

## إدارة العلاقات العامة للأزمات السياحية في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير

منار هاشم محمد هاشم (\*)

### مقدمة :

السياحة هي قاطرة التنمية الاقتصادية في مصر، وهي إحدى القطاعات الديناميكية القليلة في الاقتصاد التي تولد مجموعة كبيرة من التأثيرات بما في ذلك الإسهام في الناتج المحلي الإجمالي وإيرادات النقد الأجنبي والعمالة، فلقد أدت عدة عوامل مجتمعة إلى تبوء صناعة السياحة هذه المكانة بين نظيراتها من الصناعات في مصر إذ حباها الله بالمقومات الطبيعية التي تمنحها وضعا تنافسيا فريدا على خريطة السياحة العالمية إلى جانب كون مصر مهدا لأقدم الحضارات التي عرفها تاريخ الإنسانية والتي خلفت وراءها تراثا ثريا ذو مزيج فريد يتهافت عليه عاشقى السياحة الثقافية وسياحة الآثار<sup>١</sup>.

وتتجسد العلاقات العامة في إطارها النظري والتطبيقي بشكل واضح في المجال السياحي على اعتبار أن العلاقات العامة كمهنة وفن تقوم بالخدمات الإعلامية والإدارية المخططة، وهو فحوى العمل السياحي الذي يقوم على الإدارة والتخطيط والاعلام والخدمات الامر الذي لا تستطيع معه اليوم المؤسسات والدول السياحية الاستغناء عنه، ويمكن النظر إلى العلاقات العامة في السياحة بأنها الأداة أو حلقة الإتصال التي تعمل على تقوية وتنمية العلاقات بين المهتمين أو المنتفعين بالسياحة داخل البلاد وخارجها، سواء كان ذلك بين بلدين أو أكثر وسواء كان إتجاه السياح من جهة ما أقوى أو أضعف عنه في الجهة الأخرى، أو كان متوازنا، كما تعمل على تغذية كل طرف للطرف الأخر بالمعلومات السياحية الصحيحة مع العمل على تنمية وتحسين وإستمرار هذه العلاقات مما ينتج عنه زياده في عدد السياح في الإتجاهين أو في إحداهما فالعلاقات العامة في السياحة وحدة إدارية وإعلامية متخصصة تقوم بتقديم خطط

(\*) هذا البحث من رسالة الماجستير الخاصة بالباحثة، وهي بعنوان: [إدارة العلاقات العامة للأزمات السياحية في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير]، تحت إشراف: أ.د. سحر محمد وهبي - كلية الآداب - جامعة سوهاج & د. مرزوق عبد الحكم العادلي - كلية الآداب - جامعة سوهاج.

<sup>١</sup> فؤاد بن غضبان، الجغرافيا السياحية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان، ٢٠١٢، ص٧.

وبرامج لإدارة المؤسسة تتعلق بتوطيد العلاقات بين المؤسسة والرأي العام السياحي من أفراد وإتجاهات وسلوك سواء لمن هم خارج المؤسسة أو داخلها ، محللة سياسة المؤسسة وإجراءاتها لتلائم حاجات جماهيرها من جهة ومنفعة المجتمع من جهة أخرى ، كما تؤمن وسائل الاتصال بين الإدارة ومحيطها لتبادل المعلومات وتوحيد الرؤيا ، كما تسعى إلى تصحيح الافكار والمعتقدات والسلوك الخاطئ سواء داخل المؤسسة أو خارجها محققة الصالح العام.<sup>٢</sup>

ولأن السوق السياحية في أي بلد تمتاز بحساسية شديدة للتطورات الدولية والداخلية والمتعلقة في البلد من النواحي السياسية والاقتصادية والأمنية والتي تهدد استمرار صناعة السياحة لذلك يعد التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها في المجال السياحي هدفا رئيسيا للعلاقات العامة في المنشآت السياحية، لاسيما في الظروف السياسية الطارئة ووضع المعالجات والحلول والعمل على تنمية وتنشيط الحركة السياحية.<sup>(٣)</sup>

ومما لا شك فيه ان أحداث ثورة الخامس والعشرون من يناير كانت السبب المباشر في تراجع بعض الأنشطة الاقتصادية الإستراتيجية في الإقتصاد المصري وعلى رأسها قطاع السياحة حيث أدت حالة إنعدام الأمن والإضطرابات السياسية الداخلية لمصر خلال الفترة التالية لثورة يناير إلي تأثيرات سلبية خطيرة ، انعكست في صورة معدلات نمو سالبة لبعض القطاعات مثل السياحة ، وفي هروب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، والتي شهدت تراجع بنسبة ١٩.٥% خلال العام المالي ٢٠١٠-٢٠١١ الذي يبدأ من يولييه ٢٠١٠ وينتهي في يونيو ٢٠١١ ، حيث إنخفض العائد علي السياحة بنحو ٢٤.٦%.<sup>(٤)</sup>

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة و معرفة الدور الذي تقوم به إدارات العلاقات العامة لحل الأزمات المتعاقبة على قطاع السياحة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير، ومعرفة أهم الإستراتيجيات التي تستخدمها هذه الإدارات للخروج من ذلك المازق ، و الوسائل التي تستخدمها لإشعار جمهورها بجهودها.

<sup>٢</sup> نواف عبد الله الزين ، عملية العلاقات العامة في المنشآت السياحية في الاردن ، رسالة

ماجستير ، كلية الاعلام جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١١ ، ص ٣٢

<sup>(٣)</sup> ميادة كاظم جعفر ، العلاقات العامة والانشطة السياحية ، مجلة الباحث العلمي العدد التاسع ، حزيران ٢٠١٠ ص ٢٨٤ .

<sup>(٤)</sup> التقرير المالي السنوي لوزارة المالية، اغسطس ٢٠١١ .

### مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في معرفة كيفية ادارة العلاقات العامة للأزمات السياحية في مصر

بعد احداث ٢٥ يناير، وما هي الاليات والوسائل التي استخدمتها ، حيث ادت احداث ٢٥ يناير الى حدوث ازمات اثرت بدورها على قطاع السياحة الذى اصيب بحالة من الركود عقب اندلاع ثورة يناير ٢٠١١، لتتخفض إيرادات القطاع من حوالي ١٣ مليار دولار في ٢٠١٠ إلى ما دون الـ ٦ مليارات دولار خلال ٢٠١٣. وقد صرحت رئيسة الشركة القابضة للسياحة والفنادق، التابعة لقطاع الأعمال العام ، إن الإشغالات السياحية تراجعت في الفنادق التابعة للشركة إلى ٣٠% في الغردقة، و ٢٠% في القاهرة، ولا تزيد عن ٢٠% في الأقصر وأسوان، منذ ٢٥ يناير ٢٠١١.

### أهمية الدراسة:

هناك أسباب كثيرة رأتها الباحثة هامة وكانت سببا لاختيارها هذه المشكلة لتكون موضوع لدراستها نسردها كالتالى:

- ١) إن العلاقات العامة تعتبر الدعامة الرئيسية في مجال السياحة إنطلاقا من أنها فن المعاملة مع الآخرين، وكسب ثقة الجماهير.
- ٢) إن كثير من الشركات خاصة العاملة في مجال السياحة أغلقت وأفلست نتيجة لعدم الاهتمام بالعلاقات العامة .
- ٣) إن السياحة من أهم مصادر الدخل القومي وبالتالي لابد من الاعتناء بها ومعاملة السياح معاملة جيدة وبناء جسور للثقة بين السائح والدولة المستضيفة وكل ذلك لن يتم إلا من خلال علاقات عامة واعية ونشطة.
- ٤) إن القوانين واللوائح والأوامر الصادرة في السنين الأخيرة مثل قانون الشركات والتسعير المختلفة وقوانين العملة والضرائب وغيرها، أصبحت تكفل لنا من الضمانات ما يجعل تنشيط السياحة فرضا على كل حكومة تتولى الحكم في مصر

° محمود صلاح الدين، والسيد سليمان، تحليل.. "السياحة المصرية" بين السنوات العجاف والقشة التي قصمت ظهر البعير، جريدة مباشر الالكترونية. available at <https://www.mubasher.info/news/2845558>

٥) إن تعاقب الأحداث والخطوب السياسية في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير أثر بشكل كبير على حركة السياحة ، وأدى إلى نقص بشكل ملحوظ في عدد الوافدين إلى مصر وانتفاص عدد السياح في مصر وخوفهم من المجئ إليها، فآدى إلى تفليس شركات وتسريح عدد كبير من العمالة، لذلك لابد أن تقوم العلاقات العامة بدور كبير حتى تتمكن من إستعادة النشاط والترويج بشكل سليم للسياحة في مصر من جديد حتى تعود إلى الريادة من جديد .

