

## تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بمؤسسات القطاع السياحي المصري

د. سعاد محمد مصطفى محمد الجوهري (\*)

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بالفنادق والهيئات السياحية المصرية، ومدى ملائمة الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لطبيعة الأزمة، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها 75 مفردة من المسؤولين الحكوميين بالقطاع السياحي ومديري الفنادق وأصحاب الفنادق، مقسمة بالتساوى ، وأعدمت الدراسة على نظرية اتصالات الأزمات الظرفية SCCT لتحديد الاستراتيجيات الاتصالية لإدارات الأزمات بالفنادق والهيئات السياحية عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج فى إطار الأهداف التى سعت إليها من أهمها: جاء تأثير المتغيرات المؤسسية الإدارية على كفاءة اتصالات أزمة كورونا فى المركز الأول (تم تحسين نوعية العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب وتطوير مستوى الأداء) بنسبة مئوية مقدارها (94.7%)، أما عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا ومدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالإدارة فجاءت (يشجع القادة والمديرين بالفندق أو الهيئة على عمليات التعلم المستمرة) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقداره (92%)، أن من أهم العوامل المؤسسية التى مثلت تحدياً لعمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الأخطاء (عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة) بنسبة (33.3%).

الكلمات المفتاحية: تقييم – كفاءة – اتصالات الأزمة - أزمة كورونا

\* مدرس بقسم العلاقات العامة بمعهد الجزيرة العالى للإعلام وعلوم الإتصال

## **Evaluating the Efficiency of Corona Crisis Management Communications in the Egyptian Tourism Sector Institutions**

**Dr: Souad Mohammed Mustafa Mohammed (\*)**

### **Abstract:**

The current study aimed at evaluating the efficiency of the communications of Corona crisis management in Egyptian hotels and tourist authorities, and the appropriateness of the communication strategies used for the nature of the crisis. The study was conducted on a sample of 75 government officials in the tourism sector, hotel managers and hotel owners, divided equally, The study relied on SCCT theory to determine the communication strategies of crisis departments in hotels and tourist authorities, the sample of the study, and the study reached several results within the framework of the goals that it sought, the most important of which are: The level of performance) by a percentage of (94.7%). As for the process of learning and benefiting from the Corona crisis and its conformity with the actual reality in the administration, it came (encouraging leaders and managers in the hotel or the authority to continuous learning processes) on the first place with a relative weight of (92%), that one of the most important Institutional factors that challenged the process of drawing lessons learned and learning from the Corona crisis, and learning from Errors (not reviewing weaknesses within the hotel or authority) by 33.3%.

**Key words:** Evaluating effectiveness crisis communication  
Corona Crisis

---

\* Assistant Professor of public relation& Aljazeera Institute for Media and Mass Communication

### المقدمة:

الأزمات رغم أنها تشكل تحدياً للمنظمات، إلا أنها وفي نفس الوقت تشكل فرصة متاحة للتغيير للأفضل، من خلال تحديد نقاط القصور والإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها، ويعود السبب لأنها تسمح بدرجة من التغيير لا تناظرها درجة أخرى في الأوقات العادية، فالأزمة تسمح بمواجهة المشكلات الطارئة، وتوفر إمكانية تغيير الأشخاص، والدفع بإستراتيجيات جديدة، وبذلك توفر في النهاية فرصة لتحقيق مزايا تنافسية إذا أحسن الإستفادة مما وقع من أخطاء في الخطط المستقبلية (جديد، 2013).

وبالنظر في بعض الأزمات الأخيرة، كيف أدت الإدارة السيئة للمعلومات والاتصالات إلى نتائج كارثية، وتعرض المؤسسات لأضرار جسيمة لسمعتهم في وقت الأزمات، حتى لو تم إتباع جميع القواعد الأساسية لإدارة الأزمات، فستظل هناك صعوبات سوء إدارة المعلومات والاتصالات التي تؤدي إلى إلحاق ضرر جسيم بثقة الجمهور (S.Ashcroft, 1997).

وقد تسبب COVID-19، وهو فيروس شديد العدوى، في أكبر أزمة عالمية من حيث المخاطر على صحة الإنسان، والتأثير على الاقتصاد، وحدثت الاضطرابات الاجتماعية والسياسية لم تحدث منذ الحرب العالمية الثانية، وكان تأثير جائحة COVID-19 على المنظمات في العديد من القطاعات غير مسبوق ويتجاوز نطاق معظم الأزمات، وتحديات الاتصال التي تواجهها المنظمات في التعامل مع التعطيل الكبير لعملياتها وتعديلها بسبب إستراتيجيات الإستجابة للطوارئ مثل قيود السفر وإغلاق أماكن العمل والخدمات متنوعة، وإنتشاره السريع مسبباً مجموعة من التأثيرات غير المباشرة على الإدارة التنظيمية والاتصال المرتبط بالأمر التشغيلية والمالية، وأزمة السمعة المحتملة التي تواجهها المنظمات (Macnamara, 2021).

وكانت صناعة السياحة هي الأكثر تضرراً من جائحة فيروس كورونا، حيث شهدت الصناعة انخفاضاً في العمليات، الإيرادات والربحية، والجدير بالذكر أن تفشي المرض أدى إلى سلسلة من قيود السفر وعمليات الإغلاق ومنع التجمعات الاجتماعية، والتحصير لإعادة الفتح ما بعد كوفيد19، فسعت الشركات لإبتكار طرق لإستئناف العمل، مع مراقبة الإجراءات، ومع ذلك، فقد تم تحدي هذا من خلال التصور السلبي أن السياحة لها صلة إيجابية بانتشار الفيروس. في هذا الطريق، واجهت الشركات تحدياً جديداً لتغيير الإدراك وتحسين الصورة العامة (Alrushud, 2020).

ودراسة عملية الإدارة الازمات، وخاصة المتغيرات الوسيطة المؤثرة في درجة كفاءة اتصالات إدارة الأزمة خلال الفترة الراهنة بما تحويه من أزمة صحية عالمية لها تبعاتها الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، فنحن بحاجة لدراسة تأثير المتغيرات

الاتصالية على مستوى إدارة الأزمة فى مختلف مراحلها للتوصل لتحسين وتفعيل كافة سبل إدارة الأزمة مما ينعكس على سمعة المؤسسات السياحية.

### مشكلة الدراسة

يمكن بلورة مشكلة الدراسة وتحديد بناءً على الملاحظات العلمية التي أشارت إلى أن الساحة العالمية شهدت حالة كبيرة من الاضطراب بعد تفشي فيروس كورونا الذي ظهر في البداية في مدينة ووهان الصينية ومنها إلى جميع دول العالم، وسجلت وزارة الصحة المصرية اكتشاف أول إصابة مؤكدة بفيروس كورونا الجديد في البلاد 2020/2/14، هي الأولى التي يتم تسجيلها في أفريقيا، وتضمن البيان الصادر عن وزارة الصحة والسكان المصرية أن المصاب " سائح أجنبي " إلا أنه لم يحدد جنسيته مضيفاً أنه لم يظهر أي أعراض (BBC Nwes, 2020) ، ومنذ مارس 2020 اتخذت الدولة المصرية عدداً من الإجراءات والخطوات لمواجهة إنتشار الفيروس والحد من آثاره وتداعياته على المستويات كافة.

وكان القطاع السياحى هو الأكثر تضرراً من قبل قيود السفر والحظر على الرحلات الجوية الدولية، وبالتالي إنخفاض عدد السياح ، والاستفسار عن الطرق التي بذلت بها المؤسسات السياحية جهوداً للاتصال، وإجراء الأعمال التجارية مع عملائهم على الرغم من الوباء وتساعد أزمة كورونا عالمياً، ومما سبق تتضح أهمية تقييم إجراءات الفنادق عينة الدراسة لاتصالات الأزمة خلال أزمة عالمية هائلة، وتقييم ورصد وتحليل اساليب ممارسة تلك المؤسسات للعمليات الاتصالية وممارسة التعلم التنظيمى، والتعرف على معايير تقييم السياسات والممارسات الاتصالية وفقاً للدروس المستفادة من أزمة كورونا فى تطوير الأداء المؤسسى لإدارة الأزمات.

ومن ثم يمكننا بلورة مشكلة الدراسة فى التساؤل التالى : ما مدى كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بمؤسسات القطاع السياحى المصرى؟

### أهمية الدراسة

1- تتبع أهمية الدراسة من تركيزها على عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من عملية إدارة أزمة كورونا كأزمة عالمية، التي تعتبر ركيزة فى تصحيح الأداء الاتصالى، وتحسين المستوى الإدارى المؤسسى لمواجهة أية أزمات مستقبلية.

2- تناول طرق وأساليب تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بمنهج علمى يتناسب مع الإستراتيجيات الحديثة لإدارة اتصالات الأزمة.

3- توصلت الدراسة لعدد من النتائج يمكن وضعها موضع التطبيق فى تقييم اتصالات الأزمة بمؤسسات المجتمع المختلفة.

4- تختبر الدراسة نظرية اتصالات الأزمات الظرفية لتحديد مدى كفاءة تطبيق اتصالات إدارة أزمة كورونا بالفنادق والهيئات السياحية عينة الدراسة.

### أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى " تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بمؤسسات القطاع السياحي المصرى من خلال:

- 1- التعرف على مدى تأثير المتغيرات المؤسسية والإدارية على مستوى كفاءة عملية تقييم جودة إدارة اتصالات أزمة كورونا؟
- 2- الكشف عن مصادر تقييم كفاءة خطة اتصالات أزمة كورونا بالمؤسسات السياحية عينة الدراسة وتحديد مستوى كفاءتها وتطابقها مع الواقع الفعلى بالمؤسسات السياحية .
- 3- رصد الأساليب والإستراتيجيات الاتصالية التى اعتمدت عليها المؤسسات السياحية عينة الدراسة خلال أزمة كورونا.
- 4- التعرف على العوامل المؤسسية التى مثلت تحديات لعمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا
- 5- تحديد الجهاز المسئول عن إدارة أزمة كورونا بالمؤسسات السياحية (داخلى-خارجى)

### الإطار النظرى للدراسة

#### 1) نظرية اتصالات الأزمات الظرفية Situational Crisis Communication Theory

تعتبر SCCT واحدة من أكثر النظريات المستخدمة لفهم إستراتيجية الإستجابة للأزمات (Coombs W. T., 2007). تم تطويرها في عام 1995 وهى مستمدة من فرضية بسيطة ، وهى أن الأزمة حدث سلبي ، وسيقوم أصحاب المصلحة بإسناد مسؤولية الأزمة ، وسيؤثر الإسناد على كيفية تفاعل أصحاب المصلحة مع المنظمة في الأزمة، للإسناد تأثير كبير على كيفية رؤية الجمهور لسمعة المنظمة خلال الأزمة واستجابتها الفعالة للأزمة، وموقفه تجاه المنظمة بعد الأزمة (Coombs W. T., 2007).

تفترض نظرية SCCT أنه من خلال فهم حالة الأزمة ، يمكن لمدير الأزمة تحديد إستراتيجية الإستجابة للأزمات وستعمل الإستراتيجيات على تعظيم حماية السمعة (Coombs W. T., 2007)، وتستخدم هذه النظرية مناهج ثلاثية المراحل هى ( مرحلة ما قبل – مرحلة الأزمة والأزمات – مرحلة ما بعد الأزمة).

تتضمن مرحلة ما قبل الأزمة جهودًا لمنع أو الإستعداد لإدارة الأزمات المحتملة. في هذه المرحلة ، يدور الاتصال في الأزمات حول الأنشطة، بدءًا من جمع المعلومات حول مخاطر الأزمات، واتخاذ قرار بشأن كيفية إدارة الأزمات المحتملة ، إلى تدريب الأشخاص على المشاركة في عملية إدارة الأزمات، SCCT هي جزء من نموذج التوقع الذي يركز الوقاية وتقليل المخاطر، الوقاية هي الأولوية الرئيسية للنموذج الاستباقي، يستخدم هذا النموذج اليقظة خلال مرحلة ما قبل الأزمة للمساعدة في اتخاذ القرار ومنع الأزمات(Olaniran, 2008) .

**مرحلة الأزمة:** والأزمة شيء سلبي. وبالتالي، هناك حاجة إلى استجابة سريعة لمنعها من تشويه الصورة والسمعة والمصداقية، ومن خلال نهج SCCT ، ستكون الفواصل البيروقراطية التي تعرقل الإستجابة السريعة قادرة على التحرك ديناميكيًا في التعامل مع الأزمات(Ari Sulistyanto, 2020) .

**مرحلة ما بعد الأزمة** هو محاولة للتعلم من أحداث الأزمات، والاتصال بعد الأزمة يكون في الغالب توسيعًا للاتصال بالإستجابة للأزمات ، مقترنًا بالتعلم من الأزمات (Coombs W. T., 2007). تتيح الأزمة فرصة لتقييم ما قامت به المنظمة ، بما في ذلك سبب الأزمة وما هي جهود إدارة الأزمة التي تم بذلها.

وبالتالي ، فإن إدارة اتصالات الأزمات في المؤسسات السياحية عينة الدراسة تركز على مراحل ما قبل أزمة كورونا، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة.

وتقدم نظرية SCCT مرحلتين تقييم لتهديد الأزمة.

**المرحلة الأولى** هي تصنيف الأزمة. وهي ثلاثة أنواع من الأزمات: ضحية الأزمة ، والحوادث، الفعل المتعمد الذي أدى إلى الأزمة، ووفقًا لتصنيف SCCT ، فإن جميع أنواع الأزمات لها درجات مختلفة من المسؤولية، وبعد تحديد نوع الأزمة نحدد نوع التهديد الرئيسي الذي يواجه المؤسسة. **المرحلة الثانية** هي تحديد عوامل التهديد الإضافية، العوامل المكثفة تغير إسناد مسؤولية الأزمة وترفع مستوى التهديد من الأزمة (Kyrychok, 2017).

تركز SCCT على مدير الأزمة الذي يقوم بفحص حالة الأزمة من أجل تقييم مستوى مستوى تهديد السمعة الناتج عن الأزمة، فالتهديد هو مقدار الضرر الذي يمكن أن تلحقه الأزمة بسمعة المنظمة إذا لم يتم اتخاذ أي إجراء، وهناك ثلاثة عوامل في حالة الأزمة تشكل تهديد السمعة:

- 1- المسؤولية الأولية للأزمة
- 2- تاريخ الأزمة
- 3- العلاقة بالسمعة السابقة.

وحدد Coombs and Holladay ثلاثة أزمات بناءً على إسناد مسؤولية الأزمة حسب نوع الأزمة:

- 1- لدى مجموعة الضحايا (المؤسسات السياحية) صفات ضعيفة جدًا لمسؤولية الأزمات (الكوارث الطبيعية ، والعنف في مكان العمل ، والتلاعب بالمنتجات والشائعات) ويُنظر إلى المنظمة على أنها ضحية للحدث.
- 2- لدى المجموعة العرضية: وهي الحد الأدنى من إسناد المسؤولية عن الأزمات (خطأ فني - حادث خطأ، خطأ فني ، ضرر المنتج والتحدي) ويعتبر الحدث غير مقصود أو لا يمكن السيطرة عليه من قبل المنظمة.
- 3- المجموعة المتعمدة: ولها سمات قوية جدًا لمسؤولية الأزمة (حادث خطأ بشري ، ضرر ناتج عن خطأ بشري ، خطأ تنظيمي) ويعتبر الحدث هادفًا (Coombs W. T., 2007).

تاريخ الأزمة : هو ما إذا كانت المنظمة قد تعرضت لأزمة مماثلة في الماضي أم لا .  
العلاقة بالسمعة السابقة : السابقة هي مدى جودة أو سوء معاملة المنظمة لأصحاب المصلحة في سياقات أخرى (Martinko، 2004).

#### إستراتيجيات الإستجابة للأزمات

تتطلب SCCT ارتباطًا نظريًا بين حالات الأزمات وإستراتيجيات الإستجابة للأزمات، تقييم تهديد السمعة (الوضع) هو إلى حد كبير نتيجة لمسؤولية الأزمة. تتطلب المسؤولية المساءلة ويجب على المنظمة أن تتحمل مسؤولية أفعالها، و جواب المنظمة هو إستراتيجيات الإستجابة للأزمات (Coombs W. T., 2007).

وإستراتيجيات الإستجابة للأزمات هي:

- 1- مهاجمة المتهم: يواجه مدير الأزمات الشخص أو المجموعة التي تدعي أن هناك خطأ ما بالمنظمة.
- 2- الإنكار: يؤكد مدير الأزمات أنه لا توجد أزمة.
- 3- كبش الفداء: يلقي مدير الأزمات باللوم على شخص أو مجموعة من خارج المنظمة في وقوع الأزمة.

تقليل إستراتيجيات الإستجابة للأزمات

- 4- عذر : يقلل مدير الأزمات من المسؤولية التنظيمية من خلال إنكار نية إلحاق الضرر و / أو الادعاء بعدم القدرة على التحكم في الأحداث التي أشعلت الأزمة.

- 5- التبرير: يقلل مدير الأزمات من الضرر المتصور الناجم عن الأزمة.
- 6- التعويض: مدير الأزمات يقدم المال أو الهدايا الأخرى للضحايا.
- 7- اعتذار: يشير مدير الأزمات إلى أن المنظمة تتحمل المسؤولية الكاملة عن الأزمة ويطلب الصفح من أصحاب المصلحة.
- 8- تذكير: أخبر أصحاب المصلحة عن الأعمال الجيدة السابقة للمنظمة.
- 9- تهنئة: يشيد مدير الأزمات بأصحاب المصلحة و / أو يذكرهم بالأعمال الجيدة السابقة للمنظمة.
- 10- الضحية: يذكر مديرو إدارة الأزمات أصحاب المصلحة بأن المنظمة ضحية للأزمة أيضاً (Kyrychok, 2017).

وفقا لما سبق تعتبر المؤسسات السياحية عينة الدراسة ضمن مجموعة الضحايا حيث أن الأزمة نتجت عن كارثة صحية عالمية، فهي بذلك لديها مسؤولية ضعيفة جدا عن أزمة كورونا، وبناء عليه سوف يتم تحديد الإستراتيجية الاتصالية الأكثر ملائمة لإدارة الأزمة، والتي يمكن القول أن أكثر الإستراتيجيات ملائمة هي (التذكير- الضحية- العذر )

## (2) إدارة واتصالات الأزمة:

إن الأزمات هي لحظات فريدة تتجاوز المصائب الشائعة غير السارة ، مستشهدين بالعلامات المميزة الثلاث لهيرمان: (مفاجأة تفوق التوقعات ، التهديد والمخاطر تتجاوز العمليات القياسية ، المنظمات يجب أن تستجيب بسرعة وفعالية)(Kyrychok, 2017) ، ونظر منظرو الأزمة الأوائل إلى الأزمة على أنها تهديد ووصفوها باستخدام دلالات سلبية ، في حين بعض الباحثين كانوا متفائلين واعتبروا الأزمات فرصًا جيدة (Maysoon Abu Murad, 2019).

وقد اختلف الباحثين في تصنيف انواع الأزمات، فحدد كومبس ثلاثة أنواع للأزمات التي تواجهها المنظمات، تم تصنيفها بناءً على إسناد اللوم المحتمل وتوقعات الجمهور فيما يتعلق بالإستجابة، والتي يسميها مسؤولية الأزمة وهي ( مجموعة الضحايا- المجموعة العرضية- المجموعة المتعمدة)، بينما قام Lerbinger بتقسيم أحداث الأزمات في ثلاث فئات ، والتي وصفها (1) الأزمات المادية الناجمة عن عوامل خارجية خارجة عن سيطرة المنظمة مثل الكوارث الطبيعية وربما تشمل الأزمات التكنولوجية أو البيولوجية ؛ (2) أزمات المناخ البشري التي يتسبب فيها صاحب مصلحة خارجي يتصرف في نزاع أو بشكل خبيث ؛ و (3) فشل الإدارة (Lerbinger, 2012)



وقد تعدد تقسيمات مراحل الازمات ويرجع ذلك لتعدد الآراء حول تعريفات الأزمة والنماذج المستخدمة لدراساتها، إلا أنها جميعاً اتفقت في الأساس المتمثل في العمليات التنفيذية لإدارة الأزمة، فقد قسمها (Coombs W. T., 2007) إلى (مرحلة ما قبل الأزمة – الأزمة - ما بعد الأزمة)، أما (Fink, 1986) فقد قسمها إلى (مرحلة بؤادر الأزمة – مرحلة حدث وانفجار الأزمة – مرحلة تقاوم واستمرار الأزمة – مرحلة حل الأزمة)، وقسمها Mitroff إلى (مرحلة اكتشاف اشارات الإنذار - مرحلة احتواء الأضرار – مرحلة التعافي - مرحلة التعلم) (Johansen, 2017)، وحدها (Turner's 1976) في ست مراحل (العمليات العادية - حضانة الأزمات - التعجيل بالحدث - بداية الأزمة - الإنقاذ والإنقاذ - وتعديل العقيدة) (Spradley, 2017).

