

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي - البلدية 2-.

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

قسم العلوم التجارية.

العنوان: مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية

دراسة استطلاعية على عدد من المنظمات السياحية

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية

التخصص: تسويق.

إشراف الدكتور:

بيشاري كريم

من إعداد الطالبة:

بدرالدين ربيعة

السنة الجامعية: 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي - البلدية 2-.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم التجارية.

العنوان: مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية

دراسة استطلاعية على عدد من المنظمات السياحية

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية

التخصص: تسويق.

من إعداد الطالبة:

بدرالدين ربيعة

أمام اللجنة المشكلة من:

حنيش الحاج استاذ محاضر أ جامعة البلدية 2 رئيسا

بيشاري كريم استاذ محاضر أ جامعة البلدية 2 مقرا

قاشي خالد استاذ محاضر أ جامعة البلدية 2 عضوا

مراكشي محمد الأمين استاذ محاضر أ جامعة البلدية 2 عضوا

السنة الجامعية: 2015/2014

الإهداء:

إلى التي لو ذكرت فضلها لعجز لساني عن التعبير، بلسم روحي إليك أُمي
إلى الذي أضاء لي كشمعة تحترق وعلمني أن مصاعب الحياة اختبارات.....إليك أبي
إلى من تربيت بجانبهم تحت شجرة الأخوة وواجهت الحياة بقوتهم
إخوتي وأخواتي
إلى روح أخي سائلة المولى عز وجل أن يتغمد روحه بواسع عفوه و رحمته و غفرانه:
أخي آكلي.
إلى أبناء إخوتي.
إلى من سرت معهم على رصيف العلم
إلى كل من سقط ذكره سهوا مني
إلى كل من فتح مذكرتي من بعدي
إليكم جميعا أهدي عملي هذا

شکر و تقدیر:

قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل،

والذي له كل الفضل في ما وصلت إليه.

وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

{.....من لم يشكر الناس لا يشكر الله.....} "حدیث صحیح".

أُتوجه بالشكر الجزيل إلى:

الوالدين الكريمين اللذين كان لهما الفضل الكبير في ما وصلت إليه

..... وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للمعلم وفيه التبجيل كاد المعلم أن يكون رسولا.

أُتقدم بالشكر لجميع أساتذتي الكرام الذين أطروا مشواري الدراسي

أقدم بشكري الجزيل للأستاذ المشرف: كريم بيشاري، لقبوله الإشراف على عملي هذا؛

كذلك الأستاذ **حسان بوبعاية** الذي لم يبخل عليا بمساعداته، نصائحه القيمة وبتوجيهاته الثرية

ولم يدخر جهدا في ذلك،

كما لا أنسى شكر كل من ساعد في خروج هذا العمل إلى النور وكل من سهل علي سبل البحث

وساعد على اتمامه من قريب أو بعيد.

المـلـخـص:

يمثل القطاع السياحي الحجر الأساس لاقتصاد العديد من الدول، التي تعتمد عليها كرافد اولي للدخل، ذلك لما يمكن لهذا القطاع تحقيقه، مع ما تملك الجزائر من مقومات سياحية تمكنها من جذب السياح والتمكن من المراتب الأولى للسياحة، يقف حاجز الأزمات عائقا أمام تطوير هذا القطاع الحساس، كونه يتأثر بأدنى التوترات التي تصيب القطاعات الأخرى، سواء كانت سياسية، اقتصادية أو اجتماعية، وكذا ما قد يحدث من اضطرابات في بيئة السياحة الخاصة.

في ظل ما تم طرحه، تم اقتراح العنوان: "مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية - بدراسة استطلاعية على عدد من المنظمات السياحية." لمعرفة مدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات السياحية، ومدى استعداد المنظمات السياحية على مواجهة الأزمات، كذلك كيف تُعرف المنظمات السياحية الأزمة، وبأي درجة تصنف ما مر عليها من أزمات وكيف عالجتها.

خلصت الدراسة إلى إعطاء إطار نظري حول الأزمات ومفاهيمها وكل ما تختص به الأزمات، وإدارة الأزمات، كذلك تطرقت موضوع السياحة ومفاهيمها، وتحدثت كذلك حول الأزمات في القطاع السياحي أيضا تم الوصول إلى إثبات الفرضية الرئيسية من خلال الجانب التطبيقي، و يمكن القول أن المنظمات السياحية بولاية المسيلة واعية بما يحدث حولها و داخلها من أزمات، و تملك طرق و اساليب تساعد في تفاديها و مواجهتها.

الكلمات الدالة: الأزمات، إدارة الأزمات، السياحة، المنظمات السياحية، إدارة الأزمات السياحية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء الشكر والتقدير الملخص قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الاشكال الألفاظ والمختصرات
13	مقدمة
23	إطار نظري حول إدارة الأزمات
24	تمهيد
25	1.1. ماهية الأزمات
25	1.1.1. مفهوم الأزمات
25	1.1.1.1. تعريف الأزمات
29	2.1.1.1. مصطلحات مرتبطة بالأزمات
32	2.1.1. أنواع وخصائص الأزمات
32	1.2.1.1. أنواع الأزمات
37	2.2.1.1. خصائص الأزمات
40	3.1.1. مستويات، مراحل ومسببات الأزمات
40	1.3.1.1. مستويات ومراحل الأزمات
46	2.3.1.1. مسببات الأزمات
49	2.1. أدوات إدارة الأزمات
49	1.2.1. مفهوم الإدارة وإدارة الأزمات

49	 1.1.2.1 مفهوم الإدارة
51	 2.1.2.1 مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
55	 2.2.1 أساسيات حول إدارة الأزمات
55	 1.2.2.1 أهمية وأهداف إدارة الأزمات
60	 2.2.2.1 أسس إدارة الأزمات
64	 3.2.2.1 متطلبات إدارة الأزمات
70	 3.2.1 ماهية فريق إدارة الأزمات
70	 1.3.2.1 تعريف فريق إدارة الأزمات ومهامه
72	 2.3.2.1 الاختيار والشروط العامة لفريق إدارة الأزمات
74	 3.3.2.1 رتب أعضاء فريق إدارة الأزمات
77	 3.1 مدخل للأزمات التسويقية واستراتيجية إدارة الأزمات
77	 1.3.1 ماهية الأزمات التسويقية في المنظمات
77	 1.1.3.1 تعريف الأزمات التسويقية
79	 2.1.3.1 أنواع الأزمات التسويقية
82	 3.1.3.1 دور نظام المعلومات التسويقية في الحماية من الأزمات
86	 2.3.1 الصعوبات التنظيمية المتعلقة بالتسويق والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات
86	 1.2.3.1 الصعوبات التنظيمية
87	 2.2.3.1 العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات
89	 3.3.1 استراتيجيات إدارة الأزمات
89	 1.3.3.1 الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات
92	 2.3.3.1 الاستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة) لمواجهة الأزمات
94	 3.3.3.1 الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات
97	 خلاصة الفصل الأول

98	أساسيات حول السياحة والأزمات السياحية
99	تمهيد
100	1.2. مفاهيم عامة حول السياحة
100	1.1.2. أساسيات حول السياحة
100	1.1.1.2. نشأة وتطور السياحة
103	2.1.1.2. تعريف السياحة والسائح
110	3.1.1.2. أنواع السياحة وأهميتها
114	2.1.2. أسس صناعة السياحة
116	1.2.1.2. العرض والطلب السياحي
120	2.2.1.2. البيئة السياحية والاستثمار السياحي
124	3.1.2. أساسيات حول التسويق السياحي
124	1.3.1.2. تعريف التسويق السياحي
125	2.3.1.2. المزيج التسويقي السياحي
127	3.3.1.2. أهمية وأهداف التسويق السياحي
130	2.2. واقع المنظمات والشركات السياحية
130	1.2.2. ماهية المنظمات السياحية
130	1.1.2.2. نشأة وتطور المنظمات السياحية
133	2.1.2.2. أهمية المنظمات السياحية
134	2.2.2. تصنيف المنظمات السياحية
134	1.2.2.2. الهيئات السياحية الدولية
141	2.2.2.2. المنظمات السياحية الوطنية
144	3.2.2.2. المنظمات السياحية المتخصصة
146	3.2.2. الهيئة العالمية والعربية للسياحة

146	 1.3.2.2. الهيئة العالمية للسياحة
149	 2.3.2.2. نشأة وتعريف الهيئة العربية للسياحة
153	 3.2. إدارة الأزمات في المنظمات السياحية
154	 1.3.2. أنواع ونطاق الأزمات السياحية
154	 1.1.3.2. أنواع الأزمات السياحية
158	 2.1.3.2. نطاق الأزمات السياحية
159	 2.3.2. تطبيقات أزمات سياحية على بعض الدول العربية وأهم الحلول المطروحة
160	 1.2.3.2. تطبيق على جمهورية مصر العربية
162	 2.2.3.2. تطبيق على المملكة الأردنية الهاشمية
164	 3.2.3.2. تطبيق على الجمهورية التونسية
166	 3.3.2. أزمات القطاع السياحي في الجزائر
166	 1.3.3.2. نظرة على الأزمات السياحية في الجزائر
170	 2.3.3.2. المشكلات المتخللة لقطاع السياحة في الجزائر
174	خلاصة الفصل الثاني
175	الأزمات في المنظمات السياحية بولاية المسيلة
176	تمهيد
177	 1.3. التعريف بولاية المسيلة
177	 1.1.3. نشأة وتأسيس ولاية المسيلة
177	 1.1.1.3. تأسيس ولاية المسيلة الحديثة
178	 2.1.1.3. ولاية المسيلة تاريخيا
181	 2.1.3. أهم المناطق السياحية في ولاية المسيلة وما يمر عليها من أزمات
181	 1.2.1.3. المناطق الطبيعية
185	 2.2.1.3. المناطق الأثرية التاريخية

191	3.1.3. المنظمات السياحية بولاية المسيلة
191	1.3.1.3. التعريف بفنادق ولاية المسيلة
193	2.3.1.3. التعريف بمتاحف ولاية المسيلة
195	3.3.1.3. لمحة عن أزمات المنظمات السياحية بولاية المسيلة
199	2.3. منهجية دراسة الأزمات السياحية بولاية المسيلة
199	1.2.3. المنهج المستخدم وأداة الدراسة
204	2.2.3. عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
219	3.3. دراسة الأزمات في المنظمات السياحية بولاية المسيلة
219	1.3.3. تحليل نتائج المحور الأول
220	1.1.3.3. تحليل نتائج مجموعات المحور الأول
222	2.1.3.3. النتيجة النهائية للمحور الأول
223	2.3.3. تحليل نتائج المحور الثاني
225	1.2.3.3. تحليل نتائج مجموعات المحور الثاني
235	2.2.3.3. النتيجة النهائية للمحور الثاني
236	خلاصة الفصل الثالث
237	الخاتمة
243	قائمة المراجع
253	قائمة الملاحق
الملخص باللغة الأجنبية	

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	مقارنة بين الأزمات، الكارثة، القضية والمشكلة	1
39	بعض الخصائص المتعلقة بالأزمات	2
138	جدول توضيحي يحوي عدد من المنظمات العاملة في قطاع السياحي والمهتمة بالسياحة عالميا، اقليميا حول العالم.	3
142	مؤسسات التكوين المتخصصة في السياحة على المستوى الوطني	4
200	معامل ثبات الإستبيان (ألفا كرونباخ) للمحورين معا	5
202	تغيرات معامل ألفا كرونباخ عند حذف كل عبارة	6
203	معامل ثبات الإستبيان للمحور الأول	7
203	معامل ثبات الإستبيان للمحور الثاني	8
206	تكرارات الفئات العمرية مع نسبها	9
208	تكرارات فئات المستوى التعليمي مع نسبها	10
210	تكرارات فئات الخبرة مع نسبها	11
212	تكرارات فئات المستوى الإداري مع نسبها	12
214	تكرارات فئات أنواع المنظمات مع نسبها	13
219	مستويات الإجابة لسلم ليكارت	14
220	تحليل نتائج بيانات المحور الاول	15
225	تحليل نتائج بيانات المحور الثاني المتعلقة بالعمر	16
227	تحليل نتائج بيانات المحور الثاني المتعلقة بالمستوى التعليمي	17
229	تحليل نتائج بيانات المحور الثاني المتعلقة بالخبرة	18
231	تحليل نتائج بيانات المحور الثاني المتعلقة بالمستوى الإداري	19
233	تحليل نتائج بيانات المحور الثاني المتعلقة بنوع المنظمة	20

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	تصنيف الأزمات	35
2	مصفوفة تصنيف الأزمات حسب قابلية التنبؤ	36
3	مراحل تكون الأزمات و تفاعلاتها الداخلية	44
4	مراحل الأزمة (دورة حياة الأزمة)	45
5	أسباب نشوء الأزمات	48
6	مراحل إدارة الأزمات	61
7	خرائط الأزمة	65
8	مصفوفة الأزمة	66
9	تأثير نظام المعلومات التسويقية على اتخاذ القرار في المنظمة	83
10	الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات	90
11	الإستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة) لإدارة الأزمات	92
12	مخطط يوضح تصنيف المسافرين المعتمدة من طرف OMT	109
13	تصنيف أنواع السياحة	112
14	إطار مفاهيمي للسياحة	115
15	العلاقة بين أنواع الطلب السياحي	119
16	البيئة السياحية الخاصة و العامة	121
17	الهيكل التنظيمي للمنظمة العربية للسياحة	150
18	الدائرة النسبية للعمر	207
19	الدائرة النسبية للمستوى العلمي	209
20	الدائرة النسبية للخبرة	211
21	الدائرة النسبية للمستوى الإداري	213
22	الدائرة النسبية لنوع المنظمة	216

قائمة الألفاظ والمصطلحات

الشرح	اللفظ أو الاختصار
أزمة	Crisis
واقعة	Incident
حادث	Accident
صراع	Conflict
كارثة	Disaster
مشكلة	Problem
قضية	Case
سياحة	Tourism
شمس	Sun
رمال	Sand
بحر	See
حيوان	Faune
نبات	Flore
عادات الشعب و تقاليده	Folklore
الهيئة العالمية للسياحة	W.T.O/ O.M.T
مصاعب	Difficult
مخاطر	Dangerous
اختلاف	Divers
قائد رحلة	Tour leader
اميريكان اكسبريس	Amexo
الاتحاد الدولي للنقل الجوي	I.Y.A.T.A
مكتب التسويات لدى الاتحاد الدولي للنقل الجوي	Cleaning house
هيئة الاتحاد الدولي للفنادق و المطاعم	I.H.A.R.A
الاتحاد الدولي للمنظمات السياحية	I.U.O.T.O
برنامج الأمم المتحدة الانمائي	U.N.D.P
برنامج اعتماد للمنظمات التعليمية السياحية	Ted Qual

مقدمة

مقدمة:

عرف العالم الكثير من تغيرات عبر الأزمنة، مما فتح أمام العالم بابا للإكتشاف والدراسة، وخلق مصادر إهتمام جديدة، وأمام التطور الحاصل في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والصناعية، ورغم ما وفرت هذه التطورات من رفاهية اقتصادية واجتماعية، دمرت وأفنت العديد من أوجه الحياة التي عرفت سابقا، وتغيرت أو زالت تماما كنتيجة للصناعة التحويلية.

أدى ذلك بالاقتصاديين إلى البحث عن مصادر جديدة ترفع من اقتصاد الدول دون الاعتماد على الصناعات التحويلية بدرجة كبيرة، بل قد يجعل منها مجرد تابع للنشاط الجوهري، وقد كانت السياحة الاختيار الأمثل للعديد من الدول، فبإمكان هذا الاختيار توفير مستقبل اقتصادي جيد للأجيال القادمة، سواء للدول التي تضررت من الصناعات الأخرى، وكذلك للدول التي ليس لديها أي مقومات لصناعة تخرج عن نطاق السياحة.

إن ما يمر حاليا على العالم، والوطن العربي خصوصا، يجعل المسيرين في كل المجالات يعيدون النظر في قراراتهم وطرق تسييرهم لمنظماتهم للتمكن من مواجهة ما قد يعترضهم أو ما سيصيبهم، وباعتبار القطاع السياحي ذا حساسية كبيرة، و تأثر غالب، وجب على القائمين عليه إتخاذ إجراءات حامية للوصول إلى أفضل مقاومة لما قد يحدث داخل هذا القطاع وحوله، في ظل هذه الحقيقة الثابتة، صار التحول إلى دراسة الأزمات السابقة، الحالية والمتوقعة من الأمور اللازمة لكل منظمة.

تعتبر المنظمات السياحية من أوائل المتضررين من حدوث الحوادث والأزمات، حيث أنها تعمل بمناخ يتسم بالحركة والتغير والتنوع، فقد تعصف حالة ارتفاع الاسعار بالهدوء الذي كان سائدا بين الموظفين والمنظمة، مما يخل باستقرار المنظمة السياحية ومكانتها، لذا صار لزاما على المسيرين في المنظمات السياحية الإلمام بكل ما يطرأ من تغيرات داخل وخارج المنظمة، وذلك من خلال بناء نظام معلومات يوفر لها تدفق دائم للمعلومات وكذلك قاعدة بيانات حول ما يحدث وما حدث تساعد على

التنبؤ بما قد يحدث مستقبلا وكذلك انشاء إدارة للأزمات تتكلف بمتابعة، معالجة وتفادي هذه الأخيرة التي قد تمر بالمنظمة.

في إطار ما تم ذكره سابقا تم اقتراح الاشكالية التالية لمعالجة موضوع إدارة الأزمات في المنظمات السياحية

إشكالية البحث:

تعد متابعة التغيرات والوعي بها أمرا ذا أهمية بالغة داخل المنظمات السياحية، فمن خلاله تتمكن هذه المنظمات من تفادي الأزمات بمختلف أنواعها، وخصوصياتها، واقتراح الحلول لها في حال وقوعها الفعلي والاضطرار إلى مواجهتها، وتجنبها مستقبلا.

تبعاً لما سبق، تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق واستخدام إدارة الأزمات في المنظمات السياحية، -بولاية المسيلة-؟

وبغرض معالجة هذه الإشكالية فقد تم تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، تمثلت فيما يلي:

- ما المقصود بالأزمة، وما هي أهم معالم إدارة الأزمات؟
- ما المقصود بالمنظمات السياحية؟ وماهي أهم الأزمات التي قد مرت على المنظمات على العموم؟
- كيف تتعامل المنظمات السياحية بولاية المسيلة مع الأزمات؟

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية التي انبثقت منها، تم وضع الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

نظرا لطبيعة المجتمع المدروس والذي تمثل في ولاية المسيلة بما تحمله هذه الولاية من خصوصيات، فقد تم صياغة الفرضية الأساسية على النحو الآتي:

تملك المنظمات السياحية بولاية المسيلة إدارة أزمات - سواء كانت ضمنية، أو كمصلحة معلنة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة- تهتم بمتابعة التطورات الحاصلة والأحداث وتجنب ومعالجة الأزمات التي تعترضها.

أهمية الدراسة:

تعكس هذه الدراسة الاهتمام المتزايد بصناعة السياحة عموما وفي ولاية المسيلة خصوصا، لكن في ظل عدم الوعي بالأزمات التي تمر على القطاع السياحي وما يؤدي ذلك إلى الخفض من دور السياحة كنشاط اقتصادي وتأثيره كذلك على أداء المنظمات السياحية في الولاية، فإن أهمية الدراسة تتبع من العديد من النقاط، يمكن ذكر بعضها في ما يلي:

- التعريف بالأزمات وإدارة الأزمات ودراستها من حيث المفهوم، الأنواع، وإعطاء إطار نظري شامل حولها، وكذلك التطرق إلى بعض الأزمات التي ترجع بالأساس إلى النشاط التسويقي في المنظمة السياحية؛
- نظرا للأهمية التي يكتسبها القطاع السياحي، وما يمكن تحقيقه من خلال السياحة على الصعيد الاقتصادي، وكذلك على مختلف القطاعات الأخرى؛
- عرفت الدراسة كذلك بولاية المسيلة وأهم المناطق السياحية المتواجدة بها، مع الالمام بما يمر عليها من أزمات؛
- إظهار أهمية تبني نظام حماية يعتمد على إدارة الأزمات والعمليات المتعلقة بها لحماية المنظمات السياحية من الأزمات بأنواعها؛
- الوصول إلى اقتراحات وتوصيات حول إدارة الأزمات في المنظمات السياحية ومحاولة تعميمها على المنظمات التي تتماثل في مواصفاتها وطبيعتها للمنظمات السياحية بولاية المسيلة.

أهداف الدراسة:

انطلاقاً من أهمية الدراسة والإطار النظري والفكري الذي وضعت فيه، فهي تهدف إلى الإجابة على النقاط التالية:

- التطرق إلى مبادئ السياحة وكل ما يتعلق بها وبالسائح؛
- التعريف بولاية المسيلة من الناحية التاريخية والسياحية وإظهار أهم ما يتعلق بها؛
- التعرف على المنظمات السياحية في ولاية المسيلة وتصنيفاتها؛
- التعرف على الأزمات التي مرت على السياحة بولاية المسيلة؛
- محاولة الوصول إلى صورة شاملة عن معالجة الأزمات بالمنظمات بولاية المسيلة؛
- الوصول إلى نتيجة نهائية تلخص مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية بولاية المسيلة.

مبررات إختيار موضوع الدراسة:

من أهم الأسباب التي دفعت إلى إختيار الموضوع المدروس ما يلي:

- محدودية الدراسات التي تناولت الموضوع المدروس في الجزائر، وولاية المسيلة خصوصاً؛
- الأهمية التي تكتسبها إدارة الأزمات؛
- الحساسية التي يتميز بها القطاع السياحي وتأثره بأبسط ما يحدث في القطاعات الأخرى؛
- ما يتعرض له القطاع السياحي في البلدان المجاورة من أزمات، والانخفاض الواضح في أداء هذا القطاع؛
- الموقع الذي تملكه ولاية المسيلة وامكانياتها السياحية؛

المنهج المتبع:

أخذا بعين الاعتبار ضرورة الإلمام بالمفاهيم الشاملة للموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث يساعد المنهج الوصفي في تحديد خصائص الظاهرة ، ووصف طبيعتها، وأسبابها، من خلال ما أُتيح من كتب ودراسات تناولت أحد أو كل جوانب الموضوع، وقد ساعدت في إثراء الدراسة والتعمق في مفاهيمها، أما الدراسات التحليلية فبغرض اختبار الفرضيات. كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في إجراء الجانب التطبيقي من الدراسة، وقد وفر هذا المنهج الأداة الرئيسية المُساعدة على جمع البيانات والمعلومات التي تمثلت في الاستبيان، والذي تم معالجته باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة على مرحلتين، خُصصت المرحلة الأولى للجانب النظري، والذي تم خلاله الإطلاع وجمع أكبر عدد أمكن من الكتب والمراجع التي ساهمت في إثراء وفهم الموضوع، أما المرحلة الثانية فتمثلت في الإطار التطبيقي الذي تم حصره في المنظمات السياحية لولاية المسيلة.

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في ولاية المسيلة، أما بالنسبة للحدود الزمانية فقد تم إجراء هذه الدراسة على مدى سبعة أشهر كاملة، انطلاقاً من شهر ديسمبر 2013م إلى غاية شهر جوان 2014م.

أما بالنسبة للحيز الزمني الخاص بالأزمات في المنظمات السياحية، فلم يُعطى بمدة محددة، ذلك للسماح بالوصول إلى أزمات مختلفة حدثت في مختلف مراحل انطلاق وعمل المنظمات.

صعوبات البحث:

واجهت العديد من المعوقات مجرى الدراسة، خصوصا فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، من بين ما تم مواجهته ما يلي:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في مجال المنظمات السياحية، التي تم التمكن من الوصول إليها، حيث دفع ذلك إلى اللجوء إلى المراجع الأجنبية غير المترجمة، وما يتخلل من ذلك من مصاعب في الترجمة، وكذلك التخوف من ضعف الأمانة العلمية عند النقل، كما وأضافت عائقا آخر يتجاوز اللغة إلى أن أغلب المراجع الأجنبية متوسع بما يكفي لأن يضيع الباحث داخلها إلى خارج حدود الموضوع المطلوب، إضافة إلى ذلك الاضطرار إلى العمل بالمواقع الإلكترونية بدرجة كبيرة؛
- صعوبة التنقل بين المنظمات السياحية بتراب الولاية، نظر إلى المساحة الشاسعة التي تتميز بها ولاية المسيلة وترامي أطرافها بين الشمال والجنوب والشرق والغرب؛
- إختلاف أسماء بعض المنظمات بين ما تم تقديمه في قاعدة البيانات المعتمدة والأسماء التي تعرف بها بين سكان المنطقة، وكذلك عناوينها؛
- إعتذار بعض الموظفين من الإجابة بسبب تخوف مرده إلى الموظفين الأعلى رتبة، والرفض التام من بعض المديرين توزيع الاستبيان داخل مؤسساتهم أو الإجابة عليها أو احتكارها عليهم فقط؛
- الاستهتار وعدم الأخذ بجدية الاستبيان من طرف بعض الموظفين وذلك ما دل عليه تعاملهم المباشر وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.

الدراسات السابقة:

نظرا للعدد القليل من الدراسات التي تم الوصول إليها والتي تتناول موضوع إدارة الأزمات في المجال السياحي والمنظمات السياحية خصوصا، فقد تم الاعتماد بالأساس على دراستين تمثلتا في:

الدراسة الأولى:

سميرة عميش، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات -دراسة حالة أزمات القطاع السياحي في الجزائر-، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، تمثلت اشكالية البحث في: كيف يمكن مواجهة الأزمات باستخدام الإدارة الاستراتيجية؟ وهل يمكن تفادي ومواجهة الأزمات المتنوعة التي تواجه الكيان الإداري، سواء كان دولة أو منظمة وتفاديها بالاستعانة ببدائل استراتيجية معينة، وخلصت الدراسة هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط تمثلت في:

- ~ الإلمام بخصائص وتقنيات الإدارة الإستراتيجية ومزاوجتها مع إدارة الأزمات يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات بشكل أفضل؛
- ~ تساعد عمليات التحليل والتشخيص المنظمات على الاستعداد للأزمات والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

الدراسة الثانية:

إلهام خيضر شبر، إدارة المخاطر و إدارة الأزمات في المنظمات السياحية -تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي- ماجستير، جامعة المستنصرية، بغداد العراق، 2007، تمثلت إشكالية الدراسة في: هل تبني أسلوب إدارة غير سليم لمواجهة مخاطر أو أزمة من الأزمات يؤدي إلى تداعيات سلبية تضاف إلى نتائج الخطر أو الأزمة نفسها؟ وهل تملك قيادات الأعمال السياحية على المستوى العربي مقومات ثقافة إدارة الأزمات وإدارة المخاطر بالمستوى الذي يؤهلها لمواجهة أي أزمة طارئة أو متوقعة؟ وقد تلخصت نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- ~ إدارة الأزمات من مهام الإدارة العليا، وعدم الأخذ بها بجدية يعرض المنظمة لأزمات هي في غنى عنها؛
- ~ وجود بطئ في الفهم والوعي بإدارة الأزمات في المنظمات والبلدان العربية على مستوى السياحة.

يكمن وجه الاختلاف بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية في محاولة التعرف على مدى إلمام المنظمات السياحية بولاية المسيلة بإدارة الأزمات، ومعالجتها للأزمات التي تمر من خلالها، مع إعطاء نظرة حول واقع السياحة والمناطق السياحية بهذه الولاية.

هيكل وخطة البحث:

من أجل التمكن من معالجة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، استوفى الفصل الأول والثاني الجوانب التي تعطي إطارا مفاهيميا توضيحي حول الموضوع، فيما اختص الفصل الثالث بالجانب التطبيقي والدراسة الميدانية. قسمت فصول الدراسة إلى مباحث، حيث حمل كل فصل ثلاث مباحث، وقسم كل مبحث إلى مجموعة مطالب، للوصول إلى أفضل ترتيب للمعلومات المضمنة داخلها.

تناول الفصل الأول إطار عام حول إدارة الأزمات وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، والتي بدورها تم تقسيمها إلى ثلاث مطالب، المبحث الأول تمثل في تساؤل حول ماهية الأزمات تمت الإجابة عنه عن طريق تعريف الأزمات وما يتعلق بأنواعها ومستوياتها ومراحلها، أما المبحث الثاني، فتطرق إلى أدوات إدارة الأزمات، انطلق فيه من تعريف للإدارة وإدارة الأزمات والإدارة بالأزمات كذلك كونها تختلف عن إدارة الأزمات، وبهدف التعرف أكثر على إدارة الأزمات عرج المبحث الثاني على أساسيات تمثلت في أهمية وأهداف إدارة الأزمات ومتطلباتها، ثم عرف فريق إدارة الأزمات، أما المبحث الثالث، فقد تحدث حول الأزمات في التسويق، والتي كان مجرد مدخل لهذا الموضوع، وذلك من خلال تعريفها، وذكر أهم الصعوبات المتعلقة بتطبيق نشاط التسويق، وفي الأخير تطرق إلى استراتيجيات معالجة الأزمات التسويقية والعامة في المنظمات.

أما عن الفصل الثاني، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كذلك بثلاث مطالب لكل مبحث، حيث تطرق المبحث الأول لمفاهيم عامة حول السياحة، من حيث النشأة والتطور، أسس السياحة التي تتمثل في العرض والطلب، والتسويق السياحي، المنظمات والشركات السياحية بالتعريف وتطور هذه المنظمات السياحية، ، فيما استوفى المبحث الثاني بالمنظمات السياحية من حيث التعريف، التصنيفات

والتفرقة بين مصطلح المنظمة، الهيئة والمنشأة في الدراسة الحالية وكذلك تطرق إلى الهيئة العالمية للسياحة، وقد تكلم المبحث الثالث عن إدارة الأزمات في المنظمات السياحية، حيث عرف إدارة الأزمات في الجانب السياحي وصفاتها وخصائص الأزمات التي تمر به، وكذلك تناول أزمات هذا القطاع على المستوى العربي وأهم الاستراتيجيات والحلول التي اتبعتها الدول العربية في الخروج من الأزمات التي أصابت و كيفية تطبيقها، لينتهي إلى المستوى الجزائري وأهم ما يحدث حاليا على مستوى القطاع السياحي بالجزائر.

أما بالنسبة للفصل الثالث، والذي تناول الجزء التطبيقي من الدراسة، فقد انطلق من التعريف بولاية المسيلة في المبحث الأول، فكان جامعا لكل ما تتميز به الولاية من مناطق سياحية، التعريف التاريخي للولاية، المناطق التاريخية والطبيعية ذات الطابع السياحي بالولاية، كذلك الأزمات التي تمر على هذه المناطق، من خلال ما يمكن رؤيته ولمسه عند زيارتها، فيما تحدث المبحث الثاني حول المنظمات السياحية بولاية المسيلة وتاريخها وبداية انطلاقاتها، جامعا بذلك أما المبحث الثالث فخصص للتعامل مع ما تم جمعه من بيانات عن طريق الاستبيان ومعالجتها والخروج بنتائج نهائية حول الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: إطار عام حول إدارة الأزمات

تمهيد:

لم يكن الصراع الذي تقع فيه العلاقات الإنسانية وليد الحاضر، فهو متواجد منذ فجر التاريخ، غير أن ما يميز عالم اليوم التغيرات السريعة التي أسفرت عن توترات شتى في مختلف المجالات والمناطق، وعلى الرغم من التقدم الحضاري وثبات الدعائم والأسس التي تقوم عليها العلاقات فإن العالم يتسم بتعدد الأزمات الناجمة عن اختلال توازنات القوى الكبرى مع سعي القوى الصغرى إلى تحقيق المزيد من الاستقلال والنمو مما أدى إلى حدوث صراعات وتحالفات تمثلت في أزمات عالمية، إقليمية ومحلية ذات طبيعة زمانية ومكانية مركبة ومعقدة.

وبغض النظر عن الأبعاد التي تتخذها الأزمات، تلزم هذه الأخير الكيان المصاب بالإنذار ومحاولة كل الطرق لحلها وتجاوزها، باستخدام المناهج العلمية في مواجهتها الزامياً، ليس فقط لتحقيق نتائج جيدة خلال التعامل معها، لكن لتجنب نتائجها، ومرتداتها وتعلم كيفية تفاديها مستقبلاً، وتعمل إدارة الأزمات والكوارث على التكيف وتحريك الثوابت ذات التأثير خصوصاً مع التطورات والتغيرات الحاصلة، والتي تتطلب الاستعداد والتخطيط الجيد والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية والاستجابة السريعة لمواجهة الأزمات. من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأزمات وإدارة الأزمات من أجل وضع الدراسة في إطار توضيحي يحدد مفهوم الأزمة، إدارة الأزمات، الذي يجب عن الأسئلة التالية:

فماذا تعني إدارة الأزمة؟ وما هي الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها؟ وكيف تتم إدارتها والتحكم فيها؟

يمكن تبيان ذلك في النقاط التالي:

- التعرف على الأزمات وخصائصها وما يتعلق بها؛
- أدوات إدارة الأزمات وأهم جزء في مواجهة الأزمة؛
- التعرف على الأزمات ذات الطابع التسويقي والتي تنشأ بسبب النشاط التسويقي.

1.1. ماهية الأزمات

يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة، وخاصة بعد اتساع نطاق استخدامه وانطباقه على مختلف صور العلاقات الانسانية وفي مجالات التعامل كافة، ولذلك وجب تحديد المفاهيم المرتبطة بالأزمة للتمكن من الوصول إلى فهم أفضل، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى النقاط التالية:

- مفهوم الأزمات؛
- أنواع وخصائص الأزمات؛
- مستويات ومسببات الأزمات.

1.1.1. مفهوم الأزمات

من أجل تحديد مفهوم الأزمات بشكل جيد، سيتم توضيح تعريف الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها وذلك لتجنب اللبس الذي قد يحصل بينها.

1.1.1.1. تعريف الأزمات

سيتم تعريف الأزمة من الجانب اللغوي والجانب الاصطلاحي.

- **التعريف اللغوي:** يعتبر لفظ الأزمة قديم منذ الحضارة الإغريقية، حيث تم استخدامه لوصف حالة المريض عند لحظة معينة، بأن يتحسن المريض أو يتضاعف المرض، وقد شاع استخدامه في المعاجم الطبية¹، ثم استخدم ليصف العلاقة بين الدولة والكنيسة في القرن السابع عشر، وفي القرن الثامن عشر والتاسع عشر تم استخدامه للدلالة على حالة العلاقات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية بين الدول وداخل الدولة نفسها.

¹ أحمد يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات، مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009 ص

تشير بعض الدراسات أن أصل كلمة أزمة يعود إلى جذور يونانية، حيث اشتقت كلمة أزمة من الكلمة (crisis) من الكلمة الإغريقية (Krino) والتي تعني وسائل إدارة أو موضوع يتعلق بالقرار الحاسم والمهم، إلا أن الاستخدام العام لهذه الكلمة يكون للإشارة إلى الحالة المتسمة بالخطر والتربق والقلق فهي تأتي بمعنى (To decide) لتقرر فهي نقطة تحول ونقطة قرار، أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة، إذ يتكون من مقطعين ينطقان: (Ji-Wet): تعني الأولى الخطر أما الأخرى فتعني الفرصة التي يمكن استثمارها، ويظهر جليا أن ارتباط هذه الترجمة يقصد به إمكانية قلب خطر محقق إلى فرصة، أو تحول فرصة واضحة إلى خطر كامن.

في اللغة العربية عرف القاموس الجديد للطلاب الأزمة بأنها الشدة والضييق المطلق، فتكون في انحباس المطر، السياسة، المال، المرض¹ وغيرها، قد التقت العرب لهذه الكلمة لتكون الترجمة المناسبة للفظ Crisis، اما معجم لاروس الصغير Petit Larousse فقد عرف الأزمة بأنها التغيير المفاجئ في مسار المرض، بتحسن أو بزيادة سوء الحالة، والصراع الجاري بين المرض ودفاعات الجسم وكذلك عرفها بأنها اضطرابات حادة تكون مادية أو محسوسة²، أما قاموس أوكسفورد Oxford فقد عرف الأزمة بأنها: وقت حرج يتسم بالصعوبة وعدم التيقن، يتطلب إيجاد حلول أو اتخاذ قرارات مهمة³.

كما يمكن الإشارة إلى أن حدوث الأزمات ليس بالجديد أو المستحدث، فهي منذ بداية الخليقة، كقتل قابيل لأخيه هابيل، وطوفان نوح عليه السلام، وكذلك أزمة القحط التي أصابت مصر في عهد سيدنا يوسف عليه السلام، حيث ذكر القرآن الكريم في سورة يوسف الآية 43 إلى غاية الآية 55 بداية من رؤيا ملك مصر لسبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف فقد كانت رؤياه تمثل خروج سبع بقرات سمان خرجن من نهر يابس، تبعتهن سبع بقرات عجاف وأكلتهن، وسبع سنبلات خضر قد انعقد حبها وسبع

¹ علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، الطبعة السابعة، المنظمة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 34.

² Petit Larousse en couleurs، Larousse، paris، France، 1978، P238. «Brusque changement dans le cours d'une maladie، en bien ou en mal، du a la lutte entre l'agent d'agression et les forces de défense de l'organisme. manifestation aiguë d'un trouble physique ou moral. »

³ Oxford ADVANCED LEARNER'S Dictionary، International student's edition، oxford University press. P314: "Time of great danger، difficulty or uncertainty when problems must be solved or important decisions must be made."

سنبلات يابسات قد التوت حول السنبلات الخضر فأكلنهن، وقد عالج يوسف عليه السلام هذه الأزمة بما أمده سبحانه وتعالى من حنكة ودراية بأمور التسيير والمالية، وكذلك مكن له في أرض مصر، وجعل له العز والسلطان بعد الحبس والضيق¹.

• **التعريف الاصطلاحي:** تم تعريف لفظ الأزمة اصطلاحاً كمل يلي:

- ✓ هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر وتهدد بقاء الأشخاص ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية²؛
- ✓ تعتبر الأزمة حدثاً يعطل بشكل كبير العمليات العادية، ويتسبب أو يحتمل أن يسبب توتر وضيق أو لها عواقب وخيمة للمصاب بها، وقد تتطلب إجراءات تدابير استثنائية لاستعادة النظام، فهي توجب اتخاذ قرارات وإجراءات حاسمة فورية من الإدارة العليا، تأتي هذه الأزمات في أشكال مختلفة، تشمل كل ما يهدد المنظمة وسمعتها، مثل صورة المنظمة، الاستقرار المالي، سلامة وأمن الموظفين. فهي نوع من أنواع الحوادث الحرجة، التي تهدد الأفراد³.
- ✓ تعتبر الأزمة حدث مفاجئ وغير متوقع، يؤدي إلى نتائج سلبية، وكذلك يؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشرية والموارد المالية للمنظمة⁴.
- ✓ كما تم تعريف الأزمة بأنها سلسلة متصلة من الأحداث، تبدأ بحادث صغير لتتطور لتصبح حدث أكبر ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة:

Incident ➔ Accident ➔ Conflict ➔ Crisis.

¹ الشيخ محمد علي الصابوني، صفوة التفاسير، الأجزاء الثلاثة مجموعة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، صيدا، بيروت، لبنان، 2004، ص 554، 555، 556.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 346.

³ European Interagency Security Forum, Crisis management of critical incidents, London, UK, 2010, page 4.

⁴ انتظار أحمد جاسم، "دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، العراق، 2011، ص 124.

فهو نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعلياً على نظام المنظمة، يهدد قواعدها الأساسية وشعورها بذاتها وكيانها¹.

كذلك تم تعريف الأزمة من الناحية الاقتصادية، وتمثلت في كيفية التغلب على الأزمة الاقتصادية بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى إتباع الآراء الاقتصادية التي قبلت في معالجتها².

وقد تم تعريف الأزمة كذلك على أنها: "أي حالة تملك القدرة على التأثير على ثقة المنظمة على المدى الطويل، أو تؤثر على قابليتها على العمل بالطريقة المعتادة"³. وكذلك تعتبر الأزمة حادث غير متوقع يؤثر على ثقة في أزمة هو أي حدث غير متوقع يؤثر على الثقة المسافرين في وجهة ويتداخل مع القدرة على الاستمرار في العمل بشكل طبيعي⁴.

ركزت أغلب التعاريف التي تناولت مصطلح الأزمة على عدة نقاط، من بينها:

👉 تمثل الأزمة صعوبات مفاجئة ومربكة للخطط والاستراتيجيات؛

👉 الأزمة عبارة عن تراكم مجموعة أحداث مفاجئة وغير متوقعة؛

👉 تتسبب الأحداث المتراكمة وتضخمها في زيادة سوء الأزمة؛

👉 تعبر الأزمة عن نقطة تحول مهمة في مسيرة المنظمة؛

👉 تستلزم الأزمة معالجة مدروسة ومهارة وخبرة في التعامل معها؛

¹ أحمد يوسف عريقات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، مداخلة في المؤتمر الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009، ص 7.

² حسن محمد الرفاعي، "دور الفكر الاقتصادي الإسلامي في إدارة الأزمة الاقتصادية الراهنة"، بحث مقدم إلى مؤتمر الأزمة المالية العالمية، وكيفية معالجتها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2009، ص 2.

³ Doone ROBERTSON, Ian KEAN, Stewart MOORE, Tourism management- An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism, Asia- Pacific Economic cooperation, Singapore, 2006, P 17. "any situation that has the potential to affect long-term confidence in an organization or a product, or which may interfere with its ability to continue operating normally".

⁴ Crisis Guidelines for the Tourism Industry. P1 A crisis is any unexpected event that affects traveller confidence in a destination and interferes with the ability to continue operating normally.

👉 تهدد النظام المصاب بالفشل والهدم التام وكذلك الأنظمة المتعلقة به؛

من النقاط السابقة يمكن القول بأن الأزمة عبارة عن: "تزايد وتراكم أحداث وصعوبات مفاجئة وغير متوقعة، تقوم بإرباك الخطط والاستراتيجيات، يؤدي تضخمها إلى تهديد مباشر للنظام والأطراف المرتبطة به، تفرض الأزمة حالة من التوتر وعدم الاستقرار، وتبني نقطة تحول مهمة تؤثر على نتائج ومخرجات نظام المنظمة، تستلزم هذه الحالة مهارة وخبرة في المعالجة."

2.1.1.1. مصطلحات مرتبطة بالأزمات

يخط البعض بين مفاهيم قريبة من الأزمة عند ذكر مصطلح الأزمة، من بين أكثر هذه المصطلحات انتشارا والتباسا على الفهم ما يلي:

- **الكارثة: Disaster** يمكن تعريف الكارثة بأنها الشدة والنازلة العظيمة¹، وكل ما يسبب الغم الشديد، فهي حدث غير متوقع وسيئ للغاية ينتج عنه خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات²، فهي تعبر عن حالة مدمرة فعلا، نتجت عنها الكثير من الخسائر سواء المادية و/أو غير المادية، وتعتبر كذلك أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة، وقد ينتج عنها أزمة، لكن لا يمكن أن تكون أزمة بنفسها.³

- **المشكلة: Problem** هي الأمر الصعب والملتبس، وما لا يفهم حتى يدل عليه بدليل من غيره، فهي موقف غامض يحتاج لتفسير⁴، وتعرف كذلك بأنها ظاهرة سلبية تحدث في المجتمعات تمثل تعويقا لسير الأمور، وتعتبر المشكلة بصفة عامة عن موقف غير معهود، ولا يكفي للخبرات السابقة أن تحله، والسلوك والاساليب المألوفة، فهي عائق في سبيل هدف مرغوب، يشعر الفرد إزاءها

¹ علي بن هادية وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 875.

² Oxford ADVANCED LEARNER'S Dictionary، op,cit ، P3 ، 74 "An unexpected event such as a very bad accident ، a flood or a fire that kills a lot of people or causes a lot of damage".

³ السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص73.

⁴ علي بن هادية وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 1081.

بالحيرة والتردد والضيق، مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق، ثم تحقيق هدفه، والمشكلة معنى نسبي، فما قد يكون مشكلة عند فرد، قد لا يعبر عن مشكلة عند فرد آخر وقد يصل ليكون فرصة لديه أيضا.

- **القضية: Case** نزاع بين طرفين حول موضوع معين قد يصل إلى ساحات القضاء¹، تنتج عن تغيرات طارئة تحصل في المجتمع يفعل عوامل خارجية أو داخلية، حيث تنقسم الآراء إلى طرفين باتجاهات ووجهات نظر متعاكسة تمام، فما يراه أحد الطرفين إيجابا لا بد منه، يراه الطرف الآخر سلبا يجب اجتنابه، وتنتج عن أسباب اجتماعية، أمنية، سياسية، وغيرها، كما أنها قد تتجاوز الحدود الجغرافية والاجتماعية والسياسية².

ويمكن بيان بعض نقاط الاختلاف والتشابه بين الأزمة والكارثة والقضية والمشكلة من خلال الجدول التالي:

¹ محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، بدون طبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006، ص 22.

² http://www.alukah.net/personal_pages/0/51058/ 23:20 10/02/2014

الجدول 01: مقارنة بين الأزمة، الكارثة، القضية والمشكلة.

عناصر المقارنة	المشكلة	القضية	الكارثة	الأزمة
المفاجأة	تدريجي	تدريجي	كاملة	تصاعدية/كاملة
التنبؤ	ممكنة التنبؤ	ممكنة التنبؤ	غير ممكنة التنبؤ	ممكنة التنبؤ
الأسباب	مختلفة	مختلفة	طبيعية وإنسانية	إنسانية
الحدة	خفيفة	حسب نوعها	حسب الدرجة الي أعطيت لها	حسب درجتها، عادة ما تكون شديدة
المواجهة	لا تتطلب مجهود	غالبا قانونية	برامج المساعدات	تتطلب دراسات وجهود
إتخاذ القرار	شامل ونهائي	بدون حل ثابت	إجراءات إستثنائية، محلية وإقليمية ودولية.	داخلية
الخسائر	آثار سلبية مخففة غير مدمرة أو قاتلة يمكن السيطرة عليها وعلاجها.	عند أحد الأطراف وحسب حدة	مادية وبشرية فادحة	آثار سلبية سيئة للغاية، قد تكون مدمرة وقاتلة، تحتاج إلى وقت طويل لعلاجها.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مميزات وتعريف كل مصطلح

من خلال الجدول السابق، تم مقارنة الأزمة بكل من المشكلة، الكارثة والقضية من خلال مجموعة عناصر تمثلت في عنصر المفاجأة، عنصر التنبؤ، الأسباب، عنصر الحدة، عنصر

المواجهة، عنصر اتخاذ القرار، والعنصر الأخير المتمثل في الخسائر، الملاحظ من خلال نقاط المقارنة السابقة أنه بإمكان المشكلة الكارثة والقضية التطور لتصير أزمة بذاتها.

2.1.1. أنواع وخصائص الأزمات

من خلال التطرق لمختلف التعاريف التي تناولت الأزمة، تبين وجود عدة أبواب تم من خلالها شرح هذه الأخيرة، من خلال هذه التعريفات يمكن تمييز أنواع مختلفة للأزمات وكذلك خصائص محددة لها.

1.2.1.1. أنواع الأزمات

أعطيت للأزمات تقسيمات متعددة، وتتشترك بعضها في نقاط معينة، من بين التقسيمات المعطاة للأزمات ما يلي¹:

- ✓ أزمات تقع بفعل الإنسان: هي الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الإنسان وما قد ينتج عنها؛
- ✓ أزمات تقع بفعل الطبيعة: والتي يكون المتسبب الأول فيها هو الطبيعة الأم، ولا دخل للنشاط الإنساني بوقوعها، مثل الزلازل، الفيضانات، الجفاف وغيرها (تعتبر كذلك هذه الأزمات كوارث).

كما يوجد تقسيم ثاني، يعتمد معايير مختلفة لتحديد نوع الأزمة وهو كالتالي²:

- ✓ مجال وطابع الأزمة: قد تكون الأزمة ذات طابع اقتصادي أو سياسي أو غيره؛
- ✓ النطاق الجغرافي للأزمة: قد يتحدد نطاق الأزمة الجغرافي بمنظمة، إقليم أو بلد، كما يمكن الإشارة إلى الأزمات القومية التي تحدث نظرا للتواجد العسكري لبلد داخل بلد آخر وغيره، كما يوجد الأزمات الدولية؛

¹ نواف حامد قطيش، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص ص 30 34.

- ✓ حجم الأزمة: يحدد بهذا المعيار حجم الأزمة من حيث الضخامة، التوسط، الصغر، معتمدة بذلك معيار حجم الخسائر والأضرار التي لحقت بالمنظمة داخليا أو خارجيا؛
 - ✓ المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: يعتمد هذا المعيار عمر الأزمة والوقت اللازم لظهورها، يمكن تقسيمه إلى نوعين يتمثلان في الأزمات الانفجارية السريعة والأزمات البطيئة الطويلة؛
 - ✓ طبيعة التهديدات التي تخلفها الأزمة: يمكن تصنيف الأزمة حسب نوعية ومضمون التهديد، أعطال متعلقة بالعمل، الفشل، خسائر فادحة وغيرها؛
- أما أحمد ماهر فقد قسم الأزمات إلى أنواع حسب معايير محددة فيما يلي¹:

- ✓ **أزمات مادية، أو معنوية:** تنقسم بدورها إلى
 - ~ أزمات مادية: هي أزمات ذات طابع إقتصادي، كمي، قابل للقياس، يمكن التعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعتها، مثل انخفاض المبيعات، أزمات الغذاء، وغيرها؛
 - ~ أزمات معنوية: هي أزمات ذات طابع غير مادي، غير ملموس، لا يمكن الإمساك بأبعادها ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يتم الشعور بها، مثل أزمة ثقة العملاء، تدهور الولاء وغيرها.
- ✓ **الأزمات البسيطة، أو الحادة:** تنقسم بدورها إلى:
 - ~ الأزمات البسيطة: أزمات ذات تأثير خفيف، يسهل معالجتها والسيطرة عليها، مثل الإشاعات الداخلية، عطل في خط الإنتاج، وغيرها، يجب التعامل مع هذه الأزمات في بدايتها تفاديا لتطورها وأخذها أبعاد أخرى؛
 - ~ الأزمات الحادة: تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة، قد تكون مجرد أزمة بسيطة لم تؤخذ على محمل الجد مما أدى إلى تطورها؛
- ✓ **الأزمات الجزئية، أو العامة:** تنقسم كذلك إلى:
 - ~ الأزمات الجزئية: تشمل هذه الأزمات جزء من المنظمة أو النظام، يكون الخوف من استمرار الأزمة الذي قد يمتد إلى باقي الأجزاء غير المعنية؛

¹ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 30 34.

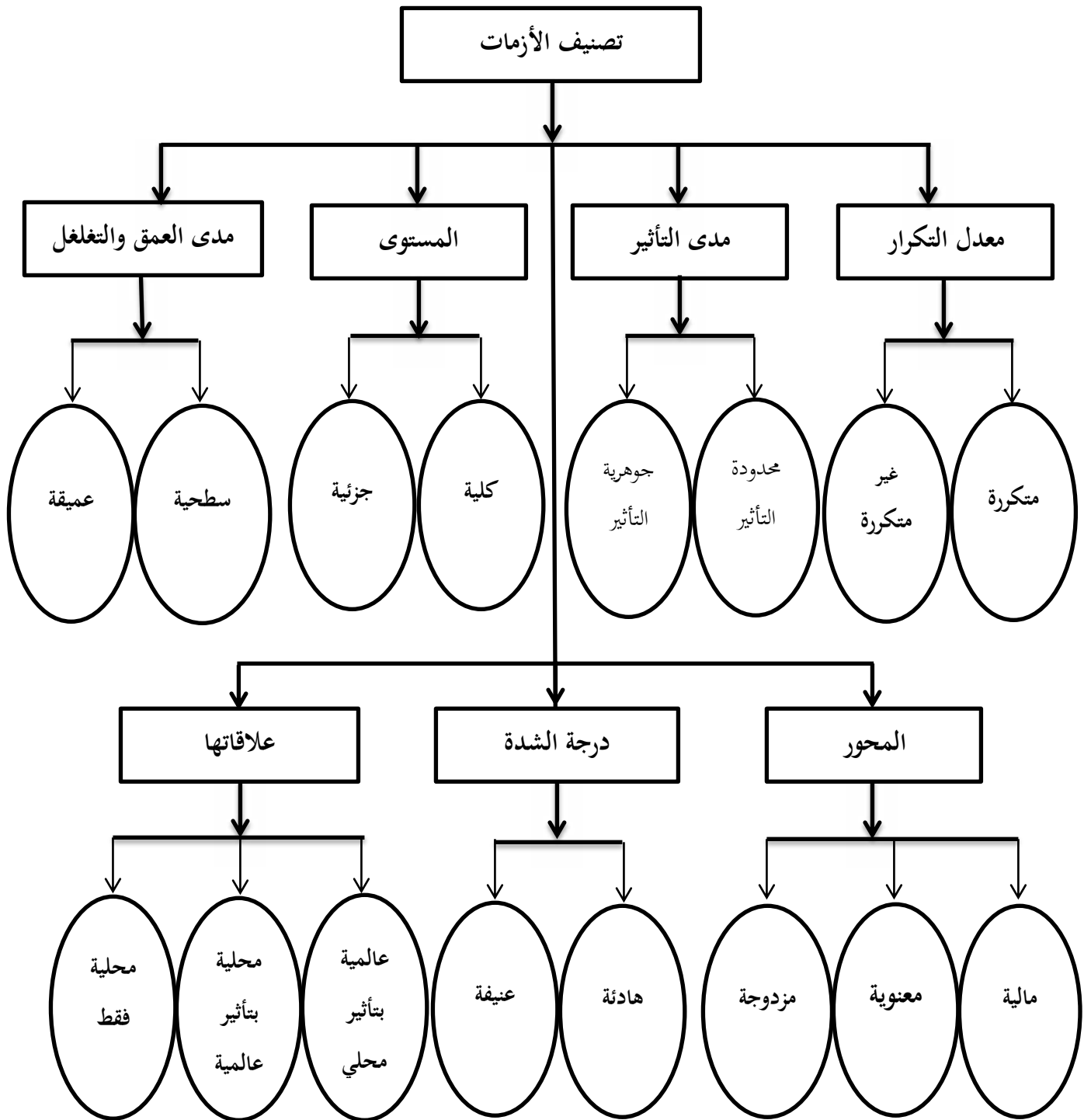
~ الأزمات الكلية: تغطي هذه الأزمات كافة أجزاء المنظمة والنظام، ويؤثر على كافة الأطراف المتصلة به وأشخاصه ومنتجاته، مثل الافلاس والتصفية؛

✓ الأزمات الوحيدة، أو المتكررة: تنقسم بدورها إلى:

~ الأزمات الوحيدة: هي أزمات فجائية، غير دورية، ويصعب التنبؤ بوقوعها، عادة ما تحدث لأسباب خارجة عن الإدارة؛

~ الأزمات المتكررة: هي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وأنها تحدث في مواسم ودورات إقتصادية يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، غالبا ما تحدث هذه الأزمات بسبب الظواهر الموسمية، كالفصول والمواسم الطبيعية؛

كما يمكن بيان بيان مجموعة من أنواع الأزمات التي تستطيع المنظمة- بعد تحديد النوع- من مواجهتها على أفضل وجه ممكن، ومن بينها الأنواع المبينة في الشكل التالي:



الشكل 01: تصنيف الأزمات

مما يلاحظ أنه لا يمكن اعطاء تقسيم محدد للأزمات، فكل باحث اعتمد مقياس لتصنيف الأزمات حسب ما يراه مناسب، من بين هذه المقاييس المعتمدة، عدد التكرار: أزمة متكررة أو غير متكررة، أزمة مفاجئة أو تصاعدية، حسب الشدة ومدى التأثير، حسب المجال الذي دخلته، حسب النطاق الذي احتوته، وكذلك إذا ما كانت مادية أو معنوية، حسب أسباب الأزمة، حسب عمق الأزمة، شموليتها، وكذلك حسب المستوى الذي تتواجد به، ويوجد مصفوفة جمعت التصنيفات السابقة، ممثلة في الشكل التالي¹:

قابلية التنبؤ بالأزمة	صعب	الأزمات غير المتوقعة -2-	الأزمة الأساسية -4-
	سهل	الأزمات التقليدية -1-	الأزمة العنيفة -3-
		سهل	صعب
قابلية التنبؤ بالأزمة			

الشكل 02: مصفوفة تصنيف الأزمات حسب قابلية التنبؤ.

المصدر: إيثار عبد الهادي محمد، بحث حول: استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، نشر في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بداية من الصفحة 65، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص55.

نقلا عن: Gundel, Stephan (2005), "Towards New Typology of Crisis", Journal of Contingencies & Crisis Management. Vol (13), No(3) : 112.

¹ إيثار عبد الهادي، "استراتيجيات إدارة الأزمات، تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بدون عدد، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 55

قراءة المصفوفة: تمثل المصفوفة السابقة أفضل تقسيم لأنواع الأزمات، تعتمد في ذلك على سهولة أو صعوبة التنبؤ بالأزمة وشدتها، وبالتالي يمكن تكوين أربع تصنيفات للأزمات تكون اثنتين منها صعبة التنبؤ متمثلة في الأزمات العنيفة الأساسية والأزمات غير المتوقعة الأساسية، واثنتين يكون من السهل التنبؤ بهما تتمثلان في الأزمات العنيفة التقليدية، والأزمات غير المتوقعة التقليدية.

وتستند الأزمة في محاولة معالجتها وتحليلها إلى معرفة أبعادها أولاً، وبهدف القيام بذلك يمكن الاستعانة ببعض العناصر، مثل¹:

- ✓ مصدر الأزمة وأسبابها: هل هي مشكلات قديمة تطورت إلى حد الأزمة، أم أنها تأثير خارجي أم عوامل طبيعية أم مواقف طارئة داخلية؛
- ✓ ثقل الأزمة: يقاس ثقلها بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة؛
- ✓ تعقد الأزمة: تقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة؛
- ✓ المدى الزمني: وهو الوقت الذي تستغرقه الأزمة،
- ✓ نطاق الأزمة: وهو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة، داخلية، داخلية ممتدة للخارج، خارجية.

2.2.1.1. خصائص الأزمات

من خلال التعاريف التي تناولت الأزمة، يمكن القول أن كل الباحثين قد قاموا بتعريف الأزمة حسب مجال بحثهم، من العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية ونظرهم إليها من زاوية اهتمامهم، طبقاً لما تتناوله تلك المجالات والنماذج الإرشادية التي تعتمد عليها، لذا اختلفت وتتنوع محاولات تحديد مفهوم الأزمة، ومن بين الخصائص التي اعطيت للأزمة ما يلي²:

¹ نواف حامد قطيش، مرجع سابق الذكر ص 29

² عبد الله بن أحمد الزهراني، "نموذج مقترح لإدارة الأزمات في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية-دراسة نظرية تحليلية"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ، 2007م، ص 10 11.

- ✓ المفاجأة، فهي حدث غير متوقع سريع وغامض، أو موقف مفاجئ، حيث تقع الأحداث المؤدية للآزمات على نحو يفاجئ صانع القرار، تستلزم هذه المفاجأة إدارة خاصة تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية؛
- ✓ جسامه التهديد، قد تؤدي الأزمة الى خسائر هائلة تهدد استقرار المنظمة وبقائها، لذا يجب على متخذ القرار أن تهدف قرارته إلى الى التقليل من الخسائر الى الحد الأدنى؛
- ✓ مثيرة للحيرة ومربكة، تظهر الخلل في كل الافتراضات الرئيسية للمنظمة، وتتسبب في عدم التأكد من البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات مما يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعله ينطوي على قدر من المخاطرة؛
- ✓ ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة، أحيانا القدرة على السيطرة على الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط، يجب أن تتضمن جهود اتخاذ القرار استجابات استراتيجية لمواقف الآزمات؛
- ✓ تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات مختلفة جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، تتم إدارة هذه الآزمات بقدرات إدارية مدربة جيدا في مجال مواجهتها؛

و يرى بعض الباحثين أن الآزمات تتسم بالخصائص المترجمة في النقاط التالية¹:

- ✓ عامل الشك أو عدم التأكد؛
 - ✓ عامل التفاعل؛
 - ✓ عامل التشابك والتعقيد.
- كما أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل " القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء."

¹ ربيحي عبد القادر الجديلي، "إدارة الآزمات، نقلا عن: الشعان، فهد أحمد، " إدارة الآزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002م، ص 56. تم الاعتماد على النقل لعدم التمكن من الوصول إلى المصدر الأصلي.

وقد جمع الجدول التالي مجموعة من الخصائص التي تميز الأزمة وتمثلت في:

الجدول رقم 2: بعض الخصائص المتعلقة بالأزمات.

الخاصية	التعليق
غير متوقعة	الأزمات هي أحداث فريدة أو نادرة تأتي بمثابة مفاجأة للمنظمة؛ النتائج مفاجأة بسبب نقص الرقابة أو التخطيط للأحداث، أو بسبب حالة فوضى في خطط المنظمة.
تهديد ديناميكي متقلب	تقدم الأزمات مستويات مكثفة من التهديدات الديناميكية، كما يمكنها أن تؤثر على أهم الأهداف الأولية للمنظمة وتخلق نتائج سلبية غير مرغوبة.
ملحة وضاعطة	تتطلب الأزمات استجابة ضمن فترة لا يمكن للمنظمة تحديدها، غالبا ما تكون قصيرة جدا، يعتبر الوقت اللازم لتنفيذ القرارات والإجراءات من أجل تخفيف الآثار محدودا، كما تفرض ضغطا يفتح إمكانية اتخاذ قرارات غير صحيحة تهدد بقاء المنظمة.
مشككة، عدم تيقن	تنتج حالة التشكيك حول عدم كفاية القرارات المتخذة من أجل مواجهة الأزمة، حيث تكون غير مكتملة، خاطئة، غامضة لمتلقي الأوامر وغيرها.
انعدام حدود الأزمة	تملك الأزمة القدرة على تعطيل والتأثير على المنظمة بأكملها، كما يمكن أن تتجاوز الحدود التنظيمية، الجغرافية، الاقتصادية وغيرها.
التغطية الإعلامية	تعتبر الأزمات أهم الأحداث التي تجذب إهتمام وسائل الإعلام والعامه، مما يؤدي إلى نشر المعلومات بسرعة بدون التأكد من صحتها قبل توزيعها.
التعقيد	تمس الأزمات العديد من الأطراف؛ يرجع التعقيد كذلك إلى كون جميع خصائص الأزمة وآثارها تكون مرتبطة ومتداخلة فيما بينها؛ تأثر القواعد التنظيمية للمنظمة أو اختفاؤها الكلي بسبب آثار الأزمة عليها.

المصدر: Dominic Cockram, Claudia Van Den Heuvel, Crisis management-

what is it and how is it delivered? BCI (Business Continuity Institute), united kingdom. P3.

