



مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

عنوان المذكرة

دور إدارة المخاطر في صناعة الضيافة

دراسة حالة مركز CAP HYPROC

من اعداد الطالب:

غزالي براهيم

أعضاء اللجنة:

- رئيس اللجنة: خالدي
- المؤطر: عريس مختار
- أستاذ مناقش: بلعياشي

2016-2015

## المقدمة العامة:

بالرغم من أن صناعة الضيافة قد بدأت كمنهج وإدارة في منتصف القرن العشرين إلا أن الشواهد التاريخية تؤكد أن صناعة الضيافة أو ما يطلق عليه كرم الضيافة كان متواجداً على مر العصور التاريخية وذلك لأسباب حب السفر لدى الإنسان في السفر والترحال وان ينعم بالراحة أو ربما لأسباب أخرى سعيها ورأى بعض الأعمال التجارية أو بهدف العلم والدارسة أو بأسباب زيارة بعض الأماكن المقدسة أو الترفية والترفيه عن النفس وبالرغم من الصعوبات التي واجهت المسافرين من مشقة السفر والترحال ومحاولة إيجاد مكان للإيواء يوفر جميع متطلباتهم إلا أن القفزة الهائلة في تطور وسائل السفر منذ بداية الترحال مشياً على الأقدام ثم استخدام الدواب إلى استخدام وسائل النقل الجوي وذلك ما أدى إلى تطور صناعة الضيافة بحيث أصبحت من إحدى الصناعات الخدمية الحديثة التي تهتم بها الدول حيث استثمرت فيها ملايين طائلة من رؤوس الأموال سوا في إنشاء بعض مرافق الإيواء وتمهيد الطرق وتحسين وسائل النقل والترحال وتدريب أيدي عاملة ماهرة واستخدام تقنيات حديثة لتقديم خدمات متميزة وأصبح نجاح هذه الصناعة متوقفاً على أسلوب الاستراتيجيات التي يتم استخدامها لمراعاة ما يحتاجه الضيف ولذا فقد اتخذت الإدارات التي تقود صناعة الضيافة إلى أساليب جديدة تهتم بالكوادر التي تقدم هذه الصناعة وتطبيق التشريعات والقوانين الحديثة التي تسهل التعامل مابين الضيف والفندق وهذا لمواكبة متطلبات الضيف والتي تهدف في نهاية إلى تحقيق وإشباع رغبته

وتعتبر المنظمات السياحية ومنظمات الضيافة Hospitality Orgnizations من العوامل الأساسية لازدهار الاقتصاد القومي وذلك نتيجة للأموال التي تضخها والعمالة التي تستوعبها والمناطق التي تنميها والدولة يعود إليها نصيب من عوائد العملية الاستثمارية كالضرائب والرسوم وتنمية الأقاليم المختلفة .

يعتبر القطاع السياحي من القطاعات الاقتصادية الأكثر حساسية وتأثراً بالمخاطر والأزمات المعقدة الداخلية والخارجية ولها أسبابها ونتائجها التي تختلف من بلد الى اخر ومن منظمة الى اخرى ، هذه المنظمة سواء كانت " فندق، شركة طيران، شركات سفر وسياحة... الخ".

وعليها مواجهة كل أنواع المخاطر " مخاطر سياحية، بيئية، سياسية... الخ "

لذلك تحتاج الى خطة علمية مدروسة لمواجهة هته المخاطر ومن هنا تأتي أهمية بحثنا، وسيتم معالجة الاشكالية

التالية :

هل قيادة منظمات الاعمال السياحية تتوفر لديها مقومات ثقافة ادارة الأزمات بالمستوى الذي يأهلها لمواجهة

أي أزمة طارئة أو متوقعة؟

## الأسئلة الفرعية:

- ماهي طريقة عمل ادارة الأزمات في حل المشاكل التي تواجه المنظمات الاقتصادية ؟
- ما مدى استعمال نظام ادارة المخاطر في المؤسسات السياحية ؟
- فيما تتجلى اهم المخاطر التي تواجه صناعة الضيافة ؟
- ما هي المخاطر والعراقيل التي تواجهها الضيافة في الجزائر و الإجراءات المتخذة لإدارتها ؟

## الفرضيات :

- عدم فاعلية الادارة السياحية والفندقية أثناء تعرضها للمخاطر والازمات يؤدي الى سوء اتخاذ القرار مما يخلق تداعيات سلبية على المنظمة السياحية.
- أغلب القيادات الادارية في منظمات السياحة العربية غير مؤهلة تقنياً ونفسياً ومهنيماً للتعامل مع المخاطر والازمات سواء المتوقعة أو المفاجئة.
- لادارة الأزمات دور فعال في المنظمات الاقتصادية
- لا يمكن للمؤسسات السياحية أن تستغني عن نظام ادارة الأزمات
- تستعمل المنظمات السياحية في الجزائر نظام ادارة المخاطر بطريقة غير مباشرة

## منهج البحث:

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى 3 فصول كما يلي :

حيث تناولنا في الفصل الاول مدخل عام في ادارة الازمات وادارة المخاطر ودورها في المنظمة السياحية من خلال 3 مباحث . المبحث الاول ماهية ادارة المخاطر مفهوما و تحديدا (أنواع)، و المبحث الثاني ماهية ادارة الازمات وذلك بعرض مفهومها وأنواعها، المبحث الاخير تمثل في اعطاء نظرة حول البيئة السياحية وانواع المخاطر و الازمات التي تواجه المنظمة السياحية

أما الفصل الثاني صناعة الضيافة وادارة الازمات قسم الى 3 مباحث تم طرح ماهية صناعة الضيافة و انواعها في المبحث الاول ودور العنصر البشري وفعاليته من خلال خدمة العملاء والتحكم في الجودة و المبحث الثالث تضمن مقترحات وقواعد مهمة في مجال الاعلام والاتصال في ادارة الازمات .

وفي الاخير جاء الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي يتناول دراسة حالة مؤسسة CAP-HYPROC

في 3 مباحث عرضنا فيها تقديم المؤسسة والهيكل التنظيمي الاهداف و المخاطر والاجراءات المتبعة من طرف المؤسسة للحد والتخفيف منها.

## أهمية البحث :

صناعة الضيافة ذات دور هام في النمو الاقتصادي للعديد من دول العالم وفي بعض مناطق العالم يعتبر الدخل و الناتج من هذه الصناعة يشكل أهمية كبرى في التنمية الاقتصادية وذلك من خلال :

1- توفير العديد من فرص العمل للسكان المحليين مثل العمل في الفنادق والمطاعم وشركات النقل بأنواعه المختلفة أو محلات التجزئة وهو ما يعمل على الحد من مشكلة البطالة .

2- المساهمة بنسبة كبيرة في تمويل الناتج المحلي الإجمالي سواء على مستوى المنطقة أو على مستوى الدولة ككل وذلك يعزز قدرة الدولة المالية ويحد من معدلات التضخم .

3- الحصول على العملات الأجنبية من خلال بيع وتزويد الزوار الأجانب بالسلع والخدمات المختلفة وهذا يسهم في تحسين وضع ميزان المدفوعات للدولة حيث أن الدولة تحتاج للعملات الأجنبية بشكل كبير خلال عملية الاستيراد وشراء البضائع من الخارج .

4- تطوير البنية التحتية والفوقية والعمل على تطوير مفهوم صناعة الضيافة داخل الدولة.

## أهداف البحث :

من أهم الأهداف التي يتطرق لها البحث في صناعة الضيافة :

- 1- توضيح مفهوم صناعة الضيافة بين تصنيفها والسمات الحديثة لها .
- 2- دور العنصر البشري في صناعة الضيافة .
- 3- تقديم مبادئ البروتوكول والاتيكيك وتطبيقها في الضيافة .
- 4- ابراز دور ادارة الخطر في تحسين صناعة الضيافة.

## صعوبة البحث:

- موضوع جديد
- قلة المراجع
- صعوبة الوصول الى المصادر



الفصل الأول: ادارة الأزمات وادارة المخاطر ودورها في المنظمة السياحية

الأزمات غالباً ما تكون خارج البيئة السياحية ، بينما تكون المخاطر داخل المنظمة السياحية ممكن أن يؤدي الى خسارة وفاء العاملين.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطرالمطلب الأول: مفهوم ادارة المخاطر

أبتداءً يمكن القول للمخطر مدلولات محددة ومختلفة باختلاف الزاوية التي ينظر اليها<sup>(1)</sup>.. هناك من ينظر للمخطر من الزاوية السايكولوجية على المستوى الفردي، ويتمثل بالمفاجئات والحسائر التي يمكن ان يتعرض لها سواء أكان ذلك في نتائج أعماله أو شخصه، ويتفاوت تخمين وتقوم آثار هذه المخاطر من شخص لآخر وهذا ما يسمى (بالخطر الذاتي).

(Subjective Risk) والذي يحكمه عاملان اساسيان: التركيبة النفسية لمتخذ القرار من جانب وتجربته والمعلومات المتاحة له عن النتائج ومديات الانحراف عنها من جانب آخر.

وهناك من ينظر للمخطر من الزاوية الفلسفية والتي تقترن بالاحطار على مستوى الافراد والمنشآت بالحوادث التصادفية التي يتكبدون من جرائها خسائر فتتفاوت في شدتها مثل حوادث الطبيعة كالزلازل والبراكين والعواصف والفيضانات وتنعت بظواهر قوى الطبيعة العفوية، بينما وكذلك حوادث تنعت بظواهر المجتمع مثل السرقة والاحتيال والغش والتخريب، وغيرها من أسباب سلوكية فردية.

<sup>1</sup> - د. سليم علي الوردى - "ادارة الخطر والتأمين"، مكتب الريم للطبع، بغداد، 1999، ص7-10.

وهناك تفسير رياضي للخطر يعتمد اساس نظرية الاحتمالات: هو قياس لأمكانية تكرار وقوع حادث ما، أو تحقق فرصة معينة بهدف التوصل الى رقم يعبر عن درجة أو قيمة هذه الامكانية أو الفرصة، ولمعرفة العوامل التي تحكم الظاهرة والوقوف على اتجاهات حركتها.

ويمكن ان نذكر هنا بعض المفاهيم المتقاربة والمتداخلة مع مفهوم المخاطر مثل كلمة طارئ (emergency).

تعني حدثاً أو موقفاً غير متوقع يتطلب تصرفاً فورياً والكلمة بالانكليزية مشتقة من أصل لاتيني هو الفعل بمعنى ينبثق عن أو يتفجر عن لذلك يتضمن الحادث والمسبب للخسارة ويتطلب تصرفاً فورياً مثل العاصفة البحرية وجنوح السفينة وغرقها بسبب ظروف البحر فتدخل ضمن (الخطر البحري) وكذلك حوادث السيارات كالاصطدام أو السرقة أو الحريق وغيرها...

أما كلمة مشكلة (problem) هي ايضاً من أصل يوناني (problema) وتعني أموراً يصعب ترتيبها أو يصعب تحديد أفضل مسار لها أو أفضل إجراء حيالها، وهنا نرى مفهوم المشكلة مفهوم نسبي من حيث الزمان والمكان والأطر المعنية لقد جرت العادة على تسمية المشكلة التي تخص دولة أو عدة دول (أزمة) فيقال أزمة البطالة، الأزمة الاجتماعية، أزمة الشرق الاوسط... الخ.

