

## إدارة الأزمات السياحية

د. أمل الكردي (\*)

## مقدمة عامة

تمثل السياحة اليوم المحرك الاقتصادي الأول في معظم الدول عامة وفي الدول النامية خاصة حيث لا تتمتع اقتصادياتها بقوة إنتاجية مهمة في القطاع الصناعي والزراعي.

انطلاقاً من إدراك دور النشاط السياحي في الناتج المحلي الاقتصادي وهدفاً لتعظيم هذه المشاركة، نسعى من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على السؤال المهم اليوم كيف يمكن إدارة الأزمات في زمن الانكماش السياحي خاصة ومع بروز «الربيع العربي» وما نتج عنه من عدم الاستقرار في بيئة نشاط الأعمال عامة والسياحية خاصة.

يتضمن هذا البحث سؤالاً رئيسياً كيف يمكن للمقاصد السياحية و الشركات السياحية تقويم المخاطر المحيطة ببيئة أعمالهم؟ كيفية تصنيف المخاطر؟ وتعريف الآليات

المناسبة لإدارة الأزمات السياحية، للإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية نبدأ بتعريف عميق ومتنوع للأزمات و آثارها على النشاط السياحي، مؤشرات الأزمات، تقديم وشرح للأساليب الحديثة والفعّالة لإدارة الأزمات في المقاصد السياحية ونحدد في النهاية دور أجهزة الدولة وكيفية تعاملها مع الأزمات.

ينقسم هذا البحث إلى أربعة أجزاء رئيسية:

**الجزء الأول:** المفاهيم الأساسية للأزمات

والكوارث المؤثرة على القطاع السياحي.

**الجزء الثاني:** الظواهر المرتبطة بالأزمات

السياحية وخصائصها.

**الجزء الثالث:** الأساليب الحديثة لإدارة

الأزمات ودور أجهزة الدولة.

**الجزء الرابع:** دراسة حالة تجربة المملكة

الأردنية الهاشمية.

**الخاتمة:** مقترحات وتوصيات.

(\*) رئيس قسم السياحة والسفر - الجامعة اللبنانية - كلية السياحة وإدارة الفنادق.

لأعمالهم. وأصعب الأزمات تلك التي لا تتمكن الشركة من السيطرة على مكوّناتها مباشرة أو العناصر المسبّبة لها، وتتهاوى كل ميّزاتها التنافسية دون رجعة (ظهور وباء خطير، إشعاع نووي...).

تتمكّن الشركات في بعض الحالات وفي بيئات محدّدة أن تعتمد إلى اتخاذ تدابير وقائية للحدّ من أثر المخاطر على عملها وتهيئة خطط تشغيلية للرد على كل أزمة قدر الإمكان أو على الأقل لتخفيف حدّة أثارها عليها. الأزمة هي حالة غير اعتيادية، غير متوقعة تمر بها الشركة أو مقصد سياحي. وبناءً على حدّة الجديّة لمركّبات الأزمة تكون ردّة الفعل المباشرة سلبية وقويّة في الأسواق السياحية. يجب التمييز هنا بين مصطلح «الأزمة» و«الكارثة»

**الأزمة:** هي حالة غير اعتيادية وغير مرغوب فيها قد تتمكّن الشركة من تخفيف أثارها السلبية ولكن إلى حدود معينة.

**الكارثة:** «حدث سيء» سلبي جداً مثال: (تسونامي) إذ لا تتمكّن الشركة من السيطرة على أسبابه لمنع حدوثه أو الحد من آثاره.

**ملاحظة:** إن الأزمات التي تنتج من صراع بعض الفئات الاجتماعية مهما كانت الأسباب فإن أثارها ممتدة إلى آجالٍ طويلة بينما الأزمات الناشئة عن ظروف غير إنسانية ومردّها إلى ظروف طبيعية فإن أثارها يمكن أن تُعالج حتى على المدى القصير.

تعرفّ الأزمة بالخطر الزاحف، الموقف الإستثنائي غير الإعتيادي، المرور بحالات ضغط شديد. ومن هذا التعريف العام تشتق مداخل عديدة لتحديد مضمون الأزمة:

\* تعرفّ الأزمة بناءً للمدخل المؤسّساتي بأنها تغيير نوعي لأهم المتغيرات في نظام العمل و الذي يؤدي إلى تدمير أجزاء منه أو النظام بالكامل.

## الجزء الأول:

### المفاهيم الأساسية للأزمات والكوارث المؤثرة على القطاع السياحي

#### تعريف الأزمة

في ظل المنافسة الحادة في الأسواق السياحية ومع ارتفاع مستوى المخاطرة في أبعاد النشاط السياحي بات اليوم الحديث عن الأزمات أمراً شبيه أكيد وأساليب معالجتها تحدّ جديد في عالم التنافسية. «الأزمة» هي كل أمر طارئ غير اعتيادي يهزّ الوضع المستقر في الساحة السوقية، ويمثل تهديداً مباشراً لصناعة السياحة سواءً في الانحراف التشغيلي عن الأهداف والمسارات المرسومة أو في حالة كوارث طبيعية، أمنية عسكرية - عدم استقرار سياسي... هذه الحالات قد تحصل في لحظة زمنية محددة مثال الكوارث الطبيعية أو تمتد عبر الزمن كفترات الحروب، أو بعض الانقلابات السياسية وصولاً إلى الأزمات الاقتصادية المالية وخاصة العالمية منها.

تظهر هذه الآثار واضحة على صورة الأمان للمقصد السياحي، قوة الجذب السياحي، راحة السائح، والصورة السيئة للمقصد السياحي. وتتسبب بتراجع الدخل السياحي وما لذلك من آثار مباشرة وغير مباشرة ونتائج على الاقتصاد المحلي من خلال تراجع توافد السائحين وانكماش ما ينفقون أثناء إقامتهم التي تصبح أقصر مما هو معتاد.

باختصار، أضرار واسعة ومتنوعة مهمة اقتصادياً، سياحياً واجتماعياً تنتج عن الأزمات، ويظهر وزن وثقل الأزمة عند ظهور حدث سلبي أو سلسلة من الأحداث التي تهدم صورة الشركة السياحية بعدما يكون أصحابها قد عمدوا على بنائها منذ زمن بعيد، وخلال فترة زمنية قصيرة تتدهور أعمالهم بشكل مفاجئ وسريع وفي الحالات الكارثية قد تكون الخاتمة

شيئاً فشيئاً في البداية حتى ينفجر الوضع إلى تراجع حاد و خسارة حصة الشركة و الأسواق. تصنف الأزمة عبر بعدين أساسيين من حيث مصدرها:  
إنساني: خطأ في فهم الأوامر، القرارات، عدم المعرفة، سهو، عدم الصيانة،.....  
غير إنساني: عناصر بيئية، طبيعية بمختلف الأبعاد.

### إدارة الأزمة: What is Crisis Management?

إن مصطلح إدارة الأزمة يصف سياسة الأزمة وهنا يجب التمييز بين الأسلوبين في التفكير المؤسسي والتشغيلي. الإدارة هي توصيف لعمل مجموعة من الأشخاص يقومون بمهمة الإدارة الأساسية في مختلف نشاطاتها ووظائفها (تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة).

إدارة الأزمة هي التغيير في سياسة عمل ومهمة المجموعات البشرية في وظائفهم الاعتيادية الطبيعية عند ظهور الأزمة للاهتمام بها.

إن الأنواع المختلفة للأزمات تتطلب تدابير وإجراءات متميزة ومتماشية مع خصائص كل أزمة. تُنشئ بعض الشركات أجهزة متخصصة كوحدات إدارية لاتخاذ أولاً التدابير الوقائية المسبقة (proactive) للأحداث السلبية، ثانياً التدابير والإجراءات اللاحقة التي تُتخذ أثناء وبعد حصول الأزمات. وفي الحالة الأولى يكون المطلوب التحضير للحلول الممكنة في حال حدوث الأزمة بينما تتناول الحالة الثانية كيفية التعامل مع الواقع عند حدوث الأزمة فعلياً. تُمثل الحالة الأولى التدريب لكيفية تعريف وتحديد نوع الأزمة لكي نتعامل معها بينما تمثل الحالة الثانية أساليب السيطرة على آثارها ونتائجها.

بناءً لـ «Muller» يمكننا التمييز بين ٣ استراتيجيات في إدارة الأزمات:

\* الأزمة في العلوم السياسية : هي الخطر الزاحف الذي يهدد النظام برمته، كذلك الأمر بالنسبة للشركات عندما يطرأ تغيير على المداخلات و المتغيرات الأساسية لنظام العمل فإن النظام يكون تحت الخطر الشديد بهيكلته و تدخل الشركة منطقة الأزمة الخطرة.

\* المدخل الاقتصادي: الاقتصاد الوطني هو أول ضحايا الأزمات و الكوارث و عادة ما يعرف الاقتصاديون الأزمات بأنها مرحلة تهرز الكيانات الاقتصادية عبر دورة زمنية «economic cycle»

\* الأزمة بمدخل إدارة الأعمال: هي عملية ذات آثار سلبية تؤثر على نمو الشركة و تغيير من أهدافها خاصة في المدى المنظور، فمثلاً بدلاً من تعظيم الربحية تنتقل الشركة إلى هدف البقاء و الإستمرارية في الأسواق و لكن بعض الحوادث المؤسفة تؤدي إلى الإفلاس.

مفهوم إدارة الأعمال نظر إلى هذه القضايا بنظرة و بمقاربة مختلفة و وضّح أسس و رؤيا جديدة لإدارة تلك الشروط في بيئة العمل في محاولة للسيطرة على اتجاه تغييرها من جهة ومحاولة للسيطرة على آثارها من جهة أخرى، و منذ تلك اللحظة التاريخية بدأ التفكير بمفهوم إدارة الأزمة، ونذكر على سبيل المثال أزمة البترول عام ١٩٧٣ و كيف تحركت الدول والشركات الكبيرة ساعية لإيجاد حلول و لكن مع أسس جديدة لإدارة الأزمة.

\*التدخل السياحي: الأزمة هي أي حدث غير متوقع يؤثر على ثقة السائح في مقصد سياحي معين و يضعف قدرة ذلك المقصد على مواصلة عمله كالمعتاد.

من خصائص الأزمة هي قدرتها على النمو و التضخم عبر الزمن حيث تبدأ مصادرها بسيطة و غير ملحوظة كونها كامنة و هادئة نسبياً و فجأة تشعر الشركة بعدم قدرتها على السيطرة على الأمر، مثال تراجع نسبة المبيعات

حماية الشركة من الانحلال أو الإفلاس: من خلال تخطي المخاطر المؤدية للإنحلال.  
\* مفهوم إدارة الأزمات السياحية: هي الإجراءات المتعلقة بتخطيط الاستجابة العامة للأزمات و إدارتها بهدف إعادة الثقة لقطاع السياحة و تخفيف الأثر السلبي لها على المقصد السياحي.

