

# دور ومكانة إدارة الأزمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة

عبيد الله بن صلاح اللحياني  
جامعة أم القرى

## ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعريف بإدارة الأزمات والمخاطر وأهمية تطبيقها في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة وتطوير قدرات العاملين بها وزيادة الوعي بالأزمات والمخاطر المرتبطة بأعمال الحج والعمرة من أجل العمل على الحد منها واستخدامت الدراسة منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي وتمثلت العينة محل الدراسة في عدد (١٦) ما بين أعضاء مجلس الإدارة وموظفين دائمين وذلك نظراً لأن الأزمات والمخاطر وكيفية معالجتها يتم على أعلى المستويات

أدوات الدراسة: بما أن موضوع الدراسة يتعلق بإدارة الأزمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة وللتعرف على جملة من الأزمات والمخاطر التي تواجهها وكيفية إدارتها، وجب علينا ضرورة التنوع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة وقد تم استخدام الأدوات التالية الملاحظة، المقابلة، الاستبيان. كما أعتمد في تحليل ومعالجة الاستبيان على برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS)

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة من النتائج والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي على النحو التالي (أهم النتائج):

- تواجه المؤسسات بصفة عامة في الوقت الراهن جملة تحديات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، فرضت عليها جملة من الأزمات والمخاطر الشيء الذي اوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهةها مما يجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم المعرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة.
- إدارة الأزمات والمخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف الأزمات والمخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناءً على عدة طرق ليتم معالجتها والسيطرة عليها.
- فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المؤسسات ضرورة وضع خطة لإدارة الأزمات والمخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر، تحديد نوع وطبيعة الأزمة أو الخطر، تقييم البدائل، التحليل والسيطرة عليه، المعالجة والمراقبة وفق هذه المراحل يمكن القول أن المخاطر أديرت بطريقة علمية ومنهجية تكفل للمؤسسة قوة تحكم عالية في المخاطر وهذا ما يوفر لها البدائل الممكنة في الوقت المناسب.

## أهم التوصيات:

بما ان إدارة الأزمات والمخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف الأزمات والمخاطر وتمثل جوهر عملية العمل على ادارتها وحيث اثبتت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود ادارة او وحدة مستقلة في بعض القطاعات العاملة في مجال الحج والعمرة والزيارة فان ذلك يعني ان هناك حاجة إلى:

انشاء وحدة او ادارة خاصة بإدارة الأزمات والمخاطر في جميع القطاعات العاملة في مجال الحج والعمرة والزيارة  
اصدار اللوائح والانظمة التي تنظم عمل ادارة الأزمات والمخاطر وتحديد المهام والمسؤوليات واختيار القيادات ذات العلم والخبرة لإدارتها.

## الفصل الاول:

### المدخل العام للدراسة:

ان الأزمات والمخاطر التي تحدث في أي منظمة ماهي الا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة والحقيقة التي يفترض ان نقف امامها كثيرا هي عدم وجود أي منظمة في العالم محصنة تماما من الأزمات والمخاطر الا ان الاهتمام بعلم ادارة الأزمات والمخاطر الذي برز حديثا نتيجة تعدد المخاطر والأزمات لقد أصبحت الأزمات والمخاطر في الوقت الراهن احد أهم التحديات التي تفرضها بيئة العمل على أي مؤسسة وأصبحت عنصراً لا يمكن تجاهله. لذلك فالسمة الرئيسية لإدارة الأزمات والمخاطر هي سرعة التأقلم والتكيف مع مختلف الأزمات والمخاطر الناتجة عن التغيرات والعوامل المحيطة والتي تقوم على اسس علمية ومهنية في معالجتها لتلك الأزمات والمخاطر، وحيث أن ادارة الأزمات والمخاطر تشكل الركيزة الاساسية لأي مؤسسة لضمان استمرارها وتقديم الخدمات بشكل افضل عبدالعال، ٢٠٠٨، ص ٥٠. ومن هنا تتضح أهمية ادارة الأزمات والمخاطر في ضمان استمرارية القطاعات التي تعمل على خدمة الحاج والمعتمر والزائر باعتبارها أحد الجهات المسؤولة والتي تواجه اثناء أداء مهامها المختلفة أخطاراً وازمات متفاوتة تعتمد على طبيعتها ومكان وقوعها لذلك فإنها تتخذ عدداً من الاجراءات الكفيلة للتخفيف من هذه الأزمات والمخاطر والتعاون مع الجهات ذات العلاقة بأعمال الحج والعمرة والزيارة سواء كانت حكومية او خاصة. ولضمان تطويرها ونجاحها واستمراريتها أصبح من الضروري إيجاد طرق ووسائل فعالة لكيفية التعامل مع جملة الأزمات والمخاطر المختلفة التي ربما ستعرض لها لا سمح الله وذلك من خلال لإدارة الجيدة للأزمات والمخاطر المحيطة من اجل الحد من أثارها السلبية على نتيجة القرارات المتخذة وكذلك لاستمرار نشاطاتها بالصورة المرجوة. وتهدف ورقة العمل إيضاح اهم الأزمات والمخاطر التي تواجهها القطاعات التي تعمل على خدمة الحاج والمعتمر والزائر وخطوات ادارة هذه الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها اثناء عملها والتعرف على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل ادارة الأزمات والمخاطر في شكلها العلمي والعملية داخل القطاعات لتبني هذا النوع من الادارة مستقبلاً إذا لم يكن موجوداً. عبد القادر، ٢٠٠٩، ص ٤.