فالأزمة (crisis) كلمة في اللغة الانكليزية كلمة مشتقة ايضاً من أصل يوناني هو كلمة (krisis) وهي الاسم من الفعل (krinein) وهي تعني النقطة أو اللحظة التي توجب اتخاذ القرار بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول<sup>(1)</sup>.

والأزمة هي مشكلة من نوع آخر غالباً ما يتطلب جهود أكبر لمعالجتها أو ادارتها وفي حال الفشل في حلها تكون نتائجها أكثر خطورة مثل اندلاع حرب أو ثورة والتي أصبحت تدرس في الجامعات العالمية مثل الادارة الاستراتيجية أو معالجة ادارة الازمات وكيف نتعامل مع المشكلات التي تعترض حياتنا كأفراد أو مؤسسات أو

<sup>1</sup> - أ. سيد موسى، "ادارة الازمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة"، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالاسكندرية، 1998، ص80.

دول ... وتتخذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها ومنتقل في تعاملنا مع المشكلات من العقلية الانفعالية الى العقلية الفاعلة<sup>(1)</sup>. والبعض يرى ان المشكلة التي تبقى بدون حسم لفترة طويلة تتحول الى كارثة لأسباب طبيعية أو بشرية أو تكنولوجية... الخ، فالازمة هي نتائج الكوارث.

أذن ما هو مفهوم ادارة المخاطر: من الناحية النظرية تنتمي ادارة المخاطر الى علم الادارة وعلى المستوى التطبيقي تنتمي الى استراتيجيات العمل ولذلك ادارة المخاطر تقع ضمن مهام الادارة العليا للمنظمة وهي تعتبر جزءاً عضوياً من وظائف الادارة اذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة بغياب ادارة ناهجة للأخطار التي تواجهها.

فالإدارة الآمنة هي (حجر الزاوية للإدارة الكفاء) هكذا يعبر استاذ الادارة الفرنسي لويس هنري فايول سنة 1916 عن أهداف الادارة الآمنة وتمثل في حماية الاموال والاشخاص من السرقة والحريق والفيضانات والجرائم، وعلى وجه العموم كافة، الاضطرابات الاجتماعية والكوارث الطبيعية التي تهدد تقدم المنظمة ومصير اعمالها وتعبير آخر (كافة التدابير الكفيلة بتوفير الامان للمشروع والطمأنينة للفرد)<sup>(2)</sup>.

أن مصطلح ادارة الخطر ظهر في اواسط الخمسينات وفي مجال التأمين بشكل خاص وتوالت الاصدارات والمقالات والندوات التي تعالج مختلف جوانب ادارة الخطر على المستوى النظري والتطبيقي في ضوء التغيرات الجذرية التي حصلت على كافة المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتنامي وعي المجتمع والرأي العام بالمخاطر الناشئة عن التطور التكنولوجي أو عن الطبيعة وانعكاس ذلك في تشريعات الدول كما هو الحال في خطر التلوث البيئي أو المسؤولية المهنية بأنواعها، وحتى الاخطار الناشئة عن العنف والارهاب والحروب وبدأت الدول تعقد المؤتمرات والندوات لطرح هذه القضايا ودراسة آثارها العميقة والسلبية اجتماعياً وثقافياً وسياسياً واقتصادياً وحتى

1 - د. حسين علي، "الابداع في حل المشكلات"، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2001، ص5.

2 - د. سليم علي الورد، "ادارة الخطر والتأمين"، ص40.

صحياً وإعلامياً... وسبل معالجتها وتحقيق حدة آثارها على المجتمعات وتكاليف معالجتها وأهمية الحاجة إلى تبادل الخبرات فيما بينها في هذا المجال.

اذن إدارة المخاطر بمفهومها المعاصر: إطار واسع وشامل لمعالجة المخاطر التي تواجهها المنظمة أو أية وحدة اقتصادية لذلك فإن إدارة المخاطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة لا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ذهنية شمولية إزاء الاخطار وتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي ويستلزم ذلك توفر مهارات جيدة ومعلومات أدق ونظم اتصالات وتنسيق متقدمة بين الجهات المعنية داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

ومن المهم ان نوضح أهمية التحليل في ادارة المخاطر، وهي عبارة عن العملية التي تمكن من معرفة المخاطر وتحليل تلك المخاطر بأستخدام الطريقة المناسبة ومن ثم وضع الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره فهذه العملية تزيد من نجاح المنظمة ويحقق أهدافها بأقل ما يمكن من المشاكل والمخاطر...<sup>(2)</sup>.

وان تحليل المخاطر ينقسم الى مرحلتين:

- 1- مرحلة تحليل نوعي والذي يركز على التقدير التعريفي والموضوعي للمخاطر.
  - 2- مرحلة التحليل الكمي والذي يركز على المنظور والمردود التقديري والاحصائي للمخاطر.
- ∴. إدارة المخاطر (هي العمليات التي تتضمن على اسلوب للتحكم بالمخاطر بعد تحليلها وتحديدتها سواء كانت مخاطر من داخل أو من خارج المنظمة ومهما كان نوعها، مخاطر بيئية أو مخاطر سياسية أو حتى اقتصادية أو

1 - د. سليم علي الوردى، "إدارة الخطر والتأمين"، ص 38.

2 - معلومات عامة عن ادارة المخاطر عبر الموقع ، [www.Me3ady.com](http://www.Me3ady.com)

اجتماعية أو مخاطر مالية تواجه الافراد والمؤسسات والدولة عموماً، ومحاولة ادارتها ومعالجتها وتجاوز الخسارة المترتبة على حدوث المخاطر في ادنى حدودها والاستفادة من ايجابياتها في الامد البعيد).

### المطلب الثاني: أنواع المخاطر

هناك تقسيمات مختلفة لأنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وشركات الاعمال التي تؤثر بشكل أو بآخر على تحقيق أهدافها ومسار أعمالها وتعرضها الى مشاكل وخسائر نوعية وكمية متعددة كل حسب طبيعة كل مؤسسة...

فالبعض يقسم المخاطر على اساس القدرة على التنبؤ بها أو صعوبة التنبؤ والتكهن بحدوثها... وهناك تقسيم المخاطر على اساس البيئة المختلفة كأن تكون مخاطر سياسية أو مخاطر اقتصادية ومخاطر قانونية ومخاطر اجتماعية وأخرى إدارية وإعلامية وثقافية ... الخ.

وهناك تقسيم شامل لأنواع المخاطر حسب طبيعتها حيث تقسم الى اخطار ديناميكية واطار ساكنة وهذا التقسيم ستعتمده وكالاتي:

### 1- الأخطار الديناميكية Dynamic Riskis

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

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

- مخاطر السوق.
- مخاطر الانتاج.
- مخاطر مالية.
- مخاطر سياسية.
- مخاطر الابتكار.

## 2- الاخطار الساكنة Static Risks

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

- اخطار طبيعية كالزلازل والبراكين والاعاصير والفيضانات... الخ
- أخطار تكنولوجيا (مثل تماس كهربائي، انفجار المراجل، عطب وعطل المكائن والاجهزة وغيرها).
- اخطار شخصية مثل الحسائر البدنية ، الوفاة، اصابات العمل، الامراض... الخ
- الاخطار الاجتماعية مثل السرقة والسطو والغش والاحتيال والاهمال... الخ

ويطلق على الاخطار الساكنة احياناً بالاخطار الصرف (Pure Risks).

المبحث الثاني: ادارة الأزماتالمطلب الاول: مفهوم ادارة الأزمات

تبين ان هناك أختصاصاً أضيف الى مجموعة الاختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الادارة وهذا الاختصاص هو ( ادارة الازمات) وأنه يستوي مع بقية الاختصاصات مثل التخطيط والاشراف والرقابة والتحديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما الى ذلك .. وسبق وأن عرضنا مصطلحات متقاربة مع ادارة المخاطر وادارة الازمات.. وهنا يمكن القول ان (ادارة الازمات) هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية وان هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في اعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الازمة وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وان هذا التحليل لا بد وان يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً<sup>(1)</sup>، وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية ادارة الازمات والتغلب عليها بالادوات العلمية والادارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها<sup>(2)</sup>.

1 - سيد موسى، "ادارة الازمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة"، ص81.

2 - د. حسين الرفاعي، "ادارة الازمات"، صحيفة التقوى، العدد129، 2003، عبر موقع الانترنت [www.atakwa.net](http://www.atakwa.net)

## المطلب الثاني: أسباب وأنواع الأزمات

يذهب خبراء ادارة الازمات الى انه توجد اربعة نوعيات أو مجموعات رئيسية للأزمات اذا أمكن التعرف عليها

أمكن الحيلولة دون وقوعها أو التخفيف من عواقبها أو الاستفادة منها وهي:

- البشر عندما يخطفون .

- الآلات عندما يختل اداؤها .

- الاليكترونيات عندما تضطرب وظائفها .

- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها .

والحديث عن أخطاء البشر يتركز اساساً في عدد من السمات والممارسات الانسانية التي تقع فيها جميعاً في وقت

من الاوقات سواء بسبب:-

سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعدم السيطرة على النفس والطمع واليأس والعند والمكابرة أو بسبب نقاط

الضعف البشري مثل الحب والكراهية أو حب السيطرة أو حب الثأر ... الخ ولهذا يرى خبراء الازمات أن الحروب

والازمات السياسية وبعض جوانب من الازمات الاقتصادية تقع في نطاق هذه المجموعة من الاسباب حتى احداث

العنف والتطرف والارهاب انما هي حقيقة ناتج اخطاء البشرية لعل ابرزها هو خطأ التصور لموقف وما يترتب عليه

خطأ في التصرف بالإضافة الى الاستهانة بأرواح الآخرين وخاصة مما ليسوا طرفاً في النزاع مثل نوعاً من الخلل في

التفكير غير مبرر، وقد شهد العالم موجات من صور العنف ابتداءً من اختطاف الطائرات واستخدام ركابها

وأطقمها كرهائن واختلطت السياسة والاقتصاد بالجريمة العادية.



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

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

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

وأنما تتجه الجهود كلها الى ما يترتب عليها من أزمات والنجاح في إدارة هذا النوع من الازمات في محاولة ان تكون الخسائر عند الحد الادنى وكلنا نعرف الدمار الهائل الذي سببه اعصار كاترينا وأصار تسونامي في نهاية 2005، وأما الجانب الآخر يتعلق بلطبيعة عندما يعتدي عليها البشر فتلك قضية البيئة التي تشغل مساحة متزايدة من الاهتمام العالمي وما ينشأ عنها من ازمات تهدد مستقبل وجود البشرية على كوكب الارض الذي تسبب في خرابه فثقب الاوزون وانقراض مئات الانواع من الحيوانات والنباتات والنتائج المدمرة للبيئة بسبب عوادم المحركات بأحتلاف أنواعها واستخدام المواد الكيماوية في كثير من المنتجات الصناعية والتعامل الخاطيء والمدمر مع النفايات والفضلات المختلفة كل هذه الانجازات اعتداء على الطبيعة بسبب الاستهلاك المفرط وسوء الاستخدام لعناصر

البيئة وبدل ان نحافظ عليها كأمانه من أجل (الاجيال القادمة) نحددنا ونبددها بسبب الاهمال وسوء التعامل مع البيئة وكل ذلك يترتب عنه اختلال في التوازن البيئي والنتيجة ازمات تحدد الحياة كلها بما فيها حياة البشر.

