|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | دور ومكانة إدارة الأزمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة |  |
|  | عبيد الله بن صلاح اللحيانيجامعة أم القرى |  |

###### ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعريف بإدارة الازمات والمخاطر واهمية تطبيقها في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة وتطوير قدرات العاملين بها وزيادة الوعي بالأزمات والمخاطر المرتبطة بأعمال الحج والعمرة من اجل العمل على الحد منها واستخدمت الدراسة منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي وتمثلت العينة محل الدراسة في عدد ( 16 ) ما بين اعضاء مجلس الادارة وموظفين دائمين وذلك نظرا لأن الازمات والمخاطر وكيفية معالجتها يتم على اعلى المستويات

**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 إدارتها، وجب علينا ضرورة التنويع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة وقد تم استخدام الادوات التالية الملاحظة , المقابلة ,الاستبيان. كما أعتمد في تحليل ومعالجة الاستبيان على برنامج الحزمة (SPSS) الاحصائية

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 الازمات والمخاطر الشيء الذي اوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهتها 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.

###### أهم التوصيات:

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.

###### الفصل الاول:

###### المدخل العام للدراسة:

ان الازمات 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 الازمات والمخاطر الا ان الاهتمام بعلم ادارة الازمات والمخاطر الذي برز حديثا نتيجة تعدد المخاطر والازمات لقد أصبحت الازمات والمخاطر في الوقت الراهن احد أهم التحديات التي تفرضها بيئة العمل على أي مؤسسة وأصبحت عنصراُ لا يمكن تجاهله. لذلك فالسمة الرئيسية لإدارة الازمات والمخاطر هي سرعة التأقلم والتكيف مع مختلف الازمات والمخاطر الناتجة عن التقلبات المستمرة في التغيرات والعوامل المحيطة والتي تقوم على اسس علمية ومهنيه في معالجتها لتلك الازمات والمخاطر، وحيث أن ادارة الازمات والمخاطر تشكل الركيزة الاساسية لأي مؤسسة لضمان استمرارها وتقديم الخدمات بشكل افضل عبدالعال، 2008، ص50 . ومن هنا تتضح أهمية ادارة الازمات والمخاطر في ضمان استمرارية القطاعات التي تعمل على خدمة الحاج والمعتمر والزائر باعتبارها أحد الجهات المسئولة والتي تواجه اثناء أداء مهامها المختلفة اخطاراً وازمات متفاوتة تعتمد على طبيعتها ومكان وقوعها لذلك فإنها تتخذ عدداً من الاجراءات الكفيلة للتخفيف من هذه الازمات والمخاطر والتعاون مع الجهات ذات العلاقة بأعمال الحج والعمرة والزيارة سواء كانت حكومية او خاصة. ولضمان تطويرها ونجاحها واستمراريتها أصبح من الضروري ايجاد طرق ووسائل فعاله لكيفية التعامل مع جملة الازمات والمخاطر المختلفة التي ربما ستتعرض لها لا سمح الله وذلك من خلال لإدارة الجيدة للازمات والمخاطر المحيطة من اجل الحد من آثارها السلبية على نتيجة القرارات المتخذة وكذلك لاستمرار نشاطاتها بالصورة المرجوة. وتهدف ورقة العمل إيضاح اهم الازمات والمخاطر التي تواجهها القطاعات التي تعمل على خدمة الحاج والمعتمر والزائر وخطوات ادارة هذه الازمات والمخاطر التي تتعرض لها اثناء عملها والتعرف على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل ادارة الازمات والمخاطر في شكلها العلمي والعملي داخل القطاعات لتبني هذا النوع من الادارة مستقبلاً إذا لم يكن موجودا. عبد القادر، 2009، ص4.

كما تهدف الدراسة الى تقديم إطار نظري ليساعد على فهم الاسس والقواعد التي يبنى ويقام عليها مفهوم ادارة الازمات 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 الازمات والمخاطر التي تواجهها في بيئة العمل وكذلك التعرف على الاساليب والاجراءات التي تتبناها في إطار سعيها لمعالجة المعوقات و الازمات والاخطار التي تعترضها وهل هذا المفهوم مفعل تفعيلاً جيدا يخدم اهداف هذه القطاعات مستقبلا.