كما تهدف الدراسة الى تقديم إطار نظري ليساعد على فهم الاسس والقواعد التي يبني ويقام عليها مفهوم ادارة الأزمات والمخاطر وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن ان يلعبه هذا المفهوم عن طريق دراسة حالة لإحدى هذه القطاعات. بقصد معرفة الكيفية التي تدير بها انواع الأزمات والمخاطر التي تواجهها في بيئة العمل وكذلك التعرف على الاساليب والاجراءات التي تتبناها في إطار سعيها لمعالجة المعوقات و الأزمات والاحطار التي تعترضها وهل هذا المفهوم مفعّل تفعيلاً جيداً يخدم اهداف هذه القطاعات مستقبلاً. وتأتي مشكلة الدراسة في محاولة للتعرف على دور ومكانة ادارة الأزمات والمخاطر في هذه القطاعات ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات التي ستفيد في تفعيل دورها لإدارة مختلف الأزمات والمخاطر التي تعترضها اثناء عملها في مجال الحج والعمرة والزيارة من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما دور ومكانة ادارة الأزمات والمخاطر في القطاعات التي تعمل على خدمة الحاج والمعتمر والزائر باعتبارها آلة انذار مسبق في مواجهة الأزمات والمخاطر؟

### اهمية الدراسة:

وتكتسب هذه الدراسة اهميتها من خلال ما تعرضه من مقترحات لتفعيل دور ادارة المخاطر في ظل المتغيرات التي يشهدها موسم الحج والعمرة. ومعرفة وفهم خطوات ووسائل المخاطر والاسس التي تقوم عليها وابرار كيفية تعامل المؤسسات على مختلف المخاطر التي تتعرض لها والتأكيد على ضرورة وجود ادارة للمخاطر متخصصة وظيفتها الاساسية ادارة المخاطر في مؤسسات الطوافة.

## اسئلة الدراسة:

### السؤال الرئيسي:

ما دور ومكانة ادارة الازمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة باعتبارها آلة انذار مسبق في مواجهة المعوقات والمخاطر؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

١-ماهي أبرز المخاطر والتحديات التي تواجهها القطاعات؟

٢-ما هي طبيعة وأنواع المخاطر المؤثرة في نشاطات القطاعات؟

٤- كيف يتم التعامل مع هذه المخاطر وكيف يتم العمل على تجنبها مستقبلا؟

٥- كيف تقوم المؤسسة (الطوافة) بإدارة الازمات والمخاطر التي تعترضها أثناء نشاطها باعتبارها من أهم القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة؟

### مصطلحات الدراسة :

التعريف الاجرائي لإدارة الازمات والمخاطر :

النشاط الاداري الذي يهدف الى التحكم بالمخاطر والازمات وتخفيضها الى مستويات مقبولة وبشكل ادق هي عملية تحديد الازمات والمخاطر التي توجهها القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة بهدف السيطرة عليها وتخفيضها.

### الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة:

#### اولا : الاطار النظري:

#### إدارة الازمات والمخاطر مفهومها واهدافها والاتجاهات الحديثة في ادارتها:

لكلمة الازمة والخطر الكثير من التعريفات و ذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين وخلفياتهم العلمية وفقد اوضح حمادات ( ١٤٢٨ ص٤٨) ان الصينيون القدماء اطلقوا على كلمة الازمة ( crisis ) اسم ( wei – gi ) وهي كلمة مكونة من مقطعين : الأول هو الخطر والثاني الفرصة ويقصد بذلك ان الازمة خطر يهدد المنظمة وفرصة لا يبد من اغتنامها للتجديد والتطوير.

وعرفها الكبيسي (١٤٢٣ص٣٤) بانها حالة استثنائية طارئة تتعرض لها المنظمات فتصاب بالتوتر والقلق وتندرها بوقوع الخطر سواء كانت اخطار مادية او معنوية. كما عرفها مرسي (ص١٤٢٤، ص٨٥) بانها موقف عصيب يمكن ان يؤدي إلى نتائج سلبية وادارة الازمات والمخاطر فقد عرفها احمد (١٤٢٣ص٣٣ ) بانها اسلوب اداري حديث يهتم بالتنبؤ بالزمات والمخاطر المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمة او الخطر والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنعها من الحدوث او الاعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في اسرع وقت وباقل تكلفة ثم دراسة الاسباب المسببة للازمة واستخلاص النتائج لمع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها كما عرفها العمري (١٤١٤ص٤٤) بانها اتخاذ سلسلة من القرارات لاحتواء توتر ما وایقاف تداعياته ومن خلال ما سبق يمكن تحديد أهم اهداف ادارة الازمات والمخاطر بما يلي: توفر القدرة العلمية على التنبؤ بالأخطار والازمات والاستغلال الامثل للإمكانات المتاحة للتقليل من تأثيرها السلبي توفير الامكانات المادية والبشرية والمعنوية للاستعداد والتعامل مع المخاطر والازمات وسرعة اعداد التوازن باقل تكلفة السيطرة على الازمات والمخاطر ومنع انتشارها وتوفير نظم الاتصال الفعال التعامل الفوري مع الازمات والمخاطر عند وقوعها لوقف اتساع بؤرها وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة وقد ذكر افندي (١٩٩٤، ص٨٨) ان الهدف العام من ادارة الازمات والمخاطر هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفقا لظروف المتغيرات المتسارعة بهدف درء الخطر قبل وقوعه والتحكم في اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليل اضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى الحالة الطبيعية.

## الاتجاهات الحديثة في ادارة الازمات والمخاطر:

لقد اصبح استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الازمات ضرورة ملحة ليس فقط لما يحققه من نتائج ايجابية في التعامل مع الازمات والمخاطر ولكن البديل غير العلمي نتائجه قد تكون مدمرة بشكل كبير لذا تتطلب الطرق العلمية لمواجهة الازمات والمخاطر ما يلي:

- الدراسة المبدئية لأبعاد المشكلة
- الدراسة التحليلية اللازمة
- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الازمات والمخاطر

### ومن أهم الطرق الحديثة لإدارة الازمات والمخاطر ما يلي:

١. طريقة فريق العمل: وتتطلب هذه الطريقة وجود أكثر من خبير ومتخصص وفي في المجالات المختلفة التي تتطلبها الازمة.
٢. طريقة المشاركة: وتتطلب الافصاح عن الازمة ومدى خطورتها والمطلوب اتخاذه من السلوك مع مشاركة الجميع
٣. طريقة الاحتواء: وتتطلب محاصرة الازمة او الخطر وحصنها في نطاق محدود وتجميدها للمرحلة التي وصلت اليها
٤. طريقة تفريغ الازمة من مضمونها: حيث ان افقاد الازمة من مضمونها يكون بمثابة افقادها للهوية الخاصة بها احمد (١٤٢٢، ص٤٢ مقدمة)