يرى بعض خبراء الازمات ان اخطاء البشر هي القاسم المشترك ان لم يكن في اسباب الازمات فهي دائماً موجودة في النتائج. ويمكن ان نذكر هنا أهم نتائج الازمات بأختلاف أسبابها التي تتعرض لها دول العالم والذي يترتب عن اسلوب الادارة غير السليم لمواجهة ازمة من الازمات<sup>(1)</sup>:

- حدوث العزلة أو النقد أو اللوم أو التعرض لعقوبات دولية كما حدث في العراق.
- اهتزاز الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والذي يتباين من دولة الى اخرى.
- خطر الموت الذي يهدد حياة البشر.
- تشوهات الصورة العامة للدوله او المنظمة وحتى الفرد (مثل تلوث البيئة أو اعمال العنف وعدم الاستقرار وتشويه صورة الغير لصالح الخصوم أو المنافسين).
- فقدان الولاء لمنتج معين أو الانصراف عنه كلياً وآثاره الاقتصادية الضارة كما في أزمة أنتشار مرض جنون البقر والخسائر الفادحة التي أصابت اقتصاديات دول اوربية مثل بريطانيا وما كان لأسلوب ادارتها من آثار بيئية على علاقات بريطانيا بشركائها في المجموعة الاوربية وكذلك أزمة مرض أنفلونزا الطيور.

<sup>1</sup> - أ. سيد موسى، "ادارة الازمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة"، ص 95.

المبحث الثالث: أنواع المخاطر والأزمات التي تواجه المنظمة السياحية

## المطلب الأول: البيئة السياحية

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

وأن مفهوم البيئة بصورة شاملة بأنها كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود المنظمة السياحية، ويقصد بها هنا القوى ذات الصلة لجميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء المنظمة السياحية<sup>(1)</sup>.

وعادة ما تتصف البيئة التي تعمل فيها منظمات من أعمال السياحة بأربعة خصائص أساسية يشار اليها باللغة

الإنجليزية Four Ds وهي:

- المصاعب Difficults

- الخطر Dangerous

- سرعة الحركة Dynamic

- التنوع Divers

<sup>1</sup> - د. طارق طه، ادارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالاسكندرية، سنة 2000، ص133.

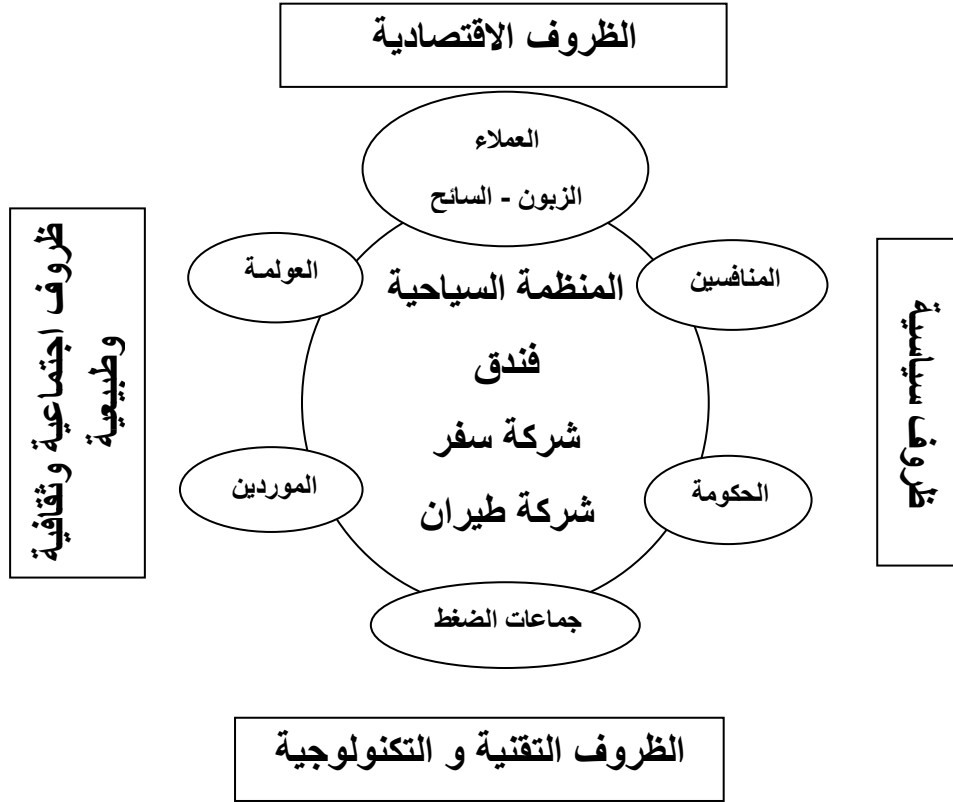
فالبيئة التي تحمل هذه الصفات هي بيئة دائمة التغير فالمصاعب متجددة والخطر غير محدد والحركة في حد ذاتها تغيير الى الامام والتنوع يعني عدم وجود حدود ساكنة ومن ثم فإن المنظمات التي يبقى ساكنة في بيئة ديناميكية سوف تفشل لا محالة<sup>(1)</sup>. ويتبين لنا البيئة السياحية تتأثر وكيانات بيئية مختلفة مثل البيئة التنافسية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية، البيئة الطبيعية، البيئة التكنولوجية وتحليل الفرص والتهديدات والبيئة الاجتماعية والثقافية.

والشكل رقم (1) الذي يوضح تصنيف البيئة السياحية<sup>(2)</sup> الى نوعين اساسين هما:

- البيئة الخاصة Specific Environment : وتمثل بالدوائر المتجانسة مع المنظمة تظهر نمط التأثير المباشر عليها وتشمل (العملاء، والمنافسين، والحكومة، جماعات الضغط، الموردين، العمولة).
- البيئة العامة General Environment : وتشمل الظروف الاقتصادية والظروف السياسية والاجتماعية والظروف الثقافية والتقنية والظروف الطبيعية.

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

2 - المصدر د. طارق طه، "ادارة الفنادق (مدخل معاصر)"، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2000، ص135.



شكل رقم (1): (البيئة السياحية الخاصة والعامة)

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

## المطلب الثاني: أنواع المخاطر والأزمات السياحية

السياحة كأى نشاط من أنشطة الحياة، تتعرض لمخاطر وأزمات تختلف بشدتها وأسبابها ونتائجها مما يؤثر في السياحة على كافة المستويات عالمياً وأقليمياً و كلياً، وان السياحة تتسم بالحساسية ورعة التأثير بالمخاطر الخارجية والازمات التي يتعرض لها عناصر الطلب أو العرض السياحي للدولة، مما يعني أن على المنظمة السياحية والفندقية ان تواجه مخاطر وازمات سياسية واجتماعية واقتصادية وبيئية معقدة بالاضافة الى سعيها الدائم الى خدمة العملاء واشباع رغباتهم وتحقيق الربحية في آوان واحد.

وهذا يتطلب من المنظمات السياحية المختلفة ان تضع خطة متكاملة لأدارة هذه المخاطر والازمات وان تعمل جاهدة ان تجد الحلول المناسبة للتخفيف من حدة آثار هذه المخاطر والازمات بعد دراسة أسبابها ونتائجها ووضع البدائل المناسبة لأحتواء ما تركته هذه المخاطر من مشكلات اجتماعية وبيئية واقتصادية، ولأن السائح هو المحور الذي تدور حوله العملية السياحية ولانه يبحث بالاساس عن الامن والطمأنينة اضافة الى بحثه عن المتعة والراحة واذا أفتقد عامل عدم الاستقرار السياسي أو الامني أو الاقتصادي وحتى الصحي تبرز مشكلة عدم الثقة بكل الجهود التي تبذل لجذبه الى المنطقة أو الدولة السياحية، وقد أظهرت دراسة قامت بها مجلة (Corporate Travel) في عام 1993 حول المشكلات التي يتعرض لها السائح تتمثل في:<sup>(1)</sup>

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

<sup>1</sup> - د. منى عمر بركات، "اداء القطاع السياحي المصري في ظل الازمات في الفترة من 1990 الى 1994"، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالاسكندرية، 1998، ص122.

- التسمم الغذائي حيث ذكر 43,1% من المسافرين لغرض العمل قد مرضوا على الاقل مرة واحدة لتناولهم طعام الفنادق.

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

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

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

- قضايا مخاطر البيئة واختلال التوازن البيئي.
- قضايا الفروق بين الدول المتقدمة والدول النامية وخاصة في مجال الانتاج والتكنولوجيا.
- قضايا الاستثمار الاجنبي وفق شروط محففة بحق الدول النامية.
- قضايا التنمية الشاملة والتنمية المستدامة.
- قضايا المنافسة ومفهوم الجودة الشاملة.

- قضايا الصراعات الاقليمية وكيفية أنائها.
- قضايا الصراعات العرقية والدينية.
- قضايا الارهاب والتطرف.
- الحروب.
- مخاطر انتشار الاوبئة والامراض وآثارها على مستوى الصحة العامة والتي تهدد الافراد والمؤسسات والدول.

#### خاتمة الفصل:

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



الفصل الثاني: صناعة الضيافة وادارة الأزمات

إن حاجة الضيف أو الزبون لا تقتصر على الإقامة في الفندق وحصوله على الطعام والشراب بل تعني أكثر من ذلك إلى جانب توفير بعض الخدمات الأخرى ، وهنا تكمن أهمية العنصر البشري في جودة الخدمة المقدمة وفي التسيير الجيد لادارة الأزمات .

المبحث الأول: ماهية الضيافةالمطلب الأول: مفهوم صناعة الضيافة

بداية الحديث عن الضيافة يجب أولاً أدراك الفرق بين كلمة أو مصطلح الصناعة كحرفة وصناعة الضيافة كأحد قطاعات الخدمات الاقتصادية فمصطلح الصناعة Industry كحرفة يستخدم لإنتاج شيء ملموس يستخدم بهدف إشباع حاجات الأفراد والجماعات لفترة محدودة أو لفترات طويلة الأجل والصناعة تعني أيضاً كل ما تشمله الصناعات التحويلية لإنتاج ناتج جديد يحتاجه الفرد والمجتمع .

أما صناعة الضيافة فما هي إلا إحدى القطاعات الخدمية في الاقتصاد Service Sectors in an Economy التي تشتمل على قطاعين هامين :

**القطاع الأول :** ويديره شركات أو هيئات أو أفراد يقدم ( خدمة ) الإسكان أو الإقامة لتلبية احتياجات المسافر أو السائح سواء كانوا أفراد عاديين أو رجال أعمال.

