تأثير مستوي إدارة الموارد البشرية علي إدارة الأزمات الفندقية لدي مديري فنادق مدينة الإسكندرية

يسرية أحمد عبد المنعم[1]، خديجة نصر الدين محمد[1]، نجلاء عبد السلام محمود[1]، هاني شاكر خميس[3]

[1]إدارة شئون الأسرة والمؤسسات- قسم الأقتصاد المنزلى- كلية الزراعة – جامعة الإسكندرية

[2]مدرسة اسكندرية الثانوية الفنية الفندقية

تاريخ التسليم: ٢٠١٣/٩/١٧ تاريخ القبول: ٢٠١٣/١٢/٤

الملخص

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي إدارة الموارد البشرية وتأثيرها علي إدارة الأزمات الفندقية لدي مديري فنادق مدينة الإسكندرية، وقد تم أختيار عينة عشوائية بسيطة بواقع ١٥% من إجمالي عدد المديرين وبذلك بلغ حجم العينة من المديرين ٢٢٥ مدير.

تم تجميع بيانات البحث باستخدام استمارة الاستبيان بالمقابلة الشخصية مع المديرين، واعتمدت الدراسة في عرض ومناقشة النتائج علي مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تمثلت في الجداول التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعياري، وأيضاً معامل الإرتباط البسيط (r)، وكذلك دالة الإنحدار المتعدد.

وقد أوضحت النتائج أن درجة الخبرة التدريبية، مستوي إدارة الموارد البشرية، مستوي إدارة الأزمات داخل الفندق كانت مرتفعة لدي (٢٠.٤%)، (٦.٧%)، (١٥.٦%) من المديرين علي الترتيب. وقد أشارت نتائج التحليلات الأحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين كل من(درجة الفندق، المستوي التعليمي، متوسط الدخل الشهري، عدد سنوات العمل، درجة الخبرة التدريبية، مستوي إدارة الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة وبين مستوى إدارة الأزمات كمتغير تابع عند مستوي دلالة ٠.٠١، كما وجدت علاقة ارتباطية طردية معنوية بين كل من(درجة الفندق، السن، المستوي التعليمي، متوسط الدخل الشهري، عدد سنوات العمل، درجة الخبرة التدريبية) كمتغيرات مستقلة وبين مستوي إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، عند مستوي دلالة ٠.٠١.

كما أوضحت نتائج دالة الإنحدار المتعدد أن مستوي إدارة الموارد البشرية كان من أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً علي مستوي إدارة الأزمات بنسبة(١١.١%).

كلمات دليلية: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأزمات الفندقية- مديرى الفنادق.

المقدمة والمشكلة البحثية

أن إدارة الموارد البشرية تهدف بالتعاون مع الإدارة العليا للمنظمة الفندقية تحقيق مستوى عالي ومتميز من الخدمة لعملائها وذلك بتطبيق التكنولوجيا الحديثة فى العمل، مع توقع الأزمات الخارجية قبل وقوعها من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة كمواقع الإنترنت والصحف اليومية عن الظروف المحيطة والتغيرات والتطورات التي تطرأ علي المنظمة الفندقية والمجتمع علي المستويين المحلي والعالمي، هذا ويتم توقع الأزمات الداخلية من خلال التقارير الدورية والنشرات الخاصة بأقسام الفندق المختلفة، وكذلك إدارة ومواجهة الأزمات أثناء حدوثها وتقديم الحلول والمقترحات والبدائل سواء كانت أزمات داخلية مثل الحرائق والأعطال الكبيرة فى الآلات والمعدات أو أزمات خارجية سواء كانت أزمات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية مثل ما تتعرض له البلاد فى الوقت الراهن حيث أن قطاع السياحة من أكثر القطاعات تأثراً بالظروف الخارجية المحيطة به(أحمد الخادم،٢٠٠١).

ويؤكد(عبد الغفار حنفي،٢٠٠١)علي الأهمية الحيوية لإدارة الثروة البشرية بكفاءة وتميز بما يحقق فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية السياحية وتحقيق

التطور المستمر لمواكبة التغيرات المحيطة في ظل المنافسة الخارجية.

ويشير عبد الحكم الخزامي(٢٠٠٣)إلي تعدد واختلاف الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الفندقية من حيث اختبار واختيار وتعيين وتدريب الموظفين الجدد وكذلك إقامة دورات تدريبية للعاملين والمديرين بجميع أقسام الفندق كل فى مجال تخصصه، وأيضاً إعداد نظم للأجور والمرتبات والمكافآت والحوافز ومتابعة حضور وانصراف وإجازات العاملين بجميع الأقسام وتهدف إدارة الموارد البشرية فى النهاية إلي تحسين ظروف العمل وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية بالفندق.

هذا ويعتبر قطاع السياحة والفنادق أحد أهم القطاعات الخدمية والتي يلعب مستوي أداء العاملين فيها الدور المؤثر في نجاحها وذلك من خلال سعيها لتقديم خدمة متميزة وبمستوي جودة عالي، فصناعة السياحة رغم كونها قطاعاً إنتاجياً إلا أنها لا تزال تلقب بأنها صناعة الخدمات الأولي في العالم وأحد أهم مصادر الدخل القومي لإي بلد عربية أو أجنبية حيث يمثل العاملين بالمجال السياحي حوالي ٢٥% من نسبة الموارد البشرية العاملة في أي مجتمع (Robert&William،2004).

ويوضح سامح عبد الباقي(٢٠٠٧)أن درجة وعي العنصر البشرى هو رأس المال المستثمر داخل المؤسسات الخدمية بصفة عامة والمؤسسات الفندقية بصفة خاصة، وهو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المتوفرة لدى العاملين بالمؤسسة الفندقية، حيث بدونه تتوقف العملية الانتاجية في أي مؤسسة ،ويضيف بأن درجة وعي العنصر البشري قد ظهرت بوضوح في الفترة الأخيرة مع حالات الاعتصامات الفئوية التي قام بها معظم العاملين في مختلف القطاعات والتي تسببت في تعطل سير عجلات الإنتاج وأسفرت عن خسائر مادية فادحة لأصحاب تلك المؤسسات وكذلك أثرت سلباً علي الاقتصاد القومي للبلاد، وذلك نتيجة عدم الاهتمام بذلك المورد مهنياً وعلمياً واجتماعياً واقتصادياً.

كما ويؤكد سعد العنزي(٢٠٠٨)علي أهمية وضرورة قيام العاملين بالمؤسسات الفندقية بإستخدام الفرص المتاحة للتعليم والتدريب والتعلم المتواصل، نظراً لأنها أمور أساسية لتنمية وإنتعاش المجال السياحي.

ويوضح هيثم فياض(٢٠٠٩)أن العنصر البشري هو أساس النشاط السياحي، فقد أصبحت المنشآت الفندقية تتطلب نوعية جديدة من العاملين أو الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرات والمهارات المختلفة ،حيث أدركت معظم المؤسسات أنه في ظل البيئة التنافسية لقطاع السياحة هناك عنصر واحد له قوة الترجيح وهو القوي البشرية الماهرة والمنتجة والمبتكرة والقادرة علي تحمل المسئوليات وتحدي الأزمات للخروج منها والبقاء في المنافسة.

وقد دلت الدراسات والأبحاث السابقة علي ضرورة الأهتمام بالعنصر البشري في صناعة الفندقة،بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة ربحية المؤسسات الفندقية، هذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بهذا العنصر في هذه المؤسسات وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الإدارات الفندقية لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدي تأثيره علي الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة (مجدي صالح،٢٠١١).

ويوضح عبد الرحمن توفيق(٢٠١٢)أن المؤسسات الفندقية تقوم علي أساس وجود إدارة فعالة للموارد البشرية والأزمات،وكلاهما يعتمد علي الموارد البشرية من العاملين والمديرين بهذه المؤسسات الفندقية من مختلف الأقسام داخل الفندق، وهم بمثابة الدعامة الحقيقية التى تستند إليها الإدارة الحديثة للمؤسسات الفندقية، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الادارة العليا بالمؤسسات الفندقية ،فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على توظيف وتطوير باقى الموارد المادية والمالية المتاحة فى المؤسسة الفندقية من آلات وأدوات ومعدات ،كما وتساهم الموارد

البشرية مساهمة فعاله فى تحقيق أهداف المؤسسة وفى تخطى المشكلات والظروف الطارئة.

وقد أوضح محمد العـامري(٢٠١٢) أنـه مـن الأدوار الهامه والخطيرة التى يجب أن تقع على عـاتق إدارة الموارد البشرية هو الإستعداد لما قد يحدث مـن أزمات أو مشكلات طارئة والتعامل مع ما حدث منهـا بالفعل بسرعة وفعاليـة، كمـا يجـب عليهـا تجميـع المعلومات لمتابعة سير الأحـداث داخليـاً وخارجيـاً وخاصة الأحداث الخارجية المحيطة بالمؤسسة الفندقيـة والخاصة بالأزمات والمشـكلات السياسـية المحليـة والعالمية كالأرهاب والثورات والحروب وغيرها والتى تؤثر سلبياً علي المؤسسة الفندقية، وكما يقع علي عاتق تلك الإدارة تسجيل أسباب وطرق وبدائل حل الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة الفندقية سابقاً وذلـك بمـا يسمح بالتعامل مع الأزمات الحالية والمسـتقبلية بأقـل الخسائر وذلك في ضوء الطرق المدروسة والمخطط لها مسبقاً.

وفي ضوء ما سـبق يتضـح أن إدارة المـوارد البشرية تتعدد أدوارها وتختلف ولكن ينصب إهتمامهـا في المقام الأول علي أستقطاب الأيدي العاملـة والـذي يتضمن (التعيين- صرف الأجور-مـنح الأجـازات- الحوافز-التدريب)إلي أخره من الأنشطة التي تسـتهدف رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية الأمر الذي يؤدي إلي تحقيق جودة الخدمة الفندقية، وبالتالي رفـع إنتاجية المؤسسة الفندقية وأيضاً زيادة قدرتها التنافسـية بين باقي المؤسسات الفندقية في التسارع علـي تقـديم الخدمة الأفضل والأجود ،ولكن هـل لإدارة المـوارد البشرية دور في إدارة الأزمات الفندقية المختلفة التـي تتعرض لها المؤسسات الفندقية؟

ومن هنا جاءت فكرة البحث والتي تنطوي علـي التساؤلات الآتية:-

١. ماهو مستوي إدارة الموارد البشـرية للمـديرين بالمؤسسات الفندقية بمدينة الإسكندرية؟
٢. ماهو مستوي إدارة الأزمات للمديرين بالمؤسسات الفندقية بمدينة الإسكندرية ؟
٣. ما درجة تأثير إدارة الموارد البشرية علـي إدارة الأزمات الفندقية بمدينة الإسكندرية ؟

أهداف البحث:

يستهدف هذا البحث بصفة رئيسية دراسة تـأثير مستوي إدارة الموارد البشرية علـي إدارة الأزمـات الفندقية لدي مديري فنادق مدينة الإسكندرية ولتحقيـق هذا الهدف يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف علي الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية لأفراد العينة من مديري فنادق مدينـة الإسكندرية.
٢. تحديد مستوي إدارة الموارد البشرية لأفراد العينة من مديري فنادق مدينة الإسكندرية.
٣. تحديد مستوي إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة الفندقية لأفراد العينة من مديري فنـادق مدينـة الإسكندرية.
٤. دراسة العلاقة الإرتباطية بين بعض المتغيـرات البحثية المسـتقلة لأفـراد العينـة (الخصـائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمديرين) وبين مستوي كلاً من إدارة المـوارد البشـرية وإدارة الأزمات الفندقية كمتغيرات تابعة.
٥. تحديد العلاقة الإرتباطية بين مستوي إدارة مديري فنادق مدينة الإسكندرية للموارد البشـرية وبـين مستوي إدارة الأزمات بتلك الفنادق كمتغير تابع.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تعرضها لإدارة العنصر البشري كأحد وأهم الموضوعات الحيوية والتي تستأثر بإهتمام بالغ علي المستويين المحلي والعـالمي لجميـع المؤسسات العاملة وخاصة الخدمية والتي مـن أهمهـا المؤسسات الفندقية والتي تؤثر بشكل مباشر وفعال فـي التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة والتي أيضـا تتأثر بجميع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها.

