

آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات في شركات السياحة (دراسة تحليلية)

حسام الدين حسين ابراهيم

قسم الدراسات السياحية

المعهد العالي للسياحة والفنادق بالاسكندرية (ابجوث)

مقدمة

في ظل ما تعرضت له صناعة السياحة المصرية من أزمات وتهديدات ، وحساسية هذه الصناعة للمتغيرات المختلفة ومنها على سبيل المثال وليس الحصر الأزمة الاقتصادية العالمية ، وقضية تغير المناخ ، والارهاب وعمليات العنف ، وانتشار الأوبئة والأمراض (السارس، وانفلونزا الخنازير والطيور) وأثار ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١ ، ٣٠ يونيو ٢٠١٣ مما أثر على إدارة شركات السياحة وما تواجهه من أزمات وبالتالي تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير النظام فيها مما يتطلب تدخلا فورياً للتعامل معها واتخاذ القرار المناسب لمنع حدوثها أو الحد من أثارها السلبية حيث تنبع أهمية إدارة شركات السياحة من كونها تقوم بالعمليات الإدارية من تخطيط ومتابعة وتوجيه وتنسيق لجهود العاملين فيها وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة . (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، ٢٠١١ & أمنية ، ٢٠٠٢) .

وإدارة الأزمة هي عملية إدارية تعنى التعرض لحدث مفاجئ ، وتحتاج الأزمة لتصرفات حاسمة وقرارات سريعة تتفق مع خطورة الموقف المتطور ، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة المبدأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور (Brent w., 2004) وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول. وهذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يمكنها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل الأزمة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية (محسن ، ٢٠٠٣).

والمتابع للأزمات التي تتعرض لها شركات السياحة خاصة في مصر يلاحظ تشابهاً كبيراً في أسباب تلك الأزمات أو وجود أنماط متكررة في أساليب مواجهتها، فحدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه شركات السياحة وتؤثر عليها وعلى ممتلكاتها . وينظر إليها من خلال منظور مستقبلي باعتبار أن الخطر الحقيقي للأزمة لا ينصرف أو يتعلق بالماضي والحاضر فقط ، ولكنه يتجه وبشدة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه الأزمة في المستقبل . (الهام ، ٢٠٠٧) وتختلف أساليب وآليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمة باختلاف نوع الأزمة، ومجالها، وعمقها، وشدها، فالأزمات المتوقعة يتم اتخاذ القرارات بشأنها عن طريق تحديد الأزمة ، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بها، وتحليل الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار. أما الأزمات غير المتوقعة فإنها تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات (السيد ، ٢٠٠٤).

والقدرة على إدارة الأزمات هي مهارة يحتاج لها معظم مديري شركات السياحة وذلك للتدريب عليها لتحقيق درجة استجابة عالية وفعالة أثناء الأزمة ومحاولة درءها قبل وقوعها واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها وتقليل أضرارها، ومحاولة الاستشعار بالأزمات والتنبيه بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو للتعامل معها مما يضع بدائل وخيارات عديدة للتصرف أمام متخذي القرار (خالد ، ٢٠٠٦) وعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها شركات السياحة فإن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها ، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها بفعالية وللإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من أثارها السلبية وزيادة فرص تحويل أثارها لصالح المؤسسة . (عاصم ، ٢٠٠٠) .

لقد تمت صياغة فروض الدراسة على النحو التالي :-

الفرض الأول : لا يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري شركات السياحة لإدارة الأزمات .

الفرض الثاني : يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة بأن مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات يرتبط بالمؤهل الدراسي، الخبرة ، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات .

الفرض الثالث :- يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول عدم توافق آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري شركات السياحة مع الآليات العلمية والملائمة لإدارة الأزمات.

الفرض الرابع : يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول ضرورة المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة متخذي القرار من المديرين في شركات السياحة لاتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات .

تهدف الدراسة الى بيان أوجه القصور في آليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات بشركات السياحة ومدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديري شركات السياحة مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات بها ، ومن ثم ضرورة تحديد متطلبات رفع كفاءة مديري شركات السياحة على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات فيها. ويمكن تحديد الأهمية العملية للدراسة الحالية في الإسهام في التوصل إلى معرفة أفضل الآليات لاتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في شركات السياحة ، وتفعيل اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات في شركات السياحة من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة ، وتعظيم منافع الأطراف ذات العلاقة بها .

تحقيقاً لأهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على :-

- أ- الدراسة المكتبية : عن طريق الرجوع الى الدراسات والأبحاث والكتب والدوريات العربية والأجنبية التي تمت في مجال البحث .
ب- الدراسة الميدانية : ويتم ذلك من خلال جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء قام الباحث بتوزيعها على عينة من شركات السياحة في محافظة الاسكندرية للوقوف على آرائهم في آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات.

مصطلحات الدراسة

آليات اتخاذ القرار : يقصد بها "الطريقة التي يتم من خلالها الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه "

إدارة الأزمات : يقصد بها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة. والحد من تفاقمها من خلال استخدام جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة والتقليل من أثارها السلبية من خلال التخطيط وجمع المعلومات وتكوين فريق للعمل واتخاذ القرارات.

إدارة الأزمات في شركات السياحة

مفهوم الأزمات في شركات السياحة

تمثل الأزمات التي تمر بها شركات السياحة نقطة حرجة وحاسمة في كيان الشركة تختلط فيها الأسباب بالنتائج ، مما يفقد متخذي القرار قدرتهم على التعامل معها ، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل ظروف عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات ، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة الشركة عن تحقيق أهدافه ، وربما إحداث الخسائر المادية والبشرية.(Aied J., 2000) إن شركات السياحة المعاصرة تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها ، وشدة تأثيرها ، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة والتي تعود لأسباب مختلفة ، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها ، إلا أنه يمكن الحد من أثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة (حسن الطيب ، ٢٠٠٠).

وفي ظل ضعف انتشار ثقافة الأزمات، والافتقار إلى وجود فرق متخصصة في إدارة الأزمات السياحية. فإن التعامل مع الأزمات يتوقف على القدرة على احتوائها، والاستفادة منها كفرص للتعلم . وقد يخضع أسلوب بعض مديري شركات السياحة في تعاملهم مع الأزمة للعشوائية ، وسياسة رد الفعل مما قد يتسبب في إحداث الخسائر المادية، والبشرية، ويهدد بقاء الشركة ، في حين يخضع البعض الآخر في تعاملهم مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة لإدارة الأزمة مما يسهم في منعها والحد من أثارها السلبية. واتخاذ القرار أثناء الأزمة يتأثر بالعديد من العوامل سواء منها ما يتعلق بالأزمة نفسها أو ما يتعلق بالسمات الشخصية والنفسية لمتخذ القرار ، ومن هذا المنطلق فإن أسلوب اتخاذ القرار من قبل مديري شركات السياحة سيختلف تبعاً لعدد من المتغيرات كالنواحي الشخصية والوقت والمشاركة والتخطيط للأزمات وتشكيل فريق للتدخل في الأزمات وتوافر المعلومات حول الأزمة (عادل ، ٢٠١١) .

ولقد أصبح مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة نتيجة للظروف والتغيرات التي تعمل في ظلها المنظمات الإنتاجية والخدمية ، ونظراً لاتساع مفهوم الأزمة واستخدامه في مجالات متعددة فقد ظهرت العديد من التعريفات لهذا المفهوم. حيث تعرف بأنها "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها". (Fink , 1986) كذلك هي شعور العاملين في المنظمة، وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة، وأن الوقت المتاح غير كاف، لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمرارها وتفاقمها.(أمنية ، مرجع سبق ذكره) .

ويمكن تناول الأزمة من حيث تأثيرها على الأفراد على أنها "نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير ، والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف"،(Becken, S.& Hay, J, 2007) أي أنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. وبهذا فهي مرحلة تحول إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. وبهذا فالأزمة لحظة تحول حرجة وحاسمة ، تفقد الشركة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه. الأمر الذي يتطلب أيضاً ممارسة عمليات منهجية علمية في إدارة الأزمة ؛ لمنع وقوعها، والحد من نتائجها السلبية في حالة وقوعها، واعتبارها فرصاً للاستثمار؛ لتحقيق نتائج مرغوبة، بالإفادة من نتائجها. وضرورة اتخاذ القرارات في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تتفجر الأزمة في شكل مواجهة عنيفة (حسن علي، ١٩٩٧) .

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت ادارة الازمات فى القطاع السياحى ومنها دراسة (مريم ، ٢٠١٣) بعنوان نحو إستراتيجية لإدارة أزمات قطاع السلع والعبايات السياحية في مصر، ودراسة (يسرية ، آخرون ، ٢٠١٣) بعنوان تأثير مستوى إدارة الموارد البشرية علي إدارة الأزمات الفندقية لدي مديري فنادق مدينة الإسكندرية ، ودراسة (عادل المصري، مرجع سبق ذكره) بعنوان علم إدارة الأزمات فى القطاع السياحى المصرى بين النظرية والتطبيق، ودراسة (احمد محروس ، ٢٠١٠) بعنوان تحليل السياسات العامة السياحية في مصر: دراسة حالة خطة وزارة السياحة لمواجهة تداعيات احداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ ودراسة (مشعل ، ٢٠١٠) أثر الأزمة الاقتصادية في تحقيق فكرة السياحة البيئية، ودراسة (حمدينو، ٢٠١٠) بعنوان دراسة تحليلية للسياحة الرياضية في مواجهة الأزمة الاقتصادية بجمهورية مصر العربية، ودراسة (فراح ، بودة ، ٢٠١٠) بعنوان دور التسويق السياحى فى دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحى ودراسة (ابراهيم ، ٢٠٠٩) بعنوان دور التشريعات السياحية في إدارة الأزمات السياحية في الأردن، ودراسة(سعيد ، محمد ، ٢٠٠٩) بعنوان تداعيات الأزمة المالية العالمية على قطاع السياحة المصرى السيناريوهات المحتملة والحلول المقترحة ، ودراسة (هبة ، ٢٠٠٧) بعنوان إدارة الأزمات السياسية وتأثيرها على السياحة المصرية، ودراسة (الهام، ٢٠٠٧) بعنوان ادارة المخاطر والأزمات فى المنظمات السياحية ، (نرمين ، ٢٠٠٤) بعنوان "دور

العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر " ودراسة (محمد فتحى ، ٢٠٠٣) بعنوان: "إدارة أزمة السياحة: دراسة الحالة المصرية".

وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنها تؤكد على ضرورة تناول مفهوم إدارة الأزمات في شركات السياحة ، إلا أنها لم تتناول الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات بشركات السياحة . وما زالت هذه الشركات تعاني قصور واضحاً في إمكانياتها للاضطلاع بمهامها، لقصور المديرين في وضع خطط عملية منظمة ومدروسة وواعية لمنع الأزمات وفقاً لإمكانيات كل شركة. وأظهرت الدراسات السابقة أن هناك فقداناً لمسمى إدارة الأزمات ، ووجود خلل ناتج عن فقدان إستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمة السياحية ؛ حيث عادة ما تتكرر الأزمات بدون إيجاد وسيلة لعدم تكرارها والتخفيف منها أو وقايتها، وتقف الإدارة حائرة في إيجاد الحل.