وتأتي مشكلة الدراسة في محاولة للتعرف على دور ومكانة ادارة الازمات والمخاطر في هذه القطاعات ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات التي ستفيد في تفعيل دورها لإدارة مختلف الازمات والمخاطر التي تعترضها اثناء عملها في مجال الحج والعمرة والزيارة من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما دور ومكانة ادارة الازمات والمخاطر في القطاعات التي تعمل على خدمة الحاج والمعتمر والزائر باعتبارها آلة انذار مسبق في مواجهة الازمات 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 وابراز 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:**

1-ماهي أبرز المخاطر والتحديات التي تواجهها القطاعات؟

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

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

5- 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 ( 1428 ,ص48) 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 لابد من اغتنامها للتجديد والتطوير.

وعرفها الكبيسي (1423,ص34) بانها حالة استثنائية طارئة تتعرض لها المنظمات فتصاب بالتوتر والقلق وتنذرها بوقوع الخطر سواء كانت اخطار مادية او معنوية. كما عرفها مرسي (،ص1424,ص85) بانها موقف عصيب يمكن ان يؤدي إلى نتائج سلبية وادارة الازمات والمخاطر فقد عرفها احمد (1423,ص33 ) 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 العماري (1414,ص44) بانها اتخاذ سلسلة من القرارات لاحتواء توتر ما وايقاف 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 (1994، ص88) 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 وتقليص 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:

1. طريقة فريق العمل: وتتطلب هذه الطريقة وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في المجالات المختلفة التي تتطلبها الازمة.
2. طريقة المشاركة: وتتطلب الافصاح عن الازمة ومدى خطورتها والمطلوب اتخاذه من السلوك مع مشاركة الجميع
3. طريقة الاحتواء: وتتطلب محاصرة الازمة او الخطر وحصرها في نطاق محدود وتجميدها للملرحلة التي وصلت اليها
4. طريقة تفريغ الازمة من مضمونها: حيث ان افقاد الازمة من مضمونها يكون بمثابة افقادها للهوية الخاصة بها احمد (1422,ص42 مقدمة

لقد أصبحت الازمات والمخاطر في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة العمل على أي مؤسسة وأصبحت عنصراُ 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 اسس علمية ومهنيه 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 واخطار 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 او خاصة. ولضمان تطويرها ونجاحها واستمرا ريتها أصبح من الضروري ايجاد طرق ووسائل فعاله لكيفية التعامل مع جملة المخاطر المختلفة التي ربما ستتعرض 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 آثارها 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 يبنى ويقام عليها مفهوم ادارة المخاطر وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن ان يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار المنظمات ودعم استمراريتها 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 والاخطار التي تعترضها وهل هذا المفهوم مفعل تفعيلاً جيدا 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 تفيد هذه القطاعات في تفعيل دورها لإدارة مختلف الازمات والمخاطر التي تعترضها اثناء عملها في مجال الحج والعمرة

###### نبذه 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 بناءا على قرار معالي وزير الحج والاوقاف بأنشاء مؤسسة لمطوفي حجاج الدول الافريقية غير العربية بمكة المكرمة بموجب قرار معاليه رقم 124/ق/م وتاريخ 3/5/1404هـ وتشكيل مجلس ادارة مكون من 13 ( ثلاثة عشر ) عضوا من مساهمي هذه المؤسسة وذلك لغرض دقة التنظيم وحسن الاداء ويعتبر هؤلاء الاعضاء من ذوي الثقافة العالية والخبرة الميدانية الطويلة في خدمة الحجاج الكرام وايضاً ممن يعرفون بالأخلاق الحميدة ليقوموا بالأعداد والتخطيط واصدار القرارات الحكيمة التي يتم بها خدمة الحجاج على مجموعات المطوفين العاملين بطريقة نظامية وحدية تضمن راحة الحجاج وتمكنهم من اداء مناسكهم وكل ما تصبوا الية هذه المؤسسة هو توفير الراحة التامة للحاج وهذا هو الهدف المنشود للمسئولين جميعاً وعلى راسهم خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز حفظة الله وبذلك ينتقل نظام الخدمة من عمل فردي الى عمل جماعي موحد مدروس ومنسق وتتحسن بموجبة اعمال مطوفي هذه الفئة ( تخطيط وانجاز ، منشورات مؤسسة الطوافة ).

