Management of risk and crises in Arabic tourism (organization)
(Studying the case of Egypt and Iraq)

أدارة المخاطر والأزمات في المنظمة السياحية العربية
دراسة حالة مصر والعرا ق

أ.م. الهام خضير شُبرّ
ماجستير أقتصاد سياحي / قسم السياحة وإدارة الفنادق
كلية الادارة والأقتصاد/ الجامعة المستنصرية

Abstract

Today is characterized with interfering and Our world a huge rapid civilized in different science carriers and knowledge sand we start talking about economical ,knowledge period or global period which is a time of development in communication means and media and it is the time of controlling and dealing with information and make the world closer . Tourism organization works in an atmosphere which is full of changes , movement and various cultural and technology . tourism is one of the biggest sector which is influenced by stability and world s peace so the tourist organization faces a number of risks and complex crises from inside and outside , so it has it s own reasons one organization to another either it is a hotel organization ,tourist organization or flying company ,official staff …etc . So that it has face all these risks even apolitical, economical ,socialor environment risks with scientific studied plan over come them in scientific means and to avoid its disadvantage and to make full of it s advantage .The organization always need to developed in problems it faced so that it can safe it s demands and it s offers tourist elements of the present time or in the future and to share positively in solving the problems in official mind that is understand all kind of the problems and risks.

ملخص البحث

يتميز عالمنا اليوم بتداخل وتسارع حضاري كبيروفي مختلف العلوم والمهن والمعارف واصبحنا نتكلم عن الاقتصاد المعرفي او عصر العولمه وهو عصر تطورت فيه وسائل الاتصالات والاعلام والتحكم ومعالجه المعلومات وتقارب العالم .. والمنظمه السياحيه نعمل بمناخ بتسم بالحركه والتغيير والتنوع الحضاري والتكنولوجي , والسياحه من اكثلر القطاعات تاثرا" بالاستقرار والسلام العالمي لذلك تتعرض المنظمه السياحيه الى العديد من المخاطر والازمات المعقدة داخليا وخارجيا ولها اسبابها ونتائجها التي تختلف من بلد الى اخر ومن ومن منظمه الى اخرى سواء كانت (منظمه فندقيه او شركه سفر او شركات طيران او اجهزة رسميه ..الة الخ) وعليها ان تواجه كل انواع المخاطر سواء ان كانت مخاطر سياسيه او اقتصاديه او اجتماعيه او بيئيه بخطه علميه مدروسه لادارة المخاطر والازمات وكيفيه التغلب عليها بالادوات العلميه والاداريه المختلفه وتجنب سلبياتها والاسنفادة من ايجابياتها , وتكون المنظمه بحاجه دائمه للنطور مع مستوى المشكلات التي تواجهها للحفاظ على عنصر الطلب السياحي والعرض السياحي المتاح والمستقبلي وان تساهم ايجابيا في حل المشكلات مع نوع المشكله او الازمه.بفكر ادراي يتناسب

المقدمـة

يتميز عالمنا اليوم بتداخل وتسارع حضاري كبير وفي مختلف العلوم والمهن والمعارف، وأصبحنا نتكلم عن عصر الأقتصاد المعرفي والذي نتناول فيه المعلومات كسلع، فتارة نسميه عصر المعلومات والاتصالات وتارة نسميه عصر العولمة، وبالتالي هو عصر تطورت فيه وسائل الاتصالات والتحكم ومعالجة المعلومات وتقارب العالم...

والمنظمة السياحية تعمل بمناخ يتسم بالحركة والتغير والتنوع الحضاري والكنولوجي والقطاع السياحي أكثر القطاعات تأثراً بالاستقرار والسلام العالمي، ولذلك يتعرض الى العديد من المخاطر والازمات المعقدة داخلياً وخارجياً ولها أسبابها ونتائجها التي تختلف من بلد الى آخر ومن منطقة الى اخرى ومن منظمة الى اخرى بأختلاف طبيعة وخصوصية عمل هذه المنظمة سواء كانت (فندق أو شركة سفر وسياحة، شركات طيران، منشآت ترفيه.. الخ) وعليها أن تواجه كل أنواع المخاطر سواء كانت مخاطر سياحية أو مخاطر اقتصادية وأجتماعية ومخاطر بيئة وصحية بخطة علمية مدروسة لأدارة المخاطر والازمات وتكون في حاجة دائمة للتطور مع مستوى المشكلات التي تواجهها للحفاظ على عناصر الطلب والعرض السياحي المتاح والمستقبلي في الدول المختلفة وأن تساهم ايجابياً في حل هذه المشكلات بفكر اداري يتناسب مع نوع المشكلة أو الازمة من خلال توفر وأعداد كل عناصر التعامل الناجح مع هذه المخاطر والازمات.

من هنا تأتي أهمية موضوع بحثنا خاصه اسيتم دراسه حاله مصر والعراق على المستوى السياحي العربي من خلال اربع مباحث:-

المبحث الاول: مفهوم ادارة المخاطر وادارة الازمات.

المبحث الثاني:انواع المخاطر والازمات التي تواجه المنظمة السياحية مع دراسه حاله مصر والعراق

المبحث الثالث:خطوات وقواعد ادارة المخاطر والازما ت في المنظمه السياحيه العربيه

المبحث الرابع:الاستنتاجات والتوصيات

مشكلة البحث: تتحد د من خلال الاسئله التاليه:

1- هل تبني اسلوب ادارة غير سليم لمواجهة مخاطر أو أزمة من الازمات يؤدي الى تداعيات سلبية تضاف الى نتائج الخطر أو الازمة نفسها.
2- هل قيادات منظمات الاعمال السياحية على المستوى العربي تتوفر لديها مقومات ثقافة ادارة المخاطر وادارة الازمات بالمستوى الذي يؤهلها لمواجهة أي أزمة طارئة أو متوقعة.

أهداف البحث:-

1- التعريف بمفاهيم ادارة المخاطر وادارة الازمات.
2- دراسة انواع المخاطر والازمات التي تواجه المنظمة السياحية وأسبابها ونتائجه من خلال دراسه حاله مصر والعراق.
3- الدعوة الى توعية القيادات الادارية في المنظمة السياحية العربية الى الاهتمام بأعداد برنامج متكامل لأدارةالمخاطروالازمات يتضمن توفير المهارات المتخصصة ر نظم معلوماتا يتناسب مع نوع الخطر أو نوع الازمة.

فرضيات البحث:-

الفرضية الاولى: عدم فاعلية الادارة السياحية والفندقية أثناء تعرضها للمخاطر والازمات يؤدي الى سوء اتخاذ القرار مما يخلق تداعيات سلبية على المنظمة السياحية.

الفرضية الثانيه: أغلب القيادات الادارية في منظمات السياحة العربية مؤهلة تقنياً ومهنياً للتعامل مع المخاطر والازمات سواء المتوقعة أو المفاجئة.

أسلوب البحث وحدوده:-

أعتمدنا الاسلوب الوصفي التحليلي في كتابة بحثنا من خلال ما متاح من كتب ودراسات متخصصة لتغطية الجانب النظري وعلى تحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات السياحية والاقتصادية لدراسه حالة مصر والعراق للفترة من 1990-1994والتي تمثل من وجهه نظر الباحثه عرضا لابرز الازمات المختلفه الاسباب والنتائج والتداعيات على القطاع السياحي لكلا البلدين وليس حصرا للازمات.

المبحث الأول
مفهوم ادارة المخاطر وادارة الازمات

اولاً: مفهوم ادارة المخاطر:

أبتداءاً يمكن القول للخطر مدلولات محددة ومختلفة بأختلاف الزاوية التي ينظر االيها. هناك من ينظر للخطر من الزاوية السايكولوجية على المستوى الفردي، ويتمثل بالمفاجئات والخسائر التي يمكن ان يتعرض لها سواء أكان ذلك في نتائج أعماله أو شخصه، ويتفاوت تخمين وتقويم آثار هذه المخاطر من شخص لآخر وهذا ما يسمى (بالخطر الذاتي).
(Subjective Risk) والذي يحكمه عاملان اساسيان: التركيبة النفسية لمتخذ القرار من جانب وتجربته والمعلومات المتاحة له عن النتائج ومديات الانحراف عنها من جانب آخر.
وهناك من ينظر للخطر من الزاوية الفلسفية والتي تقترن بالاخطار على مستوى الافراد والمنشآت بالحوادث التصادفية التي يتكبدون من جرائها خسائر فتتفاوت في شدتها مثل حوادث الطبيعة كالزلازل والبراكين والعواصف والفيضانات وتنعت بظواهر قوى الطبيعة العفوية، بينما وكذلك حوادث تنعت بظواهر المحتمع مثل السرقة والاحتيال والغش والتخريب، وغيرها من أسباب سلوكية فردية.