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الوصول إلى النقاط التالية:

- ١- التعرف على الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في المنشآت السياحية أثناء وقوع الأزمات.
- ٢- التعرف على أكثر الوسائل المستخدمة في إدارة الأزمة .
- ٣- إلقاء الضوء على ضرورة وجود جهاز علاقات عامة في كافة المنشآت السياحية للترويج للبلاد أثناء وقوع أى أزمات.

### تساؤلات الدراسة :

قامت هذه الدراسة على العديد من التساؤلات والتي تعد الإجابة عليها تحقيقاً لأهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة العلاقات العامة للأزمات السياحية في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الوظيفية والشخصية، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- هل توجد ادارة متخصصة لادارة الازمات لديكم؟
- ٢- هل توجد ادارة متخصصة للعلاقات العامة فى مؤسستك؟
- ٣- ما مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة لمواجهة الأزمات؟
- ٤- من وجهة نظرك أى نوع من الازمات تستطيع ادارة العلاقات العامة بمؤسستك التعامل معه بكفاءة عالية؟

- ٥- كيف تعاملت ادارتك مع أزمة ٢٥ يناير؟
- ٦- هل كان لدى ادارة العلاقات العامة الخاصة بـممنشاتكم سيناريو مقترح للتعامل مع مثل هذا النوع من الازمات؟
- ٧- هل للتخطيط والتنسيق دور فى الحد من الاثار الغير مرغوبة عند حدوث الازمات؟
- ٨- اذكر دور هذا التخطيط والتنسيق ؟
- ٩- اى من الوسائل الاتيه اكثر استخداما لادارة الازمة؟
- ١٠- ما الدور الذى لعبته ادارتكم عند حدوث الثورة ؟
- ١١- ما تقييمك لدور ادارتك فى احتواء الازمة قبل وبعد الحدوث؟
- ١٢- ما الدور الذى قامت به إدارة العلاقات العامة لمواجهة أزمة ٢٥ يناير؟
- ١٣- ما تأثير أزمة ٢٥ يناير على معدلات السياح الوافدين إلى مصر؟ وبالتالي الاجابه على هذه التساؤلات توضح الدور الذى قامت به ادارات العلاقات العامة فى شركات السياحة لاحتواء أزمة ثورة ٢٥ يناير فى مصر.

### نوع الدراسة ومنهجها :

لقد اتخذت الباحثة من الدراسات الوصفية نمطاً لها في دراستها وذلك لأنها تهدف إلى الوصول إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة تساعد على تفسير معنى البيانات، و كيفية إدارة العلاقات العامة للأزمات السياحية فى مصر بعد ثورة ٢٥ يناير.

واعتمدت الباحثة على منهج المسح الميدانى لأنه يسعى إلى فهم جذور المشكلة التي يتعرض لها قطاع السياحة في مصر بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ، حيث إن لكل أزمة خصائصها التي تختلف جزئياً وكلياً عن سابقتها في ظروفها وملابساتها، وأيضاً في المكان والزمان والموضوع، فلا يمكن إن تتشابه أزمتهن في كل التفاصيل ،كما إن ذلك المنهج يهتم بتتبع الأزمة منذ وقوعها وما أفرزته هذه الأزمة ومراحل تطورها ويهتم بجمع المعلومات الخاصة بكل مرحلة حتى يستطيع حل هذه الأزمة ووضع خطط للمستقبل.

## مجتمع الدراسة وعينة البحث:

### ١- المجال الجغرافي:

إعتمدت الباحثة على عينة قوامها خمسة وعشرين إدارة من إدارات العلاقات العامة في شركات السياحة بمحافظات الصعيد وهي ( الغردقة - الأقصر - أسوان ).

### ٢- المجال البشري:

استهدف البحث عينة من العاملين بإدارات العلاقات العامة في (٢٥) شركة من شركات السياحة، حيث بلغ عددهم (٤٣) فرد وقد تم أخذ العينة بصورة عشوائية بسيطة، ومن مختلف المستويات الوظيفية.

### ٣- المجال الزمني:

قامت الباحثة بتطبيق الاستمارة ٢٠١٩ اي بعد مرور ٨ سنوات على قيام ثورة ٢٥ يناير.

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الأساسية من (٤٣) من العاملين بإدارات العلاقات العامة في شركات السياحة والذين كانوا متواجدين اثناء قيام الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان، بمحافظات الصعيد (الغردقة- الأقصر- أسوان)، مع ملاحظة عدم استبعاد اي افراد من العينة، وذلك بعد تلافى الصعوبات التي إكتشفتها الباحثة أثناء الدراسة الإستطلاعية، وقد تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية.

## أدوات جمع البيانات:

إستخدمت الباحثة الأدوات الآتية:

- ١- إستبانة حول موضوع الدراسة " إدارة العلاقات العامة للأزمات السياحية في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير " (إعداد الباحثة).وتناولت ثلاث محاور رئيسية وهي :
  - دور إدارة العلاقات العامة لمواجهة أزمة ٢٥ يناير .
  - مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة لمواجهة الأزمات السياحية.
  - تأثير أزمة ٢٥ يناير على معدلات السياح الوافدين إلى مصر.

- و راعت الباحثة التعرف على الخصائص الديموغرافية للمبحوثين (السن - النوع -الخبرة- التعليم )
- ٢- برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.20) حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وبرنامج (excel) ضمن تطبيقات (Office2010).
- ٣- قامت الباحثة بالإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
- ٤- بيانات إدارية (موافقات الجهات المختصة على تطبيق الدراسة).

### مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

#### ١- مفهوم العلاقات العامة :

#### وتعرف العلاقات العامة اصطلاحيا بأنها:-

"وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المنظمات العامة والخاصة لكسب تفاهم و تعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والإستمرار على حفاظ هذا التأييد والتعاطف، من خلال قياس إتجاهات الرأي العام لضمان وأفقه ققدر الإمكان من سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والاداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلان المخطط الشامل".<sup>(١)</sup>

#### ٢- مفهوم الأزمة:

#### وتعرف الأزمة اصطلاحيا بأنها:

" نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ما يهدد المصالح والبنية الأساسية وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها كل ذلك قد يجري في وقت قصير يلزم معه إتخاذ قرار محدد للمواجهة تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة وتظهر الأزمة عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة، وتتلاقى الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذو القرار قدرته على السيطرة على المؤسسة وعلى إتجاهاتها المستقبلية".<sup>(٧)</sup>

(١) على عوجة،الاسس العلمية للعلاقات العامة ،القاهرة ،عالم الكتب ،٢٠٠٠.

(٧) محمد رشاد الحملوى ،ادارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، مؤسسة الاهرام ،١٩٩٣،ص٢٢.

