

دور إدارة الازمات السياحية في المؤسسات الحكومية في الحفاظ على معدل التدفق السياحي خلال فترة الازمات

مهذب حسين شفيق سعاد عمران منصور

قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق

جامعة قناة السويس

المخلص

تعتبر صناعة السياحة في الوقت الحاضر إحدى الصناعات الرئيسية غير التقليدية المركبة، حيث يرتبط بها الكثير من الصناعات الحيوية، كما تمثل السياحة في كثير من دول العالم قاطرة التنمية الدافعة للاقتصاد القومي وأحد أعمده الرئيسية. إلا أنه ومع كل الجهود التي تقوم بها دول العالم لجذب السائحين، فقد تضيع تلك الجهود هباء، إذا ما واجهت أزمة ما، سواء كانت أزمة سياسية أو أزمة اقتصادية أو بيئية، مما قد يترتب عليه انخفاض أعداد السائحين. تكمن أهمية هذا البحث في وضع تصور استراتيجي متكامل لإنشاء إدارة للازمات بالهيئة المصرية للتنشيط السياحي باعتبارها الجهة الحكومية المنوطة بوضع السياسات العامة للنشاط السياحي في مصر. وذلك للتحرك السريع وبطريقة علمية ممنهجة خلال فترة الازمات، لمحاولة الحفاظ على معدل تدفق السائحين لمصر. ومن ثم الحفاظ على الاقتصاد القومي، بالإضافة إلى العمل على إيجاد مناخ ملائم لزيادة الحركة السياحية الوافدة أو على الأقل الحفاظ على معدلاتها خلال فترة الازمة. أظهرت نتائج البحث أن عدم وجود إدارة دائمة وفاعلة للازمات السياحية يؤثر سلباً على تدفق الحركة السياحية الوافدة إلى مصر. وقد خلص البحث إلى ضرورة إنشاء إدارة للازمات السياحية بشكل دائم بالهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي من شأنه إدارة الازمات السياحية، على أن يضم خبراء متخصصون من مختلف المجالات ويكون برئاسة وزير السياحة ومنوطة بوضع استراتيجيات لإدارة الازمة. وذلك لتخفيف الآثار السلبية الناتجة عنها.

الكلمات الدالة: إدارة الازمات، الازمة السياحية، المؤسسات الحكومية، هيئة تنشيط السياحة، مصر

المقدمة

تعتبر صناعة السياحة في الوقت الحاضر إحدى الصناعات الرئيسية غير التقليدية، والمركبة حيث ترتبط بها الكثير من الصناعات الحيوية، كما تمثل السياحة في كثير من دول العالم قاطرة التنمية الدافعة للاقتصاد القومي وأحد أعمده الرئيسية (عمران، ٢٠١٢، ١). فبالرغم من أهمية هذه الصناعة والتي يصفها خبراء السياحة و الاقتصاد بأنها أكثر الصناعات التي يدر عاندا مباشراً بالعملة الأجنبية عند بداية التشغيل، إلا أنها صناعة شديدة التأثير بالمتغيرات سواء كانت هذه المتغيرات خارجية أو داخلية ومع كل الجهود التي تقوم بها الأجهزة السياحية الرسمية في دول العالم لجذب مزيد من السائحين باستخدام شتى الطرق التسويقية الحديثة فقد تضيع هذه الجهود التي تبذلها هذه الدول هباء إذا ما واجهت أزمة ما، سواء كانت أزمة سياسية أو أزمة أمنية أو أزمة اقتصادية أو أزمة بيئية. وقد يترتب على هذه الازمة انخفاض أعداد السائحين المتوجهين لمنطقة ما، مما يضر باقتصاد هذه الدول في حالة تعرض تلك الدول إلى ازمات متلاحقة تستمر لفترة زمنية طويلة. وبالرغم من تعدد الأساليب المتبعة لمواجهة تلك الازمات، إلا أنها جميعاً تهدف في النهاية إلى الحفاظ على قوة الدفع التي يتسم بها هذا النشاط الذي أصبح بالفعل يتصدر الصناعات في العالم. (عبد العال، ٢٠٠٧، ٥٥).

تتلخص طبيعة المشكلة البحثية للبحث الحالي في عدم وجود إدارة علمية سليمة واستراتيجية لإدارة الازمات التسويقية السياحية واضحة المعالم وسريعة التحرك أثناء فترة الازمات في الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي باعتبارها الجهاز الحكومي الرسمي المنوط بوضع الاستراتيجيات والخطط التسويقية لتنشيط الحركة السياحية الوافدة إلى مصر ونموها وخاصة في وقت الازمات، التي قد تؤثر على النشاط السياحي وتدفق الحركة السياحية الوافدة إلى مصر. وتكمن أهمية هذا البحث في وضع استراتيجية شاملة لإدارة الازمات التسويقية السياحية تقوم بها الهيئة المصرية للتنشيط السياحي للتحرك السريع وبطريقة علمية ممنهجة خلال فترة الازمات لمحاولة الحفاظ على معدل تدفق السائحين ومن ثم الحفاظ على الاقتصاد القومي. يهدف موضوع الدراسة إلى الاتي:-

(١) وضع استراتيجية لإدارة الازمات التسويقية تساعد الجهاز السياحي الرسمي للتحرك السريع والأمن أثناء فترة الازمات.

(٢) دراسة على أهمية إدارة الازمات التي تواجه السياحة المصرية خاصة في وقت الازمات.

(٣) العمل على إيجاد مناخ ملائم لزيادة الحركة السياحية الوافدة أو الحفاظ على معدلاتها خلال فترة الازمة.

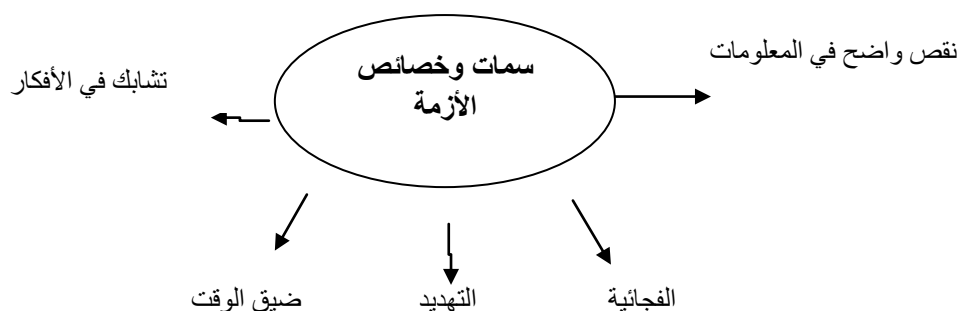
يعد هذا البحث دراسة حالة " Case study"، تتم من خلال توزيع استمارة استقصاء وأنباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل الوضع الراهن لإدارة الازمات السياحية من خلال استبيان للمديرين والعاملين بهيئة تنشيط السياحة ووزارة السياحة. وتقوم الدراسة على افتراض أن تطبيق استراتيجية لإدارة الازمات مبنية على أسس ومنهج علمي سليم يؤثر بالإيجاب على تقاضى سلبيات الازمة والحفاظ على معدلات التدفق السياحي.