وهنالك تفسير رياضي للخطر يعتمد اساس نظرية الاحتمالات: هو قياس لأمكانية تكرار وقوع حادث ما، أو تحقق فرصة معينة بهدف التوصل الى رقم يعبر عن درجة أو قيمة هذه الامكانية أو الفرصة، ولمعرفة العوامل التي تحكم الظاهرة والوقوف على اتجاهات حركته(1)
ويمكن ان نذكر هنا بعض المفاهيم المتقاربة والمتداخلة مع مفهوم المخاطر مثل كلمة طارئ (emergency). .
تعني حدثاً أو موقفاً غير متوقع يتطلب تصرفاً فورياً والكلمة بالانكليزية مشتقة من أصل لاتيني هو الفعل بمعنى ينبثق عن أو يتفجر عن لذلك يتضمن الحادث والمسبب للخسارة ويتطلب تصرفاً فورياً مثل العاصفة البحرية وجنوح السفينة وغرقها بسبب ظروف البحر فتدخل ضمن (الخطر البحري) وكذلك حوادث السيارات كالاصطدام أو السرقة أو الحريق وغيرها...
أما كلمة مشكلة (problem) هي ايضاً من أصل يوناني (problema) وتعني أموراً يصعب ترتيبها أو يصعب تحديد أفضل مسار لها أو أفضل أجراء حيالها، وهنا نرى مفهوم المشكلة مفهوم نسبي من حيث الزمان والمكان والأطر المعنية لقد جرت العادة على تسمية المشكلة التي تخص دولة أو عدة دول (أزمة) فيقال أزمة البطالة، الازمة الاجتماعية، ازمة الشرق الاوسط...الخ.
فالازمة (crisis) كلمة في اللغة الانكليزية كلمة مشتقة ايضاً من أصل يوناني هو كلمة (krisis) وهي الاسم من الفعل (krinein) وهي تعني النقطة أو اللحظة التي توجب اتخاذ القرار بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول(2) .
والازمة هي مشكلة من نوع آخر غالباً ما يتطلب جهود أكبر لمعالجتها أو ادارتها وفي حال الفشل في حلها تكون نتائجها أكثر خطورة مثل اندلاع حرب أو ثورة والتي اصبحت تدرس في الجامعات العالمية مثل الادارة الاستراتيجية أو معالجة ادارة الازمات وكيف نتعامل مع المشكلات التي تعترض حياتنا كأفراد أو مؤسسات أو دول ... وتتخذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها وننتقل في تعاملنا مع المشكلات من العقلية الانفعالية الى العقلية الفاعلة[1]. والبعض يرى ان المشكلة التي تبقى بدون حسم لفترة طويلة تتحول الى كارثة لأسباب طبيعية أو بشرية أو تكنولوجية... الخ، فالازمة هي نتائج الكوارث.
أذن ما هو مفهوم ادارة المخاطر: من الناحية النظرية تنتمي ادارة المخاطر الى علم الادارة وعلى المستوى التطبيقي تنتمي الى استراتيجيات العمل ولذلك ادارة المخاطر تقع ضمن مهام الادارة العليا للمنظمة وهي تعتبر جزءاً عضوياً من وظائف الادارة اذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة بغياب ادارة ناهجة للأخطار التي تواجهها.
فالأدارة الآمنة هي (حجر الزاوية للأدارة الكفء) هكذا يعبر استاذ الادارة الفرنسي لويس هنري فايول سنة 1916 عن أهداف الادارة الآمنة وتتمثل في حماية الاموال والاشخاص من السرقة والحريق والفيضانات والجرائم، وعلى وجه العموم كافة، الاضطرابات الاجتماعية والكوارث الطبيعية التي تهدد تقدم المنظمة ومصير اعمالها وبتعبير آخر (كافة التدابير الكفيلة بتوفير الامان للمشروع والطمأنينة للفرد(3)
أن مصطلح ادارة الخطر ظهر في اواسط الخمسينات وفي مجال التأمين بشكل خاص وتوالت الاصدارات والمقالات والندوات التي تعالج مختلف جوانب ادارة الخطر على المستوى النظري والتطبيقي في ضوء التغيرات الجذرية التي حصلت على كافة المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتنامي وعي المجتمع والرأي العام بالمخاطر الناشئة عن التطور التكنولوجي أو عن الطبيعة وانعكاس ذلك في تشريعات الدول كما هو الحال في خطر التلوث البيئي أو المسؤولية المهنية بأنواعها، وحتى الاخطار الناشئة عن العنف والارهاب والحروب وبدأت الدول تعقد المؤتمرات والندوات لطرح هذه القضايا ودراسة آثارها العميقة والسلبية اجتماعياً وثقافياً وسياسياً واقتصادياً وحتى صحياً واعلامياً... وسبل معالجتها وتحقيق حدة آثارها على المجتمعات وتكاليف معالجتها وأهمية الحاجة الى تبادل الخبرات فيما بينها في هذا المجال.
اذن ادارة المخاطر بمفهومها المعاصر:- اطار واسع وشامل لمعالجة المخاطر التي تواجهها المنظمة أو أية وحدة اقتصادية لذلك فأن ادارة المخاطر في اطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة لا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية الا بتطوير ذهنية شمولية ازاء الاخطار وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي ويستلزم ذلك توفر مهارات جيدة ومعلومات أدق ونظم أتصالات وتنسيق متقدمة بين الجهات المعنية داخل المنظمة(4)

ومن المهم ان نوضح أهمية التحليل في ادارة المخاطر، وهي عبارة عن العملية التي تمكن من معرفة المخاطر وتحليل تلك المخاطر بأستخدام الطريقة المناسبة ومن ثم وضع الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره فهذه العملية تزيد من نجاح المنظمة ويحقق أهدافها بأقل ما يمكن من المشاكل والمخاطر..(5).

وان تحليل المخاطر ينقسم الى مرحلتين:-

1- مرحلة تحليل نوعي والذي يركز على التقدير التعريفي والموضوعي للمخاطر.

2- مرحلة التحليل الكمي والذي يركز على المنظور والمردود التقديري والاحصائي للمخاطر.

∴ أدارة المخاطر (هي العمليات التي تتضمن على اسلوب للتحكم بالمخاطر بعد تحليلها وتحديدها سواء كانت مخاطر من داخل أو من خارج المنظمة ومهما كان نوعها، مخاطر بيئية أو مخاطر سياسية أو حتى اقتصادية أو اجتماعية أو مخاطر مالية تواجه الافراد والمؤسسات والدولة عموماً، ومحاولة ادارتها ومعالجتها وتجاوز الخسارة المترتبة على حدوث المخاطر في ادنى حدودها والاستفادة من ايجابياتها في الامد البعيد).

انواع المخاطر

- هناك تقسيمات مختلفة لانواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وشركات الاعمال والتي تؤثر بشكل او باخر على تحقيق اهدافها ومسار اعمالها وتعرضها الى مشاكل وخسائر نوعية وكمية متعددة كل حسب طبيعة كل مؤسسة.. فالبعض يقسم المخاطر على اساس القدرة على التنبوء وهناك تقسيم المخاطر على اساس البيئة المختلفة كأن تكن مخاطر سياسية او مخاطر اقتصادية او قانونية او اجتماعية واخرى ادارية واعلامية وثقافية ....الخ

وهناك تقسيم شامل لأنواع المخاطر حسب طبيعتها حيث تقسم الى اخطار ديناميكية واخطار ساكنة وهذا التقسيم ستعتمده وكالآتي(*)

1- الأخطار الديناميكية Dynamic Riskis

وهي الاخطار التي يصعب التكهن بها إذ تتفاوت سعتها وآثارها من حالة لأخرى، لذا تسمى بالديناميكية أي سريعة التغير أو تسمى بأخطار الاعمال (Business Risks) وتدخل من ضمنها،

- أخطار الادارة حيث يتعرض صانعوا السياسات الادارية الى اتخاذ قرارات غير صائبة بسبب قلة المعلومات المتاحة لهم أو افتقارهم الى التجربة وبالتالي فالقرار الصائب يحقق الربح والقرار الخاطيء يقود الى الخسارة وعدم الثقة بصحة القرار يمثل مصدر الخطر الديناميكي وينقسم الى عدة مجاميع وهي:

أ- مخاطر السوق . ج- مخاطر مالية

ب- مخاطر الانتاج. د-مخاطر سياسية ه- مخاطر الابتكار

2-الاخطار الساكنة Static Risks

هي تلك الاخطار التي يمكن اخضاعها للقياس من خلال التجارب السابقة مما يساعد على تقويمها وأحتساب نتائجها المحتملة وتتضمن:

1. اخطار طبيعية كالزلازل والبراكين زالاعاصير والفيضانات...الخ
2. أخطار تكنولوجيا (مثل تماس كهربائي، انفجار المراجل، عطب وعطل المكائن والاجهزة وغيرها).
3. اخطار شخصية مثل الخسائر البدنية ، الوفاة، اصابات العمل، الامراض...الخ
4. الاخطار الاجتماعية مثل السرقة والسطو والغش والاحتيال والاهمال ...

ويطلق على الاخطار الساكنة احياناً بالاخطار الصرف (Pure Risks)

ثانياً: مفهوم أدارة الازمات

تبين ان هناك أختصاصاً أضيف الى مجموعة الاختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الادارة وهذا الاختصاص هو (أدارة الازمات) وأنه يستوي مع بقية الاختصاصات مثل التخطيط والاشراف والرقابة والتجديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما الى ذلك .. وسبق وأن عرضنا مصطلحات متقاربة مع أدارة المخاطر وادارة الازمات.. وهنا يمكن القول ان (ادارة الازمات) هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية وان هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في اعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الازمة وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وان هذا التحليل لابد وان يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجا(6)،(ءيقصد بها ايضامنهجيه التعامل مع الازمات في ضوالاستعدادا والمعرفه والوعي والادراك والامكانيات المتوافرة والمهارات ونمط الادارة السائد(7)وهذايتطلب توعيه ادارة الازمات والتغلب عليها بالادوات العلمية والادارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها(8)

أسباب وأنواع الازمات:

يذهب خبراء ادارة الازمات الى انه توجد اربعة نوعيات أو مجموعات رئيسية للأزمات اذا أمكن التعرف عليها أمكن الحيلولة دون وقوعها أو التخفيف من عواقبها أو الاستفادة منها وهي:

أ-البشر عندما يخطئون .
ب-الالات عندما يختل اداؤها .
ج-الالكترونيات عندما تضطرب وظائفها .
د- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها .

والحديث عن أخطاء البشر يتركز اساساً في عدد من السمات والممارسات الانسانية التي نقع فيها جميعاً في وقت من الاوقات سواء بسبب:-

سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعدم السيطرة على النفس والطمع واليأس والعند والمكابرة أو بسبب نقاط الضعف البشري مثل الحب والكراهية أو حب السيطرة أو حب الثأر ... الخ ولهذا يرى خبراء الازمات أن الحروب والازمات السياسية وبعض جوانب من الازمات الاقتصادية تقع في نطاق هذه المجموعة من الاسباب حتى احداث العنف والتطرف والارهاب انما هي حقيقة ناتج اخطاء البشرية لعل ابرزها هو خطأ التصور لموقف وما يترتب عليه خطأ في التصرف بالأضافة الى الاستهانة بأرواح الآخرين وخاصة مما ليسوا طرفاً في النزاع مثل نوعاً من الخلل في التفكير غير مبرر، وقد شهد العالم موجات من صور العنف ابتداءاً من اختطاف الطائرات واستخدام ركابها وأطقمها كرهائن واختلطت السياسة وبالاقتصاد بالجريمة العادية.

أما الالات عندما يختل اداؤها بسبب أزمة حقيقية تؤدي الى خسائر بشرية كبيرة كما التسرب الاشعاعي من مفاعل تشر نوبيل، في الاتحاد السوفياتي السابق والذي بلغت الخسائر البشرية وحدها عدة آلاف ولا زالت مضاعفات التعرض للأشعاع من جانب الضحايا مستمرة لحد الآن... وكذلك تسرب غاز سام خانق من احد مصانع شركة (يونيون كارباید) بالهند حيث كانت ضحايا الساعات الاولى (1200) قتيل بخلاف الاثار البيئية التي ترتبت على هاتين الكارثتين.

اضافة ما سببه التزايد والتوسع في استخدام الكمبيوتر من أخطار ليس على مستوى الاجهزة والمنشآت وأنما على مستوى الافراد واحياناً تصل الى أمن الدولة.

وما يتعلق بالطبيعة عندما تغضب في هيئة زلازل وبراكين وأعاصير وفيضانات وسيول أو الوجه الآخر يتمثل في الجفاف والتصحر وموجات الصقيع والحر والرطوبة الشديدة كلها تهدد الحياة على الارض وعلى مستوى البشر والحيوان والنبات، وبالرغم من التقدم المذهل بالقدرة على التبؤات المناخية والفلكية الا ان العالم يظل عاجزاً امام هذا النوع الازمات الذي يصعب ان لم يكن مستحيلاً السيطرة على أسبابها.

وأنما تتجه الجهود كلها الى ما يترتب عليها من أزمات والنجاح في أدارة هذا النوع من الازمات في محاولة ان تكون الخسائر عند الحد الادنى وكلنا نعرف الدمار الهائل الذي سببه اعصار كاترينا وأعصار تسونامي في نهاية 2005، وأما الجانب الآخر يتعلق بلطبيعة عندما يعتدي عليها البشر فتلك قضية البيئة التي تشغل مساحة متزايدة من الاهتمام العالمي وما ينشأ عنها من ازمات تهدد مستقبل وجود البشرية على كوكب الارض الذي تسبب في خرابه فثقب الاوزون وانقراض مئات الانواع من الحيوانات والنباتات والنتائج المدمرة للبيئة بسبب عوادم المحركات بأختلاف أنواعها وأستخدام المواد الكيمياوية في كثير من المنتجات الصناعية والتعامل الخاطيء والمدمر مع النفايات والفضلات المختلفة كل هذه الانجازات اعتداء على الطبيعة بسبب الاستهلاك المفرط وسوء الاستخدام لعناصر البيئة وبدل ان نحافظ عليها كأمانه من أجل (الاجيال القادمة) نهددها ونبددها بسبب الاهمال وسوء التعامل مع البيئة وكل ذلك يترتب عنه اختلال في التوازن البيئي والنتيجة ازمات تهدد الحياة كلها بما فيها حياة البشر.

يرى بعض خبراء الازمات ان اخطاء البشر هي القاسم المشترك ان لم يكن في اسباب الازمات فهي دائماً موجودة في النتائج. ويمكن ان نذكر هنا أهم نتائج الازمات بأختلاف أسبابها التي تتعرض لها دول العالم والذي يترتب عن اسلوب الادارة غير السليم لمواجهة ازمة من الازمات:(9)

1- حدوث العزلة أو النقد أو اللوم أو التعرض لعقوبات دولية كما حدث في العراق.
2- اهتزاز الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والذي يتباين من دولة الى اخرى.
3- خطر الموت الذي يهدد حياة البشر.
4- تشوهات الصورة العامة للدوله او المنظمة وحتى الفرد (مثل تلوث البيئة أو اعمال العنف وعدم الاستقرار وتشويه صورة الغير لصالح الخصوم أو المنافسين).

5- فقدان الولاء لمنتج معين أو الانصراف عنه كلياً وآثاره الاقتصادية الضارة كما في أزمة أنتشار مرض جنون البقر والخسائر الفادحة التي أصابت اقتصاديات دول اوروبية مثل بريطانيا وما كان لأسلوب ادارتها من آثار بيئية على علاقات بريطانيا بشركائها في المجموعة الاوروبية وكذلك أزمة مرض أنفلونزا الطيور.

المبحث الثاني

أنواع المخاطر والازمات التي تواجه المنظمة السياحية

مع دراسه حاله مصر والعراق

من المهم قبل الولوج بأنواع المخاطر والازمات التي تواجه المنظمات السياحية والفندقية علينا أن نوضح مفهوم البيئة السياحية التي تؤثر في أداء المنظمة السياحية مهما كانت طبيعة وخصوصية عملها...

اولاً / البيئة السياحية

ان اهتمام الباحثون بعناصر أو كيانات تلك البيئة أدى الى ظهور مفهوم النظم حيث امكن النظر الى المنظمة السياحية كنظام تستمد مواردها في صورة مدخلات من البيئة المحيطة بها لتقدمها من ناحية اخرى كمخرجات في صورة خدمات سياحية وفندقية. وكذلك قد تتوفر فرص التي يمكن تقتنصها المنظمة من البيئة التي تعمل بها والتهديدات أو المعوقات التي يمكن تتعرض لها وهذا يتطلب ضرورة الاستعداد الاداري المسبق لها وأعداد الاستراتيجيات والسياسات الادارية الملائمة للتعامل معها.

وأن مفهوم البيئة بصورة شاملة بأنها كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود المنظمة السياحية، ويقصد بها هنا القوى ذات الصلة لجميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء المنظمة السياحية[10]

وعادة ما تتصف البيئة التي تعمل فيها منظمات من أعمال السياحة بأربعة خصائص أساسية يشار اليها باللغة الأنجليزية Four Ds وهي☹11)

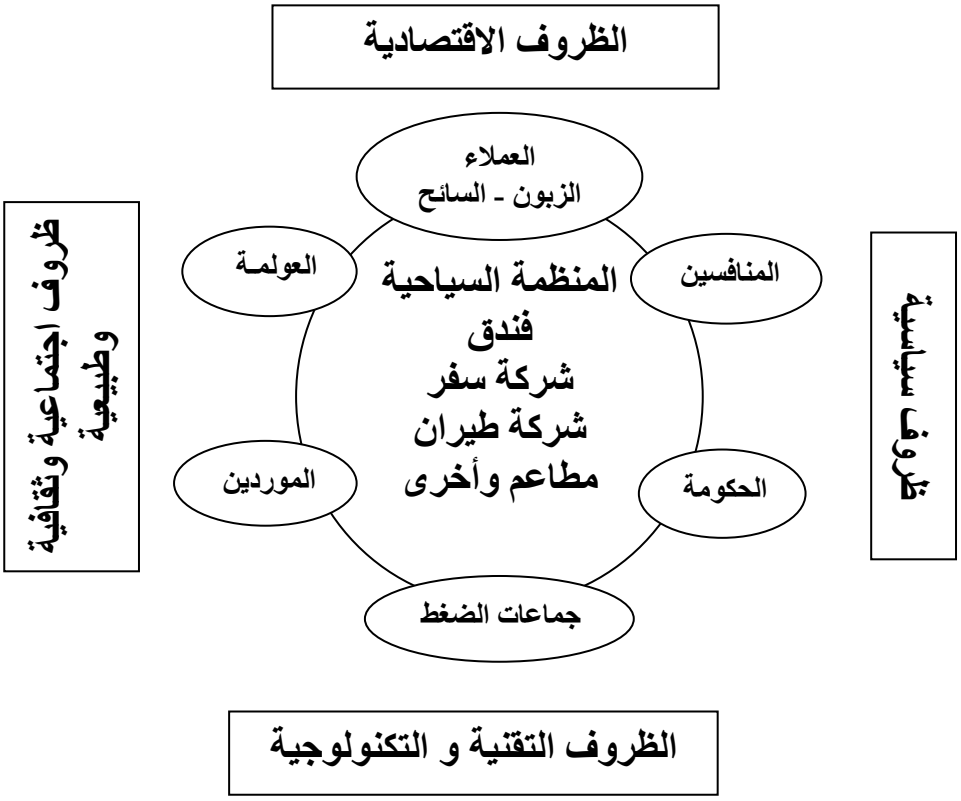
1- المصاعب Difficults
2- الخطر Dangerous
3- سرعة الحركة Dynamic
4- التنوع Divers