وتحرص المؤسسات والمنظمات المعاصرة على تكوين فريق متخصص للأزمات، يتم منحه صلاحيات إدارية على أعلى المستويات التنظيمية والإدارية، المنوط به حماية المؤسسة من الأثار السلبية للأزمات والإستعداد لمواجهة التهديدات، بجانب دوره في التخطيط لمستقبلها وأسلوب قيادتها في وقت الأزمات، وذلك بالإستجابة السريعة لإشارات الإنذار وتنفيذ الخطط المتفق عليها للخروج من الأزمة.

يعرّف (Fink, 1986) إدارة الأزمات على أنها "أي إجراء يخطط مسبقاً لأزمة، أي إجراء يزيل المخاطر وعدم اليقين من موقف معين، وبالتالي يتيح لك التحكم بشكل أكبر، ويعرف (Stocker, 1997) إدارة الأزمات بأنها تنفيذ الإستراتيجيات من أجل تجنب أو تقليل تأثير الأحداث الكبرى على المنظمة، عرف (Pearson, 2018) إدارة الأزمات بأنها محاولة منهجية قام بها أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيون لتجنب الأزمات أو إدارة الأزمات بفعالية.

من التعريفات السابقة يتضح:

**أولاً:** أنه يمكن إدارة الأزمات بشكل منهجي باستخدام الكشف والتخطيط والإستعداد والوقاية.

**ثانياً:** منع الأزمات مما يشير لأهمية الإدارة الإستباقية للأزمات.

**ثالثاً:** أقر بحقيقة أنه لا يمكن تجنب الأزمة. إلا أن الإفراط في الاعتماد على جهود الوقاية من شأنه أن يعرض المنظمات لأزمات جديدة (Boin, 2004)، وبالتالي يجب على المنظمات أن توازن بين جهودها الإستباقية والتفاعلية.

**رابعاً:** يجب أن تكون جهود إدارة الأزمات الإستباقية أو التفاعلية منظمة، ولا تتضمن أي أنشطة عشوائية.

**خامساً:** يجب أن تشمل جهود إدارة الأزمات أعضاء المنظمة وتفاعلهم مع أصحاب المصلحة طوال الأزمة. وقد سلط هذا الضوء على أهمية الاتصال أثناء الأزمات كمجموعة فرعية من إدارة الأزمات (Maysoon Abu Murad, 2019).

تميل العديد من تعريفات الاتصال أثناء الأزمات إلى وجهة نظر قائمة على النقل ، مع التركيز على "جمع ومعالجة ونشر المعلومات المطلوبة لمعالجة حالة الأزمة (Coombs W. T., 2010)، و يعرف(Williams, 1992) الاتصال في الأزمات بأنه استجابة المنظمة لحالة الأزمة في محاولة لتقليل الضرر الذي يلحق بصورة الشركة، و يعرف (Fearn&Banks, 2007)الاتصال أثناء الأزمات بأنه "الحوار بين المنظمة وقطاعها العام من أجل الحد من الحدث السلبي وأثناءه وبعده"، وأبرز Fishman أهمية بناء هذه العلاقة في سياق الأزمات الذي يقول: "تتضمن حالة الاتصال بالأزمات مجموعة ديناميكية أو متعددة الأبعاد من العلاقات ضمن بيئة سريعة التغير. التواصل الفعال ضروري للحفاظ على علاقة إيجابية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الموظفين والعملاء والموردين والمساهمين(Swart, 2010) .

إذا لم يتعرف أعضاء المنظمة على الأزمة، فسيكون من الصعب إدارتها، وبالتالي ، يحتاج ممارسو ومديرو الاتصال في حالات الأزمات إلى مساعدة الأعضاء وكذلك أصحاب المصلحة في تحديد الأزمات والاستجابة لها، بمجرد التعرف على الأزمة بشكل فعال ، يمكن للمنظمة المضي قدماً في احتواء الأزمة من خلال ممارسات الاستجابة الفعالة. في مرحلة ما بعد الأزمة ، يجب على المنظمات أن تنظر إلى الوراء في تراكم الأزمة وإدارتها وتأثيراتها لمنع الأزمات المستقبلية ذات الطبيعة المماثلة بالإضافة إلى إصلاح الأضرار التي تلحق بالسمعة والمادية من أجل استعادة الاستقرار التنظيمي والمضي قدماً (Spradley, 2017).

ويشير (Ulmer, 2007)"الاتصال الفعال بالأزمات يبدأ قبل وقت طويل من وصول الأزمة إلى المنظمة ويجب أن يكون جزءاً من الأعمال والخطط الإستراتيجية لكل منظمة. إن إقامة علاقات متساوية مع المجموعات والمنظمات والحفاظ عليها أمر بالغ الأهمية للتواصل الفعال في الأزمات ."

مما سبق يتضح هناك علاقة متبادلة بين إدارة الأزمات والاتصال بالأزمات، وأن الاتصال في الأزمات مبني على عملية إدارة الأزمات ويلخص المراحل ويربطها في هذه العملية، و أن التواصل في الأزمات هو عملية تغليف أساسية خلال المراحل الإستباقية والتفاعلية وما بعد التقييم لعملية إدارة الأزمات.

يمكن توضيح هذه العلاقة المتبادلة بين إدارة الأزمات والتواصل في الأزمات على النحو التالي:



شكل (1) العلاقة بين إدارة الأزمات والتواصل أثناء الأزمات (Swart, 2010)

### 3) اتصالات أزمة covid-19 والمؤسسات السياحية

خلال الأزمة استخدمت معظم الحكومات أساليب محددة للاتصال بالأزمات في مواجهة جائحة COVID-19، اعتمادًا على السياق الاجتماعي والسياسي والتقاليد التاريخية لكل دولة، بحلول منتصف مارس 2020، غيرت جائحة COVID-19 قواعد اللعبة؛ فبعد المحاولات الأولية من قبل بعض الحكومات لإنكار الخطر الناجم عن الوباء، في مارس 2020 لم يعد بالإمكان تجاهل تأثيره، وقررت معظم الحكومات الأوروبية أنها لا تستطيع إنكار الوباء الخطير بعد الآن وأنه يتعين عليها التعامل بسرعة مع الأزمة (Wodak, 2021). اعتمد القادة الحكوميون أساليب مختلفة للاتصال بالأزمات لإقناع الناس بالالتزام بالتدابير المختلفة لمواجهة انتشار الفيروس، وبالتالي تقليل المخاوف والشكوك، خلال الأشهر الأولى من أزمة COVID-19، تبنت بعض الدول إستراتيجية (كيش الفداء)، بدءًا من تسمية ترامب بـ "الفيروس الصيني" إلى "الفيروس الكرواتي" للحكومة النمساوية في إشارة إلى الأشخاص الذين أمضوا عطلاتهم خارج النمسا في كرواتيا، وظهرت خطابات مضادة تنشر نظريات المؤامرة حول أصول الفيروس (Macnamara, 2021).

وتعددت أطر وإستراتيجيات خطابات الحكومات والمسؤولين الحكوميين، فكان الإطار الديني: في الخطاب النمساوي المهيمن، وتم استخدام استعارة كارثة طبيعية في إنشاء سيناريوهات بانسة وإضافة نغمة مؤلمة مليئة بالشفقة والمعاناة والموت، والذي استخدمته الحكومة اليونانية أيضا، وأثبت الجمع بين التأطير الديني والتدابير الصارمة أثناء الإغلاق والنداءات بالمسؤولية فعاليته في إدارة أزمة COVID-19 في اليونان، اتخذت الحكومة الألمانية قرار الشفافية، فاستخدمت ميركل القليل من الشفقة لتبرير الإجراءات التقييدية، التي كانت تُثقل عادةً في قائمة مع الحجج العلمية، وبذلك تمكنت ميركل من توفير قدر كبير من الطمأنينة والثقة في الحكومة والخبراء إستراتيجية تعتمد على (شرعية تفويض وترشيد)، أما السويد فقد أعتمدت على انشاء الثقة فلم تفرض إغلاقا تاما، حيث استندت الإستراتيجية السويدية لإحتواء الفيروس على نموذج من الثقة والتعاون، واستخدم رئيس الوزراء الفرنسي والمجرى مفهوم الحرب ضد الفيروس كإطار لخطاباتهم كإستراتيجية لمحاربة الخوف والذعر،

ومع إرتفاع الوفيات غير مأكرون إستراتيجيته إلى المناداه بالتضامن والمساواه (Wodak, 2021).

أدى انتشار COVID-19 إلى "عدوى الأزمة" بجانب العدوى الفيروسية ، حيث امتدت آثاره من منظمة إلى أخرى، وأسفرت عن أحداث وظروف سلبية كبيرة وتحديات للعديد من المنظمات، في حين كان الوباء في البداية متركز في كونه حالة طوارئ صحية، فقد انتشر بسرعة مسببة مجموعة من التأثيرات غير المباشرة على الحياة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتنظيمية، وما تواجهه الإدارة التنظيمية للمؤسسات والتواصل المرتبط بالأزمة التشغيلية والمالية وأزمة السمعة المحتملة التي تواجهها منظمات القطاع السياحي.

ولكن هناك تحديات الاتصال التي تواجهها المنظمات في التعامل مع التعطيل الكبير لعملياتها وتعديلها بسبب إستراتيجيات الإستجابة للطوارئ مثل قيود السفر والإغلاق العام، ومن أبرز المنظمات منظمة السياحة العالمية والتي بدورها عقدت إتفاقا مع منظمة الصحة العالمية لتعزيز التعاون في مواجهة فيروس كورونا، وصرح رئيس منظمة السياحة العالمية أن المنظمة تفتدي بمنظمة الصحة العالمية وأهمية الدور الذي يمكن للسياحة أن تلعبه هو : **مواجهة متناسبة**: إلتزام الوكالتين التابعتين للأمم المتحدة بضمان أن تكون أي مواجهة لفيروس كوفيد - 19 متناسبة ومضبوطة ومبنية على أحدث التوصيات بشأن الصحة العمومية.

**الاتصالات المسؤولة:** حيث دعا رئيسا المنظمين إلى توخي المسؤولية في الاتصالات وفي الإبلاغ عن تفشي فيروس كوفيد - 19 في العالم أجمع، وشددت الوكالتين على أهمية ضمان أن تكون جميع الاتصالات والإجراءات مبنية على الأدلة لتجنب نشر الذعر وإلحاق الأذى ببعض القطاعات المجتمعية.

**الخطوات التالية:** ستواصل المنظمين التنسيق مع أعضاء منظمة السياحة العالمية، وكذلك مع جميع اللجان الإقليمية التابعة لمنظمة السياحة العالمية ، للإستمرار في تعزيز مواجهة السياحة لتفشي مرض كوفيد – 19، وستقوم المنظمة أيضا بالتواصل مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، مثل منظمة الطيران المدني الدولي، والمنظمة البحرية الدولية، وكذلك إتحاد النقل الجوي الدولي وغيره من أصحاب المصلحة الرئيسيين، حرصا على تنسيق وتماسك السياحة في مواجهة هذه الأزمة (UNWTO).

أما على المستوى المحلي فقد تعاونت عدة جهات في إدارة أزمة كورونا بالقطاع السياحي المصري وهي (اللجنة الوزارية لإدارة الازمات والأوبئة برئاسة رئيس مجلس الوزراء / وزارة السياحة والآثار / وزارة الصحة والسكان / وزارة الطيران المدني / الإتحاد المصري للغرف السياحية) وقد تم التنسيق لإدارة الأزمة بين هذه الهيئات المحلية والهيئات والمنظمات الدولية التي وضعت شروط وضوابط

للمؤسسات السياحية المصرية للاستئناف السياحة المصرية، بداية من الضوابط والإجراءات الاحترازية قبل دخول المسافرين إلى مصر، مروراً بضوابط المنشآت الفندقية والعاملين بها، حتى ضوابط الأنشطة والرحلات.

وذكر بيان للرئاسة المصرية أن الرئيس عبد الفتاح السيسي دعا أيضاً إلى تخصيص تمويل بقيمة 100 مليار جنيه مصري (6.38 مليار دولار) "في إطار خطة الدولة الشاملة للتعامل مع أي تداعيات محتملة لفيروس كورونا المستجد" (sky news .arabia, 2020).

وبناء عليه تأتي أهمية اتصالات إدارة أزمة كورونا ومدى توافر إدارة للأزمات بمؤسسات القطاع السياحي المصري تقوم بالتخطيط لإدارة الأزمة وانتقائها للإستراتيجيات الاتصالية التي تتناسب مع طبيعة الأزمة أو الجائحة العالمية والتي لها انعكاساتها على سمعة مؤسسات القطاع السياحي المصري ، ومدى قدرتها التنظيمية والمؤسسية للتعامل مع الأزمة والتعلم من الدروس المستفادة منها.

### الدراسات السابقة

شملت الدراسات السابقة ثلاث محاور رئيسية وهي:-

1- دراسات إدارة أزمة كورونا

2- دراسات اتصالات إدارة الأزمات

3- دراسات إدارة الأزمات

### دراسات إدارة أزمة كورونا

دراسة (Huisman, 2021) التي هدفت إلى تقييم إدارة عواقب المرحلة الأولى من COVID-19 في جامعة توينتي. بالفترة من 1 مارس 2020 إلى 1 سبتمبر 2020. وتعلم الدروس لفترة متابعة أزمة COVID-19 وأيضاً لحالات الأزمات المحتمل حدوثها في المستقبل القريب، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات مع أعضاء إدارة أزمة كورونا التي انشأتها الجامعة ، وأعضاء خارجيين، وتقرير إدارة أزمة كورونا. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج ايجابية منها: الاعتراف المبكر بالأزمة وتكوين فريق الأزمات المركزي، والمشاركة النشطة وكان الفريق على علم جيد بالتطورات الوطنية وتدابير COVID-19 المقررة من قبل الحكومة الوطنية، والاعتماد على النظم الحرجة في حالات الإغلاق وتوافر بنية تحتية آمنة لتكنولوجيا المعلومات وتفعيل التعلم عبر الانترنت. ودراسة (شاهين، 2020) هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على السلوك الاتصالي للجمهور المصري أثناء أزمة كورونا، وتحليل وتفسير اتجاهات الجمهور المصري نحو المعالجة، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاعلامي والاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى

وجود علاقة دالة احصائياً بين درجة الثقة في مصادر المعلومات أثناء أزمة كورونا والبحث عن المعلومات ومشاركتها، فيما لم يثبت وجود علاقة بين الثقة في مصادر المعلومات والألتزام بالإجراءات الاحترازية أثناء أزمة كورونا. في حين هدفت دراسة (زكى، 2020) إلى اختبار تأثير أبعاد العلاقات الاجتماعية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين طبيعة الكلمات المنطوقة عبر الفيسبوك حول جهود الدولة لمواجهة أزمة فيروس كورونا ومستوى الأمن النفسي للمبحوثين واستخدمت منهج بالتطبيق على عينة قوامها 400 مفردة من مستخدمي الفيس بوك وكانت أهم النتائج هي، أن مستوى الأمن النفسي للمبحوثين متوسطاً بنسبة 73,2% يليه المستوى المرتفع بنسبة 24,3% يليه مستوى منخفض بنسبة 2,5% رغم ظروف الأزمة. وهدفت دراسة (Ibert, 2020) إلى إظهار قيمة التفكير في الأزمة بشكل تحليلي. وتقديم المعرفة النظرية التي تم تطويرها في الأدبيات الناشئة حديثاً حول إدارة الأزمات. ثانياً: إثبات أهمية تضمين التفكير الجغرافي في أبحاث الأزمات بشكل أكثر منهجية، استناداً إلى إطار عمل TPSN بواسطة Jessop et al ، وتوضيح الأبعاد المكانية لـ "أزمة كورونا" وتصورها والتعامل معها في ألمانيا. وأظهرت النتائج بعض قيود التفكير في الأزمة في الوحدات الإقليمية وأدوات القياس الإقليمي. على الرغم من أن فيروس كورونا يتجاوز الحدود الجغرافية والإقليمية، إلا أن الفيروس لا ينتشر بشكل متجانس في الفضاء، يعد إغلاق الحياة العامة في ألمانيا إستراتيجية وطنية (مع وجود تباينات عبر الولايات الفيدرالية المختلفة). هذا يعني أيضاً أنه يتم التعامل مع المزيد من المناطق المصابة بنفس الطريقة. وهدفت دراسة (زيان، 2020) للتعرف على إستراتيجيات مواجهة الشائعات حول أزمة كورونا وانعكاساتها على المواقع الرسمية لوزارة الصحة المصرية وموقع منظمة الصحة العالمية، باستخدام تحليل المضمون لـ 33 ساعة قامت تلك المواقع بمواجهتها، بالفترة من 1 مارس حتى 31 مايو 2020، واتضح أن الشائعات استهدفت المتابعين على مواقع التواصل الإجتماعي بنسبة 42,4% من خلال الشائعات التي تنتشر الخرافة والتضليل العلمي، وأن المواقع الرسمية الاليكترونية أثبتت مهارتها ونجاحها في تعاملها مع الأزمات، كما اتضح أن هناك شفافية مطلقة في التعامل مع فيروس كورونا من الحكومة المصرية.

#### دراسات اتصالات إدارة الأزمات

هدفت دراسة (Alrushud، 2020) إلى معرفة أهم طرق الاتصال التي استخدمتها شركات السياحة خلال وباء كوفيد 19 - ، وشملت الدراسة حالتين هما شركة إكسبيديا و بوكينج، وتم تحليل 65 منشور من محتوى منصتي تويتر والفيس بوك التابع للشركتين، في الفترة من 2020/3/15 إلى 2020/5/15 ، وأوضحت النتائج استخدام الشركتين لمنصتي الفيسبوك وتويتر لنشر الوعي حول جائحة كوفيد 19 - وحل مشاكل الحجوزات التي يواجهها عملاؤها من خلال التواصل المباشر لإعطاء

صورة إيجابية لها لدى الجمهور. في حين عملت دراسة (Edwards Neff & Denise & Wallace, 2018) على تطوير نظرية اتصالات الأزمات من خلال تحليل تصور ما يقرب من 800 متخصص في العلاقات العامة حول 15 إستراتيجية لإصلاح الصور، بالتطبيق على عينة وطنية من محترفي العلاقات العامة في الولايات المتحدة، كانت التعويضات والإجراءات التصحيحية والإهانة من أكثر إستراتيجيات الإستجابة للأزمات مرتبة، بغض النظر عن إسناد المسؤولية التنظيمية أو اللوم، عبر 3 أنواع مختلفة من الأزمات العرضية والتي يمكن تجنبها. وهدفت دراسة (Zhang, 2018) التعرف على الإستراتيجيات التي إستخدمها الحكومة الصينية ووسائل الإعلام الحزبية لمعالجة فضيحة اللقاح منتهية الصلاحية. وتم مقارنة آراء خمسة مصادر مختلفة عبر الإنترنت حول هذه الفضيحة وتحديداً إستراتيجيات الإستجابة للأزمات لوحدة الحكومة الصينية ووسائل الإعلام الإخبارية وردود الفعل العامة على أولئك الذين ينشرون عبر الإنترنت، وتم تحليل 90 مشاركة و230 تعليقا على تلك المنشورات لتحليل الردود على الفضائح من قبل المصادر المختلفة والجمهور، وأشارت النتائج إلى أن الإجراءات التصحيحية هي الإستراتيجية الأكثر فاعلية للإستجابة للأزمات، وتلعب مصداقية المصدر دوراً مهماً في الاتصال بالأزمات. دراسة (لطفى، 2016) هدفت لرصد وتحليل أطر معالجة برامج الرأي للأزمات الداخلية وانعكاساتها على تشكيل اتجاهات الجمهور بتطبيق نظريتي تحليل الأطر والاعتماد، بالتطبيق على عينة قوامها 400 مفردة ب 3 محافظات للتعرف على مدى اعتماد المبحوثين على برامج الرأي وقت الأزمات، وأوضحت النتائج وجود اتفاق قوى بين برامج الرأي في الفضائيات المصرية في تبنيهم لأطر معالجة الأزمات الداخلية، وإرتفاع نسبة اعتماد ثقة الجمهور المصرى في برامج الرأي بالفضائيات المصرية للحصول على المعلومات وقت الأزمات. في حين هدفت دراسة (Ingenhoff, 2010) إلى تطوير إطار منهجي وتكاملي لحماية الشرعية التنظيمية والسمعة متعددة الأبعاد من خلال الاتصال أثناء حالات الأزمات التي تنطبق على كل من المنظمات الربحية والغير ربحية. تم اختيار نظرية هيكلية Gidden كأساس لتطوير النموذج التكاملي للإتصال بالأزمات، ، ليس فقط على مستوى إستراتيجية الرسالة، ولكن أيضاً للأخذ في الاعتبار المستويين التنظيمي والمجتمعي. الأصالة / القيمة – وتوصلت النتائج إلى أن الإدارة الناجحة لاتصالات الأزمات يجب أن يتم تصورها ومعالجتها على مستويات مميزة من التعقيد. بينما على مستوى الرسالة (الاتصال الظرفي للأزمة) فإنه يخلق معنى، يجب أن يُنظر إلى الاتصال في الأزمات على أنه مهمة إدارية على المستوى التنظيمي (الاتصال التكاملي للأزمات).

