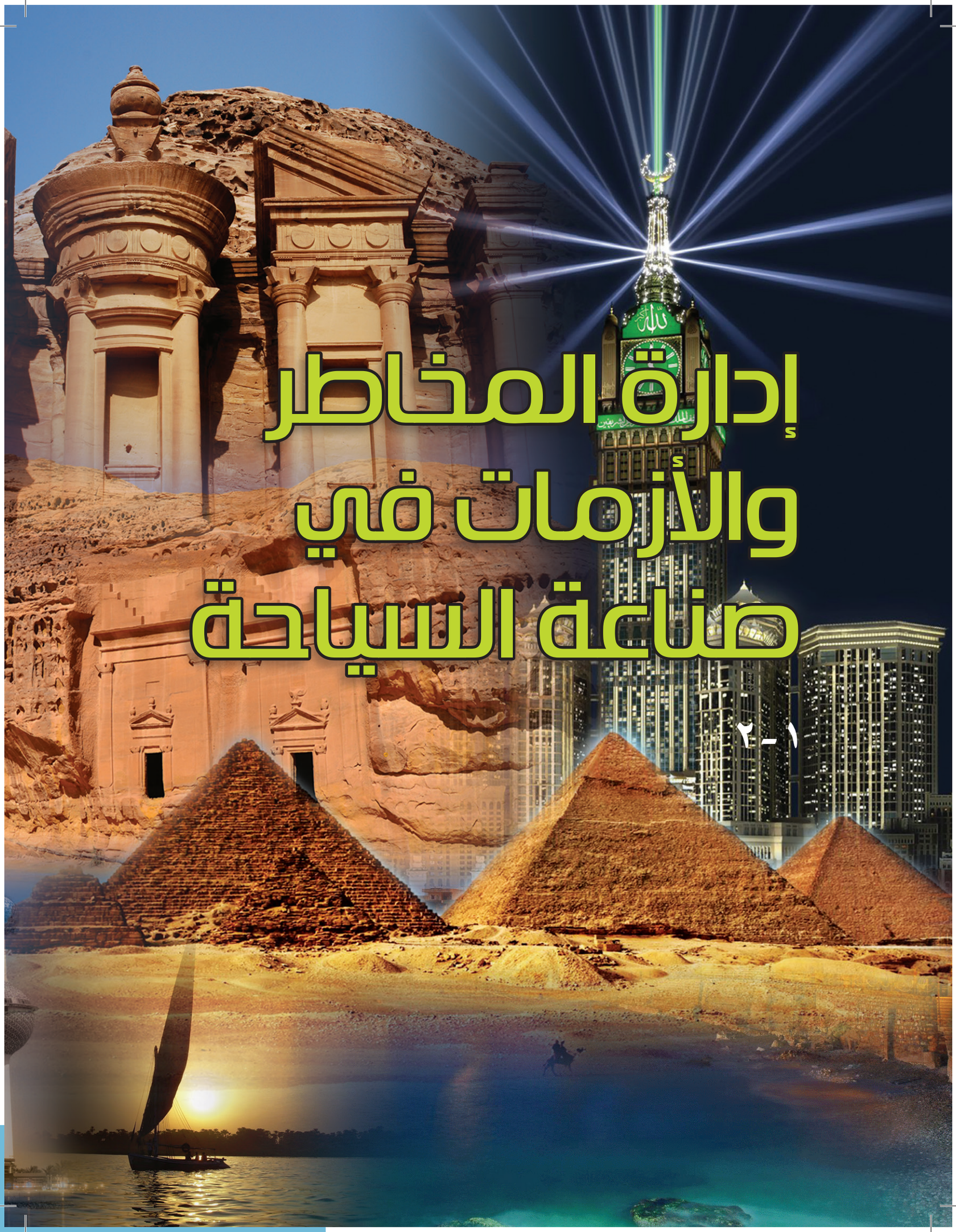


إدارة المخاطر والأزمات في صناعة السياحة

٢-١

الأمن والحياة تقدم لقرائها الأعزاء زاوية «الأمن السياحي» تسلط من خلالها الضوء على السياحة في عالمنا العربي.. الذي يحتضن في ربوعه سياحة شاملة لا تضاهيها سياحة... فيها مواقع الترفيه والترويح عن النفس.. فيها مواقع الثقافة والحضارة والتاريخ... فيها مواقع لأطهر مقدسات تهفو إليها أفئدة الملايين من كل أرجاء الأرض على مدار الساعة لأداء فريضة الحج والعمرة...

