

PLANNING STRATEGIES AND THEIR IMPACT ON SOLVING TOURISM CRISES (A FIELD STUDY FOR AL-RASHEED HOTEL IN BAGHDAD)

Reem Hayawe HAMEED¹

Istanbul / Türkiye
p. 267-288

Received: 15/09/2022

Accepted: 05/10/2022

Published: 01/11/2022

This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

Abstract:


Planning strategies are receiving a lot of attention at the present time, after it has proven its many benefits and it has been shown that planning is better than random implementation whose results are often disastrous and frustrating.

Our world today is a world of crises related to the many changes that have occurred in the areas of political, economic, demographic, environmental and tourism life as well. Therefore, organizations, companies, institutions and others have become, as they seek to overcome these crises by making fundamental developments, so it requires a strategy to plan to solve these crises.

This study aims to identify the extent of the impact of the planning strategy on solving the crisis in the tourism sector in Iraq, by answering the main question: Does the use of planning strategies affect the solution of crises in the tourism sector ?.

Keywords: Strategy, Planning, Crisis, Hotels.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.20.17>

¹  Researcher, Al_Salam University College, Iraq, Reemraed1981@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8597-5338>

الاستراتيجيات التخطيطية وتأثيرها على حل الأزمات السياحية (دراسة ميدانية لفندق الرشيد في بغداد)

ريم حياوي حميد²

الملخص:

تحظى الاستراتيجيات التخطيطية باهتمام الكثير في وقتنا الراهن، وذلك بعد أن أثبت فوائده الكثيرة وتبين أن التخطيط أفضل من عشوائية التنفيذ التي تكون نتائجها على الأغلب كارثية ومحبطة .

يعد عالمنا اليوم عالم أزمات تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية والسياحية أيضاً، لذلك أصبحت المنظمات والشركات والمؤسسات وغيرها، حيث تسعى للتغلب على هذه الأزمات من خلال أحداث تطورات جوهرية لذا يتطلب إلى أحداث استراتيجية للتخطيط لحل هذه الازمات .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجية التخطيط على حل الازمة لدى القطاع السياحي بالعراق، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس هل يؤثر استخدام الاستراتيجيات التخطيطية على حل الأزمات لدى القطاع السياحي ؟.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، تخطيط، أزمة، فنادق.

² م. م ، كلية السلام الجامعة، العراق، Reemraed1981@gmail.com

المقدمة:

طالما كانت المنظمات بشكل عام والمنظمات الفندقية بشكل خاص تعمل في بيئة ديناميكية تهدف إلى البقاء والاستمرار بلوغ ما خطط لها من أهداف فإن تعاملها مع الضيوف وبمختلف شرائحه وفئاته ومناطقه ووجوده يمثل الركن الرئيسي في بلوغ مبتغاهما، ولاشك ان تحقيق هذا المبتغى والأهداف لا يتم من دون أن يكون هناك فعل مخطط ومبرمج وعلى وفق أساس عمليه دقيقة تتوافق مع دقة وحسابات العمل المؤدي والمسؤولية الكبيرة المناطة بالعاملين في هذا المجال، إلا وهو تقديم الخدمات الفندقية عبر إدارات مختلفة وتخصصات متنوعة في مجال السياحة، وتواجه المنظمات الحكومية والخدمية جملة من التغييرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية بما يحتم على هذه المنظمات مواجهة التحديات من خلال اتخاذ الترتيبات اللازمة لتطبيق أسس الإدارة الحديثة، وتثبيت استراتيجيتها ومداخلها المختلفة لترفع من مستوى إدارة الأجهزة الحكومية الخدمية، وزيادة رضا الضيف، وفي ظل هذه التغييرات تظهر الحاجة لاعتماد استراتيجيات معينة تمثل مجموعة من الخطط والإجراءات الطويلة والمتوسطة الأمد التي تضمن نجاحها وبقائها وقد شهدت الخدمات الفندقية في العراق تدهوراً مشهوراً مشهوداً في جوانب محددة، وعلى الرغم من الإنجازات المتحققة إلى أن القطاع يواجه العديد من التحديات، تتمثل في أهمية الاستمرار في رفع كفاءة الخدمات الفندقية لخدمة السائح .

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تتجسد مشكلة البحث في مدى اتباع إستراتيجيات تخطيطية ووفقاً للأسلوب العلمي الذي يعزز القدرة على الاستشراف والاستنباط للمستقبل ومدى توفر المهارات والقدرات لوضع تلك الاستراتيجيات والتعامل معها للحد من الأزمات وتهيئة المناخ المناسب لها للنهوض بواقع البلد السياحي إلى مصاف الدول المتقدمة سياحياً، ومن هنا تبرز تساؤلات يحاول البحث الإجابة عنها:

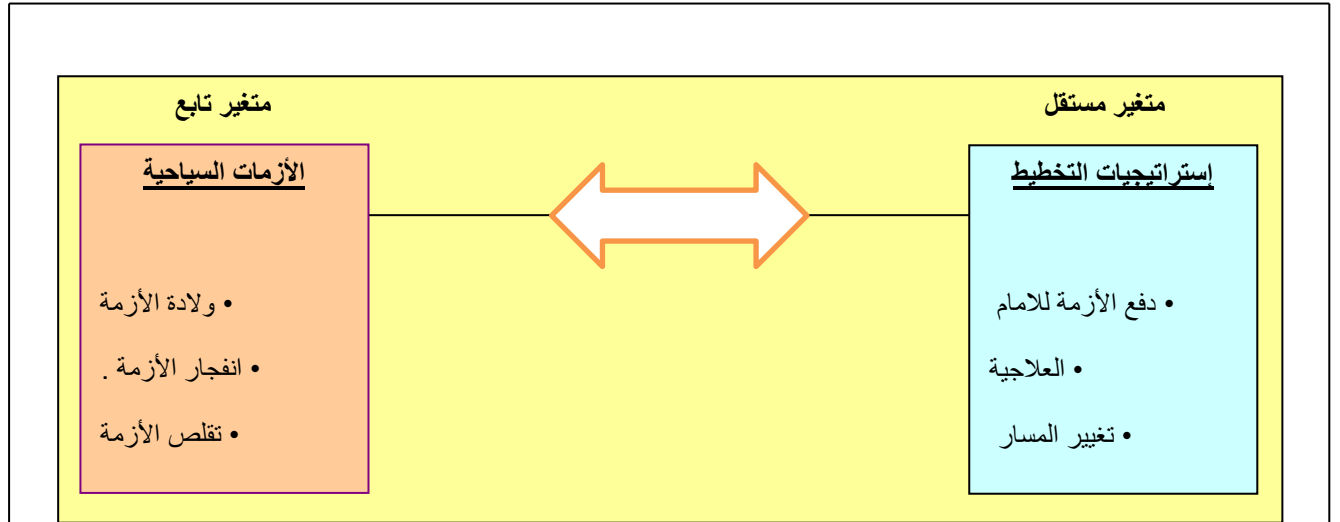
1. ما مدى توافر الرؤية والخطط والأهداف الاستراتيجية للحد من الأزمات للعينة المختارة لفندق الرشيد؟
2. ما مستوى أهمية وطبيعة متغيرات البحث (استراتيجية التخطيط والأزمات السياحية) في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: أهمية البحث: تغطي الدراسة الحالية بأهمية سواء في جانبها النظري أو التطبيقي، ويتجلى في كل مما يأتي:

1. تمثل الدراسة مساهمة علمية جادة في مجال استراتيجيات الاستجابة للأزمات السياحية المستقبلية.
2. تركيز الدراسة على القطاع السياحي الذي يعد أحد القطاعات الرئيسة والمهمة والحيوية التي تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد العراقي.
3. وضع إطار معرفي وفلسفي لموضوعي الاستراتيجيات التخطيطية و الأزمات السياحية موضع الدراسة .
4. توضيح الجدل الفكري القائم حول متغيرات الدراسة وتوضيح التداخل بينها .

