



د. عادل عبدالجواد محمد\*

# إدارة الأزمة الإرهابية في السياحة

تعد صناعة السياحة أحد مصادر الدخل ومحركاً قوياً للأبعاد الاقتصادية المرتبطة بالسياحة، وتمثل أحد روافد زيادة النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وحل مشكلة البطالة التي تعاني منها غالبية بلدان العالم، لذلك تأتي الحاجة للاستفادة من هذا النشاط، والعمل على توفير الأمن السياحي في توظيف العمالة العربية الداخلة لسوق العمل، وهذا يسهم في تحقيق التنمية البشرية في البلدان السياحية. وانطلاقاً من ذلك تأتي ضرورة قيام البلدان السياحية، بتوفير ودعم مقومات صناعة السياحة والأنشطة المرتبطة بها، وتوفير الأمن السياحي، حتى يتم الاستفادة من العوائد المالية الناتجة من هذه الصناعة.



إلا إن الأحداث الإرهابية لها تأثير سلبي على صناعة السياحة، وهذا ما كشفت عنه الأعمال الإرهابية التي حدثت ضد السياح في مصر " حادث الأقصر ١٩٩٧ " ، فقد أدت لاتجاه كثير من السياح القادمين لمصر لإلغاء حجوزاتهم بالإضافة لانخفاض عدد السياح القادمين لمصر لعدة سنوات بعد هذه الأحداث، وأحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ وآثارها على المستوى العالمي . ويعد حادث شرم الشيخ الإرهابي أحد الحوادث التي ضربت صناعة السياحة المصرية وبخاصة في شرم الشيخ، لذلك سيُلقي الضوء على تصور للتعامل الأزمة الإرهابية .

## أولاً : أهم المفاهيم المستخدمة

السياحة هي : " الانتقال من بيئة الإنسان ومحيطه الدائم إلى بيئة أخرى من أجل العظة والعبرة والتعليم والترفيه، وصرف المدخرات " .

الأزمة هي نقطة حرجة تواجه المنظومة المجتمعية ينتج عنها خلل أو توقف بعض أو كل الوظائف الحيوية للمجتمع، وتشتمل على تدمير مادي أو معنوي أو كليهما معاً يصاحبه تداع سريع في الأحداث مما ينشط عناصر عدم الاستقرار في النظام ويدفع سلطة اتخاذ القرار لضرورة التدخل السريع لمواجهة المواقف وإعادة التوازن لهذا النظام<sup>b</sup> (، وهذه الحالة تتسم بعناصر ثلاث هي :

- تهديد أبعاد المنظومة المجتمعية (الاقتصادية - الاجتماعية - السياسية - الأيديولوجية) .

يتضح مما سبق مدى خطورة الأعمال الإرهابية على جوانب المجتمع عموماً، وصناعة السياحة بوجه خاص، وذلك نظراً لطبيعة هذا النشاط الخاصة، وما يحققه من فوائد للمجتمع .

لذلك تأتي أهمية التعرف على خطوات مواجهة الإرهاب والآثار السلبية لهذه الأحداث سواء كانت خسائر بشرية أو اقتصادية أو أمنية، مما يؤدي إلى انخفاض حجم السياحة والسفر للدول التي تتعرض لعمليات إرهابية، لأن السائح يبحث عن الأمن والطمأنينة والسلامة، والاستمتاع بوقته في البلد المضيف .

ويهتم هذا العمل بإلقاء الضوء على إجراءات مواجهة الحادث الإرهابي والأزمة الناتجة عن هذا العمل، والعودة بالوضع إلى ما كان قبل حدوث الأزمة .



- اختلافات مفاجئة في الحياة العادية .  
- ضغط الوقت وتسارع الأحداث .

### تعريف الأزمة

هي عبارة عن حدث أو خطر أو مشكلة أو موقف أو قوة قاهرة تحدث فجأة وبشكل مباغت ، وتترك أحداثاً سريعة في وقت قصير ، تهدد جوانب وأبعاد المجتمع ، مما يؤدي لحدوث صدمة وارتباك وخلل في سير الحياة، تعرض النظام الاجتماعي والأمن والاستقرار للخطر والزعزعة والتهديد .