وتوفر هذه الدراسة قاعدة بيانات عن أهـم أدوار إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الفندقية والتـي يقع علي عاتقها مهام متعددة منها إدارة الأزمات الفندقية من حيث التعرض لها وأنواعها وكيفية تخطيها وإقتراح بدائل حلول الأزمة، الأمر الذي يؤدي إلي اكتشاف نقاط الفشل أو النجاح في إدارة الأزمة بما يسمح بتحديد نظم فعالة في إدارة الأزمات المستقبلية.

كما وتساهم هذه الدراسة فـي توضـيح أوجـه القصور في مهام إدارة الموارد البشرية وخاصة دورها في إدارة الأزمات الفندقية، مما يـؤدي إلـي معرفـة القواعد الإدارية السليمة في هذا الشأن، الأمـر الـذي ينعكس علي تقديم خدمة فندقية بمسـتوي عـالي مـن الجودة بما يسمح بدخول الفندق في مجال المنافسة فـي العالم السياحي.

الأسلوب البحثي

١-منهج الدراسة: اتبع هذا البحث المنهج الوصـفي التحليلي.

٢- المصطلحات العلمية والتعاريف الإجرائية:

١. **الفنـادق:** ويقصد بها في هذا البحـث فنـادق مدينة الإسكندرية بجميع درجاتها التصنيفية مـن النجمة الواحدة إلي الخمسة نجوم.

٢. **المديرين:** تشير في هذا البحث إلي الأفراد المتخصصين الذين يقومون بعمليات الإشراف والمتابعة وتنسيق العمل داخل جميع أقسام الفندق ومنها(الأغذية والمشروبات- الإشراف الداخلي- المكاتب الأمامية-الحسابات-العلاقات العامة والتسويق-الهندسة والصيانة- المشتروات والإستلام- الأمن- شئون العاملين"إدارة الموارد البشرية"- الإدارة العامة الفندق).

٣. **عدد سنوات العمل:** ويقصد بها في هذا البحث القيمة الرقمية الدالة علي عدد سنوات العمل بمجال الفندقة حتي وقت إجراء البحث.

٤. **درجة الخبرة التدريبية:** تشير في هذا البحث إلي القيمة الرقمية الدالة علي الاشتراك في دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات خاصة، والاشتراك في الدورات التدريبية عامة ومكان انعقادها ،وكذلك درجة الاستفادة منها.

٥. **إدارة الموارد البشرية:** هي تلك الأنشطة المصممة للقوي العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشأت الفندقية والتي تسعي إلي المحافظة علي الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن الفندق من بلوغ أهدافه بكفاءة وفعاليه (قصي الجميلي، ٢٠٠٤). وتشير مستوي إدارة الموارد البشرية في هذا البحث إلي القيمة الرقمية الدالة علي أساليب المديرين في إدارة الموارد البشرية، وكذلك درجة معرفة المديرين بدورهم في إدارة الموارد البشرية ودرجة معرفتهم بأهمية تخطيط الموارد البشرية للمديرين داخل الفنادق.

٦. **إدارة الأزمات:** علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات ،كما أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة الفندقية وبقائها (ياسر حسين، ٢٠١٠). ويقصد بمستوي إدارة الأزمات في هذا البحث القيمة الرقمية الدالة علي تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات، وكذلك الكفاءة في التعامل مع الأزمات من حيث أنواع الأزمات التي تواجه المؤسسة الفندقية وعدد مرات مواجهتها وأسبابها وطرق مواجهتها بالنسبة للمديرين داخل الفنادق.

٣- الشاملة والعينة:

تضمنت الشاملة مديري فنادق مدينة الإسكندرية والبالغ عددهم ١٥٠٠ مدير طبقاً للنشرة الأحصائية لوزارة السياحة والآثار لعام ٢٠١١ موزعين علي مختلف الدرجات التصنيفية للفنادق(بداية من النجمة الواحدة إلي الخمسة نجوم) والبالغ عددهم ٧٥ فندقاً وفقاً لبيانات دليل فنادق الإسكندرية "جدول(١)".

جدول١: توزيع فنادق الإسكندرية وفقاً للدرجة التصـنيفية للفندق

الدرجة التصنيفية	العدد الكلى للفنادق*	عدد المديرين**
خمسة نجوم	٧	١٥٠٠
أربعة نجوم	٦	
ثلاثة نجوم	١٥	
نجمتان	١٣	
نجمة واحدة	٣٤	
الإجمالـــى	**٧٥**	**١٥٠٠**

المصدر:*دليل فنادق الإسكندرية (www.discoveralex.com/2011)

**النشرة الأحصائية لوزارة السياحة والآثار (/2011www.tourism.jo/ar/statistics)

أما العينة فقد تم أختيار عينة عشوائية بسيطة بواقع ١٥% من إجمالي عدد المديرين وبذلك بلغ حجم العينة من المديرين ٢٢٥ مدير.

٤- المتغيرات البحثية:

في ضوء ما استهدفه البحث اشتملت الدراسة علي المتغيرات البحثية التالية:

١. **المتغيرات المستقلة:** تمثلت في مجموعة الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين والتي تضمنت(درجة الفندق الذي يعمل به-السن-المستوي التعليمي-متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل-درجة الخبرة التدريبية) للمديرين.

٢. **المتغيرات التابعة:** تضمنت متغيرين رئيسيين هما مستوي إدارة الموارد البشرية ومستوي إدارة الأزمات.

٥- فروض الدراسة:

وفقاً لأهداف البحث وإستناداً إلي ما تم إستعراضه من الإطار النظري والمرجعي في هذا المجال تم صياغة فروض البحث في صورتها التالية:-

١. توجد علاقة إرتباطية احصائية بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين(درجة الفندق الذي يعمل به-السن- المستوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل- درجة الخبرة التدريبية)وبين مستوي إدارة الإزمات الفندقية.

٢. توجد علاقة إرتباطية احصائية بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين (درجة الفندق الذي يعمل به-السن-المستوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل- درجة الخبرة التدريبية)وبين مستوي إدارة الموارد البشرية بالفندق.

٣. توجد علاقة إرتباطية احصائية بين مستوي إدارة الموارد البشرية للمديرين بالفندق وبين مستوي إدارة الأزمات.

٤. تؤثر الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين(درجة الفندق الذي يعمل به-السن-المستوى التعليمي-متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل-درجة الخبرة التدريبية)، وكذلك مستوي إدارة الموارد البشرية بالفندق علي مستوي إدارة الأزمات الفندقية.

٦- أسلوب تجميع ومعالجة البيانات:

تم تجميع بيانات البحث بإستخدام إستمارة الإستبيان بالمقابلة الشخصية مع المديرين،والذي تم صياغته بصورة مبسطة ودقيقة بما يضمن تحقيق أهداف البحث، وقد تضمنت الاستمارة خمسة محاور رئيسية وهي:

١- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية:

(الجنس- السن- الحالة الاجتماعيـة- المسـتوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري)

وقد تم تصنيف المبحوثين إلي ثلاث فئات وفقاً للعمر في ضوء المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(٤٣.١±٨.٣)،حيث بلغت أدني قيمة فعلية ٢٢ سنة وأقصي قيمة فعلية ٦٣سنة كالتالي ٤٣.١+ ٨.٣ =٥١.٤ تقريباً٥١، ٤٣.١- ٨.٣= ٣٤.٨ تقريباً٣٥، وعليه أصبحت الفئات العمرية للمبحوثين(أقل من ٣٥ سنة)، (من ٣٥سنه- أقل من ٥١ سنة)، (٥١ سنة فأكثر).

كما وتم تصنيف المبحوثين إلي ثلاث فئات وفقاً لمتوسط الدخل الشهري في ضوء المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(٢٣٥٣.٦±١٤٣٥) كالتالي: ٢٣٥٣.٦+١٤٣٥=٣٧٨٨.٦ تقريباً ٣٧٨٩،٢٣٥٣.٦-١٤٣٥= ٩١٨.٦ تقريباً ٩١٩، حيث بلغت أدني قيمة فعلية ٤٨٩جنيه وأعلي قيمة فعلية٦٧٠٠، وعليه أصبحت فئات دخل المبحوثين(أقل من ٩١٩جنيه)، (من٩١٩-أقل من٣٧٨٩ جنيه)،(٣٧٨٩ جنيه فأكثر).

٢- درجة الخبرة التدريبية:

وقد تم قياس مستوي الخبرة التدريبية في ضوء عدة بنود تضمنت الاشتراك في دورات تدريبية عن إدارة الأزمات(نعم، درجتان)، (لا، درجة واحدة)، والاشتراك في دورات تدريبية أخري(نعم، درجتان)، (لا، درجة واحدة)، والجهة القائمة بالتدريب(خاصة، درجتان)(حكومية، درجة واحدة)، ومكان انعقاد الدورات(خارج الفندق، درجتان)، (داخل الفندق، درجة واحدة)، ودرجة الاستفادة من الدورات(جيدة، ثلاثة درجات)،(متوسطة، درجتان)، (ضعيفة، درجة واحدة).

وقد بلغ الحد الأدني الفعلي لدرجة الخبرة التدريبية درجتان وذلك لوجود مديرين لم يشتركوا بأي من الدورات التدريبية في إدارة الأزمات أو الدورات الأخري، والحد الأقصي الفعلي ٢٥درجة وذلك لاشتراك المديرين في أكثر من دورة تدريبية. وفي ضوء المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(١٥.١±٥.٧) تم تصنيف المبحوثين إلي ثلاث فئات كالتالي١٥.١+٥.٧=٢٠.٨ تقريباً ٢١درجة،١٥.١-٥.٧= ٩.٤ تقريباً ٩ درجات.

وقد تم تقسيم إجمالي درجة الخبرة التدريبية إلى ثلاث مستويات وهي منخفضة(أقل من٩درجات)، متوسطة (من٩-٢١ درجة)، مرتفعة(٢١درجة فأكثر).

٣-الخصائص الوظيفية:

أ- درجة الفندق: سواء كانت فنادق درجة أولي أوثانية أوثالثة أو رابعة أو خامسة.

ب- عدد سنوات العمل: تم تصنيف المبحوثين إلي ثلاث فئات في ضوء المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري(١٥.٥±٨.١) كما يلي: ١٥.٥+٨.١=٢٣.٦ تقريبا ٢٤، ١٥.٥-٨.١=٧.٤ تقريباً ٧، حيث بلغت أدني قيمة فعلية ٣ درجة وأعلي قيمة فعلية ٤٣درجة، وعليه أصبحت فئات عدد سنوات العمل(أقل من ٧ سنوات)، (من٧ سنوات-أقل من ٢٤ سنة)، (٢٤ سنة فأكثر).

٤- مستوى إدارة الموارد البشرية :

تم قياس مستوي إدارة الموارد البشرية في ضوء عدة بنود كما يلي:

(أ) الأساليب التي يتبعها المديرين في إدارة الموارد البشرية: والمتمثلة في عدد ١٤عبارة تضمنت الإجابة عليها(دائماً، ثلاثة واحدة)، (أحياناً، درجتان)،(نادراً، درجة واحدة).

(ب) درجة معرفة المديرين بدورهم في إدارة الموارد البشرية: في ضوء ٩ عبارات يتم الإجابة عليها (نعم، ثلاث درجات)، (لا أعرف، درجتان)، (لا، درجة واحدة).

(ج) درجة معرفة المديرين بأهمية تخطيط الموارد البشرية: وقد تم قياسها في ضوء ٧عبارات تضمنت الإجابة عليها(نعم، ثلاث درجات)، (لا أعرف، درجتان)، (لا، درجة واحدة).

المستوي الإجمالي لإدارة الموارد البشرية بمحاورها الثلاثة وفقاً للبنود السابقة:

وبتقدير القيم الرقمية لإجمالي البنود الثلاثة والمتمثلة في الأساليب التي يتبعها المديرين في إدارة الموارد البشرية، درجة معرفة المديرين بدورهم في إدارة الموارد البشرية، وكذلك درجة معرفة المديرين بأهمية تخطيط الموارد البشرية، واتضح أن الحد الأدني الفعلي٣٠ درجة والحد الأقصي الفعلي ٩٠ درجة، وفي ضوء المتوسط والانحراف المعياري(٥٦.٦ ±١١.١) كالتالي ٥٦.٦ +١١.١=٦٧.٧ تقريباً ٦٨،(٥٦.٦ -

١١.١=٤٥.٥ تقريباً ٤٥، وقد تم تصـنيف المبحـوثين وفقاً لمستوي إدارة الموارد البشرية إلي ثـلاث فئـات منخفض(أقل من ٤٥ درجـة)، متوسـط(مـن٤٥-٦٨ درجة)، مرتفع (٦٨درجة فأكثر).

