

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات

نانسى محمد فوزى جمال الدين
كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم
سامى إبراهيم أحمد أحمد
معهد الفراعنة العالى للسياحة والفنادق

صبرى عبد السميع حسين
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان
مصطفى محمود حسين
كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم

الملخص:

يعتبر المجال السياحي من أكثر المجالات التى تحتاج إلى نوعية خاصة من القيادات الإدارية نظراً للطبيعة الخاصة للنشاط السياحي وحساسيته تجاه كافة الأحداث والمتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية وهو ما يتطلب وجود قيادة إدارية واعية ومدركة لكافة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية من أهم متطلبات نجاح العمل السياحي فى أي دولة سياحية لأنها تنعكس على مستوى المنتج السياحي وقدرة النولة على مواكبة السياحة العالمية ومواجهة الأزمات المختلفة. لذلك تتعرض هذه الدراسة لدور القيادة الإدارية فى القطاع السياحي فى إدارة الأزمات، وإلقاء الضوء على أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات السياحية.

مقدمة

تعود أهمية القيادة الإدارية إلى دور العنصر البشري الذى يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التى تسهم فى تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة؛ فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة فى مشاعره ورؤيته للمواقف المختلفة كما إن التغيير فى الظروف المحيطة بالمؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر فى الخطط والسياسات لضمان الاستمرار ولتحقيق الأهداف المرجوة (البارودي، 2015). ويتطلب نجاح إدارة الأزمات قدرة وصانعى القرار على مواجهة الضغوط والآثار التى تفرزها مواقف الأزمة أثناء معالجتها مع توفر قدر ملائم من المرونة والحكمة وعدم الجمود والإستخدام الأمثل لوسائل الضغط مع عدم تصعيد المخاطر إلى الحد الأقصى. يسبق ذلك توفر معلومات صحيحة وكافية لفريق إدارة الأزمة ومستوى عال من التنظيم وآلية عمل لدى الأجهزة المعنية ذات العلاقة (رضاً، 2010). إن القيادة الفعالة فى إدارة الأزمات تعنى القدرة على التأثير فى سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وفى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن يكون لديه الطاقة اللازمة بشكل مستمر وحيوى فى كافة تصرفاته وأنواره. لذا فالقيادة الناجحة والفعالة فى حل المشكلات هى التى تتوفر لديها القدرة على التأثير فى تصرفات الآخرين، والقدرة على توظيف الأفراد النافعين، والإلمام بمهارات العاملين والعمل، والقدرة على التأثير فى التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والإتجاهات (الحريري، 2012).

أولاً: مشكلة البحث:

لقد واجه القطاع السياحي خلال الفترة الأخيرة مجموعة من التحديات والأزمات السياحية التى أثرت فى تدفق السياح، وأثرت بالطبع سلباً على التدفقات النقدية للمشروعات السياحية وانعكست على عدم استقرار القطاع السياحي المصري (محمود، 2008).

كما أن هناك الكثير من أوجه القصور فى تعامل المسؤولين والجهات المعنية بوزارة السياحة المصرية والأجهزة السياحية المختلفة مع الأزمة عند حدوثها، وذلك نتيجة لعدم استيعابهم للإنذارات المبكرة للأزمة، وبالتالي أوضحت الأزمات المتتالية التى تعرض لها قطاع السياحة العديد من أوجه القصور بعد كل أزمة سواء على المستوى القومي أو على المستوى التنظيمي والإداري، والتي تتمثل فى النقاط التالية:

- 1) عدم توفر الفريق الذى يعمل على التنبؤ بالأزمات أو الكوارث ودراستها من حيث تكرارها وتأثيرها. ويتطلب هذا الفريق تعاوناً كاملاً بين مؤسسات الدولة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (عزالدين و عاشور، 2003)؛
- 2) غياب التنسيق بين الجامعات ومراكز البحث العلمي وبين قطاعات الإقتصاد المصري المختلفة؛ مع عدم التطور بما يتناسب مع المتغيرات الدولية، بالإضافة إلى عدم التنوع فى الإستراتيجيات التسويقية تبعاً لاختلاف الأسواق المصدرة للسياحة؛
- 3) اهتمام القطاع السياحي المصري بالسياحة الدولية على حساب السياحة الداخلية والعربية، إذ كانت شركات السياحة تنظر إلى السياحة الداخلية والعربية على أنها بديل تلجأ إليه عند حدوث أزمة، حيث تعتبر السياحة الداخلية الركيزة الأساسية للسياحة الدولية، كما تعمل السياحة الداخلية على تنويع مستويات الخدمات السياحية فى مختلف المناطق وتطويرها (أحمد، 2011).

ثانياً: أهمية البحث:

يعتبر المجال السياحي من أكثر المجالات التى تحتاج إلى نوعية خاصة من القيادات الإدارية نظراً للطبيعة الخاصة للنشاط السياحي وحساسيته تجاه كافة الأحداث والمتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية، الأمر الذى يتطلب وجود قيادة إدارية واعية ومدركة لكافة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى ما يمتاز به هذه القيادة من حكمة فى إصدار القرارات وقدرة على التفاعل الإيجابي مع كافة الأحداث الطارئة (عطية، 2011).

كما أن أهمية القيادة الإدارية فى القطاع السياحي تنبع من أهمية الدور الذى يمكن أن تقوم به هذه القيادة فى مواجهة التحديات والمستجدات العالمية المعاصرة التى تطرأ على بيئة العمل السياحي والتي من أهمها التطورات التكنولوجية المتلاحقة والأزمات السياحية

المختلفة؛ وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية من أهم متطلبات نجاح العمل السياحي فى أى دولة سياحية لأنها تنعكس على مستوى المنتج السياحي وقدرة الدولة على مواكبة السياحة العالمية ومواجهة الأزمات المختلفة. لذلك يقع على عاتق القيادة الإدارية فى القطاع السياحي عدد كبير من المهام التى يمكن توضيحها فى النقاط التالية (عبد السميع، 1994):

- (1) تساهم القيادة الإدارية فى وضع التوقعات والتصورات المستقبلية الخاصة بالطلب السياحي من الأسواق السياحية الأخرى؛
- (2) تستطيع القيادة الإدارية التعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات البيئية والاجتماعية والتى تؤثر بشكل كبير فى حجم الحركة السياحية الوافدة؛
- (3) تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً فى تحفيز العاملين فى القطاع السياحي وتشجيعهم على العمل الجاد المثمر الذى يسهم فى تحقيق الأهداف السياحية المختلفة؛
- (4) تقوم القيادة الإدارية بدور هام فى تطوير المنتج السياحي والإرتقاء بمستواه بشكل ينافس المنتجات السياحية فى الدول الأخرى؛
- (5) يظهر دور القيادة الإدارية واضحاً فى حل جميع المشكلات التى تعترض مختلف مجالات العمل السياحي وتؤثر فى فاعليته وكفاءته.