أهداف البحث: وتتمثل بما يأتي:

1. تفحص مدى تبنى عينة الدراسة استراتيجيات الاستجابة للأزمات على وفق نوع الأزمة وأسبابها التي تتمتع بها عينة الدراسة .
2. تفحص الأساليب التي يلجأ إليها متخذو القرارات في الاستجابة للأزمات إذا ما واجهوا أزمات مختلفة الأنواع .
3. الوقوف على طبيعة العلاقة بين نوع الأزمة ونوع الاستراتيجيات المستخدمة والاستجابة للأزمات السياحية المستقبلية .



المخطط الافتراضي للدراسة

المبحث الأول/ إستراتيجيات التخطيط

أولاً: المفاهيم:

إن استراتيجيات التخطيط من المواضيع الرئيسية ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها ولكن قبل تعريف استراتيجيات التخطيط للمنظمات الفندقية لابد من التعرف على الاستراتيجية، إن تعبير الاستراتيجية strategy هو تعبير مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية strato ومن مشتقات هذه الكلمة statego التي تعني فن القيادة ومن مشتقات هذه الكلمة أيضاً stratagem التي تعني خدعة حربية والتي تستخدم لمواجهة العدو، وإذا كان معنى statego فن القيادة فإن استخدامها قد تغيرت وتعددت وشملت العديد من الميادين، فقد يوصف موقع دولة بأنه استراتيجي، وقد يوصف قرار سياسي أو اقتصادي بأنه قرار استراتيجي، كما قد توصف بعض الموارد والسلع الاقتصادية بأنها استراتيجية كالفحم مثلاً، وأخيراً قد يوصف نمط التفكير أو الدراسات المتخصصة بأنه تفكير استراتيجي أو دراسات استراتيجية (فهمي، 2004: 12). وكما تعرف استراتيجية التخطيط بأنها العملية التي تحدد الإدارة من خلالها الأغراض المنظمة الكلية والكيفية التي يتم الوصول إليها، (الخفاجي 2010:35). وعرفه أيضاً certo بأنه التخطيط طويل الأجل بالتركيز على المنظمة بصورة شاملة، التي تقود فيها الأهداف المقررة لتعبئة مسار الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل التي تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية (الفرطوسي، 2011: 21). فقد عرفت استراتيجية التخطيط بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وإن عملية تخصيص الموارد وإعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا، (العيساوي وآخرون، 2012:37). وعرف استراتيجية التخطيط بأنها مجموعة من النشاطات المرتبطة بإمكانية التقدير والتميز، (العيساوي وآخرون، 2012:37).

ثانياً: أهمية استراتيجيات التخطيط:

تناول العديد من الكتاب والباحثين استراتيجيات التخطيط وخصصوا جزءاً مهماً من كتاباتهم وبحوثهم لعملية التخطيط لما لهذه العملية من أهمية بالغة في عمل المنظمة، وقد مضى البعض قدماً في شرح وتفصيل فاعلية وأهمية هذا النوع من التخطيط من منطلق أن استراتيجيات التخطيط يستهلك جزءاً مهماً من موارد المنظمة، ولكنه عملية هامة لكافة المنظمات حيث تقوم برسم وتعريف وإيضاح أنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الصعوبات التي تصاحب عملية استراتيجيات التخطيط إلا أن المنافع والفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً الصعوبات الناتجة عنها .

تستطيع استراتيجيات التخطيط أن تحدد الاستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى، مما يتسنى للمنظمات أن تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة (Boman)، (1996:128)، وتساعد استراتيجيات التخطيط المدراء والفرق الاستراتيجية على بلورة القضايا الاستراتيجية، مما يساهم في تحقيق نظره استراتيجية شمولية للمنظمة. (Thompson & Stricland، 1999:21)، كما أن استراتيجيات التخطيط تهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فاستراتيجيات التخطيط يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها كما ان استراتيجيات التخطيط تمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها أي المعالجة الصحيحة في البيئة التي تمتاز بالتغير السريع والتي تعمل فيها منظماتهم (الظاهر، 2009: 80) فاستراتيجيات التخطيط لها نفس أهمية التنفيذ وينبغي القيام به بالطريقة المناسبة قبل الشروع بالتنفيذ وهنا تبرز انتقادات توجه نحو استراتيجيات التخطيط بأنها مرتفعة التكلفة أو ان الوقت لا يسمح بها أو انها عملية حرق للوقت الذي يعد مورد ثمين من موارد المنظمة ان مثل هذه الانتقادات تربط وتستنتج من خلال العمل المادي وحده مع تجاهل مساهمة العمل الذهني فالكثير يخلط بين النشاط وتحقيق الهدف من وراء هذا النشاط فالوقت والمال اللذان يستثمران في استراتيجيات التخطيط لا يضيعان هباء بل يعودان على المنظمة غالباً بالتطور والتقدم وتحقيق الإنجازات المفيدة مما يمهد الطريق لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق رسالة ورؤية المنظمة، ولهذا للحصول على أفضل النتائج ينبغي على التخطيط والتنفيذ العمل معاً لتحقيق الهدف بأكثر فاعلية إذ ينبغي القيام باستراتيجيات التخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو الجهد المادي (السكرانة، 2010: 37-38) .

وترى الباحثة إن أهمية استراتيجيات التخطيط تبرز من كون أنها تساعد المدير على مواجهة المستقبل بالرغم من الطبيعة الديناميكية للأنشطة بالإضافة إلى متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن لفرد كان حتى لو كان مديراً بمهارات وإمكانات عالية ان يكون متأكداً من الأحداث المستقبلية تحت أي ظرف كان، ولكن عملية استراتيجيات التخطيط تعطينا الأدوات والمفاتيح من أجل التعامل مع كافة الظروف والأحداث ومواجهة المستقبل من دون تغير المسار العام في ظل رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

ثالثاً: فوائد استراتيجيات التخطيط

إن وجود العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عمليات استراتيجيات التخطيط والمتمثلة بالآتي:-، (بني حمدان و أدريس، 2007، 17-18)، (الظاهر، 2009: 82)

● إن الخطة الاستراتيجية وعملياتها تعتبر خارطة الطريق لتحقيق النجاح وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة و ترسم صورة للمستقبل فتجعل المسير نحوها واضحاً ومحدداً .

- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والتحديات.
- تساعد استخدام استراتيجيات التخطيط على توقع بعض الأحداث التي يمكن ان تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه الأحداث وما يصطحبها من تغيرات (السكرانة، 2010: 66).
- تساعد استراتيجيات التخطيط المدراء على وضع الاولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة امامهم.
- تعتبر استراتيجيات التخطيط من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهها العاملون وكذلك المشاكل التي تواجهها منظماتهم .
- استراتيجيات التخطيط تعطي عمليات ومراحل وتصوراً لبناء المستقبل (السكرانة، 2010:
- تساعد استراتيجيات التخطيط المنظمة على وضع مقاييس دقيقة للرقابة على الأداء وتقييمه (السكرانة، 2010: 67).
- تضمن استراتيجيات التخطيط النجاح لمنظمة الاعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام (استراتيجيات التخطيط) سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.
- تقدم استراتيجيات التخطيط حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها (الظاهر، 2009: 82).
- تدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية و البشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .
- تدفع الإدارة فروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين الانشطة المختلفة (الظاهر، 2009: 82).
- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال (الأهداف).
- تستبدل العشوائية بالعمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة (الظاهر، 2009: 82).
- تجعل الوصول إلى الأهداف أمراً يسيراً حيث يصعب تحقيق الأهداف بدونها.

رابعاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

يمثل تحليل الموقف البيئي استراتيجياً جانباً من قدرة المنظمة الفندقية على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة ويدخل في إطار تحليل الموقف مجموعة كبيرة من الاعتبارات يندرج في إطارها أساليب استغلال الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق، وفي الواقع العملي يكون التركيز على القضايا الأكثر إلحاحاً (الغالي و ادريس، 2007: 136)، ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص التي يمكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية (بني حمدان و ادريس، 2007: 71). ويعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة بأنه عملية دراسة بيئة المنظمة الفندقية لتحديد العوامل البيئية التي يمكن ان يكون لها تأثير مهم في عمليات المنظمة (شاويش، 1993: 284)، كما يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه فهم المنظمة للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة وأستغلالها باتجاه تحقيق أفضل اداء (بني حمدان و ادريس، 2007: 72)

ويعتبر تحليل (swot) أحد أهم الطرق المتبعة في تحليل البيئة بالنسبة للمنظمة الفندقية وذلك لكونه يحلل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ويحلل البيئة الخارجية من خلال الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة .

أ. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تمثل هذه المرحلة عملية اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة الفندقية من خلال التركيز على مواردها من الناحية الكمية والنوعية، فضلاً عن الكفاءة والإبداع ومسؤولية المنظمة تجاه الزبون والتي من الممكن أن تقود هذه الاتجاهات إلى أعلى مستوى من القوة والوصول إلى الميزة التنافسية من خلالها، مع محاولة تجنب الضعف في موارد وإمكانات المنظمة (Hill & Jones)، (8:2001). ويرى (Weelen & Hunger، 82:2000) بأن تحليل البيئة الداخلية يجب أن يكون ذو إطار واسع وشامل ليضم بالإضافة إلى العمليات والوظائف التشغيلية كل من الثقافة التنظيمية والإدارة وطبيعة الأعمال، كما يعتقد بأن يؤخذ بنظر الاعتبار سمعة المنظمة وبراءة الاختراع وغيرها من الجوانب التي يمكن أن تكون لها علاقة. تجدر الإشارة إلى أن عوامل البيئة الداخلية (المتتمثلة بالوظائف والعمليات الإدارية المختلفة) يرتبط كل عامل من عواملها بعدة متغيرات والتي يجب عدم اغفالها ومراعاتها والتركيز عليها عند القيام بالتحليل البيئي للبيئة الداخلية. ويلاحظ من جوانب التحليل للبيئة الداخلية أنها مكملة لعملية تحليل البيئة الخارجية (والذي سوف يأتي ذكره أدناه) والذي تستند عليهما كافة عمليات التخطيط الاستراتيجي، ولذلك فإن عملية التحليل هي عملية متلازمة ومتراصة بين البيئتين الداخلية والخارجية.

ب. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

يشير مصطلح البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمنظمة الفندقية بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المنظمه بممارسة نشاطها مما يؤثر في قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها. (David 2001:74)، وتنقسم البيئة الخارجية إلى بيئة عامة (بيئة المجتمع) وبيئة خاصة (بيئة العمل) فالبيئة العامة تؤثر في جميع المنظمات العاملة فيها (في نفس القطاع) من خلال عواملها السياسية والقانونية، والاجتماعية، والحضارية، والاقتصادية، والتقنية، بينما تؤثر البيئة الخاصة في المنظمة المعنية دون غيرها من المنظمات من خلال عواملها المتمثلة بالموردين والزبائن (المشترين) والمنافسين وجماعات المصالح ومجالات الصناعة والحكومة. ان اهتمام المنظمة الفندقية بالبيئة الخارجية يعود إلى تأثير عوامل البيئة الخارجية في نشاطها، هذا التأثير قد يكون ايجابيا وعلى المنظمة الفندقية الاستفادة منه كفرص متاحة وبالتالي فإن هذه الفرص يجب استغلالها وتكييفها لصالح المنظمة، أما التأثير المعاكس وهو التأثير السلبي فعلى المنظمة أن تعمل على مقاومته وأخذ الحذر منه لأنه يشكل تهديدا لها (David 2001:10)، إن معرفة واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية يتم من خلال إجراء التحليل البيئي (Environmental Analysis) وهي العملية التي يدرك فيها أصحاب القرار في المنظمة العوامل المؤثرة في نشاط وأداء المنظمة الحالي والمستقبلي، ولذلك فيجب المسح البيئي، ومراقبة هذا المسح لتحديد أي تغيير يحدث في البيئة لكي يمكن القيام بعملية التنبؤ وتحديد علاقة الواقع بالمستقبل (Weelen & Hunger، 53:2000). ولذلك ومما تقدم فإن من الأهم للمنظمة الفندقية ان تقوم بإجراء تحليل SWOT الذي يرمز إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strengths، Opportunities Threats)، و تتم فيه مقابلة هذه العناصر الأربعة واعتماداً على نتائج التحليل البيئي يستطيع أن يعكس للمنظمة صورة الاستراتيجيات المناسبة لها، والشكل رقم(2) يوضح هذه العملية.

ويسهم تحليل SWOT مساهمه فاعله في تحديد واختيار الاستراتيجية المناسبة للواقع الذي تمر به المنظمه لتكون الاستراتيجية المختاره هي الخطة التي تأمل المنظمه ان تحقق بها التكيف مع البيئتين الخارجيه والداخليه ولتقودها إلى تحقيق أهدافها ورسالتها

(David 2001:204)، ومن خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يعبر عنها الشكل فإن المنظمة

ستقوم باختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تتبع الخطوات التالية:

1. تحديد البدائل الاستراتيجية.

2. تقييم هذه البدائل.

3. اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل. (Weelen & Hunger2000:120)

الشكل(2) يوضح نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

المصدر:الدوري،زكريا مطلق،"الأدارة الاستراتيجية" المكتبة الوطنية بغداد،2003،ص212

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	التهديدات

خامساً:أهم الاستراتيجيات التخطيطية المتبعة:

1- استراتيجية دفع الأزمة للأمام

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، إذ تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، تصلح هذه الاستراتيجية في حالة تضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة .
التكتيك المستخدم التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، وتسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة، وتقديم التنازلات التكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها

2. استراتيجية تغيير المسار

تركز هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، إذ تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، يتم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تعويض الخسائر التي أفرزتها الأزمة كخلق نوع من التحدي والمبادرة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة .

التكتيك المستخدم هو الإنحاء للعاصفة من خلال السير في نفس اتجاه العاصفة ومحاولة إبطاء السرعة، وتصدير الأزمة لخارج مجالها، فضلاً عن إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة، واستثمار نتائجها بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة، وسوف يتم اعتماد هذه الاستراتيجيات في الجانب العملي من الدراسة لتنوع الاستراتيجيات وتعددتها .