## دراسات إدارة الأزمات

سعت دراسة (Talero, 2020) لتقييم درجة الحياد في إدراك أهمية أصحاب المصلحة فيما يتعلق بما يدعون ويؤكدون، وبالتالي تقييم مفاهيم التأثير والفائدة والشرعية والإلحاح في سيناريو أزمة الأعمال وتم التطبيق من خلال تحليل المراسلات المتعددة المطبق على تصورات المهنيين من جنسيات مختلفة بكولومبيا، في مرحلة تدريبهم الإداري، وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها : ملاحظة سلوك متناقض في تصور هؤلاء المهنيين، وخلص إلى أن هذه النتائج قد تمثل تحديات تعليمية وإدارية، مع الأخذ في الاعتبار أنه لا تزال هناك تحيزات فيما يتعلق بأهمية كل صاحب مصلحة في السياق المدروس. في حين بحثت دراسة (Maysoon Abu Murad, 2019) في الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والحوافز الثقافية في إدارة الأزمات، من خلال التركيز على صناعة الفنادق الماليزية. وسلطت الضوء على الأثر المتبادل للحوافز الثقافية التنظيمية طوال مراحل الأزمة. وأظهرت الدراسة أن ثقافة التغيير أثرت سلبًا على ممارسات إدارة الأزمات في صناعة الفنادق ، واقترحت نموذجًا متكاملًا لإدارة الأزمات من خلال تبني نهج ديناميكي وغير خطي أثناء دراسة الأزمة. أظهرت هذه الدراسة أن صناعة الفنادق الماليزية تفتقر إلى برنامج استباقي لإدارة الأزمات، والذي يرتبط بخلفية الفنادق ، والمعتقدات الروحية للمشاركين ، وسياسات الدعم التي استمرت لعقود من قبل الحكومة الماليزية. وهدفت دراسة (شاهين، 2012) إلى التعرف على الأدوار الفعلية التي تقوم بها وزارة الصحة والعلاقات العامة بها لإدارة الأزمات المختلفة خلال مراحلها الثلاث، فضلا عن كشف مدى الوعي بثقافة إدارة الأزمات داخل وزارة الصحة، واعتمدت على عمل مقابلات حرة مع ممارسي العلاقات العامة، والعاملين بالمركز الإعلامي، فضلا عن مدير الإدارة المركزية للرعاية العاجلة والدرجة، ومدير إدارة الأزمات والكوارث بوزارة الصحة، أسفرت النتائج عن أن الأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة بوزارة الصحة في إدارة الأزمة بمراحلها الثلاثة تتمثل في :- 1. مرحلة ما قبل الأزمة:- لا توفر الوزارة أي خطط لإدارة الأزمات. 2. مرحلة أثناء الأزمة:- تميز دورها بالاتساع ما بين تجهيز المستشفيات لاستقبال المصابين، توفير فريق طبي، رفع حالة الاستعداد داخل المستشفيات، وعلى الرغم من توفر ذلك فإن الاهتمام بأمداد الإعلاميين بالمعلومات لم يحظ بالاهتمام الكافي. 3. مرحلة ما بعد الأزمة:- تبين ان دور الوزارة ينتهي بمجرد انتهاء الأزمة.

### التعليق على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة، سواء التي اهتمت بدراسة اتصالات إدارة الأزمات تناولت النظريات أو النماذج العلمية الحديثة للتعرف على اهم الطرق الاتصالية، وإستراتيجيات اصلاح الصور، وإستراتيجيات الإستجابة للأزمات، لحماية الشرعية التنظيمية وسمعة المؤسسات للتوصل لأفضل خطط ونماذج إصلاح الصور.



ودراسات اهتمت بإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة وأهمية ودور أصحاب المصلحة فى تقييم مفاهيم المصلحة والشرعية فى سيناريو إدارة الأزمة، ودور الثقافة التنظيمية والحوافز الثقافية فى إدارة الأزمات، وتحديد درجة الوعى المؤسسى وتبنى خطط إدارة الأزمات، ودراسات تناولت إدارة أزمة كورونا فتناولت تقييم لعواقب المرحلة الأولى لأزمة كورونا ومدى تعلم الدروس المستفادة فى التخطيط للأزمات المستقبلية، والتأكيد على ضرورة تطبيق النماذج الحديثة لإدارة الأزمات بجانب تضمين التفكير الجغرافى فى إطار عمل TPSN لابتكار أدوات قياس اقليمية بما يتماشى مع طبيعة الإنتشار الجغرافى الواسع والسريع لفيروس كورونا.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح ندرة شديدة فى الدراسات التى تناولت اتصالات إدارة أزمة كورونا. فى حين تناولت دراسة Mohammmd Alrushud (2020) إستراتيجيات اتصال شركات السياحة فيما يتعلق بإجراءات الحجز والسفر خلال وباء كورونا دون التعرض لإدارة الأزمة، ودراسة Abdullah Abbas & Maisoon Abomurad (2019) التى تناولت نفس عينة الدراسة الحالية وهى الفنادق إلا أنها ركزت على الدور الذى تلعبه الحوافز الثقافية والتنظيمية فى إدارة الازمات .

#### أوجه الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة

أفادت الباحثة فى

- 1- بعض الإجراءات المنهجية كالمساعدة فى تحديد مشكلة وأهمية الدراسة الحالية.
- 2- اختيار النموذج العلمى للدراسة، وهى نظرية اتصالات الأزمات الظرفية، والتعرف على المنهج المستخدم لكون أغلب الدراسات من نوع الدراسات الوصفية.
- 3- المساعدة فى تحديد عينة الدراسة من مجموعة المؤسسات السياحية المصرية (الفنادق) بالمحافظات السياحية المصرية وهى (البحر الأحمر - جنوب سيناء).
- 4- تحديد الإطار النظرى المناسب لمضمون الدراسة وتحديد أدوات الدراسة، والاساليب الإحصائية الملائمة لاستخلاص نتائج الدراسة.

#### مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1- **Evaluating** تقييم وهنا نتحدث عن تقييم الاداء المؤسسى

عرفته الامم المتحدة بأنه تحديد قيم ومؤشرات الاداء المؤسسى بالنسبة لفترة زمنية محددة من الزمن أو فى تاريخ مرجعى معين (United Nation Guide 1998).

**المفهوم الإجرائي:** هو عملية وضع قيم ومؤشرات لاتصالات إدارة أزمة كورونا بالمؤسسات السياحية عينة الدراسة.

## 2- كفاءة effectiveness

عرف قاموس علم الاجتماع أن الكفاءة التي يوصف بها فعل معين، تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق أهداف محددة، ولا تمثل خاصية فطرية في أى فعل من الأفعال بل تحدده عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولوياتها (حسين، 1984).

**المفهوم الإجرائي :** التوصل إلى النتائج المرجوة، من اتصالات إدارة أزمة كورونا وتحقيق الأهداف المحددة وتنمية وتطوير خطط وإستراتيجيات اتصالات الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة.

3- اتصالات الأزمة : crisis communication الاتصال أثناء الأزمات هو عملية جمع ومعالجة ونشر المعلومات المطلوبة لمعالجة حالة الأزمة (Coombs W. T., 2014).

**المفهوم الاجرائي :** هو عبارة عن عملية جمع ومعالجة المعلومات المطلوبة لمعالجة حالة أزمة كورونا بالفنادق والمؤسسات السياحية عينة الدراسة

4- أزمة كورونا: بدأت أزمة كورونا في الصين، حيث اضطرت الحكومة الصينية في غضون أسابيع بعد إنتشار الفيروس في يناير 2020 إلى الحجر الصحي على أكثر من 60 مليون مواطن، وفي غضون شهري فبراير ومارس أضحت أزمة عالمية تشمل جميع الدول تقريبا وخاصة الولايات المتحدة والبرازيل وإيطاليا وأسبانيا وقبل ذلك إيران التي تعاني من أكبر عدد من الإصابات بالفيروس، وامتدت الأزمة إلى مصر وتم الاغلاق العام فى مارس 2020.

## تساؤلات الدراسة:

ما مدى كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بمؤسسات القطاع السياحي المصري؟

ويبتق منه عدة تساؤلات فرعية وهي:

1- ما مدى تأثير المتغيرات المؤسسية الإدارية على مستوى كفاءة عملية تقييم جودة إدارة اتصالات الأزمة؟

2- ما مصادر تقييم كفاءة خطة اتصالات أزمة كورونا بالمؤسسات السياحية عينة الدراسة وما مستوى كفاءتها وتطابقها مع الواقع الفعلى بالمؤسسات السياحية ؟

- 3- ما الأساليب والإستراتيجيات الاتصالية التى إعتمدت عليها المؤسسات السياحية عينة الدراسة خلال أزمة كورونا؟
- 4- ما العوامل المؤسسية التى مثلت تحديات لعمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة؟
- 5- ما الجهاز المسئول عن إدارة أزمة كورونا بالمؤسسات السياحية

### فروض الدراسة

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدم عينة الدراسة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسئولين الحكوميين فى المجال السياحي والفندقي) للوسائل الاتصالية فى إطار إستراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا وبين كفاءة الخطة المستخدمة فى إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسئولين الحكوميين فى المجال السياحي والفندقي) علي محاور الدراسة كدرجة كلية وهى:
  - a) المحور الأول: : ملائمة ممارسات الفندق فى الإستعداد لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية.
  - b) المحور الثاني: درجة استخدام إدارة الأزمات للوسائل الاتصالية فى إطار إستراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا.
  - c) المحور الثالث: تطابق كفاءة الخطة المستخدمة فى إدارة اتصالات أزمة كورونا مع الواقع الفعلي بالفندق أو الهيئة.
  - d) المحور الرابع: تطابق عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا مع الواقع الفعلي بالإدارة.

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### نوع ومنهج الدراسة

تنتمى هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التى تستخدم منهج المسح لجمع وتحليل وتوصيف البيانات وتقييم الإجراءات الاتصالية التى تتخذها المؤسسات السياحية عينة الدراسة خلال أزمة كورونا

#### مجتمع وعينة الدراسة

: يتمثل مجتمع الدراسة فى المؤسسات والفنادق بالقطاع السياحي المصرى ، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عمدية من أصحاب الفنادق، ومديري الفنادق، والمسؤولين

الحكوميين فى المجال السياحى والفندقى بمحافظة البحر الأحمر ومحافظة جنوب سيناء، قوامها (75) مفردة.

#### مبررات اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار أصحاب الفنادق، ومديري الفنادق، والمسؤولين الحكوميين فى المجال السياحى والفندقى بمحافظة البحر الأحمر ومحافظة جنوب سيناء، حيث يتواجد بها أهم المدن السياحية بجمهورية مصر العربية وهى مدينة الغردقة و مدينة شرم الشيخ، وما تتميز به المحافظتين من جذب سياحى عالمى، وتواجد العديد من الفنادق والمؤسسات السياحية بكافة درجات التميز والجودة الفندقية، وأيضا الهيئات الحكومية المنظمة للنشاط السياحى كغرفة المنشآت الفندقية، والإتحاد المصرى للغرف السياحية، وهيئات التنشيط السياحى التابعة للمحافظات محل الدراسة.

#### • الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتوضيح خصائص مجتمع الدراسة فى ضوء متغيرات الدراسة كما يلي :

جدول رقم ( 1 ) خصائص العينة وفقا لمتغيرات الدراسة (ن=75)

الاستجابة		الفئات	المتغيرات
%	ك		
33.3	25	أصحاب الفنادق	الوظيفة
33.3	25	مديري الفنادق	
33.3	25	المسؤولين الحكوميين فى المجال السياحى والفندقى	
16	12	25 فأكثر	السن (العمر)
61.3	46	35 فأكثر	
14.7	11	45 فأكثر	
8	6	55 فأكثر	
12	9	متوسط "ثانوي"	مستوى التعليم
64	48	جامعي "بكالوريوس- ليسانس"	
24	18	دراسات عليا	
25.3	19	أكثر من خمس سنوات	الخبرة
40	30	أكثر من عشر سنوات	
20	15	أكثر من خمسة عشر سنوات	
14.7	11	أكثر من عشرون سنوات	

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على صحيفة إستقصاء تضمنت الجوانب المختلفة لأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وقد تم تطبيق استمارة الإستبيان من إتاحة الإستمارة على الإنترنت، كأداة لجمع البيانات المطلوبة.

### صدق وثبات أدوات جمع البيانات

#### صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق الاستبانة قامت الباحثة بعرضها على عدد من المحكمين المختصين للتأكد من مناسبة الأداة لتحقيق أهدافها وقياس ما وضعت من أجله، ومناسبة العبارات المقترحة لكل بند من بنود الاسئلة ومدى كفايتها وسلامة اللغة ووضوح المعنى.

وقد وجدت الباحثة درجة عالية من الإتفاق بينهم حول صلاحية عبارات كل بند من بنود الاسئلة، ويعد ذلك نوعا من الصدق الظاهري لمحتويات البنود، وقد وضعت عبارات كل بند من فى صورتها النهائية.

وكذلك تم حساب الصدق الذاتي من المعادلة:

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وعلى ذلك كان معامل الصدق للاستبانة (0.95) وهو معامل صدق عالي يدل على دقة بنود الاستبيان.

#### ثبات الاستبيان:

للتأكد من ثبات الاستبانة طبقت الباحثة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة نفسه مكونة من (15) افراد العينة (اصحاب الفنادق- مديري الفنادق - المسئولين الحكوميين فى المجال السياحي والفندقي)، وتم التأكد من ثبات الأداة عن طريق قياس معامل الإتساق الداخلي من خلال حساب معادلة ألفا كرونباخ ( Alpha- Cronbaach) حيث بلغ معامل ثبات الاستبيان الكلى (0.92) وهو بذلك يعد مقبول احصائيا.

وبعد التحقق من الصدق والثبات تم تصميم الأداة إلكترونيا وتطبيقها على كل من أفراد عينة الدراسة الحالية للإستجابة لفقرات الاستبانة وفق التعليمات الخاصة بها.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:-

بعد الإنتهاء من جمع بيانات الدراسة الميدانية، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم معالجتها وتحليلها وإستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج "

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " Statistical Package for the Social Science

وتم اللجوء إلى المعاملات والاختبارات الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة:

- (1) التكرارات البسيطة والنسب المئوية .
- (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- (3) حساب الوزن المئوي للمتوسط
- (4) اختبار كاي 2. Chi Square Test
- لدراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة بين متغيرين من المتغيرات الاسمية ( Nominal )
- (5) معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للعلاقة الخطية بين المتغيرات.

لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

(6) تحليل التباين ذي البعد الواحد One Analysis of Variance

المعروف اختصاراً باسم ANOVA لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في احد متغيرات الفئة أو النسبة. (Interval Or Ratio)

(7) الاختبارات البعدية Post Hoc Tests

بطريقة اقل فرق معنوي Least Significance Difference والمعروف بـ L.S.D لمعرفة مصدر التباين بين المجموعات التي يؤكد تحليل تباين علي وجود فرق بينها.

#### نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تم تحليل النتائج في صورة جداول ونستعرض لها فيما يلي:.

1- هل سبق لمؤسستكم التعرض لأي أزمات خلال فترة ما قبل كورونا؟  
وتتضمن الجدول الآتي:

#### جدول (2)

الفروق بين (عينة الدراسة) لتعرض المؤسسة لأي أزمات خلال فترة ما قبل كورونا

الإجمالي		المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة الإستجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
86.7	65	72	18	96	24	92	23	نعم
13.3	10	28	7	4	1	8	2	لا
100	75	100	25	100	25	100	25	الجملة

يتضح من بيانات الجدول السابق:- يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تعرض المؤسسة التي ينتمى إليها (عينة الدراسة) لأزمات خلال فترة ما قبل كورونا (نعم) بنسبة (86.7%)، بينما لم يؤكد أفراد العينة ذلك بنسبة (13.3%). وأن نسبة 92% من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا تعرض المؤسسة التي ينتمون إليها لأزمات خلال فترة ما قبل كورونا (نعم)، بينما لم يؤكد ذلك منهم بنسبة (8%)، في حين أن نسبة 96% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا تعرض المؤسسة التي ينتمون إليها لأزمات خلال فترة ما قبل كورونا (نعم)، بينما لم يؤكد ذلك منهم بنسبة (4%)، بينما نسبة 72% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين فى المجال السياحي والفندقي أكدوا تعرض المؤسسة التي ينتمون إليها لأزمات خلال فترة ما قبل كورونا (نعم)، بينما لم يؤكد ذلك منهم بنسبة (28%).

## 2- ما هي الأزمات السابقة التي تعرضت لها المؤسسة (الفندق)؟

### وتتضمن الجدول الآتى:

### جدول (3)

الفروق بين (عينة الدراسة) لتعرض المؤسسة (الفندق أو الهيئة) لأزمات سابقة

الإجمالي	المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة الإستجابية	
	ك	%	ك	%	ك	%		
52.3	34	61.1	11	54.2	13	43.5	10	تراجع إعداد السياح الوافدين لمصر
21.5	14	11.1	2	25	6	26.1	6	أثناء ومابعد ثورة يناير وتأثير الأزمة المالية على السوق السياحي
10.8	7	16.7	3	12.5	3	4.3	1	إلغاء رحلات السياحية
10.8	7	11.1	2	4.2	1	17.4	4	ضعف الإشغال
4.6	3	0.0	0	4.2	1	8.7	2	لا يوجد
100	65	100	18	100	24	100	23	الجملة

يتضح من بيانات الجدول السابق:-

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تعرض المؤسسة (الفندق أو الهيئة) التي ينتمى إليها (عينة الدراسة) لأزمات سابقة لعل أهمها (تراجع إعداد السياح الوافدين لمصر) بنسبة (52.3%)، وجاءت أثناء ومابعد ثورة يناير وتأثير الأزمة المالية على السوق السياحي بنسبة (21.5%)، ثم إلغاء رحلات السياحية بنسبة (10.8%)، وضعف الإشغال بنسبة (10.8%)، وأضاف (عينة الدراسة) أنه لا يوجد أزمات تعرض لها الفندق بنسبة (4.6%).