ثالثاً: أهداف البحث:

- (1) التعرف على دور القيادة الإدارية فى القطاع السياحي فى إدارة الأزمات؛
- (2) إلقاء الضوء على التخطيط لمواجهة الأزمات السياحية؛
- (3) إلقاء الضوء على أهمية التدريب على إدارة الأزمات.

رابعاً: فرضا البحث:

- (1) يوجد قصور فى التنسيق بين الأجهزة السياحية الرسمية أثناء وجود الأزمات؛
- (2) يوجد قصور فى استراتيجية التدريب بالقطاع السياحي على إدارة الأزمات.

خامساً: منهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذى يعتمد على التحليل الوصفي والإحصائي لكافة البيانات التى يتم جمعها من خلال الاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم المصادر الميدانية من خلال استمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد وزعت على بعض القيادات الإدارية بالأجهزة السياحية الرسمية فى مصر؛ وكذلك المقابلات الشخصية مع بعض القيادات الإدارية بالقطاع السياحي المصري.

المفهوم العلمى لإدارة الأزمات:

لقد وجدت إدارة الأزمات فى الممارسة العلمية منذ عصور بعيدة، وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنسانى مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التى واجهها الإنسان منذ ان اصطدم بتحدى الطبيعة وبغيره من البشر. ولم تكن تعرف فى ذلك الوقت باسم إدارة الأزمات وإنما عرفت تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة ... إلخ (العماري، 1993). وعندما تكون الأزمة فعلاً إنسانية فإن نجاح إدارتها يتوقف إلى حد كبير على مقومات الشخص أو القائمين بها، ومن ثم ركزت الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات على المقومات الشخصية لصانع قرارات إدارة الأزمات.

هذا ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التى زادت أهميتها فى العصر الحالي الذى شهد العديد من المتغيرات على المستوى القومي والإقليمي والدولي. ولم تحظ إدارة الأزمات بالاهتمام الأكاديمي إلا من بداية الستينيات (عبد المجيد، 2011). وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management فى مجال الإدارة العامة بشكل عام، وذلك للإشارة إلى دور الدولة فى مواجهة الكوارث العامة والمفاجئة. وبدأ هذا المفهوم ينمو فى مجال العلاقات الدولية حيث استخدم للدلالة على أسلوب إدارة السياسة الخارجية فى مواجهة المواقف الدولية المتوترة والحادة، ثم دخل علم الإدارة وذلك حين استخدم للإشارة إلى أسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لحل مازق طارئة أو لإنجاز مهام عاجلة (عليوه، 1997).

بدأ بعد ذلك التركيز الأكاديمي على إدارة الأزمات؛ وهو علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة مما جعله علماً مختلفاً فى أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى؛ ليهدف إلى التحكم فى أحداث مفاجئة ومتفاقمة والتعامل معها ومواجهة آثارها ونتائجها. وهو علم يقوم على الدراسة والبحث والمعرفة والتجارب والتخطيط واستخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب (الشعلان، 2002).

ولقد بذلت محاولات كبيرة لوضع تعريف شامل لإدارة الأزمات، وفقاً للتخصصات والمناهج المختلفة فى مجال العلوم الاجتماعية. ويمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها "العملية الإدارية المستمرة التى تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة والإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وبدراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة" (شريف، 1998).

ويعرف الخضيرى إدارة الأزمة "بأنها كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، وهو عمل متكامل شامل ممتد للتغلب على الأزمة" (الخضيرى، 2003).

كذلك تعرف إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد وقوعها بهدف منع وقوعها كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية (سالم، 2005). لذا فإن قدرة صناعة السياحة على استرداد عافيتها سريعاً إنما يتوقف على عاملين أساسيين أولهما: مدى فاعلية السياسات المطبقة لمواجهة الأزمة، أي مدى نجاح الجهود في إدارة الأزمة للحد من تأثيراتها، وثانياً: مدى قدرة القطاع السياحي على العودة للمسار الطبيعي (الشريعي وعبد الراضى، 2009).

دور القيادة الإدارية في القطاع السياحي في إدارة الأزمات:

تلعب القيادة الإدارية الفعالة دوراً هاماً في إدارة الأزمات السياحية، ويتمثل هذا الدور في تقليل المخاطر والخسائر الناتجة عن الأزمة إلى أقل حد ممكن؛ ويتوقف ذلك بالطبع على استراتيجية العمل الإداري والوسائل المستخدمة في هذا المجال، ولذلك فإنه كلما تمتعت القيادة الإدارية لمختلف مجالات العمل السياحي بالكفاءة والمهارة في اتخاذ القرارات الرشيدة كلما كانت أكثر قدرة على تجاوز هذه الأزمات (عبد السميع، 1994).

ومن ثم يمكن توضيح الدور الذي ينبغي أن تقوم به القيادة الإدارية في القطاع السياحي في إدارة الأزمات السياحية على النحو التالي:

أ- تشجيع السياحة الداخلية:

وذلك من خلال طرح أسعار تشجيعية من قبل الشركات والفنادق لتنشيط حركة السياحة الداخلية، فعندما حدثت أزمة 1997 اتجهت الجهود إلى تشجيع السياحة الداخلية، إلا أنه سرعان ما تبدد الوضع بعد أن انتهت الأزمة. كذلك بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، تراجعت السياحة الخارجية، وتم إلغاء حجوزات بلغت نسبتها أكثر من 50%؛ لذلك خفضت أسعار تذاكر الطيران بنسبة 15% للمصريين وللأجانب بنسبة 40%. لذلك لا بد من تركيز جهود الأجهزة السياحية الرسمية ودعمها الدائم للسياحة الداخلية لاسيما وقت الأزمات مع المحافظة على صورة البلاد التراثية والثقافية (البكرى، 2004).

كما يسهم تنشيط السياحة الداخلية في رفع مستوى وعي المصريين بأهمية صناعة السياحة وتقديرهم لما تمتلكه مصر من مقومات طبيعية وسياحية وهو ما يصب في مصلحة السياحة بوجه عام وتعزيز ثقافة التعامل مع السائح والقضاء على أي سلوكيات سلبية.