الإرهاب هو ذلك العنف الذي يُنفذ من خلال مصدر غير رسمي ، كما قد يُنفذ العمل الإرهابي من خلال الأفراد، ولكن عادة ما يُنفذ من خلال جماعات صغيرة من الناس، ويعتمد الوضع المؤثر للإرهاب على قاعدة عريضة من إحداه الرعب العام .

### ماهية الأزمة

تعد الأزمة نتاجاً لحدث أو خطر مفاجئ يصيب جوانب المجتمع ، في وقت قصير أو طويل ، فيهدد الاستقرار والأمن المجتمعي ، والأزمة تحتاج لسرعة اتخاذ القرار لمواجهةها .

حيث إن الأزمة نقطة تحول حاسمة يملؤها القلق ويحيط بها الخطر ، وذلك لأن ما تتمخض عنه الأزمة قد يكون بمثابة إعادة الحياة أو الموت لشخص مريض أو نظام اجتماعي أو عملية تاريخية ، والمحصلة لا يجب بالضرورة أن يكون معناها الموت ، ويمكن أن تكون بمثابة حياة جديدة لو كان النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي قادراً على التوافق مع الأزمة وأن يعيش ويمر بعملية التحول الجذري في زمن الأزمة .

الأزمة هي نتاج لحدث أو قوة قاهرة وعموماً خطر داهم غير عادي ومباغت. ويرتب هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابهة. ويتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محدودة للغاية. ولأن الخطر يجيء مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهةها.

حيث إن الأزمة هي : حدث مفاجئ يواجه متخذ القرار ويشكل بذلك صراعاً بين إرادة وقوة متخذ القرار وبين إرادة وقوة منشيء ذلك التحدي لذلك فإن الأزمة هي حالة استثنائية تواجه صانع القرار حيث تتابع الأحداث وتتداخل مما قد يفقد صانع القرار القدرة على السيطرة على تلك الحالة أو نتائجها مما يزيد من مخاطر عدم التأكد .

وتمثل الأزمة خطراً مباغتاً يحدث في فترة زمنية قصيرة وفجأة وتهدد أركان المجتمع ، وتصيب المكان الذي حدثت فيه بالارتباك والتشتت وعدم النظام ، وتمثل تحدياً لمتخذ القرار .

وتتخذ الأزمة ثلاثة جوانب وهي: التهديد والمفاجأة وضيق الوقت ، والتهديد يشير إلى المخاطر والآثار السلبية التي تهدد جوانب المجتمع وأبعاده سواء أكانت سياسية أم اقتصادية أم

اجتماعية أم أمنية ، ويكون منبع التهديد شخصاً أو مجموعة أشخاص " تهديد داخلي " ، أو من دولة أجنبية " تهديد خارجي " أو بعض الأفراد والجماعة ، أما المفاجأة فتشير للمباغتة في الحدث وتختلف حسب نوعها ومجالها ، وزمان ومكان وقوعها ، وضيق الوقت وهو يشير لأهمية عنصر الوقت في مواجهة الأزمة لأن للوقت دور حاسم في التصدي للأزمة .

ونظراً لأن الأزمات التي تكون ذات صلة بالسياحة تصبح ذات عواقب وخيمة على صناعة السياحة نفسها وذات تأثير مباشر على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بل وذات تأثير على الصورة الذهنية للمواطن ذاته، لذا أصبح من الضروري أن تكون هناك استراتيجيات إعلامية مدروسة مهياة للتعامل مع مثل هذه الأحداث الطارئة، غير أن المتخصصين في الإعلام السياحي يقومون بإعداد هذه الاستراتيجيات في ضوء المتغيرات المتعلقة بأبعاد النشاط السياحي ذاته.

### حادث شرم الشيخ الإرهابي

يعد حادث شرم الشيخ الإرهابي إحدى الحوادث التي ألحقت خسارة كبيرة لصناعة السياحة المصرية وبخاصة في شرم الشيخ .