خصائص الازمات التي تواجه شركات السياحة

وتتمثل أهم خصائص الأزمة في شركات السياحة في أنها نقاط تحول يصعب على الشركة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها. وتداخل الأحداث المتشابكة والمتراصة مع بعضها البعض، والتي تنتج عن ترابطها ظروف جديدة والتداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة وتسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية وتوفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة المفاجئة والمواجهة المباشرة ويفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه. (Becken, S., & Hay, J. op.cit., 2007) وتتطلب مواجهة الأزمة خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة وتنصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة ونقطة تحول تتزايد فيه الحاجة إلى رد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة وتتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة وتهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي (فاروق هلال ، ١٩٩٨).

ولقد اختلف الباحثين والكتاب في تحديد خصائص الازمات إلا أن هناك عدة خصائص أساسية للأزمة ، وهي المفاجئة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب المدراء في المنظمة أو المنظمات المتصلة بها والمحيطين بها. والتعقيد ، والتشابك ، والتداخل والتعدد في عناصرها ، عواملها ، أسبابها ، قوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها ، ونقص المعلومات أو عدم الوضوح في الرؤية لدى متخذ القرار ، وسيادة حالة من الخوف من المجهول الذي يضمه إطار الأزمة والمتضمن انهيار الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة .

تصنيف الأزمات في شركات السياحة وأنواعها

تتعدد الازمات التي تواجه شركات السياحة بشكل عام والتي يمكن إن تندرج تحت تصنيفين أساسيين هما :-

أ - أزمات طبيعية قد تكون متوقعة تمر بها الشركة كما يمر بها الأشخاص الطبيعيون أثناء نموهم وتطورهم وحياتهم العادية ، وهي مرحلة انتقالية إنشاء مسيرة الشركة ، وهنا تبرز قدرة إدارتها في الاستفادة من الازمات السابقة لتجاوز أزمات مماثلة لها في المستقبل أي قوة ادارة الأزمات ، ونظم المعلومات (Hannes W., 2004) .

ب - أزمات الحالات الطارئة : وهي أزمات غير متوقعة في مسيرة الشركة العادية وفي أنشطتها إذ تسببها إحداث طارئة تمس مجال عملها كإنخفاض المبيعات ، انخفاض الإنتاج ، وغيرها ، إذ لا يمكن الحد من مؤشرات هذه الحالات بسهولة ، إذ إن السرعة والمفاجئة يشكلان عنصرين أساسيين يميزان هذا النوع من الازمات ، فهذا النوع تعيشه المنظمات منذ اللحظة الأولى لحل الأزمة. وتتعدد المعايير الخاصة بتصنيف الأزمات في شركات السياحة ، فلا تأتي الأزمات على درجة واحدة ولا نوع واحد، كما لا تتفق في حجمها ومدى تأثيرها، ولذا تم تصنيف الأزمات لأنواع كثيرة ، حيث لم يتم الاتفاق على تصنيف واحد لها.(Beirman, D. , 2008)

ويمكن تصنيف الأزمات إلى ستة أنواع وهي . حسب المحتوى : معنوية ، مادية ، معنوية ومادية وحسب الأثر الاستفادة الى تنمية، عرضية وشدة الأثر الى شديدة الأثر، ضعيفة الأثر والى مراحل التكوين النشوء ، التصعيد ، التكامل، الاحتواء ، النهاية والبعد الزمنى الحدوث يمكن التنبؤ بها، مفاجئ يصعب التنبؤ به وحسب كيان الضرر : دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية.

أسباب حدوث الأزمة بشركات السياحة

إن الازمات لا تحدث من فراغ وبدون سبب ، إذ إن هناك العديد من الأسباب لحدوثها ، ومهما كانت تلك الأسباب لا بد من وجود إدارة خاصة بها لمعالجتها (Birtchnell T., Büscher M. , 2010)، وتتمثل الأسباب المؤدية إلى حدوث الازمات في المنظمات ومنها شركات السياحة في الترويج للشائعات ويقصد بالشائعات معلومة أو معلومات ذات صلة بأداء المنظمة وعادة ما تكون غير صحيحة ومغرضة ومن السهل تصديقها بواسطة الجمهور. والخداع حيث برزت في الآونة الأخيرة هذه الظاهرة وعادة تحدث في الأنشطة الخاصة بالإعلان عن المنتجات للزبائن ، وانخفاض مستوى جودة المنتجات المقدمة للعملاء والذي يعد أحد الأسباب التي تقع بها المنظمات والتي تؤدي إلى حدوث أزمة نتيجة عدم تقبل تلك المنتجات ذات الجودة المنخفضة من قبل العملاء ، والنقص في الكوادر المؤهلة نتيجة عدم توفر أو الحصول على أفراد رد مؤهلين وقادرين على تحمل المسؤولية ، وما يتطلب من مهارات ومعارف جديدة ، وإهمال الإبداع والابتكار وعدم الاهتمام بالأزمات السابقة التي وقعت بها المنظمة أو المنظمات المنافسة (منى ، ٢٠٠٧).

ويؤدي غياب نظام المعلومات أو عدم ملائمة المعلومات المنبثقة عنه الى احتمال حدوث الازمة بصورة مناسبة وعدم وجود خطط دقيقة لمنع حدوث الازمة واتخاذ قرارات غير مدروسة نتيجة ضعف القيادات الإدارية وعدم الاهتمام بالمشاكل الإدارية أو التسويقية الصغيرة التي تواجهها المنظمة ، مما قد يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى أزمة يصعب مواجهتها والسياسة المالية للدولة ، وقوانين الضرائب ، وقوانين الاستيراد والتصدير ، والقوانين الخاصة بالصناعة ، والعوامل السياسية والقرارات التي تتخذها الحكومة تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الازمات في المنظمات (Butler R., & Hinch T., 2007) .

أهمية إدارة الأزمات بشركات السياحة

وإدارة الأزمات في شركات السياحة يتم من خلال العمليات المنهجية العلمية الإدارية ، ومن خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية ، والتي تعمل على تلافي حدوث الأزمة ، والتقليل من أثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابية ، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق ، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة ، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة ، والإشراف على سير العمل في موقف الأزمة ؛ للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات ، والتأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب ، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقف الأزمة، وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة، يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث، واعتبار الأزمات فرصاً للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة، ومحاولة تحسينها (Panitch, L. Albo G. and Chibber, V., 2010).

ويقصد بإدارة الأزمات العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية و يقصد بها هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية أو في مجال من مجالاتها في العلاقات الدولية . وهي قدرة المديرين على التنبؤ بالأزمات المحتملة ، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة ، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات ، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على شركة السياحة والحد من تفاقمها من خلال استخدام جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة وخارجها (عبيير ، ١٩٩٨).

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات . فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات ، والقيادة ، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقويم. وبهذا فإن التعبيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية لشركات السياحة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة وعلى الأغلب إن التعامل الفاعل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية على المؤسسة (Blangy, S., & Nielsen, T., 1993). فإدارة الأزمة في شركات السياحة هي إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة، والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاته ومعالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ، فإدارة الأزمات تعبير يشير إلى نشاط هادف يقوم على الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، واتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (جليلة ، ٢٠٠٦).

ويكون الهدف من إدارة الأزمة : العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها. وتصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثاره. ومن خلال العرض السابق يمكن للدراسة الحالية تعريف إدارة الأزمات في شركات السياحة بأنها إطار عمل يهدف إلى تحليل وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة ، لتحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمواجهة الظروف الطارئة داخل الشركة للقضاء عليها أو الحد من أثارها (محمد عبد الغني ، ٢٠٠١) . وتختلف وتنوع الأزمات التي يمكن أن تحدث في شركات السياحة ، إلا أن العامل المشترك بين جميع الأزمات هو تأثيرها على سير العمل المعتاد خلال الأنشطة اليومية وذلك من خلال تأثيرها على العاملين عن أداء أنوارهم وممارسة الأنشطة اليومية بالشكل المعتاد. لذا فإن أهمية إدارة الأزمات في شركات السياحة تتركز في دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في شركات السياحة أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة (Birtchnell, T., Büscher, M., op. cit.).

فإدارة الأزمات في شركات السياحة تواجه الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها ، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها ، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من أثارها السلبية في حالة حدوثها (Cater, E., 2006). وتهدف إدارة الأزمات إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك ، ومواجهة الأزمة في شركات السياحة بكفاءة وفاعلية ، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن ، وتخفيض الأثار السلبية الناجمة عن الأزمة ، وإزالة الأثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين ، و تحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تكرار حدوثها مرة أخرى (عباس ، ١٩٩٣).

فإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر أداة علمية، تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان المؤسسي والارتقاء بأدائه ، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى البشرية المكونة لهذا الكيان ومعالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ شركات السياحة بحيوية الكيان المؤسسي واستمراره ، (سلوى ، ١٩٩٨) ، وكذلك فإن إدارة الأزمات في شركات السياحة تعمل على المحافظة على الموارد والإمكانات المادية في حالة وقوع الأزمات أو التقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن من خلال وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها ، والتنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها، وإعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات. لذا فإن أهمية إدارة الأزمات في شركات السياحة تنبع من تهيئة العاملين في شركات السياحة للتعامل مع الأزمات المتنوعة ، وتكوين فريق لإدارة الأزمات بالشركة ، وتوزيع المهام والأدوار على أعضائه ، لمواجهة الفورية في حالة وقوع أزمة وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف ، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة داخل الشركة (Becherel L., 2003).

مراحل إدارة الأزمة بشركات السياحة

تمر معظم الأزمات في شركات السياحة بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة، وإذا فشلت شركة السياحة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتصاعد أحداثها وتزيد بصورة سريعة مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة عليها والتحكم في أحداثها، وإدارة الأزمة مراحل خمسة يقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها بدقة من خلال التخطيط للمرحلة الأولى وتنفيذها ومتابعتها والمعلومات المرتدة من هذه المرحلة – التغذية العكسية. تعتبر أساساً للمرحلة الثانية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمعلومات المرتدة من المرحلة تعتبر أساساً للمرحلة الثالثة وهكذا.. والمراحل الخمسة هي الشعور باحتمال الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية ومواجهة الأزمة واحتواء الأزمة واستعادة التوازن والنشاط والتعلم من الأزمة وتقييم التجربة (Butler R., & Hinch T., 2007).

آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات في شركات السياحة (دراسة تحليلية)

المرحلة الأولى: الشعور باحتمال الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بوقوع الأزمة، وتتمثل في الإجراءات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها. حيث يكون للأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة، ومنتالية، ومتكررة، وإذا لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المتوقع أن تقع الأزمة، وكلما كان مستوى الوعي عاليًا كان منع الأزمة أو إدارتها على درجة كبيرة، مع ملاحظة اختلاف الإشارات المنذرة باختلاف الأزمة ويعتمد اكتشاف الإشارات التحذيرية المبكرة على مدى قدرة مدير شركة السياحة، وأعضاء فريق إدارة الأزمات - إن وجد - في التنبؤ باحتمال وقوعها، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المتعاملين في تحليلها وتفسيره (Biyht B., 1998).

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ باحتمال وقوعه، حيث يتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع خطط واقعية وشاملة، وإعداد فريق لإدارة الأزمة، من خلال إجراء التجارب الافتراضية لبعض الأزمات ومعرفة كيفية التصرف داخل الشركة في حالة حدوثها فالاستعداد والوقاية يمثل الأنشطة التي تهدف إلى توفير الإمكانيات والقدرات، وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة، والهدف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف وعلاجها، والسعي من أجل منع وقوع الأزمة، وإعداد البدائل لمقابلة جميع الاحتمالات، ولهذا السبب فإن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد حتى يصبح مألوفًا لديه تمامًا ضروري للاستعداد والوقاية من الأزمة. لذا فإن الاستعداد والوقاية تعتبر أول مرحلة حقيقية لمواجهة الأزمات، إلا أن الكثير يتجاهل هذه المرحلة نظرًا قد يكون لانشغال مديري شركات السياحة بالأعمال اليومية الإدارية والفنية (Papatheodorou, A., others., 2010).