**القطاع الثاني :** ويديره شركات ذات طبيعة محددة لبعض المواد تعرف ( بالمنتجات ) وهو ما يختص بخدمة الأغذية و المشروبات .<sup>1</sup>

إلقاء الضوء على صناعة الضيافة كنظرة شاملة :

<sup>1</sup> د. الطائي حميد، صناعة الضيافة، دار الحكمة للطباعة والنشر- جامعة الموصل- العراق، 1991، ص72

تعرف الضيافة بأنها عملية استقبال الضيوف أو المسافرين الذين يطلق عليهم العملاء أو النزلاء Guest والذي يجب أن يوفر لهم خدمة الإسكان ( مكان الإقامة ) Lodging وأن يزودوا أيضاً بمنتجات الأغذية المشروبات إضافة إلى ذلك يقدم النزلاء العديد من الخدمات الأخرى منذ وصوله وحتى وقت المغادرة . يتصور البعض أن صناعة الضيافة تشمل فقط الطعام والشراب المقدمة للضيف، وهذا خطأ لأن صناعة الضيافة تشمل جميع الخدمات التي تقدم للسائح منذ وصوله إلى البلد أو المكان المقصود إلى حين عودته إلى موطنه الأصلي أي إلى مكان إقامته .

وتعتبر وسائل الترفيه والترفيه من أحد العناصر الأساسية في عالم صناعة الضيافة حيث يجب توفير وسائل للتسلية التي أصبحت الآن من أحد أضلاع صناعة الضيافة الأساسية وذلك باستخدام العروض الحية أو استخدام الوسائل المرئية أو السمعية أو عن طريق استغلال العوامل الطبيعية للاستمتاع بجمال الطبيعة . وقد أضاف وجود المكاتب السياحية ووكالات السفر داخل مؤسسات والمنشآت الفندقية بعداً جديداً على صناعة الضيافة لما تقدمه من خدمات تخص المسافر أو السائح في صورة متكاملة ساعدت على تنشيط مجالي صناعة السياحة والضيافة .<sup>2</sup>

وهناك عوامل جعلت من صناعة الضيافة أحد الخدمات التي ليس لها نظير أو بمعنى آخر أنها أصبحت من أحد الخدمات الفريدة في نوعها وذلك :

لأنها تقدم للنزيل ما يطلق عليه خدمة المنتجات مثل الأغذية والمشروبات ( منتج ملموس ) وخدمة الإسكان ( غير ملموس ) والخدمة الأخيرة ليست مثل الخدمات الأخرى التي يمكن شراؤها أو كونها تباع للمسافرين أو أنها تفقد أو تنتهي بعد استهلاكها حيث أنها تترك أثر في نفس النزيل وانطباع يدوم مدى الحياة .

<sup>2</sup> د. الطائي حميد، صناعة الضيافة، ص 73

خدمة توفير الإقامة من الخدمات التي تقدم للنزيل وهي في حد ذاتها خدمة لا يستطيع النزيل اختيارها أو الحكم عليها كأى منتج يباع إلا بعد انتهاء الخدمة كما أن مقدم الخدمة ممثلاً في المدير المسئول عن الضيافة أو إدارة مؤسسات الضيافة لا يستطيع استنتاج توقعات النزيل إلا بعد انتهاء هذه الخدمة أيضاً حيث أن هؤلاء المديرين لا يملكون كل المقومات التي تجعلهم يراقبون كل الأعمال المقدمة للنزيل بصورة عالية الجودة.<sup>3</sup>

ويأتي هنا مصطلح الصدق في تحديد المواعيد ( لحظة الصدق ) أو ما يطلق عليه الانضباط في الوقت وهو الذي يحدد العلاقة بين النزيل وجودة صناعة الضيافة وهو أيضاً الذي يحدد الانطباع العام عن حكم النزيل حول الخدمة المقدمة له أو ما يطلق عليه رضاء النزيل ويرجع ذلك من وجهة نظر النزيل إلى ترتيب سلسلة الأحداث التي يمر بها منذ بداية تقديم الخدمة Check in وحتى نهايتها Check out وهي التي تعكس قيمة ودرجة هذه الخدمة.

ويشمل الصدق في انضباط الوقت :

- مواعيد الإفطار والغداء والعشاء.
- مواعيد تنظيف الغرفة .
- مواعيد إحضار الجرائد اليومية .
- مواعيد تلبية الطلبات و الاحتياجات الخاصة .

هذه اللحظة عبارة عن علاقة عابرة وحاسمة ولا يوجد مجال أو وقت لتحسين هذه العلاقة بين مقدم الخدمة و النزيل حيث يجب على مقدم الخدمة أن يضع الأمور في نصابها منذ اللحظة الأولى في التعامل مع النزيل

<sup>3</sup> د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي، جامعة القاهرة ، 1995، ص 21

## المطلب الثاني: أنواع الضيافة

صناعة الضيافة تنقسم الى: 1- صناعة التموين 2- صناعة الفنادق

## - صناعة التموين

وصناعة التموين هي كل الذى يعمل فى مجال الاغذية والمشروبات فى الفنادق الاغذية والمشروبات لها دور كبير فى دخل الفندق فهناك جزء كبير من دخل الفندق يحقق عن طريق المطاعم وهناك فنادق بها مطعم واحد وفنادق بها

## مجموعة مطاعم

## - صناعة الفنادق:

## تعريف الفندق

هو مكان للاقامة او للمبيت مع تقديم خدمة المأكولات والمشروبات وخدمات اخرى بمقابل.

هناك من يعتبر قطارات النوم ضمن الفنادق لان بها مكان للمبيت وبها عربة منفصلة للطعام وهناك من يغالى

ويعتبر الطائرات من الفنادق<sup>4</sup>.

\* قديما كان العرب لديهم عادة كرم الضيافة حيث ان كل غريب يمر بهم كان له حق الضيافة من مأكل ومشرب

ومبيت وكان من العيب ان يسأل هذا الغريب عنه اسمه او الى اين سيذهب اذا الاقامة فى الوطن العربي فى (دوار

العمدة) لم تعتبر من ضمن الفنادق

\* البداية كانت من اليهود المقيمين فى الوطن العربي حيث بداوا بانشاء اماكن لاستقبال القوافل ويقوموا بتقديم

خدمات لهذه القوافل كانت تسمى (خان) inn واشتهر هذا النوع من الاماكن فى بداية انشائه بسوء السمع

حيث ان من كان ياتى لهذا المكان كان يسرق

<sup>4</sup> د. الطائي حميد، إدارة الضيافة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - عمان، 2005، ص 53

\* يذكر المؤرخين في القرن السادس عشر امثال بن بطوطه ان في الشرق الاوسط كان هناك مايسمى بالحمامات الشعبية ونظرا لان الحمام به بخار وكان من يخرج مباشرة يتعرض للبرد والامراض فكان من يقيم الحمام الشعبي يقيم بجانبه مكان ملحق بالحمام للاقامة

\* وايضا كانت منتشرة الحانات(البارات) وكان الذى يتناول هذه المشروبات الكحولية لا يستطيع ان يتوازن او يمشى فكان من يقيم الحانة يقيم مبنى ملحق بها للاقامة حتى يفيق من يشرب الكحول بعد الاقامة في المبنى الملحق ولقد وجدوا المؤرخين هذه النشأة في كل من مصر وتونس والجزائر وليبيا والمغرب والعراق وفلسطين<sup>5</sup>.

\* اختلف المؤرخون في نشأة اول فندق منهم من قال 1810 ولكن اول فندق هو فندق الشرق عام 1820

النهضة الحقيقية كانت في خلا الخمسين او الستين عام الماضية فلقد كانت الفنادق لاتزيد عن حوالى الف فندق وكانت مركزة في القاهرة والاسكندرية والاقصر

ولقد كانت ترتبط دائما تطورات الفنادق بتطور حركة السياحة فكلما زادت الحركة السياحية كلما تطورت وسائل الإقامة وترتبط بها ايضا وسائل النقل حيث لاتزيد حركة السياحة الاكلما تقدمت وسائل النقل

\* الحركة السياحية العالمية حاليا حوالى مليار نسمة ولكن من سبعين عاما كانت لاتتجاوز الخمسين مليون نسمة

\* تقاس نسبة الاشغال في الفنادق اما بالغرفة او بالسرير حاليا عدد الغرف 300 الف غرفة من 30 عام كانت لاتتجاوز 15 الف غرفة

اول قرية سياحية كانت مراقيا بالغرقة وتعتبر شرم الشيخ من اكبر المدن التى تحتوى على قرى سياحية معظم الفنادق كانت قطاع عام وذلك بعد التأميم من قبل الزعيم الراحل جمال عبد الناصر

هناك مايعرف ب owner او المالك فالفندق له مالك ويمكن ان يكون له مالك وايضا operator او مشغل او

<sup>5</sup> د. الطائي حميد، إدارة الضيافة، ص 55

شركات ادارة مثال فندق هيلتون النيل له مالك هى شركة مصر للفنادق وهناك شركة تديره اسمها كالتون الفرنسية شركات الاوبريشن متعددة ومعظمها موجودة حاليا فى مصر.<sup>6</sup>

### تصنيف الفنادق:

فى عام 1956 م أوضح اتحاد مالكي الفنادق تعريف الفندق بأنه:

مؤسسة ينشأها المالك بهدف تقديم الإيواء ، وكذلك الطعام والشراب اذا طلبها الضيوف، وذلك بدون عقد خاص ، وتقدم هذه الخدمة لأي مسافر يقدم نفسه ويرغب فى الحصول على هذه الخدمة وهو قادر على دفع أجرة معقولة لقاء الخدمات والتسهيلات التي يحصل عليها شريطة ان يكون هذا الشخص بحالة مناسبة ليتم استقباله.<sup>7</sup>

وهناك مؤسسات أخرى تقدم خدمة الإيواء أيضا مثل المستشفيات والسجون وسكن الطلبة فى الجامعات، ولكنها لا تدخل ضمن تعريف الفنادق وذلك لأنها لا تقدم خدمات تلبى الحاجات الخاصة للمسافرين.

ويمكن أن تصنف الفنادق إلى عدة أنواع ويتم ذلك وفقا للسوق الذي تستهدفه أو وفقا لحجمها أو الخدمات والتسهيلات التي تقدمها أو بحسب ملكيتها .

ووجود أنواع مختلفة من الفنادق يعنى تقديم أصناف مختلفة من الخدمات إلى الضيوف، ولذلك فإن طريقة إدارتها يجب أن تكون مختلفة أيضا .

### 1- السوق المستهدف:

<sup>6</sup> د. الطائي حميد، إدارة الضيافة، ص56  
<sup>7</sup> د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي، ص31

احد طرق تصنيف الفنادق يتم بحسب نوع الزبائن الذين تقدم خدماتها لهم، ولذلك يمكن أن تصنف الفنادق إلى فنادق تجارية أو سياحية أو منتجعات.

- الفنادق التجارية:

هي الفنادق التي تقدم خدمات الإيواء والطعام والشراب للأشخاص الذين يسافرون من اجل الأعمال التجارية.

- الفنادق السياحية:

وهي الفنادق التي تقدم خدماتها للأشخاص الذين يسافرون من اجل التسلية والترفيه عن أنفسهم.