من خلال ما تم ذكره، يلاحظ اتفاق الباحثين على مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالأزمة، وهي كالتالي:

- 👉 المفاجئة، فالأزمة حالة خلل يحدث في النظام، تتزايد فيه الأحداث وتتسارع بما لا يدع مجالاً لتدارك الخطأ الأولي بلي تتطور الأحداث لتكون أزمة؛
- 👉 التهديد، تصيب الأزمة مقومات النظام، مما يؤدي إلى تهديده بالفناء والزوال في حال عدم اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة؛
- 👉 ضيق الوقت، تحصل الأزمة من خلال أحداث متتالية ومتسارعة، تؤثر على عملية اتخاذ القرار وتلزم متخذيها بالسرعة والحذر؛
- 👉 إعطاء فرصة لتحويل النظام مما هو عليه لتحسينه ومعرفة كل النقائص التي سمحت بالوصول إلى هذه الحالة.

3.1.1. مستويات، مراحل ومسببات الأزمات

للتمكن من معالجة الأزمة، على المنظمة الإلمام بما تواجهه من جميع جوانبه، وكتحديد أدق، عليها معرفة موقعها داخل الأزمة وذلك بتحديد المستوى الذي وصلت إليه، المرحلة التي تتخللها وأسباب ما وصلت إليه كنقطة بداية للمعالجة.

1.3.1.1 مستويات ومراحل الأزمات

قد يتم تقسيم مستويات الأزمة حسب النطاق الجغرافي الذي تشمله، وبذلك فمستويات الأزمة تكون كالتالي¹:

- ✓ الأزمة المحلية: هي أزمات ناتجة عن أسباب التحدي الداخلي دون تدخل خارجي.
- ✓ الأزمة الإقليمية: هي أزمات تحدث بسبب التهديد الخارجي مثل إغلاق الحدود وإجراء الحصار والصراع المسلح، تنعكس آثاره على إقليم بأكمله؛

¹ نواف حامد قطيش، مرجع سابق الذكر، ص 31 32.

✓ الأزمات الدولية: هي أزمات تحدث نتيجة لتهديد المصالح والمواثيق والأعراف الدولية من قبل الدولة ومحاولتها القيام باستخدام القوة العسكرية وعدم الاعتراف بالشرعية الدولية بقصد فرض سيطرتها وتعرض الأمن والسلام العالميين للخطر.

فيما قد يقصد بمستويات الأزمة شدتها ومدى عنفها وتأثيرها على المنظمة والأطراف المرتبطة بها.

• مراحل الأزمات:

يقصد بمراحل الأزمات تطورات الأزمة منذ بدايتها إلى غاية معالجتها وإيجاد الحل لها، أعطيت الكثير من التقسيمات لهذه المراحل، من بينها¹:

1. **الأزمة التحذيرية:** تمثل مرحلة الإنذار، وفي كثير من الأحوال تكون هذه المرحلة نقطة تحول حقيقية،² قد يكون التحذير في هذه المرحلة واضحاً، أو غير واضح لدرجة تصعب التعرف عليه، وتكمن أهمية التعرف على المؤشرات التحذيرية الأولى في سهولة إدارة الأزمة في المرحلة التحذيرية، وكذلك من المهم تذكر أن مجرد التعرف على التحذير بدون إتخاذ أي قرار للقضاء عليه لأي سبب، يساعد على التأهب لمواجهة الأزمة الحادة.

2. **الأزمة الحادة:** هي أقصر المراحل الأربعة المرتبطة بالأزمة، تمثل المرحلة التحذيرية تنبيهها بالخطر، أما مرحلة الأزمة الحادة فتبين أن الخطر قد وقع بالفعل، لكن مع التخطيط المسبق والمناسب يمكن اختيار مكان وتوقيت وقوع الأزمة، وذلك ما يمنح المنظمة الوقت للإستعداد والتأهب والقدرة على التحكم في تدفق وسرعة واتجاه ومدة الأزمة، ففي حالة إنفجار الأزمة يكون أفضل تصرف هو محاولة السيطرة على أكبر قدر ممكن من الأزمة الحادة، من الصعوبات الرئيسية المرتبطة بإدارة الأزمة خلال هذه المرحلة، حتى في حالة التأهب، السرعة التي تتم بها أحداث الأزمة وشدتها، تتوقف السرعة بدرجة كبيرة على نوع الأزمة، فيما تتحدد الشدة عادة من خلال خطورة أو قيمة الناتج أو النواتج المحتملة.

3. **الأزمة المزمنة:** يطلق على هذه المرحلة عادة إسم مرحلة التنظيف، فهي تمثل فترة نقاهة

¹ علاء أحمد إصلاح، إدارة الأزمات - التخطيط لما قد لا يحدث-، بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيميك-، الجيزة، مصر، 2002، ص ص 24 35.

² **توضيح:** يمكن أن تحدث الأزمة الحادة بسرعة فائقة وذلك في حال حدوث قصور في التعرف على نقطة التحول (التحذير) بالكامل، ويطلق على إدارة الأزمة بعد وقوع الحادث مجرد محاولة للتحكم في الضرر الناتج؛ نفس المرجع السابق

واسترداد العافية للمنظمة، كما يمكن للمديرين والمسؤولين استخدام هذه المرحلة من أجل إجراء المزيد من تخطيط إدارة الأزمات، فيقومون بتحليل الأمور التي حصلت من أحداث سيئة أو جيدة، واتخاذ ما يلزم من الإجراءات المناسبة؛ قد تدوم فترة الأزمة المزمدة إلى أجل غير مسمى، لكن خطط إدارة الأزمات يمكنها أن تقصر هذه المرحلة.

4. تسوية الأزمة: ينبغي أن تكون هذه المرحلة هدف إدارة الأزمات خلال المراحل الثلاثة السابقة، ففي هذه المرحلة تسترد المنظمة نشاطها من جديد، فحين يتم رصد تحذير أولي للأزمة على المسؤول أن يتخذ القرارات اللازمة بسرعة وأن يقدر الطريق الأسرع لتحقيق تسوية الأزمة، أما في حالة عدم التعرف على التحذيرات، فينبغي على المسؤول أن يسترشد في أفعاله وقراراته أثناء مرحلتي الأزمة الحادة والأزمة المزمدة، من خلال محاولة الإجابة على التساؤل التالي: "ما الذي ينبغي فعله من أجل تسريع هذه المرحلة والوصول إلى تسوية حاسمة ونهائية للأزمة؟".

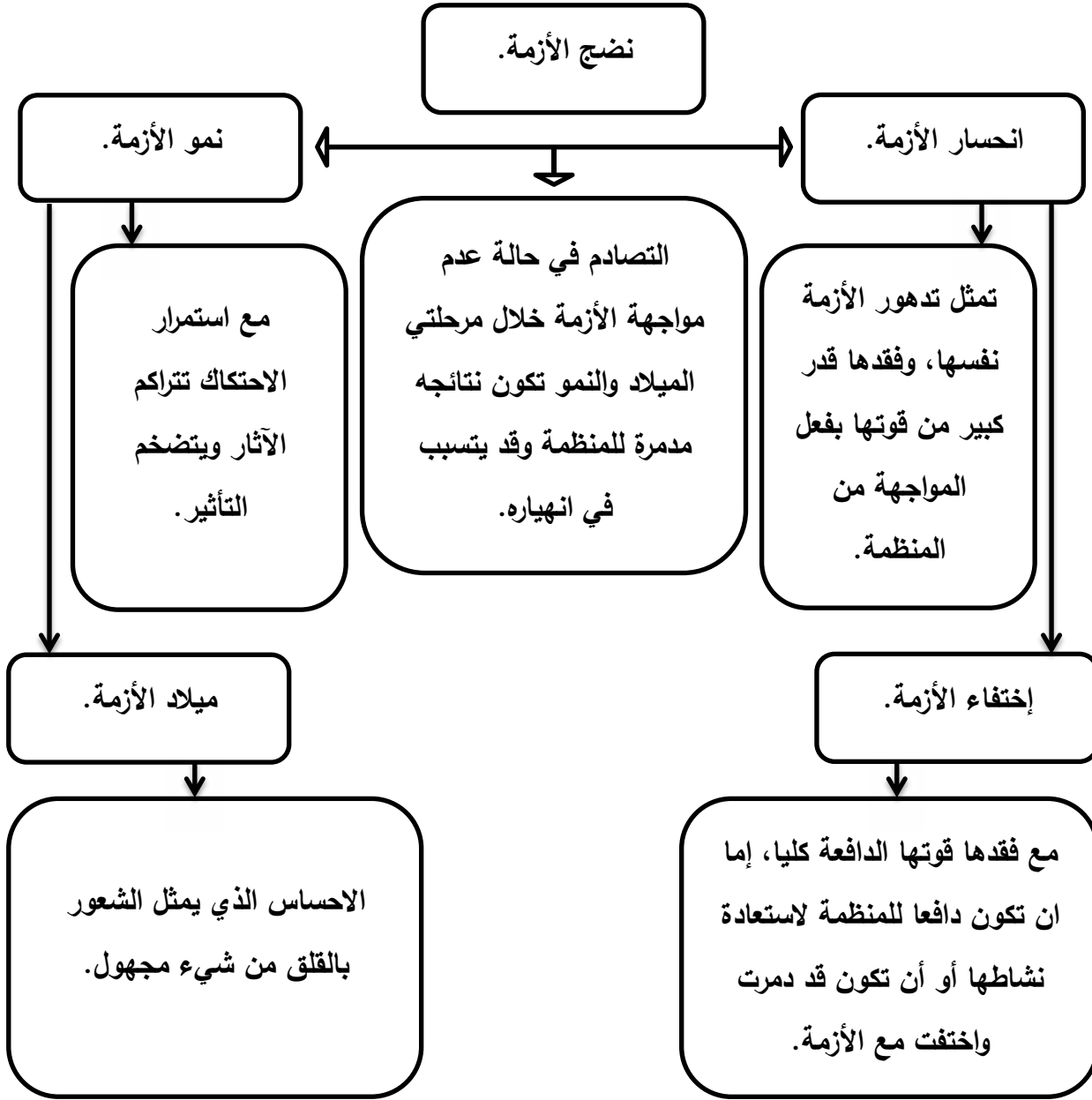
أما التقسيم التالي، فقد أعطي للأزمة خمسة مراحل، تمثلت فيما يلي¹:

- 1. مرحلة ميلاد الأزمة:** تبدأ الأزمة في هذه المرحلة بالظهور بشكل مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم وذلك لعدم توافر معلومات أو بيانات كافية حوله، يمكن القضاء على الأزمة في هذه المرحلة بتجميدها والقضاء عليها دون أي خسائر أو صدام مع أطراف أخرى.
- 2. النمو والانتعاش:** تم تغذية الأزمة في هذه المرحلة عن طريق:
 - ~ مغذ داخلي تستمد منه قوتها منذ نشأتها ولم يتم القضاء عليه؛
 - ~ مغذ خارجي تفاعل معها وبها، ليضيف إلى الأزمة قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والتوسع.
 لا يمكن إنكار أو إخفاء الأزمة في هذه المرحلة نظرا لوصولها إلى أطراف أخرى؛ يمكن القضاء على هذه الأزمة باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وعزل مغذيات الأزمة ومنع تطورها.
- 3. مرحلة قمة نضج الأزمة:** الوصول إلى هذه المرحلة نادر جدا، لكن طالما يوجد استخفاف قد تصل الأزمة إلى هذه المرحلة وتمتلك قوة تدميرية عالية ويصير من الصعب جدا السيطرة عليها، وتؤدي بذلك إلى سلسلة لا متناهية من الخسائر إلى غاية انحسار الأزمة ونهايتها.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق الذكر، ص ص 24 25 26

4. **مرحلة انحسار وتقلص الأزمة:** بعد وصول الأزمة إلى مرحلة قمة النضج وباصطدامها بالعديد من محاولات القضاء عليها، تبدأ حدة الأزمة في النقص والانكسار، فالأزمة في بداية انحسارها وتقلصها لكنها لم تنتهي بعد، وبإمكانها العودة إلى قوتها السابقة، فهذه المرحلة تخفف من درجة حدة الأزمة، لكنها تعطي حالة عدم استقرار أو توازن.
5. **مرحلة اختفاء الأزمة:** هي المرحلة الأخيرة من حياة الأزمة، تفقد الأزمة خلالها كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها، وتبدأ بالتلاشي وينتهي الإهتمام بها.

و يمكن بيان المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:

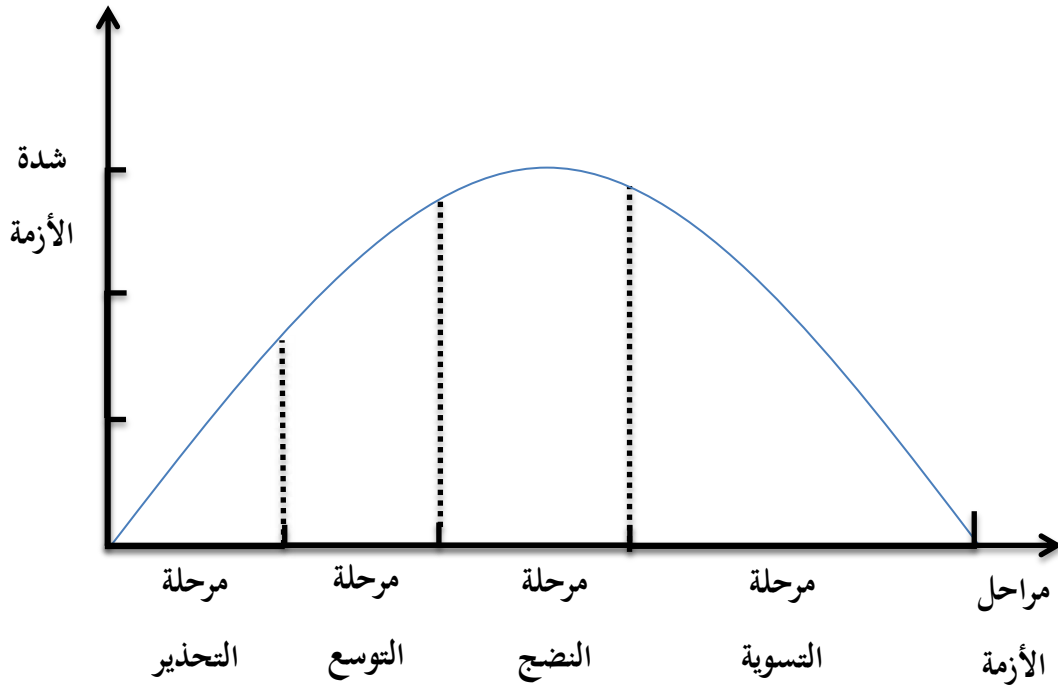


الشكل 03: مراحل تكوين الأزمة وتفاعلاتها الداخلية

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، إريد،

الأردن، 2009، ص 26

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن هذه المراحل تمثل دورة حياة الأزمة، فهي تنطلق بداية من المرحلة التحذيرية، والتي يمكن تسميتها مرحلة ميلاد الأزمة، حيث تبدوا بعض الإشارات التي تنبؤ بوقوع الأزمة، تليها مرحلة وقوع الأزمة وتطورها، وهي التي تكون فيها كل إشارات الإنذار بقدوم الأزمة قد تمت، وتنطلق الأزمة في التوسع والنمو لتصل إلى أعلى تأثير لها في المرحلة الثالثة التي تعد قمة الخطر من طرف الأزمة، ففي هذه المرحلة تكون الأزمة في أوجها وتملك قدرة تدميرية قد تقني المنظمة ككل، يلاحظ في هذه المرحلة إمكانية الأزمة على توقيف ليس نشاط المنظمة وحسب، لكن كل من له طرف في المنظمة سيكون تحت تهديد الزوال من منظمات أو أفراد أو هيئات، أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة الانحسار والتقلص، تمثل هذه المرحلة تدهورا في دورة حياة الأزمة، حيث تبدأ بالانحسار بفعل القرارات المقاومة لها، أو بفعل زوال المنظمة التي كانت تحت تأثير هذه الأزمة. يلاحظ أنه في كل مرحلة من المراحل السابقة بإمكان المنظمة القيام بالقرار المناسب لوقف الأزمة نهائيا، والشكل التالي يوضح دورة حياة الأزمة بدلالة الزمن:



الشكل 04: مراحل الأزمة (دورة حياة الأزمة)

المصدر: بالاعتماد على المراحل المذكورة في التقسيم الأول.

2.3.1.1. مسببات الأزمات

يمكن القول أن أسباب الأزمات تنقسم إلى عدة أقسام من بينها¹:

- ✓ أسباب خارجية: خارجة عن إدارة المنظمة، مثل الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها، أو التغيرات الأمنية أو السياسية في المناطق المحيطة؛
- ✓ ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع المشكلات مما يؤدي لتفاقمها وتحولها إلى أزمات، مضاعفة بذلك الخسائر الناجمة عنها؛
- ✓ تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة؛
- ✓ عدم وضوح أهداف المنظمة: يؤدي ذلك إلى عدم معرف العاملين بالأدوار المطلوبة منهم، وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل؛
- ✓ الخوف الوظيفي: ينتج عنه عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وعدم مشاركتهم في عملية صنع القرار، وكذلك انخفاض الروح المعنوية لديهم؛
- ✓ ضعف نظام المعلومات، حيث تعتبر المعلومة ذات أهمية بالغة في إدارة الأزمات؛
- ✓ القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب عليها من عدم القدرة على تحمل المسؤولية، فقدان الثقة بين المديرين ومروّوسيهـم، ضعف القدرة التنبئية للمديرين، إغفال دافعية العمل والحوافز؛
- ✓ عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من عدم تعلم من الأخطاء، وعدم تقبل الآراء والحلول المبتكرة؛
- ✓ وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز؛
- ✓ عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات؛

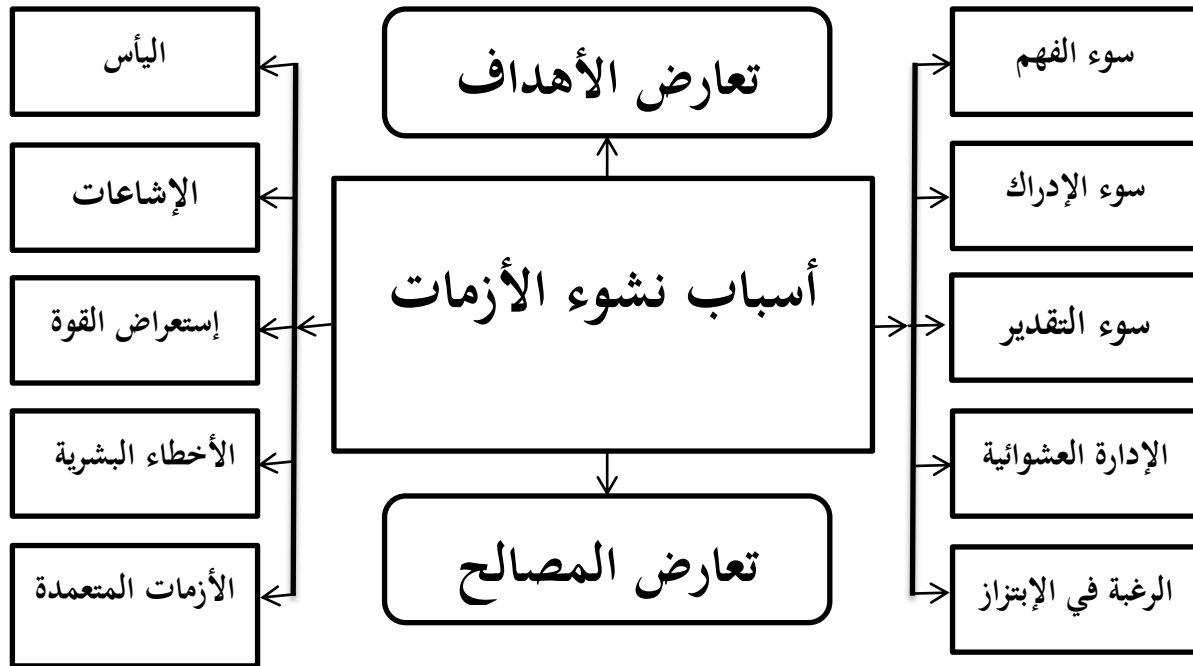
¹ محمد عبد الله الشمراني، دور مديري مدارس التعليم العامل ووكلائهم في الهيئة الملكية بمدينة ينبع الصناعية في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، 1433هـ، ص 11.

و كذلك قد تنشأ الأزمات لأي من الأسباب التالية¹:

- ✓ الفشل التكنولوجي قد يؤدي إلى أزمة، مشاكل في شبكة الانترنت، عدم صلاحية البرامج المستخدمة؛
- ✓ إهمال القضايا العالقة والبسيطة في بدايتها قد يؤدي إلى تفاقمها ويتسبب في حدوث الأزمة والتحول إلى حالة عدم اليقين في مكان العمل؛
- ✓ قد تنشأ الأزمات عندما لا يتفق الموظفون بينهم، كذلك قد تنشأ نتيجة لمقاطعة، إضراب لفترات غير محدودة، النزاعات وغيرها؛
- ✓ تنشأ الأزمات كذلك كنتيجة للعنف والسرقة والإرهاب في مكان العمل؛
- ✓ التصرفات غير القانونية مثل قبول الرشوة، الإحتيال، العبث بالبيانات والمعلومات، وغيرها من السلوكيات غير الأخلاقية؛
- ✓ و كذلك قد يؤدي عدم تمكن المنظمة من الوفاء لدائنيها إلى وقوعها في أزمة تؤدي في نهايتها إلى إعلان الإفلاس والتصفية.

وقد وضع مخطط يوضح بعض الأسباب التي تؤدي إلى الأزمات والممثل في الشكل التالي:

¹ <http://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm>



الشكل 05: أسباب نشوء الأزمات.

المصدر: ربيحي عبد القادر الجديلي، إدارة الأزمات، نقلا عن الخضيرى، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م، ص (66). تم الاعتماد على النقل نظرا لعدم التمكن من الوصول إلى المصدر الأصلي

يوضح المخطط السابق بعض الأسباب التي تؤدي إلى الأزمات، والتي قد ترجع إلى تعارض المصالح، تعارض الأهداف، سوء الإدراك، الإدارة العشوائية وغيرها من الأسباب التي توصل المنظمة إلى حالة من عدم اليقين والفوضى المؤدية إلى مواجهتها ووقوعها في أزمات.

2.1. أدوات إدارة الأزمات

بعد التعرف على ماهية الأزمة، يمكن اعتبارها المهدد الرئيسي لتواجد أي كيان، وللتمكن من الاستقرار والعودة إلى الحالة الطبيعية لذلك الكيان وجبت مواجهة هذه الأزمات ومحاولة إدارتها بأفضل الطرق الممكنة، يساعد المبحث الحالي على فهم إدارة الأزمات وذلك من خلال النقاط التالية:

- مفهوم الإدارة وإدارة الأزمات؛
- أساسيات حول إدارة الأزمات؛
- فريق إدارة الأزمات.

1.2.1. مفهوم الإدارة وإدارة الأزمات

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الإدارة وإدارة الأزمات وكذلك الإدارة بالأزمات وذكر أهم ما يفرق بينهما.

1.1.2.1. مفهوم الإدارة

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها، غير انها تتفق في نقاط، ومن هذه التعريفات:

فريدريك تايلور* : الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق؛

هنري فايول* : يعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب؛

* فريدريك تايلور، (1856-1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين.

* هنري فايول (1841-1925) أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين. كان فرنسي، وولد بإسطنبول ومات بباريس.

ويليام فوت وايت: 1959م إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

بذلك يمكن القول بأن الإدارة هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

وتشتمل الإدارة على خمسة وظائف رئيسية: التخطيط - التنظيم - التنفيذ - التوجيه - الرقابة.

عمل بيتر دراكر* على تعريف الإدارة من خلال تحديد وظائف المدير فحدد دراكر عمل المدير بخمسة وظائف هي:

✓ الوظيفة الأولى: تحديد الأهداف؛

✓ الوظيفة الثانية: ترتيب وتنظيم المجموعات؛

✓ الوظيفة الثالثة: التحفيز والاتصال؛

✓ الوظيفة الرابعة: التقييم والقياس؛

✓ الوظيفة الخامسة: تدريب الأفراد.

إن هذه الوظائف الخمسة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائماً بهذه الوظائف الخمسة وجدت الإدارة أي (ممارسة الإدارة)، والمدير الجيد هو الذي يسعى إلى تطوير مهاراته في تلك الوظائف الخمس. وتمارس الإدارة على ثلاثة أشكال كما قسمها "دراكر":

✓ القسم الأول: إدارة العمل؛

✓ القسم الثاني: إدارة المديرين؛

✓ القسم الثالث: إدارة العمل والعمال.

* بيتر دراكر، (1909-2005) الأب الروحي للإدارة، نمساوي أمضى حياته بأمريكا، ومؤلف كتاب "مفهوم الشركة- دراسة لجينيرال موتورز - 1945م".

2.1.2.1. مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

إن مفهوم إدارة الأزمات يختلف تماماً عن مفهوم الإدارة بالأزمات، ويمكن بيان ذلك من خلال ما يلي:

• مفهوم إدارة الأزمات:

هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمات وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق أخذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، ومثل هذه الإجراءات تتطلب المهارة، وحسن توظيف الإمكانيات المتوفرة وفق منهجية سليمة تعتمد على المنهج العلمي¹. وتعرف إدارة الأزمات بأنها الإجراءات والأساليب التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل، أثناء وبعد وقوعها، التي تهدف من خلالها إلى تحقيق:

- ✓ منع وقوع الأزمة كلما أمكن؛
- ✓ مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية؛
- ✓ تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن؛
- ✓ تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.

أي أن إدارة الأزمات هي قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية، بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد وتقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات².

فإدارة الأزمات تعبر عن منهجية التعامل مع الأزمة، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة، وفي تعريف آخر، هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن

¹ محمد بن سعيد على القرني، فعالية أساليب إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمحافظة بلقران كما يراها المديرون والمشرفون، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012 ص 18.

² محمد عبد الله الشمراني، مرجع سابق الذكر، ص 11 12.

الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة¹.

فإدارة الأزمات تعبر عن مفهوم شامل يعكس رؤية المنظمة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات، بحيث تشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة في المنظمة بما فيها إدارة العلاقات العامة².

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: "المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل"، وهذا ينطبق أيضاً على الدولة وإداراتها. ويجد العديد من الباحثين أن إدارة لأزمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضاً بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها³.

كذلك يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها خطط تنظيمية مدعومة من طرف قيادة المنظمة، معدة مسبقاً للتمكن من الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ، مع الإدارة الجيدة للمعلومات والاتصال للتمكن من تدفق قرارات سريع واستراتيجي ضمن بيئة منظمة، وبالتالي التمكن من حماية المنظمة وإعادة بنائها بفعالية وسرعة.

¹ فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، (مذكرة ماجستير) كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012. ص 22.

² السيد السعيد، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث- دور العلاقات العامة-، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 34.

³ آخر زيارة للموقع: <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=916&SecID=42>

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول إن إدارة الأزمات عبارة عن أساليب واجراءات تترجم في مجموعة من الأنشطة تعكس قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الحرجة والطارئة بسرعة وفعالية من أجل حماية المنظمة وكل ما يتعلق بها.

• مفهوم الإدارة بالأزمات:

تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض للأزمة تلو الأخرى¹، وكذلك تعرف الإدارة بالأزمات بأنها مفهوم يستند على افتعال الأزمة للتخلص من أزمة أخرى، وأن افتعال الأزمات ما هو إلا وسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل، فهي تعبر عن لجوء المنظمة التي تواجه أزمة داخلية تهدد النظام إلى افتعال أزمة خارجية تمكن المنظمة من الخروج من مشكلة الضغط الداخلي الذي تواجهه².

فالإدارة بالأزمات فعل يهدف إلى توقف نشاط من الأنشطة أو انقطاعه، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بحيث يؤدي إلى إحداث تغيير في هذا الوضع أو النشاط لصالح مدبره، والواقع ان النتائج ليست دائماً مرضية، لمن خلق الأزمة، فقد تجلب عليه هذه الأزمة الخسارة والندم³.

لا تحقق الأزمة المفتعلة أهدافها، إلا إذا استوفت مواصفات أهمها الإعداد المبكر لها، وتهيئة مسرح التنفيذ، والتوزيع الدقيق للأدوار على منفذيه، وتحديد التوقيت الملائم للتنفيذ، وإيجاد المبررات والذرائع،

¹ فهد علي الناجي، مرجع سابق الذكر، ص 23.

² غيث سفاح متعب الربيعي، قحطان حسين، "ماهية الأزمة الدولية، دراسة في الإطار النظري"، بحث منشور في مجلة العلوم السياسية، العدد 42، جامعة بغداد، العراق، بدون سنة نشر، ص19.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق الذكر، ص77

وللأزمة المدبرة إيقاعها السريع المتلاحق، الذي يتسم بتراكم الافرازات والنتائج، وكل منها تعمل على تحقيق هدف أو أكثر، من بينها¹:

- ✓ إخفاء المشاكل الرئيسية الموجودة فعلا، إذ أن الأزمة المفتعلة، تصرف التفكير عنها؛
- ✓ السعي إلى السيطرة والهيمنة على بعض المواقع، أو المناطق، تحت دعوى الحماية، أو الخوف من اعتداءات أطراف أخرى؛
- ✓ السعي إلى إجبار الأشخاص، أو الجماعات، أو الكيانات على اتخاذ مواقف دفاعية، بدلا من مواقفها الهجومية، التي تتخذها من قبل؛
- ✓ منع الاطراف الأخرى من استمرار تحقيق نجاحاتها.

تمر صناعة الأزمة المفتعلة بمراحل يمكن تلخيصها في النقاط التالية²:

- ✓ مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة: هي مرحلة تمهيدية لصناعة الأزمة، تركز على الضغط على الكيان المستهدف لإفقاده توازنه، إطلاق الشائعات، جمع وكسب التأييد ضد الكيان المستهدف؛
- ✓ مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة: يطلق عليها التعبئة الفاعلة للضغط وحشد القوى المعادية للكيان المستهدف لوضعه في فخ الأزمة من خلال مجموعة أساليب قد تستخدم بشكل بدائل وقد تتكامل فيما بينها، تتلخص في التصعيد الرأسي الذي يقوم على الدفع المباشر للأزمة نحو الكيان المستهدف وعدم ترك أي مجال له لإعادة جمع الشتات، التصعيد الأفقي الذي يقوم على جمع حلفاء لزيادة الضغط وتوسيع نطاق المواجهة لتشمل مناطق جديدة، ثم التصعيد الدائري المتراكم وهو أسلوب خاص فعال في زيادة الضغط على الكيان المستهدف وإرباكه، ويقوم على تصعيد الأزمة ثم تجميدها بطريقة دورية
- ✓ مرحلة التصادم: يتمثل في المواجهة الفعلية مع الكيان المستهدف، حيث يجب أن لا تكون الشروط مواتية له مطلقا؛

¹ محمد محمد غنام، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، (مذكرة ماجستير)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010. ص 30

² المعهد التخصصي للدراسات، استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات، بدون طبعة، 2008، ص 14 15.

- ✓ مرحلة السيطرة: يتم الاستفادة في هذه المرحلة من عدم توازن الكيان المستهدف والتمكن من جعله تابعا غير قادر من الخروج من تبعيته؛
- ✓ مرحلة التهدة: يتم في هذه المرحلة تخفيف الضغط وبداية عودة الأمور إلى طبيعتها، يجب مراعات عدم انتفاض الأطراف الغاضبة في الكيان المستهدف وامتصاص أي غضب جماهيري؛
- ✓ مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر: هي مرحلة حصاد النتائج للمراحل السابقة، تركز على اجبار الكيان على الخضوع.

2.2.1. أساسيات حول إدارة الأزمات

يرجع اللجوء إلى إدارة الأزمات في المنظمة إلى الأهمية التي تكتسيها، والأهداف التي يرجى تحقيقها من خلالها، وذلك عبر أسس تعبر عن الخطوات التي يجب اتباعها من أجل النجاح، وذلك ضمن إطار متطلبات محددة تساعد على نجاحها.

1.2.2.1. أهمية وأهداف إدارة الأزمات

يقسم هذا العنصر إلى كل من الأهمية أهداف إدارة الأزمات.

• أهمية إدارة الأزمات:

لقد برعت اللغة الصيني في نحت مصطلح الأزمة، حينما صورته في كلمتين، تدل الأولى على الخطر، أم الثانية فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن أهمية إدارة الأزمات في إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة إلى إطلاق القدرات الإبداعية، التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة¹.

¹ سميرة عميش، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات - دراسة حالة القطاع السياحي في الجزائر -، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص 40

و يمكن بيان الأهمية المتعلقة بإدارة الأزمات من كلا جانبيها السلبي والإيجابي في العناصر التالية¹:

✓ الأهمية المرتبطة بالجانب الإيجابي للأزمة:

- ~ إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح؛
- ~ الإسراع في عملية التغيير في المنظمة؛
- ~ تغيير المسار الاستراتيجي لتحقيق أهداف الكيان الإداري؛
- ~ إتاحة الفرص لظهور الأبطال من صناع ومتخذي القرارات؛
- ~ النجاح من خلال التغلب على التحدي؛
- ~ تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات ؛
- ~ تحقيق ميزات تنافسية جديدة.

✓ أما من الناحية السلبية:

- ~ تعوق المنظمة من تحقيق أهدافها؛
- ~ تعرض وجود المنظمة لخطر التغييرات الشاملة العنيفة وخطر التصفية؛
- ~ تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرارات؛
- ~ تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة بالمنظمة؛
- ~ تسبب الخسارة بكل معانيها؛
- ~ تتسبب في شيوع الكراهية والعداوة والانتقام.

¹ سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات " أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998، ص 12.

• أهداف إدارة الأزمات:

يرى بعض الباحثين أن الهدف من وراء إدارة الأزمات هو كسب المواجهة أو التحدي من خلال استسلام الخصم، بالإضافة إلى منع احتمال تزايد حدة الأزمة وتطورها إلى حالة أشد، بينما يرى البعض الآخر أن الهدف من إدارة الأزمة هو التخفيف من الضغط الذي يسود في الأجواء¹.

بينما قد تحدد أهداف إدارة الأزمات بمعايير منها:

- ✓ أن تؤدي إدارة الأزمة إلى تناقص في احتمالات تفاقمها وزيادة حدتها بمعنى تسويتها قبل أن تتأزم وتتفجر، مع تجنب المنظمة آثارها السلبية؛
- ✓ أن يكون هدف فريق إدارة الأزمة زيادة قوة المنظمة على المدى القريب والبعيد؛
- ✓ عدم تكرار حدوث الأزمة وتطوير آلية وأسلوب إدارتها وتحسين أدائها من خلال الدروس المستفادة من كل أزمة.

كما حدد المتخصصون في علم إدارة الأزمات مجموعة أهداف لكي يسعى القائم على إدارة الأزمات إلى تحقيقها، والعمل على تنفيذها، من بين هذه الأهداف ما يلي²:

- ✓ التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والسلبيات والكوارث والصدمات قبل وقوعها؛
- ✓ وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات؛
- ✓ رفع التقارير والمعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا؛
- ✓ معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها؛
- ✓ تخفيف حالة الذعر والخوف كإجراء عملي سريع لمعرفة كيفية مواجهه الخطر مع نشر الأمان وطمأننة الموظفين والعملاء بإمكانية السيطرة على الأزمة والقضاء على المشكلات في ظل الساعات القليلة القادمة؛

¹ غيث سفاح متعب الربيعي، مرجع سابق الذكر، ص 16

² محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 33 34 35،

بالإضافة إلى العناصر التالية¹:

- ✓ تجهيز دراسات سابقة علمية كاملة لكل الحلول والمقترحات لكل الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمة؛
- ✓ تتبع ورصد كل الحركات ومعرفة كل المستجدات من الأحداث، الأخبار، والمعاملات في كل الاتجاهات الأخرى والمقابلة للمنظمة من المنظمات الأخرى؛
- ✓ تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية ووصفها بدراسة كاملة، فيجب معرفة ما هي هذه الأزمة؟ من المتسبب في حدوثها؟ ما هي الأسباب الباعثة لظهورها؟ وغيرها من الأسئلة التي من شأنها التسهيل في مواجهة الأزمة وحلها؛
- ✓ العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين؛
- ✓ تشجيع الفكر الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة في سبيل الحصول على حلول جيدة وجديدة خارجة عن حدود الروتين والجمود؛
- ✓ خلق القوة الحقيقية والفعالية في مواجهة الأزمات بكل شجاعة وجرأة؛
- ✓ إيجاد القدرة على تحمل المصاعب والمتاعب والتدريب على مواجهة الكوارث دون ضعف أو خلل؛
- ✓ خلق الرغبة الحقيقية في صفوف الموظفين والإداريين لكسب ولائهم في التعاون مع المنظمة لتخطي عقباتها المالية والإدارية؛
- ✓ التفكير والتخطيط العلمي الجاد لكيفية التغلب على الأزمات المالية والإدارية؛
- ✓ تدمير الأطراف الأخرى المتسببة في الأزمات ومواجهتها بكل ثقة؛
- ✓ تقليل درجة رد الفعل الانعكاسي بعد حصول الأزمة؛
- ✓ التخفيف من حدة الأزمة والعمل على تخفيف آثار شدة الأزمات؛
- ✓ التجهيز الكامل والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة.

¹ محمد سرور الحريري، نفس المرجع السابق، ص 33 34 35.

كذلك العناصر التالية¹:

- ✓ تدريب الموظفين والأعضاء الإداريين في مكتب إدارة الأزمات على القوة، الشدة، الثقة والشجاعة في استخدام الحلول لمواجهة الأزمات ؛
 - ✓ نشر فكرة عدم غرور الموظفين بقواهم، مع زرع الثقة بأنفسهم، تشجيعهم ورفع معنوياتهم والتفاعل مع مشكلاتهم؛
 - ✓ إعداد وتجهيز كافة البيانات المطلوبة وتحليلها ودراساتها للوصول إلى قرار يوصى بتنفيذه؛
 - ✓ تقديم النصح وابداء الآراء والرؤى السليمة والصحيحة لكل الإدارات لتعريفهم بكيفية التعامل مع المشكلات الإدارية والأزمات المالية؛
 - ✓ تقديم الحلول الجادة والمسؤولة والفعالة لكل المستويات الإدارية مع تقديم مقترحات عملية بديلة في حالة عدم مؤاتاة الحلول الأساسية؛
 - ✓ التنبيه وتوجيه إشارات التحذير لاحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث مع بيان كيفية الحل وتدابير اتخاذ الاجراءات الاحتياطية للتصدي للأزمات التي ترفع على شكل ملف رسمي من مدير مكتب إدارة الأزمات إلى مدير مكتب رئاسة مجلس الإدارة بشكل رسمي لإخلاء المسؤولية؛
 - ✓ الاجتماع الدوري لكل أعضاء وموظفي ومدراء الإدارات الأخرى لتنبيههم على اتخاذ قوانين معينة وإجراء خطوات محددة للتعامل مع الأزمات.
- من خلال العناصر السابقة يمكن القول أن أهداف إدارة الأزمات تتلخص أساسا في ثلاث عناصر تتمثل في:
- 🕒 حماية المنظمة من الصدمات التي قد تؤدي إلى أزمات في المستقبل: من خلال نظام معلومات يوفر كل البيانات والمعلومات المتعلقة بما يحدث داخل وخارج بيئة المنظمة لإبقائها على إطلاع على كل ما يحدث حولها؛

¹ محمد سرور الحريري، نفس المرجع السابق، ص 33 34 35،

👉 التنبؤ بما قد يحصل ولا يمكن اجتنابه: فإدارة الأزمات توفر جانب من اليقظة عن طريق جمع والبحث عن البيانات التي تساعد تحديدها وتحليلها على التعرف على الأزمات المرتقبة وتغيير اتجاهها في فائدة المنظمة؛

👉 التأثير على المحيط الداخلي للمنظمة: من أجل الإبقاء على الاستعداد لأي طارئ قد يحدث ويهدد المنظمة، فإدارة الأزمات توفر درجة من الاستعداد لدى العاملين بالمنظمة مما يساهم على الاستجابة السريعة عند حدوث الأزمة.

2.2.2.1. أسس إدارة الأزمات

تعتبر أسس إدارة الأزمات كمراحل يتم التعامل بها مع الأزمة من بداية بوادرها إلى غاية حلها والتخلص منها. تمر إدارة الأزمات بخمسة مراحل، يقتضي إدارة كل مرحلة من هذه المراحل بدقة من خلال التخطيط للمرحلة الأولى، تنفيذها ومتابعتها، تعتبر المعلومات المرتدة من هذه المرحلة أساسا للمرحلة الثانية في التخطيط، التنفيذ والمتابعة، كذلك تعتبر المعلومات المرتدة من هذه المرحلة أساس للمرحلة الثالثة والرابعة إلى غاية الأخيرة، وتتمثل المراحل الخمسة السابقة في ما يلي¹:

✓ الشعور باحتمال الأزمة – اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة؛

✓ الاستعداد والوقاية؛

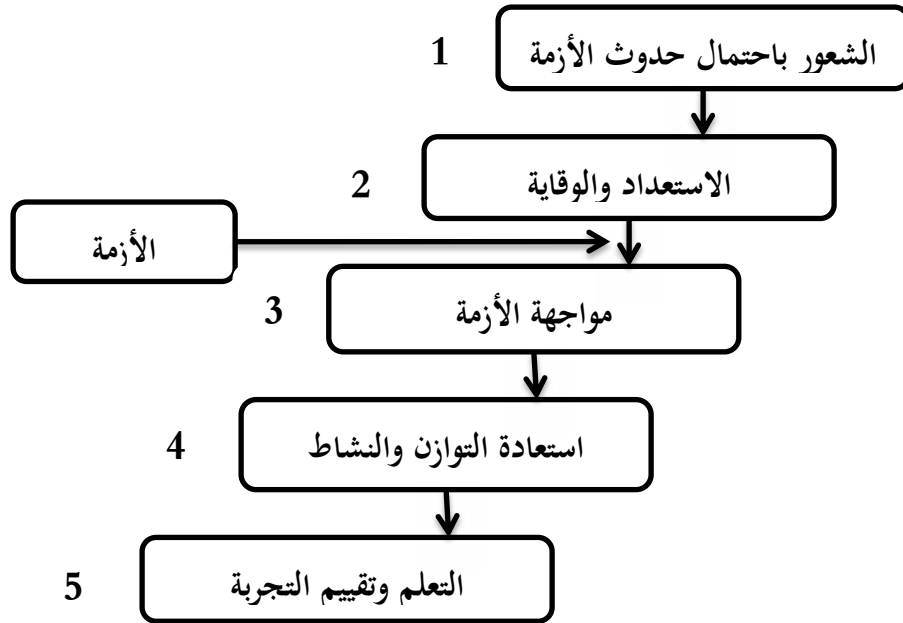
✓ مواجهة الأزمة واحتوائها؛

✓ استعادة التوازن والنشاط؛

✓ التعلم وتقييم التجربة.

والشكل التالي يوضح العناصر السابقة وتسلسلها:

¹ نجم الدين العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بجامعة الزرقاء، نداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال 3-5/11/2009، ص 12



الشكل 06: مراحل إدارة الأزمات.

المصدر: نجم الدين العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بجامعة الزرقاء، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال 3-5/11/2009، ص 12

كما تم تصنيف مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل هي كالتالي¹:

✓ تشخيص المشكلة الوشيكة أو إشارات الخطر؛

✓ اختيار استراتيجية التحول الملائمة؛

✓ تنفيذ عملية التغيير ورصدها.

وقد أضاف جاد الله تقسيم أكثر تفصيلاً وذلك كما يلي:

✓ **مرحلة ما قبل الأزمة¹**: هي المرحلة التي تسبق نشوء الأزمة، خلالها تستعين المنظمة بكل الأدوات التي تمكنها من تفادي الأزمة أو مواجهتها حال وقوعها، تتمثل هذه الاستعدادات أساساً في:

2014/05/25 14:30 ¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management

~ المعلومات والبيانات التي تجمع حول الأزمة: تمثل عنصرا حيويا في تخطي المفاجأة وعدم التوقع، ويحدد الإطار العام للأزمة، وكلما كانت المعلومات أكثر دقة صدق كلما قدمت مساعدة أكبر؛

~ التخطيط للأزمة ووضع الخطط البديلة: تظهر أهمية التخطيط من خلال الاستعانة به لتوقع الاحداث لمواجهتها وذلك بالاعتماد على المعلومات والبيانات المحصلة واستخدامها في بناء سيناريوهات والتدريب عليها في إطار الأهداف المسطرة والمطلوبة وذلك من أجل الوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف وأقل وقت ممن وفقا للإمكانات المتاحة، اما عن الخطط البديلة فيجب أن تتعامل بحذر مع متغيرات الخطة الأصلية وأن لا تخرج عن النطاق العام لهذه الأخير.

~ تشكيل لجان إدارة الأزمة وتحديد اختصاصاتها بكل دقة: يجب الانتباه والحذر خلال انشاء هذه اللجان نظرا لدورها الحساس في تسيير الأزمة، ويتم تحديد الاختصاصات بدقة لتفادي التداخل بينهم وتحقيق التنسيق الجيد خلال أداء أدوارهم.

✓ **مرحلة التعامل مع الأزمة²:** تمثل هذه المرحلة المحور الأساسي لإدارة الأزمات لإدارة الأزمة والتعامل معها في الإطار النظري من خلال تحديد نوعها، الاستراتيجية التي سيتم معالجتها بها والأهداف والمكونات المتعلقة بخطة إدارة الأزمات ومكوناتها.

✓ **مراحل إدارة الأزمة³:** تنقسم هذه المرحلة إلى مجموعة مراحل أخرى مترابطة تتمثل فيما يلي:

~ إكتشاف إشارات الإنذار: وذلك من خلال تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبؤ بوقوع الأزمة؛

~ الإستعداد والوقاية: يجب أن تتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب للوقاية من الأزمات تعمل على إظهار أي علامات للضعف ومعالجتها قبل تفاقمها وقبل لحاق الضرر بالمنظمة؛

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 44 48.

² محمود جاد الله، المرجع نفسه، ص ص 48 51

³ نفس المرجع، ص ص 48 51

~ إستعادة النشاط: هي عمليات يقوم بها التنظيم الإداري بهدف استعادة توازنه وقدرته على أداء أعماله، وتضم كذلك محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية التي فقدت خلال الأزمة؛

~ التعلم: تلخص في وضع ضوابط تمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة، تتضمن كذلك دروساً هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة.

✓ **مرحلة ما بعد الأزمة¹**: تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة، وتشمل العملية التقييمية لأثار هذه الأخيرة، والاستفادة من دروسها قدر الامكان ومعالجتها من أجل الأحداث التي قُتد تليها، يوجد عناصر متعدد لتقويم الأزمة، من أهمها:

~ توقع الأزمة بدقة؛

~ التخطيط لمواجهتها وتقدير الخسائر المتوقعة؛

~ اختيار الأسلوب المناسب مع طبيعة الأزمة ومداها؛

~ الجوانب التقنية لفريق إدارة الأزمة ومهارتهم؛

~ القدرة على تهدئة الرأي العام واستيعاب الأزمة.

أما عن أهم عناصر هو القرار الذي تتخذه القيادة في مواجهتها الأزمة باعتباره يؤكد مدى صواب وخطأ القيادة خلال تعاملها معها، وبذلك تتبع أهمية هذه المرحلة من خلال توضيحها سلبيات وإيجابيات المراحل السابقة لها.

إن أي حل أو مواجهة لأية أزمة هو فن الإدارة العلمية للأزمة معتمداً على القوانين والأنظمة النافذة، والابتعاد عن الطرق غير المشروعة وغير الشرعية في مواجهتها، وقد يتطلب فرض القانون كأساس لحل أزمة ما، لكن هذا الغرض يجب أن لا يتخذ كتبرير لاستخدام القوة العاشمة، أو انتهاك حقوق الإنسان أو الأضرار الاقتصادية والسياسية غير المبررة.

¹ محمود جاد الله، المرجع نفسه، ص ص 54 55

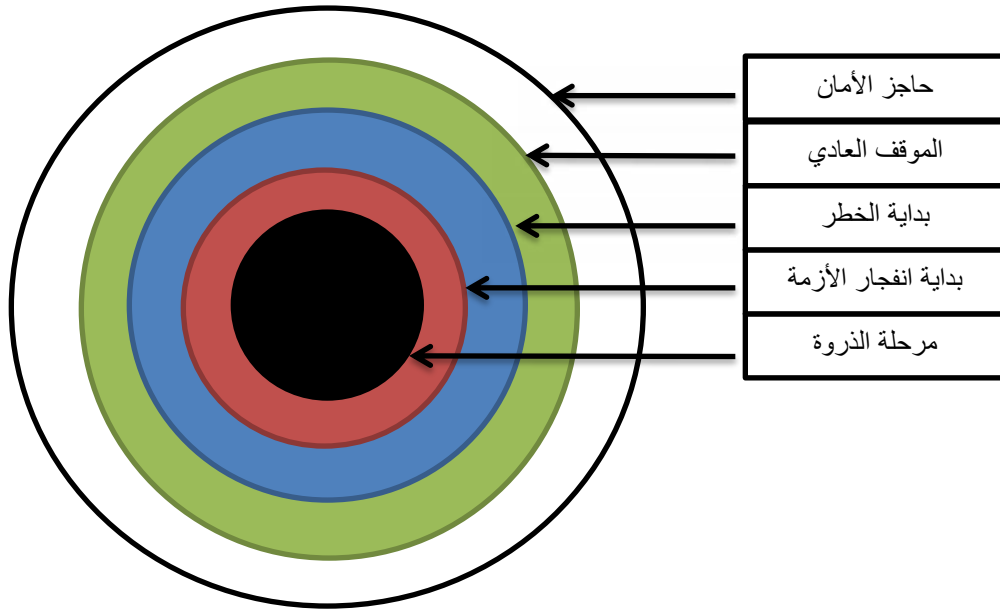
3.2.2.1. متطلبات إدارة الأزمات

يوجد عدة متطلبات لإدارة الأزمات منها¹:

- ✓ عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة، فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشاكل وبالتالي تعتبر الوقت عنصر مهم في هذا المجال؛
 - ✓ التنسيق الفعال، لا بد من وجود انسجام فعال بين أعضاء فريق إدارة الأزمات وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم؛
 - ✓ التخطيط الجيد، تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرار؛
 - ✓ التواجد المستمر، من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة؛
 - ✓ تفويض السلطة، إن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون انتظار حضور الشخص المسؤول الذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.
- فيما يعطى تقسيم آخر لمتطلبات الأزمات، تجهيزات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات، تتمثل هذه التجهيزات في²:
- ✓ غرفة العمليات: تتوفر هذه الغرفة على كل ما يحتاجه فريق الأزمة من أجل أداء عملهم على أكمل وجه، وتحوي جميع مستلزمات الاتصال والتحليل من أجل الوصول إلى الحل الأمثل للأزمة، يستخدم في هذه الغرفة ما يعرف بخرائط الأزمة ومصفوفة الأزمة، تعتبر خرائط الأزمة مقياس لتطور وخطورة الأزمة، تمثل من خلال الشكل التالي:

¹ زيد عبودي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 24، 25.

² سميرة عميش، مرجع سابق الذكر، ص 63



الشكل 07: خرائط الأزمة.

المصدر: سميرة عميش، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات - دراسة حالة القطاع السياحي في الجزائر -، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006 ص 63

تمثل الدائرة الأولى حاجز أمان، أم الثانية فتمثل الموقف العادي الذي تكون فيه المنظمة خلال الحالات العادية، ثم تصل الدائرة الثالثة أين يتكون التهديد بالأزمة، ثم تصل الدائرة الرابعة التي تكون خلالها الأزمة قد انفجرت، أما في الدائرة الأخيرة، تكون الأزمة قد وصلت إلى مرحلة الذروة. أما عن مصفوفة الأزمة فيمكن بيانها مع شرح كل منطقة، من خلال الشكل التالي:



الشكل 08: مصفوفة الأزمة.

المصدر: سميرة عميش، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات - دراسة حالة القطاع السياحي في الجزائر -، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006 ص 64

✓ نظم الاتصال¹: تعتبر لوسائل الاتصال ذات دور فعال في علاج الأزمة، لذا يجب التأكد الدائم من كفاءتها وعدم وجود أي خلل بها، وتحمل أهمية كبيرة في تدفق المعلومات والبيانات في كل مساراتها، سواء من القمة إلى القاعدة، أو من القاعدة نحو القمة، أو خلال المستوى الوحيد داخل المنظمة، يتكون نظام إدارة الاتصال في إدارة الأزمات من المرسل، الرسالة، عملية التشفير، الوسيلة، المستقبل، فك التشفير ورد الفعل، التغذية العكسية.

¹ سميرة عميش، مرجع سابق الذكر، ص 64

✓ الإعلام أثناء الأزمة¹: يتوفر الإعلام على قدرات فائقة في نقل الأحداث والتأثير النفسي والسيطرة الفكرية على الأفراد، كما يؤثر الإعلام على المجتمع الداخلي للمنظمة والمجتمع الخارجي والأطراف ذات المصالح، ينقسم تأثيره إلى قسمين، إيجابي يتمثل في نقل المعلومات والأخبار بحيث تخلق انطبعا معينا مستهدفا لدى الجمهور، وقسم سلبي يتمثل في التعقيم الإعلامي أو التشويه الإعلامي الذي قد يطال الأحداث أو محاولة تأكيد وجهة نظر معينة، (السبق الصحفي)

يحمل الإعلام دورا مهما خلال الأزمات، يمكن توضيحه من خلال جانبين، الجانب الإخباري الذي يتم عن طريق متابعة ونقل أخبار ومعلومات حول الأزمة وتطورها بأمانه وصدق ومسؤولية، والجانب التوجيهي حيث يساعد الإعلام متخذ القرار على دفع المتبعين إلى القيام بسلوك معين. وتملك وسائل الإعلام دورا مهما في كل مراحل الأزمة، تعتمد المنظمة على هذه الأهمية لتحقيق أهداف من بينها أن يكون الرأي العام على دراية بأبعاد الأزمة، تنشيط الأفراد على مجابهة الأزمة، حثهم على تقديم المساعدة، والربط بين الأفراد، صانعي القرار والقائمين على إدارة الأزمة.

✓ نظام معلومات الأزمة²: تعتبر المعلومات مورد استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية، يقوم نظام المعلومات على جمع، فرز، تصنيف، تشغيل، تحميل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وفق الحاجة، مع ضمان تدفق مستمر للمعلومات، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت والشكل المناسب بهدف ترشيد القرار وزيادة فاعليتها، ترجع أهمية نظام المعلومات في تجنب المفاجأة من خلال توفير البيانات والاستخدام الأفضل لها وبذلك ضمان تدفق المعلومات الضرورية من مواقع الأحداث، ورفعها لمتخذ القرار، وتقليل احتمالات الخطأ والبعد عن تقديرات الذاتية وبالتالي الوصول إلى أحكام وقرارات موضوعية.

و من أجل نجاح نظام معلومات إدارة الأزمات يجب توفير بيانات متعلقة بأماكن وبؤر التوتر، وأهداف المجموعة المتسببة في الأزمة، كذلك يجب توفير الوسائل التي تضمن وصول البيانات بسرعة ودقة، وكذلك معرفة خلفيات الأزمة.

¹ سميرة عميش، مرجع سابق الذكر، ص 66

² المرجع نفسه، ص 67

✓ أدوات أخرى مساعدة¹:

كما قد تحتاج إدارة الأزمات أدوات أخرى مثل:

~ أدوات التأثير التي تؤثر على المصالح الحالية والقوى الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها، ومن

أهم أدوات التأثير نجد اللقاءات الشخصية مع أطراف الأزمة؛

~ أدوات التصادم التي قد تعتبر كالاختيار الوحيد المتاح استخدامه، من أدوات التصادم إتلاف

الممتلكات، تشويه سمعة الكيان، مخالفة القيم والمبادئ وغيرها، قد تزيد هذه الأدوات من حدة

الأزمة، وتعطيها منحى أخطر مما سبق؛

~ أدوات الامتصاص، تستخدم هذه الأدوات للتخفيف من حدة الأزمة، تهدف إلى كسب الوقت

لاختيار أفضل الوسائل للتعامل مع الأزمة، من أدوات الامتصاص الاعتراف الفعلي بوجود

الأزمة، تشكيل فرق لتقصي الحقائق، تغيير القيادات التي قد تكون السبب في تشويه الكيان

والتسبب في الأزمة وغيرها.

كما تم ترتيب متطلبات إدارة الأزمات على النحو الآتي²:

✓ فريق إدارة الأزمات: تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب

ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر

الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في

مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة مع تحديد التصرف المطلوب بسرعة وتتسق مع عدم ترك

الأمر للصدفة؛

✓ التخطيط: يعتبر التخطيط مطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات، قد تتفاقم الأزمة لوجود

أخطاء وقعت بسبب التخطيط السيء، عدم وجود خطط لمواجهة الأزمات يؤدي إلى إتباعها طريقة

عشوائية غير متحكم بها قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، ويتيح التخطيط لفريق عمل إدارة الأزمات

القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية لمواجهة المواقف الطارئة غير

المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة، وهنا يجب الإشارة إلى النموذج الياباني في كيفية معالجة

¹ سميرة عميش، مرجع سابق الذكر، ص 68

² <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/327114>

الأزمات يطلق عليه "نظام كانبان"، يركز جوهر هذا النظام على تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون والعَمال دائماً في حالة تأهب جاهزين لعمل ما (خلق أزمة وهمية تبين مدى استعداد المنظمة لمواجهتها) بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية، فهم دائماً على استعداد لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة؛

✓ استخدام وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو: تقوم أساساً على أساليب من بينها:

~ السيناريو الذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية؛

~ المحاكاة: التي تعتبر تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها، هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيفية تداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وتأثيرها مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي؛

✓ نظام اتصالات: تنبع أهمية وجود نظام اتصالات فعال من خلال المساعدة على توفير المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، وتعتبر كأحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة؛

✓ التنبؤ الوقائي: يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها؛

✓ سجل الأزمات: لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة¹.

3.2.1. ماهية فريق إدارة الأزمات

غالبا ما تلجأ المنظمات إلى استخدام فريق إدارة الأزمات من أجل التعامل مع ما تواجهه، ويتم تشكيل هذا الفريق وفق خصائص الأزمة والاختصاصات المطلوبة.

1.3.2.1. تعريف فريق إدارة الأزمة ومهامه

إن الدعامة الرئيسة في الإعداد والتخطيط للأزمات تتمثل في إعداد فريق لإدارة الأزمة، وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لا، حيث تتطلب الأزمة عند حدوثها تكوين فريق مختص يكون قادرا على تغطية جوانب الأزمة بكفاءة وفعالية، ويتصف فريق إدارة الأزمة بأنه جماعة صغيرة من الأفراد يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة، ويتعاضد دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها¹، يختلف فريق إدارة الأزمات عن الإدارة المتخصصة بالأزمات، وهو فريق يتم تكليفه من قبل إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة والعمل على معالجتها والحد من خطورتها وآثارها السلبية، يكلف هذا الفريق بمهام وظيفية محددة، قد يتطلب الإبقاء على الفريق بعد ذلك، وقد يجري حله بعد انتهاء دوره².

وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، ولابد ان يضم الفريق عدداً من الخبراء في كل المجالات التي لها علاقة بالأزمة، إن بعض المستخدمين الذين يعينون في فريق مكافحة الأزمة ملزمون بتحمل كل عبء العمل المتعلق بجمع المواد ودراساتها وتوظيفها وتصنيفها وتحري المعطيات المتناقضة، ومراقبة الأنباء وتقديمها للعاملين الآخرين في الجماعة المسؤولين مباشرة عن توزيعها، ونشرها، وأيضاً إلى الشخص المتخصص (الناطق الصحفي-العلاقات العامة-) الذي يتحدث باسم المنظمة³، يتم اللجوء إلى تكوين فريق الأزمة للتعامل مع كل أزمة، وليس بالضرورة أن يتعامل مع كل الأزمات، فقد يتم تكليف فريق مختلف حسب نوع الأزمة .

تتلخص مهام هذا الفريق فيما يلي:

✓ دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل سريع؛

¹ السيد السعيد، مرجع سابق الذكر، ص 114.

² يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق الذكر، ص 66.

³ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/327134> بتاريخ: 12:48 2014/05/25 /

- ✓ إعداد خطة عمل لمواجهة الأزمة والتعامل معها؛
 - ✓ الحد من إمكانية تصاعد الأزمة؛
 - ✓ سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الأزمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية؛
 - ✓ رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمة عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة؛
- يجب على هذا الفريق الأخذ بعين الاعتبار عدد من الوصايا التي تساعد على التعامل مع الأزمة، وقدم الباحثون عشر وصايا تتمثل في الآتي¹:
- ✓ توخي الهدف وتحديده في معالجة الأزمة؛
 - ✓ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة؛
 - ✓ المباغتة؛
 - ✓ الحشد؛
 - ✓ التعاون؛
 - ✓ الاقتصاد في استخدام القوة؛
 - ✓ التفوق في السيطرة على الأحداث؛
 - ✓ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات؛
 - ✓ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث؛
 - ✓ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.
- كما تم تقسيم المهام الرئيسية لفريق إدارة الازمات على النحو التالي²:
- ✓ اتخاذ القرارات التنفيذية بشأن الأزمة والجهات المتضررة؛
 - ✓ تحديد وتنفيذ استراتيجية مواجهة الأزمة بالتشاور مع الإدارة التنظيمية العليا؛
 - ✓ تحديد السلطات لضمان تنفيذ استراتيجية محددة، بما في ذلك التوظيف والتوجيه؛
 - ✓ تحديد الاستراتيجية المتعلقة بوسائل الاتصال وتنفيذها؛

¹ محمود جاد الله، مرجع سابق الذكر، ص 65.

² European Interagency Security Forum, op-cit p8.

- ✓ إدارة الدعم الداخلي والاتصال؛
- ✓ إدارة السياسة الإعلامية الداخلية؛
- ✓ التشاور مع جميع أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية ذات الصلة؛
- ✓ جمع معلومات إدارة الأزمة مقارنتها، تحليلها، توزيعها وتخزينها؛
- ✓ تحديد اللحظة التي تنتهي الأزمة، حيث قد يتم تفكيك فريق إدارة الأزمة وتسليم الإدارة الهياكل العادية بعد التشاور مع الإدارة التنظيمية العليا.

2.3.2.1. الاختيار والشروط العامة لفريق إدارة الأزمات

إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها¹.

يتكون فريق إدارة الأزمات عادة من خبراء ومتخصصين في مجال الأزمة التي هي رهن المعالجة، ويتم اختيار أعضاء الفريق وفق مبادئ أساسية من بينها²:

- ✓ إتباع أخلاقيات ومعايير الفريق؛
- ✓ الوفاء بالمهام والواجبات المناطة بكل عضو؛
- ✓ تقديم أهداف الفريق على الأهداف الشخصية؛
- ✓ التنسيق مع أعضاء الفريق؛
- ✓ التجهيز الجيد لاجتماعات الفريق والمشاركة فيها بفعالية؛
- ✓ التركيز على المواضيع المدرجة ضمن جدول الأعمال؛

¹ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/327134>

² يوسف أبو فارة، مرجع سابق الذكر، ص 67.