١ - استراتيجية إدارة الأزمة الهادفة إلى حماية: عناصر ومفاتيح النجاح في الشركة.  
٢ - استراتيجية إدارة الأزمة الهادفة إلى حماية واستمرارية النجاح للشركة: تعتمد على تجنب التهديدات المؤدية لسقوط النجاح المحقق في الشركة مثال: الحفاظ على حجم الحجوزات الفندقية.  
٣ - استراتيجية إدارة الأزمة الهادفة إلى

| الوقاية من الأزمة  |                     | التفاعل مع الأزمة |  |
|--------------------|---------------------|-------------------|--|
| الاحتراز من الأزمة | تنفيذ تدابير وقائية | تجنب الأزمة       | تصويب                                      |
| تخطيط              |                     | تحذير أولي        | استخدام الأدوات المناسبة للتعامل مع الأزمة |

### The "Four RS" of Crisis Management

#### العناصر الأربعة لإدارة الأزمة:

|           |                            |
|-----------|----------------------------|
| Reduction | الوعي للأزمة لتخفيف آثارها |
| Readiness | قراءة للأزمة لمواجهتها     |
| Response  | التجاوب للأزمة لإدارتها    |
| Recovers  | التفعيل ما بعد الأزمة      |

#### الوعي لوجود أزمة ما

|   |                       |
|---|-----------------------|
| سياسة إدراك الأزمة<br>معايير الإجراءات التشغيلية                                      | تخفيف الأزمة          |
| خطة إدارة الأزمة<br>التخطيط السياحي<br>تدابير صحية وأمنية وقائية                      | الجهوزية للأزمة       |
| إجراءات طارئة للتعامل مع الأزمة<br>استكشافات للوقائع<br>دعم العائلات<br>سياسة التواصل | التعامل مع الأزمة     |
| خطة متابعة الأعمال<br>الموارد البشرية<br>دروس تفصيلية من الأزمة                       | التفعيل ما بعد الأزمة |

**التفعيل ما بعد الأزمة: Recovery**

الطريقة المثلى لإدارة الأزمة هو تجنب وقوعها من الأساس ولكن لا بد في بعض الظروف من مواجهة الأزمة بالعمق. ثم تظهر الكفاءة من خلال قوة الشركة بالعودة لمسارها الاعتيادي.

السرعة في إعادة العمل لطبيعته بالشركة. القوة والدرجة التي تتمكن الشركة من أداء عملها بعد الأزمة طبيعياً.

المدى الذي استفادت الشركة من تجربتها الحالية لترتيب وصياغة برامج مستقبلية لمواجهة أزمات مشابهة.

**يمكن تصنيف الأزمات في القطاع السياحي على ٣ مستويات**

على المستوى الوطني: تكون حدود الأزمة ضمن الإقليم الجغرافي للدولة

على المستوى الإقليمي: تكون حدود الأزمة ضمن الإقليم السياحي للدولة

على المستوى العالمي: تكون حدود الأزمة ضمن الأسواق العالمية

**أسباب الأزمات النابعة من داخل القطاع السياحي والتي تشوه الصورة السياحية للدولة**

\* عدم توافر المصداقية في التعامل مع السائحين من حيث عدم الالتزام بالبرامج المتفق عليها، أو حدوث أزمة وعدم تناسب في الأسعار مع مستوى الخدمة

\* بطء عجلة التنمية السياحية Tourism development مما يحدث خللاً في عدم مواجهة الطلب السياحي المتزايد Tourist demand وما يترتب عليه من ممارسات تتنافى وأخلاقيات المهنة.

\* عدم توافر العنصر البشري المدرب والقادر على تلبية متطلبات العمل في المجال السياحي. إلى جانب عدم وعي الكوادر البشرية بأهمية القطاع السياحي من أصله ومهامه وتخصصاته.

**تبسيط قوة الأزمة: Reduction**

مفتاح النجاح في إدارة الأزمة يكون بالتعرف إلى وجودها المسبق الاحتمالي بهدف تخفيض أثارها قدر الإمكان. المسؤولون بحاجة إلى مسح كامل لمتغيرات الشركة ضمن بيئتها الداخلية: بين عناصر القوة والضعف ولبئتها الخارجية من مصادر التهديد والفرص (Swot Analysis). وبنتيجة هذا التحليل تتمكن الشركة من التصدي للأزمة وتحويلها إلى مستويات ضعيفة وتكون أثارها محدودة جداً خاصة عندما تُرسم معايير الإجراءات التشغيلية بدقة.

**الجاهزية لمواجهة الأزمة: Readiness**

تتضمن هذه الخطوة، إضافة إلى صياغة الخطة الطارئة، تقييم الإدارة المدى الذي ستعرض له الشركة إلى الأزمة وتعتمد على تهيئة الاستراتيجية المناسبة للآليات التشغيلية وسياسة تواصل متناسبة مع جماهيرها. المدراء يراجعون باستمرار هذه الخطط، ويعمدون على تجربتها ميدانياً لتدريب وتأهيل الجهاز البشري حيث يكون الأفراد تحت ضغوطات شديدة نفسية وجسدية معاً وعليهم أن يستعدوا لمواجهة كل الاحتمالات والظروف الصعبة.

**التجاوب والتفاعل مع الأزمة: Response**

التجاوب هو التعامل مع الواقع حيث يكون كل شيء في فوضى عارمة بهدف تحديد مسارات العمل الأولية والطارئة جداً. وهذه الخطوة تنجح عادة إذا ما تم الاستعداد للخطوتين السابقتين بشكل جيد. الخطوة الأساسية هنا تبدأ بتحديد الأضرار على المستويين البشري والمادي ثم يأتي دور استراتيجية التواصل (المرسومة سابقاً) وبعد الإخلاء الطارئ الضروري يجب التخاطب مع أصحاب العلاقة مباشرة ومع الجمهور العام.

إن معرفة نوع الأزمة ومصدرها هو المفتاح الأول لإدارتها، وبالتالي لرسم الحلول المقترحة لعلاجها، خاصة بعد معرفة مدى حساسية هذا القطاع و قوة تذبذب نشاطه عند ظهور حتى العلامات الأولى للأزمة سواء كانت أسبابها داخلية أم خارجية أم مزيجاً من النوعين معاً.

\* عدم العناية وحماية الموارد السياحية، والإخلال بالتوازن البيئي من خلال الممارسات السياحية الخاطئة. مما يجعل من السياحة ذلك المارد الذي يشوه ملامح البيئة بدلا من الحفاظ عليها بالصورة التي خلقها الله عليها.  
\* تضارب الآراء والمقترحات داخل المنظومة والقطاع السياحي.

| نوع الأزمة      | الأسباب و التهديدات الداخلية  | الأسباب و التهديدات الخارجية                                  |
|-----------------|---|---|
| ■ إقتصادي       | - ارتفاع التكاليف<br>- انخفاض الدخل<br>- عدم الربحية                                      | - كساد اقتصادي<br>- تقلبات النقد الوطني<br>- نظام ضرائبي صارم |
| ■ سياسي         | - اضطرابات سياسية   | - سياسات الحكومات<br>- العلاقات الخارجية                      |
| ■ أممي          | - إرهاب   | - عدم الاستقرار<br>- إرهاب                                    |
| ■ ثقافي إجتماعي | - اضطرابات ذات مصدر عرقي<br>- اصطدام الثقافات   | - جرائم إنسانية   |
| ■ بيئي          | - عوامل طبيعية إستثنائية<br>- تدهور بيئي<br>- تلوث طبيعي                                  | - عوامل طبيعية إستثنائية<br>- أمراض معدية<br>- تلوث طبيعي     |
| ■ تكنولوجيا     | - حوادث مرور<br>- حرائق   | - أنظمة فاشلة   |
| ■ تجاري         | - المنافسة السوقية<br>- مواجهات نقابات العمال مع أصحاب العمل<br>- تكرار الأخطاء في القرار | - أنظمة و قوانين صارمة<br>- تدخل حكومي شديد ومتكرر            |

### انواع الأزمات و أسبابها

الأزمة الاقتصادية ولها عدة أسباب داخلية وخارجية

● داخلية: سوء السياسة الاقتصادية الداخلية، اضطرابات طويلة، ارتفاع التكاليف، حالة تضخم قوية

● خارجية: نزاعات مع دول الجوار مما يؤدي إلى توقف عملية التبادل التجاري على مستوى السلع النهائية و على مستوى المدخلات أو حتى لليد العاملة

\* التأثير القوي بأزمة إقتصادية عالمية  
\* الإستمرار في حالة إنكماش على صعيد الإقتصاد الوطني  
\* تقلبات النقد الوطني مما يؤدي إلى تهرب العديد من الدول الأجنبية و تفادي التبادل مع هذه الدولة

### آثار الأزمات على القطاع السياحي

الإقتصاد الوطني هو الضحية رقم واحد عند تصاعد المخاطر و تحولها إلى أزمة عنيفة تضرب

الجريمة لتأمين ما يلزم من الامور الحياتية (٤) إرتفاع نسبة البطالة خاصة عند عنصر الشباب والذي يعانون عادة من قلة فرص العمل وذلك نتيجة لتوقف الإستثمارات و سياسة صرف العمال و الموظفين بهدف تخفيض التكاليف إلى أدنى حدّ.

(٥) تراجع الدخل الضرائبي بكل أنواعه مما يعني تراجع مصادر دخل الحكومة وربما سيؤدي الأمر إلى توقف مشاريع الدولة بمعظمها (مشاريع البنية التحتية) مما يعني صرف إضافي للعمال.

نعرض هنا ملخص لآثار الأزمات على القطاع السياحي في بعض الدول العربية: أعدت المنظمة العربية تقريراً عن تقديرات حجم خسائر القطاع السياحي في الدول العربية، والذي هو نتاج الأزمة السياحية التي تمر بها الدول العربية في هذه الفترة.

الدولة و يكون القطاع السياحي أول من يتأثر بالسلبية و آخر قطاع يعاود نشاطه بعد الإنتهاء من الأزمة.

ومن آثار الأزمات على السياحة:

(١) تراجع الدخل المحقق في العملات الصعبة من خلال عمليات التبادل التجارية عامةً و النشاط السياحي خاصةً مثلاً تراجع الدخل من العملات الصعبة في مصر بعد إندلاع ثورة التحرير إلى ١٢٪ فقط، و تراجع معدل الأشغال في الفنادق المصرية إلى ٣٠٪ و ما دون، تراجع عدد الوافدين بشكل كبير و تحول العديد منهم إلى الدول الأخرى مثال دبي، أبو ظبي.....،

(٢) عجز إضافي في ميزان المدفوعات لإن السياحة تمثل عنصراً مهماً في إعادة التوازن لهذا الميزان

(٣) إرتفاع نسبة التضخم في مستويات الأسعار مما يدفع نحو الفقر و بالتالي تكثر

### أولاً: تونس

|   |                              |
|---|------------------------------|
| نسبة كحصة من سوق السياحة في منطقة أفريقيا         | ١٥,١٪                        |
| متوسط عدد السياح السنوي                           | (٦,٩٠٤) مليون سائح           |
| متوسط إيرادات سنوية يقدر                          | (٢,٧٦٧) مليار دولار أمريكي . |
| حجم الخسائر الشهرية المتوقعة                      | (٢٣١) مليون دولار.           |
| تكبدت خلال الفترة الماضية ما يزيد على             | (٤٥٠) مليون دولار أمريكي.    |
| انعكاسات الأزمة                                   |                              |
| فقدان آلاف الوظائف                                |                              |
| خفض في مرتباتهم العاملين بالقطاع السياحي          |                              |
| توقف تدفق الاستثمار وتعطل تنفيذ المشاريع السياحية |                              |

\* المصدر: تقرير منظمة السياحة العربية عن عام ٢٠١١

## ثانياً: جمهورية مصر العربية

|   |                              |
|---|------------------------------|
| متوسط عدد السياح السنوي                           | (١١) مليون سائح              |
| متوسط إيرادات سنوية يقدر                          | (١٠,٣٤٨) مليار دولار أمريكي. |
| حجم الخسائر الشهرية المتوقعة                      | (٨٦٢) مليون دولار أمريكي.    |
| تكبدت خلال الفترة الماضية ما يزيد على             | (١,٤٦٠) مليون دولار أمريكي.  |
| انعكاسات الأزمة                                   |                              |
| فقدان آلاف الوظائف                                |                              |
| خفض في مرتباتهم العاملين بالقطاع السياحي          |                              |
| توقف تدفق الاستثمار وتعطل تنفيذ المشاريع السياحية |                              |

\* المصدر: تقرير منظمة السياحة العربية عن عام ٢٠١١

## ثالثاً: دول عربية أخرى متضررة

وتأثرت عدد من الدول العربية منها بشكل مباشر والآخر بشكل غير مباشر إلى خسائر في قطاع السياحة قدرت بمبلغ ٧١٦ مليون دولار. بالإضافة إلى خسائر عدد كبير من الشركات السياحية العالمية في أوروبا وأمريكا وآسيا من جراء إلغاء عشرات الآلاف من الحجوزات الفندقية وتذاكر السفر بسبب الوضع الراهن في بعض الدول العربية وخاصة مصر وتونس حيث تُعد هذه الدول من الوجهات الرئيسية للسياح في مثل هذا التوقيت من العام .