أ.د. عادل همام
السياحة صناعة متكاملة تحقق مردودا اقتصاديا كبيرا تعول عليه كثير من الدول في إثراء موازنتها العامة

كارلوس فوغيلير
صناعة السياحة تتسم بقدر من المخاطرة ... فلا صناعة سياحية بدون إدارة للمخاطر والأزمات

أحمد حسن النحاس
الخطر على السياحة مضاعف إذا جاء من داخل القطاع نفسه

العميد الدكتور أمين صليب
الشائعات من أخطر العوامل الخارجية التي تهدم جهود الهيئات العملة في مجال السياحة

الدكتورة إلهام خضير
المنظومة السياحية تتأثر بكثير من القضايا الرئيسية التي تشتغل اهتمام النظام العالمي

الدكتور مايكل بالك
الخطر الذي يفضي إلى أزمة تراكمية يمر بخمس مراحل تبدأ من ميلاد الأزمة

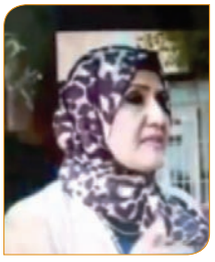
فيصل الشريف
التداعيات التي تلحق بصناعة السياحة تداعيات نسبية ومتدرجة في شتدتها

المشاركون في الحوار

أ.د. عادل همام
عميد كُلِّية السياحة والفنادق بجامعة ٦أكتوبر المصرية

السيد كارلوس فوغيلير
المدير التنفيذي لمنظمة السياحة العالمية

العميد الدكتور أمين صليب
عميد متقاعد في قوى الأمن الداخلي، أستاذ جامعي في كلية الحقوق الجامعة اللبنانية



الدكتورة الهام خضير شبر
من قسم السياحة وإدارة الفنادق، بكلية الإدارة والاقتصاد، في الجامعة المُستنصرية العراقية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المشاركون في الحوار

الدكتور مايكل بالك
مدير معهد الاقتصاد في نيويورك

السيد فيصل الشريف
الخبير الأمني التونسي

السيد أحمد حسن النحاس
عضو مجلس إدارة الشركة العربية الدولية للفنادق والسياحة

د. طلال بن عبد الله بن حسين الشريف
الأستاذ بكلية إدارة الأعمال، في جامعة شقراء السعودية

الدكتور إيهاب يوسف
الخبير في إدارة المخاطر الأمنية

الدكتور محمد شومان
خبير إدارة الأزمات بجامعة عين شمس بمصر

الدكتور دياب محمد
الخبير في إدارة الأزمات الاقتصادية

الدكتور صبري الشبراوي
أستاذ الإدارة الاستراتيجية والتسويق بالجامعة الأمريكية في مصر

د.هشام الشريف
رئيس مجلس أمناء المركز الإقليمي لتكنولوجيا المعلومات، وخبير إدارة الأزمات من مصر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تحقيق حسني عبد المعز عبد الحافظ

مع أن للسياحة دورها البارز والمؤثر في اقتصاديات كثير من الدول باعتبارها واحدة من الصناعات التي تسهم في الوضع الاقتصادي للدولة .. ومع أن السياحة عامل من عوامل جذب واستقطاب أعداد كبيرة من السائحين الذين يشكلون عامل ربط ثقافي واجتماعي بين الشعوب .. ومع أنها تمثل رمزا من رموز التعرف على الحضارات والمواقع التاريخية في هذه الدولة أو تلك .. إلا أنها سريعة التأثر بالمتغيرات المتراكمة المفاجئة سواء كانت هذه المتغيرات محلية أو إقليمية أو عالمية وهي متغيرات من صنع الإنسان أو متغيرات طبيعية تتمثل بالكوارث والزلازل والتقلبات الجوية التي تؤثر على حجم كثافة السائحين، وحجم السياحة نفسها مثلما يحدث على سبيل المثال في منطقة غرب أوروبا التي تعاني من ظاهرة الغبار الكثيف التي تشل حركة الطيران الجوي في تلك المنطقة على خلفية تجدد نشاطات بركان أيسلندا التي تنعكس سلبا على الحركة السياحية، والأخطر من هذا بالطبع عندما تكون هذه المتغيرات من صنع الإنسان والمقصود بهذا الإنسان هو الإرهاب الذي يشكل أكبر خطر على الحركة السياحية أينما كانت ... فالإرهابيون ينفذون هجماتهم الإرهابية ضد أفواج السياح، وضد المنشآت السياحية فتقع الخسائر المادية والبشرية.

