسسة وتحليلها وصولاً إلى تحديد ماهية التصور المبدئي لمفردات العملية التدريبية من توقيت ومكان وأسلوب التدريب، وانتهاءً بنسبة النجاح المتوقعة للبرنامج التدريبي (Seifert, et al., 2003).

وعلى الرغم من تعدد النماذج التي تناولت تحليل الاحتياجات التدريبية إلا أن تلك النماذج لم توجد اختلافات جوهرية في العناصر واجبة التحليل (Leigh et al., 2000)، كما يعتبر نموذج (المنظمة - الوظيفة - الفرد) "O-T-P" محوراً لنماذج تحليل الاحتياجات

التدريبية، إذ يراعي التكامل بين كافة العناصر التي تشملها النماذج التي سبقته في تناول تحليل الاحتياجات التدريبية (Holton et al., 2010).

ويتم تحليل الاحتياجات التدريبية وفق نموذج "O-T-P" استناداً إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، أولاً: احتياجات مطلوبة على المستوى التنظيمي، ويقصد بها تحليل المعلومات المستقاة من المنظمة ككل، ويتم فيها تحليل أهداف المنظمة، الهيكل التنظيمي، دراسة تطور المنظمة، تحليل استراتيجيات الموارد البشرية، سياسات المؤسسة، مؤشرات الإنتاج والكفاءة؛ ثانياً: احتياجات مطلوبة على المستوى الوظيفي، والتي تظهر من المهام والمسئوليات الوظيفية، وترجم من منظور الاحتياجات التدريبية إلى مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لإنجاز تلك المهام، وتحدد من خلال ثلاثة عناصر رئيسية هي الوصف الوظيفي، إعادة التنظيم، معدلات الأداء؛ ثالثاً: احتياجات مطلوبة على المستوى الفردي، وتهدف إلى التعرف على مواطن القصور الفردي في الأداء وتمييزه عن أية جوانب أخرى قد تسبب نقصاً في مستوى الإنتاج، ويتم من خلال تحليل تقييم آراء الرؤساء في أداء الفرد، تقييم آراء العاملين أنفسهم، وتحليل مؤشرات أداء العامل، تحليل نمط سلوك العامل (Clarke, 2003).

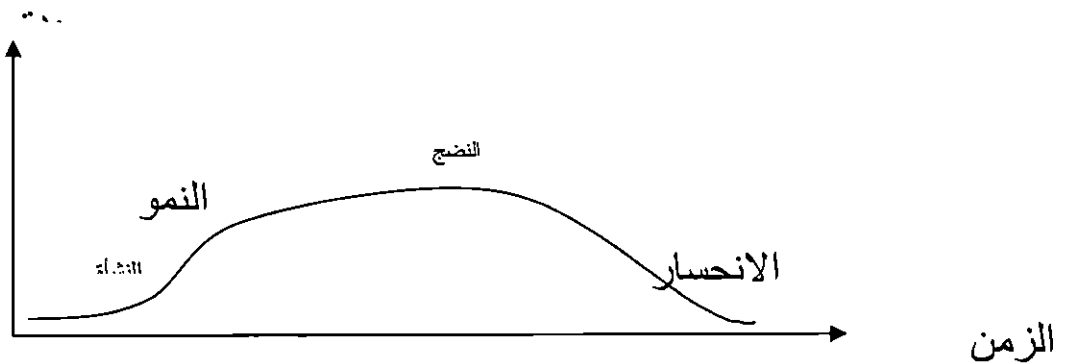
إدارة الأزمات

تعرف الأزمة بأنها مشكلة أو حدث أو تراكم لمجموعة من الأحداث التي تؤثر بالسلب في نظام المؤسسة أو جزء منه بما يحدث خلافاً في أهدافها النهائية. وعادة ما تتصف الأزمة بصفتين رئيسيتين أولهما: التهديد، وذلك لما تمثله من خطر على أصول وأهداف المؤسسة؛ ثانيهما: ضغط الوقت المسبق للتعامل معها وذلك لكونها موقفاً يؤدي إلى أوضاع جديدة تتسم بعدم الاستقرار وتحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، مما يستلزم مهارة عالية لإدارتها والتصدى لها (Mitroff and Pearson, 1993).

علاوة على ذلك فإن هناك عدة سمات أخرى للأزمات منها المفاجأة، نقص المعلومات، تصاعد الأحداث، حالة الارتباك، إلى جانب الافتقار لوجود حلول جذرية مؤكدة للنتائج، إذ لا تعطي الأزمة فرصة لصانع القرار للوصول إلى حل متأن، وبخاصة مع نقص البدائل بين عدد محدود من الحلول بما يتيح فقط إمكانية اختيار أقلها ضرراً (سعيد، 2006).

وعادة ما تنقسم المراحل العمرية للأزمة إلى خمسة مراحل أساسية هي مرحلة ميلاد الأزمة، ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، إذ تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة على شكل مؤشرات مبدئية تنذر بخطر غير محدد النتائج، ويصاحبها غياب كثير من المعلومات حول الأسباب أو التطورات أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها؛ مرحلة نمو الأزمة وفيها تتطور الأزمة من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، مرحلة نضج الأزمة وتعتبر من أخطر المراحل، إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة بشكل يصعب السيطرة عليها، مرحلة انحسار الأزمة حيث تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجياً، وأخيراً مرحلة تلاشي الأزمة إذ تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وتتلشى مظاهرها وتأثيراتها (Claeys and Cauberghe, 2012). ويعتبر تحديد مراحل الأزمة ضرورة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق، إذ قد تختلف الوسيلة المتبعة لحل الأزمة طبقاً للمرحلة التي تمر بها (إبراهيم، 2012). والشكل (1) يوضح الربط بين طبيعة المرحلة التي تمر بها الأزمة ومدى حدتها.