تعريف الازمة

أصبح مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، فهي تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات الفردية وانتهاء بالأزمات الدولية. (علبوة، ١٩٩٧، ٥). فيمكن تعريف الأزمة Crisis لغوياً على أنها " كلمة انجليزية تشتق من أصل يوناني وهي كلمة Krisis وهي "النقطة أو اللحظة التي توجب فيها اتخاذ قرار Moment of Decision" بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول" (المصري، ٢٠٠٦، ١). ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير" (Random.h,1969, 491). وتعرف الازمة أجراءياً على انها " حدث مفاجئ ولا يمكن السيطرة عليه ويهدد حياة المنظمة وفي بعض الحالات يهدد حياة بعض الأشخاص، ينتج عنه آثار إيجابية وسلبية بحسب طريقة التعامل معه" (Thelwall & Stuart,2007,164). أما الأزمة السياحية Tourism Crisis فيمكن تعريفها على أنها " نشوء موقف أو وضع جديد يعد نقطة تحول مسار النشاط السياحي حيث ينتج عنه خلل يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النشاط في كافة جوانبه (العرض والطلب)، مما يستدعي ضرورة إعداد خطة معينة تتضافر بها مجهودات مختلف الجهات المسؤولة عن النشاط السياحي واعتمادها وتنفيذها داخل الدولة لمواجهة هذا الموقف أو الوضع الجديد " (عبد العال، ٢٠٠٧، ٥٧). ويرى الدارس بشكل عام ان توقع الأزمة التسويقية السياحية لا يتطلب معرفة شكلها ومداهما وحجمها واثارها المترتبة عليها، وذلك لان الأزمات التسويقية الخاصة بمجال السياحة قد تكون أحداثاً أو أزمات منفصلة، أو غير مترابطة متتالية تشكل تحدي أمام متخذ القرار لاتخاذ القرار التسويقي في التوقيت الحرج. كما يمكن وضع تعريف للأزمة التسويقية السياحية حيث يرى أنها " نقطة تحول أو تهديد لمسيرة النشاط السياحي ينتج عنه خسائر شديدة سواء للمقصد السياحي أو للدولة ككل، وتتمثل هذه الخسائر في انخفاض اعداد السائحين او تدمير البنية التحتية السياحية، ولا تستطع المؤسسات السياحية مواجهة تلك التهديدات نتيجة لتراجع الدور التسويقي الاستراتيجي بها أو عدم وجود إدارة للأزمات التسويقية بتلك المؤسسات".

سمات وخصائص الازمة

يتضح من التعريفات السابقة أن من السمات أو الخصائص العامة للأزمة أنها تقع فجأة دون سابق انذار مما ينتج عنها صدمة عنيفة وشلل فكري وتشابك في الأفكار وتداخل في المعلومات لدى الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية (الحريري، ٢٠١٢، ١١٦)، ومن خصائصها أيضاً وجود نقص واضح في المعلومات والبيانات اللازمة اثناء وقوع الأزمة بما ينعكس بشكل كبير على عدم وجود رؤية لدى صانع القرار فتسودهم حالة من الخوف والقلق وعدم الاستقرار (المصري، ٢٠٠٦، ٣). ناجمة عن عدم القدرة على ما يحمله المستقبل من توقعات سلبية قد تحدث ضرراً كبيراً بالمنظمة أو بالدولة إذا كانت على مستوى الدولة. ونرها جلية في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١): خصائص وسمات الازمة (تصميم الباحث)

اسباب حدوث الأزمات

أصبح حدوث الأزمات أحد الحقائق اليومية المتكررة باعتبارها جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، بحيث تختلف أسباب حدوث الأزمات باختلاف مجالاتها، فيرى خبراء الاقتصاد أن أسباب الأزمة تكمن في العوامل الاقتصادية مثل التضخم والبطالة والركود الاقتصادي، في حين يرى السياسيون أن الأزمة تنتج من عدم كفاءة الأنظمة السياسية في العالم في ظل نظام دولي عادل (المصري، ٢٠٠٦، ٣). أو فشل القيادة السياسية أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية (محمد، ٢٠٠٣، ١٨)، أما علماء الاجتماع يرون ان الأزمات ترجع الى عدم المساواة الاجتماعية وانخفاض الدوافع والحوافز وانهيار نظام الأسرة، في حين يرى علماء النفس ان الأزمات تنتج من دوافع غريزية أو تأثير قومي جماعي غير واعي (المصري، ٢٠٠٦، ٣).

الآثار الناتجة عن الأزمات السياحية

تنتج الازمات السياحية مجموعة من الآثار المترتبة عليها والتي تعد بمثابة ملامح او سمات وتتمثل في الاتي: -

- * نقص شديد في الطلب السياحي على البلد او المنطقة التي وقعت بها الأزمة، وقد يصل الى انعدام الطلب نهائياً وهو ما ينعكس آثاره في النهاية على صافي العائد السياحي وبالتالي يؤثر على الاقتصاد القومي.
- * تعرض القطاع السياحي لضغوط شديدة لمنح أكبر قدر ممكن من التخفيضات، وما يترتب عليه تدنى في مستوى الخدمة
- * تدنى نوعية السائح الوافد الى المقصد السياحي (عبد العال، ٢٠٠٧، ٧٤)
- * الضرر الكبير للفنادق التي تعتمد على سوق سياحي واحد في انشغالاتها.
- * الاستغناء عن عدد كبير من العاملين في الفنادق والشركات السياحية.

ومما سبق يتضح ان التعامل الناجح مع أي أزمة لا يعني فقط ان تكون الخسائر المترتبة عليها في أدنى حدودها بل انه يعنى تجاوز الخسارة وتحويلها الازمة الى مصدر لتحقيق توسعات او إضافات أو مزيد من الأرباح (موسى، ١٩٩٧، ٨٦). فقد بلغ عدد السائحين القادمين الى مطار شرم الشيخ في يونيو ٢٠١٣ الى ٢٦٩٤٣٦ سائحاً وانخفض العدد في شهر يوليو ٢٠١٣ ليصل الى ٢٢٩٥٤٠ سائحاً بانخفاض قدرة ٨٥.١% وفي شهر اغسطس ٢٠١٣ وصل السائحين الى ١٩١٣٦٣ سائحاً وفي سبتمبر ٢٠١٣ وصل عدد السائحين الى ١٠٥٥٣٠ سائحاً بانخفاض قدرة ٥٥.١% (هيئة تنشيط السياحة).

سلوك ودوافع السائحين في الازمات السياحية

تتغير دوافع وسلوك السائحين اثناء فترة الازمات السياحية من حيث اولوياتهم وتفضيلاتهم، وتظهر ردود افعالهم على النحو التالي:

- قطع رحلاتهم والعودة الى بلادهم بأسرع وقت ممكن.
- الغاء الحجوزات المستقبلية للمنطقة التي حدثت بها أزمة او للدولة المستقبلية للسائحين ككل.
- تفضيل السفر الفردي عن السفر في شكل مجموعات
- تحويل السائحين الى تنظيم رحلاتهم لمقاصد سياحية آمنة (الحلواني، ٢٠٠٤، ٨٣).

طبيعة الازمات التي تواجه قطاع السياحة

يتسم النشاط السياحي بالحركة والديناميكية، وكأي نشاط من أنشطة الحياة قد يتعرض لأزمات تختلف في شدتها وأسبابها ونتائجها مما يؤثر على هذا النشاط على كافة المستويات عالمياً وإقليمياً سواء كانت هذه الازمات نابعة من خارج القطاع السياحي ولكنها تؤثر عليه تأثيراً شديداً ومباشراً كالأزمات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية أو الأمنية، أو أزمات نابعة من داخل القطاع نفسه.

فاذا ما تناولنا الحديث الازمات النابعة من داخل القطاع السياحي نفسه لوجدنا أن أبرزها ما يلي:

- عدم قيام الدولة بوضع سياسات يتحدد بمقتضاها موقع النشاط السياحي من بين الأنشطة الاقتصادية ودورة وأولوياته وأهدافه.
- غياب الاستراتيجيات التسويقية المتكاملة التي تحقق للدولة التوازن المطلوب بين العرض والطلب في إطار إدارة الازمات (شعراوي، ٢٠١٠، بدون).

■ تشوه الصورة الذهنية للمقصد السياحي نتيجة لعدم توافر المصداقية في التعامل مع السائحين من حيث عدم الالتزام بالبرامج المتفق عليها او عدم تناسب الأسعار مع الخدمة، وتعد الصورة السياحية للدولة واحدة من ادوات الترويج السياحي لها وتتأثر الى حد كبير بالصورة العامة للدولة في مدى التزامها بالديموقراطية وحقوق الانسان وموقفها من الارهاب، وعندما ينشأ تناقض بين الصورة السياحية والصورة العامة للدولة فإن التأثير الأكبر يكون للصورة العامة للدولة (موسى، ١٩٩٥، ٩٧).

■ اضطراب العلاقات بين الشركات السياحية في الخارج والشركات النظيرة في الداخل سواء في المعاملات المالية او اختلاف التنفيذ او عدم الالتزام بالأعداد والمواعيد المتفق عليها او غيرها من الاسباب (محمد، ٢٠٠٣، ٢٨).

■ بطء التنمية السياحية بما يجعلها عاجزة عن مواجهة الطلب المتزايد وما يترتب عليه من ممارسات تتنافى و اخلاقيات المهنة.