كما تعرف الأزمة بأنها "موقف مفاجئ يواجهه متخذ القرار في المنظومة ( وزارة ، مؤسسة) تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج مما يؤثر على قدرة القرار في السيطرة عليه أو على تطوراتها المستقبلية تحت ظروف التهديد الخطير لمصالح وأهداف المنظمة "

وقد عرفت أيضاً الأزمة على أنها " خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام".<sup>(٨)</sup>

#### وتعرف الباحثة الأزمة اجرائيا بأنها

" خلل حدث في حركة السياحة المصرية عقب حدوث ثورة ٢٥ يناير ، أدى الى تراجع معدلات السياحة والاستثمار في مصر، وأدى الى تهديد مباشر وصريح لبقاء شركات في مصر واستمرارها ، وأيضاً لكيانها حيث أغلقت العديد من هذه الشركات .

٣- مفهوم إدارة الأزمات:

#### وتعرف ادارة الازمات اصطلاحيا بأنها:

"سلسلة من الإجراءات والأعمال التي يقوم بها فريق إدارة الأزمات لمجابهة الأحداث بدءاً من وقوعها وحتى إنتهائها وتتطلب اتخاذ إجراءات وقرارات سريعة تعتمد على البيانات والمعلومات المتوفرة وحساب ردود الأفعال المتوقعة للأطراف الأخرى في الأزمة.

أي أن إدارة الأزمات هي إدارة للأزمة ذاتها، للتحكم في ضغطها وفي مسارها و إتجاهاتها، هي إدارة عملية رشيدة تقوم على البحث و الحصول على المعلومات و المعرفة و استخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب.<sup>(٩)</sup>

#### مفهوم السياحة:

#### وتعرف السياحة لغويا بأنها

لفظ السياحة في اللغة العربية ، بمعنى الضرب في الارض ومنها سيق الماء . اما لفظ السياحة في اللغة اللاتينية والمعروف بكلمة tournare فقد اشتق منه كلمة tourner في اللغة الفرنسية و tour في اللغة الانجليزية وكلاهما يعنيان يدور أو يتجول، فالسياحة بمعنى التجوال، ظاهرة قديمة ترجع

٣- المرجع السابق ص ٢٣

<sup>(٩)</sup> محمد البخارى العلاقات العامة وإدارة الأزمات <http://diae.net/2010/07/31/853>

إلى نشأة الإنسان نفسه وذلك عندما اضطر إلى الخروج من عزلته بحثاً وراء قوته.

### أما السياحة اصطلاحياً

عرفها جوبير فولر بأنها "ظاهرة طبيعية من ظواهر العصر الحديث والأساس منها الحصول على الإستجمام وتغيير الجو والمحيط الذي يعيش فيه الإنسان والوعي الثقافي المنبثق لتذوق جمال المشاهد الطبيعية ونشوة " الاستمتاع بجمال الطبيعة".<sup>(١٠)</sup>

ومن واقع التعريفات السابقة توصلت الباحثة إلى التعريف الاجرائي لدراستها وهو:

دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات فى قطاع السياحة :وهى سلسلة الجهود والاجراءات المخططة والمدروسة التى تقوم بها إدارة العلاقات العامة من ( جمع المعلومات و تخطيط وتنظيم وتنفيذ ) الحملات الإعلانية والدعائية عند حدوث تناقص فى أعداد السياح إلى مصر لمحاولة إزالة اللبس والغموض عند الجماهير فى مرحلة (قبل واثناء وبعد الأزمة ) والترويج لحملات إعلانية اخرى لإستعادة ثقة الجماهير وتحقيق مكاسب مادية للإقتصاد القومى وذلك من خلال فريق متخصص وواعى يطلق عليه فريق إدارة الأزمات.

دور العلاقات العامة فى ادارة الأزمات السياحية

إن المهام والواجبات التي تقوم بها العلاقات العامة تزداد اتساعاً يوماً بعد يوم في الوقت الذي تبدو هذه المهام واضحة بين دور العلاقات العامة والأزمة حالة وقوعها ، فالعلاقات العامة وإدارة الأزمات علمان مختلفان في الظاهر لكنهما متشابهان في كثير من الأسس والقواعد ، فالعلاقات العامة تقوم علي الاستعلام السليم والتنسيق الجيد الذي يتبعه إعلام صادق فعال، وإدارة الأزمات تعتمد علي نفس القاعدة ،ولكي ينجح ذلك لابد من التخطيط لكل الأنشطة والمهام المتنوعة التي تقوم بها في سبيل تحقيق الهدف المنشود والذي يتمثل في بناء صورة حسنة للمؤسسة أما الإدارة فتهدف إلي تجاوز الأزمة والاستفادة

(10) <http://droit-eco.blogspot.com/2012/07/blog-post.html>

منها بقدر الإمكان وإنهائها بأقل الخسائر وأكبر خسارة للمؤسسة عادة اهتزاز صورتها أمام جماهيرها وهنا يكمن دور العلاقات العامة في تحسين هذه الصورة لذلك تعتبر إدارة الأزمات من أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في المنظمة.<sup>(١١)</sup>

إن تحقيق هذا الهدف يدفع العلاقات العامة نحو بناء جسور الثقة المتبادلة بين جماهيرها المختلفة مما يقلل من الفرص المتاحة لحدوث الأزمات إضافة إلي أن البحوث والدراسات التي تجريها المؤسسة تلعب دوراً في التنبؤ بها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب وقوعها، والجدير ذكره أن التحول الكبير الذي حدث في الفكر الإداري وحركة التحديث التي شهدتها الدراسات الإدارية أدت إلي الاعتراف المتزايد بدور العلاقات العامة وأهميتها في المؤسسات المعاصرة.

#### **دور العلاقات العامة في مرحلة قبل وقوع الأزمة :**

وتشمل هذه المرحلة الإجراءات الوقائية التي تتخذها المؤسسات إستعداداً لوقوع الأزمات من اعداد فريق إتصالات الأزمة ، وقاعدة المعلومات ، ووسائل الاتصال وتصميم الخطط والتدريب عليها ، على النحو التالي:<sup>(١٢)</sup>

##### **١- فريق إتصالات الأزمة :**

وهو الدعمة الاساسية في الإعداد والتخطيط للأزمات ،يتكون من مجموعة من الأفراد في مختلف التخصصات ، يتميزوا بمجموعة من الخصائص والخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءاً من إستشعار الأزمة قبل وقوعها الى مواجهة أثارها عند الحدوث وتتبعها وإستخلاص الدروس المستفادة منها ، ويقوم هذا الفريق بعدد من المهام منها :

أ- تحديد الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات .

(11) Plowman .Kenneth D. , Velbovets. Liliya , " Public relation in high profile family crisis situation", 12 th Annual international Public Relaations Research Conference , march 2009.

(12) السيد السيد، استراتيجيات الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١١٣ :١٣٠

- ب- فحص ومناقشة الإنتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الاولويات فى ترتيبها.
- ج- صنع القرارات وتحديد المسنوليات والادوار .
- د- مراجعة وإعداد خطة إدارة الازمة وإدخال التحسينات عليها .
- هـ- تقديم المشورة للمسئولين .
- ٢- عناصر فريق إدارة الأزمة :
- أ- قائد فريق وهو الذى يتولى إختيار الأعضاء وتقدير الموقف المتأزم.
- ب- المتحدث رسمى وهو من يتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة .
- ج- الرئيس الذى يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانونى ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام .
- د- المستشار القانونى ويشارك فى اعداد الرسالة لتفادى الأخطاء القانونية.
- هـ- مدير الفريق حيث يعمل مع مسئول الإتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة من الجمهور ، وتقديمها للمتحدث الرسمى ، وتقدير مدى اهميتها .
- و- مستقبل المكالمات وهو من يتلقى المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمى .
- ز- مسئول علاقات عامة لدراسة النواحى الاتصالية مع الجمهور ووسائل الاعلام ومساندة المتحدث الرسمى .
- ح- متخصصون فى النواحى التامينية والمالية والعمالية .
- ٣- المتحدث الرسمى
- ويعد من أكثر العناصر الأساسية أهمية ، حيث أنه الناطق بأسم المنظمة ويتولى المهام الاتصالية بالجمهور ووسائل الاعلام ،وهو الوجه الرسمى للمنظمة الذى يقوم بالإعداد للرسائل المتنوعة للجماهير المختلفة ووسائل الإعلام ،وعند وقوع الأزمات عادة ما يكون المتحدث الرسمى هو رئيس المنظمة ،أو مسئول العلاقات العامة ، لإملاكه الشجاعة على التحدث عن الازمة

والإحساس بالمسئولية ، و امتلاكه المهارة الاتصالية ، والقدرة على الرد على تساؤلات وسائل الاعلام.