3. الاستراتيجيات العلاجية

يقوم هذا النوع من الاستراتيجيات على معالجة الأضرار والخسائر التي تسببت فيها الأزمة من خلال دراية وخبرة في معالجة الأزمات، إلا أن هذا النوع من الاستراتيجيات له جانب سلبي في التعامل مع الأزمات، إذ يتم الإنتظار لحين إنتهاء وإنحسار الأزمة ومن ثم يبدأ في علاج الأضرار التي نجمت عنها. (Cutlip & Others, 1999:381).

وسوف يعتمد تصنيف (هلال، 1996، حجاب، 2007، عبد القادر، 2008) في إنموذج هذه الدراسة، لتنوع أنواعها وتعدد تكتيكاتها

وتولد أعمال العنف والإرهاب تأثيرات سايكولوجية تفوق التأثيرات البيئية والجسمية، لذا سوف يتم تناول مجموعة من الاستراتيجيات المستخدمة في التدخل بالأزمة لمساعدة الأفراد على إسترجاع التوازن إلى ما قبل حدوث الأزمة وكما يأتي: (Meyer & James, 2005:21).

المتغير الثاني/ الأزمات السياحية

أولاً/ المفاهيم:

يمكن أن تبدأ الأزمة "بأزمة ثقة تنشأ بين صديقين"، ويمكن ان تنتهي " بأزمة دولية طاحنة " من أجل ذلك تفاوتت الدراسات في تحديد مفهوم الأزمة باختلاف زاوية النظر إليها، وللأزمة مفاهيم عدة لغوياً، وطبياً، وعسكرياً، وإدارياً، ومن أهمها ما يأتي:

كما يعود مصطلح الأزمة في جذوره إلى الطب الإغريقي في القرن السادس عشر، ويقصد بها طبيياً "نقطة تحول بين المرض والحياة شديدة الخطورة والصعوبة" (Oxford, 1984:243)، كما انها تعرف "اشتداد النوبة المرضية أو مفاجأتها" (البيستاني، 1974:91) وعرفت أيضاً على أنها "تلك النقطة الحرجة أو اللحظة الحاسمة التي تتحدد عند مصيرها تطور الحالة المرضية أما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ كالأزمة القلبية والنزيف الحاد" (الدهلكي، 2005:23)، ويعبر عن الأزمة من وجهة النظر السايكولوجية بأنها "اضطراب في نظام الحكم المنطقي على الأشياء والأشخاص، وأختيار كيان الأفراد أو شعورهم بعدم أهميتهم، ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية أو تأثير قوى جماعية غير واعية" (العبيدي، 2002: 15). ويقصد بها في إطارها الاجتماعي بأنها "أختيار لكيان الفرد أو شعوره بأنعدام أهميته كنتيجة للتغيرات التي تحول الفرد إلى مجرد شيء" (علوية، 1987:5-6) وتعرف على مستوى الأزمة الاجتماعية بأنها "فشل القيادة السياسية في إدارة الصراعات الاجتماعية" (حسن، 1999:35).

الأزمة في إطار العلاقات الدولية بأنها "مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بيئة استراتيجية دولية إذ يصبح أطراف تلك العلاقات قاب قوسين أو أدنى من الحرب" (محمد، 2007:104)، أو أنها "المجال الزمني الذي تظهر فيه النزاعات وترتفع إلى الحد الذي تحدده فيه بتغيير طبيعة العلاقات" (Carolbell، 1970:158) باختصار إنها "لحظات تحول فاصلة سواء في العلاقات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية" (العماري، 1993:18) بوصفها "أي حدث أو فشل بالأداء يتقاطع مع الوظائف المستمرة للمنظمة والإنجاز المقبول لأهدافها أو أن لها تأثيراً فريداً محدداً كما يرى غالبية أفرادها أو زبائنها" (Faulkner، 2001:136). وعرفت الأزمة على أنها "اضطراب كبير في الاعمال يؤدي إلى تغطية واسعة من وسائل الإعلام يؤثر في المنظمة وله تأثير سياسي وقانوني ومالي وحكومي بأعمالها . وأن الأسباب الأساسية لأزمة منظمات الأعمال تكون إما طبيعية (عواصف، زلازل، نشاط بركاني)، أو مشاكل آلية، أو أخطاء بشرية أو قرارات الإدارة" (Icm، 2006:1). وفي السياق نفسه عرفت بأنها "حوادث مفاجئة أو غير متوقعة أو كارثية خارج خبرة المنظمة تمثل تهديد كبير للأفراد والملكية والموجودات والمعلومات" (Hosie، 2008:76).

ثانياً: خصائص الأزمة السياحية:

تتسم الأزمات ببعض الخصائص المشتركة التي تحدد مدى إمكانية تصنيفها كأزمة إلا أنه لا يلزم توفرها جميعاً في كل أزمة (الطيب، 1990:54؛ الدهان، 1992:72؛ الخضير، 1993:64؛ البريدي، 1999:23؛ العبيدي، 2002:34؛ ابو فارة، 2009:28)، (Irvn&Millar، 1996:1):

1. نقص المعلومات الشديد وعدم وضوح الرؤيا مما يؤدي إلى حدوث نوع من الإرباك وعدم القدرة على اتخاذ القرار.
2. التعقيد والتداخل والتشابك بين عناصرها وأسبابها ونتائجها فضلاً عن التشابك والتداخل بين القوى المؤيدة لها والمعارضة لها .
3. سيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجهول الذي قد تتحرك اليه الأزمة.
4. تزايد امتداد الأزمة من الحاضر إلى المستقبل .
5. حيوية عنصر الزمن لاسيما أن الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة يكون محدوداً وعنصراً ضاغطاً في كيفية التعامل معها .
6. الحاجة الماسة للتدخل السريع الصائب الذي لا يمتثل أي خطأ ويؤدي إلى حدوث أزمة أشد وأصعب من الأولى .
7. ينتج عن الأزمة تراكم مجموعة من التأثيرات السابقة لم يتم التعامل معها كخطر محتمل يوشك على وقوع أزمة.
8. يصاحب الأزمة انتشار الشائعات وعدم التأكد والغموض والمخاطرة .
9. يصعب تحمل الكيان الإداري الموقف الأزموبي لمدة طويلة قد يفقد الكيان الإداري توازنه وعجزه عن إستعادة التوازن، ومن ثم تدميره بالكامل.
10. تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو لحسمها كونها تمثل تهديداً لحياة الإنسان وممتلكاته.
11. تحدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسة للمنظمة.
12. تتطلب الأزمة معالجة خاصة وإمكانات ضخمة فضلاً عن درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانات في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الإتصالات لتهيئة الفهم والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة ذات العلاقة .
13. تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة.