لقد أصبحت الازمات والمخاطر في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة العمل على أي مؤسسة وأصبحت عنصراً لا يمكن تجاهله. لذلك فالسمة الرئيسية لإدارة الازمات المخاطر هي سرعة التأقلم والتكيف مع مختلف المخاطر الناتجة عن التقلبات المستمرة في التغيرات والعوامل المحيطة والتي تقوم على اساس علمية ومهنية في معالجتها لتلك الازمات والمخاطر وحيث أن ادارة الازمات والمخاطر تشكل الركيزة الاساسية لأي منظمة لضمان استمرارها وتقديم الخدمات بشكل افضل. ومن هنا تتضح أهمية ادارة الازمات والمخاطر في ضمان استمرارية المنظمات. والقطاعات التي تعمل على خدمة الحاج والمعتمر والزائر وتواجه اثناء قيامها بأداء مهامها المختلفة ازمات واطار متفاوتة تعتمد على طبيعتها ومكان وقوعها لذلك فإنها تتخذ عدداً من الاجراءات الكفيلة للتخفيف من هذه الازمات والمخاطر بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بأعمال الحج والعمرة سواء كانت حكومية أو خاصة. ولضمان تطويرها ونجاحها واستمراريتها أصبح من الضروري ايجاد طرق ووسائل فعالة لكيفية التعامل مع جملة المخاطر المختلفة التي ربما ستعرض لها لا سمح الله وذلك من خلال وضع استراتيجية مناسبة لإدارة الأزمات والمخاطر المحيطة بها تكون كفيلة بإيجاد أفضل الاساليب والاجراءات القادرة على الحد من أثارها السلبية على نتيجة القرارات المتخذة وكذلك لاستمرار نشاطاتها. وتهدف هذه الدراسة لإيضاح مفهوم ادارة الازمات والمخاطر واهدافها والاتجاهات الحديثة لها واهم الطرق التي تدار بها واهم التحديات والمعوقات التي تواجهها. وخطوات ادارة المخاطر من خلال تقديم اطار نظري يساعد على فهم الاسس والقواعد التي يبني ويقام عليها مفهوم ادارة المخاطر وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن ان يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار المنظمات ودعم استمراريته ومحاولة اسقاط هذا المفهوم من خلال دراسة الحالة لإحدى مؤسسات الطوافة. بقصد معرفة الكيفية التي تدير بها المؤسسة انواع المخاطر التي تواجهها في بيئة العمل وكذلك التعرف على الاساليب والاجراءات التي تتبناها في إطار سعيها لمعالجة المعوقات والاطار التي تعترضها وهل هذا المفهوم مفعّل تفعيلاً جيداً يخدم اهداف المؤسسة المستقبلية. كما تهدف الدراسة الى توضيح اهم التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الطوافة في عملها. لمعرفة مدى الحاجة لإدارة الازمات والمخاطر التي تتعرض لها اثناء عملها باعتبارها أحد أهم المؤسسات العاملة في مجال الحج والعمرة والزيارة والتعرف على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل ادارة المخاطر في شكلها العملي داخل المؤسسة وتوضيح اهم المخاطر التي تواجهها لتبني هذا النوع من الادارة مستقبلاً.

وتأتي مشكلة الدراسة في محاولة للتعرف على دور ومكانة ادارة الازمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة ومن ثم تقدم التوصيات والمقترحات التي تفيده هذه القطاعات في تفعيل دورها لإدارة مختلف الازمات والمخاطر التي تعترضها اثناء عملها في مجال الحج والعمرة

### نبذة مختصره عن مؤسسات الطوافة:

نظرا لان الدراسة تعتمد في جزاء منها على دراسة الحالة لمؤسسة الطوافة لذا فقد تطلب الامر اعطاء نبذة مختصرة عن المؤسسة الاهلية لمطوفي الحجاج للدول الافريقية غير العربية تم انشاء المؤسسة بناء على قرار معالي وزير الحج والاقواف بأنشاء مؤسسة لمطوفي حجاج الدول الافريقية غير العربية بمكة المكرمة بموجب قرار معاليه رقم ١٢٤/١٢٤/م/تاريخ ١٤٠٤/٥/٣ هـ وتشكيل مجلس ادارة مكون من ١٣ (ثلاثة عشر) عضوا من مساهمي هذه المؤسسة وذلك لغرض دقة التنظيم وحسن الاداء ويعتبر هؤلاء الأعضاء من ذوي الثقافة العالية والخبرة الميدانية الطويلة في خدمة الحجاج الكرام وايضاً ممن يعرفون بالأخلاق الحميدة ليقوموا بالأعداد والتخطيط واصدار القرارات الحكيمه التي يتم بها خدمة الحجاج على مجموعات المطوفين العاملين بطريقة نظامية وحديثة تضمن راحة الحجاج وتمكنهم من اداء مناسكهم وكل ما تصبوا اليه هذه المؤسسة هو توفير الراحة التامة للحاج وهذا هو الهدف المنشود للمسئولين جميعاً وعلى رأسهم خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز حفظه الله وبذلك ينتقل نظام الخدمة من عمل فردي الى عمل جماعي موحد مدروس ومنسق وتتحسن بموجبه اعمال مطوفي هذه الفئة (تخطيط وانجاز ، منشورات مؤسسة الطوافة).