لقد جاءت هذه الجريمة الإرهابية البشعة في ظل ظروف دولية مختلفة تماماً عن جريمة الأقصر ٩٧ التي كان تأثيرها مروعاً على السياحة ، فقد كانت السياحة المصرية دون غيرها هي المقصودة للتأثير على مصر والاقتصاد المصري . أما جريمة شرم الشيخ، فإنها تأتي في ظل حملة إرهاب دولية شاملة على العالم كله لم تسلم منها مدن العالم الكبرى بداية من نيويورك في ١١ سبتمبر ٢٠٠١ م ، وانتهاء بتفجيرات لندن الشهر الماضي ومروراً بحوادث مدريد وتركيا ولبنان وجنوب شرق آسيا ومدن أخرى عديدة في العالم . فإن العالم أصبح يعيش وسط موجة شاملة من الإرهاب لا يستطيع أحد الآن أن يؤكد أنه بعيد عنها



في أي بقعة على وجه الأرض فهذا الإرهاب الغادر الجبان يمكن أن يناله في أي وقت وفي أي مكان. ولذلك كان رد الفعل التلقائي لأحد السائحين الإنجليز في الساعات الأولى عقب وقوع جريمة شرم الشيخ هو أنه لن يغادر شرم الشيخ فليست لندن بأفضل منها وما حدث هنا يمكن أن يحدث في أي لحظة في أي مكان بالعالم.



العمليات سواء في وزارة الصحة أو وزارة السياحة وفي ذلك بعد إنساني مهم جداً وهو ما حدث من الدولة في شرم الشيخ من حيث نقل من يحتاج للعلاج إلى مكان أو توفير كل الرعاية للمصابين .

ويري خبراء السياحة أن أقوى أسلوب أو وسيلة لمواجهة تداعيات هذه الحوادث والأزمات (الإرهاب) في بدايتها هو الاعتماد على العلاقات العامة والاتصالات الشخصية مع منظمي الرحلات، وفي ذلك يتوازي ويتكامل دور الدولة ودور القطاع السياحي (فنادق

وشركات سياحية) وكذلك الاهتمام بالرحلات الصحفية من الأسواق ذات الصلة بالحوادث، ثم تأتي بعد ذلك القدرة على تنظيم أحداث قوية في الداخل أو الخارج ويبقى في النهاية دور الحملات الإعلانية الدولية التي يجب أن تتدرج في تركيزها بعد الحادث أو الأزمة ثم يتم تكثيفها عقب فترة، بعد دراسة دقيقة لأنه ثبت أن المتلقي لا تكون عنده قابلية للحملات الإعلانية خلال أو عقب الحوادث مباشرة ولذلك تم الاتفاق على أن الأقوى في البداية هي العلاقات العامة والاتصالات الشخصية.

#### نموذج لإدارة أزمة حادث شرم الشيخ الإرهابي ضد السياحة :

نشير لبعض الخطوات التي يمكن اتباعها عند حدوث عمل إرهابي ضد السياحة، وذلك من خلال الاستفادة مما طرحته منظمة السياحة العالمية من خطوات بعد حادث شرم الشيخ الإرهابي ، وبعض ما هو متوفر من التراث العلمي في مجال إدارة الأزمات .

أصدرت منظمة السياحة العالمية دراسة مهمة عكف على إعدادها مجموعة من الخبراء على مستوى العالم تحت عنوان دليلك للخروج من الأزمات في صناعة السياحة وتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء : حيث إن الأزمة هي أي حادث غير متوقع يؤثر في ثقة السياح في السفر إلى مكان ما يتدخل في قدرة صناعة السياحة على العمل بشكل طبيعي، ولذلك تظهر الحاجة إلى وضع استراتيجيات لإدارة الأزمة لإعادة الثقة إلى المستهلك، " السائح أو المسافر " ، وإلى صناعة السياحة بشكل عام وتقليل التأثير السلبي للأزمة على هذه المنطقة السياحية أو تلك إلى أقل قدر ممكن .