ب- تنوع المنتج السياحي:

1) يعتبر تنوع المنتج السياحي المصري هدفاً رئيسياً دائماً لوزارة السياحة لترسيخ مفهوم صناعة السياحة الشاملة التي تعتمد على تكرار الزيارة والاستمرار في مخاطبة شرائح جديدة، ويمكن تحقيق هذا النوع من خلال جهود متواصلة لإضافة أنماط سياحية جديدة إلى المنتج السياحي المصري، مثل سياحة الجولف، وسياحة المؤتمرات والمعارض، والسياحة الريفية، وسياحة السفارى والمغامرات، وسياحة الحوافر، والسياحة البيئية (دعبس، 2002).

ج- الاهتمام بالسياحة العربية:

يعد موقع مصر الجغرافي المتميز من أهم مقومات الجذب السياحي، كما جعلها مقصداً سياحياً مرغوباً فيه من أبناء الوطن العربي لقرب مصر من معظم الدول العربية، وكذلك لا اعتدال مناخها طول العام، وتوافر الأماكن الترفيهية والشواطئ بها ووحددة اللغة والدين والعادات والتقاليد، وهو ما يسهم في جذب السياح من أبناء الوطن العربي. كما تعد السياحة البيئية العربية أكثر إدراراً للدخل السياحي، فالسائح العربي أطول إقامة وأكثر إنفاقاً، يضاف إلى ذلك الآثار الإيجابية للسياحة البيئية العربية في زيادة أواصر الأخوة والتواصل الثقافي والاجتماعي وزيادة التعاون التجاري والصناعي بين أبناء هذا الوطن الواحد مما يزيد من تلاحم الشعب العربي إزاء قضاياها القومية.

أيضاً تعد السياحة البيئية العربية وسيلة لتحسين فرص الاستثمار وفرص العمل، وقد بلغ عدد السياح العرب الوافدين إلى مصر خلال عام 2007 نحو مليوني سائح، بما يعادل حوالي 20% من إجمالي حجم الحركة السياحية الوافدة إلى مصر، كما بلغ عدد الليالي السياحية العربية أكثر من 26.1 مليون ليلة، بما يمثل نحو 24% من إجمالي الليالي السياحية الكلية (الصغير، 2009).

هكذا تفرض الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية في العالم كله ضرورة إعادة النظر في المخطط السياحي، خاصة بين الدول العربية حيث تتمتع هذه الدول وجيرانها بمزايا قوية في مجال النشاط السياحي يمكن أن تجعلها تكتلاً قوياً، ومن ثم يجب تنوع المنتج السياحي العربي لاستقطاب مزيد من التدفقات السياحية وجذب شرائح جديدة (هويدى، 2006).

ومن أهم الاستراتيجيات التي وضعت لاستعادة النشاط والتخفيف من حدة أزمة 1997 هو إعلان وزير السياحة أن عام 1998 هو عام السياحة العربية مع تكثيف الاهتمام بتلك السياحة الهامة، لأنها تعد ثانياً مصدر للسياحة إلى مصر بعد أوروبا خاصة أن السائح العربي أطول إقامة وأكثر إنفاقاً (البكرى، 2007).

التخطيط لمواجهة الأزمات السياحية:

يعد التخطيط لمواجهة الأزمات بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، من خلال التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ، ومتى وأين سيتم التنفيذ؛ على أن تتسم خطة مواجهة الأزمة بالمرونة والابتكار وتوقع الأحداث، وأن تكون الخطة في حدود الإمكانيات المتوفرة لتصبح واقعية وقابلة للتنفيذ بقدر عالٍ من الكفاءة، بما يمكن من استعادة النشاط في أقل وقت، وبأقل خسائر ممكنة للمنظمة (الحوانى، 2004؛ سالم، 2005).

ويمثل الوقت عنصراً هاماً عند حدوث الأزمات ولذلك فإن التخطيط للأزمة في مرحلة مبكرة يتيح السرعة في التعامل مع الأزمة فاستثمار الوقت والتعامل معها بحرص يمثلان عاملاً مهماً في نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمة (عبد المجيد، 2011).

ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة وتطوراتها والأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ ورسم أفضل وأسوأ سيناريو، ومتابعة الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة. كما إن التخطيط الجيد يجب أن يصاحبه تنظيم قادر على تنفيذ الخطة؛ والتنظيم لا بد له من أفراد قادرين على التنفيذ. ولكي يتم التنفيذ بالصورة المطلوبة فلا بد أن يتحقق التنسيق وتوفير الرقابة والمتابعة الجادة والإتصال الناجح (فهيمى، 1999).

إن أهم ما يميز الأزمة عن غيرها من الأحداث هو عنصر المفاجأة، وما يتولد عنها من آثار سلبية يعجز الإنسان عن مواجهتها إلا حال أن يكون مستعداً لها من خلال التخطيط السليم لمواجهتها بالأسلوب العلمى. والتخطيط لإدارة الأزمة يقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات بأكبر قدر ممكن من التنسيق بين الأجهزة السياحية الرسمية فى مصر وتحديد الواجبات العامة والخاصة الملقاة على عاتق هذه الأجهزة (عشماوى، 2009).

التخطيط إذن من أبرز الوسائل الفعالة فى نجاح إدارة الأزمة، والحد من خسائرها، على أن يشمل كافة الإجراءات التي يتطلبها موقف الأزمة التي يكون قد خطط لها بشكل مسبق وبرؤية استراتيجية تشمل مراحل إدارة الأزمة (قبل - أثناء - بعد)، والتخطيط لإدارة الأزمات يشمل عدة إجراءات تتمثل فى إعداد فريق إدارة الأزمة وبناء قاعدة معلومات عن الأزمات المحتملة الحدوث، وتصميم خطط وسيناريوهات، والتدريب عليها والتنسيق بين الفريق عند التعامل مع الأزمات الفعلية، ثم التقييم ورصد نواح معالجة الأزمة بعد مرورها بهدف استخلاص الدروس المستفادة منها وتصحيح الأوضاع والتخطيط للمستقبل.

وتلعب نظم المعلومات دوراً هاماً فى مجال إدارة الأزمات؛ فبقدر ما تمتلك المنظمة من نظام سليم للمعلومات بقدر ما يكتب لها النجاح فى إدارة الأزمة، وتبرز أهميتها فى التنبؤ بحوث الأزمة والتخطيط لإدارتها واستخلاص الدروس المستفادة عقب انتهائها (عبد المجيد، 2011). وبالتالي فإن نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة وتوقع مساراتها المختلفة، يعتبر من العوامل التي يمكن أن تحد من كفاءة التخطيط للأزمات (شريف، 1998).