المرحلة الثالثة: مواجهة واحتواء الأزمة

تعتبر هذه المرحلة مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات والتي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن. ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناتجة عن الأزمة، حيث أن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة لضمان سير العمل المؤسسي بشكل عادي ودون تأثير. وتعتمد هذه المرحلة إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحصين لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء الشركة وهذه المرحلة تتوقف على طبيعة الأزمة وحجمها ونوعها واتساع تأثيرها، فلكل أزمة أضرار يختلف حجمها عن الأزمات الأخرى، فقد تكون الأضرار مادية وقد تكون بشرية أو نفسية، وتتوقف نتيجة الحد من أضرار الأزمة على قدرة وكفاءة إدارة الشركة في التعامل معها.

المرحلة الرابعة: استعادة التوازن والنشاط

تشمل مرحلة استعادة التوازن والنشاط التهيئة وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، وإعداد الخطط، ومعالجة الآثار التي قد أحدثتها الأزمة، وإعادة التوازن للمؤسسة بحيث يسير عمل النشاط اليومي وفق التنظيم السابق لحدوث الأزمة. وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها شركات السياحة والتي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المؤسسية، بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض الشركة للأزمة، ويتطلب استعادة النشاط في شركات السياحة قدرات فنية وإدارية لابد من توفرها في المديرات وأعضاء فريق إدارة الأزمات إن وجد - كالتهيئة للعاملين والمجتمع المحيط بالمؤسسة، وإعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة (David B., 2010).

المرحلة الخامسة: التعلم والاستفادة

الخبرات التي مرت بها المنظمة أثناء الأزمة وفرت كثير من الخبرات التي يتم تعلمها من خلال مراجعة شاملة وتقويم لمراحل الأزمة، وهذه المراحل تتفاوت تبعًا لحجم الأزمة والعوامل المؤثرة فيها. وتقوم هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل أحداث الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة الشركة أو تجارب المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات يمكن للمؤسسة أن تمر بها (حسن علي، ١٩٩٧).

الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات، شركات السياحة

تتطلب إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمات استخدام أساليب إدارية حديثة ومتقدمة في ظل تسارع الأزمات وانتشار حدوثها في شركات السياحة واختلاف أنواعها وتباين شدة تأثيرها. ومن الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات والتي تتمثل في (Pforr, C. and Hosie, 2009):

الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات في شركات السياحة

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة لمواجهة الأزمة، ولكن يظل الأسلوب العلمي هو الأكثر ضمانًا للسيطرة على الأزمة من أي أسلوب آخر، فهو ذلك المنهج الذي يلتزم بثلاث خطوات رئيسية في التعامل مع الأزمة وهي:-

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: والهدف من هذه الدراسة هو تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وأسباب نشوؤها، وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة. وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول للنتائج على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، إلا أنه في الأزمات الناتجة عن العنصر البشري لا يكون هناك متسع من الوقت لدراسة أبعاد الأزمة. الدراسة التحليلية للأزمة: ويتم ذلك من خلال تقسيم الأزمة إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى إدراكها بشكل منتظم، بحيث يتم تحليل الموقف إلى عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم. وينتج عن تقسيم الأزمة إلى أجزاء... التفرقة بين الظواهر والأسباب، والمرحلة التي وصلت إليها الأزمة، وتوقع طبيعة وتكاليف الأخطار، وتحديد الإمكانيات المتاحة، وتمثل نتائج الدراسة التحليلية قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة (Becherel op.cit., 2003).

- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة : تعد عملية التخطيط وإعداد السيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد شركات السياحة في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة وليس بأسلوب ردة الفعل. وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة من خلال التحديد الواضح لأسباب الأزمة وأبعادها وعناصرها ومدى تأثيرها على سير العمل بشركات السياحة (أحمد محمود ، ٢٠٠٣) .

تكوين فريق إدارة الأزمات في شركات السياحة

لفريق إدارة الأزمات أهمية كبيرة في إدارة الأزمات ، ويتكون فريق إدارة الأزمات في شركات السياحة من مجموعة من الإداريين الذين يتم اختيارهم بعناية وفق إمكانياتهم وقدراتهم في التعامل مع المواقف الطارئة بحيث توزع عليهم أدوار محددة ومهام معينة أثناء حدوث الأزمات ، وفي بعض الأحيان قبل حدوثها من خلال التنبؤ بها والاستعداد. ويتطلب فريق إدارة الأزمات في شركات السياحة مهارات خاصة ، ومن هذه المهارات حسن التصرف ، وسرعة البديهة ، وتقدير المسؤولية ، والرؤية الواضحة للأحداث ، والقدرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات، وامتلاك الشجاعة عند اتخاذ القرار (سعيد ، محمد ، ٢٠٠٩).

مسئولية مديري شركات السياحة في إدارة الأزمات

يعد مدير شركة السياحة هو قائد فريق إدارة الأزمات بالشركة التعامل مع الأزمات إحدى المواقف الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة مديري شركات السياحة في الإدارة ، فمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة المديرين، وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة ، فمدير شركة السياحة الناجح في إدارة الأزمات هو الذي يقوم بالتحليل الدقيق للأزمة ومعرفة أسبابها ودوافع نشأتها ومدى انتشارها وتأثيرها، واللحظة المناسبة لتدخل فريق إدارة الأزمات في احتوائها. ومن هنا يستدعي التعامل مع الأزمات ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لمتخذ القرار تتمثل في تحديد المدى الزمني المتاح للقضاء على الأزمة ، وتحديد نوع وكم الموارد التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة، وتحديد نوع وخبرات الأفراد المدربين والمؤهلون والراغبون في التصدي للأزمة (فاروق عثمان ، ٢٠٠٤).

وهناك مجموعة من المهارات الواجب توافرها في مدير فريق إدارة الأزمات في شركات السياحة بأن يكون مؤهلاً ومدرّباً على إدارة الأزمات ويتحلى قائد فريق الأزمات بالثقة في القدرة على التغلب على الأزمة ، والقدرة على توقع الأزمات وتحليلها ، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، ووضع السيناريوهات للأزمات المحتملة، وقدرته على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها ، القدرة على التخيل ، والقدرة على الإبداع وابتكار الحلول الملائمة للأزمة. كما أن مدير فريق الأزمات في شركات السياحة يجب أن تتوفر لديه المعرفة المتخصصة في الإدارة خاصة ما يتعلق في الأمور الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة واتخاذ قرارات ، وإدراكه للخصائص النفسية للعاملين. كذلك ضرورة الاطلاع المستمر على المستجدات المتعلقة بالأزمات في شركات السياحة وكيفية التصرف معها. مع القدرة على استخدام المعلومات المتوفرة عن الأزمة بشكل سليم (ممدوح ، ١٩٩٨).

دور نظم المعلومات في دعم وتحديد آليات اتخاذ القرار في شركات السياحة

تعد أنظمة المعلومات على مختلف أنواعها في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة كونها تمثل المركز العصبي لها ، فمثلا نظام المعلومات الإدارية يعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها ، كذلك هو الحال بالنسبة لنظم المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات التسويقية وغيرها من النظم (أحمد ماهر ، ٢٠٠٦).

مفهوم نظام المعلومات الإدارية: يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه مجموعة من العناصر التقنية والبشرية والمادية والإدارية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها ، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ، ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها لغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة ، وبأنه النظام الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في جمع واسترداد وخزن ومعالجة وتوزيع المعلومات المستخدمة في واحدة أو أكثر من العمليات الإدارية. وأنه أيضا نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات (مصطفى محمود ، ٢٠٠٢).

ويجمع الباحثون والكتاب على ستة مكونات لنظام المعلومات الإدارية ، وهي الأجهزة والبرمجيات بنوعها والنظم والتطبيقات وأن المنظمة القادرة على تحقيق هذه التوليفة بنجاح تكون قادرة على الاستفادة من المزايا التي يوفرها نظام المعلومات لكل مستوياتها الإدارية وأن نظام المعلومات الإدارية يساعد المنظمات على تهيئة الظروف لاتخاذ القرارات عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر في الوقت المناسب وبالشكل الذي يحسن من نوعيتها. (Inocon G., 2003).

دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمات بشركات السياحة : -إن هناك دورا مهما وبارزا لنظم المعلومات بمختلف أنواعها في مواجهة الأزمات من خلال المراحل الآتية:(Ritchie, B. , 2009) :-

أ- مرحلة ما قبل الأزمة: - ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال الآتي المساهمة في تحديد السياسة العامة للمنظمة وأهدافها والمساهمة في إعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة •المساهمة في تحديد الأزمات أو التنبؤ في إمكانية حدوثها وبناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمة والمساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة كالمعلومات المتعلقة بالأسعار وانخفاض المبيعات او الخاصة بالسوق والمنافسين أو الخاصة بالزبائن وغيرها والمساهمة في إعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال إدارة الأزمات (سيد، ١٩٩٤).

ب. مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة: -حيث يتمثل دور نظم المعلومات مع هذه المرحلة في الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الأزمة في المنظمة لاتخاذ القرارات المناسب لمواجهة ردود الفعل وتساعد في إمكانية توصيل الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة للأزمة وإن المعلومات تلعب دورا هاما وفاعلا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة وتطوراتها والمشاركة في إعداد البدائل وتحديد البديل المناسب لاتخاذ القرارات تجاه الأزمة (منى صلاح الدين ، ١٩٩٨).

آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات في شركات السياحة (دراسة تحليلية)

ج- مرحلة ما بعد الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الأزمات المختلفة والمساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن إن يستفاد منها لاحقاً والمساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الأزمة وإمكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة وتعد أنظمة المعلومات على مختلف أنواعها في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة كونها تمثل المركز العصبي لها ، فمثلاً نظام المعلومات الإدارية يعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها ، كذلك هو الحال بالنسبة لنظم المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات التسويقية وغيرها من النظم (محمد عبد الفتاح ، ٢٠٠٢).

آليات اتخاذ القرار في شركات السياحة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها أثرًا في حياة الأفراد والجماعات ، وحياة المنظمات الإدارية باختلاف أحجامها . وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، فكلما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما، كان هناك اتخاذ قرار وذلك باختيار البديل الأفضل ، وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة. فعملية اتخاذ القرارات تمثل اختيارًا مدروسًا للغايات وسبل تحقيقها من بين البدائل الممكنة في المواقف المختلفة ، ولذا يعد اتخاذ القرارات من أهم وأصعب الأعمال التي يمارسها القادة ، فالمدير يتخذ القرارات في مختلف مستويات العمل الإداري أثناء التخطيط وأثناء التنظيم وأثناء التوجيه والتنسيق والمتابعة والتنفيذ (خالد ، ٢٠٠٦).