٥- مستوي إدارة الأزمات داخل الفندق:

تم قياس إجمالي مستوى إدارة الأزمات داخل الفنـدق في ضوء البنود التالية:-

(١) تم تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات وذلك في ضوء ٤ عبـارات وهـي تشـكيل وحـدة لمواجهـة الأزمة(نعم، درجتان)، (لا، درجة واحدة) وإعداد وتنفيذ خطة لتدريب فريق الوحدة(نعم، درجتان)، (لا، درجة واحدة)وجمع المعلومات عن الأزمـة بأكثر من وسيلة(نعـم، درجتـان)، (لا، درجـة واحدة)، وعدد هذه الوسـائل(٦وسـائل) وذلـك بإعطاء درجة لكل وسيلة يشير إليها المدير.

(٢)تم تقييم مدي الكفاءة في التعامل مع الأزمات وذلك من حيث عدد مرات مواجهـة الأزمـة ،وعـدد أسبابها(٣ أسباب)، وأيضاً عدد طرق مواجهتها(٥ طرق) وذلك بإعطاء درجة لكل مرة من مـرات المواجهة ولكل سبب من الأسباب وأيضاً درجـة لكل طريقة من طرق المواجهة ،وذلـك لعـدد ٩ أنواع من الأزمات التي قد تواجه مديري الفنادق.

المستوي الإجمالي لإدارة الأزمات داخل الفندق وفقاً للبنود السابقة:

وبتقدير القيم الرقمية لإجمالي بنود إدارة الأزمات والمتمثلة في تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات، تقييم مدي الكفاءة في التعامل مع الأزمات، اتضح أن أدني قيمـة فعلية ٧درجات وأقصي قيمة فعلية ٧٣ درجة في ضوء المتوسط الحسـابي والانحـراف المعيـاري(٣١.٤ ± ١٢.٤)، كالتالي٣١.٤ + ١٢.٤= ٤٣.٨ تقريبـاً ٤٤، ٣١.٤ - ١٢.٤= ١٩.٠تقريباً ١٩. وعليـه أصـبحت فئات إجمالي مستوي إدارة الأزمات منخفض(أقل مـن ١٩ درجة)، متوسط(١٩-٤٤درجة)، مرتفـع (أكثـر ٤٤من درجة).

وقد تم حساب ثبات المقياس للأستمارة باسـتخدام معامل ألفاكرونباخ(AlphaCronpach)، وبتطبيق معامل ألفا علي البيانات وجد أن معامل ثبات المقيـاس ٠.٧٥ لإستمارة المديرين، وهي درجة مقبولة من الثبات وهذا دليل علي إمكانية استخدامه.

٧- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

اعتمدت الدراسة في عرض ومناقشة النتائج علي مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تمثلت في الجداول التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإنحراف المعياري ،وأيضاً معامل الإرتباط البسيط (r) لأختبار نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكذلك دالة الأنحدار المتعدد،وذلك من خلال إستخدام برنامج الحاسب الآلى الإحصائى SPSSV.17 (خالد العامري، ٢٠٠٦).

النتائج ومناقشتها

١- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية:

تم توزيع المديرين وفقاً لخصائصهم الاجتماعيـة والاقتصادية، وقد أوضحت النتائج الواردة بجـدول(٢) أن غالبية المـديرين مـن الـذكور بنسـبة(٨٤.٩%) وأن(١٥.١%)من الإناث، وأما عن أعمار المديرين فقد تراوحت مابين(٢٢ سنة كحد أدنـى و٦٣ سـنة كحـد أعلـى) بمتوسـط حسـابي(٤٣.١) وانحـراف معياري(٨.٣)، وعليه تم توزيع المبحوثين فـي ثـلاث فئات حيث اتضح أن ما يقرب مـن ثلثـي المبحـوثين (٦٨.٠%) ضمن الفئة العمريـة مـن ٣٥ -أقـل من٥١ سنة.

كما يوضح الجدول أن (٧٨.٢%) من المديرين متزوجون، وأن أكثر من ثلثي المبحوثين (٧٤.٧%) يحملون مؤهل جامعي وأن نسبة(٢.٢%)من المبحوثين حاصلين علي دراسات عليا في حين أن(٢١.٨%) منهم حاصلين علي مؤهل متوسط، وبالنسبة لعدد سنوات العمل فقد تراوحت بين(٣ سنوات- ٤٣ سنة) بمتوسط حسابي(١٥.٥) وأنحراف معياري(٨.١) ،وعليه قد تم توزيع المبحوثين إلي ثلاث فئات فاتضح أن عدد

سنوات العمل ما بين(٧-٢٤)لدى ما يقربمن ثلثي المبحوثين بنسبة(٦٥%) بينما نسبة(١٨.٧%) منهم يعمل منذ أكثر من ٢٤ سنة. وعن متوسط الدخل الشهري وجد أنه يتراوح مابين(٤٨٩ جنيه كحد أدنى و٦٧٠٠ كحد أقصى) بمتوسط حسابي(٢٣٥٣.٦) وانحراف معياري(١٤٣٥)، وقد تم تقسيمهم إلي ثلاث فئات، ويوضح الجدول أن غالبيتهم يقعوا في فئة الدخل المتوسط(من٩١٩-أقل من ٣٧٨٩جنيه)وذلك بنسبة (٧٢.٩%)، وأن نسبه (٨%) منهم من ذوي الدخول المرتفعة حيث يصل دخلهم الشهري إلي أكثر من (٣٧٨٩جنيه).

٢- الخصائص الوظيفية:

تم توزيع المديرين وفقاً لطبيعة عملهم سواء بالفندق أو الأماكن الأخرى السابقة التي قاموا بالعمل بها، وقد تم تقسيمهم وفقاً لدرجة الفنادق التصنيفية، بالنسبة للمديرين بفئة الفنادق الدرجة الأولى فعددهم٣٤مدير بنسبة(١٥.١%)، بينما بفئة الدرجة الثانية فبلغ عددهم٢٢بنسبة(٩.٨%)، بينما كان عدد فئة الدرجة الثالثة ٥٥ بنسبة(٢٤.٤%)، أما فئة الدرجة الرابعة عددهم ٥١ بنسبة(٢٢.٧%)، وأخيراً فئة الدرجة الخامسة فكان عددهم ٦٣ بنسبة(٢٨%)، وقد أشارت النتائج بجدول(٣)إلي أن قسم الحجز والاستقبال وقسم الحسابات والمخازن(المشتروات)، وقسم الأغذية والمشروبات كانوا من أكثر الأقسام التي يعمل بها المديرين في الفنادق وذلك بنسبة(٣٤.٧%)، (٢٤.٩%)، (٢١.٣%)على التوالي يليهم قسم الإشراف الداخلي بنسبة(١٥.٦%)،

جدول ٢: توزيع المديرين وفقاً للخصائص الاجتماعية والاقتصادية

الخصائص	العدد ن = ٢٢٥	%
أولا : الجنس		
ذكر	١٩١	٨٤.٩
انثى	٣٤	١٥.١
ثانيا: العمر		
(أقل من ٣٥سنة)	٣٢	١٤.٢
(من ٣٥-أقل من ٥١سنة)	١٥٣	٦٨.٠
(٥١سنة فأكثر)	٤٠	١٧.٨
ثالثا: الحالة الاجتماعية		
أعزب	٢٨	١٢.٤
متزوج	١٧٦	٧٨.٢
أرمل	١٧	٧.٦
مطلق	٤	١.٨
رابعا : المستوى التعليمي		
إعدادي	٣	١.٣
متوسط	٤٩	٢١.٨
جامعي	١٦٨	٧٤.٧
دراسات عليا(ماجستير/دكتوراه)	٥	٢.٢
خامسا: عدد سنوات العمل		
أقل من ٧ سنوات	٣٦	١٦.٠
من ٧-٢٤ سنة	١٤٧	٦٥.٣
٢٤ سنة فأكثر	٤٢	١٨.٧
سادسا: متوسط الدخل الشهري		
أقل من ٩١٩ جنيه	٤٣	١٩.١
من ٩١٩-أقل من٣٧٨٩ جنيه	١٦٤	٧٢.٩
٣٧٨٩جنيه فأكثر	١٨	٨.٠

جدول رقم ٣: توزيع المديرين وفقاً للخصائص الوظيفية

طبيعة العمل	العدد ن = ٢٢٥	%
أولا: درجة الفندق		
نجمة	٣٤	١٥.١
نجمتان	٢٢	٩.٨
ثلاثة نجوم	٥٥	٢٤.٤
أربعة نجوم	٥١	٢٢.٧
خمسة نجوم	٦٣	٢٨.٠
ثانيا: نوع العمل بالفندق		
١- قسم الحجز والاستقبال	٧٨	٣٤.٧
٢- الحسابات والمخازن (المشتروات)	٥٦	٢٤.٩
٣- قسم الأغذية والمشروبات	٤٨	٢١.٣
٤- قسم الإشراف الداخلي	٣٥	١٥.٦
٥- الأمن	١	٠.٤
٦-الهندسة والصيانة	٧	٣.١
ثالثا: العمل في أماكن أخرى		
نعم	١٨٤	٨١.٨
لا	٤٢	١٨.٢
رابعا: نوع العمل السابق:	**ن = ١٨٤**	
فنادق	١٤٢	٧٧.٢
مطاعم	٢٧	١٥.٧
شركات	١٥	٧.١
مصانع	-	-
مستشفيات	-	-

في حين انخفضت نسبة المديرين بأقسام(الهندسة والصيانة والأمن)حيث بلغت(٣.١%)، (٠.٤%) لكل منهما على التوالي، كما اتضح أن معظم المديرين بنسبة(٨١.٨%) كانوا يعملون بأماكن أخرى قبل الالتحاق بالعمل بالفندق في حين أن(١٨.٢%)منهم لم يسبق لهم العمل قبل ذلك مما يدل علي عدم وجود خبرة عملية سابقة لديهم علي الأطلاق، وأن أغلب المديرين كانوا يعملون في فنادق سابقة بنسبة(٧٧.٢%)، بينما من سبق لهم العمل في مطاعم كانت نسبتهم(١٥.٧%)، وأن نسبة(٧.١%) كانوا يعملون في شركات قبل ألتحاقهم للعمل بالفندق.

٣- درجة الخبرة التدريبية:

تم توزيع المديرين وفقاً لاشتراكهم في الدورات التدريبية ودرجة الاستفادة منها ومجال الدورات وعددها، وقد أوضحت النتائج بجدول(٤)عن اشتراك المديرين في الدورات التدريبية أن نسبة(٧٢.٤%) قد حصلوا على دورات تدريبية في إدارة الأزمات في حين أن(٢٧.٦%) لم يشتركوا في الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات، أما بالنسبة لإشتراكهم في الدورات التدريبية عامة فإن معظم المديرين بنسبة (٧٩.٦%) قد أشتركوا في دورات تدريبية مختلفة أما نسبة(٢٠.٤%) لم يحصلوا علي أي دورات تدريبية علي الأطلاق، كما أن نسبة(٧٥.٩%)من الحاصلين علي الدورات ذكروا أن الجهات القائمة علي التدريب جهات خاصة، بينما(٢٤.١%)ذكروا أن الجهة القائمة علي التدريب كانت جهة حكومية، وبالنسبة للحاصلين علي الدورات التدريبية فقد حصلوا عليها داخل الفندق وذلك بنسبة (٥٦.٩%)، بينما من حصلوا على دورات تدريبية خارج الفندق كانوا بنسبة أقل بلغت حوالي(٤٣.١%). وبالنسبة لدرجة الاستفادة من الدورات قد اتضح أن النسبة الأكبر من المديرين الحاصلين على الدورات التدريبية كانت درجة استفادتهم متوسطة بنسبة (٤٩.٢%)، بينما كان نسبة المديرين الذين كانت درجة استفادتهم جيدة من الدورات التدريبية(٣٠.٧%)، بينما انخفضت نسبة المديرين ذوي درجة استفادة ضعيفة إلي(٢٠.١%).