اهداف المؤسسة :

- ١- الرفع من مستوى خدمة الحجاج وبالخصوص حجاج الدول الافريقية غير العربية الى الافضل .
- ٢- تحقيق منافع الحج الخيرة للحجاج خاصة في مجال اداء المناسك وتقديم افضل الوسائل الكفيلة بخدمات الحجاج بما يوفر لهم الراحة والطمأنينة .
- ٣- الرفع من مستوى خدمة الاعمال التي يقوم بها المطوفين في المؤسسة الى المجالات التالية :
  - ( أ ) المجال الاداري المالي .
  - ( ب ) مجال التوعية والارشاد .
  - ( ج ) مجال الاسكان في مكة المكرمة ومنى عرفة .
  - ( د ) مجال الاعلام والعلاقات العامة والتسويق .
  - ( هـ ) مجال النقل والاركاب والتصعيد للمشاعر المقدسة .
  - ( و ) مجال الاستقبال .
- ٤- توفير أقصى قدر لخدمة حجاج بيت الله الحرام كل في موقعة لتحقيق الخدمة المتكاملة للحجاج في ضوء الاطار التنظيمي للمؤسسة .
- ٥- تطوير خدمة الطوافة والرفع من مستوى أداء خدمة المطوفين.
- ٦- الالتزام بمبدأ الخدمة الجماعية والاستفادة من ذوي المؤهلات العلمية وذوي الخبرة الطويلة للهوض بمستوى الخدمات المطلوبة للحجاج.
- ٧- التخطيط الشامل لرفع مستوى الاداء لكافة الخدمات بما يتلاءم ومكانة بيت الله الحرام وتحقيق رغبة حكومة خادم الحرمين الشريفين الرامية الى تقديم أفضل الخدمات لضيوف الرحمن.
- ٨- التنسيق الكامل والشامل مع الاجهزة ذات العلاقة بوزارة الحج والاقواف وكافة الجهات ذات العلاقة بشئون الحج بما يحقق تكامل الخدمات على اعتبار أن خدمات الحج تمثل وحدة متكاملة لا تنفصل عراها.
- ٩- الحرص على الالتزام بتطبيق تعليمات الحج وكافة ما تصدره وزارة الحج والاقواف والجهات المعنية من أنظمة ولوائح وتعليمات (الدليل الإرشادي، من منشورات المؤسسة). للجان المركزية في المؤسسة :

تتوزع مسؤوليات اعضاء مجلس الادارة على اللجان المركزية التي تقوم بالأشراف العام على خدمات المؤسسة. وهذه اللجان كما يلي :

١- لجنة الاسكان في مكة المكرمة. ٢- لجنة الاسكان في المشاعر. ٣- لجنة المراقبة والمتابعة. ٤- لجنة التوعية والارشاد الديني. ٥- لجنة الشؤون الصحية.

كما تضم المؤسسة عدداً من الاقسام الادارية والفنية التي تسهل الاعمال وهي :

- ١- قسم سكرتارية مجلس الادارة. ٢- قسم الشؤون الادارية ويتبعها السكرتير والارشيف. ٣- قسم الاتصالات ويتبعه خدمات التلكس والفاكسميلي والنسخ. ٤- قسم الشؤون المالية. ٥- قسم الحاسب الآلي. ٦- قسم الخدمات العامة والصيانة ويشرف على سيارات الاسعاف وسيارات الخدمات وصيانة الآلات والاجهزة التي تمتلكها المؤسسة
- ٢- قسم التصوير وتسجيل المناسبات الخاصة للمؤسسة ولللقاءات مع الوفود حيث يتم ذلك عن طريق تسجيل فيديو وتصوير فوتوغرافي. (الدليل الإرشادي ، منشورات المؤسسة)

### الدراسات السابقة :

دراسة البلداوي، ( ٢٠١٠ ) ، ادارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي استهدفت الدراسة الجهات التي تساهم في ادارة المخاطر في بعض المصارف الاردنية من وجهة نظر اعضاء مجلس الادارة والمدققين وقد بلغت عينة الدراسة ٦٠ عضواً ووضعت الدراسة اربع فرضيات ومن اهم نتائجها ادراك اعضاء هذه الجهات بدورهم في ادارة المخاطر بنسب متفاوتة .

دراسة بوزيدي لمجد، ( ٢٠٠٩ ) ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد تناولت الدراسة المشكلات التي تواجه سير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( الخدمات العامة ) للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلاً بطريقة ادارة مخاطرها وتوصلت الدراسة الى ان هناك فريق عمل يركزون على معالجة المشكلات في هذه المؤسسات ويعملون على زيادة الوعي لدى منسوبيها .

دراسة الجوهر والعقدة ( ٢٠٠٧ ) بعنوان اعادة هندسة التدقيق الداخلي واثرها في تعزيز ادارة المخاطر وسلطت هذه الدراسة الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي الحديث ودوره في ادارة المخاطر وتزويد الادارة بنتائج تقويم المخاطر وتوصلت هذه الدراسة الى ان انظمة الرقابة كافية لتقليل المخاطر .

دراسة شبر ( ٢٠٠٧ ) بعنوان ادارة المخاطر وادارة الازمات في المنظمة السياحية حيث اكدت الدراسة ان المنظمة السياحية تواجه كل انواع المخاطر سواء كانت اقتصادية او اجتماعية او بيئية او صحية وان ادارة الازمات والمخاطر تساهم مساهمة ايجابية في حل هذه الازمات والمخاطر اذا اديرت بفكر اداري يتناسب مع نوع الازمة او الخطر وتوصلت هذه الدراسة الى انه عندما تتبني الادارة اسلوب غير سليم لمواجهة ازمة او خطر سيكون له نتائج سلبية على مستوى الدولة كما توصلت الى انه يوجد بطن في انتشار الوعي وثقافة المفاهيم واساليب ادارة المخاطر والازمات

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

يلاحظ من الدراسات السابقة ان القاسم المشترك بينها هو الازمات وادارة المخاطر ولكن كل دراسة اخذت مجال معين وعلاقته بالمخاطر فدراسة - البلداوي ركزت على المصارف المالية لاكتشاف مخاطرها - اما دراسة بوزيدي فقد ركزت على مشكلات سير المؤسسات الخدمية وكيفية التعامل مع الاخطار المحيطة بها - ام دراسة الجوهر والعقدة فقد ركزت على وظيفة المدقق الخارجي ودوره في ادارة المخاطر. وركزت دراسة شبر على ادارة الازمات وادارة المخاطر في المنظمات السياحية

وعليه فان ما يميز هذه الدراسة انها جمعت بين جانب النظري والتطبيقي وتناولت دور ومكانة ادارة الازمات والمخاطر في المؤسسات التي تسعى إلى خدمة الحاج والمعتمر والزائر وركزت على طبيعتها وانواعها وكيف يتم تقويم المخاطر وادارتها.