وأن نسبة 43.5% من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا تعرض المؤسسة (الفندق) التي ينتمى إليها (عينة الدراسة) لأزمات سابقة لعل أهمها (تراجع إعداد السياح الوافدين لمصر)، وجاءت أزمة أثناء ومابعد ثورة يناير وتأثير الأزمة المالية على السوق السياحي وذلك بنسبة (26.1%)، ثم إلغاء رحلات السياحية بنسبة (4.3%)، و ضعف الإشغال بنسبة (17.4%)، وأضاف (عينة الدراسة) لا يوجد أزمات تعرضت إليها بنسبة (8.7%)، في حين أن نسبة 54.2% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا تعرض المؤسسة (الفندق) التي ينتمى إليها (عينة الدراسة) لأزمات سابقة لعل أهمها (تراجع إعداد السياح الوافدين لمصر)، وجاءت أزمة أثناء ومابعد ثورة يناير وتأثير الأزمة المالية على السوق السياحي بنسبة (25%)، ثم إلغاء رحلات السياحية بنسبة (12.5%)، و ضعف الإشغال بنسبة (4.2%)، وأضاف (عينة الدراسة) ولا يوجد بنسبة (4.2%)، بينما نسبة 61.1% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي أكدوا تعرض المؤسسة (الفندق) التي ينتمى إليها (عينة الدراسة) لأزمات سابقة لعل أهمها (تراجع إعداد السياح الوافدين لمصر)، وجاءت أزمة أثناء ومابعد ثورة يناير وتأثير الأزمة المالية على السوق السياحي وذلك بنسبة (11.1%)، ثم إلغاء رحلات السياحية بنسبة (16.7%)، و ضعف الإشغال بنسبة (11.1%)، وأضاف (عينة الدراسة) ولا يوجد أزمات تعرض لها الفندق بنسبة (0.0%).

ومما سبق جاءت في مقدمة الأزمات التي تعرضت لها المؤسسات عينة الدراسة في فترة ما قبل كورونا هي أزمة تراجع إعداد السياح، ولعلها من أكثر الأزمات شيوعاً في القطاع السياحي بمختلف الفترات، على سبيل المثال فترة مابعد ثورة يناير شهدت المنطقة تطورات سياسية وإجتماعية غير مستقرة مما كان له أثره على الحالة الأمنية، والتي قد تكون شكلت تخوفاً لدى بعض الدول وتوجهت سياساتها إلى وقف أو تخفيف الوفود السياحية بالمنطقة، وشهدت فترة فيما بعد 30 يونيو حالة من الاستقرار والتنشيط السياحي التي بدأت تدريجياً حتى استقرت نسبياً بفترة ما قبل كورونا، وبهجوم الجائحة توقفت جميع دول العالم عن السفر وفرضت الدول توقف الطيران للحد من إنتشار الفيروس، وبذلك تكرر حدوث نفس الأزمة خلال الجائحة، فكان إجمالي السائحين في مصر في الفترة من 2019/1/1 حتى 2019/12/13 (3108868 سائح)، وتوقفت السياحة في الفترة من مارس حتى يوليو 2020، وعادت بشكل ضعيف فكان إجمالي أعداد السائحين في الفترة من 2020/7/1 حتى 2021/9/30 (1216551) (تقرير المطار الإجمالي بالجنسيات، 2019-2020).



### 3- كم من الوقت استمرت هذه الأزمة؟

وتتضمن الجدول الآتي:

#### جدول (4)

الفروق بين (عينة الدراسة) والوقت المستمر لهذه الأزمة

الإجمالي		المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة الإستجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.5	25	16.7	3	58.3	14	34.8	8	أقل من شهر
15.4	10	11.1	2	16.7	4	17.4	4	أقل من ثلاثة شهور
46.2	30	72.2	13	25	8	47.8	11	أقل من ست شهور
100	65	100	18	100	24	100	23	الجملة

يتضح من بيانات الجدول السابق:-

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) أن وقت استمرار الأزمة السابقة كان (أقل من ست شهور) بنسبة (46.2%)، يليه أقل من شهر بنسبة (38.5%)، وفي الترتيب الأخير جاء الوقت المستغرق أقل من ثلاثة شهور وذلك بنسبة (15.4%).

وأن نسبة 47.8% من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا أن وقت استمرار الأزمة السابقة كان (أقل من ست شهور)، يليه أقل من شهر بنسبة (34.8%)، وفي الترتيب الأخير جاء الوقت المستغرق أقل من ثلاثة شهور وذلك بنسبة (17.4%)، في حين أن نسبة 58.3% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن الوقت المستمر لهذه الأزمة (أقل من شهر)، يليه أقل من ست شهور بنسبة (25%)، وفي الترتيب الأخير جاء الوقت المستغرق أقل من ثلاثة شهور وذلك بنسبة (16.7%)، بينما نسبة 72.2% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي أكدوا أن الوقت المستمر لهذه الأزمة (أقل من ست شهور)، يليه أقل من شهر بنسبة (16.7%)، وفي الترتيب الأخير جاء الوقت المستغرق أقل من ثلاثة شهور وذلك بنسبة (11.1%).

ومما سبق فإن هناك إتفاق بين آراء مديري الفنادق والمسؤولين الحكوميين، حيث استمرت الأزمات السابقة التي تعرضت لها المؤسسات السياحية من الفنادق أو الهيئات لمدة أقل من ستة أشهر، وهي فترة تعد طويلة نسبياً في ظل التخطيط المسبق لإدارة ومواجهة الأزمات وضرورة سرعة معالجة الأزمة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة تلك الأزمات فقد تكون ناتجة لكوارث طبيعية أو أحداث عالمية خارجة عن السيطرة وبالتالي صعوبة إدارتها بتلك المؤسسات.

4- متى تم تكوين فريق إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة ؟

وتتضمن الجدول الآتى:

جدول (5)

الفروق بين (عينة الدراسة) وتوقيت تكوين فريق إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة

الإجمالي		المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		اصحاب الفنادق		العينة الاستجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
36.9	24	44.4	8	37.5	9	30.4	7	توجد الإدارة بالهيكل التنظيمي للفندق منذ نشأته
26.2	17	27.8	5	33.3	8	17.4	4	تم تكوينها في أعقاب أزمة كورونا
26.2	17	5.6	1	29.2	7	39.1	9	توجد الإدارة من فترة طويلة
10.8	7	22.2	4	0.0	0	13	3	تم استحداثها من فترة قصيرة
100	65	100	18	100	24	100	23	الجملة

يتضح من بيانات الجدول السابق:-

يتضح من بيانات الجدول ارتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) أن فريق إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة يوجد بالهيكل التنظيمي للفندق منذ نشأته بنسبة (36.9%)، يليه تكونت الإدارة في أعقاب أزمة كورونا بنسبة (26.2%)، ونسبة (26.2%) أكدوا وجود الإدارة من فترة طويلة، بينما أكد بعض أفراد العينة أنه تم استحداثها من فترة قصيرة بنسبة (10.8%).

وأن نسبة 30.4% من أفراد العينة اصحاب الفنادق أكدوا أن فريق إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة يوجد بالهيكل التنظيمي للفندق منذ نشأته بنسبة، يليه تكونت الإدارة في أعقاب أزمة كورونا بنسبة (17.4%)، ونسبة 39.1% أكدوا وجود الإدارة من فترة طويلة، بينما أكد بعض أفراد العينة أنه تم استحداثها من فترة قصيرة بنسبة (13%)، في حين أن نسبة 37.5% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن فريق إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة يوجد بالهيكل التنظيمي للفندق منذ نشأته بنسبة، يليه تكونت الإدارة في أعقاب أزمة كورونا بنسبة (33.3%)، ونسبة 29.2% أكدوا وجود الإدارة من فترة طويلة، بينما أكد بعض أفراد العينة أنه تم استحداثها من فترة قصيرة بنسبة (0.0%)،

بينما نسبة 44.4% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي أكدوا أن فريق إدارة الإزمات بالفندق أو الهيئة يوجد بالهيكل التنظيمي للفندق منذ نشأته بنسبة، يليه تكونت الإدارة في أعقاب أزمة كورونا بنسبة (27.8%)، ونسبة 5.6% أكدوا وجود الإدارة من فترة طويلة، بينما أكد بعض أفراد العينة أنه تم استحداثها من فترة قصيرة بنسبة (22.2%).

وقد يرجع وجود إدارة أزمات بالهيكل التنظيمي للفندق أو المؤسسة إلى حرص المؤسسات والمنظمات المعاصرة على تكوين فريق متخصص للأزمات، يتم منحه صلاحيات إدارية على أعلى المستويات التنظيمية والإدارية، المنوط به حماية المؤسسة من الآثار السلبية للأزمات والاستعداد لمواجهة التهديدات، بجانب دوره في التخطيط لمستقبلها وأسلوب قيادتها في وقت الأزمات، وذلك بالاستجابة السريعة لإشارات الإنذار وتنفيذ الخطط المتفق عليها للخروج من الأزمة، فإدارة الأزمات هي "أي إجراء يخطط مسبقاً لأزمة، أي إجراء يزيل المخاطر وعدم اليقين من موقف معين ، وبالتالي يتيح لك التحكم بشكل أكبر (Fink، 1986)، وبذلك فإن وجود إدارة أزمات بالهيكل التنظيمي للفندق أو الهيئة منذ نشأته يزيد من قدرته على إزالة ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها في المستقبل ، مما له أثاره الإيجابية على بناء سمعة طيبة لها.

#### 5- من الذي يدير أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة ؟

#### وتتضمن الجدول الآتي: جدول (6)

الفروق بين (عينة الدراسة) والشخصية الاعتبارية التي تدير أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة

الإجمالي		المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
3	4	1	4	0	0.0	2	8	فريق متخصص بالمؤسسة
7	9.3	3	12	4	1	3	12	جهاز العلاقات العامة
8	10.7	1	4	4	1	6	24	الإدارة العليا
9	12	1	4	5	20	3	12	تشكيل لجنة منفردة بإدارة أزمة كورونا
48	64	19	76	18	72	11	44	الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولي التنشيط السياحي بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة عالمية
75	100	25	100	25	100	25	100	الجملة

يتضح من بيانات الجدول السابق:-

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) المسئول عن إدارة أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة (الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولي التنشيط السياحي بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة

عالمية) بنسبة (64 %)، يليه تشكيل لجنة منفردة بإدارة أزمة كورونا بنسبة (12 %)، ثم الإدارة العليا بنسبة (10.7 %)، و جهاز العلاقات العامة بنسبة (9.3%)، وفى الترتيب الأخير جاء فريق متخصص بالمؤسسة وذلك بنسبة (4%).

وأن نسبة 44 % من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا أن المسئول عن إدارة أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة (الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولى التنشيط السياحى بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة عالمية)، أما تشكيل لجنة منفردة بإدارة أزمة كورونا بنسبة (12 %)، ثم الإدارة العليا بنسبة (24 %)، وجهاز العلاقات العامة بنسبة (12 %)، وفى الترتيب الأخير جاء فريق متخصص بالمؤسسة وذلك بنسبة (8 %)، فى حين أن نسبة 72 % من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن المسئول عن إدارة أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة (الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولى التنشيط السياحى بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة عالمية)، يليه تشكيل لجنة منفردة بإدارة أزمة كورونا بنسبة (20 %)، ثم الإدارة العليا بنسبة (4 %)، وجهاز العلاقات العامة بنسبة (4 %)، وفى الترتيب الأخير جاء فريق متخصص بالمؤسسة وذلك بنسبة (0.0 %)، بينما نسبة 76 % من أفراد العينة المسئولين الحكوميين فى المجال السياحى والفندقي أكدوا أن الشخصية الاعتبارية التى تدير أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة (الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولى التنشيط السياحى بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة عالمية)، يليه تشكيل لجنة منفردة بإدارة أزمة كورونا بنسبة (4 %)، ثم الإدارة العليا بنسبة (4 %)، وجهاز العلاقات العامة بنسبة (12 %)، وفى الترتيب الأخير جاء فريق متخصص بالمؤسسة وذلك بنسبة (4 %).

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن مسئولية إدارة أزمة كورونا بالمؤسسات السياحية عينة الدراسة تمت من خلال (الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولى التنشيط السياحى بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة عالمية)، ويرجع ذلك إلى أن أزمة فيروس كورونا هى أزمة عالمية، تولى مسئولية إدارتها بالقطاع السياحى العالمى منظمى الصحة العالمية ومنظمة السياحة العالمية، والتى تولت فرض الشروط على الهيئات السياحية بالدول المختلفة واللجان الإقليمية والتى تتبثق منها اللجان المحلية لإدارة الأزمة، وبالتالي تولت مجموعة من الخبراء من بوزارتى الصحة والسياحة المصرية إدارة الأزمة بمؤسسات القطاع السياحى المصرى.

6- ما هي معايير اختيار فريق إدارة أزمة كورونا؟

وتتضمن الجدول الآتي:

جدول (7)

الفروق بين (عينة الدراسة) تجاه معايير اختيار فريق إدارة أزمة كورونا

الإجمالي		المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
46.7	35	64	16	28	7	48	12	يتكون من فريق متخصص من الخبراء في إدارة أزمة كورونا من خارج الفندق أو الهيئة هي إدارة ممثلة للإدارة العليا
21.3	16	24	6	32	8	8	2	يستعان بالهيئات المعنية بالدولة وفقا لكون أزمة كورونا أزمة عالمية تدار عن طريق هيئات وقرارات دولية
17.3	13	4	1	24	6	24	6	يتكون الفريق من مختلف التخصصات بجميع الإدارات
10.7	8	8	2	8	2	16	4	تمثيل كل الإدارات
4	3	0.0	0	8	2	4	1	الجملة
100	75	100	25	100	25	100	25	

يتضح من بيانات الجدول السابق:

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) أن معايير اختيار فريق إدارة أزمة كورونا (يتكون من فريق متخصص من الخبراء في إدارة أزمة كورونا من خارج الفندق أو الهيئة) بنسبة (46.7%)، يليه هي إدارة ممثلة للإدارة العليا بنسبة (21.3%)، ثم يستعان بالهيئات المعنية بالدولة وفقا لكون أزمة عالمية تدار عن طريق هيئات وقرارات دولية بنسبة (17.3%)، ويتكون الفريق من مختلف التخصصات بجميع الإدارات بنسبة (10.7%)، وفي الترتيب الأخير جاء الوقت المستغرق لتمثيل كل الإدارات وذلك بنسبة (4%).

وأن نسبة 48% من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا أن معايير اختيار فريق إدارة أزمة كورونا (يتكون من فريق متخصص من الخبراء في إدارة أزمة كورونا من خارج الفندق أو الهيئة)، يليه هي إدارة ممثلة للإدارة العليا بنسبة (8%)، ثم يستعان بالهيئات المعنية بالدولة وفقا لكون أزمة كورونا أزمة عالمية تدار عن طريق هيئات وقرارات دولية بنسبة (24%)، ويتكون الفريق من مختلف التخصصات بجميع الإدارات بنسبة (16%)، وفي الترتيب الأخير جاء الوقت المستغرق لتمثيل كل الإدارات وذلك بنسبة (4%)، في حين أن نسبة 28% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن معايير اختيار فريق إدارة أزمة كورونا (يتكون من فريق متخصص من الخبراء في إدارة أزمة كورونا من خارج الفندق أو الهيئة)، يليه هي إدارة ممثلة للإدارة العليا بنسبة (32%)، ثم يستعان بالهيئات المعنية بالدولة وفقا لكون أزمة كورونا أزمة عالمية تدار عن طريق هيئات وقرارات دولية بنسبة (24%)، ويتكون الفريق من مختلف التخصصات بجميع الإدارات بنسبة (8%)، وفي الترتيب الأخير

جاء الوقت المستغرق تمثيل كل الإدارات وذلك بنسبة (8%)، بينما نسبة 64 % من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين فى المجال السياحي والفندقي أكدوا أن معايير اختيار فريق إدارة أزمة كورونا (يتكون من فريق متخصص من الخبراء فى إدارة أزمة كورونا من خارج الفندق أو الهيئة)، يليه هى إدارة ممثلة للإدارة العليا بنسبة (24 %)، ثم يستعان بالهيئات المعنية بالدولة وفقا لكون أزمة كورونا أزمة عالمية تدار عن طريق هيئات وقرارات دولية بنسبة (4 %)، و يتكون الفريق من مختلف التخصصات بجميع الإدارات بنسبة (8%)، وفى الترتيب الأخير جاء الوقت المستغرق تمثيل كل الإدارات وذلك بنسبة (0.0%).

ومن نتائج الجدول السابق تبين أن إدارة أزمة كورونا بمؤسسات القطاع السياحي تمت عن طريق (فريق خارجي) بالدرجة الأولى، وهو ما يتفق مع ما توصلت له نتائج الجدول السابق جدول رقم (5) حيث تأكيد (عينة الدراسة) أن المسئول عن إدارة أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة من خلال (الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولى التنشيط السياحي بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة عالمية).

7- هل تلقى فريق إدارة الأزمات أية دورات تدريبية حول إدارة أزمة كورونا وتداعياتها؟

جدول (8)

وتتضمن الجدول الآتي:

الفروق بين (عينة الدراسة) لتلقى فريق إدارة الأزمات أية دورات تدريبية

الإجمالي	المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة الإستجابية	
	ك	%	ك	%	ك	%		
90.7	68	92	23	88	22	92	23	نعم
9.3	7	8	2	12	3	8	2	لا
100	75	100	25	100	25	100	25	الجملة

يتضح من بيانات الجدول السابق:-

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تلقى فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة التى ينتمى إليها (عينة الدراسة) دورات تدريبية حول إدارة أزمة كورونا وتداعياتها (نعم) بنسبة (90.7%)، بينما لم يؤكد أفراد العينة ذلك بنسبة (9.3%). وأن نسبة 92 % من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا تلقى فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة التى ينتمى إليها (عينة الدراسة) دورات تدريبية حول إدارة أزمة كورونا وتداعياتها (نعم)، بينما لم يؤكد أفراد العينة ذلك بنسبة (8%)، فى حين أن نسبة 88% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا تلقى فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة التى ينتمى إليها (عينة الدراسة) دورات تدريبية حول إدارة أزمة كورونا وتداعياتها (نعم)، بينما لم يؤكد أفراد العينة ذلك بنسبة (12%)، بينما نسبة 92% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين فى المجال السياحي والفندقي أكدوا تلقى فريق إدارة

الأزمات بالمؤسسة التي ينتمى إليها (عينة الدراسة) دورات تدريبية حول إدارة أزمة كورونا وتداعياتها (نعم)، بينما لم يؤكد أفراد العينة ذلك بنسبة (8%).  
فمرحلة ما قبل الأزمة تتضمن جهوداً لمنع أو الاستعداد لإدارة الأزمات المحتملة. في هذه المرحلة، يدور الاتصال في الأزمات حول الأنشطة، بدءاً من جمع المعلومات حول مخاطر الأزمات، واتخاذ قرار بشأن كيفية إدارة الأزمات المحتملة، إلى تدريب الأشخاص على المشاركة في عملية إدارة الأزمات (Olaniran, 2008).

وتدل النتائج السابقة على سرعة إتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة أزمة كورونا من قبل إدارات الأزمات بالفنادق والهيئات عينة الدراسة، والتي من أهمها تدريب أعضاء فريق إدارة الأزمات بها لزيادة القدرة على إحتواء الأزمة وتوفير التأهيل اللازم لمحاولة الوصول إلى أفضل النتائج لإدارة أزمة فيروس كورونا، وخاصة مع طبيعة الأزمة كأزمة صحية عالمية، وعدم توفر المعلومات الكافية حول طبيعة الفيروس وسبل المواجهة وطرق العلاج خاصة في البداية، إلى أن خضع للتدريب والدراسات العلمية.

#### 8- ما نوع التدريب الذي حصل عليه أعضاء فريق إدارة أزمة كورونا؟

وتتضمن الجدول الآتي:

جدول (9)

الفروق بين (عينة الدراسة) ونوع التدريب الذي حصل عليه أعضاء فريق إدارة أزمة كورونا

الإجمالي		المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
16.2	11	8.7	2	4.5	1	34.8	8	ورش عمل يقوم بها كبار المسؤولين بالفندق
16.2	11	8.7	2	36.4	8	4.3	1	إرسال أعضاء الفريق لجهات متخصصة للحصول على التدريب
67.6	46	82.6	19	59.1	13	60.9	14	الإستعانة بمتخصصين في إدارة أزمة كورونا لتدريب الفريق داخل الفندق
100	68	100	23	100	22	100	23	الجملة

يتضح من بيانات الجدول السابق:

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) أن نوع التدريب الذي حصل عليه أعضاء فريق إدارة أزمة كورونا (الإستعانة بمتخصصين في إدارة أزمة كورونا لتدريب الفريق داخل الفندق) بنسبة (67.6%)، يليه ورش عمل يقوم بها كبار المسؤولين بالفندق، وإرسال أعضاء الفريق لجهات متخصصة للحصول على التدريب بنسبة (16.2%).