ومن أهم الدول العربية التي تأثرت بالظروف الراهنة في العالم العربي:

- لبنان
- الأردن
- الجزائر
- البحرين
- اليمن

كما أن عدم سفر المعتمدين في جمهورية مصر وتونس وبعض الدول العربية الأخرى لأداء مناسك العمرة أثر على إيرادات شركات العمرة والطيران والفنادق في المملكة العربية السعودية وهو تأثير غير مباشر.

## تأثيرات اقتصادية

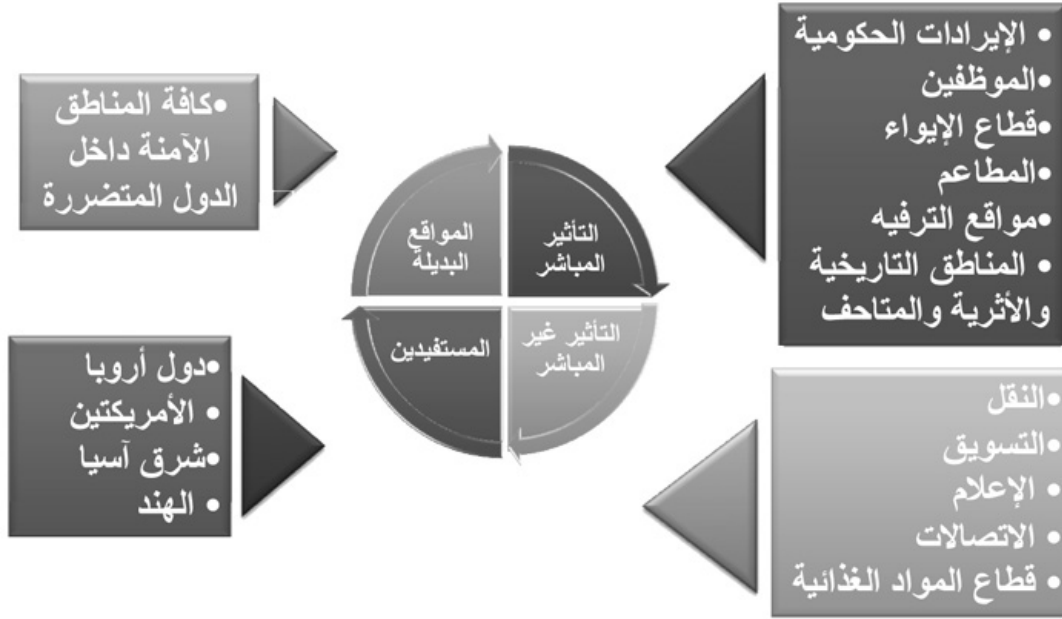
من جراء الوضع الراهن شهدت معظم الأسواق المالية في دول الخليج وشمال أفريقيا انخفاضاً حاداً في مؤشراتهما المالية، لتتخفف القيمة السوقية الإجمالية للأسواق المالية العربية بشكل كبير تحديداً في الأيام الخمسة الأخيرة من يناير الماضي فقد خسرت الأسواق المالية العربية نحو ٤٩ مليار دولار أميركي خلال الفترة نفسها، وبنسبة انخفاض بلغت ٥٪ لتصل إلى ٩٤٢ مليار دولار أميركي في ٣١ يناير ٢٠١١، وجاء هذا الانخفاض نتيجة أسباب عدة أهمها:

١. حالة الخوف والهلع التي أصابت المستثمرين جراء الأزمة السياسية في كل من مصر وتونس.
٢. هروب بعض رؤوس الأموال المحلية والأجنبية من خلال عمليات البيع العشوائية.
٣. تخفيض وكالات التصنيف العالمية للتصنيف السيادي الائتماني لجمهورية مصر العربية من مستقر Ba1 إلى سلبي Ba2 وإمكانية تخفيضها.
٤. التخوف من إعادة النظر في تصنيفات الدول الأخرى في منطقة الشرق الأوسط ما يؤثر



البنوك والشركات الكبرى وبالتحديد تلك التي تتركز استثماراتها في الدول التي تشهد تلك الأزمات.

على كلفة الديون السيادية وقدرة تلك الدول على الاقتراض من الأسواق الخارجية،  
٥. وبالتالي التأثير السلبي على تصنيفات

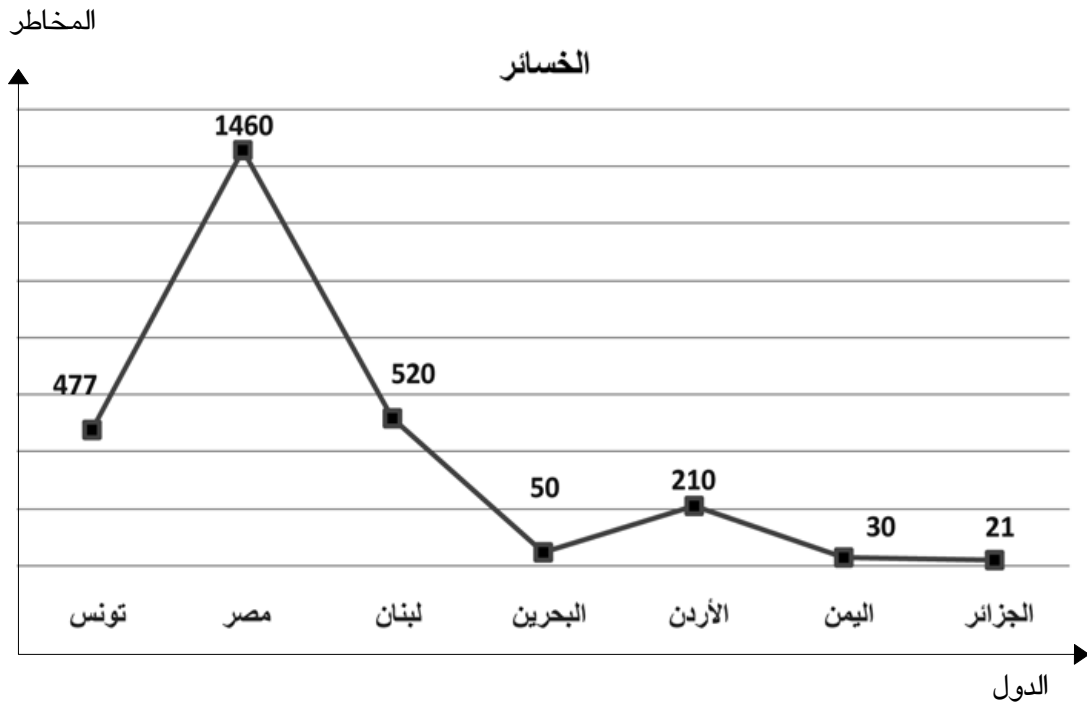


الشكل (١) الآثار المباشرة و غير المباشرة للأزمات في الدول العربية

المصدر: تقرير منظمة السياحة العربية عن عام ٢٠١١  
الإحصائيات - والخسائر

| الخسائر | الإيرادات             |                |             | القادمون - ألف       |                |             | الدولة  |
|---------|-----------------------|----------------|-------------|----------------------|----------------|-------------|---------|
|         | معدل الإيرادات الشهري | المتوسط السنوي | 2007 - 2009 | معدل القادمون الشهري | المتوسط السنوي | 2007 - 2009 |         |
| 477     | 231                   | 2,767          | 8,301       | 575                  | 6,904          | 20,712      | تونس    |
| 1460    | 862                   | 10,348         | 31,043      | 967                  | 11,607         | 34,820      | مصر     |
| 520     | 495                   | 5,936          | 17,809      | 117                  | 1,400          | 4,201       | لبنان   |
| 50      | 63                    | 757            | 2,271       | 137                  | 1,645          | 4,935       | البحرين |
| 210     | 227                   | 2,722          | 8,165       | 304                  | 3,649          | 10,948      | الأردن  |
| 30      | 38                    | 458            | 1,374       | 34                   | 406            | 1,217       | اليمن   |
| 21      | 15                    | 181            | 544         | 151                  | 1,809          | 5,427       | الجزائر |
| 2768    |                       |                |             |                      |                |             |         |

\* المصدر: منظمة السياحة العربية تقرير الخسائر في عام ٢٠١١



\* مصدر: منظمة السياحة العربية تقرير الخسائر عن عام ٢٠١١

- ١ - نقل المعلومات  
٢ - تغيير الاتجاهات والمواقف و للعلم أن  
٩٥٪ من الشعب الأميركي يتلقى الأخبار  
بالبينة العامة من وسائل التواصل الاجتماعي.

### المتغيرات المؤثرة في نشر المعلومات والأخبار:

● نشر خطوط عامة ملفتة للانتباه على شكل ملاحق متتالية تبث معلومات تهم القطاع المستهدف.

● السلبية - الغرابة - الفجائية - عمق وقوة الأخبار كلها متغيرات تجذب الفئات المستهدفة

● قرب المسافة الجغرافية من موقع الحدث يؤثر بشكل فعال على تناقل المعلومات والأنباء من حيث أهمية وقع الخبر على البينة المستهدفة أو من حيث قرب الحدث السيء عليهم.

مثال: يكفي أن يكون هناك تسعة وثلاثون ضحية على بعد 10000 Km حتى يمثل النباء حدثاً إعلامياً وسبعة ضحايا على بعد 1000 Km وضحية واحدة على بعد 100Km حتى يلفت انتباه القطاع المستهدف.