اهداف المؤسسة :

1. الرفع من مستوى خدمة الحجاج وبالخصوص حجاج الدول الافريقية غير العربية الى الافضل .
2. تحقيق منافع الحج الخيرة للحجاج خاصة في مجال اداء المناسك وتقديم افضل الوسائل الكفيلة بخدمات الحجاج بما يوفر لهم الراحة والطمأنينة .
3. 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 .

1. توفير أقصى قدر لخدمة حجاج بيت الله الحرام كل في موقعة لتحقيق الخدمة المتكاملة للحجاج في ضواء الاطار التنظيمي للمؤسسة .
2. تطوير خدمة الطوافة والرفع من مستوى أداء خدمة المطوفين.
3. الالتزام بمبدأ الخدمة الجماعية والاستفادة من ذوي المؤهلات العلمية وذوي الخبرة الطويلة للنهوض بمستوى الخدمات المطلوبة للحجاج.
4. 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.
5. التنسيق الكامل والشامل مع الاجهزة ذات العلاقة بوزارة الحج والاوقاف وكافة الجهات ذات العلاقة بشئون الحج بما يحقق تكامل الخدمات على اعتبار أن خدمات الحج تمثل وحدة متكاملة لا تنفصل عراها.
6. الحرص على الالتزام بتطبيق تعليمات الحج وكافة ما تصدره وزارة الحج والاوقاف والجهات المعنية من أنظمة ولوائح وتعليمات (الدليل الارشادي، 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 :

1. لجنة الاسكان في مكة المكرمة. 2- لجنة الاسكان في المشاعر. 3- لجنة المراقبة والمتابعة. 4- لجنة التوعية والارشاد الديني. 5- لجنة الشئون الصحية.

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

1. قسم سكرتارية مجلس الادارة .2- قسم الشئون الادارية ويتبعها السكرتير والارشيف. 3- قسم الاتصالات ويتبعه خدمات التلكس والفاكسميلي والنسخ. 4- قسم الشئون المالية. 5- قسم الحاسب الآلي. 6- قسم الخدمات العامة والصيانة ويشرف على سيارات الاسعاف وسيارات الخدمات وصيانة الآلات والاجهزة التي تمتلكها المؤسسة
2. قسم التصوير وتسجيل المناسبات الخاصة للمؤسسة وللقاءات مع الوفود حيث يتم ذلك عن طريق تسجيل فيديو وتصوير فوتوغرافي. ( الدليل الارشادي ، منشورات المؤسسة(

###### الدراسات السابقة :

دراسة البلداوي، ( 2010 ) ، ادارة المخاطر في ضل 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 60 عضواً ووضعت الدراسة اربع فرضيات ومن اهم نتائجها ادراك اعضاء هذه الجهات بدورهم في ادارة المخاطر بنسب متفاوتة .

دراسة بوزيدي لمجد، ( 2009 ) ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد تناولت الدراسة المشكلات التي توجه 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 ( 2007 ) بعنوان اعادة هندسة التدقيق الداخلي واثرها في تعزيز ادارة المخاطر وسلطت هذه الدراسة الضواء 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 ( 2007 ) 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 تسهم مساهمة ايجابية في حل هذه الازمات والمخاطر اذا اديرت بفكر اداري يتناسب مع نوع الازمة او الخطر وتوصلت هذه الدراسة الى نه عندما تتبني الادارة اسلوب غير سليم لمواجهة ازمة او خطر سيكون له نتائج سلبية على مستوى الدولة كما توصلت إلى انه يوجد بطئ 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 ودورة في ادارة المخاطر. وركزت دراسة شبر على ادارة الازمات وادارة المخاطر في المنظمات السياحية

وعلية 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 الازمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج العمرة والزيارة وللتعرف على جملة المخاطر التي تواجهها معظم هذه القطاعات وكيفية ادارتها فانه تم التنويع في ادوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات لذلك تم استخدام الادوات 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 أراء فئة صغيرة تضم اعضاء مجلس الادارة والموظفين الدائمين ومعرفة كيفية مساهمتهم في التحكم في الازمات والمخاطر

وتمثلت العينة محل الدراسة في عدد ( 16 ) ما بين عضاء مجلس الادارة وموظفين دائمين وذلك نظرا لأن الازمات والمخاطر وكيفية معالجتها يتم على اعلى المستويات وبالتالي لا يستطيع الموظفين 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 إدارتها، وجب علينا ضرورة التنويع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة وقد تم استخدام الادوات 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 أراء واتجاهات ونوايا ودوافع مجتمع الدراسة ولقد قمنا بتصميم اداة 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 ليكارت الخماسي في غالبية الأسئلة، كما استعنا بالأسئلة المغلقة المفتوحة .. وقد تم تحديد ارقام العبارات المقابلة لها متغيرات الدراسة على النحو التالي :