■ عدم وجود كوادر بشرية مدربة قادرة على القيام بمهام الوظائف اللازمة لأداء العمل السياحي (على، ٢٠١٢، ٧٦).

أما الازمات النابعة من خارج القطاع السياحي والتي تؤثر بشكل مباشر عليها، فقد وجد الباحث أنه أبرزها ما يلي: -

■ الازمات السياسية: تعد الازمات السياسية من اهم وأخطر المتغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر، وما تحمله من صراعات بين الدول او صراعات داخل حدود الدولة تتمثل في الحروب الأهلية والحركات الارهابية (عطية، ٢٠١١، ٦٤). كما تأتي الازمات السياسية كنتيجة مباشرة لحدوث خلل في العلاقة بين الجماعات او الدول مما يؤدي الى ردود افعال سلبية من جانب الطرف الذي تأثرت مصالحه سلباً (محمد، ٢٠٠٣، ٣١). والتي قد تصل الى حالة من عدم الاستقرار والعنف والذي يؤدي إلى تشويه صورة المنطقة أو البلد المعنى وخاصة من قبل الأعلام الغربي (موسى، ١٩٩٥، ٩٢). كما يعد هذا النوع من الازمات من أهم وأخطر العوامل المؤثرة على النشاط السياحي ومن ثم الجذب السياحي، لما تعكسه على صورة البلد المضيف وتأثيره على العلاقات الدولية، او كان استقرار سياسي خارجي ويتمثل في علاقة البلد المضيف الطيبة بدول الجوار ودول العالم والتي تعد عاملاً مؤثراً في زيادة حركة الراج السياحي (صالح، ٢٠٠٥، ٨٨).

■ الاضطرابات والقلاقل والصراعات العرقية الداخلية والارهاب: أن الاضطرابات والقلاقل والصراعات العرقية وما يصاحبها من احداث عنف وعمليات إرهابية (موسى، ١٩٩٧، ١٠٢). تؤثر بشكل مباشر على النشاط السياحي وذلك لارتباط السياحة بالأمن والسلام العالمي والإقليمي. فالإرهاب بوجه عام يعتبر استراتيجية منظمة ومستمرة تمارسها مجموعة سياسية أو دينية أو اجتماعية من خلال أعمال عنف كالاعتقالات والاختطاف واستخدام المتفجرات بقصد خلق حالة من الرعب للوصول الى غايات معينة، ويعرف الإرهاب على أنه "فعل يصدر من فرد او مجموعة افراد ضد فرد او مجموعة من الافراد او المجتمع لأغراض سياسية"، (المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٨، ص ص ٢٩٨، ٢٩٩).

■ الازمات الطبيعية: وهي الازمات الناتجة عن بعض الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والأعاصير (عبد العال، ٢٠٠٧، ٧١).

■ الازمات الوبائية والمرضية: لا تقل هذه النوعية من الازمات عن العنف والارهاب والجريمة المنظمة من حيث تهديد حياه الافراد وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على الحركة السياحية في المقصد السياحي (محمد، ٢٠٠٣، ٣٤)

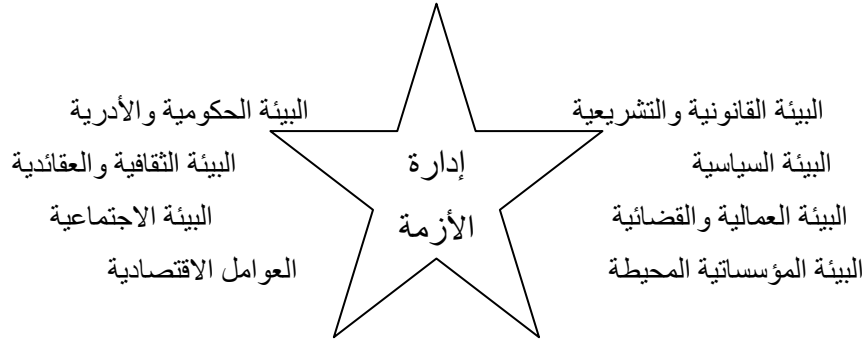
- الازمات الاقتصادية: وهي خلل اقتصادي متوقع وشيك الحدوث، ولكنه يتجه الى أحد الموارد الاقتصادية، وقد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالازمات الامنية والغذائية والسياسية وايضاً السياحية (عمران، ٢٠١٣، ١٨). ويعتبر المناخ الاقتصادي المستقر عاملاً مساعداً من عوامل اتساع قاعدة الطلب السياحي (حجاج، ١٩٩٦، ٢١٧).
- الازمات الاجتماعية: وهي تأتي نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط، ازاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية لتحقيق التوازن الاجتماعي، مما يؤدي الى شعور طبقات او فئات اجتماعية معينة داخل مجتمعها بالاغتراب في ظل الاوضاع الراهنة لمجتمعها (العماري، ١٩٩٣، ١٨).

إدارة الازمات السياحية

نشأ مصطلح إدارة الازمات Crisis Management من أحد الفروع الاساسية للإدارة العامة، وذلك للإشارة الى دور الدولة و أجهزتها الحكومية في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ (عليوة، ١٩٩٧، ١٦). وتعرف إدارة الازمة Crisis Management على انها " عملية التخطيط الاستراتيجي للازمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية، خلال مراحل الازمة المختلفة لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (Larson & Rudwall, 2010, 2). ويلاحظ أن الغالبية العظمى من متخذي القرار الإداري في دول العالم الثالث يعتمدون على أسلوب الإدارة يوم بيوم رافضين الأصغاء الى أهمية استخدام الإدارة العلمية في كياناتهم الإدارية التي يشرفون عليها، ومن هنا تأتي أزمت دول العالم الثالث لتكون اشد عمقاً واغوى تدميراً نتيجة لانعدام المعرفة لدى متخذ القرار الإداري، وسيطرة العشوائية والارتجالية والتي ينتج عنها قرارات غير صائبة مما يؤدي الى تدمير الكيان الإداري الذي يشرف عليه (الخصيري، ٢٠٠٣، ١٥).

العوامل المحيطة بالازمة والمؤثرة على إدارتها

ان المناخ المحيط بالازمة هو الذي هيأ لها البيئة الصالحة لنشوتها، ويتكون هذا المناخ من عدة بيئات كما هو موضح بالشكل رقم (٢):



شكل رقم (٢): العوامل المحيطة بالازمة والمؤثرة على إدارتها (أعداد الباحث)

الأسلوب العلمي لمواجهة الازمات (المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٨، ص٣٠٦).

الأسلوب العلمي في مواجهة الازمات هو الأسلوب الأكثر امانا للسيطرة عليها وتوجيهها الى مصلحة مجتمع الازمة، حيث أصبحت الأساليب الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الازمات الحديثة لتعقدها وتشابكها، مما يترتب عليه اتباع الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري في مواجهة الازمة.

١- الدراسة المبدئية لأبعاد الازمة:

ان الهدف من الدراسة المبدئية هو:

- تحديد العوامل المشتركة في الازمة
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل اليه الموقف.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة

٢- الدراسة التحليلية للآزمة:
ان الدراسة التحليلية للآزمة قد تساهم وتساعد بشكل كبير تحليل وتقسيم عناصر الآزمة لكي يسهل التعامل مع كل عنصر على حدة، وذلك يساعد على الآتي:

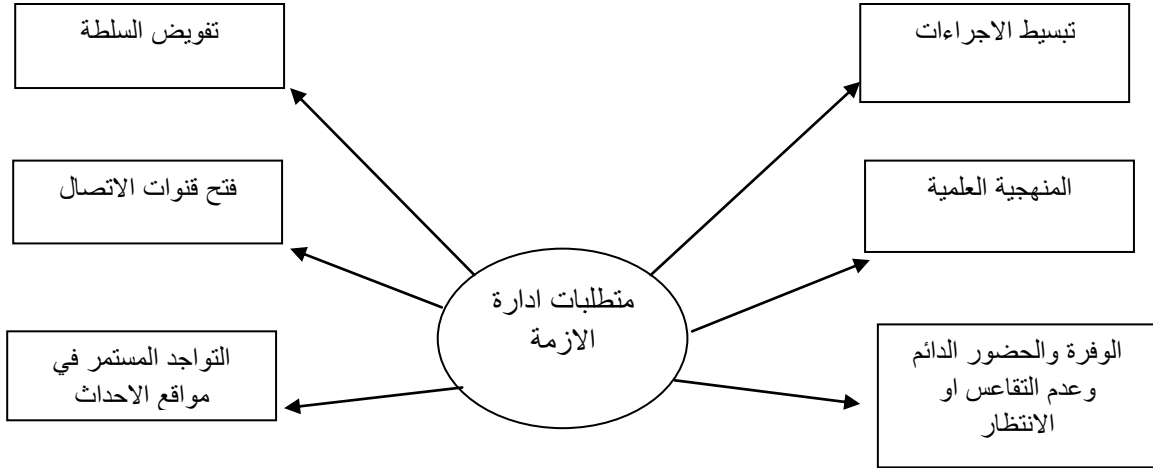
- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الآزمة.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناجمة عن الآزمة.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