سيتم تناول إدارة الأزمة من خلال ما قبل الأزمة بالتعرف على الإشارات والإنذارات المبكرة عن الأزمة ، واتخاذ أساليب

بالنسبة للمهام الرئيسية لإدارة الأزمة إعلامياً يجب أن يتم الآتي:

١- إشباع الجوع إلى المعلومات، وذلك بتقديم حجم معرفي شامل ومتنوع يغطي الجوانب المختلفة للأزمة.  
٢- النزعة التحليلية - النقدية والتثقيفية، فلا بد من اعتماد منهج تحليلي يتعرض للأبعاد المختلفة للأزمة، ويحلل أسبابها ويلقي الضوء على مواقف الأطراف المختلفة ويسهم في تشخيصها وتوضيحها بشكل شامل وعميق ضمن السياق الذي نشأت وتطورت فيه.

البعد اللغوي للأزمة حرب المصطلحات، يجب أيضاً حسم البعد اللغوي للأزمة.

ويحظى المنظور الإعلامي في إدارة الأزمات بأهمية متزايدة حيث يعد مكوناً أساسياً من مكونات المزيج التكاملية في دراسة الأزمات، وهو المزيج الذي يفترض أن كل أزمة تحمل في طياتها بعض العلاقات المتداخلة والمركبة من الأمور الفردية والجماعية الداخلية والخارجية. وتبرز أهمية البعد الإعلامي من خلال الدور الذي تقوم به أجهزة الإعلام في تزويد الجماهير بالمعلومات اللازمة أثناء الأزمة، ويمتد هذا الدور لما بعد انتهاء الأزمة بهدف محو آثارها .

فالقاعدة الأساسية والأولى في مثل هذه الحوادث الكبرى هو التعامل الصحيح مع الأزمة إعلامياً . بمعنى عدم إخفاء الحقائق أو التستر عليها وتوفير المعلومات الدقيقة والصحيحة لرجال الإعلام والصحافة. فتلك هي القضية المهمة أو بداية الخروج الصحيح من الأزمة، وأعني به التعرف على حقيقتها .

يأتي كذلك اهتمام الدولة بالمصابين وعلاجهم وتقديم كل عون لهم مصريين وأجانب والاتصال بذويهم من خلال غرف

المواجهة للأزمة ، ثم متابعة الأزمة بعد حدوثها ومعالجة الآثار المترتبة عليها في المجتمع .

الخطوة الأولى : قبل حدوث الأزمة " الاستعداد للأسوأ " :

إن ما قبل الأزمة يمثل مرحلة مهمة في العمل على التعرف على الدلائل والمؤشرات لحدوث أزمة ، وذلك من خلال المراكز المتخصصة والإدارات التابعة لها ، التي تهتم بوضع التصورات والسيناريوهات لمواجهة الأزمة ، والحيلولة دون حدوثها ، أو الحد من مخاطرها على أقل تقدير .

القول إن الأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها استعصاء لا يعالج علاجاً مناسباً . وهذه المرحلة تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات التي تساهم في مواجهة الأزمة - ويتمثل في المعلومة وتأمينها - ثم وضع الخطط والخطط البديلة وتشكيل إدارة الأزمة ، مرحلة ما قبل حدوث الأزمة هي مرحلة احتياطات وإجراءات من شأنها الحد من مسببات الأزمة أو التقليل من مخاطرها . وتشمل هذه المرحلة أيضاً مجموعة من الدراسات عن نوعية الأزمة والمخاطر المتوقعة . لا بد هنا من النهوض بمستوى المعلومات عن الأزمة بدعم شبكة المعلومات . وهذا جانب هام حتى لا تصبح العشوائية والارتجالية هي التي تسير الأحداث . وهذه المرحلة تنطوي على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانات المتاحة وتحديد التدابير والإجراءات التي تحد من وقوعها . وهذا يشمل أيضاً تدريب الأفراد على القيام بأدوارهم - ثم اختبار مدى فعالية الخطة من وقت لآخر .