جدول٤: توزيع المديرين وفقاً لبنود الخبرة التدريبية

بنود الخبرة التدريبية	العدد ن = ٢٢٥	%
أولا: الاشتراك فى دورات تدريبية فى إدارة الازمات		
نعم	١٦٣	٧٢.٤
لا	٦٢	٢٧.٦
ثانيا : الاشتراك فى الدورات التدريبية عامة		
نعم	١٧٩	٧٩.٦
لا	٤٦	٢٠.٤
ثالثا : الجهة القائمة بالتدريب		
جهة خاصة	١٣٦	٧٥.٩
جهة حكومية	٤٣	٢٤.١
رابعا : مكان انعقاد الدورات		
داخل الفندق	١٠٢	٥٦.٩
خارج الفندق	٧٧	٤٣.١
خامسا: درجة الاستفادة من الدورات		
جيدة	٥٥	٣٠.٧
متوسطة	٨٨	٤٩.٢
ضعيفة	٣٦	٢٠.١

ويشير كلاً من محمد العميان(٢٠٠١)، مصطفي غانم(٢٠٠٦)أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية والذي يتم من خلال الدورات التدريبية بقي محدوداً، فالسياسات والاجراءات الخاصة بالموارد البشرية والمطبقة حالياً داخل الفنادق ما زالت دون مستوي الطموح، ولا تعكس الممارسات المثلي في هذا المجال، حيث أن مستوي التدريبات ومجال الدورات ودرجة الاستفادة منها يقل بإنخفاض درجة الفندق، كما أن مستوي ومجالات الدورات محدود للغاية داخل أغلبية الفنادق وأن معظم التدريبات يتم داخل الفندق ولايحدث تبادل خبرات علي المستوي المطلوب بين العاملين بالفنادق لتبادل المشكلات والأزمات ومناقشتها ومحاوله حلها علي مستوي القطاع السياحي الفندقي.

وقد تم توزيع المديرين وفقاً لدرجة الخبرة التدريبية في ضوء إجمالي الدرجة والتي تراوحت ما بين(٢درجة–٢٥درجة) وذلك بمتوسط(١٥.١) وانحراف معياري(٥.٧) حيث تم تقسيمهم إلى ثلاث فئات،وقد أظهرت نتائج جدول(٥)أن نسبة(٥٥.١%)من المديرين كانوا على درجة متوسطة من الخبرة التدريبية، في حين أن نسبة(٢٠.٤%)من المديرين كانوا على درجة عالية من الخبرة التدريبية، بينما نسبة(٢٤.٤%)منهم كانت درجة الخبرة التدريبية لديهم منخفضة، ومن الاستعراض السابق نجد أن حوالي(٧٩.٥%)من المديرين ذوي الخبرة المنخفضة والمتوسطة مما يوضح أن درجة الخبرة التدريبية للمديرين لاترقي إلى المستوى الأمثل المطلوب تحقيقه داخل الفنادق لذلك يفضل عقد دورات تدريبية لهم أثناء العمل.

٤- مستوي إدارة الموارد البشرية: وقد تم تقدير مستوي إدارة الموارد البشرية داخل الفندق في ضوء البنود التالية:

أ- أساليب إدارة الموارد البشرية:

تم توزيع المديرين وفقاً لأساليب إدارة الموارد البشرية، وقد أظهرت النتائج بجدول(٦)أنه بسؤال المديرين عن أساليب إدارة الموارد البشرية، فقد ذكروا أن أكثر السياسات التي يتم اتباعها دائماً داخل فنادقهم هي تحديد نوع الوظيفة والمرتب على مستوى المهارة ودرجة التعليم وحجم المسئولية وذلك بنسبة(٦٠.٩%)تقديم النصح والمشورة للعاملين بالإدارات وذلك نسبة(٦٠%)، ثم يتبعهم تجميع المعلومات والبيانات عن واجب الوظيفة وخصائص شاغلها كمعايير واقعية لتحديد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم بنسبة(٥٩.١%)، ثم القيام بالرقابة المستمرة والفعالة على العاملين تحت قيادة المدير بنسبة(٥٧.٨%)، ثم يتم قياس كفاءة أداء العاملين بالفندق بنسبة(٥٦.٩%)،

جدول رقم 5: توزيع المديرين وفقاً لدرجة الخبرة التدريبية

درجة الخبرة التدريبية	العدد ن = ٢٢٥	%
منخفضة (أقل من ٩ درجات)	٥٥	٢٤.٤
متوسطة (من٩-أقل من٢١ درجة)	١٢٤	٥٥.١
مرتفعة (٢١درجة فأكثر)	٤٦	٢٠.٤

جدول٦: توزيع المديرين وفقاً لأساليب إدارة الموارد البشرية

أساليب إدارة الموارد البشرية	دائماً		أحياناً		نادراً	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
١- يتم تقديم النصح والمشورة للعاملين بالإدارات من قبل مستشارين.	١٣٥	٦٠.٠	٥٦	٢٤.٩	٣٤	١٥.١
٢- يتم تجميع المعلومات والبيانات عن واجب الوظيفة وخصائص شاغلها كمعايير واقعية لتحديد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم.	١٣٣	٥٩.١	٧٨	٣٤.٧	١٤	٦.٢
٣- يعتمد تحديد نوع الوظيفة والمرتب على مستوى المهارة ودرجة التعليم وحجم المسئولية.	١٣٧	٦٠.٩	٧٠	٣١.١	١٨	٨.٠
٤- يتم عمل حصر بالمهارات المطلوبة في تصميم وتطوير البرامج التدريبية وفق احتياجات الفندق ومستوى العاملين.	١٠٧	٤٧.٦	١٠١	٤٤.٩	١٧	٧.٥
٥- يتم توجيه العاملين إلى الطرق المثلى لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	١٢٧	٥٦.٤	٧٣	٣٢.٤	٢٥	١١.٢
٦- يتم إشعار العاملين بأنهم جزأ لايتجزأ من مستقبل الفندق وتمسك إدارة الفندق بهم من خلال التثبيت والتأمين عليهم مراعاة للجوانب المعنوية لهم.	١٢٢	٥٤.٢	٧٩	٣٥.١	٢٤	١٠.٧
٧- يتم رصد ردود الأفعال العاملين ومشاعرهم تجاه قرارات وسياسات الإدارة العليا وخاصة في أوقات الأزمات.	١١٠	٤٨.٩	٨٢	٣٦.٤	٣٣	١٤.٧
٨- يتم عمل لقاء اجتماعي للعاملين تحت قيادتك كل فترة لمناقشة مشاكلهم والعمل على حلها.	١١٨	٥٢.٤	٧٤	٣٢.٩	٣٣	١٤.٧
٩- يتم مشاركة العاملين في وضع سياسات وخطط الفندق وكيفية تنفيذها	١٠٢	٤٥.٣	٨٣	٣٦.٩	٤٠	١٧.٨
١٠- يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالعمل وخاصة في أوقات الطوارئ والمشكلات.	١٠٢	٤٥.٣	٨٠	٣٥.٦	٤٣	١٩.١
١١- تقوم بالرقابة المستمرة والفعالة علـى العاملين تحت قيادتك.	١٣٠	٥٧.٨	٥٧	٢٥.٣	٣٨	١٦.٩
١٢- يتم قياس كفاءة أداء العاملين بالفندق.	١٢٨	٥٦.٩	٦٨	٣٠.٢	٢٩	١٢.٩
١٣- يقع على عاتق مديري إدارة المـوارد البشرية الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقـل والتـدريب وكذلك الجزاءات.	١١٩	٥٢.٩	٧١	٣١.٦	٣٥	١٥.٥
١٤- يقع على عاتق مديري إدارة المـوارد البشرية عمل المرتبات والأجور ونظام الحوافز والمكافآت والخصومات الخاصة بالعاملين.	١٢٤	٥٥.١	٦٦	٢٩.٣	٣٥	١٥.٦

ثم يأتي توجيه العاملين إلى الطرق المثلى لحل المشاكل المتعلقة بالعمل بنسبة(٥٦.٤%)، ثم بعد ذلك أنه يقع على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية عمل المرتبات والأجور ونظام الحوافز والمكافآت والخصومات الخاصة بالعاملين بنسبة(٥٥.١%). ويأتي إشعار العاملين بأنهم جزأ لايتجزأ من مستقبل الفندق وتمسك إدارة الفندق بهم من خلال التثبيت والتأمين عليهم مراعاة للجوانب المعنوية لهم بنسبة(٥٤.٢%)، وكذلك يقع على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل والتدريب وكذلك الجزاءات بنسبة(٥٢.٩%)، ثم يتم عمل لقاء اجتماعي للعاملين تحت قيادة المدير كل فترة لمناقشة مشاكلهم والعمل على حلها بنسبة(٥٢.٤%)، في حين انخفضت هذه النسبة لبعض الأساليب وهي رصد ردود الأفعال العاملين ومشاعرهم تجاه قرارات وسياسات الإدارة العليا وخاصة في أوقات الأزمات(٤٨.٩%)، وعمل حصر بالمهارات المطلوبة في تصميم وتطوير البرامج التدريبية وفق احتياجات الفندق ومستوى العاملين (٤٧.٦%)، في حين أنه جاءت كل من مشاركة العاملين في وضع سياسات وخطط الفندق وكيفية تنفيذها،وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالعمل وخاصة في أوقات الطوارئ والمشكلات بنسبة(٤٥.٣%)لكل منهما.

ب- دور المديرين في إدارة الموارد البشرية:

تم توزيع المديرين وفقاً لأدوارهم في إدارة الموارد البشرية وقد أوضحت النتائج الواردة بجدول (٧) أنه من أكثر مصادر حصول المديرين على معلوماتهم الدورات التدريبية السابقة بنسبة (٣٤.٧%)، تليها التقارير الشفوية بنسبة (٢٥.٣%)، ثم تأتي المراجع الخاصة بالموارد البشرية بنسبة(٢١.٣%)، ثم الخبرة العملية السابقة بنسبة(٩.٨%)، ويأتي أخيراً استخدام الإنترنت بنسبة (٨.٩%). وقد أوضح(٧٣.٨%)من المديرين أنهم أصحاب السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات الإدارية.أما بالنسبة للأسلوب المتبع لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم في أوقات الأزمات فقد احتل عقد اجتماعات لتوطيد العلاقة بين العاملين والمديرين المركز الأول بنسبة(٣٢.٩%)، يليه عمل دورات تدريبية بنسبة(٢٧,١%) ثم التحفيز المادي بنسبة(٢٢.٢%)، وأخيراً جاء التحفيز المعنوي كإعطاء شهادات تقدير في المركز الأخير بنسبة(١٧.٨%)، كما أوضح (٦٨.٤%)من المديرين أن لديهم موارد مادية كافية لإدارة الموارد البشرية في فنادقهم.

وقد أوضحت نتائج المعايير التي يتم على أساسها اختيار العاملين بالفندق أن المؤهل الدراسي والكفاءه احتلوا الترتيب الأول والثاني لاختيار العاملين للعمل بالفندق بنسب(٥٧.٨%)، (٢٢.٢%)على التوالي، بينما يأتي بعد ذلك كل من الخبرة السابقة في العمل الفندقي، طبيعة الشخصية وتوافقها مع نوعية الوظيفة، وكذلك المظهر بنسب(٨.٠%)، (٨.٩%)، (٣.١%)على الترتيب.

وقد أوضح غالبية المديرين أن نسبة(٩٧.٨%)من العاملين بالفندق يتعرضوا لمشاكل أثناء العمل، وعن نوعية المشاكل التي تواجه العاملين داخل الفندق فقد أوضحت النتائج أن الضغط العصبي نتيجة كثرة العمل وتعدد المهام هو من أكثر المشاكل التي تواجه العاملين وذلك بنسبة(٦٠.٤%)، ثم يأتي النقص في الموارد والإمكانيات بنسبة(٣٠.٣%) ثم يأتي بعد ذلك عدم تفهم المديرين لطبيعة مرؤوسيهم،عدم التوافق بين طاقم العمل الواحد بنسبة(٤%)،(٣.١%)على الترتيب.