٣- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الآزمة:
يتم في هذه المرحلة تحديد أسباب وابعاد وعناصر الآزمة، وتنتهي بوضع عدد من الحلول والبدائل من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، ويتم التحرك للمواجهة في الاتجاهات الآتية:
أ- الاستعداد للمواجهة: هي الخطة اللازم اتباعها في اللحظات التي تسبق التعامل مع الآزمة، وتتطلب اتخاذ مجموعة من الإجراءات:

- تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بالآزمة لتقليل الخسائر ووقف تفاقم الآزمة.
 - تحديد نوع المساعدة المطلوبة من الجهات التي يمكن الاستعانة بها.
 - إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية وتحديد المسؤوليات.
 - تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
 - تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الآزمة نفسه، وكذلك الجهات والمنظمات خارج نطاق الآزمة.
- ب- التخطيط للتعامل مع الآزمة: وتهدف خطة المواجهة الفعلية للآزمة إلى:
- وقف تدهور الموقف
 - تقليل الخسائر
 - السيطرة على الموقف
 - توجيه الموقف إلى المسار الصحيح
 - معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الآزمة

متطلبات إدارة الآزمات

يوضح الشكل رقم (٣)، المتطلبات الأساسية لإدارة الآزمات والتي تتمثل في تبسيط الإجراءات الإدارية واتباع منهجية علمية لإدارة الآزمة وفتح قنوات اتصال داخلية وخارجية والوقوف على مستجدات الآزمة والتأهب لها.



شكل رقم (3): متطلبات إدارة الآزمات (الخضيري، ١٩٩٧، p١٣٣)

(١) تبسيط الإجراءات: لا يجوز إخضاع الآزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالآزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الآزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الآزموي ومعالجته (الخضيري، ٢٠٠٢، ٢٤٣).

(٢) تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة "قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الآزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الآزمات، أو في نطاق فريق المهام الآزومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الآزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها (الخضيري، ٢٠٠٢، ٢٤٧: ٢٥٠).

٣) المنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

أ- التخطيط: وتظهر أهمية وظيفة التخطيط من خلال ما يلي:

- التخطيط هو عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تبدأ قبل حدوث الازمة.
- يستهدف نشاط التخطيط المساهمة الفعالة في منع الازمة المتوقعة والتحضير لها في حالة حدوثها، وبعد ذلك العودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- ترتبط عملية التخطيط بالسياسة العامة الموضوع.

ب- التنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بتحقيق عدة مهام منها:

- تحديد الأشخاص الموكل إليهم بالتعامل مع الازمة والمهام المنوط بها كل فرد.
- تحديد وسائل الاتصال.
- تحديد العناصر المالية اللازمة للتغلب على الازمة.
- تحديد علاقات السلطة والمسئولين.

ج- التوجيه: وتهتم وظيفة التوجيه بتحقيق عدة مهام وهي:

- تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية اللازمة لفريق إدارة الازمات.
- شرح طبيعة المهام المطلوبة ووصف طبيعة العمل.
- استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين او الامتناع عن عمل معين او تعديله.

د – المتابعة: لا تنتهي الازمة بمجرد القضاء عليها ولكن يجب متابعة آثار الازمة (المصري، ٢٠٠٦، ١٠)

٤) فتح قنوات اتصال: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (الخصيري، ٢٠٠٢، ص ص ٢٥٠: ٢٥١).

٥) التواجد المستمر في مواقع الاحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

• التواجد السري في موقع الأحداث.

• تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات (أبو فارة، ٢٠٠٩، ١٩٢).

٦) الوفرة والحضور الدائم وعدم التقاعس او الانتظار: أن الحضور الدائم وعدم الانتظار من اهم العوامل التي قد تحد من تفاقم الازمة، فضلاً عن اتاحة الفرصة لمعرفة ما يحدث او لا بأول ومن ثم التدخل الفوري بالشكل الذي يتطلبه الموقف (عبد العال، ٢٠٠٧، ٦٣). يجعل اتخاذ القرار الازموى أكثر سهولة.

وذلك بالإضافة الى أن هناك بعض المتطلبات الأخرى لنجاح إدارة الازمات التي يمكن ايجازها في الاتي:

- تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب الحديثة في إداء الوظائف الإدارية.
- حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث الكفاءة والمهارة وتفاعلهم مع الاحداث (الشهراني، ٢٠٠٥، ٢٤).
- تطوير نظام اتصال رسمي فعال بين قائد الفريق ووسائل الاتصال والاعلام الخارجي.
- تكوين فريق عمل لإدارة الازمة والعمل على تدريبه تدريباً جيداً
- تحديد الواجبات والوظائف والمسئوليات ودعم القيادات الإدارية (أبو فارة، ٢٠٠٩، ٢٣٣).

الانتقادات الموجهة الى المنظمات السياحية الحكومية اثناء إدارتها للازمات

- اثناء وقوع الازمات التي تواجه القطاع السياحي تقف المنظمات السياحية الحكومية عاجزة على التعامل السريع مع تلك الازمات، لما تسببه الازمة من صدمة عنيفة وتشابك الأفكار ونقص في المعلومات المتاحة عن الازمة، بالإضافة الى البيروقراطية التي يتمتع بها القطاع الحكومي وعدم وجود فريق عمل مخصص لإدارة الازمات بالإضافة الى مركزية الإدارة. وهذا ما ينتج عنه الاتي:

- عدم وجود أي تنسيق على المستوى الإقليمي أو القومي في مجال التسويق السياحي وضعف الأساليب الترويجية التي تتبعها المنظمات السياحية، كونها تقليدية لا تتناسب مع المتغيرات الدولية.
- ابتعاد الاعلام الرسمي عن الحقائق الكاملة مع بداية الازمة مما يخلق نوع من فقدان الثقة بين السائح والمقصد السياحي (إبراهيم، ٢٠١١، ٢١).
- قصور الأدوات والوسائل المستخدمة في تسويق المقصد السياحي المصري سواء من جانب أجهزة الدولة أو القطاع الخاص والتي تفنقر الى التحديث المستمر (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠١٣، ٥).
- عدم التنسيق بين المنظمات السياحية الحكومية ووزارة الخارجية والهيئة العامة للاستعلامات لمواجهة اقتراءات الاعلام الغربي وتشويه صورة المقصد السياحي.

ويوضح الجدول رقم (١) مدى الانخفاض الذى شهدته الإيرادات السياحية وكذلك اعداد السائحين خلال الفترة من عام ٢٠١٠ مروراً بثورة ٢٥ يناير وحتى عام ٢٠١٣ وقد شهدت هذه الفترة العديد من القلاقل و الصراعات و الاحداث الارهابية، مما دعا العديد من الدول المصدرة للسائحين اصدار تحذيرات لمواطنيها للسفر الى مصر بالإضافة الى ما تناقلته وسائل الاعلام الغربى وتضخيم للواقع الحقيقى لما يحدث فى مصر فى ظل صمت اعلامى مصرى لتوضيح حقيقة ما يحدث وغياب دور المتحدث الرسمى لهيئة التنشيط السياحى او لوزارة السياحة ، كما يوضح الجدول(٢) انخفاض متوسط الانفاق اليومى السائح خلال نفس الفترة السابق ذكرها والذى له الاثر الكبير على ميزان المفعوات ومن ثم تأثيرة السلبى على الدخل القومى، مما يدل على عدم وجود اسلوب علمى لتدارك الازمة وتجنب آثارها السلبية.