فالبيئة التي تحمل هذه الصفات هي بيئة دائمة التغير فالمصاعب متجددة والخطر غير محدد والحركة في حد ذاتها تغيير الى الامام والتنوع يعني عدم وجود حدود ساكنة ومن ثم فأن المنظمات التي يبقى ساكنة في بيئة ديناميكية سوف تفشل لا محالة(ويتبين لنا البيئة السياحية تتأثر بمتغيرات وكيانات بيئية مختلفة مثل البيئة التنافسية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية، البيئة الطبيعية، البيئة التكنولوجيا وتحليل الفرص والتهديدات والبيئة الاجتماعية والثقافية.

والشكل رقم (1) الذي يوضح تصنيف البيئة السياحي(11)[1]الى نوعين اساسين هنما(12)

1- البيئة الخاصة Specific Environment : وتتمثل بالدوائر المتجانسة مع المنظمة تظهر نمط التأثير المباشر عليها وتشمل (العملاء(السياح) والمنافسين، والحكومة جماعات الضغط(كبارحمله الاسهم ودائرة الضرائب وسائل الاعلام)، الموردين، العولمة)واثرها على اداء ونشاط المنظمه.
2- البيئة العامة General Environment : وتشمل الظروف الاقتصادية (مستوى الدخول ومعدل التضخم. .) والظروف السياسية(درجه استقرارالدوله السياسي وتوجهات القيادة السياسيه..)والظروف الاجتماعيه ة والظروف الثقافية(ومايتعلق بالعادات والقيم ونمط السلوك ومستوى واتجاهات التعليم)والظروف التقنية والظروف الطبيعية.كل هذه الظروف مجتمعه تؤثربشكل غير مباشر على انشطه المنظمه السياحيه التي تعمل في ظلها.

شكل رقم (1)
(البيئة السياحية الخاصة والعامة)



المصدر:د.طارق طه ,ادارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2000، ص135.

ثانياً : أنواع المخاطر والازمات السياحية:

السياحة كأي نشاط من أنشطة الحياة، تتعرض لمخاطر وأزمات تختلف بشدتها وأسبابها ونتائجها مما يؤثر في السياحة على كافة المستويات عالمياً وأقليمياً وكلياً، وان السياحة تتسم بالحساسية ورعة التأثر بالمخاطر الخارجية والازمات التي يتعرض لها عناصر الطلب أو العرض السياحي للدولة، مما يعني أن على المنظمة السياحية والفندقية ان تواجه مخاطر وازمات سياسية واجتماعية وأقتصادية وبيئية معقدة بالاضافة الى سعيها الدائم الى خدمة العملاء واشباع رغباتهم وتحقيق الربحية في آوان واحد.
وهذا يتطلب من المنظمات السياحية المختلفة ان تضع خطة متكاملة لأدارة هذه المخاطر والازمات وان تعمل جاهدة ان تجد الحلول المناسبة للتخفيف من حدة آثار هذه المخاطر والازمات بعد دراسة أسبابها ونتائجها ووضع البدائل المناسبة لأحتواء ما تركته هذه المخاطر من مشكلات اجتماعية وبيئية واقتصادية، ولأن السائح هو المحور الذي تدور حوله العملية السياحية ولانه يبحث بالاساس عن الامن والطمأنينة اضافة الى بحثه عن المتعة والراحة واذا أفتقد عامل عدم الاستقرار السياسي أو الامني أو الاقتصادي وحتى الصحي تبرز مشكلة عدم الثقة بكل الجهود التي تبذل لجذبه الى المنطقة أو الدولة السياحية، وقد أظهرت دراسة قامت بها مجلة (Corporate Travel) في عام 1993 حول المشكلات التي يتعرض لها السائح تتمثل في(13)

1- سرقات الامتعة في الفنادق حيث ذكر 64,7% من شملتهم الدراسة انهم تعرضوا للسرقة في أماكن أقامتهم على الاقل مرة واحدة أثناء سفرهم بغرض العمل.
2- السرقة في المطارات حيث ذكر 37,3% من العينة ان المسافرين من العاملين قد تعرضوا للسرقة أو عمليات النصب في المطار.
3- التسمم الغذائي حيث ذكر 43,1% من المسافرين لغرض العمل قد مرضوا على الاقل مرة واحدة لتناولهم طعام الفنادق.

ومن المخاطر والازمات التي من الممكن ان تتعرض لها صناعة السياحة والفنادق:

1- الحرائق والفيضانات والاعاصير والزلازل.
2- الكوارث الصناعية، تسرب الغاز أو التلوث الكيميائي.
3- جرائم القتل والأغتصاب والجرائم التي ترتكب ضد النزلاء أو السياح أو العاملين على حد سواء.
4- التلوث البكتيري أو الجرثومي للغذاء.
5- الحروب والحوادث الارهابية والاتلاف المتعمد.
6- مخاطر الاعلام وتدهور وتشويه سمعة البلد أو المنظمة السياحية.

ولأن النظام السياحي جزء من نظام كبير يؤثر ويتأثر به مباشرة أو بشكل غير مباشر لذلك نرى أن كثير من القضايا الرئيسية التي تشغل بال وأهتمام النظام العالمي وعلى كافة المستويات السياسية والاقتصادية والعلمية يتأثر بها النظام السياحي والذي يتطلب مواجهة المخاطر والازمات التي تفرزها كل قضية من هذه القضايا وأهمها:-

1. قضايا مخاطر البيئة واختلال التوازن البيئي.
2. قضايا الفروق بين الدول المتقدمة والدول النامية وخاصة في مجال الانتاج والتكنولوجيا.
3. قضايا الاستثمار الاجنبي وفق شروط مجحفة بحق الدول النامية.
4. قضايا التنمية الشاملة والتنمية المستدامة.
5. قضايا المنافسة ومفهوم الجودة الشاملة.
6. قضايا الصراعات الاقليمية وكيفية أنهائها.
7. قضايا الصراعات العرقية والدينية.
8. قضايا الارهاب والتطرف.
9. الحروب.
10. مخاطر انتشار الاوبئة والامراض وآثارها على مستوى الصحة العامة والتي تهدد الافراد والمؤسسات والدول.

ولكل قضية من هذه القضايا يمكن ان تنجم عنها مخاطر وأزمات يواجهها القطاع السياحي والتي يتطلب الدراسة الدقيقة لمعرفة الاسباب والنتائج وسبل معالجة الآثار الناجمة عنها على المستوى العالمي والاقليمي وعلى المستوى العربي .. لأنها تشكل خطراً رهيباً ينذر السياحة بالدمار ان لم تتخذ الاجراءات المناسبة والخطط السليمة لأدارة هذه المخاطر والازمات.

ثالثاً:دراسه حاله مصر والعراق

مر العالم العربي بأحداث مختلفه، وخاصة خلال العقود الثلاثة الاخيرة، تُعَد مخاطر وأزمات خطيرة اختلفت اسبابها ونتائجها وهددت استقرار بعض الدول العربية سياسياً وأقتصادياً وأجتماعياً وحتى سياحياً، فالحرب اللبنانية وأزمة العنف والاضطرابات في الجزائر والازمة العراقية والهجمات الارهابية على السياح والتفجيرات في مصر وتفجيرات فنادق عمان وغيرها من الازمات وآثارها الاقتصادية والصحية والبيئية كما في حالة انتشار مرض انفلونز الطيور اضافة الى ما ترتب من ازمات نتيجة تفجير المركز التجاري العالمي في أمريكا سبتمبر 2001 حيث تضاعفت الازمات والمشاكل في العالم وكذلك على المستوى العربي، ولما له الاثر الكبير على أداء المنظمات السياحية العربية وللتعرف على كيفية ادارة هذه الازمات سنحاول في

تغطية هذا الجانب من خلال دراسه مصر والعراق واللتان تختلفان بنوع الازمة واسبابها ونتائجها واسلوب معالجة هذه الازمات من قبل القيادات السياحية وأثر ذلك على بعض المتغيرات الاقتصادية وعلى عناصر الطلب والعرض السياحي في كليهما.