- المنتجعات:

وهي فنادق تقدم خدماتها للأشخاص المسافرين من اجل الترويح عن أنفسهم والاستمتاع بجمال الطبيعة وهذه المنتجعات تكون موجودة عادة في المناطق الطبيعية الجميلة مثل المناطق الريفية أو شواطئ البحار و البحيرات.<sup>8</sup>

- ويمكن أن تقسم الفنادق كذلك إلى فنادق للإقامة الدائمة وفنادق الترانزيت أو العبور، وذلك وفقا لمدة الإقامة المتوقعة للضيوف. فنجد أن فنادق الإقامة الدائمة تقدم خدمات الإيواء للضيوف الذين يرغبون بالإقامة لمدة طويلة، في حين أن فنادق الترانزيت أو العبور تقدم خدماتها لضيوف لا تزيد مدة أقامتتهما عن ليلة أو ليلتين على الأكثر ، وهذه الفنادق عادة ما تكون موجودة قرب المطارات أو محطات القطار والموانئ.

2- الحجم:

ويمكن أن تصنف على أساس الحجم مثل:

<sup>8</sup> د.عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي، ص35

- الفنادق الصغيرة: وهي فنادق تحتوي على اقل من مائة غرفة.
  - الفنادق المتوسطة: وهي تحتوي عادة على أكثر من مائة غرفة واطل من مائتين غرفة.
  - الفنادق الكبيرة: وهي تحتوي عادة على أكثر من مائتين غرفة ، ومثال على ذلك الفنادق العالمية التي تحتوي على غرف متنوعة( مزدوجة، مفردة، أجنحة خاصة)
- ويؤثر عادة حجم الفندق بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للفندق ومهام وواجبات الأقسام الموجودة فيه. ففي الفنادق الكبيرة يكون عدد العاملين اكبر وأقسام الفندق تكون متعددة ويكون هناك تخصص وتحديد في عمل كل قسم ، أما الفنادق الصغيرة والمتوسطة فتكون أقسامها اقل وهذا يعني تعدد مهام ومسؤوليات العاملين فيها.<sup>9</sup>

### 3- الخدمات والتسهيلات:

تختلف الفنادق فيما بينها بمستويات ومعايير الخدمات التي تقدمها وكذلك بالتسهيلات التي تمنحها للضيوف. ولهذا يمكن أن نقسم المؤسسات الفندقية إلى ما يلي :

- فنادق الخدمة التامة ( الكاملة ):
- وهي فنادق تقدم مجموعة كبيرة من الخدمات للضيوف بالإضافة إلى خدمة الإقامة والمبيت مثل خدمة الطعام والشراب وخدمة الغرف وخدمات تنظيف الملابس أو مرافق خاصة لخدمة رجال الأعمال والخدمات الرياضية والعلاجية والصحية.
- الفنادق الاقتصادية:

<sup>9</sup> د.عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي، ص37



وهي فنادق تقدم لضيوفها غرف بمحتويات أساسية بسيطة مقابل أسعار رخيصة، ويمكن أن تقدم خدمات الطعام والشراب بشكل محدود للضيوف من ذوي الدخل المحدود.

#### 4- الملكية:

ويوجد هناك طرق أخرى لتصنيف الفنادق تتم بحسب ملكية هذه الفنادق. وتقسم ملكية الفنادق إلى أربعة أنواع هي:

#### - الملكية الخاصة:

وهي الفنادق المستقلة التي يمتلكها شخص معين أو مجموعة من الأشخاص على شكل شركة من شركات القطاع الخاص.

#### - المجموعات المحلية أو الوطنية:

وهي عبارة عن مجموعة من الفنادق المحلية التي تمتلكها شركة أو شركات وطنية.

#### - المجموعات الدولية:

وهي الفنادق التي تكون تابعة لسلسلة فنادق عالمية وتحمل اسمها التجاري وعلامتها التجارية.

#### - الملكية المشتركة أو المختلطة:

وهي فنادق تكون ملكيتها مشتركة بين القطاعين العام والخاص على شكل أسهم أو حصص أو

تكون ملكيتها على نمط الأئتلاف من شركات وطنية أو محلية مع شركات أجنبية عالميه.

## 5- عقود الإدارة والامتياز:

في كثير من الأحيان تتم إدارة الفنادق بواسطة المالك مباشرة ولكن في بعض الفنادق تتم عملية الإدارة بواسطة مجموعة أخرى من الأشخاص غير المالكين للفندق ، وسبب ذلك هو أن بعض مالكي الفنادق لا يمتلكون الخبرات أو المهارات الضرورية لإدارة الفنادق أو قد لا تكون لديهم الرغبة في الانخراط بأعمال ونشاطات الفندق المختلفة. وفي مثل هذه الحالة فإن المالكين يرغبون بإبرام عقد إدارة مع إحدى شركات الإدارة المتخصصة في إدارة المنشآت الفندقية.<sup>10</sup>

وتدير بعض سلاسل الفنادق العالمية الضخمة أعمالها بهذه الطريقة بالانتساب إلى بعض السلاسل الفندقية العالمية ، وهذا يعني أن تكون الملكية تابعة لشركة معينة ولكن إدارة أعمال المنشأة الفندقية تتم بواسطة شركة فندقية أخرى ذات اسم وسمعة عالميه معروفة مثل الهولندي ان أو الشيراتون وغيرها من السلاسل المشهورة عالميا. وفي هذه الحالة فإن مالك الفندق يتمكن من استخدام اسم وشعار شركة فندقية ذات سمعة عالمية متميزة، ومقابل ذلك يقوم المالك بدفع مبلغ معين من المال لهذه الشركة نظير استخدامها لأسمها وعلامتها التجارية وتسخير خبراتها لتنفيذ أعمال الفندق.

وقد يدفع المالك أيضا نسبة مئوية متفق عليها من صافي أرباح الفندق أو من الإيراد الكلي للمبيعات.

ومقابل هذه النفقات التي يدفعها مالك الفندق فإنه يحصل على الفوائد التالية:

- استخدام الاسم التجاري لسلسلة فندقية عالمية مشهورة.
- الانتفاع من الأسعار المنخفضة للمواد نتيجة الشراء بكميات كبيرة.
- الانتفاع من التسويق الشامل للمجموعة الفندقية أو عبر الانترنت وبشكل خاص الترويج والحجز.

<sup>10</sup> د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي، ص 40

- الحصول على العون والمساعدة في تحضير وتجهيز وإدارة أنظمة العمليات والتنفيذ.
- الاستفادة من برامج التدريب الميدانية للعاملين في معظم الاختصاصات الفندقية.
- الاستفادة من برامج الحجز المركزية المطبقة في الفنادق العالمية.

وعلى ضوء ما ذكر عن أهم تصنيف الفنادق وتحديد أنواعها ، نستطيع أن نصنف الفنادق باستخدام أكثر من سمة يمتاز بها الفندق كأن نصنف فندق بأنه كبير يقع في وسط المدينة وانه يقدم خدمات متكاملة وتتم إدارته بواسطة عقد إدارة مع شركة فنادق عالمية.<sup>11</sup>

### المبحث الثاني: دور العنصر البشري في صناعة الضيافة

#### المطلب الاول: البروتوكول والأتكيت والمجاملة في صناعة الضيافة

من أهم فعاليات النشاطات التحويلية في صناعة الضيافة ما يسمى بالبروتوكول والإتيكيت وهما يعبران عن قواعد التعامل مع الآخرين. يمكن التفرقة الدقيقة بين البروتوكول والأتيكيت فيما يلي:

#### • قواعد الضيافة: (البروتوكولات والإتيكيت)

يعبر عن قواعد الضيافة بأنها الأوامر والنواهي التي تكسب مجموعة من الخصال الحميدة، ويمكن فيما يلي إيراد التعاريف للعناوين التي يندرج تحت قواعد الضيافة فهي تشمل كلاً من البروتوكول و الأتيكيت والمجاملة وسوف

نعطي شرح لكل منها:

أولاً: البروتوكول:

<sup>11</sup> د.عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي، ص42

البروتوكول عبارة عن القواعد المتعارف عليها في التشريعات واللقاءات والتي تحدد كيفية التصرف وتحدد كافة السلوكيات من البداية إلى النهاية وهي مولفة ومحررة (أي مكتوبة).

ثانياً: الاتيكيت:

الاتيكيت عبارة عن آداب السلوك الحلية في حسن المعاملة والذوق السليم ويكتسبها الإنسان من خلال الفطرة النقية السوية والتنشئة الاجتماعية القويمة وهي أقرب إلى الإحساس منها إلى القواعد المكتوبة.

ثالثاً: المجاملة:

المجاملة هي عبارة عن إحساس الفرد بأن ما يأتيه من سلوكيات سيدخل السعادة والسرور إلى نفس الغير، أي فن أرضا الغير وليست لها قواعد مكتوب أيضاً.<sup>12</sup>

وبناء على ما سبق فإن التعامل مع الغير تحكمه مجموعة من القواعد ينبغي عدم الحياد عنها ويطلق عليها البروتوكول. ومجموعة ثانية ذات صلة بالإحساس يبلورها الفرد بالممارسة ويوجهها بإحساسه ليكون تصرفه مقبولاً من الكافة، وهذه تعرف بالاتيكيت. ومجموعة ثالثة يسعى من خلالها الفرد أن يجذب قلوب الآخرين ويحتل مكانة بين عواطفهم، بواسطة مشاعر مرهفة، وإحساس يقظ وهذه تعرف بالمجاملة.

<sup>12</sup> د. حميد عبدالنبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران لنشر، 2000، ص 43

### المطلب الثاني: خدمة العملاء والتحكم في الجودة

خلال وضع أي منشأة سياحية أو فندقية للخطط، عليه أن يعي جيداً الحاجة إلى ضبط الجودة ومستوى الأداء لجميع العمليات. وعادة ما كان ينظر إلى ضبط الجودة على أنه أحد أساليب الإدارة في عمليات التصنيع لكن هذا المفهوم ينطبق أيضاً على صناعة الضيافة. ففي أي مكان تديره تحتاج إلى نظام يؤكد لك أن موظفيك لا يقابلون العملاء ويقدمون لهم الخدمات التي يطلبونها فحسب بل يتوقعون ما يحتاجه هؤلاء العملاء من خدمات وعليك أن تراقب في أدائهم الجودة ومستوى الخدمة المناسب لسمعتك.