إلا أنه لا يجب التقليل من خطورة الأزمة وما قد تسببه من أضرار للسياحة، لأن أفضل طريقة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن هو الاستعداد الجيد لمواجهةها من خلال:

١ - وضع استراتيجية إعلامية موضع التنفيذ ولا بد في هذا المجال من إعداد خطة لإدارة الأزمة من خلال تخيل أسوأ سيناريو يمكن أن يحدث وتوزيع المسؤوليات على الجميع وتوفير قائمة تتضمن الاتصال بأطراف الصناعة الأساسية من الخدمات

العامية إلى شركات القطاع الخاص على أن تشارك هذه الهيئات في إعداد الخطة ، وأحد المفاتيح الأساسية للنجاح هو تعاون الجميع . ولا بد أيضاً من أن يكون هناك متحدون جيدون عن الأزمة يتعاملون مع وسائل الإعلام ، ومن الضروري أن تكون المعلومات التي يتم تزويد وسائل الإعلام بها موثوقاً بها وغير متناقضة ولا بد أن يحتل الأشخاص الذين

يدلون بتصريحات لوسائل الإعلام مناصب عالية في الصناعة ولكن ليس بالضرورة أن يكون الشخص الذي يحتل قمة هذه المؤسسة أو الشركة هو الذي يتحدث لوسائل الإعلام ويجب تدريب المتحدثين إلى وسائل الإعلام من خلال عقد مؤتمرات صحفية غير حقيقية يتم خلالها تخيل الأسئلة التي يمكن أن يثيرها رجال الإعلام خلال المؤتمرات الصحفية الحقيقية .

٢ - خطة الترويج وتعتمد هذه الخطة على تطوير وتحديث قاعدة المعلومات للشركاء في صناعة السياحة بحيث تكون تلك المعلومات متاحة وسهلة الوصول ويجب إقامة نظام للبريد الإلكتروني والفاكس حتى يمكن الوصول للشركاء وأن يستطيعوا هم الوصول إلى قاعدة المعلومات ومن المهم أن يكون الترويج أميناً وأخلاقياً وغير مبالغ فيه .

٣ - مراجعة أنظمة الأمن وفي هذا الصدد لا بد من الحفاظ على علاقات جيدة مع الإدارات الحكومية المسؤولة عن أمن وسلامة البلاد وأن تكون هيئات وشركات السياحة على علم بكل الإجراءات الأمنية المتخذة والتي تؤثر في صناعة السياحة ومن الضروري أن تكون هذه الإجراءات غير مرئية حتى لا تؤذي السياح .

٤- الاستعداد بالأبحاث وفي هذا الصدد من المفيد توقيع اتفاقيات متبادلة مع الفنادق الكبرى وشركات الطيران ومنظمي الرحلات لتبادل أحدث المعلومات حول أسعار الحجز والإقامة وغيرها وتبادل المعلومات الأخرى مع الشركاء الآخرين . ولا بد أيضاً من مراقبة حالات دخول السياح إلى المستشفيات في الأوقات العادية وذلك لإجراء مقارنة والاستعداد في حالة حدوث أزمات وتذليل أي صعاب ممكنة . ومن المهم أيضاً الحصول على معلومات وإحصاءات عن الجرائم ضد السياح لمعرفة أسبابها ومعالجة أي قصور أدى إلى حدوثها .

#### طبيعة الأزمة

نشير إلى الأزمة وذلك بالتعرف على طبيعة الأزمة وأبعادها

ومحاولة جمع المعلومات الكافية لمواجهةها ، مع اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها .

لقد أصبح الحديث عن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أكثر من ضروري وأكثر من حتمي ليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع





الأزمات ، ولكن أيضاً لأن البديل غير العلمي نتائجه قد تكون مخيفة ومدمرة بشكل كبير . ومن هنا تأتي أهمية التطبيق العلمي لمفهوم إدارة الأزمة من خلال فريق للأزمة يقوم بتطبيق الخطط الموضوعة ويستخدم المهارات التي يكتسبها من التدريب على إدارة الأزمة . أن أول مرحلة في مواجهة الأزمة هي ما يمكن تسميته بمرحلة الاختراق للأزمة . وهي محاولة معرفة كل شيء عن الأزمة من الداخل. وذلك عن طريق معلومات عن طبيعة الأزمة للنفاز واختراق الأزمة حتى يسهل التعامل معها . ويأتي ذلك مرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة وهنا يتم بناء خطوط اتصال داخل كيان الأزمة . ثم تلي ذلك مرحلة توسيع قاعدة التعامل مع الأزمة ومن ذلك كسب المزيد من المؤيدين واستقطابهم لصالح التعامل لإنهاء الأزمة . إن أهم مشكلة في مرحلة مواجهة الأزمة هي اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب . وهذا يتوقف على دقة المعلومات في المرحلة الأولى . وهنا يتضح مدى القدرة على تحديد طبيعة وحجم الأزمة والأجهزة والمعدات للمواجهة والسرعة التي يتم بها التحرك ثم مدى قدرة أجهزة التنسيق على تحقيق التناغم بين هذه الأجهزة بما يمنع التقارب والازدواجية .