أ- حالة مصر:

شهدت مصر أحداثاً وتعرضت لأزمات مختلفة أثرت في صناعة السياحة لديها وأهم هذه الاحداث والازمات هي:

- أختطاف طائرة مصر للطيران عام 1985 والسفينة اكيللي لاورو.
- ثورة قوات الامن المركزي في القاهرة عام 1986 وقيامهم بحرق وتدمير المنشآت الفندقية والمطاعم في منطقة الهرم السياحية.
- اندلاع حرب الخليج عام 1990 وآثارها على الاقتصاد المصري وعلى الحركة السياحية فيها.
- الهجمات الارهابية على السياح والمناطق السياحية منذ اكتوبر 1992 وحتى منتصف 1994.
- استمرار الهجمات الارهابية على منتجعات شرم الشيخ ومنتجع ذهب 2004- 2006.

الملاحظ ان السمة الغالبة على كل أزمات السياحة المصرية هي أنخفاض نسبة الاشغال في جميع المرافق السياحية بما في ذلك خطوط الطيران مما يتطلب ضرورة تحليل اسباب انخفاض الطلب والتصرف على اسس غير مهنية واقتصادية سليمة لما يمكن ان يلحق ضرراً بهذه المنشآت بالاضافة الى الضرر الذي يحقق في تعجيل بدورة حياة المناطق السياحية وتسيير السياحة اليها من شرائح متدنية نوعاً ما من السياح مما قد يصرف الشرائح التي تعتبر أفضل للسياحة المصرية... وهذه بداية تمثل أزمة يجب تتظافر الجهود لمواجهتها بصورة حاسمة.

نلاحظ احداث الحرب على العراق عام 1990 (حرب الخليج) اثرت على دول مختلفة سياسياً واقتصادياً وسياحياً ومنها مصر حيث انخفض اعداد السياح اثناء حرب الخليج بنسبة 14,8% كما انخفض الدخل السياحي من 2,07مليون دولار عام 1989 الى 1,99 مليون دولار عام 1990 أي أنه أنخفض بنسبة 3,1% نتيجة لتحذير الحكومات الغربية لرعاياها من السفر الى منطقة الشرق الاوسط.

وكذلك أزمة الهجمات الارهابية وأحداث العنف السياسي في سبتمبر عام 1992 انخفض أعداد السياح في عام 1993 بنسبة 22% وانخفض عدد الليالي السياحية بنسبة 30% وكان الانخفاض الاكبر في الدخل بنسبة 2% حيث اصبح 1,380 مليون دولار وكان لهذا تأثيراً مباشراً وكبيراً على الاقتصاد القومي المصري، وخلال فترة الاحداث (22) شهراً ما بين عامي 1992، 1994 والتي تعد ضربة قاصمة للسياحة المصرية خاصة وان الاعلام الغربي ركز على مصر دون غيرها من الدول وقد اعلنت الحكومات لاجنبية ان مصر اصبحت مقصداً سياحياً غير آمن وغير مستقر. كما في الجدول (1) نتيجةالارهاب في مصر

جدول (1)

انخفاض الحركة السياحية في مصر للفترة1992-1994

السنة	عدد السائحين	نسبة التغير	عدد الليالي السياحية	نسبة التغير
1992	3,202,940	%44,8	21,836,705	%34,5
1993	2,507,762	%21,8-	15,089,170	%30,90-
1994	2, 581,988	%2,98	15,432,753	%2,28
1994 - 1992		%19,48		%22,09

المصدر: د.منى عمر بركات، اداء القطاع السياحي المصري، في ظل الازمات للفترة 1992-1994، منشأة المعارف بالاسكندرية، 1998، ص125.

بالرغم من الاجراءات التي أتخذتها وزارة السياحةالمصرية ومعها قطاع الاعمال فمثلاً الاتحاد المصري للغرف السياحية حاول شرح ابعاد الموقف في مصر من خلال التوجه الى الاسواق الخارجية واستضافة عنصر كبير من الاعلاميين والعاملين في قطاع السياحة بالبلدان المصدرة كأسلوب سريع للتعامل مع الازمات... تظل ردود افعال المنظمة السياحية المصرية بأختلاف مستوياتها لا تناسب مع مستوى المخاطر والازمات التي تتعرض لها ولذلك وجهت لها مجموعة انتقادات لأداء المنظمات السياحية خلال احداث 1992- 1994 من قبل المتخصصين والخبراء السياحيين المصريين في ادارة الازمات وأهم هذه الانتقادات:(-14)

1- عدم وجود أي تنسيق على المستوى الاقليمي أو على المستوى القومي في مجال التسويق السياحي وضعف الاساليب الترويجية التي تتبعها المنظمة السياحية كونها تقليدية لا تتناسب مع المتغيرات الدولية.
2- ابتعاد الاعلام الرسمي عن الحقائق الكاملة في بداية الازمة مما يخلق نوع من فقدان الثقة بالشركات السياحية والمنشآت الفندقية المصرية مما ادى الى رفع زيادة مصر من مطبوعات منظمي الرحلات السياحية الشاملة في أوروبا وأمريكا.
3- ضعف التعاون والتنسيق بين شركات السياحة المصرية بعضها البعض وبين الفنادق المصرية بعضها البعض وبين الشركات والفنادق ذاتها مما يؤثر سلباً على اسعار الرحلات المنظمة واسعار الاقامة حيث كانت سياسات التسويق والتوزيع فردية ومباشرة مع الاسواق الخارجية والطرف الاجنبي (الشركة) وليس السائح هو الطرف الوحيد المستفيد.
4- ردود افعال ادارات الفنادق المصرية لا تناسب مع مستوى المشاكل والازمات التي حدثت ولم تتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في اسرع وقت اثناء الازمة وأنما اهتمام غالبية ادارات الفنادق بالازمات والكوارث ذات التأثير المباشر على اصول الفنادق والنزلاء مثل الحرائق والامن والصحة والمشاكل الغذائية . ولم تكن مستعدة للأزمات الاخرى مثل التلوث البيئي والاعاصير والزلازل والازمات السياحية والحروب والعنف والارهاب وفساد المديرين والعاملين والاشاعات المغرضة وغيرها ذات التأثير العميق على السياحة المصرية.
5- افتقدت الفنادق المصرية لخطة ادارة الازمات في احسن الاحوال نستعين بشركة العلاقات العامة التي حدود مساعدتها لا يتعدى الاقلال من الاضرار التي قد تلحق بسمعة الفندق بسبب كارثة أو اشاعة ما، كما يكون تأثيرها وقتياً وفردياً في آن واحد.
6- افتقادها لفريق عمل متدرب ومتخصص للتعامل بواقعية مع الازمة.

ب- حالة العراق:

شهد العراق مخاطر وازمات كثيرة ومتنوعة ولفترات طويلة وبشكل خاص الازمات السياسية نتيجة الحروب التي خاضها لأكثر من ثلاث عقود مضت وكانت آثارها كبيرة على المجتمع والاقتصاد العراقي عموماً وعلى السياحة العراقية بشكل خاص ومن أهم الاحداث:-

1- الحرب مع ايران 1979-1988.
2- دخول الكويت وتسمى بحرب الخليج عام 1990 وتداعياتها السلبية من دمار وخراب وأضطرابات أمنية في كل محافظات العراق تقريباً من الشمال الى الجنوب.التي رافقت الانتفاضه الشعبانيه.
3- فرض الحصار الاقتصادي كعقوبة دولية على العراق عام 1991.
4- احداث رافقت سقوط النظام الحاكم في نيسان 2003 من عمليات عسكرية وأحتلال وصراعات وانفلات أمني خلقت أعمال عنف وأرهاب أكمل على ما تبقى من جسد العراق الجريح.

لو ندقق في الاحداث أعلاه البعض منها كانت سبباً لحدوث أزمات أخرى والبعض منها نتائج لسوء اتخاذ القرار على كافة المستويات السياسية والادارية والتنظيمية ولذلك كانت تداعيات هذه الازمات سلبية وعميقة يعاني منها المجتمع العراقي (افراداً ومؤسسات ودولة) لغاية يومنا هذا وشملت كافة قطاعات الاقتصاد العراقي ومن ضمنها السياحة التي هي أكثر القطاعات تأثراً بعدم الاستقرار السياسي والامني لأنه (لا سياحة بدون أمن وأمان) .

لو تناولنا (الحصار الاقتصادي) لوجدناه هو أحد نتائج ازمة حرب الخليج 1990 مما ادى الى عزل العراق عن العالم الخارجي بعد فرض العقوبات الاقتصادية عليه وما رافق ذلك من عزله على كافة المستويات الدولية الاقتصادية والثقافية والسياسية والاعلامية والسياحية خاصة بعد اغلاق حركة الملاحة الجوية والبحرية في العراق وكان ذلك له الأثر السلبي على عناصر الطلب والعرض السياحي في العراق وكالآتي:-

1- توقف نشاط وفاعليات اغلب المؤسسات والمنظمات السياحية (فنادق ومنشآت ايواء أخرى وشركات سفر وسياحة وشركة الخطوط الجوية العراقية) حيث توقف عمل وكالات السفر والسياحة بنسبة (80%-90%) وكذلك باقي المنشآت السياحية الاخرى كالمقاهي والمطاعم والكازينوهات وأماكن الترفيه الاخرى.
2- انخفاض العرض السياحي (الفندقي) نتيجة التدمير وحرق العديد من الفنادق ومنشآت الايواء الأخرى خلال الحرب واغلاق العديد منها وتوقف العمل منها وتحوير البعض منها الى اغراض غير سياحية حيث انخفض اعداد الفنادق في العراق خلال الفترة (1989- 1995) من (1906) فندق عام 1989 الى (851) فندق عام 1995 أي بنسبة تغيير مقدارها بحدود (-55,35%) وانخفاض اعداد الاسرة المعروضة ولنفس الفترة من (123406) سرير عام 1989 الى (53069) سرير عام 1995 اي بنسبة تغيير بلغ (-56,99%).(1)
3- الاثر السلبي على الطلب السياحي المحلي والخارجي كان واضحاً في احصائيات الخاصة بأعداد النزلاء العراقيين(الطلب المحلي) بلغ عام 1989 (2885434) نزيلاً وانخفض الى (2823189) نزيلاً عام 1995 أي بنسبة تغيير بلغ بحدود (-2,16%) وتناقص اعداد النزلاء العرب والاجانب (الطلب الخارجي) حيث بلغ اعداد النزلاء العرب عام (1989) (1757430) نزيل والاجانب(238025)نزيل اجنبي وانخفض في 1995 الى (61034) و (51223) على التوالي أي بنسبة تغير بلغ (-96,53%) و (-78,48%) على التوالي وكذلك انخفاض واضح في نسبة الاسرة المباعة للعراقيين وغير العراقيين والتي ايضاً تمثل الطب السياحي المحلي والخارجي وكما في الجدول رقم (2) .