#### ● إدارة الجودة الكلية:

أدخل هذا المفهوم إلى مجال صناعة الضيافة تبنته العديد من الشركات مبادئه بنسب مختلفة وهاهي المبادئ اللازمة للوصول إلى نظام ناجح في إدارة الجودة الكلية:

- 1- العميل: يحدد العميل بنفسه مستوى الجودة ويمثل هدف التطوير وتحسين أداء الخدمة. وذلك عن طريق استمارات الاستبيان التي تطلب المنظمة السياحية أو الفندقية منه ملئها.
- 2- حق التصرف: تقوم الإدارة بالاشتراك في تحقيق الأهداف ومنح المسؤولية والموارد اللازمة للعاملين بالمنظمة لتشجيعهم على تطوير العمل ورفع مستوى جودته.
- 3- المشاركة بين جميع العاملين بالمنظمة الفندقية أو الفندق: يلتقي جميع العاملين والموظفين على جميع المستويات حول وضع الخطط الإستراتيجية والتدريب على تحسين الجودة المستمر.
- 4- التعليم والتدريب: يمنح جميع العاملين بأي منظمة سياحية أو فندقية فرصاً لفهم وظائفهم وطبيعة ما يطلب منهم بطريقة أفضل عن طريق حضور البرامج التدريبية. وينبغي إعطائهم صورة أوضح عن دورهم في القسم الذي يعملون به وتشجيعهم على تركيز طاقاتهم لتوفير أفضل منتج.
- 5- ضبط العمليات: ينبغي أن يكتسب الفريق معرفة كاملة بالعمليات والنظم بما في ذلك التعرف على ما إذا كان من الممكن وضع إحدى العمليات في إطار التحكم أو خارجه فاتخاذ القرارات يعتمد على الحقائق.
- 6- تحسين الجودة المستمر: ينبغي على أي مؤسسة أن لا تقتنع بالوصول إلى حد معين أو نقطة نهائية معينة بل عليها الاجتهاد لمواصلة تحقيق أعلى مستوى من الاهتمام والخدمة.<sup>13</sup>

● أفضل مستوى لتقديم خدمات الضيافة في المنظمات السياحية والفندقية:

<sup>13</sup> أ.د. مثنى طه الحوري الوروا ، العلاقات القانونية في صناعة الضيافة ادارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، النشر والتوزيع -

2004- ، تعريب د. سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، 2004 ، ص 19

تبدأ عملية تقديم الخدمة في مجال الضيافة بتبني أسلوب مرحباً بخدمة العملاء مما يدفع العاملين إلى تقديم هذه الخدمة بطريقة صحيحة ليحصلوا على رضا العميل والقيام بواجبهم بكل لطف وتمكن وخبرة.

وينبغي أن يركزوا هدفهم على أن يروا انطباعاً راضياً لدى العميل بعد تعامله معهم بغض النظر عن الأجر أو الراتب وبغض النظر إذا ما كانوا سيحصلون على بقتشيش أو لا، وبغض النظر إذا ما كانت هذه هي المرة الأولى أم المائة لتقديم الخدمة، وهذه الميزة تسمى (بالنية الصادقة) وهي شيء لا يمكن تزييفه أو تمثيله ويتطلب الجدية وإظهار الاهتمام بالإضافة إلى المهارات الفنية وهذه بعض العبارات التي تميز من يقدم الخدمة الجيدة:<sup>14</sup>

1- منضبط في مواعيده 2- جاد وحريص

3- يعرف قيمة كل شيء 4- لا يتجاوز حدود الواجب المطلوب منه

5- يمكن الاعتماد عليه 6- خبير في مجال عمله

7- متطلع إلى المستقبل 8- متابع للأمر حتى النهاية

9- دقيق في عمله 10- مهذب وحسن الهيئة

11- واسع الحيلة وحسن التصرف 12- ودود بطبيعته.

<sup>14</sup> د. حميد عبدالنبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، ص 47

### المبحث الثالث: مقترحات لادارة الأزمات في منظمات السياحة العربية

#### المطلب الأول: المقترحات

سيتم طرحها كخطوتين اساسيتين لتغطية هذا الجانب:

#### الخطوة الاولى: اقامة مركز لأدارة المخاطر وادارة الازمات على مستوى الجهة المسؤولة عن القطاع السياحي في

البلدان العربية (وزارة سياحة، هيئة... الخ) وكذلك انشاء قسم أو وحدة متخصصة مسؤولة عن ادارة المخاطر



والازمات على مستوى المنظمات السياحية الفرعية لغرض التنسيق فيما بينهم لأتخاذ التدابير والاجراءات والقرارات اللازمة اثناء الخطر أو الازمة.

### مهام المركز الاساسية هي:

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

### الهدف من تأسيس المركز:

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

### الخطوة الثانية:

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

ومن المهم ان نذكر ان عدم فهم وممارسة مهارة ادارة المخاطر وادارة الازمات بشكل فعال له اسبابه على الاقل من وجهة نظر ادارية وهي بأختصار<sup>(15)</sup>:

- المعلومات الخاطئة والناقصة عن الاحداث والازمات التي تواجه المنظمة.
- التفسير الخاطئ للأمور والاحداث الطارئة والمفاجئة التي تحدث.
- الضغوط الداخلية والخارجية على اداء المنظمة.
- ضعف المهارات القيادية في ادارة المنظمة. كون القيادة (علم وفن ودكاء) .
- الجمود والتكرار في الأداء الاداري حيث لا يقبلون بالتغيير والتطوير والفكري والابداعي والتشريعي.
- تعارض الاهداف بين الادارة والعاملين.

15 - د. عبد الرحمن تيشوري، "ادارة الازمات والمشكلات"، صحيفة الحوار المتحدة عبر موقع الانترنت [www.rezagar.com](http://www.rezagar.com) ، العدد 1366 في 2005/11/2.

- البحث عن الحلول السهلة ما يزيد المشكلة بدلاً من بذل الجهود والوقت لحلها ولأنهم لا يبحثون عن حلول جذرية بل آنية ووقتيية.

- الشائعات التي تشيع نوعاً من عدم الثقة في ادارة المنظمة وعاملها وبين الجمهور اذا لم يتم اكتشافها واطفائها في الوقت المناسب.

النقاط الثمان اعلاه توضح اهمية ان يكون فريق عمل متخصص لإدارة المخاطر والازمات لدى الجهة القطاعية المشرفة على السياحة ويعمل الفريق على التبو بالازمات والاحداث على مستوى النشاط السياحي ودراستها من حيث تكرارها وتأثيرها قومياً واقليمياً وعالمياً وهو ما يطلق عليه (Risk Assessment Team) ويتطلب هذا الفريق تعاوناً كاملاً بين مؤسسات الدولة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والتعليمية من جهة وبين فروع

النشاط السياحي المحلية ويتم اختيار الفريق على اساس طبيعة الخطر أو نوع الازمة المراد ادارتها فالفريق الذي يتولى ازمة سياسية يختلف عن الذي يتولى لزمة اقتصادية أو ازمة تفجير فندق أو منتجعات سياحية أو كارثة طبيعية وغيرها فهذه المخاطر ولدت العديد من التخصصات العديدة التي تناسب نوع الازمة وأهم هذه التخصصات:

- محلي الازمات: وهم نقطة البداية وايضاً نقطة النهاية في ادارة اي ازمة لأنهم يبدأون بالخطوة الاولى في

التعامل مع الخطر أو الازمة التي يسميها الخبراء (بتشريح الازمة) وتتوقف الكثير في ادارة الازمة على كفاءة ودقة التحليل لأن التحليل الخاطيء قد يؤدي الى معالجة أو ادارة خاطئة للأزمة وهذا النوع من

الخبراء يكلف في نهاية كل ازمة بأعداد وتقارير عما تحقق وما لم يتحقق والدروس المستقاة ليكون في

متناول من يحتمل ان يواجهه مثل هذه الازمة مستقبلاً .

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

- خبراء الاتصال: تركز مسؤولياتهم في المساعدة على استمرار تدفق المعلومات من وإلى فريق ادارة الازمة.  
- خبراء في ضخ افكار جديدة لمواجهة المخاطر والازمات مهما بدت بعيدة المنال في التنفيذ، ومنهم من تكون مهنته الاساسية بيان السلبيات في الافكار المطروحة.

اذن تشكيل فريق عمل لأدارة الازمة لا يتحقق الهدف منه إلا اذا تم الاختيار على اساس الخبرة والقدرة بغض النظر عن الموقع الوظيفي ولذلك فإن اعداد هذه العناصر يعني بالتحديد الصفات والمهارات الواجب توافرها في كل عنصر من هذه العناصر يعني بالتحديد الصفات والمهارات الواجب توافرها في كل عنصر من هذه العناصر والتخصص الانسب، وهذا يتطلب بذل جهود أكبر في مجال البرامج التدريبية والتعليمية للعاملين في القطاع السياحي والفندقي لتعريفهم بأنواع المخاطر والازمات المتوقع حدوثها وسبل معالجتها وآثارها المختلفة وخاصة على مستوى المديرين الذين يجب ان يتوصلوا تقنياً ونفسياً ومهنياً لمواجهة الازمات.<sup>16</sup>

**المطلب الثاني:** قواعد مهمة في مجال الاعلام والاتصال لادارة المخاطر والازمات

<sup>16</sup> د. عبد الرحمن تيشوري، "ادارة الازمات والمشكلات"، صحيفة الحوار المتحدة عبر موقع الانترنت [www.rezagar.com](http://www.rezagar.com) ، العدد 1366 في 2005/11/2.

عندما تصبح الازمة أو الخطر هي نقطة تحول خطيرة وفترة غير مستقرة نتيجة للظروف الغير طبيعية

تشكل تهديداً خطيراً لمجمل النشاط السياحي لأي بلد حال حدوثها، ولذلك يبرز دور وسائل الاعلام

والاتصالات يوصي خبراء الازمات باتباع قواعد يمكن الاستفادة منها من الناحية الاعلامية والاتصالات وعلى

مستوى المنظمات السياحية وكما يلي<sup>(17)</sup> :

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

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

القاعدة الثالثة: يجب ان نكون مهيين ونتوقع (حدوث أزمة ما) ويعلم بهذه الخطة كافة المسؤولين التنفيذيين ووضع

خطة معالجة اي (خطط طوارئ).

القاعدة الرابعة: اقامة مركز اتصال مخول (communication center) الذي يكون المصدر الرئيسي للمعلومات ما

دام تأثير الازمة متواصلاً وهو المسؤول عن تزويد الصحافة بالمعلومات.

القاعدة الخامسة: تحتاج الى استمرارية الاتصالات بعد اصدار التصريح الاولي ويجري التنسيق خارجياً وداخلياً

واعلام اقسام المنظمة بما كافة.

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

القاعدة السابعة: يجب ان تعلم ان وسائل الاعلام اذا لم تستطع الحصول على المعلومات منك فأنها ستحصل

عليها من مصدر آخر فنسارع الى تأسيس مركز اعلامي كمصدر للمعلومات الرسمية.

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

<sup>17</sup> - Biyth, Bronwy G; The rules of crisis management, BGBA feassociates wto, Tourism and Media, amman, 14<sup>th</sup> Dec. 1998, p.6

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

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

### خاتمة الفصل:

ان فعالية صناعة الضيافة تعبر عن قواعد تعامل مع الآخرين أي بروتوكولات واتكيت العنصر البشري على مستوى الجهات المعنية ومستوى الجهات التنفيذية

## الفصل الثالث: ادارة الأزمات في صناعة الضيافة

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة HYPROC

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتطورها

أ- تعريف شركة HYPROC للشحن: هي شركة متخصصة في النقل البحري للنفط والمواد الكيميائية، رائدة في نقل الغاز الطبيعي المسال ولها 33 عام من الخبرة حيث قامت بشحن ما يقارب 360 مليون متر مكعب من الغاز الكبيعي المسال في جميع أنحاء العالم.

حققت اسطول الشركة أكثر من 8600 رحلة تشمل حول الـ 4.5 مليون ميل عن طريق البحر .

ب- تطور شركة HYPROC:

- ولدت شركة HYPROC تحت اسم (SNTM-HYPROC) شركة النقل البحري الوطنية للمحروقات والمواد الكيميائية في عام 1982 ، نتيجة للمرسوم رقم 82-282 في 14 أوت 1982.
- أصبحت شركة مساهمة (JSC) بعد تحول من نظامها الأساسي في عام 1995
- في أكتوبر 1997 أصبحت شركة (SNTM-HYPROC) تابعة 100% لمجموعة سونطراك التي تشرف عليها الشركة القابضة للاستثمار والمشاركة (SIP).
- في عام 2003 أصبحت (SNTM-HYPROC) بعد تعديل نظامها الأساسي أصبحت تسمى بـ (HYPROC) شركة الملاحة.