شكل (1) مراحل تطور حدة الأزمة



المصدر: (Claeys and Cauberghe, 2012) " مترجم"

دور العنصر البشري في التعامل مع الأزمات

يمكن تقسيم دور العنصر البشري في التعامل مع الأزمة إلى شقين رئيسيين، أولاً: المبادرة قبل بدء الأزمة ويتمثل في التنبؤ أو الاستعداد لما قد تحدثه الأزمة من آثار أو تبعيات؛ ثانياً: رد الفعل لتطورات الأزمة وهو التفاعل السريع مع أحداث الأزمة. ويعتبر كلا الدورين فعالاً في التعامل مع مجريات الأزمة من منظور العنصر البشري، إذ يفاد من الأول في تهيئة العنصر البشري لاستقبال الأزمة والحد من أثر الصدمة، بينما يظهر دور الثاني في كافة المراحل التالية للنشأة عن طريق تكيف العنصر البشري مع الحلول الواجبة لتقليل آثار الأزمة أو تحويل مسارها،

وهذا الدور واجب الاستمرار حتى ما بعد مرحلة الانحسار متضمنا جمع التغذية المرتجة عن مفردات الأزمة وحصر الآثار السلبية (Bailey,2009).

وتتنوع الآثار السلبية التي قد تقع على العمالة في أوقات الأزمات بين خفض الرواتب؛ وتقليص حجم العمالة؛ وإجازات غير مدفوعة الأجر؛ والدمج الوظيفي لبعض الوظائف بما له من آثار سلبية ناجمة عن زيادة الأعباء والمسئوليات الوظيفية (سعيد، 2006).

ويكمن دور التدريب في أوقات الأزمات كون العنصر البشري للمؤسسة ركيزة أساسية يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى حلول للأزمة، ليس فقط في الدور الذي يلعبه فريق إدارة الأزمة ودوره في محاولة إيجاد الحلول الملائمة، وإنما في كون أن أي تغييرات قد تطرأ على طبيعة العنصر البشري في تلك الفترة وبخاصة فيما يتعلق بالأبعاد التنظيمية أو الفردية أو الوظيفية ستليها بالتبعية بروز الدور التدريبي سعياً نحو التفاعل مع نتائج ومتغيرات الأزمة (حافظ، 1998)، (Tao, et al., 2006).

ومن ثم يعتبر التدريب كأداة تسعى لزيادة المعارف والاستعدادات والمهارات اللازمة للتفاعل مع الأزمة. حتى أنه في الأوقات المستقرة للمؤسسات، يتحتم عليها أن تجري تورات تدريبية دورية متغيرة بناء على تحليل مسبق للأزمات المتوقعة، بهدف تهيئة العنصر البشري للتكيف مع آثار الأزمة أو بصورة أفضل استخدامه في إيجاد حلول لتلك الأزمات، وبذلك فإن تلك المؤسسات تكون قد لعبت دوراً استباقياً يهيئ العنصر البشري لأن يصبح خط دفاع في حالة الأزمة بدلاً من أن تقع عليه الآثار السلبية الأولى للأزمة (Nik, et al.,2013).

هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على مدى اتباع إدارات التدريب بالفنادق المصرية آلية متكاملة لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، إلى جانب الوقوف على أثر الإجراءات المتبعة حالياً في تحليل كل من " المنظمة - الوظيفة - الفرد" في وقت الأزمة.

منهج البحث

تم إجراء الدراسة الميدانية عن طريق استمارة استقصاء صممت استناداً إلى أبعاد تحليل الاحتياجات التدريبية، وزعت على مدراء التدريب في 32 فندقاً من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ تم انتقاها بطريقة عشوائية من بين مفردات مجتمع البحث، جدير بالذكر أنه تم اختيار مدينة شرم الشيخ تحديداً لكونها أحد أكثر المقاصد تأثراً بأزمات الركود الفندقي الناشئة عن تعاقب الأحداث السياسية، كما تم انتقاء مدراء التدريب كونهم تابعين للقطاع المعني بتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة .

تم صياغة أسئلة الاستمارة بمرجعية نموذج تحليل الاحتياجات التدريبية "O-T-P"، وقد قسمت الاستمارة إلى خمسة أقسام رئيسية: القسم الأول حول البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمؤسسة التابع لها، وثلاثة أقسام بهدف التعرف على مدى اتباع الفنادق لآليات تحليل كل من المنظمة والوظيفة والفرد ضمن آليات تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، بالإضافة إلى جزء أخير يهدف إلى الربط بين إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية وأوقات الأزمات.

تم صياغة خيارات أسئلة الاستمارة وفق مقياس Likert الخماسي المتدرج من 1 : غير موافق بشدة إلى 5 : موافق بشدة "عنا خيارات القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية"، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الإصدار التاسع عشر لبرنامج Statistical "SPSS" Package for Social Sciences، وذلك للحصول على كل من التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعدلات الانحراف المعياري ومعامل الارتباط Mann-Whitney U لاستكشاف العلاقات ذات المعنوية بين متغيرات الدراسة.