ارقام العبارات متغيرات الدراسة

من 1 – 5 المخاطر التي تهدد المؤسسة

من 5 - 13 إدارة الازمات والمخاطر داخل المؤسسة

من14 – 20 المقومات الداعمة لفعالية إدارة الازمات والمخاطر داخل المؤسسة

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

كان عدد الاستبانات الموزعة 23 استبانة على العينة المراد استقصائها والتي تمثلت في اعضاء مجلس الادارة والموظفين الدائمين تم استبعاد 7 منها نظرا لاحتوائها على أخطاء عديدة فبقيت 16 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ألاساليب والمعالجات الاحصائية:

 لقد اعتمدنا افي تحليل ومعالجة الاستبيان على برنامج الحزمة (SPSS) الاحصائية .

###### 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 الازمات والمخاطر، وهذا من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار العمل وتحقيق الاهداف 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 الازمات والمخاطر التي تواجهها في بيئة العمل، وكذا التعرف على الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إطار سعيها للسيطرة على الازمات و الأخطار التي تعترضها ،وهل هذا المفهوم مفعل تفعيلا جيد يخدم أهداف وغايات المؤسسة المستقبلية ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين

المبحث الاول :دراسة الازمات والمخاطر في المؤسسة وكيفية التعامل معها .

المبحث الثاني: تقييم فعالية إدارة الازمات والمخاطر في المؤسسة .

إن الهدف من إدارة الازمات والمخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الازمات 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 الازمات والمخاطر في المؤسسات يمكن أن تدعم ببعض النماذج الإدارية من طرق المختصين في مجال كيفية التعامل مع الازمات والمخاطر، وبعض الأساليب الرياضية والإحصائية والتي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار فيها على معرفة وضعية المؤسسة في المستقبل والتنبؤ بالأزمات والمخاطر التي يمكن التعرض لها.

لذلك فتطبيق إدارة الازمات والمخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسات العاملة في مجال الحج والعمرة والزيارة يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى الازمات والمخاطر من خلال تجنيد كافة مواردها لمواجهة الازمات والمخاطر و بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمجابهته، مع تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسة للربط بين مختلف الأطراف والمستويات والتي تهدف إلى ضمان سير المعلومات المتداولة بالإضافة إلى التسلح باليقظة التي تتمكن من خلالها المؤسسة التزود بمختلف المعلومات التي تجعلها قادرة على التنبؤ بالأخطار قبل حدوثها ومن ثم اختيار استراتيجية مناسبة لإدارة هذه الازمات 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 لاستمراريه والحفاظ على المكانة المرموقة لها .

###### أبرز المخاطر التي تواجهه االمؤسسة:

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 أجرينها مع مسئولي المؤسسة استطعنا أن نحصي جملة من الازمات 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 تذمر الحجاج .

تدرك المؤسسة خطر عدم تصعيد الحجاج الى عرفة والمغادرة والتفويج بعد انتهاء المناسك وهذا قد يجر المؤسسة الى عقوبات مالية تؤثر في سيولتها المالية .

###### المخاطر المتعلقة بمركز المعلومات والحاسب الالي :

يمكن إبراز الازمات 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 الطوارىء:

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 الازمات 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 الازمات والمخاطر مما يبقي عدم الاستفادة الجيدة من اعمال اللجنة بالشكل المأمول.

###### ادارة المخاطر داخل المؤسسة :

 من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجرينها أنه لا يوجد قسم في المؤسسة بمسمى إدارة او وحدة للازمات والمخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولكن معالجة الازمات والمخاطر تقوم بها لجنة تسمى لجنة الطوارئ، بحسب نوع المخاطر التي تواجهها .أي أن كل قسم او لجنة مسئولة عن إدارة الازمات والمخاطر التي تخصها إن إدارة وسير الازمة 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 تتوقف على:

1-تحديد الازمة 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 و طبيعة الازمة والخطر وذلك من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في الاتي:

يتم تحديد الازمة 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 .

2-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 وأولويات 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 ترتيبا زمنيا قائم على احتمال الحدوث وهذ اما 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.