جدول رقم (١): أعداد السائحين والإيرادات السياحية بالمليار دولار خلال الفترة من ٢٠١٠ الى ٢٠١٣ (هيئة تنشيط السياحة، مركز المعلومات)

السنة	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
عدد السائحين بالمليون	١٤.٧	٩.٩	١١.٥	٩.٤
الإيراد السياحي بالمليار دولار	١٢.٥	٨.٨	١٠.١	٥.٩

جدول رقم (٢): متوسط إنفاق السائح / لليوم الواحد بالدولار خلال الفترة من ٢٠١١ وحتى ٢٠١٣ (هيئة تنشيط السياحة، مركز المعلومات)

السنة	٢٠١٠	٢٠١٢	٢٠١٣
	الـ نصف الأول		
	الـ نصف الثاني		
متوسط الأنفاق اليومي للسائح	\$٨٥	\$٧٢.٢	\$٦٢.٨

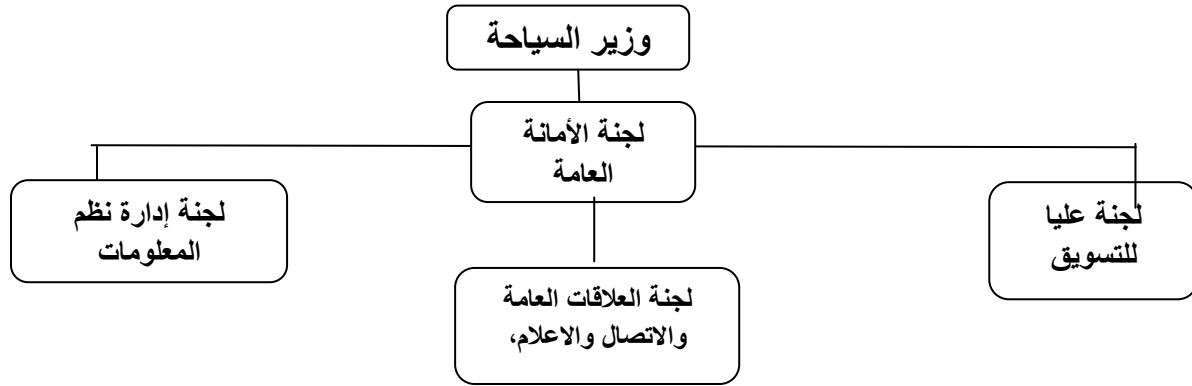
مقترح لإنشاء إدارة للامانات

المهام الاساسية لإدارة الأزمات: يرى الدارس أن تحديد دور إدارة الأزمات يتلخص في عدد من المهام من ضمنها:

- ١- رصد الاحداث الطارئة والازمات التي تواجه قطاع السياحة عموماً سواء ازمات من داخل أو خارج القطاع السياحي فهي تعد بمثابة إشارات اذار مبكر تتنبأ بوقوع ازمة واكتشافها، واعداد التقارير والدراسات وتقديم المقترحات وتحديد التوصيات.
- ٢- تحقيق الاتصالات الدائمة والتنسيق المستمر مع مسؤولي ادارة الازمات في منظمات الاعمال السياحية المتخصصة (الاتحاد المصري للمنشآت السياحية) وكذلك التنسيق مع مسؤولي ادارة الازمات في الجهات والوزارات ذات العلاقة بالقطاع السياحي (اتحاد الإذاعة والتليفزيون، الهيئة العامة للاستعلامات، وزارة الداخلية، وزارة التخطيط، وزارة الدفاع، وزارة المالية ... هكذا).
- ٣- تدعيم قدرة العنصر البشري للعمل في مجال ادارة الازمات والتعامل الجيد مع الاحداث الطارئة.
- ٤- التعاون والتنسيق مع وسائل الاعلام المختلفة ونشر ثقافة ادارة الازمات بهدف رفع درجة الوعي وعلى كافة المستويات حول كيفية مواجهة الازمات وتقليل آثارها السلبية على القطاع السياحي والمنظمات السياحية بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.
- ٥- الاستفادة من تجارب الآخرين على المستوى الإقليمي والدولي لغرض تعزيز القدرات الوطنية في مجال ادارة الازمات وخاصة في موضوع بناء قاعدة معلومات وتبادل الخبرات في مجال ادارة الازمات.

٦- تزويد متخذ القرار بالبيانات والمعلومات في الوقت المناسب والتي تجعله على دراية كافية ومستمرة بتطورات الازمة للتدخل في الوقت المناسب للحد من الاثار السلبية للزمة

الهدف من انشاء إدارة للازمات: يرجع الهدف الأساسي من انشاء إدارة للازمات السياحية الى توفير منظومة عمل متكاملة لأداره الازمات على مستوى النشاط السياحي وتحقيق حماية لكافة أنشطة التنمية السياحية المستدامة والاستثمار السياحي و الحفاظ على معدل التدفق السياحي، ودعم صانعي القرار في اوقات الازمات من خلال تقديم المعلومات اللازمة وتحليلها ورصد الاحداث والاذنار المبكر لها، وإمكانية اعداد دليل للازمات التي يتعرض لها والمتوقع حدوثها أو التنبؤ لها على مستوى النشاط السياحي وفروعه المختلفة على ان يتمتع بصلاحيات مؤهلة للنهوض بوظائفه، ويقترح الباحث أن يكون الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات السياحية كما يوضحه الشكل رقم (٤) كالآتي:



شكل رقم (٤): الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة الازمات السياحية في المنظمات الحكومية (من اعداد الباحث)

الدراسة الميدانية

أعتمدت الدراسة الميدانية على تصميم وتوزيع استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين والمدراء العاملين بهيئة تنشيط السياحة ووزارة السياحة، حيث تم توزيع عدد (٣٥) استمارة وتم استبعاد (٥) استمارات لعدم استكمال الاجابة عليها، وبالتالي فقد بلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (٣٠) استمارة. وقد اشتملت الاستمارة على اسئلة تهدف الى تحقيق أهداف البحث واختبار صحة الفروض، وتم استخدام برنامج العلوم الاحصائي Spss لتحليل الاستمارة ومعالجة البيانات وهي على النحو التالي: قد تم توزيع على العاملين بالهيئة وقد جاء العاملين الذكور في الترتيب الأول بنسبة ٧٦.٦% من أجمالي العينة، اما الترتيب الثاني فقد جاءت الاناث بنسبة ٢٣.٤%.

جدول رقم (١): توزيع العينة طبقاً لدرجة شغل الوظيفة (مديرين -عاملين)

م	درجة شغل الوظيفة	التكرار	النسبة	الترتيب
١	مديرين (رئيس قطاع – مدير عام)	٦	٢٠%	٢
٢	عاملين	٢٤	٨٠%	١
	المجموع	٣٠	١٠٠%	

يختص الجدول رقم (١) تظهر نتيجة التحليل توزيع العينة وفقاً لدرجة شغل الوظيفة (مديرين -عاملين) جاءت في الترتيب الأول عينة العاملين بنسبة ٨٠%، ثم جاء في الترتيب الثاني عينة المديرين (رئيس قطاع – مدير عام) بنسبة ٢٠%.

جدول (٢): استعانة الهيئة بخبراء او استشاريين للتسويق في وقت الازمات

م		التكرار	النسبة	الترتيب
١	نعم	٢٢	٧٣.٤%	١
٢	لا	٨	٢٦.٦%	٢
	المجموع	٣٠	١٠٠%	

يختص الجدول رقم (٢) تظهر نتيجة التحليل السابق والخاص بمدى استعانة الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي بخبراء او استشاريين للتسويق في وقت الازمات، أن نسبة الموافقة (٧٣.٤%) وذلك لمعرفة وجود مستشار للتسويق، في مقابل (٢٦.٦%) اشارو الى ان الهيئة لا تستعين بخبراء او استشاريين للتسويق وقت الازمات ويرجع ذلك لعدم احساس افراد العينة بعمل حقيقي له اثاره الايجابية لمستشار التسويق وخاصة في وقت الازمات، او لعدم معرفتهم بوجود مستشار للتسويق.