● ثقافة الدولة: حيث يتفاعل نباء الحدث السيء ووقعه على المجتمع انطلاقاً من واقع الثقافة لهذا المجتمع فمثلاً: قبول فكرة بوجود ضحية واحدة لحدث ما في دول أوروبا الغربية يبدو غير مألوف ويتنافى مع ثقافتهم الإنسانية بينما

وجود ٣ ضحايا في أوروبا الشرقية نباءً يلاقي القبول العام

وجود ٩ ضحايا في أميركا اللاتينية نباءً يلاقي القبول العام.

وجود ١١ ضحية في دول الشرق الأوسط نباءً يلاقي القبول العام.

يشير الشكل السابق إلى تحديد الآثار للآزمات على الدول العربية حيث قراءة الأرقام من الجدول السابق تقدم لنا صورة متشائمة و صعبة جداً للواقع سواء من حيث الإيرادات السياحية أو عدد الوافدين و دولة مصر هي التي تكبّدت الخسائر الأقوى و تليها تونس و هذا يظهر مدى حساسية القطاع السياحي للأحداث المؤسفة، فكما سنظهر لاحقاً كيف يبني السائح قراره في ظل المخاطر و مدى سهولة التحول إلى مقاصد أخرى كما يظهر لنا الشكل بأن دول أوروبا و الأميركيين و شرق آسيا و الهند هي الدول البعيدة عن مسرح المشاكل أما في الإقليم السياحي العربي فتؤلف المناطق الآمنة داخل الدول المتضررة مواقع بديلة عن المواقع الأساسية السياحية.

### الجزء الثاني: الظواهر المرتبطة بالآزمات السياحية وخصائصها

انتشار الأحداث ذات النتائج السلبية  
The dissemination of negative events

نشر المعلومات المتعلقة بالأحداث ذات النتائج السلبية تمر عبر أسلوبين:

١ - عبر الأشخاص الذين يعيشون التجربة بأنفسهم وهم ينقلون الواقع مباشرة مع التفاصيل وقد تكون آثاره أقل قساوة من وسائل التواصل العامة (Mass Communication)

٢ - عبر مسارات وأدوات التواصل الجماعي (facebook, twitter)

نميّز «التواصل الشخصي» على مستوى الأشخاص مباشرة مع بعضهم البعض عن «التواصل مع الجمهور العام» حيث معدل التواصل عبر Internet وغيرها يتعدى في اليوم الواحد نسبة ٥ ساعات تقريباً.

وظائف التواصل الجماعي تظهر عبر:

**مثال:** عند تفحص الآثار التي تركتها مأساة «Chernobyl» على السياحة، نجد النتائج متفاوتة مثلاً تراجع عدد الوافدين من الخارج بينما لم تتأثر السياحة الداخلية إلا بشكل محدود.

وعند استعراض نتائج «حرب الخليج» على السياحة في المنطقة نجدها متفاوتة في أثارها بين المناطق حتى القريبة منها وتختلف أيضاً بين أنواع القطاعات السوقية.

عادة ما تتفاوت ردات الفعل لدى الفئات الاجتماعية حتى لذات الحدث السلبي، فشركات الطيران تتأثر بشكل قوى بعنصر الحروب. بينما تتأثر الفنادق ببعض الأحداث السلبية المحلية وتصبح أكثر حساسية لسلوكها وأدائها التجاري حيث بشكل عام تتأثر المؤسسات الصغيرة بسلبية أكبر مقارنة مع الشركات العملاقة الضخمة.

إن نجاح إدارة الأزمة في الشركات السياحية يتوقف على مدى مراقبة تحديد وتحليل الآثار السلبية التي تنتج عنها ومدى انفتاح الشركة بسياساتها كفرصة مهمة لتحديد التدابير ولتخفيف سلبيات ما بعد الحدث وذلك من خلال اعتماد استراتيجية تحضيرية للأحداث من خلال فهم سلوك السائح عند وقوع الحدث وما بعد.

لذلك يجب التمييز هنا بين ٣ أنواع من سلوكيات السائح:

#### ١ - الانغماس الشخصي في قرار شراء الخدمة السياحية Personal Involvement

الانغماس الشخصي هو المدى الذي يهتم به السائح بالأنباء المتعلقة بالمقصد السياحي والسلعة السياحية. ومستوى هذا الانغماس يتوقف على الحافز الشخصي أو التجربة الشخصية أو المعرفة. ومع مرور الزمن تصبح هذه الظروف أكثر استقراراً ومستقلة عن الموقف وخصائصه. ويلاحظ هذا الشكل من

وجود ١٢ ضحية في دول آسيا نبأ يلاقي القبول العام.

• عدد الوفيات ونسبة التغطية الإعلامية: هذا المتغير يرتبط أيضاً بثقافة المجتمع أو الدولة المستهدفة. مثلاً يمثل عدد الوفيات ٣٪ من مدى التغطية الإعلامية في الأحداث العادية، بينما ترتفع هذه النسبة إلى ٣٣٪ عند ارتباطها بالسياحة.

• الجانب الانفعالي الإنساني: هذا الجانب يلعب بمدى وزنه وثقله على قوة الجذب الإعلامي (دراما - توتر - المخاطرة - المغامرة...)

• الجانب المرجعي الفكري: إقامة علاقة علمية تحليلية بين الحدث وأثره لتفسير هذا الحدث ضمن روابط منطقية، مثلاً تحديد خط الزلازل وتفسيرات علمية في كل مرة تتعرض منطقة ما لهزة أرضية مما يترك انطباع الجدية للاهتمام بالنبأ الحدث.

#### دور الإعلام الاجتماعي The role of Mass Media

الفئات المستهدفة من خلال شبكة التواصل الجماعي ترغب دائماً بالانصهار الفكري الجماعي وعادة مما تتوافق مع ما تقدمه هذه الأدوات ومع كل ما تبثه هذه الوسائل التي تنقل أفكار واتجاهات محدّدة في بعض القضايا والأحداث العامة المعلنّة. فيكون التباين الشبه الكامل للمواقف والاقتراحات.

#### حدود الأزمة في النشاط السياحي

كيف تتفاعل الأحداث السلبية؟ وكيف تؤثر على الفئات المستهدفة سواء خاضوا التجربة أم عبر تواصلهم وسماعهم للأنباء؟ إن تحديد المتغيرات الأولية والأكثر أهمية التي لها أثر واضح على الفئات المستهدفة لتبني المؤسسات عليها سياسات المواجهة.

التي يلمسها السائح عند استهلاكه للسلعة أو الخدمات السياحية. إن مستوى المخاطرة الوظيفية، التقنية والاجتماعية... هي عناصر مؤثرة على أسلوب وتكرار استخدام السلعة وما تتركه من آثار انفعالية لدى السائح.

انطلاقاً من الفرق الواضح في نظرة وموقف الوافدين لنفس الخدمة السياحية نجدهم مختلفين بمشاعرهم ومواقفهم الانفعالية لمستوى المخاطرة التي تحيط ببعض السلع والخدمات. وكلما كانت الفجوة واسعة وكبيرة (في التقييم والنظرة للمخاطر) كلما كانت المواقف تجاه بعض الأحداث المرتبطة بالسلع متباينة بشكل مهم فهي تؤثر لاحقاً على كل القرارات المستقبلية في اختيار الوجهة السياحية.

في بعض الحالات تظهر القيمة الرمزية لبعض الأحداث مهمة جداً خاصة إذا تم التعليق عليها من جانب مرجع مهم اجتماعياً أو سياسياً أو رياضياً أو غيرها... فتمثل هذه المرجعية نقطة ارتكاز لتقييم الحدث ومدى توسع آثاره السلبية. وبالتالي في مدى تقبله أو رفضه من قبل السائح عند اتخاذ قرار شراء الخدمة السياحية.

### ٣ - الانغماس الموقفي Situative Involvement

يمكن تعريف هذا الانغماس بمدى فهم السائح للمركبات المؤقتة والطارئة للموقف حيث يبني قراره بناء على تحليل ذاتي وشخصي للمعلومات المرتبطة بالمقصد السياحي. بقدر ما تكون الفترة الزمنية قريبة من اتخاذ القرار بقدر ما يكون الارتباط قوياً مع الحدث للمنطقة المقصودة. وبالتالي يمثل عنصراً قوياً في تحديد اتجاه قرار السائح.

خلاصة القول أنه وانطلاقاً من اللحظة الزمنية لوقوع الحدث السعي يتموضع السائح في درجات متنوعة من الانغماس قبل اتخاذ قراره.

الانغماس خاصةً عند الوافدين الشباب عندما يكون الأمر مرتبطاً مباشرة بنشاط محب لديهم مثال: رياضة التزلج الجليدي أو المائي حيث يكون السائح ممارساً لهذه الرياضات، مهما تكن المعلومات المتعلقة بالحدث بطيئة الانتشار فإن السائح يستقبلها بكثير من الانتباه، خاصة في القطاعات التي تتأثر وتؤثر بها. فتتسارع حدة الانتشار حتى تغطي عدداً أكبر من المتوقع وذلك لدقة الموضوع عند هذه الفئات، ولكن نجد في الوقت ذاته أن الأحداث السلبية تظل حاضرة في ذاكرة السائح في كل مرة ترد معلومات عن هذه المنطقة.

إن الأثر المباشر للأحداث السلبية يتوقف على المدى الذي يؤثر على خصائص ووظائف بعض السلع والخدمات السياحية. والسائح يستكشف ظروف الحدث بناءً على تجربته الشخصية ومعرفته الموضوعية بالحدث.

إن الانغماس الشخصي يلعب دوراً مهماً في حالة الأسواق السياحية ذات المواصفات المتخصصة. مثال بعد الحادث الإرهابي في «الأقصر وأصوان» ١٩٩٧ خسر القطاع المصري اعداداً كبيرة من الوافدين. ولكن الملاحظة المهمة هنا إن ردة الفعل لدى السائحين تفاوتت بشدة مثلاً: القطاعات السوقية التي تطلب الشواطئ والشمس وزيارة الأماكن الأثرية تأثرت بمستوى أكبر من تلك التي يسعى الوافدون إلى رياضة الغطس في مياه البحر الأحمر حيث وبعد مرور ثلاثة أشهر فقط عادت وكالات السفر لتنشط من جديد والحجوزات ازدادت طلباً للغطس في مياه البحر الأحمر فكانت عودتهم أسرع من عودة السائحين الراغبين في زيارة الأماكن الأثرية المصرية.

### ٢ - انغماس القرار عند سلعة محددة Object-Specific Involvement

يُترجم الانغماس هنا بمدى المنفعة الظاهرة

الزلازل، الهزات الأرضية، ثورة البراكين الفجائية خاصة الخامدة منها، معظم هذه الكوارث من الصعب التنبؤ بها لإطلاق تحذير وقائي بالرغم من استخدام بعض الأدوات التقنية الحديثة في الدول الصناعية المتطورة.

بعض المؤشرات البيئية تمنح التحذيرات المطلوبة وهي قليلة بشكل عام مثال: تلوث المياه، انهيارات ثلجية، التلوث النووي التي يمكن من خلالها تفادي الآثار السلبية القوية. إن منظمة السياحة العالمية WTO قد أصدرت مجموعة مؤشرات بيئية تحددها في تقريرها عام ("B" 1996).