واختيار المتحدث الرسمي يتم وفقا لعدة مهارات وخصائص منها :

- أ- القدرة على اكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفاعلية .
- ب- لديه قدره على الإقناع وتحقيق المصادقية .
- ج- قدرة عالية على الانصات .
- د- قدرة على التعبير عن المواقف المختلفة بحماس وصبر وتانى ومراعاة الدقة فى عرضها .
- هـ- القدرة على اتخاذ اتجاهات معينة تؤثر فى الجمهور .
- و- المرونة فى التعامل .
- ز- التزام الهدوء والتانى مع المواقف التى بها ضغط .
- ح- قدرة عالية على العمل لساعات طويلة .
- ط- ان يكون لديه معرفة كاملة بالمنظمة .
- ي- قدرة على نقل صورة ذهنية ايجابية عن المنظمة .
- ك- التقدير الواضح لاهمية العلاقة مع وسائل الاعلام وامتلاك القدرة الاتصالية والخبرة الواسعة التى تمكنه للتعامل مع الازمات .

٤- الاستعانة بالخبراء والمستشاريين

وهو احد الاجراءات الهامة التى تقوم بها المؤسسة فى ادارة الازمات ، لان مستشار الازمة يضع فلسفة ادارة الازمة بدرجة عالية من الكفاءة ، تلك الفلسفة المشتملة على سلسلة من الاجراءات والانشطة التى تساهم فى منع وقوع الازمات ، والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها قبل واثناء وبعد الازمة .

ومن هذه الاجراءات :

- أ- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة.
- ب- تحديد وتوقع وقت حدوث الازمة ،والاجراءات التى تتخذ تجاهها من واقع دراسة الازمات السابقة والتصور للازمات المحتملة الحدوث.
- ج- الاتصال بكفاءة خلال الازمة.
- د- التخطيط للازمات الكامنه والخفية.

- هـ- تقييم الازمة وقياسها واتخاذ التعديلات فى خطة ادارة الازمة المعدة والمجربة مسبقا.
- و- بناء قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة و جماهيرها.
- ويتم ذلك عادة من خلال احراء البحوث والدراسات التى تهتم بجمع المعلومات الضرورية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، وما يحدث بها من تغيرات وما يظرا من احداث .
- وقد قدم مجموعة من المؤلفين نماذج لنوعية المعلومات والبيانات اللازمة عند اعداد قاعدة المعلومات ومنها :
- ١) طبيعة المنظمة وخلفياتها التاريخية ، والدور الذى تؤديه فى المجتمع ، ونوعيه المنتجات او الخدمات التى تقدمها .
  - ٢) جماهير المنظمة وعملؤها .
  - ٣) نوعية المنظمة من حيث كونها تهدف للربح او غير ذلك .
  - ٤) اقسام المنظمة المختلفة .
  - ٥) معرفة الخبراء الذين يعملون بالمنظمة ونواحى تخصصاتهم .
  - ٦) معرفة اوجة الضعف والخلل بالمؤسسة والتى تؤدى لازمات ومحاولة حلها .
  - ٧) علاقة المنظمة بوسائل الاعلام
  - ٨) التقارير والقرارات واللوائح التى تعمل فى اطارها المؤسسة والتى تؤثر على عملها.
- وتشمل قاعدة البيانات كذلك على البيانات التى تعرضت لها المنظمة من قبل ، والازمات التى تعرضت لها المنظمات التى تمارس نفس النشاط وتحليلها وادارتها لتلك الازمات ، وذلك لتخفيف الاثار السلبية وتلافيها عند تكرار حدوث تلك الازمات ، ويتم ذلك عادة عن طريق فهم طبيعة الازمة من حيث انتشارها وكيفية تعامل الادارة معها ، وكفاءة النواحى الادارية والاتصالية والاستجابات الفعالة التى اتخذت ، و اوجة الخلل فى ادارة الازمة والنتائج التى ترتبت عليها والدروس المستفادة منها .

## ٥- تحديد المخاطر المحتملة الحدوث

وهى مرحلة التصور والتوقع للآزمات محتملة الحدوث وتشتمل على ادارة القضايا وتوقع الآزمات، وإدارة القضايا تقوم على مبادئ اساسين وهما :  
أ- التعرف على القضايا والمشكلات التى تكون مصدر قلق للمؤسسة  
والممكنة الحدوث فى وقت لاحق .

ب- العمل على حل تلك القضايا والمشكلات قبل تهديدها لاهداف المؤسسة ، واهتمام المؤسسة بادارة القضايا المختلفة التى تتعرض لها ودراستها فى المراحل المختلفة من حدوث الآزمات يساهم الى حد كبير فى التخفيف من شدتها ، وربما منعها نهائيا وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها ، والتحكم فى مستويات التأثير ، والتعامل مع الجماهير المختلفة .

وإذا كانت المؤسسات تهتم بادارة القضايا ومحاولة حلها قبل تفجرها وتحولها لآزمات ، فان من الهام الاعداد والتخطيط للآزمات الممكنة الحدوث مستقبلا ، والتى تتحدد بناءا على نشاط المؤسسة وطبيعة عملها ، وهو ما يتطلب دراسة البيئة وواقع المنظمة وعلاقتها بالمجتمع ، وكذلك جمع المعلومات بصفة دورية ، واستحداث أنظمة التوعية ، والتطور الإدارى والتنظيمى فى ظل التطورات الحديثة بالمجتمع .

وتقدير تلك المخاطر يتم عادة وفقا للتوقع والتصوير والتخيل لاسوأ الاشياء الممكن حدوثها ، وكذلك تتبع المنظمة وما يطرا عليها من تغيرات وتطورات .ومن المتفق عليه عند الاعداد للآزمات المحتملة الحدوث ان يتم اعداد دراسة تحليلية عن نوعية المخاطر الممكن حدوثها ، وحصص مصادرها ونطاق التأثير الذى يصحبها ، ذلك الى جانب اعداد قائمة بتلك المخاطر تشمل انواع الآزمات المحتمل حدوثها المصنفة وفقا لدرجة خطورتها وشدتها ، وطبيعة الحدث ونشاط المؤسسة ، ووفق لنوع الآزمة والاسباب والعوامل التى ادت الى حدوثها .

## ٦- وسائل وادوات الاتصال بالجمهور

ويعنى ذلك ضرورة ان يكون هناك قنوات ووسائل للاتصال بالجمهور قادرة على ادارة الآزمة واتصالاتها وامداد الجمهور بالمعلومات السريعة

والصادفة، واختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة فى الاتصال يتوقف على مدى ملائمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف وطبيعته.