ومما لا شك فيه إن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة للأزمات، فالتخطيط يمكن أن يسهم فى منع حدوث الأزمة وأن يتلافى عنصر المفاجأة الذى يصاحبها، كما يتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة، ويجب أن يتم التخطيط فى ظل أهداف وإستراتيجيات وأولويات واضحة (عبد الحميد، 2010).

أهداف التخطيط لمواجهة الأزمات السياحية:

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن عملية التخطيط لمواجهة الأزمات السياحية المحتملة تهدف إلى تحقيق ما يلي (فهيمى، 1999؛ سالم، 2005؛ عبد الحميد، 2010):

- 1) تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر مع ضمان توصيلها لمتخذ القرار فى التوقيت المناسب؛
- 2) حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة، فإذا كانت هناك دراسات مسبقة للأزمة فإن ذلك يقلل من الوقت اللازم لإدارتها لتوافر البدائل المتاحة؛
- 3) تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمات، سواء أثناء وقوع الأزمة أو ما بعدها وذلك إلى أقل حد ممكن؛
- 4) تحقيق الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات والقضاء على أكبر قدر من العشوائية والتخبط وانفعال اللحظة التي عادة ما تصاحب الأزمات؛
- 5) تحديد الواجبات للأجهزة السياحية الرسمية التي يمكن أن تشارك فى أعمال الوقاية وتقليل الخسائر، والتخفيف من آثار الأزمات؛
- 6) الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة؛
- 7) التعامل مع الأزمة "بالمبادرة" وليس "برد الفعل".

مما سبق يتضح أن التخطيط يعتبر من أهم عناصر إدارة الأزمات، وأن التخطيط الجيد لا بد أن يصاحبه تنظيم قادر على تنفيذ الخطة من خلال توزيع الإختصاصات فى العمل بما يحقق حسن إدارة الأزمة. كذلك يستلزم التخطيط السليم للتعامل مع الأزمات توافر الرؤية الصحيحة، والقدرة على التحليل السريع الصائب، وتقدير المواقف المتلاحقة باعتبار أن التعامل العلمى مع الأزمات وإدارتها إدارة علمية رشيدة لا بد أن يستند إلى تهيئة شاملة للتعامل مع الأزمة وأثارها وتطورها وذلك بتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة المؤكدة فى التوقيت المناسب.

التدريب على إدارة الأزمات:

التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً فى قدرات الفرد يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل. ويعرفه البعض بأنه "إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة". التدريب أداة لإحداث التغيير فى المعرفة والمهارات والإتجاهات أو السلوك (المرسى، 2006). والهدف النهائى للتدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابى فى سلوك الأفراد بما يمكنهم من التصدى للمشكلات والأزمات التي تواجههم فى العمل وتطوير أساليب الأداء، وبالتالي زيادة القدرة على المساهمة فى تحقيق الأهداف التنظيمية.

تشير العديد من الدراسات السياحية إلى أن اهتمام القيادات الإدارية بتدريب العاملين فى مجال السياحة يقتصر فقط على الاهتمام بتدريبهم على المهارات الأساسية للعمل السياحي دون الاهتمام بتدريبهم على اكتساب الكثير من المهارات الأخرى والتي من أهمها مهارة التعامل مع الأزمة عند حدوثها (بركات، 1998). لذلك يمكن للقيادة الإدارية فى مجال السياحة أن تمارس دوراً أكثر فاعلية فى إدارة الأزمات من خلال اهتمامها بعقد الدورات التدريبية اللازمة لكيفية التعامل مع الأزمات عند حدوثها والتغلب عليها خلال مدة معينة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بالتدريب على التعامل مع الأزمات يجب ألا يقتصر فقط على العاملين في مجال السياحة، وإنما يجب أن يشمل كذلك القيادات الإدارية العاملة في قطاع السياحة نظراً لإفتقار القطاع السياحي بوجه عام إلى قادة إداريين قادرين على التعامل مع المشكلات أو الأزمات الطارئة التي تعترض النشاط السياحي في مصر بكفاءة وفاعلية (عبد السميع، 1994).

تقتضى عملية مواجهة الأزمة ضرورة أن يكون المستوى التدريبي للأفراد على أعلى مستوى، حيث يمكن تدريب أفراد الفريق للتعامل مع الأزمة كوحدة مترابطة لديها هدف واحد، كما أن التدريب يرفع من المهارات والقدرات الخاصة لأفراد الفريق، ويساعد على كشف أوجه القصور في الخطط المتفق عليها وبالتالي يتم تعديلها، أو تعديل في شكل فريق إدارة الأزمة نفسه وفقاً للخطط والإمكانيات (عشماوى، 2009).

دور استراتيجية التدريب:

تعد استراتيجية التدريب من الاستراتيجيات الفعالة عند التخطيط للأزمات، بل إنها تعد أكثر قياساً لكفاءة إدارة الأزمة، فهذه الاستراتيجية تتضمن تدريب كافة التخصصات في إدارة الأزمة، والتدريب على إدارة الأزمات وإجراء التجارب بما يساهم في تدعيم ثقافة المنظمة في إدارة الأزمات، ويجعل هناك نوعاً من الترويج والإنتشار لثقافة الأزمة بين العاملين بالمنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا قد يولد لدى كل فرد بالمنظمة شعوراً بالمسؤولية تجاه منظمته، ودافعاً له لرفع معنوياته وتنمية الإحساس بالواجب المهني والوظيفي لديه عند مواجهة أي خطر يهدد المنظمة (السعيد، 2006).

إلى جانب هذا فإن التدريب يساعد في دعم الثقة وضبط النفس والقدرة على المواجهة لدى فريق إدارة الأزمة. نتيجة تكرار برامج التدريب على سيناريوهات لأزمات متوقعة الحدوث تأخذ شكلاً من الواقعية في تنفيذ الإجراءات، لرغبة كل عضو في إثبات كفاءته وفي نفس الوقت قدرته على التنسيق مع زملائه؛ هذا فضلاً عن دوره في كسب مهارات وخبرات إدارية واتصالية وفنية جديدة وظهور حلول غير نمطية تكون فعالة عند إدخال التحسينات والتعديلات على الخطة، و مواجهة أي أزمة تحتاج إلى مهارات فنية في التعامل معها ليست مدرجة ضمن خطة إدارة الأزمة.