ثالثاً: مراحل الأزمات

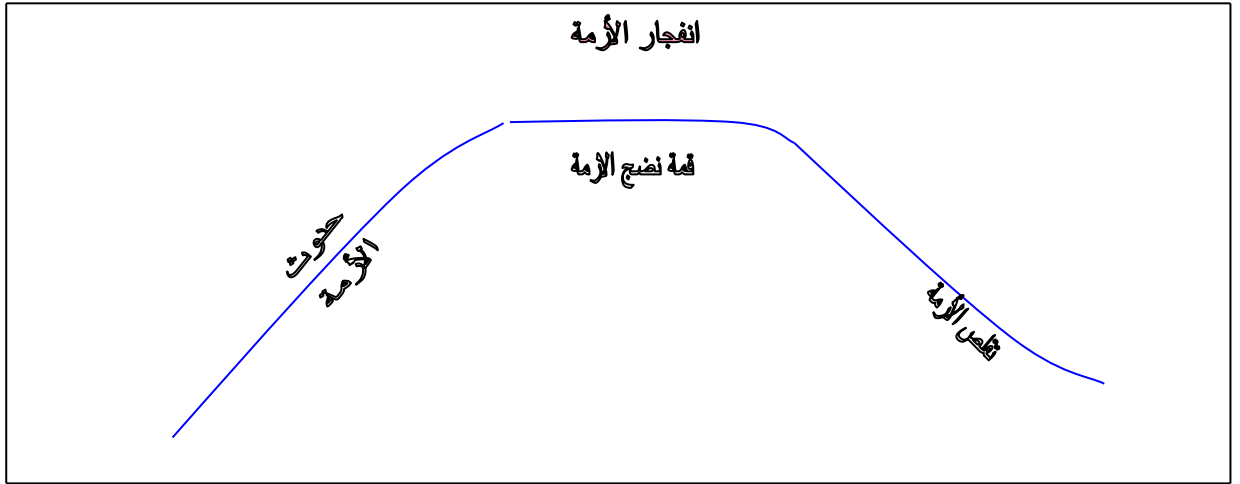
لا تحدث الأزمة بشكل مفاجئ، وإنما تمر بسلسلة من المراحل، مع وجود تباين في وجهات النظر حول عدد المراحل، ومرحلة البداية ومرحلة النهاية، وبشكل عام يمكن إجمالها بخمس مراحل أساسية رئيسة وكما يأتي الشكل (3):

1- مرحلة الميلاد

وتدعى بمرحلة ما قبل الأزمة، أو بداية الأزمة، أو مرحلة ولادة (مرحلة أعراض الأزمة)، إذ تبدأ الأزمة بالظهور على شكل احساس بوجود شيء يلوح في الأفق وينذر باقتراب خطر مجهول (الاتجاه أو المدى) أو الحجم الذي سيصل إليه مستقبلاً (الخصيري 1993، 74-76)، وتبرز في هذه المرحلة ولادة وجهات النظر والأفكار التي قد تكون صائبة أو خاطئة (John، 1996:27)، ويجب أن تكون الإدارة يقظة أمامها لتكون أكثر كفاءة في معالجة الأزمة، من خلال تسجيل الملاحظات والظواهر التي يستند إليها في التنبؤ بالأزمة وعمل سيناريوهات لإدارة الأزمات المختلفة (زيدون، 2003:11)، ويمكن ان تتلاشى الأزمة في هذه المرحلة بامتصاص وتأثيرها عن طريق وضع إجراءات وقائية لمنع ولادة أزمة جديدة (الدهان، 1989:76).

2- مرحلة حدوث الأزمة

ويطلق عليها جوهر الأزمة (الدهان، 1992:206)، ومرحلة إدارة الأزمة (زيدون، 2003:11)، أو مرحلة استحكام الأزمة (حسن، 1999:41)، نتيجة عدم معالجة الأزمة في المرحلة الأولى في الوقت المناسب، فتصبح جميع الإجراءات والسلوكيات غير ملائمة لاحتوائها، وتمتاز هذه المرحلة بالسرعة وتمثل نقطة اللاعودة، إذ يغذي الأزمة نوعان من المغذيات، مغذيات ذاتية مستمدة من أزمة تكونت في مرحلة الميلاد، ومغذيات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وأضافت لها قوة جديدة تزيد من حدتها وتضاعفها، وعلى الرغم من أن هذه المرحلة أقصر مراحل الأزمة، إلا أن هناك شعوراً بأنها تمثل أطول مرحلة (لفته، 2001:43)، لذا نرى ضرورة مراعاة التدريب لمديري المنظمات لمواجهة هكذا نوع من الأزمات، فضلاً عن محاولة الإدارة تجميدها إلى الحد الذي وصلت إليه لتفادي انفجارها



ميلاد
الأزمة

مرحلة ما بعد
الأزمة

شكل (3) مراحل الأزمة

المصدر: الحضيبي: محسن أحمد، (1993)، "إدارة الأزمات منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، مصر، ص 73 .

3- مرحلة انفجار الأزمة

تصل المنظمة إلى مرحلة الانفجار عندما لا تتمكن من اتخاذ قرار مناسب في المرحلة السابقة من الأزمة، مولدة صدمة عنيفة وأحداثاً يصعب حصرها، ومن أجل الحيلولة دون انفجار الأزمة يتوجب التعامل مع كل مما يأتي (عليوة، 1992:9):

- 1- الشعور بالخطر: ينبغي إزالة الشعور بالخطر، إذ تنفجر الأزمة إذا شعر أحد طرفي الأزمة بتهديد بالغ الخطورة .
- 2- ضيق الوقت: تنفجر الأزمة عند شعور أحد الأطراف بأن الوقت يضيق، لذا فإن هذا الشعور ينبغي تبديده لاستبعاد تفجيرها .
- 3- عدم توافر المعلومات الكافية: يتوجب توفير المعلومات الضرورية لمنع انفجار الأزمة، إذ تنفجر الأزمة عند الشعور بقلّة المعلومات المتوفرة وسيادة حالة من الغموض الشديد .

4- مرحلة التقلص

يطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة الضعف أو الشيخوخة، وتمثل مرحلة انتقالية في حياة المنظمة لنشوء أزمات جديدة (لفتة، 2001:43)، إذ تصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد تحقيق هدف التصادم العنيف، مما يؤدي إلى فقدان الأزمة جزءاً هاماً من

قوة الدفع الخاصة بها (الحداد، 1994:34)، ومن ثم العودة إلى حالة التوازن التي كانت سائدة قبل وقوع الأزمة بعد أن حققت الأزمة نتائجها (لفتة، 2001:43). تمتاز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والتخطيط لغرض الوصول إلى مرحلة التوازن، ووضع خطط لمواجهة احتمالات حدوث أية أزمات مستقبلاً (العبيدي، 2002:23).

5- مرحلة ما بعد الأزمة

يطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة الإضمحلال (الفناء) إذ تفقد الأزمة بشكل شبه كامل عناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها فتختفي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويقوم الكيان الإداري بتقييم ما تم من إجراءات (زيدون، 2003:11)، ومحاولة إعادة البناء من جديد لاستعادة الفاعلية والأداء مع إكتساب خبرة جديدة في أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات (الخصيري، 1993:73).