الأمن والحياة .. تطرح هذه المشكلة على عدد من أهل الخبرة والاختصاص، وقد كانت الفرصة مواتية بالتقاء الأمن والحياة مع عدد من الخبراء المشاركين في المؤتمر الدولي الذي احتضنته مدينة الأقصر المصرية مؤخرا وطرحت عليهم عددا من الأسئلة والاستفسارات في تحقيق حول إدارة الأزمة .. المخاطر والأزمات في صناعة السياحة ..

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صناعة متكاملة

وقد كانت بداية الحوار مع الأستاذ الدكتور عادل همام الذي وصف السياحة بأنها صناعة متكاملة تحقق مردودا اقتصاديا كبيرا تعول عليه كثير من الدول في إثراء الموازنة العامة وزيادة دخلها من النقد الأجنبي وهي كما يقول صناعة ديناميكية لها القدرة على تحريك القطاعات الاقتصادية والأنشطة المختلفة الأخرى وتتزايد أهميتها إذا تم تطبيقها على نحو مُستدام، بحيث تُلبِّي حاجات السائح، وفي ذات الوقت تحمي وتُعزز مُستقبل نموَّها، وتُخفف الآثار السلبية على البيئة، إلى أدنى مُستوى، إلى جانبَ زيادة الدخل للمُجتمعات المحلية .

ومن جانبه تحدث السيد كارلوس فوغيلير عن أهمية الصناعة على مستوى العالم فأوضح إن السياحة تُمثل مُكوِّنًا رئيسًا من مُكوِّنات الاقتصاد العالمي، وتُعتبر في كثير من دول العالم، قائدًا لقطاعات التنمية الاقتصادية، ومُشغلاً للعمالة، وكانت منشورات إحصائية صادرة عن مُنظَّمة السياحة العالمية (UNWTO)، قد أشارت إلى أن هذه الصناعة تنامت بشكل كبير، خِلال العقدين الأخيرين، فبينما وصل عدد السياح على مُستوى العالم، في العام١٩٩٠م، إلى٤٣٥ مليون سائح، زاد في العام٢٠٠٠م، إلى ٦٧٤ مليونًا، ليصل إلى٩٤٠ مليونًا، في العام ٢٠١٠م، وفي العام التالي ٩٨٣ مليونًا، وفي الوقت الحاضر فاقت أعداد السُيَّاح الذين يجوبون العالم المليار سائح، مشيرا إلى أن نصيب منطقة الشرق الأوسط، ذات الحضارة والتاريخ والآثار وجمال الطبيعة، لا يتجاوز الـ ٥٥ مليونًا، بينما منطقة شمال إفريقيا، لا يتجاوز عدد السياح القادمين إليها الـ٢٠مليونًا..ووفقًا لتوقُّعات المُنظَّمة، فإن مُعدَّل النمو السنوي، يصل إلى ٣،٣ ٪ ، وبحلول العام ٢٠٣٠م، سوف يصل عدد السياح إلى نحو ١،٨ مليار سائح، مع الإشارة إلى أن مُعدَّل إنفاق السياح، وِفقًا لأرقام عام ٢٠١١م، كان نحو ١،٤ تريليون دولار، بزيادة بلغت ٣،٩٪ عن العام السابق، وتُقدَّر مُساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي العالمي، بما يُقارب الـ ٥٪ ، بتفاوت من دولة إلى أخرى، ونظرا لأهمية السياحة على المستوى العالمي فإن من الضروري الحفاظ عليها، والسعي الجاد نحو تنميتها، بما يُحقق مردود اقتصادي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أعلى في إيراداتها، ومن الضروري الأخذ في الاعتبار أن صناعة السياحة، كغيرها من الصناعات الإنتاجية والخدمية الأخرى، تتسم بقدر من المُخاطرة، ومن ثم تكون إدارة المخاطر والأزمات، من صُلب هذه الصناعة، أو بعبارة أخرى لا صناعة سياحة بدون إدارة للمخاطر والأزمات.