تتمثل تلك القنوات والوسائل الاتصالية فى اجراءات عقد المؤتمرات الصحفية ، واعداد النشرات الصحفية ، واجراء المقابلات ، والاعلانات ، والنشرات الاخبارية المرئية ومراسلة الجمهور ، وكذلك وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة عبر الانترنت وغيرها من الوسائل التى تتيح التبادل المعرفى للوصول الى افضل الحلول لمعالجة الازمة ، كما انه يتيح للمؤسسة تحديد موقف الراى العام تجاه الازمة ، وبالتالي اصدار بيانات صحفية تسير فى اتجاهات صحيحة تتناسب مع توجهات الراى العام .

ويتوقف تصميم الرسائل الموجهه للجمهور على اساس اهتمامتهم واحتياجاتهم ، مع الالتزام بالمصداقية وتقديم الحقائق وعرضها بسرعة ، وعلى نوعية الازمات وشدتها وطبيعتها . وعلى هذا يجب على مسئول العلاقات العامة ان يدرس الجمهور المتعلق بالمؤسسة سواء الداخلى او الخارجى ، وتصنيف هذا الجمهور الى فئات ، ومراعاة نوع الخطاب الموجه للجمهور بحيث تتناسب مع مستوى تعليمه ودرجه ارتباطه بالازمة ونوعية الوسيلة التى يتم نقل الرسائل عبرها الى هذا الجمهور .

#### ٧- خطة اتصالات الازمة

لا تنفصل اتصالات الازمة عن ادارتها ، فهى جزء مكمل لها ، فاذا كانت العلاقات العامة تشارك فى تنفيذ بعض المهام المتعلقة بادارة الازمة ، الا ان اتصالات الازمة تقع بالكامل على عاتق العلاقات العامة ، بحكم انها فى الاصل عبارة عن نشاط اتصالى .

وتتبع اهمية الخطة من دورها فى تنسيق الاجراءات وترتيبها ، وتحديد الاولويات فى الازمات التى تواجه المؤسسة ، الى جانب تحديد المسئوليات والادوار داخل فريق ادارة الازمة المشكل من مختلف التخصصات ومعرفة اراء ومقترحات ذوى الخبرة بالمؤسسة ، ومن ثم العمل بروح من التعاون والتضامن نظرا لاتفاق كافة التخصصات على الخطة وتاييد الادارة العليا .

ومن اجل ذلك لا بد ان يضع مسئول العلاقات العامة فى حسابه عدد من الاعتبارات منها :

١) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومدى ارتباطها بالعلاقات العامة وطبيعة الدور الذى تقوم به داخل وخارج المنظمة .

٢) ثقافة المنظمة فى ادارة الازمات ، ومدى رغبتها وقدرتها على التطوير والتحديث فى الجوانب التنظيمية والمهنية بالمؤسسة .

٣) مدى قدرة مسئول العلاقات العامة فى وضع الاستراتيجيات الاتصالية التى تتفق مع مواقف الازمات .

٤) المرونة والتكامل فى تقديم الافكار الجديدة

٥) وتجدر الاشارة الى ان اساس نجاح اى خطة لاتصالات الازمة يتمثل فى مدى اقتناع الادارة العليا بالمؤسسة باهمية اعداد وتقييم خطة اتصالية لادارة الازمات ، مؤسسة على مبدا المسؤولية الاجتماعية .

٨- التدريب على خطط العلاقات العامة وادارة الازمات:

حيث يساعد التدريب على خطط ادارة الازمات فى مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالازمات التوقعة الحدوث والتى تمثل السيناريوهات المحتملة ، ويعد فرصة على اختبار امكانيات المؤسسة البشرية والمادية وفرصة لادخال التحسينات والتعديلات على خطة ادارة الازمات وعرفة اوجة القصور بها . كما يساعد فى دعم الثقة وضبط النفس والقدرة على المواجهة لدى فريق ادارة الازمة ولا بد من التاكيد على ان التدريب لا يقتصر فقط على فريق ادارة الازمة فحسب بل يمتد لاعضاء المؤسسة ككل.

دور العلاقات العامة فى مرحلة حدوث الازمة :

تؤكد مختلف الدراسات ان المعلومات تعد عنصرا مهما اثناء حدوث الازمة حيث ان قلتها تؤثر سلبا على مختلف الاطراف ، وهنا يكمن دور مسئول العلاقات العامة فى امداد وسائل الاعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الازمة والتى بدوها تعطى انطباع جيد عن المنظمة وقدرتها على ادارة الازمة . ولذلك فان هناك العديد من الاجراءات التى تقوم بها العلاقات العامة فى مرحلة الازمة منها: (١٣)

(١٣) توفيق عمرى ، الدور الاستراتيجى للعلاقات فى ادارة الازمات دراسة حالة مديرية الارصاد الجوية - قسطنطينية ، رسالة ماجستير ، ٢٠١١

## ١- جمع الحقائق:

وتستهدف هذه المرحلة تقدير الخسائر المادية والبشرية ، وبعد ان يتم تحليل الحقائق يتم اتخاذ الاجراءات والوسائل الفعالة لايقاف الخسائر البشرية ومعالجة الحالات التى تتطلب التدخل، ولا شك ان ناول ما يعيننا الخسائر فى الارواح . وما ان يبدأ تنفيذ أنشطة احتواء الاضرار فعندئذ يكون الوقت قد حان لمواجهة مسؤوليات الاتصالات بالاطراف المعنية الرئيسية، أما الاولوية الثانوية فهى تقدير حجم الاضرار التى لحقت بالبيئة . وما ان يتم تحديد ذلك حتى يتحول التركيز على تقييم الاضرار التى لحقت بمنشآت ومرافق المنظمة .<sup>(١٤)</sup>

## ٢- التحليل:

إن من الضرورى اكتشاف سبب الازمة وذلك حتى يمكن الاستجابة بشكل سليم لمختلف الاطراف المعنية مثل العاملين ، والمجتمع ، ووسائل الاعلام والاجهزة الحكومية .

ومن ثم لابد من طرح عدد من الاسئلة التى تساعدنا فى هذا الصدد مثل :

أ- هل كانت الازمة ناتجة عن عطل فى التكنولوجيا الرئيسية للانتاج فى المنظمة ؟

ب- هل وقعت الازمة بسبب خطأ انسانى ؟

ج- هل حدثت الازمة بسبب معلومات خاطئة ؟

د- هل ساهم الاساس التنظيمى فى وقوع الازمة لخلل فى الاتصالات او الادوار او السلطة،

هـ- كيف ساهمت ثقافة المنظمة فى وقوع الازمة واحتوائها ؟

٣- احتواء الاضرار والسيطرة عليها :

يجب قبل استخدام وسائل احتواء الاضرار ان نكون على معرفة بماهية الازمة وما الذى سببها، فما لم يتم ذلك فربما تستخدم وسائل غير مناسبة للسيطرة على الاضرار الامر الذى يؤدى الى نشوء ازمات اخرى.

<sup>(١٤)</sup> محمد رشاد الحماوى ، التخطيط لمواجهة الازمات عشر كوارث هزت مصر ، مرجع

#### ٤- الاتصالات :

ولابد ان يكون هناك تداخل وترابط بين الانشطة الاتصالية ، ويفترض امكان الاتصال باعضاء الفريق فى اى وقت خلال ٢٤ ساعة وفى اى يوم من ايام السنة . وان هناك شخصا بديلا لكل عضو من اعضاء الفريق . كما يفترض ايضا انه يمكن الاتصال بالاطراف الهامة الداخلية والخارجية مثل اعضاء مجلس الادارة والمسئولين الحكوميين ، والخبراء الخارجيين فى مجال ادارة الآزمات .