مفهوم اتخاذ القرارات في شركات السياحة

يعرف اتخاذ القرار بأنه مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً ، ولابد من أن يكون هناك حلول متعددة لمواجهتها، تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة. فاتخاذ القرار عملية تتمثل في الاختيار من بين عدة بدائل موجودة تحتاج إلى تحليل ودراسة واعية لحل المشكلة ، فهو الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين. أي أنها لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة ، وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار. وبهذا فاتخاذ القرار هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل ، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ، ثم اختيار أحسن وأنسب هذه البدائل وفقاً لطبيعة الموقف ، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات هي اختيار بين بديلين محتملين أو أكثر لاختيار أفضل وأحسن البدائل للوصول إلى الأهداف المنشودة. أي أن مفهوم اتخاذ القرار يركز على العناصر التالية (Henderson J., 2007):- وجود موقف أو مشكلة تتطلب الحل. ووجود بدائل للمشكلة يتم المفاضلة بين البدائل. واختيار البديل الأفضل والمناسب لحل المشكلة بعد تحليله ودراسته. وأن يحقق البديل المختار الأهداف المطلوبة. وفي ضوء ما سبق يمكن للدراسة الحالية تعريف مفهوم اتخاذ القرار بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد إخضاعها للتحليل والدراسة ، لحل مشكلة قائمة ، بما يحقق الأهداف المنشودة (هدى راغب، ١٩٩٨).

أهمية اتخاذ القرار في شركات السياحة

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في عمل مدير شركات السياحة ، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها محور إدارة الأزمات ، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه شركات السياحة ، يتوقف إلى حد بعيد بقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة . ومما زاد من أهمية اتخاذ القرار وجود التعارض بين الأهداف أحياناً ، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً ، بجميع جوانب العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق (Becken, S., & Hay, op. cit) وتكتسب اتخاذ القرارات أهميتها نظراً لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر والآليات التي تحدد وسائل تنفيذها، والآثار التي تترتب عليها. وللقرارات وقت الأزمة خاصة مختلفة عن القرارات في الظروف العادية ، ويحقق الكثير من المديرين النجاح في اتخاذ القرارات في الظروف الطبيعية ، ولكن يصعب عليهم القيام بنفس العمل وقت الأزمات. فقرار الأزمة هو قرار ذو طبيعة استثنائية يختلف عن القرارات في الظروف العادية ، حيث يتم اتخاذه في وقت قصير نسبياً ، لمواجهة موقف لم يكن متوقعاً حدوثه ولم تكن أبعاده وتأثيراته واضحة ، ويجب أن يتوافر لصنعه بيانات كافية ، وتحليل هادئ ، وصياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل من بينها ، وهنا تتضافر عناصر المفاجأة ، وضيق الوقت ، والشعور بالخطر ، في خلق قدر كبير من التوتر والضغط على مدير شركة السياحة باعتباره متخذاً للقرار ومدير لإدارة الأزمات (Burnett J., 1998) . وتتبع أهمية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في شركات السياحة من الأزمة ذاتها ، حيث غالباً ما تنسم الأزمات بعدم الوضوح وصعوبة تقدير تأثيراتها، وضرورة توفر عنصر السرعة والدقة وهذا ما يزيد قرارات الأزمة صعوبة ، كل ذلك من شأنه جعل اتخاذ القرارات يتصف بما يلي (Zamecka, A.& Buchanan, G., 2000):-

- عدم التأكد :حيث تتداخل الأمور ويزداد التوتر وترتفع حدة الضغوط عند متخذ القرار نتيجة حدوث الأزمة وضرورة اتخاذ قرار مناسب حياله
- التعقيد: يواجه مدير شركات السياحة صعوبة كبيرة في معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والأطراف المتضمنة في الأزمة ، كذلك العلاقات غير المستقرة بينها ،بالإضافة إلى وجود سلسلة من الأسباب والنتائج المعقدة ، والمعلومات غير الواضحة
- التدخل العاطفي: تؤثر العواطف في العادة على تفكير مدير شركات السياحة ، فالمعلومات حول الأزمة عند بعض المديرين ليست ذات أهمية بقدر تحسين صورتهم أمام الآخرين ، فذلك تتدخل العواطف الإنسانية في قرارات الأزمة بغض النظر عن التعامل مع الأزمة بطريقة علمية
- التأثير البشري : يؤثر قرار الأزمة يؤثر تأثيراً مباشراً على جميع العاملين بالشركة السياحة سواء إيجاباً أو سلباً ، وربما يكون ذلك أحد الأسباب التي تزيد من الضغوط على مدير شركات السياحة

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في شركات السياحة

يتأثر متخذ القرار في شركات السياحة عند اتخاذه للقرارات في إدارة الأزمات بعدد من المؤثرات النابعة من شخصيته ، والتي تؤثر على فاعلية القرار الذي يتخذه ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي (محمد الحملاوي، ١٩٩٧):-

- الفهم العميق والشامل من جانب متخذي القرار للأمر، وهذه الصفة تعني الإلمام بعلوم الإدارة ، وخاصة ما يتعلق منها بالأزمات والتخطيط لها وإعداد فريق العمل واتخاذ القرارات ، ويمكن لكل مدير في شركات السياحة أن يكتسب هذه الصفة وينميها من خلال الاطلاع والدراسة.
- قدرة متخذ القرار على التوقع ، حيث تزداد كلما اتسعت المعرفة بماضي وحاضر الشركة ، بما يمكن من التنبؤ بمستقبلها ومواجهة الأزمات التي قد تعترضها في المستقبل ، ووضع الحلول السليمة لها (خليل ، ٢٠٠٦).
- مؤهل متخذ القرار وتخصصه في مجال الإدارة ، حيث تحتاج شركات السياحة في العصر الحالي إلى متخذ القرار المؤهل علمياً ، وعلى دراية بعلم الإدارة ، وتلقى أصولها، وفهم أسسها، والتعرف على مفاهيمها، وإعداده وتطويره بعد ذلك بالتدريب المستمر وإمداده بالحديث في مجال الإدارة (سيد موسى، ١٩٩٨).
- قدرة متخذ القرار على المبادأة والابتكار ، وهي من القدرات الهامة واللازمة في مجال اتخاذ القرارات، ويرتبط بهذه القدرة قدرات أخرى سرعة التصرف وحسم الأمور.
- قدرة متخذ القرار على تحمل المسؤولية ، ويتضح ذلك من خلال السعي إلى النجاح فيما أوكل إليه من أعمال وعدم الرضا عن الفشل في تحقيق الأهداف ، والثقة بالنفس، والسعي وراء الأفكار الجديدة، وعدم التردد عند مواجهة المواقف الصعبة (جمال طاهر ، ٢٠٠١) .
- قدرة متخذ القرار على ضبط النفس في مواقف الأزمات، ومواجهة الأزمات بهدوء وتجنب اتخاذ قرارات سريعة، فكثير من القرارات السطحية ذات النتائج السلبية ترجع إلى عدم ضبط الانفعالات (زينب ، ٢٠٠٦).
- الخبرة السابقة لمتخذ القرار ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة عن الأزمة ، وقدرته على وزن الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها (عبد السلام ، ٢٠٠٢).

آليات اتخاذ القرارات في شركات السياحة

تتنوع وتتعدد آليات اتخاذ القرار وتندرج من الأسهل إلى الأصعب وفقاً للجهد المبذول ، والوقت المستغرق ، والتكلفة المترتبة على اتخاذ القرار ، فاتخاذ القرار وقت الأزمة له طابع يختلف عن اتخاذ القرار في الظروف العادية. لذلك فإن الأساليب الملائمة لاتخاذ القرارات في الأزمات في شركات السياحة تتطلب بعض السمات والخصائص ، بحيث يتوافر في الأسلوب الملائم معايير تتناسب مع طبيعة بيئة شركات السياحة من إمكانيات مادية وبشرية وأهداف وخطط وبرامج. وينبغي أن تكون مناسبة لإمكانيات وقدرات ومهارات مدير الشركة بالإضافة للعاملين بالشركة فلا تتطلب جهداً كبيراً في تنفيذها وأن تكون مراعية للمصالح الإنسانية مع عدم إغفال المصالح المادية ، فضلاً عن البساطة في الإجراءات وعدم التعقيد ، أو الحاجة إلى قدرات أو مهارات خاصة كاستخدام بعض برامج الحاسب الآلي المتقدمة والخاصة باتخاذ القرارات بالإضافة إلى عدم استغراقها وقتاً طويلاً في الإعداد خاصة مع وجود أزمات في شركات السياحة سريعة الانتشار . ولا يوجد أسلوب أو مجموعة من أساليب اتخاذ القرار تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف ، بل إن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه (أسامة ، ٢٠٠٧).

ويمكن تصنيف أساليب اتخاذ القرارات في شركات السياحة كما يلي:-

الأساليب التقليدية (الوصفية):- ويقصد بها الأساليب التي تعتمد على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي لمتخذي القرار ، وغالباً ماتفتقر للتحليل والتدقيق والاستنتاج ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، ومن أهم الأساليب التقليدية التي تم تناولها ما يلي (محمد صالح & ماضي ، ٢٠٠١) :-

الحكم الشخصي والبيئية:- يقوم هذا الأسلوب على استخدام متخذ القرار حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية والهامة للمواقف والأزمات ، والتقدير السليم لأبعادها ومدى تأثيرها ، وأيضاً في فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بالأزمة وأحداثها . ولعل من دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي تتعرض لها شركة السياحة ، ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يقوم عادة على أسس شخصية غير موضوعية تابعة من شخصية متخذ القرار ، وقدراته العقلية، والمعارف التي يمتلكها، والتجارب التي مر بها خلال فترة عمله. إلا أن هذا الأسلوب له العديد من المزايا التي تفوق العيوب ، ولعل من أبرزها سهولة استخدامه في الأزمات في شركات السياحة ، تلك التي تتطلب تدخلاً سريعاً ، وفورياً لاتخاذ القرار ، وكذلك استغلال المقدرة الشخصية كالابتكار والمبادأة وبعد النظر والقدرة على التصرف وتحمل المسؤولية ، كما أن إجراءات استخدامه والوقت المستغرق في تنفيذه والجهد المبذول في إعداده يعتبر الأسهل والأبسط من بين جميع الأساليب الأخرى.

الخبرة:- ويقصد به التجارب التي يمر بها متخذ القرار أثناء إدارته لمهام عمله، ويمكن هنا الاستفادة من خبرات الآخرين . إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تترتب على الاعتماد على الخبرات السابقة في اتخاذ القرارات، تتمثل في أن هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل، إضافة إلى ذلك أن الأزمات القديمة التي بنيت عليها الخبرة قد تختلف في العناصر والمدخلات للأزمات الجديدة.

دراسة الآراء والاقتراحات:- حيث يقوم متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين داخل شركات السياحة لإقراره أو تعديله أو إلغائه بهدف الوصول للقرار الأنسب ، وكذلك دراسة الاقترحات المقدمة إليه منهم . وللمشاركة في اتخاذ القرار عدة فوائد تتركز في توفير معلومات وافية عن الأزمة، والاستفادة من خبرات وقدرات ومهارات الآخرين، بالإضافة إلى شعور الأفراد بالمسؤولية ، والتزامهم بتنفيذ القرارات. ويمتاز هذا الأسلوب بأن الوقت والجهد والأدوات المستخدمة أقل تكلفة من بعض الأساليب الملائمة لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات الأخرى ، بالإضافة إلى أن متخذ القرار يمكنه استنباط العديد من الاستنتاجات عن طريق دراسة وتحليل الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه من المشاركين في صنع القرار، وبالتالي اختيار البديل الأنسب لحل الأزمة.