ويشير السيد أحمد حسن النحاس إلى المخاطر المؤثرة على السياحة

الأولى مخاطر وأزمات عالمية، والثانية مخاطر وأزمات ذات طبيعة إقليمية، والتي تنشأ عادة على خلفيَّة صراعات ومشاكل تختص بإقليم دون غيره، أو على خلفية ظاهرة طبيعية مثل الانبعاثات البُركانية، التي أوقفت حركة الملاحة الجوية، فوق عدة بلدان أوروبية، والثالثة مخاطر وأزمات على خلفية وقائع وأحداث محلية، ويأتي في طليعتها الهجمات الإرهابية للجماعات المسلحة، والنزاعات الطائفية، و كما يقع في ضمنها تفشِّي الأمراض، مثل ما حدث في مرض سارس في الصين، وأنفلونزا الطيور في الفلبين.

ويشير السيد النحاس إلى أن الخطر والأزمة تكون مُضاعفة، إذا جاءت من داخل القطاع نفسه، خاصة إذا كانت مُرتبطة ببطء عجلة التنمية السياحية، الذي يُفضي إلى إحداث خلل في عدم القُدرة على مواجهة الطلب السياحي المُتزايد، يترتَّب عليه مُمارسات تتنافى ومعايير المهنة، أو أنها مرتبطة بتشويه الصورة السياحية، نتيجة عدم توافر المِصداقية في التعامل مع السائحين، من حيث عدم الالتزام بالبرامج المُتَّفق عليها، أو حدوث أزمة، وعدم تناسب في الأسعار على مُستوى الخدمة، وقد تكون هذه الأزمة مرتبطة بتقصير في وضع خِطط، يتحدد بموجبها موقع النشاط السياحي، ودوره، وأَولوياته، وأهدافه، بين الأنشطة الاقتصادية الأخرى ذات الصِلة، أو أنها مرتبطة بغياب إستراتيجية تسويقية، تُحقق التوازن المطلوب، بين العرض والطلب، أو نتيجة قصور في العُنصر البشري المُدرَّب على نحو جيِّد، والقادر على تلبية مُتطلبات العمل في المجال السياحي ..إلى جانب قصور في الوعي، لدى الكوادر بأهمية القطاع السياحي، ومهامه، واختصاصاته، وكذلك تدنِّي سُبل العناية بالموارد السياحية، وغِياب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وسائل حمايتها، والإخلال بالتوازن البيئي، من خلال المُمارسات السياحية غير المُستدامة، ومن ثم تتحوَّل السياحة إلى مارد يُشوِّه البيئة، بدلاً من الحفاظ عليها بصورتها الطبيعية الجميلة .

وإلى جانب العوامل الداخلية، المُسببة لنشوء المخاطر والأزمات، في صناعة السياحة، فثمة عوامل خارجية تُفاقم من هذه المخاطر والأزمات، يُحدِّثنا عنها العميد الدكتور أمين صليب عميد متقاعد في قوى الأمن الداخلي، أستاذ جامعي في كلية الحقوق الجامعة اللبنانية، فيشير إلى أنها العوامل التي لا تربط غالبًا بالعُنصر البشري، أو التنظيم الإداري، في الجهات ذات الصِلة بصناعة السياحة، ومنها على سبيل المثال :