الخطوة الثانية : خلال الأزمة " التقليل قدر الإمكان من الأضرار " : أن الساعات الأربع والعشرين الأولى من وقوع الأزمة حاسمة وأي استجابة غير حكيمة وليست ذات كفاءة يمكن أن تسبب أضراراً هائلة . لذلك يجب إتباع الخطوات الأربع التالية:

١- لابد من توفير معلومات لوسائل الإعلام عن حقيقة الموقف ، وهنا ولكي تكون هناك مصداقية ، يجب تبني سياسة الكشف الكامل عما هو معروف أو غير معروف ويجب الابتعاد عن التغطية أو التستر على الحقائق، ويجب تأكيد أن المعلومات

٢- قرارات صعبة بشأن الترويج وأهم هذه القرارات ألا تجعل الشركاء السياحيين الرئيسيين يعتمدون على وسائل الإعلام في معرفة المعلومات بشأن الأزمة فلا بد من توفير المعلومات بشأن الأزمة، أو بشأن الكارثة وماذا حدث لمساعدة الضحايا والخدمات الأمنية ؟ وغير ذلك .

٣- ضمان الأمن من خلال إقامة مركز لتلقي مكالمات الطوارئ ويمكن أن يكون هناك خط تليفوني ساخن لتلقي المكالمات الاستعلامية من السياح وأسرههم خلال الأزمة والإجابة عليها، وكذلك متابعة ما تم عمله لتحسين النواحي الأمنية وسلامة السياح والأماكن السياحية والاتصال المستمر بالجهات الأمنية لمتابعة آخر التطورات في هذا المجال، والتنسيق مع هذه الجهات الأمنية بشأن المعلومات التي يتم تزويد وسائل الإعلام بها وفي قلب الأزمة من المهم الاتصال بالعالم الخارجي وعدم نسيان ذلك وإبلاغ الجهات ذات الصلة بأحدث التطورات وماذا تم عمله لمواجهة الأزمة .

٤- الاهتمام بالعمل البحثي للحصول على المعلومات ومعرفة من يمكنه أن يسافر من السياح خلال الأزمات ومن أين يأتون ولماذا وتزويد إدارة الترويج بهذه المعلومات ومتابعة التقارير الصحفية والإعلامية في وسائل الإعلام والصحف بالعالم التي تتناول الأزمة .



## اتخاذ القرار خلال إدارة الأزمة :



يمثل اتخاذ القرار خلال إدارة الأزمة أحد الجوانب المهمة في إدارة الأزمة ، نظراً لأنه يهدف للوصول إلى موقف متوازن يراعي مختلف العوامل المؤثرة على الأزمة ، واتخاذ أفضل البدائل لإدارتها .

كلمة قرار كاسم أو إقرار كفعل، تعني لفظياً التوصل إلى إقرار شيء أو استقراره ، وتستخدم علمياً بمعنى الحكم بترجيح جانب على جانب آخر ، أو الوصول لحل في مسألة أو موقف أو مشكلة ما. وقد ينظر إليها كحدث فتسمى اتخاذ القرار ، وقد يتم اعتبارها كعملية فتسمى صنع القرار حيث يمكن أن تستخدم لها أساليب التصميم والقياس والضبط الهندسي ، كما يتم على أية خطوات عملية صناعية ذات خطوات محددة وذلك لإنتاج قرار بمستوى جودة محسوب. ويأتي أصل اللفظ من الكلمة اللاتينية

(Decidere) وتعني القطع (To Cut of)، فهي تتكون من مقطعين (de) وتعني (Off) ، و(Cidere) وتعني (To Cut). وبذلك فالقرار بهذا المعنى ، هو قطع لعمليات التفكير المستمر للوصول إلى وضع متوازن ، لإقرار موقف أو بديل أو طريقة من الطرق أو أسلوب عمل ، ويرى البعض أن سلوك الإنسان ومن ثم أسلوبه في اتخاذ القرار يتأثر بإدراكه لما يدور حوله من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية ، ويعرف الإدراك بأنه استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.