جدول رقم (٣): الوسائل التنشيطية التي تركز عليها الهيئة في وقت الازمات

العمالين		القيادات العليا		ترتيب النشاط
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	الوسائل التنشيطية
93.10%	27	6.90%	2	العلاقات العامة
86.57%	58	13.43%	9	تكثيف الأشتراك في المعارض الدولية
77.27%	17	22.73%	5	تشجيع السياحة الداخلية
92.59%	50	7.41%	4	البيع الشخصي
100.00%	9	0.00%	0	الاعلان في وسائل الاعلان التقليدية
83.33%	50	16.67%	10	التسويق الإلكتروني

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٣) أنه من خلال آراء القيادات العليا، فيما يخص الوسائل التنشيطية التي تركز عليها الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي في وقت الازمات، تشجيع السياحة الداخلية بنسبة ٢٢.٧٣%، يليها التسويق الإلكتروني بنسبة ١٦.٦٧%، تكثيف الأشتراك في المعارض الدولية بنسبة ١٣.٤٣%، ثم البيع الشخصي بنسبة ٧.٤١%، ثم العلاقات العامة ٦.٩٠%، بينما استخدام وسائل الاعلام التقليدية لم تحصل على اى نسبة تصويت. وفيما يتعلق بآراء العاملين فإنها تختلف في تكثيف استخدام وسائل الاعلام التقليدية (١٠٠%)، يليها العلاقات العامة بنسبة (٩٣.١٠%)، ثم البيع الشخصي بنسبة (٩٢.٥٩%)، ثم تكثيف الأشتراك في المعارض الدولية بنسبة (٨٦.٥٧%)، ثم يليها التسويق الإلكتروني بنسبة (٨٣.٣٣%)، وأخيراً تشجيع السياحة الداخلية بنسبة (٧٧.٢٧%). جدول (٤): يبين الجدول رقم (٤) الأسئلة المرتبطة بأهمية وجود إدارة للآزمات السياحية (الثالث، الرابع، السابع، الثامن، العاشر).

جدول رقم (٤): أهمية وجود إدارة للآزمات السياحية

القيمة	الدلالة	العمالين				القيادات العليا				الفئة الوظيفية	المعيار
		قوة الإختلاف	معامل الإختلاف	الإحتراف المعياري	المتوسط	قوة الإختلاف	معامل الإختلاف	الإحتراف المعياري	المتوسط		
0.09	1.725	0.15-	44.81	1.21	2.70	0.18	33.33	1.12	3.36	قدرة الادارة على اتخاذ القرارات وقت الازمات	
0.09	1.742	0.27	28.33	1.00	3.53	0.55	25.43	1.04	4.09	تقوم التكنولوجيا الحديثة في تصحيح الصورة الذهنية	
0.5	0.683	0.22-	33.98	0.87	2.56	0.32-	38.98	0.92	2.36	هناك إدارة خاصة للتعامل مع الازمات المؤثرة القطاع السياحي	
0.21	1.277	0.37	23.86	0.89	3.73	0.55	17.11	0.70	4.09	هل تتوفر كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الازمات السياحية	
0.14	1.5	0.53	25.68	1.04	4.05	0.78	20.44	0.93	4.55	من الضروري إنشاء هيكل تنظيمي جديد	

يوضح الجدول رقم (٤) الفروق في الآراء بين مجموعة القيادات العليا ومجموعة العاملين بالنسبة للأسئلة المرتبطة بأهمية وجود إدارة للآزمات السياحية، ونلاحظ من نتائج الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى الدرجات لمقياس ليكرت الخماسى بين القيادات العليا والعاملين فى كلا من الأسئلة المرتبطة بمقاس تصميم الهيكل المؤسسى عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وأن متوسط الدرجات والانحراف المعياري للسؤال السابع والخاص بتوافر القدرة لدى الإدارة العليا القدرة على اتخاذ القرارات وقت الآزمات ، ويتبين هذا من وجهة نظر القيادات العليا على التوالى (٣.٣٦ ، ١.١٢)، بينما فى العاملين (٢.٧٠ ، ١.٢١)، ومن الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف نجد أن الآراء غير متقاربة داخل مجموعة القيادات العليا وأيضاً داخل مجموعة العاملين، بقوة إتجاه إيجابية قدرها (١٨%) فى القيادات العليا ، و بقوة إتجاه سالبة فى مجموعة العاملين (-١٥%)، وأن الإتجاه فى مجموعة القيادات العليا يميل إلى الموافقة على توافر القدرة لدى الإدارة العليا القدرة على اتخاذ القرارات وقت الآزمات ، بينما الإتجاه فى مجموعة العاملين يميل الى الرفض. يتبين أن متوسط الدرجات والانحراف المعياري للسؤال الثامن والخاص بالأعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة فى التسويق للحفاظ على معدل التدفق السياحى وتصحيح الصورة الذهنية للمقصد السياحى خاصة فى وقت الآزمات ، يلاحظ أن آراء مجموعة القيادات العليا على التوالى (٤.٠٩ ، ١.٠٤)، بينما تقل نسبياً فى مجموعة العاملين (٣.٥٣ ، ١.٠٠)، ومن الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف يتضح أن الآراء متقاربة نسبياً داخل مجموعة القيادات العليا وأيضاً داخل مجموعة العاملين، بقوة إتجاه إيجابية قوية قدرها (٥٥%) فى القيادات العليا ، و بقوة إتجاه إيجابية فى مجموعة العاملين (٢٧%)، وأن الإتجاه فى المجموعتين يميل إلى الموافقة على الأعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة فى التسويق للحفاظ على معدل التدفق السياحى وتصحيح الصورة الذهنية للمقصد السياحى خاصة فى وقت الآزمات.

ان متوسط الدرجات والانحراف المعياري للسؤال الثالث، يشير الى أن هناك إدارة خاصة للتعامل مع الآزمات المؤثرة القطاع السياحى ، يتضح من آراء مجموعة القيادات العليا على التوالى (٢.٣٦ ، ٠.٩٢) ، بينما آراء مجموعة العاملين (٢.٥٦ ، ٠.٨٧)، ومن الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف يلاحظ أن الآراء متقاربة داخل مجموعة القيادات العليا وأيضاً داخل مجموعة العاملين، بقوة إتجاه سالبة قوية (-٣٢%) فى القيادات العليا ، وأيضاً قوة إتجاه سالبة فى مجموعة العاملين (-٢٢%) ، وأن الإتجاه فى المجموعتين يميل إلى لا يوجد هناك إدارة خاصة للتعامل مع الآزمات المؤثرة القطاع السياحى. أما فيما للسؤال الثامن والخاص بتوافر كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الآزمات السياحية ، نجد أن متوسط الدرجات والانحراف المعياري ، لآراء مجموعة القيادات العليا على التوالى (٤.٠٩ ، ٠.٧٠)، بينما يوجد فى مجموعة العاملين (٣.٧٣ ، ٠.٨٩)، ومن الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف يتضح أن الآراء متقاربة داخل مجموعة القيادات العليا وأيضاً داخل مجموعة العاملين، بقوة إتجاه إيجابية قوية قدرها (٥٥%) فى القيادات العليا ، و بقوة إتجاه إيجابية فى مجموعة العاملين (٣٧%)، وأن الإتجاه فى المجموعتين يميل إلى الموافقة على توافر كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الآزمات السياحية. وفيما يتعلق بضرورة إنشاء هيكل تنظيمى جديد للهيئة يكون أكثر فعالية وديناميكية ومراعياً أيضاً عدم تداخل الأختصاصات بين إدارات الهيئة ويوفر التعاون فيما بينها ، فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائى أن متوسط الدرجات والانحراف المعياري للسؤال العاشر والخاص بوجهة نظر مجموعة القيادات العليا على التوالى (٤.٥٥ ، ٠.٣٩) ، بينما يتضح النسبة فى مجموعة العاملين (٤.٠٥ ، ١.٠٤)، ومن الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف يتضح أن الآراء متقاربة جداً داخل مجموعة القيادات العليا وأيضاً داخل مجموعة العاملين، بقوة إتجاه موجبة قوية (٧٨%) فى مجموعة القيادات العليا ، و بقوة إتجاه موجبة قوية أيضاً فى مجموعة العاملين (٥٣%) وأن الإتجاه فى المجموعتين يميل إلى الموافقة بشدة على ضرورة إنشاء هيكل تنظيمى جديد للهيئة يكون أكثر فعالية وديناميكية ومراعياً عدم تداخل الأختصاصات بين إدارات الهيئة ويوفر التعاون فيما بينها . جدول (٥): يبين الجدول رقم (٥) الأسئلة المرتبطة بالحفاظ على معدل التدفق السياحى وقت الآزمات وتوضحها الأسئلة (الخامس، السادس، التاسع).