- في عام 2011 قامت المؤسسة بفتح مركز للتدريب وتكوين اليد العاملة de centre d'apprentissage et de

(CAP-HYPROC) perfectionnement.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ل(CAP-HYPROC)





## الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة (CAP-HYPROC)

المبحث الثاني : نشاط وأهداف المؤسسة

المطلب الأول: نشاط المؤسسة

تم تأسيس (CAP-HYPROC) من طرف شركة (HYPROC) من أجل تكوين وتدريب وتطوير خبرات اليد العاملة الخاصة بها.

الا انه تم تعديله ليصبح فندق 4 نجوم ، حيث لم يعد يقتصر دوره على التدريب والتأهيل فقط بل أصبح يستقبل ضيوف الولاية كالسفراء والوزراء والولات... الخ .

الى جانب استضافة عائلات العمال في موسم الاصطياف وكذا تنظيم الحفلات و المؤتمرات المختلفة في جميع المجالات.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

يسعى CAP لتحقيق الاهداف التالية:

- تنمية وتطوير المهارات والخبرات الفردية والجماعية للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة (HYPROC)
- عقد الاجتماعات والمؤتمرات الخاصة بالشركة
- توفير أرقى الخدمات المتعلقة بالضيافة والاستقبال الضيوف سواء الموظفين أو المتعاملين الخارجيين

## المبحث الثالث: ادارة المخاطر في مركب (CAP-HYPROC)

## المطلب الأول: أهم المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها النزلاء والعمال

أ- المخاطر الطبيعية: تتمثل في

- الزلازل.
- البراكين.
- الفيضانات.

ب- المخاطر البيولوجية والكيميائية:

- تلوث المياه.
- التسممات الغذائية.
- تلوث الهواء والانبعاثات الغازية.
- استخدام المنظفات الكيميائية .

- تعرض للمبيدات والافات.

ج- المخاطر المتعلقة بالسلامة والأمن:

- الهجمات الارهابية .

- التعرض للسرقة والاعتداءات المختلفة.

- الانزلاق والسقوط في المسابح والارضية الزلقة.

- الحرائق والغرق.

**المطلب الثاني:** الاجراءات المطبقة للحماية والوقاية من الأزمات داخل منشأة السياحة والضيافة

1- قانون 25 أوت 1985 : (ملحق رقم 1)

جاء على اثر زلزال شلف حيث وحسب المرسوم فان خلية الأزمة المشكلة من طرف الدولة هي الجهاز الوحيد المسؤول عن عملية الاغاثة عند حدوث الكوارث الطبيعية ومواجهة الأخطار وتجنب حدوث الكارثة والمكلف بالمهام الرئيسية التالية:

- تقدير حجم الكارثة.
- تقييم المتطلبات بغية التجسيد الكلي أو الجزئي لمخطط الطوارئ والنجدة.
- تجميع الوسائل الضرورية التي يتم إستغلالها.
- تنظيم عمليات الإغاثة والإنقاذ.
- إتخاذ إجراءات طلب التعزيزات حسب الحاجة .
- السهر على إيصال المعلومة.
- السهر على الأمن وتنقل الأشخاص والممتلكات

- السهر على إعادة إسكان المواطنين المتضررين
  - تسيير كل الوسائل الإضافية عند الحاجة.
  - إعداد الحوصلة العامة للعمليات.
- كما يجب على الحكومة تبني سياسة متناسقة في المجال الإقليمي لمواجهة الأخطار، تتضمن إستراتيجية مبنية على:

- القضاء على ظاهرة الفوضى السائدة في قطاع العمران و الأماكن العمومية.
- ضمان الحماية من خلال إحترام المقاييس الخاصة بالمجال الحيوي المتعلق بالإتصالات.
- الطاقة، الإغاثة و القيادة، التي تشكل الأولوية في مجال التقليل من عامل الضعف.

و على سبيل المثال، فإن تعرض اليابان إلى أخطار هزات أرضية بقوة (07) درجات على سلم ريشتر، لا تخلف إلا خسائر ضعيفة، و هذا نظرا لمعدل الضعف الناتج عن هندسة معمارية مضادة لهذه التداعيات، و لكن نفس الزلزال بنفس القوة (07) على سلم ريشتر، ستنج عنه خسائر ضخمة، قد تؤدي إلى حالة فناء في مدننا، بالخصوص المدن الساحلية الأكثر تعرضا لمثل هذه الأخطار.

و بالتالي فإن الخطر و التداعيات معروفان و الضعف معترف به، خاصة الضعف المسجل في مجال الأخطار الزلزالية، لذلك يجب العمل من خلال إتخاذ الإجراءات الضرورية للتقليل من هذا العامل، و هذا لا يتأتى إلا من خلال التطبيق الصارم للقانون الذي تشكل نصوصه عدة كافية.

هذه الإجراءات يمكن أن تؤدي، إلى القيام بتهيئة مناسبة للإقليم، من خلال الإحترام الصارم للتشريع المعمول به، خاصة القانون 04-04، المؤرخ في 14 أوت 2004، المعدل و المتمم للقانون 90-29 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990، المتعلق بتهيئة الإقليم و العمران، وكذا القانون رقم 04-20، المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى و تسيير الكوارث، في إطار التنمية المستدامة، هذه القوانين التي تعتبر وسائل ناجعة للتحكم في الأخطار، خاصة الخطر الزلزالي و الكوارث، مثل الفيضانات و السيول، التي نعرف دوراتها الطبيعية نسبيا.

و في هذا السياق القانوني، فإن التقليل من الخطر، يقوم على خمس إجراءات، تدخل جميعها في إطار تهيئة الإقليم و / أو التسيير الحسن، المتمثل ببساطة في الحكم الراشد.

- التقييم الحسن للخطر الزلزالي.
- تصميم هندسة معمارية ملائمة .
- المراقبة الصارمة لعملية البناء الحسن للمنشآت.
- الوقوف على مدى استجابة البنايات القديمة و الجديدة للمعايير.
- إعداد مخططات عمرانية تأخذ بعين الإعتبار الخطر الزلزالي، وكذا كل الأخطار الأخرى، مع تجنب تكثيف البنايات السكنية، و المنشآت الصناعية في المواقع الحساسة.

نستخلص مما سبق ذكره، أن تدهور البيئة، و المساس المتواصل بالقواعد الخاصة بالبناء، أضحي يأخذ بعدا كارثيا في بلادنا، و يعود السبب في ذلك، إضافة إلى الأسباب المباشرة للعشرية السوداء، إلى الانفجار

الديمقراطي، و التصنيع المتواصل، دون أن ننسى تماون بعض السلطات المحلية، خاصة المنتخبين اللذين يتسامحون بشكل كبير مع المخالفات المسجلة في مجال العمران.

## 2- اجراءات الحماية والوقاية الداخلية :

- نشر أعوان الأمن والتفتيش وكذا كميرات المراقبة مع تشديد الحراسة والتفتيش عند البوابة الرئيسية.
- ضرورة وجود الاسعافات الأولية ، حيث يحتوي المركز عل صيدلية تحتوي على مختلف أنواع الدواء.

هناك اجراءات اخرى تمر بمراحل مختلفة نذكرها فيما يلي :

- مراقبة المياه: تمر عملية مراقبة المياه باجراءات مشددة وذلك للأخطار الفتاكة المترتبة عنها، مثال على ذلك جرثومة (La Legionellose) تعتبر هذه الجرثومة من اخطر انواع الجراثيم القاتلة و التي تتكاثر في المياه الراكدة ذات درجة حرارة معينة.

وللحماية منها تقوم الفنادق الكبرى باتباع اجراءات عالمية تمر ب أربعة مراحل هي:

أولاً: اخذ العينات من مخزونات ومراكز تكرار المياه الخاصة بالفندق، واخذها الى مالمخابر لمعاينتها، و تكون هذه العملية دورية في مدة كل ثلاثة اشهر.

ثانياً: تركيب أنابيب بطريقة حيث لا تسمح للمياه بالركود، مع صيانة دورية لأنابيب المياه الساخنة .

ثالثاً: تطهير المياه و تنظيف دوري للمغاسل والمرشات والحنفيات بمواد خاصة للوقاية من البكتيريا .

- مراقبة جودة الأكل: تستخدم كبرى الفنادق الجزائرية نظام الهاسب (HACCP)



جاءت فكرة الهاسب (HACCP) أو (نظام تحليل المخاطر ومراقبة المناطق الحرجة) عندما ظهرت الحاجة لتجهيز غذاء مأمون صحياً لرواد الفضاء، حيث اتضح أن أفضل وسيلة لذلك تتمكن في تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتسبب بها الغذاء خلال مراحل التداول المختلفة ومن ثم تحديد معايير وحدود يمكن عند ضبطها الحد من هذه المخاطر.

في عام 1971م أعلن في مؤتمر عن حماية الغذاء عن قواعد الهاسب وتطبيقها في مجال الأغذية وكانت في ذلك الوقت ثلاث قواعد هي:

- التعرف على المخاطر المرتبطة بالغذاء ومن ثم تقييمها خلال مراحل تداوله المختلفة بدءاً من إنتاجه وحتى استهلاكه.

- تحديد نقاط التحكم الحرجة للسيطرة على المخاطر التي تم التعرف عليها.

- وضع نظم لمراقبة نقاط التحكم الحرجة.

سوف نقوم بشرح ذلك بمثال :

المثال: سلطة التونة.

الخطوات: استلام - تخزين - اعداد - حفظ - أستهلاك

يلاحظ أن السلطة لا تتطلب طبخاً، ولذا تتغير السياسة إلى التركيز على الوقاية على النحو التالي:

• التخزين المبرد لمنع نمو البكتريا.

- التأكيد على تقيد العمالة بالاشتراطات الصحية:
- منع الأشخاص المرضى من تداول الغذاء
- التأكيد على النظافة الشخصية، بما في ذلك الملابس
- غسيل الأيدي جيدا
- التأكيد على عدم لمس الطعام بالأيدي مباشرة
- التقيد بالسلوك الصحي أثناء مزاوله العمل
- الحد من فرص التلوث بالاختلاط (غذاء خام مع آخر جاهز للأكل)
- الحصول على المواد الخام من مصادر موثوقة.

#### \*ادارة النفايات والفضلات:

- عادة ما تتضمن النفايات المتولدة من المرافق السياحية والضيافة الورق و الكرتون، ومنتجات الزجاج والألمنيوم، والمواد البلاستيكية، والنفايات العضوية ، و مواد البناء والأثاث، والزيوت والدهون المستخدمة.
- وقد تتضمن النفايات الخطرة كالبطاريات، والمذييات ، و مواد الطلاء وبعض نفايات التعبئة والتغليف.
- عادة ما تبلغ كمية النفايات الصلبة الناجمة عن السائح ضعفي كمية النفايات الصلبة الناجمة عن الساكن المحلي، هذا ما يشكل زيادة في الضغط على البنية الأساسية المحلية لادارة النفايات.
- لذلك تعتبر المبادئ التالية لخفض النفايات داخل المرافق السياحية جزءا من الخطة الرسمية لإدارة النفايات:
- شراء المستلزمات السائبة متى كان ذلك ممكنا.