النتائج والمناقشة

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1) البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتضح منه التفوق الملحوظ للذكور بين مسؤولي إدارة التدريب بالعينة، حيث بلغ عدد الذكور (27) بنسبة (84.4%)، بينما بلغ عدد الإناث (5) بنسبة (15.6%)، كما يوضح الجدول أن عدد سنوات الخبرة لمسؤولي التدريب بالفنادق تركزت في المنطقة الوسطى بين 5 : 10 سنوات إذ بلغ عددهم (20) بنسبة (62.5%)، وبلغ عدد ذوي خبرة أقل من خمس سنوات (9) بنسبة (28.1%) وأخيراً بلغ عدد من كانت سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات (3) بنسبة (9.4%) مما يعني معاصرة أغلب عينة البحث للمراحل الأولى للأزمة الحالية، وعن التخصص الدراسي لمسؤولي التدريب يشير الجدول إلى أن (24) من مسؤولي إدارة التدريب بنسبة (75%) حاصلون على مؤهلات دراسية خارج تخصص إدارة الموارد البشرية، بينما بلغ عدد الحاصلين على مؤهلات ذات علاقة بهذه الإدارة (8) بنسبة (25%)، مما يعتبر مؤشراً سلبياً إلى افتقار مسؤولي التدريب إلى المؤهلات العلمية المتخصصة في أساسيات إدارة التدريب ومن ثم في أسس تصميم وتخطيط البرامج التدريبية. وعن النمط الإداري للفندق يشير الجدول إلى أن (19) من مدراء التدريب بنسبة (59.3%) تابعون لفنادق سلاسل، بينما (13) بنسبة (40.6%) يتبعون فنادق ذات نمط إداري مستقل.

جدول (1): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

| البيان | الأجوبة | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------------------------------|---------|----------|
| الجنس | ذكر | 27 | 84.4 |
| | أنثى | 5 | 15.6 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 9 | 28.1 |
| | من 5 : 10 سنوات | 20 | 62.5 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3 | 9.4 |
| التخصص العلمي | نو علاقة بإدارة الموارد البشرية | 8 | 25 |
| | بعيد عن إدارة الموارد البشرية | 24 | 75 |
| نمط الإدارة | سلاسل فندقية | 19 | 59.3 |
| | إدارة مستقلة | 13 | 40.6 |

آليات تحليل المنظمة ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

يوضح الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأجوبة عينة الدراسة عن آليات تحليل المنظمة ضمن آليات تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات. جاء السؤال الأول حول وجود خطة متكاملة لدعم التدريب تحتوي على آلية لتحليل كافة أهداف المنظمة قصيرة وطويلة المدى وإبراج مخرجاتها ضمن إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، وقد وقع المتوسط الحسابي عند (3.03) بانحراف معياري (0.616)، بما يشير إلى حيادية إجابة مسنولي التدريب عن تحليل كافة أهداف المنظمة ضمن إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات. وتعتبر تلك النتيجة عن قصور في تحليل الاحتياجات التدريبية، إذ أن كافة الأنشطة الإدارية يجب أن تساق داخل إطار أهداف المنظمة، ولا سيما العملية التدريبية التي تعبر عن هدف المنظمة فيما يتعلق بتنمية الاستفادة من العنصر البشري في وقت الأزمة، ويؤكد ذلك ما يشير إليه Laird (2003) من أن أحد الأخطاء التي قد تقع فيها المؤسسات عند التعامل مع العنصر البشري هو الانفصال بين أهداف المنظمة ككل ودور التدريب، واعتبار تنمية وتدريب العنصر البشري عنصراً تكميلياً بغض النظر عن حجم الفوائد التي من الممكن أن يثمر تحقيقها.

وعن تضمين خطوات دمج بعض الوظائف بالهيكل التنظيمي للفندق عند تحليل الاحتياجات التدريبية وقع المتوسط الحسابي عند (3.35) بانحراف معياري قدره (0.820)، مما يشير إلى اتفاق أجوبة مسنولي التدريب عن مراعاة خطوة دمج بعض الوظائف بالهيكل التنظيمي للفندق عند تحليل الاحتياجات التدريبية. وتعتبر تلك النتيجة إيجابية إلى حد ما، فعلاوة على كون الدمج الوظيفي مسبباً لزيادة الضغوط والمسئوليات الوظيفية، إلا أنه يتطلب جهداً تدريبياً ليعد العامل للتعامل مع المسئوليات الوظيفية المضافة إلى وظيفته الأساسية (Collis, 2002).

وعن وضع خطوة تحليل تقليل حجم العمالة التي قد تلجأ إليها الفنادق في أوقات الأزمات ضمن اعتبارات تحليل الاحتياجات التدريبية جاء المتوسط الحسابي عند (1.04) بانحراف معياري قدره (1.331)، مما يوضح أن تقليل حجم العمالة نتيجة للأزمات التي يمر بها الفندق لا يتطلب بالتبعية تعديل الاحتياجات التدريبية للعاملين، مما يعتبر مؤشراً سلبياً، إذ أن تقليل حجم العمالة وإن لم يشمل استحداث مهام وظيفية جديدة إلا أنه يزيد من طبيعة العبء الوظيفي بما يحتم ضرورة تدخل التدريب لإكساب العامل مهارات تتعلق بزيادة سرعة وكفاءة معدلات الأداء وتحمل الضغوط المستحدثة.

تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات الفندقية

وبمراجعة النتيجتين السابقتين نجد أن هناك تعارضاً واضحاً بين أجوبة العينة عن كلتا النتيجتين، بما يشير إلى أن إدارات التدريب تراعي تحليل الدمج الوظيفي في وقت الأزمة، بينما لا تراعي زيادة كم الأعباء الوظيفية الناتجة عن تقليل عدد العاملين بنفس الوظيفة، بالرغم من أن كلا الأمرين يتعلق بتغيرات تطرأ على طبيعة الوظيفة، وربما يعزى ذلك إلى رؤية الإدارة للدمج الوظيفي كخطوة تستحدث مسؤوليات وظيفية جديدة يجب تدريب العامل عليها، بينما تتجاهل زيادة كم العبء الوظيفي الملقى على العامل دون تدريب، الأمر الذي قد يدفع بالعمالة إلى التقليل من مستوى جودة الأداء نتيجة الضغط في وقت الأزمة.