الأساليب العلمية (الكمية):- وهي الأساليب التي تعتمد على لغة الأرقام وعمليات الإحصاء وتجميع البيانات ، وتحليل البيانات عن طريق أجهزة الحاسب الآلي ، ومن أهم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ما يلي:-

آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات في شركات السياحة (دراسة تحليلية)

دراسة الحالة: يقوم هذا الأسلوب على أسس هامة لعل من أبرزها تحديد الأزمة بدقة ثم تعريفها والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة ، بعد ذلك يتم وضع تصور للحلول البديلة استناداً إلى المعلومات المتاحة عن الأزمة. وقد كشفت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات أنه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى حيث أنه يضع المدير متخذ القرار في وضع حقيقي وطبيعي من حيث عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو كفايتها أو دقتها. بالإضافة إلى ذلك فإن ممارسة مدير الشركة لهذا الأسلوب تساعده في زيادة قدراته ومهاراته والعمل على تطويرها وتحسينها ، والإلمام بالوضع العام للأزمة قبل اتخاذ القرار المناسب. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد يستغرق وقتاً أطول من الأساليب الأخرى الملائمة في إدارة الأزمات السياحية إلا أن الممارسة ومشاركة الآخرين تساهم إلى حد كبير في تقليص الزمن المستغرق في إعداده وتنفيذه.

نظرية الاحتمالات: يستخدم هذا الأسلوب عند التنبؤ بأحداث غير متوقعة أو في ظل ظروف المخاطرة ، وتطبيق نظرية الاحتمالات يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تحقيق النتائج المطلوبة. وهناك ثلاثة معايير يمكن استخدامها لقياس نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات وهي (محمد الصيرفي، ٢٠٠٣): -

الاحتمال الشخصي: وهو درجة اعتقاد متخذ القرار (مدير شركة السياحة) في وقوع أزمة ما ، وذلك من خلال خبراته السابقة وتجاربه وممارسته لهذا النوع من الأساليب.

الاحتمال الموضوعي: وذلك عن طريق إجراء تجارب لأزمات افتراضية داخل شركة السياحة وتحليل الأداء العام لمواجهة الأزمة الافتراضية ، وحساب نسب وقوع الأخطاء وفقاً لنتائج التجربة.

الاحتمال التكراري: وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار حدوث الأزمات في الشركة أو في شركات السياحة الأخرى . ويتطلب أسلوب الاحتمالات توفر بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة التي وقعت في الشركة أو الشركات الأخرى ، حيث أنها تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات والتوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل.

النماذج الرياضية: حيث يتم صياغة الأزمة في نموذج رياضي لمعرفة مقدار التغير في الأزمة منذ نشأتها بعد مقارنة الأزمة الحالية مع أزمة مشابهة لها خلال السنوات الماضية ويعبر الرقم القياسي عن مقياس نسبي يقيس التغير في الظاهرة التي تمثل الأزمة في سنة أو سنوات معينة. أي أن الأرقام القياسية تعبر عن الأزمة كمياً أو رقمياً خاصة فيما يتصل بإحداثيات الأزمة، أو بإحداثيات عوامل حدوثها أو صنعها ، وبالتالي فهذا الأسلوب يعتمد على الأرقام بشكل كلي ، ومن عيوب هذا الأسلوب اعتماده على الأرقام بشكل كلي ، فإذا حدث خطأ بسيط في تلك الأرقام وهذا الأمر قد يحدث مع أي متخذ قرار سيؤدي ذلك إلى اتخاذ قرار خاطئ.

شجرة القرارات: يستخدم هذا الأسلوب عادة في القرارات المالية من حيث اختيار قرار دون آخر ، ويتخذ شكل شجرة تنتفرع منها ثلاثة متغيرات هي (عبد الرحمن سالم ، ١٩٩٠): -

البداية المتاحة لحل المشكلة، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة. وأسلوب شجرة القرارات يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح ، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة يتطلب الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة. ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً في إدارة الأزمات السياحية ، وذلك من خلال العمل الجماعي في ظل وجود فريق لإدارة الأزمات فضلاً على أنه يمكن متخذ القرار من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للأزمة التي تواجهه، ويستعان بالرسم والأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات، وتحديد المسارات البديلة والفرعية وخط الاتجاه الأساسي والعام. وتتم عملية استخدام شجرة القرارات بعدة مراحل تبدأ بتحديد الهدف النهائي لمتخذ القرار. وينفرد من نقطة البداية عدد من الأفرع تمثل المسارات البديلة التي يمكن أن تحقق الهدف. كما يتفرع كل بديل من البدائل في المرحلة السابقة إلى أفرع محلية تمثل القرارات الأولية المحتمل اتخاذها عند مواجهة الأزمة في مراحلها الأولى. وينفرد عن الأزمة أفرع خاصة باحتمالات الأزمة التي قد تواجه متخذي القرار في شركات السياحة.

أسلوب بيرت: يعتبر أسلوب بيرت أحد الأساليب التي تستخدم في عمليات التخطيط والرقابة، بحيث تتمكن الإدارة من خلاله تقليل الحد الأدنى من التوقعات والتأخير ، ويتم التعامل بهذا الأسلوب في ظروف عدم التأكد. ويتم من خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق إدارة الأزمات توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المراد القيام به ، وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة. ويعتبر عنصر الوقت في أسلوب بيرت هو العنصر الأساسي منذ بداية الأزمة وحتى نهايتها ، ولذلك يتعين على متخذ القرار وضع الأولويات وترتيب المهام المحدد تنفيذها وفقاً لتوقيتات كل منها، وكذا وفقاً لاعتمادها على نتائج المهام الأخرى ، وفي الوقت ذاته مراعاة الوقت المتاح لإنهاء الأزمة (محمد صالح & ماضي محمد ، ٢٠٠١).

المحاكاة وتمثيل الأدوار: يقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وقياس توقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة واستعدادات فريق إدارة الأزمات لمواجهتها. ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يستهلك وقتاً طويلاً في إعداده وتنفيذه ، فضلاً عن استخدامه لبرامج الحاسب الآلي المتقدمة لتحليل المواقف المختلفة للأزمة. وتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار يحتاج إلى مهارات وقدرات معينة لدى متخذي القرار للتعامل مع برامج الحاسب ، بالإضافة إلى أن بعض هذه الأساليب لم تأخذ في اعتبارها العوامل الإنسانية الناتجة عن تأثير القرارات وما ينتج عنها من قبول أو رفض للقرارات. لذا فإن آليات عملية اتخاذ القرارات تتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء ، ذلك لأن الأساليب التقليدية تساعد على البحث والتحليل والتفكير الإبتكاري وحسن التصرف، بينما الأساليب العلمية تمكن متخذي القرار من تقدير احتمالات المستقبل والظروف المتغيرة وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة مع تركيزه على الجوانب الكمية (Beirman, D., 2008).

الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة

تناول الباحث في هذا الجزء المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة ، ومجتمع الدراسة ، والأداة المستخدمة في الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان وحساب الصدق والثبات ، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي ، وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة ، والذي يعتمد على التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، كما توجد في الواقع ، والتعبير عن المشكلة تعبيراً كميًا وكيفيًا ، والتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفًا رقميًا لمقدار الظاهرة أو حجمه ولقد تم إعداد الاستبيان ، وتطبيقه على مجتمع الدراسة للتعرف على آليات اتخاذ القرار في شركات السياحة في إدارة الأزمات ، ووضع مجموعة من المقترحات لرفع كفاءة متخذي القرار في شركات السياحة لمواجهة الأزمات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري شركات السياحة في محافظة الاسكندرية ، ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ في شهري يناير وفبراير وقد تم توزيع أداة الدراسة على عدد (٣٥) من مديري شركات السياحة وقد بلغ عدد الاستبيانات العائدة والصالحة للدراسة (٢٧) استبيان.

خصائص مجتمع الدراسة

توزيع مجتمع الدراسة تبعًا للتخصص الدراسي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمستويات التخصص ولقد تم تصنيفهم إلى مستوى متخصص في الدراسات السياحية ، والأخر مستوى غير متخصص ويضم مؤهل جامعي غير متخصص ، ومؤهل متوسط. كما تبين النتائج في جدول رقم (١).

جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة تبعًا للتخصص الدراسي

النسبة المئوية	العدد	التخصص الدراسي
٧٠,٣٧%	١٩	مؤهل جامعي متخصص
٢٩,٦٢%	٨	مؤهل غير متخصص
١٠٠%	٢٧	المجموع

توزيع مجتمع الدراسة تبعًا للخبرة في مجال الإدارة في شركات السياحة
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا للخبرة في مجال الإدارة في شركات السياحة كما يبين الجدول رقم (٢).

جدول (٢): توزيع مجتمع الدراسة تبعًا للخبرة في مجال الإدارة في شركات السياحة

النسبة المئوية	العدد	الخبرة في مجال الإدارة في شركات السياحة
٤٨,١٤%	١٣	أقل من (٥) سنوات
٢٥,٩٢%	٧	من ٥ - ١٠ سنوات
٢٥,٩٢%	٧	خبرة أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	٢٧	المجموع

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة ملحق رقم (١)، وذلك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وكان الهدف من الاستبيان التعرف على آليات اتخاذ القرار التي يمارسها متخذي القرار (المديرين) في شركات السياحة في إدارة الأزمات التي تتعرض لها تلك الشركات . مع وضع بعض المقترحات لرفع كفاءة متخذي القرار المديرين في اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة الأزمات.

وتكون الاستبيان مما يلي :-

الجزء الأول : البيانات العامة وتشمل التخصص الدراسي ، الخبرة في مجال الإدارة في شركات السياحة ، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات إن وجدت.

الجزء الثاني:يشتمل على (٥٤) عبارة موزعة على محورين:-

المحور الأول :آليات اتخاذ القرارات ، ويتكون من عدد من العبارات . واستخدمت الدراسة المقياس الخماسي المتدرج (بدرجة كبيرة جدًا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدًا).

المحور الثاني :متطلبات تطوير كفاءة متخذي القرار (المديرين) في اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات واستخدمت الدراسة المقياس الخماسي المتدرج (موافق بشدة ، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) . ولقد تم الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبيان . والجدول رقم(٣) يبين توزيع عبارات الاستبيان على المحاور والأساليب .

آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات في شركات السياحة (دراسة تحليلية)

جدول (٣): توزيع عبارات الاستبيان على المحاور

المجموع	أرقام العبارات	عدد العبارات	آليات اتخاذ القرار	محاور الدراسة
٣٩	٣٩-١	٤	الخبرة	المحور الأول
		٦	الحكم الشخصي والبدئية	
		٥	دراسة الآراء والاقتراحات	
		٤	النماذج الرياضية	
		٤	شجرة القرارات	
		٣	دراسة الحالة	
		٦	نظرية الاحتمالات	
		٤	بيرت	
		٣	المحاكاة وتمثيل الأدوار	
١٤	٥٤-٤٠	١٥	متطلبات تطوير كفاءة متخذى القرار	المحور الثانى
٥٤	٥٤-١	٥٥		المجموع

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما وضع من أجله ، وذلك من خلال تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (١٠) من مديري ومتخذى القرار بشركات السياحة من خارج العينة الأصلية، ثم تم حساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط بيرسون من خلال :-

- معامل الارتباط بين كل آليات من آليات اتخاذ القرار وبين الدرجة الكلية لآليات اتخاذ القرار

- معامل الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للأداة

جدول رقم(٤): معامل الارتباط بين آليات اتخاذ القرار وبين الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط	آليات اتخاذ القرار
0,633**	الخبرة
0,690**	الحكم الشخصي والبدئية
0,713**	دراسة الآراء والاقتراحات
0,854**	النماذج الرياضية
0,853**	شجرة القرارات
0,738	دراسة الحالة
0,835**	نظرية الاحتمالات
0,892**	بيرت
0,783**	المحاكاة وتمثيل الأدوار

دالة عند مستوى الدلالة 0,01

يتضح من الجدول السابق أن آليات اتخاذ القرار موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0,01)، حيث بلغ أدنى ارتباط لأسلوب الخبرة بمقدار ٠,٦٣٣، بينما بلغ أعلى ارتباط لأسلوب بيرت بمقدار ٠,٨٩٢، مما يشير إلى أن آليات اتخاذ القرار تتمتع بدرجة صدق كبيرة، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

جدول رقم(٥): معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة

المحاور	معامل الارتباط
المحور الأول	٠,٨٩٥**
المحور الثانى	٠,٦٤٧**

دالة عند مستوى الدلالة 0.01

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب درجة ثبات كل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي لجميع العبارات ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي ٠,٨١٥ ، وهو معدل ثبات مرتفع ومقبول.