يتم بناء الفريق وفق أربعة مراحل هي كالتالي¹:

✓ **مرحلة ما قبل مباشرة العمل:** في هذه المرحلة تتبلور فكرة الزامية تكوين فريق عمل يتولى معالجة الأزمة، ويتم تحديدي المهارات والقدرات اللازمة في الفريق ليتم الاختيار على أساسها، ويجب على المنظمة تحديد السلطات المخولة لهذا الفريق من صلاحيات محددة أو كاملة.

✓ **مرحلة توفير البيئة الملائمة لعمل الفريق:** يتطلب قيام فريق إدارة الأزمة بعمله مجموعة من الإجراءات والإمكانات التي تساعد أفراد الفريق من العمل بأكمل وجه ممكن، مع ضرورة مراعاة مساندة الإدارة لهذا الفريق.

✓ **مرحلة بناء الفريق وتكوينه:** يجب على المنظمة مراعاة ثلاث نقاط أساسية في بناء فريق الأزمة، تتمثل هذه النقاط في التالي:

~ تحديد واختيار أعضاء الفريق بصورة واضحة توضح مهام وخصائص ومهارات كل فرد لتفادي التداخل وعدم التفاهم؛

~ التأكد من موافقتهم على الأهداف المسطرة والمهام المطلوبة والأنشطة التي سيتم القيام بها؛
~ توضيح الصلاحيات الممنوحة للفريق والمسؤوليات المترتبة عنهم، كذلك يجب التأكيد على الأدوار والمهام الاستثنائية المطلوبة منهم.

و يتم اختيار افراد الفريق وفق أساليب، من أهمها:

~ أسلوب الانتقاء الشخصي: حيث تتدخل الخبرة الشخصية مع أفراد من المنظمة في اختيارات وقرارات المدير، وذلك من واقع احتكاكه مع الأفراد المعنيين؛

~ أسلوب الترشيح: يتم تحديد مجموعة من المعايير توزع على الأقسام، يتم من خلالها ترشيح أفراد تتوفر فيهم المميزات المطلوبة، ليجري بعد ذلك تدريبهم للمهام المطلوبة؛

~ أسلوب الرصد والتتبع: يتم من خلال هذا الأسلوب اتباع مسار الفرد الذي يحمل مؤهلات العضوية في فريق إدارة الأزمة، من خلال التقارير والمعلومات المتوفرة حوله؛

¹ يوسف أبو فارة، مرجع سابق الذكر، ص ص 69 72.

~ أسلوب إدارة الإعلان: تقوم خلالها المنظمة بالإعلان عن حاجتها لأفراد لضمهم إلى الفريق، يتم بعدها إجراء مقابلات للأفراد المتطوعين واختبارهم وتدريبهم على المهام المطلوبة منهم في حالة القبول؛

~ أسلوب التجنيد: قد تلجأ المنظمة لزراعة أفراد داخل الأقسام، حيث ينتمي هؤلاء الأفراد إلى إدارة الأزمة ويتم من خلالهم مراقبة الأطراف التي يشتبه في تحريضها لتفجير أزمة داخل المنظمة والتمكن من علاجها قبل انفجارها.

✓ تقديم المساعدات المطلوبة لاستمرار الفريق في أداء دوره: في هذه المرحلة تساند الإدارة العليا فريق إدارة الأزمة وتمكنه من الوصول إلى جميع الأقسام للتحري والقيام بمهامه، كما قد تضطر لاستبدال بعض أفرادها تبعاً لتوصيات رئيس الفريق أو الاحتياجات اللازمة.

3.3.2.1. رتب أعضاء فريق رتب أعضاء فريق إدارة الأزمات

يتم تحديد أعضاء فريق الأزمة عادة حسب نوع الأزمة التي تواجهها المنظمة، من بين الرتب التي يضمهم الفريق ما يلي¹:

✓ القائد: يتم تحديد رئيس فريق إدارة الأزمة استناداً إلى طبيعة الحادث، حيث يتعاون مع باقي أعضاء الفريق لتقديم استراتيجية شاملة، يقوم بمراجعة واعتماد الأولويات العامة واستراتيجيات العمل من أجل الاستجابة للطوارئ، يؤكد كذلك على عمل الفريق ومدى الاحتياج له مع إمكانية حل الفريق بعد نهاية الأزمة، يوجد دور كبير يتعلق بصفات قائد فريق إدارة الأزمة في نجاح التطبيق الاستراتيجي وفي تأمين مرتكزات الأزمة للقيادة الاستراتيجية، وبالمقابل تؤثر الأزمة على القائد بطريقة أو بأخرى، إذ ثمة علاقة وتأثير متبادل بين الأزمة والقائد، فكل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ويتمثل دور القائد في إدارة الأزمات بمجموعة من العوامل² مثل الشخصية، درجة اهتمامه بالأزمة، خبرته في التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى صفات أخرى تحدد شخص القائد المناسب.

¹ Shirley C. Raines, Crisis Management Plan- review and Update, Memphis, TENNESSEE, UNITED STAT OF AMERICA, 2013, p 15 16 17 18.

² مرياح مليكة، ناصر قاسيمي، استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012، ص 116 117.

✓ **مدير السلامة العامة:** بمثابة رئيس قسم العمليات للحوادث؛ من مهامه التواصل مباشرة مع قادة الميدان الحوادث والوحدات؛ يقوم بإصدار خطط لمراقبة احترام القانون، الأمن، عمليات الإجلاء، ومراقبة الدخول، لديه السلطة لإنشاء الأولوية للاستجابة الميدانية وتخصيص الموارد للشرطة، ومسؤول عن إدارة البحث والإنقاذ وإخماد الحرائق؛

✓ **منسق التأهب لحالات الطوارئ:** مسؤول عن الإشراف العام على جمع وتحليل وعرض المعلومات عن الوضع، إعداد تقارير دورية عن الحالات، القيام بأنشطة التخطيط المسبق، تقديم خدمات الدعم الفني لمختلف الأقسام والوحدات، وتوثيق والحفاظ على الملفات على جميع الأنشطة، يوفر المعلومات من أجل:

~ فهم الوضع الحالي؛

~ اعداد توقعات بالاتجاه المحتمل للأحداث؛

~ إعداد استراتيجيات بديلة لعلاج الحادث؛

✓ **مدير الصحة البيئية والسلامة:** يقوم بتنسيق وظائف الصحة والسلامة البيئية للمنظمة، يشمل ذلك توفير مدخلات لمشاكل مع المواد الكيميائية الخطرة والمواد البيولوجية أو مخاوف الصحة العامة الأساسية المتعلقة بالمياه والصرف الصحي أو الهواء من الملوثات وغيرها، ويقوم بتقديم المشورة للمساعدة في تقييم ظروف غير آمنة؛

✓ **مساعد نائب الرئيس:** يتحمل المسؤولية عن إدارة وتنسيق الاستجابة الأولية وتبادل المعلومات العملية لكل المنظمة، يبادر لتقييم الأضرار والإصلاح والترميم لجميع العمليات والجهات المتضررة؛

✓ **نائب الرئيس للاتصالات والعلاقات العامة وخدمات التسويق:** يمثل همزة وصل بين مركز المعلومات المشتركة ومدير مركز عمليات الطوارئ، ويحقق التعاون مع لجنة الاستخبارات المشتركة، كذلك يقوم بتنسيق احتياجات وسائل الإعلام في الخارج والمساعدة في تحديد النشرات الإخبارية المناسبة للجمهور؛

✓ **مدير الشبكة وعمليات مركز البيانات:** يقوم بنشر أدوات الاتصالات السلكية واللاسلكية في حالات الطوارئ من أجل توفير صوت المناوبين والتمكن من إيصال البيانات في حالة تعطل خطوط

الاتصالات والمعدات العادية . كذلك يقوم بتقييم الاحتياجات الحالية والمتوقعة وتحديد الوسائل التكنولوجية المناسبة لشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية؛

✓ مساعد نائب الرئيس/ الرئيس التنفيذي للموارد البشرية: لديه مسؤولية وضع إجراءات لتوفير استجابة الأفراد بمعلومات عن أسرهم، يقوم بتنسيق الخدمات للعمال المتضررين لتشمل تعويض العمال، تقديم وخدمات المشورة.

كما قد يتم تحديد أعضاء فريق إدارة الأزمات وفق مستوى الأزمة سواء المحلي أو الدولي، حيث يضم فريق الأزمة المحلي الأعضاء الموالين: أخصائي قانوني، أخصائي بالعلاقات العامة، خبراء فنيين، أخصائي مالي، أخصائي اتصالات، أخصائي بالشؤون العامة، ورئيس الكيان الإداري أو نائبه، اما عن فريق الأزمة الدولية فيتكون من جماعة اتخاذ القرار، جماعة دعم القرار، جماعة المعاونة، جماعة المستشارين، وجماعة التنسيق.

3.1. مدخل للأزمات التسويقية واستراتيجيات إدارة الأزمات

من خلال هذا المبحث، سيتم التعرف على بعض النقاط المتعلقة بالأزمات التسويقية، وذلك من خلال ثلاث نقاط تمثلت في:

- تعريف الأزمات التسويقية؛
- الصعوبات التنظيمية المتعلقة بالتسويق ومشاكل تطبيقه؛
- العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

1.3.1. ماهية الأزمات التسويقية في المنظمات

يعتبر النشاط التسويقي في المنظمات بكل أنواعها محركاً أساسياً، خاصة الخدمة منها التي تعتمد على التسويق وأنشطته اعتماداً كلياً، غير أنه قد يتخذ منحى سلبى في بعض الأحيان كنتيجة لأسباب شتى تؤدي إلى الإخلال بنظام المنظمة ومكانتها

1.1.3.1. تعريف الأزمات التسويقية

من الجانب التسويقي، لا بد للمنظمات الناجحة والتي تعد نفسها من المنظمات المتقدمة من مراعاة مفهوم الأزمة التسويقية، وأبعادها المحتملة عند وضع البرامج التسويقية وأن تضعها في مقدمة أولياتها التسويقية؛ إذ تتعرض المنظمات بين فترة وأخرى إلى بعض الأزمات التسويقية، سواء أكانت منظمات حالية في سوق العمل، أو منظمات جديدة ترغب بدخول المنافسة في بداية عملها.

وعند التطرق إلى تاريخ التسويق والنشاطات التسويقية يلاحظ أن جذور أزمات التسويق تعود إلى أواسط القرن العشرين، قد يُنكَرُ أن للتسويق الحديث أزمات وهذه الأزمات خطيرة جداً ولكنها لا تعتبر أزمات تسويقية جديدة وفي نفس الوقت لا يصعب حلها ولكنها تعتبر مضرّة بالضرورة.

يشار إلى أن للتسويق أزميتين رئيسيتين هما¹:

✓ أزمة الهوية وتتلخص في تعريف دور التسويق في المنظمة؛

✓ أزمة حسابية تتمثل في تحديد قيمة التسويق في المنظمة.

بالرغم من أنه ليس هناك تحديد أو تعريف واضح وصريح للأزمة التسويقية إلا أنه يمكن القول أنها عبارة عن تأثيرات الصدمات الخارجية على المنظمة وأنشطتها التسويقية، وتمثل التعريفات التالية مجموعة من محاولات تعريف الأزمة التسويقية من طرف الباحثين²:

✓ تمثل الأزمة التسويقية انخفاض أو تراجع للدور الاستراتيجي للتسويق داخل المنظمات وهذا ما

اتفق عليه أكاديمي التسويق في بداية الثمانينيات إذ أشاروا على أن الأزمة التسويقية هي

انحسار واضح في دور التسويق الاستراتيجي؛

✓ ضعف أو جمود في تصريف المنتجات أو انخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية جميع

الأسواق في فترة زمنية معينة؛

✓ الفجوة بين ما يمكن أن يقوم به أو يقدمه التسويق وما يقوم به فعلاً؛

✓ انقطاع مفاجئ في مسيرة الأنشطة التسويقية للمنظمة نتيجة تعرض المنظمة لموقف سلبي ما؛

✓ حادث استثنائي يثير تهديد جدي لعمليات التسويق بشكل خاص والمنظمة بشكل عام وبالتالي

مرور المنظمة بفترة ارتباك وركود لبعض الأنشطة التسويقية داخل المنظمة؛

ويمكن النظر إلى الأزمة التسويقية من ناحية تنفيذ الأنشطة التسويقية، حيث يرى بعض الخبراء بأن الأزمة التسويقية تمثل خلافاً في تنفيذ عنصر أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي، مما يترتب عليه تأثير مادي على النظام التسويقي بأكمله، وكذلك الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها الفكر التسويقي للمنظمة ككل.

¹درمان سليمان صادق، دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، بدون سنة، ص 07.

²درمان سليمان صادق، نفس المرجع، ص 08.

يمكن القول أيضا بأن الأزمة التسويقية عبارة عن نشاط تسويقي يعاني من حالة عدم التأكد التي تؤدي إلى تذبذب الأسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها، وتتشأ حالة تذبذب الاسعار من التغير في العرض والطلب وهو أمر لا يمكن السيطرة عليه¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأزمة التسويقية تراجع في الدور الاستراتيجي للتسويق في المنظمة، نتيجة فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع للأنشطة التسويقية، مما يؤدي إلى تذبذب في الأسعار ومنه إلى احتمال انخفاض الحصة السوقية.

يضيف الباحث صادق سليمان وعلى الرغم من خطورة الأزمات التسويقية وما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج سلبية قد تصل بالمنظمة إلى مرحلة التدهور إلا أن المنظمات لم تولي أهمية كبيرة لها أو أن اهتمامها بالأزمة التسويقية لا يكاد يذكر.

2.1.3.1. أنواع الأزمات التسويقية

يمكن تقسيم أنواع الأزمات من خلال التصنيفات التالية²:

✓ الأزمات التسويقية المرتبطة بالمنتج:

~ أزمات عيوب في السلع أو الخدمات: تعتبر أحد الأزمات التي يمكن الوقوع بها، حيث قد تنتج المنظمة منتجا يحمل عيوب غير مكتشفة لها، وعند اكتشاف المستهلك للمشكل، يفقد ثقته بها وبمنتجاتها؛

~ أزمات سرقة العلامات التجارية: بعض العلامات تصبح ضحية لما تحققه من نجاح، حيث تستغل منظمة ما النجاح الذي حققته العلامة التجارية لمنظمة أخرى فتستفيد من الموقع الذي تحتله العلامة في عقول الناس، مما يضعف العلامة الأصلية والموقع المنظمة الأصلية في السوق؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، احمد شاكر العسكري، مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الأردنية-، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2007، ص 13. بتصرف.

² لخضاري نسيم، دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، (مذكرة ماجستير)، جامعة البليدة، الجزائر، 2007، ص 44 45.

~ أزمات أزمة عيوب الإنتاج والأخطاء التقنية والتكنولوجية: من الشائع وقوع المنظمات في الأخطاء في حالة استعمال تقنية جديدة لا تتحكم فيها كما ينبغي، وبالتالي فإن المستهلك عند اكتشافه لهذه العيوب يتجه لمنتج منافس ذو جودة أعلى.

✓ الأزمات التسويقية المرتبطة بالسوق والمنافسة:

~ أزمات المنافسة والفشل في كسب القطاع السوقى أو دخول سوق جديد: تقع الكثير من المنظمات الجديدة في هوة الفشل في دخول أسواق خاصة إذا كانت المنافسة شديدة، وبالتالي تتكون للمنظمة أزمة تسويقية تهدد استمرارها في السوق.

~ أزمة فقدان الزبائن أو المستهلكين: قد تفشل المنظمة في تحقيق أغراضها الخاصة وإيصال رسالتها إلى المستهلكين ضمن قطاعات متعددة من المجتمع وبالتالي تفقد زبائنهم وتدخل أزمة تسويقية تهددها بالزوال وتحول المستهلكين إلى منظمة أخرى.

~ أزمات سوء الاتصال والتوزيع: التحدي الحقيقي الذي تواجهه المنظمات الناجحة هو التحكم في وسائل الإعلام والاتصال والوصول إلى المستهلك أينما كان بواسطة شبكة توزيع ذات تقنية عالية ومزيج ترويجي عالي الأداء، فإذا فشلت المنظمة في اتصالاتها وتوزيعها لمنتجاتها فإنها تكون بصدد الدخول في خضم أزمة تسويقية تتطلب تنشيط المبيعات وإعداد مزيج ترويجي فعال للخروج منها بأقل الخسائر؛

~ أزمات التموين: قد تجد المنظمة نفسها في أزمة تسويقية سببها غياب الموردين الذي يمونها سواء لوجود مشكلة اقتصادية، أو سياسية تؤدي إيقاف إنتاجها جزئيا أو كليا وبالتالي تغيب عن المنافسة في السوق وعن زبائنهم لفترة ما، ويؤدي هذا الغياب عن ذهن المستهلك به إلى نسيان ولائه للمنظمة ومن ثم فقدتها لزبائنهم ومكانتها وحصتها السوقية.

وبما أن الأزمات التسويقية التي تتعرض لها المنظمات أمر قد لا تتمكن من تجنبه إلا أنه مع الاستعداد الملائم يمكن إدارة الأزمة التسويقية والتعامل معها واحتوائها وهذا ينعكس بدوره على عدم تفاقمها لتصبح كارثة كبيرة. بشكل عام فإن توقع الأزمة التسويقية لا يعني معرفة شكلها، مداها أو جسامة نتائجها وآثارها، وذلك لكون الأزمات التسويقية أحداث منفصلة، وغير مترابطة تتضمن تحدي لاتخاذ القرارات ومن ضمنها القرار التسويقي في التوقيت الحرج. لذا يمكن القول إن الأزمات التسويقية

قد تكون بسيطة روتينية يمكن السيطرة والتغلب عليها بل وحتى الاستفادة منها وقد تكون معقدة وغير روتينية يصعب السيطرة عليها وتؤدي إلى خسائر كبيرة تؤدي إلى تدهور المنظمة¹.

تتسم الأزمات التسويقية بالخطورة لعدة أسباب، من بينها:

- ✓ التأثير على المكانة والموقع السوقي للمنظمة؛
- ✓ الارتباط بمصالح العديد من الفئات من الجماهير؛
- ✓ ارتفاع التكلفة الناتجة عنها؛
- ✓ تعرض قيم وثقافة المنظمة للتهديد؛ تعرض الإدارة وكبار المسؤولين لفقدان مناصبهم؛
- ✓ التأثير السلبي على الأوضاع المالية للمنظمة؛
- ✓ الحاجة إلى تفكير إبتكاري متميز للخروج من الأزمة.

والسؤال المطروح هنا من هو مدير الأزمة التسويقية الفعال؟

للإجابة على ذلك يمكن القول بأن مدير الأزمة التسويقية الفعال يتصف بصفات معينة من أهمها أنه ينبغي أن يكون²:

- ✓ قوي الإيمان بقضية الأزمة التسويقية، شديد التحمل، ماضي الإرادة؛
- ✓ يمتلك القدرة على التفكير الإبداعي وفي طرح الأفكار الجدية وغير المألوفة لمعالجة تلك الأزمة التسويقية؛
- ✓ يتسم بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة التسويقية، وفي الاتصال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة بما في ذلك الطرف الآخر المسبب للأزمة.

إن حالة عدم التأكد تؤدي إلى درجة عالية من المخاطر، فكيف السبيل إلى التصدي لمثل هذه المشكلة؟ لعل تحسين نظام المعلومات والعمل على فهم أعمق للعملية التسويقية يسهمان في التغلب على هذه الحالة، ومن العوامل الأخرى التي تؤدي إلى خلق الأزمات التسويقية التغيرات التي تطرأ على

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق الذكر، ص 7

² نفس المرجع، ص 7

الاقتصاد الوطني والعالمي والتي تفضي إلى زيادة طلب المستهلك أو انخفاضه، ومن الجدير بالذكر إن استجابة المستهلك للسعر غير منتظم وعلى هذا فمن المهم مواكبة أذواق وتفضيلات المستهلكين والاستفادة من التغيرات التي تطرأ على هذه التفضيلات.

3.1.3.1. دور نظام المعلومات التسويقية في الحماية من الأزمات والأزمات لتسويقية

عرف نظام المعلومات التسويقي بأنه الهيكل المعقد والمتكامل من الأطر البشرية والأجهزة والإجراءات، والذي صمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية للمنشأة، لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة، يتكون نظام المعلومات التسويقي من ستة عناصر وهي كالتالي:

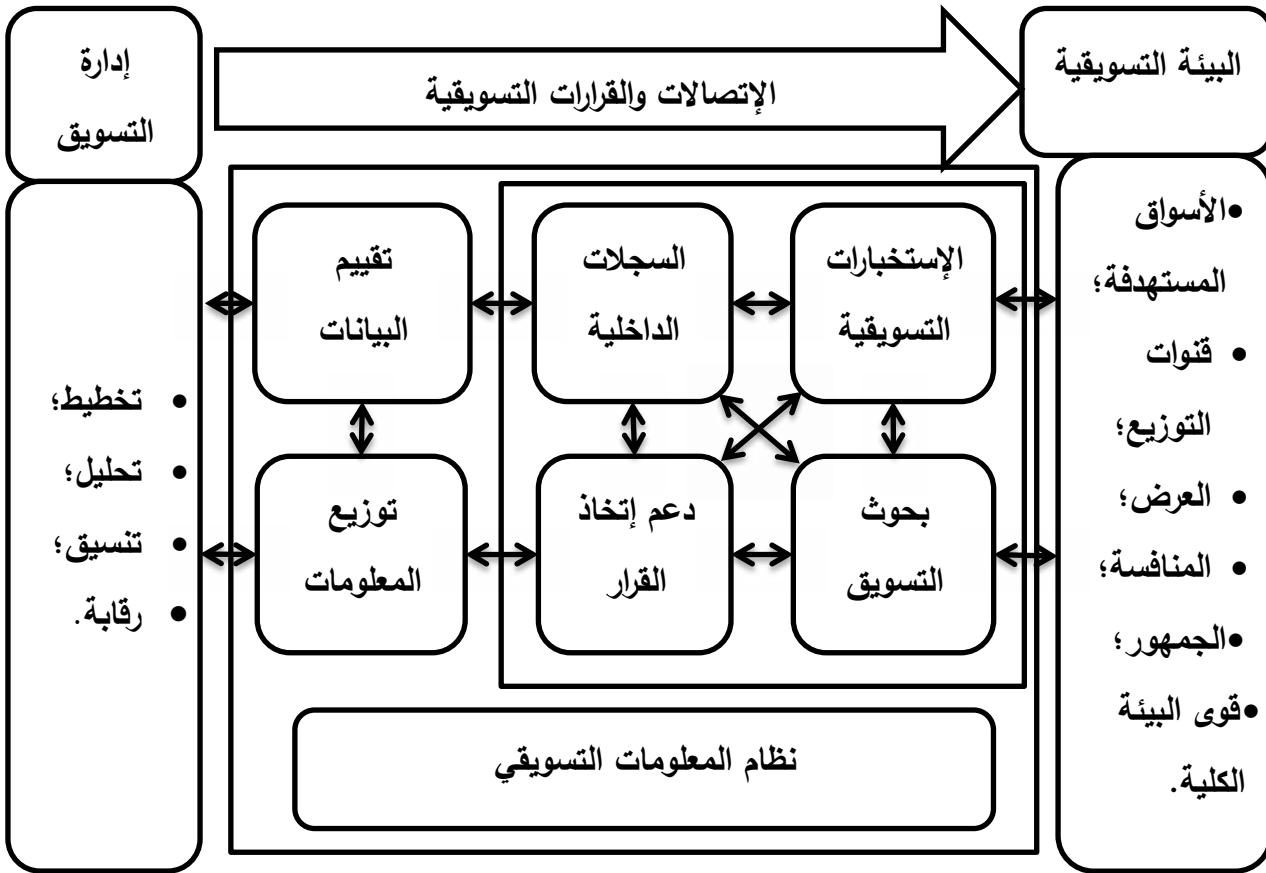
✓ السجلات الداخلية؛

✓ الاستخبارات التسويقية؛

✓ بحوث التسويق؛

✓ دعم اتخاذ القرار.

و يمثل الشكل التالي العلاقة بين نظام مكونات نظام المعلومات التسويقي فيما بينها، وعلاقتها ببقية النظام التسويقي وبيئته:



الشكل 09: تأثير نظام المعلومات التسويقي على اتخاذ القرار في المنظمة

المصدر: Shaker Turki Ismail, The role of marketing information system on decision making, information journal of business and social science, vol 02, n3, Jordan 2011, p 177

يوضح الشكل الارتباط الموجود بين العناصر الستة المكونة لنظام المعلومات التسويقي فيما بينها، وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار في المنظمة ككل، فهي تقدم دعم معلوماتي للقرارات التسويقية، ويتمثل هذا الدعم في أربع أنواع رئيسية تتناسب ومستويات الإدارة، وهي كالتالي¹:

¹ Shaker Turki Ismail, The role of marketing information system on decision making, information journal of business and social science, vol 02, n3, Jordan 2011, p 177

✓ دعم معرفي: يقدم هذا الدعم للأنشطة التي تتعامل مع المعلومات بصفة مجردة، والأنشطة المتعلقة بتنظيم وإدارة مكاتب مسؤولي التسويق؛

✓ دعم تشغيلي: يتمثل في تشغيل المعاملات التسويقية اليومية، فهو دعم مقدم أساسا نحو الإدارة التشغيلية؛

✓ دعم إداري: يوجه هذا الدعم إلى القرارات التسويقية المتخذة من الإدارة الوسطى؛

✓ دعم استراتيجي: دعم معلوماتي بالأساس، يقدم للقرارات التسويقية المتخذة من الإدارة العليا.

تساعد مخرجات هذا النظام في إدارة الأزمات من خلال محاولة الوصول إلى النجاح المتمثل في منع حدوث الأزمة، وإذا ما حدثت فلا بد من توفر الإجراءات والتدابير التي تجنب تداعياتها وتقليل المخاطر والتهديدات الناشئة عنها، وباستعراض ما سبق فإنه يمكن استخلاص دور المعلومات في إدارة الأزمات علي النحو التالي¹:

✓ مرحلة ما قبل الأزمة :

- ~ المساهمة في تحديد الأزمة السياسة العامة والأهداف؛
- ~ المساهمة في التقدير بالمخاطر والتهديدات المحتملة؛
- ~ المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة؛
- ~ بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات؛
- ~ المساهمة في إعداد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة، وكذلك السيناريوهات والخطط لمواجهتها؛
- ~ استشراف (التنبؤ) بالأزمة؛
- ~ تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير السيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمة؛

¹ على حسن السعدني، استراتيجيات إدارة الأزمات السياسية، المحور: السياسة والعلاقات الدولية، موقع الحوار المتمدن -

العدد: 4179 - 2013 / 8 / 9، <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=372418>

آخر زيارة للموقع 2014/01/28.

~ الإنذار في التوقيت المناسب بالأزمة.

✓ مرحلة الأزمة :

~ الحفاظ علي متابعة تطور الأحداث وتزويد طاقم إدارة الأزمة باحتياجاته لتطوير أو تغيير السيناريوهات المعدة وإعداد البدائل لصالح اتخاذ القرار ومواجهة التداعيات وردود الأفعال في الأزمة؛

~ استخدام هذه المعلومات كوسيلة للتأثير على الخصم.

✓ مرحلة ما بعد الأزمة :

الاستمرار في متابعة الأحداث لاستعادة الأوضاع واستخلاص الدروس المستفادة في أزمات مستقبلية مشابهة.

تساعد كذلك المعلومات و نظام المعلومات التسويقي المنظمة على العديد من النقاط، من بينها¹:

- ~ إعداد التقديرات حول التحديات والمخاطر والتهديدات المحتملة؛
- ~ المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف "الداخلية - الخارجية"؛
- ~ تزويد مديري إدارة الأزمات بالمعلومات الأساسية مع الحفاظ علي استمرار تحديثها في التوقيت المناسب؛
- ~ المشاركة في وضع السيناريوهات للأزمات المحتملة وخطط المواجهة؛
- ~ التنبؤ بالأزمات "رصد المؤشرات والشواهد والإنذار بها"؛
- ~ إعداد الفرق ذات الخبرة والتدريب على الأزمات؛
- ~ الحفاظ علي تدفق المعلومات داخل المنظمة لاتخاذ القرار ومواجهة ردود الفعل؛
- ~ توفير الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة لنوعية الأزمة؛
- ~ المشاركة في تعديل الخطط والسيناريوهات المعدة من قبل وفقا للواقع وتطورات الأحداث للأزمة؛
- ~ المشاركة في إعداد البدائل وتحديد أنسبها لاتخاذ القرار؛

¹ علي حسن السعدي، نفس المرجع السابق، بتصرف.

- ~ المشاركة في تحديث قاعدة المعلومات الأساسية كمركز إدارة الأزمة؛
- ~ المشاركة في تحليل الأزمة والخروج بالدروس المستفادة؛
- ~ الاشتراك في تحديث السيناريوهات والخطط الخاصة بمواجهة أزمات مستقبلية مشابهة.

2.3.1. الصعوبات التنظيمية المتعلقة بالتسويق والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

إن الأزمات التي تحدث بسبب الأنشطة التسويقية أو تتأثر هذه الأخيرة بها ترجع لعدة صعوبات، وتتأثر كذلك إدارة الأزمات بصفة عامة والتسويقية بصفة خاصة بالعديد من العوامل.

1.2.3.1. الصعوبات التنظيمية

تتجلى الصعوبات التنظيمية في¹:

- ✓ غياب الكفاءات التسويقية أو نقصها للإشراف على هذه الوظيفة من زاوية تنظيمية بحيث تجعل منه المحرك الحقيقي لنمو المنظمة، مما يجعله عرضة لعامل التفكك والصراعات تؤثر سلبا عليها؛
- ✓ تطرح أيضا مكانة الوظيفة التسويقية في الهيكل التنظيمي للمنظمة تساؤل جوهري فيما يتعلق في استقلاليتها أو تبعيتها لجهة معينة (المركزية واللامركزية) وكذلك نطاق الإشراف الخاص بها، بحيث تبرز مجموعة مشاكل تحد من الأداء الفعال لإدارة التسويق وتظهر في شكل نزاعات تنظيمية مستمرة؛
- ✓ درجة السلطة التي يتمتع بها المشرف على الإدارة التسويقية والمكانة التي يحتلها تنظيميا تخلق العديد من الصراعات بين مختلف الوظائف مما يؤدي إلى نزيف تنظيمي يظهر في تدفق بطيء للمعلومات، احتكار للمعلومات، قرارات غير مدروسة، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع ما يعرف في التسيير بالتكاليف الضمنية.

¹ سويسبي عبد الوهاب، "أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج"، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 2003، ص 5 6.

كذلك يتعرض نشاط التسويق لمشاكل من ناحية التطبيق بالمنظمات، من بينها¹:

- ✓ يؤدي تطبيق التسويق إلى زيادة التكاليف بحكم أن التسويق هو نظام يتشكل من مجموعة كبيرة من الأنظمة التي يترتب عن بتطبيقها ارتفاع التكاليف الإدارية؛
- ✓ الركود يميز البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات لا يشجعها على اعتماد التسويق؛
- ✓ غياب نظام معلومات دقيق أو عدم ملائمة هذه المعلومات تعيق المهتم بالتسويق على القيام بالدراسات وإن وجدت فمصادرها غير واضحة مما يؤثر على صحة النتائج المتحصل عليها؛
- ✓ سلبية المستهلك في الاستجابة للبحوث التسويقية من خلال عدم تعاونه برفض الاشتراك في المقابلات أو الإجابة على الاستبيان وعمليات سبر الآراء؛
- ✓ صعوبة القيام بتنفيذ البحوث وذلك بغياب الوسائل المساعدة على إنجاز البحوث مثل الخرائط، المواصلات وغيرها، مما يعيق الأداء الجيد للدراسات التسويقية؛
- ✓ البيروقراطية بمفهومها السلبي والتي هي السمة الأساسية للأجهزة الحكومية، هذا ما يصعب البحث بحكم الطابع الرسمي لمختلف المعلومات التي يرغب الدارس الحصول عليها؛
- ✓ عزوف المستهلك عن ما هو إنتاج وطني وإنهاره بكل ما هو أجنبي (Made in) بحيث هذه السلع أصبحت تشكل جزء من شخصيته وتتطلب عملية استرجاع ثقته فترة تكيف كبيرة تسمح باستعادته من خلال برامج مدروسة تبحث في حاجاته الفعلية.

2.2.3.1. العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

يذكر أن إدارة الأزمات تحتاج لعدة عوامل من أجل نجاحها، من بينها²:

- ✓ إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكل الأنشطة؛
- ✓ إدراك أهمية الوقت؛
- ✓ توفير نظام مبكر يتسم بالكفاءة والدقة على رصد الخطر؛

¹ سويسبي عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص 7.

² فهد علي الناجي، مرجع سابق الذكر، ص 30.

✓ الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، من خلال تطوير القدرات وحشد وتعبئة الموارد المتاحة للمنظمة؛

✓ وجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية.

أما عن المميزات الأساسية لإدارة الأزمات فهي¹:

✓ شمولها لأنشطة وعمليات تساعد المديرين والموظفين على تحليل وفهم الأحداث التي قد تؤدي إلى أزمة وحالة اليقين في المنظمة؛

✓ تمكن إدارة الأزمات المديرين والموظفين على الاستجابة بفعالية للتغيرات داخل المنظمة؛

✓ تعتمد على التنسيق الفعال بين الإدارات للتغلب على حالات الطوارئ؛

✓ يجب على الموظفين أن يتدربوا على التواصل بشكل فعال مع بعضهم البعض للتغلب على الأوقات الصعبة.

أما عن النقاط التي يجب الأخذ بها أثناء الأزمة فهي²:

✓ التحلي بالصبر، وتفادي الذعر والارتباك ومحاربة انتشار الشائعات؛

✓ وفي وقت الأزمات يجب أن تكون الإدارة على اتصال منتظم مع الموظفين والعملاء

الخارجيين، أصحاب المصلحة، فضلاً عن وسائل الإعلام؛

✓ ينبغي على المديرين أن يتكيفوا جيداً مع التغيرات والأوضاع الجديدة.

إن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها³:

✓ إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع

الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة؛

✓ العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي؛

¹ <http://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm> 22:53 18/11/2013

² المرجع نفسه.

³ <http://www.hrdiscussion.com/hr15463.html#.U0r-B1WSxSs>:2014/04/13/ 22:21

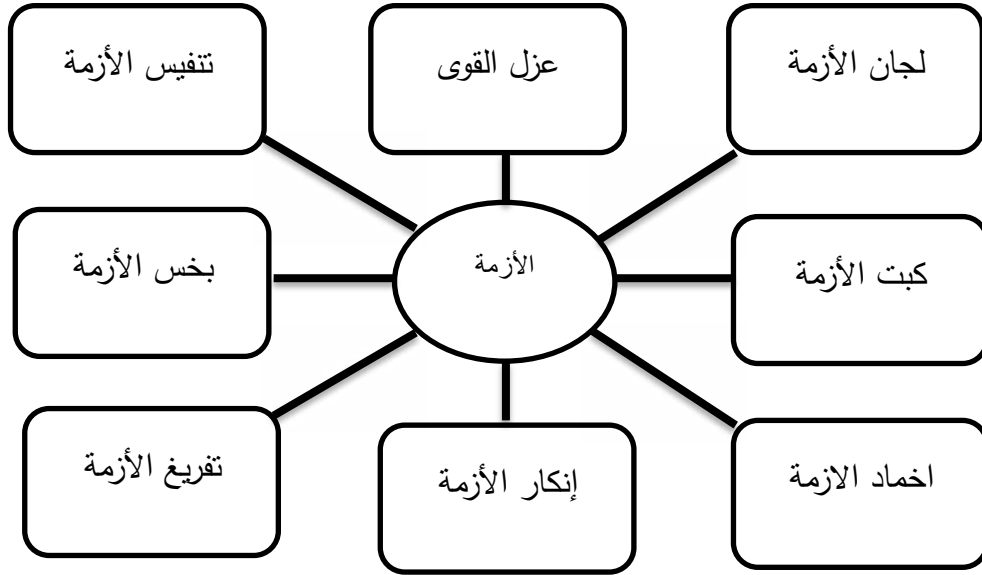
- ✓ ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات؛
- ✓ ضرورة التقديم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط؛
- ✓ التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر؛

3.3.1. استراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف طرق مواجهة الأزمات في المنظمات باختلاف أنواعها ومستوياتها، غير أنه يوجد مجموعة استراتيجيات لمواجهة والتقليل من أخطار الأزمات، تنقسم هذه الاستراتيجيات إلى تقليدية وحديثة، بالإضافة لهذه الاستراتيجية، يوجد مجموعة طرق علمية تساعد على مواجهة الأزمات وعلاجها.

1.3.3.1. الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات

تشمل الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات العديد من الأنواع، تظهر في مجملها نوعا من السيطرة و التحكم من طرف القائد على مجريات الأحداث و طرق التعامل معها، و يمكن توضيح هذه الأنواع من خلال الشكل التالي:



الشكل 10: الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات

المصدر: فهد علي الناجي، أثر استراتيجية الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص 33.

يمكن شرح الأساليب والاستراتيجيات الموضحة في الشكل السابق فيما يلي¹:

- ✓ إنكار الأزمة: أبسط الطرق التقليدية، إذا أعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما هو عليه، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة في ظل إدارة شديدة التسلط؛
- ✓ كبت الأزمة: تحرك سريع ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة؛
- ✓ تكوين لجان لدراسة الأزمة: تحدث عندما تفتقد المنظمة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان تحديد العناصر الأساسية بنشوتها

¹ فهد علي الناجي، مرجع سابق الذكر، ص 33.

والمحركين لها وافقادها قوى دفعها ومن ثم يكون لهذه اللجنة جانبين: جانب معرفة اسباب الأزمة والتعامل معهم، والجانب الثاني تميع الموقف وافقاد الأزمة قوة الدفع الخاص بها وإظهار نتائج إيجابية فيما يخص تطور مقاومة الأزمة؛

✓ بخس الأزمة: تقوم المنظمة بالاعتراف بوجود الأزمة وتقلل من شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل معها بالأساليب المناسبة، تفيد هذه الطريقة في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المنظمة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه؛

✓ تفريغ الأزمة: يتم تفريغ الأزمة من خلال ثلاث خطوات أساسية تتمثل في مواجهة القوى الدافعة للأزمة، ثم تحديد الأهداف البديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة لتسهيل التعامل مع كل منها على حدة، وفي الأخير يتم استقطاب جميع تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة؛

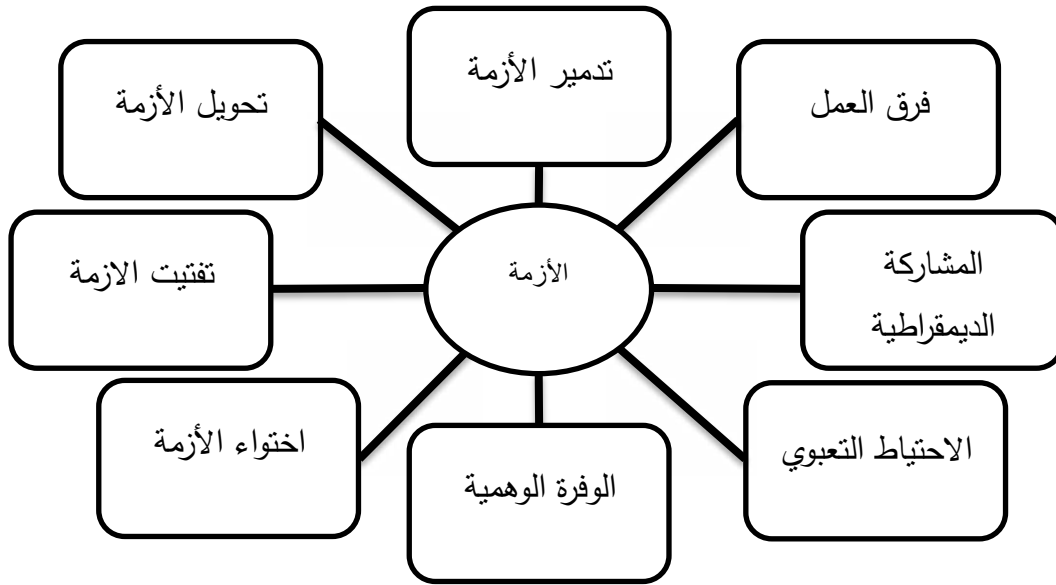
✓ عزل القوى: تشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف، وفي هذه الحالة يتم تحديد المحرك الأساسي وعزلهم تماما عن الأزمة؛

✓ اخماد الأزمة: تعتبر من الطرق بالغة العنف، تقود بإصدار علني وصريح لكافة القوى التي يضمها التيار الأزموي وتصفيته بعنف وبدون اي مراعاة، تلجأ المنظمة لهذه الطريقة عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد خطير ومباشر للكيان الإداري؛

✓ تنفيس الأزمة: تستخدم هذه الاستراتيجية مبدأ التهدة من خلال ايجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط الموجود داخلها ومنعها من الانفجار، تعرف هذه الطريقة كذلك باسم تنفيس البركان، تتم كذلك هذه الطريقة من خلال تحديد متطلبات مسببي الأزمة ومناقشتها وتعتبر طريقة ديمقراطية في الحل حيث تؤخذ جميع الآراء بالحسبان.

2.3.3.1. الاستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة) لمواجهة الأزمات

تعتمد هذه الاستراتيجيات استخدام أدوات تساهم بدرجة كبيرة في جعل الموظفين والإداريين مشاركين في مواجهة الأزمة، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



الشكل 11: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

المصدر: فهد علي الناجي، أثر استراتيجية الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص 33.

يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات من خلال النقاط التالية¹:

✓ الفريق المتكامل: وهو الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها ودراساتها وتحديد سبل التعامل معها وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح؛

¹ على هلهول الرويلي، إدارة الأزمات الاستراتيجية، حلقة علمية خاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود " تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص26.

- ✓ إدخار الاحتياطات وهو يستخدم في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام عمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام؛
- ✓ المشاركة الديمقراطية هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري؛
- ✓ تفتيت الأزمة: ويتم فيها تحديد ثم تقسيم قوى الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة، تتم من خلال ثلاث مراحل هي الاصطدام، إعطاء البدائل وأخيرا التفاوض مع كل فريق؛
- ✓ احتواء الأزمة: ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها؛
- ✓ تدمير الأزمة ذاتيا: هو من أصعب الأساليب غير التقليدية ويستخدم مع الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها واستقطاب بعض القوى ذات التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك إيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها؛
- ✓ إعلان الوفر الوهمية: وهذا عامل نفسي يستخدم لمجابهة حالة الخوف والذعر خصوصا في الأزمات التموينية والصحية؛
- ✓ تحويل مسار الأزمة: يستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيتعتمد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها

3.3.3.1. الأسلوب العلمي في معالجة الأزمات

هو الأسلوب الأمثل والأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة والتعامل معها وفق خطوات عملية متكاملة ومترابطة ويتمثل في الآتي¹:

- ✓ تقدير الموقف والدراسة المبدئية لإبعاد الأزمة يتم في تحديد القوى المسببة للأزمة ومدى ما وصلت إليه من نتائج وطرق الحل المضادة؛
- ✓ تحليل الموقف والدراسة التحليلية لمعرفة المصالح الكامنة فيها والأهداف غير المعلنة والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ثم تحليل أسباب التوتر ونقاط الضعف والقوة وكذلك الوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ومدى تأثيرها؛
- ✓ التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة يتم فيه إعداد الخطط والإجراءات والبرامج اللازمة لمواجهة الأزمة وترتيب أسبقياتها وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديد المسؤوليات وحشد كل الطاقات وتحديد حجم المساعدات المطلوبة ونوعها وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة؛
- ✓ التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة، مما لا شك أن بداية المعالجة للأزمة تعتمد على المواجهة السريعة والتي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة أحيانا، إلا إنه في هذه المرحلة يتم استيعاب الأزمة ومحاولة تحويل مساراتها الأمر الذي يسمح بإزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة ومحاولة إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة ويصبح التفكير والتصرف العقلاني هو السائد.

¹ على هلهول الرويلي، نفس المرجع السابق، ص 27.

نموذج إدارة الأزمات¹: اقترحت مجموعة من الباحثين نموذج لإدارة الأزمات، حددا به ثلاث مراحل مختلفة لإدارة الأزمة، تتمثل في النقاط التالية :

- ✓ **تشخيص الأزمة:** تتضمن هذه المرحلة الكشف عن اشارات الانذار والمؤشرات المبكرة للأزمة، وتعتبر من مهام القادة في المنظمة والمدراء لاستشعار إشارات التحذير ثم إطلاع الموظفين وإعدادهم لمواجهةها بشجاعة وتصميم، يجب على المسؤولين في المنظمة مراقبة ومراجعة أداء الموظفين لمعرفة ما يحدث وتطورات مواجهة الأزمة، ويجب على المدير تأدية المهام الممنوعة بهم، فيجب عليه معرفة كل ما يحدث، ان يراقب أداء الموظفين، كمل ينبغي عدم يتجاهل الإشارات المثيرة للريبة من الأزمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع أي تطورات من الحدوث.
- ✓ **التخطيط:** بعد التمكن من الكشف عن الأزمة، يجب أن يتم تكوين فريق إدارة الأزمات وانطلاقه بتأدية عمله فورا إلى عمل، يجب على المديرين طمأنة الموظفين وعدم السماح لحالات الهلع بالانتشار، الاجتماع مع أعضاء الإدارة ومناقشة وضع الاستراتيجيات ذات الصلة لتجنب حالة الطوارئ. والخروج بالحل الذي من شأنه أن يعمل بشكل أفضل في أوقات الأزمات، ويجب على المجلس أن يتخذ قرارات سريعة، ويجب كذلك على الموظفين والإدارة البقاء حالة تأهب مع التأكد من صحة الحقائق والأرقام وعدم الاعتماد على التخمين والافتراضات.
- ✓ **التكيف مع التغيرات:** يجب على الموظفين التكيف بشكل جيد مع الأوضاع الجديدة والتغيرات للتمكن من الأداء الفعال للمنظمة في المستقبل القريب، من المهم تحليل الأسباب التي أدت إلى أزمة في مكان العمل، وينبغي ألا تتكرر الأخطاء ويجب أن تدمج خطط وعمليات جديدة في النظام.

¹ <http://www.managementstudyguide.com/crisis-management-model.htm>

أما عن النظريات التي تعتبر كنماذج فهي كالتالي¹:

✓ نظرية نظام الوظائف الهيكلية: وفقا لهذه النظرية، تملك وظائف الاتصالات دورا محوريا في إدارة الأزمات، فالتدفق الصحيح للمعلومات في جميع المستويات الإدارية أمر ضروري، ويجب الحفاظ على الشفافية في جميع المستويات، ويجب على الإدارة التواصل بشكل فعال مع الموظفين وأن توفر لهم المعلومات اللازمة في أوقات الأزمات، كذلك يجب عدم تجاهل أي موظف أو معلومة فقد يؤدي ذلك إلى جعل الأوضاع أكثر سوءا، لذلك يجب أن يكون الرؤساء على اتصال منتظم مع المرؤوسين

✓ نشر نظرية الابتكار: قام باقتراح هذه النظرية ايفرت روجرز، حيث تدعم تبادل المعلومات في حالات الطوارئ، ويظهر من اسم النظرية طريقة عملها، حيث يسمح لكل موظف بابتكار طريقة تخرج من الموقف الصعب الذي وقعت فيه المنظمة، توفر هذه النظرية خطط بديلة جاهزة، وتلزم هذه النظرية الموظفين على مشاركة أفكارهم المبتكرة ونشرها بين جميع الموظفين والإدارات، ويعتبر التواصل الفعال خاصة في هذه النظرية أمر أساسي لنقل الأفكار والمعلومات في شكلها المطلوب .

✓ نظرية رأس المال البشري غير المتكافئ: اقترحت هذه النظرية من طرف جيمس، تنص على أن انعدام المساواة في رأس المال البشري، والمساواة بين الموظفين يؤدي إلى أزمة في مكان العمل، تكوين مجموعات، أنواع المهام والأعمال، وكذلك المرتبات المقدمة للموظفين الذين يتحكمون في نهاية المطاف باسم العلامة التجارية، نشر الشائعات التي لا أساس لها يُكسب المنظمة سمعة سيئة.

¹ <http://www.managementstudyguide.com/crisis-management-model.htm>

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الأزمات وقت حرج يمر على المنظمة ويجبرها على إيجاد حلول واتخاذ قرارات استثنائية، تختلف هذه الأزمات وتتنوع حسب مصادرها ومسبباتها، غالبا ما يحمل كل نوع خصائصه التي تجعله مختلفا عن الأزمات الأخرى سواء من الناحية الإدارية أو الناحية المسببة، وتتفق هذه الأزمات المختلفة في إلزامية الاستعداد لها ومواجهتها، لذلك تم تبني مفهوم إدارة الأزمات الذي يعتبر مجموعة أنشطة تعكس قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية، وذلك ما يوضح الأهمية التي يمتلكها، وتهدف إدارة الأزمات أساسا إلى الاستعداد، مواجهة والقضاء على الأزمات والخروج منها بأقل الخسائر، وتعتمد في ذلك على مجموعة متطلبات تختلف باختلاف نوع الأزمة غير أنها تتفق في إلزامية تواجدها فريق من متفرغ لمواجهتها، سواء كان دائم أو يكون من أجلها فقط.

وعن النشاط التسويقي، يتعرض هو الآخر لأزمات يذكر بعض الباحثين أنها قديمة قدم المفهوم نفسه، حيث يحددون أن أولى أزمات التسويق تمثلت في أزمة الهوية لهذا النشاط، حيث مازال في طور التعريف بنفسه لدى عدد معتبر من المنظمات، أم الأزمة الثانية التي تعلقته به فتمثلت في تراجع دوره لدى المنظمات، أو عدم فهمه أنشطته بطريقة جيدة توقع هذه الأخيرة في أزمات تعتبر كصعوبات متعلقة بتطبيق نشاط التسويق.

ومن أجل معالجة الأزمات بشكل عام، سواء حملت هذه الأزمة إيجابيات أو كانت مجرد كتلة من السلبات، تتطلب إدارة الأزمات تبني استراتيجيات تساعد على تجاوز المرحلة التي دخلتها، وتختلف الاستراتيجيات التي تطرح أما المنظمة من تقليدية مثل الكبت، إنكار، عزل الأزمة أو تنقيتها، أو استخدام استراتيجيات حديثة مثل تدمير الأزمة، استخدام فرق العمل، احتواء الأزمة، وغيرها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أساسيات حول السياحة والأزمات السياحية

تمهيد:

تعتبر صناعة السياحة من أهم الصناعات الحديثة أسرعها تطورا، وتحقق مداخيل تفوق قيمتها ما تحققه الصناعات الأخرى في بلدان بأكملها، يساندها بذلك التكنولوجيا والتطور الذي يحصل في مختلف المجالات، حيث عرفت أنماط السفر عدة تغيرات عبر التاريخ، اكتسبت من خلاله العديد من الأوجه والمميزات التي باتت تمثل تجسيدا كاملا للقطاع السياحي بوجهه الحالي، من خلال هذا الفصل سيتم محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

ماذا يقصد بالسياحة وكيف نشأت وتطورت، ما هي أهم المنظمات العاملة في هذا المجال؟ وما هي الأزمات التي تعرضت لهذا القطاع؟

للإجابة على الأسئلة السابقة سيتم التعرف على المفاهيم الأساسية للسياحة من نشأة وأهم المصطلحات المرتبطة بها وكذلك التعرف على المنظمات السياحية بأنواعها وتصنيفاتها، ثم الوصول إلى الأزمات في القطاع السياحي الذي سيتم من خلاله الاطلاع على مختلف الأزمات التي أصابت بعض من البلدان العربية، ثم التطرق إلى الأزمات في القطاع السياحي بالجزائر.

من خلال النقاط التالية:

- مفاهيم عامة حول السياحة؛
- واقع المنظمات والشركات السياحية؛
- إدارة الأزمات السياحية.

1.2. مفاهيم عامة حول السياحة

تعتبر السياحة نشاطا مارسه الانسان في حياته منذ القدم، مر هذا النشاط بالعديد من المراحل والتغيرات التي أكسبته خصائص جديدة وسخرت له باحثين للتعلم به، من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على نشأة السياحة وأهم المفاهيم المتعلقة بها من خلال النقاط التالية:

- أساسيات حول السياحة؛
- أسس السياحة؛
- أساسيات حول التسويق السياحي.

1.1.2. أساسيات حول السياحة

السياحة نشاط تواجد منذ القدم رغم اختلاف أهدافها وأنواعها، وتختلف معايير اعتبار المسافر سائحا لعدة معايير وكذلك تبعا لشروط سفره.

1.1.1.2. نشأة وتطور السياحة

عرف الإنسان الترحال منذ الأزل في سعيه الحثيث لتأمين حاجاته الأولية والفيزيولوجية من المأكل، المسكن، الأغراض الاجتماعية، فقد كانت ظاهرة السياحة متواجدة منذ القدم، بطرق بدائية وبسيطة في مظاهرها، أدواتها، أسبابها وأهدافها، حتى بعد استقرار الإنسان استمر في تنقلاته ساعيا وراء المزيد من الاستمتاع والراحة، والترفيه عن طريق التعرف على مناطق جديدة تماما والتعرف على مناطق لها جمالها الطبيعي وطبائع جديدة لسكانها، كان معظم الرحالة، بعد استقرار البشر في مناطق محددة له، أدباء، مؤرخين، مكتشفين، جغرافيين، رجال دين، لذا فقد تميزت رواياتهم بالدقة والتجديد، واتبعوا الوصف لجل أعمالهم لقص حياة الشعوب التي زاروها ومظاهرها من تقاليد، عادات، أكلات، نظم التسيير والتنظيم لمناطقهم وممتلكاتهم، لم تتميز رحلاتهم بالسهولة والسلاسة، بل حملت هذه من المخاطر والمشقة لهم بما كان من الاغتراب والذهاب والعودة.

يعتبر الرومان أول من اعتمد السفر للتمتع والاسترخاء، وذلك بمرافقة البحارة والتجار في رحلاتهم، لذا فقد كانت رحلاتهم داخل الإمبراطورية وخارجها تتميز بنوع من السهولة، وقد كانت بداية الألعاب

الأولمبية بأثينا، في عام 776 قبل الميلاد، أحد أسباب تطلع الرومان والإغريق على حد سواء إلى السفر والتعرف والمشاركة في هذه الألعاب.

إن التغيرات التي طرأت على نهج سير الحياة والتطورات الحاصلة في وسائل النقل والتكنولوجيا المخترعة حديثاً جعلت من السفر والسياحة هدفاً سهلاً التحقيق، وكذا بوجود الحضارات التي خلفها الإنسان من خلال محاولاته المستمرة لتيسير حياته أنجبت له مفردات تجعله يحاول الوصول إليها، فهمها، التعبير عنها والاستمتاع بها¹. يذكر العديد من الكتاب والمختصين في هذا المجال أن السياحة قد مرت خلال تطورها التاريخي بثلاث مراحل اختلف الكتاب في تسميتها، لكنها تبقى لتدل على نفس المراحل المراد إدراجها، ويمكن تلخيص هذه المراحل في العناوين التالية^{2/3}:

✓ **العصور القديمة منذ ظهور الإنسان حتى بداية القرن الخامس عشر:** كانت وسائل النقل في تلك المرحلة بدائية، كما كان الهدف من انتقال البشر في هذه المرحلة ينحصر إما في التجارة وتحقيق الفائدة من خلال الاكتشاف والتعرف على مناطق جديدة كأسواق، مناطق للاستعمار، لحب الاستطلاع وإشباعاً لغريزة الفضول، أو تبعاً للدافع الديني كزيارة الأماكن المقدسة فقد كان الصينيون يقطعون مسافات طويلة للالتحاق بالمعابد البوذية كنوع من الحج نحوها، كما عرف العرب عامة بحجهم نحو مكة المكرمة في عهد قريش، كذا بعد مجيئ الإسلام، وقد تحدثت الكتب والروايات القديمة عن أسفار ورحلات كثيرة يمكن اعتبارها على أنها أوليات السياحة، كما عرف العرب بالترحال قديماً وكان أشهر الرحالة القدماء من العرب، منهم الرحالة "ابن بطوطة" الذي وضع كتاب "تحفة الأنظار في غرائب الأمصار وعجائب الأسفار"، الذي لا يزال صالحاً للإرشاد السياحي في المناطق التي تم ذكرها، أيضاً مجموعة من الرحالة الآخرين منهم: أبو عبيد البكري، الإمبراطور الفرنسي شارلمان ورحلة الإيطالي

¹ مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي، الطبعة الأولى، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص 38.

² عصمت عدلي، الأمن السياحي والأثري في ظل قوانين السياحة، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 19.

³ ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 14.

الشهير ماركو بولو وعمه ووالده إلى الصين. كان لتلك الرحلات دور مهم في التعريف بما تملك الشعوب لدى غيرهم وترسيخ ثقافة الترحال لدى شعوبها الأصلية أو لدى الشعوب الأخرى؛

✓ منذ بداية القرن الخامس عشر إلى غاية بداية القرن العشرين: في هذه المرحلة ارتفعت وتيرة الرحلات وانتقالات البشر، تدعمت أكثر مع ظهور وسائل نقل جديدة متطورة، فزادت أعداد المسافرين نسبياً، ودخلت الطبقات الوسطى ضمن المسافرين، كما ظهر الوسطاء لتنظيم الرحلات السياحية وبدء ظهور شركات السياحة، أول وكالة سياحية فقد أنشئت على يد المبشر البريطاني توماس كوك كأول خبير ومرشد سياحي داخل بريطاني ثم بدأت بالانتشار لتشمل الولايات المتحدة الأمريكية، مصر ثم الشرق الأوسط، ساعدت النهضة الصناعية في تسهيل وتطوير وسائل النقل، ظهر خلال هذه الفترة عدة رحالة بروايات بقيت كأساطير تعاد، منهم الرحالة البرتغالي فرناندو ماجلان في رحلته 1914 حول العالم والعديد من الروايات الأخرى.

✓ من بداية القرن العشرين إلى الآن: تم تحديد بداية هذه المرحلة باختراع الطائرة، التي بدأ استعمالها في الحرب العالمية الأولى، بدخول الطائرة في مجال النقل المدني، خاصة بعد تطور سرعتها ووسائل الأمان بها، صار لها الدور الأول في النقل والسياحة، رغم محاولة وسائل النقل البحري الإبقاء على دورها في السياحة، مما ساعد في ظهور سياحة البحر المترجمة في متعة السفر الطويل بالبحر مع زيارة الموانئ المختلفة. بعد تكامل وسائل النقل البري، البحري، والجوي، وبانتهاء الحرب العالمية الأولى والثانية، بدأ السفر بأعداد كبيرة، بداية من ذلك ظهرت السياحة بمفهومها الحديث، وصارت تسمى بصناعة السياحة، أوجد الاسم الجديد Tourisme الذي يعتبر كتعبير جديد وليد القرن العشرين، وبدأت الدول والمنظمات العالمية، على رأسها الأمم المتحدة بالاهتمام بالسياحة، كونها تحولت إلى صناعة لها أهميتها لعائدها السريع والعالي. بالإضافة إلى ظهور علماء ومختصين في هذا المجال، كما ظهر خلال هذه الفترة منظمات ومعاهد علمية متخصصة في النشاط السياحي، لم تعد السياحة قاصرة على الأغنياء فقط بل صار من الممكن لكل طبقات المجتمع التمتع بها، بذلك صارت السياحة علماً حديثاً وصناعة عملاقة لها مكانتها الاقتصادية وعلومها المتقدمة جداً.

2.1.1.2. تعريف السياحة والسائح

تعرض الكثير من الكتاب والباحثين لتعريف السياحة والسائح وربطهما ببعض، وسيتم توضيح ذلك تالياً.

• تعريف السياحة:

إجتهد المختصون في إعطاء تعريف خاص بالسياحة، واختلفوا من حيث مجال تعريفها، كالمجال الاقتصادي، الديني أو الطبيعي، لذا فقد تعددت التعاريف تبعاً لوجهة نظر المهتمين بها، سيتم إدراج بعض التعاريف المختلفة للسياحة:

ذكرت كلمة السياحة في القرآن الكريم في أكثر من موضع، وأعطى لها علماء الدين والمجتهدون عدة تفاسير منها: أن السياحة بمعنى الصوم والتنقل مستدلين بما ذكر في الآيات 112 من سورة التوبة، التي فسرت على النحو التالي: "السائحون: هم المسافرون في الأرض للغزو، أو طلب العلم من السياحة، السير والذهاب في المدن والقفار لأخذ العظة والاعتبار"، فسر بعض الفقهاء "السائحون" بنفس الموضع السابق من سورة التوبة بأنهم الصائمون، يقول عطاء: هم الغزاة، أما ابن زيد فقال: هم المهاجرون، وكذلك الآيات: 18 من سورة الملك (تبارك)، 82 من سورة غافر، والآيات من 137 إلى غاية الآية 138 من سورة آل عمران، والعديد من آيات القرآن الكريم التي طالبت بني آدم بالسير في الأرض والاكتشاف والاعتبار¹.

كذلك أعطيت السياحة عدة تعاريف من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية من طرف من المختصين في هذا المجال، بالإضافة إلى الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية المهمة بالمجال الاقتصادي عموماً والسياحي خصوصاً، سيتم إدراج بعض هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر:

✓ السياحة هي التنقل من بلد إلى بلد طلباً للنزهة والاطلاع والاكتشاف، ويرجع أصلها إلى الذهاب على وجه الأرض كما يسبح الماء.

¹ الشيخ محمد علي الصابوني، مرجع سابق الذكر، ص482

✓ ويمكن تعريف السياحة من الناحية الطبيعية كالتالي: san, sand, sea بالإنجليزية وترجمتها من اليمين إلى اليسار كالتالي: "بحر، رمال، شمس"، أما في الفرنسية فتعني بـ faune, flore, folklore والتي تعني بالترتيب من اليمين إلى اليسار: فلكلور، الذي يعبر عنه في كثير من الأحيان بالثقافة المتجذرة في المجتمع المحدد بأصالته التاريخية، ثم تأتي Flore التي تعني نبات والمفردة الأخيرة بمعنى حيوان، فالسائح يبحث خلال تنقلاته على أحد أو بعض أو كل العناصر المذكورة من فلكلور، نبات، حيوان، يضاف إلى هذه العناصر الثلاث عدة مفردات أخرى منها الحمامات المعدنية، عادات وتقاليد الشعوب، وغيرها، عليه يمكن اعتبار السياحة ثقافة طبيعية بمختلف مكوناتها، وبكلمة مختصرة هو سعي السائح وراء ما لا يوجد في بيئته الأصلية، فهو دائم البحث عن الجديد ومالم يشاهده أو تلتقطه أذناه قبلًا. يمكن تلخيص ذلك في عنصرين هما:

~ هي السفر وزيارة المعالم للمتعة؛

~ مجموعة النشاطات والتقنيات المستخدمة في الأسفار وإقامات المتعة.