وأن نسبة 60.9% من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا أن نوع التدريب الذي حصل عليه أعضاء فريق إدارة أزمة كورونا (الإستعانة بمتخصصين في إدارة

أزمة كورونا لتدريب الفريق داخل الفندق)، يليه ورش عمل يقوم بها كبار المسؤولين بالفندق بنسبة (34.8%)، وجاء إرسال أعضاء الفريق لجهات متخصصة للحصول على التدريب وذلك بنسبة (4.3%)، في حين أن نسبة 5.1% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن نوع التدريب الذي حصل عليه أعضاء فريق إدارة أزمة كورونا (الإستعانة بمتخصصين في إدارة أزمة كورونا لتدريب الفريق داخل الفندق)، اما ورش عمل يقوم بها كبار المسؤولين بالفندق بنسبة (4.5%)، وجاء إرسال أعضاء الفريق لجهات متخصصة للحصول على التدريب وذلك بنسبة (36.4%)، بينما نسبة 82.6% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي أكدوا أن نوع التدريب الذي حصل عليه أعضاء فريق إدارة أزمة كورونا (الإستعانة بمتخصصين في إدارة أزمة كورونا لتدريب الفريق داخل الفندق)، يليه ورش عمل يقوم بها كبار المسؤولين بالفندق بنسبة (8.7%)، وجاء إرسال أعضاء الفريق لجهات متخصصة للحصول على التدريب وذلك بنسبة (8.7%).

وبالتالى اتفق عينة الدراسة من أصحاب ومديري الفنادق والمسؤولين الحكوميين على أنه تم الإستعانة بمتخصصين في إدارة أزمة كورونا لتدريب الفريق داخل الفندق جاءت فى المقام الأول، وقد يرجع ذلك إلى حرص الهيئات واللجان الوزارية المسؤولة عن إدارة أزمة كورونا بالقطاع السياحي المصرى التأكيد على سرعة تطبيق إجراءات إدارة الأزمة، وتولى الإشراف والتوجيه بجانب عملية التدريب لضمان الحصول على أفضل النتائج ومحاصرة الأزمة، وخاصة أن القطاع السياحي له دور كبير فى التأثير على سمعة منظمات الدولة المصرية لدى العالم.

#### 9- أي الاساليب الاتصالية التالية تحرص الإدارة العليا على استخدامها لرصد الأزمة وما تبعها من أزمات فرعية ناتجة عنها؟

#### وتتضمن الجدول الآتى:

#### جدول (10)

الترتيب للأساليب الاتصالية التى تحرص الإدارة العليا على استخدامها لرصد الأزمة

مستوى معنوية د ح = 1	كا	الترتيب	الإجمالي ن 75=		الاساليب الاتصالية
			ك	%	
0.000	25.200	1	81.3	61	رصد وسائل الاعلام خاصة التابعة للجهات الدولية التي تتولى أزمة كورونا
0.000	20.629	2	78.7	59	اجراء مناقشات مفتوحة ودورية بين مديري الإدارات الفرعية والإدارة العليا
0.000	16.514	3	76.0	57	عقد اجتماعات دورية مع مسنولي اتصالات أزمة كورونا بالمؤسسة وخارجه
0.000	16.514	3	76.0	57	استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تفعيل التواصل بين الفندق أو الهيئة والعملاء من الجمهور وبشكل أكثر تركيزاً خلال أزمة كورونا
0.000	12.857	4	73.3	55	تفعيل البريد الإلكتروني للتواصل مع الجمهور الداخلي للفندق أو الهيئة
0.001	11.200	5	72.0	54	تحليل شكاوى ومقترحات العملاء
0.811 غير دالة	0.057	6	54.7	41	اتباع سياسة الباب المفتوح
0.633 غير دالة	0.229	7	50.7	38	اجراء المسوح الدورية واستطلاعات رأى العاملين و عملاء الفندق



النشر خلال الموقع الإلكتروني	37	49.3	8	0.514	0.473 غير دالة
استخدام تطبيق للأجهزة الذكية خاص بالفندق أو الهيئة تم طرحه على متجر أجهزة الأندرويد وال ios	35	46.7	9	1.429	0.232 غير دالة
إدارة علاقات مستمرة مع المؤسسات ذات النشاط المشابه ومجموعات المصالح	35	46.7	9	1.429	0.232 غير دالة
تحليل شكاوى ومقترحات العاملين	32	42.7	10	3.657	0.056 غير دالة

يتضح من بيانات الجدول ترتيب الأساليب الاتصالية التي تحرص الإدارة العليا على استخدامها لرصد الأزمة وحصل على المركز الأول " رصد وسائل الاعلام خاصة التابعة للجهات الدولية التي تتولى أزمة كورونا" بنسبة مئوية مقدارها (81.3%)، يليها "اجراء مناقشات مفتوحة ودورية بين مديري الإدارات الفرعية والإدارة العليا" في المركز الثاني بنسبة مئوية مقدارها (78.7%)، و "عقد اجتماعات دورية مع مسئولى اتصالات أزمة كورونا بالمؤسسة وخارجه"، "استخدام شبكات التواصل الاجتماعي فى تفعيل التواصل بين الفندق أو الهيئة والعملاء من الجمهور وبشكل أكثر تركيزا خلال أزمة كورونا" فى المركز الثالث بنسبة مئوية مقدارها (76%)، يليها "تفعيل البريد الإلكتروني للتواصل مع الجمهور الداخلي للفندق أو الهيئة" في المركز الرابع بنسبة مئوية مقدارها (73.3%)، ثم "تحليل شكاوى ومقترحات العملاء" في المركز الخامس بنسبة مئوية مقدارها (72%)، يليها "اتباع سياسة الباب المفتوح" في المركز السادس بنسبة مئوية مقدارها (54.7%)، ثم "اجراء المسوح الدورية واستطلاعات رأى العاملين و عملاء الفندق" في المركز السابع بنسبة مئوية مقدارها (50.7%).

وقد جاءت من أهم الأساليب الاتصالية التي إستخدمتها إدارة الأزمات بمؤسسات القطاع السياحى عينة الدراسة رصد وسائل الإعلام خاصة التابعة للجهات الدولية التي تتولى إدارة أزمة كورونا، حيث أن إدارة الأزمة على مستوى العالم اعتمدت فى المقام الأول على استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية ووسائل التواصل الاجتماعى وشبكات الإنترنت، وذلك وفقا لما فرضته جائحة كورونا من التباعد الاجتماعى، فكانت تلك الوسائل هى من أهم وسائل تمرير قرارات المنظمات الدولية على رأسها منظمة الصحة العالمية ومنظمة السياحة العالمية على المستوى الدولى، أما على المستوى المحلى فقد اعتمدت اللجنة الوزارية برئاسة الدكتور مصطفى مدبولى رئيس الوزراء ووزيرة الصحة الدكتورة هالة زايد على إصدار البيانات والتصريحات والقرارات الخاصة بإدارة أزمة كورونا بمصر عن طريق المؤتمرات الصحفية والإعلامية والصفحات الرسمية بالانترنت ومواقع التواصل الاجتماعى، مما جعلها فى مقدمة الوسائل الاتصالية التي اعتمدت عليها المؤسسات السياحية عينة الدراسة لمتابعة عملية إدارة أزمة كورونا وما يتعلق بها من قرارات العمل المنظمة لها.

## 10- ما دورية اجتماعات فريق إدارة أزمة كورونا ؟

### وتتضمن الجدول الآتى: جدول (11)

الفروق بين (عينة الدراسة) ودورية اجتماعات فريق إدارة أزمة كورونا

الإجمالي	المسؤولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة الإستراتيجية	
	ك	%	ك	%	ك	%		
40	30	20	5	84	21	16	4	يعقد بشكل أسبوعي
34.7	26	40	10	4	1	60	15	يعقد بشكل شهري
20	15	28	7	12	3	20	5	يعقد مرة كل ثلاث شهور
5.3	4	12	3	0.0	0	4	1	يعقد مرة كل ست شهور
100	75	100	25	100	25	100	25	الجملة

### يتضح من بيانات الجدول السابق:-

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) أن دورية اجتماعات فريق إدارة أزمة كورونا (يعقد بشكل أسبوعي) بنسبة (40 %)، يليه يعقد بشكل شهري بنسبة (34.7 %)، ثم يعقد مرة كل ثلاث شهور بنسبة (20 %)، وفى الترتيب الأخير جاء يعقد مرة كل ست شهور وذلك بنسبة (5.3%).

وأن نسبة 16 % من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا أن دورية اجتماعات فريق إدارة أزمة كورونا (يعقد بشكل أسبوعي) ، يليه يعقد بشكل شهري بنسبة (60 %)، ثم يعقد مرة كل ثلاث شهور بنسبة (20 %)، وفى الترتيب الأخير جاء يعقد مرة كل ست شهور وذلك بنسبة (4%)، فى حين أن نسبة 84% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن دورية اجتماعات فريق إدارة أزمة كورونا (يعقد بشكل أسبوعي)، يليه يعقد بشكل شهري بنسبة (4 %)، ثم يعقد مرة كل ثلاث شهور بنسبة (12 %)، وفى الترتيب الأخير جاء يعقد مرة كل ست شهور وذلك بنسبة (0.0%)، بينما نسبة 20 % من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين فى المجال السياحي والفندقي أكدوا أن دورية اجتماعات فريق إدارة أزمة كورونا (يعقد بشكل أسبوعي)، يليه يعقد بشكل شهري بنسبة (40 %)، ثم يعقد مرة كل ثلاث شهور بنسبة (28 %)، وفى الترتيب الأخير جاء يعقد مرة كل ست شهور وذلك بنسبة (12%).

وبذلك فإن دورية اجتماعات فريق إدارة الأزمات بالفنادق أو الهيئات السياحية عينة الدراسة جاء كل أسبوع فى المقام الأول، وبذلك يضمن فريق العمل التنظيم والتخطيط الإستباقي المستمر لخطوات وإجراءات مواجهة أزمة كورونا، حيث المتابعة الدورية المستمرة لمستجدات الأزمة ووضعها فى إطار الدراسة المستمرة بما يتوافق مع سرعة إنتشار وتساعد الأزمة على المستوى الدولى والمحلى.

**11- ما مصادر المعلومات التي يتم الاعتماد عليها لرصد أزمة كورونا والأزمات الفرعية الناتجة عنها؟**

**وتتضمن الجدول الآتي: (جدول 12)**

الترتيب لمصادر المعلومات التي يتم الاعتماد عليها عينة الدراسة لرصد أزمة كورونا

مستوى معنوية د ح = 1	كا	الترتيب	الإجمالي ن 75=		مصادر المعلومات
			ك	%	
0.017	5.714	1	73.3	55	تقارير جهات التنشيط السياحي والجهات الرقابية بالدولة
0.031	4.629	2	68.0	51	الاجتماعات الدورية لمديري الفندق أو الهيئة
0.094 غير دالة	2.800	3	62.7	47	تقارير فروع الفندق أو الهيئة المختلفة
0.151 غير دالة	2.057	4	61.3	46	مراقبة ما يحدث في المؤسسات الفندقية السياحية الأخرى ذات النشاط المشابه
0.151 غير دالة	2.057	4	61.3	46	تقارير الاتحاد المصري للغرف السياحية
0.151 غير دالة	2.057	4	61.3	46	تحليل ما تنقله وسائل الاعلام عن تداعيات فيروس كورونا على مستوى العالم
0.811 غير دالة	0.057	5	52.0	39	نتائج استطلاعات الراي للجمهور الداخلي للفندق والجمهور الخارجي
0.339 غير دالة	0.914	6	49.3	37	تقارير غرفة المنشآت الفندقية
0.009	6.914	7	40.0	30	جميع ما سبق

يتضح من بيانات الجدول ترتيب مصادر المعلومات التي يتم الاعتماد عليها لرصد أزمة كورونا والأزمات الفرعية الناتجة عنها وحصل على المركز الأول " تقارير جهات التنشيط السياحي والجهات الرقابية بالدولة" بنسبة مئوية مقدارها (73.3%)، يليها "الاجتماعات الدورية لمديري الفندق أو الهيئة" في المركز الثاني بنسبة مئوية مقدارها (68%)، و "تقارير فروع الفندق أو الهيئة المختلفة" في المركز الثالث بنسبة مئوية مقدارها (62.7%)، يليها "مراقبة ما يحدث في المؤسسات الفندقية السياحية الأخرى ذات النشاط المشابه" و"تحليل ما تنقله وسائل الاعلام عن تداعيات فيروس كورونا على مستوى العالم" و"تقارير الاتحاد المصري للغرف السياحية" في المركز الرابع بنسبة مئوية مقدارها (61.3%)، ثم "نتائج استطلاعات الراي للجمهور الداخلي للفندق والجمهور الخارجي" في المركز الخامس بنسبة مئوية مقدارها (52%)، يليها "تقارير غرفة المنشآت الفندقية في المركز السادس بنسبة مئوية مقدارها (49.3%)، ثم "جميع ما سبق" في المركز السابع بنسبة مئوية مقدارها (40%).

من أهم النتائج السابقة جاءت تقارير جهات التنشيط السياحي والجهات الرقابية بالدولة في مقدمة مصادر المعلومات، حيث أن مسؤولية ادارة أزمة كورونا على المستوى المحلى اشتركت فيها عدة جهات بالقطاع السياحي المصرى وهى (للجنة الوزارية

برئاسة رئيس مجلس الوزراء / وزارة السياحة والآثار / وزارة الصحة والسكان / وزارة الطيران المدني / الإتحاد المصرى للغرف السياحية)، وبناء عليه أتمتت الفنادق والهيئات عينة الدراسة على تقارير تلك الجهات كمصادر أساسية لرصد أية أزمات فرعية ناتجة عن أزمة كورونا.

**12- فيما يلي مجموعة من العبارات عن ممارسات الإستعداد لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية حدد مدى ملائمتها مع ممارسات الفندق.**

**وتتضمن الجدول الآتى:**

**جدول (13)**

**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لرأى عينة الدراسة نحو ملائمة ممارسات الإستعداد لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية**

م	العبارات	اجابات أفراد العينة								المتوسط الحسابي	الوزن المنوي	ترتيب الأهمية النسبية
		دائما		أحيانا		نادرا		لا يحدث				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تشجع الإدارة العليا المدراء على الإبلاغ عن أى مشكلة أو وضع يستوجب التصحيح	35	46.7	28	37.3	10	13.3	2	2.7	3.28	82.0	1
2	تقوم الإدارة بنشر ثقافة مسنولية جميع العاملين بالمؤسسة السياحية عن إدارة أزمة كورونا وأى تبعات محتملة لها	34	45.3	26	34.7	12	16	3	4	3.21	80.3	2
3	يمتلك الفندق أو الهيئة قواعداً بيانات الاتصال بمجموعات المصالح عند حدوث أية تداعيات لأزمة كورونا	32	42.7	27	36	10	13.3	6	8	3.13	78.3	3
4	لدى الإدارة العامة ثقافة إدارة أزمة كورونا وما قد يتبعها من تداعيات ومخاطر	27	36	34	45.3	11	14.7	3	4	3.13	78.3	3
5	تهتم إدارة الأزمات بتحديد كافة المخاطر المحتملة التابعة لأزمة كورونا لمنع وقوع أى	29	38.7	25	33.3	17	22.7	4	5.3	3.05	76.3	4

5	76.0	3.04	6.7	5	21.3	16	33.3	25	38.7	29	أزمة فرعية يتم وضع خطة مسبقة لإدارة أية أزمة محتمل حدوثها	6
6	74.3	297	6.7	5	18.7	14	45.3	34	29.3	22	يملك الفندق أو الهيئة قنوات اتصال مختلفة مع وسائل الاعلام يتم التواصل معها خلال أزمة كورونا	7

يتضح من بيانات الجدول ترتيب العبارات التي تعرض رأى عينة الدراسة تجاه ملائمة ممارسات الإستعداد لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية مع ممارسات الفندق وحصلت (تشجع الإدارة العليا المدراء على الإبلاغ عن أى مشكلة أو وضع يستوجب التصحيح) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقداره (82%)، يليها (تقوم الإدارة بنشر ثقافة مسئولية جميع العاملين بالمؤسسة السياحية عن إدارة أزمة كورونا وأى تبعات محتملة لها) فى الترتيب الثانى بوزن نسبي مقداره (80.3%)، وجاءت (لدى الإدارة العامة ثقافة إدارة أزمة كورونا وما قد يتبعها من تداعيات ومخاطر) و(يملك الفندق أو الهيئة قواعد بيانات الاتصال بمجموعات المصالح عند حدوث أية تداعيات لأزمة كورونا) فى الترتيب الثالث بوزن نسبي مقداره (78.3%)، يليها (تهتم إدارة الأزمات بتحديد كافة المخاطر المحتملة التابعة لأزمة كورونا لمنع وقوع أى أزمة فرعية) فى الترتيب الرابع بوزن نسبي مقداره (76.3%)، وحصلت (يتم وضع خطة مسبقة لإدارة أية أزمة محتمل حدوثها) على الترتيب الخامس بوزن نسبي مقداره (76%)، و(يملك الفندق أو الهيئة قنوات اتصال مختلفة مع وسائل الاعلام يتم التواصل معها خلال أزمة كورونا) فى الترتيب السادس بوزن نسبي مقداره (74.3%).

حيث يمكن للمنظمة المضي قدماً في إحتواء الأزمة من خلال ممارسات الإستجابة الفعالة (Spradley, 2017)، حيث جاءت من أبرز ممارسات الإستجابة الفعالة هى إستعداد الفنادق أو الهيئات السياحية عينة الدراسة لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية ناتجة عنها هى تشجيع الإدارة العليا التى قد تتمثل فى رئيس مجلس ادارة الفندق أو رئيس الهيئة لمدراء الإدارات المختلفة بالهيكل التنظيمى لمؤسساتهم على الإبلاغ عن أى مشكلة أو وضع يستوجب التصحيح، كأحد وسائل الأكتشاف والإستعداد لمواجهة أى مخاطر فرعية ناتجة لأزمة كورونا وتداعياتها.