ـ الكوارث الطبيعية، التي يصعب التكهُّن بها، أو التحكُّم في أبعادها، والتي تترك آثار سلبية لدى القائمين على صناعة السياحة، وكذلك الشائعات التي هي من أخطر العوامل الخارجية، التي يُمكن أن تهدم أي جهود تقوم بها الهيئات العاملة في صناعة السياحة، خاصة إذا تم توظيفها مُقترنة، أو بالأحرى مُغلَّفة، ببعض الحقائق الملموسة، وصيغت بأساليب مُتعددة ومُضللة، وبُثت في توقيت مُلائم، وفي إطار بيئة محددة، ومنها على سبيل المثال أيضا استعراض القوَّة، وهذا الأسلوب تنتهجه الكيانات الكبيرة، لتحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة، وقد تلجأ إليه بعض الكيانات الأصغر، رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر، وفي هذه الحالة تكون عملية استعراض القوة من دون حساب مُسبق للنتائج، ومن ثم تتولَّد المخاطر والأزمات، وتتفاقم مع تتابع الأحداث، وتراكم النتائج، كما أن تضارب المصالح (والقول مازال للعميد أمين)، يعد عاملا رئيسا لنشوء المخاطر والأزمات، سواء أكان ذلك على المُستوي الدولي أو الإقليمي أو المحلي، بل وحتى على مُستوى الوحدات والهيئات العاملة في هذا النشاط، فإذا ما تضاربت المصالح بين الكيانات، برز بقوَّة الدافع إلى نشوء الأزمة، حيث سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر، وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها، وضغطها على الجانب الآخر، وعلى الرغم أنها قد تضر بكلا الطرفين، إلاَّ أن كلا منهما يسعى لأن يكون أضرارها بالآخر أكبر.. وترى الدكتورة الهام خضير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شبر من جانبها أن المنظومة السياحية جُزء من نظام كبير، تؤثر وتتأثر به بشكل مُباشر، أو غير مباشر، ومن ثم فإن كثير من القضايا الرئيسية، التي تشغل اهتمام النظام العالمي، وعلى كافة المُستويات، سياسية، واقتصادية، وعلمية، تتأثر بها المنظومة السياحية، مما يتطلَّب سُرعة التدخل لمواجهة المخاطر والأزمات، التي تفرزها كُل قضية من هذه القضايا وأبرزها قضايا مخاطر البيئة، واختلال التوازن البيئي، وقضايا الفروق بين الدول المُتقدِّمة، والدول النامية، وخاصة في مجالي الإنتاج والتكنولوجيا، وقضايا الاستثمار الأجنبي، وفق شروط مُجحفة، بحق الدول النامية، إلى جانب الصراعات الإقليمية، والصراعات العرقية والدينية، وقضايا الإرهاب والتطرُّف، علاوة على مخاطر انتشار الأوبئة والأمراض، وآثارها على مُستوي الصحة العامة، والتي تُهدد الأفراد والمؤسسات والدول .

وتؤكد الدكتورة إلهام خضر على إن كُل قضية من هذه القضايا، يُمكن أن ينجم عنها مخاطر وأزمات، تواجهها صناعة السياحة، وتتطلَّب الدراسة الدقيقة، لمعرفة الأسباب، والآثار الناجمة عنها، على المُستويات العالمية والإقليمية والوطنية، كونها تُشكِّل خطرًا جسيمًا، يُنذر بتدهور صناعة السياحة، إن لم تُتخذ الإجراءات المُناسبة، والخطط السليمة، لإدارة هذه المخاطر والأزمات .

ويُنَبِّهنا الدكتور مايكل بالك، مدير معهد الاقتصاد في نيويورك، إلى نُقطة هامة، وهي أن الخطر الذي يُفضي إلى أزمة تراكمية، يمر بخمس مراحل، تبدأ من ميلاد الأزمة، وهي مرحلة التحذير والإنذار المُبكِّر، حيث تبدأ الأزمة في الظهور، لأوَّل مرَّة، في هيئة إحساس مُبهم، يُنذر بخطر غير مُحدد المعالم، ويعود هذا الأمر أساسًا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، ثم مرحلة النمو، وهي تحدث نتيجة سوء فهم، من مُتَّخذي القرار، حول منشأ الأزمة، أو ميلادها، والتي تتطوَّر من خلال المُحفِّزات الذاتية، والخارجية، التي استقطبتها الأزمة، وتتضاعف معها، وهذه المرحلة لا يستطيع مُتَّخذي القرار إنكارها، نظرًا للضغوط المُباشرة، وغير المُباشرة التي تُسببها، أمَّا المرحلة الثالثة، فهي مرحلة نُضج الأزمة، وهي الأخطر على الإطلاق، من حيث الحدَّة، وفداحة التداعيات، وذلك نتيجة وجود قصور شديدة في خطط المواجهة، ثم تأتي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