## الفصل الثالث :

### منهجية الدراسة :

حيث ان هذه الدراسة تتعلق بإدارة الأزمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج العمرة والزيارة وللتعرف على جملة المخاطر التي تواجهها معظم هذه القطاعات وكيفية ادارتها فانه تم التنوع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات لذلك تم استخدام الأدوات ومن اهمها الاطلاع على الدراسات والابحاث لاستخلاص أهم هذه الازمات والمخاطر واجراء المقابلة الشخصية والملاحظة والاستبيان واستخدمت الدراسة منهجين رئيسيين هما ، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نحاول الإحاطة بالموضوع الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن طريق دراسة الحالة من اجل وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول الى نتائج محددة وفقاً لأسئلة الدراسة.

### عينة الدراسة :

حتى تكون الدراسة شاملة وأكثر موضوعية، فقد تم تخصيص هذا المبحث للوقوف على حقيقة التعامل مع الازمات والمخاطر داخل المؤسسة من خلال تقييم فعالية إدارة الازمات والمخاطر ذلك بأخذ آراء فئة صغيرة تضم اعضاء مجلس الادارة والموظفين الدائمين ومعرفة كيفية مساهمتهم في التحكم في الازمات والمخاطر

وتمثلت العينة محل الدراسة في عدد ( ١٦ ) ما بين اعضاء مجلس الادارة وموظفين دائمين وذلك نظرا لأن الازمات والمخاطر وكيفية معالجتها يتم على اعلى المستويات وبالتالي لا يستطيع الموظفون المؤقتين خلال موسم الحج والعمرة أدراك الوسائل والخطوات التي تستعمل في إدارة الازمة او الخطر وكيفية التعامل معها ولأن إعداد الخطة السنوية للمؤسسة هي من صلاحيات رئيس مجلس الادارة واعضاء المجلس بناء على ما يقدم لهم من تقارير من طرف رؤساء اللجان و الاقسام

أدوات الدراسة: بما أن موضوع الدراسة يتعلق بإدارة الازمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة وللتعرف على جملة من الازمات والمخاطر التي تواجهها وكيفية ادارتها، وجب علينا ضرورة التنوع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة وقد تم استخدام الأدوات التالية :

-المقابلة الشخصية: من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع عينة الدراسة واحدة وأكثر في المرة الواحدة وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون معه مسبقا لجمع البيانات اللازمة لذلك فإننا قمنا بعدة مقابلات مع مسئولين في المؤسسة .

-الملاحظة: إن الملاحظة تجعلك تسجل الظواهر فور حدوثها دون الاعتماد على رغبة من تتم ملاحظتهم في إعطاء البيانات المطلوبة. كما تقل فيها احتمال التحيز لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة ووقت تسجيلها، وبما أن إدارة الازمات والمخاطر تتطلب تدخلا سريعا ومنظم للتعامل مع مختلف الازمات والمخاطر، اعتمدنا في الكثير من الأحيان على ملاحظة سابقة وكيف تم التعامل مع بعض الازمات والمخاطر التي تعرضت لها المؤسسات بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة غير المباشرة وذلك بالاطلاع على بعض التقارير والبيانات الاحصائية .-

الاستبيان: يتمثل الاستبيان في قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم هدف البحث ، كما تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان وتهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات ونوايا ودوافع مجتمع الدراسة ولقد قمنا بتصميم أداة الدراسة وفقا لمحاور إدارة الازمات والمخاطر مستفيدين من الدراسات السابقة وقد تضمنت(المعلومات الشخصية ، المخاطر التي تهدد المؤسسة ، إدارة الازمات والمخاطر داخل المؤسسة ، المقومات الداعمة لفعالية إدارة الازمات والمخاطر داخل المؤسسة كما أنه لا يوجد نموذج للأسئلة التي يمكن إدراجها ولكن يتوقف نوع الأسئلة على موضوع الدراسة وبما أننا أردنا معرفة كيف تتم إدارة الازمات والمخاطر في المؤسسة ولتكون دراستنا أكثر مصداقية وفعالية استعنا بسلم ليكرات الخماسي في غالبية الأسئلة، كما استعنا بالأسئلة المغلقة المفتوحة.. وقد تم تحديد ارقام العبارات المقابلة لها متغيرات الدراسة على النحو التالي :

أرقام العبارات	متغيرات الدراسة
من ١ - ٥	المخاطر التي تهدد المؤسسة
من ٥ - ١٣	إدارة الأزمات والمخاطر داخل المؤسسة
من ١٤ - ٢٠	المقومات الداعمة لفعالية إدارة الأزمات والمخاطر داخل المؤسسة

الصدق والثبات: تم عرض الاستبيان على عدد من أعضاء هيئة التدريس ليخرج الاستبيان في شكله النهائي.

كان عدد الاستبانات الموزعة ٢٣ استبانة على العينة المراد استقصائها والتي تمثلت في أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الدائمين تم استبعاد ٧ منها نظرا لاحتوائها على أخطاء عديدة فبقيت ١٦ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لقد اعتمدنا في تحليل ومعالجة الاستبيان على برنامج الحزمة (SPSS) الإحصائية .

## الفصل الرابع:

### تحليل نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية وتفسيرها:

حاولنا من خلال الاطار النظري تقديم ما يساعد على فهم الأسس والقواعد التي يقوم عليها مفهوم إدارة الأزمات والمخاطر، وهذا من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار العمل وتحقيق الأهداف للقطاعات ودعم استمراريتها في ظل الظروف البيئية وفي هذا الفصل تم إسقاط هذا المفهوم على دراسة ميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة مطوفي حجاج الدول الافريقية غير العربية، بقصد معرفة الكيفية التي تدير بها المؤسسة أنواع الأزمات والمخاطر التي تواجهها في بيئة العمل، وكذا التعرف على الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إطار سعيها للسيطرة على الأزمات و الأخطار التي تعترضها، وهل هذا المفهوم مفعّل تفعيلًا جيد يخدم أهداف وغايات المؤسسة المستقبلية ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين

المبحث الأول: دراسة الأزمات والمخاطر في المؤسسة وكيفية التعامل معها.