### 13- حدد الإستراتيجيات الاتصالية التالية التى استخدمتها إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة لإدارة أزمة كورونا ؟

جدول (14)

وتتضمن الجدول الآتى:

الترتيب للإستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة لإدارة أزمة كورونا

مستوى مغنوية د ح = 1	كأ	الترتيب	الإجمالي ن 75=		الإستراتيجيات الاتصالية
			ك	%	
0.000	35.714	1	86.7	65	تذكر الإدارة العملاء دائما عن الأعمال الجيدة السابقة للفندق أو الهيئة
0.000	20.629	2	78.7	59	يذكر مديرو إدارة الأزمات العملاء بأن الفندق ضحية للأزمة أيضا
0.000	12.857	3	73.3	55	وضح مدير الأزمات عدم قدرة الفندق أو الهيئة على التحكم في الأحداث التي أشعلت الأزمة
0.001	11.200	4	72.0	54	يقلل مدير الأزمات من المسؤولية التنظيمية بالهيئة من خلال إنكار نية إلحاق الضرر
0.001	11.200	4	72.0	54	التزم الفندق الصمت تجاه أزمة كورونا وكل ما يتعلق بها
0.017	5.714	5	66.7	50	اتخذ الفندق خطوات وقرارات تصحيحية لإدارة أزمة كورونا وتداعياتها
0.017	5.714	5	66.7	50	عمل الفندق على التقليل والتهوين من حدة أزمة كورونا وتداعياتها
0.031	4.629	6	65.3	49	عمل الفندق على تقديم تعويضات للمتضررين به من أزمة كورونا
0.056 دالة غير	3.657	7	64.0	48	قدم الفندق تفسيرات ومعلومات حول أزمة كورونا وتداعياتها وكيفية التعامل معها
0.056 دالة غير	3.657	7	64.0	48	دافع الفندق عن سمعته خلال أزمة كورونا
0.094 دالة غير	2.800	8	62.7	47	أعتبر إدارة الفندق أزمة كورونا وما يتبعها حدث عابر وليست بالشيء المهم
0.151 دالة غير	2.057	9	61.3	46	انكرت إدارة الأزمات أزمة كورونا أو أى تأثيرات أو تبعات لها على الفندق أو الهيئة
0.232 دالة غير	1.429	10	60.0	45	اتخذت إدارة الفندق اجراءات ايجابية من شأنها تقليل من خطورة أزمة كورونا
0.339 دالة غير	0.914	11	58.7	44	أكدت إدارة الأزمات أن ما تعرضت له الهيئة أو الفندق من أزمات فرعية تابعة لأزمة كورونا راجعة لحسن النوايا
0.633 دالة غير	0.229	12	56.0	42	ألقت إدارة الفندق أو الهيئة اللوم على اطراف أخرى ما حدث بشأن أزمة كورونا وتبعاتها على القطاع السياحي

يتضح من بيانات الجدول ترتيب الإستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة لإدارة أزمة كورونا وحصلت على المركز الأول "تذكر الإدارة العملاء دائما عن الأعمال الجيدة السابقة للفندق أو الهيئة" بنسبة مئوية مقدارها (86.7%)، يليها "يذكر مديرو إدارة الأزمات العملاء بأن الفندق ضحية للأزمة أيضا" في المركز الثاني بنسبة مئوية مقدارها (78.7%)، و "وضح مدير الأزمات عدم قدرة الفندق أو الهيئة على التحكم في الأحداث التي أشعلت الأزمة" في المركز الثالث بنسبة مئوية مقدارها (73.3%)، يليها "يقلل مدير الأزمات من المسؤولية التنظيمية بالهيئة من خلال إنكار نية إلحاق الضرر" و "التزم الفندق الصمت تجاه أزمة كورونا وكل ما يتعلق بها" في المركز الرابع بنسبة مئوية مقدارها

(72%)، ثم "اتخذ الفندق خطوات وقرارات تصحيحية لإدارة أزمة كورونا وتداعياتها" و "عمل الفندق على التقليل والتهوين من حدة أزمة كورونا وتداعياتها" في المركز الخامس بنسبة مئوية مقدارها (66.7%)، يليها "عمل الفندق على تقديم تعويضات للمتضررين به من أزمة كورونا" في المركز السادس بنسبة مئوية مقدارها (65.3%)، ثم "دافع الفندق عن سمعته خلال أزمة كورونا" و"قدم الفندق تفسيرات ومعلومات حول أزمة كورونا وتداعياتها وكيفية التعامل معها" في المركز السابع بنسبة مئوية مقدارها (64%).

حيث أنه من خلال فهم حالة الأزمة، يمكن لمدير الأزمة تحديد استراتيجية الاستجابة للأزمات وستعمل الاستراتيجيات على تعظيم حماية السمعة (Coombs W. T., 2007)، ووفق تصنيف coombs للأزمات وفق اسناد المسؤولية فإن (المؤسسات السياحية) لديها صفات ضعيفة جداً لمسؤولية أزمة كورونا (الكوارث الطبيعية)، وبالتالي جاءت إستراتيجية التذكير بالسمعة الطيبة السابقة للفندق أو الهيئة في مقدمة الإستراتيجيات الاتصالية التي أعتمدت عليها خلال أزمة كورونا، وتلاها إستراتيجية الضحية حيث يذكر مديرو إدارة الأزمات الجمهور و عملاء الفندق بأن المنظمة ضحية للأزمة أيضاً.

#### 14- وضح معايير اختيار إدارة الأزمات للإستراتيجيات الاتصالية لإدارة أزمة كورونا

وتتضمن الجدول الآتي: **جدول (15)**

الفروق بين (عينة الدراسة) ومعايير اختيار إدارة الأزمات للإستراتيجيات الاتصالية لإدارة أزمة كورونا

العينة الإيجابية		أصحاب الفنادق		مديري الفنادق		المسنولين الحكوميين		الإجمالي	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
15	60	22	88	15	60	52	69.3		
6	24	3	12	9	36	18	24		
4	16	0	0.0	1	4	5	6.7		
25	100	25	100	25	100	75	100		

**يتضح من بيانات الجدول السابق:** يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) أن ابرز معايير اختيار إدارة الأزمات للإستراتيجيات الاتصالية لإدارة أزمة كورونا (بناء على توجيهات الهيئات المعنية والهيئات الرقابية للقطاع

السياحى بالدولة) بنسبة (69.3%)، يليه بناء على حجم وطبيعة الأزمة وتداعياتها على مستوى العالم بنسبة (24%)، ثم بناء على حجم الفندق وعدد فروع المنتشرة بنسبة (6.7%).

وأن نسبة 60% من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا أن ابرز معايير اختيار إدارة الأزمات للإستراتيجيات الاتصالية لإدارة أزمة كورونا (بناء على توجيهات الهيئات المعنية والهيئات الرقابية للقطاع السياحى بالدولة)، يليه بناء على حجم وطبيعة الأزمة وتداعياتها على مستوى العالم بنسبة (24%)، ثم بناء على حجم الفندق وعدد فروع المنتشرة بنسبة (16%)، في حين أن نسبة 88% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن ابرز معايير اختيار إدارة الأزمات للإستراتيجيات الاتصالية لإدارة أزمة كورونا (بناء على توجيهات الهيئات المعنية والهيئات الرقابية للقطاع السياحى بالدولة)، يليه بناء على حجم وطبيعة الأزمة وتداعياتها على مستوى العالم بنسبة (12%)، ثم بناء على حجم الفندق وعدد فروع المنتشرة بنسبة (0.0%)، بينما نسبة 60% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين فى المجال السياحى والفندقي أكدوا أن ابرز معايير اختيار إدارة الأزمات للإستراتيجيات الاتصالية لإدارة أزمة كورونا (بناء على توجيهات الهيئات المعنية والهيئات الرقابية للقطاع السياحى بالدولة)، يليه بناء على حجم وطبيعة الأزمة وتداعياتها على مستوى العالم بنسبة (36%)، ثم بناء على حجم الفندق وعدد فروع المنتشرة بنسبة (4%).

وجاء اختيار إستراتيجيات الاتصال لإدارة أزمة كورونا بالفنادق أو الهيئات السياحية عينة الدراسة بناء على توجيهات الهيئات الرقابية بالقطاع السياحى، حيث أن هذه الهيئات هى التى قامت بتولى مسئولية إدارة أزمة كورونا على المستوى المحلى والتى تم تحديد مسئوليتها الاتصالية بناء على بنود اتفاقية منظمة الصحة العالمية ومنظمة السياحة العالمية لمواجهة أزمة جائحة كورونا، والتى جاء فيها تحديد **الاتصالات المسؤولة**: حيث دعا رئيسا المنظمين إلى توخي المسؤولية في الاتصالات وفي الإبلاغ عن تفشي فيروس كوفيد - 19 في العالم أجمع. وشددت الوكالاتين على أهمية ضمان أن تكون جميع الاتصالات والإجراءات مبنية على الأدلة لتجنب نشر الذعر وإلحاق الأذى ببعض القطاعات المجتمعية (UNWTO).

### 15- ما معدل استخدام إدارة الأزمات للوسائل الاتصالية التالية فى إطار إستراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا؟

وتتضمن الجدول الآتى:

جدول (16)



المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لرأى عينة الدراسة نحو استخدام الوسائل الاتصالية فى إطار إستراتيجية إدارة أزمة كورونا

ترتيب الاهمية النسبية	الوزن المنوي	المتوسط الحسابي	اجابات أفراد العينة								الوسائل الاتصالية	م
			لا تستخدم		منخفض		متوسط		مرتفع			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	90.0	3.60	0.0	0	2.7	2	34.7	26	62.7	47	الموقع الإلكتروني	1
2	88.3	3.53	0.0	0	6.7	5	33.3	25	60	45	شبكة الاتصالات الداخلية للفندق عبر الانترنت	2
3	86.3	3.45	4	3	4	3	34.7	26	57.3	43	تنظيم الزيارات لمقر الفندق	3
4	83.3	3.33	1.3	1	20	15	22.7	17	56	42	الزيارات لفروع الفندق	4
4	83.3	3.33	4	3	10.7	8	33.3	25	52	39	تطبيقات الأجهزة الذكية	5
4	83.3	3.33	0.0	0	4	3	58.7	44	37.3	28	مواقع التواصل الاجتماعى	6
5	82.8	3.31	1.3	1	9.3	7	46.7	35	42.7	32	المناقشات الجماعية عبر الانترنت	7
6	82.0	3.28	2.7	2	12	9	40	30	45.3	34	البيانات الاخبارية	8
7	80.3	3.21	6.7	5	5.3	4	48	36	40	30	البريد الإلكتروني	9
8	78.0	3.12	10.7	8	4	3	48	36	37.3	28	البرامج التلفزيونية	10
9	76.0	3.04	2.7	2	9.3	7	69.3	52	18.7	14	الندوات	11
10	75.8	3.03	6.7	5	25.3	19	26.7	20	41.3	31	البرامج الاداعية	12
11	59.3	2.37	18.7	14	28	21	50.7	38	5.3	2	الاحتفالات	13
12	56.0	2.24	30.7	23	20	15	44	33	5.3	4	الخطابات الشخصية	14
13	55.3	2.21	30.7	23	22.7	17	41.3	31	5.3	4	المؤتمرات الصحفية	15
14	52.3	2.09	33.3	25	24	18	42.7	32	0.0	0	النشرات	16

يتضح من بيانات الجدول ترتيب العبارات التي تعرض رأى عينة الدراسة تجاه استخدام الوسائل الاتصالية فى إطار إستراتيجية إدارة أزمة كورونا وحصل (الموقع الإلكتروني) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقداره (90%)، يليها (شبكة الاتصالات الداخلية للفندق عبر الانترنت) فى الترتيب الثاني بوزن نسبي مقداره (88.3%)، وجاءت (تنظيم الزيارات لمقر الفندق) فى الترتيب الثالث بوزن نسبي مقداره (86.3%)، يليها (الزيارات لفروع الفندق) و(تطبيقات الأجهزة الذكية) و(مواقع التواصل الاجتماعى) فى الترتيب الرابع بوزن نسبي مقداره (83.3%)، وحصلت (المناقشات الجماعية عبر الانترنت) على الترتيب الخامس بوزن نسبي مقداره (82.8%)، و(البيانات الاخبارية) فى الترتيب السادس بوزن نسبي مقداره (82%).

ومما سبق يتضح أن أهم وسيلة للاتصالات التي استخدمتها إدارة الأزمات بالفنادق والهيئات عينة الدراسة كانت الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، والذي يتم من خلاله تناول أهم الجهود المبذولة لمواجهة الأزمة بهدف عرض صورة حسنة للفندق أو الهيئة من خلاله، والذي يسهل وصول الجمهور إليه من خلال محرك البحث العادى وبالتالي سهولة الحصول على المعلومات.

16- فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس كفاءة الخطة المستخدمة في إدارة اتصالات أزمة كورونا حدد مدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالفندق أو الهيئة. وتتضمن الجدول الآتي:

جدول (17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لرأى عينة الدراسة نحو قياس كفاءة الخطة المستخدمة في إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة

م	العبارات	اجابات أفراد العينة								المتوسط الحسابي	الوزن المنوي	ترتيب الاهمية النسبية
		لا يحدث		نادرا		احيانا		دائما				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	إعداد تقرير دوري عن أزمة كورونا وتداعياتها ورفعها للإدارة العليا	0.0	0	2.7	2	36	27	61.3	46	3.59	89.8	1
2	تقوم إدارة الأزمات بتحديد درجة تأثير أزمة كورونا على الجمهور الداخلي والخارجي للفندق	0.0	0	12	9	44	33	44	33	3.32	83.0	2
3	يقوم الفندق أو الهيئة بجهود اتصالية مستمرة لإعادة الثقة مع جمهوره الداخلي	4	3	9.3	7	40	30	46.7	35	3.29	82.3	3
4	يقوم الفندق أو الهيئة بتقييم الأضرار الناتجة عن أزمة كورونا وتداعياتها	1.3	1	18.7	14	32	24	48	36	3.27	81.8	4
5	عمل الفندق أو الهيئة على رفع درجات الأمن والإجراءات الاحترازية عقب الموجة الأولى لكورونا	0.0	0	4	3	66.7	50	29.3	22	3.25	81.3	5

6	81.0	3.24	2.7	2	10.7	8	46.7	35	40	30	يقوم الفندق أو الهيئة بجهود اتصالية مستمرة لإعادة الثقة مع جمهوره الخارجي	6
7	79.0	3.16	10.7	8	4	3	44	33	41.3	31	تقوم إدارة الأزمات بإعادة تقييم للخطط والإستراتيجيات التي تم استخدامها في الموجات السابقة لأزمة كورونا	7
8	76.3	3.05	6.7	5	24	18	26.7	20	42.7	32	يقوم الفندق أو الهيئة بتقييم اتصالاته مع الجمهور	8
9	74.8	2.99	16	12	5.3	4	42.7	32	36	27	يقوم الفندق أو الهيئة بنشر و توزيع نتائج أزمة كورونا وتداعياتها وكل ما يتعلق بها من معلومات على الجمهور	9
10	73.0	2.92	10.7	8	6.7	5	62.7	47	20	15	يقوم الفندق أو الهيئة بتقديم الدعم النفسى المستمر للعاملين لضمان استمرارية العمل خلال موجات أزمة كورونا وما بعدها	10
11	71.0	2.84	18.7	14	8	6	44	33	29.3	22	تم تحديد المشكلات والعقبات ومواطن القصور التي واجهته منذ بداية أزمة كورونا	11
12	62.3	2.49	18.7	14	29.3	22	36	27	16	12	تقوم الإدارات بالفندق بوضع تقاريرها حول أزمة كورونا لبيان أوجه الاستفادة منها	12

يتضح من بيانات الجدول ترتيب العبارات التي تعرض رأى عينة الدراسة تجاه قياس كفاءة الخطة المستخدمة فى إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة وحصلت (إعداد تقرير دوري عن أزمة كورونا وتداعياتها ورفعها للإدارة العليا) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقداره (89.8%)، يليها (تقوم إدارة الأزمات بتحديد درجة تأثير أزمة كورونا على الجمهور الداخلي والخارجي للفندق) فى الترتيب الثانى بوزن نسبي مقداره (83%)، وجاءت (يقوم الفندق أو الهيئة بجهود اتصالية مستمرة لإعادة الثقة مع جمهوره الداخلي) فى الترتيب الثالث بوزن نسبي مقداره (82.3%)، يليها (يقوم الفندق أو الهيئة بتقييم للأضرار الناتجة عن أزمة كورونا وتداعياتها) فى الترتيب الرابع بوزن نسبي مقداره (81.8%)، وحصلت (عمل الفندق أو الهيئة على رفع درجات الأمن والإجراءات الاحترازية عقب الموجة الأولى

لكورونا) على الترتيب الخامس بوزن نسبي مقداره (81.3 %)، و(يقوم الفندق أو الهيئة بجهود اتصالية مستمرة لإعادة الثقة مع جمهوره الخارجي) في الترتيب السادس بوزن نسبي مقداره (81%). حيث يجب على المنظمات في مرحلة ما بعد الأزمة ، أن تنظر إلى الوراء في تراكم الأزمة وإدارتها وتأثيراتها لمنع الأزمات المستقبلية ذات الطبيعة المماثلة بالإضافة إلى إصلاح الأضرار التي تلحق بالسمعة والمادية من أجل استعادة الاستقرار التنظيمي والمضي قدماً (Spradley, 2017)، ويتم ذلك بالفنادق والهيئات السياحية عينة الدراسة من خلال التقارير الدورية عن تطورات أزمة كورونا وتداعيتها مما يمكنها من المتابعة المستمرة لتساعد الأحداث، وصياغتها في شكل تقارير لدراستها والبحث في مدى ملائمة الخطة الاتصالية لإدارة الأزمات خلال تلك الفترة، وبالتالي التأكد من مدى فعاليتها وتحديد التعديلات المطلوبة أو الإستمرار على نفس الخطوات المحددة وفقا لهذه الخطة.

#### 17- من المسئول عن تقييم مستوى كفاءة إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة ؟

#### وتتضمن الجدول الآتي: جدول (18)

الفروق بين (عينة الدراسة)و المسئول عن تقييم مستوى كفاءة إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة

الإجمالي		المسئولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة الإستراتيجية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.7	29	48	12	36	9	32	8	مستشار خارجي
32	24	20	5	32	8	44	11	أعضاء مجلس الإدارة
14.7	11	28	7	4	1	12	3	فريق إدارة الأزمة
8	6	4	1	16	4	4	1	هيئة رقابية من الدولة
6.7	5	0.0	0	12	3	8	2	كل هؤلاء
100	75	100	25	100	25	100	25	الجملة

#### يتضح من بيانات الجدول السابق:-

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) أن المسئول عن تقييم مستوى كفاءة إدارة أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة (مستشار خارجي) بنسبة (38.7 %)، يليه أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (32%)، ثم فريق إدارة الأزمة بنسبة (14.7 %)، و هيئة رقابية من الدولة بنسبة (8 %)، وفي الترتيب الأخير جاء كل هؤلاء وذلك بنسبة (6.7%).

وأن نسبة 32 % من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا أن لمسئول عن تقييم مستوى كفاءة إدارة أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة (مستشار خارجي)، اما أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (44%)، ثم فريق إدارة الأزمة بنسبة (12 %)، و هيئة رقابية من الدولة بنسبة (4 %)، وجاء كل هؤلاء وذلك بنسبة (8 %)، في حين أن نسبة

36% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن لمسئول عن تقييم مستوى كفاءة إدارة أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة (مستشار خارجي)، أما أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (32%)، ثم فريق إدارة الأزمة بنسبة (4%)، و هيئة رقابية من الدولة بنسبة (16%)، و جاء كل هؤلاء وذلك بنسبة (12%)، بينما نسبة 48% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي أكدوا أن لمسئول عن تقييم مستوى كفاءة إدارة أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة (مستشار خارجي)، أما أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (20%)، ثم فريق إدارة الأزمة بنسبة (28%)، و هيئة رقابية من الدولة بنسبة (4%)، و جاء كل هؤلاء وذلك بنسبة (0.0%).

وبناء على الأستناد إلى إعداد ورفع التقارير الدورية للإدارة العليا كمقياس لمدى كفاءة خطة اتصالات إدارة أزمة كورونا ، والتي من المتوقع أن هذه التقارير الدورية تقدمها الإدارة العليا للمستشار الخارجى الذى يكون تابع لأحد الجهات المسؤولة عن إدارة أزمة كورونا على المستوى المحلى ، حيث أوضحت نتائج الجدول رقم (6) أن مسؤولية إدارة أزمة كورونا بالمؤسسات السياحية تمت من خلال (الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولى التنشيط السياحى بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة عالمية) ، وبالتالي فإن إدارة الأزمات بالفندق أو الهيئة تقوم برفع التقارير الدورية للإدارة العليا التى تقوم بدورها بعرض هذه التقارير على الخبراء وتحديد مدى كفاءتها.

### 18- ما المصادر الأساسية التى تعتمد عليها إدارة الأزمات لتقييم مستوى كفاءة خطة اتصالات إدارة أزمة كورونا؟

وتتضمن الجدول الآتى:

الترتيب للمصادر الأساسية التى تعتمد عليها إدارة الأزمات لتقييم مستوى كفاءة خطة اتصالات إدارة أزمة كورونا

مستوى معنوية د ح = 1	كا	الترتيب	الإجمالي ن = 75		المصادر
			ك	%	
0.015	5.880	1	60	80	تقارير غرفة المنشآت الفندقية
0.004	8.333	2	50	66.7	تقارير اللجان الرقابية بالدولة للقطاع السياحى
0.050	3.853	3	46	61.3	تقارير غرفة شركات ووكالات السياحة والسفر
0.729 غير دالة	0.120	4	36	48	تقارير الاتحاد المصري للغرف السياحية
0.015	5.880	5	27	36	تقارير لجان داخلية بالفندق
0.001	11.213	6	23	30.7	نتائج بحوث واستطلاعات رأى الجمهور

ينضح من بيانات الجدول ترتيب المصادر الأساسية التى تعتمد عليها إدارة الأزمات لتقييم مستوى كفاءة خطة إدارة أزمة كورونا وحصلت على المركز الأول "تقارير غرفة المنشآت الفندقية " بنسبة مئوية مقدارها (80%)، يليها "تقارير اللجان الرقابية بالدولة للقطاع السياحى" في المركز الثاني بنسبة مئوية مقدارها

(66.7%)، و "تقارير غرفة شركات السياحة والسفر" في المركز الثالث بنسبة مئوية مقدارها (61.3 %)، يليها "تقارير الاتحاد المصري للغرف السياحية" في المركز الرابع بنسبة مئوية مقدارها (48 %)، ثم "تقارير لجان داخلية بالفندق" في المركز الخامس بنسبة مئوية مقدارها (36 %)، يليها "نتائج بحوث واستطلاعات رأى الجمهور" في المركز السادس بنسبة مئوية مقدارها (30.7%).