جدول رقم (2)
(الطلب المحلي والخارجي في فنادق العراق)
(من 1989 – 1995)

السنة	اعداد النزلاء العراقيين	نسبة التغير%	النزلاء العرب	نسبة التغير%	النزلاء الاجانب	نسبة التغير%	نسبة تغير % للأسرة المباعة للعراقيين	نسبة تغير % للأسرة المباعة للعرب	نسبة تغير % للأسرة المباعة للأجانب
1989	2885434	-	1757430	-	238025	-	-	-	-
1990	2588484	10,42-	1661416	5,46-	147229	38,14-	0,30-	47,33-	44,24-
1991	2423301	16,10-	372375	78,81-	41298	82,65-	11,83-	89,47-	83,89-
1992	3819095	32,36+	279212	84,11-	87352	63,30-	46,52+	89,01	82,63-
1993	3624036	25,60+	161386	90,82-	25316	89,36-	26,69+	94,04-	90,80
1994	2869378	0,55	113238	93,55-	44839	81,16-	2,38+	93,06-	84,96-
1995	2823189	2,16-	61034	96,53-	51223	87,48-	7,42-	97,69-	79,05-

المصدر: هيئة التخطيط الاقتصادي، الجهاز المركزي للأحصاء، مديرية احصاء التجارة، احصاء الفنادق والايواء السياحي للسنوات (1989-1995).

جدول رقم (3)
نسبة مساهمة النشاط الفندقي والناتج المحلي الاجمالي في العراق للفترة 1989-1994 وبالاسعار الثابتة لعام 1988

السنة	القيمة المضافة المتحققة للنشاط الفندقي (مليون دينار)	الناتج المحلي الاجمالي (مليون دينار)	نسبة المساهمة %
1989	91,85	18826,2	0,49
1990	46,12	16373,4	0,28
1991	16,82	7134,8	0,23
1992	20,04	9736,3	0,20
1993	10,72	8543,7	0,12
1994	8,87	12095,7	0,073

المصدر: هيئة التخطيط الاقتصادي، الجهاز المركزي للأحصاء، مديرية الحسابات القومية، ارقام ومؤشرات لسنة 1992.

4- نتيجه انخفاض الطلب السياحي المحلي والخارجي ادى الى االنخفاض المدخولات السياحية مع ارتفاع في تكاليف تشغيل وادارة المرافق السياحيةبالتالي ادى الى انخفاض في القيمة المضافة المتحققة للنشاط االسياحي وانخفاض مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي، العراق، وكما في الجدول رقم (3)حيث نلاحظ انخفاض نسبه المساهمها الى 0,28%عام 1990 مقارنه بعام 1989واستمر التدهور بنسبه مساهمه القيمه المضافه حيثا اصبحت 0,073 %عام 1994والذي يعكس ضاله مساهمه السياحه في الاقتصاد القومي العراقي في ظل بيئه سياسيه واقتصاديه غير مستقرة.

5- تشويه صورة وسمعة العراق دولياً كونه مقصد سياحي غير آمن مما أثر على الطلب السياحي الخارجي وحتى الطلب المحلي مما ادى التجاهل العراق على الخريطة السياحية العالمية وتجاوزته اقلام وأفكار منظمي الرحلات في العالم كونه مقصد غير آمن ولأكثر من ثلاث عقود مضت وبسبب ضعف الاعلام السياحي العراقي وضعف القيادات السياحية ادارياً وأعلامياً وتسويقياً في ادارة هذه الازمة أصبحت صورة العراق أكثر تشويهاً.

5- تلوث البيئة نتيجة العمليات العسكرية واستخدام الاسلحة المسموح بها وغير المسموح دولياً ويكفي ان نعرف حجم الكارثة ان وزن المقذوفات التي اسقطت على العراق منذ عام 1991 تقدر بـ (141921) طن من المتفجرات أي ما يعادل سبع قنابل كالتي القيت على (هيروشيم(15)) كل ذلك يؤدي الى تلوث الماء والهواء والتربة والحيوان والنبات وتدهور الصحة العامة لسكان العراق و انتشار الاوبئة والامراض وخاصة بين الاطفال والنساء كأمراض سرطان الجلد والاسهال الحاد والجفاف.. وغيرها والنتيجة تدهور الموارد الطبيعية والبشرية المكون الاساسي للبيئة السياحية في العراق.

اضافة الى الملاحظات السابقة هناك عوامل ساهمت بشكل أو بآخر الى انهيار القطاع السياحي العراقي هي:-

1. غياب السياسة الوطنية الواضحة اتجاه القطاع السياحي وأهداف الدولة السياحية حيث كانت ذات ابعاد سياسية بحتة.
2. التخبط الواضح في الحفاظ على استقرار الهيكل الاداري والتنظيمي للقطاع السياحي نتيجة التغيرات المتتالية والسريعة والغير مدروسة مما ادى الى انهيار الهيكل السياحي وتضاءله بما لا يتناسب مع مكانة العراق حضارياً وتأريخياً.
3. أغلب التشريعات السياحية آنية الفائدة وتخدم بعض القضايا وتحل بعض المشاكل الوقتية ولا تخدم مصلحة القطاع السياحي المستقبلية.
4. يفتقد القطاع السياحي العراقي وبشكل دائمي ولازال الى قيادات ادارية ذات خبرة وخاصة في المستويات العليا والتي ينقصها الوعي في ادارة المنظمات السياحية بكفاءه وتزداد المشكلة مضاعفة في اوقات الازمات السياحية فهي (ادارة غير آمنة) مما انعكس سلباً على مستوى الجودة في نوعية الخدمات السياحية المقدمة في العراق.
5. ضعف التعاون والتنسيق بين كل فروع النشاط السياحي العراقي وعلى كافة المجالات (التخطيط والتسويق والترويج والتوزيع) سواء بين ادارات الفنادق أو بين شركات السفر والسياحة وحتى مع الجهات المهنية المتمثلة برابطة الفنادق والمطاعم ورابطة شركات السفر والسياحة والكل يعمل بمفرده والنتيجة جهود مبعثرة تخدم جهة على حساب اخرى والمتضرر الاول والاخير السياحة العراقية.
6. تناست القيادات السياحية العراقية الى وضع خطة لأدارة الازمات وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها بالرغم من كثرة المخاطر والازمات التي تفرض لها القطاع السياحي العراقي وتكرارها على مدى ثلاث عقود نصت ولحد الآن وافتقد ت الى التعامل الجيد مع هذه الازمات وبالتالي سوء القرارات الادارية لحل بعض مشاكل العمل السياحي خلقت ازمات اخرى ادت الى انهيار كافة المؤسسات والمنظمات المكونة للسياحة العراقية.

نتائج اختبار الفرضيه:

كل المؤشرات المتمثله بتدهور المتغيرات السياحيه نتيجه سوء ادارة الازمات وبالتالي سوء اتخاذ القرار وتداعياته السلبيه على المتغيرات الاقتصاديه والاجتماعيه والثقافيه والبيئيه يجعلنا نرفض الفرضيه الثانيه ونقبل الفرضيه الاولى لانها تتناسب مع نتائج التحليل واقرب للواقع.

المبحث الثالث: خطوات وقواعد لادارة المخاطر والازمات في المنظمة السياحية العربية

يرى الصينيون ان الازمة تعني الخطر والفرصة في آن واحد، مما يعني أن وجود خطة لأدارة الازمات قد يجعل من الازمة تجربة ذات جوانب ايجابية على المدى الطويل..
وهذا ما تفتقده القيادات السياحية في العالم العربي من وعي وثقافة مفاهيم واساليب ادارة المخاطر وادارة الازمات والتعرف على تقنيات لا تهتم فقط بأن تجعل الخسائر المترتبة نتيجة الازمة في ادنى حدودها بل تعني اضافة الى ذلك تحويل الازمة الى مصدر لتحقيق توسعات أو مزيد من الفرص الايجابية..
وهذا يعني غياب برنامج عملي فاعل لمواجهة المخاطر والازمات يقضي بالمنظمة الى الهلاك والانهيار (كما وضحنا سابقا) و لكي تؤدي الادارة العليا وظيفتها هذه تحتاج الى ادوات تظيمية تتولى التنسيق بين الاجهزة المعنية لأعداد برنامج ادارة المخاطر ومتابعة تنفيذه فأن هذه الوظيفة لا ينهض بها شخص واحد أو قسم متخصص بمفرده وأنما هي واجب الجميع.
وتقدم بعضالخطوات كمتطلبات يجب توفرها من اجل نشر ثقافة ادارة المخاطر و ادارة الازمات في المنظمات السياحية وعلى المستوى العربي.