المبحث الثاني: تقييم فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسة .

إن الهدف من إدارة الأزمات والمخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأزمات و الأخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن.

فإدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسات يمكن أن تدعم ببعض النماذج الإدارية من طرق المختصين في مجال كيفية التعامل مع الأزمات والمخاطر، وبعض الأساليب الرياضية والإحصائية والتي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار فيما على معرفة وضعية المؤسسة في المستقبل والتنبيه بالأزمات والمخاطر التي يمكن التعرض لها.

لذلك فتطبيق إدارة الأزمات والمخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسات العاملة في مجال الحج والعمرة والزيارة يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى الأزمات والمخاطر من خلال تجنيد كافة مواردها لمواجهة الأزمات والمخاطر و بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهته، مع تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسة للربط بين مختلف الأطراف والمستويات والتي تهدف إلى ضمان سير المعلومات المتداولة بالإضافة إلى التسليح باليقظة التي تتمكن من خلالها المؤسسة التزود بمختلف المعلومات التي تجعلها قادرة على التنبيه بالأخطار قبل حدوثها ومن ثم اختيار استراتيجية مناسبة لإدارة هذه الأزمات والأخطار ومؤسسة مطوفي حجاج افريقيا غير العربية تسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بتا من خلال العمل الدائم على اكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة التحكم فيها والسيطرة عليها بشتى الطرق وذلك لضمان لاستمراره والحفاظ على المكانة المرموقة لها .

## أبرز المخاطر التي تواجهه المؤسسة:

تتعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة بتعدد الأنشطة التي تزاولها فخصوصية كل خطر تنبع من محتوى وسير كل نشاط، فالنظرة للمخاطر في المؤسسة ترتبط بنوعية النشاط الذي تمارسه فمن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريتها مع مسئولي المؤسسة استطعنا أن نحصي جملة من الإزمات والمخاطر تم ترجمتها على الاستبانة التي قدمت للمؤسسة .

### المخاطر المتعلقة بقسم الاستقبال والتفويج:

لقد تمكنا من إحصاء عدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة يمكن إدراجها فيما يلي:  
تدرك المؤسسة من الخطر الناتج عن ضعف التجهيزات والاعداد للاستقبال والتفويج.  
تدرك المؤسسة خطر عدم القدرة على توزيع الحافلات المخصصة للنقل الامر الذي قد يسبب الكثير من التعطيل في حركة النقل والوصول في الوقت المناسب مما يؤدي الى تدمير الحجاج .  
تدرك المؤسسة خطر عدم تصعيد الحجاج الى عرفة والمغادرة والتفويج بعد انتهاء المناسك وهذا قد يجبر المؤسسة الى عقوبات مالية تؤثر في سيولتها المالية.

### المخاطر المتعلقة بمركز المعلومات والحاسب الالي :

يمكن إبراز الإزمات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة في النقاط التالية:  
تدرك المؤسسة المخاطر الناتجة عن الاعطال المتكررة ناتجة عن قدم الآلات والاجهزة وانقطاع الشبكة وضعفها مما يؤدي الى تعطل الحجاج ورغبة الموظفين في المغادرة

### المخاطر المتعلقة بلجنة الطوارئ:

تدرك المؤسسة المخاطر الناتجة عن ضعف وسائل السلامة وقلة برامج التوعية اضافة الى ضعف التنسيق مع الجهات ذات العلاقة مع ان المؤسسة تحاول عمل ما في وسعها كما تدرك انه قد يؤدي الى الكثير من الاخطار خاصة في ظل تواجد الحجاج في اماكن يصعب الوصول اليها في حالة الطوارئ.

### المخاطر المتعلقة بلجنة المتابعة والمساندة:

ترتبط جملة الإزمات والمخاطر في هذه اللجنة بالعنصر البشري ابتداءً من خطر عدم تقيد الحجاج بخطة التفويج وانتهاء بضعف الاشراف على اللجان ومع ان هناك حرص من قبل المؤسسة على المتابعة والاشراف الا ان ضعف تحليل المعلومات الميدانية وقلة عدد الدورات التدريبية في ادارة الإزمات والمخاطر مما يبقي عدم الاستفادة الجيدة من اعمال اللجنة بالشكل المأمول.

### ادارة المخاطر داخل المؤسسة :

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريتها أنه لا يوجد قسم في المؤسسة بمسمى إدارة او وحدة للإزمات والمخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولكن معالجة الإزمات والمخاطر تقوم بها لجنة تسمى لجنة الطوارئ، بحسب نوع المخاطر التي تواجهها أي أن كل قسم او لجنة مسؤولة عن إدارة الإزمات والمخاطر التي تخصها إن إدارة وسير الإزمة والخطر في المؤسسة لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما اوردنا ذلك في الجانب النظري من الدراسة ولكن نتوقف على:

١-تحديد الإزمة والخطر:

وتعتبر المرحلة الأولى في مواجهة أي ازمة او خطر وتتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالمؤسسة، حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الإزمة والخطر وذلك من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في الاتي:  
يتم تحديد الإزمة او الخطر في المؤسسة بناءً على تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة لمخاطر مشابهة.

يتم تحديد الازمة والخطر بناءً على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية، التي يمكن أن توفر معلومات حول الازمات والمخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة.

٢-تقييم الازمة والخطر:

تمر مرحلة إدارة الازمة والخطر في المؤسسة تتضمن تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على استمرار الأنشطة داخل المؤسسة. دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن المؤسسة من وضع استراتيجيات وألويات المعالجة والتحكم في مختلف الازمات والمخاطر، فإجراء تقييم للازمة والخطر فيها يقوم على أساس ثلاثة طرق هي:

الطريقة الأولى: تقييم الخطر على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب الازمات والمخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى، وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل ازمة وخطر.