وعن تضمين التعديلات التي من الممكن أن تحدث على اللوائح التنظيمية للعاملين في أوقات الأزمات ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية (ساعات عمل - إجازات - أجور ...)، جاء المتوسط الحسابي للأجوبة عند (1.18) بانحراف معياري قدره (0.893)، مما يشير إلى عدم التدقيق على مراجعة تعديلات اللوائح التنظيمية عند تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، وتعتبر تلك النتيجة مؤشراً سلبياً، إذ أن التعامل مع الأزمات يتطلب في كثير من الأحيان تعديل اللوائح التنظيمية، وأن تلك التعديلات عادة ما تكون مستحدثة على العنصر البشري، وغير ممهد لها، مما يجعل الأثر الناتج عنها غير واضح أو محدد، وبالتالي من الممكن أن يؤدي التعامل معها إلى تأثر العنصر البشري سلباً إذا ما تم دون تهيئته أو على الأقل استخدام عناصر تحفيزية لمعادلة التأثير السلبي الناتج عنها، ويرى كل من Wang, Hutchins and Garavan (2009) أنه إذا لم يتم التعامل الدقيق مع آثار التعديلات التنظيمية فسيؤدي ذلك إلى التأثير السلبي على الولاء التنظيمي للعاملين. وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن أن يلعب التدريب دوراً في إعداد برامج تدريبية تؤثر في تقويم السلوك التنظيمي الناتج عن تعديلات اللوائح التنظيمية سواء بشكل مباشر عن طريق دورات تعديل السلوك أو غير مباشر كدورات تحفيزية لزيادة معدلات الاحتفاظ بالعمالة "Employee retention".

وبالسؤال عن وجود تحليل لتغييرات مؤشرات الكفاءة (كفاءة استخدام الموارد - حسابات تكاليف العمل المباشرة وغير المباشرة) ضمن إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، جاءت أجوبة مسؤولي التدريب بمتوسط حسابي قدره (1.73) بانحراف معياري قدره (1.243)، مما يشير إلى عدم مراعاة تغييرات مؤشرات الكفاءة من منظور تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، وهنا يشير Bailey (2009) إلى أهمية مؤشرات الكفاءة في أوقات الأزمات كونها أحد العناصر التي يمكن من خلالها الحكم على حجم الأثر السلبية للأزمة، ومن ثم تحديد أنسب طرق التعامل معها.

جدول (2): آليات تحليل المنظمة ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-----------------|-------------------|
| تحليل كافة أهداف المنظمة . | 3.03 | 0.616 |
| تضمين خطوات دمج بعض الوظائف بالهيكل التنظيمي | 3.35 | 0.820 |
| تحليل أي تقليل لحجم العمالة | 1.04 | 1.331 |
| تضمين التعديلات التي من الممكن أن تحدث على اللوائح التنظيمية للعاملين | 1.18 | 0.893 |
| تضمين تغييرات مؤشرات الكفاءة | 1.73 | 1.243 |
| الإجمالي | 2.07 | 0.987 |

آليات تحليل الوظيفة ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

يوضح الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة عينة الدراسة عن آليات تحليل الوظيفة ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات. وبالسؤال عن مراجعة الوصف الوظيفي لكافة العاملين في أوقات الأزمات، جاءت أجوبة مسؤولي التدريب بمتوسط حسابي قدره (2.12) بانحراف معياري قدره (1.284)، مما يعني عدم المراجعة الكاملة للوصف الوظيفي للعاملين عند تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، ويشير عبد الباقي (2004) إلى أن غرض الوصف الوظيفي هو إعطاء تصور كامل لما تشمله الوظيفة من مهام ومسؤوليات، وبالتالي فإن المراجعة الدورية والدقيقة له عند تحليل الاحتياجات التدريبية وبخاصة في وقت الأزمات وما صاحبها من تغييرات قد تطرأ عليه تصبح ضرورة لتكوين صورة دقيقة عن الوظيفة.

وبالسؤال عن مراعاة التغييرات التي قد تحدث في مواصفات شاغل الوظائف في أوقات الأزمات، جاء المتوسط الحسابي لأجوبة العينة عند (3.62) بمعدل انحراف معياري قدره (1.063)، مما يشير إلى الاهتمام الملحوظ من قبل إدارات التدريب بأي تغييرات في

مواصفات شاغل الوظيفة حديث الالتحاق بالوظيفة في وقت الأزمة. ويوضح Hashim (2001) أن أحد أهم الأخطاء التي كثيراً ما تلجا إليها المؤسسات الراغبة في تخفيض نفقاتها في أوقات الأزمات هو إما الاستعانة بعمالة موسمية عادة ما تفتقر لمواصفات وظيفية هامة، أو تقليل المواصفات الفنية المطلوبة في شاغلي الوظائف المستحدثة سعياً نحو الحصول على عمالة ذات أجور منخفضة، وفي كلتا الحالتين تعتبر النتيجة السابقة ذات أثر إيجابي، إذ أن فجوة المواصفات الوظيفية ستعكس على مستويات أداء العمالة ما لم تسع إدارة التدريب لسد تلك الفجوة من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية من خلال مرحلة التهيئة "Employee Induction" قبل بدء إلحاق العامل بالوظيفة.

وبالسؤال عن تضمين تعديلات الأهداف الوظيفية للعاملين ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، جاءت أجوبة مسؤولي التدريب بمتوسط حسابي قدره (1.73) بمعدل انحراف معياري قدره (0.621)، مما يوضح أن إدارات التدريب تعتبر أن زيادة حجم الأهداف الوظيفية لا تعتبر تعديلاً في طبيعة المهام الوظيفية للعامل يحتم إجراء دورات تدريبية لرفع مستواه، ويوضح إبراهيم (1998) أن أوقات الأزمات عادة ما يتم فيها زيادة الضغوط على العمالة من خلال رفع مستوى الأهداف الوظيفية سعياً نحو زيادة معدلات الإنتاج بأقل التكاليف لمواجهة آثار الأزمة، إلا أن تلك الضغوط إذا لم توضع في الاعتبار من منظور إدارة التدريب على صورة برامج تدريبية لرفع القدرة الإنتاجية للعامل ستؤدي إلى تقليل ولاء العاملين ومن ثم زيادة معدلات دوران العمالة.