### الجزء الثالث: الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات ودور أجهزة الدولة

إن تكرار الأزمات وارتفاع منسوب المخاطر في بيئة الأعمال عامةً وفي البيئة السياحية خاصة ساهم في وضع دراسات عديدة لإستكشاف الأساليب المثلى للتنبؤ بالمخاطر و الأزمات بالمخاطر و الأزمات بهدف الوصول إلى صياغة سياسات و برامج تعمل على إمتصاص قوة المخاطر و تحجيم آثارها، نستعرض من هنا نموذجاً يتضمن خطوات متتابعة لدراسة و استكشاف أساليب الحلول المقترحة.

إن مكتب العلاقات الخارجية في كل دولة والمهتم مباشرة بالنشاط السياحي العالمي يستقي مصادره من دراسة مؤشرات عديدة ومتنوعة مثال: BERI (مؤشر مخاطر بيئة الأعمال) ويتألف من: مؤشر المخاطر التشغيلية: ORI.

مؤشر المخاطر السياسي: PRI

مؤشر مخاطر السداد R Factor

يفسّر هذا المؤشر مدى الاستقرار للاستثمار و يلعب بالوقت ذاته مؤشراً مطمئناً للنشاط السياحي على مختلف الأوجه والأبعاد يقدم هذا المكتب العديد من النصائح حيث يدرس بعناية الاحتياجات الأمنية للسائح عامة إضافة إلى دراسة جميع مكونات وعناصر كل دولة من الوجهة السياحية. مثلاً يعمل على دراسة مبكرة ومسبقّة عن احتمال وجود حالات خطر الإرهاب على السائح ويكون لديه شبكة من المراسلين و المندوبين تمدّه بكل المعلومات الضرورية والأساسية.

### مؤشر الخطر البيئي:

العديد من المخاطر البيئية تكمن وراء الأزمات السياحية لدى معظم الدول. يمكن تصنيف الكوارث الطبيعية كالتالي: الأعاصير، التدفقات المائية، عواصف عاتية،

## نموذج للخطوات المتتالية في نظام التحذير المستبق طبقاً للمؤشرات المتناسبة



يجب التمييز والتمايز بين المعلومات المتاحة و بين كيفية استخدام هذه المعلومات وهنا نحدد ٣ مستويات متباينة:

- المستوى الأول يقدم كل المعلومات المتاحة العامة: «المعرفة الكلية» للبيئة.

- المستوى الثاني يحدد المعلومات المتوفرة في «الشركات السياحية» عامة ليس كما فقط بل نوعاً وهي الأهم.

- المستوى الثالث يحدد «المعلومات الخاصة بالشركة» والتي تستخدمها في كل أنشطتها الإدارية. بالرغم من توفرها وجهوزيتها تبقى في بعض الأحيان مختصرة ودون منفعة لعدم وجود رابط بين تجارب الشركة والمشاكل الحديثة المطروحة.

إن النتيجة المثلى عند استخدام هذا النموذج تتوقف على مدى ملاءمة تشكيلة المؤشرات المنتقاة للدولة أو للمنطقة قيد الدرس لتعريف العلاقة الارتباطية ومدى وضوحها خاصة لتعريف الأحداث السلبية في الأوقات الطيبة. ميزة هذا النموذج هي سهولة المقارنة بين المؤشرات وتحديد السياسات لإدارة الأزمات في السياحة.

من المهم التعرف على مؤشرات الخطر مهما كانت ضعيفة ومحدودة خاصة عندما تحمل معلومات نوعية فهي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وبوقت مبكر جداً لإطلاق التحذير لأخذ الإجراءات والتدابير الوقائية حيث ننتقل إلى مرحلة الاستراتيجية الاستباقية بدلاً من الدفاعية فقط.

## أساليب وطرق متنوعة للتحذير المبكر:

### ١ - مسح غير متواصل (متقطع)

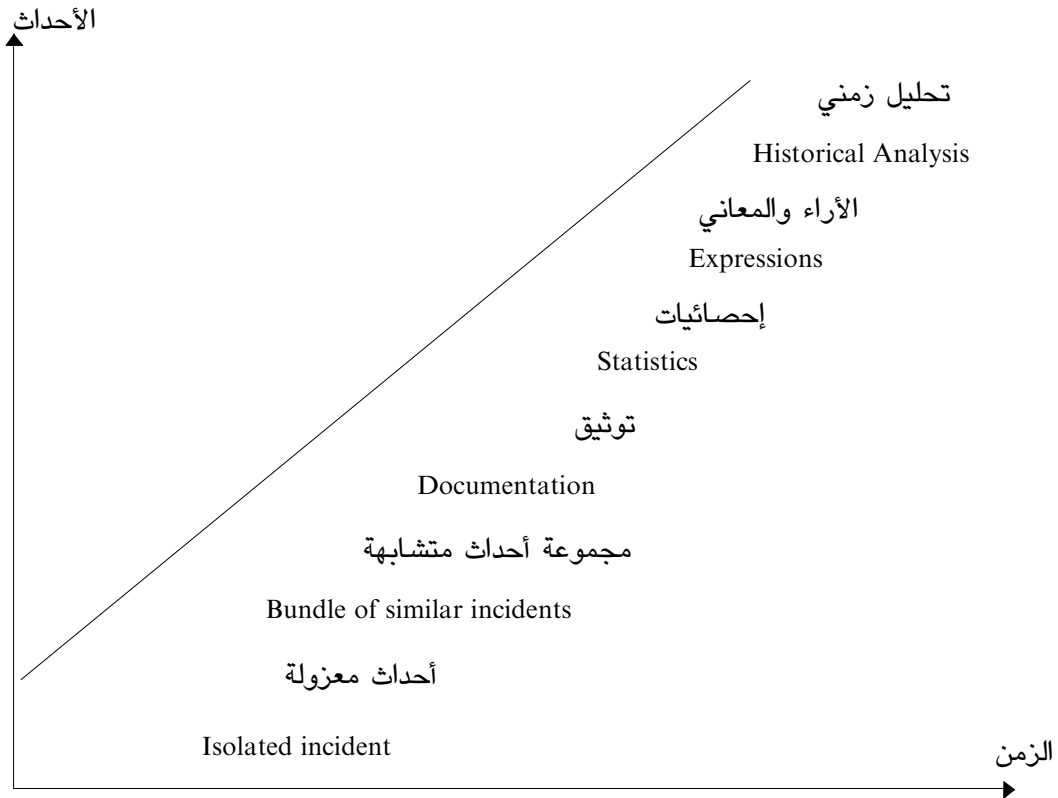
Discontinuities Survey

يعتمد هذا الأسلوب إلى استقصاء آراء الخبراء عن احتمال وقوع بعض الأحداث السلبية وتعريف آثارها من خلال قائمة أسئلة محددة.

ويهدف هذا المسح لتصنيف الأحداث أما كتهديدات أو كفرص للشركات. تكون احتمالات الحدوث لهذه الأزمات كنسبة مئوية حيث يصنّف الخبراء آثارها ضمن مقياس يتراوح بين (٤ -) غير مؤاتٍ وبين (٤+) مؤاتٍ جداً. عند

تحليل النتائج ضمن الأبعاد الخاصة لكل الشركة حيث تتمكن عندئذٍ من تحديد خط واضح للآراء المقترحة. ومن خلال تفحص الآراء قد نكتشف انحرافات عن أغلبية التوقعات الأولية ويجب عندئذٍ أن نعي مدى أهمية صياغة سيناريو منسجم مع الظروف الطارئة أو تلك التي يحتمل أن تحدث وذلك لوجود مؤشر ضعيف من مصدر ما قد يحمل أخطاء في التنبؤات نتيجة نقص ما أو عدم فهم وقراءة شروط التجربة أو خبرة ضعيفة للخبراء المتخصصين. وللقيام بهذه المهمة لا بد من تحليل ودراسة هذه المعلومات مع المسؤولين بشكل عميق، ودراسة الآراء المقدمة.

### هيكل عام لإتجاه الأحداث Structural Trend Lines



هيكل الخط العام للأحداث  
Structural trend lines for triggering events



يعتمد على جمع الملاحظات عن منطقة ما (موضوع الدراسة) ويحولها إلى مؤشرات لها دلالات واضحة من خلال استخدام مصفوفات "Matrix" لدراسة المؤثرات المتداخلة مع بعضها وتحديد الفرص والتهديدات لهذه المنطقة.

جميع هذه الأنظمة تقدم لنا علامات مهمة للتنبؤ بالأحداث ولكنها قد لا تكون كافية لا كماً ولا نوعاً ولكن على الأقل تسمح لنا بتهيئة وتحضير الإطار العام المستقبلي لسياسة الشركات.

### تدابير استراتيجية لإدارة الأزمات

هل توجد إمكانية لإدارة وقائية للأزمة في الشركات؟

سؤال يحاول جميع المدراء والمسؤولين الإجابة عليه من خلال تصميم تدابير وقائية استراتيجية ويعتمدون على تحقيقها استناداً إلى المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركة خاصة من وجهة نظر عملائها في محاولة تمييز موقعها عن المنافسين في الأسواق، وهذا الأمر يتطلب المحافظة على الشروط الثلاثة التالية:

- يجب أن تقدم للعملاء أداء ذا قيمة ومنفعة مباشرة.
  - يجب أن يبقى الطلب وموقف العملاء من الشركة وسلعها قوياً ومستمراً.
  - يجب أن تبقى متميزة بأدائها وسلعها ويصعب تقليدها من قبل منافسيها.
- قدم بورتر ٣ أنواع من الاستراتيجيات:

Miccal Porter 1998

١ - استراتيجية التكلفة الأدنى Cost Leadership  
تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم السلع

إن استخدام هذا النموذج يساعد على تتبع الأحداث وتطورها ومراقبة الإشارات الحالية مما يسمح بالتنبؤ بها مبكراً مثال: أحداث متشابهة بأسلوب تطورها، مصادرها، أسبابها ومناطق التأثير المباشر... المنفعة الأساسية لهذه الأداة التحليلية هي التعرف على مجموعة متنوعة من الأحداث قد تقع في بيئة عمل الشركة ومحيطها للاستعداد لها مسبقاً. إن القيام بهذا العمل على الوجه الصحيح يتطلب خبراء وأشخاص مدربين في جمع وقراءة وتحليل المعلومات.

جميع الأساليب المقدمة أعلاه تبرز الإجراءات الانتظامية للتعرف على إشارات الضعف أو مراكز الخطر في الشركة ولكن تبقى قدرة الإنسان محدودة في تحديد الخطر القادم فعلياً خاصة عندما تصبح القضايا التشغيلية أكثر تعقيداً.

لذلك تلجأ معظم الشركات عادة إلى تحليل محفظة الأعمال لتحديد الفرص والتهديدات أو أسلوب دلفي Delphi أو صياغة عدة سيناريوهات ولكن تبقى نتائج هذه التحليلات محدودة الصلاحية لاستخدامها.

جميع الأساليب هدفها مساعدة المدراء لرسم وصياغة خطة استراتيجية واضحة (التخطيط الاستراتيجي). إن التغيير السريع في البيئة الاجتماعية للمؤسسات والشركات يبقى السبب الرئيسي في بعض الحالات لنشوء أزمات في الميادين السياحية، والذي يصعب عادة تسجيله ومراقبة توجهه باستمرار. وبنتيجة هذا الواقع يبقى مفهوم التحذير المسبق لنشوء أزمة ما محدود النطاق.