وقد أتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (Allan 1981 –& (Brent&Dougles -2009) والتي أثبتت أن من أهم المشكلات والأزمات التي تواجه العاملين بمختلف القطاعات وخاصة داخل منطقة الشرق الأوسط هي أن المدير أو العامل لديه أكثر من عمل يقوم به في آن واحد حتي يوفر صاحب العمل في عدد الأفراد العاملين لديه وذلك لنقص الأمكانات المادية، مما يتسبب في كثرة الإجهاد النفسي والعصبي للعاملين، وبالتالي يؤثر علي الكفاءة والإنتاجية.

جدول٧: توزيع المديرين وفقاً لأدوارهم في إدارة الموارد البشرية

أدوار المديرين فى إدارة الموارد البشرية	العدد ن = ٢٢٥	%
١- مصدر الحصول علي معلوماتك		
المراجع الخاصة بالموارد البشرية	٤٨	٢١.٣
الدورات التدريبية السابقة	٧٨	٣٤.٧
الانترنت	٢٠	٨.٩
التقارير الشفوية	٥٧	٢٥.٣
الخبرة العملية السابقة	٢٢	٩.٨
٢- أنت صاحب السلطة في اتخاذ قرارات إدارتك		
نعم	١٦٦	٧٣.٨
لا	٥٩	٢٦.٢
٣- الأسلوب المتبع لتحفيز العاملين		
تحفيز مادي	٥٠	٢٢.٢
عمل دورات تدريبية	٦١	٢٧.١
تحفيز معنوي كإعطاء شهادات تقدير	٤٠	١٧.٨
عقد اجتماعات لتوطيد العلاقة بين العاملين والمديرين	٧٤	٣٢.٩
٤- توافر موارد مادية لإدارة الموارد البشرية		
نعم	١٥٤	٦٨.٤
لا	٧١	٣١.٦
٥- المعايير التي يتم على أساسها اختيار العاملين بالفندق		
المؤهل الدراسى	١٣٠	٥٧.٨
الكفاءة	٥٠	٢٢.٢
طبيعة الشخصية وتوافقها مع نوعية الوظيفة	٢٠	٨.٩
الخبرة السابقة فى العمل الفندقى	١٨	٨.٠
المظهر	٧	٣.١
٦- تعرض العاملين لمشاكل داخل الفندق		
نعم	٢٢٠	٩٧.٨
لا	٥	٢.٢
٧- نوعية المشاكل التى تواجه العاملين داخل الفندق		
لاتوجد مشاكل	٥	٢.٢
نقص فى الموارد والإمكانيات	٦٨	٣٠.٣
الضغط العصبى نتيجة كثرة العمل وتعدد المهام	١٣٦	٦٠.٤
عدم تفهم المديرين لطبيعة مرؤوسيهم	٩	٤.٠
عدم توافق بين طاقم العمل الواحد	٧	٣.١

وبالنسبة لدرجة معرفة المديرين بأدوارهم المختلفة في إدارة الموارد البشرية فتشير الأرقام الواردة بجدول(٨)إلي أن تحقيق نوع من الانسجام والتفاهم بين العاملين في الفندق كانت من أكثر الأدوار التي يعيها المديرين وذلك بنسبة(٧٠.٢%)، ثم يأتي بعد ذلك تنمية الشعور لدى العاملين بالولاء تجاه الفندق بنسبة(٦٥.٣%)، ثم التعرف على شكاوى النزلاء ودراستها دراسة وافية بنسبة(٦١,٣%)، ثم تعديل الاتجاهات السلبية للعاملين وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية بناءة بنسبة(٦٠%)، ثم خلق علاقات إيجابية مع رجال الإعلام والصحافة بنسبة (٥٨.٢%)، في حين أن عدم إخفاء المعلومات عن العاملين ومديري الإدارات الفندقية جاء بنسبة(٥٦%)، ومحاولة جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن رغبات النزلاء بنسبة(٥٥.١%)، ومشاركة العاملين في السياسة العامة للفندق بنسبة(٥٢.٩%)، وأخيراً إبراز مظاهر التخلف في القوانين واللوائح السياحية التي تعجز عن توفير المرونة في الحريات لمواجهة الأزمات الطارئة جاء بنسبة(٤٩.٨%).

جدول ٨: توزيع المديرين وفقاً لدرجة معرفتهم بدورهم في إدارة الموارد البشرية

درجة معرفة المديرين بدورهم في إدارة الموارد البشرية	نعم		لا		لا أعرف	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
١- تحقيق نوع من الانسجام والتفاهم بين العاملين في الفندق.	١٥٨	٧٠.٢	٦٣	٢٨	٤	١.٨
٢- تنمية الشعور لدى العاملين بالولاء تجاه الفندق.	١٤٧	٦٥.٣	٦٥	٢٨.٩	١٣	٥.٨
٣- مشاركة العاملين في السياسة العامة للفندق.	١١٩	٥٢.٩	٨٧	٣٨.٧	١٩	٨.٤
٤- تعديل الاتجاهات السلبية للعاملين وتحويلها إلى اتجاهات ايجابية بناءه.	١٣٥	٦٠	٧٣	٣٢.٤	١٧	٧.٦
٥- عدم إخفاء المعلومات عن العاملين ومديري الإدارات الفندقية.	١٢٦	٥٦	٧٣	٣٢.٤	٢٦	١١.٦
٦- إبراز مظاهر التخلف في القوانين واللوائح السياحية التي تعجز عن توفير المرونة في الحريات لمواجهة الأزمات الطارئة.	١١٢	٤٩.٨	٨٧	٣٨.٧	٢٦	١١.٥
٧- محاولة جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن رغبات النزلاء.	١٢٤	٥٥.١	٨٤	٣٧.٣	١٧	٧.٦
٨- التعرف على شكاوى النزلاء ودراستها دراسة وافية.	١٣٨	٦١.٣	٥١	٢٢.٧	٣٦	١٦
٩- خلق علاقات ايجابية مع رجال الإعلام والصحافة.	١٣١	٥٨.٢	٥٧	٢٥.٣	٣٧	١٦.٥

ج- درجة معرفة المديرين بأهمية تخطيط الموارد البشرية:

وقد تم توزيع المديرين وفقاً لدرجة معرفتهم بأهمية تخطيط الموارد البشرية داخل الفندق، وقد أظهرت النتائج بجدول(٩)أنه بسؤال المديرين عن أهمية تخطيط الموارد البشرية، أوضح(٦٥.٣%) منهم أن تخطيط الموارد البشرية يساعد علي تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية الحالية المتاحة للمنظمة الفندقية كما ويحقق التوازن الكفء بين مهام إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة الفندقية مما يؤثر إيجابياً علي أداء الأفراد والأداء التنظيمي بنسبة (٦٠.٤%)، أيضاً يساهم بصورة فعالة في توفير الكفاءات البشرية من خلال تحديد الحاجات كماً ونوعاً والتي تتناسب مع حاجات ومتطلبات الفندق وبالتالي تقليل الفائض أو العجز في الموارد البشرية بنسبة(٥٦.٤%)، كما أوضح المديرين أن عملية التخطيط للموارد البشرية هي أساس نجاح سياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتعيين والتدريب بنسبة(٥٦%)، وأن عملية التخطيط للموارد البشرية تعمل على تخفيض معدل دوران العاملين من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للعاملين بالفندق مما يزيد من فرص بقائهم بنسبة(٥٥.١%)، كما ويساهم تخطيط الموارد البشرية في زيادة قدرات المنظمة البشرية على إدارة التغييرات المحتملة، وقدراتها في التجاوب مع المتغيرات المختلفة بنسبة(٥٣.٣%). وأخيراً جاء ضمان الحصول على العنصر البشري المؤهل لشغل هذه الوظيفة بنسبة (٥٠.٧%).

وبتقدير قيم إجمالي مستوي إدارة الموارد البشرية والتي تراوحت بين(٣٠-٩٠)درجة بمتوسط حسابي (٥٦.٦)، انحراف معياري(١١.١). وبناء عليه تم توزيع المديرين في ثلاث فئات حيث توضح النتائج بجدول(١٠)أن إجمالي مستوي إدارة الموارد البشرية كان متوسطاً ومنخفضاً بنسبة(٧٩.١%)،(١٤.٢%)علي التوالي، في حين أنخفضت نسبة المستوي المرتفع لتبلغ (٦.٧%) فقط. وهذا يوضح أن مستوي إدارة الموارد البشرية في الفنادق موضع الدراسة يحتاج إلي المزيد من التخطيط والتنظيم حتي يصل إلي المستوي المرتفع المطلوب تحقيقه، وتتفق هذه النتائج مع دراسة إلهام خضير(٢٠٠٧) عن إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمات السياحية (تطبيقات ومقترحات علي المستوي العربي)، بهدف معرفة أنواع المخاطر والأزمات التي تواجه المنظمة السياحية وأسبابها ونتائجها ،حيث أوضحت نتائج الدراسة أن نسبة(٩٥%) من فنادق عينة البحث أتصفت بالبطء في إنتشار الوعي وثقافة المفاهيم في أساليب إدارة الموارد البشرية وكذلك في أساليب إدارة المخاطر وإدارة الأزمات وذلك بالرغم من تكرار المخاطر والأزمات السياحية،

جدول٩: توزيع المديرين وفقاً لدرجة المعرفة بأهمية تخطيط الموارد البشرية

أهمية التخطيط للموارد البشرية	نعم		لا		لا أعرف	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
١- يساعد على تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية الحالية المتاحة للمنظمة الفندقية.	١٤٧	٦٥.٣	٦٨	٣٠.٢	١٠	٤.٥
٢- تحقيق التوازن الكفء بين مهام إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة الفندقية مما يؤثر في أداء الأفراد والأداء التنظيمي	١٣٦	٦٠.٤	٧٦	٣٣.٨	١٣	٥.٨
٣- المساهمة الفعالة في توفير الكفاءات البشرية من خلال تحديد الحاجات كماً ونوعاً والتي تتناسب مع حاجات ومتطلبات الفندق وبالتالي تقليل الفائض أو العجز في الموارد البشرية	١٢٧	٥٦.٤	٨٠	٣٥.٦	١٨	٨.٠
٤- عملية التخطيط للموارد البشرية هي أساس نجاح سياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب.	١٢٦	٥٦.٠	٧٩	٣٥.١	٢٠	٨.٩
٥- تظهر أهمية الحاجة لتخطيط الموارد البشرية نظراً لوجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة لشغل وظيفة ما، وضمان الحصول على العنصر البشري المؤهل لشغل هذه الوظيفة.	١١٤	٥٠.٧	٧١	٣١.٥	٤٠	١٧.٨
٦- عملية التخطيط للموارد البشرية تعمل على تخفيض معدل دوران العاملين من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للعاملين بالفندق مما يزيد من فرص بقائهم.	١٢٤	٥٥.١	٦١	٢٧.١	٤٠	١٧.٨
٧- تخطيط الموارد البشرية يساهم في زيادة قدرات المنظمة البشرية على إدارة التغييرات المحتملة، وقدراتها في التجاوب مع المتغيرات المختلفة.	١٢٠	٥٣.٣	٦١	٢٧.١	٤٤	١٩.٦

جدول ١٠: توزيع المديرين وفقاً لإجمالي مستوي إدارة الموارد البشرية

إجمالي مستوى إدارة الموارد البشرية	العدد ن = ٢٢٥	%
منخفض (اقل من٤٥درجة)	٣٢	١٤.٢
متوسط (من٤٥-٦٨ درجة)	١٧٨	٧٩.١
مرتفع (٦٨درجة فاكثر)	١٥	٦.٧

وأرجعت الدراسة ذلك إلي عدم وجود خطة لإدارة الأزمات وعدم توافر الموارد اللازمة لتطبيقها والتي منها المهارات والخبرات من الموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال.