ويجب ان يكون بين الاطراف الداخلية منسق واحد لفريق ادارة الآزمات يقوم بدوره فى جمع ونشر المعلومات المتعلقة بالآزمة وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ، ومتحدث رسمى واحد باسم المنظمة يكون قادرا على الاتصال بالاطراف المعنية داخلية كانت ام خارجية بلغة واضحة تماما ، مع تجنبه استخدام اى مصطلحات فنية خاصة ، والا يعطى مبررات او تصريحات لا تستقيم مع الواقع ، ومن جانب اخر لابد وان يعترف بان الحقائق الخاصة بالآزمة لم تكتمل بعد ويعد بنشرها عندما تتوافر لديه معلومات.

دور العلاقات العامة فى مرحلة ما بعد الآزمة :

ان ادارة الآزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الآزمة واخمادها ، لانه يجب علاج الاثار الناتجة عن الآزمة ، واعاده البناء لما تم تدميره ، بالاضافة ترتيب الاوضاع ووضع ضوابط لمنع تكرار ما حدث ، والاستفادة من دروس الآزمات لتفادى حدوثها مستقبلا وذلك من خلال المحاور الآتية: (١٥)

١- التقييم: (١٦)

- أ- تقييم اداء الفريق لتصحيح الازمة والتجاوزات .
- ب- تقييم خطة الآزمة ذاتها .
- ج- تقييم الدور الاتصالى الذى قامت به العلاقات العامة .
- د- ويمكن القول ان للتقييم مجموعة من الاجراءات تتمثل فى التى :
- هـ- تقييم مدى الاستفادة من الخطة ومدى اهميتها .

(١٥) ربحى عبد القادر الجدبلى ، واقع استخدام اساليب ادارة الآزمات فى المستشفيات الحكومية الكبرى فى قطاع غزة ، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية - غزة ، ٢٠٠٦ (رسالة ماجستير)

(١٦) السيد السعيد ، استراتيجيات ادارة الآزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٤٧ : ص

- ٢- تحديد المشكلات والعقبات التي طرأت خلال ادارة الازمة .
- أ- تحديد مدى التتابع فى سير الاحداث والاجراءات التى اتخذت ومدى فعاليتها .
- ب- تحديد سرعة الفريق فى التعامل مع الازمة ودرجة الثقة والانتظام فى العمل .
- ج- دراسة مدى التعاون ما بين المؤسسة والجهات الخارجية مثل وسائل الاعلام ومسئولى الحكومة والجمهور ، وتقييم مدى كفاءة الاتصالات مع تلك الجهات .
- د- تقييم مدى فاعلية برامج العلاقات العامة فى التعامل مع الازمة على المستوى الداخلى بين العاملين تحديد مدى التحكم فى الشائعات .
- هـ- تحديد كفاءة اعضاء الفريق ومدى صلاحيته ومعرفة الاعضاء البارزين .
- و- ولكى يتم تقييم خطة اتصالات الأزمة والإجراءات التى اتبعت فى ادارتها ، فان ذلك يحتاج الى طرق ووسائل قياس لمعرفة مدى تاثيرها والكيفية التى أديرت بها وموقف الجمهور منها ، لذلك وضعت عدة طرق فعالة تساعد على التقييم وهى :
- (١) إجراء المقابلات مع الجمهور الخارجى للمؤسسة ، لمعرفة رأية عن تصرفات المؤسسة حيال الازمة وفضل الطرق التى يمكن استخدامها .
- (٢) إعداد استمارة تقييم تسمح للجمهور بالتعبير عن رأيهم بخصوص أفضل الحلول والطرق للتعامل مع الازمة .
- (٣) إجراء عملية مسحية لوسائل الاعلام عن كيفية التعامل معها ، وعلاقتها بالمؤسسة ، ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها ومدى دقتها والسرعة فى تقديمها .
- (٤) تحليل محتويات القصاصات الصحفية فى الوسائل الإعلامية لتحديد مدى وصف الوسيلة الاعلامية لازمة وموقفها من المؤسسة .
- (٥) إجراء التعديلات فى خطة ادارة الازمة من خلال إجراء المسوح وادخال التحسينات عليها .

٦) تحليل التأثيرات المادية اللازمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة .

٣- التعلم:

من خلال تقييم الأزمة وتحليل الأساليب الاتصالية التي اتبعت في رصد النواحي الايجابية والسلبية وواجهة القصور يتم تدارك تلك النواحي والتعلم منها وتلاشيها عند الاعداد والتخطيط للازمات المحتملة الحدوث مستقبلا . ولذلك يتم في التعلم الاستفادة من دروس ادارة الازمات وعايير النجاح فيها ، والاستفادة من الاخطاء الاتصالية التي تم الوقوع فيها وبالتالي تجنبها مستقبلا . ولكي تنجح العلاقات العامة في ادارة الازمات لابد من توافر عدد من العوامل نذكر منها :

١- ثقافة المنظمة الاتصالية في الازمات:

والتي تحدد مدى استهداف المنظمة للازمات ، ومدى اهتمامها ببرامج التخطيط لها ، حيث أن المنظمة في حالة إهتمامها بالاعداد للازمات فانها تهتم بدور العلاقات العامة بالمؤسسة عند التخطيط لتلك الازمات وتقديم المقترحات بكيفية ادارتها . كما أنها الأساس الذي يترتب عليه كافة الإجراءات التي تتخذ في التخطيط للازمات وتنفيذها .

٢- الوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة:

حيث أن أجهزة العلاقات العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة وإدارات المختلفة بها ، وما يصدر عنها من قرارات ومسئوليات ، وكذلك مدى ثقة الإدارة العليا بالعلاقات العامة في اسناد المسئوليات اليها . كما أن العلاقات العامة ليست سوى نظام فرعى في إطار نظام عام وهو المنشأة ككل ، وبالتالي فان تلك الجهات المحيطة تؤثر على القرارات والسياسات والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة.

٣- مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة ومستوى الخبرة في التعامل مع الازمات:

والتي قد تكون عائقا امام مسئولى العلاقات العامة في التخطيط للازمات ، ومقدار المسئوليات المسندة اليهم من قبل الادارة . فادارة الازمات تتطلب مديرين على درجة عالية من الخبرة والكفاءة.

٤- تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات:

واختلافها في مستوى شدتها وسبب حدوثها وبالتالي اختلاف طرق الاستجابة لها ، وكذلك الخطط المناسبة لكل فئة ومدى تناسبها مع موقف الأزمة الذى يكتنفه الغموض وضرورة أن تكون تلك الخطط متكاملة ومتناسقة ومحققة لأعلى مستويات فى نجاح إدارة الأزمات .

٥- مركزية الإدارة والتخطيط وإتخاذ القرارات:

والتي تعتبر الإدارة العليا هى المسئولة عن كل النواحي الإدارية والإتصالية فى حالة الأزمات ، ومن ثم لا يحق للعلاقات العامة التصرف او اتخاذ أى إجراءات فى إدارة الأزمة وقت حدوثها إلا بتصريح من الإدارة العليا ، وهذا يتوقف على نواحي التنسيق والتخطيط والإستعداد قبل موقف الازمة .