وعن تضمين التعديلات التي قد تحدث في أولويات الأداء الوظيفي للعاملين في أوقات الأزمات، جاء المتوسط الحسابي لأجوبة العاملين عند (2.43) بمعدل انحراف معياري قدره (0.324)، أي أن إدارات التدريب لا تولي اهتماماً كبيراً لإعادة ترتيب أولويات الأداء الوظيفي في أوقات الأزمات، وربما تعزي إدارات التدريب بالفتن ذلك إلى أن إعادة ترتيب أولويات الوظيفة لا يستحدث متطلبات وظيفية جديدة تتطلب إجراء برامج تدريبية من منظور إدارات التدريب، ويتناقض ذلك مع ما يراه Seifert, et al., (2003) من أن إعادة ترتيب أولويات العمل تتطلب تعديلات في أسلوب أداء العمل، مما يستوجب تدريب العاملين على أساليب مبتكرة وأكثر ملاءمة لطبيعة التعامل مع الأولويات الجديدة.

جدول: (3) آليات تحليل الوظيفة ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-----------------|-------------------|
| مراجعة الوصف الوظيفي لكافة العاملين في أوقات الأزمات | 2.12 | 1.284 |
| مراعاة التغييرات التي قد تحدث في مواصفات شاغل الوظائف | 3.62 | 1.063 |
| تضمين تعديلات الأهداف الوظيفية للعاملين | 1.73 | 0.621 |
| تضمين التعديلات التي قد تحدث في أولويات الأداء الوظيفي للعاملين | 2.43 | 0.324 |
| الإجمالي | 2.48 | 0.823 |

آليات تحليل الفرد ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

وعن آليات تحليل الوظيفة، يوضح الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة عينة الدراسة عن آليات تحليل الفرد ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، بالسؤال عن مدى استقصاء رأي الرؤساء في رفع كفاءة العمل عند تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات جاء المتوسط الحسابي عند (4.26) بانحراف معياري قدره (0.433)، مما يشير إلى اهتمام إدارات التدريب باستقصاء رأي الرؤساء في مدى استخدام التدريب لرفع كفاءة العاملين في أوقات الأزمات، وتعتبر تلك النتيجة مؤشراً إيجابياً، إذ يتوافق مع ما يوضحه توفيق (2009) من أن الرئيس المباشر للعامل يجب أن يلعب دوراً فعالاً في تحديد أنسب البرامج التدريبية للعامل، وذلك كونه على دراية بطبيعة الوظيفة والفرق بين مستوى الأداء الحالي والمستهدف، ومن ثم مواطن القصور التي من الممكن أن يقوم التدريب برفع مستوى الأداء فيها.

وعن مراعاة استقصاء رأي العامل نفسه في رفع كفاءة العمل في أوقات الأزمات جاء المتوسط الحسابي لأجوبة عينة الدراسة عند (2.08) بانحراف معياري قدره (0.975)، مما يوضح عدم اتباع إدارات التدريب لآليات محددة لاستقصاء رأي العامل في رفع كفاءته باستخدام البرامج التدريبية، ويتناقض ذلك الواقع إلى حد بعيد مع ما يؤكد Kirkpatrick (1998) من ضرورة استقصاء رأي العامل عن طبيعة البرامج التدريبية المستهدفة، وذلك لكونه أكثر الأطراف دراية بمواطن القصور الوظيفي وما إذا كانت تنسب إلى قصور فعلي في طبيعة أداء العامل أو إلى أسباب أخرى بعيدة عن أداء العامل، وبالتالي لن يثمر التدريب في رفع كفاءة الأداء فيها.

تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات الفندقية

وعن تضمين تحليل السلوك التنظيمي للعاملين، جاءت أجوبة مسؤولي التدريب بمتوسط حسابي قدره (2.03) بانحراف معياري قدره (0.935)، مما يشير إلى عدم دراسة وتحليل السلوك التنظيمي للعاملين عند تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات. ويوضح سلمان (2005) أن جوهر السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك العاملين بالمنظمة بهدف التعرف على أسبابه والتنبؤ بآلية تغيرات قد تطرأ عليه ومن ثم توجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وبناء على ذلك فإن أوقات الأزمات تعتبر من أكثر الأوقات ضرورة لدراسة تغيرات السلوك التنظيمي كأحدى نتائج الأزمة، ومن ثم فإن تجاهل تحليل السلوك التنظيمي للعاملين عند تحليل الاحتياجات التدريبية يفقد المؤسسة القدرة على توقع أثر التدريب في تغيير السلوك التنظيمي، ومن ثم توسيع الفجوة بين العاملين وتحقيق أهداف المنظمة في أوقات الأزمات.

وعن تضمين بعض مؤشرات أداء الأفراد (معدلات دوران العمالة - معدل الإجازات - معدلات إصابات العمل - نماذج تقييم الأداء)، جاء المتوسط الحسابي لأجوبة مسؤولي التدريب عند (4.08) بانحراف معياري قدره (0.867)، مما تعتبر نتيجة إيجابية تشير إلى اعتداد إدارات التدريب بالفنادق بدراسة مؤشرات أداء الأفراد ضمن آليات تحليل الاحتياجات التدريبية. وهنا يوضح Bailey (2009) أن مؤشرات أداء الأفراد تعتبر معياراً هاماً لتحديد احتياجات إحلل العمالة المستقبلية كأحدى خطوات تحليل الاستراتيجيات المستقبلية للموارد البشرية بالمؤسسة، ومن الضروري أن يبنى عليها تحديد المهارات التي يجب أن تعمل إدارة التدريب على تدعيمها سعياً نحو إزالة أي قصور محتمل لدى العمالة مستقبلاً، وبخاصة عند اتباع سياسات التفاعل مع نتائج الأزمات.