أي أن السياحة هي متعة نفسية وراحة جسدية تهدف إلى تلبية أغراض شتى، منها المادية والمعنوية.¹

✓ من الناحية الاقتصادية فقد أعطي التعريف التالي الذي يعطي السياحة الصبغة الاقتصادية: السياحة هي مجموعة الأنشطة الحضرية والاقتصادية والتنظيمية الخاصة بانتقال الأفراد إلى بلاد غير بلادهم، والإقامة فيها لمدة لا تقل عن أربع وعشرين ساعة لأي غرض غير العمل الذي يدفع أجره داخل البلد المزار.²

✓ كذلك عرفت السياحة على أنها إحدى الغرائز الإنسانية، النفسية والاجتماعية، فمن طبائع البشر التنقل والتجوال لأي سبب كان ثم العودة إلى المكان الأصل.

¹ ميلود جغام، أوراق سياحية من ولاية المسيلة، مديرية السياحة لولاية المسيلة، المنظمة الوطنية للاتصال النشر والإشهار، وحدة الطباعة روبية، الجزائر، 2004، ص 27.

² عصمت عدلي، مرجع سابق الذكر، ص 17.

أما التعاريف العالمية المدرجة حول السياحة فتتطرق إلى جوانب مختلفة في محاولة تفسير السياحة، من بينها:

✓ تعريف المنظمة العالمية للسياحة OMT: وضعت المنظمة العالمية للسياحة هذا التعريف سنة 1963م، صاغته حسب كل لفظ متعلق بالسياحة، فعرفت على أنها الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال سفره وإقامته في أماكن موجودة خارج مناطق إقامتهم الأصلية، أو محيطهم الاعتيادي لمدة متتالية لا تتعدى السنة، بغرض الترفيه أو الأعمال، أو لأي أسباب أخرى. أدرج هذا التعريف للتعامل به داخل الدول الأعضاء للمنظمة، غير أن بعض هذه الدول لا تتبع هذا التعريف تماما.

✓ يعتمد الديوان الوطني للإحصاء على الإحصائيات التي ينشرها، المتعلقة بتوافد السواح والمنشآت القاعدية والفندقية التي تقدمها وزارة السياحة لتعريف السياحة، حيث أن المصطلحات المستعملة تتطابق مع المصطلحات المستخدمة في التعاريف المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للسياحة مع إضافة بعض المصطلحات، وهي كما يلي:

~ الدخول: كل مسافر تطأ قدماه أرض الوطن خارج منطقة العبور يعتبر داخلا؛
~ المسافر: كل شخص يدخل إلى بلد ما بدون ممارسة أي نشاط مأجور، ويشمل هذا التعريف فئتين من المسافرين هما المتنزه والسائح وسيتم تعريف كل منهما لاحقا¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن السياحة نشاط إنساني يقوم به الفرد، لوحده أو داخل جماعات، يشترط فيه التنقل من مكان الإقامة الأصلي، لمدة تتجاوز الأربع والعشرين ساعة وتقل عن الاثني عشر شهرا، نحو أماكن أخرى لأغراض مختلفة والمشاركة في رفع مدخول المنطقة المستضيفة نظرا لاعتباره كمستهلك.

¹ تقرير عام حول السياحة أعده المجلس الاقتصادي والاجتماعي الجزائري، نوفمبر 2000 ص22.

• تعريف السائح:

أعطيت عدة تعاريف للسائح، وفقا لمعايير مختلفة، مثلا تم تعريفه حسب كل دولة، وكمثال على ذلك تعريفات بعض الدول¹:

- ✓ تعريف أستراليا: ذلك الفرد من غير المواطنين، الذي يمكث أقل من 12 شهرا على أراضيها؛
 - ✓ تعريف المكسيك: ذلك الفرد من المواطنين الذي يزورها بهدف الترويج، العلاج، الرياضة والأنشطة الفنية لمدة تقل عن ستة أشهر؛
 - ✓ تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: فرد من غير المواطنين الذي يقصدها لقضاء أعمال تجارية أو بهدف التمتع أو الدراسة أو حتى العبور عبرها نحو بلدان أخرى.
- أما حسب الديوان الوطني للإحصاء فقد تم تعريف السائح بأنه كل زائر لفترة محدودة تكون على الأقل أربع وعشرين (24) ساعة لأسباب مختلفة، كقضاء إجازة، الترفيه أو غيرها، ويقسم السائح الى نوعين هما²:

- ✓ غير المقيمين: هم سواح متجولون، ومسافرون عابرون للبلد، باستثناء المتجولين في إطار النزهة البحرية؛
- ✓ المقيمون: هم المسافرون باستثناء غير المقيمين والسواح في نزهة بحرية، ويعتبر مقيمون جميع المواطنين بما فيهم المقيمون خارج الوطن؛
- ✓ المتنزه: هو زائر لا تتجاوز مدة إقامته بالبلد أربع وعشرين (24) ساعة، بما في فيهم المسافر في نزهة بحرية وباستثناء المسافرين الذي بحكم القانون لا يدخلون التراب الوطني وكذا سكان الحدود الذين يشتغلون بالبلد.

¹ عصمت عدلي، مرجع سابق الذكر، ص 18.

² تقرير عام حول السياحة أعده المجلس الاقتصادي والاجتماعي الجزائري، نوفمبر 2000 ص22.

كما تم تعريف السائح حسب أربع تصنيفات تمثلت في التالي¹:

- ✓ الزائر الدولي: أي شخص يسافر إلى بلد غير مكان إقامته المعتاد لمدة لا تزيد عن اثني عشر شهر بهدف العمل أو الكسب؛
 - ✓ الزائر المحلي: أي مقيم يسافر داخل البلد وخارج مكان إقامته المعتاد لغير هدف العمل أو الكسب؛
 - ✓ الزائر المبيت: أي زائر يقضي ليلة أو أكثر في وسائل المبيت الجماعية أو الخاصة في المكان المزار؛
 - ✓ زائر اليوم: أي زائر لا يقضي ليلة في وسائل المبيت، ويشمل العابرين وأطقم المراكب.
- قدمت منظمة السياحة العالمية تعريفا للسائح إلى مؤتمر الأمم المتحدة، وأقرته اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة في عام 1968م، حيث يعرف السائح على أنه كل شخص يقيم خارج موطنه المعتاد لفترة تزيد عن أربع وعشرين ساعة، على أن لا تتحول هذه الإقامة إلى إقامة دائمة.²
- تعرض بعض المختصين لتعريف أكثر تحديدا لخصائص السائح، واستثنت من خلاله مجموعة من المسافرين الذين اعتبرتهم غير سياح وهم:
- ✓ أعضاء الهيئات الدبلوماسية؛
 - ✓ أفراد القوات الأجنبية المسلحة؛
 - ✓ سكان الحدود الذين يقطعون الحدود من أجل العمل في الدولة المجاورة؛
 - ✓ المسافرون العابرون كالسائقين وطاقم الطائرات أو الباخرات؛
 - ✓ العمال المؤقتون ممن يرتبط بعقد عمل كالخبراء.

¹ رعد مجيد العاني، الإستثمار والتسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

² ماهر عبد الخالق السيسي، صناعة السياحة الأساسية والمبادئ، مرجع سابق الذكر، ص 24 .

من التعاريف السابقة يمكن القول أن السائح هو كل شخص يغادر مكان إقامته الأصلي نحو منطقة أخرى لمدة تفوق الأربع والعشرين ساعة، لأسباب مختلفة، على أن يعود إلى موطنه الأصلي في أقل من اثني عشر شهرا، أما إذا ما بقي لأقل من أربع وعشرين ساعة فيعتبر متنزها فقط.

و يوضح المخطط التالي تصنيفات المسافرين حسب المنظمة العالمية للسياحة:

المصدر: ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

3.1.1.2. أنواع السياحة وأهميتها

تعطى للسياحة عدة أنواع ترجع في الأساس إلى الهدف الذي يدفع بالفرد إلى التوجه نحوها، وترجع أهميتها إلى المنافع التي يجنيها الفرد من ورائها.

• أنواع السياحة:

اختلف المختصون في إعطاء تقسيمات موحدة لأنواع السياحة، يرجع ذلك إلى اختلاف المعايير التي تم اعتمادها من طرفهم، وقد صنفت الولايات المتحدة السياحة عام 1994م في توصياتها بشأن السياحة إلى صنفين هما: السياحة الداخلية، السياحة الخارجية. و يلي تعريفات لأهم أنواع السياحة¹:

✓ **السياحة الدينية:** هو السفر من دولة لأخرى، أو الانتقال داخل حدود الدولة بعينها، لزيارة الأماكن المقدسة لأنها سياحة تهتم بالجانب الروحي للإنسان فهي مزيج من التأمل الديني والثقافي؛

✓ **السياحة العلاجية والاستشفائية:** يتضح من اسم هذا النوع أنها سياحة لإمتاع الجسد والنفس معا بالعلاج، فهي سياحة العلاج من أمراض الجسد مع الترويح عن النفس، تعتمد هذه الأخيرة على استخدام المراكز العلاجية، المستشفيات، المنتجعات، وغيرها، تعتمد السياحة الاستشفائية على العناصر الطبيعية في العلاج، مثل الينابيع الطبيعية والكبريتية والرمال بغرض الاستشفاء من بعض الأمراض؛

✓ **السياحة الاجتماعية والعائلية:** يطلق عليها أيضا السياحة الشعبية أو سياحة الإجازات، اقتصرت هذه السياحة في القدم على الطبقات الثرية فقط، وبما أن التطورات العلمية توجب التغيير في كل ما يوجد حولنا، كان لابد من هذه التغييرات أن تحدث أيضا مع السياحة لتواكب التطورات والمستجدات العلمية لكي تضم السياحة، أو تشرك معها الطبقات التي تمثل الغالبية العظمى من المجتمعات ذوي الإمكانات المحدودة بإعداد رحلات سياحية لهذه الطبقات دون الطبقات الثرية؛

✓ **سياحة المعارض:** تشمل جميع أنواع المعارض وأنشطتها المختلفة، مثل المعارض الصناعية، التجارية، الفنية، التشكيلية ومعارض الكتاب؛

¹ عبد الحق شريك: " دور الجمعيات في الثقافة السياحية للمجتمع"، التكوين التكميلي للمفتشين الرئيسيين في السياحة،

✓ **السياحة العلمية:** هي السياحة البحثية، تشمل دراسات البيئة وكذلك دراسة حركة الطيور وهجراتها العالمية؛

✓ **سياحة السباقات والمهرجانات:** تنطبق على سباق السيارات والدراجات والمهرجانات السينمائية؛

✓ **سياحة السفاري والمغامرات:** يتعدد أصناف السياحة وأهدافها التي تندرج تحت هذا النوع، فالبعض مثلاً يتجه نحو سياحة الصحاري، السلاسل الجبلية، فيما يتجه آخرون إلى زيارة الوديان والينابيع؛

✓ **سياحة التسوق:** نوع حديث من أنواع السياحة، تكون بغرض التسوق وشراء منتجات بلد ما تجرى عليها التخفيضات من أجل الجذب السياحي، مثل مهرجان دبي العالمي للتسوق؛

✓ **السياحة الثقافية (السياحة الأثرية والتاريخية):** يهتم بهذا النوع من السياحة شريحة معينة من السائحين على مستويات مختلفة من الثقافة والتعليم، ويتم التركيز على زيارة الدول التي تتمتع بمقومات تاريخية وحضارية كثيرة؛

✓ **السياحة الشاطئية:** تنتشر هذه السياحة لدى البلدان التي تتوفر لديها مناطق ساحلية جذابة وبها شواطئ رملية، توجد هذه السياحة في الكثير من دول العالم.

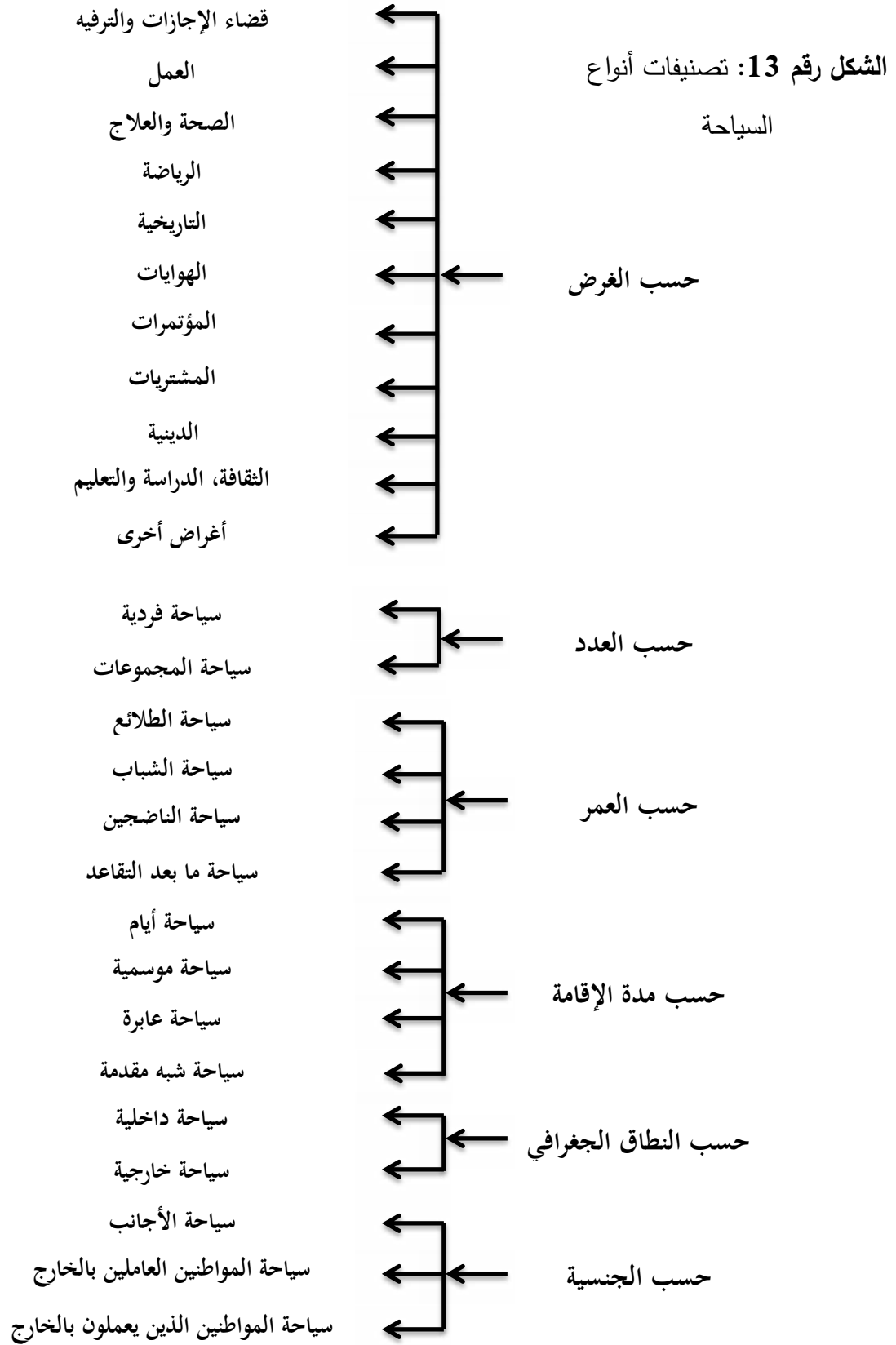
كما يوجد التعريفات التالية لبعض أنواع السياحة الأخرى:

- ✓ **السياحة المحلية:** تتضمن مواطني البلد الذي يسافرون داخل بلدهم؛
- ✓ **السياحة الوافدة:** تضم غير المقيمين المسافرين للبلد المقصد؛
- ✓ **السياحة الخارجية:** تضم المقيمين المسافرين لبلد آخر؛
- ✓ **السياحة الدولية:** تضم السياحة الوافدة والسياحة المحلية (الطلب السياحي).

بالإضافة إلى هذه الأنواع يوجد أنواع أخرى لم يتم التطرق. مثل سياحة الفراشات، سياحة الطيور، سياحة النبيذ¹ وغيرها.

يمثل الشكل التالي بعض أنواع السياحة وما يحتويه كل نوع:

¹ M.T. AUDOUX ،PH. MAZZETTI ،J BESSENAY ،L'HOTEL: Théorie et pratique ، Editions: Jacques lanore ،p p 10 14



• أهمية السياحة:

تكمُن أهمية السياحة في ما تحقّقه للدخل بالدرجة الأولى، وقد خطّط الغرب للاستثمار في هذا المجال، حيث أقاموا مشاريع عملاقة تؤمّن خدمة أهدافهم، من خلال إنشاء شبكات فندقية عملاقة، البنوك، مكاتب للسفر والسياحة بأنواعها، وبرامج سياحية متنوعة لجذب السائح نحو وكالة دون غيرها. بمعنى آخر الدخل القومي الاجمالي للبلد سيرتفع، تحدث هذه الزيادة من خلال الاستفادة من خدمات الإقامة، الإطعام، البضائع، كل المقتنيات التي يأخذها السائح خلال سفره، كما تساهم السياحة في دعم الاقتصاد بمستوياته، لما تجلبه للبلد من عملة صعبة ورؤوس أموال عن طريق السائح الذي يدخل للبلد، كذلك تساعد في توفير فرص عمل وتحقيق فائض أو موازنة في مجال ميزان المدفوعات وصناعة سياحية صادرة غير منظورة.

تشمل السياحة جميع الأنشطة الاقتصادية في الدولة وخارجها، فهي تتأثر وتتأثر على نشاط الإنتاج، الاستهلاك، النقل، الاتصالات، الفنادق، البنوك، وعمليات التجارة الداخلية والخارجية، وغيرها¹. الملاحظ في توزيع السياحة في العالم أنها أخذت في التغير نتيجة شعور الدول النامية بأهمية السياحة اقتصادياً، وتوجهها نحو تطوير مواردها وخدماتها وتسهيلاتهما، وتركيزها على إبراز مقاصدها المتميزة سياحياً. إلى جانب تزايد معدلات نمو السياحة المحلية في تلك الدول النامية، نتيجة زيادة نسبة شريحة متوسطي الدخل، وانتشار التعليم والزيادة في أوقات الفراغ. لذا تعتبر السياحة من أهم القطاعات الاقتصادية، وقد تبين أن حجم السياحة الدولية والمحلية أصبح يشكل الصناعة الأكبر (صناعة بدون مداخن)، ففي عام 1995م قدمت السياحة أكثر من ثلاث تريليون دولار مخرجات وساهمت بنحو 10% من الناتج المحلي العالمي، ووفرت فرص عمل لأكثر من مئتي مليون عامل في السياحة والقطاعات التي تحرض السياحة الإنتاج فيها، كما أن السياحة الدولية هي أهم عامل في التجارة الدولية (التجارة غير المنظورة) ومعظم السواح الدوليين يسافرون في رحلات قصيرة أو متوسطة المدى، تكون رحلاتهم بنسبة كبيرة داخل أقاليمهم، بجميع الحالات تكون رحلاتهم مهمة بالنسبة إلى المقصد الذي يزورونه والسياحة المحلية التي تعادل عشرة أضعاف السياحة الوافدة لمعظم البلدان، فهي التي

¹ زيد منير سليمان، الاقتصاد السياحي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

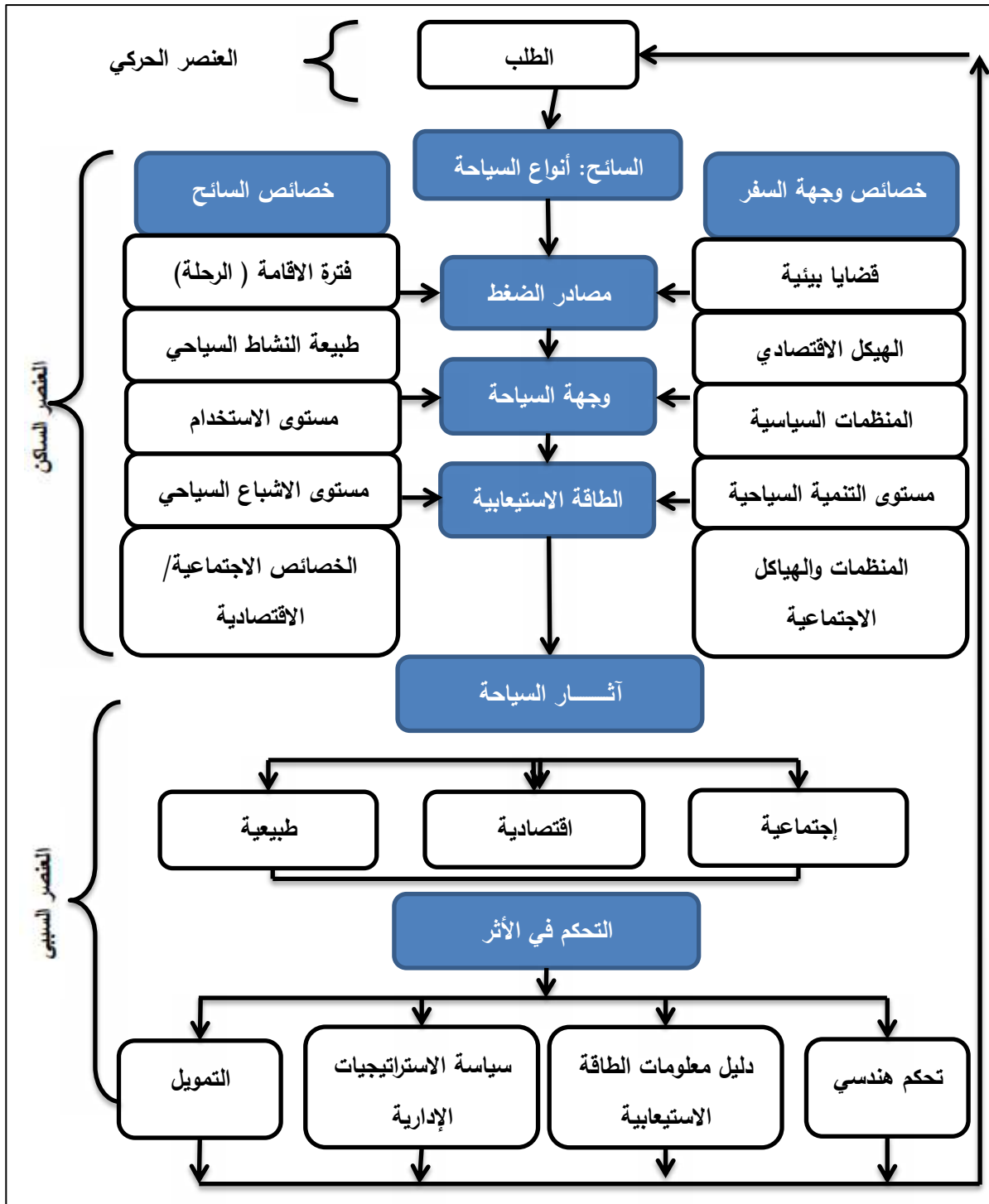
تساهم بتشغيل الخدمات السياحية الوطنية بشكل كبير، وبشكل عام فالسياحة تساهم بنسبة تتراوح بين 5 إلى 10% من الناتج المحلي الإجمالي لمعظم الدول، وتصل مساهمة العائدات السياحية إلى نسبة تتراوح بين 25 إلى غاية 30% من الناتج المحلي الإجمالي للموقع الذي يتميز باعتماده على السياحة كمصدر رئيسي للدخل في المناطق السياحية الصغيرة.¹

2.1.2. أسس صناعة السياحة

يتحكم في صناعة السياحة عنصران مهمين يجب على المسيرين الانتباه لهما من أجل استمرارهم في صناعة سياحية متميزة وجذابة، يمثل الطلب والعرض السياحي عنصرين أساسيين في صناعة السياحة.

يمثل الشكل التالي إطار مفاهيمي للسياحة، يشرح من خلاله العلاقة بين الطلب والعرض السياحي من خلال الربط بين العناصر التي تتعلق بالسياحة والسائح.

¹ رعد مجيد العاني، الاستثمار والتسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان



الشكل رقم 14: إطار مفاهيمي للسياحة.

المصدر: عبلة عبد الحميد بخاري، اقتصاديات السياحة، مقدمة في اقتصاديات

السياحة، 2012، ص6

1.2.1.2. العرض والطلب السياحي

يعتبر العرض والطلب من العناصر المهمة في السياحة، ذلك كونها يتحكمان بالدرجة الأولى في الجذب السياحي وحركة التدفق السياحية، سيتم بيان هذين العنصرين تالياً.

• دراسات العرض السياحي:

يعتبر العرض ركيزة أساسية وعنصر مهم في الحركة السياحية، ومن التعاريف المتعلقة بالعرض السياحي أنه خليط من العناصر غير المتجانسة، والتي تؤخذ مستقلة عن بعضها البعض لتشكل العرض السياحي الوطني أو الدولي، أي أن العرض السياحي يشمل كل ما يمكن عرضه من وسائل جذب للسياح¹.

يقسم العرض السياحي إلى ثلاث عناصر أساسية²:

- ✓ **المقومات الطبيعية:** تشمل خلائقه سبحانه وتعالى مثل التضاريس، الخصائص المناخية وغيرها؛
- ✓ **المقومات الصناعية:** تترجم في ما قام بصنعه الانسان، وصار له قيمة تاريخية وحضارية يمكن الاعتماد عليها كعنصر جذب سياحي، مثل الآثار التاريخية لحضارات انسانية قديمة، المتاحف الفنية الضخمة القرى السياحية وغيرها؛ مجموعة التجهيزات التي لا تعتبر العامل الأساسي في جذب السياح، غير أن عدم توفرها يمنع السائح من السفر، كوسائل الإيواء والإطعام، والتجهيزات الثقافية والرياضية والترفيهية؛
- ✓ **المرافق العامة:** تشمل البنى التحتية التي تعتبر أساسية لانتقال وراحة السائح، مثل شبكات الطرق، المياه، الكهرباء، الاتصال، المراكز الصحية، كما قد تشمل مرافق سياحية مثل الفنادق، المحلات السياحية، شبكات ومكاتب تأجير السيارات وغيرها.

¹ دادن عبد الغني، تلي سعيدة، الثقافة السياحية ودورها في تنمية السياحة الصحراوية، مداخلة في الملتقى الدولي: السياحة الصحراوية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012. ص 4

² المنظمة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تسويق سياحي سفر 282، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية. بدون سنة، ص 69.

أما الهيئة العالمية للسياحة فتقسم عناصر العرض السياحي إلى¹:

- ✓ التراث الطبيعي (المناظر الطبيعية . الجغرافية . الشواطئ . الصحراء . البحار ، وغيرها)؛
- ✓ التراث البشري (المعطيات الديمغرافية، ظروف الحياة، العادات والتقاليد والمعطيات الثقافية)؛
- ✓ الجوانب التنظيمية والسياسية والقانونية والإدارية للبلد؛

مما سبق يمكن القول بأن العرض السياحي هو كل العناصر التي يمكنها جذب السياح إلى منطقة معينة، تنقسم إلى عناصر طبيعية، تتمثل في التضاريس، المناخ، عناصر حضارية تترجم في حضارة الإنسان سواء من الناحية التاريخية أو الحضارية، وكذلك البنى التحتية التي تساهم في تسهيل رحلة السائح في المنطقة المزارة، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسهيلات الدخول والخروج ذات العلاقة بوسائل النقل التي يستخدمها السائح للوصول إلى المناطق المتجه نحوها.

يتميز العرض السياحي بعدة خصائص تتمثل في:

- ✓ عدم المرونة؛
- ✓ استقلال العناصر المكونة له؛
- ✓ استخدامه في أماكن تواجده؛
- ✓ خضوع العرض السياحي للمنافسة الكاملة.

• دراسات الطلب السياحي:

يعتبر الطلب السياحي أحد إفرازات نظرية الطلب الحديثة، فكلاهما يبين عدد الأفراد الذين يقبلون على شراء السلع والخدمات من السوق، بسعر محدد وفي مكان وزمان محددين، إلا أن المسألة في السياحة أكثر تعقيدا تجعل الطلب السياحي ذا اختلاف، يمكن تبيان الفرق بين الطلب السياحي عن الطلب العام من خلال العناصر التالية:

¹ المنظمة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المرجع نفسه، ص70.

✓ تنصب نظرية الطلب العام على دراسة جميع المنتجات المعروضة في السوق، في ما يخص الطلب السياحي بنوع معين من المنتجات، المنتجات السياحية والتي تعنى بحاجات السياح وإشباعها لديهم؛

✓ يمارس الطلب العام من قبل جميع الأشخاص في السوق، يطلق عليهم المستهلكون، في ما يمارس الطلب السياحي من قبل فئة معينة من المستهلكين يطلق عليهم السياح؛

✓ يمارس الطلب العام على جميع أيام السنة كاملة وفي جميع الأسواق، فيما يتم الطلب السياحي خلال فترات معينة من السنة، وفي مناسبات معينة، وحسب وقت الفراغ المتاح؛

وتبرز أهمية تحليل الطلب في توضيحها للموقع التنافسي الذي يحتله المنتج المحلي وتحديد أسباب الانخفاض والارتفاع في الطلب، والقرب والبعد على أماكن توفر الخدمة .

بالنظر لاختلاف خصائص السياح والمعايير المتبعة في تحديد أنواعهم، ظهرت تقسيمات عديدة للطلب السياحي، صنفت في الأنواع التالية¹:

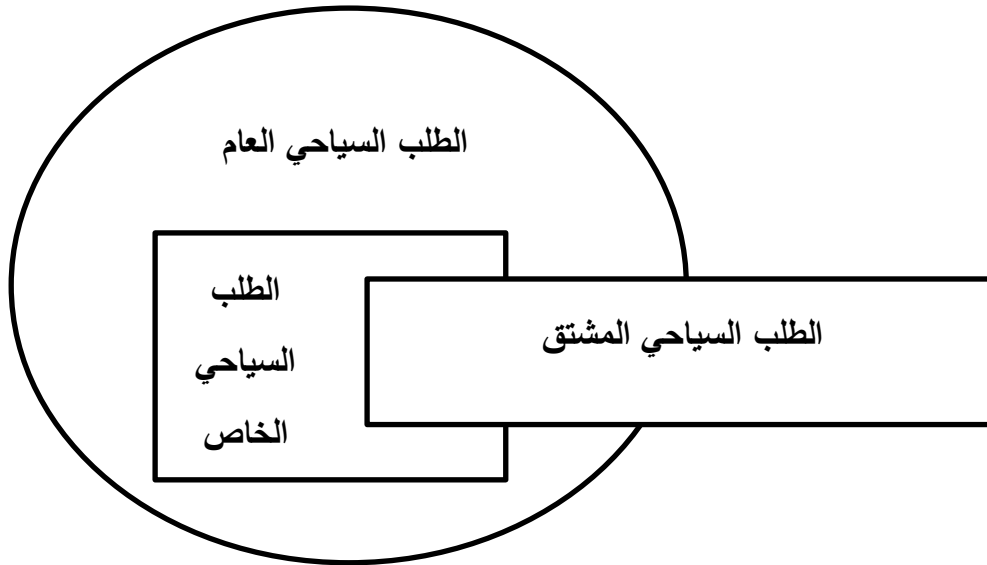
✓ **الطلب السياحي العام:** هو الطلب العام على إجمالي الخدمات السياحية المعروضة، أي على إجمالي السياحة بشكل عام، تتميز به الدول المتقدمة سياحياً؛

✓ **الطلب السياحي الخاص:** يرتبط هذا النوع من الطلب ببرنامج سياحي معين يختص بإشباع رغبات واحتياجات سائح ما أو مجموعة سياح معينين؛

✓ **الطلب السياحي المشتق:** يرتبط هذا النوع من الطلب على الخدمات السياحية المكملة أو المكونة للبرنامج السياحي، مثل الطلب على الفنادق أو شركات الطيران وغيرها؛

يوضح الشكل التالي أنواع الطلب السياحي المذكورة:

¹ ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق الذكر، ص155.



الشكل رقم 15: علاقة بين أنواع الطلب السياحي الثلاثة.

المصدر: ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص155.

يتميز الطلب السياحي بمجموعة خصائص، من بينها ما يلي¹:

- ✓ **المرونة:** يعتبر الطلب السياحي عالي المرونة بالنسبة للأسعار، ويستثنى من ذلك بعض المناطق ذات الطلب السياحي المرتفع من قبل السياح المصنفين في النخبة؛
- ✓ **الحساسية:** يعتبر الطلب السياحي عالي الحساسية اتجاه متغيرات المنطقة في حد ذاتها من حيث الأمن، الاستقرار وغيرها؛
- ✓ **التوسع:** ارتفع معدل الطلب السياحي خلال الفترات السابقة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، من بينها التطور التكنولوجي، في مجال النقل، الاتصالات، التطور الاقتصادي، زيادة الدخل، وزيادة أوقات الفراغ بسبب توفر مسهلات العمل من آلات والتخصيص في تقسيم العمل؛

¹بزة صالح، تنمية السوق السياحية الجزائرية، (مذكرة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

✓ **الموسمية:** تنقسم المواسم السياحية إلى نوعين، مواسم كساد وهي التي يقل فيها الطلب السياحي، ومواسم يرتفع فيها الطلب السياحي تمثل الذروة، تتأثر هذه المواسم بعدة متغيرات مثل المناخ، العوامل التنظيمية، وغيرها؛

✓ **المنافسة:** تسود السوق السياحي المنافسة الاحتكارية (احتكار القلة) من قبل الدول ذات الآثار القديمة والدول ذات المقومات السياحية الطبيعية التي لا يمكن منافستها من قبل الدول الأخرى؛

✓ **عدم التكرار:** أي أنه من النادر أن يقوم السائح بزيارة المنطقة نفسها التي زارها من قبل.

2.2.1.2. البيئة السياحية والاستثمار السياحي

يخضع المجال السياحي لبيئة متغيرة تتحكم في الأنشطة والاستثمارات، فهو يتأثر بكل ما يحصل في هذه البيئة وفي المجالات الأخرى التي يعتمد عليها اعتمادا تاما.

• البيئة السياحية:

تمثل البيئة السياحية كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود المنظمة السياحية، وهي كل ما له علاقة بجميع المتغيرات أو الكيانات التي لها أثر على أداء المنظمة السياحية، وتؤثر البيئة الخارجية باعتبارها أهم العوامل الأساسية على الواقع العملي لأي نشاط اقتصادي تجعله مختلفا عن النماذج المبسطة والمعتادة، وتتميز بيئة قطاع السياحة بتحديات شرسة تفرضها المنافسة الحادة، مما يجبر المؤسسات والهيئات العاملة في هذا القطاع على اليقظة والاستعداد الدائم بهدف الاستمرار والنجاح، عادة ما تتصف البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال السياحية بأربع خصائص يشار إليها باللغة الإنجليزية بـ 4Ds، يقصد بها¹:

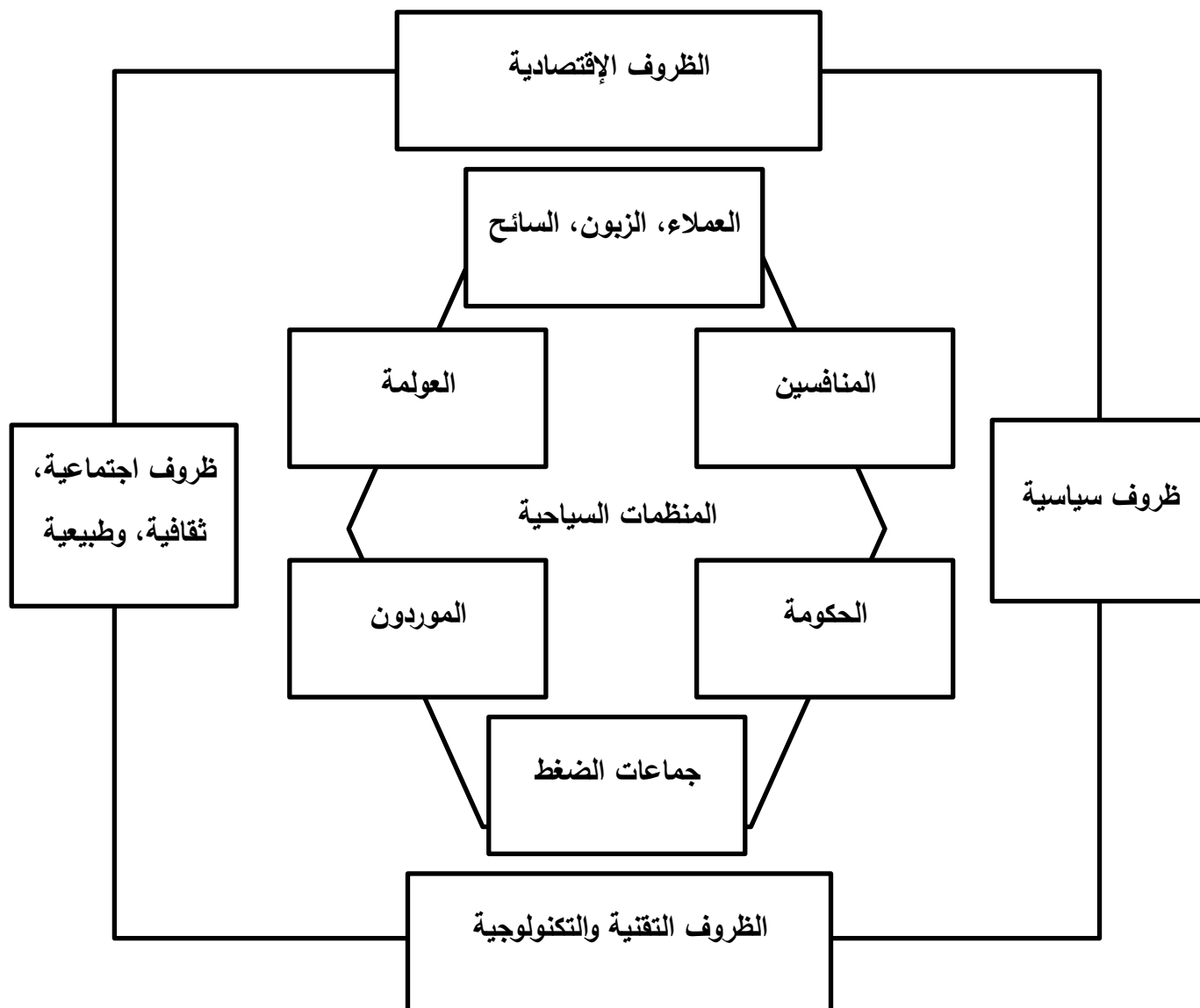
~ المصاعب Difficults

~ الخطر Dangerous

~ سرعة الحركة Dynamic

~ التنوع Divers

¹ الهام خضير شُبر، إدارة المخاطر وأدارة الازمات في المنظمة السياحية، (ماجستير)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007. ص 14.



الشكل رقم 16: البيئة السياحية الخاصة والعامة

المصدر: الهام خضير شبر، إدارة المخاطر وإدارة الالتزامات في المنظمة السياحية، (ماجستير)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007. ص 14.

• الاستثمار السياحي:

الاستثمار هو المجال الذي يسمح بخلق ثروة جديدة وتجديد الثروات القائمة، وهو أحد المراحل الرئيسية في الدورة الاقتصادية التي تتمثل في الانتاج، التوزيع، الاستهلاك، الادخار والاستثمار، والاستثمار السياحي مثل أي نشاط استثماري يبحث عن ركيزتين اساسيتين لمباشرة نشاطها في أي مكان ممثلة في الحوافز والضمانات، مثل الاستقرار السياسي الذي يشكل مناخ مناسب للاستثمار، كذلك القوانين والتشريعات المتعلقة بالاستثمار، وانتشار وعي سياحي بين مختلف شرائح المجتمع.

يمتاز الاستثمار في النشاط السياحي بالأمور التالي¹:

- ✓ تمثل الأصول الثابتة نسبة عالية من الأصول، الأراضي، المباني، المعدات والأثاث وغيرها؛
- ✓ ارتفاع نسبة المكون الأجنبي في الاستثمار السياحي، لأن أغلب احتياجات الاستثمار السياحي تكون مستوردة وغالية الثمن وبالعلة الصعبة، فالأطعمة، المشروبات، وتأثيث وسائل الإيواء تتطلب الاستيراد لتتلاءم مع احتياجات الضيوف خاصة الأجانب؛
- ✓ ارتفاع تكلفة التأسيس وهي التكاليف الاستثمارية أو الرأسمالية؛
- ✓ فترة استرداد رأس مال المشروع تكون طويلة؛
- ✓ مصادر التمويل تكون معظمها أجنبية وطويلة الأجل؛
- ✓ التكامل مع أوجه الاستثمار الأخرى سواء مشروعات بنية أساسية أو غيرها، فلا بد من وجود تكامل بين القطاع السياحي والمشروعات الأخرى، فهو يعتمد اعتمادا كلياً على القطاعات الأخرى؛

يقسم الاستثمار في السياحة إلى نوعين رئيسيين هما²: الاستثمار طويل الأجل، والاستثمار قصير الأجل، يختص الاستثمار طويل الأجل بالمجمعات السياحية الكبرى، مثل استثمار برج العرب في دبي، أما الاستثمار قصير الأجل فيتمثل في انشاء وتطوير حركة المشاريع السياحية الصغيرة كالمطاعم بجميع انواعها ومكاتب السفر وغيرها، ويوجد انواع أخرى من الاستثمار السياحي مثل

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أساسيات التمويل والاستثمار في صناعة السياحة، الطبعة الأولى، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردنية، 2009، ص ص 124.

² نفس المرجع، ص 125.

الاستثمار المادي، الاستثمار البشري، والاستثمار في مجال البحث والتطوير، يحتل هذا الأخير أهمية خاصة في الدول المتقدمة، حيث تخصص مبالغ طائلة للبحوث والدراسات السياحية التي تساعد على زيادة القدرة التنافسية للشركة والمشروع السياحي في السوق المحلية، الإقليمية، والعالمية وخلق فرص ومنتجات سياحية جديدة.

يوجد جملة من العوامل المؤثرة في تشجيع الافراد أو الشركات للاستثمار في صناعة السياحة، من بين هذه العوامل ما يلي¹:

- ✓ مدى اتساع السوق السياحية والزيادة المرتقبة للطلب على الخدمات السياحية؛
- ✓ مدى توفر الخدمات العامة والبنى التحتية؛
- ✓ حجم سوق المنافسة وتحديد اتجاهات المنافسة والتكاليف المطلوبة لتنفيذ السياسات التنافسية؛
- ✓ عدد وجنسية شركات الطيران العاملة للمناطق المراد الاستثمار بها؛
- ✓ توفر أيدي عاملة مؤهلة ومعدلات منخفضة للأجور والرواتب؛
- ✓ سياسات تشجيع الدولة للمستثمرين عن طريق المنح والقروض؛
- ✓ امكانية الاحلال والابديل للأبنية حسب القوانين والتشريعات المعمول بها في ذلك البلد؛
- ✓ نوعية القروض البنكية والتمويل المتوفر؛
- ✓ معدل التضخم السنوي لأسعار السلع والخدمات؛
- ✓ معدل سعر الفائدة في البنوك؛
- ✓ معدل مصاريف السياح المحليين، الاقليميين والدوليين؛
- ✓ معدلات التضخم للمناطق المصدرة للسياح؛
- ✓ معدل سعر تصريف العملات.

أخيرا يعتمد قرار المستثمرين في الإقبال على إقامة المشاريع الاستثمارية السياحية في دولة ما على مجموعة من المؤشرات التي تنشرها الجهات التمثيلية للقطاع السياحي الحكومي في العالم، وبهذا الصدد أصدرت منظمة السياحة العالمية في إطار تزويد الفعاليات السياحية والاستثمارية بتوقعات التطور السياحي في العالم، التقارير الخاصة للوضع المحقق في قطاع السياحة والسفر في نهاية عام

¹المرجع السابق، 126.

2008م، والتوقعات المستقبلية لعام 2020م، وذلك لمئة وواحد وثمانين دولة في العالم، مع تحديد الأوضاع المطلقة والنسبية التفصيلية، حسب المؤشرات العامة للسياحة والسفر، وتأتي أهمية هذا التقرير من كونه يصدر من جهة مستقلة مرجعية، يعتمد عليها القطاع الخاص للسياحة في العالم، لتحديد توجهاته المستقبلية في الاستثمار السياحي وفي تصدير السياح. أما عن الإنفاق السياحي فهو نفقات الاستهلاك الإجمالي للزائر خلال الرحلة والإقامة في البلد المقصد.¹

3.1.2. عموميات حول التسويق السياحي.

يوجد عدة تعريفات للتسويق عامة، أعطيت من طرف عدة مختصين في مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية، ويمكن تعريف التسويق بأنه مجموعة الأنشطة الإنسانية التي تهدف إلى معرفة احتياجات الأفراد ومحاولة ترجمتها إلى منتجات لتلبية رغبات المستهلك.

1.3.1.2. تعريف التسويق السياحي.

لا يوجد اتفاق أو إجماع رسمي لمفهوم التسويق السياحي حيث ترى البعض أن التسويق هو مفهوم فلسفي، وقد عرف المختصين في مجال التسويق السياحي أن التسويق السياحي هو عملية موجهة نحو السائحين وتهدف إلى تأمين وتلبية احتياجاتهم الاستهلاكية من خلال القنوات التوزيعية المختلفة المؤلفة من المنظمات السياحية المختلفة والتي تتفاعل مع هؤلاء السائحين تحت ضغط أو قيود البيئة الخارجية التي تتم فيها عملية التفاعل مثل القيود الاقتصادية، التكنولوجية، الأخلاقية، والاجتماعية والتي تهدف إلى تسهيل تدفق المبادلات إلى السوق المستهدف وبما ينعكس على تحسين عمليات التبادل والاستهلاك.²

¹ رعد مجيد العاني، مرجع سابق الذكر، ص 16 17

² ابراهيم اسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار الاصدار العلمي، عمان، الاردن، 2009، ص 84.

ايضا يمكن اعتبار التسويق السياحي نشاط إداري وفني تقوم به هيئات ومنظمات داخل الدولة وخارجها للتعرف على الأسواق السياحية الحالية والمحتملة، والتأثير فيها لتنمية الحركة السياحية الدولية القادمة منها. ويتضمن التسويق السياحي تسويق المنتج السياحي والتعريف به داخليا وخارجيا في أسواق الدول المصدرة للسياحة، وعبر قنوات منظمة من أجل إثارة الدوافع المختلفة لدى السائحين، لرفع حجم الطلب على المنتج السياحي للدول المستقطبة للسياحة.

كذلك تم تعريف التسويق السياحي بأنه التنفيذ العلمي والمنسق لسياسة الأعمال من قبل المشاريع السياحية، سواء كانت عامة، خاصة، على مستوى محلي أو إقليمي أو وطني أو عالمي، لغرض تحقيق الاشباع الأقل لمحاجات مجموعات محددة من الزبائن وبما يحقق عائد ملائم¹.

2.3.1.2. المزيج التسويقي السياحي.

يتطلب وضع استراتيجية تسويقية للسياحة وجود عناصر متمثلة في عناصر المزيج التسويقي السياحي والذي يغرف بأنه برنامج متكامل من القرارات المتعلقة بالمنتج السياحي والسعر والمكان، وقد تعارف المختصون في هذا المجال على العناصر المتمثلة في التالي²:

✓ **المنتج السياحي:** يمثل العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقي السياحي، وهو مجموعة عناصر متواجدة داخل الدولة تكون بمثابة عناصر جذب سياحية يعتمد عليها في إثارة الطلب السياحي. ويمثل المنتج السياحي خطأ بين المنتجات كسلع ملموسة مصنعة أو ظروف طبيعية جغرافية، بيئية، مناخية وغيرها من المقومات، وكذلك كخدمات وتسهيلات مثل المرافق العامة الأساسية.

✓ **التنشيط السياحي:** يمثل العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويق السياحي، ويقصد به الجهود التي تبذلها الوسائل الإعلامية المتنوعة لتوضيح الصورة السياحية للدولة المحددة للزوار والسائحين وجذبهم نحوها، وكذلك باستخدام العلاقات العامة كوسيلة للاتصال الشخصي بين مدراء التسويق السياحي والعملاء السياحيين، كما ويعتمد التنشيط السياحي على عدد من العوامل نذكر منها:

¹ ماهر عبد العزيز، مرجع سابق الذكر، ص 144.

² ابراهيم اسماعيل الحديد، مرجع سابق الذكر، ص ص 91 95.

~ تنوع البرامج السياحية لكي تشمل أنماط سياحية جديدة؛

~ تنمية مناطق سياحية جديدة وبيع بعض المناطق التي تتميز بالجذب السياحي؛

~ رفع مستوى الخدمات المقدمة في الدولة بشكل عام.

✓ **العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي الذي يدور حوله النشاط السياحي، كون هذا العنصر يقوم بكافة العناصر والخدمات السياحة، لذا على القائمين على النشاط السياحي الأخذ بعين الاعتبار أهمية هذا العنصر الإنتاجي الهام والإشراف عليه وتنميته، والعناية في إختيار العناصر التي ستدخل ضمن مجموعة العنصر البشري من المزيج التسويقي السياحي.

✓ **السوق السياحي:** تعتبر الدول المصدرة للسياح سوقا سياحية تستهدفها الدول ذات المناطق السياحية، وتعتمد عليها للترويج لبرامجها وخدماتها، لذلك تعتبر دراسة تلك السوق السياحية من أوائل الدراسات التي يجب على إداري التسويق القيام بها، للتعرف على خصائصها ومستويات الطلب وتنميته.

✓ **بحوث التسويق:** تدخل بحوث التسويق كعنصر مشترك مع باقي عناصر المزيج التسويقي السياحي الأخرى، وترجع أهمية هذا العنصر إلى حاجة إكتشاف طبيعة الأسواق السياحية وإمكانياتها، وتناول طبيعة المستهلك وخلفياته الإجتماعية والإقتصادية والنفسية والتي تحرك دوافعه ورغباته في السفر والسياحة والإكتشاف، والتعرف على معيقات تحركه والعقبات التي تواجهه أثناء سفره، ومحاولة حلها وتحسين تحركاته أثناء سفره.

✓ **التسعير السياحي:** يعتبر التسعير السياحي أحد الأنشطة الهامة في العمل السياحي وعنصر هام من عناصر المزيج التسويقي السياحي، لما له من تأثير على الحركة السياحية حيث تتأثر قرارات السائحين بشكل كبير بمقدار التكلفة المادية للرحلة والبرنامج السياحي وما يتضمنه من خدمات متاحة، لذلك فإن سلوك وقرار السائح مرتبط دائما بتسعير هذه الخدمات¹.

¹ ابراهيم اسماعيل الحديد، مرجع سابق الذكر، ص84.

3.3.1.2. أهمية وأهداف التسويق السياحي

توفر السياحة فرص للتشغيل و مصدرا للعملة الصعبة، لهذا السبب و غيره تملك السياحة أهمية كبيرة، كما تملك أهدافا تسعى المنظمات السياحية لتحقيقها.

• أهمية التسويق السياحي

يأخذ تطبيق المبادئ الأساسية للتسويق دورا هاما وحساسا خصوصا في الدول النامية التي تواجه مصاعب كبيرة في مختلف المجالات. وتتطلب الخدمات السياحية جهودا كبيرة من أجل الوصول إلى المستهلك المستهدف وتحويله إلى مستهلك فعلي-سائح-، ولذلك فإن الاستراتيجيات التي تجعل من التوسع في السوق والنطاق، والتغيرات في الدخل والظروف البيئية المختلفة والتي تؤثر على توقعات السياح والأذواق المفضلة والاحتياجات والمتطلبات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها. كل هذا يجعل من الضروري أن يكون مسوق الخدمة -مقدم الخدمة السياحية- ملما بالتغيرات الحالية والمتوقعة، مما يجعل القرارات الإدارية سليمة وتصبح المنظمة السياحية في وضع جيد لتقديم الخدمات المناسبة في المكان والوقت المناسبين والطريقة الملائمة، ويمكن إظهار أهمية التسويق من خلال العوامل التالية¹:

✓ **دراسة سلوك المستهلك:** إن معرفة ودراسة سلوك المستهلك يوفر للمنظمات السياحية إمكانية دراسة درجة ومستوى توقعاتهم، كون هذه الأخيرة تتأثر بمستوى وتعدد أوجه التطور في المجتمع مثل الدخل، مستوى التعلم، الوعي الاجتماعي، وغيرها. وتكون هذه التوقعات غير ثابتة مع الزمن، مما يتطلب دراسات معمقة ومرنة حول سلوك المستهلك والأسواق المستهدفة، والتي بفضلها يمكن إثارة اهتمام الزبائن بالمناطق السياحية المطلوبة (المقدمة من خلال التسويق السياحي) من خلال البرامج التسويقية المبرمجة التسويقية الفعالة للمنظمة السياحية.

✓ **زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة:** المفهوم التسويقي الحديث يساعد المنظمات السياحية في الحصول على الفعالية التنظيمية حيث يمكن تحويل الزبائن المحتملين إلى سياح فعليين، من خلال

¹ بوعقلين بديعة، الاستثمارات السياحية وإشكالية تسويق المنتج السياحي في الجزائر، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر، 2006، ص 64.

فهم الإطار الاجتماعي للمنظمة السياحي، بعبارة أخرى تتمكن المنظمة السياحية من جذب السياح وتحقيق أهدافها من خلال تحديدها لمكانتها، أهدافها، رؤيتها ورسالتها.

✓ **يساعد في إدارة المعلومات:** في حالة وجود منافسة حادة في السوق السياحي، يصير تحصيل المعلومات وإدارتها ذو أهمية كبيرة، ويرجع ذلك إلى ارتكاز القرارات الرئيسية على المعلومات الدقيقة، ويتطلب ذلك التورط في بحوث التسويق بشكل معمق للوصول إلى الخدمات المطلوبة بالمستوى المتوقع من الزبون.

✓ **زيادة حدة التنافس:** إن حدة التنافس بين المنظمات السياحية موجود، مما يتطلب إيجاد خدمة متميزة لتلبية حاجات السياح حتى يحصلوا على الخدمات المناسبة بالأسعار المنافسة، فتطبيق مبادئ التسويق في صناعة السياحة ضروري كون القرارات التسويقية تسهل إمكانية عمل تحسينات في الخدمة المقدمة للسياح.

✓ **تسهيل عملية تخطيط المنتج السياحي:** يتطلب تخطيط وتطوير الإنتاج السياحي جهدا كبيرا، نظرا للعوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد هذا التخطيط، والتي يمكن تلخيصها في الصورة التي يحملها السائح، التسهيلات المقدمة، الخدمات وأماكن الترفيه، وكذلك سهولة الوصول والدخول إلى هذه المناطق.

✓ **تسهيل عملية تحديد الأسعار:** تعتبر عملية تحديد الأسعار عملية معقدة تحتاج لدراسات معمقة ومسبقة لتحديد السعر المناسب. ويوضع خلال ذلك الظروف المتغيرة في السوق، كما وأن السعر يؤثر بدرجة كبيرة على المستهلك وميوله وهو يعد من القوى المتحركة في نجاح المشروع من فشله

✓ **تطوير عمليات الترويج:** يمثل الترويج الجزء الأهم في الاتصالات، حيث يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكير المستهلكين بالمنتجات والتأثير فيهم لإقتنائها، ولزيادة الطلب على المنظمة التسهيل في أخذ القرارات الترويجية الخاصة بالمنتجات ومنه تكون العملية الترويجية ذات أهمية بارزة، بحيث إذا أثرت هذه الأخيرة على المستهلك فإن عملية تحويل المستهلكين المستهدفين إلى مستهلكين حقيقيين تصبح جد مهمة وتشمل نطاق واسع.

• أهداف التسويق السياحي

يوجد العديد من الأهداف للتسويق السياحي نذكر منها¹:

✓ **الأهداف القريبة:** هي الأهداف التي تعمل على تحقيقها المنظمات السياحية، تتمثل بالدرجة الأولى في تحقيق نسبة معينة من التدفق السياحي سواء بالنسبة لعدد السائحين أو الليالي السياحية، أو الإيرادات السياحية خلال فترة زمنية قصيرة تتراوح ما بين سنة إلى سنتين.

✓ **الأهداف المتنوعة:** يقصد بهذا النوع من الأهداف تنوع وتباين الأهداف التسويقية التي تسعى المنظمات السياحية المختلفة، مثل تحقيق الرضا وإشباع الحاجات المختلفة لدى السائحين من خلال تحسين مستوى الخدمات السياحية والارتقاء بها، هذا بالإضافة إلى الأهداف التسويقية المعروفة مثل زيادة الدخل السياحي والحركة السياحية، كذلك يمكن أن يدخل ضمن الأهداف التسويقية التوسع وفتح أسواق سياحية جديدة.

✓ **الأهداف المشتركة:** تمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مختلف الأجهزة والمنظمات السياحية مثل تحقيق سمعة سياحية جيدة وطيبة، أو توفير خدمات سياحية متميزة وعلى درجة عالية من التقدم والتطور، وغيرها، وهذه الأهداف تشترك فيها جميع المنظمات السياحية.

✓ **الأهداف الخاصة:** يرتبط هذا النوع من الأهداف بتحقيق أهداف معينة تسعى لتحقيقها إحدى المنظمات بشكل خاص مثل إحتكار سوق سياحي معين.

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سابق الذكر، ص 10

2.2. واقع المنظمات والشركات السياحية

كغيرها من القطاعات الأخرى، تعتمد السياحة على بنى تحتية تشكل الأساس الذي تبني عليه تطوراتها وأرقامها، وتفرض على القائمين على هذا القطاع الإهتمام لهذا الأساس بدرجة عالية، من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المنظمات السياحية التي تحمل وتدعم القطاع السياحي، وذلك من خلال النقاط الثلاث التالية:

- ماهية المنظمات السياحية؛
- تصنيف المنظمات السياحية؛
- تعريف الهيئة العالمية والعربية للسياحة.

1.2.2. ماهية المنظمات السياحية

تختلف المنظمات العاملة في المجال السياحي باختلاف الهدف من انشائها، وسيتم من خلال هذا الطلب التعرف على نشأة مكاتب السياحة والسفر كعينة من المنظمات السياحية والتعرف على أهمية المنظمات السياحية على العموم.

1.1.2.2. نشأة وتطور المنظمات السياحية

تختلف بداية انطلاق مختلف المنظمات السياحية كل حسب نوعه من فنادق، متاحف وغيرهم، وسيتم لاحقاً التطرق لتاريخ نشأة وكالات السياحة والسفر. التي تعود بدايات ظهورها إلى الإنجليزي توماس كوك¹ Thomas Cook (1808م) وكان له الفضل في كونه أول شخص أسس وكالة سفر حقيقية وعمل كمختص في مجال السفر، كما يعزى إليه الفضل في تطوير مفهوم وكيل السفر.

¹ سليم بطرس جلدة، مبادئ إدارة مكاتب السياحة والسفر، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، الأردن، 2009. ص

عمل كوك في مهنة خراطة الأعشاب ثم أصبح ناشر ومراقب لمؤسسة دينية روحية، ومن خلال هذه المنظمة اعتقد كوك أن العاملين يمكنهم تطوير حياتهم والترويح عن أنفسهم بالرغم من أن ظروف الحياة والمدن لم تكن تشجع على ذلك، وقد فكر كوك في أنه يمكن إيجاد طريقة يقوم الناس من خلالها بقضاء بعض الوقت للتسلية والترويح، وقد أحب كوك تلك الفكرة وقرر أن يطبقها.

في الخامس من جويلية سنة 1841م قام كوك بتنظيم رحلة جماعية، تم شراء تذاكر السفر للرحلة على متن القطار بشكل جماعي، ومن ثم بيعها للمسافرين، ورغم كون هذه الرحلة لم تكن لأهداف ربحية، غير أن كوك أدرك أهمية ومستقبل هذا النشاط السياحي، وقام بتأسيس وكالة سياحة وسفر سنة 1845م واستخدم الكوبون لأول مرة في الفنادق كما استخدم أول دليل سياحي، وفي سنة 1852م قدم خدمات النقل والإيواء لحوالي 150 ألف شخص لزيارة المعرض العالمي في لندن في قصر كريستال، وفي سنة 1863م قام توماس بفتح أول مكتب له، سماه وكالة كوك وولده، ليكون بالتالي أول مكتب أو وكالة سياحة وسفر في العصر الحديث.

كان كوك أيضا هو أول من فكر بتقليل كلفة السفر للمسافرين، وأول من نظم رحلة حول العالم شارك فيها تسعة أشخاص قاموا بالدوران حول العالم في 222 يوم، وشملت زيارة عدة مناطق وعلى رأسها مصر والأراضي المقدسة.

بعد وفاة توماس كوك، انتقلت الإدارة والملكية لابنه الوحيد جون كوك، والذي أدرك الاستخدام الواسع لوسائل النقل في حالة الرحلات الجماعية والذي يساهم بتخفيف تكاليف الرحلات الجماعية، كما زاد جون من اهتمامه بالعملاء وبجودة الخدمات السياحية المقدمة لهم، فأدخل مفهوم قائد الرحلة السياحية Tour Leader والتي كان جون يقوم بها شخصيا، أو أحد أبنائه الثلاثة، الذين انتقلت إليهم الإدارة والملكية سنة 1898م، وقد شملت أعمالهم ثلاث جوانب رئيسية تمثلت في السفر وبيع الرحلات السياحية، الخدمات المصرفية، والنقل البحري. بعدها ادخلت شركة توماس كوك مفهوم الرحلات الشاملة، وقدمت رزمة من الخدمات السياحية للمسافرين تشمل المساهمة في الإجراءات الجمركية والتنزه ومشاهدة المناظر الطبيعية وتوفير سيارة بسائق، أو بدون سائق، للعمل فور وصوله.

مما لا شك فيه فإن التطور في وسائل النقل بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة على مر العصور لها أكبر الأثر في تقدم مكاتب وشركات السياحة والسفر.

هنا لابد من الإشارة إلى أن آل كوك¹ يعد من رواد الاتحادات المتخصصة في السفر، حيث قامت شركة توماس كوك بالاندماج مع شركة مقطورات النوم الدولية سنة 1931م، وقد أنشأت مقطورات لغرض تطوير استخدام عربات النوم وعربات الطعام على القاطرات، وذلك بهدف تأمين راحة المسافرين على متنها فتم تجهيز تلك العربات بكل مستلزمات الراحة والرفاهية الممكنة، وتمتلك هذه الشركة فنادق خاصة بها في عدة مناطق من العالم بالإضافة إلى المطاعم وبعد إدماج شركة توماس كوك وشركة مقطورات النوم صار اسم الشركة كوك واغونس لي.

بعد الحرب العالمية الثانية اشترت الحكومة البريطانية الاسهم الرئيسية لشركة توماس كوك، وبدأت بتحديد سياسة الشركة من قبل الحكومة البريطانية من خلال شركة Transport Holiday Company.

في سنة 1972م قامت ببيع الشركة إلى صالح تجمع مالي من أنصاره الرئيسيين Trust Horses Forte أكبر شركة ضيافة في بريطانيا، وجمعية السيارات البريطانية، وقد تزامن تقريبا مع توماس كوك وتطوره شركة أخرى عرفت على صعيد العالم، تمثلت في أميريكن اكسبريس American Express والمعروفة باسم Amexco، والتي تعتبر ثاني أكبر شركة سياحة وسفر في العالم، حيث بدأت في نفس السنة 1841م الذي بدأ به توماس كوك بتنظيم رحلاته، وكان دور شركة أميريكن اكسبريس بارزا في تقديم خدمة النقل البحري، وقامت الشركة في سنة 1967م بتنويع خدماتها لتشمل التأمين على الحياة والممتلكات وامتعة المسافرين، واستخدمت الشركة بتقديم خدمات الحجز باستخدام البطاقات الائتمانية كوسيلة دفع بدلا من النقد في المطاعم والفنادق والمتاجر، وفي سنة 1969م بدأت الشركة بتقديم خدمات الحجز باستخدام الحاسوب واستخدام ارقام هواتف مجانية².