الطريقة الثانية: يتم وفقها تقييم الازمات والمخاطر بناءً على احتمال وقوعها ويتم ترتيب الأخطار التي تواجه المؤسسة ترتيباً زمنياً قائم على احتمال الحدوث وهذا ما يسهل على المؤسسة تحديد أولوياتها في المعالجة.

الطريقة الثالثة: يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة من خلال تعرضها للازمات وللمخاطر المختلفة، حيث يتم تقييم جملة الأخطار بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للازمة او للخطر.

### ٣-المعالجة:

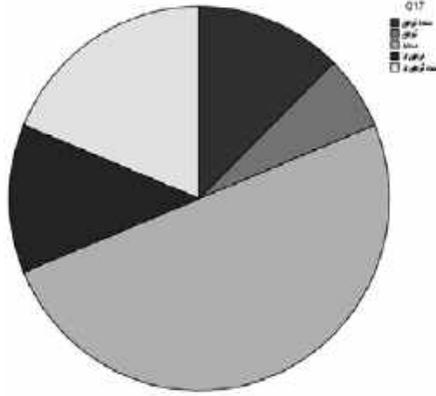
بعد مرحلة تقييم الخطر تأتي مرحلة معالجة الخطر، هذه المرحلة تتضمن شقين شق علاجي و الآخر وقائي، حيث يتضمن الأول استعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الازمة او الخطر والقضاء عليها نهائياً، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة فمعالجة الازمات والمخاطر التي ترى المؤسسة أنها ستعرض لها تكاد تقتصر على ما تم في المحاضر الموقع عليها وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى.

تقييم فعالية إدارة الازمات والمخاطر في المؤسسة.

حتى تكون دراستنا شاملة وأكثر موضوعية، فقد تم تخصيص هذا الجزء للوقوف على حقيقة التعامل مع الازمات والمخاطر داخل المؤسسة من خلال تقييم فعالية إدارة الازمات والمخاطر فيها وذلك بأخذ آراء فئة صغيرة تضم أعضاء مجلس الادارة والموظفين الدائمين ومعرفة كيفية مساهمتهم في التحكم في الازمات والمخاطر وفيما يلي نماذج من البيانات الاحصائية والتي لا يتسع المجال بوضعها ضمن هذا الملخص فقد اکتفينا بعينة منها .

هل ترون انكم تلقيتم ما يكفي من التدريب للتعامل مع الازمات والمخاطر.

النسبة المئوية بدون البيانات المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
12.5	12.5	2	12.5	أوافق بشدة
18.8	6.3	1	6.3	أوافق
68.8	50.0	8	50.0	محايد
81.3	12.5	2	12.5	لا اوافق
100.0	18.8	3	18.8	لا اوافق بشدة
	100.0	16	100.0	المجموع



يلاحظ ان غالبية افراد العينة كانت محايدة بنسبة ٥٠% وجاءت المرتبة الثانية لا أوافق بشدة بحوالي ٢٠% مما يعني ان افراد العينة لم يتلقوا ما يكفي من التدريب للتعامل مع المخاطر المقدرة الامر الذي قد ينعكس سلبياً على ادائهم هذا ما يلزم المؤسسة بضرورة توفير برامج للتدريب على طرق التعامل مع الازمات والمخاطر.

تعتقد انه من الضروري ان تقوم مؤسستكم بتدريبكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة .

النسبة التراكمية	النسبة المئوية بدون البيانات المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	
18.8	18.8	18.8	3	أوافق بشدة
68.8	50.0	50.0	8	أوافق
87.5	18.8	18.8	3	محايد
93.8	6.3	6.3	1	لا أوافق
100.0	6.3	6.3	1	لا أوافق بشدة
	100.0	100.0	16	المجموع

### ملخص نتائج الدراسة والتوصيات :

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة من النتائج والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

- ١- نتائج الدراسة النظرية :
  - تواجه المؤسسات بصفة عامة في الوقت الراهن جملة تحديات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، فرضت عليها جملة من الازمات والمخاطر الشيء الذي اوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهةها مما يجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم المعرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة .
  - إدارة الازمات والمخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف الازمات والمخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناءً على عدة طرق ليتم معالجتها والسيطرة عليها.
  - فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المؤسسات ضرورة وضع خطة لإدارة الازمات والمخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر، تحديد نوع وطبيعة الازمة او الخطر، تقييم البدائل التحليل والسيطرة عليه، المعالجة والمراقبة وفق

هذه المراحل يمكن القول أن المخاطر أديرت بطريقة علمية ومنهجية تكفل للمؤسسة قوة تحكم عالية في المخاطر وهذا ما يوفر لها البدائل الممكنة في الوقت المناسب.

- تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة الازمات والمخاطر في المؤسسة دورا كبيرا في مساعدة متخذ القرار فيها من خلال توفير الأرضية الصحيحة التي تمكنه من رسم الاستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة وبالتالي فهي تؤدي دورا فاعلاً في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها.
- إن بناء ثقافة الازمة والخطر داخل المؤسسة وقابلية مواجهة الخطر أمر لا بد منه خصوصا في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك من خلال
- توعية العاملين بضرورة التحلي بروح المسؤولية الجماعية والعمل على مجابهة الازمات والأخطار التي تواجه مؤسستهم بكل ما يملكون من وسائل وموارد.
- يلعب الاتصال دورا فعالا في عملية إدارة الازمات والمخاطر وذلك من خلال توفير شتى المعلومات حول الازمات والمخاطر المحدقة بالمؤسسة هذه اهم النتائج من الناحية النظرية.
- أما من الناحية التطبيقية فقد جاءت اهم نتائج دراسة الحالة للمؤسسة الاهلية لمطوفي حجج الدول الافريقية غير العربية على النحو التالي :-