ومن الجدير بالذكر أن التدريب يجب أن يتم لكافة التخصصات بالمؤسسة باعتبار أنها تكمل بعضها البعض، وبالتالي فهو لا يقتصر على فريق إدارة الأزمة فحسب بل يمتد لأعضاء المؤسسة ككل، ولكنه يتم على مستويات بحيث يبدأ بألوية التدريب للفريق المخصص لإدارة الأزمات، ثم المسؤولين والإدارة العليا بالمؤسسة؛ وإلى جانب ذلك يتم تدريب الموظفين بالمؤسسة بهدف ترسيخ ثقافة الأزمة لديهم ليكونوا قادرين على مواجهة أي أزمة تتطلب المواجهة الجماعية على حسب نطاق وحدود وتأثير الأزمة.

ولكي يكون التدريب فعالاً ومتميزاً يجب أن يأخذ أشكالاً وطرقاً متعددة، ومن خلال مجموعة برامج تدريبية متطورة، وأن تستخدم في العملية التدريبية أساليب لنقل وصقل الخبرات أهمها ما يلي (الخصيري، 2003؛ السعيد، 2006):

- 1) المحاضرات العلمية والعملية خاصة عندما يتصل الأمر بالجديد في علم إدارة الأزمات، أو عندما يتم استدعاء خبراء عالميين وعلماء متخصصين في إدارة الأزمات. والإستعانة بالخبراء في تصور وقوع الأزمات وتطور أحداثها والتفكير المستقبلي في التخطيط لها؛
- 2) دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً من أجل إكساب الخبرة وزيادة المعرفة، وتنميتها واكتشاف القدرات والمواهب؛
- 3) إجراء التجارب العلمية وتمثيل الأدوار ومحاكاة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث، ورصد الأساليب والإجراءات التي تتخذ في إدارة الأزمة التي تخضع للتدريب، وهنا يتم تدريب فريق إدارة الأزمات على طرق جمع البيانات والمعلومات وكيفية التعامل مع الوسائل الإعلامية والمضارين من الأزمة؛
- 4) الندوات التدريبية التي يتم عقدها بين المتخصصين على نطاق فاعل ومتفاعل يساعد على التدريب على حسن إدارة الأزمات وتبادل الخبرات مع المتخصصين؛
- 5) تنظيم الدورات التدريبية النظرية لأسس إدارة الأزمات والمنهج النظري في هذا المجال، إلى جانب كيفية تصميم خطة إدارة الأزمات، وإطلاع المتدربين على التراث العلمي مع عرض نماذج من الأزمات في المؤسسات المختلفة وكيفية إدارتها؛
- 6) المؤتمرات التدريبية الدورية التي يشارك فيها المهتمون إلى جانب المتخصصين والأفراد الذين قد يكون لديهم آراء يتم الإستفادة منها في معالجة الأزمات؛

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة، والتي يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

الدراسة الميدانية:

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

ويضم مجموعة من القيادات الإدارية وهم: رؤساء القطاعات ورؤساء الإدارات المركزية ومدراء العموم ومدراء الإدارات، بوزارة السياحة المصرية والهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي. أنظر جدول (1):

جدول رقم (1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة

النسبة	معدل الاستجابة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد القيادات الإدارية	الأجهزة السياحية الرسمية محل الدراسة
72.5%	29	40	60	وزارة السياحة المصرية
60%	30	50	75	الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي
65.5%	59	90	135	الإجمالي

المصدر: دليل وزارة السياحة المصرية 2012.

يوضح جدول (1) أن مجتمع الدراسة يمثل (135) من القيادات الإدارية فى الأجهزة السياحية الرسمية، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، ثم أخذ عينة عمدية تم توزيع (90) استمارة استبيان على القيادات الإدارية بعد ذلك تم تجميع (59) استمارة صالحة.

ثانياً: تحليل النتائج الواردة فى قوائم الاستبيان:

جدول (2) ما الدور الذى ينبغى أن تقوم به القيادة الإدارية فى القطاع السياحي فى إدارة الأزمات السياحية؟

الاستجابة	ك	%
الاهتمام بتشجيع السياحة الداخلية	34	57.6
تنوع المنتج السياحي	38	64.4
الاهتمام بالسياحة العربية	20	33.9

يوضح جدول (2) أن الاهتمام بتنوع المنتج السياحي جاء فى المرتبة الأولى بنسبة 64.4% عند مواجهة الأزمات، ويأتى فى المرتبة الثانية الاهتمام بتشجيع السياحة الداخلية بنسبة 57.6%، فى حين جاءت فى المرتبة الثالثة الاهتمام بالسياحة العربية بنسبة 33.9%، وذلك فى إطار استراتيجية شاملة تستمر لمدة خمس سنوات، مع الاهتمام بالوسائل التكنولوجية وخلق أنماط سياحية جديدة.

وفى ضوء ذلك يؤكد المستشار الفنى لرئيس هيئة التنشيط السياحي على ضرورة أن تكون هناك قناعة تامة لدى متخذ القرار بأهمية ودور علم إدارة الأزمات والقدرة على التنبؤ بها والتعامل من منطلق التنبؤ بالأزمة وإعداد السيناريوهات اللازمة لها وليس برد الفعل.

وفى مقابلة مع مدير عام الاتصال الإعلامى بوزارة السياحة المصرية أفاد بضرورة التركيز بشكل أساسى على تحسين الصورة الذهنية للمقصد السياحي لدى الرأي العام العالمى لاسيما وقت الأزمات، لبت الطمأنينة للسائح بأن مصر تتمتع بالأمن والأمان.

جدول (3) هل يوجد استراتيجية أو خطة مكتوبة لمواجهة الأزمات؟

الاستجابة	ك	%
نعم	30	50.8
لا	27	45.8
الإجمالي	57	96.6

يرى بعض القيادات الإدارية بنسبة 50.8% أن هناك استراتيجية أو خطة مكتوبة لمواجهة الأزمات، بينما يرى الجانب الآخر منهم بنسبة 45.8% عكس ذلك وهى نسبة متقاربة جداً مع سابقتها وتبين عدم الاهتمام الكافي من جانب القيادات الإدارية بمدى معرفة وجود خطة أو استراتيجية لمواجهة الأزمات.

جدول (4) هل يوجد فريق متخصص لإدارة الأزمات؟

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات

الاستجابة	ك	%
نعم	33	55.9
لا	26	44.1
الإجمالي	59	100

يتضح من جدول (4) أن نسبة 55.9% ترى أنه يوجد فريق متخصص لإدارة الأزمات، بينما 44.1% ترى عكس ذلك. إن نجاح القيادة الإدارية العاملة في مجال السياحة في التغلب على الأزمات السياحية يتوقف بشكل أساسي على مدى قدرة هذه القيادة على اختيار فريق عمل إدارة الأزمة وهو الفريق الذي يعمل على التنبؤ بالأزمات ودراساتها من حيث تكرارها وتأثيرها قومياً وإقليمياً وعالمياً.