وبالتالى فإن تقارير غرفة المنشآت الفندقية هي من أهم المصادر التى تعتمد عليها إدارة الأزمات بالفنادق والهيئات السياحية عينة الدراسة، وهى إحدى الغرف السياحية التى تم أنشؤها وفقا للقانون رقم 85 لسنة 1968 وعلى قرار وزير السياحة والطيران المدني رقم 1 لسنة 1969 بإنشاء أربع غرف سياحية والتي منهم غرفة المنشآت الفندقية. والتي تعتمد رؤيتها هى أن تكون الداعم الأول والرئيسي للمنشآت الفندقية وذلك بتقديم الخدمات المطلوبة لهم علي المستوى العالمي (الصفحة الرسمية لغرفة المنشآت الفندقية ، 2021).

وتلاها تقارير اللجان الرقابية المعينة من قبل وزارة السياحة ووزارة الصحة للإشراف على إدارة أزمة كورونا بالقطاع السياحي المصري، وهى اللجان المنبثقة من اللجان الإقليمية لإدارة أزمة كورونا المنفذة لقرارات منظمى الصحة والسياحة العالميتين.

#### 19- ما الإجراءات الإدارية التى إتخذتها إدارة الأزمات لإدارة أزمة كورونا؟

وتتضمن الجدول الآتى: **جدول (20)**

الترتيب للإجراءات الإدارية التى إتخذتها إدارة الأزمات لإدارة أزمة كورونا

مستوى معنوية د ح = 1	كا	الترتيب	الإجمالي ن = 75		الإجراءات الإدارية
			%	ك	
0.000	59.853	1	94.7	71	تم تحسين نوعية العاملين ( الاهتمام بالتدريب وتطوير مستوى الأداء)
0.015	5.880	2	76	57	تم القيام بأنشطة مسنولية اجتماعية
0.001	11.213	3	69.3	52	تم التوجه لأسواق جماهيرية جديدة
0.008	7.053	4	65.3	49	لم يحدث أى تغيير فى سياسات الإدارة
0.015	5.880	5	64	48	تم تغيير التوجهات المالية
0.083 غير دالة	3.000	6	60	45	تم تقليل القوى العاملة
0.564 غير دالة	0.333	7	53.3	40	تم احداث تغييرات بالهيكل التنظيمي وازافة ادارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الإدارات

يتضح من بيانات الجدول ترتيب الإجراءات الإدارية التى إتخذتها إدارة الأزمات لإدارة أزمة كورونا وحصلت على المركز الأول "تم تحسين نوعية العاملين ( الاهتمام بالتدريب وتطوير مستوى الأداء)" بنسبة مئوية مقدارها (94.7 %)، يليها "تم القيام بأنشطة مسنولية اجتماعية" في المركز الثاني بنسبة مئوية مقدارها

(76%)، و "تم التوجه لأسواق جماهيرية جديدة" في المركز الثالث بنسبة مئوية مقدارها (69.3%)، يليها "لم يحدث أى تغيير فى سياسات الإدارة" في المركز الرابع بنسبة مئوية مقدارها (65.3%)، ثم "تم تغيير التوجهات المالية" في المركز الخامس بنسبة مئوية مقدارها (64%)، يليها "تم تقليل القوى العاملة" في المركز السادس بنسبة مئوية مقدارها (60%)، ثم "تم أحداث تغييرات بالهيكل التنظيمي وإضافة ادارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الإدارات" في المركز السابع بنسبة مئوية مقدارها (53.3%).

ويتضح أن إدارة الأزمات بالفنادق والهيئات السياحية عينة الدراسة اعتمدت على مجموعة من الإجراءات الإدارية التي من شأنها رفع القدرة المؤسسية لها لتحقيق أعلى قدر من الفعالية الإدارية فى مواجهة أزمة كورونا والتي جاء من أهمها (الإهتمام بالتدريب وتطوير مستوى الأداء) للعاملين بالإدارة لزيادة قدرتهم وفهمهم لطبيعة أزمة كورونا وهو ما يتفق مع نتائج جدول رقم(9) حيث تم الاستعانة بالمختصين فى إدارة أزمة كورونا للتدريب فريق ادارة الأزمة داخل الفندق، ثم تلاها (القيام بأنشطة مسئولية إجتماعية) كالقيام مثلا بأنشطة التوعية وطرق تطبيق الإجراءات الإحترازية لدى المؤسسات ذات العلاقة بالفندق أو الهيئة أو اصحاب المصلحة .

## 20- فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا حدد مدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالإدارة.

### وتتضمن الجدول الآتى: جدول(21)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لرأى عينة الدراسة نحو عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا حدد مدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالإدارة

م	العبارات	اجابات أفراد العينة								المتوسط الحسابي	الوزن المنوي	ترتيب الأهمية النسبية
		دائما		أحيانا		نادرا		لا يحدث				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	يشجع القادة والمديرين بالفندق أو الهيئة على عمليات التعلم المستمرة تعمل الإدارة على الاستعانة بخبراء من الخارج للاستفادة من دروس أزمة كورونا	53	70.7	20	26.7	2	2.7	0	0.0	3.68	92.0	1
2	يوجد حوار متواصل وبشكل جماعي بين العاملين والإدارات لتبادل الأفكار والآراء والمقترحات لتحسين الأداء ما بعد أزمة كورونا	42	56	27	36	6	8	0	0.0	3.48	87.0	2
3	يقوم العاملون على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء من أجل التعلم تقوم الإدارة بتنمية شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لتسويق إنجازات	44	58.7	22	29.3	9	12	0	0.0	3.47	86.8	3
4	يقوم العاملون على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء من أجل التعلم	32	42.7	40	53.3	3	4	0	0.0	3.39	84.8	4
5	تقوم الإدارة بتنمية شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لتسويق إنجازات	40	53.3	22	29.3	9	12	4	5.3	3.31	82.8	5

														التغيير عبر مواقعه وشبكاتة الإلكترونية للجمهور الخارجي
6	81.8	3.27	5.3	4	5.3	4	46.7	35	42.7	32	6	6	6	تستفيد ادارة الأزمات من تجارب وخبرات المؤسسات العالمية ذات النشاط المشابه وتطبيق الدروس المستفادة و تدعيم الفرص الايجابية
7	80.8	3.23	6.7	5	13.3	10	30.7	23	49.3	37	7	7	7	تقوم الإدارة بوضع الخطط التدريبية للعاملين عقب موجات أزمة كورونا وتدريب وتنمية العاملين للتعلم منها
8	80.0	3.20	4	3	8	6	52	39	36	27	8	8	8	تمتلك الإدارة القدرة على التكيف مع التحديات الجديدة لأزمة كورونا و يستطيع تحقيق اهدافه
9	78.8	3.15	10.7	8	16	12	21.3	16	52	39	9	9	9	تؤكد إدارة الأزمات على أهمية التفكير العلمي في إدارة الأزمة والتخطيط لها
10	78.3	3.13	1.3	1	10.7	8	61.3	46	26.7	20	10	10	10	تعمل الإدارة على تقديم حوافز مادية ومعنوية لبرامج التدريب للتحث على التعلم
11	73.3	2.93	5.3	4	25.3	19	40	30	29.3	22	11	11	11	يقوم فريق إدارة الأزمات بإجراء حلقات ومحادثات غير رسمية لتلقي الدعم والمشورة حول إدارة أزمة كورونا
12	72.8	2.91	9.3	7	14.7	11	52	39	24	18	12	12	12	تمتلك إدارة الأزمات خطة وروية مشتركة بين الإدارة والعاملين
13	72.3	2.89	12	9	18.7	14	37.3	28	32	24	13	13	13	يحفز الإدارة عمليات التغيير السلوكي والتحول الثقافي بما يضمن استمرارية الإجراءات الاحترازية والوقائية
14	71.0	2.84	9.3	7	32	24	24	18	34.7	26	14	14	14	تقوم الإدارة بالتعامل السريع مع الأزمات الفرعية التي ظهرت مع تداعيات أزمة كورونا وما بعدها

يتضح من بيانات الجدول ترتيب العبارات التي تعرض رأى عينة الدراسة تجاه عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا حدد مدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالإدارة وحصلت (يشجع القادة والمديرين بالفندق أو الهيئة على عمليات التعلم المستمرة) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقداره (92%)، يليها (تعمل الإدارة على الإستعانة بخبراء من الخارج للاستفادة من دروس أزمة كورونا) في الترتيب الثاني بوزن نسبي مقداره (87%)، وجاءت (يوجد حوار متواصل وبشكل جماعي بين العاملين والإدارات لتبادل الافكار والآراء والمقترحات لتحسين الأداء ما بعد أزمة كورونا ) في الترتيب الثالث بوزن نسبي مقداره (86.8%)، يليها (يقوم العاملون على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء من اجل التعلم) في الترتيب الرابع بوزن نسبي مقداره (84.8%)، وحصلت (تقوم الإدارة بتنمية شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لتسويق انجازات التغيير عبر مواقعه وشبكاتة الإلكترونية للجمهور الخارجي) على الترتيب الخامس بوزن نسبي مقداره (82.8%)، و(تستفيد ادارة الأزمات من تجارب وخبرات المؤسسات العالمية ذات النشاط المشابه وتطبيق الدروس المستفادة و تدعيم الفرص الايجابية) في الترتيب السادس بوزن نسبي مقداره (81.8%).

وهنا مرحلة ما بعد الأزمة هو محاولة للتعلم من أحداث الأزمات، والاتصال بعد الأزمة يكون في الغالب توسيعًا للاتصال بالاستجابة للأزمات ، مقترنًا بالتعلم من



الأزمات (Coombs W. T., 2007)، وأوضحت النتائج أن عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا عملت على تشجيع القادة أو المديرين ورؤساء مجلس الإدارة بالفنادق والهيئات على عملية التعلم المستمر، وقد يرجع ذلك لطبيعة الأزمة التي فرضت الدراسة والتدريب والتطوير السريع والمستمر لعمليات إدارتها واتصالاتها والسيطرة عليها لعدم إلحاق الضرر بسمعة هذه المؤسسات، فأصبحت بذلك عملية التعلم المستمر إحدى الأساليب المكتسبة خلال الأزمة.

## 21- من وجهة نظرك ما العوامل المؤسسية التي تمثل تحديات تواجه عمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الأخطاء؟

وتتضمن الجدول الآتي:

### جدول (22)

الفروق بين (عينة الدراسة) والعوامل المؤسسية التي تمثل تحديات تواجه عمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الأخطاء

الإجمالي		المسئولين الحكوميين		مديري الفنادق		أصحاب الفنادق		العينة الإستجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33.3	25	36	9	24	6	40	10	عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة
22.7	17	36	9	12	3	20	5	عدم موضوعية مصادر نقل المعلومات بين الإدارات
20	15	8	2	44	11	8	2	عدم اهتمام الإدارة العليا بأزمة كورونا وتداعياتها واثارها السلبية على الفندق أو الهيئة
13.3	10	16	4	8	2	16	4	مركزية اتخاذ القرار وعدم تقبل الآراء الأخرى
6.7	5	0.0	0	8	2	12	3	عدم الاهتمام بالاتصالات الداخلية مع العاملين
4	3	4	1	4	1	4	1	استخدام إستراتيجيات اتصالية خاطئة
100	75	100	25	100	25	100	25	الجملة

يتضح من بيانات الجدول السابق:-

يتضح من بيانات الجدول إرتفاع نسبة تأكيد (عينة الدراسة) أن من اهم العوامل المؤسسية التي تمثل تحديات تواجه عمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الاخطاء (عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة) بنسبة (33.3%)، يليه عدم موضوعية مصادر نقل المعلومات بين الإدارات بنسبة (22.7%)، ثم عدم اهتمام الإدارة العليا بأزمة كورونا وتداعياتها واثارها السلبية على الفندق أو الهيئة بنسبة (20%)، و مركزية اتخاذ القرار وعدم تقبل الآراء الأخرى بنسبة (13.3%)، وجاء عدم الاهتمام بالاتصالات الداخلية مع العاملين بنسبة (6.7%)، وفي الترتيب الأخير جاء استخدام إستراتيجيات اتصالية خاطئة وذلك بنسبة (4%).

وأن نسبة 40% من أفراد العينة أصحاب الفنادق أكدوا أن ل من العوامل المؤسسية التي تمثل تحديات تواجه عمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الاخطاء (عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة)، وعدم موضوعية مصادر نقل المعلومات بين الإدارات بنسبة (20%)، ثم عدم اهتمام الإدارة العليا بأزمة كورونا وتداعياتها واثارها السلبية على الفندق أو الهيئة بنسبة (8%)، ومركزية اتخاذ القرار وعدم تقبل الآراء الأخرى بنسبة (16%)، وجاء عدم الاهتمام بالاتصالات الداخلية مع العاملين بنسبة (12%)، واستخدام إستراتيجيات اتصالية خاطئة وذلك بنسبة (4%)، في حين أن نسبة 24% من أفراد العينة مديري الفنادق أكدوا أن من العوامل المؤسسية التي تمثل تحديات تواجه عمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الاخطاء (عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة)، وعدم موضوعية مصادر نقل المعلومات بين الإدارات بنسبة (12%)، ثم عدم اهتمام الإدارة العليا بأزمة كورونا وتداعياتها واثارها السلبية على الفندق أو الهيئة بنسبة (44%)، ومركزية اتخاذ القرار وعدم تقبل الآراء الأخرى بنسبة (8%)، وجاء عدم الاهتمام بالاتصالات الداخلية مع العاملين بنسبة (8%)، واستخدام إستراتيجيات اتصالية خاطئة وذلك بنسبة (4%)، بينما نسبة 36% من أفراد العينة المسؤولين الحكوميين فى المجال السياحي والفندقي أكدوا أن من العوامل المؤسسية التي تمثل تحديات تواجه عمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الاخطاء (عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة)، وعدم موضوعية مصادر نقل المعلومات بين الإدارات بنسبة (36%)، ثم عدم اهتمام الإدارة العليا بأزمة كورونا وتداعياتها واثارها السلبية على الفندق أو الهيئة بنسبة (8%)، ومركزية اتخاذ القرار وعدم تقبل الآراء الأخرى بنسبة (16%)، وجاء عدم الاهتمام بالاتصالات الداخلية مع العاملين بنسبة (0.0%)، واستخدام إستراتيجيات اتصالية خاطئة وذلك بنسبة (4%).

وتشير النتائج أن أكثر العوامل المؤسسية تحدياً لعمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الأخطاء (عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة)، وهي تعتمد بشكل كبير على دراسة عمليات التحليل البيئي لتلك المؤسسات للتمكن من التوصل لنقاط القوة و العمل على تعزيزها ومعالجة نقاط الضعف في إطار الإمكانيات المادية وتحديد الفرص المتاحة فهي تفتقر بذلك للأسلوب العلمي في تطبيق الاستفادة والتعلم من أزمة كورونا التي قد تدلنا على أحد طرق علاج الضعف بسهولة.

## 22- ما أبرز الدروس المستفادة للفندق من أزمة كورونا ؟ وتتضمن الجدول الآتي:

### جدول (23)

#### الترتيب لأبرز الدروس المستفادة للفندق من أزمة كورونا

مستوى معنوية د ح = 1	كا	الترتيب	الإجمالي ن = 75		الدروس المستفادة
			%	ك	
0.000	16.333	1	73.3	55	التعامل بتكامل وتبادل الخبرات مع الإدارات المناظرة لفروع الفندق
0.000	14.520	2	72.0	54	الحوار المتواصل بين العاملين والإدارات لتبادل الأفكار والآراء والمقترحات لتحسين الأداء أثناء الأزمة
0.004	8.333	3	66.7	50	التفكير في خطط بديلة لحل تداعيات الأزمة
0.008	7.053	4	65.3	49	محاصرة الأزمة في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها
0.015	5.880	5	64.0	48	رفع الوعي الصحي للعاملين بالمنشأة الفندقية بصفة مستمرة
0.028	4.813	6	62.7	47	استخدام إستراتيجية العنف لتدمير العناصر الأولية للأزمة، وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد
0.000 غير دالة	3.000	7	60.0	45	عدم الاعتماد على سوق واحد واعطاء أهمية للسوق المحلي
0.299 غير دالة	1.080	8	56.0	42	استخدام الطرق العلمية في التعامل مع الأزمات

يتضح من بيانات الجدول ترتيب أبرز الدروس المستفادة للفندق من أزمة كورونا وحصل على المركز الأول " التعامل بتكامل وتبادل الخبرات مع الإدارات المناظرة لفروع الفندق " بنسبة مئوية مقدارها (73.3 %)، يليها "الحوار المتواصل بين العاملين والإدارات لتبادل الأفكار والآراء والمقترحات لتحسين الأداء أثناء الأزمة " في المركز الثاني بنسبة مئوية مقدارها (72%)، و "التفكير في خطط بديلة لحل تداعيات الأزمة" في المركز الثالث بنسبة مئوية مقدارها (66.7 %)، يليها "محاصرة الأزمة في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها" في المركز الرابع بنسبة مئوية مقدارها (65.3 %)، ثم "رفع الوعي الصحي للعاملين

بالمنشأة الفندقية بصفة مستمرة" في المركز الخامس بنسبة مئوية مقدارها (64%)، يليها "استخدام إستراتيجية العنف لتدمير العناصر الأولية للأزمة، وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد " في المركز السادس بنسبة مئوية مقدارها (62.7%)، ثم "عدم الاعتماد على سوق واحد واعطاء اهمية للسوق المحلي " في المركز السابع بنسبة مئوية مقدارها (60%).

التعامل بتكامل وتبادل الخبرات مع الإدارات المناظرة لفروع الفندق هو أحد أهم الدروس المستفادة من إدارة أزمة كورونا وقد يرجع ذلك أن الأزمة قد فرضت نوعاً من التواصل وتبادل الخبرات الناجحة في عملية إدارتها واتصالاتها على مستوى العالم ، فنجحت إستراتيجيات بعض الدول وأنت بنتائج إيجابية على سبيل المثال ألمانيا والسويد، في حين جاءت الإستراتيجيات الاتصالية لدول أخرى بنتائج سلبية مما جعلها تلجأ لتغيير إستراتيجيتها المستخدمة كما هو الحال في فرنسا مما ألزم رئيس الوزراء الفرنسي بتغيير إستراتيجية خطابه، وبالتالي فإن المؤسسات سأنها شأن الدول والمنظمات في الاستفادة من الأزمة العالمية في تبادل الخبرات الناجحة.