### أنظمة المعلوماتية للتحذير المبكر

الهدف من هذه الأنظمة هو تحويل المعلومات والبيانات المعقدة من نظام علمي ثابت واضح مبسط «Warm Plan» (نظام حديث

المتنافسة في الأسواق بأدنى الأسعار على الإطلاق والمهم أن يلمس المستهلك المستوى المشابه للجودة مع باقي سلع المنافسين ولكن بأدنى سعر على الإطلاق.

## ٢ - استراتيجية التمايز Differentiation

تهدف هذه الاستراتيجية إلى أن تلجأ الشركة إلى تمايز سلعتها وخدماتها كلياً وبمستوى معايير جودة عالية عن غيرها من المنافسين في الأسواق. تظهر أهمية هذه الاستراتيجية خاصة في الأسواق السياحية حيث معظم السلع لديها قابلية سريعة للتحويل من قبل المستهلك وليس هناك الكثير من التقدم التقني الذي يؤثر للتمايز بين السلع السياحية.

## ٣ - استراتيجية التركيز Focus Strategy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قطاع سوقي ضيق سواءً كانت استراتيجية «ميزة التكلفة المتدنية» أو «التمايز». تركز وكالات السفر والسياحة وبشكل نموذجي على قطاعات سوقية صغيرة نسبياً ذات مواصفات خاصة وحاجات محددة للعملاء.

مهما كان نوع الاستراتيجية المنتقاة للشركة السياحية، تبقى العناوين الرئيسية العامة

للاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات على الشكل التالي:

## ◀ استراتيجية الهجوم Offensive Handling Strategy

الهدف من هذه الاستراتيجية التنفيذ المسبق للتدابير بغرض عزل واستبعاد الأسباب والآثار المرتبطة بحدث سلبي لمنطقة ما. هذا الأمر يتطلب آلية تشغيل متطورة لإنذار مبكر لتقديم كل المعلومات عن الظروف المحيطة لهذه الأزمة أو للحدث السلبي وعلى الشركات أن تتواصل وبشكل مستقل مع جميع الفرقاء المرتبطين بالنشاط السياحي المستهدف.

## ◀ استراتيجية الدفاع Defensive Handling Strategy

بالرغم من معرفة الظروف المحيطة للخطر القادم فإن الشركة لا تتفاعل معها بل تنتظر وتتفاعل فقط عند حصوله بغية السيطرة على الوضع. تهدف هذه الاستراتيجية إلى الابتعاد عن الأزمة قدر الإمكان وليس التركيز على الموقف من خلال ردة فعل واحدة.

ولفهم آلية هذه الاستراتيجيات لا بد من تحليل الإطار العام الذي يحكم إدارة المخاطر لصياغة استراتيجية صلبة بهدف إدارة المخاطر المحدقة، فإن الشركات تلجأ دوماً إلى الخطوات التالية التي تحدد و ترسم الإطار العام لعملها.

## Risk Management Overview

## الإطار العام لإدارة المخاطر



## (١) تحديد مضمون إطار العمل:

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر تبدأ في تحديد حدود البيئة المهددة، الأطراف وأصحاب العلاقة المتضررين، أصحاب العلاقة المرتبطين بتلك المنطقة، مدراء ومسؤولين في القطاعين الخاص والعام - المنظمات الإنسانية - مؤسسات الشرطة والدفاع المدني - المؤسسات المالية، المؤسسات الصحية، الاتّحادات والنقابات، ووسائل الإعلام.

## (٢) تعريف المخاطر:

على المسؤولين التعرف على المخاطر المحيطة ببيئة العمل السياحية حتى تلك التي لا تسيطر عليها الشركات أو الحكومات.

أنواع المخاطر يمكن تقسيمها بناءً على نوعها وبناءً على قوة الاحتمال لحدوثها أولاً ثم لحدة الآثار التي تظهر على القطاع السياحي.

مثال لتصنيف أنواع ودرجات المخاطر لبعض الدول العربية

| الدولة | مخاطر سياسية | مخاطر بيئية | مخاطر أمنية |
|--------|--------------|-------------|-------------|
| A      | وسط          | متدنية      | ملحوظة      |
| B      | مرتفعة       | وسط         | ضعيفة       |
| C      | متدنية       | متدنية      | ضعيفة       |
| D      | وسط          | متدنية      | ضعيفة       |

### كيف يمكن التعرف على المخاطر؟

هنالك العديد من الأساليب التي تساعد على تحديد وتعريف نوع المخاطر، قوة احتمال حدوثها - قوة أثرها،.....

(١) العصف الذهني (Brainstorming): مجموعة من الأشخاص يجتمعون ويتحاورون معاً لابتكار بعض الحلول الممكنة بعد مناقشة متغيرات عديدة تشير إلى أنواع المخاطر.

(٢) مراجعة البيانات (Checklist): عند جمع البيانات والإحصائيات يعمد فريق متخصص على تفحصه لتفسير كيف حدثت الأحداث السلبية. وتستخدم لتحديد أساليب الحلول الممكنة.

(٣) خريطة تدفق البيانات (Flow Chart): تمثيل بياني لكل العملية المطلوبة لتحديد المخاطر ابتداءً من تحديد المدخلات - المخرجات - المسارات الحرجة ووحدات النشاط المرتبطة بتلك العملية.

(٤) تقارير (Records): تخزين البيانات والمعلومات عن التجارب الماضية المتعلقة بالمخاطر والأحداث السلبية تمثل مادة خام لكتابة

تقارير مهمة للاستدلال منها عما قد يساعد في تقييم المخاطر.

(٥) التجربة (Experience): المعرفة المجمعّة والمتزايدة تؤدي إلى مهارات متفوقة من خلال المشاركة المباشرة بإدارة الأحداث. التجربة الشخصية أو المؤسساتية تقيّم عالياً أوقات الأزمات .

(٣) تحليل المخاطر: Steps 3- Risk Analysis تتضمن هذه الخطوة التعرف على آثار الأزمات على البيئة المستهدفة وهنا يجب أن نميز بين مستويات المخاطر حيث ما يُصنّف منها مقبول أو ضعيف وبين ما يُعتبر مهماً وخطيراً جداً حيث يجب معالجته وإدارته بشكل مؤسّساتي ضمن استراتيجيات واضحة. الطريقة الأفضل للقيام بهذه المهمة هي تحديد قوة الاحتمال لوقوع الخطر أو عدد الممرات لتكرار هذا الخطر ومن جهة أخرى تعريف آثار المخاطر التي تم تعريفها.

نقدم هنا مثلاً عن كيفية تصنيف المخاطر وآثارها بهدف القيام بتحليل آثارها:

| المستوى | الصفة للخطر | مثال: تفصيل التوصيف للأثار  |
|---------|-------------|---|
| ١       | غير مهم     | لا ضحايا - خسارة مالية محدودة جداً                                  |
| ٢       | ضعيف        | إسعافات أولية ولكن لا ضحايا - خسارة مالية لا بأس بها                |
| ٣       | متوسط       | معالجة استشفائية طبية - خسائر مالية مهمة                            |
| ٤       | قوي جداً    | العديد من الجرحى بحالات حرجة - خسائر في القيم الإنتاجية والرأسمالية |
| ٥       | كارثي       | ضحايا بشرية عديدة - خسائر على مستوى الدولة والبنية التحتية          |

أما الجدول التالي فنأخذه أيضاً كمثال لتحديد «مقاييس نوعية» لاحتمال وقوع الأزمات والمخاطر.

### Qualitative Measures of Likelihood

| المستوى | الصفة         | التفاصيل                           |
|---------|---------------|------------------------------------|
| A       | شبه مؤكد      | توقع حصول الأزمة في معظم الظروف.   |
| B       | مؤكد          | احتمال حدوثه في شتى الظروف.        |
| C       | ممکن          | ممکن حدوثه في أوقات متباينة.       |
| D       | ضعيف الاحتمال | ممکن حدوثه في بعض الأوقات القليلة. |
| E       | نادر          | ممکن حدوثه فقط في ظروف استثنائية.  |

نشير الآن إلى نموذج لمصفوفة تحليل نوعي لمستويات المخاطر.

| النتائج والآثار |          |            |           |              | احتمال وقوع الخطر |
|-----------------|----------|------------|-----------|--------------|-------------------|
| كارثي<br>٥      | مهم<br>٤ | متوسط<br>٣ | ضعيف<br>٢ | غير مهم<br>١ |                   |
| E               | E        | E          | H         | H            | (A) شبه مؤكد      |
| E               | E        | H          | H         | M            | (B) مؤكد          |
| E               | E        | H          | M         | L            | (C) ممكن          |
| E               | H        | M          | L         | L            | (D) ضعيف الاحتمال |
| H               | H        | M          | L         | L            | (E) نادر          |

• خطر منخفض - إدارة لإجراءات روتينية

L =

بعد قراءة وتحليل المصفوفة أعلاه لا بد من الإشارة إلى أنه مهما يكن الحادث بسيطاً قد يؤدي إلى أزمة عامة في المقصد السياحي وذلك للأسباب التالية:

خصائص هذه المصفوفة:

- خطر قوي - يستلزم تحركاً مباشراً E =
- خطر مرتفع - اهتمام على مستوى المدراء العامين للشركات أو للوزارات H =
- خطر متوسط - اهتمام على مستوى المدراء المتخصصين M =

الفعل التي تظهر بأغلبيتها بالسلبى جداً.  
Steps 4- Risk (٤) تقييم المخاطر: Evaluation

تهدف هذه الخطوة إلى مقارنة مستويات المخاطر التي تم تحديدها تم تحليلها وصولاً لتعريف ما هو مطلوب معالجته أولاً وما قد يكون مقبولاً وما قد تستطيع البيئة السياحية التشغيلية التعايش معه.

بعد ذلك المطلوب اتخاذ قرارات مهمة على مستوى الوزارات المعنية إضافة إلى مدراء الأعمال في القطاع الخاص وقد تكون هنالك قرارات مشتركة بين القطاعين معاً. نجد في بعض الحالات أن بعض الدول قد تتمكن من تحديد وتقييم المخاطر ولكن لا تملك المصادر المطلوبة للتفاعل والتعامل معه لذلك قد تلجأ إلى بعض المؤسسات الإقليمية أو العالمية طلباً للمساعدة.

Steps 5- Risk (٥) معالجة المخاطر: Treatment

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الاقتراحات والبدائل لسيناريوهات ممكنة انطلاقاً من نتائج التقييم السابق.

عدد الأشخاص المعنيين بالأزمة: كلما كبر العدد كلما كبرت الأزمة.

● عمر الأشخاص المعنيين: الإعلام يضخم الأزمات عندما يكون هنالك أطفال معنيون في الآثار السلبية أو من كبار السن.

● سيطرة بعض الأشخاص المهمين: وجود أشخاص ذوي قوة اجتماعية أو سياسية لهم مصلحة لتضخيم الأمر الإعلامي عند وقوع الأزمات.

● مدى منفعة وسائل الإعلام في سرد الأمور: بعض وسائل الإعلام قد تعتمد إلى تأجيج الأزمة خاصة إذا كانت تقاريرها قد تجذب لها قوة سوقية وخاصة عندما تكون العلاقات العامة للشركة أو للدولة في حالة غير سليمة.