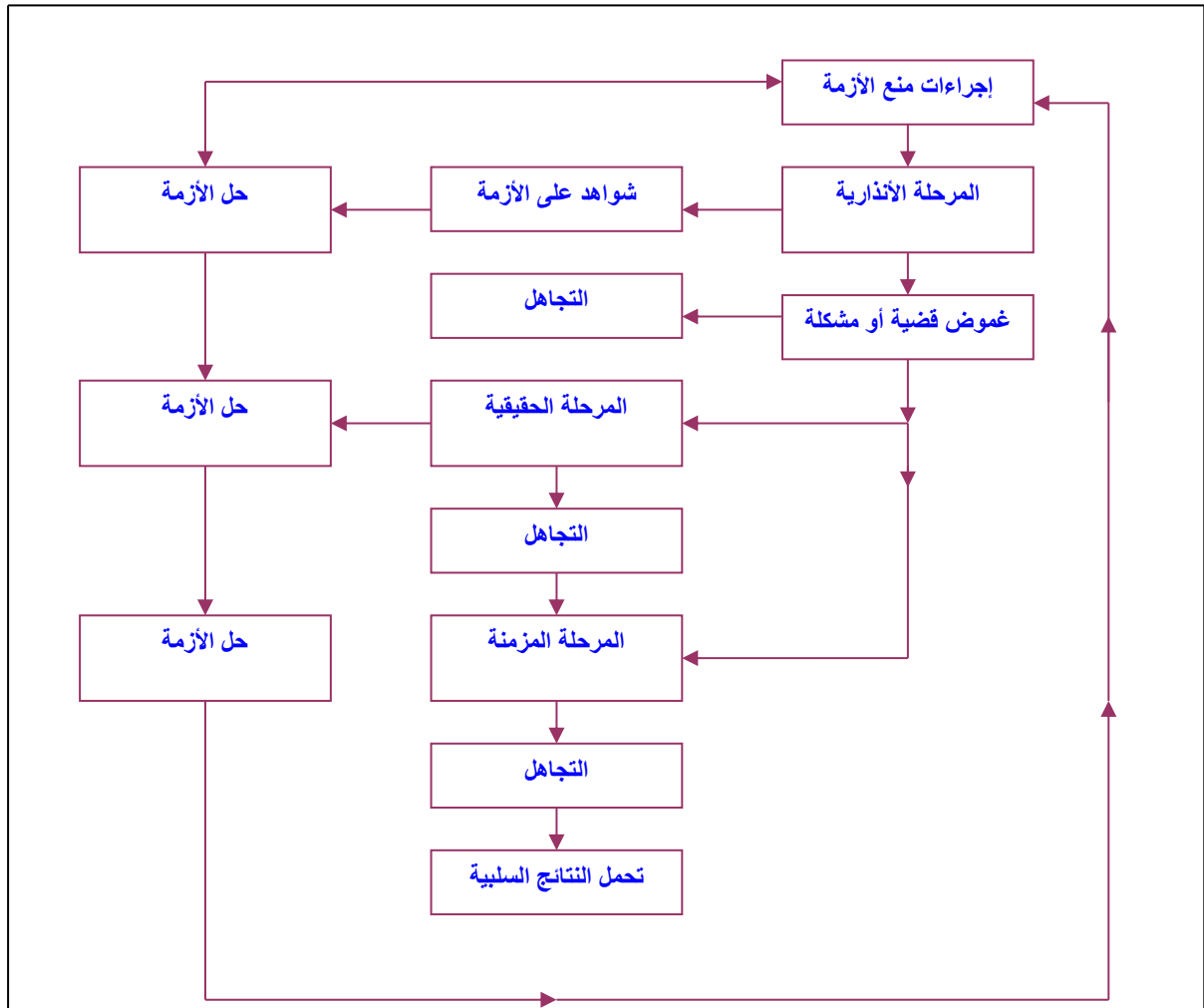
يمكن تصنيف مراحل الأزمة إلى أربع مراحل وكالاتي: (عياد والجمال، 2008:335-337)، (Kash & Darling، 1998:179-186)

1- **مرحلة الشعور بالأزمة:** وتسمى مرحلة الانذار بإمكانية حدوث الأزمة، إذ تعمل المنظمات في ظل بيئات متغيرة سواء أكان على المستوى المحلي أم الدولي، ويمكن أن تتحول العديد من القضايا إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها بشكل مبكر .

2- **مرحلة الأزمة الحقيقية :** تحت هذه المرحلة التدخل الفوري من الإدارة في حال وجود مؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة، فإذا توافر لدى الإدارة خطط فاعلة فيجب أن تتعامل معها لغرض احتواء الأزمة، أما إذا تدخلت الإدارة في المرحلة السابقة بهدف منع الأزمة فإن التدخل من قبلها في هذه المرحلة يستهدف السيطرة على الأضرار فقط .

3- **مرحلة الأزمة المزمنة :** تتحول الأزمة في هذه المرحلة إلى جزء أساس في المنظمة، لذا يشبهها بعضهم بالمرض المزمن، ويكون تدخل الإدارة حتمياً وبخلاف ذلك ستؤول المنظمة إلى الفناء والانهيار.

4- **مرحلة حل الأزمة :** يتم عادة حل الأزمة في المراحل السابقة، إذ تقدم فرصاً ثلاث لحل الأزمة مع اختلاف الجهد والوقت والتكلفة ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر والتكلفة أقل، وتزداد الصعوبة في المرحلة الثانية، في حين تتطلب المرحلة الثالثة تظافر كل الجهود وموارد المنظمة كما هو موضح في الشكل (4):



شكل (4) مراحل حل الأزمة

،"Crises Management: prevention، T. &Darling J (1998).Source: (1) Kash
 Vol ، Leadership & Organization Development Journal،Diagnosis and Intervention"
 No. (4):186،19

المبحث الثالث

وصف عينة البحث وعرض وتحليل نتائج البحث

يتناول هذا المبحث محورين يتضمن المحور الأول وصف عينة البحث من (المستجيبين في فندق الرشيد) من ناحية متغيراتهم الديموغرافية فضلاً عن بعض المتغيرات الوظيفية.

المحور الأول: وصف عينة البحث من (المستجيبين في فندق الرشيد).

يبين الجدول (1) عرضاً مفصلاً لمتغيرات أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (55) فرداً وفاقاً للبيانات التي قدموها من خلال إجاباتهم على استمارات الاستبانة الخاصة بهم .

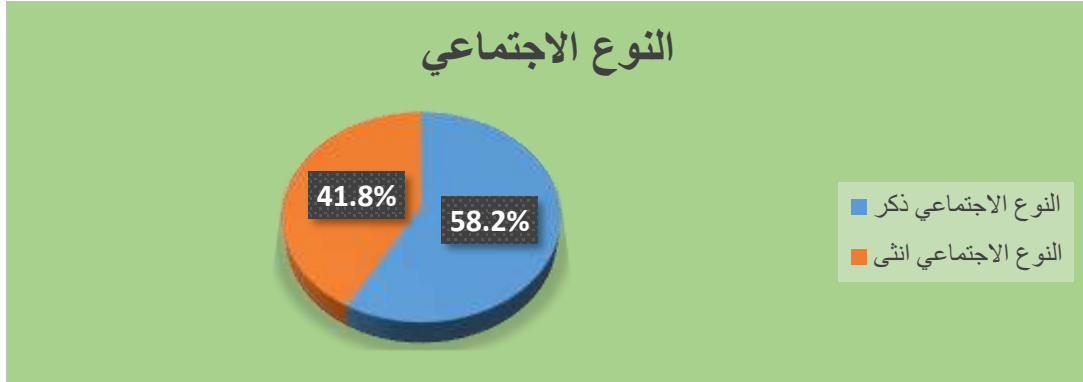
جدول (1) نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية

المعلومات التعريفية	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	32	58.2
	انثى	23	41.8
المجموع			
العمر	سنة فأقل 30	6	10.9
	40 سنة إلى 31 من	25	45.5
	50 سنة إلى 41 من	16	29.1
	سنة فأكثر 51	8	14.5
المجموع			
المؤهل العلمي	دكتوراه	2	3.6
	ماجستير	3	5.5
	دبلوم عالي	7	12.7
	بكالوريوس	43	78.2
المجموع			
مدة الخدمة	سنوات فما دون 5	8	14.5
	10 سنوات إلى 6	11	20.0
	15 سنة إلى 11	15	27.3
	20 سنة إلى 16	14	25.5
	21 سنة فأكثر	7	12.7
المجموع			
فترة الخدمة في الوقت الحالي	سنوات فما دون 5	24	43.6
	10 سنوات إلى 6	17	30.9
	15 سنة إلى 11	7	12.7
	20 سنة إلى 16	3	5.5
	21 سنة فأكثر	4	7.3
المجموع			
مجموع المشاركات التدريسية في مجال التخصص	لم اشترك	7	12.7
	1 دورة إلى 3	26	47.3
	4 دورة إلى 6	11	20.0
	7 دورة إلى 9	11	20.0
	10 دورة فأكثر	-	-
المجموع			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.26.

1- توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي.

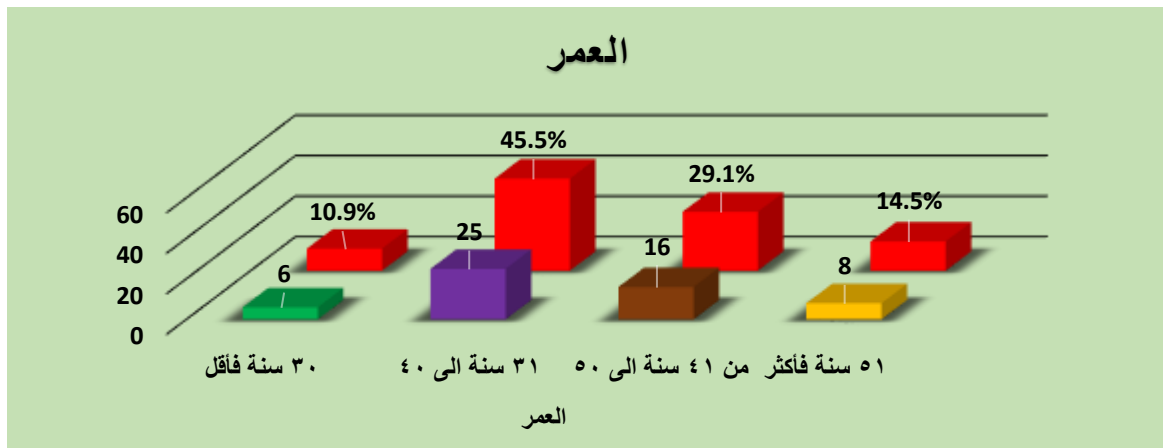
يوضح جدول (1) أن عينة البحث اشتملت على كلا الجنسين من الذكور والاناث، إذ بلغ عدد الذكور (32) ذكراً بنسبة مئوية بلغت (58.2%)، وبلغ عدد الإناث (23) أنثى وبنسبة مئوية (41.8%)، وهذا يشير إلى أن نسبة الاناث تكاد تكون مقاربة لنسبة الذكور مما يؤشر أن المنظمة المبحوثة تعتمد على كلا الجنسين لوضع الخطط للحد من الأزمات السياحية، وكما موضح في الشكل (5).



شكل (5) توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

2- توزيع أفراد العينة بحسب متغير فئات العمر:

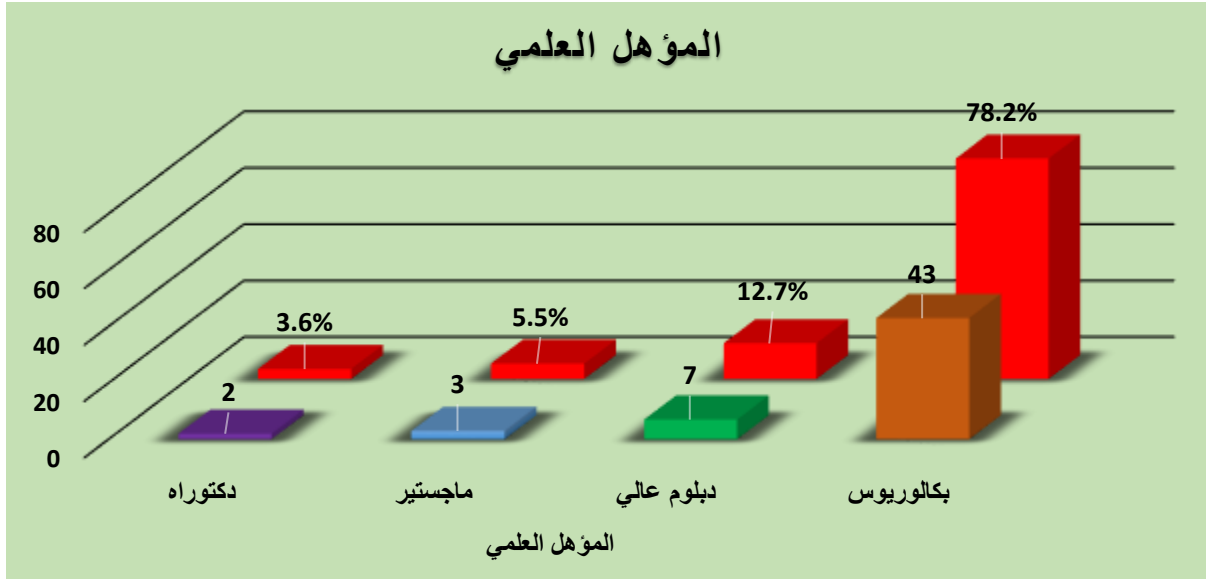
يبين الجدول (1) أن أكبر نسبة من أفراد العينة قد تحققت للفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة)، إذ بلغ عدد أفرادها (25) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (45.5%)، ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة أغلبهم من فئة الشباب، وتليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة)، إذ بلغ عدد أفرادها (16) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (29.1%)، وتليها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، إذ بلغ عدد أفرادها (8) أفراداً وبنسبة مئوية (14.5%)، وتليها الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، إذ بلغ عدد أفرادها (6) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (10.9%) وهي الفئة الأقل من مجموع أفراد العينة، وكما موضح في الشكل (5).



شكل (5) توزيع أفراد العينة بحسب متغير فئات العمر

3- توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

يبين الجدول (1) أن المؤهل العلمي ذو النسبة الأكبر من أفراد العينة هو من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغ عدد الحاصلين عليها (43) فرداً ونسبة مئوية بلغت (78.2%)، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي حيث بلغ عدد الحاصلين عليها (7) فرداً ونسبة مئوية بلغت (12.7%)، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير إذ بلغت (5.5%)، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدكتوراه إذ بلغت (3.6%)، وهي النسبة الأقل من بين أفراد العينة، وتوضح النسب في أعلاه أن عينة البحث لها القدرة والكفاءة في فهم فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجابياً على النتائج النهائية للبحث، وكما موضح في الشكل (6).