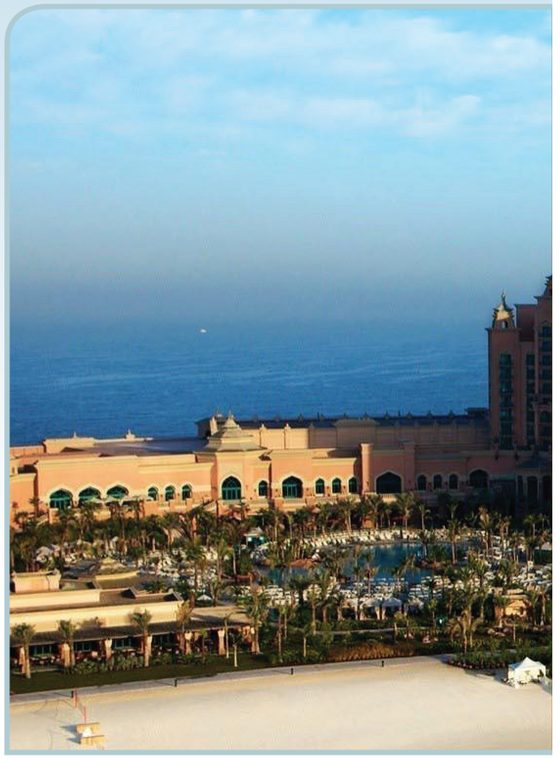
مرحلة انحسار الأزمة، نتيجة فعل المواجهة، وعلى حسب مقدار وتأثير هذا الفعل، يكون مدى الانحسار، وفي بعض الأزمات، يكون التدافع بين الأزمة، ووسائل مُقاومتها قويًا، وقد تتغلَّب الأزمة، عندما يفشل الصراع في إدارتها، ثم تأتي المرحلة الخامسة، وهي «تلاشي الأزمة»، حيث تفقد كامل قوي الدفع المولِّدة لها، أو لعناصرها.

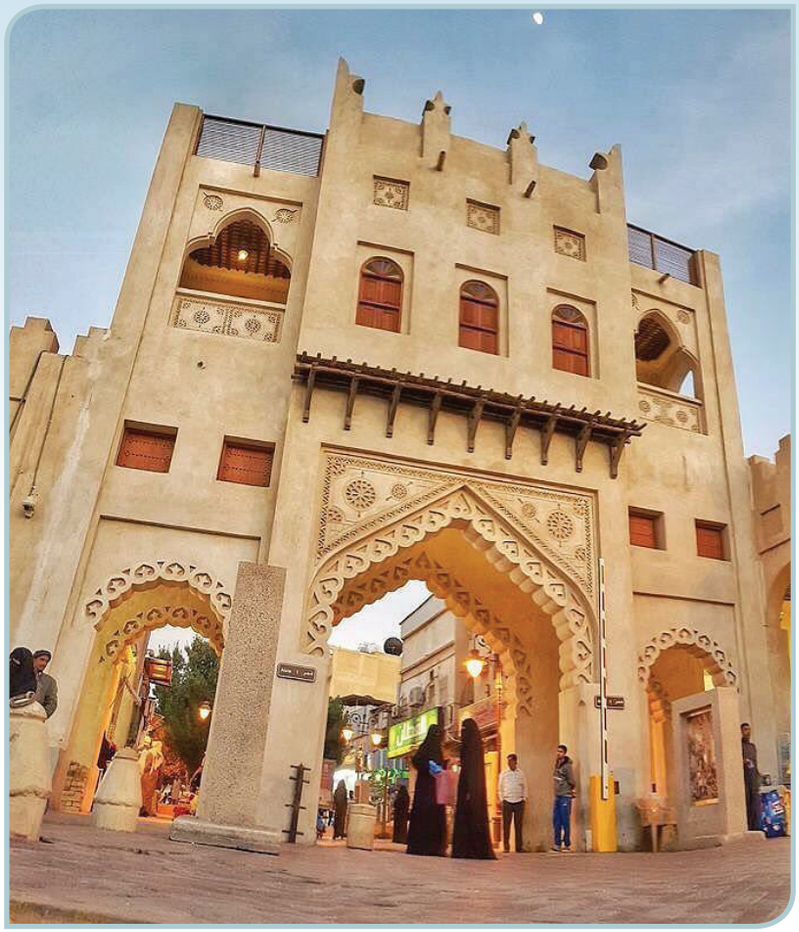
ومن جانبه يشير السيد فيصل الشريف إلى أنه على قدر الأزمة، ومُدَّة استمرارها، ومدى فاعلية الوسائل المُستَخدَمة في التعامل معها، يتم تقدير الخسائر والتداعيات، التي تلحق بصناعة السياحة، فهي تداعيات نسبية ومُتدرِّجة في شدتها، وقد حدد الشريف هذه التداعيات بنقاط من بينها فقدان نسبي، أو كُلِّي في عدد السائحين، وكما هو معلوم فإن السائح، هو المحور الذي تدور حوله العملية السياحية قاطبة، ولكونه يبحث بالأساس عن الأمن والطُمأنينة، إضافة إلى بحثه عن المُتعة والراحة، فإذا افتقد عامل الاستقرار السياسي، أو الأمني، أو الاقتصادي، أو حتى الصحي، فإن السائح حتمًا سوف يفقد الثقة بكل الجهود التي تُبذل لجذبه إلى المنطقة، أو الدولة السياحية.