● طبيعة الحدث أو الحادث السلبى: إذا كان الحدث يترافق مع ظهور تقارير موازية ولو كانت علمية وموضوعية قد تساعد على تأزيم الوضع لو كان مثلاً معزولاً عن التعليقات الجانبية.

● الرؤية والنقل المباشر: نتيجة التطورات التقنية للتواصل عبر الأقطار العالمية وذلك ضمن نقل حي ومباشر مما يساعد على ردات

#### مصفوفة تقييم المخاطر Risk Evaluation Matrix

|                                |                   |                   |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| معدل التكرار<br>مرتفع<br>منخفض | تخفيض المخاطر (٤) | تجنب المخاطر (٢)  |
|                                | قبول المخاطر (١)  | تحويل المخاطر (٣) |
|                                | قوة المخاطر       |                   |
|                                | منخفض             | مرتفع             |

## The Role of Leadership in a Crisis Management

دور القيادة في إدارة الأزمات مهمات أساسية يجب أن تهتم بها القيادة أثناء إدارتها للأزمة:

- وصول شخصية عليا ومهمة إلى مكان الحدث لإرسال رسالتين:

١ - نحن نهتم.

٢ - نحن نتحمل المسؤولية.

من المهم الإعلان عن خطة عمل طارئة وإعلام المسؤولين السياسيين أولاً بكل نبأ عن الحدث.

تحديد متحدث رسمي إعلامي من قبل الشركة أو من قبل الحكومة على أن يكون صريحاً وشفافاً ومباشراً ومتواجداً باستمرار للتحدث مع الجمهور العام.

القيادة الكفوءة يجب أن تكون متسامحة بعض الشيء للمخاطب الذي يحدث بين ما هو مطلوب وبين الإجراءات التنفيذية على الأرض.

مهارات القيادة في زمن الأزمات تلعب دوراً مهماً بدايةً في التخطيط السليم حيث من يمتلك التجربة والخبرة يقوم بتحديد مسار الخطة، البرنامج الزمني، عدد و مهارات أعضاء الفريق المطلوب وصولاً لتحديد عددهم حتى تحديد فريق «بديل» في الحالات الطارئة.

اختيار أعضاء فريق الأزمة مهمة تتصف بالصعوبة حيث كل مرحلة من مراحل خطة الطوارئ تستلزم مهارات نوعية محددة قد نجدها متيسرة في الظروف العادية و لكن يصعب الحصول عليها في أوقات الأزمات، من هنا بات التدريب و التأهيل لأعضاء الفريق أمراً حيوياً في نجاح إدارة الأزمة.

إن التنسيق والتكامل بأدوار أعضاء الفريق الواحد صفة نجاح عمل هذا الفريق حيث مراحل التنفيذ تتطلب تناغماً كلياً و سريعاً في

جميع الفاعلين في القطاع السياحي والمدراء والمسؤولين عامة يهدفون إلى تحديد استراتيجيات محددة ومتناسبة لمعالجة المخاطر انطلاقاً من معدل تكرار الأحداث السلبية ومدى قوتها والخيارات المطروحة تتراوح بين قبول مستوى المخاطرة أو تجنب المخاطر أو تحويلها ودفعها إلى فترات لاحقة أو أماكن أخرى والخيار الأخير يكون في تبسيط وتخفيض المخاطر.

في الخانة الأولى: من المصفوفة حيث قوة ومعدل تكرار المخاطر ضعيف يكون الخيار الاستراتيجي هو قبول الوضع كما هو.

-في الخانة الثانية: حيث قوة ومعدل التكرار مرتفع جداً، فالخيار الاستراتيجي الأفضل هو تجنب المخاطر من خلال حذف بعض أنواع الخدمات المحفوفة بالمخاطر أو في أسوأ الحالات هو الانسحاب المؤقت أو النهائي من بعض الأسواق الخطرة.

-في الخانة الثالثة: حيث آثار الحدث قوية جداً ولكن احتمال تكرار هذا الحدث ضعيفة جداً مثال: خسارة في أصول منتج على الشاطئ بسبب إعصار أو عاصفة هوائية هوجاء فإن المسؤولين يحولون هذه الخسارة إلى شركات التأمين حيث تدفع بدل التعويض وهكذا تتمكن الشركة من الاستمرار والبدائية من جديد ولو ببطء.

-في الخانة الرابعة: حيث يكون معدل تكرار الحدث كبيراً ولكن عدد الأشخاص المتضررين ضعيفاً فهنا تلجأ الشركات والوزارات إلى سياسة تخفيض المخاطر من خلال مبادرة «أفضل أداء تشغيلي»، مثال: تكثيف دورات التدريب وإعادة التأهيل للموظفين للتعامل بفعالية عند وقوع الحوادث.

اتحاد ونقابات الفنادق - وكالات السفر والسياحة  
- جماعات حماية المستهلك - منظمات التجارة  
بالتجزئة.

تقتضي سياسة الدولة اليوم برسم خطة  
عمل قابلة للتنفيذ في أوقات الأزمات ولديها  
القدرة للتأثير على القطاع السياحي.

بعض الحكومات تقدم صلاحية، تكاد تكون  
مطلقة، لمجلس السياحة الوطني خاصة في  
فترات الأزمات للتفاعل مباشرة دون عوائق  
الإجراءات القانونية والدستورية.

تلجأ الحكومات والوزارات المتخصصة إلى  
صياغة خطة عمل متكاملة، في حالة الطوارئ،  
بين جميع المستويات: المحلية (البلديات،  
المؤسسات الحكومية، المنظمات الإنسانية...)  
وعلى مستوى الدولة (استعدادات عند أفراد  
الجيش، والبوليس الوطني، الدفاع المدني، رجال  
الإطفاء، المستشفيات الحكومية) كل يعمل على  
حسب مسؤولية تخصصه. هذه الخطة يجب أن  
تكون صالحة للاستخدام مهما كان نوع الأزمة  
أو أسبابها. وهذه الخطة يجب أن تتضمن النقاط  
التالية:

تعريف وتحديد مسؤولية كل وكالة حكومية.  
تحديد الاحتياجات قبل البدء بالعمل  
الميداني.

الإجراءات المحاسبية والمالية يجب أن تكون  
إجراءات داخلية فقط و مبسطة جداً.

آليات إعلام الأشخاص المعنيين بالأزمة  
والتواصل معهم لوضعهم في حالة الطوارئ  
تحت ظروف سليمة.

إيجاد قنوات تواصل بشكل دائم مع  
المسؤولين على المستوى المحلي أولاً وعلى  
مستوى الدولة ثم على المستوى العالمي.

التواصل مع الأشخاص ذوي المراكز العليا  
(أصحاب القرار) في الدولة وإعلامهم بكل  
التفاصيل أثناء عملية الإنقاذ وبعد انتهاء المهمة.  
على الحكومات أن تقرراً المخاطر المحدقة

اتخاذ القرارات المناسبة و الإتفاق على  
الإجراءات و التدابير.

على فريق الأزمة أيضاً التدريب على  
التعامل مع فريق آخر سواء من داخل الشركة  
او المؤسسات الحكومية أو من خارجها و في  
بعض الحالات من خارج الحدود الجغرافية.

### الأطراف المشاركة في إدارة الأزمات السياحية

الخطوة الأولى في عملية إدارة الأزمة تبدأ  
بتحديد إطار العمل وتحديد مضمونه بمعنى  
تحديد وتعريف الأطراف ذوي المصلحة  
المباشرة والمشاركة مع بعضهم البعض سواءً  
كانوا من القطاع الخاص أو العام.  
ثم تحديد الأطر القانونية والقضائية  
والسياسية والاجتماعية.

السؤال المهم الذي يُطرح هنا: من؟ وكيف؟  
ولماذا؟ نشارك بدور مهم في تحمل المسؤوليات  
لمعالجة الأزمات على الصعيد الوطني؟

أهم التوصيات الصادرة من منظمة السياحة  
العالمية، قيام مجلس وطني للسياحة مهمته  
رسم سياسات تطويرية للقطاع ولكن تتحول  
مهمتها كـلجان تنفيذية لتحمل المسؤولية في  
إدارة الأزمات في المناطق الحساسة.

ولكن من المهم أيضاً التوصل إلى قيام  
بعض المجالس المشتركة بين القطاع الخاص  
والقطاع العام انطلاقاً من واقع أن معظم  
النشاطات الرئيسية تجد مكاناً مهماً عند القطاع  
الخاص. وتكون مهمة هذه المجالس تنسيق  
وتوحيد التدابير الوقائية والإجراءات التنفيذية  
لإدارة الأزمات. نذكر هنا لائحة ببعض الأطراف  
المشاركة في اللجان الأمنية: الإدارة الوطنية  
للسياحة - البوليس المحلي - وزارة المغتربين -  
إدارة الجمارك - إدارة النقل - إدارات الصحة -  
إدارات من وزارة الخارجية - الدفاع المدني -  
اتحاد شركات النقل الجوي للطيران المدني -



و تقويم المخاطر بتحديد أنواعها و وزن كل منها مع توقع الآثار السلبية لها، و تقدم التدابير المطلوبة للتجاوب مع هذه المخاطر بهدف إدارتها بشكل صحيح.

### الجزء الرابع: تجربة المملكة الأردنية الهاشمية المجلس الأعلى للدفاع المدني

يتولى المجلس واللجان المنبثقة عنه في التقسيمات الإدارية التعامل مع أي كارثة تقع على المملكة الأردنية الهاشمية منذ مرحلة الاستعداد فالاستجابة وحتى إزالة آثارها. وبموجب الخطة الوطنية الشاملة لمواجهة الحالات الطارئة والكوارث - التي أعدها المجلس الأعلى للدفاع المدني، فقد تم تحديد واجبات وزارة السياحة والآثار كما يلي:

بأراضيها مهما كان مصدر ونوع هذه المخاطر لذلك عليها المراجعة الدائمة والعمل على تطوير آلية التشغيل في خطة الطوارئ التي تصنعها. مثال شراء آليات حديثة لرفع الأنقاض، تجهيز المستشفيات بأحدث الأجهزة، زيادة عدد المشافي الميدانية الافتراضية من خلال رفع التجهيزات والمعدات، العمل على تدريب وتأهيل الجهاز البشري على مختلف التخصصات والوظائف وتحديد المسؤوليات.

العمل على قيام تجارب أداء مثال: السرعة في الإخلاء، معالجة الجرحى والمرضى، رفع الأنقاض، تأمين المياه النظيفة والمأكولات المناسبة.....