جدول رقم (٦) : معامل الثبات لمحاور الدراسة والثبات الكلي للأداة

معايير الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,871	٣٩	المحور الأول
0,759	١٦	المحور الثاني
0,815	٥٥	الدرجة الكلية

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

لقد تم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ في شهري يناير وفبراير. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي spss للمعالجة الإحصائية. وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرض الأول :- لا يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري شركات السياحة لإدارة الأزمات للإجابة عن السؤال الأول: ما آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري شركات السياحة لإدارة الأزمات ؟
تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل آلية من آليات اتخاذ القرار التي يستخدمها مديري شركات السياحة لإدارة الأزمات

جدول رقم (٧): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو شركات السياحة لإدارة الأزمات في شركات السياحة

الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه	الترتيب
الخبرة	3,97	,89	بدرجة كبيرة	٣
الحكم الشخصي والبديهية	4,25	,66	بدرجة كبيرة	١
دراسة الآراء والمقترحات	4,10	,83	بدرجة كبيرة	٢
النماذج الرياضية	2,44	1,1	بدرجة قليلة	٨
شجرة القرارات	2,47	1	بدرجة قليلة	٩
دراسة الحالة	2,78	,94	بدرجة متوسطة	٦
نظرية الاحتمالات	3,82	,78	بدرجة كبيرة	٥
بيرت	3,29	1.20	بدرجة متوسطة	٧
المحاكاة وتمثيل الأدوار	3,90	,95	بدرجة كبيرة	٤

من الجدول السابق يتضح أن آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو شركات السياحة لإدارة الأزمات متفاوتة ، حيث كانت الآليات التي يمارسها المديرون بدرجة كبيرة (خمسة) آليات من مجموع آليات الدراسة والبالغ عددها تسعة آليات ، ولقد احتلت آلية الحكم الشخصي والبديهية المرتبة الأولى ولعل ذلك مرجعه أن هذه الآلية تنسجم بالواقعية أكثر من غيرها من الآليات الأخرى ، ويتم اتخاذ القرار فيها استناداً إلى معلومات الشخص متخذ القرار، بلية في المرتبة التالية آلية دراسة الآراء والمقترحات ، وجاء بالمرتبة الثالثة آلية الخبرة ، ويمكن تفسير ذلك إلى رغبة متخذ القرار في مشاركة الآخرين في تنفيذ القرار. وهذه الآليات جميعاً تنتمي إلى الآليات التقليدية في اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات التي تتطلب تدخلاً سريعاً لاتخاذ القرار ، بالإضافة إلى قصر الوقت المستغرق في التنفيذ ، كما أن الوقت والجهد والأدوات المستخدمة أقل تكلفة من بعض الأساليب الأخرى . وجاء بالمرتبة الرابعة آلية المحاكاة وتمثيل الأدوار وقد يكون تفسير ذلك لصعوبة تشابه الأزمات ، وتشابه أسبابها . وجاء بالمرتبة الخامسة آلية نظرية الاحتمالات حيث تترتب الحاجة إلى استخدام هذه الآلية بناء على رغبة متخذ القرار في محاولة التخفيف من حدة الأزمات، ويتطلب استخدامه توفر بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة التي وقعت في الشركة أو في المؤسسات الأخرى ، وتنتمي آلية نظرية الاحتمالات إلى مجموعة الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات. بينما تمثلت آليات اتخاذ القرار الممارسة بدرجة متوسطة في آلية دراسة الحالة ، وآلية بيرت ، ويمكن تفسير ذلك إلى استشعار متخذ القرار أهمية عنصر الوقت في احتواء الأزمة بالنسبة لآلية بيرت ، أما آلية المحاكاة وتمثيل الأدوار فهو يستهلك وقتاً طويلاً في إعداده وتنفيذه ، ويتطلب استخدامه برامج حاسوبية متقدمة لتحليل موقف الأزمة . أما آليات اتخاذ القرار الممارسة بدرجة قليلة فكانت آلية النماذج الرياضية ، وآلية شجرة القرارات ، وقد يرجع أسباب ذلك إلى أن تلك الآليات تحتاج إلى خبرة في مجال التنفيذ ، وقد لا يكون عند متخذ القرار فكرة مسبقة بتلك الآليات ، بالإضافة إلى الحاجة إلى الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة المخاطرة في اتخاذ القرار.

الفرض الثاني :- يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة بأن مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات يرتبط بالمؤهل الدراسي، الخبرة ، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات .

للإجابة عن السؤال الثاني: مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات ترتبط بالتخصص الدراسي، الخبرة ، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات ؟

آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات في شركات السياحة (دراسة تحليلية)

تم استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين .

فيما يتعلق بالتخصص الدراسي

تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق الفردية بين المديرين في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في شركات السياحة وفقاً للتخصص الدراسي كما يتبين من الجدول التالي: -

جدول رقم (٨) : نتائج اختبار (ت) لمستوى ممارسة المديرين لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في شركات السياحة وفقاً للتخصص الدراسي

التخصص الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
متخصص	١٥	3,11	0,24	1,62	غير دالة
غير متخصص	١٢	3,01	0.20	1,45	غير دالة

ويعلل ذلك بأن متخذى القرار من المديرين سواء المتخصصين أو غير المتخصصين ليس لديهم قدر من الخبرة والدراسة بحوثيات الأمور في مجال إدارة الأزمات ، مع عدم تفهم واقع الأزمات في شركات السياحة ، ولا كيفية اتخاذ القرارات لمواجهةها ، وهذا يدل على أن الدراسة المتخصصة لا تتناول إدارة الأزمات بالدراسة.

الخبرة في مجال الإدارة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين المديرين باعتبارهم متخذى القرار في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في شركات السياحة وفقاً للخبرة كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (٩): نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى ممارسة متخذى القرار لآليات اتخاذ القرار

في إدارة الأزمات بشركات السياحة تبعاً للخبرة في مجال الإدارة

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	956,435	437,462	1,055	غير دالة
داخل المجموعات	44367,321	472,561	1,096	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متخذى القرار من المديرين في شركات السياحة في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات. وقد يرجع ذلك إلى أن الخبرة في مجال الإدارة لم يكن لها أثر في آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في شركات السياحة لمركزية معظم القرارات ، وعدم المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.

عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في شركات السياحة

لقد توصلت الدراسة أن جميع أفراد العينة من متخذى القرار في شركات السياحة لم يتلقوا أى دورات تدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وقد ترجع المعرفة بآليات إدارة الأزمات إلى الخبرة الشخصية، وتعدد وسائل اكتساب الخبرة والمعرفة سواء عن طريق متابعة مستجدات الأزمات ، أو الاطلاع على المواد العلمية المتخصصة في إدارة الأزمات ، أو كثرة الأزمات التي تتعرض لها الشركات في الوقت الراهن.

الفرض الثالث :- يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول عدم توافق آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري شركات السياحة مع الآليات العلمية والملائمة لإدارة الأزمات.

للإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى توافق آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري شركات السياحة مع الآليات العلمية والملائمة لإدارة الأزمات في شركات السياحة ؟

من خلال الإطار النظري للدراسة وبناء على المعايير التي تم الاعتماد عليها في اختيار آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات السياحية والتي تم حصرها في تسعة آليات . وباستخدام المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول رقم (٧)، يتضح أن هناك توافق بين أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها متخذى القرار وبين الآليات العلمية والملائمة لإدارة الأزمات في شركات السياحة. حيث احتلت آلية الحكم الشخصي والبيديه، وألية دراسة الآراء والاقتراحات، وألية الخبرة ، و المحاكاة وتمثيل الأدوار ، ونظرية الاحتمالات، المراتب الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة .

وجاء كلا من دراسة الحالة وبيروت في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة . بينما جاءت آليات النماذج الرياضية، وشجرة القرارات في مرتبة متدنية وبدرجة ممارسة منخفضة . وبذلك نجد أن هناك (إلى حد ما) توافق بين الآليات التي يمارسها المديرون كمتخذى للقرار في شركات السياحة وبين الآليات الملائمة في إدارة الأزمات. وبنسبة توافق (٥٥,٦) مع الأخذ في الاعتبار أن معظم الآليات المستخدمة من الآليات التقليدية.

الفرض الرابع: يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول ضرورة المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة متخذى القرار من المديرين في شركات السياحة لاتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات .

إجابة السؤال الرابع : ما المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة متخذى القرار من المديرين على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في شركات السياحة ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ولقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

جدول رقم (١٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات زيادة كفاءة متخذى القرار على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في شركات السياحة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
١	تنظيم برامج تدريب وورش عمل مستمرة حول اتخاذ القرارات في الأزمات المختلفة	٤,٧٣	,٦٤	موافق بشدة
٢	ضرورة تفويض السلطة وعدم المركزية في القرارات	٤,٦٤	,٥٠	موافق بشدة
٣	إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات في شركات السياحة	٤,٦٢	,٩٧	موافق بشدة
٤	إنشاء نظم الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات والتنبؤ بها.	٤,٥٩	,٧٧	موافق بشدة
٥	إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات في شركات السياحة .	٤,٥٥	,٧٢	موافق بشدة
٦	إنشاء وحدة لإدارة الأزمات تكون مسؤولة عن التخطيط للوقاية من الأزمات ،ومواجهتها حال حدوثها.	٤,٥٣	,٦٠	موافق بشدة
٧	تكوين فريق لإدارة الأزمات في شركات السياحة	٤,٥٠	,٧٩	موافق بشدة
٨	بناء قاعدة معلومات تتوفر فيها المعلومات المطلوبة عن الشركة	٤,٤٧	,٨٤	موافق
٩	إعداد خطط طوارئ ذات مضامين متنوعة .	٣,٥٣	,٩٦	موافق
١٠	فحص مستمر لمستوى الأمن والأمان في الشركة	٣,٥٠	,٨١	موافق
١١	وضع خطط بديلة لإدارة الأزمة مسبقاً في كل شركة سياحة	٢,٨٩	١,٠١	موافق
١٢	عرض تجارب متخذى القرار المتميزين في مواجهة الأزمات	٢,٧١	,٩٨	غير متأكد
١٣	تجهيز مكتبة علمية عن اتخاذ القرارات في الأزمات السياحية	٢,٧٠	,٧٤	غير متأكد
١٤	الزيارات المتبادلة بين مديري شركات السياحة للتعرف على الأساليب المختلفة التي يتبعونها في إدارة الأزمات.	٢,٦٦	,٩٩	غير متأكد
١٥	إجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات السياحية	٢,٦٣	١,١٧	غير متأكد