جدول: (4) آليات تحليل الفرد ضمن تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-----------------|-------------------|
| استقصاء رأي الرؤساء في رفع كفاءة العمل | 4.26 | 0.433 |
| استقصاء رأي العامل نفسه في رفع كفاءة العمل | 2.08 | 0.975 |
| تحليل السلوك التنظيمي للعاملين | 2.03 | 0.935 |
| تحليل مؤشرات أداء الأفراد (معدلات دوران العمالة - معدل الإجازات - معدلات إصابات العمل) | 4.08 | 0.867 |
| الإجمالي | 3.11 | 0.803 |

بعض مؤشرات الربط بين إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية وأوقات الأزمات

يوضح الجدول (5) بعض مؤشرات الربط بين إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية وأوقات الأزمات. وبالسؤال عن وجود آلية متكاملة محددة الأبعاد تتبعها إدارة التدريب لتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل خاص في أوقات الأزمات جاء المتوسط الحسابي لأجوبة عينة الدراسة (2.32) بانحراف معياري قدره (0.783)، مما يفيد عدم وجود برنامج خاص بتحليل هذه الاحتياجات، ويربط تلك النتيجة بسابقتها التي أوضحت أن إدارة التدريب لا تطبق نموذج "O-T-P" بشكل متكامل، نجد أن إدارات التدريب لا تنفقر فقط إلى تطبيق هذا النموذج، وإنما أيضاً لا تعمل على تطبيق أي نماذج تحليلية أخرى في وقت الأزمة مما يعتبر مؤشراً سلبياً، إذ تغيب الصورة التحليلية لاحتياجات التدريب بالمؤسسة، ومن ثم تفقد إدارة التدريب القدرة على اتخاذ قرارات إيجابية تؤثر في نجاح وفعالية العملية التدريبية في وقت الأزمة.

وعن خفض نفقات التدريب في أوقات الأزمات، جاء المتوسط الحسابي لأجوبة عينة الدراسة عند (3.89) بانحراف معياري قدره (0.637)، في إشارة إلى أن إدارات الفنادق تخفض من ميزانية التدريب في أوقات الأزمات. وجددير بالذكر أن خفض النفقات التدريبية في وقت الأزمة سلبه بالتبعية خفض النفقات المخصصة لتحليل الاحتياجات التدريبية أو على الأقل عدم الاستجابة الكاملة للمعلومات التي ستشير إليها آلية التحليل، ويتناقض ذلك مع ما يراه (Laird) 2003 إذ يوضح ضرورة الاعتداد بأثر التدريب وعدم التعامل معه كعنصر تكميلي بالمؤسسة.

وعن الدعم الفني الذي توليه إدارات الفنادق لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، جاء المتوسط الحسابي عند (2.78) بانحراف معياري قدره (0.796)، مما يشير إلى تأثر دعم الإدارة لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات. ويوضح توفيق (2009) أن دعم الإدارة العليا لتحليل الاحتياجات التدريبية يعكس مدى إيمانها بالدور المنوط بها، وهو ما يتمثل في توفير الكفاءات البشرية المؤهلة

لتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل سليم، وهينة المناخ المناسب لعملية التحليل والبيانات اللازمة لتكوين صورة دقيقة عن طبيعة الاحتياجات التدريبية للعنصر البشري بالمؤسسة.

جدول: (5) بعض مؤشرات الربط بين إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية وأوقات الأزمات.

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-----------------|-------------------|
| وجود برنامج متكامل محدد الأبعاد تتبعه إدارة التدريب لتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل خاص في أوقات الأزمات | 2.32 | 0.783 |
| خفض نفقات التدريب في أوقات الأزمات | 3.89 | 0.637 |
| الدعم الفني الذي توليه إدارات الفنادق لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات | 2.78 | 0.796 |
| الإجمالي | 2.99 | 0.739 |

إجمالي الإجراءات المتبعة لآليات الثلاث لتحليل الاحتياجات التدريبية

يوضح الجدول (6) إجمالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجمالي الآليات الثلاث لتحليل الاحتياجات التدريبية في وقت الأزمة، وقد جاء المتوسط الحسابي لإجمالي تطبيق مفردات تحليل المنظمة (2.07) وانحراف معياري قدره (0.987)، مما يشير إلى ضعف اتباع فنادق العينة لآليات تحليل المنظمة عند تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، وبالمثل، فإن آليات تحليل الوظيفة قد جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.48) بانحراف معياري قدره (0.823)، مما يشير أيضاً إلى ضعف اتباع مجمل آليات تحليل الوظيفة، أما إجمالي تحليل آليات الفرد فقد حازت على زيادة ملحوظة عند (3.11) بانحراف معياري قدره (0.803)، مما يشير إلى الاهتمام الملحوظ من قبل إدارات التدريب بتحليل آليات الفرد عند تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات أكثر منه في الآليتين السابقتين، ومن ثم يمكن ترتيب مدى اهتمام إدارات التدريب بتحليل الاحتياجات التدريبية من الأكثر اهتماماً إلى الأقل بدءاً بتحليل الفرد ثم تحليل الوظيفة ثم تحليل المنظمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التركيز على آلية تحليل الفرد بدرجة أعلى من الآليتين الأخريين يشير إلى أن إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية التي تتبعها الفنادق قد تسبب خطأ في الصورة المتكونة لدى إدارة التدريب نتيجة تحميل كافة الأخطاء على أداء الفرد دون الاهتمام بمنظوري تقسيم المسؤوليات الوظيفية والدور التنظيمي للإدارة، الأمر الذي من شأنه زيادة الضغوط الوظيفية الواقعة على العمالة والتقليل من فعالية الدور التدريبي وربما هدر الجهود التدريبية في برامج غير فعالة في أوقات الأزمات.