ومن هذه التداعيات أيضا فقدان عدد كبير من العمالة، في القطاع السياحي، لوظائفهم، ودخولهم في طابور البطالة، وفقدان تنافسية قطاع السياحة، وعدم القُدرة على تحقيق نجاح مُستمر في الأسواق الدولية، وكذلك ارتفاع الخسائر في المُنشآت الفندقية، وتزايد المديونيات عليها، وكذا الحال في شركات النقل السياحي، إضافة إلى هروب الاستثمارات، ورؤوس الأموال، إلى وجهات سياحية أُخرى، وكذلك تضرر قطاعات وأنشطة عديدة أُخرى، ذات صلة بصناعة السياحة .

ومن هذه التداعيات التي أوضحها الشريف عدم التعافي السريع، الذي يُمثل نقطة تحوُّل جوهرية، ينطوي عليها درجة من الغموض، تُثير الريبة لدى المُشغِّلين الدوليين للرحلات السياحية، وحول ذلك يُشير أ.د أسامة صبحي الفاعوري إلى أن وكالات السفر والسياحة، غير مُستعدَّة للمُخاطرة، في الخوض بمشاكل قد يواجهها زبائنهم، في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com





الوجهات غير الآمنة، وهي حالة تنطبق أيضًا على مُشغِّلي السياحة الأجانب، فهم يقومون بالانسحاب من دولة مُهددة بالمخاطر، ويقومون بإلغائها من برامجهم، وذلك لحماية مصالحهم، وعندما لا تقوم حكومات الدول المُصدِّرة للسُيَّاح بإصدار تحذير للسياح، لتجنب دولة ما، أو وجهات مُعيَّنة، فإن الأمر يرجع إلى مُشغِّلي السياحة، لتوجيه زبائنهم لتلك الوجهات، أم لا، وبطبيعة الحال فإن مُشغِّلي السياحة يحاولون الأخذ بعين الاعتبار مصالح زبائنهم، بالإضافة إلى مصالحهم، وذلك لحماية صورتهم أمام السياح، لقد صار مُشغِّلو السياحة يؤثرون بشكل كبير في صورة وجهة سياحية معينة، ومن ثم يُلقي ذلك بالأعباء المُباشرة على الدخل السياحي، وتبقى الوجهة السياحية دون دعم كافٍ في الأسواق الأجنبية، حيث أن النشاط السياحي، في هذه الحالة، يعتمد بشكل رئيس على مُشغِّلي السياحة.. ويضيف الفاعوري : قد يكون معلومًا لدى جل الباحثين والخُبراء، أن القطاع السياحي ضعيف وهش أمام المخاطر والأزمات، إلاَّ أن كثيراً من العاملين في هذا القطاع، لا يُدركون هذه المخاطر بشكل تام، وهنا تكون الإشكالية، التي تُفاقم من الأزمة، وتُطيل من استمرارها، بدلاً من العمل على وأدها، ومن ثم تتسع دائرة الخسائر، ويتصاعد مُستوى التداعيات، ليطال العديد من القطاعات والأنشطة الأخرى .

ومن جانب أخر طرحت الأمن والحياة أسئلة حول كيفية إنشاء منظومة لإدارة المخاطر والأزمات في القطاع السياحي .. وما هي الطرق والأساليب الأكثر فعالية في التعامل مع هذه المخاطر والأزمات .. هذا ما يجيب عنه ستة من المختصين الذين سينضمون إلى المشاركين في الجزء الثاني من التحقيق في العدد القادم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com