نقدم هنا تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في إطار مثال نموذجي يجب على الدول العربية الأخرى الإقتداء به، حيث قامت المملكة بتعريف

### ترتيب المخاطر المحتملة في الاردن

| العوامل البيئية    | احتمالية الحدوث<br>٪١٠ | نسبة التأثير على السياحة<br>٪١٠ | العلامة الاجمالية |
|--------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|
| الزلازل            | ٧.٢                    | ٩.٢                             | ٦.٥               |
| التسرب الكيماوي    | ١.٢                    | ٦.٢                             | ٧.٤               |
| الفيضانات          | ١.٢                    | ١.٢                             | ٢.٤               |
| الحرائق            | ١.٧                    | ١.٩                             | ٦.٣               |
| تسرب النفط         | ١.٧                    | ١.٨                             | ٣.٥               |
| موجات الحر الخطرة  | ١.٥                    | ١.٩                             | ٣.٤               |
| الحيوانات المفترسة | ١.٦                    | ١.٧                             | ٣.٣               |
| مد بحري            | ١.٠                    | ٢.٦                             | ٣.٦               |

دراسات

العوامل الجيوسياسية

|     |     |     |                             |
|-----|-----|-----|-----------------------------|
| ٧.٧ | ٤.٤ | ٣.٤ | الارهاب المستهدف للسياح     |
| ٧.٥ | ٤.٤ | ٣.١ | تفجير آخر في الفنادق        |
| ٧.٣ | ٣.٧ | ٣.٦ | الارهاب غير المستهدف للسياح |
| ٦.٢ | ٣.٥ | ٢.٧ | اعتداءات من دول مجاورة      |
| ٤.٩ | ٢.٧ | ٢.٢ | اغتياالات سياسية            |
| ٤.٧ | ٢.٨ | ١.٩ | مظاهرات واضطرابات سياسية    |

العوامل الاجتماعية

|     |     |     |                     |
|-----|-----|-----|---------------------|
| ٦.٣ | ٣.٠ | ٣.٣ | حادث سير خطير       |
| ٥.٨ | ٣.١ | ٢.٧ | انفلونزا الطيور     |
| ٥.٧ | ٣.٣ | ٢.٤ | تحطم طائرات         |
| ٥.٥ | ٢.٧ | ٢.٨ | حريق فندق           |
| ٤.٨ | ٢.٦ | ٢.٢ | اوبئة اخرى          |
| ٤.٦ | ٢.٨ | ١.٨ | حوادث سفن سياحية    |
| ٤.٦ | ٢.٢ | ٢.٤ | حوادث رياضة مغامرات |
| ٤.١ | ٢.٤ | ١.٧ | الجريمة             |

تحليل المخاطر المحتملة في الاردن

| المجموع الاجمالي | الاكثر تأثيرا على السياحة          |
|------------------|------------------------------------|
| ٧.٧              | الارهاب المستهدف للسياح            |
| ٧.٥              | تفجير آخر في الفنادق               |
| ٧.٣              | الارهاب غير المستهدف للسياح        |
| ٦.٣              | حادث سير خطير                      |
| ٦.٢              | التأثر بأحداث سياسية في دول مجاورة |

مخاطر تستحق الاستعداد

|     |                  |
|-----|------------------|
| ٥.٨ | انفلونزا الطيور  |
| ٥.٧ | تحطم الطائرات    |
| ٥.٦ | الزلازل          |
| ٥.٥ | حرائق الفنادق    |
| ٥.١ | اغتياالات سياسية |

## الاقبل تأثيرا على السياحة

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| ٤.٨ | امراض انفلونزا الطيور    |
| ٤.٧ | تسرب كيماوي              |
| ٤.٧ | مظاهرات واضطرابات سياسية |
| ٤.٦ | حوادث سفن سياحية         |
| ٤.٦ | حوادث رياضة مغامرات      |
| ٤.٤ | الفيضانات                |
| ٤.١ | الجريمة                  |
| ٣.٦ | الحرائق الكبيرة          |
| ٣.٥ | تسرب نפט                 |

بالإضافة إلى ما يلزمها من خطط وإجراءات لإعادة الثقة في هذا القطاع.

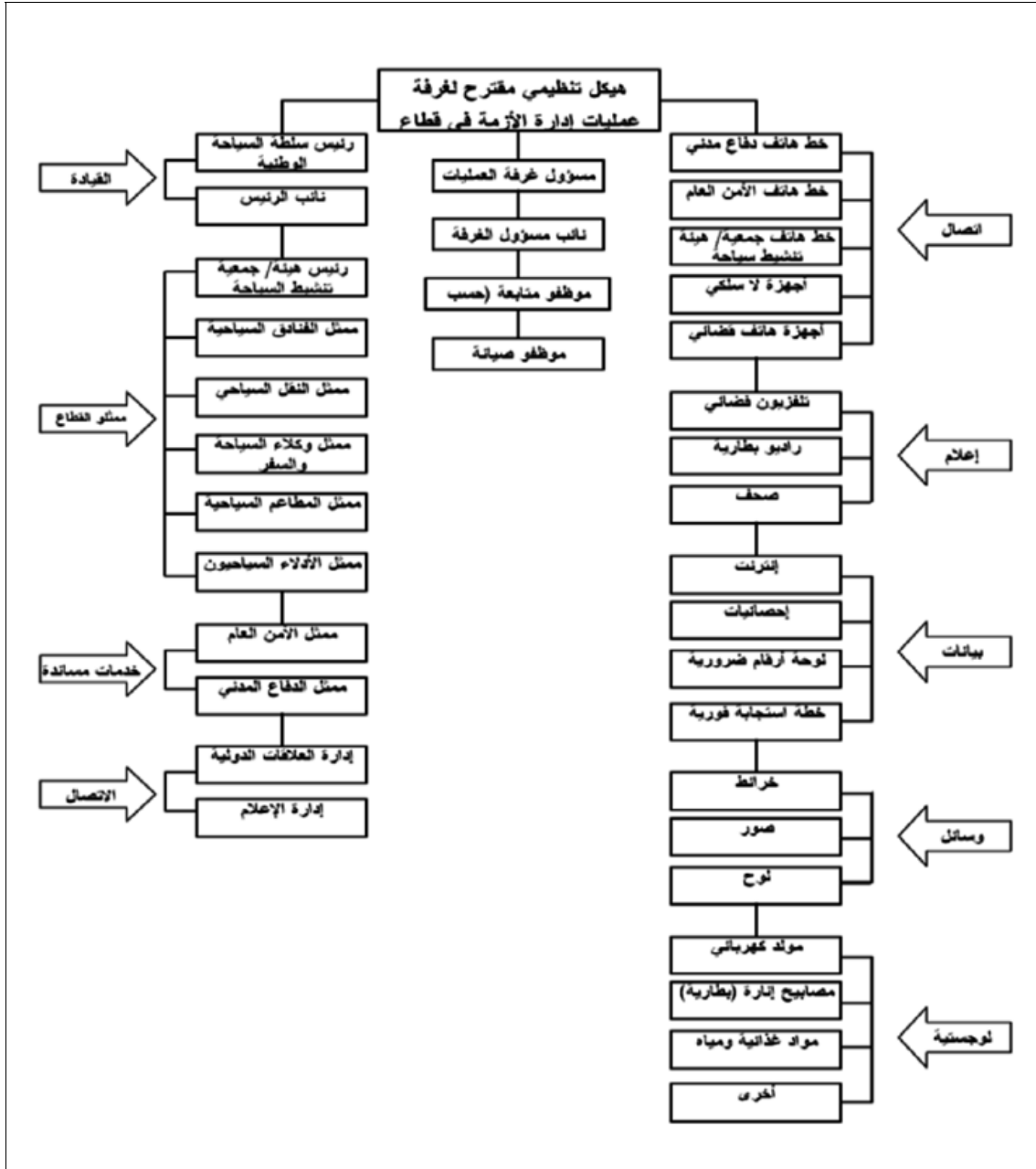
## أهداف الخطة:

- قيام الفريق المكلف بإدارة الأزمات بتقييم دقيق وسريع لأي أزمات محتملة (فريق الاستجابة الفورية)
- وضع قواعد ومسؤوليات محددة لجميع الجهات المشاركة في فريق إدارة الأزمة.
- أولوية قصوى لسلامة السائح.
- قنوات واسعة مضمونة.
- بيانات دقيقة وشفافة عن الأزمة.
- شراكة فعلية مع القطاع الخاص لمعالجة الآثار السلبية للأزمة
- \* مصدر معلومات تجربة المملكة الأردنية الهاشمية: منظمة السياحة العربية ٢٠١١

التدابير الرئيسية في خطة إدارة المخاطر والأزمات:

- تجهيز وإقامة غرفة عمليات الوزارة المرتبطة مع غرفة عمليات المجلس الأعلى للدفاع المدني الرئيسية.
  - نقل وتأمين السياح من المناطق المتضررة وإيواءهم في أماكن إقامة آمنة
  - حصر عدد السياح في المناطق المتضررة وبيان جنسياتهم وحالاتهم وأوضاعهم.
  - الإشراف على تقديم الرعاية الصحية اللازمة إلى السياح وتقديم العون لهم.
- ونظراً لأن معظم الأزمات تكون خارج قدرة قطاع السياحة، فإن إدارتها، بالآتي تتطلب تظافر جهود مجموعة من المؤسسات في الدولة

وفيما يلي هيكل تنظيمي مقترح لغرفة عمليات إدارة الأزمات لقطاع السياحة:



- ◀ خفض الضرائب أو توقيفها مؤقتاً على القطاع السياحي
- الطيران - النقل السياحي - الفنادق - المنتجعات - الملاهي - المطاعم - المقاهي - التسويق
- ◀ الدعم الإعلامي للقطاع السياحي
- الحملات الإعلانية المجانية - البرامج السياحية - خفض القيمة للإعلانات السياحية - لقاءات مع السياح و منسوبي القطاع السياحي
- لعكس الصورة الحقيقية عن الوضع الراهن
- ◀ حث الغرف التجارية و السفارات حول العالم بدعم جهود الحملات الإعلانية
- ◀ تحديد المدن المستقرة أمنياً ذات الإمكانيات السياحية لاستقطاب السياح
- ◀ توفير المواصلات الآمنة من وإلى المطار
- ◀ وضع برامج سياحية بأسعار جذابة (فنادق - مواصلات - تسوق)
- ◀ تقديم عروض للطيران مرتبطة مع القطاع الفندقي
- ◀ إطلاق الفعاليات والمهرجانات السياحية
- كل دولة مدعوة اليوم للإلتزام بهذه التوصيات والسعي الجدي لتنفيذ برامج تسويقية ذات آليات حديثة يمكنها من جذب قطاعات كبيرة من الأسواق العالمية.

## الخاتمة

معظم الدول العربية تتعرض اليوم لمخاطر متنوعة مما يعيق النشاط السياحي فيها، لذلك يتوجب على هذه الدول البدء بتحديد ملامح خطة الإنقاذ أو الحلول السريعة لإعادة الثقة للسائح وذلك بوضع برنامج عمل تشارك فيه جميع الجهات ذات الاختصاص لتقييم الوضع الراهن ومراقبة المتغيرات السياسية التي قد تؤثر على الخطط المطروحة، حيث يجب أن تكون المؤشرات السياسية مطمئنة للبدء في تقديم البرامج الخاصة بالتسويق السياحي.

تم في الأجزاء الأربعة تعريف الأزمة السياحية و تعداد أسبابها و تحليل آثارها على الأقتصاد الوطني العام و على القطاع السياحي خاصة. نتمنى هنا أن تعمد الجهات المسؤولة بشيء من المسؤولية و الجدية للإهتمام بإدارة المخاطر و العمل على إنشاء إدارة خاصة مسؤولة عن تقويم المخاطر و تحليلها و تصنيفها بهدف دراستها بأحدث الأساليب الإدارية المتطورة.

## مقترحات وتوصيات

◀ توفير الأمن في المطارات و المناطق السياحية و مواقع الإيواء

يجب أن تكون التغطية الأمنية بشكل مدني حتى لا تثير قلق السياح - تأمين الطرق المؤدية للمواقع السياحية و مواقع الإيواء - ومن وإلى المطار.