جدول (5) هل يوجد وحدة متخصصة لإدارة الأزمات؟

الاستجابة	ك	%
نعم	28	47.5
لا	31	52.5
الإجمالي	59	100

يوضح جدول (5) أن نسبة 52.5% ترى أنه لا يوجد وحدة متخصصة لإدارة الأزمات، بينما يرى البعض بنسبة 47.5% عكس ذلك، الأمر الذي تبين عدم الاهتمام الكافي من جانب القيادات الإدارية بمدى معرفة وجود وحدة متخصصة لإدارة الأزمات. وفي مقابلة مع مدير عام البحوث السياحية بوزارة السياحة المصرية، أفاد بعدم وجود إدارة للأزمات السياحية وفي حالة وجود أزمة معينة تشكل لجنة لمتابعة الأزمة حسب طبيعتها والاتصال بالقطاع المختص بالوزارة.

وفي مقابلة مع رئيس الإدارة المركزية للمعلومات ودعم اتخاذ القرار بوزارة السياحة المصرية أكد على ضرورة تطوير المركز وتأسيس بنية معلوماتية متكاملة للوزارة وذلك لكي يمكن اتخاذ القرار المناسب، وبالتالي فلا بد من إعداد سيناريوهات مسبقة في ضوء المعلومات. ومن ناحية أخرى أكد أنه من الخطأ الإداري عدم وجود إدارة للأزمات، وأكد أيضاً أنه لا يوجد تعاون لإنشاء إدارة للأزمات داخل الوزارة. وعلى صعيد آخر أكد على أنه لا يتم طلب أي شيء من الإدارة المركزية للمعلومات ودعم اتخاذ القرار؛ وفي حالة وجود أزمات يكتفي فقط بتشكيل لجنة لإدارة الأزمة.

جدول (6) هل توجد استراتيجية للتدريب على إدارة الأزمات؟

الاستجابة	ك	%
نعم	27	45.8
لا	32	54.2
الإجمالي	59	100

يتضح من جدول (6) أن نسبة 54.2% من المبحوثين ترى أنه لا يوجد استراتيجية للتدريب على إدارة الأزمات، وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني "يوجد قصور في استراتيجية التدريب بالقطاع السياحي على إدارة الأزمات". هذا في حين أن نسبة 45.8% ترى عكس ذلك.

جدول (7) الهدف من برامج التدريب على إدارة الأزمات؟

الاستجابة	ك	%
مراجعة مدى توافر الإمكانيات المادية المطلوبة لإدارة الأزمة	9	15.3
اختبار سرعة وكفاءة استدعاء فريق الأزمة	17	28.8
اختبار القدرة على التوقع بحدوث الأزمات المؤثرة فى صناعة السياحة	29	49.2
مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة	20	33.9
اختبار ومراجعة الأدوار والمهام المنوطة بأعضاء فريق إدارة الأزمات	16	27.1
تنمية مهارات وقدرات فريق إدارة الأزمات	26	44.1
علاج أوجه القصور الناتجة عن عدم التنسيق بين الأجهزة السياحية الرسمية	22	37.3

يوضح جدول (7) أن اختبار القدرة على التوقع بحدوث الأزمات المؤثرة فى صناعة السياحة جاء بنسبة 49.2%، حيث أن التخطيط لمواجهة الأزمات يجب أن يؤسس على مبدأ التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الإستعداد له، بينما يأتى فى المرتبة الثانية تنمية مهارات وقدرات فريق إدارة الأزمات بنسبة 44.1%، فى حين جاء علاج أوجه القصور الناتجة عن عدم التنسيق بين الأجهزة السياحية الرسمية بنسبة 37.3%.

ثم جاءت مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة بنسبة 33.9%، وبالتالي فإن نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة وتوقع مساراتها المختلفة يعتبر من العوامل التى يمكن أن تحد من كفاءة التخطيط للأزمات. يلي ذلك اختبار سرعة وكفاءة استدعاء فريق الأزمة بنسبة 28.8%، ثم اختبار ومراجعة الأدوار والمهام المنوطة بأعضاء فريق إدارة الأزمات بنسبة 27.1%. فى حين جاءت فى المرتبة الأخيرة مراجعة مدى توافر الإمكانيات المادية المطلوبة لإدارة الأزمة بنسبة 15.3%.

جدول (8) ماهى أنواع البرامج التدريبية التى يتم التدريب عليها لمواجهة الأزمات؟

الاستجابة	ك	%
إجراء التجارب العلمية	7	11.9
محاكاة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث	19	32.2
الندوات التدريبية لتبادل الخبرات مع المتخصصين	32	54.2
إجراء الدورات التدريبية النظرية لأسس إدارة الأزمات	30	50.8
المؤتمرات الدورية	9	15.3

يتضح من جدول (8) عن أنواع البرامج التدريبية التى يتم التدريب عليها لمواجهة الأزمات أن المرتبة الأولى من نصيب الندوات التدريبية لتبادل الخبرات مع المتخصصين بنسبة 54.2%، لذلك فإن الندوات التدريبية التى يتم عقدها بين المتخصصين يساعد على التدريب على حسن إدارة الأزمات وتبادل الخبرات مع المتخصصين. ويأتى فى المرتبة الثانية إجراء الدورات التدريبية النظرية لأسس إدارة الأزمات بنسبة 50.8%، لذلك يمكن للقيادة الإدارية فى مجال السياحة أن تمارس دوراً أكثر فاعلية فى إدارة الأزمات من خلال اهتمامها بعقد الدورات التدريبية اللازمة لكيفية التعامل مع الأزمات عند حدوثها والتغلب عليها خلال مدة معينة. وفى المرتبة الثالثة تأتى محاكاة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث بنسبة 32.2%، ثم فى المرتبة الرابعة الاهتمام بالمؤتمرات الدورية بنسبة 15.3%، وأخيراً إجراء التجارب العلمية بنسبة 11.9%.

جدول (9) هل ترى أن برامج التدريب على إدارة الأزمات ناجحة؟

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات

الاستجابة	ك	%
نعم	40	67.8
لا	19	32.2
الإجمالي	59	100

يوضح جدول (9) أن نسبة 67.8% ترى أن برامج التدريب على إدارة الأزمات ناجحة، بينما يرى البعض بنسبة 32.2% عكس ذلك.