- استخدام اجهزة صب السوائل السائبة القابلة لإعادة التعبئة (على سبيل المثال لوازم النظافة) بدلا من استخدام المنتجات المعبئة بكميات صغيرة.
- العمل مع موردين للحد من استخدام المنتجات المعبأة والتصرف في اعادة التدوير مواد التعبئة والتغليف.
- تجنب استخدام اسفنج البولستيرين في كافة العمليات.
- تزويد الغرف بوسائل لإعادة التدوير وأواني ملائمة.
- استخدام أدوات الزجاجية أو بلاستيكية المعمرة بدلا من الأدوات البلاستيكية التي تستخدم لمرة واحدة (على سبيل المثال ماصات المشروبات والكؤوس).
- تدمير النفايات العضوية.
- عدم التخلص من النفايات الا بعد تجريب كافة استراتيجيات منع النفايات واعداد تدويرها والوصول بها الى اقصى حد ممكن.

#### ● ادارة الضوضاء:

قد يتعرض العاملين والنزلاء على حد سواء الى العديد من مصادر الضوضاء، ومنها الضوضاء المتأتية من المطابخ ، ومغاسل الملابس وكيها، وعمليات التنظيف، وغرف النزلاء الأخرى.

وفيما يتعلق بالعاملين، قد يؤدي تعرضهم المتكرر للضوضاء لفترات طويلة الى حدوث مشاكل سمعية. وبالنسبة للنزلاء تعتبر الضوضاء المفرطة في الأماكن العامة والغرف أحد مصادر الازعاج.

لذا ينبغي وضع تدابير جيدة لإدارة الضوضاء خلال مرحلتين تصميم الفنادق وانشائها.

تتضمن أساليب السيطرة الموصى بها لخفض التلوث الضوضائي داخليا وخارجيا مايلي:

- تركيب أبواب مزدوجة بين غرف النزلاء وبين الغرف و البيئات المزعجة (على سبيل المثال: المطابخ، ومغاسل الملابس وكيها).
- تركيب نوافذ مصنعة من مواد تقلل من نقل الأصوات.
- وضع وتغليف وعزل المعدات المزعجة (على سبيل المثال: ايتاحيز او مناطق عازلة محاطة بجدارين بين مغاسل الملابس وكيها والمناطق العامة).

● الوقاية من المخاطر البدنية:

- تقدم الارشادات العامة بشأن البيئة والصحة والسلامة تدابير وقائية عامة من أجل العاملين و النزلاء على حد سواء.
- تتضمن طرق وقائية من حوادث الانزلاق والسقوط داخل الحمامات أو في المناطق العامة (على سبيل المثال: اللوي، والمطاعم، والمناطق الترفيهية). تتمثل طرق الوقاية والادارة الموصى بها مايلي:
- تزويد مقصورات الاستحمام بأسطح مقاومة للانزلاق أو أشرطة مانعة للانزلاق، وتأمين المقابض، واتاحة هواتف الطوارئ.
  - تركيب أسطح مقاومة للانزلاق في المناطق ذات الأرضيات الزلقة أو المناطق التي تتعرض الى البلل من حين الى آخر (على سبيل المثال: الردهات المفتوحة أو الأسطح المحيطة بالمسابح).
  - المحافظة على جفاف مناطق المرور المستمرة قدر الامكان.
  - تعليق لافتات تحذيرية مؤقتة أو دائمة على الأرضيات المبتلة أثناء تنظيفها او بعد هطول الأمطار.

## الخاتمة:

ان فعالية صناعة الضيافة تعبر عن قواعد تعامل مع الآخرين أي بروتوكولات واتكيت العنصر البشري على مستوى الجهات المعنية ومستوى الجهات التنفيذية، بحيث تنجم مخاطر وأزمات يواجهها القطاع السياحي والتي تتطلب الدراسة الدقيقة لمعرفة الاسباب والنتائج وسبل معالجة الآثار الناجمة عنها على المستوى العالمي والاقليمي وعلى المستوى العربي .. لأنها تشكل خطراً رهيباً ينذر السياحة بالدمار ان لم تتخذ الاجراءات المناسبة والخطط السليمة لأدارة هذه المخاطر والازمات.

## النتائج

من خلال البحث الذي قمنا به توصلنا الى النتائج التالية:

- كل القضايا التي تشغل اهتمام العالم قد تفرز مشاكل ومخاطر عديدة يتأثر بها النظام السياحي، كون المنظمة السياحية تعمل في جو يتسم بالتنوع والمصاعب والخطر وسرعة الحركة فتواجه مخاطر بيئية، وازمات سياسية وأخرى اقتصادية وإجتماعية وازمات صحية وثقافية وحتى مخاطر تكنولوجية وتنافسية.
- ادارة المخاطر وادارة الازمات تقع ضمن مهام الادارة العليا للمنظمة السياحية اذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة و حمايتها بغياب ادارة ناجحة وآمنة مؤهلة لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها كل عناصر الطلب أو العرض السياحي للدولة.
- هناك بطء في انتشار الوعي وثقافة المفاهيم واساليب ادارة المخاطر وادارة الازمات على مستوى السياحي الجزائري بالرغم من تكرار المخاطر والازمات السياحية في العديد من الدول العربية، وإفتقادها الى خطة لإدارة الازمات وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها ومن أهم هذه الموارد المهارات والخبرات المتخصصة في هذا المجال.

### التوصيات:

- يعتبر القطاع السياحي في الجزائر قطاع في طور النمو وذلك لمختلف الازمات والتي مرت بها، كما يحظى هذا القطاع باهتمام قليل من طرف الدولة، الا انه في الأونة الأخيرة هنالك توجه نحو هذا القطاع .
- ومن هنا سوف نقوم بطرح بعض التوصيات استنادا على التجارب الاجنبية:
- نشر الوعي ومبادئ ثقافة ادارة المخاطر وادارة الازمات لكل مكونات وفروع القطاع السياحي فيها والذي يتضمن اقامة الندوات والبرامج الثقافية التدريبية لكل المستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية

على انها واجب ومسؤولية الجميع وامكانية دراستها في الجامعات كعلم متخصص في (معالجة ادارة الازمات).

- تأهيل العناصر البشرية وخاصة على المستويات العليا في المنظمة السياحية نفسياً وتقنياً ومهنياً لأدارة الازمات والاستفادة من الاتفاقيات الدولية في مجال التدريب وتبادل الخبرات في هذا المجال.
- وضع دليل للمخاطر والازمات التي تتعرض لها المنظمة السياحية والمتوقع حدوثها مستقبلاً اعتماداً على خبراء في بناء برنامج معلوماتي حديث ومتطور للتنبؤ بالازمات المتوقعة والطارئة لتدعم مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة لإدارتها.

## الموضوع: ادارة الأزمات في صناعة الضيافة

01.....	المقدمة.....
08.....	الفصل 1. ادارة الأزمات وادارة المخاطر ودورهما في المنظمة السياحية.....
09.....	1.1 ماهية إدارة المخاطر .....
09.....	1.1.1 مفهوم ادارة المخاطر.....
13.....	2.1.1 أنواع المخاطر.....
15.....	2.1 ادارة الأزمات .....
15.....	1.2.1 مفهوم ادارة الأزمات.....
16.....	2.2.1 أسباب وأنواع الأزمات .....
19.....	3.1 أنواع المخاطر والأزمات التي تواجه المنظمة السياحية.....
19.....	1.3.1 البيئة السياحية .....
22.....	2.3.1 أنواع المخاطر والأزمات السياحية.....
25.....	الفصل 2. دور ادارة الأزمات في صناعة الضيافة .....
26.....	1.2 ماهية الضيافة.....
26.....	1.1.2 مفهوم صناعة الضيافة .....
29.....	2.1.2 أنواع الضيافة.....
37.....	2.2 دور العنصر البشري في صناعة الضيافة.....
37.....	1.2.2 البروتوكول والالتكيت والماملة في صناعة الضيافة.....
39.....	2.2.2 خدمة العملاء والتحكم في الجودة.....



42.....	3.2 مقترحات لادارة الأزمات في منظمات السياحة العربية.....
42.....	1.3.2 المقترحات .....
46.....	2.3.2 قواعد مهمة في مجال الاعلام والاتصال لادارة المخاطر والازمات.....
48.....	الفصل 3. ادارة الأزمات في صناعة الضيافة.....
49.....	1.3 عرض عام حول مؤسسة (HYPROC).....
49.....	1.1.3 تعريف المؤسسة وتطورها.....
50.....	2.1.3 الهيكل التنظيمي ل (CAP-HYPROC).....
51.....	2.3 نشاط وأهداف المؤسسة.....
51.....	1.2.3 نشاط المؤسسة.....
52.....	2.2.3 أهداف المؤسسة.....
53.....	3.3 ادارة المخاطر في مركب (CAP-HYPROC).....
53.....	1.3.3 أهم المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها النزلاء العمال.....
55.....	2.3.3 الاجراءات المطبقة للحماية والوقاية من الأزمات داخل منشأة السياحة والضيافة.....
64.....	الخاتمة.....

## قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب:

- سيد موسى، "ادارة الازمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة"، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالاسكندرية، 1998.
- محمد البناء، "اقتصاديات السياحة ووقت الفراغ"، جامعة المنوفية، مصر العربية، 1998.
- أ.د.مثنى طه الحوري الوروا ، العلاقات القانونية في صناعة الضيافة ادارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، النشر والتوزيع - 2004 - ، تعريب د.سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، 2004 .
- د. سليم علي الوردى - "ادارة الخطر والتأمين"، مكتب الريم للطبع، بغداد، 1999.
- د. حسين علي، "الابداع في حل المشكلات"، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2001.
- د. طارق طه، ادارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالاسكندرية، سنة 2000.
- د. منى عمر بركات، "اداء القطاع السياحي المصري في ظل الازمات في الفترة من 1990 الى 1994"، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالاسكندرية، 1998.
- د.الطائي حميد، صناعة الضيافة، دار الحكمة للطباعة والنشر - جامعة الموصل - العراق، 1991.
- د.عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي، جامعة القاهرة ، 1995.
- د.الطائي حميد، إدارة الضيافة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - عمان، 2005.
- د.حميد عبدالنبي الطائي، ادارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران لنشر، 2000.

## المواقع الالكترونية:

- معلومات عامة عن ادارة المخاطر عبر الموقع ، [www.Me3ady.com](http://www.Me3ady.com) .
- د. عبد الرحمن تيشوري، "ادارة الازمات والمشكلات"، صحيفة الحوار المتحددة عبر موقع الانترنت [www.rezagar.com](http://www.rezagar.com) ، العدد 1366 في 2005/11/2.
- د. حسين الرفاعي، "ادارة الازمات"، صحيفة التقوى، العدد 129، 2003 ، عبر موقع الانترنت [www.attakwa.net](http://www.attakwa.net) .

## باللغة الفرنسية:

- Biyth, Bronwy G; The rules of crisis management, BGBA feassociates wto, Tourism and Media, amman, 14<sup>th</sup> Dec. 1998, p.6