¹ نفس المرجع السابق، ص 22

² المرجع نفسه ص 23

2.1.2.2. أهمية منظمات السياحة

تُعَدُّ المنظمات السياحية من الاقسام المهمة للقطاع السياحي ولها مسألة خاصة وعمليات متنوعة وشكل مميز لطبيعة العملية الانتاجية فيها، وحسب الدراسة المعمولة حديثا، فإن أكثر من 50 بالمئة من سكان دول أوروبا الغربية والجزء الأكبر من سكان دول الأمريكيتين وانجلترا واليابان يزورون دول أخرى عن طريق خدمات المنظمات السياحية.

تملك منظمات السياحة والسفر المعاصرة أهمية كبيرة ودور متميز، ليس فقط من أجل تطوير السياحة الدولية والداخلية، وإنما أيضا لها دور وأهمية بالنسبة للاقتصاد والآداب والعلاقات الاجتماعية وغيرها، وذلك في كل دولة، ويمكن النظر إليها من خلال هذه المعطيات:

- ✓ من خلال أنشطتها الاقتصادية التي تقوم بها، فمنظمات السياحة والسفر تعمل على توظيف أيدي عاملة، وبالتالي تحسن مستوى الدخل المالي للسكان؛
- ✓ قسم ملحوظ من أعمال المنظمات السياحية مرتبط بعملية شراء وبيع العملات الصعبة، وعلى هذا الأساس هي تؤثر في ميزان المدفوعات لكل دولة؛
- ✓ تساعد كذلك على تحسين الدخل الوطني عن طريق دفعها للضرائب المترتبة على ارباحها التي تجنيها من العملة الصعبة؛

و تقوم منظمات السياحة والسفر بعدد من المهام والعمليات الأساسية، والمتمثلة في:

- ✓ عمليات تنظيمية إنتاجية: حيث تقوم بتنظيم وإنتاج وبيع الخدمات السياحية الجماعية أو الفردية والخدمات الإضافية المرتبطة بها؛
- ✓ عمليات وساطة مقابل عمولة عند بيع الخدمات والبضائع لمنظمات سياحية أخرى؛
- ✓ عمليات وخدمات منظمات السياحة موجهة لخدمة السكان المحليين وغير المحليين بهدف الحصول على الأرباح.

2.2.2. تصنيف المنظمات السياحية

سيتم تصنيف المنظمات في هذا المطلب وفق ما تتطلبه الدراسة التي يتم انجازها، حيث سيتم تقسيم المنظمات العاملة في المجال السياحي إلى ثلاث أصناف، تتمثل في: الهيئات السياحية الدولية، المنظمات الوطنية، والصنف الأخير والذي يتعامل مباشرة مع السائح المتمثل في المنظمات السياحية الخاصة.

1.2.2.2. الهيئات السياحية الدولية

يوجد العديد من الهيئات الدولية المهمة بالقطاع السياحي، سيتم التطرق إلى الهيئات التي قد تعتبر مرتبطة بالدراسة الحالية أكثر من غيرها، ومن بينها على سبيل المثال لا الحصر:

• الإتحاد الدولي للنقل الجوي I.Y.A.T.A - الإياتا -:

جمعية تجارية لشركات الطيران في العالم، تمثل 240 شركة طيران حول العالم، أي ما يقارب 84% من الحركة الجوية العالمية¹، تأسس في 19 أبريل 1945 لمواجهة المشاكل التي قد تتجم عن التوسع السريع لخدمات الطيران المدني في أعقاب الحرب العالمية الثانية، لم يكن تأسيسه سابقة فريدة في عالم الطيران، إذ سبقه اتحاد مماثل في 28 أغسطس 1919، وهو "الاتحاد الدولي للحركة الجوية" وكان مهمته تتحصر أساساً داخل قارة أوروبا، ويقع مقرها الرئيسي حالياً بمونتريال، كندا.

تتلخص رؤية الإتحاد الدولي للنقل الجوي في تكوين قوة وابتكار من أجل قيادة مجال النقل الجوي بطريقة آمنة ومريحة، على نحو مستدام ومثري للعالم أجمع، أما عن رسالتها فتتمثل في أن تمثل، قيادة وخدمة قطاع الطيران.

¹الموقع الرسمي للهيئة <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>

أما عن الأنشطة التي تتبعها الجمعية فهي:

✓ **النشاط الفني:** نشاط قائم على اساس التبادل الحر للمعلومات والخبرات بين شركات الطيران، تشرف اللجنة الفنية للاتحاد، على تعبئة خبراء شركات الطيران في مختلف التخصصات الفنية، ليشاركوا في حل مشكلة معينة، مثل تطوير الإجراءات الخاصة بتقليل مشكلات الصوت إلى أقصى حد أثناء الإقلاع والهبوط. يتعاون الاتحاد مع المنظمات الأخرى، مثل الاتحاد الدولي للمواصلات اللاسلكية، والهيئة الدولية للأرصاء الجوية؛

✓ **النشاط التجاري:** تعتبر الحركة الجوية أكثر تعقيدا مع كل الشركات المحلقة، يتلخص عمل الاتحاد في اجراء الترتيبات المتشابهة بينها، وتحديد مستويات الأشكال، والإجراءات، واتفاقيات التسوية، والعوامل الأخرى، التي تمكن من التبادل، وتوفر السرعة والسهولة للحركة الجوية، بين مؤسسات النقل الجوي والجدير بالذكر أن الحكومات وشركات الطيران قد تمسكت بقرارات الاتحاد التنظيمية؛

✓ **النشاط المالي:** يشرف الاتحاد على تسوية جميع الأعمال المالية بين شركات النقل الجوي والمشكلات المشتركة لهم، ويملك مكتب التسويات CLEARING HOUSE المتواجد بلندن اهمية يضيفها على النشاط المالي للاتحاد، والذي من خلاله يمكن تسوية جميع العمليات المالية والحسابات لشركات النقل الجوي حول العالم؛

✓ **النشاط الطبي الوقائي:** تختص هذه اللجنة بدراسة العوامل الفسيولوجية والنفسية، التي قد تؤثر على سلامة، وراحة، وكفاءة طاقم الطائرة والركاب. كما تختص هذه اللجنة بالطب الوقائي، الذي يدور حول مدى إمكان الأطفال، والكهول، والمرضى أن يسافروا لمسافات طويلة من طريق الجو، وبسرعة هائلة، وعلى ارتفاعات شاهقة، تقتضيها عمليات الطيران الحديثة. كما تعتبر واسطة بين الحكومات وهيئة الصحة العالمية وشركات النقل الجوي بشأن الأمور الصحية؛

✓ **النشاط القانوني:** تتبنى اللجنة القانونية للاتحاد مسؤولية دراسة وتنفيذ المعاهدات الدولية، في مجال القانون العام والخاص، سبيلها إلى ذلك مبناه أساساً، استقرار رأي الشركات فيما يتعلق بمعاهدات الطيران الأساسية، كما تختص ببيان الحقوق على الطائرة، بمختلف نواحيه القانونية ومستوياته الأمنية، كذلك تتولى الهيئة العقود القانونية بين العميل وشركات النقل مع مختلف الأنظمة القانونية السائدة في العالم.

• هيئة الاتحاد الدولي للفنادق والمطاعم Ihara :

مرت نشأة وتأسيس هيئة الاتحاد الدولي للفنادق والمطاعم بعدة مراحل، انطلاقاً من 1869م حين اجتمع ملاك الفنادق في فندق تيرير بكوبلينز واتفاقهم على إنشاء تحالف ملاك الفنادق للدفاع عن مصالحهم، وبعد الحرب العالمية الثانية وبعد ظهور الأمم المتحدة اجتمع مجدداً أفراد من مختلف الجمعيات الفندقية من أجل تسوية والدفاع عن مصالحهم والتي تمخض عنها ظهور اتحاد الفنادق الدولي الذي كان مقره بلندن، وخلال بضع سنوات تطور الاتحاد ليتم الاعتراف به رسمياً كهيئة دولية تضم الفنادق والمطاعم في مارس 1995م، ستمثل شعار الاتحاد في "صوت صناعة الفنادق والضيافة حول العالم"¹.

أما عن أهم مهامها وانجازاتها فتتمثل في النقاط التالية²:

- ✓ حماية الحد الأدنى للمنظمات المنضمة لهيئة الاتحاد وذلك عن طريق:
- ~ ضمان مرونة شروط العمل؛
- ~ حماية أهداف ومصالح الدول الأعضاء في معايير الفنادق العالمية؛
- ~ مواجهة الرفع في رسوم التراخيص؛
- ~ مواجهة انتهاكات العلامات التجارية.
- ✓ قيادة عدة مبادرات أخرى، مثل الدفع بالتنمية المستدامة للسياحة من خلال الجائزة البيئية السنوية المقدمة من طرف الاتحاد الدولي للفنادق والمطاعم، مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة، بالإضافة إلى المنشورات ودورات تدريب مثل دورة "زراعة بذور التغيير"؛

أما عن الخبرات المعترف بهم من طرف الهيئة فهي³:

- ✓ المساهمة في إنجاز البحوث وتحديث الإحصائيات حول صناعة الضيافة؛

¹ الموقع الرسمي للمنظمة، <http://ih-ra.com/ihra-history> آخر زيارة للموقع 2014/08/28

² المرجع نفسه.

³ الموقع الرسمي لمنظمة هيئة الاتحاد الدولي للفنادق والمطاعم، مرجع سابق الذكر.

- ✓ نشر التقارير المشتركة بين الهيئة والهيئة العالمية للتجارة المتعلق بتصنيف الفنادق، التحليل المقارن الوحيد الذي يتناول مخططات تصنيف الفنادق حول العالم؛
- ✓ تقديم خدمات الاستشارة والخبرات للدول للعمل على تنظيم تصنيف فنادقها.

بالإضافة إلى العديد من الهيئات المهمة بمجال الفنادق والسياحة على المستوى الإقليمي والعالمي والجدول التالي يوضح بعض أسماء هذه الهيئات¹:

¹ موقع النجمة الخضراء، http://www.greenstarhotel.org/ar/?page_id=418 آخر زيارة للموقع

الجدول رقم 3: جدول توضيحي يحوي عدد من المنظمات العاملة في القطاع السياحي والمهتمة بالسياحة إقليمية وعالميا حول العالم. بتصرف.

اسم الهيئة	شرح حول الهيئة	الموقع الرسمي
الشراكة العالمية للسياحة المستدامة	مبادرة عالمية تم إطلاقها في عام 2011 بهدف دمج مبادئ الاستدامة في الإطار العام للسياسات السياحية والتنمية وعمليات التشغيل. وتتم استضافة مكتب التنسيق من قبل شعبة التكنولوجيا والصناعة والاقتصاد في برنامج الأمم المتحدة للبيئة، باريس.	www.globalsustainabletourism.com
المجلس العالمي للسياحة المستدامة	يعمل المجلس العالمي للسياحة المستدامة كهيئة دولية تهدف إلى تعزيز تبني المبادئ العالمية للاستدامة من خلال الاعتراف الدولي بالمعايير الخاصة ببرامج إصدار الشهادات واعتمادها.	www.gstcouncil.org
الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة	يعد الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة أقدم وأكبر منظمة بيئية في العالم، يتمثل تركيزها في الحفاظ على التنوع البيولوجي.	www.iucn.org
الجمعية الدولية للسياحة البيئية	شبكة عالمية رائدة من المهنيين والمسافرين في مجال السياحة البيئية. وتهدف هذه الجمعية إلى توجيه المساعي نحو جعل السياحة أداة للحفاظ على وحماية التنوع الثقافي البيولوجي، والتنمية المجتمعية المستدامة.	www.ecotourism.org
شعبة التكنولوجيا والصناعة والاقتصاد في	يهدف برنامج السياحة التابع لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة إلى دمج الاستدامة في الإطار العام للتنمية السياحية من خلال إظهار الفوائد الاقتصادية والبيئية والثقافية الاجتماعية للسياحة المستدامة.	www.unep.fr

		برنامج الأمم المتحدة للبيئة
www.unesco.org	تعمل منظمة اليونسكو على تهيئة الظروف للحوار بين الحضارات والثقافات والشعوب، معتمدة في ذلك على احترام القيم المشتركة. وتمثل المنظمة أيضاً الجهة المانحة للاعتراف الدولي بالمواقع الثقافية العالمية، والتراث الطبيعي.	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - اليونسكو
www2.unwto.org	تعمل منظمة السياحة العالمية للأمم المتحدة على تعزيز السياحة باعتبارها العامل المحرك للنمو الاقتصادي، بما في ذلك التنمية والاستدامة البيئية، وتقديم القيادة والدعم للقطاع السياحي فيما يتعلق بسياسات المعرفة والسياحة المتقدمة في جميع أنحاء العالم.	منظمة السياحة العالمية للأمم المتحدة
www.ih-ra.com	تعد المنظمة العالمية للفنادق والمطاعم منظمة تجارية دولية معنية بمصالح صناعة الفنادق والمطاعم.	المنظمة العالمية للفنادق والمطاعم
wwf.panda.org	منظمة عالمية رائدة في مجال الحفاظ على الطبيعة، وبرامج السفر والسياحة الخاصة.	الصندوق العالمي للطبيعة
www.oits-isto.org	منظمة عالمية رائدة في مجال تعزيز استفادة جميع المستويات من القطاع السياحي، وبصفة خاصة المجموعات السكانية ذات الدخل المنخفض.	المنظمة الدولية للسياحة الاجتماعية
archive.unctad.org	يعزز مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية من عملية دمج البلدان النامية الصديقة في الاقتصاد العالمي. ويعمل تدريب القوى العاملة على السياحة	مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية

	المستدامة بهدف تحقيق التنمية.	
www.wttc.org	يمثل المجلس العالمي للسفر والسياحة منتدى لرواد الأعمال في مجال السفر والسياحة.	المجلس العالمي للسفر والسياحة
www.toinitiative.org	يتقدم مشغلو الجولات السياحية عبر هذه المبادرة نحو تحقيق السياحة المستدامة عن طريق الامتثال لمفاهيم التنمية المستدامة باعتبارها عنصراً رئيسياً من عناصر أنشطة الأعمال، والعمل المشترك باستخدام الأنشطة العامة بهدف تعزيز ونشر أساليب وممارسات تتوافق مع التنمية المستدامة.	مبادرة مشغلي الجولات السياحية

المصدر: موقع النجمة الخضراء للفنادق في مصر الإلكتروني

http://www.greenstarhotel.org/ar/?page_id=418

2.2.2.2. المنظمات السياحية الوطنية

يعبر هذا الصنف عن المنظمات التي تعمل في المجال السياحي وهي تابعة للقطاع العمومي، ويمكن دور المنظمات السياحية الوطنية في تنفيذ السياسات السياحية الموضوعة من طرف السلطات، وتختلف هذه المنظمات من بلد إلى آخر تبعا لعدة معايير، تعمل هذه المنظمات كلها من أجل تنشيط وترقية السياحة، وبالنسبة للجزائر فإننا نجد المنظمات السياحية الوطنية التالية¹:

- **وزارة تهيئة الإقليم والبيئة السياحية:** تختصر مهامها في التعريف بالمنتج السياحي الجزائري وتوجيهه وترقيته، تجسيد سياسة الحكومة في مجال السياحة وإنجاز المخططات التنموية السياحية؛
- **الديوان الوطني للسياحة:** انشأ بموجب المرسوم رقم 88-214 المؤرخ في أكتوبر 1988، تتمثل مهمته في المشاركة في إعداد السياسة الوطنية الخاصة بمجال السياحة، وإعداد البرامج ترقية السياحة والسهر على تنفيذها، وبهذا الصدد فهو يكلف خاصة بما يلي:
 - ✓ إنجاز أو التكليف بإنجاز أي دراسة عامة أو خاصة ذات علاقة بأهدافه؛
 - ✓ جمع وتحليل واستغلال المعلومات والاحصائيات المتعلقة بالترقية السياحية وعلى الخصوص تقييم الأعمال المقررة،
 - ✓ إجراء كل بحث أو دراسة بغية ضبط الأساليب وتحولات السوق السياحية الداخلية والخارجية؛
 - ✓ المشاركة في ترقية السياحة ومتابعة العمليات المعتمدة في هذا القطاع؛
 - ✓ المشاركة في التظاهرات الدولية المرتبطة بالسياحة المناخية والحمامات المعدنية؛
 - ✓ تنشيط وتطوير التبادلات مع المؤسسات والهيئات الخارجية في ميدان ترقية السياحة.

¹ عيسى مرازقة، "التنمية السياحية المستدامة في الجزائر - دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر"، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 12.

- **مؤسسات التكوين:** توجد على مستوى الوطن ثلاث منظمات متخصصة في التكوين السياحي، يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4: مؤسسات التكوين المتخصصة في السياحة على مستوى الوطن.

المعهد	الطاقة الاستيعابية	المستوى وفروع التكوين
معهد بوسعادة	300 مقعد	تقني سامي في الاستقبال، المطاعم والطبخ؛
معهد تيزي وزو	300 مقعد	تقني سامي في الاستقبال، المطاعم، الطبخ، الحلويات، الإدارة الفندقية والسياحة؛
معهد الجزائر	100 مقعد	ليسانس في التسيير الفندقي والسياحي.

المصدر: عيسى مرزوقة، "التنمية السياحية المستدامة في الجزائر - دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر -"، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 13

- **الوكالة الوطنية للتنمية السياحية:** حسب المرسوم رقم 98-70 الصادر في 21 فيفري 1998 فهي مكلفة بـ:

~ حماية وصيانة مناطق الاستغلال السياحي؛

~ اقتناء الأراضي الضرورية وتخصيصها للمشاريع السياحية؛

~ إجراء دراسة التهيئة للأراضي المخصصة للأنشطة السياحية الفندقية والمعدنية.

- **الدواوين المحلية للسياحة:** يوجد على المستوى الوطني واحد وخمسين 51 ديوان محلي للسياحة،

وحسب المرسوم رقم 85-15 الصادر بتاريخ 26 جانفي 1985، فهي مكلفة بـ:

✓ إعلام السياح وتنظيم الرحلات السياحية؛

- ✓ عرض خدمات المرشدين المحليين؛
- ✓ المساهمة في حماية وحفظ المواقع السياحية الطبيعية والتاريخية؛
- ✓ المشاركة في إحياء الأعياد المحلية؛
- ✓ التنسيق والتبادل مع الدواوين المحلية الوطنية والأجنبية.
- **الجمعيات السياحية:** من أهم هذه الجمعيات ما يلي:
 - ✓ الفيدرالية الوطنية لدواوين السياحة؛
 - ✓ الفيدرالية الوطنية لجمعيات وكلاء السياحة والسفر؛
 - ✓ إتحاد عملاء السياحة؛
 - ✓ الجمعية الوطنية للدفاع والتعبير عن السياحة؛
 - ✓ الجمعية الوطنية لأجل ترقية السياحة؛
 - ✓ الإتحاد الوطني لوكلاء السياحة؛
 - ✓ الفيدرالية الوطنية للفنادق والمطاعم.
- **مديريات السياحة:** متوزعة على كامل التراب الوطني وفي كل ولاية، وهي مكلفة بمراقبة ومتابعة الفنادق والوكالات طبقا للتنظيم وترقية الاستثمار؛
- **الوكالات السياحية:** ما يميز الوكالة أنها متعددة الأنشطة، فهي تقوم بما يلي:
 - ✓ بيع منتجات مقدمي المنتجات السياحية؛
 - ✓ بيع تذاكر النقل البري، البحري، والجوي خصوصا؛
 - ✓ تأجير السيارات للسياح.
- **منظمات التسيير السياحي والفندقي:** ولها أكثر من اربع عشر 14 فرع على مستوى الوطن.

3.2.2.2. المنظمات السياحية المتخصصة

يقصد بها المنظمات السياحية ذات التعامل المباشر مع السائح بالدرجة الأولى، سيتم التطرق إلى الأنواع التي تم تناولها خلال هذه الدراسة، والمتمثلة في الفنادق، المتاحف، المراقد، ووكالات السياحة والسفر.

• **الفنادق:** في البداية كان يقصد بكلمة فندق الأماكن التي تقوم بإنتاج وعرض خدمة النوم مقابل الدفع، لكن مع زيادة متطلبات السياح ورغبة أصحاب الفنادق في تكامل خدماتهم المقدمة أخذت تظهر شيئاً فشيئاً تقديم خدمة الإطعام وباقي الخدمات المعروفة الآن وفقاً للقانون البريطاني، عرف الفندق على أنه مكان يقدم فيه خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه، وبموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والإطعام إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها ويحق له رفض تقديم هذه الخدمات للمسافر غير المهيذب أو غير القادر على دفع ثمنه¹.

يوجد العديد من أنواع الفنادق، والتي تخضع لمعايير خاصة من بينها الموقع بين المدن أو الضواحي، هدف الإقامة ساحلي، علاجي، رياضي، أعمال وتجارة، أو حسب مدة الاستعمال فيوجد فنادق موسمية وأخرى دائمة، حسب ملكية الفندق خاص، عام أو مشترك لمجموعة أشخاص.

كما تملك الفنادق كذلك تصنيفات حسب الدرجات المتواجدة داخل الفندق ممتازة، عادية، خاصة، أما عن نوعية الفندق من الناحية العامة فتخضع كذلك لمعايير بداية من إضافة موقف للسيارات وصولاً إلى مسابح في السماء وغرف نوم في اعماق المحيط (فندق اتلانتيكس بدبي).

¹ حمو زروقي أمال، زيان بروجية، "الرأس مال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

• **المتاحف:** منظمة أو مراكز تهتم بجمع وتوثيق وحفظ وعرض العينات والنماذج ذات الأهمية التاريخية أو الطبيعية أو التراثية. وتتولى المتاحف إجراء الأبحاث العلمية والدراسات المتعلقة بتراث الإنسان وحضارته وبيئته الطبيعية وعناصرها الحية وغير الحية. وعند الاطلاع على الكتب التاريخية القديمة يتبين أن أول محاولة لإنشاء متحف كانت في الإسكندرية في عام 280 قبل الميلاد. أما إنشاء المتاحف بمفهومها الحديث فقد كان في القرن السابع عشر حيث شكلت المجموعة التي جمعها جون تريدر كنتيس وأهداها إلى جامعة أكسفورد عام 1862م نواة للمتحف البريطاني الذي أنشئ في عام 1853م، ثم أضيفت إليه مجموعات جورج الثاني وجورج الثالث¹.

يعتبر المتحف منظمة تقام بشكل دائم بغرض الحفظ والدراسة والتعريف بمختلف الوسائل والطرق على موروث تاريخي أو فني أو إثنوغرافي وحفظ صفوف المعلمين والمختصين من أجل تحقيق متعة التعلم والمعرفة، فالمتحف هو المكان الذي توضع فيه الأشياء ذات القيمة وتقابل هذه الكلمة ما اصطلح عليه الغربيون على تسميته بالميوزيوم ويخصون به مكان يعرض مجموعة مقتنيات دون النظر إلى تاريخها أو أهميتها².

• **المراقد:** يقصد بمباني المراقد والموتيلات تلك الأبنية المخصصة للإقامة المؤقتة للأغراض السياحية والترفيهية وتقديم خدمات عامة للزوار³، ويرجع لفظ الموتيل والذي يعني بالعربية نزل إلى اللغة الانجليزية ويعني الفندق المخصص لقائدي المركبات على الطرق الخارجية البعيدة عن المدن، وتمثل هذه الموتيلات أماكن إقامة ليلية رخيصة وسهلة الوصول للمسافرين كونها قريبة من الطرق الرئيسية، وتختلف تصنيفاتها حسب الخدمات المقدمة⁴.

¹ درويش مصطفى، المتاحف بيوت الذاكر، مجلة المعرفة الإلكترونية، سنة النشر 2012، بدون عدد،

http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=397&Model=M&SubModel=138&ID=1555&ShowAll=On

آخر زيارة للموقع: 2014/08/21

² تعريف المتاحف آخر زيارة للموقع 2014/08/20 <http://www.scribd.com/doc/>

³ آخر زيارة للموقع: 2014/08/21 <http://www.baladia.gov.kw/main-web/buldlw/12.htm>

⁴ موتيل آخر زيارة للموقع 2014/08/21 <http://ar.wikipedia.org/wiki>

- **وكالات السياحة والسفر:** تعد وكالة (مكتب) أو شركات السياحة السفر المكان الذي يقدم خدمات ومعلومات استشارية وفنية وعمل الترتيبات اللازمة لربط السفر برا، بحرا وجوا إلى أي مكان بالعالم، وهذه الخدمات والاستشارات تقدم مجانا للمواطنين بدون أي مقابل، وهي غالبا ما تكون صغيرة الحجم وعدد الموظفين فيها محدود يتراوح بين اربعة إلى اثني عشرة في المتوسط.

3.2.2. الهيئة العالمية والعربية للسياحة

من أجل التنسيق الحسن بين مختلف الدول والمنظمات الدولية والمحلية في النشاط السياحي، تم استحداث منظمة السياحة العالمية التي تعنى بالسياحة حول العالم، وكذلك منظمة السياحة العربية التي تعنى بالسياحة في الوطن العربي.

1.3.2.2. نشأة وتعريف الهيئة العالمية للسياحة

تعرف¹ هيئة السياحة العالمية (WTO) بأنها الهيئة الدولية الأكثر انتشارا وقيادة لمجال السفر والسياحة اليوم. فهي بمثابة منتدى عالمي للقضايا السياحية، ومصدرا عمليا للمفاهيم السياحية، تضم في عضويتها 139 بلدا وإقليما، وأكثر من 350 عضوا يمثل الحكومات المحلية والمنظمات السياحية، والمؤسسات التعليمية، وشركات القطاع الخاص، بما في ذلك شركات الطيران والمجموعات الفندقية، ومنظمي الرحلات السياحية، ومقرها في مدريد، منظمة التجارة العالمية هي الهيئة الحكومية الدولية المكلفة من قبل الأمم المتحدة مع تنظيم وتطوير السياحة، وتهدف هيئة السياحة العالمية من خلال السياحة لتحفيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل ، مع توفير الحماية للبيئة والتراث من جهة، وتعزيز السلام والتفاهم بين جميع دول العالم من جهة أخرى،

نشأة² انطلقت الهيئة العالمية للسياحة في بداياتها باسم الاتحاد الدولي للمنظمات الرسمية السياحية التي أنشئت في عام 1925 في لاهاي، ثم تمت إعادة تسميته بالاتحاد الدولي للمنظمات السياحية الرسمية (IUOTO) بعد الحرب العالمية الثانية وانتقلت إلى جنيف، تم تغيير اسمها من الاتحاد

¹ <http://dtxtq4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/fichaaboutunwtoennomarc.pdf>

² على فلاح الزعبي، مرجع سابق الذكر، ص 387.

الدولي للمنظمات الرسمية السياحية IUOTO إلى هيئة السياحة العالمية (WTO)، وعقدت الجمعية العامة الأولى التي عقدت في مدريد مايو 1975 . تم تثبيت الأمانة في مدريد في بداية 1976م بدعوة من الحكومة الإسبانية، التي وفرت مبنى للمقر، وفي نفس السنة صارت هيئة السياحة العالمية وكالة تنفيذية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وفي سنة 1977م ، تم التوقيع على اتفاقية تعاون رسمية مع الأمم المتحدة نفسها.

نشأت الهيئة كمؤتمر دولي لاتحاد النقل السياحي الرسمية، والذي أسس في سنة 1925م في لاهاي، وبعد الحرب العالمية الثانية، عدل اسمها إلى الاتحاد الدولي لمنظمات السفر، وانتقلت إلى جنيف، كان هذا الاتحاد منظمة فنية غير حكومية، وصل عدد أعضائه أثناء ذروته إلى 109 منظمات سياحية و88 أعضاء مرافقين من بينهم مجموعة في القطاعين السنة والخاص في العالم، وفي سنة 1967م طالب أعضاء الاتحاد بتحويله إلى كيان حكومي دولي يفوض بإجراء الاتفاقيات على أساس عالمي بخصوص كل المسائل المتعلقة بالسياحة والتعاون مع المنظمات الأخرى، خصوصا تلك التابعة لنظام الأمم المتحدة مثل منظمة الصحة العالمية ومنظمة اليونسكو ومنظمة الطيران المدني الدولية، واتخذ قرار لنفس الغرض في سنة 1969م من قبل الجمعية العمومية للأمم المتحدة لتنظيم الدور المركزي للاتحاد الذي يجب أن يلعبه في مجال السياحة العالمية بالتعاون مع الكيانات الموجودة ضمن الأمم المتحدة، بعد ذلك القرار أقر النظام الرئيسي لمنظمة السياحة العالمية في سنة 1974م من قبل الدول التي انتسبت منظماتها السياحية الرسمية إلى الاتحاد الدولي الآنف الذكر، وعقدت الهيئة الجديدة أولى جمعياتها العمومية في مدريد سنة 1975 م، وعينت الأمانة العامة في مدريد ببداية السنة التالية باقتراح من الحكومة الإسبانية التي قدمت مبنى للمقر العام. في سنة 1976م صارت الهيئة وكالة تنفيذية لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية، وفي سنة 1977م وقعت اتفاقية تعاون رسمية مع الأمم المتحدة نفسها، وفي سنة 2003م حولت المنظمة إلى وكالة متخصصة للأمم المتحدة، وفي سنة 2005م وصل عدد أعضائها إلى 145 بلدا وسبعة أقاليم وحوالي 350 عضوا منتدبا يمثلون القطاع الخاص والمنظمات التعليمية والاتحادات السياحية والسلطات السياحية المحلية.

مهام تشارك هيئة السياحة العالمية في العديد من الأنشطة. نقل السياحة الدراية لتطوير الدول كدور رئيسي لها، كما تساهم هيئة السياحة العالمية بخبرتها في مجال السياحة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للدول في جميع أنحاء العالم، وتستند مشاريع هيئة السياحة العالمية على سياسة الاستدامة، وضمان أن الفوائد الاقتصادية للتنمية السياحية لا يقابله الإضرار بالبيئة أو الثقافات المحلية.

كما تقوم هيئة السياحة العالمية بإعداد إحصاءات وأبحاث السوق، تعد الأخيرة واحدة من أهم مساهمات منظمة التجارة العالمية، وقد وضعت الهيئة العالمية للسياحة معايير للسياحة، يتم من خلالها قياس أثر السياحة على الاقتصادات الوطنية، الإنتاج المتوقع، وغيرها.

كذلك تعمل الهيئة العالمية للسياحة على تنمية الموارد البشرية كهدف آخر لها. من أجل ذلك وضعت معايير للتعليم السياحي، كما قامت حديثا بتطوير برنامج اعتماد للمنظمات التعليمية السياحية (TedQual)، ودراسات عليا السياحة اختبار القدرات (GTAT) هي أمثلة من جهودها لتشجيع توحيد المناهج الدراسية، كما يقدم حلقات دراسية منظمة التجارة العالمية، دورات التعلم عن بعد، ودورات التدريب العملي لموظفي السياحة من الدول الأعضاء.

كما تحاول الهيئة العالمية للسياحة تسهيل السفر في العالم من خلال القضاء أو الحد من التدابير الحكومية للسفر، بما يتطلب ذلك من توحيد جوازات السفر والتأشيرات، وغيرها. فهي تعمل على تحسين نوعية السياحة من خلال تحرير التجارة، الوصول للمسافرين ذوي الحاجات الخاصة، السلامة والأمن، والمعايير التقنية. كذلك تعمل على تحسين المجهودات الترويجية لعدد من الحكومات الأعضاء من خلال العلاقات الإعلامية.

إضافة إلى المهام التي تؤديها على مستوى العالم، تشارك الهيئة العالمية للسياحة في الأنشطة الإقليمية، بمختلف الأقاليم العالمية: أفريقيا، أمريكا، شرق آسيا والمحيط الهادئ، أوروبا، الشرق الأوسط، وقد تلقت منطقة جنوب آسيا اهتمام خاص من قبل الهيئة،

يجتمع ممثلو الهيئة مع كبار مسؤولي السياحة من كل من يحاول الوصول إلى تحليل المشكلات والبحث عن حلول تساعد، والعمل كحلقة وصل بين سلطات السياحة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

لخلق التنمية، وتنظيم حلقات دراسية وطنية من مواضيع تخص كل بلد على حدى، مثل الترويج السياحي في المكسيك أو السياحة البيئية في قيرغيزستان، والمنظمات العالمية والوطنية والإقليمية الأخرى.

2.3.2.2. الهيئة العربية للسياحة

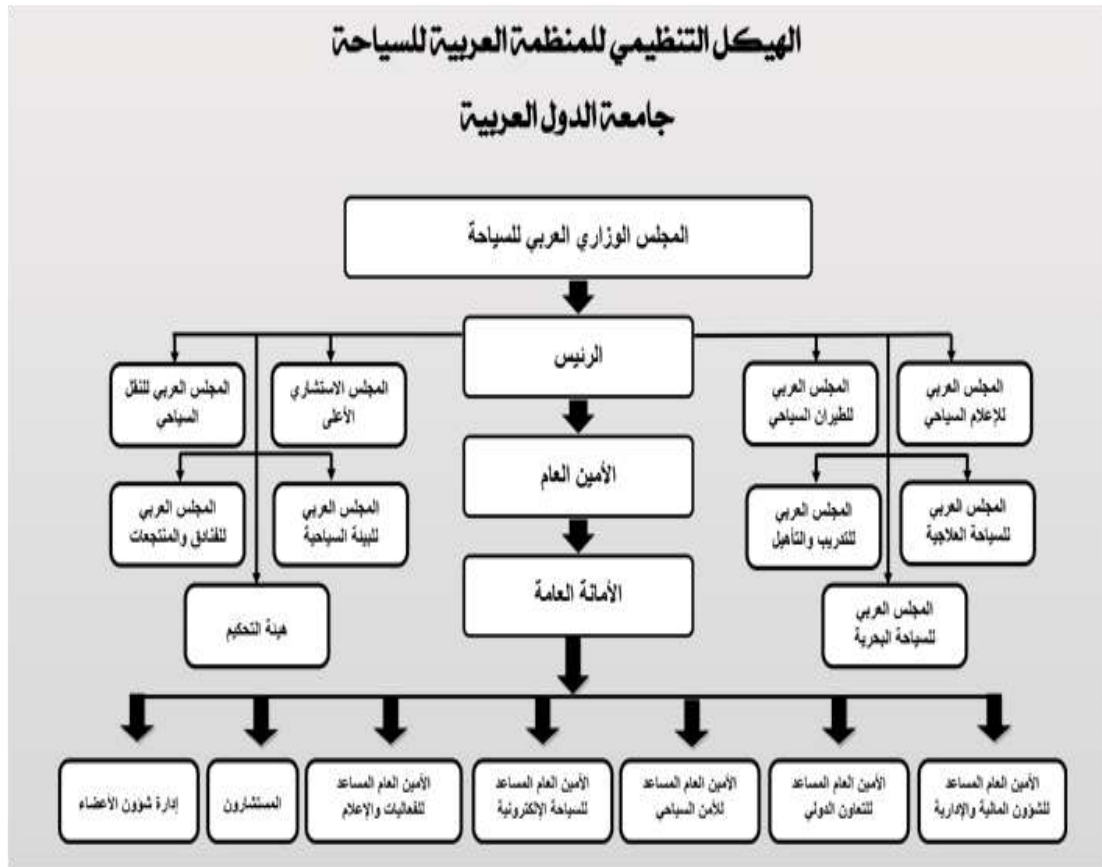
هي إحدى هيئات العمل العربية المشترك والتي تعمل في إطار مجلس وزراء السياحة العربي بجامعة الدول العربية، وقد صدر الأمر الملكي 7765/م ب وتاريخ 1426/6/10هـ. لتكون مدينة جدة مقراً دائماً لها، حيث قدمت حكومة خادم الحرمين الشريفين كل أنواع الدعم والتسهيلات للمنظمة من خلال دولة المقر. حيث تقوم المنظمة بترجمة قرارات المجلس الوزاري العربي للسياحة إلى سياسات وخطط للنهوض بصناعة السياحة في الدول العربية. وتعمل المنظمة العربية للسياحة جنباً إلى جنب مع الوزارات والهيئات السياحية العربية وفق منهج علمي مدروس يساهم في تنمية الإنسان العربي في المقام الأول ويحقق أهداف وتطلعات وآمال القيادات العربية في النمو بقطاع السياحة لكونه أحد أبرز العناصر المؤثرة في الناتج المحلي للدول العربية¹.

تتلخص رسالة الهيئة في "نحو سياحة عربية متكاملة"، أما عن الرؤية فتتمثل في "تقديم الأعمال التي تساهم في نمو القطاع السياحي العربي وتفعيل السياحة البينية العربية وجذب الإستثمارات السياحية التي من شأنها خلق فرص العمل لمواطني العامل العربي للحد من البطالة. وتقديم الخدمات الإستشارية للقطاع السياحي العربي العام والخاص بما يكفل نجاح الخطط والمشاريع التنموية لهذا القطاع الهام ."

و تؤطر الهيئة العربية للسياحة ثلاث مجالس تتمثل في النظام الأساسي، النظام الداخلي للإدارة العامة، ونظام موظفي الهيئة العربية للسياحة.

¹ <http://www.arab-tourismorg.org/>15:29 2014/08/22

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للهيئة



الشكل 17: الهيكل التنظيمي للهيئة العربية للسياحة

المصدر: الموقع الرسمي للهيئة.

الإطار القانوني لإنشاء الهيئة:

بتاريخ 13 جويلية 1979م تم التوقيع على اتفاقية عدن بشأن إنشاء هيئة عليا تهتم بالسياحة العربية من طرف واحد وعشرين دولة عربية (الملحق)، وتحت رقابة جامعة الدول العربية، الامانة العالمية، والإدارة العامة للشؤون القانونية، وإيماناً منها بالأهمية المتزايدة لصناعة السياحة ودورها الكبير في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإعلامية ورغبة منها في إحكام التعاون بينها تحقيقاً للمصلحة العربية المشتركة، وتحقيقاً لأغراض ميثاق جامعة الدول العربية. وتقديراً منها للدور الهام الذي قام به الاتحاد العربي للسياحة. واستناداً إلى قرار المجلس الاقتصادي رقم (747) الصادر في 1978/9/1 بالموافقة على تحويل الاتحاد العربي للسياحة إلى منظمة متخصصة في نطاق جامعة الدول العربية.

و قد ضمت الاتفاقية خمس وعشرين مادة كالتالي¹:

- المادة الأولى: إنشاء الهيئة؛
- المادة الثانية: مقر الهيئة؛
- المادة الثالثة: مزايا وحصانات الهيئة؛
- المادة الرابعة: أهداف الهيئة؛
- المادة الخامسة: وسائل الهيئة؛
- المادة السادسة: تقسيم العضوية في الهيئة إلى ثلاث أنواع؛
- المادة السابعة: أجهزة الهيئة؛
- المادة الثامنة: الجمعية العمومية للهيئة، وصفها وخصائصها؛
- المادة التاسعة: اختصاصات الجمعية؛
- المادة العاشرة والحادي عشر: المجلس التنفيذي واختصاصاته؛

¹ موقع الميزان، البوابة القانونية القطرية

- المادة الثانية عشر: الأمانة العامة؛
- المادة الثالثة عشر والرابعة عشر: الأمين العام لهيئة السياحة العربية واختصاصاته؛
- المادة الخامسة عشر: نوارد هيئة السياحة العربية؛
- المادة السادسة عشر: التعاون مع جامعة الدول العربية؛
- المادة السابعة عشر: امكانية انسحاب الدول الأعضاء من الهيئة العربية للسياحة وشروطه؛
- المادة الثامنة عشر: حل هيئة السياحة العربية؛
- المادة التاسعة عشر: فض الخلافات حول تفسير أو تطبيق الاتفاقية؛
- المادة العشرون: مصادقة الدول الأعضاء على اتفاقية انشاء الهيئة العربية للسياحة؛
- المادة الواحد والعشرون: إدخال التعديلات على اتفاقية انشاء الهيئة العربية للسياحة؛
- المادة الثانية والعشرون: نفاذ اتفاقية انشاء الهيئة العربية للسياحة؛
- المادة الثالثة والعشرون: تتعلق بنقل العاملين في الهيئة العربية للسياحة؛
- المادة الرابعة والعشرون: الأموال والاعتمادات المخصصة للهيئة العربية للسياحة؛
- المادة الخامسة والعشرون: اتباع الانظمة الأساسية ونظام العمل داخل الهيئة العربية للسياحة.

3.2. إدارة الأزمات في السياحة

القطاع السياحي كغيره من القطاعات الاقتصادية الأخرى، يتعرض للأزمات والمخاطر المختلفة لأسباب مختلفة وبدرجات مختلفة كذلك، مما يؤثر على نتائجه على المستوى المحلي أو العالمي، ونظرا للحساسية الظاهرة والعالية لهذا القطاع، على المنظمة مواجهة هذه الأزمات بنوع من الشدة والاستعداد الكبيرين، وذلك من خلال وضع خطط متكاملة لإدارة الأزمات والسيطرة على تنفيذها بكل دقة وبكل التفاصيل، والعمل جاهدة من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة في الوقت المناسب من أجل التخفيف من آثار هذه الأزمات ووضع بدائل ملائمة لاحتواء الآثار التي خلفتها على المستوى الاجتماعي، الاقتصادي، الثقافي والبيئي كذلك.

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على الأزمات في السياحة من أنواع ونطاق انتشارها، بالإضافة إلى التطرق لبعض نماذج مواجهة الأزمات من مصر، الأردن وتونس كونهم ضمن المراتب الأولى في الترتيب العربي للسياحة، ثم التعرف إلى ما يمر بالقطاع السياحي بالجزائر.

1.3.2. أنواع ونطاق الأزمات السياحية

نظرا لحساسية القطاع السياحي، تختلف الأزمات التي تصيبه، ويرجع ذلك إلى كونه يتأثر بأبسط ما قد يحدث في المجالات والقطاعات الأخرى.

1.1.3.2. أنواع الأزمات السياحية ودورة حياتها

على المنظمة السياحية والفندقية أن تواجه مخاطر وأزمات سياسية واجتماعية واقتصادية وبيئية معقدة بالإضافة الى سعيها الدائم إلى خدمة العملاء واشباع رغباتهم وتحقيق الربحية في آن واحد. يتطلب هذا من المنظمات السياحية المختلفة أن تضع خطة متكاملة لإدارة والأزمات وأن تعمل جاهدة من أجل إيجاد الحلول المناسبة للتخفيف من حدة آثار هذه المخاطر والأزمات بعد دراسة أسبابها ونتائجها ووضع البدائل المناسبة لاحتواء ما خلفته من مشكلات اجتماعية وبيئية واقتصادية، ولأن السائح هو المحور الذي تدور حوله العملية السياحية ولأنه يبحث بالأساس عن الأمن والطمأنينة إضافة إلى بحثه عن المتعة والراحة وإذا أفتقد عامل عدم الاستقرار السياسي أو الأمني أو الاقتصادي وحتى الصحي تبرز مشكلة عدم الثقة بكل الجهود التي تبذل لجذبه إلى المنطقة، المنظمة أو الدولة السياحية، وقد أظهرت دراسة قامت بها مجلة (Corporate Travel) في عام 1993 حول المشكلات التي يتعرض لها السائح تتمثل في¹:

✓ سرقات الامتعة في الفنادق حيث ذكر 64,7% من شملتهم الدراسة أنهم تعرضوا للسرقة في

أماكن أقامتهم على الأقل مرة واحدة أثناء سفرهم بغرض العمل؛

✓ السرقة في المطارات حيث ذكر 37,3% من العينة أن المسافرين من العاملين قد تعرضوا

للسرقة أو عمليات النصب في المطار؛

✓ التسمم الغذائي حيث ذكر 43,1% من المسافرين لغرض العمل قد مرضوا على الأقل مرة

واحدة لتناولهم طعام الفنادق.

ومن المخاطر والأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها صناعة السياحة والفنادق:

¹ إلهام خيضر، مرجع سابق الذكر، ص 15.

- ✓ الكوارث الطبيعية مثل: الحرائق والفيضانات والأعاصير والزلازل؛
- ✓ الكوارث الصناعية، تسرب الغاز أو التلوث الكيميائي؛
- ✓ جرائم القتل والاغتصاب والجرائم التي ترتكب ضد النزلاء أو السياح أو العاملين على حد سواء؛
- ✓ التلوث البكتيري أو الجرثومي للغذاء؛
- ✓ الحروب والحوادث الإرهابية والإتلاف المتعمد؛
- ✓ مخاطر الإعلام والأزمات التي قد يتسبب بها من تدهور وتشويه سمعة البلد أو المنظمة السياحية.

على العموم، تتعرض المنظمات السياحية خلال مسيرتها للعديد من الأزمات التي قد تعصف بكيانها إذا ما لم تعالجها بالطريقة المناسبة، والقطاع السياحي بشكل عام يتعرض لنوعين من الأزمات، تتمثل في أزمات نابعة من داخل القطاع السياحي نفسه، والأخرى ناتجة عن أزمات خارجية من القطاعات الأخرى، 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 واهتمام النظام العالمي وعلى كافة المستويات السياسية والاقتصادية والعلمية يتأثر بها النظام السياحي والذي يتطلب مواجهة الأزمات التي تفرزها كل قضية من هذه القضايا وأهمها¹:

- ✓ قضايا مخاطر البيئة واختلال التوازن البيئي؛
- ✓ قضايا الفروق بين الدول المتقدمة والدول النامية وخاصة في مجال الإنتاج والتكنولوجيا؛
- ✓ قضايا الاستثمار الأجنبي وفق شروط محففة بحق الدول النامية؛
- ✓ قضايا التنمية الشاملة والتنمية المستدامة؛
- ✓ قضايا المنافسة ومفهوم الجودة الشاملة؛
- ✓ قضايا الصراعات الإقليمية وكيفية إنهاؤها؛
- ✓ قضايا الصراعات العرقية والدينية؛

¹ الهام خيضر مرجع سابق الذكر، ص 17

✓ قضايا الارهاب والتطرف؛

✓ الحروب؛

✓ مخاطر انتشار الأوبئة والأمراض وآثارها على مستوى الصحة العامة والتي تهدد الافراد والمؤسسات والدول.

كل قضية من هذه القضايا يمكن أن تتجم عنها أزمات يجب أن يواجهها القطاع السياحي، وتتطلب الدراسة الدقيقة لمعرفة الأسباب والنتائج وسبل معالجة الآثار الناجمة عنها على المستوى العالمي والاقليمي وعلى المستوى العربي وغيرها، لأنها تشكل خطراً رهيباً ينذر السياحة بالدمار إن لم تتخذ الاجراءات المناسبة والخطط السليمة لإدارة هذه الأزمات.

ترجع أزمات القطاع السياحي نفسه إلى عدة نقاط، من بينها¹:

✓ غياب سياسة الدول في وضع قرارات يتحدد بمقتضاها موقع النشاط السياحي من بين الأنشطة الاخرى ودوره وأولوياته وأهدافه؛

✓ غياب استراتيجية تسويقية تحقق للدولة التوازن المطلوب بين العرض والطلب، بمعنى أن لا يكون النشاط السياحي بمحض الصدفة دون خطة تحقق المستهدف من النشاط السياحي كما وكيفا؛

✓ تشوه الصورة السياحية للدولة نتيجة عدم توفر المصادقية في التعامل مع السائحين من حيث عدم الالتزام بالبرامج المتفق عليها، أو حدوث أزمة وعدم تناسب الخدمات المقدمة مع أسعارها وغيرها؛

✓ بطء عجلة التنمية السياحية بما يحدث خلا في عدم مواجهة الطلب السياحي المتزايد وما يترتب عليه من ممارسات تتنافى وأخلاقيات المهنة؛

¹ ابو المعاطي صالح شعراوي، دراسة في إدارة الازمات السياحية..، الأزمات السياحية في عالم متغير، اخبارية المسلة الالكترونية، 2010، <http://www.almasalla.travel/News-1523.html> آخر زيارة للموقع:

- ✓ عدم العناية وحماية الموارد السياحية للدول، والاخلال بالتوازن البيئي من خلال الممارسات السياحية الخاطئة، مما يجعل السياحة مضرّة بالبيئة والمحيط؛
 - ✓ تضارب الآراء والمقترحات داخل المنظومة والقطاع السياحي نتيجة تضارب آراء متخذي القرار سواء من داخل الوزارة أو الهيئة المعنية بالسياحة؛
 - ✓ عدم توافر الكفاءات المؤهلة والقادرة على تلبية متطلبات العمل في المجال السياحي.
- و يمكن تحديد حياة أي أزمة في القطاع السياحي من خلال المراحل التالية التي تمثل مراحل حياة الأزمات على العموم¹:
- ✓ ميلاد الأزمة؛
 - ✓ نمو واتساع الأزمة؛
 - ✓ قمة نضج الأزمة؛ انحسار وتقلص الأزمة.

¹فراح رشيد، بودة يوسف، دور التسويق السياحي في دعم تنمية السياحة والحد من أزمات القطاع السياحي، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 12، الجزائر، 2012، ص 120.

2.1.3.2. نطاق الأزمات السياحية

تعدد أنواع ومجالات الأزمات بتعدد وتباين وتشعب وتداخل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ومن أمثلة ذلك يوجد¹:

- ✓ أزمات ترتبط بالسلع والمنتجات والخدمات؛
- ✓ أزمات ترتبط بالأفراد؛
- ✓ أزمات ترتبط بالبيئة والمناخ؛
- ✓ أزمات ترتبط وتنشأ كنتيجة لحوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل منظمات الأعمال أو خارجها؛
- ✓ أزمات ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمات؛
- ✓ أزمات ترتبط بالاقتصاد أو النظام أو الحياة الاقتصادية؛
- ✓ أزمات ترتبط بالتكنولوجيا.

يمكن الإشارة إلى أن النشاط السياحي يتعرض إلى عدة اختلالات أهمها اختلال توازن السوق السياحية، ففي موسم الذروة السياحي يرتفع الطلب السياحي بشكل كبير جدا لتوفر الظروف الخارجية الملائمة ووقت الفراغ، إلا أن المنتج السياحي يعجز عن استيعاب الزيادة في الطلب السياحي، والعكس يحدث تماما في موسم الكساد السياحي، لسوء الأحوال المناخية وعدم توفر وقت الفراغ، ويبقى العرض السياحي يعاني من مشكلة الفائض وانخفاض نسب الأشغال.

ونفس الإشكال يتكرر على مدار أيام الأسبوع، فالطلب السياحي يرتفع في عطل نهاية الأسبوع وينخفض في بقية الأيام، وبهذه الطريقة تعاني السوق السياحية من حالة عدم التوازن على طول السنة، وحتى على المدى البعيد تبقى صفة الاختلال في التوازن هي السمة الطاغية على السوق السياحية، ويصعب التغلب عليها طالما ان السوق السياحية تتأثر بعدة عوامل، التي لن تنفع معها السياسات المتبعة عادة من طرف المنظمات السياحية.

¹ فراح رشيد، بودلة يوسف، نفس المرجع السابق، ص 120.

2.3.2. تطبيقات على بعض الدول العربية (مصر، تونس، الأردن)

يعتبر قطاع السياحة قطاعا مهما جدا للاقتصاد في العالم العربي، الذي يمر حاليا بالعديد من الأحداث التي غيرت خريطة توجهات السياح في الوطن العربي، ذلك رغم تواجد مناطق جذبت السياح بأعداد كبيرة ولوقت ليس بالقصير، ونقلا عن جريدة البورصة الإلكترونية، نشرت مقالا حول ترتيب دول العالم سياحيا، بتاريخ 2014/02/28، تصدرت خلالها المملكة العربية السعودية الترتيب العربي بـ: 17500000 زائر سنويان، ويرجع نفس الموقع اسباب ذلك إلى الحجاج المسلمين الذين يقصدونها سنويا من أجل أداء شعائر الحج والعمرة، وقد أخذت المملكة العربية السعودية المرتبة 16 عالميا بنفس الترتيب، تليها جمهورية مصر العربية في المرتبة 27 عالميا وبـ: 9500000 زائر سنويا رغم التحولات السياسية والأمنية التي تحدث فيها حاليا، وتحتل بذلك المرتبة الثانية عربيا، تليها المملكة المغربية في المرتبة 27 عالميا والثالثة عربيا بـ: 9300000 زائر سنويا، ثم تأتي مملكة البحرين بـ: 6700000 زائر وذلك في المرتبة 37 عالميا والرابعة عربيا، ثم الجمهورية التونسية في المرتبة 45 عالميا والخامسة عربيا بـ: 4800000 زائر سنويا¹.

سيتم تاليا التطرق للأزمات الحاصلة في ثلاثة من البلدان السابقة، وهي جمهورية مصر العربية، المملكة الأردنية الهاشمية وجمهورية تونس، نظرا لما تعرضت له هذه البلدان من الأزمات المختلفة خلال العشر سنوات الماضية.

¹ جريدة البورصة الإلكترونية، 2014/02/28،

1.2.3.2. جمهورية مصر العربية

تم اختيار جمهورية مصر العربية نظرا للأزمات التي تعرضت لها، والتي عصفت بالعديد من المجالات التي لم تتمكن من استعادة سابق نشاطها مثل ما فعل القطاع السياحي، من بين الأزمات التي مرت عليها:

✓ أزمة الهجمات الارهابية على منتجعات شرم الشيخ والذهب في 2004-2006؛

✓ الأزمة المالية العالمية 2008؛

✓ أحداث ثورة 25 جانفي 2011 وبداية أحداث الربيع العربي؛

السياحة في مصر ركيزة أساسية لاقتصادها ككل، حيث يمثل 11.3 بالمئة من إجمالي الناتج القومي، 45 بالمئة من صادرات الخدمات، يوفر فرص عمل لـ 12.6 بالمئة من إجمالي القوى العاملة، حيث تقسم إلى 1.8 مليون فرصة عمل مباشرة و 1.2 مليون فرصة عمل غير مباشرة.

بعد الأزمة التي مرت على مصر بعد ثورة جانفي 2011 انخفضت الحركة السياحية الوافدة بنسبة 33.2 بالمئة، لكنها عادت لترتفع بداية من جانفي 2012، حيث حققت ارتفاع بلغ 18.5 بالمئة مقارنة بنفس الفترة التي انخفض خلالها¹.

و قد ركز قطاع السياحة المصري على إعداد إجراءات داعمة من بينها²:

✓ زيادة عدد خطوط الطيران الوافدة إلى مصر من أجل الرفع بالطاقة الناقلة للسياح؛

✓ اتخاذ خطوات حثيثة من أجل النهوض بمستوى البنية السياحية المصرية والمنتجات

السياحية المصرية، وتطوير مستوى جودة الخدمات؛

✓ قيام عدد من منظمي الرحلات في الأسواق المختلفة ببيع برامج سياحية إلى مصر خلال

موسم الشتاء والمتوقع لها تحقيق نسب نمو في الأسواق المستهدفة.

¹ المنظمة العالمية للسياحة، ملحق التقارير القطرية التي تم تقديمها للجنة منظمة السياحة العالمية للشرق الاوسط

خلال إجتماعها السادس والثلاثون، 2012، ص24

²المرجع نفسه 25

أما عن الاستراتيجية المتبعة للمراحل التي والت الأزمة بالتركيز على هدف 30 مليون سائح بحلول 2020، فكانت¹:

- ✓ طرق أسواق سياحية جديدة؛
- ✓ تكثيف الجهود لزيادة الحركة الوافدة من أسواق بعينها؛
- ✓ الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للسائحين لتواكب معايير الجودة العالمية وتنمية الموارد البشرية للقطاع السياحي؛
- ✓ تنويع المنتجات السياحية واستحداث منتجات جديدة لتلبي كافة الاحتياجات وترضي جميع الأذواق؛
- ✓ تحقيق التنمية السياحية المنشودة في إطار من الاستدامة من خلال تبني ملف التحول إلى الاقتصاد الأخضر وإيلائه أولوية قصوى والاهتمام بإحلال مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة محل مصادر الطاقة المستخدمة حالياً، والسعي إلى تشجيع المنظمات العاملة في القطاع السياحي على التحول إلى هذا النمط؛
- ✓ التركيز بصورة أكبر على مواقع التواصل الاجتماعي لتحقيق التواصل مع الأسواق الخارجية والعمل على استقطاب الشباب من مختلف الجنسيات لزيارة المقصد السياحي المصري وإبراز كافة الجوانب الإيجابية والإمكانيات الفريدة التي يتمتع بها؛
- ✓ رفع الوعي السياحي داخليا من خلال أساليب متعددة تهدف إلى التعريف بأهمية صناعة السياحة وتأثيرها على دعم الاقتصاد القومي.

¹ المنظمة العالمية للسياحة، المرجع نفسه، ص 26.

2.2.3.2. المملكة الأردنية الهاشمية

لقد تعرض الأردن إلى عدد من الأزمات التي عصفت وأثرت على القطاع السياحي، وكان لهذه الأزمات أكبر الأثر على عدد السياح الذين كان من المفروض وصولهم إلى المملكة، وربما لغياب إدارة الأزمات الفاعلة دور في تكرار هذه الأزمات.

يُشار إلى أنه يجب السيطرة على الأزمات، ومن الممكن القيام بهذا بشكل ناجح عن طريق إدارة الأزمات الشاملة، لذلك فإن المهمة الرئيسية للدولة المستقبلية للسياح والتي أصيبت بإحدى الأزمات أو المخاطر هي اتخاذ جميع الخطوات للتعامل مع الأزمة بأفضل الطرق.

على الرغم من ضعف القطاع السياحي وهشاشته أمام الأزمات والمخاطر إلا أن العاملين في القطاع لا يدركون هذه المخاطر بشكل تام، وتستطيع صناعة السياحة في دولة ما ممثلة بجميع فروعها بالتعامل بشكل فعال مع أزمة ما وذلك بالتحضير لها واتخاذ بعض الإجراءات مسبقاً، دون هذه الإجراءات فإن المنظمة السياحية أياً كانت تضع نفسها تحت رحمة الأزمات والمخاطر.

وكمثال على الأزمات التي مرت على الأردن حادثة تفجيرات عمان حيث عولجت فيما بعد قامت الفنادق بتركيب أجهزة الأمن والسلامة بعيد حصول التفجيرات على الرغم من طلب الجهات الحكومية تطبيق معايير الأمن والسلامة قبل أشهر من حصول الأزمة مما يحسب للحكومة الأردنية كإجراء لإدارة الطوارئ.

على الرغم من أنه لا يمكن لأي كان أن يكون مستعداً لكل أنواع الأزمات، إلا أنه على كل منظمة اتخاذ إجراءات عامة للتعامل بشكل فعال مع الحالات المختلفة، على أية حال فإن العديد من الصناعات خاصة في الدول النامية والدول الأقل تطوراً يرى مشغلو الصناعة (السياحة) أنه لا جدوى من الاستثمار في شيء قد لا يحتاجوه أبداً كأنظمة الأمن والسلامة على سبيل المثال¹.

¹ أسامة صبحي الفاعوري، إدارة المخاطر ودور مشغلي القطاع السياحي في وقت الأزمات (دراسة تطبيقية للدولة الأردنية)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتون الأردنية، 2007، ص 5.

و من بين النتائج والتوصيات التي خلص إليها الباحث والتي يمكن أن تحمي القطاع السياحي الأردني ما يلي¹:

- ✓ يجب على مشغلي القطاع السياحي أن يكونوا أكثر مسؤولية اتجاه القطاع السياحي الأردني والأردن كمقصد سياحي في حالة تعرضها للمخاطر والأزمات، وذلك من خلال المسؤولية المهنية والأخلاقية التي تقع على كاهلهم في إعطاء الصورة الأمثل والأصدق في حال تعرض الدولة لمثل هذه الأحداث والمخاطر؛
- ✓ يجب على مشغلي القطاع السياحي الالتزام التام بالعقود المبرمة مع مشغلي السياحة في الخارج، أو الدول التي يأتي منها السائح، والالتزام هنا يعني التقيد بشروط هذه العقود في حالة تعرض هؤلاء السياح إلى حوادث؛
- ✓ يجب على مشغلي القطاع السياحي متابعة المجموعات السياحية متابعة حثيثة خصوصاً في وقت الأزمات، وعدم التخلي عنهم مهما كانت الظروف المحيطة، وتوصيلهم إلى بلادهم التي قدموا منها بكل يسر؛
- ✓ يجب على مشغلي القطاع السياحي الاهتمام والنظر إلى الجانب الإنساني أكثر من الجانب المادي في مثل هذه الظروف، وأن يضعوا نصب عينهم مصلحة الدولة أولاً وليست المصلحة الفردية والربحية؛
- ✓ وأخيراً يجب على مشغلي القطاع السياحي أن يكونوا على درجة عالية من الصدق في التعامل مع المشغلين والسياح، وذلك من حيث توصيل الحقيقة كاملة عن الأوضاع داخل الدولة، الناحية الصحية والنظافة والتهديدات الإرهابية، وغيرها، دون أن يكون هنالك أي استغلال لهم.

¹ أسامة صبحي الفاعوري، نفس المرجع السابق، ص 25.

3.2.3.2. الجمهورية التونسية

تم اختيار الجمهورية التونسية نظرا للتقارب بينها من حيث التركيبة الاجتماعية والتقاليد وكذلك من الناحية الطبيعية والتضاريس.

يملك القطاع السياحي في تونس أهمية بالغة، وبداية من ستينات القرن الماضي، ساهم هذا القطاع في الرفع بالاقتصاد التونسي بدرجة كبيرة، وهو حاليا يشغل حسب تصريحات رئيس ديوان السياحة لتونس* 1400 عامل مباشر، ويشغل 2 مليون مستفيد بصفة مباشرة وغير مباشرة، كذلك يساهم بدرجة بين 7 إلى 10 بالمئة من الناتج المحلي الخام، وكذلك يساعد على إعادة التوازن للميزان التجاري.

و بما أن قطاع السياحة يعتبر قطاع هش، فالكبوة تلو الكبوة، هكذا يوصف القطاع في تونس حاليا، في إشارة إلى الأزمات التي تتوالى على القطاع، وعن أهم الأزمات التي تعرض لها قطاع السياحة بتونس يمكن ذكر¹:

✓ الأزمة المالية العالمية؛

✓ ثورة جانفي 2011 وما ترتب عنها من تبعات تعتبر كأزمات بحالها، من بينها أحداث بئر

بن خليفة، أحداث السفارة الأمريكية، واقعة الألغام بجبل الشعانبة، وكذلك الاغتيالات

السياسية التي طالت اثنين من معارضي النظام.

✓ الأزمة السياسية التي تتخطى بوسطها تونس.

* رئيس ديوان وزارة السياحة في تونس لسنة 2014م، تم استضافته ضمن برنامج وجهها لوجهه للصحفي حكيم بالطبالة على قناة فرانس 24 العربية بتاريخ 28 اوت 2014، ضمن حلقة حوار حول "واقع السياحة في تونس

¹فاضل الطياشي، "ما هي تأثيرات احداث الشعانبي على السياحة ؟المهنيون متخوفون...، والوزارة تطمئن"، مقال ضمن جريدة الشروق الالكترونية التونسية، منشور بتاريخ 2012/05/03، <http://www.alchourouk.com>

يذكر عضو المكتب السياسي للتيار الشعبي* أن القطاع السياحي في تونس متضرر حتي قبل ثورة جانفي 2011م، وقد عانى لسنوات طويلة من الفساد.