شكل (6) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- لقد توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج عبر الجانب النظري والعملية للبحث وبناءً على ذلك فقد تم استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي سيتم عرضها وكالاتي:
1. غياب التنسيق وانعدام الترابط والتكامل بين الاستراتيجيات التخطيطية في القطاع الفندقي خاصة في الهيئة العامة للسياحة والفندقة وبين الأزمات التي يعاني منها هذا القطاع
 2. ضعف إن لم يكن انعدام وجود اليات ومقاييس حقيقية للجودة والأداء - الكفاءة والفاعلية للاستراتيجيات المستخدمة في المجال السياحي وخصوصاً الفندقي .
 3. عدم فاعلية الخطة الاستراتيجية الحالية لأنها لم تسهم في تحقيق أي تقدم على مستوى تحقيق أهدافها .
 4. الأهداف التي تحويها الخطة الاستراتيجية هي أهداف متواضعة وغير طموحة .

5. افتقار الكادر الوظيفي وخاصة القيادات الإدارية العليا للوسائل والطرائق والاساليب الصحيحة التي تساعد على تجميع المعلومات والبيانات وحل الأزمات ، إذ ينظر إلى موضوع حلها نظرة مبهمة، فيها نوع من الغموض. وعدم توضيح المعلومات الكافية بهذا الخصوص.
6. عدم وجود خلفية كافية أو نقص هائل عن موضوع حل الازمات لدى أغلب الكادر الوظيفي وجود حالة من الانغلاق الفكري لدى هذا الكادر .

ثانياً: التوصيات:

1. إنشاء وحدة خاصة تختص بالاستراتيجيات التخطيطية التي تكون مسؤولة عن وضع الخطط الاستراتيجية والرقابة على تنفيذها من خلال مقاييس توضع لهذا الغرض
2. العمل على تنسيق وتنظيم للوصول إلى التكامل والتراط في عمل كل من المنظمات الفندقية والسياحية من أجل تحقيق أفضل النتائج .
3. وضع وتطبيق اليات ومقاييس حقيقية وعملية للعديد من الاستراتيجيات وأيضاً آليات ومقاييس للازمات للحد منها .
4. صياغة استراتيجيات تخطيطية شاملة و فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف التي توضع من أجلها
5. إن أهمية استراتيجيات التخطيط لاسيما في القطاع السياحي عموماً والفندقي خصوصاً يجب استثمارها في زيادة كفاءة وفاعلية العمل الاستراتيجي للقطاع من خلال وضع خطط استراتيجية مرنة طويلة ومستمرة ومتكاملة.
6. يفترض عمل دورات تدريبية للكوادر البشرية وعقد مؤتمرات ولقاءات لاسيما للقيادات الإدارية العليا وأصحاب القرار للمعرفة الشاملة بكيفية استخدام هذه الاستراتيجيات وتوظيفها للحد أو التنبؤ في حال حدوث أي ازمة أو معوق أو مشكلة في منظماتهم ومؤسساتهم

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- أبو فارة، يوسف احمد (2009)، " إدارة الأزمات - مدخل متكامل"، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في التاريخ، كلية الآداب، جامعة بغداد .
- البريدي، عبد الله عبد الرحمن (1999)، "الأبداع يخفق الأزمات"، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية
- البستاني، فؤاد (1974)، "دار المعارف"، ج1، المجلد الحادي عشر، بيروت .
- بني حمدان وادريس، خالد محمد و وائل محمد صبحي " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 .
- حجاب، محمد منير (2007)، "العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الدقي، مصر .
- الحداد، فرح عامر (1994)، " إدارة الأزمات في المنظمات العراقية"، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- حسن، احسان عباس(1999) " أستطلاعات الراي العام الامريكية حول ازمة المقرات الرئاسية"
- الحضيري، محسن (1993)، " إدارة الأزمات - منهج اقتصادي أداري لحل الأزمات على مستوى الأقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر .
- الخفاجي، نعمة عباس خضير "الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات" دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن 2010 .
- الدهان، أميمة (1989)، " إدارة الأزمات في المنظمات"، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد (5)، العدد (4) .
- الدهان، أميمة (1992)، " منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن .
- الدهلكي، محمد جاسم (2005)، " إدارة أزمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي"، دبلوم عالي في إدارة المستشفيات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- الدوري، زكريا مطلق "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- زيدون، ممدوح (2003)، "تقييم الأداء ومواجهة الأزمات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر .
- السكارنة، بلال خلف، "التخطيط الاستراتيجي" دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010 .
- الطيب، حسن أبشير (1990)، " إدارة الكوارث"، مجلة الإدارة العامة، العدد (65) .
- الظاهر، نعيم ابراهيم " الإدارة الاستراتيجية المفهوم _ الأهمية _ التحديات" جدار للكتاب العالمي عمان الأردن و عالم الكتاب الحديث إربد الأردن، 2009 .
- عبد القادر، نادية (2000)، " إدارة الأزمات وحل المشكلات"، دورة تدريبية / وزارة التربية والتعليم، الكويت .
- العبيدي، نداء جواد (2002)، "إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- علوية، السيد (1987)، " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر .

عياد، خيرت معوض والجمال، راسم محمد، (2008)، "إدارة العلاقات العامة – المدخل الاستراتيجي"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر .

العيساوي و العارضي و العبادي، محمد حسين، جليل كاظم، هاشم فوزي " الإدارة الاستراتيجية المستدامة " مؤسسة الوراق للنشر، عمان الأردن 2012 .

الغالي وادريس، طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007 .

فهيمي، عبد القادر محمد "مدخل إلى دراسة الاستراتيجية " بغداد 2004 .

لفتة، خالد (2001)، "أثر خصائص المعلومات وإدارة الأزمة في تنفيذ الاستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد .

محمد، عالية جواد (2006)، " أثر إدراك الأزمة التنظيمية في بناء الاستراتيجية بأعتماد نظام المعلومات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والأقتصاد، الجامعة المستنصرية .

هلال، محمد عبد الغني (1996)، " مهارات إدارة الأزمات "، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر .

ثانياً: المصادر الاجنبية:

Bowman,Cliff, "The Essence of Strategic Management" , 3ed, Prentice –Hall of India, 1996.

David, Fred R, "Strategic Management", 5ed, Prentic Hall, Inc, 2001

Faulkner,B. (2001)," Towards framework for Tourism disaster management "، *Tourism management*. Vol. (22)، No. (2)

Faulkner, B. (2001)," Towards framework for Tourism disaster management "، *Tourism management*. Vol. (22)، No. (2) .

Hill, Charles, Wl & Jones, Gareth, " Strategic Management theory"، 5ed, Houghton Mifflin, 2001

Hosie, Peter (2008)، " *Human Resource Development: Proactive preparation to manage crises*", crisis management in the tourism Industry.

Institute for crisis management, (ICM)، (2006)."Essence of crisis management – crisis definitions ".

Irven, Robert B. and Miller Denp (1996)," Debunding the stereo types of crisis management–the nature of business crisis in the 1999's "، *University of Nevada at Las Vegas*. August

John, B (1996),"The management of crisis development review "، Issue (3)، No. (14)، Summer

Kash, T., and Darling (1998), "Crisis management: Prevention a Diagnosis and Intervention ", *Leadership and organization development, Journal*. Vol. (19), No.(4).

Myer, Rick A. James, Richard K. (2005), "*CD-Rom and work book for crisis intervention*", Thomson Learning Academic Resource center, U.S.A.

Oxford. (1984), "*Oxford Dictionary*", 12th ed.(London Oxford university press).

Thompson, Jr & Strickland. A.J, "Strategic Management" 12 ed. Irwin/McGraw-Hill, 1999.

Weelen. TL & Hunger. J.D, "Strategic Management & Business Policy" 7ed. prentce-Hall, 2000.