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة متخذى القرار من المديرين على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في شركات السياحة تراوحت بين(٤,٧٣) وبين (٢,٦٣) وأن أعلى متوسط حسابي كان لتنظيم برامج تدريب وورش عمل مستمرة حول اتخاذ القرارات في الأزمات المختلفة ، بانحراف معياري بلغ(٦٤) ، وهذا يعنى الافتقاد وشدة الحاجة للدورات التدريبية وورش العمل التي تتناول آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات. وكان أدنى متوسط حسابي كان لإجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات السياحية . حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٣) وبانحراف معياري بلغ (١,١٧) . ويمكن تفسير ذلك ، لصعوبة تنفيذ التجارب الافتراضية ، لما تحتاجه من وقت وجهد وإمكانات قد لا تتوفر لدى متخذى القرار. وقد حصلت سبعة متطلبات لزيادة كفاءة متخذى القرار على مستوى استجابة (موافق بشدة)، بينما حصلت أربعة متطلبات على مستوى استجابة(موافق)، وحصلت أربعة متطلبات على مستوى (غير متأكد). وهذا يدل على أهمية الحاجة ، والرغبة الى رفع كفاءة متخذى القرار.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن تقديم التوصيات التالية :-

- ١- ضرورة عمل خطة إستراتيجية لكل شركة من شركات السياحة كل على حدة ، تقوم على تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة جوانب القوة والضعف للشركة في البيئة الداخلية . وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .
- ٢- العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي لدى القيادات والعاملين في مجال إدارة الأزمات بشركات السياحة .
- ٣- صنع مناخ إداري في شركات السياحة يقوم على التفاهم والحوار بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية عند إدارة الأزمة بالتنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبني على منظومة تتفاعل تنماذج فيها نشاطات وجهود الخبرات ذات العلاقات بإدارة الأزمة. وتشجيع التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تؤدي إلي إنجاز العمل بسرعة ويشجع مبدأ الاستشارة ، والقرار الجماعي.
- ٤- إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات في شركات السياحة من تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق ، وإعداد لفريق إدارة الأزمات ، وكل الإجراءات التي تتعلق بمواجهة الأزمات والحد من أثارها . من خلال شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وتساعد في تحديد أبعاد المشكلة أو المشكلات المماثلة ووضع المؤشرات لما سيرتب عليها من نتائج.
- ٥- العمل على تكوين فريق مختص لإدارة الأزمات في شركات السياحة ، وتدريبهم وتنقيحهم بحيث يكون الفريق مستعدا لمواجهة الأزمات وتنفيذ القرارات من خلال إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في شركات السياحة تتوفر فيها المعلومات، وتقديم الاستشارات المطلوبة للأزمات المختلفة.
- ٦- ضرورة إعداد سجلات في كل شركة سياحية تدون فيها المعلومات والقرارات المتخذة في إدارة الأزمات التي حدثت في الشركة .
- ٧- عقد برامج تدريبية وورش وندوات حول دور متخذي القرار في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات ، وكيفية استخدام المحاكاة في إدارة الأزمات بشركات السياحة ومحاولة وضع تصورات وسيناريوهات وخطط تتوقع حدوث أزمات ومحاولة تطبيق الإجراءات العملية و بحث مدى استعداد الشركة لمواجهه الازمات المستقبلية.
- ٨- إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات المختلفة في شركات السياحة . وعرض تجارب متخذي القرار المتميزين في مواجهة الأزمات للاستفادة منها.
- ٩- إجراء زيارات متبادلة بين شركات السياحة للتعرف على الأساليب المختلفة التي يتبعونها في إدارة الأزمات.
- ١٠- ضرورة تدريب كل فريق لإدارة الأزمات في شركات السياحة على التقنيات الحديثة والمعاصرة كالحاسب للتعامل مع الأزمات، والآليات العلمية لاتخاذ القرارات ، ليكون لديهم القدرة على تجميع وتبويب المعلومات، وتحليلها وتصنيفها واستخراجها وقت الحاجة.
- ١١- ضرورة التخلي عن مركزية القرار ولاسيما في إدارة الأزمات، مع تخصيص ميزانية مستقلة لكل شركة سياحية لمعالجة آثار الأزمات ، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية من خلال إقرار بند خاص بتكاليف الأزمات بما يكفل تغطية النفقات الناتجة عنها.
- ١٢- توفير المزيد من الأجهزة والأدوات الوقائية التي تستعمل لمواجهة الأزمات مثل أجهزة اتصالات حديثة وأجهزة إنذار ضد أزمات السرقة أو الحريق.
- ١٣- إعداد برامج خاصة لتقييم آثار الأزمة بعد انتهائها والاستفادة من الأخطاء السابقة والتعلم منها حتى لا تتكرر في المستقبل. وإجراء بحوث ودراسات داخلية لمعرفة آثار الأزمة بعد انتهائها على البيئة الداخلية للشركة.

المراجع

أولاً: الكتب العربية

- أحمد ماهر ، ٢٠٠٦ ، إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- أحمد مصطفى ، ٢٠٠٠ ، منظمات وأجهزة سياسية ، دار السلام للطباعة ، الاسكندرية.
- أمينة مصطفى صادق ، ٢٠٠٢ ، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- السيد عليوه ، ٢٠٠٤ ، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- حسن الطــــيب ، ٢٠٠٠ ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي، ط 1 ، مكتبة مدبولي، القاهرة .
- حسن علي مشرقي، ١٩٩٧ ، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان،
- خالد عبد الله سعود، ٢٠٠٦ ، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ، الرياض.
- خليل محمد العزاوي ، ٢٠٠٦ ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- جليلة حسن حسنين ، ٢٠٠٦ ، دراسات في التنمية السياحية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

- جمال طاهر أبو الفتوح ، ٢٠٠١ ، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية ، مجلة البحوث التجارية ، ٢٤ ، مج ٣ ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- زينب محمد حقي ، ٢٠٠٦ ، الإدارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- سيد موسى ، ١٩٩٨ ، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة ، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق ، منشأة المعارف ، الإسكندرية .
- سلوى شعراوي جمعة ، ١٩٩٨ ، إدارة عملية تنشيط الحركة السياحية في مصر ، العدد الأول ، بدون ناشر .
- عاصم محمد حسين الأعرجي ، ٢٠٠٠ ، إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، الإدارة العامة ، مج ٣٩ ، ع ٤ ، عمان .
- عبد السلام أبو قحف ، ٢٠٠٢ ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية
- عباس رشدي العمالي ، ١٩٩٣ ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة .
- عبد الرحمن سالم ، ١٩٩٠ ، أعمال شركات سياحة ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية .
- فاروق هلال ، ١٩٩٨ ، حول "أزمة السياحة وإدارة الأزمة في مصر" ، بدون ناشر .
- فاروق عثمان ، ٢٠٠٤ ، التفاوض وإدارة الأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- محسن أحمد الخضير ، ٢٠٠٣ ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة .
- محمد رشاد الحملاوي ، ١٩٩٧ ، إدارة الأزمات ، مركز دبي للنشر والتوزيع ، دبي .
- محمد صالح الحناوي & ماضي محمد توفيق ، ٢٠٠١ ، بحوث العمليات في التخطيط والإنتاج ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
- محمد عبد الغني هلال ، ٢٠٠١ ، مهارات إدارة الأزمات ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .
- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، ٢٠٠٣ ، مفاهيم إدارية جديدة ، دار الثقافة ، عمان .
- محمد عبد الفتاح ، ٢٠٠٢ ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، ياسين للخدمات المكتبية والطلابية ، عمان .
- محمد فتحي ، ٢٠٠١ ، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ،
- منى صلاح الدين شريف ، ١٩٩٨ ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، البيان للطباعة والنشر ، ط ١ ، القاهرة .
- منى عمر بركات ، ١٩٩٨ ، أداء القطاع السياحي المصري ، في ظل الأزمات للفترة ١٩٩٢-١٩٩٤ ، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق ، منشأة المعارف ، بالإسكندرية .
- هدى سيد لطيف ، ١٩٩٤ ، أجهزة ومنظمات سياحية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- هدى راغب عوض ، ١٩٩٨ ، حول " أزمة الإدارة في قطاع السياحة ، القاهرة .
- ثانياً: الرسائل العلمية**
- احمد محروس خضير ، ٢٠١٠ ، تحليل السياسات العامة السياحية في مصر: دراسة حالة خطة وزارة السياحة لمواجهة تداعيات احداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ ، رسالة ماجستير غير منشورة بقسم الإدارة العامة -كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة .
- أحمد محمود محمد ، ٢٠٠٣ ، " ديناميكية شركات الطيران لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها قطاع السياحة " رسالة ماجستير ، كلية السياحة والفنادق ، فرع الفيوم ، جامعة القاهرة .
- أسامة صبحي الفاعوري ، ٢٠٠٧ ، إدارة المخاطر ودور مشغلي القطاع السياحي في وقت الأزمات (دراسة تطبيقية للدولة الأردنية) ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع ، "إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة" ، ١٦-١٨ نيسان ٢٠٠٧ ، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .
- الهام خضير شبر ، ٢٠٠٧ ، ادارة المخاطر والأزمات في المنظمات السياحية (تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي) رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية .
- حمدينو عمر السيد حامد ، ٢٠١٠ ، دراسة تحليلية للسياحة الرياضية في مواجهة الأزمة الاقتصادية بجمهورية مصر العربية " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية بجامعة المنصورة .
- عادل المصري ، ٢٠١٢ ، "علم إدارة الأزمات في القطاع السياحي المصري بين النظرية والتطبيق" رسالة دكتوراه ناقشتها كلية الاقتصاد جامعة السربون في باريس
- مصطفى محمود حسين ، ٢٠٠٢ " الأثار الاقتصادية للأزمات السياحية وأثرها على صناعة السياحة في مصر " .رسالة ماجستير ، كلية السياحة والفنادق ، فرع الفيوم ، جامعة القاهرة .
- مشعل هايل ، ٢٠٠٩ ، أثر الأزمة الاقتصادية في تحقيق فكرة السياحة البيئية، كلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة فلادلفيا .

آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات في شركات السياحة (دراسة تحليلية)

- مريم ادوار زكى يني ، ٢٠١٣ ، نحو إستراتيجية لإدارة أزمات قطاع السلع والعاديات السياحية في مصر ، رسالة ماجستير ، كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
- نرمين على السيد أبراهيم ، ٢٠٠٤ ، "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر" رسالة ماجستير ، قسم العلاقات العامة والإعلان ، كلية الاعلام جامعة القاهرة.
- هبة عبد الله الشحات ، ٢٠٠٧ ، إدارة الأزمات السياسية وتأثيرها على السياحة المصرية ، رسالة ماجستير ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة الاسكندرية .
- ثالثا: الدوريات والمؤتمرات والتقارير الرسمية**
- ابراهيم بظاظو ، ٢٠٠٩ ، دور التشريعات السياحية في إدارة الأزمات السياحية في الأردن، ورشة عمل حول التشريعات الناظمة لقطاع السياحة الأردني ، مركز إضاءة لدراسات السياحة والبيئة ومركز الأردن الجديد للدراسات ، فندق عمان انترناشونال.
- عبير محمد فتحى عبدالواحد ، ١٩٩٨ ، إدارة الأزمات قطاع السياحة دراسة تطبيقية على ج.م.ع. ، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، كلية التجارة ، القاهرة ، وحدة البحوث والأزمات.
- سعيد عبد العزيز على عثمان ، محمد جابر حسن السيد فراج ، ٢٠٠٩ ، تداعيات الأزمة المالية العالمية على قطاع السياحة المصري (السيناريوهات المحتملة والحلول المقترحة)مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية – جامعة الإسكندرية .
- محمد فتحى صقر ، ٢٠٠٣ ، إدارة أزمة السياحة: دراسة الحالة المصرية" ، مؤتمر عن "هيكلية وإدارة سياسات الاقتصاد المصري" نظمتها هيئة المعونة الأمريكية – الدعم الفني لإصلاح السياسات "USAIDTAPR" (كيمونكس العالمية) و مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية (CEFRS) بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (القاهرة، ٢٥ – ٢٦ يونيو ٢٠٠٣).
- فراح رشيد ، بودلة يوسف ، ٢٠١٠ ، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- ممدوح البلتاجى ، ١٩٩٨ ، "استراتيجيات تنشيط الحركة السياحية في مصر" ، مؤتمر «الأزمة الاقتصادية وتداعياتها على القطاع السياحي» ، الإسكندرية.
- موسى الحويطي ، ١٩٩٨ ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات ،سيناريو الموقف الإداري ،المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس:القاهرة .
- مجلس الوزراء المصري ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، ثورة الشعب المصري ملهمة شعوب العالم ، التقرير الشهري ، العدد ٥٠ فبراير ٢٠١١ .
- يسرية أحمد عبد المنعم ، خديجة نصر الدين ، نجلاء عبد السلام محمود ، هاني شاكرا خميس ، ٢٠١٢ ، أثر مستوي إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات الفندقية لدي مديري فنادق مدينة الإسكندرية ، قسم الأقتصاد المنزلى -كلية الزراعة – جامعة الإسكندرية .

المراجع الأجنبية

- Aied,J.(2000) crisis management:planning and media relations for the design and construction industry,N.Y:John Wiley&Sons.
- Becken, S., and Hay, J.(2007). Tourism and climate change: Risks and opportunities. Clevedon: Channel View Publications.
- Becherel,L. (2003) Airports and airlines. In: World Tourism Organization Safety and Security in Tourism: Partnerships and Practical Guidelines for Destinations.
- Beirman, D. (2008) 'Marketing of tourism destinations during prolonged crisis , Journal of Vacation Marketing: an international journal for the tourism and hospitality industries, vol. 8, no. 2, pp. 167-176.
- Birtchnell, T.and Büscher, M. (2010) Stranded: An Eruption of Disruption. Special Issue. Mobilities, vol. 6, no. 1.
- Biyht, G., (1998), The rules of Crisis Management, BGB afeassociates WTO, Tourism and media, amman.
- Blangy, S., & Nielsen, T. (1993) Ecotourism and minimum impact policy. Annals of Tourism Research, 20(2), PP. 357–360.
- Brent,W., (2004) Chaos,crisis and diasters:A strategic approach to crisis management in Tourism industry,Tourism Management,25.
- Burnett ,J.,(1998) Strategic Approach to Managing Crises Public Relation Review . Vol4, No24.
- Butler, R., & Hinch , T. , (2007) Tourism and indigenous peoples: Issues and implications (2nd ed.). London: Butterworth-Heinemann .PP. 234-238.

- Cater, E. (2006) Ecotourism as a western construct. Journal of Ecotourism, P. 23.
- Cohen, E. (2010) Tourism crises: a comparative perspective, in International Journal of Tourism Policy, vol. 3 no. 4 pp. 281-296.
- David B., (2010) Tourism Destinations in Crisis: A strategic marketing approach.
- Derek R. Hall ,Melanie K. Smith ,Barbara Marciszewska,2006, Tourism in the new Europe: the challenges and opportunities of EU enlargement.2006
- Glaeser, Dirk (2006) CrisisManagement in the Tourism Industry, Elsevier.
- Harrison, Shirley (1998) Disasters and The Media: Managing Crisis Communications London: Macmillan Press LTD.
- Werthner, H. and Ricci, F. (2004) E commerce and Tourism in Communications of the Acm ،Vol.47.No 12 ، December 2004, P. 101.
- Werthner, H. (2004) E-Tourism: Impact of New Technologies. Some Insights) Vienna University of Technology :Electronic Commerce Competence Center
- Henderson, J., (2007) Tourism Crises: causes, consequences and anagement.Butterworth-Heinemann.
- Stephen, F. (1986) Crisis management, American management association, New York.
- Inocon Group. (2003). Crisis Management. Workshop Materials. Brisbane, Queensland, 3 July.
- Papatheodorou, A., Rosselló, J., Xiao, H. (2010) Global Economic Crisis and Tourism: Consequences and Perspectives, Journal of Travel Research February vol. 49 no. 1 pp. 39-45.
- Pfarr, C. and Hosie, P. (2009) Crisis management in the tourism industry: beating the odds? Ashgate.
- Ritchie, W. (2009) Crisis and disaster management for tourism. Bristol, Channel view publications
- Zamecka, A.& Buchanan, G.(2000).Disaster Risk Management. Brisbane: Queensland Department of Emergency Services.

ملحق رقم (1) استبيان آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في شركات السياحة

السيد الفاضل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

يقوم الباحث بتطبيق استبيان بهدف التعرف على أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في شركات السياحة وقد اشتمل الاستبيان على ما يلي:

-البيانات العامة : وتتضمن (التخصص الدراسي ، الخبرة ، الدورات التدريبية)

-المحور الأول : آليات اتخاذ القرار التي يمارسها متخذى القرار (مديرين) في إدارة الأزمات في شركات السياحة .

-المحور الثاني : متطلبات تطوير كفاءة متخذى القرار على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في شركات السياحة .

علماً بأن آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات افى شركات السياحة يقصد بها : الطرق التي يمارسها مدير الشركة متخذى القرار لتحديد

البديل الأفضل لمعالجة أزمة قائمة. ونظراً لأهمية وجهة نظركم تجاه هذه القضية ، فإنني أود الإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق وذلك

بوضع علامة (/) أمام الخانة المناسبة لدرجة استجابتكم . علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ،،،

الباحث

بيانات عامة

التخصص الدراسي :

الخبرة في مجال الإدارة في شركات السياحة:-

أقل من ٥ سنوات

من (٥) إلى (٦) سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار و مجال إدارة الأزمات:

لم أحصل على دورات تدريبية .

من دورة واحدة وحتى (٣) دورات تدريبية.

أكثر من (٣) دورات تدريبية .

المحور الأول :- آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في شركة السياحة .

*أراعى عند اتخاذ القرار في إدارة الأزمات التي تواجهني في شركة السياحة ما يلي :

م	العبارات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	الإستفادة من تجاربي وخبراتي السابقة في إدارة الأزمة الحالية					
2	الإستفادة من تجارب الآخرين في إدارة الأزمات.					
3	الإستفادة من تجارب السابقين .					
4	سؤال من لديهم خبرة في مجالات مختلفة.					
5	أستند في قراراتي على الحكم الشخصي على الأزمة.					
6	أحاول استخدام سرعة البديهة في إدراك أسباب الأزمة.					
7	أثق في تقديري السليم لأبعاد الأزمة.					
8	اختيار التوقيت المناسب لإصدار القرار .					
9	ابتكار الحلول المناسبة لإدارة الأزمة.					
10	أتحمل المسؤولية الكاملة لإتخاذ قراراتي وقت الأزمة.					
11	مشاركة جميع أعضاء فريق إدارة الأزمات في القرارات.					
12	مشاركة مجلس الادارة بالشركة في اتخاذ القرارات.					
13	الإستفادة من آراء واقتراحات العاملين حول كيفية إدارة الأزمة.					
14	التشاور مع الهيكل التنظيمي للشركة عند اتخاذ القرارات.					
15	مشاركة شركات سياحية أخرى عند اتخاذ القرار .					
16	صياغة الأزمة في أرقام قياسية.					
17	قياس مقدار التغيير في الأزمة منذ نشأتها.					
18	التأكد من صحة المعلومات عن الأزمة.					
19	التعامل مع برامج الحاسب الآلي بشكل جيد.					
20	وضع أكثر من قرار ،على أن يحتوي كل قرار على عدة بدائل لحل الأزمة.					
21	الإستعانة ببرامج الحاسب الآلي لتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة للقرارات.					
22	معرفة مدى تأثير القرار المتخذ على العمل اليومي داخل المؤسسة.					
23	التنبؤ بتأثير القرار المتخذ على المستقبل داخل الشركة.					
24	تحديد الأزمة جيداً وتعريفها .					
25	إدراك أسباب حدوث الأزمة.					
26	وضع تصور للحلول استنادا للمعلومات المتاحة عن الأزمة.					
27	وضع احتمال مسبق بوقوع أزمة ما .					
28	دراسة نتائج الأزمات المشابهة التي مرت بالشركة.					
29	معرفة معدل تكرار حدوث الأزمات المختلفة .					

					30 توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة عن الأزمة المتوقعة.
					31 تحديد عدد من البدائل لمواجهة الأزمة.
					32 اختيار أنسب البدائل لمعالجة الأزمة .
					33 تحديد الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة .
					34 ترتيب أولويات خطوات التنفيذ أثناء الأزمة .
					35 توزيع أدوار العمل على فريق إدارة الأزمة .
					36 وضع برنامج زمني للتعامل مع كل خطوة من خطوات إدارة الأزمة
					37 إعداد سيناريوهات لإدارة الأزمات المتوقعة في المستقبل .
					38 وضع تصور مستقبلي للأزمات التي يمكن أن تحدث للشركة مستقبلا .
					39 تحديد الأطراف التي يمكن الإستعانة بهم لمواجهة الأزمة مستقبلا .

المحور الثاني متطلبات رفع كفاءة متخذى القرار على اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات في شركات السياحة

يمكن رفع كفاءة متخذى القرار على اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات في شركات السياحة من خلال:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
1	تنظيم برامج تدريب وورش عمل مستمرة حول اتخاذ القرارات في الأزمات المختلفة				
2	ضرورة تفويض السلطة وعدم المركزية في القرارات				
3	إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات في شركات السياحة				
4	إنشاء نظم الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات والتنبؤ بها.				
5	إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات في شركات السياحة .				
6	إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في الإدارة التعليمية تكون مسؤولة عن التخطيط للوقاية من الأزمات ،ومواجهتها حال حدوثها.				
7	تكوين فريق لإدارة الأزمات في شركات السياحة				
8	بناء قاعدة معلومات تتوفر فيها المعلومات المطلوبة عن الشركة				
9	إعداد خطط طوارئ ذات مضامين متنوعة .				
10	فحص مستمر لمستوى الأمن والأمان في المؤسسة.				
11	وضع خطط بديلة لإدارة الأزمة مسبقا في كل شركة سياحة .				
12	عرض تجارب متخذى القرار المتميزين في مواجهة الأزمات				
13	تجهيز مكتبة علمية عن اتخاذ القرارات في الأزمات السياحية				
14	الزيارات المتبادلة بين مديري شركات السياحة للتعرف على الأساليب المختلفة التي يتبعونها في إدارة الأزمات.				
15	إجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات السياحية				

ما هي أفكارك و مقترحاتك التي تراها مناسبة رفع كفاءة متخذى القرار على اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات في شركات السياحة ؟

1--2.....

3--4.....