جدول (10) المعوقات المسنولة عن وجود قصور في التنسيق بين الأجهزة السياحية الرسمية في مواجهة الأزمات

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأهداف التي تحكم عمل الأجهزة السياحية الرسمية في مصر غير واضحة.	7.1%	23.2%	21.4%	35.7%	12.5%	3.2	1.160
عدم تشجيع المشاركة في صنع القرار من مختلف المستويات الإدارية.	1.8%	10.7%	23.2%	46.4%	17.9%	3.7	.956
البرامج التدريبية على إدارة الأزمات غير فعالة.	8.9%	14.3%	25%	32.1%	19.6%	3.4	1.216
وجود قيادات لا تملك رؤية استراتيجية تجاه إدارة الأزمات السياحية.	7.1%	17.9%	23.2%	26.8%	25%	3.4	1.249
وجود قيادات لا تملك الخبرة الكافية فيما يتعلق بإدارة الأزمات.	5.4%	16.1%	25%	33.9%	19.6%	3.5	1.144
عدم إتاحة فرص كافية لدعم الدراسات والأبحاث العلمية في مجال إدارة الأزمات السياحية.	3.6%	14.3%	16.1%	50%	16.1%	3.6	1.039

يتضح من جدول (10) عند السؤال عن "الأهداف التي تحكم عمل الأجهزة السياحية الرسمية في مصر غير واضحة"، اتضح من تحليل النتائج أن نسبة 48.2% من الآراء تشير إلى الموافقة على هذا الرأي؛ وهذا يؤكد صحة الفرض الأول "يوجد قصور في التنسيق بين الأجهزة السياحية الرسمية في مواجهة الأزمات". وبعد تحديد الأهداف والأولويات من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات ولاسيما الهدف الرئيسي، مع مراعاة تنسيق الأهداف؛ بينما عبرت نسبة 30.3% عن عدم موافقتها على هذا الرأي، في حين ألزمت نسبة 21.4% بالحيادية تجاه هذا الأمر. هذا وكانت قيمة المتوسط (3.2) من الموافقة، وتشير قيمة الانحراف المعياري (1.160) إلى تشتت آراء المبحوثين حول هذا الرأي.

كما يوضح الجدول السابق اتفاق الآراء بنسبة 64.3% على وجود قصور في التنسيق بين الأجهزة السياحية الرسمية في مواجهة الأزمات وهو عدم تشجيع المشاركة في صنع القرار من مختلف المستويات الإدارية، وهذا يؤكد صحة الفرض الأول. بينما نسبة 12.5% لا توافق على هذا الرأي، في حين جاءت نسبة 23.2% محايدة. وكانت قيمة المتوسط (3.7) من الموافقة، وتشير قيمة الانحراف المعياري (.965) إلى موافقة المبحوثين على هذا الرأي.

وعند سؤال القيادات الإدارية عن البرامج التدريبية على إدارة الأزمات ترى نسبة 51.7% أنها برامج غير فعالة، وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني "يوجد قصور في استراتيجية التدريب بالقطاع السياحي على إدارة الأزمات". هذا بينما نسبة 23.2% لا توافق على هذا الرأي. في حين ألزمت نسبة 25% موقف الحياد. قيمة المتوسط كانت (3.4) من الموافقة، وتشير قيمة الانحراف المعياري (1.216) إلى تشتت آراء المبحوثين حول هذا الرأي.

أظهرت النتائج أيضاً وجود قيادات لا تملك رؤية استراتيجية تجاه إدارة الأزمات السياحية بنسبة 51.8%، بينما 25% لا توافق على هذا الأمر، في حين جاءت نسبة 23.2% محايدة. وكانت تقترب قيمة المتوسط (3.4) من الموافقة، وتشير قيمة الانحراف المعياري (1.249) إلى تشتت آراء الباحثين تجاه هذا الأمر. كذلك أظهرت النتائج وجود قيادات لا تملك الخبرة الكافية فيما يتعلق بإدارة الأزمات بنسبة 53.5%، بينما 21.5% لا توافق على هذا الرأي، في حين جاءت نسبة 25% محايدة. وكانت قيمة المتوسط (3.5) من الموافقة، وأشارت قيمة الانحراف المعياري (1.144) إلى تشتت آراء الباحثين حول هذا الرأي.

كما تشير النتائج إلى عدم إتاحة فرص كافية لدعم الدراسات والأبحاث العلمية في مجال إدارة الأزمات السياحية بنسبة 66.1%، وهذا يؤكد صحة الفرض الأول "يوجد قصور في التنسيق بين الأجهزة السياحية الرسمية في مواجهة الأزمات". هذا بينما جاءت 17.9% بعدم الموافقة على هذا الأمر، في حين التزمت 16.1% بالحياد. وكانت قيمة المتوسط (3.6) من الموافقة، وتشير قيمة الانحراف المعياري (1.039) إلى تشتت آراء الباحثين حول هذا الرأي.

ثالثاً: التوصيات:

1. تنوع المنتج السياحي والاهتمام بالأنماط السياحية غير التقليدية لاسيما وقت الأزمات، باعتباره هدفاً رئيسياً دائماً لوزارة السياحة لترسيخ مفهوم صناعة السياحة الشاملة التي تعتمد على تكرار الزيارة والإستمرار في مخاطبة شرائح جديدة. ويتم تحقيق هذا التنوع من خلال جهود متواصلة لإضافة أنماط سياحية جديدة إلى المنتج السياحي المصري، مثل السياحة الطبيعية، وسياحة الحوافز، وسياحة الجنور، وسياحة المؤتمرات والمعارض، وسياحة المهرجانات؛
2. ضرورة تطوير التعاون السياحي بين الدول العربية، مع وضع استراتيجية للسياحة العربية لتمكينها من المحافظة على الصمود أمام التحديات والأزمات الطارئة وهي البحث عن الوسائل المناسبة التي تجعل من السياحة العربية الاختيار الأول للسائح العربي واعتماد برامج لتطوير التعاون السياحي بين الأقاليم السياحية في العالم العربي من منظور استراتيجي؛
3. وضع استراتيجيات واضحة للتدريب السياحي من خلال إنشاء العديد من المعاهد والمراكز التدريبية السياحية لتخريج الكوادر المؤهلة التي تسهم في تطوير وتحسين جودة الخدمات السياحية بحيث نستطيع تجاوز الوضع المتردى القائم الذي تشهده الخدمات السياحية المقدمة في بعض المنشآت السياحية العاملة في الدولة وتطوير القطاع السياحي المصري بشكل عام لاسيما وقت الأزمات السياحية؛
4. الاهتمام بالتدريب على التعامل مع الأزمات يجب ألا يقتصر فقط على العاملين في مجال السياحة، وإنما يجب أن يشمل كذلك القيادات الإدارية العاملة نظراً لإفتقار القطاع السياحي بوجه عام إلى قادة إداريين قادرين على التعامل مع المشكلات أو الأزمات الطارئة التي تعترض النشاط السياحي في مصر بكفاءة وفاعلية؛
5. العمل على تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات؛
6. يتعين على القيادات الإدارية العاملة في مجال السياحة وضع استراتيجية تعتمد على التخطيط المسبق لإدارة الأزمات السياحية بحيث تشترك في وضعها الأجهزة السياحية الرسمية، والهيئات الخاصة بالمجتمع المحلي؛
7. ضرورة تطوير مركز المعلومات بوزارة السياحة المصرية وتأسيس بنية معلوماتية متكاملة للوزارة تمكنها من اتخاذ القرار المناسب، وبالتالي فلا بد من إعداد سيناريوهات مسبقة في ضوء المعلومات؛
8. ضرورة التركيز بشكل أساسي على تحسين الصورة الذهنية للمقصد السياحي لدى الرأي العام العالمي لبث الطمأنينة للسائح بأن مصر تتمتع بالأمن والأمان؛
9. التوسع في إعداد وتنظيم برامج السياحة الداخلية بأسعار تتناسب مع متوسط دخل المواطن المصري لاسيما وقت الأزمات.