حيث إن اتخاذ القرار هو عملية اختيار أسلوب علمي معين من بين عدد من البدائل والنجاح في إدارة الأزمة يعتمد على حد كبير على قدرة اتخاذ القرار السليم . والخطوة الأولى في اتخاذ القرار هي البحث عن البدائل المختلفة لتحقيق هدف معين، والخطوة الثانية هي اختيار أحد من البدائل . وعملية الاختيار هذه تمثل قراراً وهنا تأتي أهمية تقييم المزايا المقارنة للبدائل المتاحة واختيار أنسبها .

الخطوة الثالثة : عقب انتهاء الأزمة « استعادة ثقة السائح: فيما بعد حدوث الأزمة يجب أن يتم عمل خطوتين متوازيتين وهما :

أولاً : التعرف على مدى قدرة متخذ القرار على المواجهة أثناء حدوث الأزمة .

ثانياً : رصد الآثار الناتجة عن الأزمة ، ومعرفة الخسائر سواء أكانت بشرية أم مادية . ومن خلال هاتين الخطوتين تتضح مدى قدرة المجتمع بأجهزته وإدارته على مواجهة الأزمات والكوارث. وهي التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عن حدوث الأزمة. إذ إن أحد الأهداف الرئيسية في إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر

إلى أدنى حد ممكن وفي هذه المرحلة يتم تشخيص إيجابيات وسلبيات الإدارة واستخلاص الدروس .

ثم العمل على معالجة آثار الأزمة، لأن ذلك يمثل نقطة في غاية الأهمية تحتاج لتضافر الجهود والتنسيق والتعاون بين الجهات التي لها صلة بالأزمة ، بإقامة غرفة عمليات لتبادل المعلومات وطرح التصورات والسيناريوهات لمواجهة ما خلفته الأزمة ، مع ضرورة استخدام المنهج العلمي في علاج آثار الأزمة، ووضع تصور لعلاج الآثار الناتجة عنها .

وذلك لأن الأسلوب العلمي له دور مهم في اتخاذ القرار نظراً لما يتسم به الأسلوب العلمي من الاعتماد على المنهج العلمي في اتباعه لمجموعة الخطوات المنظمة لدراسة الأزمة ومعرفة المراحل التي تمر بها وأنسب القرارات لمواجهتها .

فالأسلوب العلمي في اتخاذ القرار يساعد على اتخاذ القرار من خلال معايير موضوعية للاختيار ، بحيث يكون القرار منطقياً. وهذا يحقق عملية التجريد واختفاء المعاني والتفسيرات الضمنية (Implicit) التي قد تؤثر في القرار عند اتخاذه بالأساليب الأخرى. كما يمكن هذا الأسلوب من متابعة الخطوات المختلفة ، وإجراء تغييرات في بعض المعطيات ، مع توفر مصادر جديدة للمعلومات ، بالإضافة إلى ما سبق تأتي ضرورة وأهمية اتخاذ خطوات لعمل خطة ترويج جديدة للأنشطة السياحية وأماكن الترفيه ، والعمل على استقطاب سياح جدد .

ولكن اهتمام وسائل الإعلام ينتقل بسرعة إلى أحداث جديدة ولا تتم متابعة ما بعد الأزمة، ولذلك فإن الاهتمام بتعريف السياح المحتملين بالتطورات التي حدثت مهمة للغاية لأنه بدون ذلك سيظل هذا السائح لديه معلومات قديمة عن الأزمة فقط ولذلك لابد من عمل التالي:



العسل وغيرها ويمكن استهداف مجموعات معينة من السياح والاهتمام بالسياح ذوي الاهتمام الخاص مثل الغطس وتسلق الجبال أو الاهتمام بالآثار. ومن المهم أيضاً تقديم عروض مغرية وليس بالضرورة الدخول في حرب أسعار مع الآخرين ولكن إجراء خفض جيد على الأسعار ويمكن لصانع القرار السياحي أن يقوم بتحويل حملات الترويج من منطقة إلى أخرى إذا رأى أن هذه السوق السياحية واعدة أكثر من تلك ولكن من الضروري أيضاً عدم نسيان تنظيم حملة ترويجية في السوق المحلية لأنه بعد الأزمات يفضل السياح قضاء إجازتهم في بلدانهم أو البلدان المجاورة.