### 23- ما أبرز المقترحات لتطوير عملية إدارة الأزمات وإستراتيجيات الاتصال بالمؤسسات السياحية ؟

#### جدول (24)

وتتضمن الجدول الآتي:-  
الترتيب لأبرز المقترحات لتطوير عملية إدارة الأزمات وإستراتيجيات الاتصال بالمؤسسات السياحية

مستوى معنوية د ح = 1	كا	الترتيب	الإجمالي ن=75		المقترحات
			ك	%	
0.000	40.333	1	65	86.7	التدريب المستمر
0.000	24.653	2	59	78.7	المسح الشامل والمنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على احتمال حدوث أزمة
0.000	14.520	3	54	72.0	تستخدم الإدارة السياحية خططاً وقائية لمنع حدوث الأزمة
0.004	8.333	4	50	66.7	تشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في القطاع السياحي
0.015	5.880	5	48	64.0	تكوين فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمة فور حدوثها
0.028	4.813	6	47	62.7	تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها واتخاذ القرار المناسب
0.050	3.853	7	46	61.3	تزويد المواقع المختلفة في الفندق والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي
0.133 غير دالة	2.253	8	44	58.7	تنشئ الإدارة قاعدة بيانات خاصة لتخزين المعلومات المرتبطة بالأزمات السابقة للاستفادة منها
0.133 غير دالة	2.253	8	44	58.7	تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب
0.729 غير دالة	0.120	9	39	52.0	نشر الفيديوهات الترويجية لوجهات السفر والفنادق والمطاعم والبرامج الإثرائية السياحية

					والثقافية من خبراء سياحيين وعرض خبرة الآخرين وتعليقاتهم على وسائل التواصل الاجتماعي للمساعدة في استقطاب السياح
0.050	3.853	10	38.7	29	وضع معيار ثابت لجميع الهيئات التي تقوم بالمراقبة

يتضح من بيانات الجدول ترتيب أبرز المقترحات لتطوير عملية إدارة الأزمات وإستراتيجيات الاتصال بالمؤسسات السياحية وحصل على المركز الأول " التدريب المستمر " بنسبة مئوية مقدارها (86.7 %)، يليها "المسح الشامل والمنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على احتمال حدوث أزمة" في المركز الثاني بنسبة مئوية مقدارها (78.7%)، و "تستخدم الإدارة السياحية خططًا وقائية لمنع حدوث الأزمة" في المركز الثالث بنسبة مئوية مقدارها (72 %)، يليها "تشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في القطاع السياحي" في المركز الرابع بنسبة مئوية مقدارها (66.7%)، ثم "تكوين فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمة فور حدوثها" في المركز الخامس بنسبة مئوية مقدارها (64 %)، يليها "تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها و اتخاذ القرار المناسب" في المركز السادس بنسبة مئوية مقدارها (62.7%)، ثم "تزويد المواقع المختلفة في الفندق والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي" في المركز السابع بنسبة مئوية مقدارها (61.3%).

ويبرز مما سبق أهمية عملية التدريب المستمر كأحد أهم المقترحات لتطوير عمليات إدارة الأزمة وإستراتيجيات الاتصال لدى عينة الدراسة لما كان لها من أثر واضح مواجهة أزمة كورونا والتي تعد من أكثر المخاطر العالمية إضرار بسمعة الدول والمنظمات والهيئات والمؤسسات، وعملية التدريب المستمر هي أحد أهم الأسس لعمليات إدارة الأزمة .

والتي تبدأ بجهود لمنع أو الاستعداد لإدارة الأزمات المحتملة، في هذه المرحلة ، يدور الاتصال في الأزمات حول الأنشطة، بدءًا من جمع المعلومات حول مخاطر الأزمات، واتخاذ قرار بشأن كيفية إدارة الأزمات المحتملة ، إلى تدريب الأشخاص على المشاركة في عملية إدارة الأزمات (Olaniran, 2008).

#### اختبار صحة فروض الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة سوف يتم عرض نتائج اختبار صحة الفروض كما يلي:  
**"الفرض الأول":** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام عينة الدراسة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي) للوسائل الاتصالية في إطار إستراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا وبين كفاءة الخطة المستخدمة في إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة .  
 ، ونستعرض لمدي تحقق هذا الفرض من خلال الجدول التالي:.

#### جدول رقم (25)

**يوضح العلاقة بين درجة استخدام عينة الدراسة للوسائل الاتصالية في إطار استراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا وبين كفاءة الخطة المستخدمة بالفندق أو الهيئة**

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الاتجاه	القوة	مستوى الدلالة
درجة الاستخدام	3.11	0.434				
كفاءة الخطة المستخدمة	3.03	0.227	**0.569	طردي	متوسط	دال عند 0.01

**يتضح من الجدول السابق :**

- وجود علاقة طردية متوسطة بين درجة استخدام عينة الدراسة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي) للوسائل الاتصالية في إطار استراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا وبين كفاءة الخطة المستخدمة في إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة، حيث كانت  $(r < 0.3)$  وهي دالة عند مستوى 0.01 .
- وتدل على علاقة جيدة ومهمة ومتوسطة وهذا يعنى انه كلما زاد استخدام عينة الدراسة (أصحاب الفنادق- مديري الفنادق - المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي) للوسائل الاتصالية في إطار استراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا كلما زادت درجة كفاءة الخطة المستخدمة في إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفندق أو الهيئة.

**ومن ثم يمكننا القول بأن الفرض الأول قد تحقق بشكل كلي.**

- "الفرض الثاني":** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي) علي محاور الدراسة كدرجة كلية وهي:
- 1- المحور الأول: : ملائمة ممارسات الفندق في الإستعداد لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية.
  - 2- المحور الثاني: درجة استخدام إدارة الأزمات للوسائل الاتصالية في إطار استراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا.
  - 3- المحور الثالث: تطابق كفاءة الخطة المستخدمة في إدارة اتصالات أزمة كورونا مع الواقع الفعلي بالفندق أو الهيئة.
  - 4- المحور الرابع: تطابق عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا مع الواقع الفعلي بالإدارة.

ونستعرض لمدي تحقق هذا الفرض من خلال الجدول التالي:-

**جدول رقم (26)**

معنوية الفروق بين العينة من حيث الوظيفة ومحاور الدراسة

مؤشرات إحصائية		الانحراف المعياري	المتوسط	ن	العينة	
الدلالة	قيمة (ف)	0.377	3.29	25	أصحاب الفنادق	
		0.512	3.00	25	مديري الفنادق	
		0.354	3.05	25	المسؤولين الحكوميين	
0.36	3.469				المحور الأول	
الدلالة	قيمة (ف)	0.256	3.09	25	أصحاب الفنادق	
		0.222	2.98	25	مديري الفنادق	
		0.192	3.01	25	المسؤولين الحكوميين	
0.198	1.654				المحور الثاني	
الدلالة	قيمة (ف)	0.185	3.16	25	أصحاب الفنادق	
		0.317	3.15	25	مديري الفنادق	
		0.270	3.03	25	المسؤولين الحكوميين	
0.175	1.784				المحور الثالث	
الدلالة	قيمة (ف)	0.301	3.12	25	أصحاب الفنادق	
		0.537	3.41	25	مديري الفنادق	
		0.235	3.07	25	المسؤولين الحكوميين	
0.005	5.612				المحور الرابع	

- يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي) على المحور الأول (ملائمة ممارسات الفندق في الإستعداد لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية) كدرجة كلية، حيث كانت قيمة (ف) دالة عند مستوى 0.05.
- ونلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي) على المحور الثاني (درجة استخدام إدارة الأزمات للوسائل الاتصالية في إطار استراتيجيتها لإدارة أزمة كورونا) كدرجة كلية، حيث كانت قيمة (ف) غير دالة عند مستوى 0.05.
- ويتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي) على المحور الثالث (تطابق كفاءة الخطة المستخدمة في إدارة اتصالات أزمة كورونا مع الواقع الفعلي بالفندق أو الهيئة) كدرجة كلية، حيث كانت قيمة (ف) غير دالة عند مستوى 0.05.
- ونلاحظ أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة (أصحاب الفنادق - مديري الفنادق - المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي) على المحور الرابع (تطابق عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا مع الواقع الفعلي بالإدارة) كدرجة كلية، حيث كانت قيمة (ف) دالة عند مستوى 0.01.

جدول (27) يوضح اختبار LSD المتوسطات والانحرافات المعيارية بين وظيفة أفراد العينة و محاور الدراسة

العينة	ن	متوسط	انحراف معياري	أصحاب الفنادق	مديري الفنادق	المسؤولين الحكوميين
المحور	25	3.29	0.377		*0.291	*0.245

			الفنادق			الأول	
			0.512	3.00	25		مديري الفنادق
0.045			0.354	3.05	25	المسؤولين الحكوميين	
			أصحاب الفنادق			المحور الأول	
0.048	*0.285		0.301	3.12	25		مديري الفنادق
*0.334			0.537	3.41	25		المسؤولين الحكوميين
			0.235	3.07	25	المسؤولين الحكوميين	

### تشير النتائج التفصيلية للجدول الى

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة أصحاب الفنادق وأفراد العينة مديري الفنادق على مقياس ملائمة ممارسات الفندق في الاستعداد لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية لصالح أفراد العينة أصحاب الفنادق عند مستوى 0.05.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة أصحاب الفنادق وأفراد العينة المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي على مقياس ملائمة ممارسات الفندق في الاستعداد لأزمة كورونا وما يتبعها من أزمات فرعية لصالح أفراد العينة أصحاب الفنادق عند مستوى 0.05.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة أصحاب الفنادق وأفراد العينة مديري الفنادق على مقياس تطابق عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا مع الواقع الفعلي بالإدارة لصالح أفراد العينة مديري الفنادق عند مستوى 0.01.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة مديري الفنادق وأفراد العينة المسؤولين الحكوميين في المجال السياحي والفندقي على مقياس تطابق عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا مع الواقع الفعلي بالإدارة لصالح أفراد العينة مديري الفنادق عند مستوى 0.01.

### ومن ثم يمكننا القول بأن الفرض الثاني قد تحقق جزئياً.

### خاتمة الدراسة

تناولت الدراسة الحالية إشكالية تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بالفنادق والهيئات السياحية المصرية، ومدى ملائمة الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لطبيعة الأزمة، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها 75 مفردة من المسؤولين الحكوميين بالقطاع السياحي ومديري الفنادق وأصحاب الفنادق، مقسمة بالتساوي، وأتمتت الدراسة على نظرية اتصالات الأزمات الظرفية SCCT لتحديد



الاستراتيجيات الاتصالية لإدارات الأزمات بالفنادق والهيئات السياحية عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج فى إطار الأهداف التى سعت إليها من أهمها:

- 1- جاء تأثير المتغيرات المؤسسية الإدارية على كفاءة اتصالات أزمة كورونا فى المركز الأول (تم تحسين نوعية العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب وتطوير مستوى الأداء) بنسبة مئوية مقدارها (94.7%)، أما عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا ومدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالإدارة فجاءت (يشجع القادة والمديرين بالفندق أو الهيئة على عمليات التعلم المستمرة) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقدارها (92%)، أن من أهم العوامل المؤسسية التى مثلت تحدياً لعمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الأخطاء (عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة) بنسبة (33.3%).
- 2- ومن أهم الإستراتيجيات الاتصالية التى استخدمتها إدارة الأزمات بالفنادق أو الهيئات عينة الدراسة لإدارة أزمة كورونا كانت (إستراتيجية التذكير ثم إستراتيجية الضحية) حيث حصلت على المركز الأول "تذكر الإدارة العملاء دائماً عن الأعمال الجيدة السابقة للفندق أو الهيئة" بنسبة مئوية مقدارها (86.7%)، يليها "يذكر مديرو إدارة الأزمات العملاء بأن الفندق ضحية للأزمة أيضاً" فى المركز الثاني بنسبة مئوية مقدارها (78.7%)، أما الوسائل الاتصالية المستخدمة فى إطار الإستراتيجية الاتصالية لإدارة أزمة كورونا حصل (الموقع الإلكتروني) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقدارها (90%)، يليه (شبكة الاتصالات الداخلية للفندق عبر الانترنت) فى الترتيب الثاني بوزن نسبي مقدارها (88.3%).
- 3- وجاءت المصادر الأساسية التى اعتمدت عليها إدارة الأزمات لتقييم مستوى كفاءة خطة إدارة اتصالات أزمة كورونا وحصلت على المركز الأول "تقارير غرفة المنشآت الفندقية" بنسبة مئوية مقدارها (80%)، ويتم قياس كفاءة الخطة المستخدمة فى إدارة اتصالات أزمة كورونا بالفنادق أو الهيئات السياحية عينة الدراسة من خلال (إعداد تقرير دوري عن أزمة كورونا وتداعياتها ورفعها للإدارة العليا) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقدارها (89.8%)، يليها (تقوم إدارة الأزمات بتحديد درجة تأثير أزمة كورونا على الجمهور الداخلي والخارجي للفندق) فى الترتيب الثاني بوزن نسبي مقدارها (83%).
- 4- وكان الجهاز المسئول عن إدارة أزمة كورونا بالفنادق والهيئات السياحية عينة الدراسة جهاز خارجي حيث جاء فى الترتيب الأول (الإستعانة بخبراء من وزارة السياحة و وزارة الصحة ومسئولى التنشيط السياحي بالدولة لإدارة الأزمة وذلك بسبب طبيعتها كأزمة عالمية) بنسبة (64%)، يليه تشكيل لجنة منفردة بإدارة أزمة كورونا بنسبة (12%).

#### توصيات الدراسة

- في ضوء أدبيات الدراسة الحالية وماتوصلت إليه من نتائج تقدم التوصيات التالية :-
- 1- إنشاء موقع إلكتروني تحت إشراف وزارة السياحة يتضمن كافة البيانات والمعلومات حول مختلف الأزمات على مستوى العالم المتعلقة بالقطاع السياحي سواء كانت صحية أو بيئية أو سياسية لسهولة توفر المعلومات حولها والإستعداد للإستباقي لها.
  - 2- طرح تطبيقات الهواتف الذكية الخاصة بالنشاط السياحي داخل مصر تابعة لوزارة السياحة أو الهيئات السياحية ، والاستفادة منها كأحد وسائل الاتصال الحديثة.

### مراجع الدراسة

- Alrushud, M. (2020). “The Role of PR in Tourism Companies for Maintaining Contact with the Audience during the COVID19-Crisis. . ” *media journal elazhar*, NO 55, part4, 2621.
- Boin, A. (2004). Lessons from crisis research. *International studies review*,6(1), 165-194.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, Corporate Reputation Review. *Palgrave Macmillan Ltd. Vol. 10, 3,*, 163–176.
- Edwards Neff & Denise & Wallace, J. D. (2018). consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners’ perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*.
- M . J . , Douglas , S . C . , Ford , R . and Gundlach , Martinko .(2004) .Dues paying: A theoretical explication and conceptual model . *Journal of Management* 69-49.
- Olaniran, B. A. (2008). Applying anticipatory and relational perspectives to the Nigerian delta region oil crisis. *Public Relations Review*, 57–59.
- Pearson, C. &. (2018). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 59-76.
- S.Ashcroft, I. (1997). crisis mangment- public relations . *managerial psychology*, university press, liverpool, UK , 326-327.
- Williams, D. &. (1992). Exxon and the Valdez accident: a failure in crisis communication. *Communication Studies*, 56-64.

- Coombs, W. T. (2010). *The handbook of crisis communication*. Malden, MA:USA: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, California,U.S: Sage.
- Fearn&Banks, K. (2007). *Crisis communications: a casebook approach*. London: Lawrence Erlbaum.
- Fink, S. (1986). *Crisis management*. New York: Amacom.
- Johansen, F. f. (2017). *organizationl crisis communication*. los angeles,usa: Routledge.
- Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager: Facing Disaster, Conflicts and Failures*. New York: Routledge.
- (October 1998). *United Nation Guide results-based budgeting Version 1.0,23*. United Nation.
- Stocker, K. (1997). *A strategic approach to crisis management, in The handbook of strategic public relations and ICs*. New York: McGraw Hill.
- Swart, Y. (2010). *An integrated crisis communication framework for strategic crisis communication with the media: a case study on a financial service provider*. South Africa: University of South Africa.
- Ulmer, R. S. (2007). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. London: Sage.
- Ari Sulistyanto, U. U. (2020). *Model of Crisis Communication Management in the Perspective of Situational Crisis Communication Theory at the Transportation Ministry*. Retrieved from Vol 5, No 2communication jurnal of indonesia association of communication scholars: <http://jurnal-iski.or.id/index.php/jkiski/article/view/408>
- BBC Nwes. (2020, 2 14). Retrieved from <https://www.bbc.com/arabic/middleeast-51510016>
- Gallagher, J. (2020, December 20). *New coronavirus variant: What do we know?* Retrieved from BBC News: <https://www.bbc.com/news/health-55388846>
- Huisman, J. H. (2021, march). *Evaluation of the COVID-19 Crisis Management at the University of Twente: The First Phase of the COVID-19 Crisis*". Retrieved from researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/350108100>

- Ibert, V. B. (2020, June 9). *From Corona Virus to Corona Crisis: The Value of An Analytical and Geographical Understanding of Crisis*” *journal of Economic and Social Geography*. Retrieved from journal of Economic and Social Geography:  
<https://doi.org/10.1111/tesg.12428>
- Ingenhoff, A. T. (2010, Jun). *Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management, Development of the integrative model of crisis communication*. Retrieved from Corporate Communications, An International Journal: [www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm)
- Kyrychok, A. P. (2017). *An impact of situational crisis-communication theory on the efficiency of investigations in the field of crisis communications*. Retrieved from cience and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences, Vol.19:  
[www.seanewdim.com](http://www.seanewdim.com)
- Macnamara, J. (2021, april). *New insights into crisis communication from an “inside” emic perspective during COVID-19*”. Retrieved from researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/350797576>
- Maysoon Abu Murad, A. A.-K. (2019, July). *Effect of The organizational culture on crises management in hotel industry a qualitative exploration*. Retrieved from  
<https://www.researchgate.net/publication/334317465>
- sky news arabia. (2020, 3 16). Retrieved from  
<https://www.skynewsarabia.com/middle-east/1328342>
- Spradley, R. T. (2017, March). *Crisis Communication in Organizations*. Retrieved from researchgate:  
<https://www.researchgate.net/publication/314395132>
- Talero, O. E. (2020, JUN). *Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones*. Retrieved from researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/335505658>
- UNWTO. (n.d.). Retrieved from WORLD TOURISM ORGANIZATION,:  
<https://www.unwto.org/ar/unwto-and-who-agree-to-further-cooperation-in-covid-19-response>
- Wodak, R. (2021, may). *Crisis communication and crisis management during COVID-19*. Retrieved from researchgate:  
<https://www.researchgate.net/publication/349299002>

Zhang, L. H. (2018, January). *The government's public health crisis response strategies and online opinion leaders in China: A case study of the 2016 illegal expired vaccine scandal*. Retrieved from researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/327569198>

الصفحة الرسمية لغرفة المنشآت الفندقية . (2021). تم الاسترداد من <http://www.egyptianhotels.org>

ايمان عبدالرحيم زيان. (2020). استراتيجيات مواجهة الشائعات حول أزمة كورونا وانعكاساتها على المواقع الإلكترونية الرسمية: دراسة تطبيقية على موقعي وزارة الصحة ومنظمة الصحة العالمية. *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط* ، ج29 ، ع2.

شاهين ، ا. ص. (2012). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بوزارة الصحة :دراسة ميدانية . *مجلة البحث العلمي في الآداب* , جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية(ع13، ج , 3، ص.556 – 529

شاهين ، ا. ص. (2020). العوامل المؤثرة على السلوك الاتصالي للجمهور المصرى أثناء أزمة فيروس كورونا :دراسة ميدانية. *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط* ، ع-29 ج.566-515، 2

مايسة حمدي زكى. (2020). تأثير الكلمات المنطوقة إلكترونياً (EWOM) حول إدارة الحكومة المصرية لأزمة كورونا على الأمن النفسي لمستخدمي الفيسبوك " *مجلة البحوث الإعلامية* . جامعة الازهر، كلية الاعلام ، العدد 55 ، ج 4.

لطفى ، م. ا. (2016). أطر معالجة برامج الرأى فى الفضائيات المصرية للأزمات الداخلية وانعكاسها على تشكيل اتجاهات الجمهور . جامعة جنوب الوادى ، كلية الاداب ، قسم الاعلام :رسالة دكتوراة غير منشورة

تقرير المطار الإجمالى بالجنسيات .(2019-2020). محافظة البحر الأحمر :غرفة شركات ووكالات السياحة والسفر.

حنان جنيد. (2013). *إدارة وتخطيط العلاقات العامة مدخل تنظيمى*. القاهرة: مكتبة النجاح.

سمير محمد حسين. (1984). *الاعلام والاتصال الجماهيرى والرأى العام*. القاهرة: عالم الكتب.