بالنسبة للأزمة المالية العالمية، أجبرت الأزمة بداية المستثمرين على تصفية أعمالهم بعد تراكم الديون عليها، وكذلك تراجع الحركة السياحية العالمية خاصة الوافدة من أوروبا¹، أما ثورة جانفي 2011م وبداية أحداث الربيع العربي فتسببت في تراجع السياحة بنحو 30 بالمئة²، أفقدت هذه الأزمات تونس جاذبيتها السياحية، وقد زاد الاعلام الطين بلة بعد أحداث واقعة الغام جبل الشعانبة والاعتقالات السياسية، التي صورت في الاعلام الأوروبي تونس على أنها بلد يسيطر عليه الارهاب وغارق في الخلافات المسلحة.

ويعول القطاع السياحي في تونس بالدرجة الأولى على السياح الجزائريين والليبيين، حيث وصلت نسبة الجزائريين المتجهين نحو تونس 40 بالمئة من مجمل السياح من دول المغرب العربي، وذلك بزيادة 10 بالمئة إلى غاية شهر أوت 2014م مقارنة بنفس الفترة من سنة 2010م، غير انه ولتقارب طبيعة المجتمع التونسي ودول المغرب العربي، لا يمكن اعتبارهم رافد اساسي لانعاش القطاع السياحي، فما تزال الصناعات التقليدية منخفضة، بالإضافة إلى غلق أكثر من 2000 فندق ونزل على مستوى تونس ما أدى إلى تسريح ما يفوق 1200 عامل³.

* عضو المكتب السياسي للتيار الشعبي وقيادي بالجبهة الشعبية بتونس، تم استضافته ضمن برنامج وجهها لوجه للصحفي حكيم بالطبالة على قناة فرانس 24 العربية بتاريخ 28 اوت 2014، ضمن حلقة حوار حول "واقع السياحة في تونس"

¹ زايدي عبد السلام، مقران يزيد، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على الاقتصاديات المغاربية، مقال منشور على الأنترنت، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 20.

² يومية الوسط السياسية الالكترونية، مقال: "تشديد الإجراءات الأمنية في المناطق السياحية اثر محاولات اعتداء في تونس"، العدد 4072 الخميس 31 أكتوبر 2013م الموافق 26 ذي الحجة 1434هـ

<http://www.alwasatnews.com/>

³ عضو المكتب السياسي للتيار الشعبي وقيادي بالجبهة الشعبية بتونس، تم استضافته ضمن برنامج وجهها لوجه للصحفي حكيم بالطبالة على قناة فرانس 24 العربية بتاريخ 28 اوت 2014، ضمن حلقة حوار حول "واقع السياحة في تونس"

كذلك من أجل الوقوف بالقطاع السياحي في تونس، تم تفعيل استراتيجية اساسية من أجل الوصول إلى المستويات المرضية في أداء القطاع وذلك من خلال خطة ثلاث محاور زائد واحد، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى¹:

- ✓ النهوض بجودة الخدمات المقدمة؛
- ✓ تنويع المنتج السياحي المقدم؛
- ✓ تحسين الصورة الذهنية لتونس في العالم،

أما عن المحور الإضافي فيتمثل في عصنة وتقوية الإدارة في مختلف مؤسسات القطاع.

3.3.2. أزمات القطاع السياحي في الجزائر

سيتم من خلال هذا المطلب تناول الأزمات في القطاع السياحي الجزائري من خلال ما تناولته الصحف وكذلك من خلال المشكلات التي تخلل هذا القطاع الحساس.

1.3.3.2. نظرة على الأزمات السياحة في الجزائر

تناولت بعض المقالات القطاع السياحي بالجزائر، وعلقت عليه من خلال الحالة التي آل إليها والأزمات التي مرت عليه، وما يمكنه تحقيقه.

¹نبيل بزيوش، رئيس ديوان وزارة السياحة في تونس لسنة 2014م، تم استضافته ضمن برنامج وجهها لوجه للصحفي حكيم بالطبالة على قناة فرانس 24 العربية بتاريخ 28 أوت 2014، ضمن حلقة حوار حول "واقع السياحة في تونس"

• المقال الأول: المنظمة العالمية للسياحة تطالب الجزائر برفع مستوى البنى التحتية

في مقال تحت عنوان¹: "المنظمة العالمية للسياحة تطالب الجزائر برفع مستوى البنى التحتية" اعترف محمد بن مرادي المكلف بالسياحة والصناعات التقليدية سابقا بعدم وجود احصائيات دقيقة لوضع السياحة في الجزائر، أرجعه أساسا لضعف أنظمة المعلومات وعدم تواجد نظام خاص بالسياحة، ذلك على هامش اجتماع جمعه مع وفد من الهيئة العالمية للسياحة، هذه الأخيرة التي دعت لتحسين الخدمات الفندقية وخدمات الايواء المقدمة، وقد اظهر الوزير وجود خطة لانعاش قطاع السياحة في الجزائر.

يظهر هذا المقال مدى ضعف القطاع السياحي في الجزائر، ويرجعه إلى أسباب عديدة من بينها

- ✓ ضعف نظام المعلومات والإحصاءات على مستوى القطاع؛
- ✓ ضعف جودة الخدمات السياحية والفندقية في الفنادق؛
- ✓ و عدم التعريف الجيد بالمنتج السياحي الوطني سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي.

كما أظهر وفد الهيئة العالمية للسياحة- يضيف ذات المقال- نيته حول مساعدة الجزائر لتقوية أدائها السياحي من خلال مؤتمر يعقد مع عدد من دول من أجل تبادل الخبرات في الفندقة والضيافة، بالإضافة إلى تركيزها على ثلاث نقاط أساسية تتمثل في:

- ✓ تقوية قاعدة البيانات والإحصاءات؛
- ✓ تطوير المنتج الفندقي؛
- ✓ تبني حملة ترويجية لجذب السياح وذلك انطلاقا من السائح المحلي ثم الأجنبي.

¹ هشام حدود، الهيئة العالمية للسياحة تطالب الجزائر برفع مستوى البنى التحتية والخدمات، مقال في جريدة الموعد الالكتروني، ماي 2013م، <http://www.elmaoud.com/index.php/national/25603> آخر زيارة للموقع:

• المقال الثاني: الجزائر أسوأ وجهة للسياح الأجانب

أما مقال "المجلس العالمي للسياحة والأسفار ينتقد هيمنة السياحة الداخلية ويكشف: الجزائر أسوأ وجهة للسياح الأجانب"

تحت عنوان التأثير الاقتصادي للسياحة والأسفار¹، خلص المجلس العالمي للسياحة والأسفار إلى أن القطاع السياحي في الجزائر يعاني من ضعف وركود، حيث احتلت الجزائر المرتبة 111 عالميا بعد تونس والمغرب اللتين احتلتا مراتب ضمن الخمسين الأوائل عالميا، وعن الإحصائيات، كشف هذا المقال نقلا عن ذات التقرير أن مشاركة القطاع السياحي ضعيفة تمثلت في نسبة 8 بالمئة في سنة 2013م رغم توليدها 364 منصب عمل بنسبة 3.5 من إجمالي العمالة في الجزائر.

كما قارنت الإحصائيات نسبة زوار الجزائر المنخفضة جدا والمقدرة بـ 2.6 مليون مقارنة بـ 10.2 مليون للمغرب و6.3 مليون لتونس كتوقعات للعام الجاري 2014م، كما ذكر نفس التقرير: "السياحة في الجزائر لا تزال تهيم عليها السياحة الداخلية، والتي تمثل 97.3 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي من القطاع المباشر في عام 2013"، وينطبق الشيء نفسه على الاستثمارات في القطاع على ما يبدو حسب المجلس أن الفرع قد جذب حوالي 153 مليار دينار في عام 2013.

من خلال هذا المقال، يمكن ملاحظة حالة القطاع السياحي بالجزائر، والذي وصف بالراكد والضعيف من قبل ذات التقرير، ويظهر ذلك من خلال الترتيب الذي وصلت إليه الجزائر على كل المستويات، والذي تتذيل فيه الترتيب مبتعدة كل البعد عن الدول المغاربية الشقيقة، ذلك رغم ما يمكن لهذا القطاع تحقيقه في حالة الاهتمام والانتباه المناسب له، وحسب نفس المقال، فإن الاستثمار في مجال السياحة لا يزال بعيد عن الأرقام المطلوبة من أجل النهوض بهذا القطاع، ويُرجع ذلك لعدة أسباب.

¹ م، اميني، مقال بعنوان: الجزائر أسوأ وجهة للسياح الأجانب، يومية الرائد الالكترونية، مارس 2014،

<http://elraaed.com/ara/watan/43207> آخر زيارة للموقع 2014/08/20،

• المقال الثالث: شرطة السياحة لتأمين السياح وحماية المناطق الأثرية

من خلال مقال الشروق أون لاين ذكر توجهها جديدا في الحماية السياحية من خلال عنوان: "شرطة السياحة لتأمين السياح وحماية المناطق الأثرية"، وحسب هذا المقال¹ يبدو أن مشروع شرطة السياحة قد أطلق رسميا، وذلك بداية بتكوين أعوان أمن هدفهم تأمين السياح الأجانب وحماية الممتلكات الأثرية والثقافية، كاتب الدولة المكلف بالسياحة (سابقا) محمد أمين حاج سعيد أن الجزائر مستقرة وآمنة وإن الهدف من انشاء هذه الفرقة هو المحافظة على المعالم الأثرية والثقافية والمسالك والعروض السياحية وكذلك التقليل من تركيز الحضور الأمني على حركة السياح، الذين باتوا يتضايقون، فضلا عن كون أمن السائح يشكل أولوية هامة.

يدخل هذا المشروع ضمن تحسين الخدمات السياحية المقدمة للأجانب، والتمكن من توفير الظروف الملائمة للنهوض بالقطاع السياحي والحفاظ عليه.

بعد قراءة المقال السابق حول اعتبار الجزائر أسوأ وجهة للسياح الأجانب، قد يقدم هذا المشروع مساعدة كبيرة للوصول إلى أفضل خدمات مقدمة للسياح وذلك من خلال توفير الأمان الذي يعتبر أهم عنصر من وجهة نظر السائح.

من خلال ما تم عرضه من مقالات صحفية، وما مر خلال البحث عن أزمات السياحة في الجزائر، يظهر جليا أن هذا القطاع الحساس يمثل فرصة ذهبية يوفر استغلالها العديد من الايجابيات التي ترجع على الاقتصاد والدخل بالفائدة الكبير، وذلك انطلاقا من توفير ارضية استثمار ضخمة تسمح بتوفير مناصب شغل، وخلق فضاءات جديدة للجذب السياحي، ويجب المحافظة عليه كثروة بشتى الطرق.

¹ نواره، ب، مقال بعنوان: شرطة السياحة لتأمين السياح وحماية الممتلكات الأثرية، يومية الشروق اونلاين الالكترونية، ماي 2013 <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/165964.html> آخر زيارة للموقع:

2.3.3.2. المشكلات المتخللة لقطاع السياحة

تختلف الأزمات التي تتخلل القطاع السياحي الجزائري باختلاف أسبابها، ويبين الفرع التالي طبيعة العوائق التي يواجهها القطاع السياحي¹:

إن كل التغيرات التي تحدث في أي إطار من أطر المنظومات البيئية العالمية والمحلية يمكن أن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على حركة كيان قطاع السياحة والأنشطة المختلفة التي تقع تحت مظلته، ويرتكز الأثر المقصود بثلاث جوانب رئيسية، تتمثل:

- ✓ الطلب العالمي والمحلي على أنشطة كيان قطاع السياحة في الجزائر؛
- ✓ شكل وخصائص ومكونات العرض السياحي للجزائر؛
- ✓ طابع كيان قطاع السياحة المميز للجزائر ومركزها التنافسي على خريطة العالم السياحية.

إن تأثير جوانب القطاع السياحي يؤدي إلى تأثير قطاعات النشاط الإنساني الأخرى ذات الصلة ونواتجها في الدولة المعنية.

✓ المشكلات المنظمية²:

يمكن ذكر مجموعة من المشكلات المتعلقة بالمنظمات والتي تؤثر بشكل أو بآخر على السياحة وعلى النشاط السياحي، والتي قد تؤدي بالمنظمة للوقوع في أزمات

- ~ غياب الهيكل المؤسسي لصناعة السياحة على المستوى الوطني، والذي يلبي حاجات القطاع الخاص، وضعف التكاملية والشمولية في العلاقات السياحية؛
- ~ الترهل الإداري ونقص الإطارات المؤهلة والأيدي العاملة الفنية القادرة على التعامل مع متغيرات القطاع السياحي؛

¹ بزة صالح، مرجع سابق الذكر، بتصرف، ص 45.

² سميرة عميش، مرجع سابق الذكر، ص 166.

- ~ غياب القوانين والتشريعات والنظم السياحية وضرورة مراجعتها بعد وضعها بشكل دوري وتعديلها بما يتلاءم مع المستجدات في القطاع السياحي؛
- ~ ضعف القدرات في مجالات التخطيط والدراسات السياحية، وكذلك في حقول الاستثمار السياحي وخلق البرامج والمشاريع وفق المعايير والأولويات السياحية؛
- ~ نقص وعدم ضبط الإطار القانوني والتشريعي لإدارة النشاطات السياحية، فالجهود المبذولة خلال السنوات الأخيرة لتحديد وتعيين النشاطات السياحية في إطار التشريع والقانون، يتعلقان خصوصا بالفنادق ووكالات السفر والنقل؛
- ~ عدم كفاية الفنادق بالنسبة للتوسع السياحي بالكمية والنوعية المطلوبة وانخفاض مستوى الخدمات كالنقل والرعاية الصحية والصرف الصحي؛
- ~ عدم استقرار الإشراف المنظم لقطاع السياحة الذي أدى إلى عدم إتمام الأحكام الخاصة بالتشريعات والقوانين، عدم الوصول إلى نتائج للدراسات التهيئية العقارية للمناطق السياحية، والتداخل بين الاختصاصات.

✓ المشكلات التسويقية¹

تتعد المشاكل الفنية المتعلقة بالتسويق وتتنوع لكن أهمها ما يلي:

- ~ محدودية المعلومات التسويقية والترويجية للمنتوج السياحي الجزائري لدى واضعي البرامج الوطنية من ناحية والزبائن في الأسواق العالمية من ناحية أخرى، وغياب المعلومات المرتدة من السواح أنفسهم حول وجهة نظرهم في الخدمات المقدمة وأسعارها والمشاكل التي تواجههم أثناء تواجدهم بالمنطقة السياحية؛
- ~ التركيز على الأسواق السياحية التقليدية، وضعف الأدوات والوسائل للدخول إلى الأسواق الجديدة؛

¹ سميرة عميش، نفس المرجع السابق، ص 177.

- ~ محدودية المشاركة الجزائرية وخاصة القطاع الخاص في المعارض والمؤتمرات السياحية العالمية؛
- ~ غياب ورش العمل والمحاضرات واللقاءات الكفيلة بالتعريف بالمنتج السياحي الجزائري في الدول المصدرة للسياح؛
- ~ ضعف الجهود التسويقية والحملات الترويجية في الأسواق العربية؛
- ~ غياب سياسة واضحة للأسعار ملتزم بها في المهن السياحية وعدم الميل للخدمة في الفنادق والمطاعم؛
- ~ عدم فاعلية التسويق السياحي للموارد السياحية المتوفرة في الجزائر الداخلية والخارجية؛
- ~ عدم اهتمام وسائل الإعلام المختلفة بالتنمية الثقافية السياحية داخل الدولة.
- ✓ المشكلات المالية¹:
- ~ نقص المخصصات المالية اللازمة لتوفير الحد الأدنى من عمليات التطوير والصيانة للمواقع السياحية؛
- ~ محدودية المخصصات المالية المتوفرة للتسويق والترويج السياحي في الأسواق العالمية والمحلية؛
- ~ محدودية المخصصات المالية المتوفرة للمرافق والتسهيلات السياحة الداخلية بما فيها المتنزهات والبنى القاعدية؛
- ~ سوء توجيه الاستثمارات في قطاع السياحة، ونقص الحوافز المقدمة من إعفاءات ضريبية وجمركية ومساعدات مالية بما يخدم التنمية السياحية؛
- ~ نقص تمويل الدراسات الخاصة بالتهيئة السياحية مع سوء تنظيم سياسة تهيئة السياحة في الجزائر، ويبرز ذلك من خلال المشاريع الفوضوية المنفذة من طرف المستثمرين؛
- ~ عدم مراعاة خصوصية الاستثمارات السياحية في تمويل المشاريع السياحية والفندقية حيث يتميز الاستثمار في المجال السياحي ببعض الخصوصيات كأجل تنفيذ المشاريع الطويلة نوعا ما، وكذلك الآجال الخاصة بالوصول إلى مرحلة مردودية المشروع، وهذا ما يخلق صعوبات

¹ المرجع نفسه، ص 177.

مع القروض البنكية التي تمنح للمشاريع لفترات قصيرة أو متوسطة وهذا ما يتعارض مع طبيعة الاستثمارات السياحية التي تحقق أرباح لتغطية القروض على المدى الطويل، وهذه الوضعية تعيق المستثمرين؛

كذلك يمكن إدراج المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية، والتي يقصد بها النقص في الإطارات الفنية القادرة على مراقبة ومتابعة الآثار والقضايا البيئية؛

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى أساسيات حول السياحة والأزمات السياحية، حيث تعتبر السياحة نشاطا بداياته كانت مع بداية الإنسان في بحثه الحثيث عن حاجاته، ورغم استقراره واصل مزاوله هذا النشاط لمختلف الاسباب، سواء كانت متعلقة بالراحة والاستجمام أو العمل والاكتشاف، حيث تعرف السياحة بأنها نشاط يقوم به الفرد المعبر عنه بالسائح يشترط فيه التنقل من مكان الإقامة الأصلي إلى منطقة أخرى لمدة محددة، بشروط محددة كذلك، وتختلف أنواع السياحة حسب عدة تصنيفات من مثل الغرض، العمر، مدة الإقامة، الجنسية وغيرها، أما عن أسسها فتتمثل في العرض الذي يترجم في عناصر الجذب التي تدفع بالسائح إلى زيارة منطقة ما، والطلب الذي يمثل عدد السياح الذين زاروا المنطقة سابقا، حاليا والمتوقعين مستقبلا، يساعد التسويق السياحي القائمين على السياحة من خلال توفير قاعدة معلومات وبيانات ولوائح أعمال تساعد على فهم المستهلك المعبر عنه بالسائح، فهم البيانات المتوفرة وإدارتها، التمكن من التنافس بشكل قوي، وذلك من أجل توفير خدمات سياحية تتوافق واحتياجات التدفق السياحي وتحقيق الأهداف التي دخلت منظماتهم من أجلها هذا المجال من البداية.

تعتبر المنظمات السياحية وحدات عاملة في المجال السياحي، وقد تم التفرقة بين أنواع المنظمات خلال هذا الفصل بين الهيئات العالمية والإقليمية مثل الهيئة العالمية للسياحة، المنظمات الوطنية، مثل الديوان الوطني للسياحة، والمنظمات المتخصصة مثل الفنادق ووكالات السفر، باعتبار السياحة مجال هش غير مقاوم للصدمات، تتعرض المنظمات السياحية للأزمات التي تكون ناتجة من المجال ذاته أو من مرتدات المجالات الأخرى، مثل الأمن والاستقرار.

كمثال على الأزمات، مرت كل من مصر، تونس والأردن لمجموعة من الأزمات تمكن قطاعها السياحي من تجاوزها والشفاء منها رغم ضخامتها، أما عن الجزائر فقد تكلمت عدة مقالات عن الأزمات التي تمر بها، والتي ترجع للعديد من الأسباب التي تمكنت من زعزعة هذا القطاع، ويرجى من خلال الإصلاحات الجديدة مثل إنشاء شرطة السياحة التغلب على بعض هذه الأزمات، أما عن الأزمات الأخرى فيمكن إظهارها من خلال عنصر التسويق، الأزمات المالية، والأزمات التنظيمية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الأزمات في المنظمات السياحية بولاية المسيلة

تمهيد:

تملك ولاية المسيلة مناطق سياحية جذابة، ويدل على ذلك التنوع الذي يمكن رؤيته عند المرور من خلالها، فهي غنية سياحيا سواء من الناحية الطبيعية أو الأثرية والتاريخية، يمدّها هذا الغنى بالقدرة على تصنيفها كمزار سياحي متميز، موفرا بذلك العديد من المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال الأنشطة التي ترافق السياحة، أهمها المزايا الاقتصادية مثل توفير فرص عمل.

غير أن عدم العناية والاهتمام بالسياحة، جعل المناطق السياحية داخلها تواجه الأزمات المتتالية، وكذلك حدث مع المنظمات العاملة في هذا القطاع داخل الولاية.

من خلال هذا الفصل سيتم التعرف على ولاية المسيلة وأهم مميزاتها السياحية، وكذلك دراسة أهم الأزمات التي مرت على المنظمات السياحية بالولاية، وذلك من خلال النقاط التالية:

- التعريف بولاية المسيلة؛
- التعرف على منهجية دراسة الأزمات بالولاية؛
- تحليل النتائج المجمعة حول الأزمات التي مرت على المنظمات السياحية بولاية المسيلة.

1.3. التعريف بولاية المسيلة

تتميز ولاية المسيلة بعدة قدرات ومؤهلات سياحية تجعلها منطقة جذب للسياح والمستثمرين، كما تزخر بعدة صناعات تقليدية وحرف وعادات وتقاليد تدل على أصالة سكانها، سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على حكاية ولاية المسيلة الضاربة في عمق التاريخ، وأهم ما تزخر به الولاية من مناطق سياحية طبيعية وحضرية، بالإضافة إلى المنظمات السياحية العاملة في هذا القطاع الحساس. من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على ولاية المسيلة من الناحية التاريخية والسياحية في النقاط التالية:

- نشأة وتأسيس ولاية المسيلة؛
- أهم المناطق السياحية في ولاية المسيلة وما يحدث معها من أزمات؛
- المنظمات السياحية بولاية المسيلة.

1.1.3. نشأة وتأسيس ولاية المسيلة

تقع ولاية المسيلة في الوسط الشرقي للجزائر، مكنها موقعها المتميز على مرور الزمن من احتلال مكانة تسمح لها بالريادة السياحية سواء من الناحية التاريخية أو من مناطقها الطبيعية.

1.1.1.3. تأسيس ولاية المسيلة الحديثة

انبثقت ولاية المسيلة عن التقسيم الإداري لعام 1974 والذي بموجبه أصبح في الجزائر 31 ولاية بعد أن كانت هناك 15 ولاية، كانت قبل هذا التاريخ تابعة لولاية سطيف شأنها شأن ولاية بجاية وولاية برج بوعريريج أما بوسعادة وسيدي عيسى وعين الحجل فكانتا تابعتين للتيطري -المدية- التي أصبحت بدورها ولاية سنة 1984¹.

¹ http://www.vitamedz.com/Article/Articles_18409_290329_28_1.html 2014/04/15

تحتل ولاية مسيلة مكانا متميزا في الجزء الأوسط من شمال الجزائر، وهي جزء من منطقة الهضاب العليا في الوسط، وتمتد على مساحة 18,175 كم²، وتعتبر ولاية المسيلة نقطة وصل بين الشرق والغرب والشمال والجنوب، يحدها من الشمال كل من ولايتي برج بوعرييج وولاية البويرة، من الشمال الشرقي ولاية سطيف، من الشمال الغربي ولاية المدية، أما من الشرق فتحدها ولاية باتنة، ومن الغرب والجنوب الغربي ولاية الجلفة، ومن الجنوب الشرقي ولاية بسكرة؛ تملك ولاية المسيلة مناخ قاري وهي مركز وسط بين النل والصحراء، ومعظم الولاية مستوية ويبلغ ارتفاعها من 200م الى 300 م فوق سطح البحر¹.

أما تاريخ الولاية فقد كان حافلا بداية من تقلدها لقب عاصمة الحضنة التي كانت عبارة عن مملكة بربرية مستقلة في عهد الرومان ولقبت بهذا الاسم لاحتضانها بين سلسلتي الأطلس التلي والأطلس الصحراوي.

2.1.1.3. التعريف بولاية المسيلة وأصل تسميتها تاريخيا

تأسست مدينة المسيلة سنة 315 هـ الموافق لسنة 927 م من طرف أبو القاسم محمد بن عبيد الله وأطلق عليها اسم المحمدية، كما عرفت باسم زابي وهناك من ربط تسمية المسيلة بقبيلة ماسيليا التي توسع نفوذها حتى شمل ما يعرف قديما بإقليم نوميديا وبزوال هذه القبيلة بقي اسم المدينة بالمسيلة، كما تدعى بالحضنة وهناك من يرى أن أصل تسمية المسيلة سواء كانت أطلقت من طرف العرب أو البربر يعود إلى أن المدينة على شكل حوض منبسط ذو مجاري مائية ولا ننسى أن موقع المسيلة في حد ذاته يعرف بحوض الحضنة²، ويرجع الكثيرون أصل كلمة المسيلة من المسيل التي تعني المياه السائلة، وقد سميت كذلك بسبب توفرها على كمية كبيرة من المياه السائلة التي عرفت على مدى حقب من التاريخ، وقد ذكر اسم هذه المدينة في كتابات المؤرخين والرحالة العرب مثل المقرئ، البكري، ابن الأثير، ابن عذارى ياقوت الحموي وغيرهم، وهي إلى جانب كل هذا عاصمة الحضنة التي كانت عبارة

¹ <http://msila-dz.org/ar/index.php?action=formunik&type=menu&idformunik=19>

20:35 2014/04/15

² <http://www.wadilarab.com/t25030-topic> آخر زيارة للموقع: 2014/08/21

عن مملكة بربرية مستقلة في عهد الرومان ومن بين أعلامها القدماء أبو علي الحسن بن رشيق الصقلي¹.

• تأسيس المدينة:

ولاية المسيلة منطقة ثرية من الناحية التاريخية، فلقد أهل هذه المنطقة السكان منذ آلاف السنين وليس يدل على هذا إلا تلك البقايا والآثار التي ما زالت لحد اليوم شاهدة على ذلك، ممثلة في الحفريات الخاصة بالعصور السحيقة، في الرسومات الصخرية، وهناك آثار رومانية عديدة، وبقايا بعض قنوات المياه والصهاريج، وآثار سدود قديمة، وغيرها، والتي تشهد بأنه لقرون عدة، كانت هناك حضارة متقدمة قد استغلت هذه المنطقة، كما كانت هذه المنطقة كانت جزءا من مملكة ماسينيسا، حيث الكثير من الآثار تشير إلى هذا التواجد مثلما هو الحال في سيدي اممر، تافزة، وغيرها، أما في بوسعادة فإن مثال "البيللياردو" دليل قاطع على مرور الرومان من هناك².

في الحقبة الرومانية، كانت منطقة الحضنة تتمتع بثراء معلوم: غير أن المياه كانت قليلة، على حد قول سالوست، إلا أنه ومن خلال الأعمال وبناء السدود وابتاع نظام ريٍّ محكم تمكنت الزراعة من بلوغ مستوى جيد وتطور هام، أما في بشليخة فكانت عاصمة مملكة الملكة جوستينيانة، وكانت تتمتع باستقلالية معقولة إزاء روما³، بالإضافة إلى هذا، فإن منطقة المسيلة، وبنفس المقدار لمجمل مناطق البلاد، عرفت مرور عدة حضارات، يمكننا الإشارة إلى أهمها: النوميديين، الرومان، الوندال، الحضارة الإسلامية والفترة التركية وتواجد الاستعمار الفرنسي.

إن طبيعة التضاريس في منطقة المسيلة هي التي ساعدت على تمركز السكان وتعاقب الحضارات منذ الأزمنة الغابرة كما تثبته الأماكن الأثرية وأكبر دليل على ذلك تواجد عدة رسوم ونقوش

¹ سهام مسيعد، المسيلة تسبق الزمن في تحقيق تنمية شاملة، روبرتاج لليومية الاخبارية صوت الأحرار الالكترونية،

<http://sawt-alahrar.net/oldsite/modules.php?name=News&file=article&sid=6267>

² آخر زيارة للموقع، <http://dtmsila-dz.com/lang/ar/joomla-overview/what-is-new-in-1-5>

صخرية رسمها الإنسان القديم عن الحيوانات التي كانت موجودة بالمنطقة، عدة مناطق تشهد على مرور المحاربين والتجار الرومان وما بقي خلفهم من أطلال وكتابات صخرية، كما اختار الوندال منطقة طبنة (مقرة) والمسيلة كمقر لحكمهم خلال القرن الخامس.

تغير تاريخ المنطقة كليا عند مجيء العرب والمسلمين في القرن السابع وخلال القرن الأول للفتح الإسلامي حيث اعتنق السكان الدين الإسلامي ودافعوا عنه حتى الاستشهاد نظرا لسماحة الإسلام وعالميته تحت شعار الوحدة والعدل، بعد تواجد الخوارج بالمنطقة تلاها الحماديون بداية القرن الحادي عشر حيث حكمها حماد بن بلكين كما أسس في الشمال الشرقي للمسيلة سنة 1007 قلعته التي نالت شهرة واسعة واتخذها أول عاصمة له وعرفت تطورا وازدهارا هاما، تلاها فترة وصول الهلاليون سنة 1052م وعرفت المنطقة التواجد التركي كما يبينه تواجد الحي السكاني للأتراك المسمى بالكراغلة.

لولاية المسيلة تاريخ حافل إبان الاستعمار الفرنسي عرفت المنطقة فيه عدة معارك حيث سقط الشهداء البطلان العقيدان عميروش وسي الحواس سنة 1958 بمنطقة عين الملح، بعدما عرفت المنطقة من بشاعة للاستعمار الفرنسي من تعذيب وتكثير بالسكان، ناضل أبناؤها وجاهدوا وكان لهم دور كبير في نجاح الثورة الجزائرية¹، أما بالنسبة لأهم شخصيات المسيلة قديما وحديثا فقد أنجبت الولاية علماء، علامة، رجال الأدب، فنانون ومقاومون للإحتلال الفرنسي، أبناء الحضنة وهم كثر ولا يمكن ذكرهم جميعا، مثل الشيخ أبو الجميلين، حيث مقامه موجود بالمسيلة، صانع الثورة المسلحة ونوفمبر، الرئيس السابق محمد بوضياف، مقر الولاية الرابعة الذي كان بالزفرانية، واليوم سُمِّيَتْ ببلدية محمد بوضياف، محمد لخضر حامينة، السيناريست صاحب التتويجات العديدة ومنها سنوات الجمر، مصطفى لشرف، الكاتب والروائي، ذلك الرجل الذي استطاع أن يربط بين المحلي والعالمي، الصحفية خديجة بن قنة، الروائي والاديب خالد بن صالح صاحب رواية مئة متر عن البيت وغيرهم الكثير².

¹ <http://dtmsila-dz.com/lang/ar/joomla-overview/what-is-new-in-1-5> آخر زيارة للموقع

2014/09/03

² نفس الموقع السابق.

2.1.3. أهم المناطق السياحية في ولاية المسيلة وما يمر عليها من أزمات

تملك ولاية المسيلة عدة مناطق سياحية مهمة إلا أنها تعاني من العديد من المشاكل والأزمات، رغم ذلك شددت العديد من السياح نحوها، يمكن تقسيم هذه المناطق إلى مناطق سياحية طبيعية، ومناطق سياحية حضرية سواء كانت جديد أو تاريخية.

1.2.1.3. المناطق الطبيعية

من بين أهم المناطق السياحية الطبيعية ما يلي¹:

✓ **حمام بلعربي:** ينبع حمام بلعربي يقع على بعد حوالي 10 كلم شمال المسيلة، بناحية تسمى سد القصب والذي يقف بوجه واد القصب في بلدية المسيلة، ماء حمام ممزوج بالكبريت، ذو سيل متوسط، يمكن وصف ماء هذا النبع لمداداة أمراض مثل: أمراض المفاصل، أمراض الجلد، أمراض الأعصاب وغيرها، هذا النبع يوجد على الضفة اليسرى من وادي القصب الذي يمنح إطارا رائع للاستجمام خاصة فيما يتعلق بسطحه المائي والاختزال الفاتن، فضاء يمنح إمكانيات جمة للترفيه والاستجمام، بإمكان استغلاله أن يفضي إلى أرباح معتبرة، غير أنه يعاني من إهمال واضح ما يمثل أزمة بالنسبة لهذا الموقع.

✓ **منبع حمام الضلعة وغابة حوران:** المنبع المعدني حمام الضلعة يقع في الشمال الشرقي للولاية ويبعد بحوالي 29 كلم عن مقر الولاية، يوجد داخل حدود بلدية بلدية حمام الضلعة يحضنه السهل بين أعالي جبل جدوغ جنوبا وكاف العسل شرقا وهذا بإمتداد وادي لقمان وتوجد منابع حموية تتميز بمياهها الحارة مستغلة بطريقة تقليدية والتي لها خاصية علاجية من أمراض الكبد والكلية والأمراض الجلدية، إنها منطقة جبلية ثرية بأشجار الغابات المتنوعة والتي تمنح امتيازات سياحية ومعدنية، ناهيك عن النشاطات المتعلقة بالصيد.

¹الموقع الرسمي لمديرية السياحة بولاية المسيلة <http://www.dtmsila-dz.com/lang/ar/natur> آخر زيارة

جنوبا بإتجاه تارمونت العديد من الآثار الرومانية التي تجذب فضول السياح دائما، بهذا الشكل، يمكن أن يصبح المنبع المعدني حمام الضلعة فرصة استثمارية لتحقيق مشروع حمام معدني.

أما عن غابة حوران فهي غابة ذات غطاء نباتي متنوع، تعتبر مزار عائلي بالدرجة الأولى، حيث تقصدها العائلات في العطل والمناسبات الفصلية مثل فصل الربيع، وكذلك يقصدها الرياضيون من مختلف المناطق والرياضات من أجل إجراء تريضاتهم الرياضية والتحضير للمواسم الرياضية.

✓ **شط الحضنة:** يصنف شط الحضنة ضمن قائمة المناطق الرطبة ذات الأهمية العالمية، ينتمي لمجموعة الشطوط التي تجمع المياه الآتية من الأطلس الصحراوي في الجنوب والأطلس التلي في الشمال، هذا الفضاء الشاسع من السهول السهبية العليا، يقع حوضها في الطرف الشرقي الأقصى للهضاب العليا، محصورا بين سلسلتين جبليتين تبلغ 1800م و1090م إرتقاعا من جهة الشمال و600م إلى 900م إرتقاعا من جهة الجنوب، وبذلك تشكل حوضا مائيا مغلقا مساحته 6200 كلم²، إن قعر الحضنة ذو المساحة البالغة 8 500 كلم² يقوم بدور المستوى الأساسي لكل وديان حوض، ويوجد في وسطه عمق ذو مساحة تقدر ب 1100 كلم² ويسمى هذا الشط ب: شط الحضنة الذي يتواجد على ارتفاع 400 م.

إن الشط يمثل السطح الذي يستوعب الأمطار والفيضانات وشكله بيضاوي وماؤه مالح يمتد على 77 كلم طولا و 19 كلم عرضا، مساحته المسقية لا تتعدى مطلقا 80 000 هكتار، ويحتوي الشط أنواعا عديدة وتشكيلة رائعة من الكائنات الحيوانية والنباتية وهذا يحافظ على التنوع البيولوجي لكل منطقة الحضنة، تتدفق على الشط مياه أكثر من 22 واديا والعديد من المنابع ذات الماء الصالح للشرب، حيث يمتلئ الشط شتاء ويجف صيفا فيصبح ماؤه مالحا، إذ تترأى للعيان قطع من الملح الطافي على كل سطحه.

✓ **المحمية الطبيعية المرقب:** نشئت سنة 1988م، وهي تغطي مساحة 12 500 هكتار، توجد بالسهول العليا على بعد 160 كلم جنوب الجزائر، يتسم مناخ هذه المنطقة بالحرارة المعتدلة سنويا بحوالي 17 درجة وبأمطار تقارب 200 ملم في السنة، وفيها فصل جاف يدوم حوالي 7 إلى 8 أشهر

من ماي إلى غاية ديسمبر، ويسود المحمية مناخ قاس نسبيا صيفا ومنعش شتاء، وتتميز بتنوع الأنظمة البيئية المتمثلة في سهوب الحلفاء ذات النوعية المختلفة وكذا المنخفضات المكونة، غير أن ما يجعل من المرقب محمية طبيعية مستقبلية ذلك التنوع والثراء في أنواع الحيوانات التي تسكنها، ففيها بإمكان السائح أن يشاهد غزال الجبال الذي يرتقي بالمحمية إلى مصاف المحميات الطبيعية العالمية، إن هذا النوع من الغزال الوحيد في المغرب مهدد بالانقراض مما دفع إلى حماية هذا النوع بقوانين جزائرية صدرت منذ 1983، وتم إحصاء العدد الكلي لهذا النوع من الغزال بحوالي 400 رأس 40 منها تعيش في المحمية.

كذلك تضم المحمية بحيرة يطلق عليها اسم بحيرة "القارصة"، تحوي تنوع حيواني متميز، من حيث الأسماك والطيور، وتجوب المحمية أنواع حيوانية أخرى أهمها: القنفذ الجزائري، قنفذ الصحراء، قط الصحراء وقط الصحراء الجزائري والبجع المخطط، وهناك عدد هام من الطيور التي تم إحصاؤها بالمنطقة : 83 نوعا فيها ما يقارب 50 نوعا مهاجرا.

✓ **غابة جبل مساعد:** إن طبيعية هذا الجبل الهندسية وعلوه الشاهق تعطيه خاصيته المناخية، فهو مغطى بأشجار من النوع المتوسطي، علوه يتراوح بين 1200 م إلى 1600 م، معدل الأمطار فيه أكثر من 300 مم في السنة، درجته البيومناخية تراوح بين المتوسط الصيف الجاف والشتاء البارد، أشجار الغابة تتشكل من الصنوبر الحلبي عموما، مساحته تقارب 33 500 هكتار، غابته قليلة الكثافة غير أنه يشكل جبلا مهما.

✓ **السهوب:** هي أراضي بها نباتات قصيرة، غير متواصلة، لا أشجار فيها ولا شجيرات، خاصة بالهضاب العليا، السهوب مشكلة أساسا من الحلفاء، وهناك السهوب التي يغطيها الشيح الأبيض.

وهناك نوع ثالث من هذه السهوب التي تحتوي النباتات التي تنمو حصريا على ضفاف الوديان الحلفاء، نوع نباتي خاص بالسهوب وهي ذات أهمية قصوى لأنها تغطي مساحات شاسعة وتستغل في مختلف الوظائف والأغراض بالإضافة إلى أن الحلفاء تمنح للتربة قدرة على التمسك فهي تغطيه بشكل يمنع الانجراف.

✓ **الموقع الطبيعي القمرة:** يقع في بلدية عين ريش، على سفح جبال بوخليل، يقود الطريق الولائي رقم 76 السائح مباشرة إلى المنطقة، وفي الطريق، بإمكانه اكتشاف أجمل سهوب المنطقة المكونة من نباتات الشيح والحلفاء، وبغرض التمتع بوادي القمرة، فإن رحلة على الأرجل ستمكنه من بلوغ آخر شلال مائي به، وسوف يسمح له باكتشاف سحر هذا المكان الخارق.

✓ **جبال المعاضيد:** هي امتداد لجبال الحضنة التي تتشكل على الجهة الشمالية للولاية، وتضم الموقع الأركيولوجي لقلعة بني حماد، ذلك المكان النادر الجمال، والموشى بالعديد من البيوت القديمة، المشكلة كالعناقيد والمبنية بالحجارة المحلية والمغطاة بالقرميد المصنوع بالطين والتي تتماهى مع هذا المنظر الرائع.

إنه لمنظر فريد من نوعه، بين الأخاديد التي في جوفها تجري مياه عذبة وصافية، تحتاز بعض الشلالات ومجموعة من الحدائق والمزارع كل هذا الجمال تحفه كذلك صخور ذات أشكال هندسية فريدة، وعندما الوصول إلى القمة، يمكن الإشراف من الأعلى في نظرة بانورامية أخاذة، على هضبة وشط الحضنة.

✓ **واحة بوسعادة:** تشبه بشكل ما متحفا في الصحراء والهضاب العليا، تحتوي على كل ما يلزم لمزاوجة الخيال بالحقيقة، إنها مدينة مبنية على الأعالي، تشبه مسرحا حقيقيا يحيط به عند القاعدة حدائق من النخيل، قصر حقيقي على شرفة رائعة، جزيرة من الخضرة وسط محيط من الرمال، تحدها جبال زرقاء أقدامها تنغرز في الرمل، يجري الوادي بين جنبات ضفتيه التي سحرت غي دو موباسان¹ : " وهدة بوسعادة التي يخرج منها الوادي باتجاه الحدائق، رائعة تشبه المرور إلى حلم، ينزل مع النخيل والتين والكثير من النباتات الرائعة، وبين جبلين بقمم حمراء وهنا أيضا، تمتع العشرات من الرسامين، ومنهم شارل دوفرسن الذي رسم مائياته وانطباعاته المشرقة للواحة، يضيع الوادي في الهضبة باتجاه شط الحضنة، حيث الصحراء الذهبية العطشى تشربه فجأة، وفي بوابات الحدائق، يختفي بغتة في الرمال.

¹ غي دو موباسان (1850- 1893) (Guy de Maupassant)، كاتب وروائي فرنسي وأحد آباء القصة القصيرة

الحديثة. وكان عضوا في ندوة إميل زولا. من أشهر قصصه: "كرة الشحم"، "ببير وجان" ومن أهم قصصه القصيرة: "

العقد"، "الآنسة فيفي".

✓ **جبال السالات:** تقع جبال السالات ببلدية اولاد سيدي ابراهيم -الديس- و تعتبر أعلى سلسلة جبلية في المنطقة حيث تبلغ 1500 م عن مستوى سطح البحر، يحيط به مجموعة سلاسل جبلية أخرى يتراوح ارتفاعها بين 500م و 1500م من أهمها السلسلة الجبلية الممتدة من الجنوب إلى الجنوب الشرقي. تتكون من جبل العقدة الزرقة وجبل العنقود كما تتوسط المنطقة سلسلة جبلية أخرى، تفصل بين تامسة وسيدي عامر ممتدة إلى غاية بلدية بن زوه منها جبل زمرة وخنقة السبع وجبل الويزة - 727م- وجبل غربية -1247م- وجبل تافزة وغيرها، إضافة إلى جبل العرقوب وجبل حشلافة في الجهة الشمالية الشرقية.

2.2.1.3. مناطق أثرية تاريخية

نظرا لتاريخها الحافل، تملك ولاية المسيلة مناطق تاريخية صنعها الانسان وتفنن التاريخ في نحت حكاياتها، من بين هذه المناطق¹:

✓ **النقوش الصخرية:** تضج بها المنطقة كلها، انطلاقا من جبال نايل التي تشهد على ظهور الإنسان فيها منذ وقت بعيد، وقد تم اكتشاف مواقع عدة منها:

- ~ مركز العرايس الواقع على بعد 12 كلم جنوب بن سرور؛
- ~ مركز الكحيل الذي يبعد بكيلومتر واحد شمال غرب المركز السابق أسفل أخدود، هذا لاكتشاف أبرز النقوش والرسوم النادرة بالأجزاء الأخرى للأطلس الصحراوي؛
- ~ مركز الصخر الواقع بوادي شير، على بعد 07 كلم جنوب غرب العرايس باتجاه برج الأغا وعلى بعد كيلومتر واحد عن طريق بن سرور - عين الملح،

بالإضافة إلى العديد من المناطق الأخرى التي لم يتم تصنيفها والتي عادة ما يخبر عن تواجدها الأجداد في المنطقة المعينة، وكبرائها، وتعاني أغلب هذه المناطق أزمت متعددة بداية من الإهمال الواضح إلى غاية التدمير الجزئي أو الكلي بمختلف الطرق.

¹ الموقع الرسمي لولاية المسيلة، <http://msila-dz.org/ar/index.php?action=sitetouristiques> آخر زيارة للموقع 2014/09/4، بتصرف.

✓ الأثار الرومانية: يوجد العديد من المواقع التي تحتوي آثارا رومانية، ومن بينها:

- ~ تارمونت؛
- ~ الغار : مدينة دفينة؛
- ~ المعاضيد : قبور كهفية؛
- ~ حمام ضلعة؛
- ~ الدهاهنة: سيدي يحيى واكتشاف موزاييك ذات أبعاد 4،X 4 سم وتمثل مشهد صيد؛
- ~ وادي شير؛
- ~ بن سرور؛
- ~ سد الجير؛
- ~ مسيف.

✓ طاحونة فيريرو: تقع طاحونة فيريرو على بعد 2 كلم من بوسعادة، وهي بقايا طاحونة قديمة بناها أنطوان فيريرو، أحد الايطاليين المولودين بمحافظة طورينو في 28 سبتمبر 1849، هاجر إلى الجزائر خلال 1867 حيث نزل ببجاية، اشتغل بمختلف الطواحين ومنها أنشا طاحونة فيريرو ببوسعادة، بعد ذلك استطاع امتلاك طاحونة أخرى بالمسيلة واسمها طاحونة الورود، تم بناء طاحونة فيريرو بالقرب من شلال، كان يدور أصلا بقوة المياه، التي تجري صيفا وشتاء بمياه عذبة بمحاذاتها حديقة ساحرة، يمكن لـ "طاحونة فيريرو" أن تكون مكانا مثاليا للراحة وسط حقول من البنفسج والأشجار العطرة التي تحف الوادي طولا وفي هذا المكان بالذات اشتغل كتاب السيناريو الأمريكيين والفرنسيين على فيلم [شمشون ودليلة] وكذا فيلم [رجل لرجل]، حاليا يعاني الموقع من الاهمال والتهميش الذي أدى إلى تلاشي الطاحونة كليا وبقاء بعض حجارة الأساس التي تبقى شاهدة على تواجد بناء الطاحونة في وقت مضى، تم انجاز نموذج صغير بالنسبة للموقع الأصلي، عن الطاحونة بوسط بوسعادة قريب من متحف نصر الديني ديني، يوضح هذا النموذج شكل الطاحونة تقريبا في الوقت الذي كانت ما تزال موجودة.

✓ **بوسعادة مدينة السعادة:** في باب الصحراء وفي الخيمة البوسعادية يكون الفرحة والأعراس والشعر والشاي وتلقائية الحكي الذي يصنعه السرد والقول الشعبي الذي لا يموت في واحة حُبِيت بالسكر والجمال فهي جنة على الأرض.

تصنف مدينة بوسعادة على أنها مدينة سياحية، ذات تراث عريق، تقع في جنوب الشرقي للبلاد على بعد 248 كلم من الجزائر العاصمة وإلى الجنوب من عاصمة الشرق قسنطينة على بعد 320 كلم والمسيلة ب 65 كلم. يحدها من الجهات : في الشمال بلدية أولاد سيدي إبراهيم، ومن الشمال الغربي بلدية الحوامد، غربا بلدية تامسة وجنوبا بلدية ولتام وتلقي عندها طرق وطنية هامة اتجاهاتها: شمال جنوب، شرق غرب، الشمال والجنوب الغربي وبذلك تشكل نقطة عبور متقاطعة لطرق نحو الصحراء.

"سعادة"، "أبوسعادة" ثم "بوسعادة" هكذا تطور اسم هذه المدينة فمنهم من قال باسم المدينة جاء لغبطة مؤسسها بهذا الموقع المختار، احتلت بوسعادة موقعا هاما في المنطقة ويثبت قدم وجودها ومدى أهميتها في الحضارات المتعاقبة على هذه البلاد حيث تشير بعض المراجع إعمارها يعود إلى عصور الممالك النوميدية، وقبل الاحتلال الروماني للمنطقة كانت أهلة بالجيتول وهم البرابرة الرحل الذين كانوا في تنقل مستمر في الهضاب العليا بحثا عن المراعي، وبمجيئ الهلاليين الذين أثرو كثيرا في المنطقة ثم قبائل الرحل القادمين من مصر فنظروا لطبيعتها الخلابة وطابعها السياحي كانت بوسعادة على مر العصور الواحة السياحية التي تجلب السياح إليها ومن مختلف الأجناس.

المدينة القديمة لبوسعادة: توجد في شمال التجمع السكاني، وهي قرية ذات طابع صحراوي، تتميز بشوارعها وأزقتها وبنائاتها القديمة الطراز، وتعتبر المدينة القديمة بوسعادة أهلة بالسكان منذ العصور ما قبل التاريخ وقد تم العثور على مسافة 4 أو 5 كيلومتر جنوب المدينة على العديد من الآثار التي تدل على وجود سكان على ضفاف وادي بوسعادة منذ العهد الإيبيروموري IBERO MAURUSIEN ثمانية آلاف أو عشرة آلاف سنة. لقد اشتهرت بوسعادة مثل بقية المدن الجزائرية التاريخية بفنون العمارة الإسلامية وشهدت فيها المساجد والبناءان العمرانية نموا ملحوظا بل وبرز من خلال هذا

ال عمران أهمية الروح الإسلامية والطرار الهندسي الفاخر الذي تميزت به بوسعادة؛ استعمل البناؤون البوسعاديون في عمارتهم وسائل طبيعية كالنخيل والعراعر ووظفوا ما لديهم توظيفاً موفقاً في بناء المساجد التي تقدم النموذج الأمثل في العمارة والبناء الإسلامي، ويمثل مسجد النخلة أو مسجد القصر أو مسجد سيدي ثامر أقدم مسجد بالمنطقة ككل، إذا يعود تاريخ بناءه لأكثر من سبعة قرون مضت، تحوي كذلك المدينة القديمة بوسعادة سوقاً يتوافد عليها حتى أهالي القرى المجاورة، تتصف الطرقات بانحدارها من القصر لترتمي في المنظر الصخري الذي عليه بنيت البلدة، في الأعلى تبدو مئذنة مسجد سيدي إبراهيم، أما المنازل فهي قديمة للغاية وتمنح نظرة جميلة بطابع غريب نوعاً ما خصوصاً تلك التي تم تجميلها بقطع السيراميك، تمكن موقعها الجغرافي من جعلها عاصمة تجارية صغيرة، حيث تنتظم فيها كل المبادلات الخاصة بكل المنطقة، كما كانت ملتقى العديد من القبائل البدو الرحل الذين يأتونها لبيع سلعهم.

كما تملك بوسعادة معلم تاريخي حديث يتمثل في حصن كافينياك¹ والمعروف لدى سكان بوسعادة ببرج الساعة ويعود تاريخ بناءه للاحتلال الفرنسي وبالضبط 1849م حيث تم بناءه من أجل تحصين الأسلحة والعتاد العسكري من المقاومة التي كانت تحت قيادة محمد شريف بن شبيرة، يقع الحصن بأعلى نقطة بوسط بوسعادة، حيث يتمكن الزائر لمدينة بوسعادة من رؤيته من خارج المدينة، فهو مشيد كذلك من أجل المراقبة والحراسة، يضم الحصن عيادة طبية عسكرية، حولت خلال الاحتلال إلى مستشفى مدني، تم في وقت سابق إجراء دراسة حول الحصن من أجل إعادة تأهيل وفتحه بوجه السياح والزوار، وذلك بعد ترميمه بالمواد الأصلية التي تم بناؤه بواسطتها مثل الجير الحي، والرمل والخشب.

✓ **بلدة الهامل²:** بلدة الهامل مكانا يثير الفضول لأنها تقبع على سطح صخري منكفئ على نفسه، يذوب في الطيوف الرمادية للجبال المحيطة. تتبع أهمية هذه البلدة من كونها تضم زاوية يطلق عليها

¹ رياض شتوح، " كافينياك " .، شاهد على مقاومة بوسعادة للفرنسيين،

<http://elhamel.net/elhamel2013/showthread.php?t=6308> آخر زيارة للموقع: 2014/08/22،

² الموقع الرسمي لولاية المسيلة. بتصرف.

اسم زاوية الهامل، وتملك قبة كبيرة تعلوها ست قباب صغيرة، مختلفة الأحجام، طابعها المعماري يقترب من الطابع البيزنطي، وهي تثير اهتمام الزوار ويجب الإشارة إلى أن الزاوية عرفت توسعة معتبرة مؤخرًا.

تتبع زاوية الهامل الطريقة الرحمانية، وتقع ببلدية الهامل التي تبعد بـ 12 كلم جنوبا عن بوسعادة أسسها الشيخ محمد ابن أبي القاسم الهاملي سنة 1848م، ولها عدة مميزات حيث كانت هذه الزاوية تحت رعاية امرأة، لالة زينب والتي خلفت والدها محمد بن أبي القاسم في تسيير شؤون الزاوية، ويوجد في زاوية الهامل متحف آثار تاريخية تعود لفترة الأمير عبد القادر والشيخ المقراني مثل قطع أسلحة حقيقية ومكتبة مهمة تشمل أكثر من ألف مخطوط قديم وبها تشمل جل فنون المعرفة، لزاوية الهامل إشعاع على المستوى الوطني، الجهوي والإقليمي إذ تكون طلبية من كل جهات الوطن، ومن الدول المغاربية، ومن دول إفريقية مثل موريتانيا، مالي والنيجر، وتخرج منها علماء فقه ودين وخطباء وأئمة، من بينهم الشيخ عبد السلام التازي أستاذ بجامعة القرويين بالمغرب، الشيخ الحسين بن أحمد البوزيدي مدرس بالأزهر الشريف (مصر)، الشيخ محمد العاصمي المفتي الحنفي (العاصمة) وغيرهم الكثير، وعلى صعيد آخر زارتها شخصيات دينية وتاريخية مثل " جاك بيرك " المؤرخ الفرنسي و " محمد سعيد رمضان البوطي " من سوريا كما كانت قبلة لكل رؤساء الجزائر، وزار زاوية الهامل مجموعة من الباحثين الأجانب من أمريكا وبلجيكا، وعدة سفراء دول مثل روسيا البيضاء وليبيا، كما زارتها مجموعات عديدة من السياح الأجانب العابرين للمنطقة، تتميز هذه المنطقة ببعد روحاني متميز يبعث على الراحة والصفاء، وقد تحولت الهامل وزاوتها إلى منتدى ثقافي عربي أصيل ومعلم ديني مشهور.

✓ **قلعة الحضارة والتاريخ:** تمثل قلعة بني حماد أهم معلم أثري في المنطقة كلها من الجانب الأركيولوجي، بسبب موقعها، تصبح هذه القلعة مكان فضول معماري، من جهة هناك المنحدرات الواسعة حيث كانت تتدرج المدينة ومن جهة أخرى هناك قمة بعلو 300م تتربع على قعر واد سحيق، هذا الموقع يشهد باختيار واقعي للموقع الذي خصص لاحتضان العاصمة.

إن الاكتشافات التي جاءت نتيجة الحفريات المنطلقة سنة 1965 والتي تتمثل في اكتشاف نقوش على الجبس وعلى الرخام، بعض الجرار وبعض الرسوم وكذا بعض الحديد المصنع، كل هذه المكتشفات معروضة في متاحف قسنطينة وسطيف والجزائر.

صنفت قلعة بني حماد ضمن آثار الإنسانية من طرف اليونسكو 1980 سنة، وتقع على بعد 35 كلم شمال شرق المسيلة بناحية بلدية المعاضيد، على ارتفاع 1000م وعلى الجانب الجنوبي لجبل المعاضيد في سهل أولاد فراج، هي أول عاصمة للحماديين والتي تم تأسيسها في 1007 م من طرف حماد بن بلكين بعد انتصاره على الزناتة، واستغرق بناؤها سنوات عدة وكانت تتوفر على كل مستلزمات العاصمة، فيها ثلاثة قصور مشيدة ومحاطة بأسوار حجرية عالية بها أبواب خشبية شاهقة تسمح بالمرور وهي مرقشة بالبرونز، وقد عرفت المدينة ازدهارا منقطع النظير.

امتد ملك الحماديين من أواسط الجزائر على حدود الأوراس، ولم يبق من القلعة التي كانت محمية إلا آثار متناثرة هنا وهناك إضافة للمئذنة التي بقيت ماثلة لحد اليوم، وشهدت الآثار بعض الحفريات كان آخرها في 1965، والمئذنة ذات 25 م ارتفاعا كانت لمسجد يتربع على مساحة 64 م طولاً و56م عرضاً وبه قاعة للصلاة فيها 13 مقصورة مقسمة تجتاها 8 أروقة مشابهة في ذلك مسجد سيدي عقبة، وتشهد قصور عديدة على رفعة الدوق والحضارة التي بهرت المعاصرين بقوة الحماديين.

(المناطق السياحية التاريخية المصنفة من طرف مديرية الثقافة انظر الملحق رقم 1)

✓ قلعة ذياب الهلالي: معلم تاريخي، ثقافي وسياحي ينتظر اهتمام المسؤولين تعتبر قلعة "ذياب الهلالي"، أحد أمراء قبيلة بنو هلال، وأحد أشهر فرسانها، الواقعة ببلدية أولاد سيدي إبراهيم بالقرب من بوسعادة موقعا أثريا ومعلما تاريخيا يحكي ويروي الكثير من التاريخ والحضارات التي تعاقبت على المنطقة، وعن أناس عاشوا وأقاموا فيها، وتركوا الكثير من الآثار والشواهد، يعود تاريخها للقرن الثالث ميلادي، يعود بناء القلعة حسب الرائد الفرنسي كوفي، في كتابه "بوسعادة خلال الاحتلال الروماني"، الى تاريخ توغل الاحتلال الروماني بالمناطق الداخلية، لأسباب إستراتيجية عسكرية و زراعية، حيث استعملوها كحصن إسناد ونقطة تموين، وكذا سجنا لأسراهم، وهذا خلال احتلالهم لمدينة بوسعادة، كما

سماها الونداليون "إديستيانا" وهي كلمة مختصرة لإسم رهبان، وهو الإسم الذي أشتقت منه كلمة "الديس" التسمية القديمة للبلدية الحالية أولاد سيدي إبراهيم على الأرجح، وأطلق عليها الهلاليون اسمها الحالي "القلعة" إبان فترة حكمهم الوجيزة التي عاشوها بالمنطقة وأثناء احتلالهم للجزائر، سماها الفرنسيون "بال" نسبة إلى عقيد فرنسي احتل مدينة بوسعادة وضواحيها، وفي نهاية القرن السابع هجري، صارت القلعة إلى الولي الصالح "بلقاسم ابن أحمد ابن إبراهيم الغول ابن السلامي"، والذي أكمل بناءها لتصبح قرية صغيرة، حيث أسس فيها مسجدا وزاوية، واعتبرت آنذاك فضاء روحانيا ودينيا بامتياز. لكن هذا المعلم الأثري هو عرضة للإهمال والتخريب. مما جعل العديد من الجمعيات والمهتمين يدقون ناقوس الخطر، ويطالبون بتصنيفها لحمايتها من الزوال¹.

تعاني أغلب المناطق السياحية المذكورة آنفا من الإهمال والتهميش، وذلك ما يمكن ملاحظته عند المرور عليها.

3.1.3. المنظمات السياحية بولاية المسيلة

تملك ولاية المسيلة العديد من المنظمات السياحية التي تدعم الولاية سياحيا، وهي التي سيتم التعرف عليها لاحقا.

1.3.1.3. التعريف بفنادق ولاية المسيلة

تملك ولاية المسيلة العديد من الفنادق منذ الاستقلال، غير أن أغلبها أغلق لأسباب أمنية، أو لأسباب مالية، أو حولت نشاطها من فندق إلى مرقد لعدم مطابقتها المعايير المطلوبة لتكون فنادق كاملة، أما الفنادق التي تمارس نشاطها حاليا هي: فندق القلعة بالمسيلة، كردادة، الإقامة الطيبة، القائد ببوسعادة، الفتح والنصر بسيدي عيسي، 09 فنادق بسعة تزيد عن: 836 سريرا، و 418 غرفة.

¹ <http://www.bou-saada.info/modules/smartsection/item.php?itemid=242>

- **فندق القلعة:** مصنف بـ 3 نجوم ويقع في المركز السكني لمدينة المسيلة. يمنح الرفاهية والاستجمام الممتعين، به هيكل استقبالي يوفر كل متطلبات الراحة بجودة خدمات عالية¹؛
- **فندق الحضنة مرحبا:** يقع فندق الحضنة مرحبا ببلدية المسيلة، غير مصنف، وهو ملكية خاصة، الفندق ذو طابع فريد، يزاوج بين العصرية والأصالة وذلك ما يظهر جليا في قاعاته والبهو المخصص للاستقبال؛
- **فندق كردادة²:** افتتح فندق كردادة في 25 ديسمبر 1913م تحت اسم "الصحراء الصغرى" من طرف فيكتور بايي، خلف عائلة جون سيلفان بايي (1763-1793)، سياسي فرنسي وأحد أكبر علماء الفلك للقرن السابع عشر، حاليا ينتمي الفندق لسلسلة فندق الجزائر، سان جورج سابقا.
- غرف الفندق ذات طابع كلاسيكي بزينة عصرية ورفاهية حديثة، كما يضم مجموعة من الشقق الكبيرة والمتوسطة الفاخرة، وقد خضع الفندق ككل للتجديد خلال 2005 وسيتم اغلاقه مجددا خلال الاشهر القليلة المقبلة من أجل التجديد أيضا.
- **فندق القائد:** يقع قرب إحدى الواحات الكبيرة ببوسعادة، تم تجديده كلية سنة 1998، وهو ينتمي لنفس سلسلة الفنادق فندق الجزائر، سان جورج سابقا، يعتبر فندق حديث بطراز صحراوي، يحتوي هياكل استقبال جيدة وممتعة ويمنح خدمات ذات نوعية عالية ضمن إطار يتميز بالدفع، في وسط حديقة خضراء تشبه الواحة، أنشئ فيها مسبح، تم اغلاقه وإعادة تصليحه واجراء تعديلات ضخمة عليه، أعيد افتتاحه في شهر اكتوبر 2013.
- **فندق الإقامة الطبية:** فندق يقع بنفس محيط فندق كردادة، يتكون من 18 غرفة، وهو تابع للجماعات المحلية ببوسعادة.
- **فندق الفتح:** يقع فندق الفتح ببلدية سيدي عيسى، يحتوي 24 غرفة، وهو ملكية خاصة، من مميزات الفندق تواجده على الطريق الوطني الرابط بين ولاية البويرة وولاية المسيلة.

¹ الموقع الرسمي لمديرية السياحة بولاية المسيلة،

² الموقع الرسمي لسلسلة فندق الجزائر: <http://chaineeldjazair.com/kerdada> آخر زيارة للموقع:

● **فندق النصر:** يقع فندق النصر ببلدية سيدي عيسى كذلك، على بعد أمتار من فندق الفتح، يتكون من 27 غرفة، وهو ملكية خاصة أيضا.

2.3.1.3. التعريف بمتاحف ولاية المسيلة

تملك ولاية المسيلة أربع متاحف على العموم، غير أنه تم اغلاق أحدها و هو فندق العقيد بن بوسعادة بسبب أحداث جرت في 2011 ويخضع حاليا لأعمال ترميم من أجل استقبال الزوار بداية من نهاية العام الجاري 2014، وقد تم دمج متحفين آخرين، تمثلا في متحف الحضنة في مسيلة مع المتحف الأثري القلعة الواقع بنفس منطقة قلعة بني حماد، حيث تم نقل محتويات وإدارة متحف الحضنة نحو موقع المتحف الأثري، وسيتم كذلك فتحه بوجه الزوار خلال العام الجاري 2014، ثم يوجد المتحف الوطني نصر الدين دينيه ببوسعادة والذي لايزال يستقبل زواره.