٥- مستوى إدارة الأزمات داخل الفندق:

تم قياس مستوي إدارة الأزمات داخل الفندق في ضوء البنود التالية:

أ- تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات:

تم سؤال المديرين عن بنود تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات حيث أوضحت النتائج بجدول(١١)أن حوالي ثلثي المديرين بنسبه(٦٧.١%)اكدوا علي أنه يتم تشكيل وحدة لمواجهة الأزمات داخل الفندق ولكنها تعمل بدون خطة واضحة أو فعالة ،ومازال الفريق قليل الخبرة في التعامل مع الأزمات مما يتسبب في تفاقم الأزمة وليس حلها كما هو واضح في القطاع السياحي الآن، كما أن أكثر من ثلثي المديرين قليلاً(٦٩.٨%) ذكروا أنه يتم إعداد وتنفيذ خطة لتدريب فريق وحدة مواجهة الأزمات ولكنها غير مفعلة علي المستوي المطلوب، أما بالنسبة للمدي الزمني لتقييم أداء الوحدة فقد اتضح انخفاض نسبة المديرين في التقييم الشهري حيث بلغت(٢٥.٨%). كما أن معظم المديرين أوضحوا أن الأزمات الداخلية كالحرائق أو اضرابات العمال كانت من أكثر الأزمات التي لديهم كفاءة في التعامل معها وذلك بنسبة(٧٤.٢%)، وقد أوضحت النتائج أيضاً أن غالبية المديرين بنسبة(٩٨.٢%) أشاروا إلي أنه يتم جمع المعلومات عن الأزمة بأكثر من وسيلة، فيما عدا

نسبة قليلة جداً (١.٨%) ذكـروا أنـه لا يـتم جمـع المعلومات بأكثر من وسيلة عن الأزمة، أمـا بالنسـبة لوسائل جمع المعلومات عن الأزمة فإنـه مـن أكثـر الوسائل التي يتبعها المديرين لجمع المعلومـات كانـت المراجع الخاصة بإدارة الأزمات وذلك بنسبة(٣٦.٢%) ،يليها الخبرات السابقة للمديرين بنسبة(٣٣.١%)، يلـي ذلك التقارير الشفوية من العاملين بالفندق ثم التقـارير الخاصة بأزمات متشابهة ثم وسائل الإعلام فـي حالـة الأزمات العامـة وذلـك بنسـب(٢٩%)، (١٧.٢%)، (١٨.١%)، وكان من أقل الأسـاليب المتبعـة لجمـع المعلومات كانت الدورات التدريبية السابقة بنسبة(٥%).

ب- الكفاءة في التعامل مع الأزمات:

تم توزيع المديرين وفقاً لمواجهة الأزمـات وقـد أوضحت نتائج جدول(١٢)أنه من أكثر أنواع الأزمـات التي واجهها المديرين أثنـاء عملهـم بالفنـدق كانـت الأزمات السياسية كالحروب والثورات يليها المنافسـة الشديدة بين الفنادق والتنازع علي تقديم أفضل خدمة من النزلاء يليهـا الأزمـات الاقتصـادية وذلـك بنسـب (٨١.٧%)، (٥٩.٥%)، (٥٨.٧%)علي الترتيب ،ثـم ارتفاع الأسعار بنسبة(٤٣.٦%)، وقد كانت اضـرابات العمال من أكثر الأزمات التي لم يواجههـا المـديرين بنسبة(٨٣.٦%) يليها الأزمات الداخلية كالحرائق أثناء عملهم بالفندق بنسبة(٨٢.٢%).

أوضحت نتائج جدول(١٣)أنه من أكثـر أنـواع الأزمات التي تعرض لها المديرين أكثرمن مرتين كانت المنافسة الشديدة بين الفنادق والتنازع علي تقديم أفضل خدمة للنزلاء وذلك بنسبة(٤٠.٤%)،

جدول١١: توزيع المديرين وفقاً لبنود تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات

بنود تقييم اداء وحدة إدارة الأزمات	العدد ن=٢٢٥	%
١- تشكيل وحدة لمواجهة الأزمات		
نعم	١٥١	٦٧.١
لا	٧٤	٣٢.٩
٢- إعداد خطة لتدريب فريق الوحدة لمواجهة الأزمات		
نعم	١٥٧	٦٩.٨
لا	٦٨	٣٠.٢
٣- المدي الزمني لتقييم ا داء الوحدة		
شهريا	٥٨	٢٥.٨
سنويا	٧٤	٣٢.٩
اخري	٩٣	٤١.٣
٤- كفاءة التعامل مع انواع الأزمات المختلفة *		
الأزمات المجهولة والتي لا تتوافر معلومات كافية	٢٢	٩.٨
الأزمات التي تتطلب استخدام العنف للتصدي لها	٣٦	١٦
الأزمات الداخلية كالحرائق او اضرابات العمال	١٦٧	٧٤.٢
٥- جمع معلومات عن الأزمة باكثر من وسيلة		
نعم	٢٢١	٩٨.٢
لا	٤	١.٨
٦- وسائل جمع معلومات عن الأزمة * ن=٢٢١		
المراجع الخاصة بإدارة الأزمات	٨٠	٣٦.٢
الخبرة السابقة	٧٣	٣٣.١
تقارير شفوية من العاملين بالفندق	٦٤	٢٩.٠
التقارير الخاصة بازمات مشابهة	٣٨	١٧.٢
وسائل الإعلام في حالة الأزمات العامة	١٨	٨.١
الدورات التدريبية السابقة	١١	٥.٠
اخري	٢	٠.٩

* الأرقام تشير إلي تكرارات

جدول١٢: توزيع المديرين وفقاً لمواجهة الأزمات

أنواع الأزمات	لم يواجه		يواجه	
	عدد	%	عدد	%
١- نقص الخامات الغذائية	١٤١	٦٢.٧	٨٤	٣٧.٣
٢- أرتفاع الأسعار	١٢٧	٥٦.٤	٩٨	٤٣.٦
٣- نقص الأدوات والمعدات الهندسية والكهربائية	١٥٨	٧٠.٢	٦٧	٢٩.٨
٤- الأزمات الداخلية كالحرائق	١٨٥	٨٢.٢	٤٠	١٧.٨
٥- أضرابات العمال	١٨٨	٨٣.٦	٣٧	١٦.٤
٦- المنافسة الشديدة بين الفنادق والتنازع علي تقديم أفضل خدمة للنزلاء	٩١	٤٠.٥	١٣٤	٥٩.٥
٧- الجرائم الأجتماعية كالأرهاب والصراعات الطائفية	١٣٩	٦١.٨	٨٦	٣٨.٢
٨- الأزمات السياسية كالحروب والثورات	٤١	١٨.٣	١٨٤	٨١.٧
٩- الأزمات الأقتصادية المحلية والعالمية والخاصة بعمليات التنمية والتطويركالأوضاع التنافسية وتضاربات البورصة	٩٣	٤١.٣	١٣٢	٥٨.٧

ومن أكثر أسباب حدوثها في الفنادق كان نقص المعلومات التي يتم تجميعها عن الفنادق المنافسة وذلك بنسبة(٥٠%) يليها نقص الخبرات التدريبية بنسبة (٤٢.٥%)، وعن الطرق التي تم من خلالها مواجهة الأزمة كان خلق الوعي لدي العاملين بتلك الأزمة وخطورتها وعدم أخفاء الحقائق عنهم حتي لا يؤثر ذلك علي ربحية وسمعة الفندق وكان ذلك بنسبة(٦٧.٩%). ثم يأتي بعد ذلك الأزمات السياسية كالحروب والثورات فقد تعرض لها المديرين أكثر من مرتين أيضاً خلال مدة عملهم بالفنادق وذلك بنسبة(٣١.١%)، ومن أكثر أسباب حدوثها هو أزدواجية القرارات وتضاربها وتعدد الجهات المسئولة عن أصدار هذه القرارات(٥٠.٥%)، يليها بنسبة (٣٩.٦%)نقص المعلومات وعدم توافرها عن الأزمة وذلك نتيجة عدم وجود فريق عمل يهتم بجمع المعلومات من مصادر مختلفة عن تلك الأزمات وخطورتها وتوفير عدة بدائل لحلها، وعن طرق مواجهتها فكان خلق الوعي لدي العاملين بمدي وخطورة الأزمة بنسبة(٤٣.٤%) يليها استخدام أنظمة وقائية لمنع حدوث تلك الأزمة بنسبة(٤٢.٣%) كتوفير خطة أمنية لحماية المؤسسة الفندقية وتأمين النزلاء وذلك يتم بالتنسيق بين إدارة الفندق ووزارتي السياحة والداخلية، ثم السيطرة علي الموقف ومحاولة تقليل الخسائر بنسبة(٣٦.٩%).

وعن أزمة أرتفاع الأسعار فقد ذكر نسبة(١٦.٤%)من المديرين أنهم قد واجهوها أكثر من مرتين أثناء مدة عملهم، وقد أرجعوا أسباب ذلك إلي نقص المعلومات عن الأسواق التي يتم من خلالها شراء الخامات الغذائية والمعدات والتجهيزات الفندقية بنسبة(٥٠%)، يليها أزدواجية القرارت وكثرة الجهات المختصة بأتخاذ قرار الشراء داخل الفندق بنسبة(٤٤.٩%)، ثم يأتي نقص الخبرات التدريبية لدي العاملين بقطاع السياحة والجهات المعاونة لهم وذلك بنسبة(٤٠.٨%)، ويرجع ذلك لعدم وجود فريق عمل متكامل ومدرب ويختص بجمع المعلومات وعمل مناقصات للحصول علي أقل الأسعار، وعن طرق مواجهتها فكان السيطرة علي الأزمة من خلال التعامل مع المخزون الاحتياطي بالمخازن بنسبة(٤٦.٩%)، يليها استخدام انظمة وقائية بنسبة(٣٨.٨%)كمحاولة التعاقد مع أحدي الشركات لتوريد الخامات وأحتياجات الفندق بأسعار الجملة، ثم يأتي خلق الوعي لدي العاملين وعدم أخفاء الحقائق عليهم في مواجهة تلك الأزمة وذلك بنسبة (١٢.٢%) وذلك لتقليل الخسائر إلي أقل حد ممكن في ظل أرتفاع الأسعار السوقية.

أما بالنسبة للأزمات الأقتصادية المحلية والعالمية والخاصة بعمليات التنمية والتطوير كالأوضاع التنافسية وتضارب البورصة، وكذلك أزمة نقص الخامات الغذائية فقد تعرض لهما المديرين أكثر من مرتين وذلك بنسب(١٥.١%) لكل منهما، وعن اسباب كلاً منهم فقد أرجع المديرين أسباب الأزمات الأقتصادية المحلية والعالمية إلي نقص الخبرات التدريبية بنسبة(٦٩.٦%) يليها أزدواجية وتضارب القرارات وتعدد جهات الأختصاص ثم نقص المعلومات عن الأزمة وذلك بنسب(٤٥.٤%)، (٤٤.٦%)علي التوالي.كما ارجعوا أسباب نقص الخامات الغذائية إلي نقص المعلومات عن الأزمة بنسبة(٥١.٢%)، أما بالنسبة لطرق مواجهة الأزمات الأقتصادية المحلية والعالمية والخاصة بعمليات التنمية والتطوير كالأوضاع التنافسية وتضارب البورصة فكان خلق الوعي لدي العاملين وعدم أخفاء الحقائق عليهم كان من أهم طرق مواجهة تلك الأزمة بنسبة(٦٩.٦%)، يليها السيطرة علي الموقف ومحاولة تقليل الخسائر بنسبة(٤٠.١%)، وعن نقص الخامات الغذائية فقد تم مواجهتها أيضاً من خلال محاولة السيطرة علي الموقف في حدود الأمكانيات المتاحة والمتوافرة في المخازن من المخزون الاحتياطي بنسبة(٤٠.٥%)، يليها استخدام أنظمة وقائية بنسبة(٣٣.٣%).

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة ابوالمعاطي شعراوي (٢٠٠٧)أن النوعية الأكثر شيوعاً من الأزمات هي النابعة من خارج القطاع الفندقي، وقد أرجعت الدراسة ذلك إلي كثرة الآراء والمقترحات وتعدد الأختصاصات داخل وخارج القطاع الفندقي نتيجة أزدواجية وتضارب آراء متخذي القرار لدي العاملين بالقطاع السياحي وخاصة الفندقي. وتضيف بأن تلك الأزمات التي تحدث نتيجة مؤثرات خارجية يصعب علي إدارة الفندق السيطرة الكاملة عليها والتعامل معها دون التنسيق مع عدة جهات أخري، مما يؤثر علي سرعة وسهولة حل تلك الأزمات، وهذه الجهات قد تكون من داخل الوزارة أو الهيئات المعنية بالسياحة أو الوزارات المعاونة لوزارة السياحة والتي تقوم بالأشراف علي الفنادق أو التي تقوم برعاية وتأمين السائحين كوزارة الصحة ووزارة الداخلية.