- ٢- نتائج الدراسة التطبيقية : دراسة حالة المؤسسة الاهلية لمطوفي حجج الدول الافريقية غير العربية بعد تقديم الاطار النظري لموضوع هذه الدراسة والمتمثل في دور ومكانة ادارة المخاطر في مؤسسات حاول الباحث اسقاط ما تعرض له من مفاهيم نظرية على المؤسسة الاهلية لمطوفي حجج الدول الافريقية غير العربية من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة وبعد الانتهاء من هذه الدراسة توصلنا الى عدة نتائج منها :
- ١- تحتل المؤسسة الاهلية لمطوفي حجج الدول الافريقية غير العربية مكانه مرموقة بين مؤسسات الطوافة وتلعب دوراً مهماً وحيوياً في مجال خدمة الحجج .
- ٢- ضعف التوافق او تناسق بين ما تم استعراضه في الاطار النظري و ما هو معمول به في المؤسسة . باعتبار ان ادارة الازمات والمخاطر برزت حديثا وتعمل المؤسسة في هذا الجانب عن طريق لجنة الطوارئ
- ٣- ضعف القابلية في الافصاح عن المعلومات المتعلقة بالازمات والمخاطر من قبل بعض منسوبي المؤسسة .
- ٤- غياب فلسفة ادارة الازمات والمخاطر لدى بعض منسوبي المؤسسة حيث يرى هؤلاء ان الامور تسير بشكل طبيعي .
- ٥- يدرك منسوبي المؤسسة الازمات والاطار التي تهدد مؤسستهم ومنها اخطار ضعف التجهيزات والاعداد لاستقبال الحجج وتوزيع الحافلات المخصصة للنقل وقدم الآلات والأجهزة و توفر وسائل السلامة لذا تعمل المؤسسة على الاعداد لها قبل الموسم .
- ٦- لا تتعامل المؤسسة مع المخاطر التي تتعرض لها بمنهجية ادارة الازمات والمخاطر التي تعتمد على الاسس الرياضية والاحصائية الدقيقة بل يتم التعامل بأسلوب يعتمد على الخبرة في التعامل مع هذا النوع من المخاطر باعتبار انه سيق التعرض لمثل هذه المخاطر في المواسم السابقة
- ٧- المؤسسة لا تضم ادارة مستقلة ومخصصة دورها الاساسي ادارة الازمات والمخاطر وانما توجد لجنة طوارئ .

### اهم التوصيات :

- تأتي هذه التوصيات بناء على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أخذين في الاعتبار جانبيين رئيسيين هما :
- الجاني النظري الذي انطلقت منه الدراسة وما حواه من معلومات عن ادارة الازمات والمخاطر والجانب الاخر وينطلق من الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها وبناء على هذه النتائج فان الدراسة توصي بما يلي :

- بما ان إدارة الازمات والمخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف الازمات والمخاطر وتمثل جوهر عملية العمل على ادارتها وحيث اثبتت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود ادارة او وحدة مستقلة في بعض القطاعات العاملة في مجال الحج والعمرة والزيارة فان ذلك يعني ان هناك حاجة إلى :
- انشاء وحدة او ادارة خاصة بإدارة الازمات والمخاطر في جميع القطاعات العاملة في مجال الحج والعمرة والزيارة
- اصدار اللوائح والانظمة التي تنظم عمل ادارة الازمات والمخاطر وتحديد المهام والمسؤوليات واختيار القيادات ذات العلم والخبرة لإدارتها.
- ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد والاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهتها، بغرس ثقافة إدارة الازمة او الخطر عن طريق اعداد الخطط والدورات التدريبية وعقد الندوات والمؤتمرات والعمل الميداني لأن عدم معالجة الأخطار في وقتها يمكن أن يؤدي لحدوث الكثير من المشكلات على مستوى القطاع والدولة.
- التأكيد على عملية التنسيق بين جميع القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة من اجل الحصول على افضل النتائج الممكنة في مجال ادارة الازمات والمخاطر
- مواكبة المستجدات في ادارة الازمات والمخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للقطاعات العاملة في الحج والعمرة وذلك من خلال توفير دورات تدريبية في مجال إدارة الازمات والمخاطر.

## المراجع :

- ١- احمد، احمد (٢٠٣) ادارة الازمة التعليمية.منظور عالمي الاسكندرية دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر
- ٢- حمادات، محمد (٢٠٠٧) وظائف وقضايا معاصرة في الادارة عمان دار الحامد للنشر والتوزيع
- ٣- العمري، عباس (١٤١٤) ادارة الازمات في عالم متغير القاهرة مركز الازمات والترجمة والنشر
- ٤- الكبيسي، عامر (١٤٢٣) ماهية الازمات الادارية وخصائصها الامن والحياة السنة (٢١) العدد (٢٣٨) ص ٢٣٨
- ٥- عصماني عبدالقادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية . ٢١ أكتوبر، ٢٠٠٩
- ٦- إدواردب.بورودزكس،ترجمة أحمدالمغربي، إدارةالمخاطروالأزمات والأمن، دارالفجرللنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٧- عبدالسلام ناشد محمود، إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية ،دار الثقافة العربية القاهرة، الطبعة الأولى ، ١٩٨٩ -إسامة عزمي سلام ،شقيق ينوري موسى ،إدارة المخاطر والتأمين ،دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، ٢٠٠٧
- ٨-عبدلي لطيفة- دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية الجزائر ٢٠١٢
- ٩-البلداوي شاكر، ادارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي ، ٢٠١٠ ، دار حامد لنشر ، عمان الاردن ،شبر ، الهام خضير ، ادارة المخاطر وادارة الازمات في المنظمة السياحية .رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية بغداد ٢٠٠٧
- ١٠- مرسي، محمد (٢٠٠٣) ادارة الازمات العسكرية الجندي المسلم السنة (٣٣) العدد (١١٣) ص ٥٨
- ١١- المؤسسة الاهلية لمطوفي حجاج الدول الافريقية غير العربية (تخطيط وانجاز، من منشورات المؤسسة) - الدليل الإرشادي المؤسسة الاهلية لمطوفي حجاج الدول الافريقية غير العربية ، من منشورات المؤسسة.