كما يشير الجدول (6) أيضاً إلى أن إجمالي تطبيق نموذج تحليل الاحتياجات التدريبية "O-T-P" بشكل كامل جاء بمتوسط حسابي قدره (2.55)، وانحراف معياري (0.871)، وهي تعتبر نتيجة رئيسية تشير إلى عدم تطبيق النموذج بصورته المتكاملة، وبما أن هذا النموذج يعتبر أكثر النماذج التي شملت على آليات تحليل الاحتياجات التدريبية، فيمكن القول بأن هناك قصوراً واضحاً في تحليل الاحتياجات التدريبية بإدارات التدريب في وقت الأزمة.

جدول: (6) إجمالي الإجراءات المتبعة لآليات الثلاث لتحليل الاحتياجات التدريبية

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|-----------------|-------------------|
| تحليل المنظمة | 2.07 | 0.987 |
| تحليل الوظيفة | 2.48 | 0.823 |
| تحليل الفرد | 3.11 | 0.803 |
| الإجمالي | 2.55 | 0.871 |

تحليل معامل الانحدار (Regression/Beta)

تم حساب معامل الانحدار (Regression/Beta) للكشف عن مدى وجود علاقات ذات أثر انحداري بدلالة معنوية بين بعض متغيرات الدراسة، وقد تم التوصل إلى طبيعة العلاقات التالية:

تحليل معامل الانحدار بين خفض نفقات التدريب، ووجود برنامج متكامل لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

يوضح جدول (7) وجود علاقة انحدار طردية موجبة بين خفض الإدارة لنفقات التدريب كمتغير مستقل وبين وجود برنامج متكامل الأبعاد لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات كمتغير تابع، إذ بلغ معامل الانحدار Beta (0.666) بدلالة معنوية قوية (0.000)، مما يوضح أنه كلما انخفضت النفقات التدريبية كلما انعكس أثر ذلك على تغييب دور وجود برنامج متكامل الأركان لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، وهو ما يشير إلى أن أحد الإجراءات التي تتبعها الإدارة لخفض النفقات التدريبية في أوقات الأزمات هو تقليص دور التدريب الذي تمثل إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية أولى خطواته الفعلية.

جدول: (7) تحليل معامل الانحدار بين خفض نفقات التدريب، ووجود برنامج متكامل لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

| نموذج | قيمة المعامل البائي | الخطأ المعياري للمعامل البائي | معامل الانحدار | قيمة (ت) | المعنوية |
|---|---------------------|-------------------------------|----------------|----------|----------|
| المتغير الثابت | 1.153 | 0.081 | | 14.218 | 0.000 |
| وجود برنامج متكامل لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات | 0.717 | 0.036 | 0.666 | 19.918 | 0.000 |

تحليل معامل الانحدار بين دعم إدارة الفندق لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، ووجود برنامج متكامل لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

ويوضح جدول (8) وجود علاقة انحدار أخرى طردية موجبة التأثير بين دعم إدارة الفندق لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات كمتغير مستقل وبين وجود برنامج متكامل الأبعاد لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، إذ بلغ معامل الانحدار Beta (0.473) بدلالة معنوية قوية (0.000)، مما يعتبر مكملاً للنتيجة السابقة، ويتضح منها أنه كلما قل دعم الإدارة لتحليل الاحتياجات التدريبية كلما انخفضت دلالات وجود برنامج متكامل لمفردات تحليل الاحتياجات التدريبية، ويمكن الاستنتاج أيضاً أن تغييب دور دعم الإدارة لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات لا يظهر أثره فقط من خلال خفض النفقات التدريبية، وإنما يمتد ليشمل باقي عناصر الدعم الأخرى من دعم إداري وفني ومعنوي.

جدول: (8) تحليل معامل الانحدار بين دعم إدارة الفندق لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، ووجود برنامج متكامل لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات

| المعنوية | قيمة (ت) | معامل الانحدار | الخطأ المعياري للمعامل البائي | قيمة المعامل البائي | نموذج |
|----------|----------|----------------|-------------------------------|---------------------|---|
| 0.000 | 13.937 | | 0.084 | 1.176 | المتغير الثابت |
| 0.000 | 11.988 | 0.473 | 0.030 | 0.360 | وجود برنامج متكامل لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات |

تحليل معامل قياس الارتباط (Mann-Whitney U)

تم إجراء اختبار Mann-Whitney U لتحليل حجم الفروق بين أجوبة مسنولي التدريب في كل من فنادق السلاسل والفنادق المستقلة عن المراحل الثلاث لتحليل الاحتياجات التدريبية (تحليل المنظمة - تحليل الوظيفة - تحليل الفرد).

يوضح جدول (9) وجود فروق معيارية بين أجوبة مسنولي التدريب بكل من فنادق السلاسل والفنادق المستقلة عن عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية بمعنوية مقدارها (0.000)، مما يوضح أن إدارات التدريب بالفنادق التابعة لسلاسل فندقية تقوم باتباع آليات لتحليل الاحتياجات التدريبية بصورة أفضل منها في الفنادق ذات الإدارة المستقلة، وربما تعزى تلك النتيجة إلى تبعية فنادق السلاسل لشركات أم تنتهج منهجاً إدارياً أكثر تحديداً من الفنادق المستقلة.