الدالة	قيمة ت	العاملين			القيادات العليا			الفئة الوظيفية		
		قوة الإتجاه	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	قوة الإتجاه	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.231	1.207	0.23-	38.43	0.98	2.55	0.41	19.63	0.75	3.82	اعتماد الإدارة لنظام حوافز لتحفيز العاملين وقت الآزمات
0.169	1.386	0.21-	37.21	0.96	2.58	0.00	25.67	0.77	3.00	تختلف الحملات التثبطينية وقت الآزمات
0.54	0.615	0.24-	39.53	1.00	2.53	0.14-	32.97	0.90	2.73	المخصصات المالية للمكاتب وقت الآزمات كافية

يوضح الجدول رقم (٥) الفروق في الآراء بين مجموعة القيادات العليا ومجموعة العاملين بالنسبة للأسئلة المرتبطة بالحفاظ على معدل التدفق السياحي وقت الأزمات. ويلاحظ من نتائج الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الدرجات لمقياس ليكرت الخماسي بين القيادات العليا والعاملين في كلا من الأسئلة المرتبطة بمقياس معدل التدفق السياحي وقت الأزمات عند مستوى دلالة (٠.٠٥). ومن متوسط الدرجات والانحراف المعياري للسؤال التاسع والخاص اعتماد نظام حوافز لتحفيز العاملين على طرح الأفكار جديدة تساعد في إدارة الأزمات، فيتضح أن من وجهة نظر مجموعة القيادات العليا على التوالي (٣.٨٢ ، ٠.٧٥)، بينما تكون النسبة في مجموعة العاملين (٢.٥٥ ، ٠.٩٨)، ومن الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف يتضح أن الآراء متقاربة داخل مجموعة القيادات العليا وأيضاً داخل مجموعة العاملين، بقوة إتجاه موجبة (٤١%) في القيادات العليا، وقوة إتجاه سالبة في العاملين (-٢٣%)، وأن الإتجاه العام في مجموعة القيادات يميل إلى الموافقة على اعتماد نظام حوافز لتحفيز العاملين على طرح الأفكار جديدة تساعد في إدارة الأزمات ، أما الاتجاه العام للعاملين يميل إلى الرفض. وفيما يتعلق بالسؤال الخامس فأنه يتضح أن متوسط الدرجات والانحراف المعياري الخاص باختلاف الحملات التثقيفية التي تستخدمها الهيئة في وقت الأزمات ، فإن مجموعة القيادات العليا على التوالي (٣.٠٠ ، ٠.٧٧)، بينما يلاحظ تغيراً في النسبة لمجموعة العاملين (٢.٥٨ ، ٠.٩٦)، ومن الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف يتضح أن الآراء متقاربة داخل مجموعة القيادات العليا وأيضاً داخل مجموعة العاملين، بقوة إتجاه موجبة (٤٠%) في القيادات العليا، وتكون قوة إتجاه سالبة في مجموعة العاملين (-٢١%)، وأن الإتجاه في المجموعتين يميل إلى الرفض على اختلاف الحملات التثقيفية وقت الأزمات. أما السؤال السادس والخاص بأعتماد الهيئة مخصصات مالية (ميزانيات) مخصصة للمكاتب الخارجية كافية في وقت الأزمات، من وجهة نظر القيادات العليا على التوالي (٢.٧٣ ، ٠.٩٠)، بينما يلاحظ مجموعة العاملين (٢.٥٣ ، ١.٠٠)، ومن الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف يتضح أن الآراء متقاربة جداً داخل مجموعة القيادات العليا وأيضاً داخل مجموعة العاملين، بقوة إتجاه سالبة (-١٤%) في القيادات العليا، وأيضاً قوة إتجاه سالبة في مجموعة العاملين (-٢٤%)، و يوضح ذلك أن الإتجاه العام في المجموعتين يميل إلى الرفض بشدة على اعتماد الهيئة مخصصات مالية (ميزانيات) مخصصة للمكاتب الخارجية كافية في وقت الأزمات

تحقيق أهداف البحث واختبار الفروض

أولاً: ارتباط نتائج البحث بتحقيق الأهداف

ساهمت الاجابات الخاصة بالعاملين و المديرين على تحقيق أهداف البحث وهي وضع استراتيجية لإدارة الأزمات التسويقية السياحية تساعد الجهاز السياحي الرسمي للتحرك السريع والأمن أثناء فترة الأزمات من خلال إنشاء إدارة دائمة للأزمات السياحية ضمن هيكل تنظيمي يتسم المرونة لتحقيق سهولة الاتصال بين الإدارات، للمساهمة في إيجاد مناخ ملائم للعمل لزيادة الحركة السياحية الوافدة او الحفاظ على معدلاتها خلال فترة الأزمة من خلال زيادة الاعتمادات المخصصة للمكاتب السياحية ، وكذلك إلقاء الضوء على أهمية إدارة الأزمات التي تواجه السياحة المصرية خاصة في وقت الأزمات.

ثانياً: اختبار صحة الفروض

من التحليل السابق لاستمارة الاستقصاء يتبين ان ليس هناك فروق بين آراء العاملين والمديرين نحو تطبيق استراتيجية لإدارة الأزمات مبنية على أسس ومنهج علمي سليمة سيؤثر بالإيجاب على تفادي سلبيات الأزمة والحفاظ على معدلات التدفق السياحي.

النتائج: تم التوصل الى مجموعة من النتائج الهامة على النحو التالي:

- ١- الأستعانة بخبراء دائمين في التسويق السياحي يعملون بشكل فعال وقت الأزمات
- ٢- انشاء إدارة دائمة خاصة بالإزمات السياحية مدرجة ضمن هيكل تنظيمي للهيئة يحقق المرونة والكفاءة والاتصال بين الإدارات.
- ٣- زيادة المخصصات المالية المعتمدة للمكاتب السياحية الخارجية وقت الأزمات.
- ٤- اعتماد نظام حوافز لتحفيز العاملين على طرح الافكار جديدة تساعد في ادارة الأزمات.
- ٥- أختلاف تكتيك الحملات التثقيفية في وقت الأزمات
- ٦- أعداد كوادر قادرة على اتخاذ القرارات في وقت الأزمات.
- ٧- الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في التسويق (التسويق الألكتروني) والعلاقات العامة للحفاظ على معدل التدفق السياحي وتصحيح الصورة الذهنية.

توصيات الدراسة: من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية في حدود العينة المتوفرة التي تم إجرائها على الهيئة المصرية العامة للتثقيف السياحي خلصت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني الى مجموعة من التوصيات تتمثل في الاتي:

- ١- تحديد دور الجهاز الرسمي السياحي في تنمية وتنويع الطلب السياحي ومقومات الجذب السياحي للدولة اثناء الأزمات والعمل على تطويرها المستمر بحيث يتحول هذا الجهاز الى الدور التسويقي المتكامل.
- ٢- انشاء (إدارة) بالهيئة المصرية العامة للتثقيف السياحي لإدارة الأزمات السياحية تضم خبراء متخصصون من مختلف المجالات تكون برئاسة وزير السياحة، تكون منوطة بوضع استراتيجيات لإدارة الأزمة لتخفيف الأثار السلبية الناتجة عنها وخاصة التأثير السلبي على الصورة السياحية للمقصد السياحي.