اولاً/ اهم الخطوات:سيتم طرحها كخطوتين اساسيتين لتغطية هذا الجانب:-
الخطوة الاولى: اقامة مركز لأدارة المخاطر و الازمات على مستوى الجهة المسؤولة عن القطاع السياحي في البلدان العربية (وزارة سياحة، هيئة... الخ) وكذلك انشاء قسم أو وحدة متخصصة مسؤولة عن ادارة المخاطر والازمات على مستوى المنظمات السياحية الفرعية لغرض التنسيق فيما بينهم لأتخاذ التدابير والاجراءات والقرارات اللازمة اثناء الخطر أو الازمة.

مهام المركز الاساسية هى:

1- رصد الاحداث الطارئة والمخاطر والازمات التي تواجه قطاع السياحة عموماً والمنظمات السياحية المتخصصة سواء ازمات من داخل أو من خارج القطاع السياحي، واعداد التقارير والدراسات وتقديم المقترحات وتحديد التوصيات.
2- تحقيق الاتصالات الدائمة والتنسيق المستمر مع مسؤولي ادارة المخاطر والازمات في منظمات الاعمال السياحية المتخصصة (فنادق وشركات سفر وشركات طيران ... الخ) وكذلك التنسيق مع مسؤولي ادارة الازمات في الجهات والوزارات ذات العلاقة بالقطاع السياحي (وزارة النقل،وزارة البيئة، وزارة التخطيط، وزارة المالية ... هكذا) .
3- تدعيم قدرة العناصر البشرية اللازمة للعمل في مجال ادارة المخاطر و ادارة الازمات والتعامل الجيد مع الاحداث الطارئة.
4- التعاون والتنسيق مع وسائل الاعلام المختلفة ونشر ثقافة ادارة المخاطر وادارة الازمات بهدف رفع درجة الوعي وعلى كافة المستويات حول كيفية مواجهة الازمات وتقليل آثارها السلبية على القطاع السياحي والمنظمات السياحية بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.
5- الاستفادة من تجارب الآخرين على المستوى الاقليمي والدولي لغرض تعزيز القدرات الوطنية في مجال ادارة الازمات و خاصة في موضوع بناء قاعدة معلومات وتبادل الخبرات في مجال ادارة الازمات.

الهدف من تأسيس المركز:

توفر منظومة متكاملة لأدارة المخاطر وادارة الازمات على مستوى النشاط السياحي وتحقيق حماية لكافة انشطة التنمية السياحية المستدامة والاستثمار السياحي ودعم صانعي القرار في اوقات الازمات من خلال تقديم المعلومات وتحليلها وتشخيص ورصد الاحداث والمخاطر والانذار المبكر لها وأمكانية اعداد دليل للمخاطر والازمات التي يتعرض لها والمتوقع حدوثها أو التنبؤ لها على مستوى النشاط السياحي وفروعه المختلفة على ان يتمتع بصلاحيات مؤهلة للنهوض بوظائفه.

الخطوة الثانية:

من أجل امكانية وضع برنامج موحد متكامل لأدارة المخاطر والازمات ولتحقيق أهداف المركز اعلاه يتطلب توفر مهارات متخصصة متنوعة في ممارسة ادارة المخاطر والازمات بشكل فعال على مستوى القيادات الادارية العليا و مراكز اتخاذ القرار اولاً وعلى المستويات التنفيذية ثانياً.

ومن المهم ان نذكر ان عدم فهم وممارسة مهارة ادارة المخاطر وادارة الازمات بشكل فعال له اسبابه على الاقل من وجهة نظر ادارية وهي بأختصار(16)

1- المعلومات الخاطئة والناقصة عن الاحداث والازمات التي تواجه المنظمة.
2- التفسير الخاطئ للأمور والاحداث الطارئة والمفاجئة التي تحدث.
3- الضغوط الداخلية والخارجية على اداء المنظمة.
4- ضعف المهارات القيادية في ادارة المنظمة. كون القيادة (علم وفن وذكاء) .
5- الجمود والتكرار في الأداء الاداري حيث لا يقبلون بالتغير والتطوير والفكري والابداعي والتشريعي.
6- تعارض الاهداف بين الادارة والعاملين.
7- البحث عن الحلول السهلة ما يزيد المشكلة بدلاً من بذل الجهود والوقت لحلها ولأنهم لا يحثون عن حلول جذرية بل آنية ووقتية.
8- الشائعات التي تشيع نوعاً من عدم الثقة في ادارة المنظمة وعامليها وبين الجمهور اذا لم يتم اكتشافها واطفائها في الوقت المناسب.

النقاط الثمان اعلاه توضح اهمية ان يكون فريق عمل متخصص لأدارة المخاطر والازمات لدى الجهة القطاعية المشرفة على السياحة ويعمل الفريق على التبؤ بالازمات والاحداث على مستوى النشاط السياحي ودراستها من حيث تكرارها وتأثيرها قومياً واقليمياً وعالمياً وهو ما يطلق عليه (Risk Assessment Team) ويتطلب هذا الفريق تعاوناً كاملاً بين مؤسسات الدولة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والتعليمية من جهة وبين فروع النشاط السياحي المحلية ويتم اختيار الفريق على اساس طبيعة الخطر أو نوع الازمة المراد ادارتها فالفريق الذي يتولى ازمة سياسية يختلف عن الذي يتولى لزمة اقتصادية أو ازمة تفجير فندق أو منتجعات سياحية أو كارثة طبيعية وغيرها فهذه المخاطر ولدت العديد من التخصصات العديدة التي تناسب نوع الازمة وأهم هذه التخصصات:-

1- **محللي الازمات**

وهم نقطة البداية وايضاً نقطة النهاية في ادارة اي ازمة لأنهم يبدأون بالخطوة الاولى في التعامل مع الخطر أو الازمة التي يسميها الخبراء (بتشريح الازمة) وتتوقف الكثير في ادارة الازمة على كفاءة ودقة التحليل لأن التحليل الخاطيء قد يؤدي الى معالجة أو ادارة خاطئة للأزمة وهذا النوع من الخبراء يكلف في نهاية كل ازمة بأعداد وتقارير عما تحقق وما لم يتحقق والدروس المستقاة ليكون في متناول من يحتمل ان يواجهه مثل هذه الازمة مستقبلاً .

2- **مفاوضي الازمة**

وهو تخصص تحتاجه الازمات السياسية بالذات لأن خبراء مفاوضات الازمات يعملون على تقريب وجهات النظر والتوصل لحلول وسط وكذلك دورهم في حوادث اختطاف الطائرات أو احتجاز رهائن.

3- **خبراء الاتصال**

تركز مسؤولياتهم في المساعدة على استمرار تدفق المعلومات من والى فريق ادارة الازمة.

4- خبراء في ضخ افكار جديدة لمواجهة المخاطر والازمات مهما بدت بعيدة المنال في التنفيذ، ومنهم من تكون مهنته الاساسية بيان السلبيات في الافكار المطروحة.

اذن تشكيل فريق عمل لأدارة الازمة لا يتحقق الهدف منه إلا اذا تم الاختيار على اساس الخبرة والقدرة بغض النظر عن الموقع الوظيفي ولذلك فأن اعداد هذه العناصر يعني بالتحديد الصفات والمهارات الواجب توافرها في كل عنصر من هذه العناصر والتخصص الانسب، وهذا يتطلب بذل جهود اكبر في مجال البرامج التدريبية والتعليمية للعاملين في القطاع

السياحي والفندقي لتعريفهم بأنواع المخاطر والازمات المتوقع حدوثها وسبل معالجتها وآثارها المختلفة وخاصة على مستوى المديرين الذين يجب ان بتوصلوا تقنياً ونفسياً ومهنياً لمواجهة الازمات.

ثانياً/ قواعد مهمة في مجال الاعلام والاتصالات لأدارة المخاطر والازمات:

عندما تصبح الازمة أو الخطر هي نقطة تحول خطيرة وفترة غير مستقرة نتيجة للظروف الغير طبيعية تشكل تهديداً خطيراً لمجمل النشاط السياحي لأي بلد حال حدوثها، ولذلك يبرز دور وسائل الاعلام والاتصالات يوصي خبراء الازمات بأتباع قواعد يمكن الاستفادة منها من الناحية الاعلامية والاتصالات وعلى مستوى المنظمات السياحية وكما يلي(17):-

القاعدة الاولى: لا تقلل من قيمة الضرر المحتمل الذي يمكن ان تسببه الازمة وأحذر من تشعبها.

القاعدة الثانية: لا تقلل من قيمة تأثير وسائل الاعلام (Media) في أنتشار الخبر.

القاعدة الثالثة: يجب ان نكون مهيئين ونتوقع (حدوت أزمة ما) ويعلم بهذه الخطة كافة المسؤولين التنفيذيين ووضع خطة معالجة اي (خطط طوارئ).