ومن هذه العوامل ظهرت فكرة الدراسة وهى معرفة الدور الذى تقوم به ادارات العلاقات العامة بشركات السياحة المصرية عند حدوث ثورة ٢٥ يناير، وهل تعاملت معها بشكل صحيح أم لا؟

### الخلاصة

تعد صناعة السياحة فى الإيجاز صناعة الأمل لايجاد فرص للجيل الحالى وللأجيال القادمة ، وهى مرآة تعكس أحوال المجتمع ككل (١٧) ، وأن هذه الصناعة حساسة جدا لأى تغيرات تطرأ على المجتمع ، ولأن العلاقات العامة هى فن التعامل مع الآخر وهى السبيل للخروج من أى أزمة تمر بها الشركات السياحية ، لذلك فالعلاقة وطيدة بين العلاقات العامة والسياحة وهناك العديد من الأسباب التى أدت للأهتمام بالعلاقات العامة فى مجال السياحة منها:

أ- تحتاج صناعة السياحة إلى أن تكون مستعدة لمواجهة أى أزمة او كارثة لانه اذا لم يتم التعامل مع الأزمات بكل كفاءة وحكمة قد يؤدي الأمر إلى

(١٧) زهير جرانة ، دور الوعي السياحى فى تحسين الصورة السياحية لمصر على خريطة السياحة الدولية ،مجلة المؤتمرالدولى الخامس ، كلية السياحة والفنادق - جامعة الاسكندرية ، ابريل ٢٠٠٦ ص ٦

حدوث تداعيات اقتصادية حادة سواء كانت طويلة او قصيرة المدى على المجتمع باسره.<sup>(١٨)</sup>

ب- إن العلاقات العامة تعمل على رعاية العلاقات الإنسانية في المجتمع وكسب ود الجماهير ( السائحين ) وضمان التفاهم واقمة علاقات ودية سليمة مما يؤدي الى حدوث إنسجام بين الأفراد والمجتمعات.<sup>(١٩)</sup>

ج- تزايد التنافس بين المنظمات السياحية وبعضها البعض وبدأت سياسة الإدماج الأفقى والراسى فيما بين المنظمات السياحية الكبرى والفنادق والشركات ترتب عليه أهمية وضرورة الحرص على خلق الصورة والإنطباع الذهنى الطيب لدى جماهير العملاء والسائحين والزوار وغيرهم لزيادة نسبة السياحة وتدعيمها .

د- حرص المنظمات العالمية على ضبط وتنظيم السياحة العالمية بما يفيد مبدأ تحقيق المسئولية الإجتماعية تجاه المنظمات والشركات السياحية وتجاه الجمهور وتحقيق التفاعل والتفاهم الإجتماعى فى محاولة فى محاولة لطمأنه المتعاملين على حسن الأداء ودقته.  
ومما لاشك فيه أن الأسباب السابقة هى التى جعلت ادارة الازمات فى شركات السياحة هى جزءا لا يتجزءا من عمل العلاقات العامة .  
وفيما يلى جزءا من الدراسة التى قامت بها الباحثة وعرض لبعض النتائج التى توصلت اليها .

(18) Sönmez, S. and. Backman. S.J,Crisis Management in Tourist Destinations. Visions in Leisure and Business, 11(3):25-33. (1992).

(19) خالد بن حميدان الحميدان ، مدى تطبيق رجال الامن لمبادئ العلاقات العامة ، الرياض ٢٠١٢ .

الوصف الإحصائي لإستبانة إدارة العلاقات العامة للأزمات السياحية في  
مصر بعد ثورة ٢٥ يناير

المحاور الرئيسية	واقع دور إدارة العلاقات العامة لمواجهة الأزمات.	مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة لمواجهة الأزمات.	ما تأثير أزمة ٢٥ يناير على معدلات السياح الوافدين إلى مصر.
رقم العبارة	٨	١	٣
	٩	٢	٤
	١٠	١١	٥
	١٢	١٣	٦
	١٤	٢٧	٧
	١٥	٢٨	٢٠
	١٦		٢١
	١٧		٢٢
	١٨		٢٣
	١٩		٢٤
			٢٥
			٢٦
إجمالي العبارات	١٠	٦	١٢

- ١- للتعرف علي إذا ما كانت شركات السياحة قد واجهت أزمات سياحية تم سؤال العاملين بشركات السياحة عينة الدراسة بلغت نسبة العاملين بشركات السياحة عينة الدراسة ممن جاءت إستجابتهم بنعم ٤٠ إستجابة بنسبة ٩٣% ، ما يدل بأن تلك النسبة تواجه ازمات بمختلف انواعها.
- ٢- بلغت نسبة العاملين بشركات السياحة عينة الدراسة ممن جاءت إستجابتهم بلا ٣ إستجابات بنسبة ٧% ، من العينة ذهبت إلى أنها لا تواجه أية أزمات على الاطلاق.

- ١- تستطيع ادارة العلاقات العامة التعامل بكفاءة مع الازمات الادارية التي تحدث داخل الشركة نفسها بصورة افضل من الازمات الاخرى وجاء ذلك بنسبة ٣٩,٥ % .
- ٢- تستطيع ادارة العلاقات العامة التعامل مع الازمات الداخلية التي تحدث داخل المنظمة نفسها بنسبة ٣٠,٢ % .
- ٣- تستطيع ادارة العلاقات العامة التعامل مع الازمات المالية التي قد تواجهها الشركة بنسبة ٢٣,٥% بينما فشلت إدرات العلاقات العامة في شركات السياحة من التعامل مع الازمات السياسية.
- ٤- بلغت نسبة العاملين بشركات السياحة عينة الدراسة ممن جاءت إستجابتهم بلا ٣٤ إستجابة بنسبة ٧٩.١% ، ما يدلل بأن تلك النسبة ترى أن إدارات العلاقات العامة عينة الدراسة ليست لديها القدرة على التعامل مع الأزمات السياحية المفاجئة.
- ٥- بلغت نسبة العاملين بشركات السياحة عينة الدراسة ممن جاءت إستجابتهم بنعم ٩ إستجابات بنسبة ٢٠.٩% ، من العينة ذهبت إلى أنها إدارات العلاقات العامة عينة الدراسة لديها القدرة على التعامل مع الأزمات السياحية المفاجئة.
- ٦- يتضح من التحليل الإحصائي تنوع إستجابات العاملين بشركات السياحة عينة الدراسة على كيفية تعامل إدارات العلاقات العامة مع أزمة يناير، حيث سجلت أعلى إستجابات لعبارة عمل عروض جديدة لجذب السياح بنسبة ٣٠.٢%، يليها عبارة بايضاح الامر للسانحين وافهامهم حقيقته بنسبة ٢٧.٩%، كما تساوت تنشيط السياحة الداخلية مع إعادة تسويق للاماكن السياحية بنسبة ١٦.٣%، وأخيراً عقد بروتوكولات وتعاقبات مع شركات اجنبية، والتعاون مع وزارة السياحة لحل الأزمة بنسبة ضئيلة بلغت ٢.٣%.
- ٧- أن إستجابات العاملين في تحدد دور التخطيط والتنسيق في الحد من آثار الأزمات قد تركزت على التعامل مع المشاعر الإنسانية بمعدل ١٥ إستجابة بنسبة ٣٤.٩% تليها تحديد نوع المعلومات وتوقيت صدورها وتوضيح دور التخطيط والتنسيق في توضيح أسباب قيام الثورة وتهدة

الأمر بمعدل ١٢ إستجابة بنسبة مئوية ٢٧.٩% بينما أغفلت ٤ إستجابات دور التخطيط والتنسيق فى تنظيم عملية الإتصال داخل مجال الأزمة.

٨- تركز إستجابات العاملين عينة الدراسة فى تحديد الوسائل المستخدمة لإدارة الأزمات فى إستخدام الإنترنت بمعدل ١٩ إستجابة بنسبة ٤٤.٢%، بينما جاءت الوسائل الكتب والمطبوعات ومواقع التواصل الاجتماعى، والإتصال الشخصى بمعدل ٥ إستجابات بنسبة ١١.٦%، والمؤتمرات الصحفية بمعدل ٤ إستجابات، والتلفزيون بمعدل ٣ إستجابات، وأخيراً الإتصال الجمعى بمعدل إستجابتين بنسبة ٤.٧% بينما لم تسجل أية إستجابات على المعارض والندوات والنشرات.