3-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 و القضاء عليها نهائيا، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة 'فمعالجة الازمات والمخاطر التي ترى المؤسسة أنها ستتعرض 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 أراء فئة صغيرة تضم اعضاء 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 اكتفينا بعينة منها .

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

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



يلاحظ ان غالبية افراد العينة كانت محايدة بنسبة 50% وجاءت المرتبة الثانية لا أوافق بشدة بحوالي 20% 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 .

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

###### 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:

1. 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 لمواجهتها 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 لابد منه خصوصا في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك من خلال
* توعية العاملين بضرورة التحلي بروح ا لمسؤولية 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 حجاج الدول الافريقية غير العربية على النحو التالي :-
1. نتائج الدراسة التطبيقية : دراسة حالة المؤسسة الاهلية لمطوفي حجاج 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 حجاج الدول الافريقية غير العربية من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة وبعد الانتهاء من هذه الدراسة توصلنا الى عدة نتائج منها :

1. تحتل المؤسسة الاهلية لمطوفي حجاج الدول الافريقية غير العربية مكانه مرموقة بين مؤسسات الطوافة وتلعب دوراً مهماً وحيوياً في مجال خدمة الحجاج .
2. ضعف التطابق 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
3. ضعف القابلية في الافصاح عن المعلومات المتعلقة بالأزمات والمخاطر من قبل بعض منسوبي المؤسسة .
4. غياب فلسفة ادارة الازمات والمخاطر لدى بعض منسوبي المؤسسة حيث يرى هؤلاء ان الامور تسير بشكل طبيعي .
5. يدرك منسوبي المؤسسة الازمات والاخطار التي تهدد مؤسستهم ومنها اخطار ضعف التجهيزات والاعداد لاستقبال الحجاج وتوزيع الحافلات المخصصة للنقل وقدم الآلات والاجهزة و توفر وسائل السلامة لذا تعمل المؤسسة على الاعداد لها قبل الموسم .
6. 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 سبق التعرض لمثل هذه المخاطر في المواسم السابقة
7. المؤسسة لا تضم ادارة مستقلة ومتخصصة دورها الاساسي ادارة الازمات والمخاطر وانما توجد لجنة طوارئ .

###### اهم التوصيات :

* تأتي هذه التوصيات بناء على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة آخذين في الاعتبار جانبين 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 توصى 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 والمسؤليات 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 لان 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 :

1. احمد، احمد ( 203 ) ادارة الازمة التعليمية .منظور عالمي الاسكندرية دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر
2. حمادات، محمد (2007) وظائف وقضايا معاصرة في الادارة عمان دار الحامد للنشر والتوزيع
3. العماري، عباس (1414) ادارة الازمات في عالم متغير القاهرة مركز الاهرام للترجمة والنشر
4. الكبيسي، عامر (1423) ماهية الازمات الادارية وخصائصها الامن والحياة السنة (21) العدد (238) ص 238
5. -عصماني عبدالقادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية , الملتقى العلمي الدولي حول الأزمةا لمالية. 21 اكتوبر، 2009
6. إدواردب.بورودزيكس،ترجمة أحمدالمغربي، إدارةالمخاطروالأزمات والأمن، دارالفجرللنشروالتوزيع،القاهرة، 2008
7. عبدالسلام ناشد محمود، إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية ،دار الثقافة العربية القاهرة، الطبعة الأولى ، 1989 –اسامة عزمي سلام ،شقير ينوري موسى ،إدارة المخاطر والتأمين ،دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007
8. -عبدلي لطيفة- دور ومكانة إدارة المخاط رفي المؤسسة الاقتصادية الجزائر 2012
9. -البلداوي شاكر، ادارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي ، 2010 ، دار حامد لنشر ، عمان الاردن .شبر , الهام خضير ، ادارة المخاطر وادارة الازمات في المنظمة السياحية . رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية بغداد 2007
10. مرسي، محمد (2003) ادارة الازمات العسكرية الجندي المسلم السنة (33) العدد (113) ص 58
11. المؤسسة الاهلية لمطوفي حجاج الدول الافريقية غير العربية (تخطيط وانجاز، من منشورات المؤسسة) - الدليل الارشادي المؤسسة الاهلية لمطوفي حجاج الدول الافريقية غير العربية ، من منشورات المؤسسة.