القاعدة الرابعة: اقامة مركز اتصال مخول (communication center) الذي يكون المصدر الرئيسي للمعلومات ما دام تأثير الازمة متواصلاً وهو المسؤول عن تزويد الصحافة بالمعلومات.

القاعدة الخامسة: تحتاج الى استمرارية الاتصالات بعد اصدار التصريح الاولي ويجري التنسيق خارجياً وداخلياً واعلام اقسام المنظمة بها كافة.

القاعدة السادسة: لا نحاول فرض تعتيم على الاخبار فأنه غير مفيد وهيء شيئاً ما لوسائل الاعلام لتزويدهم بها.

القاعدة السابعة: يجب ان تعلم ان وسائل الاعلام اذا لم تستطع الحصول على المعلومات منك فأنها ستحصل عليها من مصدر آخر فنسارع الى تأسيس مركز اعلامي كمصدر للمعلومات الرسمية.

القاعدة الثامنة: التأكيد من وضع الازمة في السياق الصحيح وتهيئة المعلومات الدقيقة.

القاعدة التاسعة: لا تكذب ابداً ولأن الثقة شيء مهم أن تبنيه بينك وبين الجمهور وبين وسائل الاعلام وأنك بحاجة الى النيه الحسنة(Cood will).

ان اتباع هذه القواعد تطفأ الشائعات التي ترافق حدوث الازمة أو الخطر والتي اذا لم يتم اكتشافها وأطفائها في الوقت المناسب ستزداد تداعيات الازمة السلبية على المنظمة السياحية خصوصاً وعلى المجتمع ككل عموماً.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً/ الاستنتاجات:

1- كل القضايا التي تشغل اهتمام العالم قد تفرز مشاكل ومخاطر عديدة يتأثر بها النظام السياحي، كون المنظمة السياحية تعمل في جو يتسم بالتنوع والمصاعب والخطر وسرعة الحركة فتواجه مخاطر بيئية، ومخاطر وازمات سياسية وأخرى أقتصادية وأجتماعية وازمات صحية وثقافية وحتى مخاطر تكنولوجية وتنافسية.

2- ادارة المخاطر وادارة الازمات تقع ضمن مهام الادارة العليا للمنظمة السياحية اذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة وحمايتها بغياب ادارة ناجحة وآمنة مؤهلة لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها كل عناصر الطلب أو العرض السياحي للدولة.

3- عند تبني اسلوب الادارة غير السليم لمواجهة أزمة أو خطر تتعرض له دولة سياحية أو منظمات سياحية مهما أختلفت اسبابها له نتائج سلبية مثل العزلة أو التعرض لعقوبات دولية وعدم استقرار سياسي وأقتصادي وتشويه صورة وسمعة الدولة والمنظمة والفرد وأثره السلبي على اقصاديات العديد من الدول ذات العلاقة مما يخلق ازمات اخرى.

4- هناك بطء في انتشار الوعي وثقافة المفاهيم واساليب ادارة المخاطر وادارة الازمات على مستوى السياحي العربي بالرغم من تكرار المخاطر والازمات السياحية في العديد من الدول العربية، وأفتقادها الى خطة لأدارة الازمات وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها ومن أهم هذه الموارد المهارات والخبرات المتخصصة في هذا المجال.

التوصيات

-1-اقامه مركز قومي للادارة ا لمخاطر والازمات السياحيه تشرف عليه الجهه المسؤوله على القطاع السياحي في الدول العر بيه من خلال برنامج متكامل موحد ويمكن الاستفادة من تجارب دول اخرى في هذا المجال.

2-نشر الوعي ومبادئ ثقافة ادارة المخاطر واداة الازمات في الدول العربية كافة ومن خلال مراكو ادارة الازمات المقترح لكل مكونات وفروع القطاع السياحي فيها والذي يتضمن اقامة الندوات والبرامج الثقافية التدريبية لكل المستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية على انها واجب ومسؤولية الجميع وامكانية دراستها في الجامعات كعلم متخصص في (معالجة ادارة الازمات).

3-تأهيل العناصر البشرية وخاصة على المستويات العليا في المنظمة السياحية العربية نفسياً وتقنياً ومهنياً لأدارة الازمات والاستفادة من الاتفاقيات الدولية في مجال التدريب وتبادل الخبرات في هذا المجال.

-4وضع دليل للمخاطر والازمات التي تتعرض لها المنظمة السياحية العربية والمتوقع حدوثها مستقبلاً اعتماداً على خبراء في بناء برنامج معلوماتي حديث ومتطور للتنبؤ بالازمات المتوقعة والطارئة لتدعم مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة لأدارتها.

الهوامش

1[1]-- أ. سيد موسى، ادارة الازمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالاسكندرية، 1998، ص80.

2[2]- د. حسين علي، الابداع في حل المشكلات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2001، ص5

3[3]- د. سليم علي الوردي، مصدر سابق، ص40.

4[4]- المصدر نفسه، ص38.

5[5]- معلومات عامة عن ادارة المخاطر عبر الموقع ، www.Me3ady.com

-*نظر في :1-انيس فرنسيس منصور ، الخطر واداراته،مكتبة عين الشمس،القاهرة،1978،ص 22-24.

-2--سليم علي الوردي،مصدر سابق،ص24.

6 -سيد موسى، مصدر سابق، ص81

7- محمد الصيرفي،ادارة الازمات،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،الاسكندرية،2007،ص28

8-حسين الرفاعي،ادارة الازمات،صحيفة التقوى،العدد129،2003،www.attakwa.net

9[9]- - أ. سيد موسى، مصدر سابق، ص.95

10[10]- - د. طارق طه، ادارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالاسكندرية، سنة 2000، ص133.

11- أ. محمد البنا، اقتصاديات السياحة ووقت الفراغ، جامعة المنوفية، مصر العربية، 1998، ص61.

12[1]-- المصدر د. طارق طه ,مصدرسابق ’ص135

13[13]- - د. منى عمر بركات، اداء القطاع السياحي المصري في ظل الازمات في الفترة من 1990 الى 1994، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالاسكندرية، 1998، ص.122

[14]14- - د. منى عمر بركات، مصدر سابق، ص125-ص130.
[15]15-- جبار ربيع الجبوري، حجم القوات والاسلحة التي استخدمت خلال الحرب على العراق، الندوة العلمية الدولية حول بيئة العراق ما بعد الحرب، جمعية تحسين البيئة العراقية، بغداد، 1994، ص9-
16- عبد الرحمن تيشوري، ادارة الازمات والمشكلات، صحيفة الحوار المتحدة عبر موقع الانترنيت www.rezagar.com ، العدد 1366 في 2005/11/2.
-17-Biyth, Bronwy G; The rules of crisis management, BGBA feassociates wto, Tourism and Media, amman, 14th Dec. 1998, p.6

المراجع:

اولا العربية:

أ – الكتب :
1-البنا ،محمد ،اقتصاديات السياحة ووقت الفراغ ،جامعة المنوفية ،مصر العربية ،1998.
2-الصيرفي، محمد ،ادارة الازمات ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية،2007 .
3-الوردي ،سليم علي ،ادارة الخطر والتامين ،مكتب الريم للطبع ،بغداد،1999.
4-طه،طارق ،ادارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشاة المعارف لاسكندرية،2000 .
5-علي ، حسين ،الابداع في حل المشكلات ،دار الرضا للنشر ، دمشق ،2001 .
6-منصور ،انيس فرنسيس ، الخطر وادارته ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1978 .

ب/ البحوث والدوريات :
7-الجبوري،جبار ربيع،حجم القوات الاسلحة التي استخدمت من خلال الحرب على العراق،الندوة العلمية الدولية حول بيئة العر اق بعد الحرب،جمعية تحسين البيئة العراقية،بغداد،1994 .
8-بركات ، منى عمر ، اداء القطاع السياحي المصري في ظل الازمات للفترة من 1990 الى 1994 ، منشاة المعارف ، الاسكندرية،1998 .
9-موسى ، سيد ،ادارة الازمات وتطبيقاتها في القطاع السياحية،الكتاب السنوي للسياحة والفنادق ،منشاة المعارف ،الاسكندرية،1998 .
10-هيئة التخطيط الاقتصادي، الجهاز المركزي للأحصاء، مديرية الحسابات القومية، ارقام ومؤشرات 1992.
--11هيئة التخطيط الاقتصادي،الجهاز المركزي للأحصاء، مدير احصاء التجارة، احصاء الفنادق والايواء السياحي في العراق للسنوات 1989-1995

ج :الرسائل والاطاريح :-
12 –الخوام ،عبد المطلب محمود ، دراسة في الاستثمار السياحي وابعاده الاقتصادية مع اشارة خاصة للعراق ،رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد ،1996 .

دً/ شبكة الانترنيت :
13-الرفاعي ،حسين ، ادارة الازمات، صحيفة التقوى، العدد 129، 2003، www.attakwa,net.
14- تيشوري،عبد الرحمن ،ادارة الازمات والمشكلات ،صحيفة الحوار المتمدن ،العدد1366، 2005www.rezagar.com.
15- معلومات عامة عن أدارة المخاطر www.me3ady.com.

ثانياً/ الكتب الاجنبية

16-Biyht, Bronwy G; The rules of Crisis Management, BGB afeassociates WTO, Tourism and media, amman, 1998.