المراجع:

- أحمد، سامي إبراهيم أحمد (2011): الوعي السياحي وأثره في الجذب السياحي، "دراسة حالة على محافظة الجيزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم.
- البارودي، منال أحمد (2015): القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- البكري، فؤاد عبد المنعم (2004): التنمية السياحية في مصر والعالم العربي "الاستراتيجيات - الأهداف - الأولويات"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- البكري، فؤاد عبد المنعم (2007): التسويق السياحي وتخطيط الحملات الترويجية في عصر تكنولوجيا الاتصالات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- الحريري، محمد سرور (2012): إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحلواني، نيفين (2004): إدارة الأزمات والسياحة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الخضيري، محسن أحمد (2003): إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات

- السيد السيد (2006): استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث "دور العلاقات العامة", الطبعة الأولى, دار العلوم للنشر والتوزيع, القاهرة.
- الشريعي, طارق عبد الفتاح وعبد الراضي, هنادى مصطفى (2009): الآثار الاقتصادية للأزمة المالية "تشخيصها - أسبابها - آثارها في قطاع السياحة في مصر", المجلد الرابع, العدد الثاني, سبتمبر, مجلة كلية السياحة والفنادق, جامعة الفيوم.
- الشعلان, فهد أحمد (2002): إدارة الأزمات "الأسس - المراحل - الآليات", الطبعة الثانية, الوطنية للتوزيع, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- الصغير, كريمة محمد (2009): كيفية جذب مزيد من السياحة العربية كأهم الأسواق المصدرة لمصر, مجلة البحوث السياحية, أكتوبر, وزارة السياحة المصرية, القاهرة.
- العمري, عباس رشدي (1993): إدارة الأزمات في عالم متغير, الطبعة الأولى, مركز الأهرام للترجمة والنشر, القاهرة.
- المرسي, جمال الدين محمد (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين", الدار الجامعية, الإسكندرية.
- بركات, منى عمر (1998): أداء القطاع السياحي المصري في ظل الأزمات في الفترة من 1990 إلى 1994, الكتاب السنوي للسياحة والفنادق, منشأة المعارف, الإسكندرية.
- دعيبس, محمد يسري (2002): العولمة السياحية وواقع الدول المتقدمة والدول النامية, الطبعة الأولى, الملتقى المصري للإبداع والتنمية, الإسكندرية.
- رضا, هاشم حمدي (2010): تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية, الطبعة الأولى, دار الراجحة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- سالم, محمد صلاح (2005): إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي, الطبعة الأولى, عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية, المريوطية - الهرم, ج.م.ع.
- شريف, منى صلاح الدين (1998): إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء, البيان للطباعة والنشر, القاهرة.
- عبد السميع, صبرى (1994): دور القيادة الإدارية في القطاع السياحي, المؤتمر السنوي الرابع بعنوان "استراتيجيات التغيير", مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري, القاهرة.
- عبد الحميد, رجب (2010): استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية), دار أبو المجد للطباعة بالهرم.
- عبد المجيد, قدرى على (2011): اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية.
- عز الدين, فاروق كامل و عاشور, محمد عبده (2003): جغرافية مصر السياحية, قسم الجغرافيا, كلية الآداب, جامعة الزقازيق.
- عشموى, محمد عبد الوهاب حسن (2009): دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات, القاهرة.
- عطية, صابر يحيى مرزوقى حمد (2011): أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين جودة أداء القطاع السياحي, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية السياحة والفنادق, جامعة حلوان.
- عليوه, السيد (1997): إدارة الأزمات والكوارث "حلول علمية - أساليب وقائية", مركز القاهرة للاستشارات, القاهرة.
- فهمي, مصطفى (1999): دور القيادة في إدارة الأزمة, المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث, وحدة بحوث الأزمات, كلية التجارة, جامعة عين شمس.
- محمود, مصطفى محمود حسين (2008): الآثار الاقتصادية للأزمات السياحية وأثرها في صناعة السياحة في مصر, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية السياحة والفنادق, جامعة الفيوم.
- هويدي, محمود محمود (2006): المدخل لدراسة السياحة, الطبعة الأولى, دار الأفاق العربية, القاهرة.

المقابلات الشخصية:

- مقابلة مع نائب رئيس هيئة التنشيط السياحي, بتاريخ 2015/7/2.
- مقابلة مع رئيس الإدارة المركزية للبحوث والتدريب, بوزارة السياحة المصرية, بتاريخ 2015/7/2.
- مقابلة مع رئيس الإدارة المركزية للمعلومات ودعم واتخاذ القرار, بوزارة السياحة المصرية, بتاريخ 2015/7/26.
- مقابلة مع المستشار الفنى لرئيس هيئة التنشيط السياحي, بتاريخ 2015/7/9.

- مقابلة مع مءبر عام السىاحة المءلىة بهىئة التنشىط السىاحى؁ بءارىء 2015/9/17.
- مقابلة مع مءبر عام الاءصال الإءلامى بوزارة السىاحة المصرىة؁ بءارىء 2015/9/10.
- مقابلة مع مءبر عام البءوء السىاحىة؁ بوزارة السىاحة المصرىة؁ بءارىء 2014/7/17.

Administrative leadership and its role in crises management

Abstract

The study aims to identify the role of managerial leadership of the tourism sector in crises management, as well as shedding light on the importance of planning beforehand to face tourism crises.