● متحف نصر الدين دينيه:

في 1932 اقترحت فكرة إنشاء متحف الفنان ناصر الدين دينيه ولكن بقي المشكل في الدراسة لعدم اختيار مكان بنائه :باريس، الجزائر أم بوسعادة، في سنة 1934م رفضت بلدية الجزائر آنذاك تمويل المشروع إلا بشرط أن يكون محله الجزائر العاصمة، 1936م قرر الحاج سليمان بن براهيم صديق الفنان وأخت الفنان إنشاء المتحف في بيت ناصر الدين ببوسعادة، لكن بعد وفاة الحاج سليمان بن براهيم وبداية حرب التحرير نسيت فكرة إنشاء المتحف حتى سنة 1969م حيث تقرر في مجلس وزاري إنشاء المتحف في مدينة بوسعادة، وفي 1974م تشكلت مجموعة لدراسة المشروع، تم الانطلاق في مشروع المتحف، لكن توقف بسبب مشكلة حول الارث، ثم عاودت أشغال البناء بعد تسوية المشكلة، وفي ماي 1993م وموازاة مع اليوم العالمي للمتحف دشن وافتتح رسميا المتحف الوطني ناصر لدين دينيه ببوسعادة من طرف السيد وزير الثقافة والاتصال¹، يحتوي المتحف أغلب أعمال الفنان معروضة

¹ الموقع الرسمي لوزارة الثقافة: http://www.m-culture.gov.dz/mc2/ar/fiche_site.php?id=2 آخر زيارة

داخل ثلاث قاعات عرض، بالإضافة إلى مكتبين ومكتب بيع يتم من خلاله بيع تحف ولوحات فنية لفنانين محليين.

• المتحف الأثري قلعة بني حماد¹:

متحف قلعة بني حماد يقع بالقرب من القلعة، أنشئ في نوفمبر 1995 بغرض صيانة الأغراض الأركيولوجية المكتشفة من خلال البعثات الاستكشافية والحفريات التي قادها لوسيان قولفين ورشيد بورويبة، عرفت البناية التي تحوي المتحف عدة تهيئات خلال سنة 2001 وهذا بغرض تمديد مساحته إلى 400 م²، كل هذا بديكور يوحي بالمعمار الحمادي.

يحتوي المتحف على مقتنيات من السيراميك باعتبارها المجموعة الأكثر تشكيلا للمتحف، وهناك أيضا بعض الفوانيس الزيتية، بعض قطع الأرضيات أو تلابيس الجدران مثل تشكيلات السيراميك الحائطية المزركشة ذات الانعكاس المعدني الباهر، بالإضافة إلى الديكور النباتي الهندسي والخطي التابع لقصر منار البحر.

الأشجار المنقوشة، الملونة والجبس المصبوغ والموشى بالخطوط النباتية بالإضافة إلى بعض الشظايا ذات الأشكال المتراسة وما يشبه خلايا النحل، والتي تسمى بالمقرنس ذي الخلايا، أحجار ورخام منقوش، وهي مجموعة مشكلة من تماثيل الموتى، وأعمدة وواجهات القصور وغيرها، المعادن وهي مجموعة مشكلة من القطع النقدية الفاطمية، وبعض الموازين البرونزية، والقنوات المصنوعة من مادة البرونز.

المعهد الوطني للسياحة والفندقة

المدرسة مركز الفندقة والسياحة بمدينة بوسعادة²:

¹ الموقع الرسمي لولاية المسيلة: <http://msila-dz.org/ar/?action> = آخر زيارة للموقع: 2014/08/20

² الموقع الرسمي لمديرية السياحة ولاية المسيلة، بتصرف.

هو مركز متخصص في تكوين التقنيين في مجال الفنادق والسياحة، وهو تحت وصاية وزارة السياحة، يعتبر هيكل التكوين في الفنادق والسياحة لبوسعادة مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة السياحة، وهي تتوفر على قدرة استقبال بـ 150 مقعد بيداغوجي، يُكوّن هذا المركز تقنيين خلال 24 شهرا، أما بالنسبة للمسابقة الخاصة بتخصصات الفنادق، فإن المستوى المطلوب فهو مستوى السنة الثانية أو الثالثة ثانوي، بالإضافة إلى هذا يوفر المركز لصالح المؤسسات السياحية أو شبه السياحية دورات تكوينية حسب الطلب، إن هذا المركز يشكل فعلا عامل نجاح وتنمية لقطاع السياحة في المنطقة. (الملحق رقم 4)

3.3.1.3. لمحة عن أزمات مرت على المنظمات السياحية بولاية المسيلة

الملاحظ خلال إجراء الدراسة التطبيقية، وجود العديد من الأزمات التي حدثت داخل المنظمات السياحية والتي أثرت سلبا على المنظمة، وتعدتها لتصل إلى الإضرار بمصداقية وسمعة منظمات المنطقة الأخرى، ومن بين هذه الأزمات التي حصلت، ستنم محاولة استعراض بعض مما حدث معها على سبيل المثال لا الحصر¹:

• فندق جبل الناقة بدائرة سيدي عيسى:

فندق غير مصنف تابع للقطاع الخاص تحت إشراف مديرية السياحة لولاية المسيلة، تم افتتاحه في أواخر التسعينات، وزاول نشاطه لمدة تفوق الخمس سنوات، وضعه الحالي مغلق بسبب أحداث شغب حصلت خلال سنة 2008.

الأزمة التي أصابت الفندق تعلقت بالأموال والأنشطة المشبوهة، حيث تعرض صاحب الفندق للقتل على يد عصابة تتشط بالمنطقة آنذاك، وهي الحادثة التي ولدت بعدها أعمال شغب طالت محيط

¹ تم جمع المعلومات الموضحة في العناصر التالية عن طريق روايات عمال داخل الفنادق التي مرت عليها الأزمات، وبعض شهادات المواطنين المجاورين للفنادق، وكذلك بعض المعلومات من طرف مديرية السياحة.

الفندق وتطلبت تدخل الأمن، قتل خلال الأحداث عدد من الأشخاص وتم سجن آخرين بعضهم ما يزال يؤدي فترة سجنه إلى غاية الآن.

لم ينجو الفندق من الأزمة التي ألمت به، وهو مغلق منذ جويلية 2008م، نظرا لطابع ملكيته الخاص لم تتمكن مديرية السياحة بولاية المسيلة من استرجاعه أو إعادة بعث نشاطه.

• فندق القصب دائرة المسيلة:

فندق غير مصنف تابع لبلدية المسيلة تحت اشراف مديرية السياحة لولاية المسيلة، زاول نشاطه لمدة تفوق الخمس سنوات، وضعه الحالي مغلق بسبب عدم تجديد العقد، استخدم الفندق كملكية مستأجرة من طرف بلدية المسيلة لمدة محددة بعقد، غير أن صاحب العقد وافته المنية قبل انتهاء العقد بسنوات، دخل خلالها الفندق في خلاف الورثة حول وضعيته، وانتهت المشكلة مع انتهاء عقد والد الورثة، غير انه لم يشغل من ذلك الحين لأسباب غير معروفة، استرجع بحكم قضائي نهائي بعد أن أدخله خلاف الورثة اروقة المحكمة وعرض للمزايدة، ومازال قابعا وسط المدينة بدون استغلال، ونظرا لذلك تعرض الفندق للإهمال التام وعدم التجديد، ويمكن ملاحظة الحالة التي آل إليها بمجرد المرور إلى جانب أبوابه التي لن تلاحظ بأنها أبواب فندق.

طلب أحد المستثمرين استتجاره غير أن الشروط التي وضعت في العقد لم تلائمه فتراجع عنه ليقب الفندق خالويا.

• فندق القلعة بدائرة المسيلة:

فندق مصنف ثلاث نجوم، تابع لمنظمة التسيير السياحي العمومية بسكرة، يزاول نشاطه منذ مدة، ووضع الحالي نشيط، تتمثل أزمة الفندق في وفاة شخص وتعرض آخر لخطر الغرق داخل المسبح الذي يمتلكه داخل حديقته، تعود الحادثة الأولى إلى استتجار حديقة الفندق ليلا من أجل حفل، غير أن الشخص المتوفى لم يغادر مع بقية ضيوف الحفل، لا يوجد روايات كافية حول وفاته، غير أن الفندق أظهر سجلات تظهر سباحة المعني خارج الأوقات المسموح بها بالإضافة إلى كونه خارجي

وليس بنزير داخل الفندق، أما عن الحادثة الثانية فتعرض طفل لخطر الغرق خلال تواجده بالمسبح ولحسن حظه انتباه حارس المسبح له وتمكنه من سحبه في الوقت المناسب، يذكر أن عمق مسبح الفندق يصل إلى أربع أمتار يتم ملؤها تماما في أوقات السباحة، تمكن الفندق من تجاوز أزمتي الغرق في الحالتين بعد رفع قضايا ضده للمحكمة.

• فندق الإقامة الطبية دائرة بوسعادة:

فندق غير مصنف تابع للجماعات المحلية تحت اشراف مديرية السياحة لولاية المسيلة، يزاول نشاطه منذ مدة معتبرة، وضعه الحالي نشيط، تتمثل أزمة الفندق في مخالفته لطبيعة المنطقة المحافظة، حيث يعتز البوسعاديون بالطابع الديني الذي يضيف جانبا روحانيا على المدينة وحفاظهم على ما استطاعوا من عادات وتقاليد محافظة، يأتي هذا الفندق ليكسر تلك الحواجز التي أقامها السكان ويظهر وجها آخر لبوسعادة لم يعهد من قبل، عرف عن الفندق استقباله لزبائن من مختلف المناطق والجنسيات غير أن تقديم المشروبات الكحولية بدل من نظرتة وأساء لسمعته بدرجة كبيرة، وهو ما لم يتداركه مدير الفندق وأدى إلى الإلقاء بسمعته إلى الحضيض.

• فندق القائد ببلدية بوسعادة:

فندق في انتظار التصنيف بثلاث نجوم، تابع لسلسلة تسيير فندق الجزائر، تحت اشراف مديرية السياحة لولاية المسيلة، يزاول نشاطه منذ إعادة افتتاحه في أكتوبر 2013م، تمثلت أزمة الفندق في تعرض أجزاء معتبرة منه للحرق خلال العشرية السوداء، خضع لعملية إعادة تهيئة وتأهيل كلي، وبذلك يكون قد نجى من الأزمة التي خلفتها تلك الفترة.

كذلك تعرضت العديد من الفنادق الأخرى إلى أزمات أدت إلى تغيير تصنيفها من فنادق إلى مرقد مثل مرقد الجزائر، مرقد 20 اوت، مرقد السلام، ويرجع ذلك إلى عدم موافاتها شروط التصنيف كفنادق.

أما عن المنظمات الفندقية المتضررة من سمعة الفنادق المجاورة لها، فقد تراجع نشاطها بنسبة كبيرة، مما أدى إلى بعضها إلى العمل على شاكلة مرقد فقط، مما أدى بها إلى الوصول إلى حالة جد متقدمة من التدهور.

2.3. منهجية دراسة الأزمات في المنظمات السياحية بولاية المسيلة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى طريقة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، مع بيان المنهج المستخدم ووصف للعينة المدروسة.

1.2.3. المنهج المستخدم وأداة الدراسة

من أجل الوصول إلى البيانات المساعدة على التقدم في الدراسة، تم استخدام مجموعة من العمليات التي تعتبر منهاجا يتم من خلاله الوصول إلى الأهداف المسطرة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية بولاية المسيلة، حيث يعتبر المنهج الوصفي طريقة يعتمد عليها الباحثون في دراسة ووصف خصائص وأبعاد الدراسة في إطار ووضع معين، يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الدراسة وتنظيم هذه البيانات وتحليلها، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الخروج من الدراسة باقتراحات تساهم في علاج الموضوع محل الدراسة على أرض الواقع؛ وتعتمد الدراسة على تصميم البحث المختلط mixed design الذي يتيح فرصة استخدام كل من الأساليب الكمية والكيفية لجمع وتحليل البيانات.

كما تم استخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات للفصل التطبيقي فيما تم الاعتماد على المراجع من الكتب والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية من أجل الإلمام بالإطار النظري للدراسة بكل جوانبها، وبناء على ما تم الوصول إليه في الإطار النظري.

تم تكوين محاور الاستبيان التي لخصت في محورين أساسيين، احتوى هذا الاستبيان على قائمة من العبارات ضمن سلم لكارث التي تضمنت اختيار جواب حدد بغير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق ، موافق بشدة، رتبت داخل جدولين منظمين وتعلقا مباشرة بمحوري الدراسة، تعلق

المحور الأول بتواجد إدارة الأزمات من خلال العمليات الإدارية والأنشطة المتعلقة بالأزمات في المنظمة، ثم المحور الثاني الذي تناول الأزمات التي مرت على المنظمة السياحية والتعامل معها.

صنفت العبارات المكونة للاستبيان على نحو يمكن المستقصى منه من الإجابة دون التباس، فبعد تقسيم المحاور تم تحديد مجال إجابة كل فرد ضمن نوع المنظمة المنتمي إليها، وذلك بتحديد العبارات التي يجب عليه الإجابة عليها والعبارات التي عليه تفاديها، تم تحديد المحور الأول للإجابة الشاملة، أما المحور الثاني فقد تم تقسيم عباراته، حيث طُلب من موظفي وعمال المديريتين تجوز العبارة رقم 10، أما بالنسبة لموظفي وعمال باقي المنظمات فقد طلب منهم عدم الإجابة على العبارات ما بين العبارة 13 وعشرون وشمل الاستبيان المعلومات العامة للمستجيب.

تم اختبار صدق الاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من الأساتذة مقسمين بين متمرسين في مناهج البحث واعداد الاستبيان، كذلك على أساتذة باحثين ومطلعين على مجال البحث موضوع الدراسة، وتم الأخذ بآرائهم بإقرار، حذف، تعديل، أو إضافة فقرات للاستبيان.

أما بالنسبة للثبات فقد تم حسب معامل ثبات الاستبيان الفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد وصل هذا المعامل إلى تفوق 90% بالنسبة للمحورين معا كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم 05: معامل ثبات الاستبيان (معامل الفا كرونباخ) للمحورين معا.

عدد العبارات	نسبة معامل الفا كرونباخ
32	,933

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، يقارب معامل الثبات للمحورين معا نسبة 94%، وذلك ما يسمح ببداية التحليل.

أما الجدول التالي فيوضح نسبة مشاركة كل عبارة من العبارات في تحديد نسبة معامل ألفا كرونباخ، وإلى أي مدى قد يتحسن بحذف كل مفردة من المفردات بالتتابع أو العكس، أي النقص في المعامل عند حذف مفردة، ويساعد هذا الجدول في تحديد العبارات الجيدة التي لا يمكن الاستغناء عنها والتي تتمثل في العبارة التي ينخفض المعامل بحذفها.

الجدول رقم 06: تغيرات

معامل ألفا كرونباخ عند

حذف كل عبارة

المصدر: من اعداد الطالبة

بالاعتماد على برنامج

spss

العبارة	متوسط المقياس عند حذف العبارة	تباين المقياس عند حذف العبارة	معامل الارتباط المصحح	معامل كرونباخ عند حذف العبارة
x11	122,00	278,667	,919	,925
x12	120,75	318,917	,119	,937
x13	122,25	352,917	-,570	,946
x14	121,00	288,000	,874	,926
x15	120,75	290,917	,705	,928
x16	120,75	308,250	,628	,930
x17	121,50	283,667	,811	,926
x18	121,00	288,000	,874	,926
x19	121,00	288,000	,874	,926
x110	121,50	283,667	,811	,926
x111	121,50	283,667	,811	,926
x112	122,00	356,000	-,554	,948
x21	120,50	310,333	,927	,929
x22	122,25	322,250	,209	,933
x23	120,50	310,333	,927	,929
x24	120,50	310,333	,927	,929
x25	120,00	315,333	,638	,931
x26	120,25	312,917	,669	,930
x27	120,75	308,250	,628	,930
x28	120,25	312,917	,669	,930
x29	120,25	312,917	,669	,930
x210	121,00	306,000	,597	,930
x211	120,50	310,333	,927	,929
x212	120,75	308,250	,628	,930
x213	120,00	315,333	,638	,931
x214	120,75	298,917	,968	,926
x215	120,75	308,250	,628	,930
x216	120,25	312,917	,669	,930
x217	120,25	312,917	,669	,930
x218	120,50	310,333	,927	,929
x219	121,00	306,667	,424	,932
x220	120,25	312,917	,669	,930

أما بالنسبة للمحور الأول فقد تجاوز معامل الثبات نسبة 70%، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 07: معامل ثبات الاستبيان (معامل الفا كرونباخ) للمحور الأول.

عدد العبارات	نسبة معامل الفا كرونباخ
12	,746

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

كذلك تجاوز معامل الثبات للمحور الثاني نسبة 90%، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 08: معامل ثبات الاستبيان (معامل الفا كرونباخ) للمحور الثاني.

عدد العبارات	نسبة معامل الفا كرونباخ
20	,947

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجداول السابقة، يتضح أن كلا المحورين قد تحصل على نسبة ثبات عالية تسمح بالاعتماد على نتائجها، والبدء في تحليل نتائج الاستبيان.

2.2.3. عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات السياحية بولاية المسيلة، ونظرا لمحدودية عددها فقد تم استخدام المسح الشامل لها ولم تؤخذ عينة فقط، حيث تم التمكن من الوصول إلى جميع هذه المنظمات السياحية وتوزيع استبيان صمم لأغراض الدراسة على هذه المنظمات السياحية، يذكر أن المنظمات التي هي في حالة نشاط قد تم الوصول إلى أبوابها والتمكن من توزيع أكبر عدد ممكن من الاستمارات داخلها، في حين ناب موظفو المديريتين والجماعات المحلية وكذلك بعض الافراد الذين هم على علم بما حدث عن المنظمات التي أغلقت أبوابها لشتى الأسباب.

بلغ حجم المجتمع ما يقارب الثلاثين منظمة سياحية موزعة على كامل تراب الولاية، تضم فنادق، متاحف، وكالات سفر، مرافد، وكل من المعهد الوطني للسياحة والفندقة، مديرية السياحة ومديرية الثقافة باعتبارهم مؤطرين أساسيين لهذا المجال في الولاية، أما بالنسبة للمطاعم، تملك ولاية المسيلة العديد من المطاعم التي يمكن تصنيفها ضمن مطاعم سياحية، مثل مطعم الموعد ببلدية المسيلة، مطعم بوجملين، مطعم الحطاب ببوسعادة، سلسلة دار جدي وعدة مطاعم أخرى موزعة عبر الولاية، غير أنه قد تم استبعادهم نظرا لطبيعتهم التجارية وكون المديرية لم تقم بعد بتصنيفهم ضمن المنظمات السياحية التابعة لها.

تم بذلك إيصال الاستبيان إلى جميع المنظمات المكونة للمجتمع وفق قائمة بيانات وعناوين تم استخراجها من مديرية السياحة ومديرية الثقافة لولاية المسيلة (انظر الملحق رقم 2، الملحق رقم 3، الملحق رقم 4). حيث تم التوجه نحو العناوين المعطاة وحذف العناوين التي لم تكن مطابقة، أو المنظمات التي أوقفت نشاطها ليلبلغ حجم العينة النهائية اثنين وعشرون منظمة.

بههدف معرفة مدى وعي الموظفين بالمنظمات السياحية بإدارة الأزمات تم توزيع 100 استمارة من استمارات الاستبيان (الاستبيان: انظر ملحق رقم 5) على عينة الدراسة بمجملها، بمعدلات مختلفة لكل منظمة من المنظمات المستقصات، تم استرجاع ثمانين استمارة من اجمالي الاستمارات الموزعة، أي بنسبة 80%، وهي نسبة تسمح بالشروع في التحليل، وفي نهاية الفرز تم قبول ستة وستون 66 استمارة

من اجمالي الاستثمارات المسترجعة أي بنسبة فاقت 82%، يذكر أن الاستثمارات غير المسترجعة لم يكن لها سبب وجيه لعدم استرجاعها كون المنظمة لن يتم الاشارة إليها وإلى المجيب بأي طريقة، وكذلك بالنسبة للاستثمارات الملغاة، فقد كان السبب الرئيسي لإلغائها ممثلاً في عدم الإجابة على أغلب العبارات أو تفادي الإجابة على محور بالكامل، كذلك الخلط بين العبارات وبين نوع المنظمات أو تحديد أكثر من منظمة في آخر الاستثمار.

هدف هذا الاستبيان بالدرجة الأولى إلى التعرف على مدى وعي الموظفين بما تقوم به منظماتهم من عمليات إدارية تتعلق بإدارة الأزمات كونها تعتمد بالأساس على العمليات الإدارية التي تؤديها الإدارة في إطار الحفاظ على توازن واستقرار المنظمات اثناء صد ومواجهة الأزمات، وكذلك الوصول إلى ما يدركه الموظفين حول ما يواجههم من أزمات في القطاع السياحي باعتبارهم جزء لا يتجزأ منه. و من أجل الوصول إلى أفضل وصف للعينة المدروسة تم استخدام اسلوب الفرز السطحي، حيث تم تحليل المتغيرات كل عنصر على حدى في شكل جداول تكرارية ممثلة بدوائر نسبية كما سيتم بيانه تاليا.

(1)_العمر:

تم تقسيم العينة إلى أربع فئات عمرية حسب الجدول التالي:

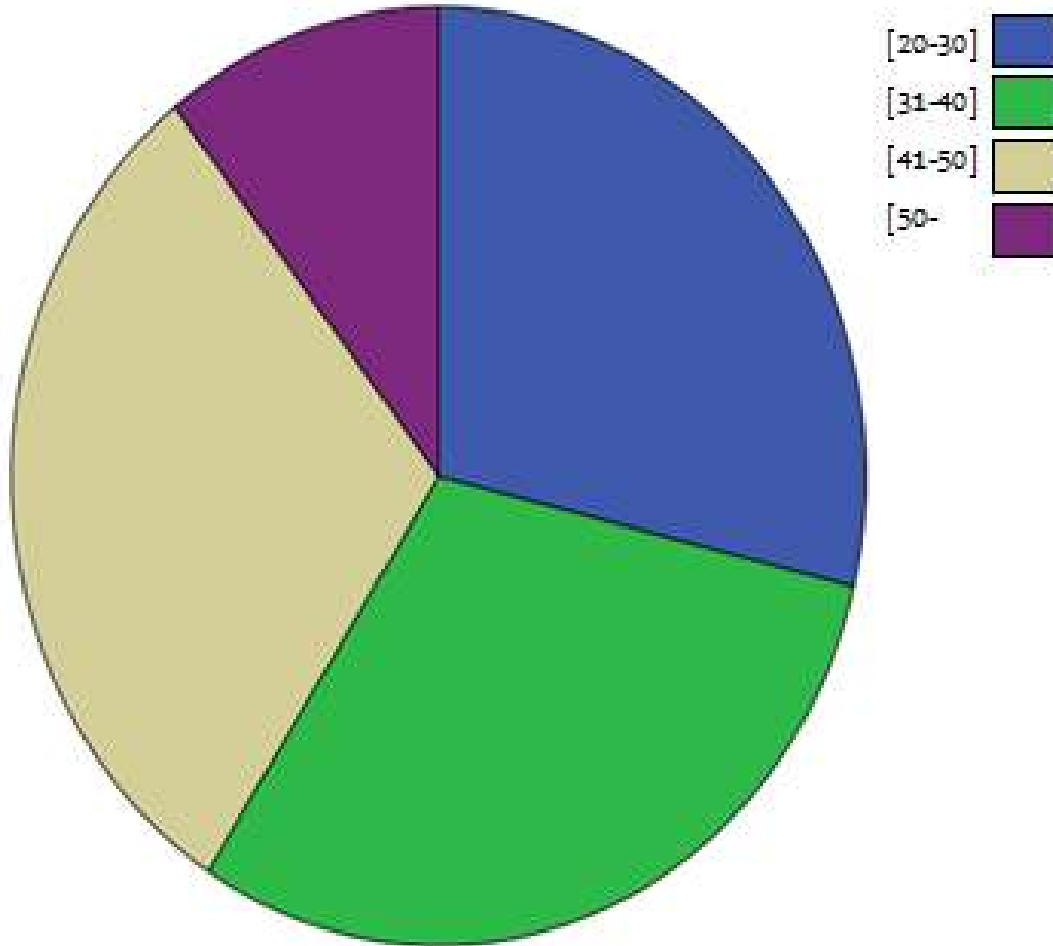
الجدول رقم 9: تكرار الفئات العمرية مع نسبها.

		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الملائمة	النسبة المئوية التراكمية
Valid	[20-30]	19	28,8	28,8	28,8
	[31-40]	20	30,3	30,3	59,1
	[41-50]	20	30,3	30,3	89,4
	[50-]	7	10,6	10,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ وجود تقارب في تكرار الفئات العمرية للعينة، حيث أن كل من الفئتين الثانية والثالثة أخذتا نفس التكرار بـ 20 فرد لكل فئة وذلك بنسبة 30%، أما بالنسبة للفئة الأولى أقل من 30 سنة فقد كان تكرارها 19 فرد بنسبة 28%، ثم في الأخير الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقد كان تكرارها 7 افراد بنسبة 10.6%.

من خلال الجدول يمكن القول أن عمر الفئة الغالبة أو العاملة في المنظمات السياحية عموماً محصور بين ثلاثين 30 وخمسين 50 سنة، توضح الدائرة النسبية التالية نتائج الجدول:



الشكل 18: الدائرة النسبية للعمر.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

(2)_المستوى العلمي:

وضعت ثلاث مستويات لوصف المستوى العلمي لعينة الدراسة، موضحة من خلال الجدول

التالي:

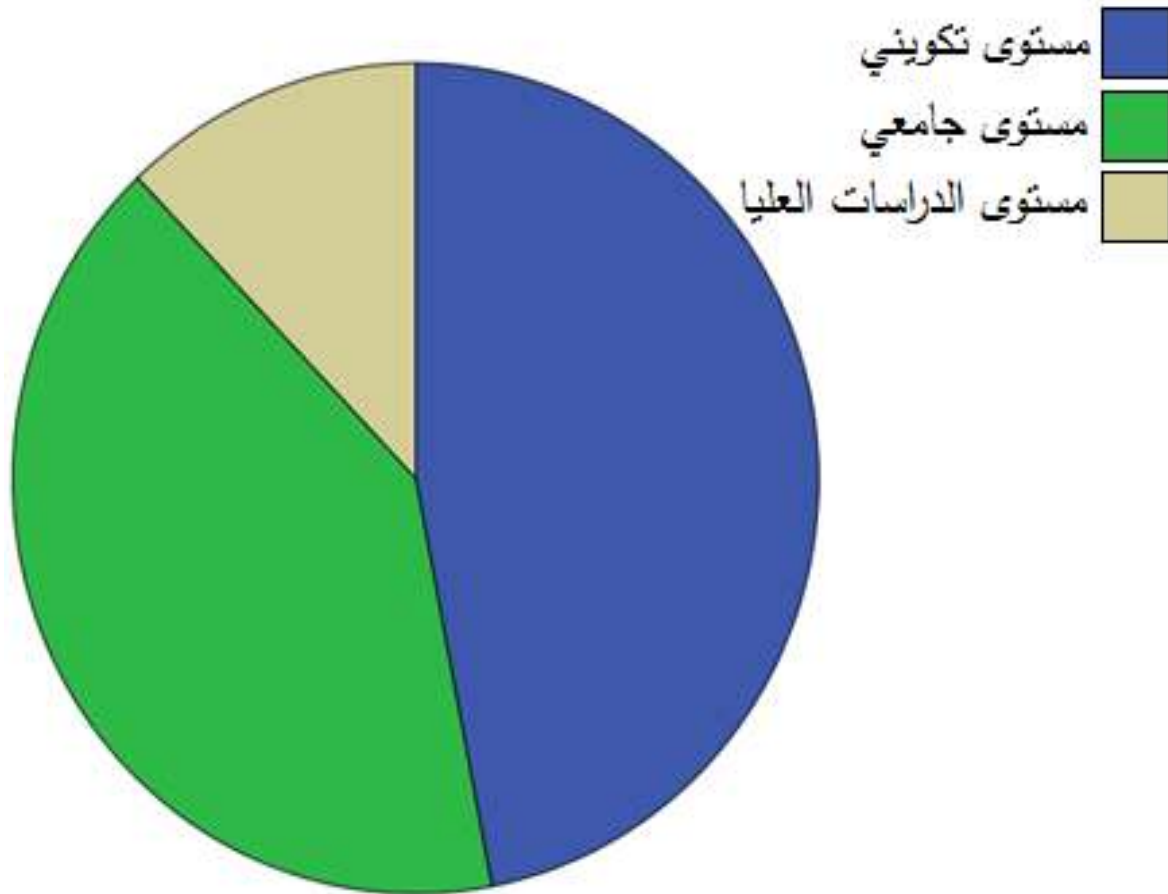
الجدول رقم 10: تكرار المستوى التعليمي ونسبها.

	التكرار	النسبة النسبية	النسبة النسبية الملائمة	النسبة النسبية التراكمية
Valid دراسات تكوينية	31	47,0	47,0	47,0
دراسات جامعية	27	40,9	40,9	87,9
دراسات عليا	8	12,1	12,1	100,0
اجمالي	66	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن الفئة الأولى أخذت أعلى تكرار بـ 31 تكرار ونسبة 47%، تليها الفئة الثانية بـ 27 تكرار ونسبة قاربت 41%، ثم الفئة الثالثة بـ 8 افراد من مجموع المستقصين بنسبة وصلت إلى 12%.

من خلال الجدول يمكن القول أن الفئة الغالبة أو العاملة في المنظمات السياحية عموما يغلب عليها خريجو الدراسات التكوينية والمعاهد، ثم يليهم خريجو الجامعة، ثم وبنسبة ضئيلة يأتي خريجو الدراسات العليا، توضح الدائرة النسبية التالية نتائج الجدول:



الشكل 19: الدائرة النسبية للمستوى العلمي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

(3)_ الخبرة:

كذلك تم تحديد سنوات الخبرة لدى المستقص منهم بأربع فئات وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 11: تكرارات فئات الخبرة ونسبها

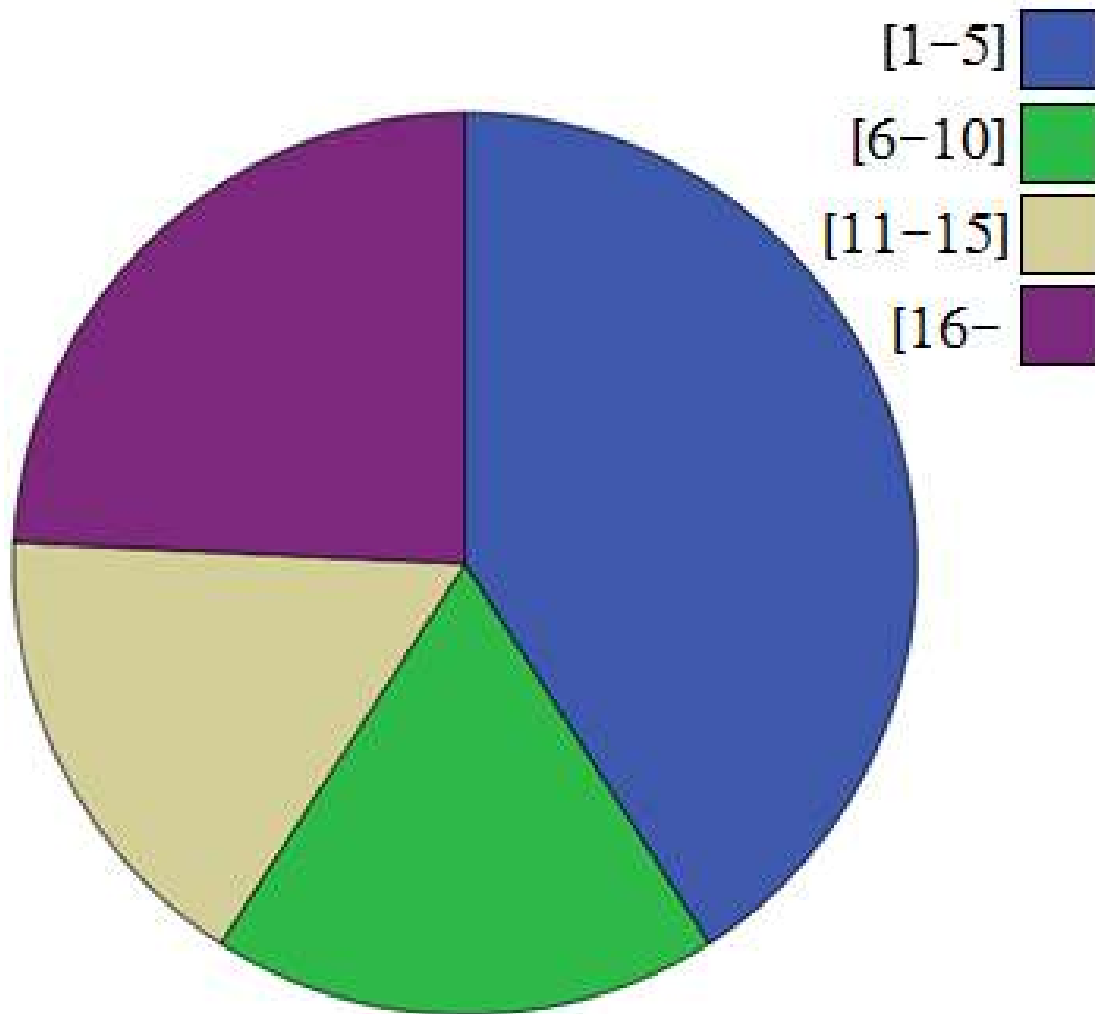
		التكرار	النسبة النسبية النسبية	النسبة النسبية النسبية	النسبة النسبية النسبية
Valid	[1-5]	27	40,9	40,9	40,9
	[6-10]	12	18,2	18,2	59,1
	[11-15]	11	16,7	16,7	75,8
	[15-]	16	24,2	24,2	100,0
Total		66	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أن الفئة الأولى أخذت أعلى تكرار بـ 27 تكرار ونسبة قاربت 50%، فيما بلغ تكرار الفئة الثانية 12 تكرار بنسبة 18%، أما بالنسبة للفئة الثالثة فقد بلغ عدد أفراد هذه الفئة 11 تكرار بنسبة قاربت 17% وبالنسبة للفئة الأخيرة بلغ عدد الأفراد 16 تكرار بنسبة 24%.

من خلال الجدول يلاحظ أن أغلب المستقصين ذوي خبرة أقل من خمس سنوات وذلك ما يمثل نسبة تقارب 50%، يليهم الأفراد ذوي الخبرة ما بين 6 و 15 سنة بنسبة 35%، وبالنسبة للفئة الأخيرة أي أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 24%، بمعنى أن أغلب المستقصين ذوي خبرة محدودة جداً.

و توضح الدائرة النسبية التالية النتائج:



الشكل 20: الدائرة النسبية للعمر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

4)_ المستوى الإداري:

تم تحديد ثلاث مستويات للإدارة داخل منظمات عينة الدراسة، مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تكرارات المستويات الإدارية ونسبها

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الملائمة	النسبة المئوية التراكمية
Valid إدارة عليا	17	25,8	25,8	25,8
إدارة وسطى	38	57,6	57,6	83,3
إدارة تنفيذية	11	16,7	16,7	100,0
اجمالي	66	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أن الفئة الأولى أخذت تكرار بـ 17 تكرار ونسبة 25.8%، فيما بلغ تكرار الفئة الثانية 38 تكرار بنسبة 57.6% وهي أعلى نسبة تكرار بين الفئات الثلاثة، أما بالنسبة للفئة الثالثة فقد بلغ عدد أفراد هذه الفئة 11 تكرار بنسبة 16.7%

من خلال الجدول يلاحظ أن أغلب المستقصرين من الإدارة الوسطى وذلك ما تمثله النسبة العالية 57.6%، أما ثم يأتي موظفو الإدارة العليا من مسيرين وإداريين بنسبة 25.8%، وبالنسبة للفئة الأخيرة فتمثلت في موظفي الإدارة التنفيذية بنسبة 24%.

ذلك ما توضحه الدائرة النسيية التالية:



الشكل 21: الدائرة النسبية للمستوى الإداري.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

(6) _ نوع المنظمة السياحية:

يبين الجدول التالي عدد المنظمات حسب نوعها:

الجدول رقم 13: تكرار المنظمات حسب نوعها

	النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الملائمة	النسبة المئوية	التكرار	
Valid	36,4	36,4	36,4	24	الفنادق
	43,9	7,6	7,6	5	المراقد
	50,0	6,1	6,1	4	المتاحف
	74,2	24,2	24,2	16	وكالات السياحة و السفر
	84,8	10,6	10,6	7	مديرية السياحة
	93,9	9,1	9,1	6	مديرية الثقافة
	100,0	6,1	6,1	4	المعهد الوطني للسياحة و الفنادق
		100,0	100,0	66	اجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تم تقسيم المنظمات السياحية للعينة إلى سبعة أنواع، مثل ما هو موضح في الجدول السابق، ويمكن بيانهم من خلال النقاط التالية:

- **الفنادق:** تم استقصاء 24 فرد من مجموع المستقصين من الموظفين داخل الفنادق، وصلت نسبة مشاركتهم إلى 36.4%، وهي تمثل أعلى نسبة بين نسب الأفراد المشاركين في الاستقصاء؛
- **المراقد:** تملك ولاية المسيلة عدد لا بأس به من المراقد بمختلف المناطق، لكن طبيعة نشاطهم وطريقة عملهم حالت دون الوصول إلى عدد أكبر من موظفي المراقد، حيث أن أغلبها مباشر

العمل ابتداء من الساعة الرابعة زوالا إلى غاية التاسعة صباح، وهو ما حال دون الوصول إلى أغلبها في أوقات العمل، وكانت مشاركة موظفي المراقدين بنسبة 7.6% فقط أيس بمشاركة 5 أفراد يعملون ضمن المراقدين من إجمالي المستقصين؛

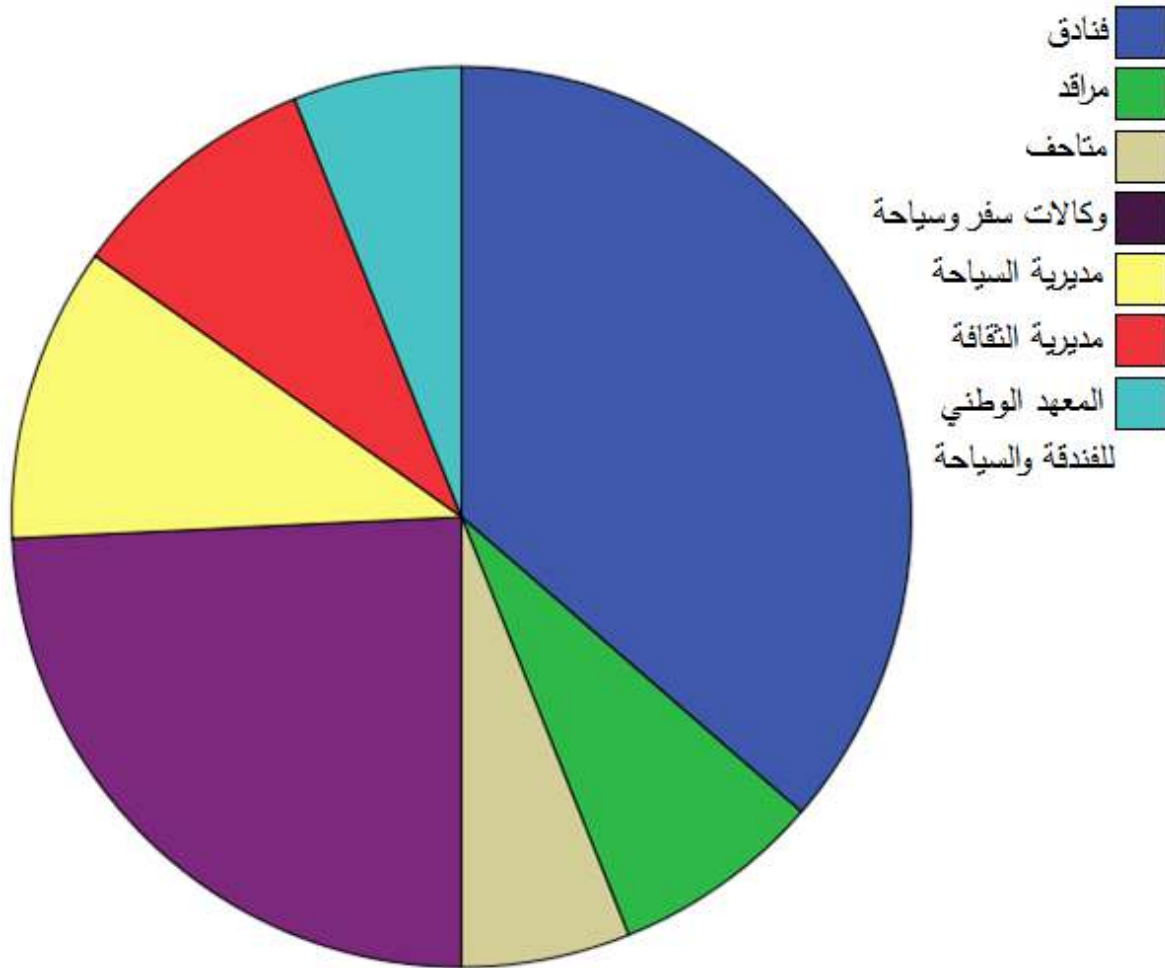
- **الوكالات السياحية:** تم الوصول إلى 16 فرد من موظفي الوكالات السياحية، أي بنسبة 24.6% من إجمالي المستقصين، وهي وكالات تنظم السفر والسياحة داخل وخارج الولاية والوطن، غير أن الوكالات الجوية أو وكالة الخطوط الجوية الجزائرية فلم تكن ذات منفعة تذكر، حيث أن الوكالة تملك موظف وحيد، وهو خاضع تماما للإدارة العليا من الوكالة الأم بولاية سطيف؛

- **المتاحف:** تملك ولاية المسيلة كما ذكر آنفا أربع متاحف، وهو ما تم الحصول عليه من قاعدة بيانات مديرية الثقافة، غير أن الواقع غير ذلك، حيث لم يكن بالإمكان الوصول إلى المتحف الرابع متحف الحضنة حيث تم دمج مع متحف القلعة المتواجد بمنطقة أقل ما يقال عنها أنها نائية مع إدارة لم تكتمل بعد مما لم يسمح بالوصول إلى الموظفين، أما عن المتحف الثاني وهو متحف العقيدين المتواجد بطريق بسكرة ببوسعادة فهو مغلق منذ أحداث الشغب الأخيرة التي مست جميع أغلب ولايات الوطن، أما متحف نصر الدين دينيه فقد تم الإجابة على الاستمارات الموزعة على 4 موظفين فقط يحملون مؤهلات علمية متفاوتة ويشغلون مناصب إدارية مختلفة؛

- كما تم توزيع الاستبيان على الهيئات المنظمة للقطاع السياحي في ولاية المسيلة والمتمثلة في مديرية السياحة والتي بلغت نسبة مشاركة أفرادها 10.6%، وهي المسؤولة بالدرجة الأولى على تنظيم الفعاليات السياحية بالولاية والنشاط السياحي ككل، كذلك مديرية الثقافة والتي بلغت نسبة مشاركة أفرادها 9.1%، تم التوجه نحو هذه الأخيرة كونها المسؤولة عن عنصر من عناصر الجذب السياحي المتمثلة في المنتج السياحي مترجما فيما تحتويه متاحف والمناطق السياحية التي تصنف على أنها مناطق أثرية لدى المديرية، كذلك تم إشراك المعهد الوطني للفندقة والسياحة المتواجد ببوسعادة كونه مسؤول عن تنظيم فعاليات سياحية واحتضانه للعديد من المؤتمرات السياحية بالإضافة إلى كونه يزود القطاع السياحي بإطارات

في مختلف المجالات المتعلقة بالسياحة، ووصلت نسبة مشاركة الموظفين من المعهد إلى 6.1%.

و توضح الدائرة النسبية التالية نسب أنواع المنظمات التي تم الوصول إليها من خلال الإستبيان:



الشكل 22 : الدائرة النسبية لأنواع المنظمات السياحية المستقصات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

تحليل البيانات:

من أجل استخلاص النتائج وتحليلها، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، النسخة 18.

الاختبارات المستخدمة تمثلت في:

اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة للفرضية الأولى التي تنص على: " توجد إدارة خاصة بالأزمات على مستوى المنظمات السياحية بولاية المسيلة من وجهة نظر مسيريها".

اختبار

توضيح معايير أو قواعد اختيار الفروض والاساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة لاختبار الفروض الدليل على صحة أسلوب البحث وجمع المعلومات من خلال الدراسات الأخرى، أو من الاختبارات المبدئية والدراسات الاستطلاعية.

توضيح:

يذكر أن ولاية المسيلة تملك العديد من القرى السياحية والخيام السياحية كذلك، مثل القرية السياحية المتواجد بمنطقة المدرق التابعة لبلدية أولاد سيدي إبراهيم والتي استوتحت اسمها من الخاصية التي تتميز بها، فهي تقع بمكان معزول يصعب الوصول إليه، وتعتبر من أجمل القرى السياحية بالمنطقة، غالبا ما تستقبل إدارات بالحكومة.

كذلك الخيمة الكبيرة بمنطقة الخبانة التابعة إداريا لبلدية بن سرور، ينضم القائمون على الخيمة احتفالات ومناسبات مختلفة يغلب عليها الطابع التقليدي في ألبسة الموظفين وكل ما يتعلق من أجنتها والطعام المقدم وطرق الاستقبال.

تم استبعاد هذه القرى والخيام السياحية كون تسييرها يختلف عن تسيير المنظمات العاملة في المجال السياحي، كما لا يوجد تأثير ذكر من قبل للأزمات سواء الدولية، الوطنية أو المحلية عليها.

3.3. دراسة الأزمات في المنظمات السياحية بولاية المسيلة

سيتم من خلال هذا المبحث إختبار الفرضيات الموضحة في بداية الدراسة وذلك حسب اختبارات إحصائية محددة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

1.3.3. تحليل نتائج المحور الأول:

خلال هذا المحور، تم طرح التساؤل التالي:

- هل يوجد إدارة خاصة بالأزمات في المنظمات السياحية من وجهة نظر مسيريها؟

و الذي ترجم في الفرضية التالية:

- يتم معالجة الأزمات في المنظمات السياحية بطرق إدارية متفق عليها، من وجهة نظر

المسيرين، من إداريين وموظفين على السواء؛

و قد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي من أجل جمع البيانات المتعلقة بالمحور، ويمكن ترجمة نتائجه كالآتي:

الجدول رقم 14: مستويات الإجابة لسلم ليكارت

المستوى	الرمز	المتوسط المرجح	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى غاية 1.79	من 20% إلى أقل من 36 %
غير موافق	2	من 1.80 إلى غاية 2.59	من 36% إلى أقل من 52 %
محايد	3	من 2.60 إلى غاية 3.39	من 52% إلى أقل من 68 %
موافق	4	من 3.40 إلى غاية 4.19	من 68% إلى أقل من 84 %
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى غاية 5	من 84% إلى أقل من 100 %

1.1.3.3. تحليل نتائج مجموعات المحور الأول

الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 15: تحليل نتائج تحليل بيانات المحور الأول.

المجموعات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
المجموعة الأولى (1)	العبارة X11	2.52	1.099	غير موافق
	العبارة X12	3.08	1.154	محايد
نتيجة المجموعة (1)		2.8	1.1265	محايد
المجموعة الثانية (2)	العبارة X13	3.33	0.982	محايد
	العبارة X14	3.71	0.957	موافق
	العبارة X111	3.85	1.140	موافق
	العبارة X112	3.76	1.190	موافق
نتيجة المجموعة (2)		3.6625	1.0672	موافق
المجموعة الثالثة (3)	العبارة X15	4.02	0.813	موافق
	العبارة X16	3.79	0.920	موافق
	العبارة X17	3.86	0.926	موافق
نتيجة المجموعة (3)		3.89	0.8863	موافق
المجموعة الرابعة (4)	العبارة X18	3.95	0.867	موافق
	العبارة X19	3.73	1.001	موافق
	العبارة X110	3.61	1.201	موافق
نتيجة المجموعة (4)		3.643	1.023	موافق
النتيجة النهائية		3.498875	1.02575	موافق

المصدر: من إنجاز الطالبة باستخدام برنامج SPSS

بعد دراسة نتائج الجدول السابق، تم تحصيل التحليل التالي:

المجموعات

✓ المجموعة الأولى:

تحصلت المجموعة الأولى المتعلقة بمفهوم الأزمة ودرجاتها على متوسط بلغ 2.8 وانحراف معياري بلغ 1.1265، وتصنف هذه المجموعة ضمن صنف حسب سلم ليكارت، هدف هذه المجموعة هو الوصول إلى معرفة مدى ادراك الموظفين لمفهوم الأزمة، وتوضح النتيجة وجود بعض اللبس في تحديد هذا المفهوم لديهم؛

✓ المجموعة الثانية:

تحصلت المجموعة الثانية المتعلقة بإدارة الأزمة على متوسط بلغ 3.66 وبانحراف معياري بلغ 1.0672، وقد انتمت إلى صنف موافق على سلم ليكارت، وتهدف هذه المجموعة إلى التعرف على كيفية مواجهة الأزمات من خلال طريقة تشكيل فريق إدارة الأزمة وأهليته، وتوضح النتيجة وجود موافقة على تشكيل هذا الفريق وتدريبه من أجل مواجهة الأزمات؛

✓ المجموعة الثالثة:

تحصلت المجموعة الثالثة المتعلقة بالتخطيط والتعلم على متوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري بلغ 0.8863، وتنتمي ضمن صنف موافق على سلم ليكارت، توضح هذه المجموعة كل من التخطيط والتعلم، وهما المرحلتين الأولى والأخيرة لإدارة الأزمات، وتهدف إلى معرفة مدى استيعاب الموظفين لهاتين المرحلتين المهمتين في إدارة الأزمة، تشير النتيجة إلى فهم مقبول لديهم لما يعنيه هذين العنصرين؛

✓ المجموعة الرابعة:

تحصلت المجموعة الرابعة المتعلقة بنظام المعلومات والرقابة على متوسط حسابي بلغ 3.643 وانحراف معياري بلغ 1.023، والتي تصنف ضمن صنف موافق على سلم ليكارت، هدفت هذه المجموعة إلى معرفة فاعلية نظام المعلومات ضمن المنظمة في تحصيل ورقابة البيئة المحيطة بها، وقد اظهرت النتائج فعالية النظام في مهمته حسب إجابات المستقصين.

2.1.3.3. النتيجة النهائية للمحور الأول

بعد تحليل المحاور الأربعة السابقة، تم تحصيل متوسط حسابي بلغ 3.49 بانحراف معياري بلغ 1.02575، وتدخل ضمن صنف موافق حسب سلم ليكارت، هدف المحور الحالي إلى الوصول إلى معرفة تواجد إدارة للأزمات ضمن المنظمة السياحية سواء كان بطريقة ضمنية أو مصرحة بمصلحة واضحة في الهيكل التنظيمي، وذلك من وجهة نظر المسيرين والموظفين داخل المنظمة، وتظهر النتائج موافقتهم على تواجد هذه الإدارة ضمن إدارات منظماتهم.

2.3.3. تحليل نتائج المحور الثاني

الأزمات في السياحة والتعامل معها، خلال هذا المحور تم طرح التساؤل التالي:

- هل تؤثر البيانات العامة للمستقصين على إجاباتهم على عبارات الإستبيان للمحور الثاني؟

وذلك لاختبار الفرضية الفرعية القائلة:

- تؤثر بيانات المسافرين في المنظمات السياحية على مدى وعيهم بما تتعرض لها منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

من أجل الإجابة على التساؤل السابق، تم تقسيمه إلى المحور إلى مجموعات تم الإجابة عليها من خلال العبارات المكونة للإستبيان، وهي كالآتي:

✓ المجموعة الأولى:

تضم العبارات الأولى، الثالثة والخامسة (X21, X23, X25) وتتعلق المجموعة الأولى بنظام المعلومات التسويقي في المنظمة السياحية، وتهدف إلى التعرف على مدى المام المنظمة بما يحيط بها؛

✓ المجموعة الثانية:

تضم العبارات الثانية، الرابعة، السابعة والثامنة (X22, X24, X27, X28)، تتعلق هذه المجموعة بالبيئة السياحية وما تواجهه المنظمة من أزمات ومشكلات قد تسببها هذه البيئة؛

✓ المجموعة الثالثة:

تضم العبارات السادسة، التاسعة، العاشرة، الحادية عشر والثانية عشر (X26, X29, X210, X211, X212) وتهتم هذه المجموعة بالمزيج التسويقي السياحي للتعرف على مدى اهتمام المنظمة بالتسويق السياحي لتجاوز الأزمات التي تمر عليها؛

✓ المجموعة الرابعة:

تضم العبارات الباقية، والمتمثلة في العبارات الثالث عشر، الرابع عشر، الخامس عشر، السادس عشر، السابع عشر، الثامنة عشر، التاسعة عشر والعشرون (X213, X214, X215, X215, X216, X217, X218, X219, X220) وتهدف إلى التعرف على مدى تعرض المناطق السياحية بولاية المسيلة إلى الازمات وكذلك كيفية معالجتها.

اختبرت هذه الفرضيات من خلال استخدام:

~ اختبار تجانس التباين:

وذلك لاختبار تجانس التباين باستخدام احصائية ليفين، حيث يعتبر التجانس أحد الشروط المهمة في اجراء تحليل التباين؛

~ اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد:

يدرس هذا الاختبار وجود فروق وأي اختلافات بين متوسطات المجموعات وهو يعطى بقيمة فيشر F محسوبة بنسبة معينة عند قيمة دلالة محددة بين المجموعات وداخل المجموعات، ثم استنتاج الدلالة الاحصائية ورفض أو قبول الفرضية الصفرية.

الجداول التالية تعرض نتائج تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان.

1.2.3.3. تحليل نتائج المجموعات للمحور الثاني

يمكن توضيح نتائج المجموعات من خلال الجداول التالية، يليها التحليل.

العمر:

يوضح الجدول التالي اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير

السن، تنص فرضية العدم والفرضية البديلة على:

- H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للسن؛
- H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للسن.

الجدول رقم 16: نتائج إجابات الأفراد للمحور الأول المتعلقة بالعمر.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,926	,155	,095	3	,286	بين المجموعات group1
					داخل المجموعات
					الإجمالي 38,151
,236	1,454	,658	3	1,973	بين المجموعات group2
					داخل المجموعات 28,035
					الإجمالي 30,008
,819	,309	,175	3	,526	بين المجموعات group3
					داخل المجموعات 16,437
					الإجمالي 16,962
,241	1,540	,472	3	1,415	بين المجموعات group4
					داخل المجموعات 5,210
					الإجمالي 6,625

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل: من خلال الجدول السابق، تم الوصول إلى النتائج التالية:

المجموعة الأولى: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.926$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الأولى، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة حول إلمام المنظمة بما يحدث حولها تبعاً للسن؛

المجموعة الثانية: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.236$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثانية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة حول ما قد تتسبب به بيئة المنظمة من أزمات وكيفية تعاملها معها تبعاً للسن؛

المجموعة الثالثة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.819$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثالثة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام المنظمة بالتسويق السياحي ومساعدته إياها في تجاوز الأزمات تبعاً للسن؛

المجموعة الرابعة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.241$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الرابعة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة حول تعرض المناطق السياحية بولاية المسيلة لأزمات تبعاً للسن؛

النتيجة:

من خلال تحليل المجموعات تبعاً لعامل السن، يلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد حول مدى تأثير عامل العمر على مدى وعيهم بما تتعرض له منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

المستوى العلمي:

يوضح الجدول التالي اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً للمستوى

العلمي، تنص فرضية العدم والفرضية البديلة على:

- H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً للمستوى العلمي؛
- H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً للمستوى العلمي.

الجدول رقم 17: نتائج إجابات الأفراد للمحور الثاني تبعاً للمستوى العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,558	,589	,353	2	,706	بين المجموعات group1
		,599	63	37,732	داخل المجموعات
			65	38,438	الإجمالي
,977	,024	,011	2	,023	بين المجموعات group2
		,476	63	29,985	داخل المجموعات
			65	30,008	الإجمالي
,414	,909	,484	2	,969	بين المجموعات group3
		,533	30	15,994	داخل المجموعات
			32	16,962	الإجمالي
,273	1,396	,445	2	,890	بين المجموعات group4
		,319	18	5,735	داخل المجموعات
			20	6,625	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل: من خلال الجدول السابق تم الوصول إلى النتائج التالية:

المجموعة الأولى: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.558$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الأولى، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول إلمام المنظمة بما يحدث حولها تبعا المستوى العلمي؛

المجموعة الثانية: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.977$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثانية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول ما قد تتسبب به بيئة المنظمة من أزمات وكيفية تعاملها معها تبعا المستوى العلمي؛

المجموعة الثالثة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.414$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثالثة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول مدى اهتمام المنظمة بالتسويق السياحي ومساعدته إياها في تجاوز الأزمات تبعا المستوى العلمي.

المجموعة الرابعة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.273$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الرابعة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة حول تعرض المناطق السياحية بولاية المسيلة لأزمات تبعا المستوى العلمي.

النتيجة:

من خلال تحليل المجموعات تبعا للمستوى العملي، يلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد حول مدى تأثير عامل المستوى العلمي على مدى وعيهم بما تتعرض له منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

الخبرة:

يوضح الجدول التالي اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة وفقا للخبرة، تنص فرضية العدم والفرضية البديلة على:

- H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للخبرة؛
- H_1 توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للخبرة.

الجدول رقم 18: نتائج إجابات الأفراد للمحور الثاني تبعا للخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
group1	380	1,042	615	3	1,845
بين المجموعات					
داخل المجموعات			590	62	36,592
الإجمالي				65	38,438
group2	336	1,150	527	3	1,582
بين المجموعات					
داخل المجموعات			458	62	28,426
الإجمالي				65	30,008
group3	477	851	458	3	1,373
بين المجموعات					
داخل المجموعات			538	29	15,589
الإجمالي				32	16,962
group4	585	666	232	3	696
بين المجموعات					
داخل المجموعات			349	17	5,929
الإجمالي				20	6,625

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل: من خلال الجدول السابق تم الوصول إلى النتائج التالية:

المجموعة الأولى: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.380$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الأولى، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول إلمام المنظمة بما يحدث حولها تبعا للخبرة؛

المجموعة الثانية: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.336$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثانية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول ما قد تتسبب به بيئة المنظمة من أزمات وكيفية تعاملها معها تبعا للخبرة؛

المجموعة الثالثة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.477$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثالثة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول مدى اهتمام المنظمة بالتسويق السياحي ومساعدته إياها في تجاوز الأزمات تبعا للخبرة؛

المجموعة الرابعة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.585$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الرابعة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول تعرض المناطق السياحية بولاية المسيلة لأزمات تبعا للخبرة.

النتيجة:

من خلال تحليل المجموعات تبعا للخبرة أفرادها، يلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد حول مدى تأثير عامل الخبرة على مدى وعيهم بما تتعرض له منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

المستوى الإداري:

يوضح الجدول التالي اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة وفقا

المستوى الإداري، فرضية العدم والفرضية البديلة على:

- H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمستوى الإداري؛
- H_1 توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمستوى الإداري.

الجدول رقم 19: نتائج إجابات الأفراد تبعا للمستوى الإداري

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
group1	741	302	182	2	365
بين المجموعات					
داخل المجموعات		604	63	38,073	
الإجمالي			65	38,438	
group2	763	272	128	2	257
بين المجموعات					
داخل المجموعات		472	63	29,751	
الإجمالي			65	30,008	
group3	021	4,423	1,931	2	3,863
بين المجموعات					
داخل المجموعات		437	30	13,100	
الإجمالي			32	16,962	
group4	766	271	097	2	194
بين المجموعات					
داخل المجموعات		357	18	6,431	
الإجمالي			20	6,625	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل: من خلال الجدول السابق تم الوصول إلى النتائج التالية:

المجموعة الأولى: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.741$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الأولى، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول إلمام المنظمة بما يحدث حولها تبعا للمستوى الإداري؛

المجموعة الثانية: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.763$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثانية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول ما قد تتسبب به بيئة المنظمة من أزمات وكيفية تعاملها معها تبعا للمستوى الإداري؛

المجموعة الثالثة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.021$ وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثالثة، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول مدى اهتمام المنظمة بالتسويق السياحي ومساعدته إياها في تجاوز الأزمات تبعا للمستوى الإداري؛

المجموعة الرابعة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.766$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الرابعة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول تعرض المناطق السياحية بولاية المسيلة لأزمات تبعا للمستوى الإداري.

النتيجة:

من خلال تحليل المجموعات تبعا للمستوى الإداري، يلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد حول مدى تأثير عامل المستوى الإداري على مدى وعيهم بما تتعرض له منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

نوع المنظمة:

يوضح الجدول التالي اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة وفقا نوع

المنظمة، فرضية العدم والفرضية البديلة على:

- H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للنوع المنظمة؛
- H_1 توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا لنوع المنظمة.

الجدول رقم 20: نتائج إجابات الأفراد على المحور الثاني تبعا لنوع المنظمة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
group1	بين المجموعات	3,982	6	664	1,137
	داخل المجموعات	34,455	59	584	
	الإجمالي	38,438	65		
group2	بين المجموعات	3,043	6	507	1,110
	داخل المجموعات	26,964	59	457	
	الإجمالي	30,008	65		
group3	بين المجموعات	2,254	2	1,127	2,299
	داخل المجموعات	14,708	30	490	
	الإجمالي	16,962	32		
group4	بين المجموعات	1,688	3	563	1,938
	داخل المجموعات	4,937	17	290	
	الإجمالي	6,625	20		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل: من خلال الجدول السابق تم الوصول إلى النتائج التالية:

المجموعة الأولى: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.353$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الأولى، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول إلمام المنظمة بما يحدث حولها تبعا لنوع المنظمة؛

المجموعة الثانية: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.368$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثانية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول ما قد تتسبب به بيئة المنظمة من أزمات وكيفية تعاملها معها تبعا لنوع المنظمة؛

المجموعة الثالثة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.118$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الثالثة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول مدى اهتمام المنظمة بالتسويق السياحي ومساعدته إياها في تجاوز الأزمات تبعا لنوع المنظمة؛

المجموعة الرابعة: من الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة $\text{sig}=0.162$ وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بمستوى دلالة 0.05 لمتوسطات إجابات الأفراد للمجموعة الرابعة، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات افراد العينة حول تعرض المناطق السياحية بولاية المسيلة لأزمات تبعا لنوع المنظمة.

النتيجة:

من خلال تحليل المجموعات تبعا لنوع المنظمة، يلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد حول مدى تأثير عامل نوع المنظمة على مدى وعيهم بما تتعرض له منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

2.2.3.3. النتيجة النهائية للمحور الثاني:

ساعدت الجداول السابقة في تحليل المجموعات الأربعة و التي كانت ممثلة كآلاتي:

- ✓ **المجموعة الأولى:** تهدف إلى التعرف على مدى المام المنظمة بما يحيط بها؛
- ✓ **المجموعة الثانية:** تتعلق بالبيئة السياحية وما تواجهه المنظمة من أزمات ومشكلات قد تسببها هذه البيئة؛
- ✓ **المجموعة الثالثة:** تهتم بالمزيج التسويقي السياحي للتعرف على مدى اهتمام المنظمة بالتسويق السياحي لتجاوز الأزمات التي تمر عليها؛
- ✓ **المجموعة الرابعة:** تهدف إلى التعرف على مدى تعرض المناطق السياحية بولاية المسيلة إلى الازمات وكذلك كيفية معالجتها.