جدول: (9) معامل قياس الارتباط (Mann-Whitney U) بين أجوبة مسنولي التدريب بكل من فنادق السلاسل والفنادق المستقلة

| العناصر | نمط الإدارة | التكرار N | المدى (Mean rank) | معامل ارتباط Mann-Whitney U | الفروق المعنوية (Sig.) |
|---------------|--------------|-----------|-------------------|-----------------------------|------------------------|
| تحليل المنظمة | إدارة مستقلة | 19 | 15.43 | 93.000 | 0.000 |
| | سلاسل فندقية | 13 | 33.40 | | |
| | | 32 | | | |
| تحليل الوظيفة | إدارة مستقلة | 19 | 15.57 | 96.000 | 0.000 |
| | سلاسل فندقية | 13 | 33.30 | | |
| | | 32 | | | |
| تحليل الفرد | إدارة مستقلة | 19 | 14.67 | 77.000 | 0.000 |
| | سلاسل فندقية | 13 | 33.93 | | |
| | | 32 | | | |

الخلاصة

تفتقر إدارات التدريب بالفنادق إلى اتباع آلية متكاملة لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات، وتتسم إجراءات التحليل الحالية بالميل نحو اتباع آليات تحليل الفرد أكثر من آليات تحليل كل من المنظمة والوظيفة. علاوة على أن إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية في وقت الأزمة الحالية تجري بصورة أفضل في فنادق السلاسل منها في الفنادق المستقلة.

التوصيات

- الاستناد إلى آلية متكاملة لتحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات في الفنادق تقوم على اتباع نموذج تحليل المنظمة والوظيفة والفرد "O-T-P" بصورة تضمن التوازن بين عناصر التحليل الثلاثة؛
- إعداد دورات تدريبية للفريق التدريبي حول آليات تحليل الاحتياجات التدريبية في أوقات الأزمات كإحدى آليات الدعم الفني للفريق التدريبي سعياً نحو توفير قاعدة بيانات عن طبيعة العنصر البشري واحتياجاته التدريبية في وقت الأزمة؛
- توفير كافة عناصر الدعم المادي للفريق التدريبي في أوقات الأزمات سعياً نحو تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل سليم، وذلك كون العملية التدريبية لا تمثل هدراً للنفقات في وقت الأزمة قدر كونها تهدف إلى وضع خريطة للتعامل مع مهارات العنصر البشري كأحد مقومات التعامل مع الأزمة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، نعيم، (2009)، إدارة الأزمات -عالم الكتب الحديثة بإربد، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- توفيق، عبد الرحمن، (2009)، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية "بمبك"، القاهرة، مصر.
- حافظ، نعيم، (1998)، أساليب الوقاية من الأزمات التسويقية، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- سعيد، السيد، (2006)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (الطبعة الأولى)، دار العلوم للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- سلمان، محمود، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبد الباقي، صلاح (2004)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية

المراجع باللغة الانجليزية

- Anderson, G., (1994), A proactive model for training needs analysis, Journal of European Industrial Training, Vol. 18 (3), pp. 23-28.
- Bailey, J., (2009), Integrating a Leadership and Team Building Module in Community Emergency Response Team Training, Arkansas Tech University
- Clarke, N., (2003), the politics of training needs analysis, Journal of Workplace Learning, Vol.15, No. 4. , pp. 141-153
- Claeys, A. and Cauberghe, S., (2012), Crisis Response and Crisis Timing Strategies- Two Sides of the Same Coin, Public Relations Review, pp. 83-88.
- Collis, B., (2002), So how effective is your training?, Beverage Industry, vol.12, pp. 52-66.
- Crutchfield, E., (2000), Developing Human Capital in American Manufacturing: A Case Study of Barriers to Training and Development, Taylor & Francis, New York.
- Goldstein., I.L., (2002), Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation, CA: Wadsworth.
- Hashim, J., (2001), Training evaluation: clients' role, Journal of European Industrial Training, Vol.25(7), pp. 374-379
- Holton, E.; Bates, R. and Naquin, S., (2010), Large-scale Performance driven Training Needs Assessment: A Case Study, Public Personnel Management, Vol. 29 (2),pp. 249- 268.
- Kirkpatrick, D., (1998), Evaluating Training Programs, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Laird, D., (2003), Approaches to training and development (3rd ed.), US: Perseus.

- Leigh, D.; Watkins, R.; Platt, W.A. and Kaufman, R., (2000), Alternative Models of Needs Assessment: Selecting the Right one for your Organization, Human Resource Development Quarterly, Vol. 11(1), pp. 87- 94
- Mitroff, I. and Pearson, C., (1993), Crisis management, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nik, N.; Sapora S. and Husni M. (2013), Analyzing of training programs in disaster preparedness, Social and behavioral sciences, Vol.140, PP.576-580
- Seifert, C.; Yukl, G. and McDonald, R. (2003), Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates, Journal of Applied Psychology, Vol. 88(3), pp. 561-569
- Tao, Y.H.; Yeh, C.R. and Sun, S., (2006), Improving training needs assessment processes via the Internet: system design and qualitative study, Journal of Internet Research, Vol. 16(4), pp. 427-449.
- Wang, J.; Hutchins, H. and Garavan, T., (2009), Exploring the strategic role of HRD in organizational crisis management, Human Resource Development Review, Vol8(1), pp. 22-53.

Training needs analysis in hotels at crisis times

Abstract

This research aims at Determining the actions used in training needs analysis (TNA) at crisis times in Egyptian hotels. A survey based on TNA Criteria was used to collect Data. Questionnaires were directed to 32 five star training managers in Sharm El Shiekh during the recession related to political events. The collected data was analyzed statistically by "Statistical Package for Social Sciences" Vol. 19. The research revealed the absence of using complete criteria to analyze training needs. The research recommends equal integration of the three main elements of TNA "Organizational analysis – Job analysis – individual analysis to enhance human resources role in dealing with crisis consequences.