٣- استخدام الأبحاث بفعالية حيث من الضروري إجراء أبحاث حول السياح المحتملين والأسواق الواعدة ومعرفة اتجاهات هؤلاء السياح وظروفهم وكيفية إقناعهم بالمجيء إلى المنطقة.

٤- الأمن للمستقبل : لا بد بعد انقضاء الأزمة من إعادة تقييم النواحي الأمنية للتأكد من قوتها ويجب أيضاً تحسين الخدمات الخاصة بسلامة السياح وأمنهم .

#### تقييم كفاءة إدارة الأزمة :

إن تقييم إدارة الأزمة والتعرف على مدى الكفاءة التي تحققت في إدارتها له أهميته في الوقوف على أفضل الأساليب لمواجهة الأزمات ، ومعرفة مدى النجاح الذي تحقق عند مواجهة الأزمة . ومن الأهمية تقييم العملية للتأكد من أن التنفيذ كان على الأقل مطابقاً للأهداف - وقياس الكفاءة التي تم بها التنفيذ فقول علماء الإدارة إن الكفاءة تعني درجة المهارة في تحويل مدخلات أو موارد إلى مخرجات أو نتائج وفق معايير محددة للتكلفة أمام الكفاءة في عمليات إدارة الأزمة فهي مدى المهارة في استغلال الموارد والمعدات لتحقيق أهداف عملية الأزمة ، من خلال التوقيت المناسب وبالطريق المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة . يعد التقييم أحد العناصر اللازمة لمواجهة الأزمة والتعرف على ما تحقق من نجاحات ثم يتم تقييم آثار الأزمة وما نتج عنها سواء أكانت آثاراً إيجابية أم سلبية وتحديد الدروس المستفادة للاستعانة بها في إدارة أزمات مستقبلية .

مما سبق يتضح أن إدارة الأزمة يتطلب اتخاذ واتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في التصور السابق كمدخل للتعامل مع الأزمة الإرهابية ضد السياح ، واتباع مجموعة من الخطوات لمتابعة سير الأزمة وإدارتها ، واتخاذ القرار الأنسب للتعامل مع الأزمة والسيطرة عليها ، واتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى عودة السياحة إلى معدلاتها السابقة .

خلاصة القول ان من المهم في نهاية هذه الدراسة أن نشير إلى أن هذا النموذج لإدارة الأزمة في مجال صناعة السياحة ، يعبر عن تصور للتعامل مع الأزمة الناتجة عن عمل إرهابي ضد السياحة .

\*مدير مركز الكردوسي للبحوث والدراسات - القاهرة



١- إجراء اتصالات لإعادة بناء الصورة من خلال الترويج لكل ما من شأنه استعادة النشاط السياحي كما كان وإعادته إلى طبيعته وإبلاغ الصحفيين حول الخطط المستقبلية والمدة التي سيأخذ تنفيذها وتوفير كميات كبيرة من المعلومات بما في ذلك نسخ من الكلمات والخرائط والصور وغيرها لمن هم في حاجة إليها، ومن المهم تزويد وسائل الإعلام بأخبار سارة مثل وصول مجموعة سياحية متخصصة أو افتتاح مرافق جديدة تخدم السياحة .

وإعداد موقع على الإنترنت لتوفير المعلومات الصحيحة والعميقة التي يمكن أن يستفيد منها رجال الإعلام وتنصح منظمة السياحة العالمية بالانضمام إلى حملة الاتصالات الدولية من أجل السياحة للترويج المشترك لصناعة السياحة بشكل جماعي .

٢- المرونة أو الترويج وذلك عن طريق إيجاد منتجات سياحية جديدة مثل سياحة الجولف والتزلج والسياحة الثقافية وشهر