٩- يتضح من نتائج التحليل الإحصائى أن إقناع السائحين بالمكوث فى مصر وأنه لا يوجد ما يدعو للقلق يأتى طبقاً لإستجاباتهم فى مقدمة أدوار إدارة العلاقات العامة عند حدوث الثورة، حيث تركزت إستجاباتهم على هذا الإختيار بواقع ٢٧ إستجابة أى ما يمثل نسبة ٦٢.٨%، ويليه دور إدارة العلاقات العامة فى جمع المعلومات بواقع ٩ إستجابات، ونسبة ٢٠.٩%، وتحليل الموقف ومحاولة إحتوائه بواقع ٦ إستجابات بنسبة ١٦.٣%، بينما لم يذكر أى من العاملين عدم قيام إدارات العلاقات العامة عينة الدراسة بأى أدوار عند حدوث الثورة.

١٠- تفسيرات العاملين عينة الدراسة لعدم وجود إدارة علاقات عامة، حيث تأتى بأعلى عدم وجود ميزانية كافية لإنشاء علاقات عامة فى مقدمة إستجابات العاملين بواقع ١٦ إستجابة بنسبة ٥٣.٣%، تليها فى الإستجابات عدم وجود رغبة للإدارة العليا فى إنشاء إدارة متخصصة للعلاقات العامة بواقع ٩ إستجابات بنسبة مئوية ٣٠%، وأخيراً عدم وجود فريق عمل مؤهل للعمل بدونها، وأن طبيعة العمل لا تحتاج لها بنسب مئوية أقل من ١٠%.

١١- من واقع التحليل الإحصائى ووما سبق ذكره يتضح تركز إستجابات العاملين على حصولهم على دورات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات مع وجود سابق خبرة لديهم بواقع ٢٦ إستجابة بنسبة ٦٠.٥%

ما يفسر أن شركات السياحة بمحافظة الصعيد عينة الدراسة قد نما لديها الوعي بعد ثورة ٢٥ يناير بأهمية وجود عاملين لديهم القدرة على مواجهة الأزمات، بينما جاءت الإستجابة بلا بواقع ١٧ إستجابة بنسبة ٣٩.٥%.

### النتائج العامة للدراسة

- من واقع البحث والإطلاع على الدراسات السابقة والنتائج التي أسفر عنها البحث تبين للباحثة مدى حساسية قطاع السياحة في مصر وتأثره بكافة المتغيرات الحادثة، وأن ثورة ٢٥ يناير أثرت تأثيرا سلبيا على الشركات العاملة في هذا المجال في ضرورة تهيئة الأجواء المناسبة لعودة السياحة المصرية كما كانت عليه قبل الثورة، وإشاعة الإستقرار والأمن وتوحيد الجهود المحلية والدولية لنهضة الإقتصاد المصرى .
- عدم إيمان الإدارة العليا ( أصحاب الشركات ) بأهمية تواجد إدارة متخصصة للعلاقات العامة وعدم تفعيل دورها بشكل لائق، أى ان هناك قصور فى الدور الذى تقوم به العلاقات العامة فى إحتواء الأزمات.
- غياب الخطة الاستراتيجية المتكاملة والمعدة مسبقا لمواجهة تلك النوعية من الأزمات ، حيث أوضحت الدراسة أن إدارات العلاقات العامة فى هذه الشركات تفتقر الى عمل الأبحاث الخارجية، وفى إعداد فريق لإدارة الازمات وإنما شكلت لجان للتعامل مع أزمة ثورة ٢٥ يناير، وبالتالي كانت هناك صعوبة فى توفير المعلومات، مما أدى الى عدم القدرة على اتخاذ القرار ، بالإضافة الى عدم توفر تصور واضح عن الجهود التى ينبغى بذلها عند حدوث الأزمات ، وذلك لأنهم ليس لديهم سيناريوهات او مقترحات يمكن الإستفادة منها وقت الأزمات .
- إفتقرت أيضا إدارات شركات السياحة إلى وجود إعدادات وخطط لمواجهة الأزمات والكوارث التى تحدث فى هذا القطاع، مما يودى الى مواجهه الأزمات بصوره غير منظمة ، و هذه الخطط تفتقر إلى أجزاء مهمة هي التخطيط المسبق للوقاية من الأزمات، والتخطيط لعمليات إستعداد إستباقية لحدوث هذه الأزمات .

- توصلت هذه الدراسة إلى إن الاستعداد لمواجهة الأزمات أمر في غاية الأهمية لجميع المؤسسات السياحية لتجنب سوء الدعاية والشائعات ، وأن النجاح في التعامل مع حالة الأزمة يكمن في التخطيط الفعال ما قبل الأزمة.
- أثبتت الدراسة أيضا أن الأزمات المفاجئة والتي لم تكن في الحسبان ( الارهاب - الثورات - الخ ) تؤثر على الحركة السياحية بشكل كبير ، فعلى الرغم مما تبذله الدولة من جهود وخاصة جهود وزارة السياحة في عودة معدلات السياحة لسابق عهودها ، إلا أنها تفاجئ بأن هذه الجهود باءت بالفشل وذلك لأنه يكون عند السياح اتجاه سلبي وتخوف يجعله يبتعد عن المقصد المصرى .
- أثبتت الدراسة أن الانترنت يحتل الصدارة كونه مصدرا للحصول على المعلومات وإنجاز أعمالها مع إختلاف درجة استخدام كل شركة له .
- ومن ناحية أخرى أبرزت الدراسة اعتماد شركات السياحة على تنشيط السياحة الداخلية في محاولة لتعويض السياحة الخارجية التي تراجعت بشكل كبير عن معدلاتها السابقة، وتركز دور العلاقات العامة في الشركات عند حدوث ثورة ٢٥ يناير على الجانب الانساني والتعامل مع مشاعر السائحين في التعامل مع الأزمة.
- أكدت الدراسة أيضا على ضرورة التدريب المهني للعاملين بإدارات العلاقات العامة وتثقيفهم وإمدادهم بالعديد من الدورات التي من شأنها الإرتقاء بهم وبتفكيرهم في إدارة الأزمات ، وذلك لان الشركات التي يكون بها العاملين مدركين لأهمية جمع البيانات ووجود خطة إستراتيجية لإدارة الازمات يكونوا قادرين اكثر على حماية سمعة مؤسستهم ضد أى أزمات من الممكن أن تطرأ فجأة ، على عكس الشركات الأخرى التي لا يهتم مسئولى العلاقات العامة فيها بوجود خطة لإدارة الأزمات .
- أكدت الدراسة أنه كلما زادت الخبرة كلما القدرة على حل المشكلات والخروج من الازمة لأن الجميع يعرف ما يجب القيام به في

أزمة وكذلك المسؤوليات و المهام للموظفين ، و هذا ما تفتقد اليه الشركات السياحية في العينة المستهدفة .  
ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة  
في ضوء نتائج الدراسة والتي تناولت "إدارة العلاقات العامة للأزمات السياحية في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير" قامت الباحثة بصياغة توصية هامة وهي:

١- ضرورة انشاء جهاز متخصص لادارة الازمات تابع لوزارة السياحة يقوم بالتنسيق بين شركات القطاع العام والخاص وبين وزارة السياحة، يهتم بمتابعة اراء واستطلاعات السائحين واتجاهاتهم تجاه المقصد السياحي المصري ، يتضمن عددا من الاستشاريين و المتخصصين في العلاقات العامة يقوموا بتدريب مسنولى العلاقات العامة في كافة محافظات جمهورية مصر العربية وخاصة في الصعيد على كيفية استشعار الأزمة قبل حدوثها وكيفية التخطيط الوقائي و كيفية ادارة الأزمات حال وقوعها ، و تخصص له ميزانيات كافية لعمل الأبحاث الخارجية ،ويستخدم كافة الوسائل التكنولوجية، كما يقوم هذا الجهاز بوظيفة المراقبة و المراجعة على كافة الاجراءات والاعمال التي يقوموا بها في حل المشكلات أو الأزمات التي يمكن ان تنشأ.