وفي نهاية التحليل، يلاحظ عدم وجود فروق معنوية مؤثرة بين إجابات الأفراد حول مدى تأثير عامل البيانات العامة على مدى وعيهم بما تتعرض له منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

خلاصة الفصل الثالث:

تعتبر ولاية المسيلة نقطة الربط بين الشمال والجنوب، الشرق والغرب، نظرا للموقع الذي تحتله، وقد مر على هذه الولاية العديد من القبائل والحضارات، تركوا بصمتهم لتثري تاريخ المنطقة، من بينهم حضارة بني حماد، وغيرهم الكثيرون، كما يضيف لها موقعها رونقا خاصا يترجم في التنوع الطبيعي الذي يميزها، كذلك تمكنت المنظمات السياحية بالولاية من كسب مكانتها الخاصة بفضل تاريخها وموقعها.

غير أن ما تملك الولاية من مؤهلات سياحية، تتعرض بين الفينة الأخرى لأزمات تعصف بهدوئها وجمالها مؤثرا بذلك على كل من المواقع الطبيعية الأثرية والمنظمات السياحية بها، تبعا لما سبق، تم معالجة استبيان وزع على عدد من المنظمات السياحية بالولاية، والذي بلغ عددهم اثنين و عشرين منظمة، مختلفة الأنشطة وذلك من أجل إختبار الفرضيتين اللتين وضعت كتفردات للإشكالية الأصلية في بداية الدراسة.

قسمت الفرضية الأولى إلى أربع مجموعات عولجت باستخدام سلم ليكارت الخماسي، وباستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة تم الوصول إلى أن الموظفين داخل المنظمات السياحية يدعمون فرضية تواجد إدارة أزمات ضمن إدارة منظماتهم، سواء كان بطريقة ضمنية أو مصرحة بمصلحة واضحة في الهيكل التنظيمي.

كذلك قسمت الفرضية الثانية إلى أربع مجموعات، وتم الوصول إلى عدم وجود فروق معنوية مؤثرة بين إجابات الأفراد حول مدى تأثير عامل البيانات العامة على مدى وعيهم بما تتعرض له منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

الخاتمة

الخاتمة:

تمهيد

تملك السياحة قدرات كبيرة تؤهلها لقيادة اقتصاد كامل مثل ما هو الحال للعديد من الدول حول العالم، وتعتبر السياحة صناعة واعدة للوصول إلى بديل يعوض الصناعات الأخرى ويبقى على المستوى الفردي لائقاً، حيث يمثل العائد من القطاع السياحي ركيزة اقتصاد وعصب حياة يمكن أن يرفع دول بأكملها، ويبني ذلك بالاعتماد على التنمية في هذا القطاع كشرط أساسي لنموه وبقائه ووصوله إلى التطلعات والتوقعات المبنية عليه، غير أن نقص الاهتمام وسوء التسيير يعرض هذه القدرات للضعف والركود، وفي ظل ما يمر على المنطقة العربية من أحداث وتغيرات، صار التوجه للاستثمار في هذا القطاع يشكل تحدياً وخطراً محدقاً للمنظمات التي تدخل هذا المجال، وكذلك تشكل هذه الأحداث تهديداً لكل القطاعات الأخرى التي تعتمد على القطاع السياحي أو يعتبر هذا الأخير معتمداً عليها، مما لا يسمح له بأداء المهام المنوطة به أو الوصول إلى الإنجازات المتوقعة منه، لذلك تم اقتراح هذه الدراسة بهدف الوصول إلى وضع إطار يوضح صورة الأزمات في القطاع السياحي بشكل واسع، ثم ليصل إلى دراسة الأزمات في المنظمات السياحية.

نتائج الدراسة النظرية:

- ❖ من خلال النقاط التالية ذكر أهم ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة في الجانب النظري:
- ❖ تم التعرف على مفهوم الأزمات وكل ما يتعلق بها وكيفية علاجها، حيث تعتبر الأزمات كل ما يدفع بالمنظمة ومتخذي القرار إلى إصدار أوامر وقرارات استثنائية وتجبرهم في حالات عدة على التنازل أو التصرف على غير المعتاد؛
- ❖ تم التفرقة بين الأزمة ومصطلحات طالما اعتبرت قريبة من الأزمة، وكذلك تحدث الأزمات في مختلف المجالات لأسباب متعددة، لا يمكن حصرها، وبسبب تعدد هذه الأسباب ومصادر الأزمات فإنها تختلف من ناحية الأنواع والمستويات، مما يولد اختلافاً في الخصائص والمميزات التي تجعل طرق معالجة الأزمة حسب نوعها، وتتفق في كونها ملزمة للاستعداد والوقاية منها ومواجهتها في حال وقوعها؛
- ❖ تعتبر إدارة خاصة بالأزمات طريقة تمكن المنظمات من متابعة وترقب الأزمات وعلاجها في حال التعرض لها، فإدارة الأزمات تمثل قدرة المنظمة على مواجهة المواقف الطارئة بسرعة وفعالية؛

- ❖ تكمن أهمية إدارة الأزمات أساسا في الاستعداد والوقاية من الأزمات والقضاء عليها في حال حدوثها والخروج بأقل خسائر ممكنة، معتمدة في ذلك مجموعة متطلبات تختلف حسب نوع الأزمة؛
- ❖ يتعرض النشاط التسويقي كذلك لأزمات أو يكون سببا في حدوثها قد تؤدي بالمنظمة، حيث يغلب على النشاط التسويقي الكثير من الغموض في وظائفه وأهميته لدى العديد من المنظمات؛
- ❖ من أجل معالجة الأزمات تتطلب إدارة الأزمات تبني أساليب تساعد على تجاوز المرحلة التي دخلتها، ولها أن تختار بين الأساليب الحديثة أو التقليدية؛
- ❖ من خلال هذه الدراسة تم التعرف على السياحة كنشاط يقوم به الفرد يشترط فيه التنقل من مكان الإقامة الأصلي إلى منطقة أخرى لمدة محددة على أن يعود في النهاية هذه الوقت، ويعرف السائح تبعا لذلك بأنه الفرد الذي يغادر مكان إقامته على أن يعود إليها خلال فترة محددة؛
- ❖ تختلف أنواع السياحة وتصنيفاتها حسب ما يريده الفرد من وراءها؛
- ❖ يعبر عن أسس السياحة بالطلب والعرض، ويساعد التسويق السياحي القائمين على السياحة من خلال توفير قاعدة معلومات وبيانات ولوائح أعمال تساعد على فهم المستهلك المعبر عنه بالسائح، فهم البيانات المتوفرة وإدارتها، التمكن من التنافس بشكل قوي، وذلك من أجل توفير خدمات سياحية تتوافق واحتياجات التدفق السياحي وتحقيق الأهداف التي دخلت منظماتهم من أجلها هذا المجال من البداية؛
- ❖ تمثل المنظمات السياحية الوحدات العاملة في المجال السياحي فهي القاعدة الأساسية له، ومن خلال هذه الدراسة تم التفرقة بين المنظمات السياحية بين الهيئات العالمية، المنظمات الوطنية والمنظمات المتخصصة؛
- ❖ تتعرض المنظمات العاملة في القطاع السياحي إلى أزمات تختلف شدتها ومستوياتها وآثارها بحسب نوعها ومجالها والعديد من الخصائص الأخرى، وقد اعطي لذلك كمثال ما مر بكل من الدول العربية مثل تونس، مصر، الأردن، حيث تمكن القطاع السياحي ومنظماته في هذه الدول من النجاة من ما حصل معه، وتجاوزه كليا، رغم ضخامة ما تعرض له، أما عن الجزائر فيعاني القطاع السياحي في الجزائر من عدة نقائص تمكنت من زعزعة هذا القطاع، ويرجى من خلال الإصلاحات الجديدة التغلب على بعض هذه الأزمات، أما عن الأزمات الأخرى فيمكن إظهارها من خلال عنصر التسويق، الأزمات المالية، والأزمات التنظيمية.
- من خلال هذه الدراسة كذلك تم تعريف ولاية المسيلة ومعرفة نشأتها وتأسيسها تاريخيا وإداريا، وتم التعرف على أهم ما يميز الولاية من مناطق سياحية طبيعية وتاريخية، وكذلك المنظمات السياحية المتواجدة بالولاية، والتي تم على أساسها إنجاز الجزء التطبيقي للدراسة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

تعتبر ولاية المسيلة نقطة ربط بين الاتجاهات الأربعة للوطن، بفضل الموقع الذي يميزها، نظرا للموقع الذي تحتله، عرفت هذه الولاية تعاوبا للعديد من الأجيال والحضارات التي خلفت بصمتها، وصنعت تاريخ المنطقة، بالإضافة إلى المناظر الطبيعية والمواقع التي تملكها والتي تضيف ترابطا خاصا على كامل الولاية بأكملها، تمكنت المنظمات السياحية بالولاية من كسب مكانتها الخاصة بفضل تاريخها وموقعها.

تم تطبيق الجزء التطبيقي للدراسة على المنظمات السياحية بولاية المسيلة، وذلك من أجل إختبار الفرضيتين اللتان طرحتا في بداية الدراسة، والتي تمثلت في:

- يتم معالجة الأزمات في المنظمات السياحية بطرق إدارية متفق عليها من وجهة نظر المسيرين، من إداريين وموظفين على السواء؛
- تؤثر بيانات المسيرين في المنظمات السياحية على مدى وعيهم بما تتعرض لها منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

تمت معالجة الفرضيتين من خلال استبيان تم توزيعه على 30 منظمة، غير انه تم قبول 22 منظمة في الأخير فقط، اهتم المحور الأول بالفرضية الأولى، وتم تقسيمه إلى أربع مجموعات، وباستخدام سلم ليكارت الخماسي، وصلت النتائج إلى أن الموظفين يوافقون على تواجد إدارة الأزمات ضمن منظماتهم وذلك سواء كان بصورة مصرحة أو ضمنية.

كذلك بالنسبة للفرضية الثانية التي تم اختبارها من خلال المحور الثاني للاستبيان، قسم هذا المحور إلى أربع مجموعات كذلك، في نهاية التحليل، تم الوصول إلى أن البيانات العامة للموظفين لا تؤثر على مدى وعيهم بما تتعرض له منظماتهم من أزمات وطرق مواجهتها.

من خلال ذلك يمكن القول أن الفرضية الأساسية للدراسة والقائلة:

- تملك المنظمات السياحية بولاية المسيلة إدارة أزمات - سواء كانت ضمنية، أو كمصلحة معلنة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة- تهتم بمتابعة التطورات الحاصلة والأحداث وتجنب ومعالجة الأزمات التي تعترضها.

مثبتة من خلال نتائج الإستبيان، ويمكن القول كذلك أن المنظمات السياحية بولاية المسيلة واعية بما يحدث حولها وداخلها من أزمات، وتملك طرق وأساليب تساعد في تفاديها ومواجهتها.

توصيات واقتراحات:

خلال إنجاز هذا العمل لكل فصوله، تمت ملاحظة بعض الاشكاليات التي يمكن تفاديها، من بين هذه الاشكاليات، ارتباط بعض الأزمات التي مرت على المنظمات بعنصر عدم التنسيق بين بعضها البعض، وكذلك ارتباط الأزمات التي تحدث داخل المواقع السياحية الأثرية ببعد المسؤولين عنها في العديد من النواحي، ونظرا للأهمية التي تكتسيها الحماية ومواجهة الأزمات، يمكن طرح بعض الاقتراحات التي قد تساعد في تفاديها والرفع بالسياحة في ولاية المسيلة:

- تعزيز الاهتمام بالمواقع السياحية من طرف المسؤولين المباشرين لذلك، حيث تفقد المناطق الأثرية بولاية المسيلة الكثير من جاذبيتها ورونقها نظرا لنقص الاهتمام وضعفه؛
- تعزيز الجهود الترويجية لهذه المناطق، حيث بإمكانها الرفع من الزيارات التي تقيد الولاية من كل النواحي الاقتصادية والاجتماعية؛
- دعم الاتصال بين المسؤولين على السياحة في ولاية المسيلة والأفراد على تراب الولاية، حيث بإمكان الأفراد العاديين أن يساهموا في اكتشاف وزيادة رصيد المواقع السياحية بكل انواعها مما يساهم في الرفع من عناصر الجذب السياحي؛
- تعزيز القوى العاملة لدى المديريتين السياحية والثقافية بعمال مؤهلين في مختلف المجالات يرفع من قدرتهما على الاهتمام المضاعف بكل ما يتعلق بالسياحة في الولاية؛
- الرفع من علاقات التعاون بين المنظمات السياحية والمديريتين لتفادي الأزمات التي قد تحدث من خلال عدم التنسيق بينها؛
- اعتماد التسويق بدرجة أكبر لدى كل المنظمات العاملة بالقطاع السياحي بالولاية من أجل تفادي النتائج التي قد تحدث بسبب عدم اهتمام المنظمة الكافي بكل أطراف الأزمة؛
- اطلاق برامج تسويقية تساعد على التعريف وجذب الانتباه للولاية والمناطق السياحية داخلها بشكل أوسع، للمساعدة على التعريف بالولاية وتجاوز آثار الأزمات التي مرت عليها من قبل؛

- اعتماد برامج ونظم المعلومات تساعد على معرفة ما يحدث حول وداخل المنظمات السياحية والقطاعات الأخرى؛
- توعية الأفراد بأهمية السياحة وقيمتها في الرفع بالمصلحة العامة، ودعوة الجميع للمحافظة على نموها وتطورها في مواجهة كل المخاطر المحتملة؛

تعتبر هذه العناصر السابقة اقتراحات للعمل على الرفع من السياحة في ولاية المسيلة.

أفاق البحث:

لا يمكن إغلاق إشكالية إدارة الأزمات في السياحة بدراسة واحدة حولها، فالأزمات تتخذ أشكال وتطورات تختلف كل مرة، من أجل ذلك، تم اقتراح بعض العناوين التي يمكن أن تصير دراسات تساعد الباحثين على المضي قدما في هذا الموضوع، وهي:

- دور نظام المعلومات التسويقي في الوقاية من الأزمات السياحية؛
- تأثير التسويق على أداء المنظمات السياحية؛
- دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب السياحي؛
- دور إدارة العلاقات العامة في الرفع من الطلب السياحي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

كتب

- 1- ابراهيم اسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي، دار الاعصار العلمي، ط1، عمان، الاردن، 2009.
- 2- أحمد يوسف أبو فارة، إدارة الازمات، مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 4- السيد السعيد، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث- دور العلاقات العامة-، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 5- السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005.
- 6- زيد منير سليمان، الاقتصاد السياحي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 7- زيد عبودي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 8- ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أساسيات التمويل والاستثمار في صناعة السياحة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردنية، 2009.
- 10- محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، بدون طبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006.
- 11- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، الطبعة الاولى، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

- 12- محمد علي الصابوني، صفوة التفاسير، الأجزاء الثلاثة مجموعة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، صيدا، بيروت، لبنان، 2004.
- 13- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 14- مباح مليكة، ناصر قاسمي، استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، دون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012.
- 15- مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي، الطبعة الأولى، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
- 16- نواف حامد قطيش، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009.
- 18- رعد مجيد العاني، الاستثمار والتسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
- 19- سليم بطرس جلدة، مبادئ إدارة مكاتب السياحة والسفر، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، الأردن، 2009.
- 20- سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات " أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998،
- 21- عبد الله بن أحمد الزهراني، نموذج مقترح لإدارة الأزمات من التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية-دراسة نظرية تحليلية-، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 22- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.

- 23- علا أحمد إصلاح، إدارة الأزمات -التخطيط لما قد لا يحدث-، بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بيميك-، الجيزة، مصر، 2002.
- 24- علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، الطبعة السابعة، المنظمة الوطنية للكتاب، الجزائر، الجزائر، 1991.
- 25 علي هلهول، إدارة الأزمات الاستراتيجية، حلقة علمية خاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود" تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة." جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 26- على فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي-مدخل صناعة السياحة والضيافة-، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 27- عصمت عدلي، الأمن السياحي والأثري في ظل قوانين السياحة، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 28- فهد أحمد، " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

مجلات ودوريات

- 1-إيثار عبد الهادي، إستراتيجيات إدارة الازمات، تاثير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلام، بحث منشور في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2011.
- 2-انتظار أحمد جاسم، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 27، العراق، 2011.
- 3- درويش مصطفى، المتاحف بيوت الذاكر، مجلة المعرفة الإلكترونية، سنة النشر 2012، بدون عدد،
- 4- درمان سليمان صادق، دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، بدون سنة.

- 5- زايدي عبد السلام، مقران يزيد، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على الاقتصاديات المغاربية، مقال منشور على الأنترنت، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 6- محمود جاسم الصميدعي، احمد شاكر العسكري، مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الأردنية-، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2007.
- 7- ميلود جغام، أوراق سياحية من ولاية المسيلة، مجلة متوفرة على مستوى مديرية السياحة بولاية المسيلة، المنظمة الوطنية للاتصال النشر والإشهار، وحدة الطباعة روية، الجزائر، 2004
- 8- فراح رشيد، بودلة يوسف، دور التسويق السياحي في دعم تنمية السياحة والحد من أزمات القطاع السياحي، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 12، الجزائر، 2012
- 9- غيث سفاح متعب الربيعي، ماهية الأزمة الدولية، دراسة في الإطار النظري، قحطان حسين طاهر، جامعة بغداد، بحث منشور في مجلة العلوم السياسية، العدد 42، بدون سنة نشر.
- 10- عبد الحق شريك، دور الجمعيات في الثقافة السياحية للمجتمع، التكوين التكميلي للمفتشين الرئيسيين في السياحة، الدفعة 12، 2008.
- 11- المنظمة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تسويق سياحي سفر 282، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.

مذكرات وأطروحات

- 1- الهام خضير شُبر، إدارة المخاطر وأدارة الازمات في المنظمة السياحية، (ماجستير)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007.
- 2- بديعة بوعقلين، الاستثمارات السياحية وإشكالية تسويق المنتج السياحي في الجزائر، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر، 2006.
- 3- بزة صالح، تنمية السوق السياحية الجزائرية، (مذكرة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

4- محمد بن سعيد على القرني، فعالية أساليب إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمحافظة بلقران كما يراها المديرون والمشرفون، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.

5- محمد عبد الله الشمراني، دور مديري مدارس التعليم العام ووكلائهم في الهيئة الملكية بمدينة ينبع الصناعية في إدارة الأزمات، (رسالة ماجستير)، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، 2012.

6- محمد محمود غنام، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، (مذكرة ماجستير)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.

7- نسيم لخضاري، دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2007.

8- سميرة عميش، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات - دراسة حالة القطاع السياحي في الجزائر -، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.

9- فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، (مذكرة ماجستير) كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.

ملتقيات

1- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، مداخل في المؤتمر الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009.

2- حمو زروقي أمال، زيان بروج، "الرأس مال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.

3- دادن عبد الغني، تلي سعيدة، الثقافة السياحية ودورها في تنمية السياحة الصحراوية، مداخله في الملتقى الدولي: السياحة الصحراوية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية يومي 11 و 12 مارس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

4- حسن محمد الرفاعي، دور الفكر الإقتصادي الإسلامي في إدارة الأزمة الإقتصادية الراهنة، بحث مقدم إلى مؤتمر الازمة المالية العالمية، وكيفية معالجتها من منظور النظام الإقتصادي الغربي والإسلامي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2009.

المراجع باللغات الاجنبية

قواميس:

1-oxford ADVANCED LEARNER'S Dictionary ،International student's edition ،oxford University press.

2-Petit Larousse en couleurs ،Larousse ،paris ،France ،1978

Les ouvrages

1-Shirley C. Raines ،Crisis Management Plan- review and Update ، Memphis ،TENNESSEE ،UNITED STAT OF AMERICA ،2013

2-M.T. AUDOUX ،PH. MAZZETTI ،J BESSENAY ،L'HOTEL: Théorie et pratique ،Editions: Jacques lanore

3-Doone ROBERTSON ،Ian KEAN ،Stewart MOORE ،Tourism management- An Authoritative Guide to Managing Crises inTourism ، Asia- Pacific Economic cooperation ،Singapora ،2006

4- Dominic Cockram ،Claudia Van Den Heuvel ،Crisis management- what is it and how is it delivered? BCI (Business Continuity Institus) ، united kingdom

Sèminairs:

1-European Interagency Security Forum ،Crisis management of critical incidents ،London ،UK ،2010

المواقع الالكترونية

<http://www.arab-tourismorg.org/> 1-

2-[http ://www.alukah.net/personal_pages/0/51058](http://www.alukah.net/personal_pages/0/51058)

3-[http ://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm](http://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm)

4-[http ://kenanaonline.com](http://kenanaonline.com)

5-[http ://www.hrdiscussion.com/hr15463.html#.U0r-B1WSxSs](http://www.hrdiscussion.com/hr15463.html#.U0r-B1WSxSs)

6-[http ://kenanaonline.com/](http://kenanaonline.com/)

7-[http ://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=916&SecID=42](http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=916&SecID=42)

8-[http ://www.baladia.gov.kw/main-web/buldlw/12.htm](http://www.baladia.gov.kw/main-web/buldlw/12.htm)

9-[http ://ar.wikipedia.org/wiki/](http://ar.wikipedia.org/wiki/)

10-[http ://www.almasalla.travel/News-1523.htm](http://www.almasalla.travel/News-1523.htm)

11-[http ://www.alwasatnews.com/](http://www.alwasatnews.com/)

12-[http ://www.elmaoud.com/index.php/national/25603](http://www.elmaoud.com/index.php/national/25603)

13-[http ://www.echoroukonline.com/ara/articles/165964.html](http://www.echoroukonline.com/ara/articles/165964.html)

14-

[http ://www.vitamedz.com/Article/Articles_18409_290329_28_1.html](http://www.vitamedz.com/Article/Articles_18409_290329_28_1.html)

15-[http ://msila-dz.org/ar/](http://msila-dz.org/ar/)

16-<http://www.wadilarab.com/t25030-topic>

17-<http://sawt->

alahrar.net/oldsite/modules.php?name=News&file=article&sid=6267

18-<http://elhamel.net/elhamel2013/showthread.php?t=630>

19-<http://chaineeldjazair.com/kerdada>

20-http://www.m-culture.gov.dz/mc2/ar/fiche_site.php?id=2

<http://www.almarefh.net/> -21

مقالات صحف وبرامج:

1- هشام حدود، الهيئة العالمية للسياحة تطالب الجزائر برفع مستوى البنى التحتية والخدمات، مقال في جريدة الموعود الإلكترونيّة، ماي 2013م،

<http://www.elmaouid.com/index.php/national/25603>

2-م. اميني، مقال بعنوان: الجزائر أسوأ وجهة للسياح الأجانب، يومية الرائد الإلكترونية، مارس

2014، <http://elraaed.com/ara/watan/43207>

3-نورة. ب، مقال بعنوان: شرطة السياحة لتأمين السياح وحماية الممتلكات الأثرية، يومية الشروق

اونلايـــــن الإلكترونيّة، ماي 2013

<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/165964.html>

4-فاضل الطياشي، "ما هي تأثيرات احداث الشعانبي على السياحة؟المهنيون متخوفون... والوزارة

تطمئن"، مقال ضمن جريدة الشروق الإلكترونية التونسية، منشور بتاريخ 2012/05/03.

<http://www.alchourouk.com>

5- يومية الوسط السياسية الالكترونية، مقال: "تشديد الإجراءات الأمنية في المناطق السياحية اثر محاولات اعتداء في تونس"، العدد 4072 الخميس 31 أكتوبر 2013م الموافق 26 ذي الحجة 1434هـ <http://www.alwasatnews.com/>

6- برنامج "وجها لوجه" الصحفي حكيم بالطبالة، موضوع الحلقة: حوار حول "واقع السياحة في تونس"، قناة فرانس 24 العربية بتاريخ 28 اوت 2014. <http://www.france24.com/>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



مديرية الثقافة لولاية المسيلة
مصلحة التراث الثقافي

1- المواقع و المعالم التي تشرف عليها مديرية الثقافة :

01- دائرة المسيلة :

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة التاريخية	الوصف	ملاحظة
المسيلة	01	كدية الصنم	م.ق.ت	منشآت جنازية	م.ق.ت : معناها فترة ما قبل التاريخ
	02	خرية الجساسة	ق.س.م (معناها تعود للفترة الرومانية أو البيزنطية أو الوندالية)	بقايا مباني قديمة	احتمال وجود قطع نقدية رومانية وأجزاء لعناصر معمارية كالأعمدة وغيرها ...
	03	كدية لقلب	ق.س.م	بقايا لبنانية قديمة	احتمال وجود قطع نقدية رومانية وأجزاء لعناصر معمارية كالأعمدة وغيرها ...
	04	قناة وادي بنية	ق.س.م	بقايا قناة مياه	وجود قطع لقنوات ري رومانية ...
	05	بئر سد الغابة	ق.س.م	حجارة منحوتة	وجود قطع حجرية منحوتة بطرق فنية ...
	06	غزال	ق.س.م	جرات قطع فخارية ونقود..	
	07	سدود وادي القصب	ق.س.م	منشآت ري	بقايا قنوات وخزانات مياه ...
	08	ذراع السبع الغربي	ق.س.م	مقبرة قديمة	إمكانية وجود لوحات حجرية أو رخامية عليها كتابات تذكارية ...

09	مقبرة لشياخ	وسيط (معناها تعود للفترة الإسلامية)	بقايا حوض لصناعة الزجاج ...	إمكانية وجود أعمدة وأواني فخارية ونقود إسلامية فاطمية
----	-------------	--	--------------------------------	---

02- دائرة أولاد دراج :

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة التاريخية	الوصف	ملاحظة
أولاد دراج	01	خربة الصبران	قلم	بقايا أعمدة ومعاصر	
	02	سوق خميس	قلم	منشآت ري	
	03	بئر الباي	قلم	حجارة منحوتة	
	04	واد ريب	قلم	حجارة منحوتة	
	05	معتقل الجرف	حديث	حجارة منحوتة	مصنف تراث وطني بتاريخ 2000/04/10
المعاويز	01	مقابر جبل المعاويز	م.ق.ت	مدافن دائرية الشكل	يمكن أن تحتوي على هياكل عظمية وأواني فخارية وحلي حديدية أو برونزية ...
	02	الجر	م.ق.ت	مدافن دائرية الشكل مبنية بالحجارة المسطحة	يمكن أن تحتوي على هياكل عظمية وأواني فخارية وحلي حديدية أو برونزية ...
	03	مشته الغيل	قلم	بقايا طريق روماني	
	04 05	حنقة السلوقي حمو	قلم قلم/إسلامي/ماقبل التاريخ	بناية قديمة	ممكن العثور على أعمدة أو تماثيل وأجزاء معمارية اكتشاف 2010
	06	الزيتون القلم (الزيتون الفوقاني)	إسلامي/ماقبل التاريخ		اكتشاف 2010
	07	بسور	إسلامي/ماقبل التاريخ		اكتشاف 2010
	09	رشانة	قلم		
	01	بشيلقا	قلم	بقايا مدينة قديمة	إمكانية وجود أواني فخارية ونقود رومانية وأعمدة
	02	كدية الثعلوب	قلم	بقايا أثرية	مسجل في قائمة الجرد الإضافي سنة 2009
المطارفة	03	رمادة الأتود	قلم	مقبرة قديمة	إمكانية وجود لوحات حجرية أو رخامية عليها

	04	مشقة محمد بن حسين	قلم	حجارة منحوتة	
أولاد عدي	01	مقابر جبل الشرفة	قديم	منشآت جنازية	
	02	جامع الجمعة	قديم	برج مراقبة	
	01	مقبرة سيدي عمور	قديم	حجارة منحوتة	
السوامع	02	خربة الرصاص	قديم	كنيسة	إمكانية العثور على أدوات مختلفة كالصلبان والتمائيل وغيرها ...

03- دائرة مقرة :

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة	الوصف	ملاحظة
مقرة	01	بقايا من الطريق الروماني	قلم		إمكانية العثور على صفائح حجرية وعلامات للإشارة إلى الطريق ...
	02	خربة عين حمام	قلم	بقايا لمنشأة فلاحية	إمكانية العثور على وسائل فلاحية كأفواه الآبار وغيرها ...
	03	هنشير لحسك	قلم	بقايا جدران وصهريج دائري	
	04	هنشير الرمادة	قلم	بقايا منشآت ري وعناصر معمارية	
	05	سدود واد المالح	قلم	منشآت ري	
	06	خربة زوابي	قديم	بقايا منشأة فلاحية	خربة زوابي
	07	خربة مالك	قلم	حجارة منحوتة	
	01	خربة شالة	قلم	بقايا منشأة فلاحية	يتمثل في جدران وإطارات أبواب وصهريجين وحوض لمعصرة زيتون
	02	عين العليق	قلم	حجارة منتشرة	
	03	خربة الربيزي	قلم	بقايا أجزاء أعمدة وسد	إمكانية وجود أعمدة مجزئة ...
	04	سيدي علي بن يحيى	قلم	حجارة منحوتة	
	05	عين تبوشة	قلم	بقايا جدران قديمة	
بلعابة	06	خربة بودريالة	قلم	منشأة فلاحية	يقع هذا الاثر على واد منايغة ويتمثل في حجارة منحوتة ..
	07	مزارع عبد الله بن دحو	قلم	مباني قديمة	احتمال وجود عناصر معمارية أو نقود رومانية ..
	01	خربة العرقوب	قديم	بقايا منشأة فلاحية	
	02	خربة جان ويس	قديم	بقايا منشأة فلاحية	

عين الخضراء	03	كنيسة	قديم	بقايا قرية قديمة	
	01	الصوالة	قديم	حجارة منحوتة وكتابات قديمة	ا
	02	برج مقرة	قديم	حجارة منحوتة	
	03	مشتة سيدي يوسف	قديم	حجارة ضخمة منحوتة	
الدهانة	04	عين الكلبة	قديم	حجارة منحوتة	
	01	خربة أولاد سيدي قندوز	قديم	حجارة منشرة	
	02	خربة الساهلة	قديم	حجارة منتشرة	
	03	خربة الحطبة	قديم	حجارة منتشرة	يمكن إيجاد عناصر معمارية
	04	خربة أولاد مبارك	قديم	حجارة منتشرة	يمكن إيجاد عناصر معمارية
	05	خربة الصنب	قديم	حجارة منتشرة	يمكن إيجاد عناصر معمارية
	06	خربة الغرفة	قديم	عناصر معمارية وقناة مياه	
	07	خربة الكرسي	قديم	حجارة منتشرة	
	08	خربة كرليفة بن حمدة	قديم	حجارة منتشرة وتيجان أعمدة	

04- دائرة الشلال :

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة	الوصف	ملاحظة
الزراقة	/	/	/		/
	/	/	/		/
	/	/	/		/
	01	سد الجير	قلم	بقايا منشآت ري	

05- دائرة حمام الضلعة :

حمام الضلعة	01	كاف لعسل	م.ق.ت	نقوش جدارية و أدوات حجرية	إمكانية العثور على صفائح حجرية منقوشة وأدوات حجرية كالليفاس والمكاشط ...
	02	لخرايشة	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	03	هنشير بئر ماضي	قلم	بقايا لمنشأة فلحية	إمكانية العثور على وسائل فلاحية كأفواه الآبار وغيرها ...
	04	الدريعات	قلم	مباني قديمة	
	05	جدوقي	قلم	مباني قديمة	
	06	سيدي عمر	/	كهف طبيعي	
	07	ثكنة قديمة	حديث	منشآت ري	ملك للبلدية
ونوغة	01	الجهالة	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	02	هنشير الذراع لبيض	قلم	حجارة منحوتة وبقايا برج روماني	

تارمونت	03	عين ساعد	قلم	بقايا لأجزاء أعمدة	إمكانية وجود أعمدة مجزئة ...
	01	ماسين آراس	قلم	بقايا عناصر معمارية	مسجلة في قائمة الجرد الإضافي سنة 2009
	02	عين مشواش	قلم	بقايا منشأة فلاحية	
أولاد منصور	03	حويطة سعود	قلم	بقايا منشأة فلاحية	احتمال وجود عناصر معمارية أو نقود رومانية ..
	01	ذراع فاقس	م.ق.ت	منشأة جنازية	
	02	سدود واد لقمان	قلم	منشآت ري	
	03	هنشير ميربيعة	قلم	حصن روماني	
	04	دار عمار	قلم	حجارة	
	05	البرج	قلم	بنايات قديمة وحجارة منحوتة	

06- دائرة الخبابة :

الخبابة	01	مستشفى الخبابة	حديث	مركز للعلاج	ملك للدولة
	02	كرع الشلالية	حديث	مراكز قيادة الجيش	ملك للدولة
	03	القبوحيه	حديث	مخبأ للجيش	ملك للدولة
	04	الممدودة	حديث	مخبأ للتموين	ملك للدولة
	05	مزيطه	حديث	مراكز لخياطة الألبسة	ملك للدولة
مسيف	01	عين القصب	قلم	حجارة منحوتة	
	02	برج مسيف القلم	قلم	بقايا جدران وحجارة منحوتة	
	03	قلالية	قلم	بقايا جدران وقطع فخارية	احتمال وجود الأواني الفخارية
	04	الخربة	حديث	مركز تعذيب	يعود للعهد الاستعماري الفرنسي
	05	بير العربي	حديث	مركز علاج	
	06	دار العمري بن محاد	حديث	مركز تعذيب	
	07	ملاط	حديث	مركز ترميم وتخزين	
	08	شعبة الرمل	حديث	مركز قيادة	
	09	الدور	حديث	مركز للإطعام	
	10	الرواق	حديث	مركز تصليح أسلحة	
لحوامد	01	الرمانة	قلم	حجارة منحوتة	إمكانية وجود أواني فخارية ...

07- دائرة سيدي عيسى :

سيدي عيسى	01	سيدي الطيب	م.ق.ت	منشآت جنازية وصوان منحوت	أمكانية وجود أدوات حجرية مصنوعة من الصوان
	02	عين سيدي أحمد	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	03	قلالي	قلم	بقايا قرية قديمة	
	04	عين القلته	قلم	بناية قديمة وبرج	
	05	عين قريبيدي	قلم	بنايات ذات طابع عسكري وصهريج	مسجلة في قائمة الجرد الإضافي سنة 2009
يلمان بني	01	عين الزينة	قلم	منشأة فلاحية	
	02	مدينة القصبة	قلم	بقايا مدينة قديمة	

	03	كيفان سي موسى	قلم	حجارة منحوتة	
	04	كدية البقر	قلم	بناية قديمة	
السايع بوطي	01	حمادة المجنونة	قلم	بناية	

08 - دائرة امجدل :

	01	خرية امجدل	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	02	ملك نجاج	قلم	بناية قديمة	
	03	المرجى	قلم	قرية قديمة	

09- دائرة بن سرور

بن سرور	01	العرايس	م.ق.ت	نقوش جدارية	
سليمان أولاد	01	بئر سدوري	قلم	حصن قلم	
محمد بوضياف	01	الصخر	م.ق.ت	نقوش جدارية	
	02	القاهرة	قلم	حصن قلم	مسجلة في قائمة الجرد الإضافي سنة 2009
	03	راس الذبية	قلم	حجارة منحوتة	
	04	المعمورة	قلم	بقايا برج وخزان	
الزرزور	01	عين السلطان	قلم	بقايا حصن	

10- دائرة عين الملح :

عين الريش سيدي محمد عين فارس	01	عين الريش	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	02	برج عين الريش	قلم	البرج القلم	
	03	كاف لحر	قلم	بقايا برج قلم	
	04	المشته	قلم	حجارة منحوتة	
	01	جبل لكراع	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	01	جبل خلفون	م.ق.ت	منشآت جنازية	

11- دائرة بوسعادة :

	م.ق.ت	نقوش جدارية	بوسعادة	01	بوسعادة
	قلم	بناية قديمة	بوسعادة	02	
ستتصف كقطاع محفوظ سنة 2011	حديث	قصبة	المدينة القديمة (لقصر)	03	
بقايا راحة تعود للعهد الاستعماري الفرنسي ...	حديث	راحة فيزيرو	بوسعادة	04	
مسجد عتيق يعتبر أول مسجد بني ببوسعادة القديمة منذ عدة قرون ...	حديث	مسجد النحلة	المدينة القديمة	05	
مسجلة ضمن قائمة الجرد الإضافي سنة 2008	حديث		طاحونة فيزيرو	06	
سيسجل ضمن القطاع المحفوظ	حديث		ضريح نصر الدين ديني		
سيسجل ضمن القطاع المحفوظ	حديث		برج الساعة		
مسجلة في قائمة الجرد الإضافي سنة 2008	حديث	زاوية الهامل	الهامل		الهامل

12 - دائرة أولاد سيدي إبراهيم:

	م.ق.ت	منشآت جنازيرية	عين خرمان	01	أولاد سيدي إبراهيم - الديس -
إمكانية وجود مواد بناء قديمة كالأجر وغيرها ...	قلم	قلعة قديمة تقع في أعالي جبل سلات	قلعة ذياب الهلالي	02	
	م.ق.ت	منشآت جنازيرية	برج حشلاف	01	بن الزوه
	قلم	حجارة منحوتة	بن زوه	02	
	قلم	بقايا قلعة قديمة	الجديدة	03	

13- دائرة عين لحجل :

	م.ق.ت	منشآت جنازيرية	ذراع لعقاب	01	عين لحجل
	م.ق.ت	منشآت جنازيرية	دار الباي	01	
إمكانية وجود أدوات حجرية ...	م.ق.ت	بقايا حجر الصوان منحوت	عين اغراب	01	مساعدة

14 - دائرة سيدي عامر :

	م.ق.ت	منشآت جنازيرية	جبل متكسي	01	سيدي عامر
	م.ق.ت	منشآت جنازيرية	فج البساس	02	
	قلم	بناية قديمة	هضبة السباع	03	
	م.ق.ت	منشآت جنازيرية	ذراع لحجر	01	تامسة

1- المواقع والمعالم التي يشرف على تسييرها وإستغلالها الديوان الوطني لتسيير وإستغلال الممتلكات الثقافية المحمية OGBC:

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة التاريخية	الوصف	ملاحظة
المعايير	01	قلعة بني حماد	وسيط (إسلامي)	قلعة إسلامية تحتوي على مسجد وقصور ومنشآت أخرى	مصنفة من طرف اليونسكو سنة 1980 كتراث عالمي .. تحتوي على تحف نادرة

- بالإضافة إلى إستغلال و تسيير متحف الحضنة و متحف الموقع (قلعة بني حماد)

2- المواقع الأثرية عبر الولاية:

دائرة المسيلة :

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة التاريخية	الوصف	ملاحظة
المسيلة	01	كدية الصنم	م.ق.ت	منشآت جنائزية	م.ق.ت : معناها فترة ما قبل التاريخ
	02	خربة الجساسة	قلم (معناها تعود للفترة الرومانية أو البيزنطية أو الوندالية)	بقايا مباني قديمة	احتمال وجود قطع نقدية رومانية وأجزاء لعناصر معمارية كالأعمدة وغيرها ...
	03	كدية لقلب	قلم	بقايا لبنانية قديمة	احتمال وجود قطع نقدية رومانية وأجزاء لعناصر معمارية كالأعمدة وغيرها ...
	04	قناة وادي بنية	قلم	بقايا قناة مياه	وجود قطع لقنوات ري رومانية ...
	05	بئر سد الغابة	قلم	حجارة منحوتة	وجود قطع حجرية منحوتة بطرق فنية ...
	06	غزال	قلم	جرات قطع فخارية ونقود...	
	07	سدود وادي القصب	قلم	منشآت ري	بقايا قنوات وخزانات مياه ...
	08	ذراع السبع الغربي	قلم	مقبرة قديمة	إمكانية وجود لوحات حجرية أو رخامية عليها كتابات تذكارية ...
	09	مقبرة لشياخ	وسيط (معناها تعود للفترة الإسلامية)	بقايا حوض لصناعة الزجاج	إمكانية وجود أعمدة وأواني فخارية ونقود إسلامية فاطمية ...

- دائرة أولاد دراج :

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة التاريخية	الوصف	ملاحظة
أولاد دراج المعاضيد	01	خربة الصران	قلم	بقايا أعمدة ومعاصر	
	02	سوق خميس	قلم	منشآت ري	
	03	بئر الباي	قلم	حجارة منحوتة	
	04	واد ربيب	قلم	حجارة منحوتة	
	05	معتقل الجرف	حديث	حجارة منحوتة	مصنف تراث وطني بتاريخ 2000/04/10
	01	مقابر جبل المعاضيد	م.ق.ت	مدافن دائرية الشكل	يمكن أن تحتوي على هياكل عظمية وأواني فخارية وحلي حديدية أو برونزية ...
	02	الجر	م.ق.ت	مدافن دائرية الشكل مبنية بالحجارة المسطحة	يمكن أن تحتوي على هياكل عظمية وأواني فخارية وحلي حديدية أو برونزية ...
	03	مشقة الغيل	قلم	بقايا طريق روماني	
	04	خنقة السلوقي	قلم	بناية قديمة	ممكن العثور على أعمدة أو تماثيل وأجزاء معمارية
	05	حمو	قلم/إسلامي/ماقبل التاريخ		اكتشاف 2010
	06	الزيتون القلم (الزيتون الفوقاني)	إسلامي/ماقبل التاريخ		اكتشاف 2010
	07	بسور	إسلامي/ماقبل التاريخ		اكتشاف 2010
	09	رشانة	قلم		
	10	قلعة بني حماد	وسيط (إسلامي)	قلعة إسلامية تحتوي على مسجد وقصور ومنشآت أخرى	مصنفة من طرف اليونسكو سنة 1980 كتراث عالمي .. تحتوي على تحف نادرة

المطرفة	01	بشيلقا	قلم	بقايا مدينة قديمة	إمكانية وجود أواني فخارية ونقود رومانية وأعمدة
	02	كدية الثعلوب	قلم	بقايا أثرية	مسجل في قائمة الجرد الإضافي سنة 2009
	03	رمادة الأثود	قلم	مقبرة قديمة	إمكانية وجود لوحات حجرية أو رخامية عليها
	04	مشتة محمد بن حسين	قلم	حجارة منحوتة	
أولاد عدي	01	مقابر جبل الشرفة	قديم	منشآت جنازية	
	02	جامع الجموعة	قديم	برج مراقبة	
	01	مقبرة سيدي عمور	قديم	حجارة منحوتة	
السوامع	02	خربة الرصاص	قديم	كنيسة	إمكانية العثور على أدوات مختلفة كالصلبان والتماثيل وغيرها ...

- دائرة مقرة :

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة	الوصف	ملاحظة
•	01	بقايا من الطريق الروماني	قلم		إمكانية العثور على صفائح حجرية وعلامات للإشارة إلى الطريق ...
	02	خربة عين حمام	قلم	بقايا لمنشأة فلاحية	إمكانية العثور على وسائل فلاحية كأفواه الآبار وغيرها ...
	03	هنشير لحسك	قلم	بقايا جدران وصهيرج دائري	
	04	هنشير الرمادة	قلم	بقايا منشآت ري وعناصر معمارية	
	05	سدود واد المالح	قلم	منشآت ري	
	06	خربة زوابي	قديم	بقايا منشأة فلاحية	خربة زوابي
	07	خربة مالك	قلم	حجارة منحوتة	
	01	خربة شالة	قلم	بقايا منشأة فلاحية	يتمثل في جدران وإطارات أبواب وصهيرجين وحوض لمعصرة زيتون
	02	عين العليق	قلم	حجارة منتشرة	
	03	خربة الريزي	قلم	بقايا أجزاء أعمدة وسد	إمكانية وجود أعمدة مجزئة ...
	04	سيدي علي بن يحي	قلم	حجارة منحوتة	
	05	عين تبوشة	قلم	بقايا جدران قديمة	
	06	خربة بودريالة	قلم	منشأة فلاحية	يقع هذا الاثر على واد منيفة ويتمثل في حجارة منحوتة ..

07	مزارة عبد الله بن دحو	قلم	مباني قديمة	احتمال وجود عناصر معمارية أو نقود رومانية ..
01	خربة العرقوب	قديم	بقايا منشأة فلاحية	
02	خربة جان ويس	قديم	بقايا منشأة فلاحية	
03	كنيسة	قديم	بقايا قرية قديمة	
01	الصوالة	قديم	حجارة منحوتة وكتابات قديمة	ا
02	برج مقرة	قديم	حجارة منحوتة	
03	مشتة سيدي يوسف	قديم	حجارة ضخمة منحوتة	
04	عين الكلبة	قديم	حجارة منحوتة	
01	خربة أولاد سيدي قندوز	قديم	حجارة منتشرة	
02	خربة الساهلة	قديم	حجارة منتشرة	
03	خربة الحطبة	قديم	حجارة منتشرة	يمكن إيجاد عناصر معمارية
04	خربة أولاد مبارك	قديم	حجارة منتشرة	يمكن إيجاد عناصر معمارية
05	خربة الصنب	قديم	حجارة منتشرة	يمكن إيجاد عناصر معمارية
06	خربة الغرفة	قديم	عناصر معمارية وقناة مياه	
07	خربة الكرس	قديم	حجارة منتشرة	
08	خربة كرليفة بن حمدة	قديم	حجارة منتشرة وتيجان أعمدة	

- دائرة الشلال :

البلدية	الرقم	الموقع	الفترة	الوصف	ملاحظة
الزراقة	/	/	/		/
	/	/	/		/
	/	/	/		
	01	سد الخير	قلم	بقايا منشآت ري	

- دائرة حمام الضلعة :

01	كاف لعسل	م.ق.ت	نقوش جدارية و أدوات حجرية	إمكانية العثور على صفائح حجرية منقوشة وأدوات حجرية كاليفاس والمكاشط ...
02	لخرايشة	م.ق.ت	منشآت جنازية	
03	هنشير بئر ماضي	قلم	بقايا لمنشأة فلحية	إمكانية العثور على وسائل فلاحية كأفواه الآبار وغيرها ...
04	الدريعات	قلم	مباني قديمة	

	05	جدوقي	قلم	مباني قديمة	
	06	سيدي عمر	/	كهف طبيعي	
	07	ثكنة قديمة	حديث	منشآت ري	ملك للبلدية
ونوخة	01	الجهالة	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	02	هنشير الذراع لبيض	قلم	حجارة منحوتة وبقايا برج روماني	
	03	عين ساعد	قلم	بقايا لأجزاء أعمدة	إمكانية وجود أعمدة مجزئة ...
تارمونت	01	ماسين آراس	قلم	بقايا عناصر معمارية	مسجلة في قائمة الجرد الإضافي سنة 2009
	02	عين مشواش	قلم	بقايا منشأة فلاحية	
	03	حويطة سعود	قلم	بقايا منشأة فلاحية	احتمال وجود عناصر معمارية أو نقود رومانية ..
أولاد منصور	01	ذراع فاقس	م.ق.ت	منشأة جنازية	
	02	سدود واد لقمان	قلم	منشآت ري	
	03	هنشير ميريعة	قلم	حصن روماني	
	04	دار عمار	قلم	حجارة	
	05	البرج	قلم	بنايات قديمة وحجارة منحوتة	

- دائرة الخبانة :

	01	مستشفى الخبانة	حديث	مركز للعلاج	ملك للدولة
	02	كرع الشلالية	حديث	مراكز قيادة الجيش	ملك للدولة
	03	القبوحية	حديث	مخبأ للجيش	ملك للدولة
	04	المملودة	حديث	مخبأ للتموين	ملك للدولة
	05	مزينة	حديث	مراكز لخياطة الألبسة	ملك للدولة
مسياف	01	عين القصب	قلم	حجارة منحوتة	
	02	برج مسيف القلم	قلم	بقايا جدران وحجارة منحوتة	
	03	قلالية	قلم	بقايا جدران وقطع فخارية	احتمال وجود الأواني الفخارية
	04	الخربة	حديث	مركز تعذيب	يعود للعهد الاستعماري الفرنسي
	05	بئر العربي	حديث	مركز علاج	
	06	دار العمري بن محاد	حديث	مركز تعذيب	
	07	ملاط	حديث	مركز قموين وتخزين	
	08	شعبة الرمل	حديث	مركز قيادة	
	09	الدور	حديث	مركز للإطعام	
	10	الرواق	حديث	مركز تصليح أسلحة	
لجوامد	01	الرمانة	قلم	حجارة منحوتة	إمكانية وجود أواني فخارية ...

- دائرة سيدي عيسى :

سيدي عيسى	01	سيدي الطيب	م.ق.ت	منشآت جنازية وصوان منحوت	أمكانية وجود أدوات حجرية مصنوعة من الصوان
	02	عين سيدي أحمد	م.ق.ت	منشآت جنازية	

	03	قلالي	قلم	بقايا قرية قديمة
	04	عين القلنة	قلم	بناية قديمة وبرج
	05	عين قريعيدي	قلم	بنايات ذات طابع عسكري وصهريج
بني يلمان	01	عين الزينة	قلم	منشأة فلاحية
	02	مدينة القصبة	قلم	بقايا مدينة قديمة
	03	كيفان سي موسى	قلم	حجارة منحوتة
	04	كدية البقر	قلم	بناية قديمة
السايج بوطي	01	حمادة المجنونة	قلم	بناية

- دائرة امجدل :

امجدل	01	خرقة امجدل	م.ق.ت	منشآت جنازية
	02	ملك نجاج	قلم	بناية قديمة
	03	المرجى	قلم	قرية قديمة

- دائرة بن سرور :

بن سرور	01	العرايس	م.ق.ت	نقوش جدارية
سليمان أولاد محمد بوضياف الزرزور	01	بئر سدوري	قلم	حصن قلم
	01	الصخر	م.ق.ت	نقوش جدارية
	02	القاهرة	قلم	حصن قلم
	03	راس الذبية	قلم	حجارة منحوتة
	04	المعمورة	قلم	بقايا برج وخزان
	01	عين السلطان	قلم	بقايا حصن

- دائرة عين الملح :

عين الريش سيدي محمد	01	عين الرش	م.ق.ت	منشآت جنازية
	02	برج عين الريش	قلم	البرج القلم
	03	كاف لحر	قلم	بقايا برج قلم
	04	المشتة	قلم	حجارة منحوتة
عين فارس	01	جبل لكراع	م.ق.ت	منشآت جنازية
	01	جبل خلفون	م.ق.ت	منشآت جنازية

- دائرة بوسعادة :

بوسعادة	01	بوسعادة	م.ق.ت	نقوش جدارية	
	02	بوسعادة	قلم	بناية قديمة	
	03	المدينة القديمة (لقصر)	حديث	قصبه	ستتصف كقطاع محفوظ سنة 2011
	04	بوسعادة	حديث	رحاة فيريو	بقايا رحاة تعود للعهد الاستعماري الفرنسي ...
	05	المدينة القديمة	حديث	مسجد النخلة	مسجد عتيق يعتبر أول مسجد بني ببوسعادة
	06	طاحونة فيريو ضريح نصر الدين ديني برج الساعة	حديث حديث حديث		القديمة منذ عدة قرون ... مسجلة ضمن قائمة الجرد الإضافي سنة 2008 سيسجل ضمن القطاع المحفوظ سيسجل ضمن القطاع المحفوظ
الهامل		الهامل	حديث	زاوية الهامل	مسجلة في قائمة الجرد الإضافي سنة 2008

- دائرة أولاد سيدي ابراهيم

أولاد سيدي إبراهيم - الديس -	01	عين خرمان	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	02	قلعة ذياب الهلالي	قلم	قلعة قديمة تقع في أعالي جبل سلات	إمكانية وجود مواد بناء قديمة كالآجر وغيرها ...
بن الزوه	01	برج حشلاف	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	02	بن زوه	قلم	حجارة منحوتة	
	03	الجديدة	قلم	بقايا قلعة قديمة	

- دائرة عين لحجل :

عين الحجل	01	ذراع لعقاب	م.ق.ت	منشآت جنازية	
سيدي هجرس	01	دار الباي	م.ق.ت	منشآت جنازية	
مساعد جبل	01	عين اغراب	م.ق.ت	بقايا حجر الصوان منحوت	إمكانية وجود أدوات حجرية ...

- دائرة سيدي عامر :

سيدي عامر	01	جبل متكسي	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	02	فج البسباس	م.ق.ت	منشآت جنازية	
	03	هضبة السباع	قلم	بناية قديمة	

	منشآت جنائزية	م.ق.ت	ذراع الحجر	01	تاسعة
--	---------------	-------	------------	----	-------

الملحق رقم 2

ولاية المسيلة

محافظة المسيلة

والمناطقة القليبية

قائمة الوكالات على مستوى ولاية المسيلة :

رقم	اسم الوكالة	العنوان	الهاتف و الفاكس
01	سياحة و أسفار الجزائر	المركز التجاري الشهيد براهيمى محمد الطاهر بالمسيلة	TEL : 035.55.10.13 Fax : 035.55.10.14
02	حضانة تور	48 نهج عميروش ولاية المسيلة	TEL :035.55.33.44 Fax : 035.54.65.27
03	حضانة سياحة فرع	المركز التجاري الشهيد براهيمى محمد الطاهر بالمسيلة	Tel/Fax : 035.54.68.68
04	بوجملين للسياحة والأسفار	المركز التجاري الشهيد براهيمى محمد الطاهر بالمسيلة	Tel/Fax : 035.54.81.36
05	بوسعادة تور	المركز التجاري ، بوسعادة	Tel/Fax : 035.53.15.75
06	الوافدين تور	حي 328 مسكن ، رقم : 25/353 ، أولاد دراج	TEL : 0550.21.20.26 Fax : 035.57.71.23
07	خيمة الواحات للأسفار	طريق الجلفة القديم ، بوسعادة	TEL : 035.53.29.29 Fax : 035.53.45.00
08	الراية للسياحة والأسفار	حي 12 مسكن ، شارع شنوف بلقاسم ، المسيلة	TEL : 0661.70.80.81 035.55.30.29
09	تسهيلات تور	طريق الجلفة الجديد محل رقم : 02 ، بوسعادة	0550.53.85.53
10	بلحطاب للسياحة والأسفار	طريق المستشفى القديم ، عمارة 04 مقابل المركز المالي ، بلدية بوسعادة	Tel/Fax : 035.53.43.43
11	الطاحونة تور	حي المومامين ، شارع نصر الدين ديني ، بوسعادة	0770.37.80.83
12	فرسان العرب للأسفار والسياحة	حي الزاهر 300 مسكن ، المسيلة	0771.30.81.49

الملحق رقم 3

133=2008 موقع

141=2010 موقع

141=2011 موقع

04- عناوين المتاحف الموجودة على مستوى تراب الولاية وأرقام هواتفها:

- متحف الحضنة : حي 500 مسكن " البدر " طريق البرج بلدية المسيلة، الهاتف: 035-55-96-03

- متحف نصر الدين ديني: شارع نصر الدين ديني حي لومامين العتيق مقابل مسجد لومامين بلدية بوسعادة، الهاتف: 035-52-50-92

- متحف قلعة بني حماد: مقابل المركز الثقافي لبلدية المعاضيد ،الهاتف: /

قائمة المراقدين على مستوى الولاية

اسم المراقدين	معلومات المراقدين	البلدية	الهاتفنة /الهاتف	العمل التبادلي رقمه	اسم ولقبه صاحبه المراقدين	فدرة الإيواء		تاريخ بداية المخطط	الامتيازات الأخرى الممنوعة في المرفق	الملاحظة
						غرف	أسرة			
20 أوت 55	شارع 20 ارت المصيلة	المصيلة	0.35.55.14.74	98 2818376	بو دينة عبد الحكيم	35	65	09.02.1968	فندق في الأصل حول نشاطه إلى مرقد بعد عدم التكيف القانوني مع مقاييس الفندق	
المعلم	رقم 19 تاج أحمد بشار المصيلة	المصيلة	035.55.18.71	98 2814582	مفلر طلي احمد	23	40	1995/01/28	فندق في الأصل حول نشاطه إلى مرقد بعد عدم التكيف القانوني مع مقاييس الفندق	
المعلمة	10 شارع محمد خميني المصيلة	المصيلة	035.54.87.30	2818979 98	شادي زينب	07	16	23.03.2008	فندق في الأصل حول نشاطه إلى مرقد بعد عدم التكيف القانوني مع مقاييس الفندق	
المعلم (المعطر الجعولي)	حي النهضة شارع عمر الدريس رقم 190/1 بلدية بوسعادة	بوسعادة	035.52.38.79	08 00.2844757 28	شويطر عاتقة	21	50	28.04.2010	فندق في الأصل حول نشاطه إلى مرقد بعد عدم التكيف القانوني مع مقاييس الفندق	
القمص	شارع عمر الدريس رقم 06/328 بلدية بوسعادة	بوسعادة	05.54.71.69.46	10 00.2850844 28	شميمة خال				فندق في الأصل حول نشاطه إلى مرقد بسبب عدم مطابقة طبيعة النشاط مع طبيعة التخصيص في العقد العقاري	
المعلمة	05 حي بلدية بلدية حمام الضالعة	حمام الضالعة	07.71.52.13.06	07 012843470 28	عبد الكبير لخضر			02.06.2008	فندق في الأصل حول نشاطه إلى مرقد بعد عدم التكيف القانوني مع مقاييس الفندق	
محمدي	حمام الضالعة	حمام الضالعة	06.61.81.72.00							
البرادر	بوسعادة	بوسعادة								
محمدي فالمر	بوسعادة	بوسعادة								

الملحق رقم 05: الاستبانة الموزعة على الموظفين والمسيرين

السادة والسيدات، المدراء ومدراء الأقسام والإداريين:

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير تحت عنوان: "مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية" تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مستوى انتشار الوعي حول مفهوم الأزمة، إدارة الأزمة وما يرتبط به في المنظمات السياحية.

نتوقع من سيادتكم الموقرة مساهمتكم الجادة في الإجابة على الأسئلة المرفقة، علماً أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر لتعاونكم مسبقاً

المحور الأول: العملية الإدارية والأنشطة بالأزمة في المنظمة ومراحلها

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- كل مشكلة تمر على المنظمة تعامل كأزمة					
2- تعرضت المنظمة لمشاكل أدت إلى أزمات					
3- يتم تشكيل فريق إدارة الأزمة مؤقت حين وقوعها					
4- يتم تقسيم مهام إدارة الأزمة على فريق إدارة الأزمة حسب اختصاصهم					
5- تضع المنظمة حلولاً تخدم في نهاية الأزمة أهداف واضحة					
6- يجري تضمين خطة للتعامل مع الأزمات ضمن خطط الإدارة					
7- تستفيد المنظمة من تجارب المنظمات الأخرى في إدارة الأزمات					
8- تُقيم المنظمة علاقات مع موظفيها داخل المنظمة لتبقى على إطلاع لما يحدث داخلها					
9- تُقيم المنظمة علاقات مع المنظمات الأخرى لتبقى على إطلاع على ما يحدث حولها					
10- تملك المنظمة نظام معلوماتي يمتاز بالكفاءة والفعالية					
11- يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات					
12- يتم تعريف الموظفين بواجباتهم أثناء حدوث الأزمة					

المحور الثاني: الأزمات في السياحة والتعامل معها عموماً وتسويقياً

الرجاء من موظفي المديريات تجاوز العبارة رقم 10.

الرجاء من موظفي المنظمات السياحية عدم الإجابة على العبارات من 13 إلى غاية 20.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تعتبر الأزمة في صناعة السياحة فرصة					
2- لا تكون البيئة السياحية أي مصاعب					
3- تتبع إدارة المنظمة التغيرات الحاصلة في البيئة السياحية					
4- تؤثر القوانين والتشريعات على الإستثمار السياحي					
5- تؤثر تكاليف المواصلات من منطقة إلى أخرى سلباً على الحركة السياحي					
6- عدم توفر برنامج تسويقي للمناطق السياحية يخفض من توافد السياح					
7- تؤثر فروق الصرف تؤثر على تواجد السياح من جنسيات محددة					
8- أثرت العديد من الأزمات الخارجية على تدفق السياح إلى المنطقة المحيطة بالمنظمة بشكل عام والمنظمة بشكل خاص					
9- يؤثر غياب الثقافة السياحية لدى الموظفين بالمنظمة على تعاملهم مع السياح					
10- تعرض السياح إلى حالات صحية رجعت أساساً لأسباب داخل المنظمة					
11- نقص القيادات المؤهلة في المنظمة زاد من حدة التعرض للأزمات					
12- ساعد التسويق السياحي على تجاوز أزمة سابقة في المنظمة					

					13- عدم الاهتمام واللامبالاة من طرف الجهات الوصية على القطاع السياحي أدى بالعديد من المناطق إلى مواجهة أزمات
					14- حاولت المديرية في العديد من المرات تجاوز أزمات كان من الممكن تفاديها قبل تفاقمها
					15- تعاني المديرية من نقص للإطارات والأيدي العاملة المؤهلة مما يعيق التقدم في مواجهة الازمات
					16- عدم التنسيق بين المنظمات السياحية والمديريات غالبا ما يؤدي إلى اختلال في العديد من النواحي
					17- تعاني المناطق ذات الجذب السياحي الأكبر من أزمات ترجع أساسا لنقص الاهتمام
					18- تملك الولاية مناطق سياحية جديدة ما تزال مجهولة كنتيجة لسياسات تسييره
					19- تعتبر الولاية منطقة جذب سياحي
					20- تتعرض المناطق السياحية بالولاية إلى أزمات دون التمكن من معالجتها

المحور الثالث: البيانات العامة

العمر:

☐ من 31 إلى 40

☐ 30 سنة وأقل

☐ من 51 فما فوق

☐ من 41 إلى 50

المستوى العلمي:

☐ دراسات عليا

☐ جامعي

☐ دراسات تكوينية

عدد سنوات الخبرة:

☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ 5 سنوات وأقل

☐ من 15 سنة فما فوق

☐ من 11 إلى 15 سنة

المستوى الإداري:

☐ إدارة دنيا

☐ إدارة وسطى

☐ إدارة عليا.

نوع المنظمة السياحية التي ينتمي لها:

☐ مرقد

☐ فندق

☐ وكالة سياحة واسفار

☐ متحف

☐ مديرية مع تحديد اسم المديرية

.....

Abstract:

The tourism sector is considered as a foundation for the economy of many countries, which depend on it as primary income supporters, for this sector may achieve, and what Algeria has of tourism components, crises stand as a barrier before the development of this sensitive sector, as it is effected by the minimum tensions occur in other sectors, and such turbulences happen in the private tourism environment.

In order to understand what has been put forward, the following title is suggested: “Crises management status in tourism organisations –through exploratory study on several tourism organisations”, to experience the existence of crises management application in tourism organisations, also how they define crises, and in which rank they classify the past crises they had before.

By the end of this study, theoretical framework was achieved, it included conceptions and all what are important and related to crises, also it discussed the concept of crises management; in this study as well, it dealt with tourism subjects and its concept, it also considered the crises in tourism sectors along with examples of the reality of Arab countries which dealt with crises in tourism, and how they treated and survive from it.

Key words:

Crises, Crises management, Tourism, Tourism organisations, Tourism crises management.