وقد تم تقدير إجمالي مستوي إدارة الأزمات في ضوء كل من تقييم أداء وحدة إدارة الأزمات ،ومدي الكفاءة في التعامل مع الأزمة حيث تراوحت الدرجات بين(٧ درجات– ٧٣ درجة) وذلك بمتوسط (٣١.٤) وانحراف معياري(١٢.٤)، وقد أشارت النتائج الواردة بجدول(١٤) إلى أن مايقرب من ثلاثة أرباع عدد المديرين كان مستوى إدارة الأزمات داخل فنادقهم متوسط وذلك بنسبة (٧١%)، في حين أن (١٥.٦%) منهم قد أوضحوا أن مستوى إدارة الأزمات داخل فنادقهم مرتفع، في المقابل أشار(١٣.٣%) من المديرين إلى انخفاض مستوى إجمالي إدارة الأزمات داخل فنادقهم.

وقد أتفقت النتائج مع دراسة كل من Jonathan(1988) & Laurnce(1993) حيث تم دراسة تأثير الأزمات بالمؤسسات الخدمية والفندقية علي كفاءة الأداء وقد تبين من نتائجها أن مستوي إدارة الأزمات كان متوسطاً في معظم المؤسسات موضع الدراسة وكان من أبرز أسباب ذلك قلة خبرة المديرين في التعامل مع معظم الأزمات وخاصة الأزمات المفاجئة وغير المتوقعة وكذلك أرجع السبب لغياب المعلومات أو الدورات التي توفر للمديرين الثقافة الكافية والخبرة الكاملة في التعامل مع الأزمات.

٥- نتائج فروض البحث:

الفرض الأول: توجد علاقة إرتباطية احصائية بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين(درجة الفندق الذي يعمل به- السن- المستوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل- درجة الخبرة التدريبية) وبين إدارة الأزمات بالفندق.

وقد أشارت النتائج الواردة بجدول(١٥) والتي توضح العلاقات الارتباطية باستخدام معامل الارتباط

البسيط إلى وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين كل من(درجة الفندق، متوسط الدخل الشهري، عدد سنوات العمل، درجة الخبرة التدريبية) كمتغيرات مستقلة وبين مستوى إدارة الأزمات كمتغير تابع ،حيث بلغت قيم معامل الارتباط(٠.١٧٥، ٢١٢، ٠.٢٦٨، ٠.٢٣١، ٠.٢١٥) على التوالي وذلك عند مستوى احتمالي ٠.٠١، كما وجدت علاقة إرتباطية عكسية معنوية بين السن كمتغير مستقل وبين مستوي إدارة الأزمات كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط(-٠.٢٢٠) عند مستوى احتمالي ٠.٠١. وتفيد كل هذه العلاقات بأن مستوى إدارة الأزمات يكون مرتفعا بارتفاع "متوسط الدخل الشهري، عدد سنوات العمل،درجة الخبرة التدريبية".وهذا يدل على أن ارتفاع متوسط الدخل الشهري، ومستوى درجة الخبرة التدريبية، يؤثر بصورة ايجابية على إدارة الأزمات .في حين أنه ينخفض بارتفاع السن وقد يرجع ذلك إلي أن المديرين ذوي السن الأكبر لم يتعرضوا لدورات تدريبية عن إدارة الأزمات وأن مصطلح إدارة الأزمات حديث العهد في المؤسسات الخدمية بصفة عامة والفندقية بصفة خاصة.

وهكذا يمكن قبول الفرض الأول والذي ينص علي توجد علاقة إرتباطية احصائية بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين(درجة الفندق الذي يعمل به-السن-المستوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل-درجة الخبرة التدريبية) وبين إدارة الأزمات بالفندق.

الفرض الثاني: توجد علاقة إرتباطية احصائية بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين(درجة الفندق الذي يعمل به- السن- المستوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل- درجة الخبرة التدريبية) وبين مستوي إدارة الموارد البشرية بالفندق.

وقد أوضحت نتائج جدول(١٥)أن هناك علاقة إرتباطية طردية معنوية بين مستوي إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع وبين كلاً من(درجة الفندق، السن، المستوي التعليمي، متوسط الدخل الشهري،عدد سنوات العمل، درجة الخبرة التدريبية) كمتغيرات مستقلة، حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠.٥٧٣، ٠.١٧٦، ٠.١٧١، ٠.٣٠٢، ٠.١٦٩، ٠.١٤٩)على التوالي وذلك عند مستوى احتمالي ٠.٠١.

وهكذا يمكن قبول الفرض الثاني والذي ينص علي أنه "توجد علاقة إرتباطية احصائية بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين(درجة الفندق الذي يعمل به- السن- المستوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل- درجة الخبرة التدريبية) وبين مستوي إدارة الموارد البشرية بالفندق.

الفرض الثالث: توجد علاقة إرتباطية احصائية بين مستوي إدارة الموارد البشرية للمديرين بالفندق وبين مستوي إدارة الأزمات.

أوضحت النتائج بجدول(١٥) وجود علاقة إرتباطية طردية معنوية بين مستوي إدارة الموارد البشرية للمديرين بالفندق وبين مستوي إدارة الأزمات،حيث بلغت قيم معامل الارتباط(٠.٢١٥)عند مستوي احتمالي ٠.٠١.

وتتفق النتائج الخاصة بالفرض الأول والثاني والثالث مع نتائج دراسة(Raymond&patric- 2002) والتي أجريت بهدف تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية علي أن خبرة المديرين والمستوي التعليمي لهم علاقة وثيقة بقدرتهم علي إدارة الموارد البشرية والتعامل مع المشكلات والأزمات السياحية الفندقية، فقد وجد أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة وارتفع المستوي التعليمي للمديرين كلما ارتفع مستوي الوعي الإداري لهم وكلما زادت قدرتهم علي التعامل مع الموارد البشرية وتوظيفها وكذلك كلما زادت قدرتهم علي التعامل مع الأزمات الفندقية.

جدول ١٣: توزيع المديرين وفقاً لمدي الكفاءة في التعامل مع أنواع الأزمات

أنواع الأزمات	لم يواجه		عدد مرات المواجهة						الأسباب										طرق مواجهة الأزمة									
			مرة		مرتين		أكثرمن مرتين		نقص الخبرات التدريبية		نقص المعلومات		أزدواجية القرارات		أخري		خلق الوعي		السيطرة علي الموقف		استخدام أنظمة وقائية		تطوير أداء العاملين		تفويض السلطة		أخري	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
١- نقص الخامات الغذائية	١٤١	٦٢.٧	٣٠	١٣.٣	٢٠	٨.٩	٣٤	١٥.١	١٤	١٦.٧	٤٣	٥١.٢	٣٥	٤١.٧	٧	٨.٣	١٤	١٦.٧	٣٤	٤٠.٥	٢٨	٣٣.٣	١٩	٢٢.٦	٢	٢.٤	١	١.٢
٢- أرتفاع الأسعار	١٢٧	٥٦.٤	٣١	١٣.٨	٣٠	١٣.٤	٣٧	١٦.٤	٤٠	٤٠.٨	٤٩	٥٠	٤٤	٤٤.٩	٥	٥.١	١٢	١٢.٢	٤٦	٤٦.٩	٣٨	٣٨.٨	١١	١١.٢	١	١.٠	١	١.٠
٣- نقص الأدوات والمعدات الهندسية والكهربائية	١٥٨	٧٠.٢	٣٣	١٤.٧	١٨	٨.٠	١٦	٧.١	١٥	٢٢.٣	٣٩	٥٨.٢	٢٧	٤٠.٢	٤	٢.٩	١٥	٢٢.٣	٢٩	٤٣.٢	٢٣	٣٤.٣	١٣	١٩.٤	٣	٤.٤	–	–
٤- الأزمات الداخلية كالحرائق	١٨٥	٨٢.٢	٣٨	١٧	١	٠.٤	١	٠.٤	٣٠	٧٥	٢٧	٧٦.٥	١١	٣٧.٥	١	٢.٥	٢٨	٧٠	١١	٢٧.٥	٩	٢٢.٥	١٤	٣٥	٥	١٢.٥	–	–
٥- أضرابات العمال	١٨٨	٨٣.٦	٣١	١٣.٨	٥	٢.٢	١	٠.٤	١٨	٤٨.٦	٢٢	٥٩.٤	١٤	٣٧.٨	١	٢.٧	٣٠	٨١	١٥	٤٠.٥	١٣	٣٥.١	٨	٢١.٦	١	٢.٧	–	–
٦- المنافسة الشديدة بين الفنادق والتنازع علي تقديم أفضل خدمة للنزلاء	٩١	٤٠.٥	١٥	٦.٧	٢٨	١٢.٤	٩١	٤٠.٤	٥٧	٤٢.٥	٦٧	٥٠	١٠	٧.٤	–	–	٩١	٦٧.٩	٣٩	٢٩.١	٥٨	٤٣.٢	٢٨	٢٠.٨	٧	٥.٢	٢	١.٤
٧- الجرائم الأجتماعية كالأرهاب والصراعات الطائفية	١٣٩	٦١.٨	٣٧	١٦.٤	٣٦	١٦.٠	١٣	٥.٨	١٣	١٥.١	٣٩	٤٥.٣	٤٥	٥٣.٣	٣	٣.٤	٤٠	٤٦.٥	٣٥	٤٠.٦	٣٥	٤٠.٦	١٥	١٧.٤	٢	٢.٣	–	–
٨- الأزمات السياسية كالحروب والثورات	٤١	١٨.٣	٤٦	٢٠.٤	٦٨	٣٠.٢	٧٠	٣١.١	٤٠	٢١.٧	٧٣	٣٩.٦	٩٣	٥٠.٥	١٩	١٠.٣	٨٠	٤٣.٤	٦٨	٣٦.٩	٧٨	٤٢.٣	٢٧	١٤.٦	١٠	٥.٤	٢	١.٠
٩- الأزمات الأقتصادية المحلية والعالمية والخاصة بعمليات التنمية والتطوير كالأوضاع التنافسية وتضاربات البورصة	٩٣	٤١.٣	٥٩	٢٦.٢	٣٩	١٧.٤	٣٤	١٥.١	٩٢	٦٩.٦	٥٩	٤٤.٦	٦٠	٤٥.٤	١٤	١٠.٦	٩٢	٦٩.٦	٥٣	٤٠.١	٤٩	٣٧.١	٢٣	١٧.٤	٦	٤.٥	٢	١.٥

جدول رقم ١٤: توزيع المديرين وفقاً لإجمالي مستوى إدارة الأزمات

إجمالي مستوى إدارة الأزمات	العدد ن = ٢٢٥	%
منخفض (أقل من ١٩)	٣٠	١٣.٣
متوسط (١٩-٤٤)	١٦٠	٧١.١
مرتفع (أكثر من ٤٤)	٣٥	١٥.٦

جدول ١٥: العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعه

المتغيرات التابعة / المتغيرات المستقلة	مستوي إدارة الأزمات *	مستوي الموارد البشرية *
درجة الفندق	**٠.١٧٥	**٠.٥٧٣
السن	-**٠.٢٢٠	**٠.١٧٦
المستوي التعليمي	٠.٠٦١	**٠.١٧١
متوسط الدخل الشهرى	**٠.٢١٢	**٠.٣٠٢
عدد سنوات العمل	**٠.٢٦٨	**٠.١٦٩
درجة الخبرة التدريبية	**٠.٢٣١	**٠.١٤٩
مستوى إدارة الموارد البشرية	**٠.٢١٥	-

* قيم معامل الارتباط

**دالة أحصائية عند مستوي معنوية (٠.٠١)

الفرض الرابع: تؤثر الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين (درجة الفندق الذي يعمل به-السن- المستوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل-درجة الخبرة التدريبية)، وكذلك مستوي إدارة الموارد البشرية بالفندق علي مستوي إدارة الأزمات الفندقية.