٣. استخدام المنهج العلمي والاسلوب السليم في التعامل مع الازمات، من خلال استراتيجيات مستقبلية للتعامل مع الازمات الناشئة والمحملة وإيجاد حلول مبتكرة لمواجهة أى تهديد مستقبلي محتمل.
٤. إعطاء الاهتمام بالسياحة البيئية العربية، والتسويق لها من خلال الوسائل التقليدية وغير التقليدية خلال اوقات الأزمات بصفة خاصة.
٥. استخدام ما يسمى ب Sub Brand للمنطق السياحية الأمانة ، لأبعاد الصورة الذهنية السلبية للمقصد السياحي فى وقت الأزمات .
٦. تطوير مكاتب الهيئة السياحية الخارجية والتي تفتقر الى الأسلوب العلمي والتكنولوجي الحديث للتصدي لوسائل الترويج والدعاية المضادة وتقليل رد الفعل السلبي المتوقع من السائحين عند حدوث ازمة.
٧. تحديث أدوات الاتصال والخطاب الإعلامي والتسويقي خاصة وقت الازمات.
٨. تبني اسلوب الادارة السليم لمواجهة الازمات التي قد يتعرض له القطاع السياحي مهما اختلفت اسبابها والتي تؤدي الى تشويه صورة الازمات للدولة، تشجيع الكوادر الشابة لطرح افكار جديدة غير تقليدية فى وقت الازمات

المراجع

- أبو فارة، يوسف أحمد، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة: الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن، ٢٠٠٩.
- إبراهيم، أسامة السيد عبد النبي، أحمد، محمد يحيى زكريا، " نحو وضع استراتيجية لتطوير القوافل السياحية Road Shows كأداة ترويجية للسياحة المصرية"، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة، ديسمبر ٢٠١١.
- الحريري، محمد سرور بن حكمت، إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، هناء للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى ٢٠١٢.
- الحلواني، نفين، " إدارة الازمات والسياحة"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- الخضيرى، محسن أحمد: " إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط٢، ٢٠٠٢.
- الخضيرى، محسن احمد، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٧.
- الخضيرى، محسن احمد، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الادارية، مكتبة مدبولي: القاهرة، ٢٠٠٣.
- العماري، عباس رشدي، "إدارة الازمات في عالم متغير"، مركز الاهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣.
- المصري، عادل أبراهيم فتحي، دور إدارة الأزمات في قطاع السياحة المصري، معهد التخطيط القومي: القاهرة، ٨ مايو ٢٠٠٦.
- الهيئة المصرية للتنشيط السياحي، قطاع السياحة الداخلية.
- رئاسة الجمهورية، المجلس القومية المتخصصة، المجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية "السياحة في مصر ما بعد ٢٥ يناير ٢٠١١"، الدورة ٣٩، ٢٠١٣.
- رئاسة الجمهورية، المجلس القومية المتخصصة، المجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية "السياحة والإرهاب وإدارة الازمات"، الدورة ٢٤، ١٩٩٨.
- حجاج، منى فاروق إبراهيم، "تخطيط الحملات الدعائية واثر ذلك على تنمية الحركة السياحية الدولية الى مصر"، رسالة دكتوراه، كلية السياحة و الفنادق، جامعة حلوان، ١٩٩٦.
- سالم، محمد معوض تمام، " إدارة الأزمات في المجال السياحي وكيفية إعداد مركز إدارة الأزمات"، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة: القاهرة، نوفمبر ٢٠٠٧.
- شعراوي، أبو المعاطي، "الأزمات السياحية في ظل عالم متغير"، ٨ أبريل ٢٠١٠، مستخرج من www.almasala.travel في ١٩/١٠/٢٠١٣ الساعة ٩:٥٥
- صالح، هايدي محمود على، "تسويق المقصد الأعظم كاتجاه سياحي حديث"، رسالة دكتوراه، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان، ٢٠٠٥.
- عبد العال، زينب بسري، " إدارة الأزمات في المجال السياحي وكيفية إعداد مركز إدارة الأزمات"، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة: القاهرة، نوفمبر ٢٠٠٧.
- عطية، صابر يحيى مرزوقي حمد "أهمية التغيير كمدخل لتحسين جودة أداء القطاع السياحي"، رسالة دكتوراه، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان، ٢٠١١.
- على، سلوى فتحي فهيم، "تفعيل دور إدارة الازمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي"، رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، ٢٠١٢.
- علوية، السيد، إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية – أساليب وقائية، كتاب رقم (٢) سلسلة دليل صنع القرار، مركز القرار للاستشارات: القاهرة، ١٩٩٧.

عمران، سعاد منصور، مبادئ السياحة والأنماط السياحية الدولية، مكتبة عين شمس: القاهرة، ٢٠١٢.

عمران، سعاد منصور، إدارة الازمات، بدون، ٢٠١٣.

محمد، إلهام عبد القادر، "السياسات التسعيرية ودورها في مواجهة الأزمات في قطاعات السياحة المختلفة"، رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان، ٢٠٠٣.

موسى، سيد، كتابات سياحية، دار الهاني للطبع والنشر: القاهرة، الجزء الثاني ١٩٩٥.

موسى، سيد، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق: الإسكندرية، ١٩٩٨.

Random.h.(1969). Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House.

TheIwall, M. Stuart, D. (2007). "Ruok? Blogging Communication technologies during crisis", Journal of computer mediated communication. 12(2).

Larson,J. Rudwall,p.(2010). Crisis Management: Media's perception of crisis in organization (unpublished Bachelor Thesis). Lulea university of Technology. Online)Available At: <http://epubl.ltu.se>

الملاحق

الأستبيان

١- هل تستعين الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي بخبراء او استشاريين للتسويق في وقت الازمات؟

نعم لا

٢- ما هي الوسائل التنشيطية التي تركز عليها الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي في وقت الازمات؟ (رتب حسب الاهمية)

العلاقات العامة البيع الشخصي تشجيع السياحة الداخلية تسويق الإلكتروني

تكثيف الاشتراك في المعارض والمؤتمرات الدولية مواقع التواصل الاجتماعي

الإعلان في الوسائل الاعلانية المختلفة

٣- هل الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في التسويق للحفاظ على معدل التدفق السياحي وتصحيح الصورة الذهنية للمقصد

السياحي خاصة في وقت الازمات له الاثر الإيجابي؟

موافق بشدة موافق محايد أرفض أرفض بشدة

٤- هل ترى انه من الضروري انشاء قسم (ادارة) لإدارة الازمات تكون تابعة لإدارة التسويق؟

موافق بشدة موافق محايد أرفض أرفض بشدة

٥- هل تختلف الحملات التنشيطية التي تقوم بها الهيئة في وقت الازمات؟

موافق بشدة موافق محايد أرفض أرفض بشدة

٦- هل الاتفاق التنشيطي(الميزانيات) المخصص للمكاتب الخارجية كافية في وقت الازمات؟

موافق بشدة موافق محايد أرفض أرفض بشدة

٧- هل تتوافر لدى الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات في وقت الازمات

موافق بشدة موافق محايد أرفض أرفض بشدة

٨- هل تتوافر كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الازمات

موافق بشدة موافق محايد أرفض أرفض بشدة

٩- تعتمد الإدارة نظام للحوافز لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على ادارة الازمات.

موافق بشدة موافق محايد أرفض أرفض بشدة

١٠ - بضرورة إنشاء هيكل تنظيمي جديد للهيئة يكون أكثر فعالية و ديناميكية ومراعياً أيضاً عدم تداخل الأختصاصات بين إدارات الهيئة ويوفر التعاون فيما بينها.

موافق بشدة موافق محايد أرفض أرفض بشدة

The Role of Tourism Crisis Management in Governmental Associations in Maintaining the Tourist Flow Rate during the Period of Crisis

Nowadays, tourism industry is considered as one of the main industries, which is connected by many vital industries. Tourism represents the world locomotive that drives the development of national economy as one of its main pillars. Despite the exerted efforts undertaken worldwide to attract tourists, much of such efforts are lost when faced with a crisis. Whether such crisis is political, economic or environmental-related. If tourist organizations did not wisely deal with the crises, this will causes the decline of the number of tourists. The importance of this research is in developing an integrated strategic vision to create a crisis management in the Egyptian Tourist Authority (ETA); as ETA is a governmental body that develop general policies of the tourism activity in Egypt. The aim of this study is to move rapidly and with scientific and systematic methods during the crisis period to maintain the flow of tourist's rate, as well as to work on creating a favorable climate for foreign tourist flow or maintaining rates during the crisis period. The results showed that the lack of a permanent and effective management for tourism crises, negatively affect the flow of inbound tourism to Egypt. The research concluded that there is a need to establish a permanent management of tourism crises in the Egyptian Tourist Authority .The role of this management department is to manage the tourism crisis and should include experts and specialists from various fields. It should be declared by the Minister of Tourism and be in charge of developing strategies to manage expected crisis. In order to mitigate the negative effects with regard to the tourism image of the destination.