وقد أوضحت نتائج دالة الانحدار المتعدد بجدول(١٦) أن هناك ٦متغيرات مستقلة (مستوي إدارة الموارد البشرية، عدد سنوات العمل، المستوي التعليمي، درجة الخبرة التدريبية، متوسط الدخل الشهري ،السن)، تؤثر علي مستوي إدارة الأزمات داخل الفندق وأن إجمالي نسبة هذا التأثير(١٩.٨%)، ،كما أوضحت النتائج أن مستوي إدارة الموارد البشرية كان من أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً علي مستوي إدارة الأزمات حيث بلغت نسبة التأثير١١.١% حيث بلغت قيمة ت(٢٦.٧) عند مستوي إحتمالي ٠.٠١، في حين أن السن كان من أقل المتغيرات المستقلة تأثيراً علي المتغير التابع.

وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الرابع والذي ينص علي أنه تؤثر الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية للمبحوثين(درجة الفندق الذي يعمل به-السن- المستوى التعليمي- متوسط الدخل الشهري-عدد سنوات العمل- درجة الخبرة التدريبية)، وكذلك مستوي إدارة الموارد البشرية بالفندق علي مستوي إدارة الأزمات الفندقية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عمر البيطار(٢٠١٠) والتي أجريت بهدف التعرف علي "برامج إدارة الموارد البشرية المعمول بها في الشرق الأوسط للعام ٢٠٠٦ – ٢٠٠٧"، وقد أجريت الدراسة علي مجموعة من الشركات والمؤسسات السياحية والفندقية في الشرق الأوسط، ومن أهم نتائجها أن هناك عدد قليل فقط من الشركات والمؤسسات الإقليمية التي تولي أهمية لمساهمة أقسام الموارد البشرية لديها في صياغة استراتيجية أعمالها. كما أن هناك قدر كبير من الوعي بضرورة وجود ممارسات فعالة فيما يتعلق بتطوير الكوادر القيادية ولكن في نسبة٥٠% فقط من المؤسسات موضع الدراسة، وقد أكدت الدراسة علي أنه بأرتفاع أداء إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تقل المشكلات والأزمات والضغوطات التي يتعرض لها المديرين بتلك المؤسسات،وتزداد خبرة المديرين في التعامل مع المشكلات الداخلية الطارئة.

جدول ١٦: العلاقات التأثيرية للمتغيرات المستقلة علي مستوي إدارة الأزمات

مستوي إدارة الأزمات / المتغيرات المستقلة	نسبة التأثير	قيمة ت	مستوي المعنوية
١- مستوى إدارة الموارد البشرية	١١.١	٢٦.٧	٠.٠١
٢- عدد سنوات العمل	٤.١	١٠.٤	٠.٠١
٣- المستوى التعليمى	١.٩	٤.٧٥	٠.٠١
٤- درجة الخبرة التدريبية	١.١	٤.٧١	٠.٠١
٥- متوسط الدخل الشهري	٠.٩	٤.٢٦	٠.٠١
٦- السنئ	٠.٧	٢.٩٧	٠.٠١

التوصيات

١. أثبتت النتائج أن نسبة(٧٢.٤%)من المديرين قد اشتركوا في دورات تدريبية عن إدارة الأزمات وبمقارنة ذلك بإجمالي مستوي إدارة ألأزمات داخل الفنادق فقد وجد أنه مازال متوسطاً ومنخفضاً بنسب(٧١.١%)، (١٣.٣%)علي التوالي وعليه يجب عمل برامج تدريبية علي أعلي مستوي للمديرين داخل الفنادق علي أنواع الأزمات والمشكلات والأساليب الواجب أتباعها حيال ذلك ،واشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة الفندقية حتي يتمكنوا من عبور المحنة وأجتيازها بأقل الخسائر.

٢. القيام بتدريس وعقد دورات داخل أقسام الإدارة بجميع الكليات وخاصة كليات ومعاهد ومدارس السياحة والفندقة عن أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي وخاصة الفندقي،وأهمية ذلك في إدارة ومواجهه الأزمات والتصدي لها ولأخطارها. حيث أثبتت الدراسة أنه لاتوجد وسيلة محددة يعتمد عليها في الحصول علي المعلومات عن الأزمات وأشكالها وبدائل حلولها(يستطيع المديرين الرجوع إليها وقت الحاجة)، حيث أوضحت النتائج انه من أكثر الوسائل التي يتبعها المديرين لجمع المعلومات كانت المراجع الخاصة بإدارة الأزمات وذلك بنسبة(٣٦.٢%) فقط، يليها الخبرات السابقة للمديرين بنسبة(٣٣.١)، وكان من أقل الأساليب المتبعة لجمع المعلومات كانت الدورات التدريبية السابقة بنسبة(٥%).

٣. أوضحت النتائج أن حوالي ثلثي المديرين بنسبه(٦٧.١%) اكدوا علي أنه يتم تشكيل وحدة لمواجهة الأزمات داخل الفندق ولكنها تعمل بدون خطة واضحة المعالم أو فعالة ،ومازال الفريق قليل الخبرة في التعامل مع الأزمات مما يتسبب في تفاقم الأزمة وليس حلها كما هو واضح في القطاع السياحي الآن، كما أن أكثر من ثلثي المديرين قليلاً بنسبة(٦٩.٨%) ذكروا أنه يتم إعداد وتنفيذ خطة لتدريب فريق وحدة مواجهة الأزمات ولكنها غير مفعلة علي المستوي المطلوب وعليه يجب إنشاء وحدات إنذار مبكر متخصصة للتنبوء بالأزمات وأكتشافها من خلال فريق عمل متكامل ومدرب ويتمتع بأعلي درجة من الكفاءة والخبرة يسمي فريق إدارة الأزمات ويكون لديه خطة واضحة المعالم واجبة التنفيذ والتقييم علي مدي زمني محدد داخل كل مؤسسة فندقية وسياحية.

٤. وقد أوضحت النتائج أن إجمالي مستوي إدارة الموارد البشرية كان متوسطاً ومنخفضاً بنسب(٧٩.١%)، (١٤.٢%)علي التوالي،في حين أنخفضت نسبة المستوي المرتفع لتبلغ (٦.٧%) فقط. وهذا يوضح أن مستوي إدارة الموارد البشرية في الفنادق موضع الدراسة يحتاج إلي المزيد من التخطيط والتنظيم حتي يصل إلي المستوي المرتفع المطلوب تحقيقه.وعليه يجب

تخطيط الموارد البشرية لتحديد الهيكل الأمثل من الموارد البشـرية اللازمـة للمنظمـة الفندقيـة والمتوافق مع أهدافها وتوجهاتها الأستراتيجية.

المراجع

ابو المعاطي صالح شعراوي(**٢٠٠٧**): دراسـة فـي إدارة الأزمات السياحية في ظل عالم متغير– هيئة تنشيط السياحة المصرية.

أحمد الخادم(**٢٠٠١**): الاتحـاد المصـرى للغـرف السياحية- www.arabs2day.ws.

النشرة الإحصائية لوزارة السياحة والآثـار(**٢٠١١**): ./2011www.tourism.jo/ar/statistics

إلهام خضير(**٢٠٠٧**): إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمات السياحية-دراسـة تطبيقيـة علـي المستوي العربي- قسم السياحة وإدارة الفنـادق- كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصـرية- بغداد.

خالد العامري(**٢٠٠٦**): التحليل الإحصائي باسـتخدام برامج SPSS –الدليل العملـي- ترجمـة عـن المؤلف جولي بالانـت- الطبعـة الثانيـة – دار الفاروق للنشر والتوزيع- ٣٦٠ص.

دليل فنادق الإسكندرية(**٢٠١١**): www.discoveralex.com

سامح أحمد رفعت عبد البـاقي(**٢٠٠٧**): تقيـيم دور إداره الموارد البشرية في الشـركات السـياحية المصرية- رسالة دكتوراه في فلسـفة الدرسـات السياحية – كلية السـياحة والفنـادق – جامعـة حلوان.

سعد العنزي(**٢٠٠٨**): الدور المميـز لإدارة المـوارد البشرية في الألفية الثالثة- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة المستنصرية، بغـداد- م٧،ع ٢٩.

عبد الحكم أحمد الخزامـي(**٢٠٠٣**): إدارة المـوارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعـات- دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع- القاهرة.

عبد الرحمن توفيق(**٢٠١٢**): الخبرات المهنية للإدارة والتدريب والتنمية البشرية - بحث عـن كيفيـة إدارة وتنمية وتطوير المـوارد البشـرية داخـل المؤسسات- http://www.pmecegypt.com.

عبد الغفار حنفي(**٢٠٠١**): إدارة الأفراد بالمنظمـات مـدخل وظيفـي- دار المعرفـة الجامعيـة - الإسكندرية.

عمر البيطار(**٢٠١٠**): دراسة في الموارد البشرية في الشرق الأوسط تابعة لشركة أرنسـت ويونـغ- المتخصصة فـي مجـال التـدقيق وأستشـارات الأعمـال فـي الشـرق الأوسـط- http://www.hrdiscussion.com.

قصي قحطان خليفة الجميلي(**٢٠٠٤**): إدارة المـوارد البشرية في الفنادق– الطبعة الأولي – دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان.

مجدي صالح (**٢٠١١**): دراسة عن القطاع السـياحي المصري في اعقاب الأزمات- غرفـة شـركات السياحة المصرية– البحر الأحمر- http://www.almasryalyoum.com.

محمد بن علي شيبان العامري(٢٠١٢): دراسـة فـي التنمية الإدارية وإدارة الأزمـات فـي القطـاع السـياحي الفنـدقي- http://www.sst5. com/ readArticle.

محمد سلمان العميان(**٢٠٠١**): السـلوك التنظيمـي- دار وائل للنشر- عمان- ص ٣٢٣.

مصطفي محمود إبراهيم غانم(**٢٠٠٦**): التشـريعات الفندقية والسياحية بين النظرية والتطبيق- رسالة ماجستير- قسم السـياحة والارشـاد السـياحي والفندقي- كليـة السـياحة والفنـادق – جامعـة الإسكندرية.

هيثم محى الدين فياض(**٢٠٠٩**): دور العلاقات العامة فى إدارة الازمات- http://jordanfirenet.frbb.net.

ياسر حسين(**٢٠١٠**): دراسة عـن مفهـوم الهيكـل التنظيمي وخطوات بناءه- http://www.hrdiscussion.com

Laurnce. B, (**1993**): Crisis in Organizations: Managing & Communicating in the Heat of Chaos South, Western Publishing Ohio.

Raymond. A, John. R, and Patric. M, (**2002**): "Human Resources Management, Gaining Competitive Advantages- Mc Grew- Hill Irwin- New York".

Robert. N, and William. H, (**2004**): "Human Resources Management program evaluation, Dorling Kindersley -Washington".

Allan. D, (**1981**): "Middle East Crisis", USA Los Angeles, California Press.

Brent. R, Carols. M, and Douglas. C, (**2009**): Impacts of the world recession and economic crisis on tourism: North America, journal of travel research, dec 3.

Jonathan. M, R, (**1988**): "Decision Making During International Crisis, London, Macmillan Press Ltd.

Impact of Human Resources Management Level on Hotel Crises Management among Hotels Managers in Alexandria

Yosria A. Abd El-Monem,[1] Kadiga M. Mohamed,[1] Naglaa A. Mahmoud,[1] Hany S. Soliman[2]
[1]Department of Home Economies, Faculty of Agriculture, Alexandria University
[2]Alexandria Technical, Hotel Advanced School Alexandria

ABSTRACT

The Objective of this research was to study (Impact Of Human Resources Management level on Hotel Crises Management Among Hotels Managers in Alexandria),the study was conducted on a simple random sample by (15%) from total managers, sample was 225 managers. Where data were collected using a questionnaire by personal interview with managers.

The study relied on percentages, frequency tables, median, standard deviation ,simple correlation coefficient and multiple regression function as statistical methods to view and discuss the results of research .

Results shows that The Degree of Training Experience, Human Recourses Management Level, Crises Management Level were high among (20.4%), (6.7%), (15.6%) of managers ,Respectively. There was a positive significant correlation between each of (Hotels degree, Educational level, Monthly income, years of work, Degree of Training Experience and Human Resources Management Level) as a variable independents and Circes Management Level as a dependent variable at (0.01).

Also found a positive significant correlation between each of (Hotel degree, Age, Educational Level, Monthly income, years of work and degree of training experiences) as a variables independent and Human Recourses Management level as a dependant variable at(0.01).

Multiple Regression Function show that Human Recourses Management level was the most independent variables affecting the level of Crises Management (11.1%).